

درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من
وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة

إعداد:

أسامة عادل حسونة

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة إكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

عمان، 2009

التفويض

أنا الطالب أسامة عادل يحيى حسونة أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: أسامة عادل يحيى حسونة

التوقيع:

التاريخ:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية و الخاصة"، بتاريخ 2009/6/3.

وأجيزت بتاريخ: / / 2009.

التوقيع:

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً ومشرفاً

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

عضواً

الأستاذ الدكتور كمال سليم دواني

عضواً

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

عضوا

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

شكر وتقدير

بعد شكر الله سبحانه وتعالى ومنه وفضله، أتقدم بجزيل الشكر إلى جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ممثلة برئيسها وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية التي منحتني فرصة الاستزادة من العلم.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفي التقدير الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي الذي كان المثال الرائع للعالم الذي سخر لي علمه الكبير وثقافته والمامه الواسع بزمام الأمور ليقدمها لي بكل تواضع واحترام ليتم هذا الجهد العلمي بالوصول الى قائمة الرسائل الجامعية.

كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة، وإلى كل من أسهم في تقديم المساعدة في إنجازها.

الباحث: أسامة عادل حسونة

الإهداء

أهدي هذه الثمرة من جهدي إلى...
من تقف الكلمات عاجزة أمام وصفي له، إلى من تحمل كثيراً، إلى المعطاء الذي أعطى دون
حدود..... إلى أبي.....

إلى التي حملتني وهنا على وهن وكانت لي عوناً، وسهرت الليالي لأجلي.... إلى أمي.....

إلى من وهبت وقتها وجهدها، إلى من فعلت المستحيل لإيصالني ، إلى من كانت السبب في
توجهي وإصراري لدراستي، إلى نصفي الثاني إلى ملهمتي، إليك حبيبتي.... إلى زوجتي.....

إلى أخي وأخواتي وأزواجهن الذين وقفوا معي وساندوني.

إلى من مد يد المساعدة ، إلى من أعطاني أغلى ما يملك ، إلى من كان مثلي الأعلى.... إلى
الدكتور بشير عربيات وعائلته....

الباحث: أسامة عادل حسونة

المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ت	قرار لجنة المناقشة
ث	شكر وتقدير
ج	الإهداء
ح	المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ز	قائمة الملحقات
س	الملخص باللغة العربية
ص	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة
9	مشكلة الدراسة
12	هدف الدراسة و أسئلتها
12	أهمية الدراسة
13	تعريف المصطلحات
14	حدود الدراسة ومحدداتها
15	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
16	أولاً: الأدب النظري
16	مقدمة
18	مفهوم المركزية اللامركزية
20	أهمية اللامركزية في التعليم

21	أنواع اللامركزية الإدارية
22	مؤشرات الاستدلال على الإدارة اللامركزية
23	العناصر الأساسية لنظام الإدارة اللامركزية في التربية
24	الإعداد لعملية اللامركزية في الإدارة التربوية ومتطلباتها التنظيمية
27	التخطيط للانتقال إلى اللامركزية
28	الرقابة الإدارية: أسسها ومظاهرها في النظامين اللامركزي والمركزي
34	العوامل والأسباب التي تدعو إلى استخدام الإدارة اللامركزية
36	مزايا النظام اللامركزي
37	عيوب تطبيق النظام اللامركزي
39	ثانيا: الدراسات السابقة ذات الصلة :
39	1.الدراسات العربية
44	2.الدراسات الأجنبية
50	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
53	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
54	منهج البحث المستخدم
54	مجتمع الدراسة
55	عينة الدراسة
56	أداة الدراسة
57	صدق الأداة
57	ثبات الأداة
59	إجراءات الدراسة
60	المعالجة الإحصائية
61	الفصل الرابع: النتائج
62	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

70	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
78	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
80	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
81	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
86	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
92	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
93	التوصيات
94	المراجع
95	المراجع العربية
99	المراجع الأجنبية
102	المواقع الإلكترونية
103	الملحقات

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1.	توزع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات على مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة العاصمة ونسبهم المئوية	55
2.	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية والجنس	56
3.	قيم معاملات الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا	58
4.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق الإدارة اللامركزية لجميع مجالات إدارة الدراسة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية مرتبة تنازلياً	62
5.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية ومديراتها عن فقرات مجال " العلاقة مع المديرية " والرتبة ودرجة التطبيق لكل فقرة وللمجال ككل.	63
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية ومديراتها عن فقرات مجال " إتخاذ القرار " و الرتبة ودرجة التطبيق لكل فقرة وللمجال ككل.	66
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية ومديراتها عن فقرات مجال " تفويض السلطة " و الرتبة ودرجة التطبيق لكل فقرة وللمجال ككل.	68
8.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق الإدارة اللامركزية لجميع مجالات إدارة الدراسة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الخاصة مرتبة تنازلياً	70
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس الأساسية الخاصة ومديراتها عن فقرات مجال " العلاقة مع المديرية " والرتبة ودرجة التطبيق لكل فقرة وللمجال ككل.	71
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس الأساسية الخاصة ومديراتها عن فقرات مجال " إتخاذ القرار " و الرتبة ودرجة التطبيق لكل فقرة وللمجال ككل.	74

76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس الأساسية الخاصة ومديراتها عن فقرات مجال " تفويض السلطة " و الرتبة ودرجة التطبيق لكل فقرة وللمجال ككل.	11
79	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة المعنوية لإجابات المديرين والمديرات في المدارس الأساسية الحكومية والمدارس الأساسية الخاصة عن استبانة تطبيق الإدارة اللامركزية بشكل عام ولكل مجال من المجالات.	12

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
104	إستبانة أداة الدراسة بصيغتها الأولية.	.1
112	استبانة أداة الدراسة بصيغتها النهائية.	.2
118	أسماء لجنة تحكيم أداة الدراسة.	.3
120	المراسلات الرسمية.	.4

درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة

إعداد:

أسامة عادل حسونة

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة. وقد تكونت عينة الدراسة من (293) مديراً ومديرة موزعين على ثلاث مديريات هي: مديرية عمان الأولى، مديرية عمان الثانية، ومديرية التعليم الخاص، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقام الباحث ببناء استبانة لقياس درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم، وتم التأكد من صدقها بإيجاد الصدق الظاهري، كما تم إيجاد ثباتها باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- re test) فضلاً عن إيجاد معامل الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي وسائل إحصائية لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

_ إن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة كانت متوسطة بشكل عام، ولكل مجال من مجالات الأداة، من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية.

_ إن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة، كانت متوسطة بشكل عام، ولكل مجال من مجالات الأداة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الخاصة.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة بشكل عام ولكل مجال من مجالات الأداة تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومية وخاصة).

وفي ضوء النتائج، قدمت التوصيات الآتية:

_ العمل بقرار وزارة التربية والتعليم الذي يوصي بتطبيق اللامركزية الإدارية في المدارس بشكل أوسع.

_ منح المديرين والعاملين في مديريات التربية والتعليم الثقة للقيام بأداء المهام الإدارية الموكلة إليهم.

_ إجراء دراسة مماثلة لتعرف أثر تطبيق نظام الإدارة اللامركزية على نوعية التعليم العام في الأردن.

**The Degree of Applying Decentralized Administration on
General Directorates of Education in the Capital Governorate
from the view point Public and Private Basic School
Principals.**

By:

Osama Adel Hassonah

Supervised by:

Dr. Abbas A. Mahdi Al-Sharifi

Abstract

This study aimed at finding out the degree of applying decentralized administration on general directorates of education in the Capital Governorate from the view point Public and private basic school principals. The sample of the study consisted of (293) male and female principals distributed on three directorates: First Amman directorate the second, Amman directorate the second, and private education directorate. The principals were drawn randomly by using stratified random sample method. The researcher constructed a questionnaire, to measure the degree of applying decentralized administration on general directorates of education. The face validity of the tool was found. The reliability was found by using (test- re test) method and Cronbach Alpha formula.

Means, standard deviations and t-test were used to manipulate data statistically.

The finding of the study were:

_ The degree of applying decentralized administration on the general directorates of education, in general, and for each area of the tool was moderate, from public basic school principal's point of view.

_ The degree of applying decentralization administration on the general directorates of education, in general, and for each area of the tool was moderate, from private basic school principal's point of view.

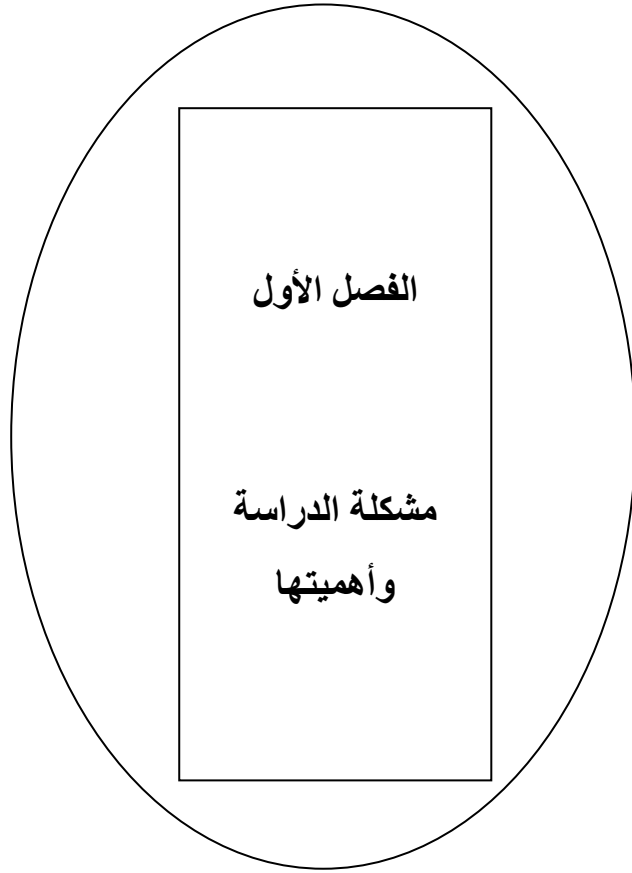
_ There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying decentralization administration on general directorates of education, in general, and for each area of the tool attributed to the kind of school (public or private).

In light of the findings, the following recommendations were presented:

_ More Implementing of the decision of Ministry of Education regarding applying administrative decentralization in schools.

_ Providing directors and other employees the trust to conduct their administrative tasks.

_ Conducting similar to find out the effect of applying decentralization administration on the quality of public education in Jordan.



الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

احتلت الإدارة أهمية خاصة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، بوصفها عملية إنسانية واجتماعية تهدف إلى تحقيق التعاون والتناسق في جهود العاملين داخل المنظمة، لبلوغ الأهداف التي أنشئت من أجلها، وبما يضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

إن الإدارة بمعناها العام تعد نوعاً من الخدمة التي يقدمها المسؤولون عن الإدارة للمجتمع، وهذه الخدمة تتطلب نشاطاً منظماً تقوم به هيئة لها القدرة على التنظيم، نظراً لامتلاكها القوانين والوسائل الإرشادية التي ينطلق من خلالها القائمون بالإدارة. كما وتعرف الإدارة من وجهة نظر بعض المهتمين بأنها تلك الهيئة المنظمة بما لديها من أفراد قادرين على اتخاذ القرارات المحددة، للعلاقات والمسئوليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة (Dean, 1995).

وتعد الإدارة هيكلًا تنظيمياً يوجد على قمته المدير ثم مساعده، فالعاملون في قاعدة الهرم الإداري، وبهذا يصبح لكل فرد في الهيئة التنظيمية دور محدد في تحقيق الأهداف واستثمار الإمكانات المادية والطاقات البشرية أفضل استثمار (Busher, 1995).

إن الإدارة في كل زمان ومكان مدخل للنجاح أو الفشل، فالدولة التي تجيد إدارتها، وكذلك المؤسسات والأفراد الذين يسعون لتحقيق المطلوب من متابعة وجدية ونشاط وتخطيط

مبني على أسس وقواعد علمية مدروسة، فإنها تحقق النجاح المطلوب وتصل إلى أهدافها المنشودة بكل ثقة وطمأنينة (خالد، 2006).

وتعد الإدارة الفاعلة عنصراً أساسياً وضرورياً لنجاح عمل المنظمة، واليوم تزداد الحاجة للمدير المُدرّب والفعال أكثر من أي وقت مضى، ويعيش العالم اليوم في وقت تزداد فيه المنافسة الإقليمية والدولية، وتسبب هذه المنافسة تحدياً كبيراً للإدارة يستوجب عليها إعادة النظر في ممارساتها ومداخلها وأساليبها من أجل تحقيق التميز (محمد، 2001). فالمنظمة الإدارية من شأنها إقامة بناء إداري سليم متمثل في رسم السياسة التربوية المرتبطة بتقديم الخدمات التعليمية كماً وكيفاً، وتحديد الأسلوب المناسب الذي يسير عليه في القيام بوظائفه محققاً الأهداف المرجوة منه على أحسن وجه، وفي أقصر وقت، وبأقل التكاليف (كشاكش، 1997).

بدأت الإدارة التربوية بالظهور كعلم مستقل عن الإدارة العامة عام 1946، في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقلت إلى أوروبا عام 1967 ومن ثم بدأ علم الإدارة يفرض نفسه على العلوم التربوية الأخرى، واتخذ موقعاً ومكانة مرموقة بين هذه العلوم. ومن الملاحظ أنه لا توجد جامعة في العالم إلا وفيها قسم للإدارة التربوية يهتم بدراساتها، وإعداد البحوث الخاصة بها وتطوير القادة التربويين في جميع مستويات العمل الإداري التربوي، فأصبحت بذلك علماً مستقلاً عن العلوم الأخرى (السعود، 2007).

والإدارة التربوية من حيث إنها معنية بالعمل الإداري، فهي مشتركة مع أنواع الإدارة الأخرى في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات، وفي المتابعة والتقويم، وفي وضع القوانين والأنظمة والتعليمات، وبالتالي فهي مرتبطة معه بهذه العمليات (عريبات، 2006).

لقد اتجهت الدول نحو تطوير التعليم وتحديثه لكي يتناسب مع التطور التكنولوجي الكبير في هذا العصر، ويحقق احتياجات التنمية الشاملة، ومن ثم كان لا بد من إدارة واعية لرفع مستوى التعليم على درجة من الكفاية التربوية، وهذا يتطلب حسن اختيار القادة والاهتمام بإعدادهم وتمييزهم على مختلف مستويات السلم الإداري الذي يبدأ بالمدرس الأول وينتهي بمستوى الإدارة العليا، وتعد الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتنير السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، والإدارة هي التي ترسم الوسائل الكفيلة بمرجعية الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة، مما يساعد على إعادة النظر في المنظمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها وإعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحديد الأهداف المنشودة (احمد، 1999).

وتهدف الإدارة التربوية إلى تيسير عملية التعلم والتعليم. ولذلك كان من الضروري في أي مجتمع، أن تقوم بنية مؤسسية ملائمة لتهيئ الوسائل التي تمكن المعنيين بتحقيق هذا الهدف من التعاون والعمل معاً (Edgar, Roe, & Theodore, 1982:46). فالقرارات التي ترتبط بالسياسة العامة للتعليم وأهدافه ومحتواه وفترة الإلزام وبدايته وشكل السلم التعليمي وكيفية الانتقال من مرحلة إلى أخرى ودرجة التوسع في التعليم لتلبية المد الطلابي الناتج عن الطلب الاجتماعي، مثل هذه القرارات تقوم السلطات الإدارية على المستوى القومي باتخاذها، أما القرارات التي تتصل بتنظيم اليوم المدرسي وطرائق التدريس والوسائل المعينة وما يشابهها من قرارات فيتم اتخاذها على المستوى المؤسسي (البستان، وعبد الجواد، وبولس، 2003).

وتمثل فكرة المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية نمطين مختلفين من أنماط الإدارة، وينسب لكل منهما عدد من المزايا والسلبيات التي تعزى إلى مبررات نظرية، كما يذكر

لكل منهما رصيد من النجاح أو الفشل، وعلى الرغم من هذه المنزلة التي تكاد تكون متكافئة بهذين النمطين فإن الداعين لكل نمط يقفون موقفاً متصلباً للدفاع عن أفكارهم، ويصل بهم هذا التصلب حداً من التزمّت ينكرون معه أي مزايا للفكر المقابل. والمركزية واللامركزية فكرتان أساسيتان في التنظيم الإداري، وبصرف النظر عن أي تفسير لهاتين الفكرتين فإنهما في النهاية تعنيان تجميع السلطة أو تفريقها في إدارة المؤسسات العامة والخاصة، وذلك من أجل تنظيم هذه السلطة ومراقبتها، وتقترن المركزية عادة بالإدارة التسلطية وبالجمود، في حين تقتنر اللامركزية بالإدارة الديمقراطية وبالمرونة والفاعلية، كما ينظر للمركزية على أنها فكرة تقليدية في تاريخ التنظيم الإداري في حين ينظر للامركزية على أنها ابتكار إنساني حديث (بشايره، 1991).

إن الإداري الكفء يدرك أهمية تفويض السلطة، فالتفويض لا يعني تنازلاً نهائياً، ولكنه منح مؤقت وصلاحيّة مشروطة يتوقف الاستمرار فيها على معطيات بعدي عملية المتابعة والتقييم. وفي حقيقة الأمر لا يوجد نظام يتصف بمركزية أو لامركزية مطلقة، فالأمر نسبي وليس مطلقاً (McLendon, 2003).

ومن الضروري الموازنة في عملية التفويض بين الصلاحيات والمسؤوليات، فعند تفويض سلطات أو صلاحيات معينة يجب أن يحدد ما يكافئها من المسؤوليات، إذ من المفروض أن لا يتحمل أي فرد مسؤولية أي عمل ليس له صلاحية أو سلطة عليه، ومن هذا المنطلق فإن منح صلاحيات وسلطات دون ربطها بما يناسبها من مسؤوليات يوجد فرصاً للاستغلال وسوء التصرف (Reyes, 2002).

إن الموازنة بين السلطة (Authority) وبين المسؤولية (Responsibility) يفترض وجود مصطلح ثالث وهو المساءلة (Accountability) فالسلطة تعطى حق الممارسة،

والمسؤولية تشكل الالتزام بممارسة السلطة المفوضة، والمساءلة توجد موثوقية سلامة الممارسة للمهام المفوضة للمرؤوسين، أي أن الأداء يجب أن يتم ضمن إطار من التوقعات، لاسيما وان المرؤوسين مسئولون أمام رؤسائهم عن أداء أعمالهم (الطويل، 2006).

إن إلقاء نظرة عامة على نظم التربية في دول العالم المختلفة والعلاقات القائمة بينها وبين أنظمة هذه الدول يُظهر أن هذه العلاقة إما أن تكون مركزية أو لامركزية أو مزيجاً من النوعين معاً، وقد يكون العامل المحدد لنوع هذه العلاقة أما عاملاً سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً أو عاملاً تتحكم فيه أسباب أخرى (الإبراهيم، 2002).

إن للنمط المركزي في الإدارة التربوية مزاياه وعيوبه، فهو يحقق العدالة وتكافؤ الفرص في توزيع الخدمات التعليمية على المجتمعات المحلية، والاقتصاد في الإنفاق، وتفاذي التداخل والازدواجية والتكرار في الأعمال. وعلى الرغم من هذه المزايا إلا أنه لا يتيح الفرصة للتنوع أو الابتكار أو التجديد، ويلغي الشخصيات المتميزة، فضلاً عن بقاء الإجراءات وتعطيل اتخاذ القرارات، وعدم مراعاة الظروف المحلية (Densire, 1973).

ولقد اعتمدت بعض الدول على النظام المركزي في تسيير شؤون مؤسساتها، واعتمدت دول أخرى على النظام اللامركزي في التعليم، وكلا النظامين يعبران عن مدى تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في الهرم الإداري، وبالتأكيد إن اعتماد أي من النظامين يتطلب العديد من المبررات والأسباب والمبادئ، تأتي في مقدمة هذه المبادئ الفلسفة التي تتبناها الدولة في سياستها العامة، والتي تعد أساس تبنّي هذا النظام أو ذاك (العرفي ومهدي، 2008).

لا تعد المركزية في السلطة عيباً حين تكون المؤسسة صغيرة يمكن للإداري متابعة أوجه النشاط فيها والإحاطة بمختلف عملياتها. كما لا تعد المركزية مشكلة في المؤسسات الكبيرة إذا جرى تفويض الصلاحيات للمراكز الإدارية بشكل مدروس يمنع الترهل وتعدد المستويات

الإدارية الذي يولد روتيناً مقبلاً يعيق الإجراءات. بمعنى إن السلطة المركزية نفسها حين يتسع نطاق عملها تقضي إلى اللامركزية بصورة حتمية (عريفج، 2004).

أما الإدارة اللامركزية في التعليم فإنها تعني أن يدار التعليم في كل منطقة محلية من السلطات المحلية التي ينتخبها أفراد الشعب دون أن تتدخل الدولة أو أية سلطة مركزية في أمر من أمور التعليم. و لا بد من التمييز بين نوعين رئيسيين من اللامركزية، النوع الأول منها يرتبط بعملية إصدار القرارات وتفويض السلطات، والنوع الثاني يتصل بالتوزيع الجغرافي للوحدات التي تتكون منها المنظمة، والعلاقة بين هذه الوحدات والمركز الرئيس للمنظمة والتمييز بين هذين النوعين أمر ضروري لأن كلا النوعين له مبرراته الخاصة وأساليبه الملائمة (أمين، 2000).

ومع اتساع مجالات النشاط الإداري للدولة المعاصرة أصبح من الصعب قيام منظماتها الإدارية على أساس النظام المركزي وحده، إزاء تزايد الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة على نحو يحتم اللجوء إلى النظام اللامركزي، لما يحققه هذا الأخير من مزايا ملموسة، بحيث أصبح التنظيم الإداري للدولة المعاصرة يقوم على أساس المزج بين صورتين المركزية واللامركزية، بنسب تختلف من دولة إلى أخرى بحسب ظروف كل منها: السياسية والجغرافية والاقتصادية والاجتماعية، أي أن كلاً من هذين النظامين يعدان مكملين لبعضهما بعضاً (عبد العال، 1978).

والإدارة اللامركزية تتيح نوعاً من الحرية في العمل والمبادرة الذاتية مع توزيع السلطات والمسؤوليات بين الأفراد والمجموعات بصورة ديمقراطية وذلك مع عدم الإخلال بتنظيم المسؤوليات الهرمية للسلطة حفاظاً على تحقيق الرقابة المعقولة (مرسي، 1974).

إن اللامركزية ليست مجرد تفويض للاختصاصات لأهل الميدان التربوي، وليست هي تحويل القرار من المركز إلى الجهة، إنها أعمق من ذلك! إنها خلق وابتكار واجتهاد متواصل للارتقاء بالعمل التربوي إلى المستوى الذي يمكنه من تأهيل النشء الجديد ليكون قادراً على مواجهة تحديات العصر (نبهان، 2007).

يسمح نظام اللامركزية الإدارية للسلطات اللامركزية بنوع من الاستقلال في ممارسة اختصاصاتها الإدارية. إلا أن هذا الاستقلال غير مكتمل، إذ تخضع الهيئات اللامركزية في ممارستها لوظائفها لنوع من الرقابة والإشراف تمارسه عليها السلطة المركزية ضماناً لوحدة وسلامة السياسة الإدارية في الدولة، يطلق عليه نظام الوصاية الإدارية. الذي يُعد عنصراً أساسياً من عناصر اللامركزية الإدارية (الحو، 1994).

لقد بدأ الاتجاه نحو الإدارة اللامركزية في الإدارة الأردنية عقب انعقاد مؤتمر التطوير التربوي الأول عام 1987 نتيجة لاتساع مهمات وزارة التربية والتعليم في الأردن وانتشارها الواسع جغرافياً، وتعدد العاملين فيها وانتشار مديريات التربية والتعليم في كافة محافظات وألوية المملكة، فقد أصبحت هذه المديريات تعاني من الروتين الناجم عن الاتصال مع مركز الوزارة، والحصول على الموافقات اللازمة لتسيير أمورها (وزارة التربية والتعليم، 1987).

أكد جلالة الملك عبد الله الثاني أن برنامج اللامركزية الذي بدء العمل على تنفيذه يأتي في إطار مشروع الإصلاح الذي يستهدف توسيع مشاركة المواطن في صناعة القرار وبناء مستقبل الوطن، وشدد جلالتة على أن مشروع اللامركزية سيكون على مستوى المحافظة بحيث يضمن التعاون والتنسيق بين المحافظة والحكومة ويأتي في إطار العمل المستمر من أجل تحقيق مصلحة الوطن وتقديماً للأفـضل للمواطن.

وبين جلالتة أن الهدف هو إعطاء المجال للمواطن، الذي يحظى بثقة كاملة ويجب أن يأخذ دوراً

أكبر في صناعة القرار، ليحدد ماذا يريد كأولوية. وفي هذا الصدد، يريد جلالته أن يطمئن أن العمل يجب أن يسير بعناية وبمشاركة الجميع وإسهاماتهم، للعمل لمصلحة البلاد إذ أن المواطن لديه القدرة على أن يعرف ما مطلوب كجزء من المجتمع . مؤكداً أن موضوع اللامركزية سيلعب دوراً هاماً في توسيع قاعدة المشاركة الشعبية في صناعة القرار (جريدة الرأي، 2009).

مما تقدم يبدو أن الإدارة اللامركزية أصبحت ضرورة ملحة في العصر الحديث، لتقدم العلم وثقل المسؤوليات الملقاة على مركز الإدارة نتيجة الاتصال المباشر به، فكانت الإدارة اللامركزية اتجاهاً يمكن أن يلقي قبولاً من المسؤولين الذين قد يعملون على تطبيقه في مديريات التربية والتعليم.

مشكلة الدراسة :

نشأ النظام التربوي في الأردن مع نشأة الدولة وأجهزتها المختلفة، وكان في بداياته متوافقاً مع الأنظمة الأخرى في اتجاهها نحو المركزية الإدارية يسوغ له ذلك حجم المؤسسة التربوية المتواضع آنذاك، والحاجة إلى وضع أنظمة وتعليمات وإلى توحيد القرارات والإجراءات، فضلاً عن محدودية الخبرات التربوية لدى المرؤوسين، ولسهولة الاتصال والسيطرة على مختلف النشاطات والفعاليات التربوية في البلاد.

وأخذت مسألة الإشراف على التعليم في الأردن مساراً محدداً تمثل في اعتماد المركزية الإدارية، فمنذ تشكيل الدولة الأردنية الحديثة في عام 1921 وإدارة التعليم تتركز في وزارة التربية والتعليم، فقد كان مديرو المدارس يتصلون مباشرة بالوزارة وكانت البلاد تدار وكأنها

منطقة تعليمية واحدة، وعلى مر السنين بدأت مستويات إدارية متوسطة تنشأ بين مستوى الوزارة ومستوى المدرسة في محاولة لتطبيق اللامركزية في تنفيذ بعض الفعاليات الإدارية، ولكن سرعة تحرك وزارة التربية والتعليم نحو اللامركزية، ومجالات هذه الحركة ظلت مقيدة ومتأثرة، لأن الوزارة جزء من نظام مركزي متكامل تقوم عليه إدارة الدولة، ومن جهة أخرى تنطوي اللامركزية في الأردن على قضايا حساسة نظراً لكون التعليم مسؤولية وطنية، ويمول بدرجة رئيسية من الموازنة العامة للدولة، وهذا الواقع يجعل وزير التربية والتعليم تحت أي ظرف من الظروف مسؤولاً عن وزارته، ويتم قيام نظام للمراقبة والتقارير والضبط من أجل أن تظل الوزارة على علم بسير العملية التربوية، وأن تحتفظ بدورها القيادي في هذه العملية (بشايره، 1991).

وبعد أن اتسع نطاق عمل النظام التربوي وتعددت مجالاته وانتشاره جغرافياً ليشمل مختلف مناطق المملكة الأردنية الهاشمية وتجمعاتها السكانية، وتزايد أعداد العاملين والمتعاملين مع هذا النظام، فضلاً عن تزايد أعداد الكفايات والمؤهلات التربوية القادرة على قيادة العملية التربوية، ومع اتجاه الأنظمة والتعليمات التربوية نحو الاستقرار والثبات النسبي، كل ذلك وغيره حداً بالقائمين على هذا النظام للاتجاه نحو اللامركزية الإدارية في إدارة شؤون التربية والتعليم في الأردن سبيلاً لتبسيط الإجراءات واتخاذ القرارات ومعالجة القضايا التربوية في الميدان مباشرة، وقد تجلّى ذلك خاصة، أثر انعقاد مؤتمر التطوير التربوي عام 1987 على التوسع في تطبيق الإدارة اللامركزية من متطلبات نجاح القيادة الإدارية التربوية الفعالة، وهذه بدورها تتطلب إعداد وتأهيل القادة التربويين في مراكز الوزارة ومديريات التربية والتعليم للقيام بهذا الدور (وزارة التربية والتعليم، 1987).

لقد أكد المؤتمر التربوي عام 1995 على التوجه المبكر نحو اللامركزية والذي تمثل بتفويض مديري التربية والتعليم صلاحيات الأمين العام، كما جاء في المؤتمر الوطني التربوي (التوجهات المستقبلية للتطوير التربوي في المملكة الأردنية الهاشمية) الذي عقد في الجامعة الأردنية عام 1999 باعتماد اللامركزية في الإدارة بتوسيع قاعدة الصلاحيات على مستوى المديرين الميدانيين وبالذات على مستوى المدرسة ما أمكن وبالعمل على تفويض الصلاحيات وتبسيط الإجراءات مع التركيز على المدرسة بوصفها الوحدة الأساسية للتطوير التربوي، وما ينجم عن ذلك من توفير التسهيلات في المعاملات والتسريع في إنجازها. (وزارة التربية والتعليم، 1987، وزارة التربية والتعليم، 1995، وزارة التربية والتعليم، 1999).

وتأتي هذه الدراسة في محاولة للكشف عن واقع تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية و الخاصة. وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

" ما درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية و الخاصة ".

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية ؟
2. ما درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الخاصة ؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية والمدارس الأساسية الخاصة في درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

1. تمكين وزارة التربية والتعليم من الوقوف على حقيقة توجهاتها لتطبيق الإدارة اللامركزية، مما يساعد على اتخاذ مجموعة من القرارات التي تمكنها من تعزيز الإدارة اللامركزية وترجمتها إلى واقع ميداني ممارس.
2. قد تسهم هذه الدراسة في تحقيق جانب من جوانب السياسة التربوية المتمثل في تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم.

3. قد تسهم هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة الأردنية بشكل

خاص في مجال اللامركزية الإدارية.

4. يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد المسؤولين في برامج التدريب الإداري على تطبيق

الإدارة اللامركزية في العمل الإداري.

تعريف المصطلحات:

ورد مفهوم واحد في هذه الدراسة لآبد من تعريفه مفاهيمياً وإجرائياً:

- الإدارة اللامركزية: هي أسلوب إداري يقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه إذ يفوض الرئيس إليهم بعضاً من سلطاته في التصرف واتخاذ القرارات بما يمكنهم من النهوض بالأعباء الموكولة إليهم وهنا تكون سلطة إصدار القرارات مخولة - كلما أمكن ذلك - إلى المستويات الإدارية الدنيا القريبة من مستويات التنفيذ الفعلي (هاشم، 1987:249).

- التعريف الإجرائي للإدارة اللامركزية: طبيعة العلاقة الوظيفية بين الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم الخاص المخولين صلاحية إتخاذ القرار وتفويض السلطات وبين العاملين الآخرين من مديري مدارس وموظفين وكما تقاس بالأداة المستخدمة في الدراسة الحالية.

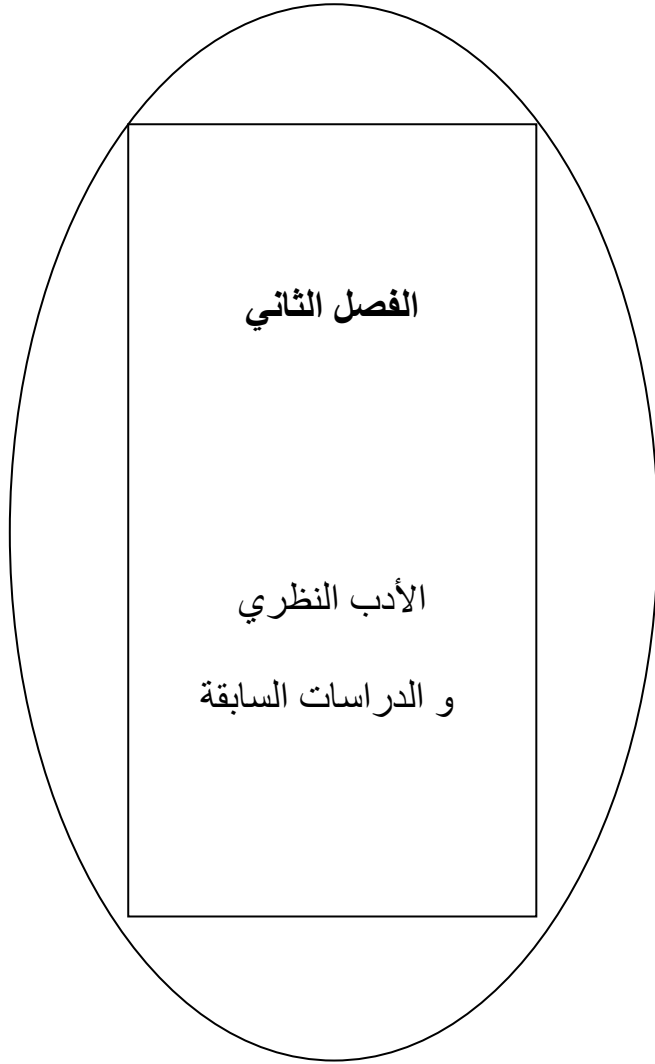
حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة

العاصمة للعام الدراسي 2008 /2009.

أما محددات الدراسة فهي:

- تتحدد نتائج هذه الدراسة في ضوء الأمانة والموضوعية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وبدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها.
- تعميم نتائج هذه الدراسة لا يصلح إلا على المجتمع الذي أخذت منه العينة والمجتمعات المماثلة.



الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالإدارة اللامركزية، والدراسات

السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

أشتمل الأدب النظري على موضوعات ذات علاقة بالإدارة اللامركزية من حيث مفهومها وأهميتها وأنواعها وعناصرها الأساسية، والإعداد لعملية اللامركزية في الإدارة التربوية، والمتطلبات التنظيمية لعملية اللامركزية، والتخطيط لإدارة اللامركزية، والرقابة الإدارية: أسسها ومظاهرها في النظامين اللامركزي والمركزي، وأسباب استخدام الإدارة اللامركزية، ومزايا الإدارة اللامركزية وعيوبها، والعوامل المؤثرة في اختيار الإدارة اللامركزية.

مقدمة:

إن الممارسة العملية للإدارة تمتد إلى بدايات تشكل الجماعات البشرية منذ عصور ما قبل التاريخ، فحضارات الأمم مليئة بالتجارب والخبرات الإدارية. فالآثار التي تركتها حضارات وادي الرافدين، والحضارات المصرية القديمة، والحضارة الرومانية، والحضارة الصينية، وغيرها، توضح بما لا يدع مجالاً للشك أهمية الدور الذي لعبته الإدارة في مجال

القيادة والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأثر ذلك في التطورات الهائلة التي أحدثتها تلك الحضارات، في مختلف جوانب الحياة الإنسانية (السعود، 2007).

إن مستقبل الحضارة الإنسانية يتأثر إلى حد كبير بإداريها، فقراراتهم تشكل الفرق بين التضخم والاستقرار، وبين النجاح والركود، وغير ذلك من القضايا المصيرية (الطويل، 1985). فالقرارات التي ترتبط بالسياسة العامة للتعليم، وأهدافه ومحتواه وفترة الإلزام وبدايته وشكل السلم التعليمي وكيفية الانتقال من مرحلة إلى أخرى، ودرجة التوسع في التعليم لتلبية المد الطلابي الناتج عن الطلب الاجتماعي، وتقوم السلطات الإدارية على المستوى القومي باتخاذها، أما القرارات التي تتصل بتنظيم اليوم المدرسي وطرائق التدريس والوسائل المعينة وما شابهها من قرارات فيتم اتخاذها على المستوى المؤسسي، وهناك من القرارات فيتطلب الأخذ في الاعتبار الظروف المحلية التي تحيط بالمؤسسة التعليمية عند اتخاذها. وبالدرجة التي تتدخل فيها السلطة العليا، بقدر ما يوصف النظام الإداري بالمركزية أو اللامركزية من المنظور العام، وبقدر ما تشارك الجهات المحلية والمسؤولون عن المؤسسات التعليمية والسلطات والهيئات القومية بقدر ما يتصف النظام القائم بأنه قائم على التخطيط المركزي والتنفيذ اللامركزي (البستان، وعبد الجواد، وبولس، 2003).

لا بد من التمييز بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية على أنهما مفهومان يمثلان معا تعبيراً عن أسلوبين من أساليب توزيع السلطة في المنظمة، وبالتالي فإن أي عملية تنظيم لا بد أن تقوم على أحد هذين الأسلوبين، بصورة أو بأخرى، طالما أنها تتعلق مباشرة بعملية توزيع السلطة تبعاً لسياسة المنظمة. فأسلوب الإدارة المركزية يقوم على أساس أن تبقى السلطة في قمة الهرم الإداري (السلطة المركزية)، وإن أسلوب الإدارة اللامركزية يقوم على أساس توزيع السلطة عبر مستويات المنظمة وفروعها المختلفة (سلامة، 2003).

إن الإدارة التربوية تتطور باستمرار نحو الاتجاهات المعاصرة ولحاجات المجتمع، ذلك بما تعتمده من أسلوب مركزية التخطيط وللمركزية التنفيذ، والمشاركة الديمقراطية وإعداد العناصر البشرية وبما تتخذه لتدعيم الاتجاهات التربوية المتطورة (الإمام، 1981).

لقد ازداد الاهتمام بمفهوم الإدارة اللامركزية منذ أواخر القرن العشرين نتيجة للمتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي شهدتها العالم، والإدارة اللامركزية هي فلسفة وأداة تنمية تمكن العاملين من المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتنمية مجتمعاتهم بما يعود عليهم بالفائدة، فالإدارة اللامركزية الإدارية معنية أساساً بنقل السلطات والصلاحيات من المستويات المركزية الأعلى إلى المستويات المحلية الأدنى (حامد، 2008).

مفهوم المركزية و اللامركزية:

إن المركزية واللامركزية أسلوبان من أساليب الإدارة يتعلقان بتنظيم السلطة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة عبر مستوياتها التنظيمية. ويرتبطان أساساً بدرجة تفويض السلطة، واتخاذ القرارات، فإذا لم يكن هناك تفويض للسلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى، في أي منظمة إدارية، فإن هذه المنظمة توصف بأنها منظمة مركزية، أما إذا كان هناك تفويض كامل لهذه السلطة، فإن هذه المنظمة توصف بأنها لامركزية (الماضي، <http://bafree.net/forums/showthread.php?t=45652>).

وعرف فايول (Fayol) الإدارة اللامركزية بأنها: كل شيء يزيد من أهمية دور المرؤوسين في المنظمة، وتستند إلى إعطاء المرؤوسين صلاحيات مختلفة يستطيعون من خلالها ممارسة أدوارهم التنظيمية، وإبراز هوية العاملين واستغلال مواهبهم، كما تستند اللامركزية

على أساس نقل السلطات والاختصاصات قانونياً إلى السلطات المحلية والإدارات الإقليمية، أي أن هذه السلطات والاختصاصات تمارسها السلطة المحلية المستقلة عن السلطة المركزية ولا يجوز للسلطة المركزية المساس بها (حسين، 2006). كما عرفت الإدارة اللامركزية بأنها: موقف يتسع فيه نطاق تفويض السلطة أو تُمنح فيه سلطات أصلية لمستويات أدنى وفقاً لما يُسمح به في التنظيم الإداري (<http://www.tajeir.com/vb/showthread.php?t=8026>).

و عرف خالد (2006) الإدارة اللامركزية بأنها: نظام إداري يقوم على أساس وجود مصالح محلية مشتركة في حدود المؤسسة التربوية لتطوير العملية التربوية، ويتطلب الاعتراف بالوحدة الإدارية الإقليمية (المديرية) والوحدات التابعة لها (المدارس) وخضوع هذه الوحدات لرقابة السلطة المركزية (وزارة التربية والتعليم) والتطبيق التدريجي للوظيفة الإدارية التربوية المنفذة ذاتياً.

ويقصد باللامركزية، قيام الإدارة المركزية بتفويض السلطات المناسبة إلى الإدارات البعيدة عنها جغرافياً للقيام بمهام معينة عهدت بها إليها. كما يقصد باللامركزية التفويض (Devolution) الذي يعني تحويل السلطات الدستورية والمحلية والصلاحيات اللازمة للقيام بأداء مهمات أو وظائف معينة أنيط أداؤها إلى تلك الإدارات (Maddik,1993).

أما مفهوم اللامركزية في العملية التعليمية: فهو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى توزيع السلطات وتفويضها إلى مستويات إدارية ووظيفية أقل (مديرية - وحدة إدارية - مدرسة) بحيث يشارك الجميع في إدارة العملية التعليمية بما لا يتعارض مع السياسة العامة للوزارة (شليبي(2008)<http://shohdaa-school.all-up.com/montada-f3/topic-t50.htm>).

أهمية اللامركزية في التعليم:

تؤدي اللامركزية إلى تحسن ملموس في معايير الكفاءة والشفافية والمساءلة وسرعة الاستجابة في تقديم الخدمات التعليمية، وتخفيف الأعباء الإدارية عن الإدارة المركزية والإدارة العليا وإعداد الكوادر الإدارية ورفع الروح المعنوية للعاملين والمرونة في الأداء والسرعة في اتخاذ القرار والاستجابة لاحتياجات البيئة وتحسين جودة القرار ومبررات تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي ودوافعه، والرغبة في تحسين كفاءة التعليم العام، والرغبة في تحسين جودة العملية التعليمية المتدهورة، وزيادة الفرص التعليمية المتاحة، من خلال إفساح مجال أوسع للقطاع الخاص وتحسين إدارة التعليم ومواجهة العجز والضغوط في الموارد اللازمة لتمويل التعليم والاستجابة للضغوط الخارجية المفروضة على الحكومات، من قبل هيئات تنمية دولية، وإقامة نظام مدرسي يطبق مبادئ الديمقراطية ومساءل من قبل المجتمع، وإدخال درجة أكبر من المرونة والإبداع في النظام التعليمي لتمكين الطلبة من المنافسة في ظل نظام العولمة والاستجابة للتيارات المتصاعدة والمعبرة عن عدم الرضا وعدم الثقة في نظام التعليم (شلبي، 2008) (<http://shohdaa-school.all-up.com/montada-f3/topic-t50.htm>).

أنواع اللامركزية الإدارية:

تتنوع اللامركزية الإدارية كما أشار الياسري (1998) و الحلو (1996) والـ دوري والأعرجي (1987) و (http://www.ciesin.org/decentralization/English/General/Different_forms.html).

إلى أربعة أنواع هي:

1. اللامركزية المرفقية أو المصلحية: وهي الاعتراف بالشخصية المعنوية العامة لأحد المرافق القومية أو المحلية، حتى يتمكن من إدارة شؤونه بحرية، ويتبع الأساليب التي تتفق مع طبيعة نشاطه، لكي ترتفع كفاءته الإدارية.

2. اللامركزية الإقليمية أو المحلية (الجغرافية): وهي الاعتراف بالشخصية المعنوية العامة لجزء من إقليم الدولة كالمحافظة أو المدينة، وما يترتب على ذلك من استقلال في القيام برعاية المصالح المحلية عن طريق إدارة مرافقه المحلية. وتقوم التفرقة بين اللامركزية المحلية واللامركزية المرفقية على أساس نوع الاختصاص المحدود الذي اقتطع من السلطة المركزية ليمنح إلى السلطة اللامركزية، فإذا كان اختصاصها يتحدد إقليمياً كانت اللامركزية إقليمية أو محلية، وإذا كان اختصاصها يتحدد موضوعياً كانت اللامركزية مرفقية أو مصلحية.

3. اللامركزية الوظيفية أو الإدارية: وتتمثل في عملية توزيع السلطات والصلاحيات فقط على المستويات الهرمية وبين الأقسام المتخصصة داخل المنظمة أو الوزارة الواحدة، وتبرز الحاجة إلى هذا النمط الإداري كلما اتسعت مهام المستويات العليا وزادت أعمالها وضاق وقتها عن تسيير الأمور بكفاءة وفاعلية.

4. اللامركزية السياسية: وهي عملية قانونية يتم بموجبها توزيع الوظائف الحكومية المختلفة - التشريعية والتنفيذية والقضائية- بين الحكومة الموجودة في مركز البلد والسلطات الموجودة في المراكز الأخرى التابعة لهذا البلد نفسه، وينتج عن هذا التوزيع نوع من نظام الحكم يسمى (بالاتحاد الفدرالي)، فالاتحاد الفدرالي يتكون من عدة حكومات مركبة تشكل مجموعها اتحاداً واحداً، فكل ولاية حكومة، ولكل حكومة سلطات ثلاث: تشريعية وتنفيذية وقضائية، وغالباً ما يُلاحظ هذا النمط من الحكم في الدول المركبة من ولايات كالولايات المتحدة الأمريكية وسويسرا والأرجنتين والبرازيل والمكسيك والاتحاد السوفيتي السابق ويوغسلافيا وأستراليا والهند واندونيسيا.

مؤشرات الاستدلال على الإدارة اللامركزية:

أشار مصطفى، والنايه (1986)، و واودونيل (1986) O'Donnell و(قابيل، [http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/277.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/277.htm)) و(قابيل، <http://www.komoedu.jeeran.com/educint.htm>) إلى أن أهمية توزيع السلطات في نمط اللامركزية لا تتعلق بنوع السلطة (Kind of Authority) وإنما تتعلق بكمية السلطة (Quantity of Authority) التي يتم تفويضها، فعلى مقدار السلطة تتحدد اللامركزية. وهناك مجموعة من الأسس يمكن التعرف من خلالها إلى الأخذ بالنمط اللامركزي ودرجة اللامركزية الإدارية تكون كبيرة عندما تتوافر الجوانب الآتية:

1- عدد القرارات التي يتخذها المسؤولون في المستويات الدنيا ومدى تكرارها، إذ كلما زاد عدد هذه القرارات ازدادت درجة اللامركزية .

- 2- أهمية القرارات، إذ كلما كانت القرارات التي تتخذ في المستويات الدنيا على جانب كبير من الأهمية، أمكن القول أن النظام يتجه نحو اللامركزية .
- 3- تعدد المهام، إذ كلما تعددت المهام أو العمليات التي تتأثر بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في المستويات الإدارية الدنيا، كان النظام أقرب إلى اللامركزية .
- 4- مدى الرقابة التي تفرضها المستويات العليا على القرارات التي تتخذها المستويات الأدنى، فكلما قلت هذه الرقابة، كان النظام أقرب إلى اللامركزية.

العناصر الأساسية لنظام الإدارة اللامركزية في التربية:

أشار كل من ناصر (2008) وحامد (2008) وخالد (2006) وموسى (1992) والبلوي (2009) (<http://www.watein.com/educ/edu/3951.html>) إلى العناصر الأساسية لنظام الإدارة اللامركزية والتي تتكون من:

1. الاستقلال الذاتي لمديريات التربية:

تقوم اللامركزية في الإدارة التربوية على أساس وجود نوع معين من المطالب الوطنية يمكن إدارتها محلياً في النظام التربوي، إلا أن هذه المطالب وتنفيذها ذاتياً يتوقف على الاعتراف للمديرية والوحدات التابعة لها بالشخصية القانونية، لتتوفر لديها القدرة الكافية لتحقيق هذه المطالب بأعمال قانونية، ويتم ذلك عن طريق منح الشخصية المعنوية للمديرية والوحدات التابعة لها بوصفها الوسيلة الأفضل لتحقيق الشخصية القانونية للوحدات اللامركزية.

وجود مصالح محلية مشتركة:

قد تكون المصالح مرتبطة بالمواطنين بصفة عامة في أنحاء البلاد ويطلق عليها المصالح الوطنية، أو قد تكون مرتبطة بأبناء محافظات معينة أو مدينة أو حي أو قرية، ويطلق عليها مصالح محلية وهي التي دفعت الدولة إلى التفكير في تكوين وحدات محلية لإدارة هذه المصالح.

وبهذا الخصوص تعد اللامركزية الوظيفية الإدارية الطريق لضمان المصالح المحلية من حيث احترام التنوع والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتوزيع المتوازن للاستثمارات التربوية المحلية وتسخيرها لخدمة العملية التربوية. ومن النتائج الأخرى على أهمية الإدارة اللامركزية أنها تشجع السكان على المشاركة في صنع القرار حول التعليم، وتحفزهم على المبادرة والإبداع، وفي الوقت نفسه تحترم الخصوصيات المحلية.

الإعداد لعملية اللامركزية في الإدارة التربوية ومتطلباتها التنظيمية:

أشار كل من خالد (2006) و (<http://www.scribd.com/doc/3980553>) بأن

تشخيص الطريقة التي تعمل بها الإدارة التربوية يتضمن عنصرين أساسيين :

أ: تشخيص هيكل إدارة النظام التربوي وتنظيمه: ويشتمل على الأمور الآتية:

1- مكونات الهيكل الإداري أي خارطة الهيكلية للنظام التربوي والقوانين والأنظمة

التي تسير هذا النظام.

2- المهام الوظيفية لكل وحدة وقسم ودائرة وأي مستوى إداري.

3- تصنيف العاملين حسب المؤهل العلمي والتأهيل والخبرة والتدريب والمهمة.

4- ميزانية كل إدارة عامة ومديرية ومدرسة.

إن غالبية المعلومات الواردة أعلاه متوفرة وبحاجة إلى دراسة تفصيلية متخصصة تساعد على تشخيص الواقع الإداري ووضع التوصيات لمعالجة المشكلات والتدخل في مهام الإدارات والدوائر. ويقوم فريق العمل المركزي المكلف بإدارة عملية اللامركزية وتشخيص الجهاز الإداري بتنظيم ندوات وورشات عمل لمناقشة نتائج الدراسة والتوصيات ومناقشة المشكلات ووضع الحلول العملية لها.

ب: المستويات والهيكل والمهام :

إن تحديد المستويات والهيكل والمهام المطلوبة لإدارة التعليم هي إحدى الخطوات المهمة في الإعداد للامركزية وفي هذا المجال يحدد ما يأتي:

3. تحديد المستويات: في النظام التربوي ثلاثة مستويات هي مستوى المركز والمتمثل بوزارة التربية والتعليم والمستوى الأوسط وتمثله مديريات التربية والتعليم والمستوى المحلي ويمثل بالمدارس بمختلف تصنيفاتها حسب جنس المدرسة والموقع والمرحلة الدراسية.

4. تحديد الهياكل والوظائف : في الخارطة الهيكلية لوزارة التربية والتعليم هناك ترابط منطقي بين هيكل الدوائر والوظائف التي تؤديها في كل مستوى من المستويات. ويلاحظ أن أغلب هذه الدوائر والأقسام الموجودة في مستوى المركز (الوزارة) توجد لها أقسام موازية على مستوى المديريات، وهناك ترابط بينها وإن اختلفت مهام الأقسام في المديرية عنها في الوزارة من حيث شمولية العمل، إذ أن الأقسام في الوزارة تقوم

بوظيفتها على مستوى الوطن في حين إن الأقسام في المديرية وظيفتها تخص المديرية نفسها، كما أن درجة استقلالية الأقسام في المديرية اقل منها في الوزارة، بسبب تداخل مهام الوظائف في المديرية وتعدد المسؤولين المباشرين.

ولتفعيل عملية اللامركزية على المستوى الأوسط (المديرية) يتطلب إيجاد دوائر وأقسام في المديرية موازية تماماً للموجودة على مستوى الوزارة، وتحديد مهامها الوظيفية بدقة ليسهل تفويض الصلاحيات لها بحيث تقوم بأعمالها بحرية وبصورة مستقلة وفقاً لظروف عملها وفي حدود الصلاحيات المنوطة بها. وفي ظل وجود آلية محددة للرقابة والمتابعة.

أشار جرادات، وعماد الدين، (2000) إلى إن عملية الإدارة اللامركزية التربوية تغطي مجالات متعددة فضلاً عن المجال التربوي وتستند إلى عدد من الركائز منها البحث والتخطيط والتنفيذ والتقويم، لذا ينبغي على الإداريين والتربويين المسؤولين عن عملية اللامركزية الإدارية أن يتعاملوا مع الحاجات التي تتطلبها هذه العملية باهتمام بالغ لصياغة الأهداف الأساسية التي يتم في ضوءها بناء الخطة القابلة للتنفيذ ومن هذه الأهداف:

- القيام بحصر الحاجات التربوية: القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل.
- إيجاد طريقة لتنسيق الأنشطة التربوية والاجتماعية والثقافية على المستويين الأوسط والمحلي.
- المواءمة بين القطاعين التربوي والاقتصادي وخصوصاً في مجالي: إيجاد فرص عمل جديدة، وتكييف القوانين للمطالب الاجتماعية.
- إشراك المجتمع المحلي أو ممثليه في حل أكثر المشكلات أهمية.
- ملاءمة النظام المدرسي لبيئته.
- تنظيم الميزانية المخصصة للتعليم.

التخطيط للانتقال إلى اللامركزية:

تعد مرحلة التخطيط من المراحل المهمة التي تسهل عملية الانتقال إلى النظام اللامركزي. فاللامركزية هي عملية يجب أن يخطط لها، وأن تطبقها في الميدان يجب أن يتم وفق خطة مدروسة، ومعنى ذلك أن دراسة المجتمع المحلي وتفعيل دوره وإشراكه في العملية التعليمية ودراسة الواقع التربوي الإداري والتنظيمي ومسح الحاجات وتحديد الأهداف لا بد وأن تتم وفق خطة مدروسة تضعها وتشرف عليها فرق العمل المركزية والمحلية وهي مرحلة تشخيص الواقع التربوي وهي ضرورية للتحضير لعملية اللامركزية. وإن نجاح تطبيق اللامركزية في الإدارة التربوية في مختلف المستويات مرهون بقدرة النظام التربوي على صياغة خطة تربوية على المستوى القومي (الوطني) وعلى المستوى الأوسط والمحلي وتكون واقعية تعكس الحاجات التربوية وتحقق الأهداف التربوية على مستوى المديرية والمدرسة ومنسجمة مع الأهداف التربوية على المستوى القومي (الوطني)، وإن نجاح الخطة مرهون أيضاً بقدرة المخططين على إشراك أوسع الفئات في المجتمع المحلي. ويعد التخطيط في الوحدات الإدارية في مختلف المستويات شرطاً أساسياً لعملية اللامركزية في الإدارة التربوية. ومن غير التخطيط لا تفوض الصلاحية ولا تمنح الاستقلالية الذاتية للوحدات التربوية

(<http://www.scribd.com/doc/3980553>).

ولقد كشفت التجارب أن الخطط التربوية التي يشارك في وضعها كل المعنيين بأمر التربية هي الخطط التربوية التي تجد طريقها إلى التنفيذ وتحقيق النجاح، فكثيراً ما يضع الخطط التربوية أفراد بعيدون عن هموم الإدارة الفعلية أو مشاغل واضعي السياسة المحلية التعليمية، وكثيراً ما يكون التخطيط التربوي مفرطاً في مركزيته وغير مدرك للأوضاع المحلية الخاصة

وكثيراً ما لا توجد فيه ترجمة للخطط التربوية على مستوى المناطق التعليمية، ومن هنا يصعب عليهم أن يشاركوا في إنفاذها وكثيراً ما يقفوا منها موقف الناقد المهاجم، لا سيما أنهم لم يشاركوا في مناقشة منطلقاتها، فالإدارة اللامركزية تراعي وتحل هذه الجوانب من حيث إشراك المعنيين في صنع القرارات والعمل على فهمها وتنفيذها من قبل واضعي الخطط التربوية ومنفذيها (عبد الدايم، 1985).

إن إدارة شؤون التعليم لا يمكن أن تحقق أهدافها التربوية إلا إذا وضع نظام إداري يقوم على إشراك السلطة الإدارية العليا وتعاونها مع الجهات التنفيذية في كل ما يتصل بشؤون التعليم، والنظام الإداري السليم هو الذي يحقق المشاركة والتعاون بين السلطات الإدارية العليا والسلطات الإدارية الدنيا (مصطفى، والناهب، 1986).

الرقابة الإدارية: أسسها ومظاهرها في النظام اللامركزي والمركزي:

أشار خالد (2006) إلى أن مديريات التربية والوحدات التابعة لها التي ستنتمتع بالاستقلال الذاتي القائم على النظام اللامركزي في الإدارة التربوية تظل جزءاً من السلطة المركزية الممثلة بوزارة التربية والتعليم، ولها علاقة وارتباط بالمركز في حدود العلاقة القانونية التي تربطها بالسلطة المركزية بنصوص قانونية صريحة، وإن ما تتمتع به المديريات والوحدات التابعة لها من استقلال مالي وإداري مهما كان مداه ودرجته فإنه لا يكون بأي حال من الأحوال مطلقاً، بل هو محدد بالأبعاد التي يحددها القانون، ومن ناحية أخرى يتجسد في تلك النصوص القانونية التي تحدد للسلطة المركزية قدراً محدداً من سلطة الرقابة على نشاط المديريات والوحدات التابعة لها وعلى أعضائها وأعمالها وتسمى (الرقابة الإدارية).

ويمكن تناول هذا الموضوع من جانبين:

1- الأساس القانوني للرقابة: (ww.moe.gov.ps/publications/dsantralization.doc)

يستند نظام اللامركزية في الإدارة التربوية إلى عنصرين أساسيين هما: استقلال الوحدات المحلية ورقابة السلطة المركزية. وهما عنصران متعارضان متضادان، ففي النظام اللامركزي ، أما في النظام المركزي الذي يستند إلى السلطة المركزية والتبعية الوظيفية فهما عنصران متلازمان يكمل احدهما الآخر.

أما من حيث الغرض الذي يهدف إليه نظام اللامركزية الإدارية فهو تحقيق قدر من إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم المحلية بأنفسهم وتحت رقابة السلطة المركزية. ويطلق أحياناً على العلاقة القانونية بين السلطة المركزية والوحدات الإقليمية وصف المشاركة، وهي مشاركة بين طرفين في تنظيم الفعاليات التعليمية بمختلف أوجهها من الناحية الإدارية بشكل لا غنى لإحدهما عن الأخرى.

بينما يكون الغرض من النظام المركزي هو تشديد السلطة وتركيزها في يد هيئه عامة مركزية واحدة، وان سلطة الرقابة التي تملكها السلطة المركزية في النظام المركزي هي حق من حقوقها ومن غير حاجة لوجود نص يخولها هذه السلطات لأنها حقوق مستمدة من طبيعة السلطة المركزية.

إن لرقابة السلطة المركزية على الوحدات الإقليمية في نظام اللامركزية الإدارية أساساً قانونياً يتمثل في النصوص القانونية الصريحة التي تبشر وظيفة الرقابة في حدودها وبناءً عليها. ومعنى ذلك إن سلطة الرقابة المركزية تعد استثناء في النظام اللامركزي، في حين إن

الرقابة في النظام المركزي غالبا ما تكون رقابة مطلقة غير محددة وتمارس من غير حاجة إلى نص قانوني.

إن وجود الروابط بين السلطة المركزية والوحدات الإقليمية لا يتوقف على تلك العلاقة القانونية التي تربط بين كل من السلطة المركزية والهيئات المحلية والتي تتجسد في الرقابة المركزية، بل إن لها أسسا أخرى ثابتة وهي أن الوحدات المحلية تنفذ الاستراتيجيات التربوية التي ترسمها السلطة المركزية وتلتزم بتنفيذ الخطة السنوية التي اعتمدها السلطة المركزية، التي تقدم المساعدات للإدارات المحلية بإمدادها بالكفاءات العلمية والخبرات والتدريب للكادر المحلي وتسهل تدفق المعلومات بين المركز والهيئات المحلية.

ويتضح مما تقدم، إن الهدف من رقابة السلطة المركزية على الإدارات التربوية المحلية هو ضمان حسن إدارة المرافق التعليمية وفق الاستراتيجيات التربوية الوطنية ووفق الصلاحيات المحددة لها.

2- مظاهر الرقابة الإدارية على الهيئات المحلية:

(<http://www.scribd.com/doc/3980553>)

تركز الرقابة الإدارية على الهيئات المحلية على مظهرين هما الرقابة على الهيئات المحلية ذاتها وعلى أعضائها، وعلى أعمال هذه الهيئات وعلى النحو الآتي:

أ- الرقابة على الهيئات المحلية وأعضائها: وتشتمل هذه الرقابة على ما يأتي:

(1) التعيين: تؤكد التجارب والتطبيقات في نظام اللامركزية الإدارية الإقليمية على ضرورة تدخل سلطة الرقابة في تعيين بعض أعضاء الهيئات المحلية فضلاً عن حقها في تعيين رؤساء الوحدات الإدارية. كما إن للسلطة المركزية حق إصدار النظم والأوامر الإدارية المتعلقة مثلاً

بدرجات الجهاز الإداري والمهمات وأحيانا الوصف الوظيفي والترقيات والرواتب في تلك الوظائف.

(2) الإيقاف أو الحل: تنص اغلب القوانين المنظمة لهذا النظام (اللامركزي) على حق السلطة المركزية في وقف الهيئات المحلية عن العمل مؤقتاً، ونظراً لخطورة هذا الإجراء الذي يهدد استقلال الوحدات الإقليمية لما يترتب عليه من سحب شخصيتها المعنوية والتي هي أساسها القانوني، فلا بد من وضع قيود على حق السلطة المركزية في اتخاذ هذا الإجراء ومن هذه القيود :

- عدم جواز وقف الهيئات المحلية أو إقالة أعضائها إلا بناء على مرسوم يشرح فيه الأسباب الموجبة لذلك.

- أن تكون هناك ضرورة ملحة أو مخالفة جسيمة للقانون أو إخلال جسيم لواجباتها .

ب :- الرقابة على الأعمال:

تمارس هذه الرقابة بأشكال مختلفة منها الإقرار والإلغاء والإحلال والرقابة على التنفيذ.

(<http://www.banquecentrale.gov.sy/Archive/archive-ar/archive2006>)

(1) الإقرار: أن تمتع الهيئات المحلية بقدر من الاستقلال، لا يجعل سلطتها في إدارة هذه المصالح مطلقة، إذ يوجد بعض القضايا التي تدخل في اختصاص الهيئات المحلية ولكن ترتبط من جانب آخر بالمصلحة العامة التي تمثلها السلطة المركزية لذا لا بد من مراجعة السلطة المركزية سواء عن طريق الإذن أم التصديق. وهناك أيضاً مشروعات تقرها السلطة المركزية وترغب في تطبيقها في المديرية ومتابعتها، ويوجد العديد من المشروعات التربوية ينطبق عليها هذا البند في وزارة التربية والتعليم .

(2) الإلغاء : لسلطة الرقابة في النظام اللامركزي الحق في التدخل وإلغاء قرارات الهيئات

المحلية غير المشروعة وذلك عند مخالفتها للقانون أو إغفالها المصلحة العامة المحلية.

(3) الإحلال: هناك حالات لا تستطيع الهيئات المحلية أن تفي بأعبائها وتنفيذ ما يحدد لها لذا

يحق لسلطة الرقابة الحق في أن تنصب نفسها محل الهيئة المحلية في أداء الأعمال التي تمتع أو

تتقاعس عن القيام بها خلال المدة المقرر لها، ولا شك أن الإحلال محل الهيئات المحلية

يتعارض مع مبدأ اللامركزية الذي يعطي للهيئة المحلية الحق بالتصرف في المسائل المحلية

التي هي الأقدر على معرفة مشكلات المجتمع المحلي وحاجاته وان مبدأ الإحلال يتدخل في

صميم اختصاص الهيئات المحلية، لذا لا بد من وضع ضوابط لاستخدام هذا المبدأ ولا يجوز

استخدامه إلا بعد إخطار الهيئة المحلية.

(4) الرقابة على التنفيذ(الرقابة غير المباشرة) : هناك بعض القرارات تحتم طبيعة تنفيذها أن

تطلب الهيئة المحلية تدخل السلطة المركزية لأنه في بعض الحالات يتوقف تنفيذ القرارات

المحلية على دور السلطة المركزية بحكم ما تملك من الوسائل اللازمة لتنفيذها ومن هنا تضطر

السلطة المحلية إلى اللجوء إلى السلطة المركزية.

إن عيوب النظام اللامركزي ومساوئه تأتي في الغالب من تلك المظاهر المتعددة للرقابة

التي تثير الشك وتضعف الثقة في الرابطة بين الهيئات المحلية والسلطة المركزية لذا يجب

تطبيق هذه الرقابة بعد استنفاد جميع الإمكانيات المتاحة قبل اتخاذ القرارين المتعلقين بالإلغاء

والإحلال وان يكون عامل الثقة وحسن النوايا هما السائدين.

جـ : الاختبار القبلي: (<http://manaratalelm.ifrance.com/education>)

إن هذا العنصر من مفهوم اللامركزية هو عنصر إجرائي يعبر عن آلية العمل في نظام

اللامركزية في الإدارة التربوية، ومن أجل إنجاز تجربة اللامركزية وتعظيم إيجابياتها وتقليل

آثارها السلبية على العملية التربوية، يجب أن تمر بمرحلة اختبار قبلي على ثلاث من مديريات التربية والتعليم في مختلف المناطق الجغرافية (الشمال والوسط والجنوب)، وعدد من المدارس المختارة بعناية من هذه المديريات ويتم تحضير هذه المديريات تحضيراً جيداً من حيث التأهيل والتدريب للكادر البشري للنظام الجديد وتوفير جميع المتطلبات التنظيمية والإدارية والقانونية والفنية والمالية سواء المتعلقة بالهيئات التربوية أم المؤسسات والفعاليات المحلية، ويطبق هذا النظام على مراحل وفقاً لاستكمال المتطلبات الضرورية الواجب توفرها لتسلم الإدارة الذاتية سواء على مستوى المديرية أم على مستوى المدرسة، وبعد سنة من التطبيق تدرس التجربة دراسة مستفيضة ومن مختلف الجوانب مثل: فاعلية القرارات المالية والإدارية والتربوية التي تم اتخاذها وتنفيذها وانعكاساتها على مستوى أداء الطلبة وتحصيلهم العلمي ومستوى مشاركة المجتمع المحلي بجميع فعالياته وإسهامهم في العملية التعليمية.

في الوقت الذي يجري فيه التحضير للمديريات المختارة في الاختبار القبلي يجري تحضير المديريات والمدارس الأخرى بصورة حثيثة من أجل تعميم التجربة على جميع المؤسسات التعليمية.

من المفروض على الفرق التي تقوم بالإعداد للامركزية الإدارية أن تصمم الوسائل التي ترافق وتراقب الأنشطة التي تمت المبادرة بها، أي تقدير الكفاءة الداخلية للعملية ككل، وذلك لتقدير إمكانيات الهياكل المختلفة للامركزية الإدارية لتنفيذ واجباتها كما خطط لها، والتأكد من توفر واستخدام الموارد المخططة لكل هيكل، كما ينبغي تحليل مدى تدفق المعلومات ومساراتها لتعزيز صنع القرار الرشيد، أي مراقبة نوعية نظام المعلومات، ثم تقويم تأثيرها البعيد المدى، وهذا يعني تحليل العلاقة بين النتائج والأهداف الأولية الموضوعة (جرادات، وعماد الدين، 2000).

العوامل و الأسباب التي تدعو إلى استخدام الإدارة اللامركزية:

أوضح حسان والعجمي، (2007) عدة أسباب تدعو إلى استخدام الإدارة اللامركزية وهي:

- _ عندما تكون القرارات المتخذة لا تؤثر كثيراً في تحقيق المنظمة لأهدافها.
- _ عند اتساع نطاق عمل المنظمة عن طريق زيادة عدد العاملين وتعدد التخصصات.
- _ عندما تكون المنظمة على صلة بالمجتمع المحلي وذلك من أجل تحقيق مشاركة فعالة لهم.
- _ عندما يكون العاملون في المنظمة أصحاب خبرة ومهارة لدرجة تطمئن معها الجهة العليا بعدم تدخلها في اتخاذ القرارات.
- _ عندما يسبب الرجوع للجهة العليا عائقاً أمام سرعة انجاز الأعمال والقرارات.
- _ عندما يصبح هناك تكرار للقرارات والأعمال في المنظمة فيؤدي ذلك إلى تنميط خطوات كل مرحلة ومتطلباتها لتصبح الأهداف واضحة للعاملين.

_ عند حرص المنظمة على العمل بمبدأ الديمقراطية لمراعاة العوامل الإنسانية.

• وأضاف جوهر (1984)، سببين آخرين يدعوان إلى استخدام الإدارة اللامركزية:

الأول، عندما تكون للمنظمة عدة فروع على مسافات متباعدة فيتعذر الاتصال الفعال بينها وبين الجهة العليا، والثاني عندما لا تكون هناك حاجة لمراجعة قرارات المنظمة.

ومن أهم ما ذكره البستان، وعبد الجواد، وبولس، (2003) من أسباب تدعو إلى استخدام

الإدارة اللامركزية هي: زيادة الأنشطة الإدارية وتعقد عملياتها وما يحتاج إلى وقت طويل

لتحليل المعلومات ودراسة المشكلات وتنسيقها وتنظيمها لاتخاذ القرار بسبب أعباء أخرى للهيئة الإدارية المتصلة بأكثر من مؤسسة.

حدد العرفي ومهدي (2008) العوامل التي تؤثر في اختيار المركزية أو اللامركزية بما يأتي:

_ طبيعة العمل أو النشاط الذي تمارسه المؤسسة. فالعمل الذي يتصف بالتغير السريع يناسبه النظام اللامركزي.

_ أساليب العمل المستخدمة. فإذا كانت الأساليب المستخدمة في العمل مختلفة من وحدة إدارية إلى أخرى، وضمن الوحدة الإدارية في المؤسسة الواحدة، فالنظام اللامركزي يكون أكثر ملاءمة.

_ التباعد الجغرافي: إذ كلما تباعدت المؤسسات عن مركز السلطة الرئيسية، وانتشرت على رقعة جغرافية واسعة، كلما كان الميل نحو الأخذ بالنظام اللامركزي، وبخاصة إذ لم تتوفر وسائل اتصال كافية لاستخدامها في إبلاغ التعليمات والأوامر وإيصال القرارات في الوقت المحدد.

_ حجم المؤسسة: كلما زاد عدد العاملين في المؤسسة رافقه زيادة في عدد القرارات. فان ذلك يتطلب الأخذ بالنظام اللامركزي.

_ أهمية القرار: إذا لم يشكل القرار المتخذ أي خطورة، ولا يترك آثاراً كبيرة على المؤسسة والعاملين فيها، فالأسلوب اللامركزي هو الأسلوب المناسب.

_ إيمان القيادة الإدارية بأحد النظامين المركزي أو اللامركزي، يحدد إلى درجة كبيرة الأخذ بأحدهما.

وأضاف حسين (2006) بأن من العوامل التي تؤثر في اختيار اللامركزية ونجاحها وجود الاهتمامات المشتركة التي توفر رؤية مشتركة بين جميع العاملين في مؤسسة معينة فيكون التركيز على حاجات المعلمين والطلاب وآباء للعمل بشكل أفضل لتحقيق هذه الأهداف المشتركة للمؤسسة التربوية.

مزايا النظام اللامركزي:

يتسم النظام اللامركزي بمجموعة من المزايا والسمات أو الخصائص الإيجابية حددها الإبراهيم (2002) بما يأتي:

_ لقد وجد رجال الإدارة وغيرهم من المسؤولين في الحكم أن نظام الإدارة اللامركزية من شأنه أن يخفف كثيراً من الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق الحكومة المركزية أو الوزارة المسؤولة على شرط ألا تتعارض القرارات التي تصدرها السلطات المحلية مع المصالح الوطنية القومية للدولة المعنية.

_ إن إتباع نظام اللامركزية يتيح المجال للمسؤولين في المناطق المحلية أن يمارسوا اختصاصاتهم وصلاحياتهم المخولة لهم وفقاً لظروفهم ومصالحهم المحلية التي قد تختلف بعض الشيء عن المصالح العامة لبعض المناطق أو الأحياء الأخرى في الدولة.

_ إن طبيعة النظام اللامركزي وحرية العمل الموجودة فيه من شأنها أن تدرب العاملين على الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية وأخذ المبادرة والتصرف المباشر إزاء المشكلات الآنية التي تتطلب قراراً أو حلاً مباشراً للمشكلات المحلية.

_ إن تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين في النظام اللامركزي من شأنه أن يقضي على روح التهرب من المسؤولية ويشجع الاعتماد على النفس ويسهل سير الأعمال وتصريف المعاملات ويشجع على التعاون والمشاركة في الرأي واعتماد الرأي الأفضل.

_ يوفر النظام اللامركزي للعاملين فيه فرصاً كافية للنمو والتطوير في مجالات عملهم وخاصة إذا دربوا على أعمالهم وأظهروا قدرة على اتخاذ قرارات صائبة عن طريق التوجيه والإرشاد والتعاون والمشاركة في الرأي والمسؤوليات إذ أن هذا الأسلوب من

التعامل من شأنه أن يرفع معنويات العاملين ويدفعهم إلى الإبداع والتجريب ويضمن تعاونهم الاختياري للقيام بأعمالهم المطلوبة على أكمل وجه.

_ إن تباعد المناطق التي فيها العمل في بعض الدول يحتم على المسؤولين في مركز السلطة أن يمنحوا قدرًا كبيراً من صلاحياتهم إلى المسؤولين في السلطات المحلية والحرية في اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى سلطة الإدارة المركزية في القضايا والمشكلات المحلية لأنهم اعرف بظروفهم ومشكلاتهم المحلية.

عيوب تطبيق النظام اللامركزي:

على الرغم من مميزات الإدارة اللامركزية وأثرها الكبير في تطور نظم الإدارة المختلفة، إلا أن هناك من يرى بعض العيوب فيها وهي، كما أشار إليها سليمان (1978) على النحو الآتي:

_ تكون الإدارة اللامركزية مجالاً لتكاسل بعض السلطات المحلية عن أداء مهمتها، لبعدها عن السلطات المركزية.

_ تكون الإدارة اللامركزية مجالاً لتراخي بعض السلطات، أو الهيئات المحلية، مما يؤدي إلى ضعف الأداء، وهبوط المستوى التعليمي أحياناً.

_ إن الإدارة اللامركزية قد تتوقف نتيجة لقلّة الإعتمادات المالية، المخصصة للإنفاق، وقد لا يحسن استخدام هذه الإعتمادات، أو لعدم كفاءة القوى البشرية.

_ قد تستغل الإدارة اللامركزية لصالح فئة، أو هيئة، أو سلطة محلية، أو لأسباب أخرى.

_ قد تكون الإدارة اللامركزية سبباً للانعزالية عن بقية المجتمع، بمعنى أنه قد يصل الأمر ببعض القائمين على السلطات المحلية، إلى درجة الغرور والانفصال، مما يحدث تصدعا في جوانب المجتمع.

_ لا تسمح الإدارة اللامركزية بتوافر القيادات التربوية، التي تستطيع تحمل مسؤولياتها والقيام بمهامها من تخطيط، وإدارة، ورقابة، وهنا تكون لامركزية مظهرية، يحدث عنها تمزق في كفاءة العمل، نتيجة انتقال السلطة إلى وحدات إقليمية، أو محلية غير جديرة بتنفيذ ما يعهد إليها.

_ قد تتسبب الإدارة اللامركزية في إحداث صراعات بين الأجهزة المختلفة، وهذه من شأنها، عرقلة الجهود، وتعطيل العمل.

أما الإبراهيم، (2002) فقد أشار إلى عيبين آخرين للإدارة اللامركزية:

الأول: أن الإدارة اللامركزية تؤدي إلى عدم المساواة والعدالة في توزيع الخدمات الاجتماعية وإتاحة الفرص التعليمية للمواطنين في جميع المناطق.

أما الثاني: فإن نظام الإدارة اللامركزية لا يوفر الاستقرار النفسي والضمان الشخصي من حيث الوظيفة والراتب التقاعدي للموظف، إذ يتم الاستغناء عنه بمجرد إشعار بسيط من الإدارة اللامركزية.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة :

تم الحصول على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع اللامركزية، وتم تقسيمها إلى دراسات عربية و أخرى أجنبية، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث.

1.الدراسات العربية:

قام بشور (1982) بدراسة في تونس بعنوان اللامركزية الوظيفية، هدفت التعرف إلى اللامركزية الوظيفية في الدول العربية، وقد تكونت عينة الدراسة من (250) موظفاً في التربية منهم (90) مديراً ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

_ إعطاء مديري المدارس الثانوية صلاحيات واسعة في إدارة مدارسهم لتسيير شؤونها وتطويرها.

_ يترك للمدير مهمة تحديد رواتب المعلمين.

_ إلغاء التمييز بين التوجيه الفني والتوجيه الإداري، في وزارة التربية والتعليم.

_ أن نسبة المديرين الذين يمارسون اللامركزية من الذكور أكثر من الإناث.

_ ضرورة إقرار اللامركزية الوظيفية في المؤسسات التربوية.

وقام بورديا (1984) بدراسة بعنوان " اللامركزية في الإدارة التربوية في العالم الثالث".

وكان الهدف منها التعرف إلى عوامل تعيق تطبيق اللامركزية في الإدارة التربوية، في كل من

نيجيريا وتشاد وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يأتي:

_ إن الوضع السياسي والاقتصادي في الدول النامية من أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم تطبيق اللامركزية في الإدارة التربوية.

_ ضعف البنية المؤسسية، بسبب غياب الدعم المالي من السلطة المركزية.

_ عدم وجود جهاز إداري يتمتع بقدر معقول من الفاعلية والكفاءة.

وهدفت دراسة بشايرة (1991) إلى تتبع قضية المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية من وجهة نظر الإداريين التربويين في الأردن والولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (105) مديري مدارس من خمس مديريات للتربية والتعليم في الأردن وخمس مقاطعات في الولايات المتحدة الأمريكية فضلاً عن خمس مديري تعليم ووزير من كل منهما، وأظهرت الدراسة أن الإداريين التربويين في البلدين على المستويات الثلاثة ينزعون إلى تفويض مسؤولية أكبر إلى المستوى المحلي كما بينت جوانب الاتفاق والاختلاف في تحديد المستويات المرغوبة لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمهام التربوية المحددة في الدراسة.

أما دراسة جويحان (1995) فقد هدفت إلى معرفة درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن، وقد تكونت عينة هذه الدراسة من (105) مديراً ومديرة، منهم (69) مديراً ومديرة من المدارس الحكومية من مديرتي التربية والتعليم لعمان الأولى والثانية، و (36) مديراً ومديرة من مديرية التربية والتعليم الخاص، واستخدمت في هذه الدراسة استبانة تم بناؤها تضمنت (60) فقرة، تعبر كل فقرة عن درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها وأشارت النتائج إلى ما يأتي:

- كان تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بنسبة (80%) من عملهم الإداري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق اللامركزية تعزى إلى جنس المدير ولصالح المديرين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق اللامركزية تعزى إلى المؤهل العلمي لمدير المدرسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق اللامركزية تعزى إلى مستوى الخبرة الإدارية للمدير.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي تعزى إلى السلطة المشرفة ولصالح المديرين العاملين في المدارس الثانوية الخاصة.

وكان الهدف من دراسة المعشني (2002) تعرف درجة تطبيق اللامركزية في إدارة مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المناطق التعليمية في السلطنة، والبالغ عددهم (260) فرداً منهم (48) مديراً، و (212) رئيس قسم، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة تضمنت (44) فقرة تعبر عن درجة تطبيق اللامركزية في إدارة تلك المديريات وتم التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كان تطبيق اللامركزية بكل أشكالها في إدارة مديريات التربية في سلطنة عُمان بدرجة كبيرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغيري الوظيفة والخبرة الإدارية.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة منصور (2004) إلى التعرف إلى وجهات نظر مديري المدارس الحكومية ومديراتها في فلسطين حول نمطي المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية، وذلك من خلال معرفة المستويات المرغوب فيها لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية، كما هدفت إلى تحديد اثر بعض المتغيرات على المستويات المرغوب فيها لاتخاذ القرارات وهذه المتغيرات هي: المؤهل العلمي، والمؤهل التربوي، وسنوات الخبرة الإدارية، والجنس، ومستوى المدرسة، والمديرية، وقد تمت صياغتها على شكل فرضيات صفرية وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن توجه مديري المدارس الحكومية ومديراتها هو توجه لامركزي، إذ بلغت أعلى نسبة مئوية للاستجابة على الدرجة الكلية لجميع المجالات (44.4) ولصالح مستوى المدرسة ثم (34.2) لصالح مستوى المديرية ، والمستويان يمثلان ميدان الإدارة التربوية.

- اختار مديرو المدارس الحكومية ومديراتها في مدارس شمال الضفة الغربية مستوى المدرسة كمستوى مرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بأربعة مجالات إدارية تربوية هي: الشؤون المالية، المرافق المدرسية، طرق وأساليب التدريس، والشؤون الطلابية، كما اختاروا مستوى المديرية لمجال شؤون الموظفين.

وأجرت الجبر (2008) دراسة بعنوان تفعيل الشراكة المجتمعية بين القطاعين العام والخاص في دولة الكويت، وقد هدفت إلى بيان أهمية "اللامركزية" في اتخاذ القرار والتنفيذ وتعزيز دور القيادات التربوية العاملة في مدارس التعليم العام في اقتراح وتطبيق الأنشطة والفعاليات التي تحتاج إلى دعم مادي ومعنوي عن طريق التوصل إلى أنموذج إداري امثل يساعد على تفعيل مشاركة مؤسسات القطاع الخاص لتمويل أنشطة وفعاليات تربوية لها علاقة بالمناهج الدراسية المطبقة في مدارس التعليم العام" ، وتكونت عينة الدراسة من 74 قياديا تربويا يمثلون ثلاثة مستويات إدارية هي (وزارة التربية والمناطق التعليمية ومدارس التعليم العام). وكانت نتائج الدراسة كما يأتي:

_ ضرورة تطبيق "اللامركزية" في اتخاذ القرار والتنفيذ وتعزيز دور القيادات التربوية العاملة في مدارس التعليم العام في اقتراح وتطبيق الأنشطة والفعاليات التي تحتاج إلى دعم مادي ومعنوي من القطاع الخاص.

_ استقلالية القيادات التربوية العاملة في مدارس التعليم العام في تنفيذ فعاليات وأنشطة تربوية تدعمها "ماليا" مؤسسات القطاع الخاص على أن لا تتنافى هذه الفعاليات مع الأهداف التربوية العامة الموضوعة للدولة أو للمراحل التعليمية أو مع اللوائح والتنظيمات الإدارية المعمول بها في وزارة التربية.

2. الدراسات الأجنبية:

أجرى كابتو (Kapto, 1990) دراسة في الإتحاد السوفيتي (سابقاً) عن النظام المركزي و اللامركزي في المدارس الحكومية هدفت إلى التعرف إلى المحاسن والمساوئ في كل نظام، وقد تكونت عينة الدراسة من (280) مديراً ومعلماً من المدارس الحكومية. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- _ أن النظام الإداري المركزي يهتم بالقيادات العليا وينتج عنه انجاز في العمل.
- _ أما النظام اللامركزي فهو يهتم بالإدارة الدنيا فضلاً عن اهتمامه بالعاملين، من خلال توزيع المهام والمسؤوليات للعاملين عليهم وتتم مناقشة حقوقهم ويكون إنجاز العمل قليلاً إذا طبق في النظام الحكومي.

وفي دراسة نوعية قام بها لانج (Lang,1993) في ولاية أريزونا الأمريكية عن التحول من النظام المركزي إلى النظام اللامركزي ودور مدير المدرسة في عملية التحول، تناولت عينة الدراسة ستة مديرين قاموا بعملية تحول في مدارسهم من المركزية إلى اللامركزية ، وقد تم وصف الصراعات والعقبات العديدة الموجودة في عملية تغيير الدور، والتطور الحاصل في المهارة، وقد جمعت البيانات عن طريق المقابلة مع المديرين، ومع الرئيس المباشر، والمفتش التربوي، وعضو من كل من: الإدارة والمعلمين والأهالي، وكان من أهم النتائج ما يأتي:

- _ إن التغييرات التي حصلت في الأدوار ومهام العمل اليومية كانت مختلفة عن المتوقع بخصوص هذا التحول.

_ تعلم المديرون أن صنع القرار بشكل ميداني يفيد المدارس بشكل كبير.

_ وجد إن هناك بعض الصعوبات التي بقيت خلال عملية التنفيذ والتطبيق في التحول من النظام المركزي إلى النظام اللامركزي.

هدفت دراسة ما كجرف (McGriff, 1993) إلى تحليل تجربة مدينة ديترويت في الولايات المتحدة الأمريكية عن الإدارة التربوية وتأرجحها بين المركزية واللامركزية، إذ تم اكتشاف الكيفية التي تطورت فيها اللامركزية في مدارس ديترويت الحكومية، فقد تمت مراجعة الدروس المستفادة وتفحصها وذلك من خلال ملاحظة إن اللامركزية مفهوم آثار ردود فعل واسعة من سكان ديترويت.

وتبين من خلال الدراسة انه في (1971/1/1) قررت الهيئة التشريعية في ولاية ميتشيغان الأمريكية أن يتم تطبيق النظام اللامركزي في مدارس ديترويت الحكومية، وفي عام 1973 رأت مؤسسة ديترويت الجديدة أنه لابد من إجراء تحسينات، وقدمت مجموعة من التوصيات.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتنفيذها صوت أهالي ديترويت في 15/9/1981 لصالح إنهاء اللامركزية بنسبة النصف، وكننتيجة لذلك ألغي منصب المدير لجميع الهيئات المدرسية الإقليمية، واستبدلت بهيئة تربية مركزية مكونة من 11 عضواً لتعيين مديري المناطق التعليمية، وبعد سبع سنوات مرت على إعادة مركز إدارة الإقليم المدرسية، قدم موضوعان جديان حول اللامركزية: تناول الأول الإدارة التشاركية لتحسين نوعية حياة العمل للموظفين ونوعية تعلم الطلبة، أما مشروع الإدارة المؤسسة على المدرسة فقد تأسس على افتراض أن جهود الإصلاح التربوي يجب أن تركز على إنجازات الطلبة وأن هذه الجهود تكون أكثر فاعلية

واستدامة عندما ينفذها الناس المتأثرون بالقرارات والذين يملكون إحساس الملكية والمسؤولية لعملية صنع القرار.

أما دراسة ستينيت (Stinnette, 1993) بعنوان اللامركزية: لماذا؟ وكيف؟ ونحو أي هدف؟ فقد تم توضيح أهمية اللامركزية في إصلاح التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية وتم صياغة فرضيتين أساسيتين قامت عليهما الدراسة، الأولى: انه مع تقدير صناعة القرار والمسؤولية عن الطفل والصف فان التعليم سيتحسن، والثانية إن اغلب المشكلات المستمرة في التعليم يمكن نسبتها إلى البنية الدراسية. وإن اللامركزية تأتي كاستجابة لأربعة عوامل ضاغطة هي:

_ المتطلبات من مكونات قوية في المجتمع مثل الوالدين، ومجموعات مجتمعية، ومشرعين، ورجال أعمال، وإتحاد المعلمين.

_ اتفاق هذه المكونات على أن البنية تعمل كما يجب في المتطلبات التعليمية الحالية لا فيما يتعلق بالأعداد المتزايدة من التلاميذ.

_ عدم قدرة البيروقراطية بسياساتها المركزية وأنظمة العمل العامة وآلية اتخاذ القرار من الأعلى إلى الأسفل، على الاستجابة بفاعلية للاحتياجات المتنوعة للمدارس والمجتمعات المحلية.

_ التنافس المتنامي على طلبة المدارس العامة وأموالها وذلك بالدفاع عن خصصة المدرسة.

وقد تبين أن هناك عدة اتجاهات لتطبيق اللامركزية في المناطق المختلفة كالإدارة الموقعية بوصفها أداة أساسية لإعادة توزيع اتخاذ القرار والمسؤولية.

دراسة بوت (Botte, 1993) بعنوان المركزية واللامركزية: علاقة البيروقراطية والاستقلال والإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية فقد هدفت إلى التعرف إلى تأثير التركيبة التنظيمية وخصوصا البيروقراطية المركزية والاستقلالية في المركزية على القيادة المركزية، وعلاقة تلك القيادة بالثقافة المدرسية وقد تكونت عينة الدراسة من أربع مدارس تعمل في كلا نوعي التركيبة التنظيمية (المركزية واللامركزية) وقد تم إجراء الدراسة على مرحلتين: المرحلة الكمية ودراسة الممارسات الإدارية للمدير، والمرحلة الثانية كانت نوعية ركزت على ثقافة المدرسة من حيث تأثيرها بالمدير، وأشارت النتائج إلى إن المركزية كانت تعزز دور المدير في بناء الثقافة المدرسية.

وفي دراسة قام بها نساليوا (Nsaliwa, 1997) عن لامركزية القرار التربوي في ملاوي، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التغييرات في صنع القرار التربوي في التعليم الثانوي داخل ملاوي، وقد تم جمع البيانات عن طريق الإستبانات والمقابلات، وقد تألفت عينة الدراسة من المديرين والإداريين الأقدمين في مكاتب الوزارة وموظفي التربية الإقليمية ومديري المدارس الحكومية الثانوية، وقد كانت نتائج الدراسة كما يأتي:

_ إن الضغوط التي تمارس نحو اللامركزية في التربية نشأت من تجربة البنك الدولي الذي كان يعتمد على مركزية نظامه الإداري، فقد قامت الدولة بإجراء تقويم تم التوصل من خلاله إلى عدم كفاءة النظام الإداري المركزي وتم اقتراح جعل القرارات المتعلقة بالموازنة والتمويل لامركزية.

_ إن الرغبة في الوصول للإدارة التربوية المثلى وزيادة فاعليتها وزيادة حجم وزارة التعليم والضغط من الجهات الخاصة مثل البنك الدولي، كل ذلك أدى إلى التأثير لجعل النظام التربوي مركزياً أكثر.

_ ظهرت فوائد كبيرة من خلال تفويض عملية صنع القرار للمدارس وإعطائها سلطة أكبر على المصادر التربوية.

_ لا زال هناك بعض العقبات التي تحول دون تطبيق اللامركزية التربوية لان الوزارة لازالت غير مستعدة لهذا التوجه، وعدم كفاية المصادر التربوية ونقص الحوافز.

وأجرت لوندونوبولو (Londono polo, 1997) دراسة عن لامركزية التربية في

كولومبيا من وجهة نظر المديرين المحليين، وقد هدفت لمعرفة:

_ التغييرات التي حصلت في النظام التربوي الكولومبي على المستوى المحلي نتيجة وجود اللامركزية.

_ الخطوات التي تؤدي للامركزية.

_ شعور أفراد النظام التربوي المحلي عند وجود اللامركزية.

_ بيان ما إذا كانت التغييرات عند المستوى المحلي هي جزء من عملية التعلم و طبيعة هذا التعلم.

وقد أجريت الدراسة على ست مديريات كولومبية، وأستخدم أسلوب دراسة الحالة، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يأتي:

_ هناك زيادة في المشاركة والمساءلة والإحساس بالملكية والإبداع وزيادة المعرفة لدى المستوى المحلي عن الإدارة التربوية على المستوى المركزي.

_ أظهرت الدراسة إن هناك متغيراً مهماً لتقويم اللامركزية وهو الوقت، وان الملكية والابتكار هي حل للمشكلة، بينما المشاركة والمساءلة المحلية هي عنصر أساسي للتغيير المستمر.

وقد قامت تيرا (Tyra, 1998) بدراسة في مدينة لويس فيل الأمريكية، عن العناصر الأساسية للامركزية المدرسية: دراسة للنظريات والتطبيقات في أنموذج كنتاكي. وقد تألفت العينة من (175) مدير مدرسة ابتدائية تم اختيارهم عشوائياً من عموم ولاية كنتاكي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

_ شعر المديرين أن أدوارهم كانت محددة بشكل جيد، وان تلك الأدوار كانت هي التنسيق والمشاركة والتنفيذ.

_ كان المديرين راغبين أن يكونوا مؤثرين في عملية إعادة الهيكلة.

_ شعر المديرين أن هناك تدريباً لأفراد المجلس المدرسي ولكن إجاباتهم أشارت إلى أن التدريب لا زال يركز على قضايا إجرائية.

أما دراسة جيل (Gill, 1999) بعنوان دور مدير المدرسة في اللامركزية الإدارية للمنطقة التعليمية فقد هدفت إلى تحديد مدى ما قامت به منطقتان تعليميتان من تنفيذ اللامركزية الإدارية، وادوار المديرين عند عملهم مع نظام إداري لا مركزي ومدى دعم المكتب المركزي لمثل هؤلاء المديرين وقد اعتمدت هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة و استخدمت المقابلة والملاحظة وسيلتان لجمع البيانات، وقد تكونت العينة من مديري المدارس وقادتها، وتوصلت الدراسة إلى أن اللامركزية الإدارية تعمل بشكل أفضل إذا كان هنالك دعم ومشاركة في اتخاذ

القرار من مجلس المدرسة وإذا كان هناك اتصال مفتوح بين الموظفين في المدرسة والعاملين في الميدان.

وهدفت دراسة هانسون (Hanson, 2000) إلى وصف نقاط القوة والضعف للإصلاح الشامل المركب وتحليلها والذي أدى في النهاية إلى انتقال ناجح ولكن صعب للسلطة وللمصادر المالية من المركز إلى المناطق التعليمية، فبينما يشرع الإصلاح في القانون والسياسة في بناء نظام تربوي لامركزي يستجيب لعملية التحكم المشتركة على صعيد الدولة والمناطق في اسبانيا، فإن الدراسة فسرت الناتج الحقيقي الذي يبدو انه تجاوز النوايا الأصلية، بأن هذا الناتج مثير للاهتمام بشكل خاص لأن اللامركزية تؤدي -عادة- إلى نتائج أقل بكثير من المأمول منها. وقد تمت مقابلة أكثر من 200 شخص وكان من بينهم أساتذة في الجامعة، وموظفون رفيعون في وزارة التربية والتعليم، وسياسيون ومحامون ودستوريون، ومدبرون تربويون إقليميون، ومدبرو مدارس ومعلمون، فضلاً عن مراجعة عدة مئات من الوثائق في القانون السياسي، مقالات صحفية وملخصات إحصائية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف القطاعات التي تناولتها واختلاف البيئات التي تمت فيها، ومن خلال مراجعة هذه الدراسات وجد ما يأتي:

_ هدفت الدراسات السابقة إلى تتبع والتعرف على اللامركزية ودرجات تطبيقها في مناطق معينة مثل: دراسة بشور (1982)، و بورديا (1984) وبشايره (1991)، وجويحان (1995)،

والمعشني (2002)، ومنصور (2004)، و كابتو (Kapto, 1990). وهدفت دراسات أخرى إلى بيان أهمية وتأثير الإدارة اللامركزية في إتخاذ القرار والتنفيذ والإصلاح عن طريق القيام بوصف نقاط القوة والضعف كدراسة: الجبر (2008)، وستينيت (Stinnette, 1993)، وبوت (Botte,1993)، و هانسون (Hanson,2000). وهناك دراسات تناولت بيان تجربة منطقة حول اللامركزية مثل: دراسة لانغ (Lang,1993)، و ماكجريف (McGriff,1993)، و نساليووا (Nsaliwa,1997)، و لوندونوبولو (Londono Polo,1997)، و تيرا (Tyra,1998)، و جيل (Gill,1999).

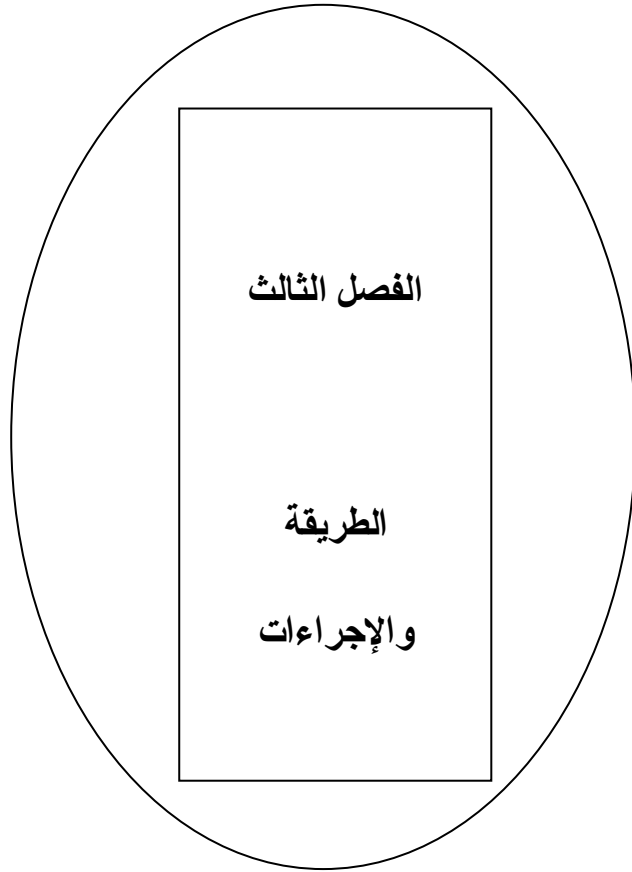
_ أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى معرفة درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية و الخاصة.
_ تباينت أحجام عينات الدراسات السابقة فقد تراوحت بين (260) فرداً منهم (48) مدير وبين (74) قيادياً تربوياً، أما الدراسة الحالية فقد كان عدد أفراد عينتها (293) مديراً ومديرة للمدارس الحكومية والخاصة الأساسية في محافظة العاصمة.

_ اختلفت الوسائل المعتمدة في جمع البيانات فهناك من استخدم الإستبانة مثل دراسة بشور (1982)، و بشايرة (1999)، و جويحان (1995)، والمعشني (2002). ومنها من استخدم المقابلة الشخصية مثل لانج (Lang.1993)، و هانسون (Hanson,2000). ومنها من جمع بين الوسيلتين مثل نساليووا (Nsaliwa,1997). ومنها من دراسة الحالة مثل: لوندونوبولو (Londono Polo, 1997)، وجيل (Gill,1999). أما بالنسبة لهذه الدراسة فقد استخدمت وسيلة الإستبانة لجمع البيانات.

_ و لقد اختلفت الوسائل الإحصائية المستخدمة وهذا شيء طبيعي لأن الإحصاء يتقابل مع نوعية أسئلة الدراسة.

_ لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة باستخدامها لوسيلة الإستبانة لجمع البيانات لإغناء موضوع الدراسة، وتوضيح المشكلة وإغناء الأدب النظري، ولقد انفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات باستخدامها لنفس الوسيلة بجمع البيانات ، وبقياها لدرجة تطبيق الإدارة اللامركزية، و ببعض الوسائل الإحصائية المستخدمة.

_ أما موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيتلخص في تناولها لدرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة وتركيزها على المرحلة الأساسية التي هي في أمس الحاجة للدراسة حيث أنها مرحلة جيدة لقياس التطبيق.



الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها وأداتها وكيفية التأكد من صدق الأداة وثباتها، وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية وعلى النحو الآتي:

منهج البحث المستخدم:

أُستخدم المنهج الوصفي المسحي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للبحث الحالي، فضلاً عن استخدام الإستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة الأساسية ومديراتها في محافظة العاصمة و البالغ عددهم (857) موزعين على ست مديريات للتربية والتعليم، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام 2008/2007 والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة على مديريات التربية والتعليم ونسبهم المئوية.

الجدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات على مديريات التربية والتعليم

التابعة لمحافظة العاصمة ونسبهم المئوية

الرقم	مديرية التربية	عدد المديرين	ذكور	إناث	النسبة المئوية %
1	عمان الأولى	149	73	76	17.39
2	عمان الثانية	99	62	37	11.55
3	عمان الثالثة	73	44	29	8.52
4	عمان الرابعة	112	61	51	13.07
5	البادية الوسطى	86	50	36	10.04
6	التعليم الخاص	338	36	302	39.43
7	المجموع	857	326	531	100 %

عينة الدراسة:

إختيرت منطقتان تعليميتان عشوائياً وإختيرت مديريةية التعليم الخاص قسدياً لتكون المديريات الثلاث (عمان الأولى، وعمان الثانية، ومديرية التعليم الخاص) عينة للدراسة الحالية، وبلغ عدد المديرين والمديرات فيها (586) مديراً ومديرة. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من هذه المديريات الثلاث وبنسبه قدرها (50%) من كل مديريةية. والجدول (2) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم وحسب المديرية.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية والجنس

المديرية	عدد المديرين	عدد المديرات	المجموع
عمان الأولى	37	38	75
عمان الثانية	31	18	49
التعليم الخاص	18	151	169
المجموع	86	207	293

أداة الدراسة:

لتعرف درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية والخاصة الأساسية قام الباحث ببناء استبانة، بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات ذات الصلة مثل: دراسة بشايره (1991)، ودراسة جويحان (1995)، ودراسة منصور (2004)، وقد تكونت بصورتها الأولية من (52) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي:

- مجال العلاقة مع المديرية وعدد فقراته (30) فقرة.
- مجال إتخاذ القرارات وعدد فقراته إحدى عشرة فقرة.
- مجال تفويض السلطة وعدد فقراته إحدى عشرة فقرة.

هذا وقد أعطي وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي لكل فقرة من فقرات الإستبانة، وذلك حسب الترتيب الآتي: البديل الأول (بدرجة عالية جداً) وأعطي خمس درجات، والبديل الثاني (بدرجة عالية) وأعطي أربع درجات، والبديل (بدرجة متوسطة) وأعطي ثلاث درجات،

والبديل (بدرجة منخفضة) وأعطى درجتان، والبديل (بدرجة منخفضة جداً) وأعطى درجة واحدة. والملحق (1) يبين الإستبانة بصيغتها الأولية.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بتوزيعها بصيغتها الأولية على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة والملحق (3) يبين أسماء لجنة تحكيم أداة الدراسة، ومن مختلف التخصصات الأكاديمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن ذوي الخبرة والكفاءة في مجال الدراسة للوقوف على مدى وضوح صياغة الفقرات وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، كما طلب منهم تقديم أية اقتراحات يرونها مناسبة لتطوير الإستبانة، وإجراء أي تعديل من حذف أو إضافة، أو نقل من مجال إلى آخر، وتكونت فقرات الإستبانة بصيغتها الأولية من (52) فقرة لكل المجالات، فبالنسبة لمجال العلاقة مع المديرية فقد حذفت فقرتان وبقيت (28) فقرة، أما بالنسبة لمجال إتخاذ القرارات فحذفت فقرة واحدة فقط وبقيت عشر فقرات، أما بالنسبة لمجال تفويض السلطة فقد بقي كما هو واكتفيت بالتعديل لفقراته وفقرات باقي المجالات، وقد عُدت موافقة المحكمين على كل فقرة من فقرات الأداة بنسبة (80 %) فأكثر، مؤشراً على صدق الفقرة، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للأداة، وتكونت فقرات الإستبانة بصيغتها النهائية من (49) فقرة، والملحق (2) يبين الأداة بصيغتها النهائية.

ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re test) وذلك بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ أفرادها (30) مديراً ومديرة في المدارس

الحكومية والخاصة الأساسية في محافظة العاصمة، وبعد مرور أسبوعين أُعيد تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم وبعد ذلك تم احتساب معامل الثبات (Reliability) باستخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين استجابات أفراد العينة على مدى جولتين، وقد أظهر التحليل أن معامل ارتباط بيرسون للأداة ككل بلغ (0.89) وللمجالات الثلاثة تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.85) لمجال العلاقة مع المديرية و (0.92) لمجال تفويض السلطة وهي نسب مقبولة لأغراض إجراء هذه الدراسة، كما تم إيجاد معامل الإتساق الداخلي للمجالات الثلاثة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha)، والجدول (3) يبين قيم معاملات الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا.

الجدول (3)

قيم معاملات الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا

المجال	طريقة الاختبار وإعادة	طريقة الإتساق الداخلي
	الاختبار test-re-test	كرونباخ ألفا
مجال العلاقة مع المديرية	* 0.85	* 0.94
مجال اتخاذ القرارات	* 0.89	* 0.88
مجال تفويض السلطة	* 0.92	* 0.84
الدرجة الكلية	* 0.89	—————

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.005)$.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة واختيار العينة، والحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة (انظر الملحق (4)) ، قام الباحث بتوزيع الإستبانة على أفراد عينة الدراسة والمكونة من (293) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية والخاصة الأساسية في محافظة العاصمة في عمان الأولى، وعمان الثانية والتعليم الخاص، وتمت الإشارة في الأنموذج الموزع عليهم بأن إجاباتهم ستعامل بسرية تامة، وهدفها للبحث العلمي فقط، وتم إعطاؤهم الوقت الكافي للإجابة عن الإستبانة، وقد استغرق توزيع الإستبانة وجمعها باليد أسبوعاً واحداً، هذا وقد سهلت وزارة التربية والتعليم مهمة الباحث في إجراء الدراسة من حيث توزيع الإستبانات وجمعها على مديري المدارس، والملحق (4) يبين ذلك.

وقد بلغ عدد الإستبانات المسترجعة (271) استبانة بنسبة (92%)، هذا وقد تم تفريغ الإستبانات المسترجعة في أنموذج خاص بالحاسوب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية. ولتعرف درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة فقد تم تحديد ثلاثة مستويات للتطبيق هي:

1. درجة منخفضة.
2. درجة متوسطة.
3. درجة مرتفعة.

وذلك باعتماد المعادلة الآتية:

$$(القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل) / عدد المستويات = 3 / (1-5) = 1/4 = 1.33$$

واستناداً إلى هذه النتيجة تكون الدرجة المنخفضة للتطبيق من $1.33 + 1 = 2.33$

وبالتحديد من 1 إلى أقل من 2.33، وتكون الدرجة المتوسطة للتطبيق من $1.33 + 2.33 = 3.66$

وتحديداً من 2.33 إلى أقل من 3.66، أما درجة التطبيق المرتفعة فتكون من 3.66-5.

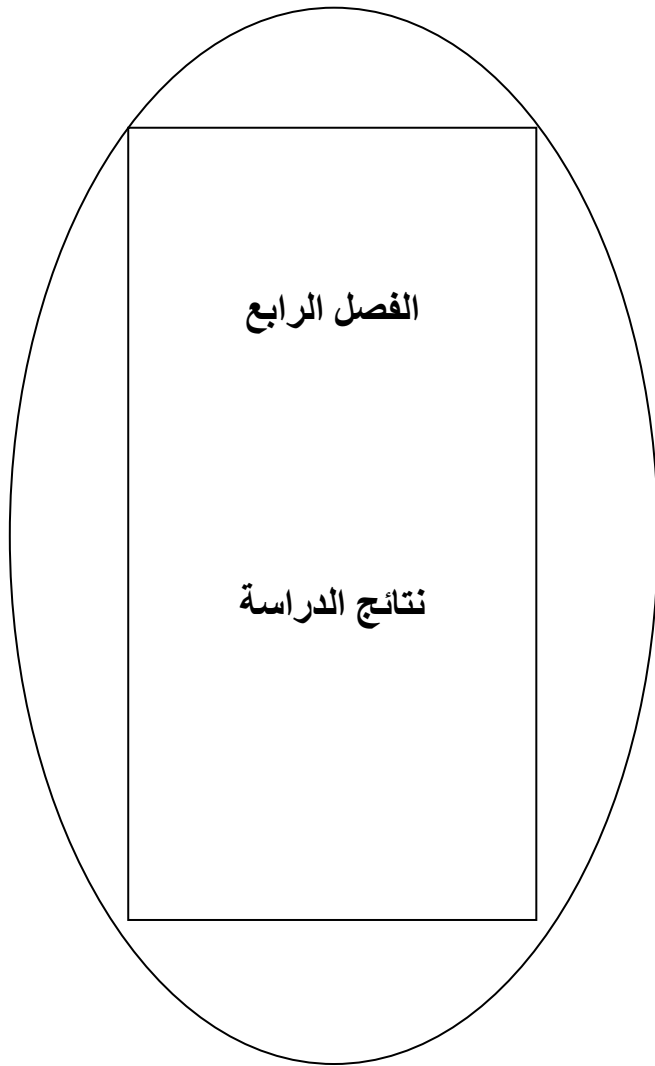
المعالجة الإحصائية:

بغية تحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها فقد تم استخدام المعالجات

الإحصائية المناسبة لكل سؤال من أسئلة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- للإجابة عن السؤال الثالث فقد تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.
- أُستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، لإيجاد معامل الثبات باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest).
- أُستخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha)، لإيجاد معامل الإتساق الداخلي

لمجالات أداة الدراسة.



الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، التي تم ترتيبها تنازلياً فضلاً عن تحديد درجة التطبيق، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق الإدارة

اللامركزية لجميع مجالات أداة الدراسة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية

الحكومية مرتبة تنازلياً

رمز المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
أ.	مجال العلاقة مع المديرية	3.57	0.82	1	متوسطة
ب:	مجال اتخاذ القرار	3.50	0.81	2	متوسطة
ج:	مجال تفويض السلطة	3.50	0.89	2	متوسطة
	المجالات ككل	3.52	0.84	————	متوسطة

يتبين من الجدول (4) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية كانت متوسطة، فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.52) وانحرافها المعياري (0.84). أما بالنسبة لمجالات أداة الدراسة فقد جاء مجال " العلاقة مع المديرية " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة تطبيق متوسطة، في حين جاء مجال " إتخاذ القرارات " بالمرتبة الثانية إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.50) وانحرافه المعياري (0.81) وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً. أما مجال " تفويض السلطة " فقد جاء بالرتبة الثانية أيضاً بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة تطبيق متوسطة.

وفيما يتعلق بفقرات كل مجال من المجالات الثلاثة فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال " العلاقة مع المديرية ":

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس الأساسية

الحكومية ومديراتها عن فقرات مجال " العلاقة مع المديرية " والرتبة ودرجة

التطبيق لكل فقرة وللمجال ككل.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	تعمل مديرية التربية والتعليم على تشجيع التجارب التربوية الحديثة.	4.07	0.86	1	مرتفعة
2	تعمل مديرية التربية والتعليم على تشجيع الأفكار التربوية الجديدة.	3.83	0.73	2	مرتفعة
22	تراعي مديرية التربية والتعليم الاحتياجات الخاصة لمدير المدرسة وتستجيب له باستمرار.	3.78	0.88	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.78	3.67	تمتلك مديرية التربية والتعليم الصلاحيات الكافية لمعالجة مختلف القضايا التي تحتاجها مدارسنا.	7
مرتفعة	5	0.86	3.66	تشجع مديرية التربية والتعليم ثقافة المبادأة و الابتكار في مدارسنا.	10
متوسطة	6	0.86	3.62	تتيح إجراءات مديرية التربية والتعليم توفير كثير من الوقت والجهد للذين تحتاجهما مدارسنا.	6
متوسطة	6	0.87	3.62	توفر مديرية التربية والتعليم سبل الاتصال معها ببسر.	8
متوسطة	8	0.76	3.61	تتيح مديرية التربية والتعليم الحرية في تنفيذ المهمات.	3
متوسطة	9	0.86	3.60	تشجع مديرية التربية والتعليم جهود المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.	12
متوسطة	9	0.90	3.60	تلبى مديرية التربية والتعليم المتطلبات الإدارية بما يناسب العملية التربوية.	15
متوسطة	11	0.89	3.59	تستجيب مديرية التربية والتعليم للمتطلبات التي تحتاجها مدارسنا.	5
متوسطة	11	0.76	3.59	تعمل مديرية التربية والتعليم على تدريب مديري المدارس الجدد.	24
متوسطة	11	0.79	3.59	تحترم مديرية التربية والتعليم آراء مديري المدارس.	25
متوسطة	14	0.77	3.57	تتماشى مديرية التربية والتعليم مع متطلبات العصر من حيث السرعة والتقدم واحتمالات التغيير.	20
متوسطة	15	0.72	3.54	تسهل مديرية التربية والتعليم في تبسيط الإجراءات.	4
متوسطة	15	0.78	3.54	تساعد مديرية التربية والتعليم مدير المدرسة بعدم التعرض للضغوط.	23
متوسطة	17	0.89	3.53	تذكي مديرية التربية والتعليم روح التنافس بين مدارسنا لتحقيق الأهداف التربوية.	11
متوسطة	17	0.89	3.53	تلبى مديرية التربية والتعليم المتطلبات الإدارية بما يناسب العملية التربوية.	14
متوسطة	17	0.81	3.53	المناخ السائد في مديرية التربية والتعليم يقوم على العلاقات الإنسانية.	27
متوسطة	20	0.85	3.52	تدرب مديرية التربية والتعليم مديري المدارس على كيفية ممارسة السلطة.	28
متوسطة	21	0.77	3.51	تراعي مديرية التربية والتعليم اختلاف سبل التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا من منطقة لأخرى.	13
متوسطة	22	0.81	3.49	تتيح مديرية التربية والتعليم الاستقرار الوظيفي لمدير المدرسة في منطقته أطول مدة ممكنة.	19
متوسطة	23	0.87	3.46	تحقق مديرية التربية والتعليم الكفاية في العمل بتوظيف الكفايات الإدارية المتوافرة من خلال إشراكها في اتخاذ القرار.	17
متوسطة	24	0.83	3.45	تتسم إجراءات مديرية التربية والتعليم بالمرونة.	9
متوسطة	24	0.79	3.45	تساعد مديرية التربية والتعليم مديري المدارس الجدد على التكيف مع المناخ المدرسي.	26
متوسطة	26	0.77	3.40	تتيح مديرية التربية والتعليم الاستقرار الوظيفي لمدير المدرسة في منطقته أطول مدة ممكنة.	18
متوسطة	27	0.89	3.34	تشرك مديرية التربية والتعليم مديري المدارس في صنع القرارات.	16
متوسطة	27	0.83	3.34	تساعد مديرية التربية والتعليم مدير المدرسة على تخطي العقبات الإدارية.	21
متوسطة		0.82	3.57		الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (5) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية وفقاً لمجال " العلاقة مع المديرية " تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. فقد حصلت خمس فقرات على درجات تطبيق مرتفعة، وحصلت الفقرات الباقية البالغ عددها (23) فقرة على درجة تطبيق متوسطة. وقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص " تعمل مديرية التربية والتعليم على تشجيع التجارب التربوية الحديثة " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة تطبيق مرتفعة. كما جاءت الفقرة الثانية التي تنص على " تعمل مديرية التربية والتعليم على تشجيع الأفكار التربوية الجديدة " على الرتبة الثانية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.83) وانحرافها المعياري (0.73) وبدرجة تطبيق مرتفعة أيضاً. أما الفقرة (16) التي تنص على " تشرك مديرية التربية والتعليم مديري المدارس في صنع القرارات " والفقرة (21) التي تنص على " تساعد مديرية التربية والتعليم مدير المدرسة على تخطي العقبات الإدارية " فقد جاءت بالرتبة السابعة والعشرين بمتوسط حسابي (3.34) وانحرافين معياريين (0.89) و (0.83) على التوالي.

أما بالنسبة للمجال ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.57) بانحراف معياري (0.82) وبدرجة تطبيق متوسطة.

2. مجال " اتخاذ القرار ":

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية ومديراتها عن فقرات مجال " إتخاذ القرار " و الرتبة ودرجة التطبيق لكل فقرة وللمجال ككل.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف لمعياري	الرتبة	درجة التطبيق
29	توكل مديرية التربية والتعليم اتخاذ بعض القرارات إلى مديري المدارس.	3.67	0.91	1	مرتفعة
32	تتابع مديرية التربية والتعليم مديري المدارس لتنفيذ خططهم المدرسية.	3.61	0.86	2	متوسطة
34	تسهم مديرية التربية والتعليم في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.57	0.74	3	متوسطة
30	تعمل مديرية التربية والتعليم على أن تتخذ القرارات في المستويات الإدارية الدنيا ما أمكن.	3.48	0.79	4	متوسطة
38	تشجع مديرية التربية والتعليم مديري المدارس على تقديم بدائل لاتخاذ القرارات.	3.47	0.71	5	متوسطة
35	تقدم مديرية التربية والتعليم عدداً من البدائل المتعلقة بالقرارات لمناقشتها مع مديري المدارس.	3.46	0.84	6	متوسطة
33	تتبع مديرية التربية والتعليم قواعد محددة لتسهيل فهم مديري المدارس لها.	3.45	0.84	7	متوسطة
36	تضع مديرية التربية والتعليم معايير محددة لاتخاذ القرارات.	3.44	0.88	8	متوسطة
37	تتابع مديرية التربية والتعليم نتائج القرارات.	3.43	0.72	9	متوسطة
31	تتخذ مديرية التربية والتعليم القرارات في وقت مناسب.	3.40	0.80	10	متوسطة
الدرجة الكلية		3.50	0.81	متوسطة	

يتبين من الجدول (6) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية وفقاً لمجال " إتخاذ القرارات

" تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. فقد حصلت الفقرة الأولى فقط على درجة تطبيق مرتفعة،

وحصلت الفقرات الباقية البالغ عددها تسعة فقرات على درجة تطبيق متوسطة. وقد جاءت الفقرة

الأولى التي تنص على " توكل مديرية التربية والتعليم اتخاذ بعض القرارات إلى مديري

المدارس " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.67) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة تطبيق مرتفعة. كما جاءت الفقرة الثانية التي تنص على " تتابع مديرية التربية والتعليم مديري المدارس لتنفيذ خططهم المدرسية " على الرتبة الثانية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.61) وانحرافها المعياري (0.86)، وبدرجة تطبيق متوسطة. أما الفقرة (37) التي تنص على " تتابع مديرية التربية والتعليم نتائج القرارات " فقد جاءت بالرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.43) وانحرافها المعياري (0.72)، وبدرجة تطبيق متوسطة. أما الفقرة (31) التي تنص على " تتخذ مديرية التربية والتعليم القرارات في وقت مناسب " فقد جاءت بالرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.40) وانحرافها المعياري (0.80) وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً.

أما بالنسبة للمجال ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.50) بانحراف معياري (0.81) وبدرجة تطبيق متوسطة.

3. مجال " تفويض السلطة " :

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس

الأساسية الحكومية ومديراتها عن فقرات مجال " تفويض السلطة " و الرتبة

ودرجة التطبيق لكل فقرة وللمجال ككل.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
44	تتيح مديرية التربية والتعليم للعاملين في الوحدات الإدارية الدنيا ممارسة الصلاحيات المخولة لهم.	3.87	0.86	1	مرتفعة
39	تزودنا مديرية التربية والتعليم بالصلاحيات الكافية لانجاز العديد من الأعمال المتعلقة بمدارسنا.	3.62	0.86	2	متوسطة
45	تقضي مديرية التربية والتعليم على التهرب من المسؤولية.	3.56	0.84	3	متوسطة
46	تشجع مديرية التربية والتعليم الاعتماد على النفس والتعاون والمشاركة في الرأي.	3.54	0.71	4	متوسطة
40	الصلاحيات المخولة من مديرية التربية والتعليم تسهم في تطوير القدرة القيادية لمديري المدارس .	3.54	0.87	4	متوسطة
41	تبرز مديرية التربية والتعليم أهمية مدير المدرسة لجعله يتحمل المسؤولية في ضوء السلطة المخولة له.	3.47	0.90	6	متوسطة
42	ترفع مديرية التربية والتعليم معنويات مديري المدارس عند تفويض السلطة لهم.	3.45	0.87	7	متوسطة
43	تخفف مديرية التربية والتعليم الأعباء والمسؤوليات الملقاة عليها عن طريق تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا.	3.44	0.87	8	متوسطة
49	تعد مديرية التربية والتعليم الموازنة المدرسية ومصادر ها ومستلزماتها حسب إمكانيات المدرسة.	3.40	1.13	9	متوسطة
48	تتيح مديرية التربية والتعليم لمدير المدرسة أن يقوم بنقل الطلاب من وإلى المدرسة حسب ما يراه مناسباً.	3.36	0.93	10	متوسطة
47	تترك مديرية التربية والتعليم تحديد مدة الدوام لمدير المدرسة.	3.24	0.92	11	متوسطة
الدرجة الكلية		3.50	0.89	متوسطة	

يتبين من الجدول (7) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية وفقاً لمجال " تفويض السلطة " تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. فقد حصلت الفقرة (44) فقط على درجة تطبيق مرتفعة، وحصلت الفقرات الباقية البالغ عددها (10) فقرات على درجة تطبيق متوسطة. وقد جاءت الفقرة (44) التي تنص على " تتيح مديرية التربية والتعليم للعاملين في الوحدات الإدارية الدنيا ممارسة الصلاحيات المخولة لهم " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة تطبيق مرتفعة. كما جاءت (39) التي تنص على " تزودنا مديرية التربية والتعليم بالصلاحيات الكافية لانجاز العديد من الأعمال المتعلقة بمدارسنا " على الرتبة الثانية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.62) وانحرافها المعياري (0.86)، وبدرجة تطبيق متوسطة. أما الفقرة (48) التي تنص على " تتيح مديرية التربية والتعليم لمدير المدرسة أن يقوم بنقل الطلاب من وإلى المدرسة حسب ما يراه مناسباً " فقد جاءت بالرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.36) وانحرافها المعياري (0.93)، وبدرجة تطبيق متوسطة. أما الفقرة (47) التي تنص على " تترك مديرية التربية والتعليم تحديد مدة الدوام لمدير المدرسة " فقد جاءت بالرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (3.24) وانحرافها المعياري (0.92) وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً.

أما بالنسبة للمجال ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.50) بانحراف معياري

(0.89) وبدرجة تطبيق متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم

في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الخاصة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمجالات أداة الدراسة، التي تم ترتيبها تنازلياً فضلاً عن تحديد درجة التطبيق، والجدول

(8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق الإدارة

اللامركزية لجميع مجالات أداة الدراسة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية

الخاصة مرتبة تنازلياً

رمز المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
أ.	مجال العلاقة مع المديرية	3.49	0.75	1	متوسطة
ب:	مجال اتخاذ القرار	3.45	0.75	2	متوسطة
ج:	مجال تفويض السلطة	3.39	0.78	3	متوسطة
	المجالات ككل	3.44	0.76	————	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم

في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الخاصة كانت متوسطة، فقد بلغ

متوسطها الحسابي (3.44) وانحرافها المعياري (0.76). أما بالنسبة لمجالات أداة الدراسة فقد

جاء مجال " العلاقة مع المديرية " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري

(0.75) وبدرجة تطبيق متوسطة، في حين جاء مجال " إتخاذ القرارات " بالمرتبة الثانية إذ بلغ

متوسطه الحسابي (3.45) وانحرافه المعياري (0.75) وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً. أما مجال " تفويض السلطة " فقد جاء بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة تطبيق متوسطة.

وفيما يتعلق بفقرات كل مجال من المجالات الثلاثة فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال " العلاقة مع المديرية ":

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس

الأساسية الخاصة ومديراتها عن فقرات مجال " العلاقة مع المديرية " والرتبة

وبدرجة التطبيق لكل فقرة وللمجال ككل.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	تعمل مديرية التربية والتعليم على تشجيع التجارب التربوية الحديثة.	3.98	0.62	1	مرتفعة
22	تراعي مديرية التربية والتعليم الاحتياجات الخاصة لمدير المدرسة وتستجيب له باستمرار.	3.84	0.60	2	مرتفعة
2	تعمل مديرية التربية والتعليم على تشجيع الأفكار التربوية الجديدة.	3.73	0.59	3	مرتفعة
5	تستجيب مديرية التربية والتعليم للمتطلبات التي تحتاجها مدارسنا.	3.63	0.71	4	متوسطة
8	توفر مديرية التربية والتعليم سبل الاتصال معها ببسر.	3.63	0.78	4	متوسطة
3	تتيح مديرية التربية والتعليم الحرية في تنفيذ المهمات.	3.60	0.74	6	متوسطة
4	تسهل مديرية التربية والتعليم في تبسيط الإجراءات.	3.57	0.75	7	متوسطة
26	تساعد مديرية التربية والتعليم مديري المدارس الجدد على التكيف مع المناخ المدرسي.	3.57	0.73	7	متوسطة
12	تشجع مديرية التربية والتعليم جهود المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.	3.52	0.81	9	متوسطة
7	تمتلك مديرية التربية والتعليم الصلاحيات الكافية لمعالجة مختلف القضايا التي تحتاجها مدارسنا.	3.51	0.80	10	متوسطة

متوسطة	10	0.78	3.51	تشجع مديرية التربية والتعليم ثقافة المبادرة و الابتكار في مدارسنا.	10
متوسطة	12	0.73	3.50	تتسم إجراءات مديرية التربية والتعليم بالمرونة.	9
متوسطة	12	0.83	3.50	تعمل مديرية التربية والتعليم على تدريب مديري المدارس الجدد.	24
متوسطة	12	0.70	3.50	المناخ السائد في مديرية التربية والتعليم يقوم على العلاقات الإنسانية.	27
متوسطة	15	0.69	3.49	تحترم مديرية التربية والتعليم آراء مديري المدارس.	25
متوسطة	16	0.74	3.48	تتيح إجراءات مديرية التربية والتعليم توفير كثير من الوقت والجهد اللذين تحتاجهما مدارسنا.	6
متوسطة	17	0.81	3.44	تلبي مديرية التربية والتعليم المتطلبات الإدارية بما يناسب العملية التربوية.	14
متوسطة	17	0.80	3.44	تنمي مديرية التربية والتعليم شخصية المدير بتشجيعه تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار.	15
متوسطة	19	0.79	3.39	تتماشى مديرية التربية والتعليم مع متطلبات العصر من حيث السرعة والتقدم واحتمالات التغيير.	20
متوسطة	20	0.84	3.38	تذكي مديرية التربية والتعليم روح التنافس بين مدارسنا لتحقيق الأهداف التربوية.	11
متوسطة	21	0.76	3.37	تهيئ مديرية التربية والتعليم فرص التنافس المستحب بين المدارس المختلفة.	18
متوسطة	22	0.76	3.36	تتيح مديرية التربية والتعليم الاستقرار الوظيفي لمدير المدرسة في منطقتة أطول مدة ممكنة.	19
متوسطة	23	0.73	3.35	تراعي مديرية التربية والتعليم اختلاف سبل التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا من منطقة لأخرى.	13
متوسطة	24	0.79	3.34	تحقق مديرية التربية والتعليم الكفاية في العمل بتوظيف الكفايات الإدارية المتوافرة من خلال إشراكها في اتخاذ القرار.	17
متوسطة	25	0.79	3.33	تشرك مديرية التربية والتعليم مديري المدارس في صنع القرارات.	16
متوسطة	26	0.88	3.30	تساعد مديرية التربية والتعليم مدير المدرسة على تخطي العقبات الإدارية.	21
متوسطة	27	0.58	3.27	تساعد مديرية التربية والتعليم مدير المدرسة بعدم التعرض للضغوط.	23
متوسطة	27	0.78	3.27	تدرب مديرية التربية والتعليم مديري المدارس على كيفية ممارسة السلطة.	28
متوسطة		0.75	3.49		الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (9) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية وفقاً لمجال " العلاقة مع

المديرية " تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. فقد حصلت ثلاث فقرات على درجات تطبيق

مرتفعة، وحصلت الفقرات الباقية البالغ عددها (25) فقرة على درجة تطبيق متوسطة. وقد

جاءت الفقرة الأولى التي تنص " تعمل مديرية التربية والتعليم على تشجيع التجارب التربوية

الحديثة " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة تطبيق مرتفعة. كما جاءت الفقرة (22) التي تنص على " تراعي مديرية التربية والتعليم الاحتياجات الخاصة لمدير المدرسة وتستجيب له باستمرار " بالرتبة الثانية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.84) وانحرافها المعياري (0.60) وبدرجة تطبيق مرتفعة أيضاً. أما الفقرة (23) التي تنص على " تساعد مديرية التربية والتعليم مدير المدرسة بعدم التعرض للضغوط " والفقرة (28) التي تنص على " تدرب مديرية التربية والتعليم مديري المدارس على كيفية ممارسة السلطة " فقد جاءت بالرتبة السابعة والعشرين بمتوسط حسابي (3.27) وانحرافين معياريين (0.58) و (0.78) على التوالي.

أما بالنسبة للمجال ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.49) بانحراف معياري

(0.75) وبدرجة تطبيق متوسطة.

2. مجال " اتخاذ القرارات " :

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس الأساسية الخاصة ومديراتها عن فقرات مجال " إتخاذ القرار " و الرتبة ودرجة التطبيق لكل فقرة وللمجال ككل.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
34	تسهل مديرية التربية والتعليم في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.56	0.78	1	متوسطة
31	تتخذ مديرية التربية والتعليم القرارات في وقت مناسب.	3.50	0.78	2	متوسطة
32	تتابع مديرية التربية والتعليم مديري المدارس لتنفيذ خططهم المدرسية.	3.47	0.82	3	متوسطة
33	تتبع مديرية التربية والتعليم قواعد محددة لتسهيل فهم مديري المدارس لها.	3.47	0.75	3	متوسطة
36	تضع مديرية التربية والتعليم معايير محددة لاتخاذ القرارات.	3.47	0.70	3	متوسطة
30	تعمل مديرية التربية والتعليم على أن تتخذ القرارات في المستويات الإدارية الدنيا ما أمكن.	3.42	0.80	6	متوسطة
38	تشجع مديرية التربية والتعليم مديري المدارس على تقديم بدائل لاتخاذ القرارات.	3.42	0.68	6	متوسطة
29	توكل مديرية التربية والتعليم اتخاذ بعض القرارات إلى مديري المدارس.	3.40	0.72	8	متوسطة
37	تتابع مديرية التربية والتعليم نتائج القرارات.	3.40	0.74	8	متوسطة
35	تقدم مديرية التربية والتعليم عدداً من البدائل المتعلقة بالقرارات لمناقشتها مع مديري المدارس.	3.39	0.74	10	متوسطة
الدرجة الكلية		3.45	0.75	متوسطة	

يتبين من الجدول (10) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية وفقاً لمجال " إتخاذ

القرارات " كانت متوسطة. فقد حصلت جميع الفقرات على درجة تطبيق متوسطة. وقد جاءت

الفقرة الأولى التي تنص على " تسهل مديرية التربية والتعليم في توفير البيانات والمعلومات

اللازمة لاتخاذ القرارات " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة تطبيق متوسطة. كما جاءت الفقرة الثانية التي تنص على " تتخذ مديرية التربية والتعليم القرارات في وقت مناسب " على الرتبة الثانية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.50) وانحرافها المعياري (0.78)، وبدرجة تطبيق متوسطة. أما الفقرة (37) التي تنص على " تتابع مديرية التربية والتعليم نتائج القرارات " فقد جاءت بالرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف المعياري (0.74)، وبدرجة تطبيق متوسطة. أما الفقرة (35) التي تنص على " تقدم مديرية التربية والتعليم عدداً من البدائل المتعلقة بالقرارات لمناقشتها مع مديري المدارس " فقد جاءت بالرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً.

أما بالنسبة للمجال ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.45) بانحراف معياري (0.75)

وبدرجة تطبيق متوسطة.

3. مجال " تفويض السلطة " :

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس

الأساسية الخاصة ومديراتها عن فقرات مجال " تفويض السلطة " و الرتبة ودرجة

التطبيق لكل فقرة وللمجال ككل .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
44	تتيح مديرية التربية والتعليم للعاملين في الوحدات الإدارية الدنيا ممارسة الصلاحيات المخولة لهم.	3.76	0.61	1	مرتفعة
46	تشجع مديرية التربية والتعليم الاعتماد على النفس والتعاون والمشاركة في الرأي.	3.57	0.69	2	متوسطة
48	تتيح مديرية التربية والتعليم لمدير المدرسة أن يقوم بنقل الطلاب من وإلى المدرسة حسب ما يراه مناسباً.	3.56	0.81	3	متوسطة
39	ترودنا مديرية التربية والتعليم بالصلاحيات الكافية لانجاز العديد من الأعمال المتعلقة بمدارسنا.	3.49	0.76	4	متوسطة
45	تقضي مديرية التربية والتعليم على التهرب من المسؤولية.	3.49	0.68	4	متوسطة
40	الصلاحيات المخولة من مديرية التربية والتعليم تسهم في تطوير القدرة القيادية لمديري المدارس .	3.44	0.72	6	متوسطة
41	تبرز مديرية التربية والتعليم أهمية مدير المدرسة لجعله يتحمل المسؤولية في ضوء السلطة المخولة له.	3.36	0.72	7	متوسطة
42	ترفع مديرية التربية والتعليم معنويات مديري المدارس عند تفويض السلطة لهم.	3.36	0.75	7	متوسطة
47	تترك مديرية التربية والتعليم تحديد مدة الدوام لمدير المدرسة.	3.30	0.86	9	متوسطة
43	تخفف مديرية التربية والتعليم الأعباء والمسؤوليات الملقاة عليها عن طريق تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا.	3.26	0.83	10	متوسطة
49	تعد مديرية التربية والتعليم الموازنة المدرسية ومصادرها ومستلزماتها حسب إمكانيات المدرسة.	2.67	1.11	11	متوسطة
الدرجة الكلية		3.39	0.78		متوسطة

يتبين من الجدول (11) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية وفقاً لمجال " تفويض السلطة " تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. فقد حصلت فقرة واحدة فقط على درجة تطبيق مرتفعة، وحصلت الفقرات الباقية البالغ عددها (10) فقرات على درجة تطبيق متوسطة. وقد جاءت الفقرة (44) التي تنص على " تتيح مديرية التربية والتعليم للعاملين في الوحدات الإدارية الدنيا ممارسة الصلاحيات المخولة لهم " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة تطبيق مرتفعة. كما جاءت الفقرة (46) التي تنص على " تشجع مديرية التربية والتعليم الاعتماد على النفس والتعاون والمشاركة في الرأي " على الرتبة الثانية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.57) وانحرافها المعياري (0.69)، وبدرجة تطبيق متوسطة. أما الفقرة (43) التي تنص على " تخفف مديرية التربية والتعليم الأعباء والمسؤوليات الملقاة عليها عن طريق تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا " فقد جاءت بالرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.83)، وبدرجة تطبيق متوسطة. أما الفقرة (49) التي تنص على " تعد مديرية التربية والتعليم الموازنة المدرسية ومصادرهما ومستلزماتها حسب إمكانيات المدرسة " فقد جاءت بالرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً.

أما بالنسبة للمجال ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.39) بانحراف معياري (0.78) وبدرجة تطبيق متوسطة.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين استجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية والمدارس الأساسية الخاصة في درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الاختبار التائي (t - test) لعينتين مستقلتين (Two Independent Sample) وتظهر النتائج في الجدول (12) القيمة التائية لتطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة بشكل عام، إذ بلغت (1.47) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

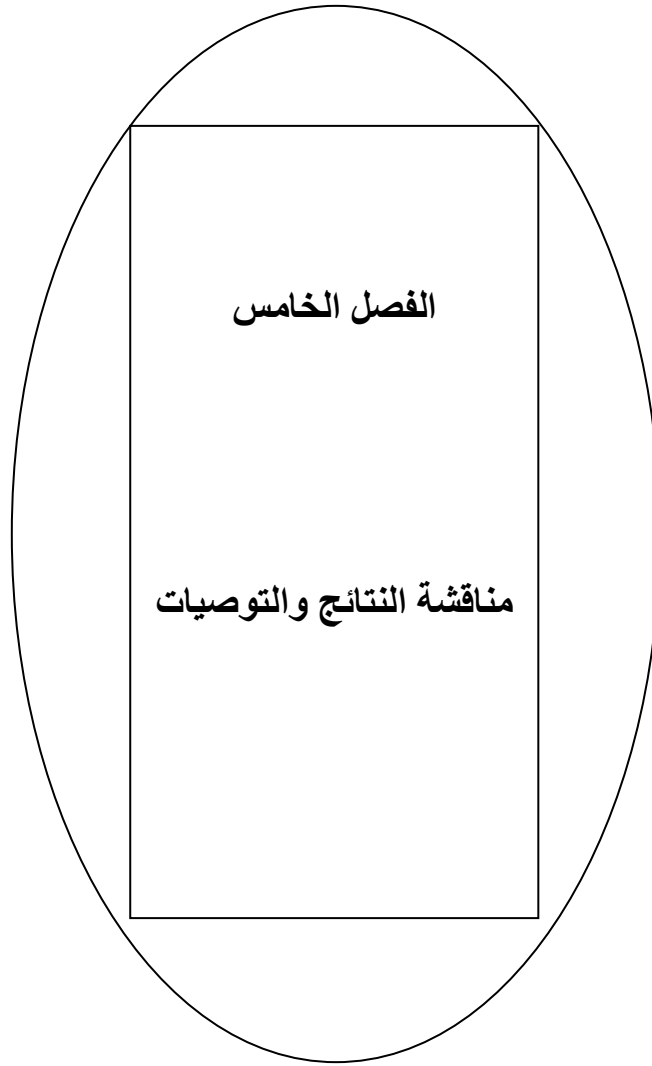
أما بالنسبة للمجالات فقد تبين من الجدول (12) أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبالنسبة للمجالات كافة، إذ بلغت القيمة التائية لمجال " العلاقة مع المديرية " (1.53)، ولمجال " إتخاذ القرارات " (0.72)، ولمجال " تفويض السلطة " (1.89).

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة
المعنوية لإجابات المديرين والمديرات في المدارس الأساسية الحكومية والمدارس
الأساسية الخاصة عن استبانة تطبيق الإدارة اللامركزية بشكل عام ولكل مجال من

المجالات.

المجال	المدرسة	عدد المديرين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى المعنوية
مجال العلاقة مع المديرية	حكومية	124	3.57	0.45	1.53	0.127
	خاصة	169	3.49	0.41		
مجال اتخاذ القرارات	حكومية	124	3.50	0.51	0.72	0.47
	خاصة	169	3.45	0.47		
مجال تفويض السلطة	حكومية	124	3.50	0.46	1.89	0.06
	خاصة	169	3.38	0.44		
الأداة ككل	حكومية	124	3.52	0.47	1.47	0.14
	خاصة	169	3.44	0.40		



الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

فيما يأتي مناقشة لنتائج الدراسة الحالية في ضوء ما تمخضت عنه، وفقاً لأسئلتها، وهي

على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ما درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية؟

يتبين من الجدول (4) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية كانت متوسطة، فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.52) وانحرافها المعياري (0.84)، وهذا يعني أن هناك تطبيق للإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم الحكومية إلا أنه دون مستوى الطموح وقد يعزى ذلك إلى عدم رغبة بعض الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في تطبيق اللامركزية، لأسباب قد تكون خاصة بهم أو ربما لأسباب تنظيمية. أما بالنسبة لمجالات أداة الدراسة فقد جاء مجال "العلاقة مع المديرية" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة تطبيق متوسطة، وهذا يدل على أن علاقة المديرين والمديرات مع العاملين في مديرياتهم من المسؤولين الإداريين هي علاقة قائمة على الثقة المتبادلة بعض الشيء إلا أنها مشوبة بشيء من الحذر. في حين جاء مجال "إتخاذ القرارات" بالرتبة الثانية إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.50) وانحرافه المعياري (0.81) وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً، وهذا يعني أن العاملين في مديريات التربية والتعليم قادرين على إتخاذ بعض

القرارات التي تتناسب مع ظروف العمل إلا أنهم لا يزالون يرجعون إلى الوزارة لإستحصال الموافقات المطلوبة . أما مجال " تفويض السلطة " فقد جاء بالرتبة الثانية أيضاً بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة تطبيق متوسطة، وهذا يدل على أن هناك تفويض للسلطة من مديريات التربية والتعليم إلى مديري المدارس الحكومية ومديرياتها ولكن ليس بدرجة كاملة، مما يضطرهم إلى مراجعة مديرية التربية والتعليم بشأن بعض الموضوعات التي لا يحق لهم إتخاذ قرارات بشأنها.

وفيما يأتي مناقشة لفقرات مجالات الدراسة وفق النتائج التي حصلت عليها:

المجال الأول: العلاقة مع المديرية :

تكون هذا المجال من (28) فقرة و الجدول (5) يبين أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية وفقاً لفقرات مجال " العلاقة مع المديرية " تراوحت متوسطاتها ما بين (3.34 -4.07) وبانحرافات معيارية ما بين (0.90 -0.72). و قد حصلت خمس فقرات على درجة تطبيق مرتفعة، وحصلت الفقرات الباقية البالغ عددها (23) فقرة على درجة تطبيق متوسطة. وقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص على " تعمل مديرية التربية والتعليم على تشجيع التجارب التربوية الحديثة " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا يعني أن وزارة التربية والتعليم تهتم بالتجارب المقدمة والتي تزيد من تأثيرها في القرار المتخذ. كما جاءت الفقرة الثانية التي تنص على " تعمل مديرية التربية والتعليم على تشجيع الأفكار التربوية الجديدة " على الرتبة الثانية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.83) وانحرافها المعياري (0.73) وبدرجة تطبيق مرتفعة أيضاً، وهذا يدل على

أهمية رأي المدير لدى المديرية وأخذها به مما يؤكد العلاقة الإيجابية بين المديرية والمدير. أما الفقرة (16) التي تنص على " تشرك مديرية التربية والتعليم مديري المدارس في صنع القرارات " والفقرة (21) التي تنص على " تساعد مديرية التربية والتعليم مدير المدرسة على تخطي العقبات الإدارية " فقد جاءتا بالرتبة السابعة والعشرين بمتوسط حسابي (3.34) وإنحرافين معياريين (0.89) و (0.83) على التوالي، وهذا يعني للفقرة السادسة عشرة، فسح المجال أمام العاملين في مديريات التربية والتعليم لاتخاذ القرار المناسب من خلال الإسهام في صنعه مما يعزز النظام الإداري اللامركزي بشكل مقبول، أما الفقرة الحادية والعشرين، فيمكن أن تفسر في ضوء القدرة التي يمتلكها الإداريون في مديريات التربية والتعليم على تخطي العقبات الإدارية، مما يسهل لهم حسن التنفيذ واختصار الوقت، والتخلص من الروتين وهذا يتم بشكل متوسط، مما يعني دون مستوى الطموح في العمل الإداري اللامركزي.

المجال الثاني: مجال اتخاذ القرارات:

تكون هذا المجال من عشر فقرات ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (3.40-3.67) وبانحرافات معيارية ما بين (0.91- 0.71)، كما في الجدول (6).
يتبين من الجدول (6) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية وفقاً لفقرات مجال " إتخاذ القرارات " تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. فقد حصلت الفقرة الأولى فقط على درجة تطبيق مرتفعة، وحصلت الفقرات الباقية البالغ عددها تسع فقرات على درجة تطبيق متوسطة، وتدل هذه النتيجة على ممارسة للإدارة اللامركزية بدرجة متوسطة في مجال إتخاذ القرار. وقد تعني هذه النتيجة عدم إقدام الإداريين في مديريات التربية والتعليم بممارسة السلطات الممنوحة إليهم

والصلاحيات المخولة لهم بالشكل المطلوب، مما يتطلب زيادة في نسبة الممارسة لتصل إلى مستوى أعلى يستدل منه حرية العاملين في إتخاذ القرار لا ترددهم في ذلك. وقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص على توكل مديرية التربية والتعليم اتخاذ بعض القرارات إلى مديري المدارس " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.67) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا يدل على ارتفاع الروح المعنوية للمدير نتيجة ما قام به من اتخاذ للقرارات المناسبة في مدرسته. كما جاءت الفقرة الثانية التي تنص على " تتابع مديرية التربية والتعليم مديري المدارس لتنفيذ خططهم المدرسية " على الرتبة الثانية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.61) وانحرافها المعياري (0.86)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وهذا يعني أن مديريات التربية والتعليم تتابع تنفيذ الخطط المدرسية لتبقى ضمن الإطار العام لمبادئ وأساسيات المنهج المتبع في وزارة التربية والتعليم. أما الفقرة (37) التي تنص على " تتابع مديرية التربية والتعليم نتائج القرارات " فقد جاءت بالرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.72)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وهذا له مدلول لان وزارة التربية والتعليم تتابع قراراتها لتعرف النتائج المترتبة على تنفيذها. أما الفقرة (31) التي تنص على " تتخذ مديرية التربية والتعليم القرارات في وقت مناسب " فقد جاءت بالرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً، وهذا يعني أن اتخاذ من حيث توقيتته عامل مهم في نجاحه، فإن قيام الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم باتخاذ القرار في وقته المناسب قد ينعكس إيجاباً على نتائجه، ويحقق فوائد أكثر للمدارس ذات العلاقة الإدارية الرسمية بهذه المديرية.

المجال الثالث: مجال تفويض السلطة:

تكون هذا المجال من إحدى عشرة فقرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين

(3.24-3.87) وبانحرافات معيارية ما بين (1.13 - 0.71)، كما في الجدول (7).

يتبين من الجدول (7) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية وفقاً لفقرات مجال " تفويض

السلطة " تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. فقد حصلت الفقرة (44) فقط على درجة تطبيق

مرتفعة، وحصلت الفقرات الباقية البالغ عددها عشر فقرات على درجة تطبيق متوسطة. وقد

جاءت الفقرة (44) التي تنص على " تتيح مديرية التربية والتعليم للعاملين في الوحدات

الإدارية الدنيا ممارسة الصلاحيات المخولة لهم " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.87)

وانحراف معياري (0.86) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا يدل على أن العاملين لدى مديريات

التربية والتعليم يتمتعون بصلاحيات واسعة وهذا عائد إلى تطبيق الإدارة اللامركزية. كما

جاءت الفقرة (39) التي تنص على " تزودنا مديرية التربية والتعليم بالصلاحيات الكافية

لانجاز العديد من الأعمال المتعلقة بمدارسنا " على الرتبة الثانية، إذ بلغ متوسطها الحسابي

(3.62) وانحرافها المعياري (0.86)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وهذا يدل أن مديرية التربية

والتعليم تزود العاملين من المديرين والإداريين ورؤساء الأقسام بالصلاحيات الكافية لتسيير

الأعمال. أما الفقرة (48) التي تنص على " تتيح مديرية التربية والتعليم لمدير المدرسة أن يقوم

بنقل الطلاب من وإلى المدرسة حسب ما يراه مناسباً " فقد جاءت بالرتبة العاشرة بمتوسط

حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.93)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد تعود عملية النقل

للطلبة إلى تعليمات مركزية تصدرها وزارة التربية والتعليم، تطبق على جميع الطلبة في

مدارس المملكة دون استثناء، مما يحد من طبيعة العملية الإدارية اللامركزية. أما الفقرة (47)

التي تنص على " تترك مديرية التربية والتعليم تحديد مدة الدوام لمدير المدرسة " فقد جاءت بالرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً، وقد يعزى ذلك إلى أن الدوام في المدارس من حيث تحديد بدايته ونهايته قضية مركزية تصدر عن وزارة التربية والتعليم ولا مجال لاتخاذ أي قرار يتعلق بتقليص أو تمديد فترة الدوام، أو تقديمها أو تأخيرها بل الأمر متروك كله للوزارة. فالقضايا المركزية تحد من ممارسة اللامركزية كما هو الحال في تحديد وقت الدوام.

السؤال الثاني ونصه: ما درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الخاصة ؟

يتبين من الجدول (8) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الخاصة كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.76)، وهذا يدل على أن هناك تطبيق للإدارة اللامركزية لدى المدارس الخاصة إلا أن هذا التطبيق لا يزال دون المستوى الطموح. أما بالنسبة لمجالات أداة الدراسة فقد جاء مجال " العلاقة مع المديرية " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة تطبيق متوسطة، وهذا يدل على العلاقة الجيدة بين مديري المدارس الخاصة ومديراتها وبين العاملين في مديرية التعليم الخاص. في حين جاء مجال " إتخاذ القرارات " بالرتبة الثانية إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.45) وانحرافه المعياري (0.75) وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً، وهذا يعني أن ممارسة إتخاذ القرار لم ترق إلى المستوى المطلوب على الرغم من أهميتها على مستوى مديرية التربية والتعليم من حيث اختصارها

لوقت وتقليصها للروتين. ومع أن الدرجة متوسطة لتطبيق الإدارة اللامركزية ليست سلبية، إلا أن ما يطمح إليه أن يكون التطبيق بمستوى مرتفع ليعكس ممارسة حقيقية شاملة للنظام اللامركزي. أما مجال " تفويض السلطة " فقد جاء بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة تطبيق متوسطة، و قد يستدل من هذه النتيجة أن العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم يتمتعون بدرجة مناسبة ومقبولة من السلطة المفوضة إليهم من مديري هذه المديريات أو من الجهة المركزية ممثلة بوزارة التربية والتعليم.

وفيما يأتي مناقشة لفقرات مجالات الدراسة وفق النتائج التي حصلت عليها:

المجال الأول: العلاقة مع المديرية:

تكون هذا المجال من (28) فقرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (3.27-3.98) وبانحرافات معيارية ما بين (0.58 - 0.88) ، ويتبين من الجدول (9) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية وفقاً لمجال " العلاقة مع المديرية " تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. فقد حصلت ثلاث فقرات على درجات تطبيق مرتفعة، وحصلت الفقرات الباقية البالغ عددها (25) فقرة على درجة تطبيق متوسطة. وقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص " تعمل مديرية التربية والتعليم على تشجيع التجارب التربوية الحديثة " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وقد يعود ذلك إلى أهمية هذه التجارب في المجال التربوي وانعكاسها على العملية التربوية، لاسيما أن الإمكانيات المتاحة لبعض المدارس الخاصة تهيئ لها الفرصة للقيام بمثل هذه التجارب، لذلك جاء التشجيع من مديرية التعليم الخاص بشكل مرتفع. كما جاءت الفقرة (22) التي تنص على " تراعي مديرية التربية والتعليم الاحتياجات الخاصة لمدير المدرسة وتستجيب له باستمرار " على الرتبة

الثانية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.84) وانحرافها المعياري (0.60) وبدرجة تطبيق مرتفعة أيضاً، وهذا عائد لأن مديرية التعليم الخاص على وعي بطبيعة المدارس الأساسية الخاصة واحتياجاتها إذ تراعي هذه الاحتياجات وتعمل على تلبيتها من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. أما الفقرة (23) التي تنص على "تساعد مديرية التربية والتعليم مدير المدرسة بعدم التعرض للضغوط" والفقرة (28) التي تنص على "تدرب مديرية التربية والتعليم مديري المدارس على كيفية ممارسة السلطة" فقد جاءتا بالرتبة السابعة والعشرين بمتوسط حسابي (3.27) وانحرافين معياريين (0.58) و (0.78) على التوالي، فبالنسبة للفقرة (23) فيمكن تفسيرها على أن الإداريين في مديرية التعليم الخاص يدركون الأعمال والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة الخاصة، والضغوط الناجمة عن عبء العمل، فيتقدمون على تقديم المساعدة له لتخفيف الضغوط عنه. وفيما يتعلق بالفقرة (28) الخاصة بالتدريب على كيفية ممارسة السلطة، فسيدل من هذه النتيجة أن الإداريين في مديرية التعليم الخاص لم يحصلوا على التدريب الكافي لممارسة السلطة، ولم يشاركوا في دورات تدريبية متخصصة حول كيفية ممارسة السلطة، أو تغيير اتجاهاتهم من المركزية إلى اللامركزية.

المجال الثاني: مجال اتخاذ القرارات:

تكون هذا المجال من عشر فقرات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (3.39-3.56) وبانحرافات معيارية ما بين (0.68 - 0.82). ويتبين من الجدول (10) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية وفقاً لمجال "إتخاذ القرارات" كانت متوسطة. فقد حصلت جميع الفقرات على درجة تطبيق متوسطة، وهذا عائد

لأن إتخاذ القرارات من قبل الإداريين العاملين في مديرية التعليم الخاص لا يمكنهم من ممارسة هذا الإجراء الإداري بشكل واسع، مما قد يعني محدودية هذا الإجراء لأسباب قد تكون إدارية تنظيمية، أو ربما تعزى إلى طبيعة التعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، والتي تجعل صلاحية اتخاذ القرار لأفراد معينين في مديرية التعليم الخاص، ولموضوعات محدودة دون غيرها. وقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص على " تسهم مديرية التربية والتعليم في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة تطبيق متوسطة، وهذا يدل على حرص مديرية التعليم الخاص على توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرار السليم والصائب. كما جاءت الفقرة الثانية التي تنص على " تتخذ مديرية التربية والتعليم القرارات في وقت مناسب " على الرتبة الثانية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.50) وانحرافها المعياري (0.78)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وهذا يؤكد أهمية الوقت وضرورة مراعاة توقيت القرار لأهميته من حيث النتائج المترتبة عليه. أما الفقرة (37) التي تنص على " تتابع مديرية التربية والتعليم نتائج القرارات " فقد جاءت بالرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.74)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أهمية المتابعة لنتائج القرار المتخذ، وما يترتب عليها من أمور تنعكس على طبيعة العملية التربوية سلباً أو ايجابياً، كتلافي الجوانب السلبية في القرارات المستقبلية التي تتخذ في الموضوع نفسه. أما الفقرة (35) التي تنص على " تقدم مديرية التربية والتعليم عدداً من البدائل المتعلقة بالقرارات لمناقشتها مع مديري المدارس " فقد جاءت بالرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً، وقد تعني هذه النتيجة عدم الإلمام الكافي بالبدائل المطروحة إزاء القرار المطلوب اتخاذه، وقد يعزى ذلك على

ضعف إمكانية الإداريين بماهية القرارات ونوعيتها وأهميتها، والبدائل المتاحة لكل قرار أو ربما يعزى ذلك إلى محدودية البدائل، فلا يجد متخذو القرارات فرصة لبدائل إضافية.

المجال الثالث: مجال تفويض السلطة:

تكون هذا المجال من إحدى عشرة فقرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (2.67-3.76) وانحرافات معيارية ما بين (0.61 - 1.11) ويتبين من الجدول (11) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية وفقاً لمجال " تفويض السلطة " تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. فقد حصلت الفقرة (44) فقط على درجة تطبيق مرتفعة، وحصلت الفقرات الباقية البالغ عددها (10) فقرات على درجة تطبيق متوسطة، وقد جاءت الفقرة (44) التي تنص على " تتيح مديرية التربية والتعليم للعاملين في الوحدات الإدارية الدنيا ممارسة الصلاحيات المخولة لهم " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا يدل على أن وزارة التربية والتعليم تعطي صلاحيات للعاملين بشكل كبير تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة إزاء الموضوعات والمعاملات المقدمة من المدارس الخاصة. كما جاءت الفقرة (46) التي تنص على " تشجع مديرية التربية والتعليم الاعتماد على النفس والتعاون والمشاركة في الرأي " بالرتبة الثانية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.57) وانحرافها المعياري (0.69)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وهذا يدل على حرص مديرية التعليم الخاص على اعتماد العاملين فيها من متخذي قرارات على أنفسهم في ذلك دون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى إلا أن هذا الحرص لم يكن بالمستوى أو الدرجة المطلوبة. أما الفقرة (43) التي تنص على " تخفف مديرية التربية والتعليم الأعباء والمسؤوليات الملقاة عليها عن

طريق تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا " فقد جاءت بالرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.83)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد تعني هذه النتيجة أن العاملين في مديرية التعليم الخاص يبذلون جهودهم في تخفيف الأعباء الإدارية بتفويض بعض صلاحياتهم وسلطاتهم ولكن ليس وفقاً لما ينبغي، فجاءت الدرجة متوسطة من حيث تطبيق هذه الفقرة. أما الفقرة (49) التي تنص على " تعد مديرية التربية والتعليم الموازنة المدرسية ومصادرها ومستلزماتها حسب إمكانيات المدرسة " فقد جاءت بالرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً، وقد يعزى ذلك إلى أن العاملين الإداريين في هذه المديرية غير مسؤولين عن الموازنة التي عادة ما تعد مركزية على مستوى الوزارة، وما يتطلب من المديرية هو تحديد احتياجاتهم السنوية لإعداد الموازنة في ضوء تلك الاحتياجات.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين استجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية والمدارس الأساسية الخاصة في درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة؟

أظهرت النتائج في الجدول (12) أن القيمة التائية لمجال " العلاقة مع المديرية " بلغت (1.53)، ولمجال " إتخاذ القرارات " بلغت (0.72) ، ولمجال " تفويض السلطة " بلغت (1.89) ، وللأداة ككل بلغت (1.47) . وجميع هذه القيم التائية ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يعني أن المديرين لا يختلفون كثيراً في نظرتهم إلى ما يقوم به العاملون الإداريون في مديريات التربية والتعليم من مهام وأعمال إدارية سواء كان أولئك المديرون يعملون في مدارس حكومية أم مدارس خاصة، ويستنتج من هذه النتيجة أن نوع المدرسة (حكومية أم خاصة) كمتغير ليس لها تأثير في إدراك كيفية قيام العاملين الإداريين بإنجاز أعمالهم المنوطة إليهم. وقد يعزى ذلك إلى التوجه العام لوزارة التربية والتعليم في الأردن نحو الأخذ بالنظام اللامركزي، المستند إلى توجيهات جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين بالأخذ باللامركزية نظاماً إدارياً وممارسة فعلية في عموم المملكة، في ضوء تبني فكرة الأقاليم. وربما يعزى ذلك إلى الدورات التدريبية التي اشترك فيها العاملون الإداريون في مديريات التربية والتعليم، والتي ربما اشتملت على برامج تتعلق باللامركزية كنظام إداري يصلح في قطاع التربية والتعليم، وقد يكون سبب ذلك راجعاً إلى توجهات القادة الإداريين التربويين في هذه المديريات بدءاً من مديري التربية والتعليم وانتهاء برؤساء الأقسام الذين يميلون إلى استخدام النظام اللامركزي والذي ربما تأثروا بإيجابياته العديدة.

إن درجة تطبيق اللامركزية الإدارية في هذه الدراسة جاءت متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بشايرة (1991)، ودراسة لانج (Lang,1993)، ودراسة نساليو (Nsaliwa, 1997)، ودراسة تيرا (Tyra, 1998). في حين أنها اختلفت مع نتائج كل من ودراسة بورديا (1984)، ودراسة هانسون (Hanson,2000)، الذين أظهرت نتائجهم درجة تطبيق منخفضة للامركزية الإدارية. كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بشور (1982)، و جويحان (1995)، و المعشني (2002)، و منصور (2004)، و ما كجرف (McGriff, 1993) ، حيث أظهرت هذه الدراسات نتيجة تطبيق مرتفعة للامركزية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

- العمل بقرار وزارة التربية والتعليم الذي يوصي بتطبيق اللامركزية الإدارية في المدارس بشكل أوسع.
- منح المديرين والعاملين في مديريات التربية والتعليم الثقة للقيام بأداء المهمات الإدارية الموكلة إليهم.
- إجراء دراسة مماثلة لتعرف أثر تطبيق نظام الإدارة اللامركزية على نوعية التعليم العام في الأردن.

المراجع

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الإبراهيم، عدنان بدري (2002). الإدارة، ط1، عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

الإمام، مديحة (1981). أضواء على الإدارة التربوية، مجلة الفكر العربي، العدد 24، ص 179-188. سورية: مجلة الانتماء العربي للعلوم الإنسانية.

أحمد، احمد إبراهيم (1999). نحو تطوير للإدارة المدرسية، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

أمين، بهاء الدين (2000) الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها، عمان: دار التقدّم العلمي.

البستان، أحمد عبد الباقي، وعبد الجواد، عبد الله السيد، وبولس، وصفي عزيز (2003). الإدارة والإشراف التربوي، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

بشايره، احمد سليمان (1991). المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية، عمان: دار الفرقان.

بشور، منير (1982). اللامركزية الوظيفية، اتجاهات في التربية العربية، ط1. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

بورديا، أنيل (1984). اللامركزية في الإدارية التربوية في العالم الثالث، مجلة التربية الجديدة، عدد (33)، ص 79-95.

الجبر، زينب (2008). تفعيل الشراكة المجتمعية بين القطاعين العام والخاص في دولة الكويت، الكويت: لجنة التأليف والتعريب والنشر بمجلس النشر العلمي في جامعة الكويت.

جرادات، عزت، وعماد الدين، منى مؤتمن (2000). دراسة حول التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الإلكسو).

جريدة الرأي (2009). مشروع اللامركزية سيكون على مستوى المحافظة، العدد 14085، عمان: 4 أيار 2009.

جوهر، صلاح الدين (1984). إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة: مكتبة عين شمس.

جويحان، ماهرة فؤاد (1995) درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحو، ماجد راغب (1994). القانون الإداري، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.

حسين، سلامة عبد العظيم (2006). الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.

خالد، نزيه (2006)، الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط1، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع.

الدوري، حسين، والأعرجي، عاصم (1987). مبادئ الإدارة العامة، صفحة 202، بغداد: مطبعة الجامعة المستنصرية.

السعود، راتب (2007). الإشراف التربوي الحديث، عمان: طارق للخدمات المكتبية.

سلامة، ياسر خالد (2003). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
 سليمان، عرفات عبد العزيز (1978). إستراتيجية الإدارة في التعليم، ط1، القاهرة: مكتبة
 الأنجلو المصرية.

الطويل، هاني (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط4، عمان: دار وائل للنشر.
 عبد الدايم، عبد الله (1985). الاتجاهات الجديدة في التخطيط التربوي، مجلة التربية الجديدة،
 العدد 34، صفحة 35-36، عمان: مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية.
 عبد العال، محمد حسنين (1978). اللامركزية المحلية، ط1، الرياض: مطابع الشرق الأوسط.
 عربيات، بشير محمد (2006). إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم، ط1، عمان: دار الثقافة.
 العرفي، عبد الله بالقاسم، ومهدي، عباس عبد (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية، ط2،
 بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.

عريفج، سامي سلطي (2004). الإدارة التربوية المعاصرة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
 كشاكش، كريم (1997). التنظيم الإداري المحلي، ط1، اربد: دائرة المكتبة الوطنية.
 محمد، موفق حديد (2001)، الإدارة، ط1، عمان: الحامد للنشر والتوزيع.
 مرسي، محمد منير (1974). الاتجاهات المعاصرة في التربية المقارنة، القاهرة: عالم الكتب.
 مصطفى، صلاح عبد الحميد، والناهب، نجاته عبد الله (1986). الإدارة التربوية، ط1، دبي:
 الإمارات العربية للنشر والتوزيع.

المعشني، سعيد بن علي بن سهل (2002)، درجة تطبيق اللامركزية في إدارة مديريات التربية
 والتعليم في سلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد،
 الأردن.

منصور، رشيد خالد راشد (2004)، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية من وجهة نظر

مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية - نابلس، فلسطين.

موسى، مصطفى (1992). التنظيم الإداري بين الهيئة و اللامركزية، القاهرة: الهيئة العامة

للكتاب.

ناصر، فتحي محمد (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة.

هاشم، محمود زكي (1987). أساسيات الإدارة، الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر

والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم (1987). المؤتمر الوطني للتطوير التربوي، عمان: الشركة الدولية

للطباعة والنشر.

وزارة التربية والتعليم (1995). المؤتمر التربوي، عمان: نادي المعلمين.

وزارة التربية والتعليم (1999). المؤتمر الوطني للتطوير التربوي، عمان: الشركة الدولية

للطباعة والنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Botte, Cheryl berrot. (1993). Centralization and Decentralization: the Relationship of Bureaucracy, Autonomy and the Principals in Elementary Schools. **Dissertation Abstracts International-** A53/09,P.3055.
- Busher, Hugh, (1995). **Managing Teachers as Professionals in School**, London: Kogan Page.
- Dean, Joan, (1995). **Managing the Primary School**, 2nd ed, New York: Routledge.
- Densire, Andrew (1973). **Administration: The World and the Science**, Oxford: Mortin Roberation and Company Ltd.
- Edger L. Morphet, Roe L. Johns, and Theodore L. Reller, (1982). **Educational Organization and Administration**, 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Gill, Donald Bruce. (1999).The Role of School Principal in School District Administrative Decentralization: A Comparative Case Analysis. **Dissertation Abstracts International-** A60/05, P.140, Nov.
- Hanson, E., M., (2000). Democratization and Educational Decentralization in Spain: A Twenty Year Struggle for Reform. **Education Reform and Management Publication Series**, 1 (3) /1 – 62.

Hoy, Wayne,& Miskel, Cecil (1978), **Educational Administration: Theory, Research and Practice**, New York: Random House.

Kapto, A. E. (1990). School Administration: Optimal Ratio of Centralization to Decentralization. **Soviet Education Journal**, Vol.32, No.8. p.27-36.

Lang, John Thomas. (1993). From Centralization to Decentralization: the Principal in Transition. **Dissertation Abstracts International**. A52/11, p. 3786. May.

Londono polo, Isbel. (1997). Decentralization of Education in Colombia from the Perspective of the Local Participants. Learning in the Context of Implementation. **Dissertation Abstracts International**. A57/07, P. 2773.

Maddik, Henry (1993). **Democracy, Decentralization & Development**. London: Development centre.

McGriff, D., M. (1993). Decentralization: Lessons from the Detroit Public Schools, **North Central Regional Educational Laboratory (NCREL)**.

- Mclendon, Michael, (2003). Setting the Governmental Agenda for State Decentralization of Higher Education, **Journal of Higher Education**; Vol : 74, Issue: 5, p, 479-515.
- Nsaliwa, Christina Doris. (1997). Decentralization of Educational Decision-making in Malawi. **Dissertation Abstracts International**. A60/07. p.2781.
- O'Donnell, Cyril & Koontz, Harold, (1986). **Principles of Management**.4th ed. New York: Mc Graw-HILL.
- Reyes, Augustina, (2002), Alternative Education: The Dark Side of Education or New Tools for Latinos to Achieve Self-actualization, **Bilingual Review**; Vol, 25, Issue, 3, P.249.
- Stinnette, Lynn J. (1993). Decentralization: Why, How and Toward What End? **North Central Regional Educational Laboratory (NCREL)**.
- Tyra, Amelia Ann. (1998). Essential Components of School Decentralization: A Study of Theory to Practice in Kentucky's Model of School- Based Decision- Making as Viewed by Elementary Principal Governance, **Dissertation Abstracts International**. A58/07, p.2487.

المواقع الإلكترونية:

<http://www.tajeir.com/vb/showthread.php?t=8026>

<http://bafree.net/forums/showthread.php?t=45652>

الماضي، عمرو بن عبد العزيز، المركزية واللامركزية.

<http://www.komoedu.jeeran.com/educint.htm>

قابيل، حاتم، مفهوم اللامركزية في الإدارة.

[http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/277.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/277.htm)

قابيل، حاتم، اللامركزية والتفويض في الإدارة.

<http://shohdaa-school.all-up.com/montada-f3/topic-t50.htm>

شلبي، محمد (2008). مفهوم اللامركزية.

http://www.ciesin.org/decentralization/English/General/Different_forms.html

<http://www.scribd.com/doc/3980553>

<http://www.watein.com/educ/edu/3951.html>

البلوي، عبد المنعم جابر (2009). مفهوم اللامركزية في الإدارة التربوية.

<http://www.banquecentrale.gov.sy/Archive/archive-ar/archive2006>

www.moe.gov.ps/publications/dsantralization.doc

<http://manaratalelm.ifrance.com/education>

الملحقات

الملحق (1)

استبانة أداة الدراسة بصيغتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور المحكم المحترم.

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة". كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية. مما يتطلب جمع معلومات عن موضوع الدراسة.

ونظراً لما نعده فيكم من خبرة ودراية ولما تتمتعون به من سمعة علمية طيبة، يضع الباحث بين أيديكم الإستبانة المرفقة طياً بهدف تعرّف درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في عمان. راجياً التفضل بإبداء رأيكم بصدد فقراتها من حيث انتمائها للمجال الذي وضعت فيه، ومدى صلاحها لأغراض الدراسة، وهل هي بحاجة إلى تعديل؟ وما التعديل المقترح؟

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث:

أسامه عادل حسونة

التعديل المقترح	بحاجة على تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة		الفقرة	التسلسل
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
						<p>أ:</p> <p>1. تعمل مديرية التربية والتعليم على تشجيع التجارب التربوية الحديثة.</p> <p>2. تعمل مديرية التربية والتعليم على تشجيع الأفكار و المقترحات.</p> <p>3. تتيح مديرية التربية والتعليم الحرية في العمل .</p> <p>4. تسهم مديرية التربية في تبسيط الإجراءات.</p> <p>5. تستجيب مديرية التربية والتعليم لمختلف المتطلبات التي تحتاجها مدارسنا.</p> <p>6. تتيح مديرية التربية والتعليم توفير كثير من الوقت والجهد الذي تحتاجه مدارسنا.</p> <p>7. تمتلك مديرية التربية والتعليم الصلاحيات الكافية لمعالجة مختلف القضايا التي تحتاجه مدارسنا.</p> <p>8. توفر مديرية التربية والتعليم سبل الاتصال والتواصل معها بيسر وسهولة.</p> <p>9. تتسم إجراءات مديرية التربية والتعليم بالسرعة والمرونة.</p> <p>10. تشجع مديرية التربية والتعليم ثقافة المبادرة والابتكار في مدارسنا.</p>	

التعديل المقترح	بحاجة على تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة		الفقرة	التسلسل
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
						تذكي مديرية التربية والتعليم روح التنافس بين مدارسنا بشأن تحقيق الأهداف والمقاصد التربوية.	.11
						تشجع مديرية التربية والتعليم جهود المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.	.12
						تراعي مديرية التربية والتعليم اختلاف سبل التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا من منطقة لأخرى.	.13
						تتلى مديرية التربية والتعليم المتطلبات الإدارية وتزيد من فعاليتها بما يناسب العملية التربوية.	.14
						تنمي مديرية التربية والتعليم شخصية المدير من حيث السماح بالممارسة الذاتية وتحمل المسؤولية.	.15
						تشرك مديرية التربية والتعليم مديري المدارس في صنع القرارات.	.16
						تحقق مديرية التربية والتعليم كفاءة في العمل من حيث الاستفادة من كل الطاقات والقدرات في مجال الإدارة عند إشراك مديري المدارس في صنع القرارات.	.17
						تهيئ مديرية التربية والتعليم المناسب لمختلف البيئات.	.18

التعديل المقترح	بحاجة على تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة		الفقرة	التسلسل
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
						تحقق مديرية التربية والتعليم الانسجام بينها وبين المستويات الإدارية الأخرى مما يحقق وجود تساعد مديرية التربية والتعليم مديري المدارس على الإبداع والابتكار.	19.
						توجد مديرية التربية والتعليم التنافس المستحب بين المناطق المختلفة.	20.
						تتيح مديرية التربية والتعليم الاستقرار لمدير المدرسة في إقليمه أطول مدة ممكنة.	21.
						تتماشى مديرية التربية والتعليم مع متطلبات العصر من حيث السرعة والتقدم واحتمالات التغيير.	22.
						تقضي مديرية التربية والتعليم على الروتين التقليدي لضمان التقدم.	23.
						تراعى مديرية التربية والتعليم الاحتياجات الخاصة لمدير المدرسة وتستجيب له باستمرار.	24.
						لا تعرض مديرية التربية والتعليم مدير المدرسة للضغوط.	25.
						تعمل مديرية التربية والتعليم على تدريب مديري المدارس الجدد.	26.
						تحترم مديرية التربية والتعليم آراء مديري المدارس وتتم مناقشتها.	27.

التعديل المقترح	بحاجة على تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة		الفقرة	التسلسل
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
						تساعد مديرية التربية والتعليم مديري المدارس الجدد على التكيف مع الجو المدرسي.	.28
						تساعد مديرية التربية والتعليم مديري المدارس الجدد على التكيف مع الجو المدرسي.	.29
						الجو السائد في مديرية التربية والتعليم يقوم على العلاقات الإنسانية.	.30
						تدرب مديرية التربية والتعليم مديري المدارس على كيفية ممارسة السلطة.	.31
						ب: مجال اتخاذ القرارات:	
						توكل مديرية التربية والتعليم اتخاذ بعض القرارات إلى مديري المدارس.	1
						تعمل مديرية التربية والتعليم على أن تتخذ القرارات في المستويات الإدارية الدنيا.	.2
						تتخذ مديرية التربية والتعليم القرارات بشكل سريع.	.3
						تتابع مديرية التربية والتعليم مديري المدارس لتنفيذ خططهم المدرسية.	.4
						تتبع مديرية التربية والتعليم قواعد محددة لتسهيل فهم مديري المدارس لها.	.5

التعديل المقترح	بحاجة على تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة		الفقرة	التسلسل
		غير صالحة	صالحة	غير منتمة	منتمة		
						<p>6. تسهم مديرية التربية والتعليم في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.</p> <p>7. تقدم مديرية التربية والتعليم مجموعة من البدائل وتناقشها مع مديري المدارس.</p> <p>8. تضع مديرية التربية والتعليم معايير محددة لاتخاذ القرارات.</p> <p>9. تتابع مديرية التربية والتعليم نتائج القرارات.</p> <p>10. تشجع مديرية التربية والتعليم مديري المدارس في تقديم بدائل لاتخاذ القرارات.</p> <p>ج: مجال تفويض السلطة:</p> <p>1. تزودنا مديرية التربية والتعليم بالصلاحيات الكافية لانجاز عديد من الأعمال المتعلقة بمدارسنا.</p> <p>2. الصلاحيات المخولة من مديرية التربية والتعليم تسهم في تطوير القدرة القيادية لمديري المدارس .</p> <p>3. تُبرز مديرية التربية والتعليم أهمية مدير المدرسة عند جعله يتحمل المسؤولية في ضوء السلطة المخولة له.</p> <p>4. ترفع مديرية التربية والتعليم معنويات مديري المدارس عند تفويض السلطة لهم.</p>	

التعديل المقترح	بحاجة على تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة		الفقرة	التسلسل
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
						تخفف مديرية التربية والتعليم الأعباء والمسؤوليات الملقاة عليها عن طريق تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا.	.5
						تتيح مديرية التربية والتعليم للعاملين في الوحدات الإدارية الدنيا ممارسة الصلاحيات المخولة لهم.	.6
						تقضي مديرية التربية والتعليم على التهرب من المسؤولية.	.7
						تشجع مديرية التربية والتعليم الاعتماد على النفس والتعاون والمشاركة في الرأي.	.8
						تترك مديرية التربية والتعليم تحديد مدة الدوام لمدير المدرسة.	.9
						تتيح مديرية التربية والتعليم لمدير المدرسة أن يقوم بنقل الطلاب من وإلى المدرسة حسب ما يراه مناسباً.	.10
						تعد مديرية التربية والتعليم الموازنة المدرسية ومصادرها ومستلزماتها حسب إمكانيات المدرسة وطاقاتها.	.11

الملحق (2)
استبانة أداة الدراسة بصيغتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

حضرة مدير/ة: المدرسة المحترم/هـ

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة

نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية و الخاصة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، ونظراً

لكونكم من أصحاب الخبرات التربوية أكون ممتناً لتفضلكم بالإجابة على هذه الإستبانة، ولا شك

أن نجاح هذه الدراسة يتوقف على مشاركتكم الفاعلة. مؤكداً بان الإجابات سيتم استخدامها

لأغراض البحث العلمي فقط وستبقى في إطار السرية التامة.

مع خالص امتناني وتقديري لتعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الباحث

أسامة عادل حسونة

الرجاء وضع دائرة حول العبارة المناسبة لكل مما يأتي:

معلومات عامة:

1. الجنس: أ: ذكر ب: أنثى
2. المؤهل العلمي: أ: بكالوريوس ب: دبلوم عالي
ج: ماجستير د: دكتوراه
3. الخبرة الإدارية: أ: (1-5) سنوات ب: (6-10) سنوات
ج: (11 سنة فأكثر)
4. نوع المدرسة: أ: حكومية ب: خاصة.

تعليمات الإستبانة:

تشتمل هذه الإستبانة على (49) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات في الإدارة اللامركزية، ووضعت أمام درجة الحكم التي تعبر عن درجة ممارسة مديريات التربية والتعليم لها، وذلك وفق البدائل الآتية:

بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً

يرجى الإجابة عن فقرات هذه الإستبانة بوضع إشارة (X) مقابل الفقرة وتحت درجة الحكم التي

تعبر - من وجهة نظركم - عن درجة ممارسة مديريات التربية والتعليم لها.

رقم الفقرة	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
أ:	مجال العلاقة مع المديرية:					
1.	تعمل مديرية التربية والتعليم على تشجيع التجارب التربوية الحديثة.					
2.	تعمل مديرية التربية والتعليم على تشجيع الأفكار التربوية الجديدة.					
3.	تتيح مديرية التربية والتعليم الحرية في تنفيذ المهمات.					
4.	تسهل مديرية التربية والتعليم في تبسيط الإجراءات.					
5.	تستجيب مديرية التربية والتعليم للمتطلبات التي تحتاجها مدارسنا.					
6.	تتيح إجراءات مديرية التربية والتعليم توفير كثير من الوقت والجهد اللذين تحتاجهما مدارسنا.					
7.	تمتلك مديرية التربية والتعليم الصلاحيات الكافية لمعالجة مختلف القضايا التي تحتاجها مدارسنا.					
8.	توفر مديرية التربية والتعليم سبل الاتصال معها ببسر.					
9.	تتسم إجراءات مديرية التربية والتعليم بالمرونة.					
10.	تشجع مديرية التربية والتعليم ثقافة المبادرة و الابتكار في مدارسنا.					
11.	تذكي مديرية التربية والتعليم روح التنافس بين مدارسنا لتحقيق الأهداف التربوية.					
12.	تشجع مديرية التربية والتعليم جهود المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.					
13.	تراعي مديرية التربية والتعليم اختلاف سبل التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا من منطقة لأخرى.					
14.	تتلي مديرية التربية والتعليم المتطلبات الإدارية بما يناسب العملية التربوية.					
15.	تنمي مديرية التربية والتعليم شخصية المدير بتشجيعه تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار.					
16.	تشارك مديرية التربية والتعليم مديري المدارس في صنع القرارات.					
17.	تحقق مديرية التربية والتعليم الكفاية في العمل بتوظيف الكفايات الإدارية المتوافرة من خلال إشراكها في اتخاذ القرار.					
18.	تهيئ مديرية التربية والتعليم فرص التنافس المستحب بين المدارس المختلفة.					
19.	تتيح مديرية التربية والتعليم الاستقرار الوظيفي لمدير المدرسة في منطقته أطول مدة ممكنة.					
20.	تتماشى مديرية التربية والتعليم مع متطلبات العصر من حيث السرعة والتقدم واحتمالات التغيير.					
21.	تساعد مديرية التربية والتعليم مدير المدرسة على تخطي العقبات الإدارية.					

رقم الفقرة	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
22.	تراعي مديرية التربية والتعليم الاحتياجات الخاصة لمدير المدرسة وتستجيب له باستمرار.					
23.	تساعد مديرية التربية والتعليم مدير المدرسة بعدم التعرض للضغوط.					
24.	تعمل مديرية التربية والتعليم على تدريب مديري المدارس الجدد.					
25.	تحترم مديرية التربية والتعليم آراء مديري المدارس.					
26.	تساعد مديرية التربية والتعليم مديري المدارس الجدد على التكيف مع المناخ المدرسي.					
27.	المناخ السائد في مديرية التربية والتعليم يقوم على العلاقات الإنسانية.					
28.	تدرب مديرية التربية والتعليم مديري المدارس على كيفية ممارسة السلطة.					
ب:	مجال اتخاذ القرارات:					
29.	توكل مديرية التربية والتعليم اتخاذ بعض القرارات إلى مديري المدارس.					
30.	تعمل مديرية التربية والتعليم على أن تتخذ القرارات في المستويات الإدارية الدنيا ما أمكن.					
31.	تتخذ مديرية التربية والتعليم القرارات في وقت مناسب.					
32.	تتابع مديرية التربية والتعليم مديري المدارس لتنفيذ خططهم المدرسية.					
33.	تتبع مديرية التربية والتعليم قواعد محددة لتسهيل فهم مديري المدارس لها.					
34.	تسهم مديرية التربية والتعليم في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.					
35.	تقدم مديرية التربية والتعليم عدداً من البدائل المتعلقة بالقرارات لمناقشتها مع مديري المدارس.					
36.	تضع مديرية التربية والتعليم معايير محددة لاتخاذ القرارات.					
37.	تتابع مديرية التربية والتعليم نتائج القرارات.					
38.	تشجع مديرية التربية والتعليم مديري المدارس على تقديم بدائل لاتخاذ القرارات.					
ج:	مجال تفويض السلطة:					
39.	تزودنا مديرية التربية والتعليم بالصلاحيات الكافية لانجاز العديد من الأعمال المتعلقة بمدارسنا.					
40.	الصلاحيات المخولة من مديرية التربية والتعليم تسهم في تطوير القدرة القيادية لمديري المدارس.					
41.	تُبرز مديرية التربية والتعليم أهمية مدير المدرسة لجعله يتحمل المسؤولية في ضوء السلطة المخولة له.					
42.	ترفع مديرية التربية والتعليم معنويات مديري المدارس عند تفويض السلطة لهم.					
43.	تخفف مديرية التربية والتعليم الأعباء والمسؤوليات الملقاة عليها عن طريق تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا.					

رقم الفقرة	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
44.	تتيح مديرية التربية والتعليم للعاملين في الوحدات الإدارية الدنيا ممارسة الصلاحيات المخولة لهم.					
45.	تقضي مديرية التربية والتعليم على التهرب من المسؤولية.					
46.	تشجع مديرية التربية والتعليم الاعتماد على النفس والتعاون والمشاركة في الرأي.					
47.	تترك مديرية التربية والتعليم تحديد مدة الدوام لمدير المدرسة.					
48.	تتيح مديرية التربية والتعليم لمدير المدرسة أن يقوم بنقل الطلاب من وإلى المدرسة حسب ما يراه مناسباً.					
49.	تعد مديرية التربية والتعليم الموازنة المدرسية ومصادرها ومستلزماتها حسب إمكانيات المدرسة.					

ملحق (3)

أسماء لجنة تحكيم أداة الدراسة

أسماء لجنة المحكمين

- | | |
|------------------------------------|---------------------------|
| الجامعة الأردنية | 1. أ.د أنمار الكيلاني |
| جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا | 2. أ.د عبد الجبار البياتي |
| جامعة عمان العربية | 3. أ.د عبد الرحمن الهاشمي |
| جامعة عمان العربية | 4. أ.د عدنان الجادري |
| الجامعة الأردنية | 5. أ.د هاني الطويل |
| جامعة عمان العربية | 6. د. أحمد الكيلاني |
| جامعة البلقاء التطبيقية | 7. د. بشير عربيات |
| جامعة عمان العربية | 8. د. تيسير الخوالدة |
| جامعة عمان العربية | 9. د. عاطف مقابلة |
| جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا | 10. د. غازي خليفة |

ملحق (4)
المراسلات الرسمية

Date:
Number:

عمادة شؤون الطلبة

التاريخ:
الرقم:

لمن يهمه الأمر

أرجو التكرم بالتلطف لتسهيل مهمة الطالب/ الطالبة: أ. سامية عادل كبي حسيون

رقمه: 20060303 تخصصه: إدارة وقيادة تربية

وذلك:

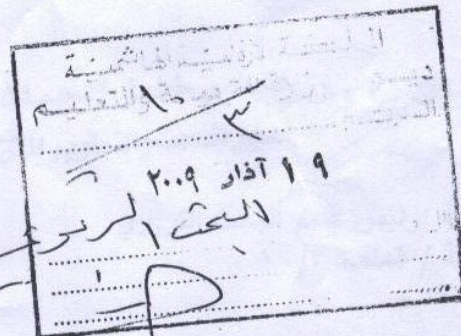
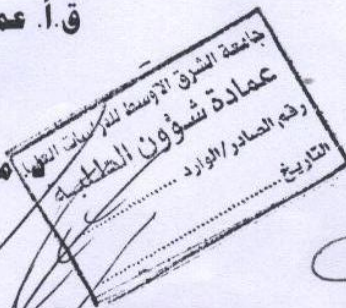
للقيام بجميع معلومات التي تقدم رسالتك بعنوانه
"درجة تطبيع الإدارة اللامركزية في مدارس الترسية
والتعليم في محافظتي العاصمة ومدونة نظر مديرية
المدارس الحكومية والخاصة"

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، علماً بأن المعلومات ستكون سرية ولغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول الاحترام؛

ق.أ. عميد شؤون الطلبة

محمود الحديدي



هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب: 42، عمان 11610، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 42, Amman 11610, Jordan

e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo



صنّاع المعرفة
مشروع تطوير التعليم نحو فضاءات المعرفة

وزارة التربية والتعليم



١٤١١٦

الرقم : ١٠ / ٣ / ١٩٩٠ / ١٢٢٠ التاريخ الموافق ١٩ / ٣ / ١٩٩٠

السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الثالثة
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة البادية الوسطى
السيد مدير التربية والتعليم الخاص لمحافظة العاصمة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الطالب أسامه عادل حسونة بإجراء دراسة بعنوان "درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية والخاصة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من مديري المدارس التابعة لمديريتيكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

مع وافر الاحترام

وزير التربية والتعليم
مهاجر البحث والتطوير التربوي

نسخة / رئيس قسم البحث التربوي
نسخة / الملف / ١٠ / ٣





وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى



الموافق ٢٠٠٩/٣/١٣

التاريخ ١٣/٣/١٤٣٠

الرقم

مديري المدارس ومديراتها
الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٤١٧٦/١٠/٣ تاريخ ٢٠٠٩/٣/١٩ .

يقوم الطالب / اسامه عادل حسونه باجراء دراسة بعنوان " درجة تطبيق الادارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية والخاصة " .
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الادارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة مديري ومديرات المدارس التابعة لهذه المديرية .

أرجو تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة لـ .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / ر. ق التعليم العام وشؤون الطلبة

ل. د. ٣/٢٣

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



صناع المعرفة
مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية

الرقم: ٤٠٨ / ١٢ / ١٤٠٨ التاريخ

الموافق ١٤٠٨ / ٣ / ١٠

مديري المدارس ومديراتها

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٦٤٢١٧ / ١٠ / ٣

تاريخ ٢٠٠٨ / ١٢ / ١٤

يقوم الطالب/ أسامه عادل حسونة بإجراء دراسة بعنوان (درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية والخاصة) ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من مديري ومديرات المدارس في هذه المديرية .

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

و اقبلوا الاحترام ،،،

/ مدير التربية والتعليم

محمد عيسى أبو سمور
مدير الشؤون التعليمية والفنية

- نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
- نسخة / رئيس قسم التدريب و التأهيل و الإشراف التربوي
- نسخة / كاتب الإشراف
- نسخة / الديوان

س.م ٣/٢٣





وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم الخاص في محافظة العاصمة



الموافق ١٣/٣/٢٠١٩

الرقم ح ١٨٧٧ / ١ / ٦ التاريخ ٢٨٧٧ / ٣ / ١٩

مديري المدارس الخاصة ومديراتها
الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٤١١٦/١٠/٣ م تاريخ ٢٠٠٩/٣/١٩ .

يقوم الطالب أسامة عادل يحيى حسونة بإجراء دراسة بعنوان (درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية والخاصة) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، ويحتاج ذلك الى تطبيق استبانة على عينة منكم .

لذا يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له . وإلمامه بالبيان
مع احترامكم
مع الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

مدير التربية والتعليم الخاص

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
نسخة / للطالب المعني
نسخة / للملف العام