

دراسة مقارنة لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعى فى كل من البرازيل وسويسرا وجمهورية مصر العربية

إعداد

د. محمد فتحى محمود قاسم

الأستاذ المساعد بالمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية

د. رانيا عبد المعز الجمال

الأستاذ المساعد بقسم العلوم التربوية بكلية رياض الأطفال بجامعة الفيوم

تتحدد مشكلة الدراسة فى الإجابة على السؤال التالى:

ما التصور المقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعى فى مصر فى ضوء خبرة
البرازيل وسويسرا وبما يتوافق مع ظروف المجتمع المصرى؟

وتتناول الدراسة دراسة لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعى فى كل من
البرازيل وسويسرا ومصر من حيث المستويات التالية: الإدارة التعليمية على
المستوى القومى، والإقليمى، والمحلى والمؤسسى.

وتسعى الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعى
فى مصر فى ضوء خبرة البرازيل وسويسرا وبما يتوافق مع ظروف المجتمع
المصرى.

ولتحقيق هذا الهدف تطبق الدراسة المنهج المقارن وفقاً للخطوات التالية:

- **الخطوة الاولى:** وتتضمن الإطار العام للدراسة ويشمل مقدمة الدراسة ،
والمشكلة، وأهمية الدراسة، وأهدافها، ومنهجها، وحدودها، ومصطلحاتها،
والدراسات السابقة العربية والأجنبية، وأخيراً خطوات الدراسة.
- **الخطوة الثانية:** تقديم إطار نظرى حول لامركزية إدارة التعليم قبل
الجامعى.

- **الخطوة الثالثة:** وصف وتحليل واقع لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في البرازيل في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيه.
- **الخطوة الرابعة:** وصف وتحليل واقع لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في سويسرا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيه.
- **الخطوة الخامسة:** وصف وتحليل واقع لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيه.
- **الخطوة السادسة:** تفسير أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في كل من البرازيل وسويسرا ومصر.
- **الخطوة السابعة:** وضع تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرات البرازيل وسويسرا وبما يتوافق مع الظروف الثقافية للمجتمع المصري.

"A comparative study of the decentralization of pre-university education management in Brazil, Switzerland and the Arab Republic of Egypt"

Preparation

Dr. Mohamed Fathy Mahmoud Kassem Assistant Professor at the National Center for Educational Research and Development

Dr. Rania Abdel Moez El-Gammal Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Kindergarten, Fayoum University

The study problem is identified by answering the following question: What is the suggested proposal for the development of pre-university education in Egypt in the light of the experience of Brazil and Switzerland in accordance with the conditions of Egyptian society?

The study deals with the decentralization of pre-university education in Brazil, Switzerland and Egypt in terms of the following levels: Educational administration at the national, regional, local and institutional levels.

The study seeks to develop a proposed vision for the development of pre-university education management in Egypt in the light of the experience of Brazil and Switzerland in accordance with the conditions of Egyptian society.

To achieve this objective, the study applies the comparative approach according to the following steps:

The first step: Presenting a general framework of the study includes the introduction of the study, the problem, and the importance of the study, its objectives, methodology, limits, terminology, previous Arab and foreign studies, and finally the steps of the study.

Step 2: Providing a theoretical framework on the decentralization of pre-university education management.

Step 3: Describing and analyzing the decentralized status of pre-university education in Brazil in light of the forces and cultural factors influencing it.

Step 4: Describing and analyzing the decentralization of pre-university education in Switzerland in light of the forces and cultural factors that influence it.

Step 5: Describing and analyzing the reality of decentralization of pre-university education in Egypt in light of the forces and cultural factors affecting it.

Step 6: Interpreting the similarities and differences between the decentralized pre-university education management in Brazil, Switzerland and Egypt.

Step 7 suggested vision for the development of pre-university education administration in Egypt in the light of the experiences of Brazil and Switzerland in accordance with the cultural conditions of the Egyptian society.

دراسة مقارنة للامركزية إدارة التعليم قبل الجامعى فى كل من البرازيل وسويسرا وجمهورية مصر العربية

إعداد

د. محمد فتحى محمود قاسم

الأستاذ المساعد بالمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية

د. رانيا عبد المعز الجمال

الأستاذ المساعد بقسم العلوم التربوية بكلية رياض الأطفال بجامعة الفيوم

مقدمة:

يموج عالمنا المعاصر بالعديد من المتغيرات المتلاحقة والمتسارعة والتي فرضت على النظم التربوية حتمية التأقلم بصيغ إصلاحية تتلاءم مع إمكاناتها وطبيعة شعوبها وبيئتها الثقافية، فأصبحت اللامركزية اتجاه واسع الانتشار يسود معظم دول العالم، وضرورة ملحة لأى دولة تريد تحقيق التقدم ومسايرة المستجدات الدولية الراهنة بهدف تحسين جودة التعليم، فإصلاحات اللامركزية لا تؤثر فقط على العلاقات بين المؤسسات بل أيضا على العلاقات بين المؤسسات التعليمية والشركاء الخارجيين.

لذا بدأت معظم الخبرات الدولية فى تنفيذ لامركزية الإدارة التعليمية فى أوائل تسعينيات القرن الماضى، إذ حولت السياسات اللامركزية بالتعليم البرازيلى سلطة إدارة الموارد من الولايات إلى المدارس، وأقر دستور 1988 الاستقلالية لأنظمة التعليم على مستوى البلديات ومن ثم سنت كثير من الولايات والبلديات إنشاء المجالس المدرسية والاستشارية التى تضم ممثلين عن المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور والموظفين⁽¹⁾. أما فى سويسرا فقد ألغيت المركزية فى التسير، فكل المؤسسات التعليمية تخضع للمقاطعات الموجودة بداخلها، والتي تعمل على توفير الجزء الأكبر من التمويل، مشكلة مع بعضها البعض المؤتمر

السويسري للوزراء الإقليميين للتربية والتعليم. ورغم أن كل مقاطعة لها طريقته الخاصة في التعليم إلا أن هذا النظام الإقليمي يعتبر من المفاتيح التي جعلت سويسرا رائدة في هذا المجال⁽²⁾.

وفي مصر أفردت وزارة التربية والتعليم الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر 2008 /2007 - 2012/2011 برنامجاً خاصاً باللامركزية⁽³⁾. كما أصدرت الوزارة العديد من القرارات الوزارية بشأن إنشاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، كان آخرها القرار رقم (289) لسنة 2011 الذى جاء تعديلاً لقرارات وزارية سابقة أخرى في هذا الصدد. ونص هذا القرار على إنشاء مجالس للأمناء والآباء والمعلمين، على مستوى المدرسة والإدارة التعليمية والمديرية والجمهورية، وتضم هذه المجالس فى عضويتها ممثلين للآباء والمعلمين، وأعضاء من بين أفراد المجتمع المدنى المهتمين بالعملية التعليمية، مع تشجيع المدارس على تبني خطة التحسين الذاتية، فضلاً عن عدد من المبادرات التى انطلقت بصورة تجريبية ومنها تطبيق اللامركزية المالية فى عدد من المحافظات⁽⁴⁾.

ومن ثم تستلزم ضخامة منظومة التعليم فى مصر التحرك تجاه اللامركزية، لذا جاءت هذه الدراسة للاستفادة من خبرات كل من البرازيل وسويسرا، حيث حققت نتائج ملموسة فى لامركزية التعليم قبل الجامعي وأصبحت رائدة فى هذا المجال.

مشكلة الدراسة: على الرغم من الجهود التى تبذلها وزارة التربية والتعليم بمصر لتفعيل اللامركزية إلا أنها تواجهها تحديات من أهمها: قلة وضوح الاختصاصات بين ديوان الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية، والازدواجية للعديد من الكيانات على مستوى الوزارة وضعف إحساس السلطات المحلية بمسئولياتها عن التعليم وتمويله، ونقص التوازن بين السلطة والمسئولية، وضعف فعالية أدوات المساءلة المتاحة للمجالس الشعبية المحلية، وغياب السلطات

الحقيقية للمحافظ على الهيئات العامة، وتفتشى الفساد المالى والإدارى، والتضارب فى تفسيرات القرارات الوزارية وغياب المحاسبية والمناخ الديمقراطى⁽⁵⁾.

كما يوجد بعض القصور فى محاولات تطبيق اللامركزية ببعض المحافظات وخاصة فى محافظتى الاسكندرية وقنا، فضلاً عن وجود عقبات كثيرة لتنفيذ ما ورد باللوائح والقرارات، حيث أن أغلبها تشتمل على صلاحيات صورية⁽⁶⁾. وفى سياق تبين فشل محاولات تطبيق اللامركزية، حيث اتفقت آراء الطلاب والمعلمين على أن ضعف الرضا المجتمعى عن التعليم العام وسياساته وإدارته فى مصر، إذ بلغت نسبة الرضا المجتمعى عن التعليم بمصر 42.6%⁽⁷⁾.

وبرغم كثرة المزاعم التى يروجها صانعو السياسة التعليمية فى مصر عن التحول إلى اللامركزية فى اتخاذ القرار التربوى ما زالت المدارس المصرية تفتقر إلى الاستقلالية فى صنع واتخاذ قراراتها بسبب وقوعها تحت السيطرة المركزية للمديريات والإدارات التعليمية، وقد اعتبر العديد من المشاركين ذلك العامل هو الحائل الرئيس أمام تطبيق أسلوب اتخاذ القرار بالمشاركة⁽⁸⁾.

وبرغم من أن وزير التعليم يعاونه مجموعة من وكلاء الوزارة، كل فى مجال اختصاصه، بالإضافة إلى عدد من المجالس والمراكز الفنية والاستشارية التابعة للوزارة، إلا أنه على المستوى القومى تعانى الإدارة التعليمية من مشكلات عدة والتى من أبرزها⁽⁹⁾:

- تحول مركزية التعليم من مركزية المؤسسات إلى مركزية الأفراد، الذين يمثلون المستوى الأعلى من قيادات الوزارة، ويحتلون قمة الهرم الإدارى.
- ضعف الإرادة السياسية وإدارة التغيير، والمركزية الشديدة، وازدواجية السلطات والمهام.

- تدخل المستويات الإدارية العليا لإملاء القرارات على القيادات المدرسية، إلى جانب انعدام عملية صنع القرار بطريقة ديمقراطية.
- مقاومة كبار المسؤولين في الوزارة لتبني تفعيل اللامركزية ولو أظهروا عكس ذلك.

ورغم الجهود الزامية إلى تفعيل اللامركزية في التعليم العام بمصر، مع الأخذ في الاعتبار بعض القوانين واللوائح التي تمنح السلطة المحلية بعض الصلاحيات والاختصاصات في تنفيذ ومتابعة العملية التعليمية إلا أن هذه القوانين غير مفعلة ولا تمارس على أرض الواقع⁽¹⁰⁾. لهذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتطوير الإدارة التعليمية بمصر من خلال الاستفادة من خبرات لامركزية الإدارة التعليمية في كل من البرازيل وسويسرا كدولتين تخلتا عن مركزية الإدارة التعليمية، ومنحتا السلطات المحلية سلطة توجيه السياسة التعليمية وفق متطلبات ومقومات المجتمع المحلي.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

ما التصور المقترح لتطوير لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء خبرة البرازيل وسويسرا وبما يتوافق مع ظروف المجتمع المصري؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية للامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي؟
- ما واقع خبرات البرازيل وسويسرا ومصر في لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها؟
- ما أوجه الشبه والاختلاف بين واقع لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في كل من البرازيل وسويسرا ومصر؟
- ما التصور المقترح لتطوير لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء خبرة البرازيل وسويسرا وبما يتوافق مع ظروف المجتمع المصري؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على الأسس النظرية للامركزية لإدارة التعليم قبل الجامعى.
 - التعرف على واقع خبرات البرازيل وسويسرا ومصر فى لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعى فى ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.
 - الوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بين دول المقارنة.
 - تقديم تصور مقترح لتطوير لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعى فى مصر فى ضوء خبرة البرازيل وسويسرا وبما يتوافق مع ظروف المجتمع المصرى؟
- أهمية الدراسة: تتضح أهمية الدراسة فى النقاط التالية:

- تتوافق الدراسة مع الاهتمامات العالمية حيث أصبحت لامركزية التعليم اتجهاً عالمياً لاتخلو منه سياسات إصلاح التعليم، تلبية للتوجهات نحو نشر الديمقراطية.
- تسهم الدراسة الحالية فى نشر ثقافة اللامركزية بين المعنيين بالعملية التعليمية وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقها من أجل إعداد كوادر واعية بثقافة اللامركزية.
- تتضمن الدراسة خبرات رائدة فى لامركزية التعليم بالبرازيل وسويسرا، كما تطرح الدراسة فى نهايتها تصور مقترح ينتظر أن يستفيد منه القائمون على إدارة العملية التعليمية وصانعو القرار بالإضافة لأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المهتمين بالعملية التعليمية.

مصطلحات الدراسة: تعرف الدراسة مصطلحى اللامركزية، ولامركزية الإدارة التعليمية

اللامركزية: يعرف قاموس وبستر اللامركزية بأنها "الانتقال من الوحدات الكبرى إلى الوحدات الصغرى بغرض تعزيز الكفاءة والتحكم الإدارى"⁽¹¹⁾. كما تعرف بأنها نظام يتم بموجبه اتخاذ القرارات الإدارية فى الفروع التنفيذية أو الإقليمية أو المحلية التابعة لمركز التنظيم⁽¹²⁾. أو هى تحويل السلطة ومسئولية التخطيط

وصنع القرار التربوي، وتقسيم الموارد من الحكومة المركزية إلى الوحدات المحلية⁽¹³⁾. كما يعرفها "أحمد" بأنها توزيع السلطات ومنح حرية اتخاذ القرارات، إذ يتم العمل التنفيذي على مستوى المناطق المحلية والوحدات المدرسية⁽¹⁴⁾.
لامركزية الإدارة التعليمية: اللامركزية التعليمية تعنى نظام يعتمد على فلسفة إعادة توزيع القرارات واتخاذها في الفروع التنفيذية الإقليمية والمحلية⁽¹⁵⁾. ويرى شاه Shah أن لامركزية الإدارة التعليمية هي عملية نقل بعض مسؤوليات وسلطات المديرين لمستويات أقل داخل الوزارات والحكومات المركزية⁽¹⁶⁾. أي أنها تشير إلى نقل سلطة أو مسؤولية اتخاذ القرار بصفة دائمة أو وقتية - من السلطة المركزية المسؤولة عن التعليم - وزارة التعليم - إلى المستويات الإدارية الأدنى مثل مستوى الإقليم أو المحافظة أو المجتمع المحلي أو المدرسة⁽¹⁷⁾. كما يقصد بالإدارة اللامركزية للتعليم إدارة التعليم في كل منطقة من قبل سلطاتها المحلية التي ينتخبها أفراد الشعب دون تدخل الدولة أو أي سلطة مركزية في أي شأن تعليمي⁽¹⁸⁾.

التعريف الإجرائي للامركزية الإدارة التعليمية: هي توزيع سلطات ومسؤوليات عمليات الإدارة واتخاذ القرار إلى المستوى الإقليمي والمحلي والإجرائي بدلاً من تركيزها في المستوى القومي المركزي، بما يحقق أهداف التعليم ويتناسب مع الموارد المتاحة واحتياجات المجتمع والطلاب مع وجود دور قوى للمشاركة المجتمعية ورقابة السلطة المركزية بشكل مباشر أو غير مباشر وذلك في ضوء الأهداف العامة للدولة.

حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في كل من البرازيل وسويسرا ومصر من حيث المستويات التالية: الإدارة التعليمية على المستوى القومي، والإقليمي، والمحلي والمؤسسي وذلك في ضوء القوى والعوامل الثقافية.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة الحالية على دراسة لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعى فى جمهورية البرازيل اللاتينية وجمهورية سويسرا الأوروبية وجمهورية مصر العربية الأفريقية.

مبررات اختيار دول المقارنة:

البرازيل: من دول أمريكا اللاتينية التى يعد بها التعاون فى تمويل التعليم يتم فى إطار تكاملي، ترعاه الدولة والجهات المجتمعية عامة بشكل نمطا سائداً. كما أن البرازيل حققت إصلاحاً مميزاً فى مجال التعليم لتحويلها إلى تطبيق النظام اللامركزى فى إدارة التعليم قبل الجامعى، علاوة على الاتجاه المتنامى بها نحو تفعيل آليات حديثة فى اللامركزية التى تعتمد على الإدارة الذاتية والمحاسبية التعليمية واستراتيجيات التدريب داخل المدارس من أجل الحصول على مخرجات تعليمية ذات جودة عالية، وتوفير مناخ مناسب للإبداع⁽¹⁹⁾.

سويسرا: تتسم بنظام تعليم متقدم على مستوى العالم والذى يعتمد على اللامركزية العالية فى إدارة التعليم. كما تمكنت من تحويل اقتصادها التقليدى إلى اقتصاد المعرفة الحديثة خلال فترة وجيزة⁽²⁰⁾. وكذلك قطعت سويسرا شوطاً كبيراً فى تطبيق لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعى حيث تعد واحدة من أقدم الاتحادات الفيدرالية فى العالم، وتميزها بنجاح سياستها التعليمية فى التحول المبكر إلى اللامركزية وخفض نسب التسرب فى المراحل التعليمية، وسعيها لمسايرة الاتجاهات الفكرية والتطبيقية الحديثة فى الإدارة لضمان التوزيع العادل للاستثمارات والموارد والفرص التعليمية⁽²¹⁾.

منهج الدراسة : تستخدم الدراسة المنهج المقارن⁽²²⁾ الذى يسير فى هذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

1- الوصف، ويتضمن جمع البيانات والمعلومات التربوية الخاصة بلامركزية إدارة التعليم قبل الجامعى فى كل من مصر والبرازيل وسويسرا.

- 2- التحليل: ويتضمن تحليل واقع لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي فى كل من مصر والبرازيل وسويسرا فى ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيهما.
- 3- المقارنة التفسيرية: وتهدف هذه الخطوة إلى إجراء مقارنة بين لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي فى مصر والبرازيل وسويسرا لتحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف وتفسيرها عن طريق الرجوع لبعض مفاهيم العلوم الاجتماعية.
- 4- وضع تصور مقترح لتطوير لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي بمصر فى ضوء الدراسة المقارنة.

الدراسات السابقة : تم حصرها وترتيبها تاريخيا كالتالى:

1- دراسة لامركزية التعليم فى مصر بين النظرية والتطبيق دراسة ميدانية على محافظة البحيرة (2011)⁽²³⁾: هدفت تحليل النصوص النظرية التى تدعو الى تطبيق اللامركزية وتحليل مظاهر الفجوة بين النظرية والتطبيق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبيان لمعرفة بعض آليات تحقيق اللامركزية والاتجاهات نحوها، وكان من أبرز النتائج أن هناك تناقض بين ما يتم التأكيد عليه نظريا من التوجه نحو اللامركزية وما يتم ممارسته فى الواقع من أفعال تركز اللامركزية، علاوة على وجود بعض القوانين والقرارات والتشريعات التى تعوق تحقيق اللامركزية.

2- دراسة الحكم المحلى فى أمريكا اللاتينية إلى أين - منظور مقارن (2011)⁽²⁴⁾: استهدفت الوقوف على اتجاهات عمليات اللامركزية فى أمريكا اللاتينية، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وانتهت الدراسة إلى أن بزوغ اللامركزية كان استجابة لتأكيد دور الحكم المحلى والديمقراطية المحلية للوفاء بالمتطلبات المحلية بالبلديات المحلية، وتخفيف العبء على الحكومة المركزية.

3- دراسة دور اللامركزية فى تطوير التعليم العام بمصر فى ضوء الخبرات الدولية (2012)⁽²⁵⁾: هدفت تعرف دور اللامركزية فى تطوير التعليم العام بمصر، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي والنهج التحليلي النقدي، وقدمت الدراسة

تصوراً مقترحاً وتوصيات للحكومة المصرية ولوزارة التربية والتعليم لتحقيق مزيد من اللامركزية جنباً إلى جنب مع المركزية وذلك فى ضوء الواقع المصرى والظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية السائدة من أجل محاربة الفقر وتحسين مستوى خدمات التعليم.

4- دراسة اللامركزية فى التعليم العام الأساسى فى البرازيل: تحليل للأداء التعليمى بعد تنفيذ 'FUNDEF'(2013)⁽²⁶⁾: هدفت تقديم تحليل شامل لآثار اللامركزية فى التعليم العام الأساسى فى البرازيل فى ضوء تنفيذ FUNDEF (صندوق صيانة وتطوير التعليم الأساسى) للتعرف على تأثير اللامركزية على أداء الطلبة، وعلى كفاءة المدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وأشارت النتائج إلى تأثير اللامركزية على جودة التعليم فى البرازيل والتأثر بالخصائص المحلية مثل حجم المدينة والمشاركة السياسية.

5- دراسة لامركزية التعليم فى ولاية بارانا جوا بالبرازيل(2014)⁽²⁷⁾: هدفت إلى تحليل اللامركزية فى ولاية بارانا جوا الناجمة عن التغييرات فى هذه المقاطعة بناء على الالتحاق بالمدارس وعدد المعلمين فى كل أنظمة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى، وأسفرت النتائج عن أن للامركزية التعليم العديد من الآثار على تمويل التعليم الأساسى والمتوسط.

6- دراسة سياسات إصلاح التعليم ما قبل الجامعى فى جمهورية مصر العربية

فى إطار اللامركزية ونظام الجودة فى الفترة من 2006-2010 (2014)⁽²⁸⁾:

استهدفت إبراز السياسات التعليمية للتعليم ما قبل الجامعى، والبرامج ذات الأولوية للخطة الاستراتيجية للتعليم، والجودة الشاملة، وكذا معايير الاعتماد الدولية واللامركزية، واستخدمت المنهج الوصفى، وانتهت إلى أن الواقع المصرى يحتاج إلى دعم اللامركزية فى التعليم وتفعيل عملية الاعتماد.

7- دراسة من اللامركزية إلى التنسيق الفيدرالي: مسار حديث للعلاقات الحكومية الدولية في البرازيل (2015)⁽²⁹⁾: هدفت استكشاف كيف أن العلاقات الحكومية الدولية تؤثر على 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.

8- دراسة السياسات التعليمية والتحول إلى اللامركزية في مصر وفنلندا: دراسة مقارنة (2015)⁽³⁰⁾: هدفت إلقاء الضوء على الأسس النظرية للسياسة 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 الاجراءات المقترحة لتفعيل العلاقة بين السياسة التعليمية والتحول إلى اللامركزية في مصر في ضوء خبرة فنلندا.

9- دراسة لامركزية الحوكمة في التعليم: الابتكار الفنلندي في التعليم (2017)⁽³¹⁾: هدفت إلى تقديم ابتكارا تعليميا يعرف باللامركزية في التعليم استنادا إلى وثائق سياسات التعليم ومقابلات 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 أدوارا مهمة في إعداد المناهج وبيئات التعلم على المستوى المحلي بما في ذلك استخدام أدوات التعلم الرقمي.

تعقيب على الدراسات السابقة: تنوعت الدراسات العربية فمنها ما تشابه مع الدراسة الحالية من حيث مجال الدراسة الإدارية التعليمية أو المنهج المستخدم، فمن من بين الدراسات التي تشابهت مع الدراسة الحالية من حيث مجال الدراسة دراسة دور اللامركزية في تطوير التعليم العام بمصر (عثمان، 2012)، ودراسة لامركزية التعليم في مصر بين النظرية والتطبيق دراسة ميدانية على محافظة

البحيرة (أبو خليل، 2011)، ودراسة سياسات إصلاح التعليم ما قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في إطار اللامركزية ونظام الجودة (حنا، 2011). في حين اختلفت مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع حيث ارتكزت جميعها على المنهج الوصفي في حين انفردت الدراسة الحالية بتطبيق المنهج المقارن، والدراسات الأخرى التي تشابهت مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج المقارن من بينها دراسة الأسس النظرية للسياسة التعليمية والتحول إلى اللامركزية (رفاعي، 2015)، في حين اختلفت معها في الخبرات الدولية حيث انفردت الدراسة الحالية لتجربتين جديدتين في مجال الإدارة التعليمية هما البرازيل وسويسرا حيث أثبتتا نجاحاً في إصلاح التعليم عبر اعتمادهما التحول اللامركزي في إدارة التعليم. وفيما يتعلق بالدراسات الأجنبية فهي اختلفت مع الدراسة الحالية في تناولها موضوعات مثل أفكار المفتشين، ومديري المدارس، والمعلمين في تنفيذ اللامركزية (Weber & Pomuti, 2012)، وأخرى عرضت للامركزية في التعليم العام الأساسي في البرازيل (Falcão, 2013)، وأخرى تناولت لامركزية التعليم في ولاية باراناوا في البرازيل (Miguel, 2014)، ومنها ما عرض لتأثير العلاقات الحكومية الدولية على الإنتاج وأداء السياسات الاجتماعية والتعليمية البرازيلية (Abrucio et al, 2015)، ومنها ما تناولت للامركزية الحوكمة في التعليم (Lavonen, 2017) في حين اختلفت مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم حيث اعتمدت معظمها على المنهج الوصفي وبعضها على منهج تحليل النظم في حين استعانت الدراسة الحالية بالمنهج المقارن، كما اختلفت في أهداف الدراسة ومجالها. ومن بين الدراسات الأجنبية التي تشابهت مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج المقارن دراسة الحكم المحلي في أمريكا اللاتينية إلى أين (Nickson, 2011) وبصفة عامة قد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة علي تنوعها واختلاف نتائجها في

التأكيد علي أهمية الدراسة الحالية، وفي استخلاص متطلبات اللامركزية، كما استفادت الدراسة الحالية مما توصلت اليه من نتائج ومقترحات.

خطوات الدراسة: تسيير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- **الخطوة الاولى:** وتتضمن الإطار العام للدراسة ويشمل مقدمة الدراسة ، والمشكلة، وأهمية الدراسة، وأهدافها، ومنهجها، وحدودها، ومصطلحاتها، والدراسات السابقة العربية والأجنبية، وأخيرا خطوات الدراسة.
- **الخطوة الثانية:** تقديم إطار نظري حول لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي.
- **الخطوة الثالثة:** وصف وتحليل واقع لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في البرازيل في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيه.
- **الخطوة الرابعة:** وصف وتحليل واقع لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في سويسرا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيه.
- **الخطوة الخامسة:** وصف وتحليل واقع لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيه.
- **الخطوة السادسة:** تفسير أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في كل من البرازيل وسويسرا ومصر.
- **الخطوة السابعة:** وضع تصور مقترح لتطوير لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرات البرازيل وسويسرا وبما يتوافق مع الظروف الثقافية للمجتمع المصري.

أولاً: الإطار النظري للامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي

يتضمن هذا المحور دواعي التحول إلى اللامركزية في التعليم، وأنماطها، واهتمامات عالمية معاصرة في تطبيق اللامركزية التعليمية كالتالي:

1- دواعى التحول إلى اللامركزية فى التعليم: تختلف مبررات توجه العديد من الدول سواء كانت متقدمة أو نامية نحو المزيد من اللامركزية فى التعليم ومن أهمها ما يلى (32):

- الرغبة فى تطوير جودة التعليم فى دول مثل الفلبين وشيلى وبنجلاديش وأندونيسيا، أو تحويل سلطات المحاسبية بشأن الجودة إلى المحليات كما فى أمريكا، بينما أنشأت بريطانيا وكالة متخصصة لمراقبة الجودة وسن معاييرها.
- مواكبة الاتجاه نحو التخصصية وتعزيز استقلالية المدارس كما فى كندا وحرية اتخاذ القرار فيما يتعلق بحجم الفصول ومحتويات وساعات الدراسة كما فى السويد.
- زيادة مشاركة المجتمع المحيط بالمدرسة فى إدارتها، مثل أسبانيا حيث يتقلد مجلس إدارة المدرسة بها تعيين مديرها.
- تفعيل كفاءة المحليات فى الإدارة كما فى السويد إذ ألزم كل إقليم بالتخطيط الاستراتيجى المناسب لها والمنفصل عن تخطيط المركز.
- الرغبة فى تخفيف العجز المالى للحكومة مثل بولندا والأرجنتين والصين وأندونيسيا.
- السعى لادخار درجة أكبر من الإبداع والمرونة فى النظام التعليمى لتمكين الطلاب من المنافسة فى ظل العولمة، مثل اليابان.
- الاستجابة للضغوط الخارجية المفروضة على الحكومات من الهيئات الدولية المانحة من جهة، وتعظيم الاستفادة من المساعدات المقدمة من الجهات المانحة التى تروج لمفهوم اللامركزية فى التعليم من جهة أخرى، ومثال ذلك دول المكسيك ونيكارجوا والأرجنتين.

ومن ثم فهذه المبررات فى مجملها تقضى بضرورة تطبيق اللامركزية لدعم شعور الملكية والتوجه إزاء الديمقراطية وتعزيز قيم الانتماء والعمل العام لدى فئات المجتمع المحلى ومن ثم تفعيل الجهود الشعبية لدعم التعليم.

2- أنماط اللامركزية التعليمية: يشير (حسين) إلى أن أنماط اللامركزية متعددة من أهمها(33):

- ❖ **تحجيم دور الإدارة فى التعليم:** أى أن الإدارة يتم تقسيمها ومشاركتها بين المدير والمدرس، حيث يلعب المدير دور الرقابة والإشراف ويقوم باقى المديرين والمدرسين بالأدوار الخاصة بالتعليم والتعلم وبالتالي زيادة حجم المشاركين فى صنع القرار وتوفير التمويل والموارد البشرية اللازمة للمدرسة والطلاب، مما ينعكس بدوره على مستوى الإدارة فى المدرسة ولذلك يقل حجم الخسائر المتوقعة.
- ❖ **التفويض بالسلطة الكاملة للمدرسة:** فى الإنفاق والإشراف والمناهج والامتحانات، ويعنى ذلك تحول سلطة صنع القرار من الوزارات التعليمية المركزية إلى مستويات أقل.
- ❖ **الإدارة الذاتية للمدرسة من موقع العمل:** بهدف زيادة فعالية المدرسة وتفويض المدرسين فى عملية صنع القرار وأحيانا الآباء والطلاب وأعضاء من المجتمع الخارجى، وهى تشمل على عملية تشكيل لجان مدرسية تتكون من المدرسين والآباء وأفراد من المجتمع الخارجى، ويتم تزويدهم بسلطة صنع القرار فى 3 مجالات: التمويل والملكية والمناهج، وبالتالي يصبح لدى هؤلاء الأفراد مسئولية تامة عن توزيع المال والموارد وتغيير برامج التعليم والتعلم ووضع التقويم والجدول الدراسى وتحديد ساعات وفعاليات اليوم الدراسى. وذلك التفويض يختلف من دولة لأخرى ومن مديرية تعليمية لأخرى.

❖ **تمويل المجتمع للتعليم:** شائعاً فى الدول المتقدمة، وثمة أساليب عديدة لتوفير التمويل اللازم للعملية التعليمية منها: أن يقوم المجتمع بمسئولية توفير الأراضى والمباني والإنشاءات أما الحكومة فتقوم بتوفير المدرسين للمدارس، بينما نجد بعض المدارس تعتمد على المساهمات التى يقدمها الآباء والمجتمع الخارجى فى القيام ببعض المشروعات أو توفير الغذاء اللازم للطلاب، وغيرها من الأساليب.

❖ **إصلاح المناهج:** يعطى للمدارس المرونة لتطبيق برامجهم التربوية بغرض تلبية احتياجات الطلاب بما يتواءم مع احتياجات ومطالب المدرسة بهدف تحقيق الجودة والمساواة بين الطلاب من خلال المناهج وأساليب الامتحانات المعتمدة على التقييم الواقعى لاحتياجات المجتمع ولنسب الغياب والحضور لدى الطلاب.

ومن ثم يتبين أن اللامركزية تتميز بدرجة كبيرة من تفويض السلطات فى جميع المستويات التنظيمية وبالتالي تعطى المرؤوسين حرية أكبر فى التصرف واتخاذ القرارات، وعلى ذلك فإنه فى ظل اللامركزية من المتوقع زيادة قدرة الرؤساء على الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين وبالتالي يزداد نطاق الإدارة ونطاق الإشراف.

3- اهتمامات عالمية معاصرة فى تطبيق اللامركزية التعليمية : لقد تحققت اللامركزية بدرجات متفاوتة بين معظم دول العالم، ففى **كندا** (34) التعليم مسئولية حكومة كل ولاية، والتى تقوم بانتخاب وزير يشرف على إدارة التعليم وتنظيمه، وفى **أسبانيا** (35) أقر قانون التعليم عام 1990 تمويل ونقل اختصاصات إدارة التعليم إلى الـ 17 مقاطعة المستقلة. أما فى **أستراليا** (36) تقوم حكومة كل ولاية بالإشراف الإدارى والفنى على شئون التعليم بها عبر أقسام التربية والتدريب بكل ولاية، وفى **ألمانيا** (37)، أحييت احتياجات التعليم والثقافة إلى شئون المقاطعات التى اضطلعت بتنظيم التعليم وتحديد البرامج، وتعيين طاقم المعلمين، أما فى

الولايات المتحدة الأمريكية⁽³⁸⁾ اتجهت السياسية التعليمية إلى استحداث مبدأ "التعليم مسئولية الولاية، مما سنج الفرص لربط عملية اتخاذ القرار بتنفيذ السياسة التعليمية في ضوء ظروف كل ولاية. وفي فنلندا⁽³⁹⁾ تقلدت كل مقاطعة ومدرسة إدارة التعليم على المستوى المحلى بشكل كامل، وتزويد البلديات بالموارد المالية لتنفيذ سياساتها. وفي المكسيك⁽⁴⁰⁾ تمكنت وزارة التعليم الفيدرالية من إحداث تحويلات للميزانية ونقل بعض المسئوليات بنجاح إلى الولايات.

يتضح مما سبق أنه في كثير من الدول التي اتبعت نظام اللامركزية بدأت العمل بتطوير وزارة التعليم عبر الحد من البيروقراطية، ويتضمن هذا لامركزية التعليم ولا مركزية الخدمات الإدارية المقدمة وتوزيع المعلمين والموظفين بما يتلاءم مع حاجات التغطية للمحليات المختلفة بغرض الحد من تنقل العاملين للمكاتب المركزية، وزيادة المشاركة المجتمعية.

ثانياً: لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في البرازيل في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها

البرازيل جمهورية فيدرالية تتمتع(26) ولاية برازيلية بحكم شبه ذاتي، ولكل ولاية مؤسساتها التشريعية والتنفيذية والقضائية. ويتشكل التعليم من المستويات التعليمية التالية: مرحلة التعليم قبل المدرسي للأطفال قبل سن الخامسة، وهي ليست إلزامية، وهي عبارة عن فترتين عمريتين، الأولى للأطفال حتى السنة الثالثة من عمرهم، والثانية للأطفال في الفترة العمرية من أربع إلى خمس سنوات، وهي مخصصة للتأهيل للالتحاق بالمدرسة. علاوة على ذلك صفوف محو أمية للأطفال الذين تجاوزوا السابعة من عمرهم، ولكنهم يرغبون في الالتحاق بالمدرسة في السنة التالية. وتبلغ مدة التعليم الإلزام منذ عام 2010م تسع سنوات، المرحلة الأولى، تستمر من الصف الأول حتى الخامس، أي من سن ست إلى عشر سنوات، والمرحلة الثانية، تستمر من الصف السادس حتى التاسع، أي من عمر 11 - 14 سنة. أما مرحلة التعليم المتوسط والثانوي

فتستمر ثلاث سنوات على الأقل، وهي التي تهيئ الطالب ليلتحق بالتعليم الجامعي أو التعليم الفني العالي مستقبلاً⁽⁴¹⁾.

1- إدارة التعليم على المستوى القومى/ الوطنى: يدار التعليم البرازيلى على المستوى الوطنى من خلال وزارة التربية والتعليم القومية يعاونها المجلس القومى للتعليم، وبعض الهيئات الأخرى. وطبقاً للمادة 211 من الدستور البرازيلى، يتعاون الاتحاد والولايات والمقاطعات الاتحادية والبلديات في تنظيم أنظمتها التعليمية. بحيث يضمن الجودة والمساواة في الفرص التعليمية⁽⁴²⁾.

أ- وزارة التعليم البرازيلية: تحدد وزارة التعليم المبادئ التوجيهية والإطار العام لتنسيق التعليم الوطنى، وتنظيم سياسة جميع مستويات التعليم، بالتعاون مع المقاطعات والبلديات. وطبقاً لقانون التعليم عام 1996 وما تلاه من قوانين تعليمية أخرى أصبح من بين مهام وزارة التربية والتعليم البرازيلية ما يلى⁽⁴³⁾: (1) صياغة وتقييم السياسات التعليمية الوطنية، والحفاظ على الجودة، (2) تشجيع إصلاح المناهج الدراسية، (3) إعادة هيكلة وظائف المعلم، (4) إعادة تشكيل نظام تقديم القروض للطلبة بالمؤسسات الخاصة، (5) تنظيم وصيانة وتطوير الهيئات والمؤسسات الرسمية. وجدير بالذكر أن البرازيل حددت أهدافها التعليمية لمدة عشر سنوات من خلال الخطة الوطنية للتعليم (2014-2024)، جنباً إلى جنب مع الاستراتيجيات العريضة التي يمكن تنفيذها ومحددة من قبل المقاطعات والبلديات، والتي ضمت عدداً من التدابير الرامية إلى ضمان تعليم أفضل للسكان، وإدخال تحسينات على الأدوات التعليمية، والحد من الفوارق الاجتماعية والإقليمية في البلاد، ودمقرطة إدارة الجامعة⁽⁴⁴⁾.

ب- المجلس الوطنى للتعليم: تعزيزاً لمفهوم اللامركزية فى البرازيل، تم إنشاء المجلس الوطنى للتعليم، وهو هيئة استشارية مستقلة للتعليم، وتتلخص أهم مهامه فى: تنسيق وصياغة خطط التربية الوطنية ودعم المقاطعات والبلديات، وضمان مشاركة المجتمع في تطوير جودة التعليم، والحوار الداعم مع جميع

أنظمة التعليم. ومن بين أهم واجبات المجلس التداولية تقديم المشورة لوزير التربية والتعليم، في أداء واجبات ومهام الحكومة الفيدرالية في التعليم، وصياغة وتقييم السياسة الوطنية للتعليم. ويتشكل المجلس من: رئيس المجلس القومي للتعليم، وإدارة مجلس التعليم الأساسي، والعمدة، ونائب العمدة أو رئيس بلدية، وأعضاء آخرون⁽⁴⁵⁾.

ج- المعهد الوطني للدراسات والبحوث التربوية: يضطلع طبقاً للمادة 1 من مرسوم رقم 6317 عام 2007، بالمهام التالية: تخطيط وتطوير الدراسات والبحوث التربوية، بالتعاون مع وزارة التعليم، وتخطيط نظم الإحصاءات التعليمية ومشاريع التقييم التربوي، ودعم صياغة السياسات التعليمية، ودعم تنمية وتدريب الموارد البشرية. وينبثق من المعهد الوطني: المجلس التكنولوجي، ومجلس إحصاءات التعليم، ومجلس تقييم التعليم الأساسي، والمجلس الاستشاري للتعبير عن الآراء. ويتشكل الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني طبقاً للمادة (2) من نفس المرسوم من: (1) جهاز المساعدة المباشرة والفورية للرئيس، (2) الأجهزة القطاعية وتشمل: النائب الاتحادي، والمراجع الداخلي، ومجلس الإدارة والتخطيط، (3) أجهزة طبيعية متخصصة وتتضمن: مجلس الدراسات التربوية، إدارة الإحصاء التربوي، إدارة تقييم التعليم الأساسي، إدارة التكنولوجيا ونشر المعلومات، (4) جهاز جماعي يتمثل في المجلس الاستشاري⁽⁴⁶⁾.

د- الصندوق الوطني لتطوير التعليم: طبقاً للمرسوم رقم 7691، من 2 مارس 2012، يتكون الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني لتطوير التعليم مما يلي: (1) مكتب رئيس إدارة المساعدة المباشرة والفورية، (2) الأجهزة القطاعية (النائب الاتحادي، المراجع الداخلي، مجلس الإدارة، إدارة التكنولوجيا، الإدارة المالية)، (3) أجهزة طبيعية متخصصة: مجلس العمليات التعليمية، مجلس الإدارة، والمشاريع التعليمية المشتركة؛ إدارة الأموال، (4) جهاز جماعي: المجلس التداولي. وطبقاً للمادة 5 من نفس المرسوم يضطلع مكتب الرئيس لإدارة المساعدة المباشرة

والفورية: مساعدة الرئيس على التمثيل السياسي والاجتماعي، ورصد التقدم المحرز في مشاريع الصندوق، والإشراف على الأنشطة المتعلقة بالعمليات التنظيمية⁽⁴⁷⁾.

هـ- أصحاب المصلحة الرئيسيين من الوزارات، مثل وزارة الصحة ووزارة الحربية، وزارة الاتصالات ووزارة التنمية الاجتماعية، وكذلك المنظمات غير الحكومية والنقابات التي تمثل المعلمين وقادة المدارس، مثل الاتحاد الوطني للتعليم والعمال، ويمكن إشراك القطاع الخاص في جميع المستويات التعليمية، علاوة على تنظيم مؤتمرات على المستوى الوطني ومستوى المقاطعات والبلديات من (2010-2014) لتعبئة وإشراك أصحاب المصلحة في التعليم⁽⁴⁸⁾.

يتبين مما تقدم مدى ما وصلت إليه إدارة التعليم بالبرازيل من درجات اللامركزية، حيث الاندماج في حوار دائم مع مجلسي التعليم الأساسي والتعليم العالي، والاستجابة لمتطلبات نظام التعليم الوطني لتخطى الحواجز البيروقراطية وتكثيف الحوار بدون تبعية أحدهما للآخر، وعلى الجانب الاستراتيجي، أتاح التكامل مع الأجهزة التنفيذية تفعيل الرؤى وفق مراحل مختلفة من التعليم والاقتراب من الدوائر التعليمية، وتشكيل وحدة متكاملة عضوية.

2- إدارة التعليم على المستوى الإقليمي (على مستوى الولايات) :

انطلاقاً من الدستور وقانون التعليم البرازيلي رقم 1996، تشكل حكومة الولاية السلطة التنفيذية في كل ولاية. ويتأصلها حاكم الولاية ونائب الحاكم، والعديد من وزراء الخارجية، كل منهما مسؤولاً عن محفظة معينة مع المدعي العام للدولة. وعلى إثر ذلك أصبحت الولايات والبلديات وفقاً لنصوص الدستور هما المسؤوليتين إلى حد كبير عن جودة التعليم، وصنع سياسة التعليم الخاصة بهم داخل الإطار الوطني، ويقع على عاتقهم بناء المدارس، وتوفير التجهيزات، والوجبات الغذائية المدرسية وتوظيف المعلمين ودفع رواتبهم⁽⁴⁹⁾.

أ- وزارة التعليم بولاية ديسترو فيدرال Distrito Federal:

- **قسم التخطيط والمتابعة والتقييم التربوي:** تابع مباشرة إلى وزير الدولة لشؤون التربية والتعليم، وهو المسؤول عن: وضع السياسات والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالتخطيط وتنظيم سير عمل نظام التربية والتعليم في الولاية، وتقييم البرامج والمشاريع، وبناء وصيانة الهيكل المادي لوزارة التعليم، وإعداد مقترح ميزانية وزارة التربية والتعليم في الولاية⁽⁵³⁾.
 - **قسم التحديث والتكنولوجيا:** توجد به وحدة القيادة والإشراف، التابعة لوزارة التعليم، وهى المسؤولة عن: تخطيط وتنسيق والإشراف على الأنشطة المتعلقة بإدارة واستخدام موارد المعلومات والإعلام للتعليم بالولاية، ووضع برامج تكنولوجيا المعلومات لشبكات المعلومات والاتصالات، وصياغة سياسة التعليم المتوسط عبر التعليم عن بعد، والحوسبة التعليمية⁽⁵⁴⁾.
 - **قسم البنية التحتية ودعم التعليم:** يهدف إلى توفير الظروف لضمان امتثال التعليم الأساسي للشبكة العامة للتعليم، من خلال برامج تكميلية من المواد التعليمية المدرسية والنقل والغذاء والرعاية الصحية، والإشراف على أعمال البنية التحتية في الوحدات المدرسية⁽⁵⁵⁾.
 - **مركز تحسين التعليم المهني:** مسئول عن تنسيق ورصد وتقييم الخطط والبرامج والإجراءات لإدارة وتطوير مهارات أداء الأفراد، ومراقبة تنفيذ الأنشطة المتعلقة بتسجيل وتصنيف وتحديث البيانات وتصحيح صدورها في النظام المحوسب⁽⁵⁶⁾.
 - **قسم الإدارة العامة:** يشرف على بناء وتجديد وتوسعة وصيانة المؤسسات التعليمية لشبكة التعليم العام. كما يشرف على التفاوض وإعداد وإدارة جميع العقود والاتفاقيات الموقعة، علاوة على تنسيق الأنشطة المالية، المالية والميزانية⁽⁵⁷⁾.
- وطبقاً للمادة 16 من القانون رقم 4751، الصادر في 7 فبراير 2012، يتألف مجلس التربية والتعليم بإدارة ديستروفيديرال من: أشخاص

ذوى معرفة ونزاهة، مع خبرة واسعة في مجال التعليم، ويتألف من ستة عشر عضواً، يعينهم حاكم المقاطعة الاتحادية، مع مراعاة التمثيل الضروري من المستويات التعليمية المختلفة، وبمشاركة ممثلين من نظم التعليم العام والخاص، على النحو التالي: الأول - ثمانية ممثلين من SEDF، وأربعة يتم تعيينهم من قبل وزارة الدولة للتعليم كالتالي: أ) صاحب وحدة أو ما يعادلها ومسئول عن صياغة المبادئ التوجيهية التربوية لتنفيذ السياسات العامة للتعليم الأساسي. ب) صاحب وحدة وكيل أو ما يعادله مسئول عن صياغة المبادئ التوجيهية لتخطيط نظام التعليم للمقاطعة الاتحادية وتنفيذ التقييم التعليمي للنظام. ج) صاحب وحدة وكيل أو ما يعادله مسئول عن التدريب المستمر للمهنيين التعليم؛ د) صاحب وحدة مسئول عن التفتيش ورصد ومراقبة تنفيذ نظام التشريع التربوي لتعليم منطقة العاصمة الاتحادية. هـ) ثمانية من ممثلى مجتمع المدرسة الأكاديمية والكيانات التي تمثل المعلمين، الذين ترشحهم مؤسساتهم كالتالي: أ) ممثل المؤسسة الفيدرالية العامة للتعليم العالي؛ ب) ممثل المؤسسة العامة الاتحادية للتعليم التكنولوجي؛ ج) أحد الممثلين النقابيين ممثل الهيئة من خوادم التعليم المهني للمقاطعة الاتحادية العامة. د) واحد من ممثلى اتحاد العمال ممثل المساعدة خوادم مهنة التعليم العام في المقاطعة الاتحادية. هـ) واحد من ممثلى اتحاد العمال ممثل المعلمين في المدارس الخاصة في المنطقة الفيدرالية. و) ممثل نقابة عمالية من المدارس الخاصة في المنطقة الفيدرالية. ز) ممثل الهيئة التمثيلية لطلاب المدارس الثانوية. ح) ممثل واحد من اتحاد عمال المؤسسات الخاصة للتعليم العالي⁽⁵⁸⁾.

ومن أبرز الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم فى ولاية ديسترو فيدرال البرازيلية ما يلى⁽⁵⁹⁾: 1) توفير تعليم عام، حر وديمقراطي، وخدمات تعليمية عالية الجودة، 2) ديمقراطية الوصول إلى التعليم العام من خلال تحسين التدفق

وتعزيز تكافؤ الفرص،3) تعزيز نظام التعليم العام من خلال التدريب وضمان الإدارة التشاركية.

وفى ضوء ما سبق يتبين أن حكومة ديسترو فيدرال جعلت التعليم فى متناول الجميع دون أى تمييز بتأكيداتها على ديمقراطية الوصول إلى التعليم، وتوفير خدمات تعليمية عالية الجودة، حيث حرص تشكيل مجلس إدارة ديسترو فيدرال على مراعاة التمثيل الضروري من المستويات التعليمية المختلفة، وبمشاركة ممثلين من نظم التعليم العام والخاص، لمراقبة جودة التعليم بالمدارس من جهة، وتحقيق المشاركة المجتمعية فى صنع القرارات التعليمية على المستوى المحلى من جهة أخرى.

ومن ثم اتضح أنه فى ظل تطبيق لامركزية إدارة التعليم على المستوى الإقليمى اتجه التركيز على الإدارة التشاركية وإدخال درجة أكبر من المرونة والإبداع فى نظام التعليم البرازيلى لتمكين الطلاب من المنافسة فى ظل العولمة عبر تفويض السلطات على جميع المستويات التنظيمية، والمساءلة عن النتائج دون تدخل من الإدارة العليا فى أسلوب العمل وتفاصيله، فضلاً عن التوصل إلى أساليب أفضل لإدارة الموارد المجتمعية بمختلف مصادرها لتحقيق الأهداف التعليمية.

3- إدارة التعليم على المستوى المحلى (المجالس والسلطات المحلية)

:AUTORIDADES MUNICIPALES

البلديات، لديها إدارات مستقلة، تجمع الضرائب الخاصة بهم، علاوة على حصولها على حصة من الضرائب التي تجمعها الحكومة الاتحادية والدولة. وتحتوي كل منها على رئيس البلدية وهيئة تشريعية منتخبة⁽⁶⁰⁾.

أ- تنظيم الحكومة المحلية (البلدية): البلديات البرازيلية تتمتع باستقلالية سياسية وإدارية عالية المستوى وفقاً للمادة 30 من الدستور البرازيلى، ولا تخضع للإشراف الإدارى للحكومات الاتحادية أو الدولة، وعلى الرغم من ذلك هى

تخضع لمراجعة قضائية أمام محاكم الدولة والحكومة الاتحادية⁽⁶¹⁾. وتمارس السلطة التنفيذية في البلدية من قبل رئيس البلدية (العمدة)، وينتخب مباشرة لمدة أربع سنوات، وهو يختار بحرية مساعديه (سكرتيرى البلدية)، دون التشاور أو الموافقة من قبل مجلس المدينة. وتمارس السلطة التشريعية من قبل مجلس المدينة الذى يتكون من 9-55 عضوا "المجالس"، والذى ينتخب أيضا لمدة أربعة سنوات⁽⁶²⁾.

ب- عمدة البلدية Mayor: هو حاكم البلدية، ويقوم بتنفيذ قرارات مجلس المدينة، والتوجيه والإشراف والدفاع عن مصالح البلدية، ويعتمد جميع التدابير الإدارية والمرافق العامة، ويرأس مجلس البلدية، ولديه صلاحيات واسعة فى نطاق اختصاصه، ويدعمه مساعدون يختارهم بنفسه. ومن بين أهم مهام صلاحيات عمدة البلدية⁽⁶³⁾: إدارة البلدية؛ والامتنال للقوانين والقرارات القضائية، وسن ونشر القوانين التي يقرها مجلس النواب، وإصدار المراسيم والأوامر والقرارات الإدارية الأخرى، والإشراف وجمع الضرائب والرسوم الجمركية، وفرض الغرامات والعقوبات التي ينص عليها القانون، والموافقة على مشاريع المباني وخطط التنمية الإسكانية، ونشر تقريرا موجزا عن تنفيذ الميزانية وفقا للقانون.

ج- مسئولية السلطات المحلية والبلديات عن التعليم: طبقا لما جاء فى نص المادة 11، 211 من قانون التعليم لعام 1996 فيما يتعلق بمسئولية السلطات المحلية والبلديات عن التعليم ما يلى⁽⁶⁴⁾: (1) تحدد البلديات بالتعاون مع الاتحاد والولايات والمقاطعة الاتحادية أشكال التعاون، من أجل ضمان شمولية التعليم الإلزامى، (2) تنظيم وصيانة وتطوير نظم التعليم بالطفولة المبكرة والمدسة الابتدائية، (3) ممارسة العمل وإعادة التوزيع فيما يتعلق بمدارسهم، (4) تحميل قواعد إضافية لنظامها التعليمي، (5) الإشراف على إنشاء نظام تعليمهم، (6) توفير النقل المدرسي للتلاميذ فى النظام البلدي.

د- مجالس التعليم بالبلدية: طبقا لما أقرته نصوص الدستور البرازيلي الوطنى وقانون التعليم عام 1996، يوجد بكل بلدية مجالس للتعليم على النحو التالى (65):

■ **مجلس مدينة التعليم:** مسئول عن رصد تنفيذ السياسة التعليمية للبلدية، ويعرض مجلس مدينة التعليم الآراء والقرارات التي اتخذت في الجلسة العامة للتشاور.

■ **المجلس البلدي للتغذية المدرسية:** يهدف إلى مراقبة تنفيذ البرنامج القومى للوجبة المدرسية، ويوفر المعلومات والتقارير المتعلقة برصد تنفيذ برنامج الوجبة للصندوق الوطنى لتطوير التعليم. وهو يتألف من: ممثلى السلطة التنفيذية، وممثلى المعلمين، وممثلى أولياء أمور والطلاب، وممثلى الموظفين، وممثلين من المجتمع المدني المحلي.

■ **المجلس البلدي للمتابعة وصندوق الضبط الاجتماعي:** لرصد وممارسة الرقابة الاجتماعية على أموال الصندوق، والإشراف على التعداد المدرسي السنوي، والمشاركة في إعداد مشروع الموازنة، ودراسة السجلات المحاسبية، وإعداد وإقرار النظام الداخلي.

وذبوع مجالس التعليم هذه بكل بلدية يدعم اللامركزية، إذ يتم تعيين أعضائها بالانتخاب المباشر من بين أعضاء مجلس البلدية، فضلاً عن فتح الترشيح لأولياء الأمور، والمعنيين بشئون التعليم والثقافة، والخبراء، والقطاع الخاص. هذا علاوة على تفعيل المشاركة المجتمعية فى صياغة سياسات التعليم وصنع القرارات من خلال ما يدعى "خطة التعليم البلدي" بكل بلدية كما أقرها الدستور البرازيلي بهدف تعزيز البناء الجماعي والديمقراطي لخطة التعليم بالبلدية وضمان حق الجميع في التعليم بالبلدية، في المؤسسات العامة أو الخاصة من التعليم الأساسى إلى التعليم العالى (66).

4- إدارة التعليم على المستوى المدرسي : تتمتع المؤسسات التعليمية باستقلالية تسرى على جميع أنواع المدارس الرسمية أوبالقطاع الخاص.

أ- مجلس إدارة المدرسة: منح الدستور الاستقلال لنظم التعليم فى البلديات منذ عام 1988، كما سمحت بعض الولايات بتشكيل مجالس مدرسية تتضمن معلمين ومديرين وطلاب وآباء لصنع القرارات المدرسية التى تصل أحياناً لاختيار المدير، بل ذهبت بعض الولايات والبلديات إلى أبعد من ذلك حيث ضمنت القرارات الخاصة بإدارة الأفراد والميزانية فى إطار مسؤوليات المجالس المدرسية. وبعد أن كانت الحكومة القومية تطبق نظاماً مركزياً للتقويم منذ عام 1991، أصدر الكونجرس عام 1996 قانوناً للتعليم يشجع استقلال المدارس مع تحديد دور فعال للحكومة الفيدرالية⁽⁶⁷⁾. ويتشكل مجلس إدارة المدرسة البرازيلية من: مدير المدرسة Principal (رئيساً)، وعضوية كل من: نائب مدير المدرسة، ممثلى أولياء الامور، ممثلى المعلمين الأوائل، ممثلى المجلس البلدى، ممثلى الطلاب، ممثلى المجتمع المحلى، ممثلى القطاع الخاص، الأخصائى الاجتماعى بالمدرسة. ويختلف تشكيل وعدد أعضاء مجلس المدرسة من مدرسة لأخرى ومن مرحلة تعليمية لأخرى ووفق كثافة الطلاب⁽⁶⁸⁾.

ب- مهام مجلس إدارة المدرسة: جاء فى المادة (1) من قرار رقم 2 عام 2000 أن مجلس المدرسة، هو هيئة جماعية ذات طابع استشاري وعضو في بنية المدارس العامة، وطبقاً للمادة 12 من القانون التكميلي رقم 99/247، يضطلع المجلس بالمهام التالية⁽⁶⁹⁾: ضمان المشاركة الفعالة لمجتمع المدرسة في إدارة المدرسة، وتقييم النتائج التي تحققت في عملية التعليم والتعلم، والموافقة على خطة تنفيذ الموارد المالية المخصصة للمدرسة، وتحليل أداء السنة الدراسية بشأن اليوم الدراسي، ومساعدة عملية دمج مدارس الأسرة والمجتمع المحلي.

ج.- صلاحيات مدير مجلس إدارة المدرسة⁽⁷⁰⁾: تتعدد مهامه ومن بين أهمها: تقديم المشورة للمجلس في المسائل التشغيلية، ورسم ملامح السياسة

التعليمية للمدرسة بالتنسيق مع مجلس البلدية، ووضع خطة متعددة السنوات لأولويات المجلس ومراجعتها سنوياً مع مجلس الإدارة، ورقابة جودة العملية التعليمية فى المدرسة وتقييم الأداء، وتمثيل المدرسة فى المجلس المحلى. ومن ثم يتبين ما يتمتع به مديرو المدارس بالبرازيل من حرية تحديد الخطط المتعلقة بصيانة المدارس وتجديدها، وبرامج التنمية المهنية، وإعداد المواد التعليمية وتعزيز اللامركزية عبر تمثيل المدرسة فى المجلس التعليمى المحلى مع دعم الإدارة التشاركية المباشرة بنقل بعض مسئوليات تحسين جودة المدارس مباشرة إلى إدارة المدرسة.

وفى ضوء ما سبق يتضح أن البرازيل تتمتع بلامركزية عالية وفاعلة فى إدارة التعليم والتي كانت لها آثارها الإصلاحية على المستوى الوطنى المركزى والإقليمى والمحلى والمؤسسى، حيث تتم صناعة القرارات ورسم ملامح السياسة التعليمية من المستوى المركزى إلى المستويات الإقليمية بالمحافظات والمحليات، مع تفويض وصلاحيات أكبر لمديري المجالس المدرسية الذين يتم انتخابهم بطريقة ديمقراطية كأحد التوجهات الحديثة التى ظهرت إثر عملية الديمقراطية السياسية خلال فترة الثمانينيات، إلى جانب صنع واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة الموارد من الولايات إلى المدارس البرازيلية، وما ارتبط بذلك من توسيع دائرة المشاركة المجتمعية التى تتسق وطبيعة اللامركزية وممارستها المتعددة، من حيث المرونة، والشفافية، وسهولة الاتصال بين العاملين، وانسياب المعلومات بينهم.

القوى والعوامل الثقافية المؤثرة: فى ضوء تحليل السياق الثقافى للمجتمع البرازيلى يتبين أنه **جغرافياً** البرازيل يحدها من الشمال فنزويلا وغيانا وإحدى مقاطعات وأقاليم ما وراء البحار الفرنسية جويانا الفرنسية؛ ومن الشمال الغربى كولومبيا، وبوليفيا وبيرو غرباً، والـأوروغواي جنوباً. وتحدها كـل

بلدان أمريكا الجنوبية باستثناء الإكوادور وتشيلي. وتشغل نصف مساحة أمريكا الجنوبية (8,5 مليون كم²)، ومعظم مناخ البلاد ما بين دافئ إلى حار على مدار السنة⁽⁷¹⁾. ومن ثم يتضح مدى تأثير المناخ في إدارة التعليم البرازيلي، من خلال سن التشريعات والقوانين والقرارات الخاصة ببدء وانتهاء العام الدراسي تكيفا مع ظروف كل ولاية والظروف المناخية بها، علاوة على اتجاه البرازيل إلى اللامركزية التعليمية بسبب المساحات الشاسعة للدولة، وانقسامها إلى 22 ولاية، لذلك أقرت الحكومة الفيدرالية بأن يكون لكل ولاية دستورها وحكومتها وبرلمانها، وحرية التصرف في شئونها التعليمية وصنع قراراتها التي تتناسب مع ظروفها الجغرافية وإمكاناتها، بالتوافق مع القوانين الفدرالية للدولة، وهو ما ساهم في نجاح تطبيق لا مركزية التعليم بالبرازيل. **ومن الناحية الديموجرافية** تشكل البرتغالية اللغة الرسمية للبلاد مع السماح باستخدام اللغات المحلية للسكان الأصليين في بعض البلديات. ويصنف سكان البرازيل في عدة مجموعات عرقية رئيسية⁽⁷²⁾. وتتسم المظاهر الحضارية في البرازيل بالغنى والتنوع لتمزج الحضارات الهندية المحلية والإفريقية. الزنجية والبرتغالية. الأوروبية، مع غلبة التأثيرات البرتغالية متمثلة باللغة والآداب والديانة المسيحية والعادات والتقاليد⁽⁷³⁾. وفي ضوء ما سبق يتبين تأثير العامل الاجتماعي في إدارة التعليم البرازيلي، فامتداد البرازيل جعل منها بلد غني بالحضارات والتقاليد من جميع أنحاء العالم جاءت مع المهاجرين واختلطت بالسكان الأصليين لهذا السبب لا يوجد ثقافة برازيلية أصلية للبلد إنما يوجد مزيج من الحضارات والثقافات، لذا اهتمت معظم المجالس واللجان على كافة المستويات الإدارية بضم ممثلين عن المجتمع المحلي لعضويتها، انطلاقا من قناعتها بضرورة المشاركة المجتمعية المحلية في إدارة الخدمات المقدمة، ومنها الخدمات التعليمية. **ومن الناحية السياسية** البرازيل جمهورية اتحادية تتكون من 22 ولاية وأربعة أقاليم ومحافظة اتحادية وحيدة هي العاصمة البرازيلية، موزعة على خمسة أقاليم جغرافية

كبرى⁽⁷⁴⁾، وهى جمهورية ديمقراطية، ذات نظام رئاسي، الرئيس هو رئيس الدولة ورئيس الحكومة من الاتحاد وينتخب لمدة أربع سنوات. والمؤتمر الوطني هو السلطة التشريعية ويتألف من مجلس النواب ومجلس الشيوخ الاتحادي. والكونجرس الوطني يمثل السلطة التشريعية ويتألف من مجلسين: مجلس الشيوخ ومجلس النواب⁽⁷⁵⁾. وفى ضوء ما سبق يتضح تأثير العامل السياسى على إدارة التعليم فى البرازيل حيث تضطلع الولايات بإدارة شؤون التعليم بها، وتتمتع كل ولاية بصلاحيات من الحكم الذاتي تمكنها من جمع الضرائب، وفى نفس الوقت تتلقى حصة من المساعدات المالية من عائدات الضرائب الموجهة من قبل الحكومة الفيدرالية المركزية. أما البلديات فمثلها مثل الولايات تتمتع بصلاحيات إدارية ذاتية الحكم، ولكل بلدية عمدة ومجلس تشريعي منتخب. فالنظام البرازيلي يكفل قدرًا من الشفافية لا بأس به، فوسائل الإعلام على اختلاف أشكالها، والدولة تجتهد في أن تكون المسائل المتعلقة بتوزيع الثروة وأموال دافعي الضرائب شفافة. **ومن الناحية الاقتصادية** البرازيل عضو في تجمع البريكس الذي يمثل قوة كبرى في الاقتصاد العالمي، وقد استطاعت تخطي فترات عدم الاستقرار السياسي التي شهدتها منذ نهاية فترة الحكم العسكري في عام 1985م، ونجحت في تجاوز عقود طويلة من التردّي الاقتصادي والارتهاق للمؤسسات المالية العالمية، لتصبح من بين أكثر الدول المؤهلة للقيام بدور محوري على المستوى الدولي⁽⁷⁶⁾. والبرازيل عملاق زراعي تميز بتنوع إنتاجه الزراعي في إنتاج البن والكافو، كما يمثل الرعي حرفة هامة بسبب الثروة العشبية والحيوانية من الأبقار، والأغنام، وتضم البرازيل ثروة عظيمة من الغابات الاستوائية، وتنتج الأخشاب الصلبة واللينة، كما تنتج اليورانيوم، والمنجنيز⁽⁷⁷⁾. وسجل الاقتصاد البرازيلي انكماشًا بنسبة 2.95% خلال عام 2016. لذا فهو فى حاجة ملحة إلى سياسات فعالة لإخراجه من الركود الذي يقبع فيه، وتسريع استثمارات البنية التحتية⁽⁷⁸⁾. وبناء على ما سبق يتضح أن الإدارة التعليمية

ارتبطت بالقوى والمتغيرات الاقتصادية للمجتمع البرازيلي، ففي تسعينيات القرن العشرين تبنت سياسات السوق والانفتاح الاقتصادي وعمت البرازيل الخصخصة والتحرر الاقتصادي. وصاحب هذا التطور الاقتصادي الاهتمام بتطوير الإدارة التعليمية، وأولت البرازيل عنايتها بمنح اختصاصات واسعة للسلطات المحلية والولايات والتوجه نحو الأخذ بالمركزية التعليم التي تتيح للمدارس بالبلديات تسيير شئونها التعليمية، وتوفير الجزء الأكبر من التمويل للتعليم.

ثانياً: لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي فى سويسرا فى ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها

سويسرا هي مهد للصليب الأحمر، وموطن لعدد كبير من المنظمات الدولية، وعلى المستوى الأوروبي هي عضو مؤسس في الرابطة الأوروبية للتجارة الحرة. ويتشكل النظام التعليمي السويسري من المستويات التعليمية التالية: يلتحق غالبية الأطفال بالروضة في سن خمس أو ست سنوات، وتستمر المرحلة الابتدائية في غالبية الكانتونات السويسرية ستة أعوام، ويتولى كل كانتون وضع المناهج الدراسية الخاصة بمدارسه، وتنقسم المدارس المتوسطة إلى ثلاثة أنواع: مدارس ذات مناهج مبسطة، تركز على التعليم غير النظري، ومدارس ذات مناهج متوسطة، وتقدم تعليمًا مزدوجًا يجمع بين المواد النظرية والعملية، ومدارس ذات مناهج رفيعة المستوى، وهي التي تركز على العلوم النظرية، وينقسم التعليم الثانوي إلى تعليم ثانوي فني لمدة عامين، وتعليم ثانوي عام تستغرق الدراسة به من ثلاث إلى أربع سنوات⁽⁷⁹⁾.

1- إدارة التعليم على المستوى القومي/ الوطني:

تأسس الاتحاد السويسري عام 1848، ويتميز باثنين من المبادئ الأساسية: الفيدرالية واللامركزية، فسويسرا تعد واحدة من أقدم الاتحادات الفيدرالية في العالم، ويمثل الاتحاد، 26 كانتونا. وتنقسم الكانتونات إلى بلديات. وهناك فصل على المستويات السياسية الثلاثة: الاتحاد والكانتونات والبلديات بين

السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية. والمسئولية الأساسية للتعليم تقع على عاتق الكانتونات وتنسق بين بعضها البعض⁽⁸⁰⁾.

في سويسرا، على المستوى الاتحادي، لا توجد وزارة للتعليم، ولكن بدلا منها هناك اثنان من المكاتب الاتحادية في مختلف الإدارات هي المسؤولة عن المجالات الفردية للتعليم بالتعاون مع الكانتونات، ولكل كانتون من الـ 26 كانتون تشريعه المدرسى الخاص به. فطبقاً للمادة 61 من الدستور السويسرى، يقوم الاتحاد والمقاطعات، ضمن نطاق صلاحياتهم، بالاشتراك في ضمان الجودة العالية للتعليم السويسري⁽⁸¹⁾.

أ- مؤتمر الاتحاد السويسري لوزراء التعليم: نظرا لسيادة الكانتونات في قطاع التعليم وتنوع مستويات المسؤولية، كانت هناك حاجة ماسة لتنسيق نظام التعليم السويسري. لذا تأسس مؤتمر الاتحاد عام 1897 لضمان الوحدة الوطنية لـ 26 كانتون كسلطة سياسية على المستوى الوطني. ويهدف إلى تمثيل المصالح المشتركة للكانتونات لدى الاتحاد، وتنسيق التعاون فيما بينها، وتجانس التعليم الإلزامي، ووضع معايير نوعية مشتركة لتحديد الحد الأدنى من المنح الطلابية، وتمويل التدريب المهني، وإبرام اتفاقات للاعتراف بالشهادات. كما يدلى برأيه فى جميع القضايا العامة المتعلقة بالتعليم العام، مثل التنظيم المدرسى، وطرق التدريس، والبرامج، وغيرها. وجدير بالذكر أن الجلسة العامة للمؤتمر تتكون من 2 وزراء للتربية والتعليم للكانتونات الـ 26، تحت سلطة مجلس إدارة يتألف من 12 وزيرا بوصفها هيئة تنفيذية⁽⁸²⁾.

ب- أمانة الدولة للتعليم والبحث والابتكار: هي وكالة الحكومة الاتحادية المتخصصة للتعليم الوطني والقضايا الدولية والبحوث وسياسة الابتكار، ومن بين مهامها: وضع استراتيجية للتعليم، ونظام البحث والابتكار السويسري، ومتابعة أنشطة الشبكات الدولية، وضمان مشاركة سويسرا في جهود التعليم

والبحث والابتكار الأوروبية والعالمية، والحفاظ على الجودة العالية للتعليم والبحوث، وتنسيق المهام والتدابير لمؤسسات تمويل البحوث الاتحادية⁽⁸³⁾.

2- إدارة التعليم على المستوى الإقليمي (الكانتونات/المقاطعات) **Cantons**:

وفقا لما أقره الدستور السويسري يوجد بسويسرا 26 كانتونا ذات السيادة، إلا أن سيادتها مقيدة بالدستور الاتحادي، ولكل كانتون دستوره، وبرلمانه وحكومته ومحاكمه⁽⁸⁴⁾. وتقوم وزارة تعليم كل كانتون بالإشراف على نظام التعليم داخل الكانتون. وغالبا ما يتم تقسيم إدارات التعليم في الكانتونات إلى أقسام حسب مستوى التعليم. كما يتواجد داخل كل كانتون مراكز استشارية مركزية إضافية أو هيئات لصنع القرار تعنى بقضايا التعليم، ويطلق عليها (عادة مجلس التعليم)، وتختلف وظيفتها من كانتون إلى آخر⁽⁸⁵⁾. ومنذ نهاية التسعينيات بدأت الكانتونات، كجزء من عملية زيادة استقلالية المدارس، إنشاء إدارات المدارس ونقل الإدارة التنفيذية لها. وتعد هذه الإدارات المدرسية مسؤولة عن التوظيف، والوفاء بالمطلوبات التعليمية والتنظيمية. وتعرض الدراسة نموذج لإدارة التعليم على المستوى الإقليمي كالتالي:

أ- وزارة التعليم والأسرة في كانتون نيوشاتل **Canton de Neuchâtel**: تم دمج اسم الأسرة مع وزارة التعليم انطلاقا من أن اهتمامها بالطفل والأسرة، وتطوير شراكة حقيقية بين المدارس والأسر، واتخاذ التدابير اللازمة لتمكين الوالدين من التوفيق بين الحياة العائلية والحياة المهنية. وتتكون الوزارة من أربعة خدمات ذات الصلة المباشرة برئيس القسم كالتالي⁽⁸⁶⁾:

■ الأمانة العامة: تتولى ثلاثة كيانات إداريا هي:

❖ صندوق الاستبدالات (الاحلالات)، يضطلع بإدارة استبدال هيئة التدريس على مستوى الكانتونات.

❖ مركز الدعم والوقاية لموظفي المدارس، للتوعية بإجراءات الوقاية وتحسين المناخ المدرسي في المدارس؛ ويتدخل أيضا في حالات الأزمات.

❖ مكتب السياسات الأسرية والمساواة، ويضطلع بالمهام التالية:

➤ اقتراح التدابير لمجلس الدولة للتوفيق بين العمل والحياة الأسرية، لضمان تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة، وضمان تنفيذها مع الدوائر والمكاتب.

➤ تشجيع التوازن بين العمل والأسرة من جهة وتكافؤ الفرص من جهة أخرى أمام الجهات الحكومية للأهداف المحددة من قبل مجلس شورى الدولة.

➤ تمثيل الدولة مع الجمعيات والهيئات العاملة في مجال سياسات الأسرة والمساواة.

■ **خدمة التعليم الإلزامي:** تؤدي مهام في مجال تكنولوجيا المعلومات، من خلال مكتب الكمبيوتر المدرسى، ومهام الكانتون فيما يتعلق بالتربية الخاصة يتم التعامل معها من قبل مكتب التعليم الخاص، المسؤول عن مراقبة وتمويل المدارس الخاصة والخدمات المتنقلة (علاج النطق، والدعم التعليمي المتخصص للعيادات الخارجية).

■ **خدمة التدريب ما بعد الإلزامي والتوجيه:** يقع فى نطاق أنشطتها ما يلى: المدارس الثانوية ومدارس الثقافة العامة، والإشراف على التدريب المهني الأولي، والامتحانات النهائية، ودورات للمعلمين والمعلمات، وتطوير المعلمين، والتوجيه المدرسى والمهني.

■ **خدمة حماية الكبار والشباب:** هى السلطة المختصة بإصدار التصاريح وممارسة الرقابة على إبداع الطفل. وتشمل المكاتب التالية: (1) مكتبان لحماية الأطفال، (2) مكتبان لحماية البالغين، (3) مكتب الاستقبال خارج الأسرة.

يتبين مما تقدم أن حكومة نيوشاتل السويسرية تهتم كثيرا بمنح الفرص لمشاركة الأسرة بصفة عامة وفى جودة التعليم بصفة خاصة، واتخاذ التدابير

اللازمة لتمكين الوالدين من التوفيق بين الحياة العائلية والحياة المهنية، ولذا انتشر بالكانتون إنشاء مكتب للسياسات الأسرية والمساواة، وخدمات حماية الكبار والشباب.

وفى ضوء تطبيق اللامركزية فى مجال التعليم، تتمتع الكانتونات بسويسرا بالاستقلال طبقاً لما نصت عليه المادة 51 من الدستور بأن يكون لكل مقاطعة دستور ديمقراطي. ومن ثم أصبح لكل كانتون الأحكام القانونية الخاصة به لقطاع التعليم. وحكومة الكانتونات هي المسؤولة عن الإشراف العام على النظام المدرسي والتعليم. ويتم تنفيذ جميع المهام في مجال التعليم من قبل إدارات التربية والتعليم في الكانتونات. ويوجد بكل كانتون عضواً في الحكومة المحلية، ومدير قسم التعليم هو عضو في المؤتمر السويسري لوزراء التربية والتعليم.

3 - إدارة التعليم على المستوى المحلى (البلديات) **Municipalities**:

البلديات هي أصغر الوحدات الإدارية السياسية في سويسرا. وأكد الدستور على استقلالية البلديات بموجب (المادة 50). وعلى المستوى الوطني تمثل رابطة البلديات السويسرية والاتحاد السويسري كل من المدن والبلديات، وتمثل مصالح أعضائها. ومن مظاهر اللامركزية فى إدارة التعليم بسويسرا أن لكل مقاطعة دستورها الخاص بها، فضلاً عن تعدد الكيانات الإقليمية والمحلية التي تضطلع بإدارة وتمويل التعليم على المستوى الإقليمي والمحلى⁽⁸⁷⁾:

❖ **السلطات الدستورية بالبلدية:** نحو خمس جميع البلديات لديهم برلمانهم، وتختلف أسماء هذه البرلمانات. وفي أربعة أخماس جميع البلديات الناخبين المؤهلين في البلدية هم المسؤولون عن القرارات المتعلقة بالشؤون المجتمعية في الجمعية البلدية.

❖ **السلطات التنفيذية بالبلدية:** يتم انتخاب المديرين التنفيذيين للبلديات من قبل الناخبين المؤهلين بالبلدية. تشمل (3-9 أفراد) يعملون بدوام جزئي،

نصف الوقت أو بدوام كامل. ويرأس المجلس البلدي بشكل عام من قبل رئيس طائفي.

❖ **الهيئات القضائية للبلدية:** قد توفر الأسس القانونية للكانتونات السلطات القضائية على المستوى المجتمعي بقضاة أو وسطاء ممارسة وظيفة التحكيم والفصل في الدعاوى ذات القيمة المحدودة.

أ- **المجالس البلدية المحلية:** تختلف باختلاف المساحة الجغرافية وكثافة السكان بها، وينتخب أعضاء المجلس عمدة ليكون مديرا للمجلس البلدي، ولكل بلدية مجلس بلدى مسئول عن التعليم، وينتخب رئيسه من بين السكان المحليين. **ففى كانتون لوزان Lussan** تمارس السلطة التنفيذية في البلدية سلطتها بموجب قانون الكانتونات. وهى تتألف من سبعة أعضاء، وعلى رأس الإدارة البلدية. "الرئيس" هو الوصي، وأعضاء آخرين هم أعضاء المجالس البلدية. والمجلس هو الهيئة التشريعية (البرلمان). وهو يتألف من 100 عضوا ينتخبون لمدة 5 سنوات من قبل مواطني المدينة. وتجرى فيها الانتخابات وفقا لنظام التمثيل النسبي⁽⁸⁸⁾.

ب- **عمدة البلدية:** هو حاكم البلدية وينتخب بالتصويت من قبل الشعب، ولديه سلطات تنفيذية واسعة فى نطاق البلدية، ويرأس المجلس البلدى، ويمارس جميع الصلاحيات التي منحها له القانون، وهو يمثل الكوميون وله الحق فى الإشراف على جميع فروع الإدارة البلدية، ومن بين مسؤولياته طبقا لما نصت عليه المادة 43 **بكانتون فاليه Valais**⁽⁸⁹⁾: يرأس المجلس البلدى والجمعية الابتدائية، وعليه إعطاء التعليمات بتنفيذ قرارات المجلس البلدى، وتنفيذ السياسات المحلية ومتابعتها، وإتاحة فرص المشاركة المجتمعية فى صنع القرارات، وإدارة الموارد البلدية بما يتضمنها من خدمات تعليمية، وتلبية متطلبات التعليم فى نطاق البلدية.

ج.- مهام وصلاحيات المجالس البلدية المحلية في مجال التعليم: تتنوع اختصاصات وصلاحيات السلطات المحلية، إذ تتولى البنية التحتية والمرافق المختلفة والخدمات للحكم المحلي، ومن بينها إدارة الخدمات التعليمية بمراحلها المختلفة، ومن بين مسؤولياتها طبقاً للمادة 57 لكانتون فيبورج ما يلي⁽⁹⁰⁾: سن لوائح العمل بالمدرسة، وتعيين طاقم العمل الإداري والتقني اللازم، وإنشاء وإدارة المكتبة، وتوفير وسائل النقل للطلاب، وضمان المساواة وتوفير التدريب المستمر للمعلمين من أجل التنمية المهنية المستدامة.

يتبين مما تقدم أنه في إطار سعى سويسرا نحو تحقيق اللامركزية وتعزيز استقلالية الكانتونات والبلديات والمدارس ثمة ارتباط وثيق بين الديمقراطية واللامركزية من خلال تعزيز الإدارة التشاركية والتعاون بين المستويات الحكومية المختلفة في تحمل مسؤولية التعليم ودعم قضاياها والارتقاء بمستوى خدماته تحقيقاً للتكامل وحفاظاً على الوحدة الوطنية.

4- إدارة التعليم على المستوى المؤسسي/ المدرسي:

تدار المدارس بسويسرا إدارة ذاتية إلى حد كبير، انطلاقاً مما تتمتع به سويسرا من لامركزية عالية، إذ منحت المدارس مهام واسعة في الإدارة والتنظيم المدرسي⁽⁹¹⁾.

أ- مجلس الإدارة **Governing Body**: تم إنشاؤه من ممثلي الجمهور المحلي كأعضاء، وفي بعض الكانتونات، منتخب من قبل الجمهور، وفي كانتونات أخرى معين من قبل المجلس البلدي المعني. وينفذ مجلس الإدارة متطلبات حوكمة المستويات العليا للمدارس، وهو يتوسط بين الكانتون والبلدية والمصالح في المدرسة. وثمة جزء من مسؤولية مجلس الإدارة تكمن في المهام التنظيمية والإدارية، أي وظائف القيادة المدرسية والإشراف على التقييمات الداخلية⁽⁹²⁾

ب- مجلس المدرسة **Conseil d'ecole**: انطلاقاً من اللامركزية العالية التي تتمتع بها إدارة التعليم السويسري، والتي تعتمد على المشاركة المجتمعية،

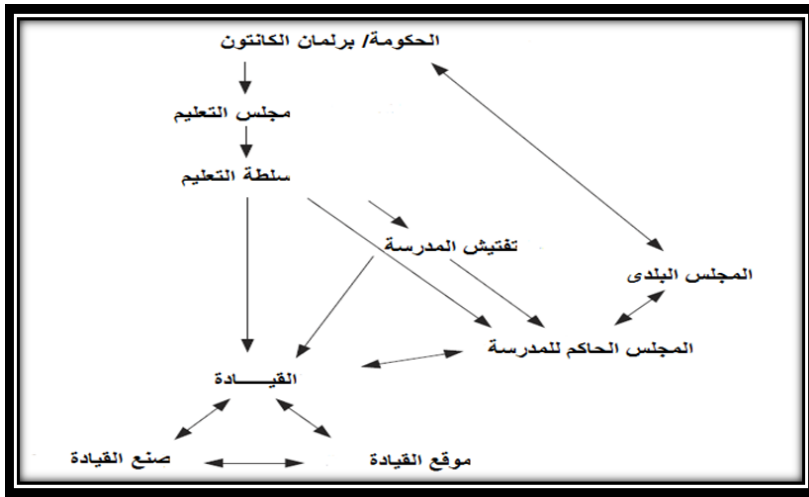
يتنوع تشكيل مجلس إدارة المدرسة من كانتون لآخر. ففي كانتون فود Vaud طبقا للمادة 34 يتشكل مجلس إدارة المدرسة مما لا يقل عن 12 عضوا على قدم المساواة من⁽⁹³⁾: ممثلي السلطات البلدية وأحدهم يتولى الرئاسة، وأولياء أمور الطلاب المترددين على المؤسسات المدرسية، وممثلي المنظمات المعنية بحياة المؤسسة، ومثلي المهنيين النشطين داخل المؤسسات المدرسية.

ومن بين أهم صلاحيات ومهام مديري المدارس بسويسرا وفقا لعدد من الكانتونات مثل فيبورج، وجورا، ولوزان، وزيورخ، وبرن، وجنيف ما يلي⁽⁹⁴⁾: يعمل بشكل وثيق مع البلديات في تحقيق المهام المطلوبة منها، ووضع آليات التقويم الذاتى لأداء المعلمين، وإدارة الميزانية، وتعيين/عزل المعلمين والطواقم الإدارى، وتطبيق آليات المساءلة التعليمية، وإعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة وآليات التنفيذ والمتابعة، ومتابعة عمليات التنمية المهنية المستدامة للمعلمين وتقييم أدائهم، والمشاركة فى التقييم الذاتى على مستوى البلديات.

ومن ثم يتضح ما يتمتع به مدراء المدارس من صلاحيات واسعة لدعم تطوير مؤسساتهم المدرسية واستيفاء متطلبات الجودة التعليمية بها، وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، ووضع مديري وقادة المدارس يختلف إلى حد كبير في سويسرا، فبعض الكانتونات أسست استراتيجية للقيادة المدرسية تدعى "principalship"، والتي كان لها التأثير الإيجابى الكبير على تطوير مستوى أداء الطلاب. كما تختلف مهام مديري المدارس عن بعضها البعض، تبعا لنوع المرحلة التعليمية. فضلا عن المكانة الاجتماعية المرموقة لقيادة المدارس .

ج.- سلطة التعليم Education Authority عادة ما تمارس الرقابة التي تديرها الدولة والتفتيش على المدارس من قبل الكانتونات عبر سلطة التعليم التي تضطلع بشكل عام بالإشراف على المدارس والمعلمين وممارسات التدريس، وتطبيق المناهج التعليمية، وكذلك توجيه عمليات الإصلاح أو التطوير المدرسي⁽⁹⁵⁾.

د- إدارة تفتيش المدرسة: منفصلة عن سلطة التعليم في بعض الكانتونات، أو مدمجة في كانتونات أخرى. ومن أهم وظائفها⁽⁹⁶⁾: متابعة جودة المدرسة للمساءلة باستخدام التقييم الخارجي المنهجي، وتوفير التغذية الراجعة للتحسين من خلال الإبلاغ عن نتائج التقييم الخارجي بالعودة إلى المدارس، وتوفير معلومات حول مستوى أدائها، مع التركيز على نقاط القوة والضعف بها ويوضح الشكل التالي مختلف الجهات الفاعلة في إدارة المدارس⁽⁹⁷⁾:



شكل (2) مختلف الجهات الفاعلة في إدارة المدارس في سويسرا

يتبين من الشكل السابق أن البلدية هي الجهاز الحاكم، مشتمل على ممثلين محليين ولكن ليسوا مهنيين في التعليم، وهم المسؤولون عن الإشراف على مدرسة أو عدة مدارس محلية، وأعضاء المجلس الحاكم بالعديد من الكانتونات يتقلدون مناصبهم من خلال انتخاب ديمقراطي، وفي كانتونات أخرى يتم تعيينهم من قبل المجلس البلدي، ويعملون كأعضاء شرفيين.

وفى ضوء ما سبق يتضح أن سويسرا في ظل تطبيق اللامركزية أعادت هيكلتها نظامها التعليمي تحت مظلة الإصلاحات الإدارية للحكم المحلى، لكي تتمكن من اللحاق بسباق التنافسية العالمية، وفى ضوء تلك الإصلاحات أضحت البلديات مستقلة مالياً وإدارياً إثر التعاون والشراكة بين الدولة والبلديات من خلال المؤتمر الاتحادي السويسري لوزراء التعليم، وأصبح تنظيم البلدية من شئون الكانتونات، مما أدى إلى وجود درجة عالية من التباين في ملامح كل بلدية بنفس الكانتون. كما يعتبر أسلوب فرق العمل أحد الركائز الأساسية لإحداث التطوير التنظيمي داخل المدارس السويسرية، وهو ما ساهم في المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، والقيام بعمليات التحسين المدرسي الشامل، وتكوين ثقافة تنظيمية مشتركة.

القوى والعوامل الثقافية المؤثرة: في ضوء تحليل السياق الثقافي للمجتمع السويسري يتبين أنه **جغرافياً** تقع في قلب القارة الأوروبية ويحيط بها خمس دول أوروبية، هي: ألمانيًا

شمالاً، وإيطاليا والنمسا جنوباً، وليتشتاين شرقاً، وفرنسا غرباً. وتعتبر سويسرا من الدول الداخلية لأنها لا تطل على أيّ منفذ بحري، أمّا مساحتها فتبلغ 41.300 كيلو متر مربع⁽⁹⁸⁾. وتنقسم البلاد إلى طبيعتين مناخيتين، ففي الجنوب يسود مناخ متوسطي معتدل، بينما يتعرض الشمال للتأثيرات المناخية المحيطية الرطبة، القادمة من غرب أوروبا، وفي فصل الشتاء تتعرض للتأثيرات المناخية القارية الباردة القادمة من شرق أوروبا⁽⁹⁹⁾. ويتضح تأثير العوامل الجغرافية في إدارة التعليم السويسري، فالأوضاع الجغرافية أدت إلى تقسيم سويسرا إلى 26 كانتون، لكل كانتون دستوره وحكومته وبرلمانته ومحاكمه وقوانينه، ومع ذلك فالكانتونات تتمتع بحرية كبيرة في تسيير شؤونها الإدارية وسن القوانين. فمثلاً، يستطيع كل كانتون تحديد قيمة الضرائب والرسوم المختلفة، علاوة على وجود وزارة للتعليم بكل كانتون، لإدارة التعليم، وتحديد

بداية ونهاية العام الدراسى، ومدة اليوم الدراسى، تبعا للطقس والأحوال الجوية والمناخية والجغرافية لكل كانتون. ومن الناحية الديموجرافية لا توجد لغة رسمية واحدة، بل هناك أربع لغات، ولا توجد ثقافة واحدة، بل هناك عدة ثقافات متنوعة وغنية ومتناقضة فيما بينها الألمانية، الفرنسية، الإيطالية، الرومانشية. والديانة الشائعة هي المسيحية ويأتي بعدها، الاسلام ثم اليهودية والبوذية. وبرغم التنوع اللغوى والدينى والثقافات المتنوعة والغنية والمتناقضة فيما بينها، إلا أن بين سكانها شعور قوي بالانتماء إلى البلد الذي تأسس على خلفية تاريخية وقيم مشتركة، علاوة على تمسكها بممارسة الديمقراطية المباشرة، وهو ما مثل عاملا إيجابيا مهد وساعد فى دفع عملية لا مركزية التعليم بها⁽¹⁰⁰⁾. ومن الناحية السياسية لسويسرا نظام سياسي فريد من نوعه قائم على احترام الأقليات، ويكفل الدستور السويسري ممارسة الحقوق السياسية على أساس نظام حكم جمهوري ديمقراطي مباشر، يمنح السيادة أو السلطة السياسية العليا للشعب. وتتألف الحكومة السويسرية من ممثلي أهم أربعة أحزاب سياسية وهي: حزب الشعب السويسري والحزب الليبرالي الراديكالي والحزب الاشتراكي والحزب الديمقراطي⁽¹⁰¹⁾. وتتكون سويسرا من 26 كانتونا، وكل كانتون بمثابة دولة كاملة السيادة له دستوره الخاص⁽¹⁰²⁾. وهذا التقسيم الإدارى ساهم - بالقطع إلى جانب عوامل أخرى - فى أن تكون اللامركزية نمطها الإدارى، الذى انعكس على إدارة التعليم بها. ومن الناحية الاقتصادية تعتبر سويسرا أحد أكثر الاقتصادات القوية في العالم، فعلى الرغم من مساحتها المحدودة وعدم توفر المواد الخام بأرضيها، إلا أن سويسرا تشهد نجاحاً اقتصادياً مرموقاً في المجالين الصناعي والمالي، حيث تتخذ العديد من الشركات متعددة الجنسيات سويسراً مقراً لها، ويعتمد الاقتصاد السويسري كلياً على الصادرات. أما عن قطاع الخدمات السويسري فهو في غاية التطور. كما أن لسويسرا حضور في التجارة الدولية من خلال تربية المواشي وإنتاج الألبان. وتتميز الصناعة

السويسرية بالمنتجات عالية الجودة مثل صناعة الساعات والأدوية والكيماويات والمواد الغذائية وصناعة الأجهزة الكهربائية والتكنولوجيا الجديدة. ويعتبر القطاع السياحي ثالث أكبر صناعة في البلاد⁽¹⁰³⁾. وبناء على ما سبق يتضح الدور الكبير الذى يلعبه العامل الاقتصادى فى إدارة التعليم بسويسرا حيث تعد سويسرا من الدول الصناعية الكبرى، ويُفسر ارتفاع النفقات السويسرية على مختلف مستويات التعليم بعوامل أخرى، لعل أبرزها جودة البنى التحتية والتنظيم اللامركزي الذي يتميز بفصول ومؤسسات صغيرة الحجم، فضلا عن انقسام البلاد لأربع مناطق لغوية. وتميز سويسرا يرجع إلى عدم اعتمادها على وزارة للتربية والتعليم، إذ ألغت المركزية في التسيير، فكل المؤسسات التعليمية تخضع للكانتونات الموجودة بداخلها، والتي تعمل على توفير الجزء الأكبر من التمويل للتعليم، مشكّلة مع بعضها البعض المؤتمر السويسري للوزراء الإقليميين للتربية والتعليم. و رغم أن كل مقاطعة لها طريقتها الخاصة في التعليم إلا أن هذا النظام الإقليمي يعتبر من المفاتيح التي جعلت سويسرا رائدة في هذا المجال، وساهم بالطبع فى تفعيل تطبيق لامركزية التعليم بها.

رابعاً: لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعى فى جمهورية مصر العربية

قامت مصر بمحاولات عديدة للتوجه اللامركزي فى التعليم منها لائحة رجب عام 1865، وتجربة قومسيون تنظيم المعارف 1880، ومجالس المديرية 1909، وتجربة المناطق التعليمية 1939، وتجربة منطقة الجيزة التعليمية 1955، وقوانين الإدارة المحلية أعوام 1981، 1979، 1960، والإصلاح الإدارى 1986⁽¹⁰⁴⁾. وتتم إدارة التعليم العام في الوقت الحالي من خلال المستويات التالية:

1- إدارة التعليم على المستوى القومى: تتم من خلال وزارة التربية والتعليم وهى تمثل المستوى المركزي، وتقوم بالمهام الآتية: بحث واقتراح السياسة التعليمية

والتربوية، ووضع الخطط والمشروعات والبرامج اللازمة لتنفيذ هذه السياسة، وتحديد مستويات هيئة التدريس في كل مراحل التعليم العام والفني، وتقرير المناهج والكتب والوسائل، ورسم السياسة الخاصة بالأبنية المدرسية، وتوفير التمويل لتنفيذ المشروعات التعليمية والتربوية، والتقويم الإحصائي للعمليات التعليمية، ومتابعة وتنفيذ الخطط والمشروعات المقررة سواء في أجهزة الوزارة أو في المحافظات والمجالس المحلية، وإصدار التقارير السنوية عن نتائج عمليات التقويم⁽¹⁰⁵⁾.

وحتى تتمكن الوزارة من تنفيذ هذه المسئوليات فقد بادرت بتشكيل مجموعة من المجالس والهيئات واللجان التربوية على المستوى القومي، وذلك لمساعدتها في ذلك منها: المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، مجلس رؤساء القطاعات والإدارات المركزية، مجلس مديري التربية والتعليم⁽¹⁰⁶⁾. فضلاً عن مراكز أخرى تساعد الوزارة في تحمل مسئولياتها، منها: المركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي، المركز القومي لتطوير المناهج، والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية⁽¹⁰⁷⁾.

2- على المستوى الإقليمي (مديريات التربية والتعليم بالمحافظات):

تعتبر مديريات التربية والتعليم بالمحافظات صورة مصغرة لوزارة التربية والتعليم، وتخدم كل مديرية تعليمية محافظة واحدة، ولكل مديرية مدير عام يساعده وكيل أو وكيلان في بعض المديريات، بالإضافة إلى المجالس المحلية والشعبية بالمحافظات، وكذلك هناك المفتشون أو الموجهون الفنيون، علاوة على إدارة للعلاقات العامة في كل مديرية لها مسئوليات مناظرة لمثيلاتها في ديوان الوزارة⁽¹⁰⁸⁾. وتتولى هذه المديريات مسئوليات التعليم العام ومنها: دراسة بيئة المحافظة واحتياجاتها التربوية، وتوجيه العملية التربوية في المراحل التعليمية، ومتابعة سير الخدمات التعليمية، والمشاركة في تطوير النظم الإدارية والفنية، وتنسيق سياسة القبول في مراحل التعليم المختلفة، والإشراف على تطبيق

المناهج المقررة من وزارة التعليم، وإنشاء وتجهيز وإدارة المدارس الثانوية العامة والفنية، ومراقبة التزام المدارس بالقوانين⁽¹⁰⁹⁾.

3- إدارة التعليم على المستوى المحلى:

يتمثل في المراكز والمدن والقرى، وتتم إدارة التعليم فيه من خلال الهيئات

التالية:

أ) **الإدارة التعليمية:** هى نموذج مصغر لمديرية التربية والتعليم بالمحافظة التابعة لها، وتتعدد مستويات هذه الإدارات باختلاف حجم التعليم فيها، ويوجد على رأس كل إدارة تعليمية مدير مسؤولاً عن كل ما يتعلق بشئون التعليم سواء على مستوى المركز أو المدينة أو القرية. ومن أهم المسئوليات التي تضطلع بها الإدارات التعليمية: إنشاء المدارس الداخلية في نطاق الإدارة وتجهيزاتها وإدارتها، وتوزيع الفصول اللازمة الخاصة بالإدارة في ضوء خطة التنمية بالمحافظة، والإشراف على تطبيق المناهج وتقييم التلاميذ والامتحانات، تنفيذ سياسة تعليم الكبار ومحو الأمية، وتوفير الرعاية الصحية والتغذية المدرسية⁽¹¹⁰⁾.

ب) **مجالس المراكز والمدن والقرى:** تحدد مهمة التعليم بإنشاء آلية فيما يختص بإدارة التعليم بإنشاء وتجهيز وإدارة المدارس عدا المدارس التجريبية ومراكز التدريب المركزية. ولكل وحدة من الوحدات المحلية وفى حدود الخطة التي تضعها المحافظة الحق مباشرة في الأعمال التالية: تحديد مواقع المدارس وفتح الفصول اللازمة للتوسع في التعليم، والترخيص بإنشاء مدارس وفصول خاصة، والإشراف على تطبيق المناهج المقررة، وتجهيز وإدارة المكتبات، وتحديد مواعيد الإجازات المدرسية طبقاً للظروف المحلية، والإشراف على امتحانات النقل في المدارس وفى المواعيد التي تحددها المحافظة، وتدبير وتنظيم وسائل التغذية المدرسية⁽¹¹¹⁾.

4- إدارة التعليم على المستوى الإجرائي (المدرسة):

تشمل مديرو/ نظار المدارس، ووكلاء المدارس والمعلمين الأوائل فى كل مدرسة، ولكل منهم صلاحيات إدارية متدرجة تنبثق من الإدارة التعليمية. وقد حددت المادة (3) من القرار الوزارى رقم 120 لسنة 1989 مسئوليات مدير المدرسة فى النواحي الفنية والإدارية والمالية والخزنية⁽¹¹²⁾. إلا أنه فى ضوء تحليل اختصاصات مدير المدرسة كما جاء فى القرار الوزارى رقم 250 لسنة 2005 فى مجملها ما هى إلى اختصاصات تنفيذية حرفية للقوانين الصادرة عن وزارة التعليم أو تطبيق التعليمات التى تسنها مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية وتخلو اختصاصاته من روح التجديد أو الابتكار، وأن مجمل المهام لا تمنحه الفرصة لصناعة القرارات التعليمية أو تعيين المعلمين أو صياغة محتوى المنهج الدراسية⁽¹¹³⁾.

ومن التجارب التى قامت بها وزارة التربية والتعليم، والتى تدعم بها

اللامركزية:

أ- تجربة "لامركزية التعليم بالاسكندرية"، بدأت فى شهر ديسمبر 2001 بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية، واستمر البرنامج حتى 2005 وشمل 30 مدرسة ابتدائية وإعدادية وثانوية، وتمثل تجربة الاسكندرية أحد العوامل الهامة فى الانتقال من مدخل تحسين التعليم القائم على المدخلات، إلى مدخل الإصلاح الشامل المتمركز على المدرسة فى إطار اللامركزية والمشاركة المجتمعية⁽¹¹⁴⁾.

ب- مجلس الأمناء والآباء والمعلمين: صدر القرار الوزارى رقم 158 لسنة 2005 الخاص بإنشاء مجالس الامناء والآباء والمعلمين فى كل مدرسة من مختلف المراحل التعليمية، ووضح القرار الأهداف والتشكيل ومدة العضوية وميعاد الانعقاد والاختصاصات والصلاحيات والضوابط واللجان التنسيقية وإعداد قواعد البيانات⁽¹¹⁵⁾. ويتشكل المجلس من 13 عضواً كالتالى: 5 أعضاء يمثلون أولياء الأمور من غير المعلمين والعاملين يتم انتخابهم عن طريق الجمعية العمومية، 4 أعضاء من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم يختارهم المحافظ

المختص أو من يفوضه، 3 من معلمى المدرسة ينتخبهم المعلمين فى اجتماع الجمعية العمومية، ومدير المدرسة. ومن بين أهم اختصاصات المجلس: وضع خطة متكاملة لتطوير المدرسة وتذليل الصعوبات التى قد تعترضها، والتعاون مع إدارة المدرسة فى وضع خطة تنفيذية لصيانة المبانى والمرافق، ودعم العملية التعليمية وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية ودعم الأنشطة التربوية بالمدرسة، ومتابعة أداء إدارة المدرسة وتحقيق الجودة الشاملة، ودعم إعداد قاعدة بيانات للمدرسة، وتعزيز دور المدرسة فى خدمة البيئة المحيطة، علاوة على وظائف متنوعة فى إدارتى التمويل والميزانية⁽¹¹⁶⁾.

ج- التدريب المعتمد على المدرسة، أنشئت وحدة التدريب بالمدارس عام 2000 فى جميع مراحل التعليم قبل الجامعي يصدر بتشكيلها قرار من مجلس إدارة المدرسة⁽¹¹⁷⁾، وطبقاً للقرار رقم 48 لسنة 2002 تم تعديل مسماها إلى وحدة التدريب والتقييم على أن يضاف إليها اختصاصات تقييم جميع أنواع التدريب وكافة نواحي العملية التعليمية، وإسناد متابعة الوحدات بالمدارس إلى قسم التدريب بالإدارة التعليمية والموجهين ولجان المتابعة⁽¹¹⁸⁾.

د- مشروع المدرسة وحدة إنتاجية ومدرة للدخل لخلق جيل مبدع ومبتكر من رجال الأعمال وأصحاب الفكر الصناعي والتجاري الحديث والاستفادة من المنشآت التعليمية من خلال استثمار كافة الأبنية والمساحات داخل المدرسة بما لا يضر بالعملية التعليمية بالإضافة إلى إكساب التلاميذ مهارات دراسة الجدوى للمشروعات وتنمية قيم احترام العمل اليدوي⁽¹¹⁹⁾، وصدر القرار الوزاري رقم 12 لسنة 2002 على تشكيل اللجنة الدائمة لمشروع المدرسة المنتجة بحيث تتخذ من الفكرة آلية لنشر ثقافة المدرسة المنتجة وتحقيق شراكة فاعلة ومتعددة الجوانب بين المدارس ومجتمعها المحلي⁽¹²⁰⁾.

هـ- الجودة بالمدارس وهي وحدة تخضع للإشراف المباشر من قبل مدير المدرسة، وذلك طبقاً لوظائف الإدارة المدرسية الموضحة بالقانون رقم 250 لسنة

2005⁽¹²¹⁾، ويقوم جهاز التفتيش بالمديريات التعليمية بدعم المدارس للاستعداد للحصول على الاعتماد التربوي من خلال تقديم برنامج لتوكيد الجودة. ويرغم جهود الحكومة المصرية وتوجهها لتطبيق لامركزية التعليم قبل الجامعي على المستويات الأربعة تظل المركزية طابعا مهيمناً على أمور التعليم بصفة عامة في مصر ومن بين أهم مؤشراتهما من خلال تتبع القرارات الوزارية الصادرة من ديوان عام وزارة التربية والتعليم في جمهورية مصر العربية في الأعوام الأخيرة ما يلي:

❖ تتولى الإدارة المركزية للتعليم ممثلة في وزارة التعليم قرارات الترخيص للمدارس الأجنبية بمصر، على سبيل المثال: قرار (366) بتاريخ 2016/10/24 بشأن الترخيص لمدرسة مانهاتن الدولية⁽¹²²⁾، وقرار رقم (362) بتاريخ 2016/10/24 للترخيص لمدارس طيبة المتكاملة للغات⁽¹²³⁾، وقرار رقم (338) بتاريخ 2016/10/11 بشأن الترخيص لمدرسة الجيزة الجديدة الدولية لتدريس المناهج الفرنسية⁽¹²⁴⁾، وغيرها من القرارات الخاصة بالترخيص لمدارس أجنبية تتولى تدريس مناهج أجنبية وبنظم تعليم غير مصرية، دون أن يسند هذا للمديريات في المحافظات بوصفها أعلم بظروف كل محافظة

❖ تتولى كذلك الإدارة المركزية للتعليم قرارات إنشاء تخصصات جديدة بالمدارس، مثل : قرار رقم (30) وتاريخ 2017/2/7 بشأن إنشاء مهنة " الملابس الجاهزة" بنظام التعليم والتدريب المزدوج بمدرسة المنزلة الفنية للبنات، وذلك دون دراسة توضح مدى حاجة المنطقة لهذه المهنة⁽¹²⁵⁾، وكذلك قرار رقم (384) وتاريخ 2016/11/10 بشأن تخصص " اللوجستيات" بالمدرسة البحرية الثانوية الصناعية ببور فؤاد⁽¹²⁶⁾، وقرار رقم (407) وتاريخ 2016/12/12 بشأن إنشاء مهن (مطاعم وإشراف داخلي وفن طهي) بالمدرسة الثانوية للشئون الفندقية بأسسيوط⁽¹²⁷⁾.

❖ تتولى الإدارة المركزية إصدار قرارات تتعلق بتشكيل لجان أو مجالس إدارات لمؤسسات، مثل: قرار رقم (43) وتاريخ 2017/2/8 بتعديل المادة الأولى من القرار الوزاري رقم (3139) وتاريخ 2015/8/24 بشأن إنشاء اللجان الفرعية لدعم مدارس المتفوقين في العلم والتكنولوجيا (STEM) (128)، وكذلك قرار رقم (58) وتاريخ 2016/2/9 بتشكيل مجلس إدارة الجمعية العامة للمعاهد القومية (129)، وأيضاً قرار رقم (53) وتاريخ 2016/2/6 بشأن مجموعات التقوية المدرسية (130).

❖ تتولى الإدارة المركزية إصدار قرارات تتعلق بإنشاء المدارس الأجنبية، وذلك مثل القرار رقم (391) وتاريخ 2016/11/20 بشأن إنشاء مدرسة "كابو" الثانوية الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بمحافظة الإسكندرية (131)، وقرار رقم (153) وتاريخ 2016/5/17 بشأن إنشاء مدرسة " كفر المنصورة" الثانوية الصناعية للبنات بمحافظة المنيا (132).

ورغم الجهود الكثيرة والطويلة التي بذلت والتشريعات والقوانين التي أصدرت منذ صدور دستور مصر الدائم ١٩٧١ والقوانين المتتالية، ومنها قانون الإدارة المحلية. ورغم العدد الكبير من المؤتمرات والندوات وورش العمل التي كانت تستهدف نقص المركزية في إدارة الشأن التعليمي، رغم ذلك كله فإن التعليم المصرى اليوم مازال يخطو خطوات مترددة في اتجاه اللامركزي. فرغم التشريعات الكثيرة الداعمة للإدارة المحلية للشأن التعليمي مازالت إدارة المدرسة، بل والإدارة التعليمية والمديرية التعليمية تتلقى التعليمات الإدارية من الجهات الأعلى في السلم الإدارى. وما زالت تلك المستويات الدنيا والوسطى من الإدارة تقوم فحسب بتنفيذ تعليمات وتوجيهات المستويات الإدارية الأعلى.

القوى والعوامل الثقافية المؤثرة: في ضوء تحليل السياق الثقافي للمجتمع المصرى نجد أن **جغرافيا** مصر تقع عند ملتقى قارات العالم القديم أفريقيا وأسيا وأوروبا، وتطل على البحر الأبيض المتوسط شمالاً، والبحر الأحمر شرقاً، وليبيا

غرباً، والسودان جنوباً، وتشرف على خليجين السويس والعقبة، وتبلغ مساحة مصر 1.001.449 كم، وتنقسم من الناحية الجغرافية والتضاريس إلى أربعة أقسام رئيسية هى: وادى النيل والدلتا، والصحراء الغربية، والصحراء الشرقية، وشبه جزيرة سيناء⁽¹³³⁾. وقد كان لهذه الظروف الجغرافية بالغ الأثر فى اتجاه مصر نحو المركزية فى إدارة وتصريف كافة شئون الحياة، وانعكس ذلك بالطبع على التعليم. علاوة على تنوع البيئات بمصر بين ريفية وحضرية، وقد أدى تدنى الخدمات فى الريف إلى دفع الأفراد للهجرة من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية وحدوث ضغوط كبيرة على مرافقها خاصة فى التعليم، مما دفع الحكومات إلى التفكير فى التنمية الريفية، والتحول إلى اللامركزية التى تعنى تمكين المواطنين المحليين من إدارة شئونهم، وبالتالي تحقيق التنمية بين كافة أقاليم الدولة. **ومن الناحية الديموجرافية** أدى التزايد فى التعداد السكانى علاوة على زيادة الطلب على التعليم والتطلع إلى تحقيق العدالة الاجتماعية فى توزيع الفرص التعليمية بين الريف والحضر ولمواجهة الفقر والتفاوت الاجتماعى بين المواطنين من مختلف الطبقات والمعوقات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية إلى التحول نحو اللامركزية لتقليل الفجوة بين الذكور والإناث والمناطق الحضرية والريفية. كما أثر العامل الاجتماعى على اللامركزية، والذى قد يرجع بدوره إلى ضعف الوعى لدى أفراد المجتمع عامة والمدرسة خاصة بأهمية اللامركزية فى التعليم والإدارة الذاتية، وقلة إدراكهم بأهميتها للعمل المدرسى، وبالتالي لا يشاركون بفاعلية فى تفعيل اللامركزية أو مساعدة القائمين عليها للتطبيق على نحو فعال، إلى جانب غياب دور المشاركة المجتمعية فى لامركزية التعليم، وهو ما قد يرجع إلى عدم وعى منظمات المجتمع بأهمية اللامركزية التعليمية والإجراءات الفعالة لتطبيقها. **ومن الناحية السياسية** عانت مصر طويلاً من نظام الحكم فعلى مدى عقود طويلة سيطر عليها ما يعرف بالسلطة الاحتكارية وهى من أنواع السلطة الاستبدادية أو التسلطية أو

الاولوقراطية فجميعها من أشكال الحكم غير الديمقراطية، والذي ترتب عليه ضعف المشاركة المجتمعية والعزوف السياسى وعدم الانخراط فى الانتخابات العامة وشخصنة السلطة. وفى ظل تغير الأوضاع العالمية وازدياد الاهتمام بقضايا الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان قامت ثورة 25 يناير 2011، حيث عانى الشعب طويلاً من افتقاده لهذه الحقوق. وقد اكد دستور 2014 فى مادته رقم (5) على أن النظام السياسى يقوم على التعددية السياسية والحزبية والفصل بين السلطات والتوازن بينها، وتلازم المسؤولية مع السلطة واحترام حقوق الإنسان وحرياته⁽¹³⁴⁾. ومن ثم فالتحولات السياسية والديمقراطية فى مصر أثرت على محاولات التوجه نحو اللامركزية فى التعليم وإدارته، فشهدت فترة مرحلة من عدم الاستقرار والتردد لارتباطهما بالسياسة العامة للدولة وتوجهاتها السياسية، ما بين تطبيق النظام الاشتراكى وسياساته، والاتجاه نحو النظام الرأسمالى وعملياته، فلم يكن هناك سياسة واضحة المعالم. ومن الناحية الاقتصادية حدد دستور 2014 أن النظام الاقتصادى يهدف إلى تحقيق الرخاء فى البلاد من خلال التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية بما يكفل رفع معدل النمو الحقيقى للاقتصاد القومى ورفع مستوى المعيشة وزيادة فرص العمل وتقليل معدلات البطالة والقضاء على الفقر، كما يلتزم النظام الاقتصادى بمعايير الشفافية والحوكمة ودعم محاور التنافسية وتشجيع الاستثمار، مع الالتزام بحد أدنى للأجور والمعاشات يضمن الحياة الكريمة⁽¹³⁵⁾. وقد شهدت مصر فى الفترة الأخيرة تطورات اقتصادية تضمنت ثورة الاتصالات والتقنيات الحديثة، وبرامج التنمية الوطنية الشاملة، وتغيرات حديثة فى المجال الاقتصادى قد تؤدى إلى تحسن فى أداء الاقتصاد، فالمشروعات القومية الكبرى مثل مشروع قناة السويس، ومشروع تنمية الساحل الغربى، ومشروع المثلث الذهبى، ومشروع بناء المليون وحدة سكنية، ومشروع استصلاح 4 ملايين فدان، وغيرها، علاوة على التوجهات الرأسمالية للاقتصاد المصرى⁽¹³⁶⁾، جميعها أدت - إلى جانب غيرها

من العوامل- إلى دفع عمليات التوجه نحو اللامركزية لتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية والعدالة في الخدمات التعليمية الجيدة لجميع المناطق والأقاليم والضغط على الحكومة المركزية لجعل المؤسسات الحكومية العامة تدار لامركزيا، وخاصة في التعليم.

خامساً : الدراسة المقارنة التفسيرية

يتضمن هذا المحور تحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف للامركزية إدارة التعليم قبل الجامعى فى دول المقارنة وتفسيرها فى ضوء القوى والعوامل الثقافية، وجدولتها وذلك على النحو التالى:

1- تحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف فى ضوء محاور الدراسة: من حيث إدارة التعليم على المستوى القومى، والإقليمى، والمحلى، والمؤسسى كالتالى:

أ- إدارة التعليم على المستوى القومى: تتشابه دول المقارنة فى كون الإدارة التعليمية تتكون من ثلاث مستويات فضلا عن المستوى المؤسسى، ولكن تختلف فى الهيكل التنظيمى والإدارى ففى سويسرا، على المستوى الاتحادي، لا توجد وزارة للتعليم، ولكن بدلا منها هناك اثنان من المكاتب الاتحادية فى مختلف الإدارات هما المسئولان عن المجالات الفردية للتعليم بالتعاون مع الكانتونات، ولكل كانتون تشريعه المدرسى الخاص به. بينما يدار التعليم البرازيلى على المستوى الوطنى عبر وزارة التربية والتعليم القومية ممثلاً فى وزير التربية والتعليم على رأس الهرم الإدارى ويعاونه: المجلس الوطنى للتعليم، وسكرتارية الاتصال مع أنظمة التعليم، وقسم التعليم الأساسى، وقسم التعليم المستمر، ومحو الأمية والتنوع والشمول، وقسم التعليم المهنى والتكنولوجى، ووزارة التعليم العالى، والسكرتارية التنفيذية. وفى مصر يدار التعليم على المستوى القومى عبر وزارة التعليم ممثلاً فى وزير التعليم على رأس الهرم الإدارى ويعاونه مجموعة من المجالس والهيئات واللجان التربوية مثل: المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعى، ومجلس رؤساء القطاعات والإدارات المركزية، فضلاً عن مراكز أخرى تساعد الوزارة مثل: المركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى، وغيرها. وتقوم وزارة التربية والتعليم بإدارة التعليم والإشراف عليه فيما يسمى المركزية، إلا أنها تتجه فى الآونة الأخيرة إلى ترك بعض الصلاحيات للمحافظات فى تنفيذ القرارات الوزارية المنظمة.

وبرغم الاختلاف بين البرازيل وسويسرا فى الهيكلة الإدارية على المستوى القومى إلا أنه يتواجد دعم حكومى قوى لتطبيق اللامركزية بهما من خلال وجود إطار تشريعى ومؤسسى واضح على مختلف المستويات الإدارية، وبما تتيحه من ضمان لمشاركة أصحاب المصلحة بالولايات والكانتونات ممثلين لاتحاد التعليم والبلديات المحلية وممثلين عن المعلمين وروابط الموظفين، وأولياء أمور الطلاب الأمر الذى يعمل على بث الرقابة الذاتية لجميع العاملين بالمؤسسات التعليمية، وتنوع الأساليب الديمقراطية التى تشجعهم على النقد والتحليل والتقويم. وهذا يفسر فى ضوء المفاهيم التالية:

الإدارة المركزية Centralization: تعنى هيمنة القيادة العليا للجهاز الحكومى على تصرفات الوحدات والوظائف الدنيا بحيث يستأثر المركز بسلطة صنع القرارات، وتقتصر مهمة الوحدات والوظائف المرؤوسة على تنفيذ ما تتخذه الإدارة المركزية من قرارات ، وما تصنعه من قواعد، فهى تعنى تجريد الوحدات من صلاحيات التصرف المستقل وصنع القرارات⁽¹³⁷⁾.

اللامركزية السياسية Political decentralization: هى مجموعة من التعديلات الدستورية والإصلاحات الانتخابية تهدف إلى فتح قنوات فعالة جديدة أو تفعيل القائمة أو لتمثيل السياسة الوطنية محلياً وإقليمياً⁽¹³⁸⁾.

العولمة: حرية حركة السلع و الخدمات و الأيدي العاملة ورأس المال والمعلومات عبر الحدود الوطنية والإقليمية، و تتميز العولمة بوجود بيئة أو مناخ دينامي مرن للغاية قادر علي استيعاب المتغيرات الحديثة والمستجدات ، كما أنها رهنت بفكرة التعددية و الخيارات الكثيرة المتاحة أمام الفرد في المجتمع المعاصر⁽¹³⁹⁾.

ب- إدارة التعليم على المستوى الإقليمى: تتشابه البرازيل وسويسرا إلى حد كبير فى إدارة التعليم على هذا المستوى، ففي سويسرا يدار التعليم على المستوى الإقليمى من خلال وزارات/أقسام التعليم بكل إقليم، وفقاً لما أقره الدستور

السويسرى، ولكل كانتون دستوره، وبرلمانه وحكومته الخاصة ومحاكمه وغالبا ما يتم تقسيم إدارات التربية والتعليم في الكانتونات إلى أقسام حسب مستوى التعليم. كما يتواجد داخل كل كانتون مراكز استشارية مركزية إضافية أو هيئات لصنع القرار تعنى بقضايا التعليم، ويطلق عليها (عادة مجلس التعليم). وفي البرازيل يدار التعليم على المستوى الإقليمي من قبل وزارات التعليم في الولايات المختلفة وفقاً لنصوص الدستور البرازيلى وقانون التعليم 1996 وعلى إثر ذلك أصبحت الولايات والبلديات المسؤولتين إلى حد كبير عن جودة التعليم في مراحل التعليم المختلفة، ويقع على عاتقهم بناء المدارس، واللوجبات الغذائية المدرسية والنقل والتدريب وتوظيف المعلمين ودفع رواتبهم.

وبالرغم من بعض الاختلافات القانونية والدستورية لإدارة التعليم على المستوى الإقليمي بدول المقارنة نظراً لاختلاف النصوص الدستورية والتشريعية بهما إلا أن تعزيز اللامركزية بالبرازيل وسويسرا هي السمة السائدة لتمكين الأقاليم من الحصول على صلاحيات أوسع في مجال التعليم، مع تمكين المجتمع المحلى وأولياء الأمور في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتعليم أبنائهم، عبر من يمثلهم بطريق غير مباشر في مجالس الإدارة المدرسية. وهذا يرجع إلى السياق المجتمعى لكل منهما الذى يؤكد على توفير أنظمة تعليم جيدة ذات إدارة متميزة تتسم بالمرونة وتركز على بناء القدرات. بينما في مصر ليس للمديريات التعليمية الحرية الكافية التى تمكنها من تنفيذ السياسة المناسبة التى تراها ملائمة لحسن سير العمل بمدارسها، فالقرارات التى تتخذ من جانب وزارة التربية والتعليم على المستوى المركزى هي غالباً قرارات عامة، تسرى على جميع المديريات والإدارات التعليمية، دون النظر إلى طبيعة كل محافظة وظروفها المحلية المميزة، وتطلعاتها، واحتياجات الطلاب بها، ومن ثم تراجعت المشاركة المجتمعية في دعم العملية التعليمية. ويمكن تفسير ذلك في ضوء المفاهيم التالية:

إعادة توزيع السلطة السياسية **Redistribution of Political Power**:

تعنى منح المجتمعات المحلية السلطة ومنحها دوراً أكبر في الإدارة والمساءلة ومشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في صنع القرار⁽¹⁴⁰⁾.

إدارة المعرفة Knowledge Management: هي الاستراتيجيات والعمليات المصممة لتحديد والتقاط وتنظيم والاستفادة والتشارك في الأصول الفكرية للمنظمة لتحسين أدائها وقدرتها التنافسية وتقوم على نشاطين حاسمين هما التقاط وتوثيق المعرفة الفردية سواء الصريحة أو الضمنية ونشرها داخل المنظمة⁽¹⁴¹⁾.

ج- إدارة التعليم على المستوى المحلي: تتشابه إدارة التعليم على المستوى المحلي بسويسرا والبرازيل إلى حد كبير، حيث تضطلع المجالس البلدية بإدارة التعليم في نطاق اختصاصها، ولها الاستقلال المالي والإداري، ففي سويسرا تنتم البلديات المحلية بالحكم الذاتي، ولكل بلدية مجلس منتخب، ولا سيما حق البلديات اعتماد المعايير الخاصة بها لإدارة أنفسهم بموجب (المادة 50) وفقاً لقانون الكانتونات. وفي البرازيل تتمتع البلديات باستقلالية سياسية وإدارية عالية المستوى وفقاً للمادة 30 من الدستور البرازيلي، ولا تخضع للإشراف الإداري للحكومات الاتحادية أو الدولة، وعلى الرغم من ذلك هي تخضع لمراجعة قضائية أمام محاكم الدولة والحكومة الاتحادية. أما في مصر ما زالت الإدارة التعليمية مرتبطة بالمديريات التعليمية مالياً وإدارياً بحيث لا تستطيع الحركة إلا بالرجوع إليها، الأمر الذي أدى إلى صعوبة الاتصال بين المدارس والإدارات، فضلاً عن أن اللجان التعليمية المحلية على مستوى المدينة أو القرية- لجان صورية، وليس لها أي حق في تغيير ما هو قائم من قبل السلطة التعليمية المركزية حتى لو كان التغيير لصالح المجتمعات المحلية

ومن جانب آخر تنظيم البلدية من شؤون الكانتونات في سويسرا، مما أدى إلى وجود درجة عالية من التباين في ملامح كل بلدية في نفس الكانتون. أما

تنظيم البلدية في البرازيل هي من شأن الدستور الاتحادي الذى ترك مجالا ضيقا للتنظيم الذاتي للبلديات. وبالتالي، لا يوجد تباين فى الإطار القانوني، الذي هو مطبق وسارى على جميع البلديات. وهذا يعزى إلى أسباب تاريخية، فالبلديات السويسرية يمكن أن يكون لها عدة أشكال، والبلدية السياسية political municipality ليست سوى واحدة من الأنماط. ومع ذلك، هناك ميل نحو التجانس، على العكس من ذلك، في البرازيل، منذ النشأة لا توجد سوى البلدية السياسية.

وتتشابه البرازيل وسويسرا فى انتخاب عمدة البلدية بالتصويت المباشر لمدة أربع سنوات، ويمارس جميع الصلاحيات التي منحها له القانون. وترجع الدراسة التشابه بينهما فى مهام المجالس البلدية إلى ما أكدته نصوص الدساتير وقوانين الحكم المحلى لتفعيل دور المحليات البلدية فى إدارة التعليم بعد التحول نحو اللامركزية وزيادة المشاركة فى صنع القرارات التعليمية.

وتختلف البرازيل وسويسرا فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي، فالبلديات السويسرية، على الرغم من وجود تفاوت كبير بين الكانتونات، لكن يمكن القول بأن هيئة صنع السياسة هو الشعب نفسه، وتفويض صنع القرار إلى حد كبير لمجلس المدينة، المنتخب انتخابا مباشرا. ويتم تنفيذ السياسات العامة من قبل مجلس المدينة، الذين قد يختار رئيس بلدية(العمده). بينما في البرازيل، على حد سواء صياغة وتنفيذ سياسة البلديات يقع على عاتق رئيس البلدية، الذي لم يختار من قبل مجلس المدينة، ولكن مباشرة من قبل الشعب. على الرغم من أن الشعب يمكن أن يختار رئيس البلدية كل أربع سنوات، لكن ليس لديهم مشاركة مباشرة فى صنع السياسات. ويبقى لمجلس المدينة الوظيفة "التشريعية"، لإدارة البلدية. وهذا يفسر فى ضوء المفاهيم التالية:

الحكم الذاتى المحلى: نظام سياسي وإداري واقتصادي يحصل فيه إقليم أو أقاليم من دولة على صلاحيات واسعة لتدبير شؤونها بما فى ذلك انتخاب الحاكم

والتمثيل في مجلس منتخب يضمن مصالح الأقاليم على قدم المساواة. والحكم الذاتي نقيض للمركزية، حيث تحتاج الدول التي تمارسه إلى أن تتخلى سلطاتها المركزية عن جزء مهم من صلاحيات تدبير الأقاليم اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا لتتم ممارسته على المستوى المحلي (142).

الشراكة المجتمعية: اتفاقية ملزمة لأعضاء المجتمع المحلى والمدارس تقوم على إعطاء أدواراً وفرصاً حقيقية متبادلة لأعضاء المجتمع، ممثلاً فى أولياء الأمور ومجالس الأمناء والآباء ومنظمات المجتمع المدني، والمدارس بغرض تحسين جودة التعليم، والحصول على منتج تعليمى عالى الجودة (143).

د-- إدارة التعليم على المستوى المؤسسى / المدرسى: تتشابه البرازيل وسويسرا فى إدارة التعليم على المستوى المدرسى انطلاقاً من توجه الدولتان نحو اللامركزية ومنح المدارس مزيداً من الاستقلالية فى إدارة شئونها استناداً على الإدارة الذاتية للمدرسة، ففي سويسرا تدار المدارس إدارة ذاتية إلى حد كبير بقيادة إبداعية، إذ منحت المدارس مهام واسعة فى الإدارة والتنظيم المدرسى، لكل كانتون سواء على مستوى صنع القرارات التعليمية أو الاضطلاع بجودة التعليم والقيادة المدرسية. وفى البرازيل المؤسسة التعليمية هى وحدة النظام التعليمى فى البلدية، وهى المسؤولة عن صياغة وتنفيذ خطة التنمية التربوية الخاصة بإدارة الموارد، وتتمتع المؤسسات التعليمية باستقلالية تسرى على جميع أنواع المدارس الرسمية أو بالقطاع الخاص.

وتتشابه دول المقارنة فى توفر مجالس مدرسية بها حيث تدور أهدافها حول توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع، ومشاركة المجتمع فى صنع واتخاذ القرارات الخاصة بتعليم أبنائهم. كما تتشابه فى تشكيل هذه المجالس من حيث انضمام شخصيات عامة من المهتمين بالتعليم بهما، فى حين يأتى الاختلاف فى طريقة اختيار الأعضاء وكيفية ممارسة أدوارهم بالمجالس، وتدريبهم وتأهيلهم للقيام بهذه الأدوار. ففي كل من البرازيل وسويسرا يتألف مجلس المدرسة بهما

غالبا من: مدير المدرسة رئيساً، وعضوية كل من: نائب المدير، وممثلى أولياء الامور، وممثلى المعلمين الأوائل، وممثلى المجلس البلدى، وممثلى الطلاب، وممثلى المجتمع المحلى، وممثلى القطاع الخاص، والأخصائى الاجتماعى، وممثلى المهنيين النشطين بالمدرسة، وأمين الصندوق، والعضو المنتدب للمجلس العام. وجميع الأعضاء منتخبون وغير مفروضين على التشكيل. ولكن تختلف دولتى المقارنة فى عدد أعضاء المجلس باختلاف المدارس والمدينة حسب كثافة الطلاب وطبيعة المرحلة التعليمية. وترجع الدراسة هذا التشابه إلى التحول اللامركزى فى الادارة التعليمية لكلا الدولتين ومنح صلاحيات أوسع للمدارس فى إدارة شئونها لتطبيق الإصلاحات المرجوة وتحقيق الأهداف المنشودة وفقا للنصوص الدستورية وقوانين التعليم. بينما فى مصر تشكل مجالس الأمناء والآباء والمعلمين من 13 عضواً كالتالى : 5 أعضاء يمثلون أولياء الأمور من غير المعلمين والعاملين يتم انتخابهم عن طريق الجمعية العمومية، 4 أعضاء من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم يختارهم المحافظ المختص أو من يفوضه، 3 من معلمى المدرسة ينتخبهم المعلمين فى اجتماع الجمعية العمومية، ومدير المدرسة. ومعظم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وخاصة بالمدارس الابتدائية شكلية ولا تقوم بدورها مع انخفاض الوعى بأهميتها فى دعم العملية التعليمية وتطويرها، فضلاً عن وجود بعض القرارات والقوانين التى تحد من دور هذه المجالس بالمدارس مع ضعف الميزانية المقدمة لها، وسيادة النظام المركزى على الإدارة المدرسية. ويمكن تفسير ذلك فى ضوء المفاهيم التالية:

الإدارة الذاتية للمدرسة: ويعرفها العجمي بأنها مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحد إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف فى إدارة شونها، من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية فى مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها⁽¹⁴⁴⁾.

المحاسبية Accountability: مجموعة الترتيبات التي تتخذ لضمان التطابق بين الأهداف الموضوعية وما تم تفويضه من السلطات والصلاحيات على المستوى الفردي والمؤسسي مع الالتزام بتقديم تقرير عن كيفية ممارسة السلطات والصلاحيات المفوضة إليهم⁽¹⁴⁵⁾.

الحكومة المؤسسية تعرف وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: القواعد والإجراءات التي تضمن بأن الشركة تدار بشكل صحيح وفعال، بما في ذلك التأكد من أن المدراء والموظفين يتصرفون بشكل ملائم ووفقا للقوانين والممارسات السليمة⁽¹⁴⁶⁾.

القيادة الإبداعية Creative Leadership: تعرف بأنها القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الامثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم في تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁴⁷⁾.

2- جدولة محاور المقارنة: تهدف هذه الجدولة إلى تحديد أوجه الاستفادة من خبرات لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في كل دولة في عناصر التحليل (على المستوى القومي، والإقليمي، والمحلي، والمدرسي) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1) يوضح أوجه المقابلة "المقارنة" لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعى

في دول المقارنة

مصر	سويسرا	البرازيل	المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> يدير التعليم المصرى على المستوى القومى من خلال وزارة التعليم القومية ويعاونها مجموعة من المجالس واللجان والمراكز هناك توجه فى الآونة الأخيرة إلى ترك بعض الصلاحيات للمحافظات فى تنفيذ القرارات الوزارية المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> لا توجد وزارة للتعليم، ولكن بدلاً منها هناك اثنان من المكاتب الاتحادية فى مختلف الإدارات. تأييد سياسى لامركزية وتوافق إطار تشريعى ومؤسسى واضح على مختلف المستويات الإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> يدير التعليم البرازيلسى على المستوى الوطنى من خلال وزارة التربية والتعليم القومية ويعاونها المجلس القومى للتعليم وبعض الهيئات الأخرى. ت توجد دعم حكومى وسياسى قوى لت تطبيق اللامركزية دعمه دستور 1988 	المستوى القومى
<ul style="list-style-type: none"> توجد مديريات التربية والتعليم التى تمثل الوزارة فى الإشراف على التعليم بالإضافة إلى المجالس المحلية والشعبية بالمحافظات. يوجد مديرون للمراحل التعليمية، ومدير للخدمات التعليمية، ومفتشون أو موجهون قنيون فضلاً عن إدارة علاقات عامة بكل مديرية تتبع مكتب المدير العام مباشرة 	<ul style="list-style-type: none"> يدير التعليم على المستوى الإقليمى من خلال وزارات التعليم بكل إقليم، وتقسم إدارات التعليم فى الكانتونات إلى أقسام حسب مستوى التعليم يتواجد داخل كل كانتون مراكز استشارية مركزية إضافية أو هيئات لصنع القرار التى تعنى بقضايا التعليم، ويطلق عليها (عادة مجلس التعليم). 	<ul style="list-style-type: none"> يدير التعليم على المستوى الإقليمى من قبل وزارات التعليم فى الولايات المختلفة، ولكل مقاطعة وبلدية أيضاً سكرتارية تركز على التعليم. التركيز على الإدارة التشاركية وإدخال درجة أكبر من المرونة والإبداع فى نظام التعليم لتمكين الطلاب من المنافسة فى ظل نظام العولمة 	المستوى الإقليمى
<ul style="list-style-type: none"> توجد الإدارات التعليمية فى المراكز والمدن المرتبطة مالياً ومادياً بالمديريات التعليمية مسؤل أما مدير التربية والتعليم عن سير العمل بالمدراس التى تقع فى نطاق الإدارة التعليمية التابع لها. توجد لجان تعليمية محلية على مستوى المدينة أو القرية ليس لها حق فى تغيير ما هو قائم ومخطط من قبل السلطة التعليمية المركزية. 	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم البلدية من شئون الكانتونات فى سويسرا مما أدى إلى وجود درجة عالية من التباين فى ملامح كل بلدية فى نفس الكانتون تنقسم البلديات المحلية بالحكم الذاتى، ولكل بلدية مجلس منتخب انتخاب عمدة البلدية بالتصويت المباشر لمدة أربع سنوات، ويرأس مجلس البلدية، ويرأس المجلس البلدى. تفويض صنع القرار إلى حد كبير لمجلس المدينة، المنتخب انتخاباً مباشراً. ويتم تنفيذ السياسات العامة من قبل مجلس المدينة، الذين قد يختار العمدة هناك اتجاه نحو خفض عدد البلديات، من خلال الاندماج فيما بينها. من المتفق عليه التعاون الإلزامى بين البلديات. 	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم البلدية فى البرازيل من شأن الدستور الاتحادي الذى ترك مجالاً ضيقاً للتنظيم الذاتى للبلديات تتمتع البلديات باستقلالية سياسية وإدارية عالية المستوى، ولا تخضع للإشراف الإدارى للحكومات أو الدولة. انتخاب عمدة البلدية بالتصويت المباشر لمدة أربع سنوات، ويرأس مجلس البلدية، ويرأس المجلس البلدى صياغة وتنفيذ سياسة البلديات يقع على عاتق رئيس البلدية، الذى لم يختار من قبل مجلس المدينة، ولكن مباشرة من قبل الشعب. هناك اتجاهها قويا لتجزئة وإنشاء بلديات جديدة. لا يسمح إلا بالتعاون الطوعى، بسبب الاستقلال السياسى للبلديات البرازيلية 	المستوى المحلى

دراسة مقارنة للامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي فى كل من البرازيل وسويسرا وجمهورية مصر العربية

مصر	سويسرا	البرازيل	المقارنة محاور المستوى الدرسى
<ul style="list-style-type: none"> ▪ توجد مجالس الأمناء والآباء والمعلمين. ▪ مدير المدرسة هو قائد فريق العمل المدرسى. ▪ اختصاصات المدير تنفيذية حرفية للقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم أو تطبيق التعليمات التى تليها مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تدار المدارس من خلال المجالس المدرسية، ومجالس التلاميذ/الطلاب، واللجان التعليمية. ▪ اللامركزية العالية التى تتمتع بها إدارة التعليم السويسرى، والتى تعتمد على المشاركة المجتمعية، ويتنوع تشكيل مجلس إدارة المدرسة من كائنون لآخر. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تدار المدارس من خلال المجالس المدرسية، ومجالس التلاميذ/الطلاب، واللجان التعليمية. ▪ اللامركزية المطلقة التى تتميز بها إدارة التعليم البرازيلى، حيث السلطة تشاركية يسهم فيها جميع الأفراد المعنيين، وتعتمد مبادئ المشاركة المجتمعية. 	

وفى ضوء ما سبق يمكن تقديم تصور مقترح لتطوير لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي فى جمهورية مصر العربية بالاستفادة من خبرات البرازيل وسويسرا.

3- أوجه الاستفادة من خبرات البرازيل وسويسرا:

- كرس دولتا المقارنة جهودهما فى تعديل النصوص الدستورية و سن قوانين تعليمية ومحلية داعمة للتحويل اللامركزي والنقل التدريجي للمهام من المستوى القومى المركزى إلى المستويات الإقليمية المحلية والمؤسسية لتمارس شئونها بحرية دون أى قيود مركزية.
- التوجه نحو تعزيز استقلالية المدارس وتحقيق مستوى أعلى من الشفافية فى عملية صنع اتخاذ القرار مما ساهم فى تقدم ملحوظ فى الكفاءة الإجرائية.
- المساءلة والمحاسبية من أهم عناصر اللامركزية بالمؤسسات التعليمية.
- التأكيد على دور الآباء ورسالتهم فى تطبيق الفكر اللامركزي من خلال ممارسة حقوقهم فى مجالس الأمناء والمجالس على مختلف المستويات التعليمية.
- زيادة حجم السلطات الممنوحة للمديرين والمعلمين من أجل التناسب بين السلطة والمسئولية ومن ثم سرعة البت فى الأمور وانسيابية العمل.
- تزايد مشاركة السلطات المحلية ومؤسسات المجتمع المدنى فى البحث عن كيفية توفير وتحسين موارد التعليم وتعظيم استثمار الموارد المتاحة لدعم جودة التعليم.

- تعاضم دور القيادات التربوية فى دعم نجاح اللامركزية والاهتمام ببرامج التنمية المهنية وتشجيع التدريب المستمر.
- الاهتمام بتنوع مصادر التمويل (حكومى، خاص، جهود ذاتية، غيرها) من رجال أعمال ومؤسسات من أجل دعم تطبيق اللامركزية.
- تمكين المدارس من رسم خطط التحسين الذاتى الخاص بها، وإعداد ميزانياتها فى ضوء أهدافها واحتياجاتها ومواردها.
- إتاحة فرصة مشاركة الأحزاب السياسية فى إدارة التعليم.
- منح قدر من الاستقلالية الإدارية والمالية للمديريات التعليمية وإدارتها بأن تمنح سلطات موازية لمسئولياتها حتى تستطيع تحقيق أهدافها الخاصة، على أن تخضع للمساءلة.
- تصميم نظام للرقابة والمتابعة يسمح بانسياب المعلومات وممارسة التفويض بشكل صحيح.

سادساً: التصور المقترح لتطوير لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعى فى

جمهورية مصر العربية

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد النتائج التى توصلت لها الدراسة، تمهيداً لوضع التصور المقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعى بمصر من خلال الاستفادة من خبرات كل من البرازيل وسويسرا، وبما يتفق مع السياق الثقافى لمصر وإمكانيات البيئة المصرية. ولهذا تتضمن الخطوة الراهنة المحاور التالية:

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: التصور المقترح والذى يتضمن:

1- الأسس الفلسفية للتصور المقترح

2- مكونات التصور المقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعى فى مصر وآليات تنفيذه

ثالثاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

رابعاً: معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج الدراسة: من خلال استقراء ما أسفرت عنه الدراسة من دراسة نظرية ودراسة وصفية تحليلية، ودراسة مقارنة تفسيرية، توصلت الدراسة للعديد من النتائج، أهمها ما يلي:

- 1- نجاح تطبيق لامركزية الإدارة التعليمية في كل من البرازيل وسويسرا نظراً لتوافر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية اللازمة لنجاحها.
- 2- انتقال كل من البرازيل وسويسرا من نمط الإدارة المركزية إلى النمط اللامركزي في الإدارة، إذ تتيح اللامركزية في إدارة التعليم على تحقيق الاستقلالية وتقلد مسؤوليات أكبر تجاه التعليم.
- 3- تدعم اللامركزية المشاركة المجتمعية الواسعة، وتأصيل الحوكمة الرشيدة، وتحقيق تآزر اجتماعي تسهم في مواجهة التحديات الثقافية والمالية والاجتماعية، وترسخ قيم المواطنة في المناخ التربوي وداخل المؤسسات التعليمية.
- 4- قيام كل من البرازيل وسويسرا ببناء شراكات مع منظمات المجتمع المدني بهدف منح المجتمعات المحلية وكذلك الآباء الفرص للمشاركة في صياغة السياسات التعليمية، ومتابعتها، وصنع واتخاذ القرارات التعليمية من خلال من يمثلهم في إطار الديمقراطية.
- 5- يتطلب نجاح تطبيق لامركزية التعليم بمصر توافر الإرادة السياسية والدعم السياسي، والاهتمام ببرامج التنمية المهنية وتشجيع التدريب المستمر بما في ذلك التدريبات المالية لجميع العاملين بوجه عام، ومديري المدارس على وجه التحديد لإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة لتطبيق لامركزية التعليم بالمدارس.

6- قيام البرازيل بالانتقال المتدرج للامركزية التعليم، وبخطوات متوالية مستقرة، تجنباً لأى خلل فجائى فى وحداتها الإدارية على المستويات الحكومية المختلفة.

7- تعتمد لامركزية التعليم كما هو قائم بكل من البرازيل وسويسرا على التعاون والتنسيق بين المستويات الحكومية المختلفة فى تحمل مسئولية التعليم ودعمه والعمل على الارتقاء بمستوى خدماته، والسعى لتقليص التفاوتات الكبيرة بين الكانتونات أو الولايات المختلفة من خلال تقديم الدعم المادى والفنى اللازمين كلما اقتضت الضرورة.

8- قيام سويسرا بتفعيل آليات الرقابة وبناء المؤشرات التى تساهم فى دعم لامركزية التعليم، فالقيمة الاستراتيجية للمعلومات المنتجة فى المدرسة ضرورية وحيوية لكى تصبح المدرسة وحدة منتجة للمعرفة.

ثانياً: التصور المقترح: فى ضوء الدراسة النظرية للامركزية إدارة التعليم قبل الجامعى، وكذلك فى ضوء دراسة خبرات دول المقارنة، وفى ضوء المقارنة التفسيرية، وأخيراً فى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يمكن وضع التصور المقترح للدراسة، والذى تم إعداده بصورة مبدئية ثم عرضه على السادة الأساتذة المحكمين (ملحق 1)، وبعد الأخذ بمقترحاتهم، كانت الصورة النهائية للتصور المقترح وفقاً للخطوات التالية:

1- أهداف التصور المقترح:

- إبراز بعض المشكلات التى تواجه إدارة التعليم قبل الجامعى وانعكاساتها على نظام التعليم.
- طرح بعض الحلول للمشكلات التى تعيق الإدارة التعليمية عن تأدية مهامها.
- نشر الوعى بأهمية اللامركزية التعليمية.

- تقديم خبرات دولية معاصرة نجحت في تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم مثل: البرازيل وسويسرا أمام متخذي القرار التعليمي للاستفادة منها في تطبيق اللامركزية في مصر، وبما يتفق مع السياق الثقافي لمصر.
- 2- المنطلقات الفلسفية للتصور المقترح:
 - مساندة التوجهات العالمية المتنامية في مساراتها الإصلاحية بالتوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم مثل الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وفنلندا والبرازيل وسويسرا.
 - اللامركزية تشكل استراتيجية للارتقاء بجودة التعليم، وتحقيق الموازنة بين مدخلات العملية التعليمية ومخرجاتها، وتحسين نظم إدارته، واستخدام التمويل بشكل أكثر فعالية.
 - أن مصر حرصت على إطلاق خطة استراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي (2012/2007) تدعم فيها التوجه نحو اللامركزية علاوة على التوجهات السياسية المختلفة التي تدعم ذات التوجه.
 - لمصر خبرات معاصرة في تطبق لامركزية التعليم مثل تجربة الاسكندرية وتجربة مدارس المجتمع ومجالس الأمناء والآباء والمعلمين علاوة على المشاركة المجتمعية وإسهاماتها في نجاح هذه المبادرات التعليمية.
 - لا تتفصل اللامركزية عن الإصلاح السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي الشامل ومن ثم يجب ألا يتوقف التوجه نحو اللامركزية عند مستوى معين.
 - اللامركزية على مستوى المدرسة أكثر ارتباطا بتحقيق أداء أفضل ، مقارنة باللامركزية على مستوى الأقاليم.
- 3- مكونات التصور المقترح للامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر وآليات تنفيذه:

يستند التصور المقترح للامركزية إدارة التعليم قبل الجامعى فى مصر على محاور الدراسة الحالية وهى: المستوى القومى، والإقليمى، والمحلى، والمدرسى كالتالى:

أ- سبل التطوير المقترحة على المستوى القومى:

- إعادة صياغة قانون التعليم لتطوير غايات المراحل التعليمية وفق الفلسفات الجديدة، وتوزيع وتحديد الالتزامات والأدوار وفق رؤية مجتمعية تتلاءم مع أدوار القطاعات المكونة للنظام التعليمى.
- إعادة النظر فى الهيكل التنظيمى لوزارة التربية والتعليم بنقل بعض من صلاحياتها إلى المديرىات والإدارات التعليمية مثل اختيار السلطات المحلية البرامج والمناهج التعليمية التى تتناسب مع ظروفها وبيئتها واحتياجاتها، وتبنى آليات الرقابة الإدارية، وإعداد وتدريب المعلمين، وتحمل مسئولية الإنفاق على التعليم فى ضوء ظروفها.
- تسهيل عملية الاتصال بين وزارة التربية والتعليم والسلطات التعليمية الأدنى حتى تكون الوزارة على معرفة مستمرة بنتائج القرارات التى تتخذها وتداعياتها، ومن ثم تحسينها إذا لم تتوافق مع الواقع وتطورها لما فيه مصلحة العملية التعليمية.
- تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص وزيادة درجات التكامل معه لزيادة مساهماته فى دعم التعليم العام ودعم الجهود الحكومية.
- تخصيص ميزانية خاصة لكل محافظة مستقلة عن وزارة التربية والتعليم على مستوى المحافظة والمحليات لتمويل التعليم من خلالها.
- صناعة القرارات بشكل تشاركى يمثل جميع المستويات الإقليمية والمحلية عبر إنشاء مجالس استشارية للتعليم على المستوى القومى تضم من بين أعضائها جميع المستويات المحلية وأصحاب المصلحة التعليمية.

- تفعيل دور نقابات المعلمين فى رسم ملامح السياسة التعليمية وتطوير المناهج التعليمية.

ب- سبل التطوير المقترحة على المستوى الإقليمي:

منح الجهات الإقليمية ومديريات التربية والتعليم صلاحيات أكبر مثل:

- تكوين كوادر استشارية بالمديريات والإدارات التعليمية والمدارس لتقديم النصح والإرشاد لمتخذى القرار، ووضع الخطط الاستراتيجية على المستوى المحلى.
- إنشاء مجلس للتعليم فى كل محافظة يتوافق مع طبيعتها الجغرافية والتاريخية والاقتصادية، على أن يضم فى عضويته ممثلين عن كلية التربية ومديرية التربية والتعليم والمجالس المحلية بكل محافظة، وأن يضطلع بمناقشة مشكلات التعليم بالمحافظة، والمشروعات التعليمية المستقبلية، وإبداء الرأي فيها.
- إعداد خطط فرعية بجانب الخطة القومية تشارك فيها مديريات التربية والتعليم والإدارات بالمدارس ويتم التنسيق والتكامل بين الأجهزة المسؤولة عن صنع وصياغة الخطط من خلال وضع برامج تنفيذية، لها أهداف واضحة وجداول زمنية محددة.
- غرس اتجاه قبول التغيير الإيجابى لدى القادة والمؤسسين لمواكبة التجديد التكنولوجى والمعلوماتى، وإعداد القيادات الإدارية على إدارة التغيير، وكيفية تطبيق اللامركزية.
- إعادة هيكلة وتنظيم الوحدات الإدارية وتصنيف الوظائف وتوصيفها وتوضيح مهام ومسئوليات كل وظيفة بما يساعد على تفعيل عملية التفويض.
- الاستفادة من الخبرة السويسرية فى نشر البيانات والمعلومات عن طريق إصدار دورية محلية لكل إقليم، ومن خلال موقع مخصص على شبكة الإنترنت.

ج- سبل التطوير المقترحة على المستوى المحلى:

إصدار إطار تشريعى للحكم المحلى فى مصر يرتكز على ما يلى:

- نقل عملية صنع السياسات التعليمية إلى المستوى المحلى، ومنح المؤسسة التعليمية مزيد من الصلاحيات لإدارة أمورها الداخلية وفق ظروفها البيئية ومواردها المادية التابعة لها.
- تفعيل دور أجهزة الحكم المحلى فى إدارة التعليم، وإيجاد مصادر ذاتية للتمويل بجانب المصادر المركزية، وترشيد إدارة الموارد، وتنشيط الجهود الذاتية لرجال الأعمال لاستيفاء البنية التحتية للمدارس، وإصلاح التعليم وفق معايير الجودة القومية.

تفويض ومنح السلطات التعليمية المحلية صلاحيات أوسع لتشتمل على ما يلى:

- تفعيل نصوص بعض قوانين الإدارة المحلية وقوانين التعليم التى تحدد ملامح اللامركزية وتحديثها بحيث تستوعب المستجدات الدولية.
- التوسع فى تفويض بعض السلطات التعليمية المركزية للمحافظين مع الأخذ فى الاعتبار أن المدرسة هى الوحدة الأساسية التى تدير شؤونها ذاتياً.
- تأسيس خطة تعليمية محلية لكل محافظة يشارك فيها جميع المعنيين وأصحاب المصلحة على أن تراجع بصفة دورية، وتصدر تقارير سنوية عن أحوال التعليم بها.
- بناء القدرات القيادية، وتوفير برامج التدريب للمديرين على المستوى المحلى، وتنمية المهارات المهنية للمعلمين، مع إعادة هيكلة المدرسة لإحلال بنى مرنة لتحل محل البنى الرأسية البيروقراطية القائمة على التسلسل الهرمى.
- منح سلطات أكبر للوحدات المحلية فى إدارة موازنتها المحلية بدلاً من إدراجها ضمن الموازنة العامة للدولة، ورفع مستوى التمكين المالى لهذه الوحدات المحلية.

- تفعيل الدور الرقابى للمجالس المدرسية ووضع آليات دقيقة للمحاسبية تركز على قياس المؤشرات الكمية والنوعية فى التربية والتعليم.
- تقديم المجالس المحلية معونة مالية للمدارس الإعدادية والثانوية وأخرى تقدمها مجالس المدن والقرى للمدارس الابتدائية نظير وضع الممتلكات المدرسية تحت تصرف المحليات للاستفادة منها فى الأجازات الصيفية.
- توعية المجتمع المحلى بأهمية دوره فى المحاسبية التعليمية لمؤسسات التعليم. وإشراك أولياء الأمور فى صنع القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية والإدارية من خلال لجان ومجالس استشارية ترأب الجودة.

د- سبل التطوير المقترحة على المستوى المدرسى:

منح المستوى المؤسسى (المدارس) صلاحيات أوسع كما يلى:

- اعتبار المدرسة وحدة صنع القرار التربوى ومنحها المزيد من السلطات لاتخاذ قرارات إعداد الكتب والبرامج والمناهج والإطار الزمنى للخطة الدراسية ومواعيد الأجازات، ورسم خطط التطوير والتحسين الخاصة بما يتوافق وظروفها المحلية فى إطار الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي.
- تفويض مديرى مدارس التعليم العام إدارياً ومالياً وبموجب هذا التفويض يكون من حق مدير المدرسة إبرام عقود مع المجالس المحلية والمؤسسات العامة والتجارية التى تتعاقد مع المدرسة، وعمال الخدمات والصيانة والمقصف المدرسى، والخدمات الطبية والإدارية، وتنتهى هذه العقود بانتهاء العام الدراسى.
- تبنى أساليب عمل حديثة تتلاءم والهياكل المسطحة المرنة للتنظيمات الإدارية الحديثة التى تواكب تطبيق اللامركزية تقوم على فرق العمل، وتعتمد على التكنولوجيا الحديثة بكافة أنواعها، ومشاركة جميع الأطراف المعنية فى صنع القرارات على المستوى المدرسى.

شكل (3) إطار المحاسبية فى ظل استقلالية المدرسة

USAID (2011): Identifying the Impact of Education Decentralization on the Quality of Education, WORKING PAPER, Educational Quality improvement programme, EQUIP2, United States Agency for International Development (USAID), p.5.

- تبنى نموذج الإصلاح القائم على المدرسة الذى يستهدف إدارة المدرسة من واقع العمل وإتاحة المزيد من الفرص أمام المعلمين للمشاركة فى عمليات إصلاح المناهج، وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين والمديرين، وتوفير نظم التغذية الراجعة لهم.
- منح المدارس فرص أكبر للمشاركة مع الجامعات وكليات التربية لتعظيم مهنية التعليم والتعامل مع نظم الجودة والاعتماد التربوى.
- إعادة النظر فى اختيار مديرى المدارس عبر الانتخاب وفى ضوء مؤهلاتهم وخبراتهم وكفاءاتهم وليس وفق الأقدمية.
- الاهتمام بتشجيع المبادرات التى تقدم من المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية والنقابات المهنية والعملية والجامعات، على أن تصاغ هذه المبادرات فى أشكال عقود تبادلية تقوم على تبادل المنفعة والتبادل بين الحاجة والخبرة.

ثالثاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح: يتطلب فى المقام الأول توافر الإرادة السياسية الداعمة لتنفيذ وإنجاح تطبيق خطط اللامركزية مع وضع إطار قانوني وتنظيمي شامل لتسهيل تنفيذها فى إطار نهج مرن يدعم نشر ثقافة اللامركزية والمحاسبية التعليمية. علاوة على تعاون رشيد واضح من المؤسسات المعنية لتجنب الازدواجية والصراع بين المستويات (المركزية والإقليمية والمحلية). كما يحتاج تنفيذ هذا التصور تطوير نظام معلومات متكامل يدعم اتخاذ القرارات الصائبة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة تمكين المواطن من

خلال المشاركة. كما يتطلب تنفيذ التصور المقترح بناء القدرات الوطنية والإعداد والتدريب الكافى لها من خلال دورات التنمية المهنية المستدامة مع تعزيز مناخ الثقة بين جميع العاملين فى النظام التعليمى وفى جميع المستويات الإدارية.

رابعاً: معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

- قلة توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالبيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة التربوية، مما يتطلب خلق وتطوير نظام معلومات متكامل بالمدرسة.
- افتقار المدارس لاستخدام المداخل الحديثة فى الإدارة، الأمر الذى يعوق التجديد والابتكار فضلاً عن ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ الاجراءات المقترحة ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاستعانة بالتبرعات المقدمة من رجال الأعمال وتشجيع الجمعيات الأهلية المختلفة على لعب دور أكبر فى دعم التعليم العام وخدمة قضاياه.
- قلة توافر القيادات وضعف الكوادر على المستوى المحلى ببعض المحافظات وخاصة مديرى المدارس، ويمكن التغلب على ذلك بإعادة توزيع الكوادر المتوفرة من حملة الماجستير والدكتوراه وتوظيفها فى المكان المناسب والاهتمام ببرامج التنمية المهنية.
- ثقافة المركزية السائدة فى وجدان الكثير من المصريين، ويمكن التغلب على ذلك بتعزيز ونشر ثقافة اللامركزية وتجنب مقاومة التغيير من خلال وسائل الإعلام وغيرها.

المراجع

- 1-Jorge M., Gorostiaga Derqui (2001): Educational Decentralisation Policies in Argentina and Brazil: Exploring the New Trends, **Journal Education Policy**, Vol.16, No.6, p.572.
- 2- SWISS CONFEDERATION (2006): Public Administration Country Profile, Division for Public Administration and Development Management (DPADM), Department of Economic and Social Affairs (DESA), United Nations, P.3.
- 3- وزارة التربية والتعليم، الموقع الإلكتروني- بوابة المعرفة (2010): **الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي**، ص 10، متاح على: <http://www.emoe.org>
- 4- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (2011): **قرار وزاري رقم (289) بتاريخ 24 نوفمبر 2011 بشأن إعادة تنظيم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين**، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
- 5- عثمان، أيمن عثمان حامد (2012): **دور اللامركزية في تطوير التعليم العام بمصر في ضوء الخبرات الدولية- دراسة تحليلية نقدية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص 185.
- 6- عادل سعد خليل وآخرون (2011): **تقويم تجربة اللامركزية بالإدارة المدرسية في ضوء متطلبات اللامركزية "دراسة ميدانية"**، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، القاهرة، ص ص 93-102.
- 7- فاتن محمد عدلى (2010): **دراسة تحليلية لسياسات التعليم قبل الجامعي منذ تسعينيات القرن العشرين وحتى الآن في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة**، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص ص 121-124.
- 8-Hammad,W.&Norris,N.:Centralised Contro(2009): A Barrier to Shared Decision-making in Egyptian Schools,**International Studies in Educational Administration**,37(2) , pp.66-73.
- 9- يرجى الرجوع إلى:
- عثمان، أيمن عثمان حامد(2012): **دور اللامركزية في تطوير التعليم العام بمصر**، مرجع سابق، ص ص 163-165.

- ناصر محمد عامر (2005): الإدارة من الموقع: استراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس "توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا" , مجلة التربية, الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية, القاهرة, السنة الثامنة, العدد 12 , ص 23.

10- عثمان, أيمن عثمان حامد (2012). دور اللامركزية فى تطوير التعليم العام بمصر مرجع سابق, ص 29.

11-The New International Webster's Comprehensive Dictionary Trident Press Of the English Language Deluxe Encyclopedic Edition, 1999. P 332.

12- أسامة محمد سيد على (2009): الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية, دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع, القاهرة, ص ص 74-75.

13- سلامه عبد العظيم حسين (2006): الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم, دار الوفاء, الاسكندرية, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, ص 119.

14- أحمد إبراهيم أحمد (2003): الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين, دار الفكر العربى, القاهرة, ص 147.

15-Radó Péter (2010): Governing Decentralized Education Systems, Systemic Change in South Eastern Europe, Local Government and Public Service Reform Initiative, **Open Society Foundations**, Budapest, Hungary, P, 7.

16- Shah, D.: **Decentralization** in the education system of Pakistan: Policies and Strategies, **Academy of educational planning and management**, Islamabad, P.13.

17- ليلي مصطفى البرادعى (2005): لامركزية التعليم قبل الجامعى فى مصر, مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة, كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, جامعة القاهرة, القاهرة, ص 15.

18- سلامه عبد العظيم حسين (2006): الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم, مرجع سابق, ص 114.

20-International Energy Agency (2017): Switzerland - Country history and economic development, IEA, International Energy Agency, Switzerland, p.1.

21-SWISS CONFEDERATION , Public Administration Country Profile, Division for Public Administration and Development Management (DPADM), Department of Economic and Social Affairs (DESA), United Nations, May 2006,P.6.

22- شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون: **الأصول المنهجية والتعليم في أوروبا وشرق آسيا والخليج العربي ومصر**، بيت الحكمة، القاهرة، 1999، ص 69.

23- محمد إبراهيم أبو خليل (2011): لامركزية التعليم في مصر بين النظرية والتطبيق دراسة ميدانية على محافظة البحيرة، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 18، عدد 69، القاهرة، مارس.

24- Andrew Nickson," Where Is Local Government Going in Latin America A Comparative Perspective" , WORKING PAPER NO6, ICLD: Swedish International Centre for Local Democracy,2011

25- عثمان، أيمن عثمان حامد(2012): دور اللامركزية في تطوير التعليم العام بمصر، مرجع سابق.

26- Natasha de Andrade Falcão (2013): **The Decentralization of Primary Public Schools in Brazil: An Empirical Analysis of the Educational Performance after the Implementation of FUNDEF**,Universidade Federal de Pernambuco Departamento de Economia,PIMES - Programa de Pós-Graduação em Economia.

27- Mary Sylvia Miguel Falcão (2014): The decentralization of education at Paranaguá county Brazil (1985-2011), **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 174.

28- نبيل عبد الله عوض حنا (2011): سياسات إصلاح التعليم ما قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في إطار اللامركزية ونظام الجودة في الفترة من 2006-2010، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلد 28، عدد 3.

29- Fernando Luiz Abrucio et al.(2015): FROM DECENTRALIZATION TO FEDERATIVE COORDINATION: THE RECENT PATH OF INTERGOVERNMENTAL RELATIONS IN BRAZIL, **International Conference on Public Policy**,Available at:

[http://www.icpublicpolicy.org/conference/file/reponse/1434043516.pdf,2015.](http://www.icpublicpolicy.org/conference/file/reponse/1434043516.pdf,2015)

30- عقيل محمود رفاعى(2015): 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.

31-Jari Lavonen(2017): Governance decentralisation in education:Finnish innovation in education, **Revista de Educación a Distancia**, Núm. 53. Artíc. 1. 31-Marzo.

32- أحمد يوسف أسعد(2009): اللامركزية في التعليم - متطلبات الإعداد المؤسسي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ص ص 18-20.

33- سلامه عبد العظيم حسين(2006): الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم، مرجع سابق، ص ص 141-148.

34- Regional Office Branch Alberta Education(2012) :**Advisory Manual on Early Childhood**, Services- for Incorporated Non- Profit Societies and Privat Schools ,Alberta,p.4.

35- Hanson, E. Mark (2009): Democratization and Educational Decentralization in Spain : A Twenty – Year Style for Reform , **County Studies** , vol ,1 , No . 1 ,p.23.

36- Department For Education and Children's Services(2008): **Annual Report for Children's services** ,South Australian,DESC ,p.31.

37- Administrer de l' Education en Allemagne(2010): **Economy Overview**, World Guide. Instruite ,Bern,p.4.

38- Hanson, E. Mark(2009): Democratization and Educational Decentralization,**Op.cit.**,p.21.

39-Risku, M (2014): A Historical Insight on Finnish Education Policy From 1944 to 2011. **Italian Journal of Sociology of Education**, Vol, 6,p.21.

40-Jorge M.,Gorostiaga Derqui(2001): Educational Decentralisation Policies In Argentina And Brazil: Exploring the New Trends, **Journal Education Policy**, Vol.16,No.6 ,p.572.

41- Republic of Brazil (2004):Public Administration Country Profile, Division for Public Administration and Development Management (DPADM), Department of Economic and Social Affairs (DESA), United Nations, January 2004,p.5.

42- Keith S. Rosenn(2016): **Brazil's Constitution of 1988with Amendments through 2014**, constituteproject.org, constituteproject.org,PDF generated,p.122.

43-Ministry of Education (2017): Law No. 9.394, OF 20 DECEMBER 1996, Presidency of the Republic Civil House Sub-Office for Legal Affairs ,Brazil,p.2.

44- OCED(2015): EDUCATION POLICY OUTLOOK BRAZIL Better Policies for better Lives, SLOVAK REPUBLIC,OECD,p.14.

45-UNESCO(2011):Brazil,World Data on Education –Donne Mondial de l'education,International Bureau of Education,7th edition,2010-2011,p.4.

46-Ministry of Education (2017):DECREE No. 6.317, OF DECEMBER 20, 2007, Presidency of the Republic Civil House Sub-Office for Legal Affairs ,Brazil,p.5.

47-Ministry of Education (2017):DECREE N° 7.691, OF MARCH 2, 2012, Official Journal of the Union, Section 1,Executive Branches, Brazil,p.11.

48- Fernando Luiz Abrucio et al.(2015): FROM DECENTRALIZATION TO FEDERATIVE COORDINATION: THE RECENT PATH OF INTERGOVERNMENTAL RELATIONS IN BRAZIL, **International Conference on Public Policy**, Milan, 1- 4 July, 2015,p.17.

49- **Ministry of Education (2017):** Law No. 9.394, OF 20 DECEMBER 1996,**Op.cit.**,p.2.

50- Government of Brazilia (2017):Organigram, Secretary of State for Education of Federal District, OUIDORIA Government,SEEDF,Brazil,p.1.

51- Government of Brazilia (2017):Secretary of State for Education of Federal District, OUIDORIA Government,SEEDF,Brazil,p.2.

- 52-Government of Brazilia (2017): **Subsecretaria de Educação Básica - SUBEB**,Secretary of State for Education of Federal District, OUVIDORIA Government,SEEDF,Brazil,p.1.
- 53-Government of Brazilia (2017): Secretariat for Planning, Monitoring and Evaluation – SUPLAV,Secretary of State for Education of Federal District, OUVIDORIA Government, Brazil,p.1.
- 54-Government of Brazilia (2017): Secretariat for Modernization and Technology SUMTEC ,Secretary of State for Education of Federal District, OUVIDORIA Government, SEEDF,Brazil,p.3.
- 55-Government of Brazilia (2017): Secretariat for Infrastructure and Educational Support - SIAE,Secretary of State for Education of Federal District, OUVIDORIA Government, SEEDF,Brazil,p.1.
- 56-Government of Brazilia (2017): Secretariat for Education Professionals management SUGEP,Secretary of State for Education of Federal District, OUVIDORIA Government, SEEDF,Brazil,p.2.
- 57-Government of Brazilia (2017): Secretariat of General Administration - SUAG ,Secretary of State for Education of Federal District, OUVIDORIA Government, SEEDF,Brazil,p.2.
- 58-GOVERNMENT OF THE FEDERAL DISTRICT(2014): Resolution n° 1/2012-CEDF, DISTRICT COUNCIL OF EDUCATION OF THE FEDERAL DISTRICT,SECRETARY OF STATE OF EDUCATION, Brasilia DF,p.3.
- 59-Ministry of Education (2017): The Secretary, State Secretary of Education , Government of the Federal District, SEEDF,Brazil,p.1.
- 60- Keith S. Rosenn (2016): Brazil's Constitution of 1988 ,Op.cit.,p.20.
- 61- Ibid, art.29,30,31.
- 62- Ibid,pp.448.
- 63-CONSTITUTION OF THE STATE OF RIO DE JANEIRO, Available at:
<http://www.amperj.org.br/store/legislacao/constituicao/cerj.pdf>
- 64- Ministry of Education (2017): Law No. 9.394, OF 20 DECEMBER 1996,**Op.cit.**,p.14.

65- Ibid,p.17.

66- Keith S. Rosenn(2016): Brazil's Constitution,**Op.cit.**,p.33.

67- Jorge M.Gorostiaga Derqui(2001):Educational Decentralization Policies in Argentina and Brazil : Exploring The New Trends", **Journal of Educational Policy**, vol. 16, No.6, p. 571.

68- Ibid,P.7.

69-

[http://cedf.se.df.gov.br/images/Docs/RESOLU%C3%87%C3%83O_n%C2%BA_2-2000-CEDF -
_Regulamenta_as_fun%C3%A7%C3%B5es_do_Conselho_Escolar.pdf](http://cedf.se.df.gov.br/images/Docs/RESOLU%C3%87%C3%83O_n%C2%BA_2-2000-CEDF_-_Regulamenta_as_fun%C3%A7%C3%B5es_do_Conselho_Escolar.pdf)

70- Ministry of Education (2017): Law No. 9.394, OF 20 DECEMBER 1996,Op.cit.,p.12.

71: - ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على
en.wikipedia.org/wiki/Education_in_Brazil

72- Susanne Gratius(2010) : **Brazil's geo-political and geo-strategic conditions for leadership**, Unpublished report prepared for Aljazeera Centre for Studies ,P.21.

73: - البرازيل ، الجغرافية في الموسوعة العربية، ص 2، متاح على
<http://www.arab-ency>

74- 71- Brazil, From Wikipedia, the free encyclopedia,Available at:
<http://en.wikipedia.org/wiki/Brazil>

75- Sachs.I et.al.(2009) : **Brazil: A century of Change**, The University of North Carolina Press ,p.23.

76- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مرجع سابق، ص 2.

77- البرازيل ، الجغرافية في الموسوعة العربية، مرجع سابق، ص 1.

78- المرجع السابق، ص 2.

79-Information about the structure of The education system of Switzerland and the evaluation of degrees obtained in Switzerland,International Recognition Department 2013 Nuffic, The Hague, Country Module Switzerland, Nuffic ,1stedition June 2011 | version 2, February 2013,pp.6-7.

80- SWISS CONFEDERATION , Public Administration Country Profile, **Op.cit.**,P.6.

- 81-Federal Constitution of the Swiss Confederation of 18 April 1999 (Status as of 1 January 2016) , constituteproject.org, constituteproject.org,PDF generated: 18 Apr 2016,pp.15-16.
- 82- EURYDICE: Administration and Governance at Central and-or Regional Level,European Commission,Available at: [https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Switzerland:Administration and Governance at Central and/or Regional Level](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Switzerland:Administration%20and%20Governance%20at%20Central%20and/or%20Regional%20Level)
- 83-The State Secretariat for Education, Research and Innovation,Available at: <https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/en/home/documentation/publications/education.html>
- Federal Constitution of the Swiss Confederation of 18 April 1999, **Op.cit.**,p.65.84
- 106-Le Portail du Gouvernement Suisse(2014): **Constitution du Canton de Zurich, du 27 février 2005** (Etat le 24 septembre 2014,Le Conseil federal,Swiss,p.5.
- 85 - EURYDICE(2017): Administration and Governance at Central and-or RegionalLevel,**Op.cit.**,p.21.
- 86- Le Grand Conseil de la République et Canton de Neuchâtel,(2011):**Loi sur les communes (LCo)**, Available at: <http://rsn.ne.ch/DATA/program/books/20115/pdf/1711.pdf>
- 87-Federal Constitution of the Swiss Confederation of 18 April 1999, **Op.cit.**,p. 65.
- 88- Canton de Lausanne (2017):Compisition de la Municipalité,Avaiable at: <http://www.lausanne.ch/lausanne-officielle/municipalite/composition-municipalite.html>
- 89- Le Grand Conseil du canton du Valais (2004):**Loi sur les communes du 5 février 2004**, Available at: http://www.sion.ch/pdf/reglement_loi-sur-les-communes-20040205.pdf
- 90- Le Grand Conseil du canton de Fribourg(2014):**Loi du 9 septembre 2014 sur la scolarité obligatoire** (loi scolaire, LS),Available at:https://www.fr.ch/publ/files/pdf68/2014_068_fr.pdf

- 91-Loi du 9 septembre 2014 sur la scolarité obligatoire (loi scolaire, LS), Available at: https://www.fr.ch/publ/files/pdf68/2014_068_fr.pdf
- 92-Stephan Gerhard Huber(2011): School Governance in Switzerland: Tensions between New Roles and Old Traditions, **Educational Management Administration & Leadership**, SAGE ,pp. 470-471.
- 93- Le Grand Conseil du canton du Vaud(2011): LOI 400.02 sur l'enseignement obligatoire, **Op.cit.**p.2.
- 94-Loi du 9 septembre 2014 sur la scolarité obligatoire, **Op.cit.**,p.11.
- 95- Criblez L(2007) : Switzerland. In: Horner W et al ,**The Education Systems of Europe**,Dordrecht:Springer ,p.79.
- 96- Stephan Gerhard Huber(2014): School Governance in Switzerland, **Op.cit.**,p.471.
- 97- Stephan Gerhard Huber(2014): School Governance inSwitzerland: Tensions between New Roles and Old Traditions, **Op.cit.**,p.472.
- 98: - ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على en.wikipedia.org/wiki/Education_in_Swiss
- 99- Country guide, Switzerland, Available at: <http://www.collaborativeconsumption.com/2014/05/22/country-guide-switzerland>
- 100- EURYDICE (2017): **Population: Demographic Situation, Languages and Religions**, Available at: https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Switzerland:Population:_Demographic_Situation,_Languages_and_Religions, p.1.
- 101- Felouzis, G., & Hanhart, S.(2011) : **Politiques éducatives et évaluation: nouvelles tendances, nouveaux acteurs**, in G. Felouzis & S. Hanhart (Eds) Gouverner l'éducation par les nombres? Usages, débats et controverses(Raisons éducatives). Brussels: De Boeck ,p.65.

102- International Energy Agency (2017):Switzerland - Policies and Legislation, IEA ,International Energy Agency, Switzerland,p.1.

103- International Energy Agency (2017):Switzerland - Country history and economic development, **Op.cit.**,p.1.

104- سلام، محمد توفيق(2006). اللامركزية فى التعليم قبل الجامعى (فى) تفعيل نظام إدارة المعلومات التربوية لتلبية احتياجات لامركزية التعليم فى مصر، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص 43.

105- المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية(1996)، تقرير تطوير التعليم فى جمهورية مصر العربية 1994-1996، مطبوعات المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

106- المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الإدارة العامة للتوثيق والمعلومات، تطور نظم وأساليب الإدارة التعليمية من سنة 1882 وحتى الوقت الحاضر دراسة توثيقية، القاهرة 1985، ص ص 172-174.

107- وزارة التربية والتعليم(1989)، تطوير التعليم فى مصر: سياسته واستراتيجيته وخطة تنفيذه، مطابع الوزارة، القاهرة.

108- ج.م.ع، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية: تطوير التعليم فى ج.م.ع، 1994-1996، القاهرة، 1996، ص ص 20-21.

109- نبيل سعد خليل: أنماط الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، دار الفجر للطباعة والنشر، 2009، ص 14.

110- ج.م.ع، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية: تطوير التعليم فى ج.م.ع، 1994-1996، مرجع سابق، ص ص 20-21.

111- ج.م.ع، قانون نظام الحكم المحلى رقم 43 لسنة 1979، مرجع سابق، المواد (45،56،63،63).

112- ج.م.ع، وزير التعليم، قرار وزارى رقم 120 بتاريخ 1989/5/30 بشأن تحديد مسؤوليات مديرى ونظار ووكلاء المدارس بالمراحل المختلفة، مادة (3).

113- يرجى الرجوع إلى:

-ج.م.ع: وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم 250 بتاريخ 2005/9/6 بشأن وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية (اختصاصات مدير المدرسة)، القاهرة، 2005، ص 1.

-نبيل سعد خليل: أنماط الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص ص 136-143.

114-أحمد إبراهيم أحمد : الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس (الهندسة الإدارية. الإدارة بالأهداف. إدارة الجودة الشاملة)، القاهرة ، دار الفكر العربي، 2011، ص 134.

115- وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم 258 بتاريخ 2005/9/11 بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، القاهرة، المادة السابعة، ص ص 3-4.

116-وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم 289 بتاريخ 2011/8/25 بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، القاهرة، 2011، المادة الخامسة، ص 3.

117-وزارة التربية والتعليم(2000)، قرار وزاري رقم 254 بتاريخ 2000/10/19، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة.

118-وزارة التربية والتعليم(2002)، قرار وزاري رقم 48 بتاريخ 2002/3/16، مديرية التربية والتعليم بالمنيا، إدارة التدريب ، المنيا.

119-وزارة التربية والتعليم(2005)، مشروع" المدرسة وحدة منتجة ومدرة للدخل" مديرية التربية والتعليم بأسسوط، محافظة أسسوط.

120-وزارة التربية والتعليم(2005)، قرار وزاري رقم 258 بتاريخ 2005/9/11، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة.

121-وزارة التربية والتعليم(2005)، مشروع" المدرسة وحدة منتجة ومدرة للدخل" مديرية التربية والتعليم بأسسوط، محافظة أسسوط.

122-وزارة التربية والتعليم(2016)، قرار وزاري رقم (366) بتاريخ 2016/10/24، بشأن الترخيص لمدرسة مانهاتن الدولية، مطابع الوزارة، القاهرة.

- 123-وزارة التربية والتعليم(2016)، قرار وزاري رقم (362) بتاريخ 2016/10/24، بشأن الترخيصلمدارس طيبة المتكاملة للغات، مطابع الوزارة، القاهرة.
- 124-وزارة التربية والتعليم(2016)، قرار وزاري رقم (338) بتاريخ 2016/10/11، بشأن الترخيص لمدرسة الجيزة الدولية لتدريس المناهج الفرنسية، مطابع الوزارة، القاهرة.
- 125-وزارة التربية والتعليم(2016)، قرار وزاري رقم (30) بتاريخ 2017/2/7 بشأن إنشاء مهنة " الملابس الجاهزة" بنظام التعليم والتدريب المزدوج بمدرسة المنزلة الفنية للبنات، مطابع الوزارة، القاهرة.
- 126-وزارة التربية والتعليم(2016)، قرار وزاري رقم (384) وتاريخ 2016/11/10 بشأن تخصص " اللوجستيات" بالمدرسة البحرية الثانوية الصناعية ببور فؤاد، مطابع الوزارة، القاهرة.
- 127-وزارة التربية والتعليم(2016)، قرار وزاري رقم (407) وتاريخ 2016/12/12 بشأن إنشاء مهن (مطاعم وإشراف داخلي وفن طهي) بالمدرسة الثانوية للشئون الفندقية بأسسيوط، مطابع الوزارة، القاهرة.
- 128-وزارة التربية والتعليم(2016)، قرار وزاري رقم (43) وتاريخ 2017/2/8 بتعديل المادة الأولى من القرار الوزاري رقم (3139) وتاريخ 2015/8/24 بشأن إنشاء اللجان الفرعية لدعم مدارس المتفوقين في العلم والتكنولوجيا(STEM)، مطابع الوزارة، القاهرة.
- 129-وزارة التربية والتعليم(2016)، قرار وزاري رقم (58) وتاريخ 2016/2/9 بتشكيل مجلس إدارة الجمعية العامة للمعاهد القومية ، مطابع الوزارة، القاهرة.
- 130-وزارة التربية والتعليم(2016)، قرار وزاري رقم (53) وتاريخ 2016/2/6 بشأن مجموعات التقوية المدرسية، مطابع الوزارة، القاهرة.
- 131-وزارة التربية والتعليم(2016)، قرار وزاري رقم (391) وتاريخ 2016/11/20 بشأن إنشاء مدرسة "كابو" الثانوية الفنية للتعليم والتدريب المزدوج بمحافظة الإسكندرية، مطابع الوزارة، القاهرة.

132-وزارة التربية والتعليم(2016)، قرار وزاري رقم (153) وتاريخ 17/5/2016 بشأن إنشاء مدرسة " كفر المنصورة" الثانوية الصناعية للبنات بمحافظة المنيا، مطابع الوزارة، القاهرة.

133-محمد فؤاد إبراهيم: موسوعة الغد:الموسوعة الجغرافية،الجزء الأول، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 1980، ص ص 104-110.

134-على الدين هلال: الثورة الديمقراطية العالمية، مجلة النهضة، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة القاهرة، ص ب.

رئاسة الجمهورية: دستور جمهورية مصر العربية، 2014، مادة (5).

135-رئاسة الجمهورية: دستور جمهورية مصر العربية، 2014، مادة (27).

136-أسامه محمد سيد على: الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، مرجع سابق، ص 78.

137- سلامة عبد العظيم حسين (2006): الإدارة الذاتية والامركزية التعليم، مرجع سابق، ص 8.

138-Tulia G. Falletti,(2005): A Sequential Theory of Decentralization: Latin American Cases in Comparative Perspective, **The American Political Science Review**, Vol.99, No. 3, Aug.,pp.327-329.

139- صلاح هاشم (2010): التنمية والجريمة المعولمة : سياسات الإفقار و الهدم الخلاق ، الهيئة العامة لقصور الثقافة، القاهرة ، ٢٠١٠ ، ص ١٦ .

140- UNESCO (2007):**Education Governance at Local Levels :Policy paper and Evaluation Guidelines Modules for Capacity Building** , UNESCO, Paris,p.14.

141- Business Dictionary(2012): **Knowledge Management**, available at : www.businessdictionary.com, retrieved at18-3-2012.

142- ويكيبيديا الموسوعة الحرة (2017): **الحكم الذاتى**، متاح على <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

143- عبد الخالق فؤاد محمد (2012): آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء توجهات

الإدارة التربوية الفعالة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 31، ص ص 186-187.

محمد حسنين عبده العجمي(2005): المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الابتدائى بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، ع 58، ج1، ص 15.

145- Battery, Mike (1992): **The Ethics of Education Mangement Personal Social, Political Perspectives of School Organization**, London, wales villers house, p.120.

146- OECD Glossary: Managing Public Expenditure , A Reference Book for Transition Countries, P.447.

147- سعود حميد عشائى السلمى (2010): نمط القيادة وممارسات الإبداع الإدارى لمديرى المدارس الثانوية بمحافظة جده: دراسة تحليلية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع 27، فبراير، ص 54.

ملحق 1

تم تحكيم التصور المقترح من قبل الأساتذة الكرام التالية أسماؤهم وفق الترتيب الأبجدي:

- أ.م.د. أحمد غانم أستاذ مساعد الإدارة التعليمية بكلية التربية بجامعة بنى سويف.
- أ.د. أسامة قرنى أستاذ الإدارة التعليمية ووكيل الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة بنى سويف.
- أ.د. سوزان محمد المهدي أستاذ الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية بكلية البنات بجامعة عين شمس
- أ.د. عبد الفتاح الزكى أستاذ أصول التربية بكلية التربية بجامعة دمياط.
- أ.د. محمود أبو النور أستاذ ورئيس قسم العلوم التربوية بكلية التربية النوعية بجامعة القاهرة
- أ.د. نجوى جمال الدين أستاذ أصول التربية والعميد السابق بكلية الدراسات العليا بجامعة القاهرة.