اللامركزية الأدارية ودورها في تطوير التعليم العام بالعراق (دراسة تحليلية مقارنة)

د. ضياء صالح مهدي العطار

مدرس في مديرية تربية محافظة كربلاء المقدسة

Administrative decentralization and its role in the development of public education in Iraq (comparative analysis study)

Dr. Diaa Saleh Mahdi Al-Attar

The Ministry of Education / Teacher Education in the province of Karbala Directorate

dheyaaalattar@gmail.com

Abstract :

Comes the importance of this research through the presence of the need to improve the quality of the educational process outputs in Iraq, and then various and different entrances to get to the desired results of the educational process solutions emerged, and in the footsteps of international expertise is considered decentralized and applied to general education stage one of these approaches adopted by the Iraqi government, to identify the positives and the negatives, and see if their application is the solution to the development of education in Iraq.

Key words: Administrative decentralization, public education.

الملخص:

ينبع اهمية هذا البحث من خلال وجود الحاجة الى تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية في العراق، ومن ثم ظهرت حلول شتى و مداخل مختلفة للوصول الى النتائج المرجوة من العملية التعليمية، وعلى خطى الخبرات الدولية تعتبر اللامركزية و تطبيقها على مرحلة التعليم العام احد هذه المداخل المتبناة من قبل الحكومة العراقية، للتعرف على ايجابياتها و سلبياتها، ومعرفة ما اذا كان تطبيقها هو الحل لتطوير التعليم في العراق.

الكلمات المفتاحية: اللامركزية الادارية، التعليم العام.

المقدمة:

أصبح من المتفق عليه اليوم بأن نشر التعليم وأتاحته بصورة متكافئة للجميع يمثل واحدا من أهم المؤشرات الدالة على تقدم المجتمعات الانسانية وتحضرها، وعلى ذلك فقد صار التنافس بين الدول شديد الضراوة في مجال نشر التعليم وتحسين فرص تقديمه وتوسيع نطاق خدماته والأرتقاء بجودته، بأعتبار التعليم هو الأكثر ضماناً لزيادة قدرة أبناء المجتمع على المساهمة الفاعلة في تقدم الآمم وتحقيق التنمية الاقتصادية، بالأضافة الى تعظيم مساهماتهم في مسيرة الحضارة الانسانية.(وزارة التربية والتعليم المصرية: 2000،ص 22)

أذ يعد التعليم الركيزة الاساسية التي يبنى عليها اي آصلاح للمجتمع، وفي أي جانب من جوانبه المختلفة، حيث تتوقف قدرة التعليم في آداء رسالته على أدارته التعليمية، فالتعليم هو حق من حقوق الانسان، كما أنه يعتبر شرط أساسي للحد من الفقر والسلم والتسامح وتعزيز قيم الديمقراطية والتنمية.

ويمر عالمنا المعاصر بعد دخوله للألفية الثالثة بمرحلة مهمة من مراحل التقدم الانساني، وذلك بما تشهده الفترة الاخيرة من ثورة تكنومعلوماتية سريعة ومعقدة، وشاملة لجميع مجالات الحياة في المجتمعات المعاصرة، حيث اصبح التغيير المتسارع هو السمة الغالبة لعالم اليوم والغد، وقد أطلقت على هذه الفترة مسميات عديدة منها عصر العولمة، مجتمع المعرفة، الثورة الصناعية الرابعة، الثورة التكنومعلوماتية...الخ.(الشخيبي: 2004، ص 263)

وبما ان التعليم هو الركيزة الاساسية للتنمية، فأن تطوير التعليم في وقتنا الحاضر يواجه الكثير من التحديات والمتطلبات، ومن أهمها وجود ادارة علمية حديثة لا يكون فيها هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتاكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، وحصر الطلبة والعمل على آتقانهم لأمور الحياة وليس للمواد الدراسية فقط، لأن محور العمل في

هذه الادارة أصبح يدور حول الطالب و مدى توفير الظروف والأمكانات التي تساعده على توجيه نموه العقلي و البدني والروحي، والتي تعمل بدورها على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح ايضا يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع.(احمد:1997، ص8)

وهذا الأمر يتطلب من جميع العاملين بالقطاع التربوي وكذلك الادارة المدرسية من التعاون والعمل بروح الفريق الواحد للنجاح بمهمتهم التعليمية، والتي تعتبر الركيزة الاساسية لعملهم، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق وتنير السبيل امام العاملين، ومن هنا كان وضوح الطريقة التي تدار بها وتحديد أبعادها وأساليب العمل فيها يمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في اداء رسالتها المشهودة.

مما لا شك فيه ان التعليم يحتل مكانة عالية ومرموقة في حياة الشعوب، وهو الأساس الذي تستند عليه الدول للرقي والتقدم في بناءها لأوطانها من خلال تقديمها لهذه الخدمة لابناء البلد، الأمر الذي جعل المفكرين من جميع البلدان وفي شتى العصور البحث عن كيفية تقديم الخدمة والعمل على تطويرها بشكل مستمر من خلال تقديم الافكار والصور والتجارب للرفع من شأنها وعلوها، وتمثل لامركزية الادارة اسلوباً مستحدثاً يآخذ طريقه للشيوع في السنوات الاخيرة، وقد استقطب هذا الأسلوب العديد من الأنظمة التعليمية التي قطعت اشواطا متفاوتة في تطبيقه بحسب ظروفها، وهناك ثمة حقيقة هامة وهي ان الأختيار بين المركزية واللامركزية يرتبط عادة بظروف وقيود معينة، والفرق بين الأسلوبين، أن اللامركزية تعني تفويض سلطة أتخاذ القرارات للمستويات الدنيا في المؤسسة، بينما المركزية تعني الاحتفاظ بهذه السلطة في المستوى الاعلى.(شريف وسلطان:1998، ص 278)

وأشار التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع بأن العديد من الدول قد شرعت بتنفيذ أدارة السياسة اللامركزية في الامور المالية والسياسية والادارية في مدارسها، وقد يتم تطبيقها بأعداد متزايدة من الدول، فمن خلال تبنيها يتم نقل سلطات صنع القرار للمستويات الادنى للحكومة اوالمجتمعات المحلية اوالمدارس، وحينما تنقل سلطة صنع القرار قريبا الى المجتمعات المحلية فأن ذلك يؤدي الى جعل النظام التعليمي اكثر استجابة للاحتياجات المحلية.(اليونسكو: 2008،ص 192)

ويتمثل جوهر لامركزية التعليم بتمكين المدارس وتعزيز أستقلاليتها ومنحها المزيد من الادوار، من اجل الأبداع في أدارة وتصريف شؤونها، وابراز الخصائص المميزة لكل مدرسة، وتطبيق الاصلاحات المطلوبة، بحيث تصبح المدرسة في ظل اللامركزية حرة في صنع وأتخاذ المزيد من القرارات بنفسها.

وفي هذا الآطار يمكن للعراق وأدارته التعليمية من التوجه نحو تفعيل اللامركزية في مفاصل العمل التربوي، بأعتبار أن هناك عدة خطوات قد تم تحقيقها عن طريق عقد المؤتمرات وورشات العمل والندوات وخصوصا بعد أن اتخذت الدولة شكل النظام الاتحادي، وهو ما يتيح للأدارات المحلية للمحافظات سلطة أتخاذ القرارات المناسبة ومعالجة المشكلات التي تعترض مسيرة العملية التعليمية خصوصاً في مناطقها، الا أن هذه الجهود للتخفيف من الأدارة المركزية والأتجاه صوب اللامركزية غالباً ما تصطدم من قبل المسؤولين المتمركزين بوزارة التربية في العراق، بسبب اعتمادهم على سلسلة من القرارات السابقة المنظمة لعملهم والتي يشكل الطابع المركزي المحور الاساسي فيها، وبدوره يعمل على أعاقة هذه الجهود لآصلاح الواقع التعليمي، الامر الذي يتطلب بذل الجهود المضاعفة لتفعيل وممارسة اللامركزية على ارض الواقع، من خلال تنسيق الجهود و بكافة المستويات للتغلب على المعوقات التي تحول دون التحول الى نظام الأدارة اللامركزية في التعليم.

مشكلة البحث واسئلته:

ما زال النظام التعليمي في العراق يتسم بالمركزية الشديدة التي تحول دون تحقيق التحسن المنشود في منظومة التعليم العام، نظراً لسيطرة المستوى المركزي على سلطة صنع وآتخاذ القرار، ولم يترك للمستويات الأدارية دون ذلك الا القليل من الصلاحيات، وبالأخص على مستوى المدرسة، وبالرغم من وجود العديد من الدراسات التي توصلت الى ان تحقيق اللامركزية في التعليم له العديد من الايجابيات على مستوى النظم التعليمية، ولها القدرة على المساهمة في حل بعض المشكلات التعليمية بصورة سريعة، والارتقاء بمستوى تقديم الخدمات التعليمية، وتحسين جودة التعليم، والأرتقاء بمستوى القرارات التربوية لأنها تتخذ بالقرب من مواقع تنفيذها.

وبالرغم من المبادرات والجهود الرامية لتفعيل اللامركزية في التعليم من قبل مجالس المحافظات والحكومة المركزية، الا أن تلك الجهود لم تسفر لحد الأن عن تحقيق النجاح المنتظر، وذلك بسبب وجود العديد من اللوائح والقوانين القديمة التي تنظم عمل الدولة، وعدم وجود سلطة حقيقية قادرة على عملية صنع وأتخاذ القرار من قبل الحكومات المحلية للمحافظات، بل أن معظم القرارات لا تزال مركزية، وتصدر بصورة مباشرة من قبل وزارة التربية وبأدق التفاصيل المتعلقة بالعملية التعليمية وفي كل أنحاء العراق.

ومن هنا فأن الجميع يمتثل لتوجيهات الادارة المركزية، والنتيجة من ذلك تعرض النظام التعليمي لمجموعة من المشكلات بصفة عامة، والأدارة المدرسية بصفة خاصة ومن أهمها:

- آفتقار الأدارة المدرسية للقدرة على تحقيق أهداف المدرسة في تربية أبناء المجتمع.
- آعاقة الأدارة ذاتها للعاملين في المدرسة عن القيام بأدوارهم وأداء وظيفتهم، من خلال تكرار المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقهم، مما يؤدي لعدم فاعلية مسيرة العمل بالمدرسة
- تذبذب أدارة المدرسة في تحقيق الأهداف نتيجة لعدم تكافؤ السلطة الفعلية لها وتحديد مسؤوليتها.
- عدم اعطاء مدير المدرسة الفرصة لممارسة وظيفته ومسؤوليته الادارية بالعمل، حيث أنه مقيد باللوائح والقوانين المنظمة لعمله.(عجمي:2000،ص 30)

وبالرغم من الدعوات لتفعيل النظام اللامركزي بالتعليم العام في العراق خاصة اذا ما علمنا بأن الدستور العراقي النافذ ينص على تطبيق اللامركزية الادارية للمحافظات والتوجه لها، ولكن هذه الجهود لم تسفر– لحد الان– عن تحقيق النجاح المنتظر او النتائج المرجوة منها لأنها تحتاج الى عملية لأقناع القيادات السياسية و تفعيل القيادات المؤهلة والقادرة على أدارة اللامركزية على كافة المستويات، وبهذا الصدد يجب التأكيد على أن اللامركزية لا تمثل خيرا خالصاً اوعصاً سحرياً يمكن من خلالها حل جميع المشكلات التي تواجه النظام التعليمي، او أنها الاختيار الافضل لتحسين جودة التعليم بين عشية وضحاها، فكما أن للنظام المركزي عيوب فللنظام اللامركزي بعض العيوب وكذلك الأيجابيات، كما أن لكل تجربة تفردها وظروفها الخاصة.

ومن هذا المنطلق فإن البحث الحالي يسعى لرصد أهم المبررات لتنفيذ وتطبيق النظام اللامركزي للتعليم العام في العراق من خلال التعرف على الخبرات العالمية في هذا المجال، وأهم التحديات التي تواجه تطبيقه، ونقاط القوة التي يمكن البناء عليها، وما اذا كان بمقدور اللامركزية ان تسهم بالفعل في تطوير التعليم العام.

اسئلة البحث:

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للبحث وهو:

ما الدور الذي يمكن للنظام اللامركزي الأداري أن يسهم به في تطوير التعليم العام في العراق؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي عدد من الاسئلة الفرعية التالية:

1– ماالمقصود بالنظام اللامركزي في التعليم؟

2– ما خبرات الدول الاجنبية في مجال تطبيق اللامركزية في التعليم؟

3– ما شكل النظام الاداري القائم للتعليم العام في العراق؟

4– ما التحديات التي تعوق تطبيق النظام اللامركزي في التعليم العام بالعراق؟

5– ما هي التوصيات لتطبيق النظام اللامركزي في التعليم العام بالعراق؟

أهمية البحث:

يكتسب البحث الحالي اهميته فيما يلي:

يعتبر البحث – على حد علم الباحث – من اوائل البحوث العراقية عن النظام اللامركزي وكيفية تطبيقه على التعليم العام بالعراق، وبالتالي سيفتح الباب امام المزيد من البحوث والدراسات الاخرى.

ويتزامن البحث مع جملة من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والتي تستوجب مراجعة النمط المركزي السائد في أدارة التعليم، كما أنها تلبي التوجهات نحو نشر الديمقراطية في المجتمع العراقي من جهة، وكذلك اشراك مجالس المحافظات والقطاع الخاص من جهة أخرى في القضايا التربوية، وتزايد الأهتمام باللامركزية لتطبيقها بالعديد من دول العالم وأرتباطها بالفاعلية المدرسية ودورها المهم في تحقيقها، كما أنها تساهم بمساعدة المسؤولين العاملين بالمجال التربوي وبجميع المستويات الادارية لتكوين فهم أفضل لهذه الاتجاه الجديد للأدارة، وكيفية الاستفادة من خلال رفع كفاءة العملية التعليمية في المدارس.

أهداف البحث:

يهدف البحث للتوصل الى المتطلبات الاساسية التي تسهم في تفعيل اللامركزية في الأدارة التربوية بالعراق.

ويتطلب تحقيق هذا الهدف تحقيق الاهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على اللامركزية الادارية، والأيجابيات والسلبيات، وعوامل الآخذ بها في القطاع التربوي.

2- التعرف على خبرات بعض الدول في مجال تطبيق لامركزية الادارة بالتعليم فيها.

3- أستخلاص المتطلبات الأساسية اللازمة لتفعيل اللامركزية في الادارة التربوية بالعراق، وتقديم الأجراءات اللازمة لتحقيقها.

منهج البحث:

يتبنى البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبة هذا المنهج في الحصول على الحقائق في ظل الظروف القائمة، وآستنباط العلاقات الهامة ما بين الظواهر المراد دراستها وأسبابها، وفي البحث الحالي يساهم هذا المنهج في التعرف على النظام اللامركزي، ومبررات الآخذ به في التعليم، ورصد الجهود والخبرات الدولية التي بذلت في مجال تبني اللامركزية في التعليم، مع العرض لواقع التعليم العراقي وأهم التحديات التي تواجهه في سبيل تفعيل نظام اللامركزية في التعليم.

وفي الدراسة الوصفية لايقدم الباحث مجرد بيانات مستمدة من ملاحظات عرضية لكنه يفحص الموقف بشكل جيد، لأنه يسعى الى اكثر من مجرد الوصف للحالة، فهو يجمع الأدلة على أساس فرض او نظرية ما، ثم يحللها في محاولة لأستخلاص تعميمات تؤدي الى تقدم المعرفة. (دالين: 2007، ص325)

مصطلحات الدراسة:

اللامركزية الادارية(Administrative decentralization): عملية نقل سلطة او مسؤولية او مهام صنع القرار من المستويات الأدارية الآعلى الى المستويات الأدارية الادنى او بين المنظمات(الياسري:2006، ص7) كما تعرف على أنها نظام للأدارة تترك فيها السلطات المركزية للوحدات المحلية فرصة توجيه البرامج والأنشطة بما يتفق وظروفها ويحقق متطلباتها. (شحاتة،والنجار:2003، ص32)

التعليم العام ((public education: هي مرحلة التعليم الاولي الذي يسبق التعليم الجامعي، ويبدأ من مرحلة التعليم الابتدائي وينتهي بأنتهاء المرحلة الثانوية بمختلف فروعها(سليمان: 2001، ص167)، ويطلق على التعليم العام ايضاً التعليم قبل الجامعي، ويشمل مراحل التعليم المختلفة التي تسبق التعليم الجامعي، كمراحل رياض الاطفال والابتدائية والمتوسطة والثانوية بكل فروعها، وتقوم وزارة التربية بأدارته والاشراف عليه. (التربية: 2011، ص7)

و مما سبق يمكن تعريف اللامركزية في التعليم العام أجرائيا على أنها:

تلك العملية التي يتم بموجبها نقل سلطة صنع القرار من وزارة التربية الى المديريات العامة التابعة للمحافظات، والتي بدورها تمنحها بصورة تدريجية الى المدرسة بمفردها، بحيث يتم من خلالها تشكيل مجالس الأمناء من الفريق الاداري للمدرسة والمعلمين والطلاب وأولياء الامور والمعنيين بالتعليم في المجتمع، وهذه المجالس تملك صلاحيات صنع القرار ذات الصلة بنواح متعددة في العملية التعليمية كالميزانية والتوظيف وأختيار البرامج والانشطة، وتتمكن من التقويم الذاتي بما يتناسب والموارد المتاحة وبما يحقق اهداف التعليم على مستوى المدرسة والمحافظة والدولة.

الدراسات السابقة:

مما لاشك فيه بأن محاولة أستكشاف والتعرف على الدراسات السابقة –العربية والاجنبية– ذات الصلة بموضوع البحث يساهم في آثراء البحث الحالي من خلال الأفادة من الاطر النظرية والتعرف على التحديات المنهجية التي واجهت الباحثين في أجرائها، والأفادة من المراجع والمصادر والوثائق التي مرت عليها تلك الدراسات، وتم عرض الدراسات السابقة العربية، و من ثم الدراسات الاجنبية وفقاً للترتيب الزمني.

وفيما يلي أستعراض لأهم الدراسات التي تناولت تطبيق اللامركزية في التعليم على الصعيد العربي:

1- دراسة منصور2004: بعنوان المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة في فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف على وجهة نظر عدد من مديري ومديرات المدارس الحكومية حول نمطي النظام المركزي واللامركزي ومدى أمكانية تطبيقهما بالإدارة التربوية في فلسطين، وذلك من خلال معرفة المستويات المرغوبة فيها لأتخاذ القرارات المتعلقة بما يخص العملية التربوية، وتحديد آثر بعض المتغيرات المستقلة لأتخاذ القرارات كالمتغيرات الديمغرافية ومستوى المدرسة والمديرية، وأعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الإحصائي والأستبانة لقياس آراءهم، وقد تبين من خلال النتائج التي أسفرت عنها الدراسة بأن توجه معظم المديرين والمديرات للمدارس الحكومية هو نحو تطبيق النظام اللامركزي في التعليم لصالح كل من مستوى المدارس ومديريات التربية، لأنها الاعرف بالمشكلات التعليمية ولتحسين مستوى العملية التعليمية.

2- دراسة نشوان 2005: بعنوان التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين.

هدفت الدراسة الى معرفة واقع الأدارة التربوية في الوطن العربي، وأتبع الباحث في دراسته اسلوب تحليل المضمون للأدبيات التربوية التي تناولت الأدارة في الوطن العربي، ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث:المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وانتشار البيروقراطية بين اجهزة التربية المختلفة، وضعف الدافعية للأنجاز لدى الأغلبية من العاملين بالمؤسسات التربوية، وسيادة الروتين والجمود وعدم الرغبة بالتغيير وانتشار النمط البيروقراطي داخل اروقة هذه المؤسسات.

3- دراسة الخالدي 2005: بعنوان آتجاهات مديري المدارس نحو المركزية واللامركزية وعلاقتها بالرضا المهني في دولة الكويت.

استهدفت الدراسة الكشف عن علاقة المركزية واللامركزية بالرضا المهني لمديري المدارس الابتدائية والمشكلات الناتجة عن النظام الاداري التعليمي بالكويت، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي والمقابلات الشخصية والأستبانة للتعرف على مدى تأثير النظام الاداري الانسب للادارة المدرسية ومدى تحقق الرضا المهني، ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث: اهمية تطبيق النظام اللامركزي في الادارة المدرسية، واعطاء المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس لانهم الاقرب للطالب والاكثر سرعة لتنفيذ القرار المناسب، وتشخيص المشكلات الناجمة عن الروتين الممل بالحصول على الاحتياجات للمدرسة في ظل النظام المركزي، ومعالجة الفجوة الواضحة ما بين الادارة المدرسية والادارة التعليمية.

4- دراسة محمد 2008: بعنوان متطلبات تطبيق اللامركزية في ادارة التعليم قبل الجامعي بمصرفي ضوء بعض الخبرات المعاصرة.

استهدفت الدراسة التعرف على متطلبات تطبيق اللامركزية في ادارة نظام التعليم قبل الجامعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليل المقارن والأستبانة بدراسته، وانتهت الدراسة الى ان هناك متطلبات تشريعية وتنظيمية ومادية وبشرية ومجتمعية لا بد منها لتطبيق اللامركزية، كما شملت عدد من التوصيات كأصدار قانون جديد للتعليم، وقانون جديد لتنظيم الحكم المحلي، والتدرج في نقل الصلاحيات من خلال خطة زمنية مناسبة لشرح اهداف اللامركزية وآسس تطبيقها.

وهناك العديد من الدراسات الاجنبية التي تناولت تطبيق اللامركزية في التعليم ومن اهمها:

1- دراسة وينكلر وجرشبيرغ 2000: بعنوان لامركزية التعليم في امريكا اللاتينية وتاثيراتها على جودة المدارس.

أكدت هذه الدراسة على الدور الايجابي للنظام اللامركزي وتأثيره على تحسين النظام التعليمي، وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تاثير تطبيق اللامركزية على جودة التعليم في بعض مدارس دول امريكا اللاتينية، وذلك من خلال القيام

بمراجعة تطبيق اللامركزية في التعليم بعدد من هذه الدول والتعرف على انماطها المختلفة، ودراسة اثر ذلك على جودة التعليم بالمدارس، وقد اشارت النتائج المتحققة من هذه الدراسة الى ان تفويض بعض الصلاحيات لسلطات الحكومات المحلية يؤدي الى تحقيق الكثير من المكاسب والأيجابيات في العملية التعليمية، بحيث يعطي تطبيق اللامركزية مساحة اكبر من المرونة والتفكير الخلاق فيما يتعلق بتوزيع الموارد، بالأضافة الى تحسين أداء المدارس.

2- دراسة ليونغ 2001: بعنوان سياسة اللامركزية دراسة حالة للاصلاح الاداري بالمدارس في هونغ كونغ.

وقد تناولت الدراسة لامركزية التعليم في هونغ كونغ، وكيف تم تبنيها لتحسين التعليم، حيث يعتبر التعليم أحد الدعائم المهمة للدولة والتي من خلالها يتم الابقاء على التقدم التكنولوجي والنمو الاقتصادي للبلاد، حيث أشارت الى ان أصلاح التعليم يمثل أولوية بالنسبة لحكومات دول العالم، والآخذ بنظام اللامركزية يعد أهم الاصلاحات الأدراية التي تتبناها النظم التعليمية بهدف نقل السلطة من الوحدات الادارية العليا الى الوحدات الادنى، واوضحت الدراسة ان هونغ كونغ قد بدأت سلسلة الاصلاحات لأستهداف تحقيق اللامركزية في ادارة المدارس(الادارة القائمة على المدرسة)، ولم يكن الدافع من نقلها تخفيض النفقات بل كان الغرض منها سيطرة الحكومة على قطاع المدراس المعانة، وقد شارك المعلمون والآباء وممثلوا المجتمع المحلي في متابعة تنفيذها، وقد اشارت الدراسة الى أن التوجه نحو تحقيق جودة التعليم قد اصبح ظاهرة عالمية الامر الذي يتطلب تبني جميع الاليات المتاحة لتحسين التعليم في هونغ كونغ.

3- دراسة دي غراو وآخرون2005: بعنوان هل تؤدي اللامركزية الى تطور المدرسة.

هدفت الدراسة الى معرفة رأي القادة الأداريين ومدراء المدارس باللامركزية بأدارات المدارس في المناطق التعليمية الواقعة بدول غرب افريقيا(غينيا،مالي،السنغال)، وقد استخدم الباحثون أستبانة موجهة لعينة البحث في هذه الدول لمعرفة آرائهم بدور اللامركزية في تطوير التعليم، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج اهمها: أن هناك قصور في عملية تنفيذ اللامركزية وتطبيقها في هذه الدول نتيجة ضعف المشاركة المجتمعية بعملية صنع القرار وعملية التمويل، كما ان لتداخل الصلاحيات ما بين المديريات التربوية وأدارات المدارس ما قد يضعف عملية التحول من المركزية الى اللامركزية، وهناك ضعف واضح في عملية الترابط ما بين الأهداف للادارة التربوية وحاجة سوق العمل بتلك البلدان.

4- دراسة اليونسكو2005: بعنوان اللامركزية في التربية تجارب وسياسات دولية.

هدفت الدراسة الى تحليل التقارير عن السياسات والتجارب التي تم عرضها في المؤتمر المنعقد بالارجنتين عام 2003حول "اللامركزية في التربية"، وقد شاركت عدة دول من امريكا الجنوبية و بعض الدول الافريقية، وكانت من أهم النتائج التي توصلت اليها المنظمة العالمية بعد تحليل التقارير الواردة من هذه الدول هي: أن التوجه نحو اللامركزية كان من أهم خطوات التجارب الدولية نحو الأصلاح التربوي، لكن طرق اختيار نمط اللامركزية المناسبة لكل دولة كانت من اهم الصعوبات التي واجهت تلك التجارب، وكذلك ايجاد مصادر التمويل الكافية، والقيام بتدريب الكوادر الأدارية وتقويمها، كما أن للسياسات التنظيمية لعملية تطبيق اللامركزية كانت من التحديات الكبيرة.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد حاولت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اللامركزية في التعليم بعدد من دول العالم بمحاولة التركيز على المبررات والدوافع المختلفة التي دفعتها للآخذ بهذا النظام في أدارة أنظمتها التعليمية، وما لها من تأثير لهذا التحول على تلك النظم وجودة التعليم فيها، وكذلك تحسين محصلات التعليم في آطار المحافظة اوالاقليم التي تقع فيها تلك المدارس، او التي منحت المزيد من الأستقلالية في أدارة شؤونها تحت عدة مسميات منها كالأدارة القائمة على المدرسة اوالتحسين القائم على المدرسة او...الخ، الامر الذي يمكن المدرسة من صنع وأتخاذ القرار الخاص بها لتنفيذ المخططات التي تستهدف التحسين الذاتي والتطوير المستمر.

اما فيما يتعلق بالدراسات السابقة فقد ربطت بمعظمها ما بين تطبيق النظام اللامركزي في التعليم و تحسين مستوى جودة التعليم ومحصلات ذلك على المتعلمين، حيث أكدت بمعظمها على التاثير الايجابي لتفعيل اللامركزية، وانها تساهم بشكل كبير على عملية الارتقاء بجودة التعليم.

وقد استفاد الباحث من الدراسات العربية والاجنبية في صياغة وأرساء أسس البحث الحالي، بالأضافة من الأستفادة من بعض النتائج للدراسات السابقة وخاصة تلك النتائج التي كانت متسقة مع البحث الحالي مع اختلاف السياق الذي اجريت به.

ويعتبر البحث الحالي من البحوث التي تناولت اللامركزية في التعليم العام بالعراق بكونه احد البحوث القليلة –على حد علم الباحث– التي كتبت عن اللامركزية في العراق، كما انه يأتي بالوقت الذي تشهد فيه قضية اللامركزية اهتماماً متزايداً من قبل المنظمات الدولية والجهات المانحة والقيادة السياسية في العراق، فقد بات جلياً بأن التعليم لم يعد مسؤولية الدولة لوحدها حتى في الدول الاكثر تقدماً والاقوى اقتصاداً، بحيث يجب النظر للتعليم على انه مسؤولية تشاركية تتظافر فيها جهود الجميع للعمل على تحسين مستوى تقديم الخدمة التعليمية والارتقاء بجودتها.

ويحاول البحث التوصل لوضع بعض المقترحات لتطبيق النظام اللامركزي في التعليم العام بالعراق معتمدا بصورة أساسية على مراجعة الوضع الراهن، وكذلك الخبرات الدولية والدروس المستفادة منها في هذا المجال، مع الاخذ بالحسبان العوامل والتحديات التي تؤثر في التوجه العام نحو اللامركزية في التعليم العام بالعراق.

الآطار النظري:

شهد العالم في اواخر القرن الماضي العديد من التطورات الهامة في مجال الفكر الاداري المعاصر للتحول من نظام الادارة المركزية الى انماط متعددة من اللامركزية، وخاصة بالمنظمات الصناعية والتجارية من اجل التحسين والتطوير، وقد شهد القطاع التربوي ميلاً من قبل دول العالم للآخذ به، وذلك لحل عدة أزمات تعليمية كالتمويل وسياسات التقشف الحكومية، فضلاً عن الانتقادات الموجهة للاداء المدرسي، فقل من جراء ذلك الاعتماد على السلطة التعليمية المركزية واعطيت صلاحيات واسعة للمدارس بما يسمح بتطوير وظائفها وتحسين مخرجاتها التعليمية، في مقابل مسائلتها عما تحقق من منجزات تعليمية في ظل معايير مفصلة للآداء.(مدبولي: 2001، ص43)

ويتناول الاطار النظري للبحث **محورين رئيسيين:**الاول عن اللامركزية من حيث مفهوم اللامركزية في التعليم، والفرق مابينها وبين المركزية في التعليم، ومبررات الآخذ بها في التعليم، أما المحورالثاني فتم آخذ النظر عن بعض التجارب الدولية التي تتخذ من اللامركزية كنوع من الأدارة في التعليم، وتم التعرف على طبيعة النظام الاداري للتعليم في العراق، والقوانين الحاكمة للتوجه نحو اللامركزية، والأطلاع على بعض التحديات التي تواجه تطبيق اللامركزية في العراق.

المحور الاول: النظام اللامركزي في التعليم العام:

ساد العالم نظامان في مجال ادارة التعليم؛ هما النظام المركزي والنظام اللامركزي، والنمط الاول يسمى بالمركزية ويعني سيطرة الدولة وتوجيهها لنظام التعليم، وهو ما يسود الانظمة الشمولية؛ والتي غالبا ما يصنف ضمن دول العالم الثالث اي النامية، ولها ايجابياتها كتوفير فرص التعليم لمواطنيها بصورة كبيرة، ومن سلبياتها انخفاض كفاءة النظام التعليمي لعدم توافر الامكانات اللازمة لتطوير العمل التربوي، لكثرة التعقيدات وتعدد المراجع لكي يتم معالجة اي مشكلة دراسية، اما النمط الاخر فهو اللامركزية، وهو مايسود في أغلب الدول المتقدمة، وتعني تخلي الدولة عن مسؤولياتها تجاه التعليم بشكل كلي او جزئي، وتفوض المسؤوليات للولايات او المحليات او المدارس في التخطيط و التنفيذ،ويتركز دور الدولة على الاشراف والتوجيه وسن التشريعات والقوانين.(لويزني، واستانس،وهتماشر:2004، ص 220)

ومما لاشك فيه ان للتطور الحاصل في العديد من مجالات الحياة كالاقتصاديات الحديثة وتزايد الحاجة للديمقراطية، وحاجة المناطق المختلفة لأيجاد الحلول للمشاكل التربوية في مناطقها المحلية لتحقيق المزيد من المشاركة المجتمعية، الامر الذي يستدعي ضرورة التفكير في ايجاد اطار جديد لمفهوم اللامركزية بأعتبارها وسيلة تنموية لأحداث نتائج ايجابية للمخرجات التعليمية.

اولاً: مفهوم اللامركزية في التعليم:

تعتبر لامركزية التعليم من اكثر السياسات التي كانت محل نقاش وجدل في السنوات الاخيرة من القرن العشرين، حيث يتم من خلالها نقل الصلاحيات من مراكز القرار بالمؤسسات التربوية للمستويات الادنى منها، مما تؤدي الى تغييرات كبيرة في الطريقة

التي يتم بها تنظيم النظام المدرسي، من تخطيط السياسات وتطوير المناهج وتوفير التمويل للتخلص من النظام البيروقراطي للتعليم المركزي.(حسين:2006،ص 22)

ومن أبرز مداخل اللامركزية في التعليم هي:

- **التفويض:** نقل مصدر صنع القرار الى مستوى أقل، او نقلها لأحد الكيانات الادارية الاخرى، وذلك في ظل عدم تخطي حدود السياسات والتوجيهات الادارية العليا، وبالنسبة للمدرسة فأن المدير الناجح هو من يقوم بتنظيم العمل بالتعاون مع المعلمين والطلبة، حيث يؤدي التفويض الى سرعة حل المشكلات والابتكار والابداع، وهي فرصة لتنمية مهارة المرؤسين وتعميق خبراتهم، وتحسين لمبدأ مشاركة العاملين، وتفرغ رئيس الدائرة المعنية للمهام الاكثر استراتيجية بمجال تطوير التعليم. (عمار،ويوسف،: 2006،ص 49)
- **نقل الصلاحيات:** يعني نقل السلطة من السلطة المركزية الى وحدات تابعة لها، واعتبار الوحدة مسؤولة بالكامل عن تخطيط وتنفيذ المسئوليات في ظل رؤية عامة واهداف متفق عليها، وهذا المفهوم يشمل نقل السلطة الى مشاركين من المجتمع المدني، كما يجب ان يواكب اللامركزية جهد لتدعيم الشفافية والمسؤولية والمحاسبية، حتى لا يستغل البعض السلطات المخولة. (عمار،ويوسف،: 2006،ص 50)

ثانياً: التعليم بين المركزية واللامركزية:

يقصد بالمركزية تجميع صلاحيات أتخاذ القرارات في أدارة شخص واحد او عدد محدود من المديرين، اما اللامركزية فهي انتشار صلاحية أتخاذ القرارات في اكثر من جهة او ادارة او شخص، ويقصد بصلاحيات أتخاذ القرارات ممارسة الوظائف الرئيسية من تخطيط وتنفيذ وقيادة ورقابة، فتزيد المركزية اذا كانت صلاحية التصرف بيد شخص واحد، بينما أذا كانت هناك تفويض للسلطات للمستويات الادارية المختلفة فأن هذا يعني زيادة اللامركزية. (سايمون:2003،ص 485)

والمركزية واللامركزية أسلوبين من أساليب النظام الاداري، فلا يمكن الاخذ بآحدهما بشكل مطلق، بمعنى ان المركزية الكاملة واللامركزية الكاملة لا يمكن ان يتحققا في الواقع العملي، فالمشكلة ليست الاختيار بينهما ولكن في جمعهما، فاللامركزية تعني نقل السلطات مابين الحكومة المركزية والسلطات المحلية، وبالتالي فان مقياسنا هو قياس القرارات التي تتخذ في المحليات والقرارات التي تتخذ في الاجهزة المركزية، وكلما كانت القرارات التي تتخذ بالمحليات اقوى فاننا متجهين نحو اللامركزية، واذا امكننا تنظيم الوحدات المركزية أمكن تنفيذ اللامركزية تنفيذا سليماً وفعالاً. (شريف:1999، ص 350)

ويمكن رصد العديد من مظاهر النظامين المركزي واللامركزي داخل نفس النظام التعليمي، فكثيراً ما يتم الجمع بينهما ولكنها تتفاوت بنسب مختلفة ما بين نظام تعليمي واخر، في ظل توجهات الدولة و الايديولوجية السائدة والسياق العام والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهكذا يمثل وضوح توزيع الادوار و المسؤوليات و الصلاحيات أحد مؤشرات نجاح تنفيذ اللامركزية.

ثالثاً: مبررات الاخذ باللامركزية في التعليم:

لقد أدت الخطوات المتسارعة لبروز النظام العالمي الجديد والعناية العالمية بجودة التعليم، بتحول الصراع التقليدي بين الدول الى المنافسة على الاداء المبدع والافكار المبتكرة، وصولا الى التميز، والتاكيد على ان الثروات البشرية لن تصل للمكانة المتميزة اذا انفصلت رسالة التعليم عن التغيرات العالمية المعاصرة، وقد كان للمطالب المتزايدة من الحكومات المحلية للمشاركة في صنع القرار واعادة صوغ دور الحكومات المركزية الاثر الاكبر في تبني المطالب الملحة باللامركزية في صنع القرارات التعليمية، مما يشكل تحولا ذا دلالة في علاقة السلطة بالمجتمعات المحلية، فكلما كانت الدولة قريبة من الشعب كانت اكثر استجابة لمطالبه واهتماماته.(زاهر: 1995،ص 11)

لقد اوصت الدوائر المهتمة بواقع التعليم في العالم بضرورة التحول من المركزية الى اللامركزية كضرورة حتمية في ظل التغيرات العالمية الجديدة، حيث اوصى مؤتمر التعليم للجميع بضرورة بث روح اللامركزية في المجتمع بآكمله و محاولة تفعيله ومواجهة تحدياتها خطوة بخطوة. (للثقافة:2006،ص 6)

ومن الدوافع ذات الاهمية التي تحفز على الآخذ بنظام اللامركزية التعليم هو تمويل العملية التعليمية، حيث تهدف لنقل بعض الاعباء المالية من الادارات المركزية للمجالس المدرسية او للموسسات الخاصة الراعية للتعليم، كما تزيد اللامركزية من كفائة وفعالية الموارد التعليمية من خلال تقليل الاجراءات البيروقراطية، وتعمل اللامركزية ايضا على أعادة توزيع القوى السياسية وأعطاء الافراد أحقية القيام بدور اداري وقيادي مؤثر، فاللامركزية في التعليم تكسب المدارس المزيد من المراعاة لمطالب المجتمع المدني ولمطالب الاباء من العملية التعليمية بما يزيد من رفع مستوى الكفائة الادارية للمدرسة، وتساهم اللامركزية في عملية تطوير جودة عمليتي التدريس والتعليم من خلال تقريب عملية صنع القرارات للاماكن التي تطبق فيها تلك القرارات. (Beharmal 2002,p.45)

كما تساعد اللامركزية في تحسين انتاجية وفعالية المدرسة، حيث تعد الهياكل اللامركزية اكثر مرونة واعلى كفاءة في اداء العمل مقارنة بالهياكل المركزية، بالاضافة الى تحسين كفايات المعلم على المستوى المحلي، كما انها اي اللامركزية تشجع على المشاركة في عملية صنع القرار، حيث يحق لاولياء الامور ان يعرفوا ويقرروا نوعية التعليم الذي يتلقاه ابناؤهم عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرار وتنفيذ المشاريع والاصلاحات.

المحور الثاني: أهم التجارب الاجنبية التي تطبق اللامركزية كنوع من الادارة في التعليم:

تواجه المجتمعات اليوم جملة من التحديات افرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة التي حدثت على كافة الاصعدة؛ الامر الذي يحتم مواجهتها بايجاد البدائل المناسبة والتي يمكن من خلالها التفاعل والتغلب على هذه التحديات، وصار من الضروري لهذه المجتمعات أن تواجه تلك التحديات من قبل مؤسساتها المجتمعية؛ وفي طليعتها التعليم؛ ومن هنا كان توجه معظم دول العالم الى تطبيق اللامركزية في التعليم، مع بعض الاختلافات في كيفية تطبيقها من دولة الى اخرى، وسوف يتناول الباحث تجارب بعض الدول التي عملت على تطبيق اللامركزية في التعليم العام.

أ- الولايات المتحدة الأمريكية:

في الولايات المتحدة الامريكية؛ تعد ادارة التعليم مثالاً واضحاً للادارة اللامركزية في التعليم؛ حيث تعد مسؤولية التعليم من اختصاص كل ولاية من خلال المجالس التربوية، ولكل منطقة مدرسية مجلس خاص له مطلق الحرية بإدارة شؤون المدرسة التابعة له، وتمتد صلاحيات المجالس إلى فرض ضرائب محلّية، للإنفاق على المدارس، وفقًا لاحتياجاتها المالية، وقد صار من جراء ذلك صنع القرار تشاركياً بين أعضاء المجتمع المدرسي؛ بتمكين المعلمين والاباء وافراد المجتمع المحلي من صنع القرارات المدرسية. (سلمان:1998، ص 289)

وتتنوع اشكال فرق العمل في ادارة المدارس التي تتولى امورها، حيث ترتكز برامج عمل اللجان على تحديد الاهداف ورسم السياسات العامة للمدرسة وصنع القرارات الجماعية، وتحدد مجالس أدارة ذاتية (مجالس الامناء) لوضع السياسات الكفيلة بتحسين الاداء المدرسي، ومن اهم اعمال مجالس الامناء دورها كوسيط ما بين المدارس وعامة الشعب، لتلبية احتياجات المجتمع المحلي كأنشاء المدارس او زيادة الفصول الدراسية.(عبد الكريم: 1997، ص 138)

اما بالنسبة للتمويل فالمدارس العامة تحصل على دخلها من المصادر المحلية، وبصورة كبيرة من اموال الضرائب، اذ تتمتع المناطق التعليمية بالسلطة الكبيرة لزيادة تمويلها عن طريق الضرائب لتسيير امورها، كما تحدد المدرسة اوجه الانفاق في المدرسة بحسب الطريقة التي تراها مناسبة، كما يمكنها البحث عن مصادر خارجية للتمويل، حيث تعد التخصيصات المالية احد العناصر المهمة لاحداث التغيير والتطوير. (عبد الكريم: 1997، ص 137)

ومن طرق العمل في ادارة المدارس؛ تشكيل فريق قيادة المدرسة وفريق المناهج وفريق التقويم المدرسي وفريق مواجهة المشكلات السلوكية للطلاب، كما ان هناك فريق ادارة الازمات، ولكل من هذه الفرق الدور المنوط بها، كما ان المدرسة تقدم برنامج للتنمية المهنية وتشمل مجموعة من الكفايات المهنية المطلوبة للمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات وزيادة الآفاق العلمية، كما تعتمد المدارس الامريكية الناجحة في تطبيق اللامركزية على العديد من وسائل الاتصال الرسمية والغير رسمية لادارة المعلومات المتدفقة داخل المدرسة والى المجتمع المحلي خارجها، وهناك دور كبير للتقويم الذاتي بالعملية التعليمية بحيث يتم من

خلالها تطبيق نظام المسائلة بحق العاملين، والتي لابد من وجود معايير محددة للمدارس لتحديد التحسين المستمر لهذا التقويم، ومواطن الضعف للتصحيح.(كمال:2001، ص30)

ومما سبق نجد ان نموذج الخبرة الامريكية في تطبيق اللامركزية يشير الى ان برنامج الاصلاح المدرسي يؤكد وجود علاقة قوية تتسم بالفاعلية والشمول ما بين المدرسة والمجتمع المحلي لتعليم الابناء، كما تبنت كل ولاية من الولايات الامريكية استراتيجة مختلفة لمنح السلطات للمدارس عن الولاية الاخرى، وتمكين المجتمع المحلي من المشاركة بالقرارات المتعلقة والمرتبطة بالمدارس من أجل تعليم افضل لأولادهم، والشعور بالمسؤولية.

ب- انجلترا:

مما لاشك فيه أن لخبرة انجلترا في مجال اللامركزية قد تدرج الى أن صارت المدرسة وحدة تنظيمية قائمة بذاتها، حيث كان لقانون التعليم عام 1980 الدور الفعال في انشاء مجالس لتسيير امور المدارس، وفيه يتم صنع القرارات وتقديم الاراء واعطاء الحلول للمشكلات القائمة، ثم تبعه قانون الاصلاح التعليمي عام 1988 والذي من خلاله منحت المدارس المزيد من الحرية والمرونة والاستقلالية في اختيار مقرراتها بما يتلائم وسياستها التعليمية الخاصة، بينما يقتصر دور السلطات المحلية على التوجيه دون التدخل في سياسة المدرسة. (حجي:2005،ص353)

وفي عام 1993 صدر قانون التعليم ليحدد اطاراً عاماً للمدارس، لعملية تسهيل انتقالها للمزيد من اللامركزية من خلال نظام الادارة المحلية للمدارس، وقد حد كثيراً من الصلاحيات التي كانت موجودة لدى السلطات التعليمية المحلية، وبخلال هذا القانون يكون لمجلس ادارة المدرسة السلطة الكاملة على صنع السياسة التعليمية بما يتلائم واحتياجات المجتمع، كما يتولى مسؤولية الاشراف على تطبيق المنهج القومي على مستوى المدرسة، والموافقة على ميزانيتها، وتوظيف المعلمين، وتوجيه المدرسة نحو أعلى مستويات الاداء التعليمي.(قدري: 2002، ص 144)

اما بالنسبة للتمويل فأدارة التعليم في انجلترا تأخذ بفكرة التفويض المالي، بمعنى التوزيع العادل للموارد المالية على المدارس، والحرية والاستقلال التام الذي تتمتع فيه المدارس في استخدام هذه الموارد، حيث تقوم سياسة التعليم في انجلترا على اساس المشاركة ما بين السلطة المركزية (وزارة التعليم والمهارات) وبين السلطات التعليمية المحلية، بحيث تقدم السلطة المركزية منحا مالية لتشكل جزءا كبيرا من ميزانية السلطة التعليمية المحلية، وعلى السلطات التعليمية المحلية استكمال موازنتها من الضرائب المحلية على العقارات والخدمات التجارية و...الخ، كما أن الاهالي يساهمون بتمويل التعليم الامر الذي ساعد في زيادة نفوذهم وجعلهم في موضع المراقبة على المدارس في كيفية استخدام الموارد وتوظيفها؛ ونتيجة لذلك بدأت مسؤوليات السلطات التعليمية المحلية تظهر في تحديد مستويات الجودة المطلوبة في المدارس، وفاعلية مخرجاتها التعليمية. (بيومي: 2007 ،ص173)

ويعتمد مديرو المدارس في انجلترا على فرق عمل لقيادة مدارسهم بالكثير من مجالات العمل المدرسي بما يسهم باجراء عملية التغيير المطلوبة، كما تتضمن خطط التطوير التوجه نحو الاخذ بنظام التدريب داخل المدرسة لتحقيق الكفائة في التعليم، كما تسعى الادارة المحلية التعليمية الى دعم الاتصال بين افراد المجتمع المدرسي والاباء من خلال عدة قنوات كالرابطة القومية لجمعيات الاباء و المعلمين، وكذلك المجلس العام للتدريس..الخ، ومهمتها أعطاء المعلومات الضرورية للاباء ودعم الانشطة الطلابية، اما التقويم الذاتي ومسائلة المدرسة فقد تم وضعها تحت اطار القانون الصادر عام 1992 والذي من خلاله وضعت العملية التعليمية تحت مجهر المراقبة الاهلية والحكومية لضمان الحصول على مخرجات عالية الجودة. (بيومي: 2007، ص175)

ويتضح ان الدافع وراء هذه الاصلاحات التعليمية في انجلترا هو الحاجة الى زيادة الانتاج الاقتصادي للتعليم، ومن هنا كان التفويض للمدارس احد الاستراتيجيات المهمة للسياسة التعليمية، فكانت الادارة المحلية للمدرسة تعمل على تحويل المدرسة الى صانعة القرار بالانفاق واختيار العاملين والاستقلال ببرامجها الدراسية، وكذلك مشاركة المجتمع المحلي من خلال المراقبة من الاباء واصحاب الاعمال على اعمال المدرسة.

ج-البرازيل:

تتكون البرازيل من 26 ولاية فدرالية تتمتع جميعها بالاستقلالية في ظل الدستور الفيدرالي عام 1988، ويعد تحقيق العدالة الاجتماعية بين الاقاليم وجودة التعليم للجميع من أهم الاهداف الرئيسية للجهود الاصلاحية فيها، وتلعب وزارة التعليم دوراً جوهرياً في اعادة توزيع المسؤوليات ودعم السياسات المحلية، ويقوم المجلس الوطني للتعليم بتصميم المناهج الدراسية الاساسية التي يجب على القطاع الحكومي والخاص تطبيقها، مع الاحتفاظ بالحرية في تقرير طرق التدريس المناسبة، وقد خضع الدستور البرازيلي للتعديل عام1996، كما تم تعديل قانون التعليم حيث تم صياغة المسؤوليات للمهام التعليمية ما بين وزارة التعليم والولايات والمحليات من خلال تبني واتباع توزيع اكثر واقعية للموارد بين المستويات الثلاثة.(Education: 2010,p15)

والحكومة هي المسؤولة عن تطوير التعليم بكافة مستوياته، وتقدم الدعم الفني والمالي للولايات، كما ان لكل من المستويات المحلية مسؤولياته وصلاحياته، فالمحليات تتحمل مسؤولية التعليم قبل المدرسي، بينما تتحمل الولايات مسؤولية التعليم الابتدائي والثانوي، بينما يتحمل المستوى الفيدرالي التعليم الجامعي.

وفيما يتعلق بالتمويل فالحكومة تعتمد على ما يجمع من الضرائب لتمويل المدارس، وتتفاوت المبالغ ما بين هذه الولايات فتقوم الحكومة الفيدرالية ببعض التحويلات الى حكومة الولايات والمحليات، بينما يقوم القطاع الخاص بأدارة المؤسسات الخاصة به من خلال أعتماده على المصروفات الدراسية التي يتم تحصيلها من قبل اولياء الامور، كما تمنح الدولة مؤسسات التعليم الخاصة اعفاء كبير من الضرائب.(Levacic, and Downe: 2004, P42)

وكانت للاصلاحات التي تبنتها البرازيل في التعليم العديد من الايجابيات فقد تقلصت التفاوتات ما بين الولايات فيما يتعلق بحصولها على الموارد من الدولة، وازدادت معدلات القيد بالمدارس، وهناك استقلالية كبيرة في التعليم آخذة بالتزايد، وساهم هذا التوجه في تحقيق اعلى شفافية في عملية صنع أتخاذ القرار، وبالتالي انعكس بشكل ملحوظ على كفاءة المدارس، كما مهدت الطريق لتحقيق الادارة المدرسية الفاعلة من خلال تعيين بعض الكفاءات كمدراء للمدارس. (Levacic, and Downe: 2004, P44)

وبوجه عام كانت النتائج الاولية لتقييم تطبيق اللامركزية في القطاع التعليمي بالبرازيل مشجعة خصوصا على أداء الطلاب، كما أن الحكومة أستثمرت بشكل هائل بمهنة التدريس، وأقرت سياسة قومية واضحة للنهوض بالتعليم من خلال أعطاء الصلاحيات الواسعة وللولايات والمحليات لتطبيق روأها لجودة التعليم.

د-هونغ كونغ:

بدأ التعليم الالزامي بالتطبيق في هونغ كونغ في عام 1970، وقد بذلت الحكومة جهود كبيرة لتوفير الاماكن الكافية لكل طفل في سن الالزام، ويتكون النظام المدرسي من ثلاث قطاعات تتمثل بالمدارس الحكومية والمدارس المعانة والمدارس الخاصة، وقد ظلت المدارس حتى عام 1990 تخضع لسيطرة الدولة المركزية بشكل مباشر، ولكن الحكومة بعد ذلك شعرت بانه لا بد من تطبيق اللامركزية من اجل تحسين جودة التعليم بالمدارس، فعملت خطة تتكون من ثلاث مراحل لتطبيق اللامركزية هي: مبادرة الادارة المدرسية لتحديد اطار الجودة في عام 1991، ثم مرحلة التنفيذ في تطبيق الادارة الذاتية بالمدارس عام 1999، ومن ثم مرحلة المؤسساتية بالتطبيق الاجباري للادارة الذاتية في جميع المدارس عام 2000، ومن هنا نرى ان الحكومة في هونغ كونغ هي صاحبة التغيير والتوجه نحو اللامركزية وتحسين جودة التعليم.(سلامة:2000، ص102)

وقد سلك الاصلاح المدرسي على طريق الادارة الذاتية للمدرسة من خلال اعطاء السلطة والاستقلالية الذاتية للمدارس في مجال الادارة والتمويل، وفيها أصبحت المدرسة وحدة تنظيمة قائمة بذاتها، ومن ناحية عملية صنع القرار فكل الامور المتعلقة بالموارد المالية تكون قراراتها من قبل المدرسة بما يتناسب واحتياجاتها، اما الامور الخاصة بالعملية التربوية فتكون القرارات بمشاركة الاباء والمجتمع المحلي بهدف الاستفادة من دعمهم لتوفير الخبرات التعليمية لاحتياجات الطلبة.(التربوية والتنمية:2004،ص 180)

وبالنسبة للتمويل فالمدارس ذاتية التمويل اي تقوم بدفع نفسها بنفسها، لانها تعتمد حرية الحصول على الاموال وكذلك اوجه الانفاق، وتجدر الملاحظة بأن الحكومة قدمت يد المساعدة للمدارس في بادى الامر من خلال تعزيز قدرتها على تعيين المعلمين الجدد، كما قدمت التسهيلات المختلفة لكي تساعد المدارس على تدبير شؤونها، ومن الجدير بالذكر ان تطبيق الادارة الذاتية بمدارس هونغ كونغ يعتمد بشكل كبير على فكرة التفويض المالي و زيادة التمويل الدراسي. (سلامة:2000، ص99)

ومن أهم النتائج المتحققة لتطبيق اللامركزية في هونغ كونغ قيام الادارات التعليمية بتحديد المعلومات اللازمة للبرامج التعليمية وتطوير نظم المعلومات الادارية لاتخاذ القرارات الصحيحة، كما ان ادوار مديري المدارس توسعت من خلال رسم سياسة المدرسة واقرار الخطة السنوية وتوفير منهج شامل وتوفير الظروف الصحية والامنية، كما ان مدير المدرسة مسؤول امام الوزارة والهيئة المانحة والاباءوالمجتمع في انشطة المدرسة وتعليم الابناء، اما في مجال محاسبة المدارس وخضوعها للتقييم فيتم في ضوء الخطة التي تقدمها المدرسة عن أهدافها وأنشطتها، وبذلك تشمل عملية المحاسبية المدرسة وجميع العاملين. (سلامة:2000، ص109)

هـ-جنوب افريقيا:

تتميز دولة جنوب افريقيا بتركيبة سكانية خاصة، لأنها تعد خليطاً من عناصر اصحاب البشرة البيضاء واصحاب البشرة السوداء، الامر الذي أدى الى وجود عنصرية شديدة تسيطر على المشهد التعليمي، وأستمر المشهد على حاله حتى وصول مانديلا للحكم عام 1994 حيث شهدت العملية التعليمية تغيير واسع، بحيث اصبح نظام التعليم موحد ما بين البيض والسود على حد سواء من خلال ما يعرف بحركة المدارس الجنوب افريقية، والتي رسمت خطة جديدة لحوكمة المدارس بالاستناد على مشاركة المواطنين وذلك في عام 1996.(السنباوي:2011،ص37)

وأستطاعت حكومة جنوب افريقيا ان تغير من عدة قيادات تحكم سلطات المقاطعات التربوية لتكون الكفاءة هي العامل الأساسي في قيادة العمل التربوي وليس العامل العنصري، وقد تم انشاء أدارة قومية واحدة للتعليم لكي تتحمل مسؤولية السياسة الحكومية للتعليم والتدريب، بينما تكون حوكمة التعليم وتنفيذ سياساته وأدارته من مهمات حكومات المقاطعات التسع، وتعتمد المدارس في قراراتها على الادارات المدرسية التي تتكون من اولياء الامور والمتعلمين والعاملين بالمدرسة وكذلك المدير، وتشجع الحكومة ادارات المدارس بالافصاح عن مشاكلها والتوصل الى قرارات لمحاولة حلها.(Naido:2005,p13)

وانطلاقاً مما سبق فأن عملية صنع القرار تحول بصورة كبيرة من المركزية الشديدة الى قدر اكبر من اللامركزية والاستقلالية، كما اصبحت المدارس اكثر مسؤولية عن عمليات تطوير المناهج وتعيين المعلمين وتوفير البرامج التدريبية لتطوير المعلمين، اما تمويل العملية التعلمية فيتم عن طريق المنح المركزية مع بعض المشاركات للعوائد الاقليمية، وعملية اصلاح التمويل يهدف لتحقيق العدالة المالية ما بين المدارس من حيث الانفاق على البنية التحتية، كما ان توزيع الموازنة للعملية التعليمية غالبا ما تكون متأثرة بالتوزيع المركزي، وكانت الاداة لتحسين الرواتب هو عملية ترشيد المعلمين، وكثيرا ما يخضع بناء المدارس للنظام المركزي وكذلك بعض مصادر التمويل من المجتمع. (السنباوي:2011،ص39)

و-الدروس المستفادة من الخبرات الدولية في لامركزية التعليم:

من خلال مراجعة تجارب كل من الولايات المتحدة الامريكية وانجلترا والبرازيل وهونغ كونغ وجنوب افريقيا في تطبيق اللامركزية في التعليم يمكن تحديد بعض الدروس المستفادة، ومن أهمها:

- عملية الانتقال من المركزية الى اللامركزية ينبغي ان تكون برغبة من الحكومة المركزية على أعتبار انها الوحدة الاساسية لأي تطوير او أصلاح تعليمي، ونرى ان الحكومتين الامريكية والانجليزية قطعت شوطاً كبيراً في تطبيق اللامركزية، ومن ثم فقد تبعتها الدول الاخرى.
- المحاولات لتطبيق اللامركزية اتبعت الخطوات التدريجية، فهي تبدأ بالمدارس الخاصة ومن ثم المدارس الحكومية، وقد تحققت اللامركزية من خلال التعديلات التشريعية التي تسمح للمدارس بالحرية والسلطة وأتخاذ القرار بما يخص التمويل والانفاق وتعيين المعلمين وتدريبهم ووضع المناهج ومعايير قبول الطلاب.

- أهمية التعاون والتناسق بين المستويات الحكومية المختلفة في تحمل مسؤولية التعليم والارتقاء بخدماته، ويتم ذلك من خلال وجود مدارس فعالة لها كافة الصلاحيات في ادارة العملية التعليمية.
- تعتبر لامركزية الادارة أحد المحركات الاساسية للأصلاح في غالبية الدول، حيث تتسم الادارة بأنها كفؤءة وذات مسؤولية بتوفير جودة مستوى الخدمات التربوية ولديها القدرة على المحاسبة للاداء المدرسي.
- تتطلب عملية الانتقال من المركزية الى اللامركزية اعادة هيكلة وزارة التعليم تنظيماً ادارياً، لان الفشل في اعادة هيكلة الوزارة يعتبر عائقا وعقبة كبيرة في وجه تحقيق منافع اللامركزية.
- التخطيط المسبق والتجهيز لعملية الانتقال للنظام اللامركزي في التعليم، حيث يكون هناك توزيع واضح للادوار والمسؤوليات، وخلق توازن ما بين المركزية واللامركزية، و وضع خطة لتوفير الدعم على كافة الاوجه والمستويات تماشيا مع الاهداف القومية للتعليم.

ثانياً: النظام الاداري القائم للتعليم العام في العراق:

يعتبر العراق مهداً لآولى الحضارات التي عرفها الانسان على مر التاريخ، ففيه نشأت الحضارات السومرية والاكدية والبابلية...الخ، كما كان للعراق شأن كبير بعد الفتوحات الاسلامية حيث أزدهرت في ربوعه الحضارة العربية الاسلامية لتشع للعالم بأكمله، والبدايات الاساسية للتعليم في العراق بشكله الحالي قد انتشرت في اواخر سيطرة الخلافة العثمانية بعد أن اقتبسته من اوروبا، وقد كان هناك توسع في أعداد المدارس والمتعلمين في العهد الملكي ولكن بصورة تدريجية، وما لبث ان يكون بصورة متسارعة وكبيرة في العهد الجمهوري بسبب التوسع الكبير في بناء المدارس و زيادة التخصيصات المالية و الاقبال من قبل كافة شرائح المجتمع على التزود بالتعليم. (اليونيسيف:2004،ص1)

لقد أصبح العراق ونظامه التعليمي رائداً بين الدول العربية والمنطقة، وقد سعى العراق للقضاء على الامية وكانت لديه عدة جوائز في هذا الشأن، وقد طورت الدولة بشكل كبير البنية التحتية والنظام التعليمي و الصحي، ولكن هذا التقدم ما لبث أن تدهور بشكل سريع بسبب سلسلة من النزاعات و الحروب التي أدت الى العجز عن تقديم الخدمات الاجتماعية الاساسية والنقص الكبير بالبنية التحتية، ولم يتعدى هذا الامر فقط بل كانت هناك خسائر هائلة بالارواح والديون من جراء هذه الحروب، والشلل بنواحي الحياة بعد فرض العقوبات الاقتصادية، وقد ازدادت المآسي بسبب أعمال العنف التي سادت العراق بعد عام 2003 فأثرت على التماسك المجتمعي والتعايش بين طوائف المجتمع، وبالرغم من كل ما يحدث الى أن هناك بوادر أمل للنهوض بواقع التعليم.(اليونسكو :2010، ص10)

ووزارة التربية هي المسؤولة عن أدارة وتنظيم شؤون التعليم العام (قبل الجامعي) في العراق بكل مراحله الدراسية الابتدائية والمتوسطة والاعدادية بأنواعها، بينما وزارة التعليم العالي والبحث العلمي هي المسؤولة عن تنظيم وأدارة التعليم الجامعي والعالي، وهنا تبرز أهمية التعليم العام لما يضمه من أعداد كبيرة يتألف منها هذا القطاع من الموظفين والطلبة، حيث يبلغ عدد العاملين في الوزارة اكثر من 450 الف موظف بشتى العناوين الوظيفية كالاداريين والمدرسين والمعلمين، بينما يبلغ عدد الملتحقين بالمراحل الدراسية أكثر من 6.6 مليون طالب ولكلا الجنسين من الذكور والأناث.(جودة: 2010، ص 224)

والادارة التعليمية في العراق تسير وفق النظام المركزي منذ تأسيسها، حيث أخذت بالاتجاه نحو هذا النظام عند تاسيس المدارس الابتدائية بالصورة الحديثة في اواخر سيطرة العهد العثماني على العراق، واستمر الحال عند تشكيل أدارة المعارف في عهد الاحتلال البريطاني، وكذلك بتشكيل وزارة المعارف في العهد الملكي، وبالرغم من تغيير اسم الوزارة من المعارف الى التربية في العهد الجمهوري الا ان تسيير أمور الوزارة كانت تتم بصورة مركزية شديدة، وما كان على المديريات العامة في المحافظات سوى تنفيذ الاوامر بدون أبداء أي راي حتى لو كان الامر يتعلق بمديريتها او بأحد منتسبيها.(القيسي:2014، ص9)

وبعد التغيير الذي حدث في عام 2003 أزدادت المطالبات بأعطاء بعض الصلاحيات للمحافظات لتسيير شؤونها بنفسها، ولكن الواقع يشير بأن الامور لا زالت تسير وفق نفس المنهج الذي سارت عليه معظم الوزارت التعليمية السابقة، وبالرغم من ان قانون وزارة التربية(ذي الرقم 22) الذي أقر من قبل مجلس النواب عام2011، تم فيه تحديد دور وزارة التربية بضمن هذا القانون

من خلال المسؤولية المشتركة عن وضع السياسات التربوية مع مجالس المحافظات، وكذلك بأعداد الخطط التربوية وبرامج أعداد المعلمين وتدريبهم، وفتح دور رياض الاطفال والمدارس بأختلاف انواعها ومراحلها، والعناية بالتعليم الاهلي والاجنبي، وأعداد المناهج الدراسية لكافة المراحل الدراسية، ووضع النظم الخاصة بأساليب التقويم والامتحانات، الا أن ما يعاب على هذا القانون بأنه وضع جميع الصلاحيات الخاصة بأتخاذ القرار وفي جميع الامور الادارية والمالية والفنية بيد الوزير، كما أن لديه حق التخويل لأي من وكلائه او المديرين العامين لبعض من صلاحياته كما نصت عليه الفقرة الثانية من ضمن هذا القانون.(التربية:2011، ص1-3)

وتتناقض الفقرة الخاصة بصلاحيات الوزير مع ما نصت عليه القوانين والاوامر الصادرة في فترة ما بعد 2003 على مبدأ اللامركزية وتفويض السلطة للمحافظات، حيث نص امر سلطة الائتلاف المؤقت المرقم (71 لعام2004) على أن نظام الحكم جمهوري أتحادي يقوم على أساس مبدأ اللامركزية للمحافظات وتفويض السلطة لها، كما سار بنفس المنهج قانون أدارة الدولة للمرحلة الانتقالية لعام 2004 ولكنه لم يحدد نوع اللامركزية، سواء أكانت سياسية او ادارية ام أنهما معاً، لكنه ذكر في هذا القانون بأنه سوف يتم تفويض السلطات للحكومة المحلية والبلدية.(الشكراوي واخرون:2012، ص224)

وقد آقر الدستور العراقي الدائم لعام 2005 على مبدأ الحق لكافة العراقيين بالحصول على التعليم، واعتبر التعليم الاساسي الزامي، وضمن التعليم باللغة الام سواء بالمدارس الحكومية او الخاصة، اما فيما يخص أقتسام السلطة وتفويض الصلاحيات فقد أعطى الحق للمحافظات التي لم تنتظم باقليم صلاحيات ادارية و مالية واسعة، لتمكينها من أدارة شؤونها بنفسها على وفق مبدأ اللامركزية الادارية، وقد أحال هذا الامر الى تنظيمه بقانون، كما نص الدستور على ان السياسة التعليمية والتدريسية العامة يجب ان تصاغ بشكل مشترك من قبل السلطات الاتحادية(وزارة التربية في بغداد) والاقليمية(او سلطات المحافظات في حال تم أنشاء اقليم رسمي كما محدد في الدستور).(الدستور: 2005،ص 7)

وقد كان ما اراد الدستور فقد شرع مجلس النواب قانون المحافظات الغير منتظمة باقليم (المرقم21لعام 2008المعدل) وفيه تم منح الحق للمحافظة بتنظيم عمل الوزارات الخدمية ونقل معظم صلاحياتها للمحافظات بغية التحول للنظام اللامركزي الاداري، ومن ضمن فقرات هذا القانون أعداد موازنة المحافظة والمصادقة عليها وسن التشريعات الخاصة بكل محافظة بما يتلائم والدستور.(الشكراوي واخرون:2012،ص225)

ومن خلال ما تطرقنا اليه فأننا امام حقيقة واضحة تتضح لنا جلياً من خلالها بأن المشرع العراقي قد أعطى الارضية المناسبة للأنطلاق نحو تطبيق اللامركزية الادارية بميدان العمل التربوي من خلال ما تم تضمينه بالدستور وقانون مجالس المحافظات، ولكن بالرغم من وجود هذه القوانين التي تم تشريعها الا أن وزارة التربية وبعض المسؤولين فيها لا زالوا يتمسكون بكافة الصلاحيات الادارية والفنية والمالية مستندين بذلك على بعض القوانين والانظمة والتعليمات الاخرى التي لم تتغير منذ زمن النظام السابق، والسبب كما يراه الباحث يعود لشيوع الثقافة الشمولية التسلطية التي لا زالت تهيمن على القرار التربوي وبجميع مفاصل العمل التربوي.

ثالثاً: أهم التحديات التي تحول دون تطبيق النظام اللامركزي في التعليم العام بالعراق:

بلا شك أن التعليم العام بالعراق بحجمه الكبير وأهميته يواجه تحديات كبيرة لا سيما في الوقت الحاضر، الامر الذي يؤثر بشكل كبير على جودة العملية التعليمية بأسرها، كما يمكننا القول بأن التحديات التي يواجهها العراق تضع التعليم العام على وجه الخصوص أمام مهمة عسيرة للغاية للنهوض بهذا القطاع المهم، وتفرض عليه واقعاً صعباً لدرجة أنها أصبحت تبحث عن البوصلة التي تمكنها من الإبحار نحو الاتجاهات الصحيحة لتحقيق الأهداف المرسومة لتطوير العملية التعليمية وما يترتب عليها من مهمات.(شكر:2014، ص 128)

والكثير من دول العالم قد سبقتنا وبمجالات كثيرة بعملية تطوير و اصلاح قطاع التعليم في دولها، ولكن التعليم العام في العراق لا زال يعاني في ظل وجود العديد من التحديات التي تواجه عملية التطوير سواء ما يتصل بالنظام المؤسسي للدولة بشكل عام ومنها ما يتصل بعمل وزارة التربية والقائمين عليها، وتبرز مشكلة نقل وتوزيع وتنظيم السلطات ما بين المركز والمحافظات

وتطبيق اللامركزية كأحد اهم العقبات للدولة العراقية، وسنعرض فيما يلي ابرز التحديات والمشاكل التي تواجه تطبيق اللامركزية من قبل الحكومات العراقية المتعاقبة، ومن ثم سنعرض اهم التحديات التي تواجه تطبيق اللامركزية في التعليم العام بالعراق.

أ- اهم التحديات التي تواجه تطبيق اللامركزية في العراق:

هناك العديد من التحديات والمشاكل التي تعيق تقدم وتطور الدولة العراقية ومنها ما هو مزمن ومنها ما مستحدث، ولم تستطيع الحكومات المتعاقبة أن تستفيد بشكل صحيح من الموارد المالية الهائلة المتأتية للدولة لتسخيرها في خدمة المجتمع والمواطن، ومن ابرز هذه التحديات:

1-**التقلبات الاقتصادية:** بالرغم من امكانات الدولة الغنية لتحقيق الازدهار الاقتصادي، الا أن الاقتصاد العراقي عانى من تقلبات كثيرة في السنوات الثلاثين الاخيرة، ويرجع السبب في ذلك للحروب المتعاقبة والنظام الاقتصادي المتخلف الذي أدى لأعاقة النمو الاقتصادي واضعاف البنية التحتية الاساسية وعدم وجود رؤية واضحة لمعالم الاقتصاد العراقي سواء أكان رأسمالي او اشتراكي او مختلط.(مرزا:2003،ص 22)

2-**ازدياد نسبة الفقر:** بالرغم من الخيرات الكثيرة التي يتمتع بها العراق الا ان نسبة الفقر تقدر بحوالي 34% من العراقيين يعيشون في حرمان، حيث لا يزال الفقر والجوع ونقص فرص الحصول على المياه الصالحة للشرب و الكهرباء من بين الاوبئة الاقتصادية والاجتماعية الاكثر تهديداً.(اليونسكو:2010، ص 19)

3-**ارتفاع معدلات البطالة:** تعد البطالة من اهم القضايا الاساسية التي تشغل بال الاقتصاديين في العراق لأرتفاع معدلاتها في المجتمع نسبة لدول العالم، حيث تبلغ النسبة الحالية أكثر من 38%، بالاضافة لمن سوف يلتحق بهم من نازحي الداخل، ومعظمهم لا يمتلكون مهارات عالية و يصعب توظيفهم.(اليونسكو:2010، ص 19)

4-**الاقتصاد الريعي:** يعتمد العراق بشكل كبير على الارباح المتاتية من بيع النفط الذي يمثل 93% من صادرات العراق، وبالنظر لانخفاض اسعاره فقد تأثرت بشكل كبير الموازنة العامة للدولة، وتوقفت من جراء ذلك العديد من المشاريع الاستراتيجية.(محمد:2011،ص 10)

5-**الوضع الامني المتردي:** أدت اعمال العنف المستمرة الى توجه الدولة بشكل كبير نحو التوجه للأنفاق على المجهود الحربي، والذي يتطلب ميزانية خاصة ومضاعفة الامر الذي يحمل الحكومة أعباء أضافية على الموازنة العامة المتعبة اصلاً من جراء الأنخفاض المستمر لأسعار النفط، مما جعل الحكومة تركز فقط على دعم زخم المعركة لتحرير المناطق وعودة النازحين.(صالح:2014 ص40)

6-**الفساد الاداري و المحاصصة:** أدى الفساد الاداري و تغلغله بين اوساط الكادر الاداري الى ان يكون العراق في اسفل القوائم الدولية لمدركات الفساد في العالم، وكانت للمحاصصة الحزبية و تقسيم الوزارات ما بين الاحزاب الى تفشي هذه الظاهرة بشكل كبير، وقد كشفت الجهات الرقابية العديد من قضايا الفساد المالي والاداري بحق الوزراء المنتمين للاحزاب، ويتخذ الفساد انماطاً مختلفة مثل استغلال الوظيفة لتحقيق أغراض شخصية، والرشوة والاختلاس والوساطة والابتزاز..الخ. (راهي:2009، ص 203)

7-**تعدد الجهات الرقابية:**هناك العديد من الجهات الرقابية التي تمتلى بها الوزارات، واغلب هذه الجهات والاجهزة يتقاطع عملها مع بعضها الاخر، ولا يكون عمل الواحدة مكملاً للاخرى، مما يشتت عملها، وابرز هذه الهيئات دائرة المفتش العام في كل وزارة، وهيئة النزاهة، والرقابة التشريعية المتمثلة بالبرلمان، والرقابة القضائية، وديوان الرقابة المالية.(عبد الحسين:د.ت، ص 15-70)

وهناك العديد من المعوقات والتحديات التي لا زالت تتأثر وتؤثر بشكل كبير على الدولة والحكومة العراقية، وهذا بالتالي بدوره ينعكس على الواقع المجتمعي، والقطاع التربوي لم يسلم من هذه التاثيرات والتحديات بالاضافة لما يعانيه اصلا في سبيل التطور والاصلاح.

ب- التحديات التي تعوق تطبيق اللامركزية بالتعليم العام في العراق:

أن التحديات التي تواجه القطاع التعليمي في العراق وخصوصا في مجال تطبيق اللامركزية الادارية وتعميمها في مفاصل العمل التربوي لا تختلف كثيراً عما تعانيه القطاعات الاخرى، من خلال عدم أعطاء الصلاحيات، والتحجج بالاوضاع الامنية والاقتصادية للحيلولة دون نقلها، كما أن التعليم العام يعاني بدوره من عدة تحديات تخص الطبيعة المؤسسية لتركيبته، وتحول دون تفعيل اللامركزية الادارية بالرغم من اقرارها دستورياً وقانونياً، ومن **أهم هذه التحديات:**

1- **تضخم الجهاز الاداري:** يمثل الجهاز الاداري والوظيفي بوزارة التربية من مشكلة كبيرة لانه يستنفذ أغلب التخصيصات المالية المخصصة للوزارة من قبل الميزانية العامة للدولة، حيث يغلب فيها الجانب التشغيلي المخصص للرواتب على الجانب الاستثماري، اذ تبلغ نسبة 94.4 % ما يصرف من رواتب للموظفين والمعلمين والمدرسين من الموازنة الحالية المخصصة لوزارة التربية، وبالتالي تبقى النسبة ضئيلة للغاية لما يتم صرفه على بناء المدارس وتطوير المؤسسات الادارية وغيرها من الامور التي تحتاج الى موازنات خاصة للنهوض بالعمل التربوي.(اليونسكو: 2010، ص 31)

2- **صلاحية المسؤولين:** في الوقت الذي تتعالى فيه أغلب الأصوات للادارات المحلية بتطبيق التعديلات التي طرأت على قانون مجالس المحافظات، من خلال تطبيق اللامركزية ونقل الصلاحيات لمجالس المحافظات والمدراء العامين لمديريات التربية بالمحافظات، نجد بأن كبار المسؤولين في وزارة التربية لا زالت لديهم الرغبة في التمسك بالنظام المركزي لوزارة التربية والصلاحيات الممنوحة لهم من خلالها في أطار المحافظة على السلطة وتعزيز الامتيازات المالية والادبية التي يحصلون عليها.(اليونسكو: 2010، ص 34)

3- **ضعف الثقافة الديمقراطية بواقع التعليم:** و يتمثل هذا الامر بعدم وجود وعي جماهيري بالمخاطر التي تحيط بالواقع التربوي، وعدم وجود مشاركة مجتمعية فعالة للأحاطة بهذه المخاطر، وبالرغم من وجود بعض المنظمات الغير حكومية الا أن دورها غير فعال في التعريف بالمشاكل التي تواجه الواقع التربوي والتعليمي، كما أن الدور المجتمعي لا يزال يعيش في ظل الاعتماد على الدولة بشكل تام دون ان تكون له مساهمة فاعلة في دعم واسناد العملية التعليمية، كما أن دور منظمات المجتمع المدني غائب عن التعريف باللامركزية الادارية واهميتها في تطوير العمل التربوي.(شكر: 2014،ص129)

4- **العوائق القانونية:** تعتبر القوانين والانظمة والتعليمات من أهم التحديات التي تواجه عدم تنفيذ وتطبيق اللامركزية الادارية في العراق، حيث أن هناك العديد من العقبات الشديدة التي لا تمكن الادارات المحلية من عملية أتخاذ القرار المرتبطة بجمع الموارد المالية وأستخدامها، ويرجع السبب في ذلك لوجود قوانين وتعليمات سابقة لا زالت نافذة ولم تستطيع المؤسسة التشريعية من الغائها بسبب غياب الارادة الحقيقية او بسبب المصالح و الامتيازات المرتبطة بكبار المسؤولين بوزارة التربية.(الشكراوي واخرون: 2012، ص 227)

5- **ارتفاع نسبة الامية:** ارتفعت وبصورة كبيرة الامية بين طبقات المجتمع المختلفة، وقد يشمل اولياء الامور او الكثير منهم سواء بالمناطق الحضرية او بالمناطق الريفية، وقد يشكل هذا الامر عبئاً اضافياً على عملية نقل الصلاحيات الادارية اللامركزية للمحافظات، لما يعنيه دور اولياء الامور في عملية الاشتراك بأتخاذ القرارات وصنع السياسات الخاصة بالعملية التعليمية في المجتمع المحلي.(اليونسكو:2010، ص 21)

6- **الضغوط الخارجية:**هناك ضغوط دولية من قبل الجهات المانحة الدولية لتوجه العراق نحو تبنى اللامركزية فى ادارة التعليم، أي ان التوجه نحو تحقيق اللامركزية قد يكون نتيجة لهذه الضغوط الخارجية وليست للرغبة الصادقة من قبل وزارة التربية، حيث أن هناك حراك وعلى كافة المستويات الدولية كدول الاتحاد الاوروبي والولايات المتحدة الامريكية وبعض المنظمات خصوصا اليونسكو والبنك الدولي والوكالة الامريكية للتنمية الدولية والوكالة الالمانية للتعاون التقني ومجموعة الامم المتحدة الانمائية وبمشاركة الوزارات العراقية للدفع بهذا الاتجاه، ولكن التغيير المستمر للوزراء والمسؤولين أدى لتغيير خطط العمل، حيث يتأخر المسؤولين الجدد في تنفيذ المهام الموكلة اليهم والتي تعتبر من جانب الوكالات الدولية مسبقة من اجل تنفيذ المشاريع، كما أن لصعوبة الرصد داخل العراق بسبب اعمال العنف واساءة استخدام المدخلات الموردة كالتجهيزات والمعدات لانها لم يتم تسليمها بالوقت المناسب، وهناك صعوبات اخرى كالظرف الامني الذي يتمثل بعدم تمكن المشاركين الدوليين من حضور الأجتماعات

والندوات، علاوة على ذلك فان عدم قدرة العراق حتى الان على تفعيل لامركزية التعليم يمكن تفسيره بغياب الارادة الحقيقة في تنفيذ هذا التحول، وان توجه العراق نحو تفعيل اللامركزية فى التعليم قد لا يتعدى كونه توجها ظاهريا.(اليونسكو:2010، ص79)

7-**افتقاد التنسيق الاداري:** البناء الحقيقي للادارة الكفوءة يتطلب جهود حكومية متميزة في الاتصالات، بحيث هناك فجوة حقيقية في أعداد و رفع التقارير ما بين وزارة التربية والمديريات العامة بالمحافظات، كما تبرز الحاجة الماسة الى عملية التفتيت والازدواجية للعديد من الكيانات وهو ما يظهر بوضوح فى بعض المجالات كالتخطيط، والتقويم والمتابعة والبحوث، ونظم المعلومات، الامر الذي يؤدي الى زيادة التكلفة ونقص الكفاءة وفقدان الموارد والتضارب فى تفسيرات القرارات الوزارية وغياب المحاسبية، وبالتالي يؤدي الى زيادة عدد الشكاوى المقدمة من مستويات مختلفة، ويثقل كاهل القيادة بأمور غير ضرورية أضافة الى خلق حالة من عدم الانضباط الأداري والمالي، وتزيد من صعوبة التطوير و الاصلاح الاداري.(اليونسكو:2010،ص 35)

7- **النقص المتواصل للبنية التحتية للمدارس:** يشكل الانخفاض المستمر لاسعار النفط والحرب المستمرة ضغطاً كبيراً على الموازنة العامة للدولة، وبالتالي فقد انخفضت بشكل كبير التخصيصات المالية الممنوحة لبناء المدارس في انحاء العراق، وهذا الامر يشكل قضية خطيرة بسبب عدم استيعاب المدارس الحالية، حيث تعمل أغلب المدارس بالنظام المزدوج والثلاثي،كما أن هذه المدارس تفتقد للمياه الصحية ومرافق الصرف الصحي،الامر الذي ادى لخلق بيئة تعليمية غير سليمة للعديد من الطلبة والمعلمين.(اليونسكو:2010،ص32)

8- **ضعف المناهج الدراسية:** تعتبر المناهج الدراسية من الاسباب التي تعوق تقدم التعليم في العراق،ولا سيما في مراحل التعليم قبل الجامعي وذلك لان أغلب المناهج التدريسية وكذلك طرائق التدريس تعتبر قديمة ولا تواكب التطورات الحاصلة في العالم،كما أن العديد من اللجان التي تعمل على تطوير المناهج الدراسية تكون في غير تخصصاتها وقدرتها على التطوير محدودة.(اليونسكو:2010، ص33)

9- **غياب المسائلة والشفافية:** بالنظر لارتباط بعض المسؤولين الكبار بوزارة التربية بالاحزاب الحاكمة وتوزعهم فيما بينها في مفاصل العمل التربوي فأن المسائلة والشفافية تغيب عن الواقع التربوي لارتباطها بالمصالح سواء أكانت في الحكومات المركزية والمحلية على حد سواء، وكذلك عدم توافر المعلومات اللازمة والكافية التي تمكن طبقات المواطنين المختلفة من أتخاذ القرارات السليمة فيما يخص التعليم.(سلمان2015، ص102)

رابعاً:الاستنتاجات:

في ضوء ما تم عرضه وما أنتهى اليه دراستنا التحليلية لتفعيل اللامركزية في التعليم العام بالعراق بالارتكاز على رصيد كبير من خبرات الدول الاجنبية التي تبنت هذا الخيار في أنظمتها التعليمية، فقد توصل الباحث الى عدة استنتاجات مهمة وهي كالاتي:

1-التحول التدريجي بين الدول الاجنبية في عملية الانتقال من المركزية الى اللامركزية في التعليم، حرصاً من هذه الدول على التحرك بسلاسة نحو التطبيق السليم للامركزية، وتفادياً لاجراء اي تغييرات فجائية او ارتباك في اداء الوحدات الادارية.

2- العوائق التشريعية أحد اهم التحديات التي تعوق الانتقال من المركزية الى اللامركزية.

3- انتشار الفساد الاداري والمالي وغياب المسائلة والشفافية بالحكومات المحلية والمركزية، وعدم توفر المعلومات اللازمة والكافية التي تمكن المواطن من أتخاذ القرار السليم بما يخص العملية التعليمية.

4- نسب الامية العالية التي قد تمتد لتشمل بعض اولياء الامور او الكثير منهم، في الوقت الذي يطالب فيه اولياء الامور بالاشتراك في عملية أتخاذ القرار وصنع السياسة التعليمية.

5- ضعف الثقافة الديمقراطية وعدم وجود وعي ومشاركة مجتمعية فعالة، وضعف كبير من منظمات المجتمع المدني للتعريف بفوائد ومميزات لامركزية التعليم.

6- ضعف التنسيق ما بين وزارة التربية والمديريات العامة في المحافظات، فهناك العديد من القرارات تتخذها الادارة المركزية دون الرجوع او علم المديريات العامة.

7- اللامركزية تعمل على الافادة من كافة الموارد المتاحة والقدرات والطاقات للعمل بكفائة، وتحقيق العدالة في توزيع الموارد العامة، والمساعدة على تحقيق الاستقرار السياسي، وتوفير البيئة التدريبية الملائمة لتمكين العاملين بالمديريات العامة في صياغة السياسة التعليمية بالمحافظات التابعة لها.

8- اكثر الدول ميلاً للتحول للاامركزية الادارية هي الدول المتنوعة بتركيبة السكان من حيث الثقافة والدين.

9- تفعيل اللامركزية يعد من الملامح الضرورية للتحديث والتطوير المستمرين للقطاع الحكومي، وهذا التحول في التعليم العام يتيح حرية صنع وأتخاذ القرار امام العاملين واولياء الامور سعيا لحل المشكلات، والبحث عن كيفية توفير الموارد وتحسين مستوى التعليم.

10- وفقا للتجارب الدولية فأن اللامركزية تعمل على تعزيز الكفاءة والشفافية والمسائلة في تقديم الخدمات التعليمية، وتشجيع استقلالية المدارس ومنحها المزيد من السلطات.

11- بالرغم من كل الجهود التي بذلت وتبذل لتفعيل اللامركزية في العراق، فانه لا يمكن وصف نظام التعليم العام فيه الا بأنه شديد المركزية.

12-الميزانيات المخصصة لموازنة وزارة التربية غير كافية ولا تفي بالطلب، والاخذ باللامركزية سيتغلب على سوء تخصيص الموارد.

13-تفعيل اللامركزية يعاني من تحديات كبيرة كغياب المناخ الديمقراطي، وتعددالاجهزة الرقابية، وعدم فعالية ادوار المحاسبية والمسائلةوتفشي الفساد المالي و الاداري،وضعف المشاركة السياسية.

14-غياب الارادة الحقيقية من جانب القيادات الادارية العليا في وزارة التربية في عملية التحول نحو اللامركزية، وقد يكون التوجه ظاهري فقط كاستجابة للضغوط الخارجية و المنظمات الدولية.

خامساً:التوصيات:

1- ضرورة نشر الديمقراطية وحق الاختيار عند المواطنين: بالاضافة لأشراك العاملين في قطاع التعليم بالدورات التربوية المختلفة للتعرف على افكار المشاركة بالعمل والمسؤولية المجتمعية لدى العاملين، وذلك لجعل عملية تطبيق اللامركزية بالتعليم العام في العراق اكثر سلاسة، ورفع معدلات نجاح التطبيق، ورفع جودة التعليم العام في العراق من خلال تطبيق اللامركزية.

2- المجال التشريعي: حيث يراعى في هذا المجال توفير المواد التعليمية بالمؤسسة التي تعمل بالنظام اللامركزي، كطباعة الدستور وتفسيراته، والتشريعات الصادرة من مجلس النواب الخاصة بمجالس المحافظات وتفسيراته، وتحديد التشريعات الخاصة بالحكومة المركزية وصلاحياتها،وكذلك تحديد التشريعات الخاصة بالحكومة المحلية ومعرفة مدى قوة سلطاتها ونظام المحاسبية فيها.

3- القواعد المتعلقة بالمؤسسة التعليمية: وفيها ينبغي القيام بالحصر الشامل لكل القواعد المرتبطة بالحكومة والتعليم،ووضع القوانين والانظمة و التعليمات تحت تصرف المؤسسة التعليمية،وتحليل هذه القواعد لمعرفة مدى قدرتها في دعم اللامركزية في نظام التعليم.

4- توفير الكوادر المهنية للتعامل مع النظام اللامركزي: حيث يجب ضرورة توفير الكوادر العاملة التي نحن بحاجة لها للتعامل مع النظام اللامركزي من خلال وجود نظام فعال يسمح للافراد بالتعبير عن ارائهم وافكارهم في اداء النظام اللامركزي، وكذلك وجود نظام المحاسبية العامة، وحاجة نظام التقييم للمعرفة و المهارات و الاستعدادات والخبرات التي تدعم اللامركزية، ووضع توصيفات دقيقة للموارد البشرية الحالية بوزارة التربية والمديريات العامة للمحافظات بمجال الادارة و التطوير والتقويم.

5- توفير المهارات الادارية الاساسية داخل المجتمع: ويتم ذلك من خلال القضاء على الامية بانواعها كالامية الهجائية والامية المعرفية، والتسامح المتعلق بحقوق الاخرين في المعتقدات للتعامل مع افكارهم التي تنعكس في قبول الافراد للفوارق الثقافية والبشرية الموجودة بينهم، والقبول بمبدا المحاسبية و تطبيقاتها بمنظات المجتمع المدني والجمعيات المدنية.

6- التدرج في نقل الصلاحيات:يجب التدرج بنقل الصلاحيات من المركز للمحافظات، ومن ثم نقلها للمدارس، وخلال فترات زمنية محددة سلفاً، وأبداء التقويمات المستمرة لمنهاج العمل، واعطاء تقييمات عن كل مرحلة من نقل السلطات.

7- توحيد أجهزة المسائلة والمحاسبية: في حالة نقل الصلاحيات الادارية لا بد من توحيد الاجهزة الرقابية، وان تكون ذات هدف واحد ومحدد، وان يكون العمل بينهما مكمل للاخر، وان تتضارب القوانين الحاكمة لها مع الجهاز الرقابي الاخر.

8- التمويل المجتمعي للعملية التعليمية:يعتبر التمويل العصب الاساسي للعملية التعليمية،وذلك لان العديد من الدول التي تبنت اللامركزية واجهت هذه المشكلة، ولذلك يجب البحث عن قنوات التمويل التي تضمن نجاح استمرار اللامركزية والارتقاء بمستوى الكفاءة و الجودة بالعملية التعليمية.

9- اصلاح المناهج:تسهم عملية اصلاح المناهج بصورة كبيرة في تزويد المدارس بقدر كبير من المرونة للتكيف مع متطلبات البرامج التعليمية للمدارس، وذلك لتلبية الاحتياجات الخاصة للطلبة، و الهدف منها رفع مستوى الجودة وتكافؤ الفرص للطلبة ومدى حاجة المجتمع للعملية التعليمية.

10- حوكمة المدارس:وتعني نظام الحكم في المدرسة والذي ينبغي أعادة هيكلته على اساس يضمن الالتزام بالثوابت الوطنية والسياسات المركزية للدولة، ويسمح بذات الوقت للمحافظات بالمشاركة في صنع القرارات التي تتصل بنوع الخدمات التعليمية المقدمة لهم بالدرجة التي تتناسب مع طبيعة علاقتهم واهتمامهم بها.

المصادر العربية والاجنبية:

1- احمد، ابراهيم احمد: نحو تطوير الادارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية، الاسكندرية،1997.

2- التربية، وزارة: قانون وزارة التربية رقم 22 لعام 2011، جريدة الوقائع العراقية، بغداد،2011.

3- التربوية والتنمية،المركز القومي للبحوث: الارتقاء بكفائة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الادارة الذاتية دراسة في ضوء بعض الخبرات، المركز القومي للبحوث التربوية و التنمية، القاهرة، 2004.

4- التربية والتعليم المصرية،وزارة: مبارك والتعليم النقلة النوعية في المشروع القومي للتعليم (تطبيق مبادى الجودة الشاملة)، القاهرة وزارة التربية والتعليم،2002.

5- الخالدي، سعد عوض: اتجاهات مديري المدارس نحو المركزية واللامركزية وعلاقتها بالرضا المهني في دولة الكويت،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا،2005.

6- الدستور جمهورية العراق لعام 2005، جريدة الوقائع العراقية، بغداد، 2005.

7- السنباوي، مها عبد الحميد: لامركزية التعليم كمدخل لتطوير التعليم الاساسي مع دراسة الحالة المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،جامعة القاهرة،2011.

8- الشخيبي، علي السيد: المشاركة المجتمعية في التعليم الطموح والتحديات، مؤتمر آفاق الاصلاح التربوي في مصر ،المنصورة،2-3 اكتوبر 2004.

9- الشكراوي واخرون، علي هادي: التنظيم القانوني للامركزية المالية في الدولة الفيدرالية دراسة مقارنة مع القانون العراقي، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، بابل،2012.

10- القيسي، عامر ياس: التربية والتعليم في العراق الواقع والاتجاهات، مؤسسة فريديريش ايبرت، مكتب الاردن والعراق، بغداد،2014.

11- الياسري، اكرم: اللامركزية(مفهومها،مزاياها،عيوبها والعوامل المؤثرة في تطبيقها)، مركز الفرات للتنمية والدراسات الاستراتيجية، بغداد، 2006.

12- اليونسكو، منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة: استراتيجية اليونسكو لدعم التعليم الوطني جمهورية العراق(2010-2014)،مكتب يونسكو العراق،عمان،2010.

13- _____: التعليم للجميع بحلول عام 2015 هل سنحقق هذا الهدف، اليونسكو للنشر، باريس،2008 .

14- اليونيسيف، وزارة التربية بالتعاون مع منظمة: التقرير التحليلي الاحصائي، مطبعة وزارة التربية،2004.

15- بيومي،محمد غازي: لامركزية الادارة التعليمية في كل من انجلترا واليابان وامكانية الافادة منها في اصلاح ادارة التعليم في مملكة البحرين، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد71، 2007.

16- جودة،أحمد: تاريخ التربية والتعليم في العراق وأثره في الجانب السياسي، مؤسسة مصر مرتضى للكتاب العراقي، القاهرة، 2010

17- حجي،احمد اسماعيل: الادارة التعليمية والمدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005 .

18- حسين،سلامة عبد العظيم: الادارة الذاتية و لامركزية التعليم، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر،2006.

19- دالين، ديو بولد فان(ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون): مناهج البحث في التربية وعلم النفس،القاهرة،مكتبة الانجلو المصرية،2007.

20- راهي،محمد غالي: الفساد المالي و الاداري في العراق و سبل معالجته،مجلة الكوفة للدراسات القانونية،العدد2،النجف الاشرف،2009.

21- زاهر،ضياء الدين: الوظائف الحديثة للادارةالمدرسية من منظور عالمي، مستقبل التربية العربية، مركز ابن خلدون للدراسات الانمائية، القاهرة، 1995.

22- سايمون،هيربرت اي (ترجمة:عبد الرحمن بن احمد هيجان و عبد الله هنية): السلوك الاداري دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الادارية، معهد الادارة العامة، الرياض،2003.

23- سلمان،تغريد داؤد: الفساد الاداري والمالي في العراق واثره الاقتصادي والاجتماعي(أسبابه،أنواعه،مظاهره،وسبل معالجته)،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية،النجف الاشرف،العدد33،2015.

24- سلمان،نجدة ابراهيم: الاتجاهات الجديدة في الادارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، القاهرة، 1998.

25- سليمان،عرفات عبد العزيز: استراتيجية الادارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة،2001.

26- شحاتة،محسن و زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة،2003 .

27- شريف،علي: ادارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.

28- شريف،علي وسلطان،محمد: المدخل المعاصر في مبادى الادارة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1998.

29- شكر،نغم نذير: دور الثقافة و التعليم في بناء الدولة الحديثة(العراق انموذجا)، مجلة الدراسات الدولية، العدد57، جامعة بغداد، بغداد،2014.

30- صالح،شيماء تركات: الامن الوطني العراقي و مكافحة الارهاب (دراسة في اشكالية الادارة)، مجلة دراسات دولية، العدد،61، جامعة بغداد، بغداد، 2014.

31- عبد الحسين،احسان علي: دور الاجهزة الرقابية في مكافحة الفساد، بحث مقدم لهيئة النزاهة/ دائرة الشؤون القانونية/قسم البحوث والدراسات، بغداد، د.ت.

32- عبد الكريم،نهى حامد: عملية صناعة السياسة التعليمية في الولايات المتحدة الامريكية، مجلة العلوم التربوية، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، العدد4، 1997.

33- عجمي، محمد حسنين: الادارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة،2000.

34- عمار،حامد ويوسف،محسن: اصلاح التعليم في مصر، مكتبة الاسكندرية،الاسكندرية،2006.

35- قدري،خالد: الادارة الذاتية والمحاسبية كمدخل لرفع انتاجية المدرسة الثانوية دراسة مستقبلية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة،2002.

36- كمال،نادية يوسف: اتجاهات حديثة في صنع السياسة التعليمية،مجلة مستقبل التربية العربية، مركز ابن خلدون للدراسات الانمائية،القاهرة،2001.

37- للثقافة،المجلس الاعلى: مؤتمر التعليم للجميع في مجتمع المعرفة، القاهرة، 2006.

38- لويزني،بيير واستانس،ديفيد وهتماشر،والو(ترجمة محمد كمال لطفي): حوار السياسة والتعليم–التعليم المدرسي من اجل المستقبل– ماهو مستقبل مدارسنا، مستقبليات، مكتب التربية الدولي جنيف،2004.

39- محمد،سحر قاسم: الاليات الواجب توفرها لانتقال العرق من الاقتصاد المخطط الى اقتصاد السوق،بحث منشور بالبنك المركزي العراقي،بغداد،2011.

40- محمد،عاصم احمد: متطلبات تطبيق اللامركزية في ادارة التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف،2008.

41- مدبولي،محمد عبد الخالق: التخطيط المدرسي الاستراتيجي،الدار العربية للكتاب، القاهرة،2001.

42- مرزا،علي: العراق (الواقع والآفاق الاقتصادية)، بحث منشور مقدم لمؤتمر شبكة الاقتصاديين العراقيين، بيروت،2003.

43- منصور،رشيد خالد: المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس،2004.

44- نشوان،يعقوب: التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي و العشرين، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

45-Beharman, J: Conceptual Issues in the Role of Education Decentralization in Promoting Effective Schooling Asian Developing Countries,Working_Paper No.22, Asian Developing Bank, Manila,Philippines,2002.

46-Donald R, Winkler and Ales Ian Gershberg, Education Decentralization in Latin America: The Effects on the Quality of Schooling,(The World Bank, Latin America and Caribbean Regional Office,2000. 47-De Grauwe, A, Lugaz, C., D.,Diakhate,C.,Dougnan,D&Odushina,D: Dase Decntralization Laed to School Improvement, Finding and Lesson From West Africa? Journal of Educations For International Development,1>http//www.Equip123.net.

48-UNESCO,Decentralization in Education: National Policies and Practicas,International Seminar on Decentralization Policies and Strategies in Education,organized by UNSCO in Buenos Aires,Argentina,From 30 June to 3 July 2003, in collaboration with the Universidad National de tress de ferro(UNTREF). 49- Education, Brazilian Ministry, Country Paper: Status and Major Challenges of Litercy in Brazil, Eight E-9 Ministeral Review Meeting on Education for All, Literacy for Development, Abuja, Nigeria,21-24 June 2010,(Paris:UNESCO,2010. 50-Joan Leung, The Politics of Decentralization: A Case Study of School Management Reform in Hong Kong,Vol,19Issue3,2001.

51- Levacic, Rosalinda and Downes, Peter: Formula Funding of Schools, Decentralization and Correuption: A Comparative Analysis, Paris,IIEP, 2004.

52- Naido,Jordan p:Educational decentralization and school governance in South Africa: from Policy to practice,Paris,International institute for Educational planning,UNESCO,2005.