تصور مقترح لتطبيق لامركزية التعليم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر

إعداد

أ.د/ نادية حسن السيد
أستاذ التخطيط التربوي
كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ صلاح السيد عبده رمضان
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة بنها

محمد فتحي أحمد بيومي
مدرس إنجليزي
باحث دكتوراه

تصور مقترح لتطبيق لامركزية التعليم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى فى مصر

إعداد

أ.د/ نادية حسن السيد
أستاذ التخطيط التربوي
كلية التربية – جامعة بنها

د/ صلاح السيد عبده رمضان
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة بنها

محمد فتحي أحمد بيومي
مدرس إنجليزي
باحث دكتوراه

مستخلص

استهدف البحث وضع تصور مقترح لتطبيق اللامركزية على نظام التعليم قبل الجامعي وذلك لتحقيق أهدافه الاستراتيجية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من كونه أنسب المناهج تحقيقا لأهداف البحث، وقد ظهر ذلك في التنظير لواقع التعليم المصري المركزي وسلبياته، ثم تحليل أبعاد اللامركزية وأهميتها ودورها في تحقيق أهداف استراتيجية مثل جودة التعليم قبل الجامعي، وعدالة إتاحته لجميع الطلاب، وتوصل البحث إلى وضع تصور يمكن بموجبه تحقيق لامركزية التعليم قبل الجامعي.

Abstract

The present study seeks to develop a proposed vision for applyingdecentralization of pre-university education, taking advantage of the available strengths of Egyptian education and successful experiences in decentralizing education in Egypt to achieve the strategic objectives of pre-university education in Egypt. The researcher was able to monitor and analyze the reality of the Egyptian Central Education and its negative aspects, and then analyze the dimensions of decentralization, its importance and its role in achieving the strategic objectives of Egyptian education.

مقـــــدمـــة :

يعد نظام التعليم في مصر واحد من أكبر نظم التعليم في العالم طبقا لتصنيف البنك الدولي حيث يزيد عدد طلابه عن ١٧ مليون طالب، ويعاني من المركزية منذ نشأته، حيث غلبه البيروقراطية في رسم السياسات واتخاذ القرارات، وأن المديريات التعليمية ليس لها حق في تغيير ما هو قائم ومخطط ومرسوم من قبل السلطة التعليمية المركزية، بالإضافة إلى عدم وجود نظام فعال للمحاسبية وما يترتب على ذلك من كثيرا من المشكلات في نظامنا التعليمي(١).

ومن ثم فإن هذه المشكلات وغيرها تحتم تطبيق اللامركزية، خاصة وأن لا مركزية التعليم أصبحت اتجاها عالميا حيث شهدت السنوات الأخيرة محاولات لتطبيق جميع عناصر اللامركزية في نظم التعليم لعدد من الدول مثل كينيا والمغرب والتشاد وأندونيسيا. وغيرها.

وأشارت العديد من المؤلفات والأبحاث إلى وجود علاقة ارتباطية بين تحقيق اللامركزية وتحقيق إصلاحات جوهرية فى التعليم قبل الجامعي وزيادة جودته مثل : مؤلفات برونز، وفيلمر، وباترينوس (٢٠١١) ، وتشانا وفاجويت (٢٠١٢) ، وتشانا (٢٠١٤) ، والتى أوصت بضرورة الاتجاه إلى اللامركزية لإصلاح التعليم(٢).ومن ثم كان اهتمام وزارة التربية والتعليم بمحاولة التأصيل المؤسسي للامركزية، والذي مثّل البرنامج الرابع من برامج الخطة للاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي، فضلا عن ذلك فهناك النصوص الدستورية، وقانون الإدارة المحلية التي تؤكد على اهتمام الدولة بالتوجه نحو اللامركزية(٣).

إلا أن واقع التعليم قبل الجامعي ومشكلاته تشير بأصبع الاتهام إلى التناقض بين ما يتم الإعلان عنه، وبين الممارسات الفعلية في الواقع، وبالتالي فإن البحث الحالي يسعى لوضع تصور مقترح لتحقيق لا مركزية التعليم قبل الجامعي مستفيدا من مواطن القوة المتاحة للتعليم المصري والتجارب الناجحة في لامركزية التعليم قبل الجامعي في مصر وذلك لتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية (٢٠٠٧ / ٢٠١٢ – ٢٠١٤/٢٠٣٠) من ضمان الجودة وعدالة إتاحة التعليم لجميع الطلاب.

مشكلة البحث :

يمثل التوجه نحو اللامركزية في التعليم قبل الجامعي ودعم المشاركة المجتمعية تحديا أمام نظامنا التعليمي، حيث يسود النمط المركزي البنية لإدارة التعليم في مصر، ويغلب عليه طابع الاتصال الفوقي الذي كان مسئولا عن نشأة ورسوخ العديد من السلبيات التي انعكست على أداء جميع المؤسسات التعليمية، حيث تقلص دور مدير المدرسة ليقتصر على استقراء التوجيهات الفوقية، وضاقت إلى حد كبير الدائرة التي تتحرك المدرسة في إطارها، ومن جهة أخرى أدى تكبيل الإدارة المدرسية بقيود التعليمات الفوقية دون إعطائها فرصة للمشاركة الفعالة في صياغتها أو إقرارها إلى القصور والتباطؤ في تيسير الشئون الداخلية للمدرسة وضعف قدرتها على التصرف في مواجهة الظروف الطارئة، بالإضافة إلى تغلغل البيروقراطية والتمسك بالنمطية وعدم قبول التجديد وضعف الاتصال مع البيئة المحيطة وتدني مستويات المشاركة المجتمعية في تحسين العملية التعليمية بها [٥].

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة وتحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن وضع تصور مقترح لتطبيق اللامركزية على نظام التعليم قبل الجامعي لتحقيق أهدافه الاستراتيجية؟

هدف البحث:

وضع تصور مقترح لتطبيق اللامركزية على نظام التعليم قبل الجامعي وذلك لتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

أهمية البحث:

انبثقت أهمية البحث من :

١- الأهمية النظرية للبحث في تناول قضية لامركزية التعليم قبل الجامعي كمدخل لتحسين العملية التعليمية وتحقيق عدالة الإتاحة والمساواة ودعم المشاركة المجتمعية وتفعيلها لتحقيق الأهداف التعليمية.

٢- الأهمية التطبيقية للبحث في وضع تصور مقترح لتحقيق لامركزية التعليم قبل الجامعي لحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

منهـــــج البحـــــث:

اعتمد البحث الحالي على استخدام المنهج الوصفي التحليلي من كونه أنسب المناهج تحقيقا لأهداف البحث، وقد ظهر ذلك في التنظير لواقع التعليم المصري المركزي وسلبياته، ثم تحليل أبعاد اللامركزية وأهميتها ودورها في تحقيق أهداف استراتيجية مثل جودة التعليم قبل الجامعي، وعدالة إتاحته لجميع الطلاب.

مصطلحـــات البحـــث:

يعرف البحث اللامركزية إجرائياً على أنها :

"توزيع سلطات ومسئوليات عمليات الإدارة واتخاذ القرار إلى المستوى الإقليمي والمحلي والإجرائي بدلا من تركيزها في المستوى القومي المركزي، بما يحقق أهداف التعليم ويتناسب مع الموارد المتاحة واحتياجات المجتمع والطلاب مع وجود دور قوي للمشاركة المجتمعية ورقابة السلطة المركزية بشكل مباشر أو غير مباشر وذلك في ضوء الأهداف العامة للدولة".

الدراســـات السابقـــة

١- دراسة (محمد إبراهيم أبو خليل: ٢٠١١) [٦]:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل النصوص النظرية، وتحليل مظاهر الفجوة بين التوجهات النظرية لتطبيق اللامركزية والممارسات العملية، والوقوف على آراء بعض قيادات التعليم حول الآليات المقترحة لتحقيق اللامركزية واتجاهاتهم حيالها، وقد أسفرت الدراسة بشقيها النظري والميداني عن جملة من النتائج منها: أن هناك تناقض بين النظرية والتطبيق، والاتجاهات السلبية لدى العاملين بحقل التعليم بالمديريات والمدارس نحو تحمل المسئولية وتطبيق اللامركزية.

٢-دراسة (Hickson Andrew : 2011)[٧]:

استهدفت الوقوف على اتجاهات عمليات اللامركزية في أمريكا اللاتينية، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن وانتهت الدراسة إلى أن بزوغ اللامركزية كان استجابة لتأكيد دور الحكم المحلي والديمقراطية المحلية للوفاء بالمتطلبات المحلية بالبلديات المحلية، وتخفيف العبء على الحكومة المركزية.

٣-دراسة (أيمن عثمان حامد، ٢٠١٢)[٨]:

هدفت تعرف دور اللامركزية في تطوير التعليم العام بمصر، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي والنهج التحليلي النقدي، وقدمت الدراسة تصورا مقترحا وتوصيات للحكومة المصرية ولوزارة التربية والتعليم لتحقيق مزيد من اللامركزية جنبا إلى جنب مع المركزية وذلك في ضوء الواقع المصري والظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية السائدة من أجل محاربة الفقر وتحسين مستوى خدمات التعليم.

٤-دراسة (Andrade Falcao N.: 2013)[٩]:

استهدفت التعرف على تأثير اللامركزية على أداء الطلبة وعلى كفاءة المدرسة في التعليم العام الأساسي في البرازيل في ضوء تنفيذ FUNDEF(صندوق صيانة وتطوير التعليم الأساسي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت النتائج إلى تأثير اللامركزية والمشاركة السياسية على جودة التعليم في البرازيل.

٥-دراسة (Miguel Falcao S.: 2014) (١٠):

إلى تحليل اللامركزية في ولاية باراناجوا نتيجة التغيرات في هذه المقاطعة فى عدد المدارس وعدد المعلمين وأنظمة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت النتائج عن أن للامركزية التعليم العديد من الآثار الاجابية ممثلة فى تحقيق كفأءة تمويل التعليم الأساسي والمتوسط.

٦-دراسة (Luiz Fernbando, et al: 2015):

هدفت استكشاف كيف أن العلاقات الحكومية تؤثر عن الإنتاج وأداء السياسات الاجتماعية البرازيلية الحالية في التعليم والصحة والمساعدة الاجتماعية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأثبتت نتائج الدراسة أن اللامركزية تولد المزيد من الكفاءة والفعالية وتحسين الجودة في التعليم وفي المجال الاجتماعي.

٧-دراسة (عقيل محمود رفاعي: ٢٠١٥)[١٢]:

هدفت إلقاء الضوء على الأسس النظرية التعليمية والتحول إلى اللامركزية ، وتعرف واقع العلاقة بين السياسة التعليمية والتحول إلى اللامركزية في مصر وفنلندا، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وقدمت الدراسة في نهايتها مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل العلاقة بين السياسة التعليمية والتحول إلى اللامركزية في مصر في ضوء خبرة فنلندا.

٨-دراسة (أنيلا شانا: ٢٠١٦)[١٣]:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الاتجاهات الجوهرية في لامركزية سياسات التعليم على مدى العقود القليلة الماضية، ثم فحص العلاقة بين اللامركزية وجودة التعليم، وتعرضت الدراسة بفحص الشواهد العملية وقدمت حالتي دراسة لشرح هذا الأمر في كل من أندونيسيا وكينيا، وتوصلت الدراسة إلى حدوث إصلاحات تعليمية إذا ما قامت الدولة بتنفيذ سياسة اللامركزية بشكل سليم.

٩-دراسة (رانيا عبد المعز الجمال : ٢٠١٧) [١٤]:

تناولت هذه الدراسة دراسة لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في كل من البرازيل وسويسرا ومصر، ومحاولة الاستفادة منها في إمكانية تحقيق لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعي في ضوء خبرات البرازيل وسويسرا بما يتوافق مع الظروف الثقافية للمجتمع المصري.

١٠-دراسة (Lavonen Jari : 2017) (١٥):

هدفت إلى تقديم ابتكارا تعليميا يعرف باللامركزية في التعليم استنادا إلى وثائق سياسات التعليم مقابلات قصيرة مع خبراء وطنيين في إعداد المناهج الدراسية بالبلديات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت النتائج عن أن التقييم القائم على الفصول سمة أساسية من سمات اللامركزية، وأن المعلمون يؤدون أدوار مهمة في إعداد المناهج وبيئات التعليم على المستوى المحلي بما في ذلك استخدام أدوات التعليم الرقمي.

الإطار النظري للبحث :

يسير البحث وفقا للنسق الفكري التالي :

١- ماهية اللامركزية.

٢- مبررات التوجه إلى لامركزية التعليم.

٣- علاقة اللامركزية بتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية.

٤- وضع تصور استراتيجي مقترح لتحقيق لامركزية التعليم قبل الجامعي.

اولاً: ماهية اللامركزية:

يعرف قاموس وبستر اللامركزية بأنها الانتقال من الوحدات الكبرى إلى الوحدات الصغرى بغرض تعزيز الكفاءة والتحكم الإداري[١٦].كما تعرف بأنها نظام "يعتمد على فلسفة إعادة توزيع القرارات واتخاذه في الفروع التنفيذية الإقليمية والمحلية"[١٧].ويرى شاه shah أن لامركزية الإدارة التعليمية هي "عملية نقل بعض مسئوليات وسلطات المديرين لمستويات أقل داخل الوزارات والحكومات المركزية"[١٨].

ويعرف (عبد العزيز المحيلبي ٢٠١٦)[١٩] لامركزية التعليم على أنها :" نظام بمنح إدارة المدرسة سلطة اتخاذ القرارات التربوية المتعلقة بعمليات التخطيط والتنظيم والتمويل والرقابة والتقويم بما يلائم ظروف المدرسة والبيئة المحلية ويشمل ذلك المناهج الدراسية والتوظيف والشئون الطلابية".

وفي ضوء التعريفات السابقة، يتضح أن مفهوم اللامركزية ينطوي على أمرين: اولهما تكليف وحدات تتبع السلطة المركزية بجزء من مسئوليات هذه السلطة،واعتبار الوحدة مسئولة عن تخطيط وتنفيذ هذه المسئوليات وعن مخرجات التنفيذ في ظل رؤية عامة وأهداف متفق عليها تعد مرجعا للمتابعة والمساءلة .

أما الأمر الثاني، فيشمل إلى جانب ما سبق تفويض السلطة إلى مشاركين من المجتمع المدني والافراد المعنيين. وتضم هذه المشاركة المجتمعية كافة الجهود المقدمة من المواطنين سواء في مجال التخطيط أو اتخاذ القرارات أو التنفيذ، أو تقييم ما يتحقق.

ثانياً: مبررات التوجه إلى لامركزية التعليم:

تختلف دوافع ومبررات توجه العديد من الدول سواء كانت متقدمة أو نامية نحو المزيد من اللامركزية في التعليم، ومن هذه الدواعي والمبررات ما يلي :

- الرغبة في تحسين التعليم، وزيادة جودته وجودة العملية التعليمية فلقد لجأت دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية إلى تحويل سلطة المساءلة بشأن الجودة إلى المحليات، في حين لجأت بريطانيا إلى إنشاء هيئة متخصصة لمراقبة الجودة وتقرير معاييرها تقوم بها المدارس كلها(٢٠).
- تحقيق قدر من الاستقلالية في إدارة المدارس وترك حرية اختيار المدرسة للطلاب وأولياء أمورهم كما في كندا والسويد، اذ تتمتع مدارس السويد بحرية اتخاذ القرار فيما يتعلق بمحتويات وساعات الدراسة وحجم الفصول(٢١).
- زيادة مشاركة المجتمع الأهلي المحيط بالمدرسة .
- تحسين كفاءة المحليات من ناحية المنظور الاستراتيجي في إدارةومتابعة التعليم، فيتم إلزام كل إقليم في السويد – مثلاً – بالتخطيط الاستراتيجي الملائم لها والمنبثق عن التخطيط المركزي(٢٢).
- الرغبة في مواجهة وتخفيف العجز المالي للحكومة مثل بولندا والأرجنتين والصين وأندونيسيا(٢٣).
- السعي نحو تحقيق درجة أكبر من المرونة والإبداع في النظام التعليمي لتمكين الطلاب من المنافسة في ظل العولمة مثل اليابان(٢٤).

ثالثاً: علاقة اللامركزية بتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٧/٢٠١٢:

زاد وضع الخطط الاستراتيجية كثيرا في الدول المتقدمة والنامية في فترة التسعينات من القرن العشرين، وركزت في الأساس على زيادة الاهتمام بتطوير التعليم،وهذا تزامن مع الأزمة الاقتصادية التي تعرضت لها البلاد في تلك الفترة، والتي نتج عنها تقليل الإنفاق الحكومي الموجه للتعليم، مع مطالبة التعليم بأنيكون لا مركزي- بدرجة كبيرة- نحو تلبية متطلبات عملائه من الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

وهذا ما دعى إلى استحداث أشكال تنظيمية تمكنه من الاستفادة من أعضاء المجتمع المحلي بالمشاركة في صنع القرار، والتمويل، والمحاسبية أو المساءلة[٢٥].ولكن بعد عام ٢٠٠٥ بسنوات قليلة بدأت مصر خطوات حثيثة في مجال الخطط الاستراتيجية الحديثة وتوجت تلك الجهود بالخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٠٧ – ٢٠١٢م ثم الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م [٢٦].

وثمة إيمان راسخ بأن جوهر أهداف الخطتان الاستراتيجيتان للتعليم قبل الجامعي ٢٠٠٧/٢٠١٢ ، ٢٠١٤/٢٠٣٠ يتمثل في إصلاح وتطوير التعليم،وإتاحة فرص تعليمية ذات جودة عالية لجميع التلاميذ على اختلاف توزيعهم الجغرافي.ومع اتساع أعداد المستفيدين من التعليم قبل الجامعي وتنوع توزيعهم الجغرافي،ومع الضغوط الاقتصادية التي تواجهها دول العالم حتى المتقدمة منها، فقد تحولت الكثيرمن الدول من الأخذ بالنظام اللامركزي سعيا إلى تحقيق أهدافها وزيادة إشراك المجتمعات المحلية ومؤسسات المجتمع المدني في تحملمسئولية تحسين الخدمات التعليمية والمساهمة في تمويلها[٢٧].

ويشير (Arar K. & Abu – Rami- 2016) إلى أن هناك علاقة وطيدة بين تحقيق لامركزية التعليم ونجاح الخطط الاستراتيجية، إذ يؤكدان:أن الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في دول مثل سويسرا تضع الإدارة المتمركزة حول المدرسة كبرنامج ومحور أساسي في عملية بناء وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بحيث تصبح هذه الإدارة المتمركزة حول المدرسة أقوى أداة لتحقيق التغيير والتطوير المطلوب للحصول على ضمان الجودة والاعتماد، وآلية مفتاحية لإعطاء مزيد من المرونة للمدرسة لتوجيه مواردها وتحقيق مشاركة فعالة بين الحكومة والمدرسة والمجتمع المدني في إطار دعم اللامركزية[٢٨].

ويضاف إلى ما سبق اهتمام الأمم المتحدة ممثلة في اليونسكو باللامركزية واستقلال المدارس مالياً وإدارياً وتمكينهم، حيث أعلنت أن الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٤ هي عقد للعمل على تحقيق هذا المبدأ لتحقيق أهداف تعليمية موضوعة[٢٩].

وترى (آنيلا شانا ٢٠١٦) أن الدول التي أخذت مبكراً باللامركزية مثل إسرائيل واليابان وكثيراً من دول أوروبا قد أجرت إصلاحات جوهرية في نظمها التعليمية وحققت إنتاجية تعليمية ذات جودة عالية، وأن هناك كثيراً من عملاء البنك الدولي من الدول النامية لديها رغبة في التوجه نحو اللامركزية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية للتعليم[٣٠].كذلك أسهمت مجموعة كبيرة من الدراسات الحديثة التي أكدت على فائدة اللامركزية في دفع عجلة جودة التعليم في حث الحكومات على عمل موازنة بين المركزية واللامركزية في تخطيط وتنفيذ الخطط التعليمية[٣١].

وفي ضوء ما سبق يتضح أن بناء نظام لا مركزي تربوي يمكن بموجبه تحسن عملية التعليم والتعلم وإتاحتها لجميع الأطفال على اختلاف توزيعهم الجغرافي، إذ أن اللامركزية تعمل على التحديد المحلي للمشكلات، وكفاءة تخصيص الموارد على خلفية أن الأجهزة المحلية لديها معلومات أفضل عن المجتمعات المحلية وظروفها وإمكاناتها وتحدياتها، كذلك تعمل على توفير واستثمار الموارد التعليمية المتاحة، وتحقيق العدالة في توزيعها، ودعم المشاركة الشعبية بل ودفع المستثمرين المحليين الخبراء بالتعليم لإدارة المدارس مع وضع تشريع يضمن للدولة هيبتها ومراقبتها[٣٢]، بالإضافة إلى أن اللامركزية تدعم المشاركة التعليمية للأحزاب، واختيار السلطات المحلية للبرامج الدراسية والمناهج التعليمية التي تتناسب مع ظروفها وبيئتها واحتياجاتها، وزيادة تمويل التعليم، وتعزيز المساءلة وتقليص الفساد، وتشجيع استقلالية المدارس ومنحها المزيد من الصلاحيات[٣٣].

مع مراعاة أن اللامركزية لا تمثل عصا سحرية يمكن من خلالها حل جميع مشكلات التعليم بين عشية أو ضحاها، فلا يمكن توقع تحسين جودة التعليم أو تحقيق استيعاب جميع التلاميذ وعدالة الإتاحة لمجرد تفعيل اللامركزية بل الامر يتطلب ضرورة التخطيط والتجهيز لتبني اللامركزية على الوجه الاكمل، وبناء القدرات الوطنية، ودعوة اتفاق بين جميع المعنين في المجتمع المدني، والإطلاع على التجارب الدولية الناجحة في لا مركزية التعليم لا بغرض استعارتها بل محاولة الاستفادة منها ومعرفة كيفية مواجهة تلك الدول للتحديات المختلفة التي واجهتها للتحول إلى اللامركزية، فاللامركزية عملية معقدة لا يمكن فهمها إلا في إطار سياقها وثقافتها.

رابعاً : وضع تصور استراتيجي مقترح لتحقيق لامركزية التعليم قبل الجامعي.

فيما يلي عرضاً لتصور مقترح لتفعيل اللامركزية في التعليم قبل الجامعي لتحقيق أهدافه الإستراتيجية، متضمناً أهداف التصور، ومنطلقاته، وإجراءاته، ومتطلباته، ونقاط القوة المتاحة بمنظومة التعليم قبل الجامعي لتفعيل التصور، وأخيراً توصيات تطبيق التصور المقترح.

أهداف التصور:

تتمثل أهداف التصور المقترح فيما يلي :

١- تمكين المدارس من رسم خطط التحسين الذاتي الخاصة بها وإعداد ميزانيتها في ضوء أهدافها واحتياجاتها ومواردها.

٢- تطوير إدارة التعليم قبل الجامعي بدء من الإدارة المدرسية مروراً بالإدارة التعليمية ثم مديريات التربية والتعليم، وإعطاء المدرسة المزيد من الصلاحيات والاستقلالية الإدارية والمالية في صنع واتخاذ القرارات وإدارة شئونها.

٣- تحسين نواتج تعليم التلاميذ الذي يعد الهدف الأسمى لأي إصلاح أو تطوير في النظام التعليمي.

٤- تمكين مؤسسات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية والمجتمع المحلي وكليات التربية والقطاع الخاص من القيام بدور أكبر في إدارة وتوجيه ومتابعة العملية التعليمية بالمدارس وفي صنع وتنفيذ السياسة التعليمية.

٥- تفعيل دور مجالس الأمناء والأباء والمعلمين وتنمية مهاراتهم وتعريفهم بكل ما يتعلق بالمدرسة، وذلك لضمان فعالية دورهم في دعم ودفع العملية التعليمية.

٦- تحسين كفاءة نظم المعلومات التربوية والإدارية ونظم المتابعة والتقويم.

٧- بناء نظام تمويل لا مركزي ومن ثم بناء نظام للمحاسبية.

٨- تنمية الموارد البشرية والمادية المتاحة لدى المدرسة والعمل على حسن استغلالها.

٩- تعزيز مناخ الثقة بين جميع العاملين في النظام التعليمي وفي جميع المستويات.

منطلقـــــات التصـــــور:

ثمت منطلقات تعتبر دعائم وركائز ينطلق منها التصور المقترح هي:

١-رؤية التعليم قبل الجامعي:

تتبنى وزارة التربية والتعليم رؤية داعمة للتأصيل المؤسسي اللامركزية التعليم قبل الجامعي، تنص على أن تلتزم وزارة التربية والتعليم في مصر بتطوير نظام التعليم العام لتقديم نموذج رائد في المنطقة، وذلك من خلال توفير تعليم على الجودة للجميع كحق أساسي من حقوق الإنسان، وإعداد كل الأطفال والشباب لمواطنة مستنيرة في مجتمع المعرفة، في ظل عقد اجتماعي جديد قائم على الديمقراطية والحرية والعدل الاجتماعي[٣٤]، وتأسيس نظام لا مركزي يدعم المشاركة المجتمعية والحوكمة الرشيدة ويكفل إدارة إصلاح التعليم بطريقة فعالة على مستوى المدرسة وكل المستويات الإدارية[٣٥].

ووفقاً لتلك الرؤية فإن وزارة التربية والتعليم في مصر تسعى لتأسيس نظام تعليمي لا مركزي يضمن إدارة النظم التعليمية بكفاءة ليس فقط على مستوى المدرسة ولكن على جميع المستويات الإدارية، ويكون داعما للمشاركة الاجتماعية والحوكمةالرشيدة وذلك حتى يمكن تقديم تعليم يتميز بالجودة للجميع.

٢-الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠١٤-٢٠٣٠):

تستهدف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤/٢٠٣٠) تحقيق التأصيل المؤسسي للامركزية من خلال تدعيم البنية المؤسسية في المدارس وبناء قدرة العاملين بالتعليم على تطبيق اللامركزية على وجه يضمن الحوكمة الرشيدة، بل تعتمد تلك الخطة وتستند في نجاحها لتحقيق هدفيها (إتاحة فرص متكافئة لجميع السكان في سن التعليم للالتحاق، وتحسين جودة الخدمة التعليمية) على تفعيل اللامركزية في التعليم، كما حددت التأصيل المؤسسي للامركزية كأحد أهم المتطلبات الأساسية لنجاح الخطة ككل[٣٦].

٣-الـدراســـات الســـابقـــة:

نادت العديد من الدراسات التي تناولت واقع التعليم قبل الجامعي ومشكلاته وتحدياته بضرورة الأخذ بلا مركزية التعليم في محاولة للاستفادة من المميزات التي ينطوي عليها تطبيق اللامركزية التعليمية، مثل تحرير المدارس من قيود المركزية الشديدة ومنحها لمزيد من الصلاحيات

والاستقلالية في تدبير أمورها، وتعزيز سلطاتها في صنع واتخاذ قرارات خاصة بتحسين بيئتها التعليمية وأدائها المهني والأكاديمي[٣٧].

٤-التجارب المصرية الناجحة في لامركزية التعليم:

يتسم النظام التعليمي في مصر بالمركزية الشديدة، حيث احتفظت الوزارة لنفسها بالكثير من الصلاحيات والسلطات من وضع المناهج والميزانيات، وتحديد المرتبات والمكافآت والبرامج التدريبية والقيد الطلابي وأساليب التقويم والامتحانات، ومنح شهادات نهاية المرحلة الثانوية، وغيرها من الأمور، ولكن بالرغم من ذلك، فلا يمكن أغفال ما لمصر من بعض الممارسات الناجحة في مجال تطبيق اللامركزية، من بينها: تجربة الإسكندرية[٣٨] وقد نالت تلك التجربة استحسان المنظمات الدولية والشركاء الدوليين، وعرفت هذه التجربة في الأدبيات بتجربة الإسكندرية، والتي يمكن الانطلاق منها إلى تعميم التجربة على محافظات مصر مع مراعاة ظروف كل محافظة وخصوصياتها.

إجـــراءات التصـــور المقتـــرح:

إن التأصيل المؤسسي اللامركزية التعليم قبل الجامعي يتضمن مجموعة من الإجراءات وتحديداً واضحاً للمسئوليات على كافة المستويات التعليمية بدء من ديوان عام وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية، وصولاً إلى المدارس، مع التركيز على المدرسة التي تمثل الوحدة الأساسية لأي تغيير حقيقي، وفيما يلي عرضاً لإجراءات التصور المقترح.

فيما يتعلق بديوان عام وزارة التربية والتعليم في إطار تفعيل اللامركزية، فلابد من تطوير دوره كمراقب وواضع للسياسات والمعايير، بحيث تتحمل الوزارة مسئولية وضع وإعداد السياسات والتشريعات والمعايير، ووضع نظام لتنمية الموارد البشرية، وإدارته باسلوب يضمن اللامركزية والشفافية وتوفير حافز مهني ومعنوي كاف للمعلم للارتقاء بمستوى خدمة التعليم[٣٩]، وضرورة إعادة النظر في مهام ديوان عام الوزارة للتركيز على المهام الآتية: السياسات والتخطيط الاستراتيجي، الدعم الفني، والمتابعة والتقويم، والمناهج وتكنولوجيا المعلومات، والتطوير التكنولوجي، وتنمية الموارد البشرية، والشئون المالية والإدارية، ويتطلب ذلك التوجيه تقليص تدريجي لحجم الجهاز الإداري بديوان عام الوزارة.

وفيما يتعلق بمديريات التربية والتعليم، لابد من تركيز دورها على المهام التنظيمية والتحليلية والرقابية على مستوى المحافظة التي تتضمن تحليل الوضع الكلي لأداء الإدارات في ضوء المعايير التي تحددها الوزارة، وتقديم الدعم الفني للإدارات، وإعداد الخطط التربوية على مستوى المحافظة، وتنسيق عمليات لامركزية المناهج، وإدارة عمليات طباعة الكتب المدرسية، وصيانة المباني التعليمية بالتنسيق مع الإدارات، وإعداد تقرير سنوي عن حالة التعليم في المحافظة، لرصد وتحليل المتغيرات ونواتج التعليم في ضوء تقارير الإدارات.

أما فيما يخص الإدارات التعليمية، فيجب نقل كثيراً من الصلاحيات الإدارية إليها، من خلال زيادة أدوار ومسئوليات الإدارات التعليمية وتطويرها وتوجيه الدعم للمدارس في ضوء خطة تنمية المدارس، تشمل تلك الأدوار والمسئوليات التوجيه الفني، والمتابعة والتقويم، والإدارة المالية لمخصصات المدارس، ودعم الشراكات مع المجتمع المدني، وتقييم احتياجات المدارس من الكتب، ومتابعة وإدارة عمليات توزيع الكتب والمواد التعليمية الأخرى، وتنسيق عملية تحديث التكنولوجيا في المدارس وصيانتها في ضوء خطط المدرسة وتقارير الأداء، وتنسيق مختلف الأنشطة مع المدارس المشاركة، ومتابعة تنفيذ الأعمال المدنية، وتنسيق أعمال صيانة المباني التعليمية، وتنسيق وتنفيذ الأعمال الإدارية والمالية المتعلقة بتجهيز المدرسة.

وفيما يتعلق بالمدارس فلابد من زيادة صلاحياتها مالياً وإدارياً وفنياً، وتمكينها من إعداد خطط التحسين المدرسي وتنفيذ المتابعة وعمليات التقييم الذاتي كأدوات لعمليات تطوير أخرى، وإعداد ميزانية المدرسة، وإدارة الموارد المالية والموارد التعليمية والموارد البشرية في المدرسة، وتفعيل المحاسبية وتطبيق الثواب والعقاب، وتحديد متطلبات التنمية المهنية، وتقييم أداء العاملين ، وتنسيق عمليات التوجيه الفني مع الإدارات التعليمية وتحديد أساليب ومداخل التدريس وتنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية والاجتماعية والتعليمية والثقافية وتفويض المدارس في زيادة نسبة الشراكة مع المجتمع المدني[٤٠]ودعم جهود مجالس الأمناء والآباء نحو تطوير التعليم والإفادة من الموارد المتاحة على المستوى المحلي.وتتركز مسئوليات المدرسة في ظل نظام تعليمي لا مركزي فيما يلي:

١- التركيز على تحسين محصلات التعلم لدى التلاميذ، من خلال تحسين عمليتي التدريس والتعلم، باعتباره الهدف الأسمى المنشود من وراء تبني أي إصلاح تعليمي.

٢- صياغة خطط التحسين الذاتي ومتابعة تنفيذها، وذلك في ضوء الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة واحتياجاتها وإمكاناتها ومواردها المتاحة[٤١].

٣- إعداد ميزانية المدرسة في ضوء الاحتياجات الفعلية والضرورية للمدرسة، ووفقا لترتيب أولوياتها، ومواردها المتاحة.

٤- منح المدرسة المزيد من الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمل المعلمين والعاملين بها، وإمكانية انتقالهم إليها ومنها، في ضوء توجهات المدرسة، واحتياجاتها، ومعايير الكفاءة التي تتبناها، علاوة على الأداء المهني والأكاديمي للمعلمين، على أن يتم ذلك بالتعاون مع الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة[٤٢].

٥- تحديد احتياجاتها التدريبية وتنفيذ برامج التنمية المهنية بالتعاون مع كليات التربية والمؤسسات التدريبية والتربوية الاخرى في مجتمعها المحلي، وتفعيل وحدة التدريب والتقويم بالمدرسة لتقوم بدورها على الوجه الأكمل في هذا الصدد.

٦- جذب الكوادر القيادية والتدريسية القادرة على المساهمة بفعالية وإيجابية في إدارة شئون المدرسة وتصريف أمورها، والعمل على الارتقاء بهم من خلال تنظيم برامج التنمية المهنية التي تدعم هذا التوجه.

٧- تبني آليات فعالة ومستمرة للمتابعة والتقويم الذاتيين للوقوف على نواحي القوة والدعائم التي يمكن البناء عليها، والتعرف على نقاط الضعف والتحديات التي تواجهها المدرسة لمحاولة التغلب عليها.

٨- توفير نظام معلومات متكامل وفعال بالمدرسة، يمكن صانعين ومتخذي القرار من اتخاذ القرارات الصائبة في ضوء وفرة المعلومات ودقته[٤٣].

٩- تطبيق مبدأي الشفافية والمحاسبية، وتمكين إدارة المدرسة من تطبيق سياستي الثواب والعقاب، وصرف المكافآت والحوافز للمتميزين، ومحاسبة المقصرين ومجازاتهم.

١٠- البحث عن شركات فاعلة وتعزيز التعاون المثمر مع المعنيين، مثل المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني، والجمعيات الأهلية، والقطاع الخاص وغيرهم، بما يخدم خطط المدرسة، ويحقق أهدافها ويزيد من مواردها المالية وغير المالية.

١١-اتخاذ المدرسة ما تراه مناسباً من القرارات والإجراءات اللازمة بالتعاون مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، سعيا لتحقيق التحسين والتطوير المستمرين.

متطلبـــات التصـــور:

سيتطلب تطبيق اللامركزية الأمور الآتية:

١- إعادة تعريف وتوزيع الأدوار والمسئوليات على المستويات الإدارية المختلفة مركزيا ومحليا، وإيجاد اساليب جديدة لتجنب نظام إصدار التعليمات في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، واستبداله بنظام ذي اتجاهين يضمن تبادل المعلومات والأراء أفقيا ورأسيا لدعم عملية صناعة القرار واتخاذه.

٢- إعادة بناء قدرات العاملين بنظام التعليم المصري على كافة المستويات في إطار اللامركزية، لا سيما العاملين بالإدارة المدرسية، وضرورة تدريبهم على الإدارة المتمركزة على المدرسة والإدارة الذاتية.

٣- وضع آليات تضمن تدفق المعلومات بين جميع المعنيين بالعملية التعليمية وخاصة بين الوزارة والمدرسة والمستويات التي تقع بينهما.

٤- التعاون مع وزارة المالية لتأسيس ميزانية الأداء وذلك وفق برامج الخطة وأنشطتها التنفيذية في خلال أطر زمنية محددة، اي ربط التمويل بالأداء[٤٤].

٥- البحث عن أساليب مبتكرة غير تقليدية في تمويل التعليم للقضاء على الفجوة التمويلية الضخمة التي تباعد بين الطموحات والأهداف.

٦- إعادة بناء نظم المتابعة والتقويم الذاتي والمحاسبية، وتفعيل دور وحدات الجودة والتدريب بالمدارس لإدارة عملية التقييم الذاتي بالمدارس.

٧- زيادة وعي المجتمعات المحلية بأهمية دورهم في تحقيق جودة التعليم، ومن ثم يمكن تقوية الشركات وتعبئة الموارد المحلية لدعم أغراض التخطيط والتنظيم.

٨- تنمية قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومنحهم مزيد من الصلاحيات واتخاذ القرار وإدارة الموارد.

٩- إيجاد رؤية مشتركة بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور حول الأهداف والأساليب والممارسات.

١٠- بث الثقة لدى العاملين في المدرسة بقدراتهم وإمكاناتهم، والعمل على توفير مناخ تعليمي جيد.

١١- العمل على إعادة ثقة القطاع الخاص والجمعيت الأهلية في أهمية دور المدرسة.

١٢- بناء الثقافة التعليمية اللامركزية على مستوى المديريات والإدارات التعليمية والمدارس.

١٣- وضع تشريع يضمن استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بشئون العاملين فيها، ومسألة اختيار الأهداف التعليمية الخاصة بها، وتحديد نظام العمل في المدرسة ومدته[٤٥].

١٤- إشراك إدارة المدرسة مع الإدارة المحلية في تخطيط الموازنة المالية وإعدادها.

١٥- وضع تشريع يضمن الأخذ بمبدأ التمويل الذاتي من خلال مشروعات إنتاجية تقوم بها المدرسة للمجتمع المحلي[٤٦].

معوقات تنفيذ التصور المقترح:

١- محدودية التمويل الحكومي والمحلي.

٢- تباين المدارس المصرية في مواردها وإمكانياتها المالية والبشرية والتربوية، وهو ما قد يؤدي إلى حدوث فجوة كبيرة بين المدارس في أدائها المهني والأكاديمي، ومستوى تقديمها للخدمات التعليمية.

٣- سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتفعيل اللامركزية في التعليم العام لا تمتلكها وزارة التربية والتعليم منفردة، فهناك عدد من الوزارات والأجهزة لها سلطة اتخاذ الكثير من القرارات في هذا الشأن، ومنها: وزارة المالية، ووزارة التنمية المحلية ، ووزارة الدولة للتنمية الإدارية، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة[٤٧].

٤- مقاومة كبار مسئولي ديوان عام وزارة التربية والتعليم – الظاهرة أو الخفية – لتفعيل اللامركزية في التعليم العام، حرصاً على مكاناتهم ونفوذهم ومكاسبهم التي يحظون بها في إطار نظام غلبت عليه المركزية[٤٨].

٥- افتقار الكثير من مديري المدارس إلى الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسات التعليمية التي يقومون بقيادتها، وغياب الرؤية عند اتخاذ القرارات، ففي الغالب يقتصر اختيارهم على عامل الأقدمية الأمر الذي ساهم في تدهور أحوال الكثير من المدارس المصرية، وحرمان كثير من الكفاءات من المواقع القيادية[٤٩].

٦- تضخم النظام الإداري، إذ يمثل الإداريون ٤٧,٨% من العاملين في مجال التعليم، وهو ما يستنفذ تقريبا ٥٤% من إجمالي الأجور، ويؤدي بالتباعية إلى عجز في المخصصات المتاحة والمطلوبة للارتقاء بجودة التعليم(٥٠).

٧- انعدام الثقة المتبادل بين العاملين في النظام التعليمي على المستويات المختلفة، وبخاثة انعدام ثقة المستوى المركزي في المستويات الأدنى.

٨- تراجع ثقة المعنيين بالنظام التعليمي من أولياء الامور والمجتمع المدني ومؤسساته والجمعيات الأهلية وغيرهم في المدرسة وهو ما قد يعوق التعاون بين المدرسةو المعنيين.

٩- عدم توفر القيادات وضعف الكوادر وقلة الخبرات اللازمة على المستوى المحلي في بعض المحافظات، وبخاصة مديري المدارس، مما يهدد تفعيل لا مركزية التعليم العام على أرض الواقع.

١٠- مقاومة متوقعة من جانب بعض العاملين بالتعليم على كافة المستويات، لا سيما من جانب هؤلاء الذين سيكون لزاماً عليهم القيام بأدوار ومهام ومسئوليات جديدة عليهم، لم يمارسوها من قبل، في إطار تفعيل اللامركزية.

١١- ثقافة المركزية المترسخة في وجدان الكثير من المصريين، وتغلغل المركزية في مصر قدم الدولة، والتي ارتبطت بأن حلول مشكلاتهم توجد في مكاتب الوزراء بالقاهرة.

١٢- نقص الشفافية وعزوف المواطنين عن المشاركة التعليمية.

نقاط القوة لتفعيل التصور المقترح.

رغم التحديات الجامعة التي تقف عائقا نحو التحول إلى لا مركزية التعليم – والتي سبق الإشارة إليها – إلا أنه يتوافر للتعليم قبل الجامعي بعض من نقاط القوة لتفعيل لا مركزية النظم التعليمية، مثل :

١- لدى مصر من القدرات والكوادر ما يدعم التوجه نحو تفعيل اللامركزية بل إن وزارة التربية والتعليم على وجه التحديد بها آلاف من حملة الماجستير والدكتوراه، من المعلمين والإداريين، ومن ثم هناك ضرورة للعمل على إعادة توزيع تلك القدرات والعمل على الاستفادة منها وتوظيفها في المكان المناسب.

٢- الخبرات المصرية في تطبيق اللامركزية في التعليم قبل الجامعي مثل تجربة الإسكندرية ومدارس المجتمع، والتي يجب تعميمها حسب ظروف كل محافظة.

٣- وجود بعض من القوانين التي تؤكد على دور المحليات في دعم العملية التعليمية، فوفقا لما يقدمه كل من قانون التعليم وقانون الحكم المحلي، فإن هناك كثيرا من الصلاحيات قد منحت للسلطات المحلية، غير أنها غير مفعلة على أرض الواقع.

٤- تحظى مصر بقطاع عريض من الجمعيات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني التي يمكن إشراكها في خدمة العملية التعليمية.

٥- يتوافر بكل محافظة بعضا من المستثمرين ورجال الأعمال والمصانع، والتي يمكن دفعهم للاستثمار في قطاع التعليم.

٦- وجود بعضا من المنح والتمويل الأجنبي لتفعيل اللامركزية بالتعليم المصري .

توصيات تطبيق التصور المقترح.

في ضوء ما سبق يمكن صياغة بعض من التوصيات لتطبيق التصور المقترح، من بينها:

١- ضرورة توافر الإرادة السياسية المستمرة لتنفيذ خطط اللامركزية على كل المستويات، فقد أثبتت الكثير من الخبرات الدولية والدروس المستفادة أن توافر الإرادة السياسية كان اساسيا بل وحتميا في نجاح المبادرات التعليمية بشكل عام، واللامركزية على وجه التحديد.

٢- تعزيز التعاون بين وزارة التربية والتعليم وجميع الوزارات والأجهزة المعنية بتنفيذ ودعم سياسات اللامركزية التي تشمل كل من : وزارة المالية ووزارة التنمية المحلية والدولة للتنمية الإدارية والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على أن يكون هذا التعاون حقيقيا ومستمرا ومتواصلا وليس لأغراض محددة أو اجتماعات موسمية.

٣- العمل على تبني وتعزيز ثقافة اللامركزية بين جميع طوائف الشعب، تجنبا لحدوث مقاومة تجاه تفعيل اللامركزية، من خلال التعاون والتنسيق من جانب وزارة التربية والتعليم مع الوزارات والأجهزة المعنية مثل وزارة الإعلام، ووزارة التنمية المحلية ووزارة الدولة للتنمية الإدارية، وغيرها.

٤- الجمع بين المركزية واللامركزية في إدارة التعليم العام من مصر من قبل ديوان الوزارة سعيا للاستفادة بمزايا كل منهما، وتجنبا لمساوئهما بما يخدم تحقيق الأهداف التعليمية على جميع المستويات.

٥- إعادة النظر في الطرق التي يتم من خلالها اختيار القائمين على أمر التعليم على كل المستويات الإدارية، ومحاربة مظاهر الفساد المالي والإداري التي يمكن ذوي المحسوبية والوساطة من تولي الوظائف القيادية والعمل على إسناد الأمانة إلى أهلها وتولية الأمور لمن يستحق.

٦- الاستفادة من الخبرات المتوافرة لدى المنظمات الدولية والهيئات المانحة والمؤسسات الإدارية والتربوية والجامعات وبيوت الخبرة والإقليمية والعالمية في مجال لا مركزية التعليم، والتنسيق معها في هذا الصدد.

المراجـــــــع

(١) محمد حمدي زكي: تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة بالتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصرالعربية (دراسة استشرافية)، المجلة التربوية، العدد ٤٩، ٢٠١٧، ص ٤٦٨.

(2) Fernando luiz, et al : From Decentrallzation to Federative

(3) Coordination Relations in Brazil, International Conference on

(4) Public Policy, Milan, 1-4 July, 2015 , p. 17.

(٥) ياسر فتحي الهنداوي: بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية في مصر ، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مج٣٦٢ ، ع٣١، ٢٠١٢، ص٤٠٧.

(٦) محمد إبراهيم أبو خليل: نحو سياسة لتطبيق اللامركزية في التعليم قبل الجامعي لتحقيق مجتمع المعرفة: رؤية نقدية استشراقية، المؤتمر الدولي الخامس (مستقبل إصلاح التعليم العربي لمعرفة تجارب ومعايير ورؤى)، ج١، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد) ، يوليو ٢٠١٠، ص ١١٣.

(٧) ناهد بنت عبد الله الموسى: إدارة المعرفة: مدخل لدعم لامركزية التعليم ماقبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية: رؤية تنظيمية مقترحة، المؤتمر الدولي الخامس (مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤى)، ج١، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد) ، يوليو ٢٠١٠، ص ١٤١.

(٨) محمد إبراهيم أبو خليل: لامركزية التعليم في مصر بين النظرية والتطبيق دراسة ميدانية على محافظة البحيرة، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد ١٨ ، عدد ٦٩، القاهرة، ٢٠١١.

(9) Nickson Andrew : Where is local government going in Latin America A comparative perspective", working paper no6 , ICLD: Swedish international Centre for local Democracy, 2011.

(١٠) أيمن عثمان حامد: دور اللامركزية في تطوير التعليم العام بمصر في ضوء الخبرات الدولية، دراسة تحليلية نقدية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٢.

(11) Andrade Falcao N. : The Decentralization of primary public schools in Brazil : An Empirical Analysis of the Educational performance after the implementation of FUNDEF, Universida deFederal de Pernambuco Departmento de Economia, PIMES- programma depos – Graduacaoem Economia, 2013.

(12) Miguel Falcao S.: The Decentralization of Education at Paranaque County Brazil (1985-2011), Proscenia Social and Behavioral sciences, 2014, 174.

(13) Fernbando luiz, et al. : From Decentralization to Federative Coordination: The Recent Path of Inter Governmental Relations in Brazil, International Conference on Public Policy, 2015, Available at : http:// www. icpublicpolicy.org/conference/file/reponse/1434043516.pdf.2015.

(١٤) عقيل محمود رفاعي : السياسات التعليمية والتحول إلى اللامركزية في مصر وفنلندا: دراسة مقارنة، المؤتمر القومي السنوي التاسع عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان : التعليم الجامعي العربي وأزمة القيم في عالم بلا حدود، مركز تطوير التعليم الجامعي، القاهرة،٢٠١٥.

(١٥) آنيلا شانا : انتشار إصلاح اللامركزية وآثار ذلك على تحسين التعليم، مجلة مستقبليات، مج ٦، ع١، مركز مطبوعات اليونسكو، مصر،٢٠١٦.

(١٦) رانيا عبد المعز على الجمالي: دراسة مقارنة لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في كل من البرازيل وسويسرا ومصر مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج ٤١،ع٣، ٢٠١٧.

(17) Jari, Lavonen :Governance Decentralisation in Education: finnish innovation in education, revista de education a distanela, Num. 53 . Artie. 1.31 – Marzo, 2017.

(18) 16-The New International webster's Comprehensive Dictionary, Trident Press of the English Language, Deluxe Encyclopedic Edition, 1999, P. 332.

(19) Radopeter H.: Governing Decentralized Education systems, systemicchange in south Eastern Europe, local government and public service reform initiative, open society foundations, Budapest, Hungary, 2010. P. 7.

(20) 18-Shah, D. : Decentralization in the Education System of Pakistan: policies and strategies, Academy of Educational Planning and Management , Islamabad,2011 ,p. 13.

(٢١) عبد العزيز سعود المحيلبي: لا مركزية التعليم ومجالات تطبيقها كما يدركها مديرو ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت دراسة ميدانية/ مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية الكويت، س ٤٢ ،ع٢٠١٦،١٦٣، ص ١١. "

(٢٢) نبيل عبد الله حنا: سياسات إصلاح التعليم ما قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في إطار اللامركزية ونظام الجودة في الفترة من ٢٠٠٦-٢٠١٠، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلد ٢٨، عدد ٢٠١٤،٣، ص ٣٢.

(٢٣) أحمد يوسف أسعد: اللامركزية في التعليم – متطلبات الإعداد المؤسسي، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة،٢٠٠٩، ص ١٨.

(٢٤) المرجع السابق، ص ١٩.

(25) Regional office Branch Alberta Education: Advisory Manual on earlychildhood. Services- for incorportated non- profit societies and privat schools Alberta, 2012, p. 4.

(26) Heyward, M., Cannon, R. & Sarjono (). Implementing school- based management in Indonesia, Triangle Park, RT press,No.17,2011, Retrieved from http://www.rti.org/rtipress.

(٢٧) محمد حمدي زكي: تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤ (دراسة استشراقية)، مرجع سابق، ص ٤٥٨.

(٢٨) وزارة التربية والتعليم : الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠: التعليم المشروع القومي لمصر، معا نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل، وزارة التربية والتعليم، القاهرة،٢٠١٤، ص ٢.

(29) Al Ghefeili, A. & Ghani, M.: School- Based Management in Oman: School Community's Views and Understanding, Global Business and Economics Research Journal,No. 3,Vol. 1, 2014, P. 56.

(30) Arar, K. & Abu – Romi, A.: School- Based Management : Arab Education System in Israel. Journal of Educational Admministration, No.4,Vol.54, 2016, p. 194.

(31) Bandur, A. : Decentralization and school- Based Management in Indonesia. Asia Pacific journal of educational development , national Academy forEducational research.No.3, Vol. 14, 2012,Pp 33-47.

(٣٢) آنيلا شانا : إنتشار إصلاح اللامركزية وآثار ذلك على تحسين التعليم، مرجع سابق، ص ١٢.

(33) Risku, M :A Historical Insight of Finnish Education Plicy From 1944 to 2011. Italian Journal of Sociology of Education,Vol. 6, 2014, P. 21.

(34) Ko, J., Cheng, C. & Lee, H. : The development of school autonomy and accountability in Hong Kong. International journal of Educational management,no. 7,Vol.30 , 2016,P. 1207.

(35) Mehralizadeh,Y., Atashfeshan, F. : Globalization and Decentralization of Management: A study of the feasibility of Application of School-Based Management in Iran's Secondary School, the Alberta Journal of Educational Research,No. 1, V0l.52, P. 85.

(٣٦) وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي ٢٠٠٧/٢٠٠٨- ٢٠١١/٢٠١٢ نحو نقلة نوعية بالتعليم، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧،ص ٧.

(٣٧) محمد إبراهيم محمد : نحو سياسة لتطبيق اللامركزية في التعليم قبل الجامعي لتحقيق مجتمع المعرفة رؤية نقدية استشراقية، مرجع سابق،٢٠١٠، ص ١١٧.

(٣٨) وزارة التربية والتعليم : الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠: التعليم المشروع القومي لمصر، معا نستطيع تعليم جيد لكل طفل، مرجع سابق، ص ٢٧.

(39) Wen wang, etal.: fiscal reform and public education spending: AQUASI.-Natural experiment of fiscal decentraliz-ation in china. Journal of federalism,vol.42,issue,2012 ,Pp:334-335.

(٤٠) أيمن عثمان حامد: دور اللامركزية في تطوير التعليم العام بمصر فى ضوء الخبرات الدولية، مرجع سابق، ص ٧٠.

(٤١) المرجع السابق، ص٩١

(42) Anila Channa : Decentralization and the quality of education, Background Paper Prepared for the Education for all Global Monitoring Report: Education for All 2000-2015 Achievements and Challenges, UNESCO, 2015,P.3.

(٤٣) وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية القومية لاصلاح للتعليم قبل الجامعي ٢٠٠٧/٢٠٠٨، ٢٠١١ -٢٠١٢، مرجع سابق، ص٢٠٢.

(٤٤) وزارة التربية والتعليم : الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٦٨.

(٤٥) ايمن عثمان حامد : دور اللامركزية في تطوير التعليم العام بصر في ضوء الخبرات الدولية، مرجع سابق، ص٧٢.

(٤٦) وزارة التربية والتعليم : الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٦٩.

(47) Moradi, S., (2013). The implementation of school- Based management concept in Tehran Schools. Journal of Educational and Management Studies, 3(4) , p. 110.

(48) Ibed : P. 110.

(٤٩) أحمد يوسف أسعد : اللامركزية في التعليم – متطلبات الإعداد المؤسسي، مرجع سابق، ص ٩٧.

(٥٠) ايمن عثمان حامد : دور اللامركزية في تطوير التعليم العام بمصر في ضوء الخبرات الدولية، دراسة تحليلية نقدية، مرجع سابق، ص ١٠١.

(٥١) نبيل عبد الله حنا : سياسات إصلاح التعليم ما قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في إطار اللامركزية ونظام الجودة في الفترة من ٢٠٠٦-٢٠١٠، مرجع سابق، ص ٤١.

(٥٢) اسامة محمد سيد علي : الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع،٢٠٠٩، ص ص ٧٤-٧٥.