الفصل الثالث
خبرات معاصرة فى تطبيق اللامركزية

تؤمن الدول الغربية الرأسمالية بحرية الفرد وبالحرية الاقتصادية والسياسية، وتهدف النظم التعليمية بها إلى تأكيد فردية الفرد وحريته، عن طريق تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية ومراعاة ميول الفرد، والاهتمام بنشاطه، وتحقيق ذاتيته فى العملية التعليمية، وقد صاحب ذلك انتشار الإدارة اللامركزية، وأن كان بدرجات متفاوتة بين تلك الدول، وذلك لتحقيق مزيد من الديمقراطية فى إدارة التعليم ومشاركة أجهزة الحكم المحلي والجهات الشعبية فى الإدارة التعليمية.

ومن أبرز الدول الغربية التى تأخذ باللامركزية الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، فنجد الولايات المتحدة الأمريكية تميل إلى التطرف، حيث تبعد السلطات المركزية عن أى تدخل فى شئون التعليم، وتترك أمر الإشراف عليه وتسييره للسلطات المحلية، وغرضها من ذلك إتاحة الفرصة الكاملة لتلك السلطات الأخيرة؛ لتحمل المسئولية وإدارة شئونها التعليمية بما توفره إمكانياتها وتقضيه حاجاتها.

أما المملكة المتحدة، فتميل إلى الاعتدال، حيث تقيم التعليم على أساس المشاركة، فتشجع التعاون بين السلطات فى كل شأن من شئونه، وغرضها من هذا التعاون تكييف التعليم ليحقق الأغراض القومية والفنية، ويسمح فى الوقت نفسه بمراعاة امكانيات البيئات المحلية وحاجاتها.

ويتناول هذا الفصل، خبرة الولايات المتحدة، والتى يتم عرضها فى نقاط: السياق المجتمعي الأمريكي، صلاحيات المستويات الإدارية، تحليل للخبرة فى ضوء العمليات الإدارية، وكذلك يتناول هذا الفصل خبرة المملكة المتحدة، والتى يتم عرضها أيضاً فى نقاط: السياق المجتمعي بالمملكة المتحدة، صلاحيات المستويات الإدارية، تحليل للخبرة فى ضوء العمليات الإدارية، وأخيراً يتناول الفصل أوجه الاستفادة من الخبرتين.

١/٣: السياق المجتمعي الأمريكي:

تمتد الولايات المتحدة الأمريكية فى مساحة ضخمة تزيد على ثلاثة ملايين من الأميال المربعة، لتمثل رابع دولة فى العالم من حيث المساحة، وبذلك اختلف المناخ فيها اختلاف بينا بين الأجزاء المدارية فى الجنوب، حيث الصيف الحار والشتاء الدافي، إلى الشتاء البارد فى الشمال، ومن الجهات ذات المطر الذى يهطل طول العام، إلى تلك ذات المطر الصيفي أو الشتوي إلى حالات الجفاف التام[١]، وأدى هذا الاختلاف المناخي إلى تطبيق ممارسات إدارية وتعليمية متنوعة طبقاً للفروق القائمة.

ويمثل سكان الولايات المتحدة خليطاً من الجماعات المتعددة، ولم يبق من سكانها الأصليين، وهم الهنود الحمر سوى ٣٥٠ ألف نسمة، ومع ذلك فأهم ما يميز الشعب الأمريكي أنه مجتمع مركب أو متعدد الأصول، وما زالت هذه الصفة الغالبة عليه، ولا يقتصر الأمر على أنه يتألف من البيض والسود والملونين، والحساسية والصراع الذى يقوم بين هذه الفئات، بل يتعداه أيضاً إلى البيض أنفسهم، وإذا كان لا يظهر هناك صراع بين فئات البيض، فرغم ذلك هناك إحساس بالعرقية بينهم، بحيث يمكن القول بأن هناك شعب أمريكي، مجتمع أمريكي، ولكن ليس هناك أمة أمريكية[٢].

ويرجع تاريخ تكوين الشعب الأمريكي بالشكل الحالي إلى المستعمرين الأوائل متعددى الثقافات والأصول، والذين قد نزحوا إلى أمريكا هرباً من الاضطهاد الديني والحكومات الاستبدادية فى بلادهم الأصلية واستوطنوا فى البداية مناطق متباعدة وبجماعات متجانسة، واعتمدوا على أنفسهم فى إدارة شئون حياتهم حتى فى ظل الحكومات الأوربية المستعمرة والحكومة الاتحادية، حيث لم يكن هؤلاء على استعداد لأن يخاطروا بترك إدارة أمور حياتهم فى أيدي حكومة مركزية.

١- محمد عبد الغني سعودي(١٩٩٧): **الجغرافيا السياسية المعاصرة، دراسة الجغرافيا والعلاقات السياسية الدولية**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص (٣١٠).

٢- **المرجع السابق**: ص (٣١٨).

لذلك يؤمن الأمريكيون بالديمقراطية والحكم المحلي، ويعتقدون أنهما أقوى الضمانان للحرية، والديمقراطية عندهم تعنى تفويض السلطات، حتى أن (توماس جيفرسون) أحد زعماء أمريكا، وهو ممن صاغوا إعلان الاستقلال الأمريكي، نادي باللامركزية وعارض بشدة المركزية[1].

ونظراً لأن الأمريكيين لديهم عداء غريزي ضد سيطرة الحكومات المركزية، وضد تركيز السلطة لذلك يسير نظام الحكم الأمريكي على أساس النظام الفيدرالي، الذى يتضمن تحقيق وحدة قومية مع الاحتفاظ بقدر من الحكم الذاتي المحلي لكل ولاية على حدة، ويسعى إلى توفير بنية لحكومة قومية، وفى ذات الوقت يكفل بعض الحماية للتنوع الإقليمي[2]، وبذلك تظهر الاختلافات الواضحة فى تعدد الثقافات والعادات والتقاليد بين مواطني الولايات المختلفة.

وكذلك أصبحت الحرية والحكم الذاتي منطق الأمريكيين إلى الرأسمالية،ومنطلقهم إلى الازدهار الاقتصادي، وكذلك أصبحت الأساليب التكنولوجية المتقدمة وسيلة جيدة للإشراف والرقابة، وتحقيق التقدم والتميز على أساس التنافس الجاد.

أما بالنسبة لقيم الأمريكيين، فإنهم لا يؤمنون بالماضي ولا ينظرون إليه ويعتبرونه عديم القيمة، وهم يتطلعون دائماً إلى المستقبل إيماناً بأنه أحسن من الحاضر، ولديهم إيمان قوي بأهمية التجريب والتغيير السريع، وينظرون إلى التعليم على أنه الأداة الجيدة للتقدم[3]، وتوارث الأمريكان هذه القيم نتيجة الإيمان بالفلسفة البراجماتية، والتى من سماتها التغير، حيث تؤكد هذه الفلسفة على أن التغير هو جوهر الحقيقة، وأن هناك علاقة وطيدة بين التغير والاستعداد والتقدم، وأن تكون أهداف التربية ووسائلها ومحتوياتها مرنة

١- محمد منير مرسي (١٩٩٨): **التربية المقارنة بين الأصول النظرية والتجارب العالمية**، القاهرة، عالم الكتب، ص (١٢٩).

٢- جيروم أ. بارون ومس. توماس دينيس (١٩٩٨): **الوجيز فى القانون الدستوري، المبادئ الأساسية للدستور الأمريكي**، الطبعة الثانية، ترجمة محمد مصطفى غنيم، القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ص (٤٦).

٣- شبل بدران وفاروق البوهي (٢٠٠١): **نظم التعليم فى دول العالم (تحليل مقارن)**، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ص(١٠٣).

ومتغيرة ومتجددة حتى تلائم الظروف المتغيرة التى تمر بها المجتمعات، وأن تكون موادها ومكوناتها مرتبطة بالواقع[1]، وبذلك نجد التعليم خدمة ذات أهمية أساسية، يقوم بتربية مواطنين متكاملين يعملون من أجل التقدم والديمقراطية،ولا يعملون كوسيلة لتحقيق مصالح خاصة.

ومما سبق،يتضح أن أخذ الولايات المتحدة الأمريكية بالنمط اللامركزي فى الإدارة التعليمية، جاء نتيجة لجملة عوامل السياق المجتمعي، حيث الاتساع الجغرافي والظروف الجغرافية المتباينة بين الجهات الأمريكية والسكان متعددي الأصول والثقافات، المستعمرين الأوائل وتطلعهم إلى الحرية والديقراطية والحكم المحلي، ونظام الحكم والأخذ بالنظام الفيدرالي، والنظام الاقتصادي الذى يقوم على الرأسمالية وعدم سيطرة الدولة على مجراه، والتقدم التكنولوجي الذى تستطيع أساليبه المتطورة تحقيق التنافس الجاد المؤدي للتقدم والتميز وتحقيق جودة الإشراف والرقابة، والقيم الأمريكية التى تتسم فى التطلع إلى المستقبل والتغيير السريع والاهتمام بالتجريب والتعليم، وبهذا أصبح النمط اللامركزي من التقاليد الراسخة عند الأمريكيين والأسلوب الأمثل الذى لا يمكن الاستغناء عنه فى إدارة نظام التعليم، وهذا ما سيتم توضيحه فى المحور التالي الخاص بعرض صلاحيات المستويات الإدارية.

٢/٣: صلاحيات المستويات الإدارية التعليمية فى الولايات المتحدة الأمريكية:

تتألف الولايات المتحدة الأمريكية من حكومة فيدرالية واحدة، وخمسين ولاية، وعدد كثير من الوحدات المحلية، وبالنسبة لعدد الولايات لم يتغير منذ عام ١٩٥٩، عندما انضمت ألاسكا وهاوي إلى الولايات الأمريكية التى بلغ عددها حينئذ ثماني وأربعين ولاية،

1- Susan. j. Rippberg, (1993) Ideological shifts in Bilingual Education, Mexico and the United states, **comparative Education Review**, Vol.37, No.1, February,P.P.(50 -52).

أما الوحدات المحلية فشملتها تغييرات كثيرة فى عددها، والدليل على ذلك عام ١٩٥٢ عندما انخفض عدد الوحدات من ١١٦,٨٠٧ إلى ٨٧,٥٠٤[١].

وفى ظل النظام الفيدرالي، تتمتع الحكومة الفيدرالية بالسيادة الكاملة من الناحية الخارجية وبسلطان كبير فى بعض النواحي الداخلية، وفى نفس الوقت تتمتع الولايات بنصيب كبير من الاستقلال الداخلي فلكل منها دستورها الخاص، وسلطتها القضائية، ونظامها الإداري والذى يأتي على قمته حاكم منتخب، وبفضل النظام الذى يتضمنه الدستور الأمريكي، والذى يركز على حل المتناقضات والاختلافات تم حصر اختصاصات الحكومة الفيدرالية، وترك ما عداها ليكون من اختصاص الولايات[٢].

وقد أناط الدستور الأمريكي مسئولية التعليم بحكومات الولايات، وذلك بموجب المادة العاشرة من دستور الولايات المعدل:"أن الصلاحيات التى لم تفوض لحكومة الولايات المتحدة، ولم تحظر من قبلها على الولايات، تكون من حق الولايات أو الشعب على التوالي"، وبما أن دستور الولايات المتحدة لم يشر إلى مسئولية الحكومة الفيدرالية عن إنشاء نظام تربوي، وكما أنه لم يخطر ممارسة هذه المسئولية على الولايات، فقد انتقلت مسئولية التعليم بناء على هذه المادة إلى تلك الولايات[٣]،والتى قامت بتفويضها إلى الوحدات كل فى حدوده.

إلا أن ذلك لم يحل دون اهتمام الحكومة الفيدرالية بالتعليم سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، حيث تجد الحكومة الفيدرالية تبريراً لهذا الاهتمام فى النص الدستوري الذى أعطي الكونجرس الأمريكي سلطة النهوض " بالصالح العام " للولايات المتحدة ككل[٤].

1- William F.Fox(2001) **Decentralization in the United states: Where has the Country Headed?** University of Tennessee, P.(2).

٢- جيروم أ.بارون وس.توماس دينيس، مرجع سابق: ص (٤٥).

٣- أحمد سليمان بشايرة(١٩٩١):المركزية واللامركزية فى الإدارة التربوية،عمان، الأردن، دار الفرقان، ص(١٦).

٤- ملكس فاراند(ب.ت) قصة دستور الولايات المتحدة، ترجمة إبراهيم، القاهرة، مكتبة وهبة، ص(١٦٨).

ويقوم نظام التعليم الأمريكي على بعض المبادئ والأسس التى من أهمها، التأكيد على التهذيب التلقائي أو الشخصية البناءة الحقة النافعة للفرد والمجتمع، لذلك يرفض الأخذ بفكرة التوجيه القائدي، ويأخذ بفكرة المدرسة العامة كمدرسة مناهضة للطائفية، ويؤمن بالفروق الفردية بين التلاميذ، ويعمل على مراعاتها بكل السبل إلى حد كراهية فرض نمط موحد من المناهج الدراسية أو تقديم مستوى تعليمي موحد لجميع التلاميذ، ويأخذ بالمفهوم القائل بأن التعليم يجب أن يكون من مسئوليات المجتمع[١].

لذلك تقوم إدارة نظام التعليم على أسس عديدة من أهمها بالإيمان العميق بالتعليم ومبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، والإيمان بأهمية استمرار النمط اللامركزي الذى أتبع فى تنظيم التعليم العام، والذى تطور منذ أكثر من قرنين، والذى تضمن رقابة وإدارة الولايات السلطات المحلية لشئون التعليم، والإيمان بحق الأمة ككل، كما للولايات والسلطات المحلية فى تقرير سياسة التعليم وحق الحكومة الفيدرالية بأن تستمر فى حدود مبنية واضحة فى ممارسة واجباتها التعليمية التى تتطلبها الظروف والحاجات القومية المتغيرة[٢].

وبذلك تتسم الخبرة الأمريكية فى مجال اللامركزية بالتدرج، حيث توجد أربع مستويات إدارية منها ثلاث مستويات حكومية، تتمثل فى المستوى القومي، ومستوى الولاية، والمستوى المحلي، حيث يعهد بمسئولية التعليم العام إلى الولايات، وبمسئولية تقديم الخدمات التعليمية إلى الحكومات المحلية بالولايات، وتعتبر الإدارات التعليمية تقسيمات فرعية مستقلة فى إطار قانون كل ولاية[٣]، أما المستوى الرابع فهو المستوى الإجرائي المدرسي،والذى حصل على الاستقلال الإداري، بتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة منذ فترة الستينات من القرن الماضي،والتى كانت بمثابة إصلاح عام تبنته الولايات المتحدة

١- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٠): دراسات فى التربية المقارنة ونظم التعليم، منظور إداري، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، ص ص(٧٩ ، ٨٠).

٢- شبل بدران وفاروق البوهي: مرجع سابق، ص ص(١٠٧ ، ١٠٨).

3- Abu Duhou, Ibtisam (1999) School– Based Management. Paris. **UNESCO**, International Institute for Education Planning , p.(46).

الأمريكية والمناطق التعليمية بها كاستراتيجية فعالة لتطوير مدارسها[1]، وفيما يلي عرض لأهم صلاحيات المستويات الإدارية السابقة.

١/٢/٣: صلاحيات المستوى القومي:

على الرغم من أن الحكومة الفيدرالية لا تشرف إشرافاً مباشراً على التعليم، إلا أنها تساهم مساهمة فعالة فى كثير من نواحيه، وقد جاء ذلك لمواكبة روح العصر.

والذى برزت فيه الأهمية الحيوية للتعليم كاستراتيجية قومية، وأهمية التوجيه القومي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي للتعليم، وحركة الحقوق المدنية، والسعي لتحقيق العدالة فى فرص التعليم بالإضافة إلى ملامح الواقع الإداري والتعليمي فى بعض الولايات، والذى اتسم بضعف الامكانيات الفنية والمالية[2].

لذلك تساهم الحكومة الفيدرالية بأدوار عديدة فى إدارة التعليم، تتمثل فى الاهتمام بالمسائل التعليمية التى لها أولوية على المستوي القومي، وحماية حقوق المواطنين فى الالتحاق بالتعليم العام بالمجان والحفاظ على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية[3]، وتوفير مقاييس ومعايير لاختيار المدارس الناجحة بناء على معايير الجودة، يقوم بتحديدها مجلس المدارس الفاعلة الذى أنشئ عام ١٩٨٤، وأنشأ مراكز قومية للمحاسبية التعليمية (NCEA) بالولايات، لتقرير تطوير المخرجات التعليمية للطلاب والمدارس من خلال البيانات الصحيحة[4]، والاعتراف بمنظمات الاعتماد الأكاديمي، سواء القومية أو الإقليمية أو حتى المتخصصة، التى يكون من حقها اعتماد المؤسسات أو البرامج التعليمية فى كل أنحاء

---

1 - Briggs, Kerril & Wohlstetler, Priscilla (1999) Key Elements of Successful School-Based Management Strategy, Working paper, P(2)- available at: www.U.S.C.edu/dept/education/cegov/publication/briggsandwohlstetter

٢- أحمد سليمان بشايرة(١٩٩١):مرجع سابق ، ص ص (١٧ ، ١٨).

٣- رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة،المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، إدارة التعليم والإشراف عليه فى بعض دول العالم،الدورة العشرون سبتمبر ١٩٩٢– يونيه ١٩٩٣، ص(١٩٠).

٤- منار محمد بغدادي، المحاسبية التعليمية، فى لورانس بسطا زكرى، مرجع سابق، ص ص(٧٧، ٧٨).

الولايات المتحدة الأمريكية[1]، بالإضافة إلى تقديم معونات مادية للنهوض بالتعليم العام من المال الحر المخصص لذلك تحت مخططات تمويل حر للتعليم.

ويضطلع بهذه الأدوار جميع السلطات الفيدرالية،فنجد السلطة التنفيذية الفيدرالية، والتى يأتي على قمتها الرئيس، تعتبر التعليم سلاح حاسم لتغيير الواقع ومواجهة المستقبل، وهذا هو جورج بوش الأب الذى طرح مشروعه القومي فى الثامن عشر من أبريل عام ١٩٩١ بعنوان "أمريكا عام ٢٠٠٠ استراتيجية للتعليم " ليوضح أهمية التعليم كأمن قومي واستراتيجية قومية، وأهمية تعليم الأمة الأمريكية كلها لتنتقل من " أمة فى خطر " إلى " أمة من الطلاب "[2]، وبهذا يتضح دور رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية فى التأثير على صياغة السياسة التعليمية، بل واتخاذ القرار عن طريق توجيه رسالة إلى الكونجرس لحمله على الموافقة على مشروعات قوانين تعليمية معينة.

ويعتبر الكونجرس The Congress السلطة التشريعية الفيدرالية، ويمتلك سلطة النهوض بالصالح العام للولايات المتحدة ككل، ولذلك يتمتع بسلطات كبيرة فى شأن تخصيص أموال التعليم، عن طريق إصدار تشريعات تعليمية عديدة تتعلق بالمساعدات المالية للولايات المختلفة، وبصفة خاصة فى المناطق الفقيرة تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص بين الولايات، ومن أهم المساعدات، إصداره لقرار فى عام ١٧٨٥ م يقضي بتخصيص الجزء السادس عشر من كل مدينة لاستثماره والإنفاق من عائده على التعليم، وإصداره لقانون التعليم الابتدائي والثانوي لعام ١٩٨٣، والذى يقضي بتخصيص أموال نقدية للولايات ذات الدخل المنخفض تكون فى خدمة المدارس التى يلتحق بها الأطفال الذين ينتمون إلى أسر ذات دخول منخفضة[3].

---

1 - U.S. Department of Education (2002) Accreditation in the United State, law 20 U.S.C .1099 - available at: www.ed.gov.ladminsifinaldloccrdl .

2 - Croos, Christopher and others (1999) Measured progress: An Evaluation of the Impact of Federal Education legislation Enacted in 1999, U.S Department of Education., P.(1).

٣- نبيل سعد خليل، مرجع سابق، ص ص(١١٣- ١١٥).

أما السلطة القضائية الفيدرالية فتتمثل في المحكمة الدستورية العليا The supreme court والتى تقضي بأحكام فى صالح الحرية الفردية والصالح العام، ومن أهم هذه الأحكام، إصدارها فى عام ١٩١٩ حكماً يقضي بعدم دستورية قانون صادر فى ولاية نبراسكا يمنع تدريس اللغة الألمانية فى المدارس العامة والخاصة، باعتبار أن هذا انتهاكاً لحرية الآباء فى اختيار ما يرونه مناسباً لتعليم أبنائهم[١]، وإصدارها فى عام ١٩٥٤ حكماً يقضي بعدم دستورية الفصل فى التعليم بين الملونين[٢]، باعتبار أن هذا ضد المساواة، ويضر بالصالح العام.

وبالنسبة للجهاز الحكومي المهتم بالتعليم على المستوى القومي، فيتمثل فى مكتب التعليم Bureau of Education والذى قد أنشئ عام ١٨٦٧، وكان أول رئيس له " هنري برنارد" أحد رواد التربية المقارنة، وقد انضم المكتب لوزارة الصحة والتعليم والرفاهية Department of Health , Education and Fane سنة ١٩٥٣، وكانت مهامه تتلخص فى البحث التربوي، وإدارة المنح الفيدرالية التعليمية، وتقديم الخدمات التعليمية للولايات المتحدة والهيئات القومية العالمية، وجمع المعلومات والبيانات الإحصائية عن التعليم[٣]، ثم أصبحت هناك وزارة منفصلة للتعليم تسمى وزارة التعليم للولايات المتحدة U.S Department of Education، يرأسها وزير عضواً فى مجلس الوزراء، ومنذ عام ١٩٧٩ أصبحت مسئولة عن تنفيذ سياسة الحكومة الفيدرالية فى معظم الأمور التعليمية وخصوصاً تنظيم المساعدات الفيدرالية للولايات الفقيرة، وتوفير القيادات التربوية لها، والتعاون مع بعض اللجان الاستشارية التى ترتبط بالوزارة لتنفيذ برامج إدارية وإشرافية[٤]، تستهدف تطوير التعليم العام وتحسينه.

١- عبد الغني عبود وآخرون (١٩٩٧): **التربية المقارنة، منهج وتطبيقه**، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ص ص (١٦٤، ١٦٥).

٢- ماكس فاراند، **مرجع سابق**، ص ص(١٧٥، ١٧٦).

٣- محمد منير مرسي (١٩٩٤): **المرجع فى التربية المقارنة**، القاهرة، عالم الكتب، ص(١٩٣).

٤- رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، إدارة التعليم والإشراف عليه فى بعض دول العالم، **مرجع سابق**، ص ص(١٧٩ -١٨١).

وعلى الرغم من المساهمات السابقة للحكومة الفيدرالية، ووجود وزارة للتعليم على المستوي القومي، إلا أنه لا يمكن القول بوجود نظام تعليمي أمريكي قومي، أو حتى وجود تعميمات بالنسبة لنظام التعليم الأمريكي ، حيث أن مسئولية إدارة نظام التعليم تقع على عاتق حكومات الولايات، وهذا ما سيتم توضيحه فى العرض التالي:

٢/٢/٣: صلاحيات المستوي الإقليمي:

يمثل المستوي الإقليمي الولايات الأمريكية الخمسين، ولكل ولاية دستورها الذى ينص على مسئولية حكومة الولاية عن إدارة التعليم، وبذلك تدير كل ولاية نظامها التعليمي وفقاً لظروفها، وتقوم برسم سياسة التعليم بها، وتحديد شروط القبول بالمؤسسات التعليمية الواقعة فى نطاقها، وهو ما أدى إلى تنوع الأنظمة التعليمية بتنوع الولايات.

وبذلك تميز نظام التعليم الأمريكي بالتنوع والمرونة، وأصبحت نظمه لا تجري على وتيرة واحدة، ولا تتشابه فى مستواها ونوعها فى أية ولاية من الولايات، وكذلك اختلفت الأهداف التعليمية من ولاية إلى أخرى، حيث وضعت كل ولاية مجموعة من الأهداف التربوية الخاصة بها، والتى ترتبط بحاجات سكانها، والتى تسعي إلى تحقيقها من خلال نظامها التعليمي[١]، بل واختلفت هياكل الإدارات التعليمية من ولاية إلى أخرى، حسب حجم العمل بكل ولاية وتاريخ التعليم بها وقدراتها المالية ومسئولياتها التربوية وتراثها الثقافي وغيرها من الظروف التعليمية.

إلا أن لكل ولاية من الولايات الأمريكية حاكم Governor ينتخب من جانب الشعب، وله سلطات مهمة على التعليم فهو يتمتع بسلطات على ميزانية الولاية التى ينفق منها على التعليم، وله تأثير على التشريعات التى تصدرها الولاية، وبعض حكام والولايات يشاركون فى رسم السياسة التعليمية للولاية، وإلى جانب سلطاته الرسمية فإنه يمارس سلطات غير رسمية من خلال مركزه ومنصبه القيادي[٢]، وإلى جانب الحاكم هناك هيئات

١- فيصل الراوي رفاعي وآخرون، الإدارة التربوية، نظرياتها وتطبيقاتها فى التعليم ورياض الأطفال، مرجع سابق، ص(٢٠٤).

٢- محمد منير مرسي:المرجع فى التربية المقارنة، مرجع سابق، ص(١٩٣).

وأفراد فى التنظيم العام للولايات، تضطلع بإدوار تخصصية فى إدارة التعليم، وهذا ما سيتم توضيحه فى العرض التالي بصفة عامة على كافة الولايات الأمريكية.

لكل ولاية هيئة تشريعية legislature تمثل المواطنين، ولديها تفويض واسع على نظام التعليم بالولاية، حيث تتناول كل موضوعاته من البسيط إلى المعقد، فهى التى تقوم بإصدار التشريعات والقوانين الخاصة بالسياسة التعليمية فى الولاية، وتحديد الخطوط العامة لهذه السياسة، وتحديد الاعتمادات المالية للإنفاق على التعليم[1]، وبذلك يكون للمواطنين عن طريق هذه الهيئة التشريعية رأي مسموع فى إدارة نظام التعليم بالولاية.

ولكل ولاية مجلس تعليم Board of Education برئاسة حاكم الولاية، يعتبر أعلى سلطة بعد السلطة التشريعية، وتتمثل المسئولية الأساسية لهذا المجلس فى تخطيط التعليم فى ضوء قرارات السلطة التشريعية واحتياجات الولاية، وتتكون عضويته بالاختيار أو بالانتخاب، وبتراوح عدد أعضائه من ٧ إلى ١٢ عضواً، ويضطلع هذا المجلس بمهام تتمثل فى وضع حد أدني للتعليم يحصل عليه كل طفل فى الولاية، والإشراف العام على البرامج التعليمية، وتقرير نظام إجراءات العمل نحو تحقيق الأهداف، ومتابعة نتائج السياسات التعليمية المحلية، وفرض الضرائب التعليمية على مستوى الولاية، وإمداد السلطات المحلية بالمساعدات المالية[2].

وتختلف الولايات فى طريقة إمداد السلطات المحلية بالمساعدات المالية، فتأخذ الولايات بصيغ وأنواع مختلفة من المنح العامة لتحقيق العدالة والكفاية فى سياساتها التعليمية والتى من أهمها : المنح الثابتة ، ومعونات البرامج الأساسية ، ومعونات تسوية الموارد، والتمويل الشامل، وإيصالات الدفع (الصكوك)،وتختلف الولايات أيضاً من حيث أهداف المنح الفئوية الخاصة سواء كانت؛ لتدعيم السلطة التعليمية المحلية، أو الامتحانات،

١- نبيل سعد خليل: مرجع سابق، ص(١١٩).

2 -Wynn, Richard & Indsay, Joanne Wynn (1988) **American Education**. Ninth Edition, New York, Harper and Row publisher,P.P.(384, 385).

أو للاهتمام بالحاجات الخاصة للدارسين، أو لتنمية المبادرات الجديدة مثل اكتساب التكنولوجيا..... وغيرها من الأهداف[1].

وإن كانت المساعدات المالية تقدم بصور مختلفة، فهذا لا يمنع من أن هناك نظام عام على كل الولايات، يسمح بتقديم تلك المساعدات من ميزانية التعليم بكل ولاية، والتى يتم جمعها من ضرائب التعليم على مستوى الولاية من حصيلة الضرائب العامة، إلى الوحدات المحلية التى لا تفي ضرائبها التعليمية التى يتم جمعها من الضرائب العقارية بالحاجات التعليمية[2].

ولكل ولاية مراقب للتعليم Super intendent of Education، هو المدير التنفيذي للتعليم وسكرتير مجلس التعليم، ويتم تعيينه بمعرفة حاكم الولاية أو مجلس التعليم، وقد ينتخب من مواطني الولاية، ويشترط فى هذا المراقب أن يكون قد تلقي تعليماً جامعياً، وأن تكون له خبرة سبع سنوات على الأقل فى مجال التعليم أو إدارته، وأن يكون قد قضي عامين فى دراسات عليا أكاديمية أو تربوية، بالإضافة إلى بعض الشروط العامة للوظيفة[3].

ويقوم هذا المراقب بكثير من المهام أهمها تنفيذ السياسات التى يقررها مجلس الولاية للتعليم، وتقديم المشورة والتنسيق بين اللجان والمجالس التعليمية التابعة للولاية، وتفسير التشريعات التعليمية للسلطات المحلية، وعمل ميزانية التعليم لتقديمها لمجلس التعليم، والإشراف على إعداد برامج الدراسة، وتقويم التعليم بالمدارس، وتقديم المقترحات لتطويره ورفع مستواه، وجمع الإحصائيات وإعداد طبع التقارير[4].

١- فرانسيس وكيمبرر ودوجلاس م.وندام(٢٠٠٣):التخطيط التربوي، تحليل الحوافز واتخاذ القرارات الفردية فى مجال الإدارة التربوية، ترجمة محمد أمين وعاطف أبو زينة، القاهرة،مجموعة النيل العربية،ص ص(٩٥ - ١٠٣).

2 - William F.Fox , op.cit , PP. (6,7).

3- Michael, C. Rubenstein (2000) **Implication for state policy**. Washington: Policy Studies Associates, Inc.,P.(45).

٤- نبيل أحمد عامر صبيح وآخرون(١٩٨٨):مقدمة فى التربية المقارنة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية،ص(٢٧٦).

وللحفاظ على جودة التعليم بالمدارس، تضع كل ولاية أهدافاً عامة لتطوير التعليم بها، يقوم بتحديدها مجلس التعليم بكل ولاية، وتقدم معايير للمحاسبية التعليمية خاصة بها بحيث يتمكن العامة من رقابة أداء المدارس، وتقوم باعتماد مدارسها بعد استيفاء هذه المدارس بمتطلبات الاعتماد وتحقيق أهداف الولاية[1]، وبذلك يتم تعزيز تطوير المدارس بمراقبتها من خلال قياس مجموعة من مؤشرات الأداء، وتحديد المدارس التى تحقق أهداف الولاية، والتى يمكن اعتبارها نموذجاً للمدارس الأخرى.

ولكل ولاية قسم للتعليم Department of Education، يقوم بتنفيذ السياسة التعليمية التى يرسمها ويحددها مجلس التعليم، ويعد الهيئة التنفيذية للتعليم على مستوى الولاية، ويساعد مراقب التعليم على توجيه التعليم والإشراف عليه، ويضم أقساماً مختلفة للتعليم الابتدائي والثانوي والفني والعالي، وإعداد المعلمين وتعليم الكبار، والبحوث التربوية والخدمات التعليمية[2].

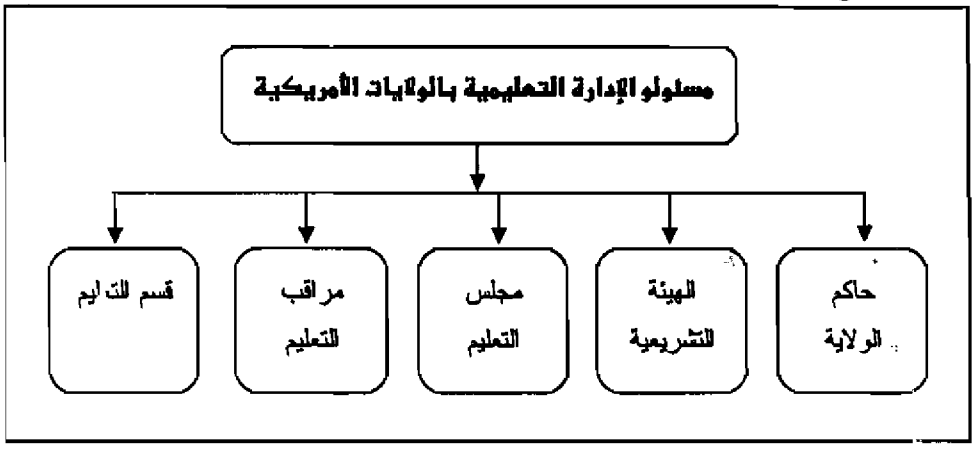
وفى سبيل تنفيذ السياسة التعليمية للولاية، يقوم قسم التعليم بالتخطيط لتنفيذ هذه السياسة وإصدار اللوائح والنشرات المنظمة لذلك، واتخاذ القرارات التعليمية على مستوى الولاية، وتوزيع المساعدات المالية التى تقدمها الولاية للسلطات التعليمية المحلية، والإشراف العام على جودة التعليم، وتقديم برامج تدريبية للمعلمين.

1- http://www.board.dpsk12.org/siac/pdf/recomondations0.5pdff.

2- California Department of Education (2001) Education Resources, U.S.A: **California Department of Education**, P.(39).

شكل (١/٣)

يوضح الهيئات،والأفراد المسئولين عن الإدارة التعليمية بالولايات الأمريكية.



وبعد العرض السابق، لا يفوتنا أن نذكر دور المشاركة المجتمعية، حيث تبنى الولايات المتحدة الأمريكية فلسفتها على أن المجتمع القائم على العقل يكون بحاجة إلى أولئك الذين يملكون ناصية الفكر، والدليل على ذلك أن التعليم بها نشأ أهلياً ولم يكن يمول من الأموال العامة حتى منتصف القرن التاسع عشر، ويوجد بها الآن منظمات لا تهدف الربح، وتقدم خدمات جليلة للتعليم بالولايات، من أهمها منظمة التربية الوطنية التى تجمع التبرعات لبناء المدارس العامة، وتنفق أكثر من ١٠٠ مليون دولار سنوياً للاهتمام بالخدمات التعليمية فى الولايات الأمريكية، وهناك الجمعية الوطنية للتربية التى تهدف لتطوير التعليم بالولايات[١]، وبذلك تمتلك الولايات المتحدة الأمريكية آلية جيدة للمشاركة توثق روابط المشاركة بين التعليم وأطراف المجتمع ومؤسساته.

ويتضح بعد عرض اختصاصات الولايات، أن أسلوب ممارسة إدارة التعليم فى الولايات المتحدة الأمريكية يتسم بالمرونة، وتصل المرونة إلى أقصى درجاتها بتمتع

١- رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، إدارة التعليم والإشراف عليه فى بعض دول العالم، مرجع سابق، ص ص(٣٠-٣٢).

الوحدات المحلية بالإشراف المحلي على شئونها التعليمية، دون تدخل من السلطات الأعلى، وهذا ما سيتم توضيحه فى العرض التالي:

٣/٢/٣: صلاحيات المستوى المحلي:

تضم الولايات المتحدة الأمريكية عدد كبير من الوحدات المحلية، تتسم بتنوع كبير فى نوعياتها، حيث تقسم كل ولاية إلى وحدات محلية تعرف كل منها باسم منطقةDistrict، وتقسم تلك الوحدات على النحو التالي:مقاطعات Counties، مدن كبيرة Cities،مدن صغيرة Towns،مناطق ريفية Board Areas،تجمعات سكنية متطرفة Community[1].

وتضطلع هذه الوحدات المحلية بدور رئيسي فى إدارة التعليم وفقاً لدساتير وقوانين الولايات التى فوضت لها تلك المسئولية، ومنحتها مجموعة من الخصائص أهمها:أن يكون لكل منها شخصية اعتبارية، وتنظيم خاص، وحد أدنى من السلطات والاختصاصات، وأن تكون الهيئة الإدارية لها منتخبة بواسطة الأهالي المقيمين فيها، وأن تتمتع بقدر من الاستقلال الذاتي فى مواجهة سلطات الولايات التى تقع فى نطاقها، وبذلك تمثل تلك الوحدات الولايات فى إدارة التعليم، وتقوم بنفس مسئوليات الولايات تقريباً على المستوى المحلي.

ولذلك تضع تلك الوحدات المحلية سياسة التعليم بها، ولكن فى ضوء السياسة العامة للولاية، وتقوم بإنشاء المدارس وتجهيزها بالمعدات اللازمة، والإشراف على تعيين المعلمين والإداريين من التربويين، والإشراف على عملية قبول التلاميذ وانتظامهم فى الدراسة، ووضع التنظيمات الخاصة بالدراسة والمناهج الدراسية، كما تقوم بجمع الأموال الضرورية للأنفاق على التعليم[2]، وبذلك يتمتع الأهالي بدرجة من النفوذ على المسرح

---

1 - U.S. Department of Education (2002) **Role of Local Authorities Washington,** Maryland Ave, P.(22.)

2 - **Ibid,** P.(22).

المحلي التعليمي عن طريق تلك الوحدات المحلية الممثلة لهم، والتى ينتخبوها ويقدمون لها العون المالي عن طريق الضرائب التعليمية التى تفرضه عليهم.

ولكل وحدة مجلس تعليم محلي Local Board of Education يتكون من أعضاء منتخبون، يقومون بتوجيه العمل فى المدارس والإشراف عليه، ويرأس هذا المجلس مدير محلي للتعليم يعتبر المسئول التنفيذي للتعليم فى المنطقة، ويختلف حجم هذا المجلس باختلاف الجهة المحلية التى يقوم فيها بإدارة التعليم وتنظيمه وعدد المدارس الموجودة بها ونوعياتها، والتى يشرف عليها، ويساعد هذا المجلس فى عمليات الإشراف والإدارة ووضع اللوائح المحلية لجان فرعية مثل مجالس الآباء، والعاملين فى قطاعات الإنتاج المختلفة، ورجال الأعمال المهتمين بشئون التعليم[1].

وللحفاظ على جودة التعليم بالمدارس، تضع كل وحدة محلية برنامج للمحاسبية التعليمية طبقاً لمجتمعها، وبما يتلائم مع الأهداف والمعايير التعليمية للولاية، وتشكل لجان للمحاسبية التعليمية تتكون من الآباء والمعلمين والإداريين وأعضاء المجتمع المحلي[2]، وذلك لمراقبة أداء المدارس التى تمتعت بالاستقلال الإداري فى ظل تطبيق أسلوب الإدارة المتمركزة حول المدرسة، والتى سوف يتم توضيحها فى العرض التالي.

٤/٢/٣: صلاحيات المستوي الإجرائي المدرسي:

تبنت معظم الولايات المتحدة الأمريكية منذ فترة الستينات –أسلوب الإدارة المتمركزة حول المدرسة School – Based Management كاستراتيجية لمنح المدارس مزيد من الاستقلالية والحرية فى إدارة شئونها، وتبنت كل ولاية صيغ مختلفة لمنح مدارسها الصلاحيات والسلطات اللازمة لذلك، بما يتلائم مع ظروفها وامكاناتها، وبحلول عام١٩٩٠ تم تحرير المدارس من الكثير من القواعد المفروضة عليها مركزياً،

1 - Jim Carl (1994) Parented Choice as National Policy in England and the United States, **Comparative Education Review**,Vol.38,P.P (294-295).

2- http://wwwboarddpsk12.org/sloc/pdf/recomandations_0.5pdf.op.cit.

والتى تحد من قدرتها على توفير الخدمات التعليمية التى يحتاجها المستفيدون، ويقدر أنه بين عامي ١٩٨٦، ١٩٩٠ تم تطبيق أحد صيغ الإدارة المتمركزة حول المدرسة فى ثلثي الوحدات التعليمية بالولايات الأمريكية[١].

وتعتمد الإدارة المتمركزة حول المدرسة على المنطق القائل بأن أكثر الأفراد قرباً للطلاب هم الأقدر على صنع القرارات المهمة التى من شأنها أن تؤدي إلى إحداث التغيير والتطوير بالمدرسة[٢]، ولذلك تقوم على تشكيل بنية أو هيكل يمكن الآباء والمعلمين والمديرين فى كل مدرسة من تحديد أولوياتها، وتخصيص ميزانيتها وفقاً لتلك الأولويات، وصياغة مناهجها وتعيين وفصل العاملين بها، وهنا تكون سلطة صنع القرار محلية، ولا تكون المدرسة مسئولة أمام الجهات الأعلى، وإنما تكون مسئولة أمام المجتمع الذى تخدمه[٣]، ويترتب على ذلك توليد الشعور بالملكية والالتزام بالإصلاح المدرسي، وهو ما يعود بالنفع على رفع مستوى الأداء المدرسي، وتحسين جودة التعليم المقدم للتلاميذ.

وتتمتع المدارس التى تطبق الإدارة المتمركزة حول المدرسة بسلطة توزيع الميزانية، حيث تمنح كل مدرسة مبلغاً من المال يمكن أن تنفقه بالطريقة التى تراها مناسبة، فبعد أن يحدد مجلس التعليم بكل وحدة محلية إجمالي التمويل بالمطلوب، ثم يخصص مبلغاً لكل مدرسة وفقاً لعدد طلابها ونوعيتهم، تقوم كل مدرسة بتحديد أوجه الإنفاق من هذا المبلغ فى عدة مجالات مثل: الأفراد العاملين والمعدات والأجهزة والصيانة[٤].

---

1 - Abu Duhou ,Ibtisam, **op.cit**,P.(46).

2 - Educational commission of the states(2004) site – Based Management- available : http://www.ecs.org/html/issue.asp?issueid

3 - Abu Duhou Ibtisam, **op.cit**,P.(47).

4-Myers, Dorothy & Stonehill, Robert (1993) School- Based Management , Education Research consumer Guide, No4, Office of Education Research and Improvement (OERI) of the U.S. Department of Education -available at: http://www.ed.gov./pubs/or/consumerguides/baseman.k.html.

وهناك مدارس ناجحة تستطيع الحصول على موارد من خارج المدرسة من خلال النشاط الاستثماري فى مجتمع رجال الأعمال المحلي، بل وتستطيع تحقيق أقصى استفادة من هذه الموارد عن طريق توجيهها لاستحداث تجديدات ومبادرات الملائمة لها، حيث هناك من المدارس من استطاع استخدام تمويل الوحدة المحلية والولاية لدعم عمليات استقطاب واختيار الأفراد الذين يدعمون رؤيتها ويتفقون معها[1].

وبالنسبة لصنع القرار على مستوى المدرسة التى تطبق الإدارة المتمركزة حول المدرسة ، فيتم من خلال تشكيل مجالس إدارة مستقلة، تتكون من عضوية الآباء وأعضاء المجتمع المحلي والمعلمين ومديري المدارس[2]، وهناك من الوحدات المحلية من يقوم بتحديد هيكلة هذه المجالس وكيفية تشكيلها وبعضها من يترك المدارس تنفرد بهذا الأمر، لذلك تختلف هذه المجالس فيما بينها فى التشكيل والدور الذى تلعبه، وكذلك قياداتها[3].

وبالإضافة إلى مجالس الإدارة المستقلة تتوافر بالمدرسة جماعات عمل ذات هيكل رسمي وأعضاء محددين وتوقيتات منتظمة للاجتماعات، وتعتبر العديد من المدارس هذه الجماعات بمثابة لجان فرعية منبثقة عن مجلس إدارة المدرسة، وتهتم بعديد من المجالات على مستوى المدرسة مثل التقييم والمناهج والتدريس، والتنمية المهنية للعاملين، وتقوم بتطوير أفكار المجلس على توصيات أو بتقديم أفكار جديدة للمجلس، إلا أنه فى بعض المناطق التعليمية، تستخدم المدارس جماعات العمل بدلاً من مجلس إدارة المدرسة، وذلك فقد نظمت إحدى المدارس، معلميها وممثلى الآباء فى خمس جماعات عمل تختص بكل من العمليات، والتقييم والقياس، والتنمية المهنية للعاملين، والامكانات أو التطوير التنظيمي، والتى يعمل بها مدير المدرسة والتى تختص بمراقبة الميزانية والإشراف عليها، وبالإضافة

1- Briggs, Kerril & Wohlstetler, Priscilla, **op.cit**, P.(19).

2 - Education Commission of the states, **op.cit**,P.(1).

3 - Wohlstetter, Priscilla & Albers, Suson Mohrmon (1996) School- Based Management: Promise and Process, Finance Brief, New Jersey, consortium for policy Research in Education - Available at: http://www.ed.gov./pubs/SER/SchBasesMgmt/promise. htm

لهذه الجماعات الثابتة بشكل المديرون لجاناً خاصة مؤقتة عند الحاجة مثل لجان المقابلات الخاصة لتعيين العاملين الجدد[1]، وبذلك حدث نوع من إعادة الهيكلة للمدرسة، وتغيير فى وظائفها.

وبذلك أدى تشكيل المجالس المدرسية وجماعات العمل، إلى تغير فى الأدوار، فلم تعد مجالس التعليم المحلية تملي على المدارس ما يجب أن تقوم به، بل تساعدها على إنجاز ما قررت أن تقوم به، كما أن صنع القرار أصبح تشاركياً بين أعضاء المجتمع المدرسي وأفراد المجتمع المحلي، ولم يقتصر على مدير المدرسة، كما كان فى الماضي، وكذلك أصبحت المدارس على اتصال بمنظمات المجتمع المحلي، والجامعات، ووسائل الإعلام، وهو ما يحقق لها تقديم الدعم التكنولوجي، وبرامج التنمية المهنية للعاملين والحصول على موارد إضافية.

أما بالنسبة لرقابة المدارس التى تطبق الإدارة المتمركزة حول المدرسة ، فتطلع بها المدارس كل على حدة، بعد أن يتم تحويل هذه المسئولية الرقابية من على كاهل مجالس التعليم المحلية، وأصبحت لدى أعضاء المجتمع المدرسي من مديرين ومعلمين وآباء، وأفراد المجتمع المحلي مزيداً من الرقابة على الأداء المدرسي[2]، إلا أن هذا لا يمنع من أن تكون هناك محاسبية لتلك المدارس من خلال اتفاقية مكتوبة تحدد أدوار الجهات الأعلى (مجلس التعليم، مراقب التعليم، ومجلس التعليم بالمنطقة) كذلك أدوار مدير المدرسة، ومجلس إدارة المدرسة، وتتضمن المعايير التى تتم على ضوئها هذه المحاسبية، وتقدم كل مدرسة تقريراً سنوياً حول مستوى أدائها، ومدى تحقيقها لأهدافها، وتخطيطها لمستقبلها[3].

1- Wohlstetter Priscilla and R. Briggs(1996) School- Based Management : changing Roles for principals , principal, Vol.74, No.2 - available : http://www.ed.gov./pubs/SER/SchBasesMgmt/roles.html

2 - Wohlstetter Priscilla and R.Briggs , **op.cit,** P.(1).

3 - Myers, Dorothy & Stonehill, Robert, **op.cit** , P.(3).

وبعد الانتهاء من عرض صلاحيات المستويات الإدارية، يتضح أن المسئولية الرئيسية لإدارة التعليم تنحصر فى مستويات: الولايات، الوحدات المحلية، المدارس، أما المستوى الفيدرالي يقدم مساعدات فقط، ولكن تم ذكره حتى تكتمل الصورة، ويتم عرض تلك المساعدات،وبذلك تمارس اللامركزية على المستويات الثلاث السابقة، التى تضطلع كل منها بالعمليات الإدارية فى حدود نطاقها، وهذا ما سيتم توضيحه فى العرض التالي الخاص بتحليل الخبرة فى ضوء العمليات الإدارية، والذى سوف يقتصر على عمليات (التخطيط – التنظيم – التمويل – صنع القرار – الرقابة والمحاسبية)، حيث أنها تمثل حدود الدراسة.

٣/٣: تحليل خبرة الولايات المتحدة الأمريكية فى ضوء العمليات الإدارية:

لم يشر الدستور الأمريكي إلى مسئولية الحكومة الفيدرالية عن أنشاء نظام تعليمي، وبذلك لا يوجد نظام تعليمي أمريكي قومي، ولا توجد تعميمات بالنسبة لنظام التعليم الأمريكي إلا أن المستوى القومي يقدم مساعدات جليلة للحفاظ على جودة التعليم، وتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية، ومن أهم هذه المساعدات: تقديم إعانات مادية للجهات الفقيرة، وإصدار تقارير قومية تحث على الارتقاء بجودة التعليم، وإجراء بحوث تربوية لتطوير التعليم، وإصدار قوانين تعليمية تخدم الصالح العام، وتوفير خبرات فنية وقيادات تربوية لإعانة بعض الجهات المحتاجة لذلك إلى جانب توفير معايير لجودة التعليم ومراكز قومية تخدم بعض الجهات فى مجال المحاسبية التعليمية، والاعتراف بمنظمات الاعتماد الأكاديمي.

وعلى الرغم من وجود وزارة للتعليم على المستوى القومي إلا أنها لا تقوم بالاختصاصات المألوفة لوزارات التعليم فى كثير من دول العالم، حيث تضطلع بهذه الاختصاصات الولايات والوحدات المحلية والمدارس كل فى حدوده.

فبالنسبة للتخطيط، ليس هناك خطة قومية شاملة تنفذ فى كافة أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، بل يبدأ التخطيط من مستوى الولايات، حيث يخطط للتعليم بكل ولاية

مجلسها التعليمي فى ضوء قوانين وقرارات السلطة التشريعية التى تحدد الخطوط العامة للسياسة التعليمية بالولاية ثم ينتقل التخطيط لمستوى الوحدات المحلية، والتى تضطلع مجالسها التعليمية بالتخطيط للتعليم مراعية سياسات الولاية والظروف المحلية لكل وحدة محلية، ثم ينتقل التخطيط لمستوى المدارس، والتى تقوم مجالسها التعليمية بوضع خطط تعليمية تراعي توجيهات المستويات الإدارية الأعلى والظروف المحلية لكل مدرسة، وبذلك يكون هناك تنوع تعليمي فى كافة أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، ومرونة تسهل العمل الإداري.

وبالنسبة للتنظيم الإداري، فيتسم بنوع من الاستقلال الإداري على كافة مستويات الولايات والوحدات المحلية والمدارس، فليس هناك تسلسل إداري على قمته وزير، ولكن يتبنى كل مستوى هياكل تنظيمية تتمتع بالإشراف العام من المستوى الأعلى، وتتسم هذه الهياكل التنظيمية بالانبساط، حيث يصل فيها الحد الأدنى إلى عدد كبير من الوحدات الإدارية، فنجد بكل ولاية حاكم وسلطة تشريعية ومجلس تعليمي وقسم تعليمي ومراقب يقوم بالإشراف العام على الوحدات المحلية.

أما الوحدات المحلية فنجد بكل وحدة مديراً محلياً للتعليم ومجلس محلي للتعليم يقومان بالإشراف العام على المدارس التابعة لهم، والتى لكل منها مجلس إدارة يتبعه العديد من لجان العمل المدرسية.

أما تمويل التعليم، فليس هناك ميزانية خاصة بالتعليم تتبع الميزانية العامة للولايات المتحدة الأمريكية، ولكن يتم تمويل التعليم بنظام حر عن طريق الضرائب المحلية، فتقوم كل ولاية بجمع ضرائب التعليم من خلال الضرائب العامة بها، وتوزع هذه الضرائب على الوحدات المحلية التى لا تكفى الضرائب المفروضة على العقارات لتمويل التعليم بها، وتحصل المدارس على تمويلها من الوحدات المحلية التابعة لها، إلى جانب بعض المساعدات والاستثمارات الخارجية، وتتمتع كل مدرسة بسلطة توزيع الميزانية على مجالات الإنفاق بها.

وتصنع وتأخذ القرارات فى كل المستويات، فليس هناك هيئة واحدة أو شخص واحد فى القمة يمسك بكل الخيوط، فتأخذ كل ولاية قرارات تهم الصالح العام بالولاية، يشارك فيها أكبر عدد من المسئولين الإداريين وأعضاء من المجتمع، وكذلك تأخذ كل وحدة محلية قرارات تخدم الظروف المحلية، يشارك فيها إداريين وأعضاء من المجتمع، وكذلك تأخذ كل مدرسة قرارات تعمل على تحقيق جودة التعليم، يشارك بها جميع العاملين بالمدرسة وأعضاء من المجتمع المحلي، يشكلون مجلس الإدارة ولجان العمل المدرسية، وبذلك تتوافر الثقة التى تتبعها السلطة والشراكة فى المستويات الإدارية الدنيا.

وتتم الرقابة والمحاسبية فى صورة إرشاد وتوجيه من المستوى الإداري الأعلى للمستوى الأدنى، فبكل ولاية قسم تعليمي ومراقب تعليم، يراقبان ويوجهان مجالات عمل الوحدات المحلية، والتى تراقب وتوجه مدارسها حتى تحقق جودة التعليم، التى منحت لكل مدرسة رقابة ذاتية من أعضائها وأعضاء مجتمعها المحلي فى ظل أهداف ومعايير وأدوار محددة للولاية والوحدة المحلية.

ومما سبق يتضح أن خبرة الولايات المتحدة الأمريكية فى تطبيق اللامركزية، يغلب عليها الطابع المفرط، وفى الصفحات القادمة سيتم عرض خبرة معتدلة فى تطبيق اللامركزية، هى خبرة المملكة المتحدة.

٤/٣: السياق المجتمعي بالمملكة المتحدة:

تقع المملكة المتحدة بالقرب من الشاطئ الغربي لقارة أوربا، على مساحة تبلغ حوالي ٢٤٥,٠٠٠ كم٢[1]؛ لتصبح بمثابة حلقة وصل بين أوربا من ناحية والأمريكتين من ناحية أخرى، وبوابة قارة أوربا على العالم الخارجي، مما جعلها تحتفظ شخصيتها المستقلة عن قارة أوربا، وبحتفظ سكانها بالاستقلالية والحرية الشخصية.

1 - Oxford University (1995) **World Development Report, workers in on Integrating world**, New York, Oxford University Pressinc,P.(163).

وتتكون المملكة المتحدة من أربعة أقاليم متمايزة يسكنها عناصر متباينة لكل منها ماضيه وتقاليده وثقافته المتغايرة جمعت بينها دولة واحدة، واتحدت عناصرها فى ظروف مختلفة لتكون لنا المملكة المتحدة وعاصمتها لندن، الإقليم الأول إنجلترا، والتى تعتبر أكبر الأقاليم من حيث المساحة والمكان فيصل عدد سكانها حوالي ٨١,٥ % من سكان المملكة المتحدة،وعاصمتها لندن، والإقليم الثاني اسكتلندا وتحتل ٣٧% من مساحة المملكة المتحدة، وحوالي ١٠% من مجموع السكان، والإقليم الثالث ويلز، ويمثل حوالي ٢,٥% من مجموع سكان المملكة المتحدة، والإقليم الرابع أيرلندا الشمالية، وهى مجموعة من المقاطعات توجد شمال شرقي أيرلندا وعاصمتها بلفاست[١].

وتتنوع العناصر المتباينة من السكان بشكل عرقي، من بينهم السليتون الأصليون وإنجلترا جرمانيون وساكسون وجوتس واسكندنافيون ونورمانديون فرنسيون مع مجموعات اسكتلنديين وأيرلنديين، وعدد كبير من مهاجري الكومنولث من الهند وباكستان وجزر الهند الغربية، وعلى الرغم من ذلك اللغة السائدة هى اللغة الإنجليزية مع وجود اختلافات كبيرة فى اللهجات المحلية، إلا أن هذا لا يمنع من ظهور مشكلات عديدة نتيجة التنوع العرقي والثقافي[٢].

ويتسم معدل النمو السكاني فى المملكة المتحدة بأنه بطئ، حتى أن بعض الإحصائيات تشير إلى أن مجموع السكان وصل فى عام ٢٠٠٢ م إلى حوالي ٥٩,١ مليون نسمة، ومن المتوقع أن يصل فى عام ٢٠١٥م إلى حوالي ٦١,٣ مليون نسمة[٣]، وهذا لا يمثل ضغط على الحكومة المركزية لزيادة المخصصات المالية اللازمة لتوفير الخدمات إلى الشعب الذى يتسم بالثبات تقريباً .

١- عرفات عبد العزيز سليمان ومريم محمد إبراهيم الشرقاوي(٢٠٠١) : **فى مجال التربية المقارنة** ،القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ص ص(١٧٤، ١٧٥).

٢- إبراهيم عباس الزهيري (٢٠٠٣): اختيار نوعية المدرسة الثانوية على ضوء آلية السوق فى التعليم فى بعض البلدان الأجنبية، وامكان الاستفادة منها فى مصر، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، **مرجع سابق**، ص(١٩٧).

٣- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٤): **تقرير التنمية البشرية للعام ٢٠٠٤، الحرية الثقافية فى عالمنا المتنوع**، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. نيويورك، ص(١٥٢).

والمملكة المتحدة، مملكة ديمقراطية والهيئة التشريعية العليا للبلاد هى البرلمان الذى يتكون من مجلسين هما: مجلس العموم ومجلس اللوردات، ويمثل الحكومة المركزية مجلس الوزراء الذى يعتبر هيئة مستقلة[١]، ويتناوب السلطة داخل هذا المجلس أكبر حزبين هما حزب العمال وحزب المحافظين، بعد حصول أحداهما على تأييد أغلبية الأعضاء المنتخبين.

وتعتبر المملكة المتحدة من أقدم الدول التى تأخذ بنظام الإدارة المحلية، بل هى مهد هذا النظام الذى انتشر فى دول العالم تأثراً بها، وتتمتع الوحدات المحلية بها، بقدر كبير من السلطة والمرونة فى تقديم الخدمات، وبناءاً على التشريعات والقوانين التى تصدر من البرلمان، محددة اختصاصات هذه الوحدات على سبيل الحصر[٢].

ويسير النظام الاقتصادي فى ضوء الفلسفة الرأسمالية، التى تسعى إلى تحقيق الجودة فى كافة مناحي الحياة عن طريق تأكيد مبادئ الاستقلالية والتنافسية، وإن كانت المملكة المتحدة تعرضت لعثرات اقتصادية بعد الحرب العالمية الثانية، وأثناء حالة الركود الاقتصادي، وعقب أزمة البترول عام ١٩٧٣ – ١٩٧٤، إلا أن هذا لم يمنعها من السعي لتحقيق الجودة، عن طريق إجراء الكثير من الإصلاحات التى تمكن الشعب من تحقيق التقدم الاقتصادي، وتوظيف أحدث أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ويضم البناء الاجتماعي مجموعة من الطبقات، تتباين فى مستوى الثروة والنفوذ والمستوى الاجتماعي، وهذه الطبقات الطبقة الرأسمالية الكبيرة والمتوسطة والصغيرة بالإضافة إلى الطبقة العاملة[٣]، ولذلك اتجهت التشريعات والقوانين إلى تأكيد بناء المجتمع العادل، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وتحقيق الديمقراطية وتكافؤ الفرص.

١- أحمد إسماعيل حجي (١٩٩٨): **التربية المقارنة**، القاهرة، دار الفكر العربي، ص (٢٩٥).

٢- كامل بربر(١٩٩٦) : **نظم الإدارة المحلية، دراسة مقارنة**، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص (١٦).

٣- شبل بدران (٢٠٠١): **التربية المقارنة، دراسات فى نظم التعليم**، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص ص (٢٣٧، ٢٣٨).

وفى النهاية، يتضح أن أخذ المملكة المتحدة بالنمط اللامركزي فى الإدارة التعليمية، جاء نتيجة لجملة عوامل السياق المجتمعي، حيث الانعزال الجغرافي عن قارة أوربا، والرغبة فى الاحتفاظ بالشخصية المستقلة، ورغبة السكان فى الاحتفاظ بالاستقلالية والحرية الشخصية، والتنوع والتمايز الجغرافي بين الأقاليم المكونة لها، والتنوع العرقي فى الأصول السكانية والاختلافات الثقافية بينهم، وثبات معدل النمو السكاني، وعدم الحاجة لزيادة الدعم المادي من الحكومة المركزية، وما يتبعه من تدخل مباشر فى الأمور المحلية، والنظام السياسي الديمقراطي وتأصل نظام الإدارة المحلية، والفلسفة الاقتصادية الرأسمالية، والبحث عن الجودة، والتقدم التكنولوجي الموفر لدرجة عالية من الشفافية والمحاسبية، والمطالبة الاجتماعية بتحقيق العدالة والديمقراطية، وبهذا أصبح سير نظام إدارة التعليم على أسس لامركزية من الأمور المستقرة والثابتة، وهذا ما سيتم توضيحه فى المحور التالي الخاص بعرض صلاحيات المستويات الإدارية.

٥/٣: صلاحيات المستويات الإدارية التعليمية فى المملكة المتحدة :

تشكلت الصورة الحالية لإدارة نظام التعليم فى المملكة المتحدة، بعد صدور عدة قوانين تعليمية ساهمت فى تحديد معالم هذا النظام، وكان أول هذه القوانين قانون فورستر فى عام ١٨٧٠، والذى بموجبه تم تأسيس المجالس المحلية للتعليم[١]، وهذا بعد التشكك فى مقدرة الهيئات الطائفية على النهوض بأمور التعليم وحدها.

وبعد فترة صدر قانون ١٨٩٩ لإنشاء مصلحة قومية للتعليم تحل محل كل من إدارة التعليم وإدارة العلوم والفنون، ثم صدر قانون بلفور فى عام ١٩٠٢، والذى ألغى مجالس التعليم المحلية، وأنشأ سلطات التعليم المحلية التى توسعت اختصاصاتها فى ظل قانون فيشر عام ١٩١٨، وفى عام ١٩٤٤ صدر قانون تبلر الذى كان رئيساً للمصلحة القومية للتعليم، والتى تغير اسمها إلى وزارة التربية بصدور هذا القانون، وصار يرأسها

١- محمد منير مرسي(١٩٩٣): الاتجاهات المعاصرة فى التربية المقارنة، القاهرة، عالم الكتب، ص(١٨٤).

وزير مسئول عن تطوير التعليم، وتحديد ومراقبة الحد الأدنى الذى لا يقل عنه مستوى الأداء التعليمي[١].

وفى عام ١٩٨٨ صدر قانون الإصلاح التعليمي الذى ساهم فى منح المدارس استقلالاً كبير فى إدارتها، بحيث تفوض سلطات واسعة كانت تختص بها سلطات التعليم المحلية أو السلطة الأعلى للتعليم بالمملكة من قبل، وساهم فى تطبيق نظام المساءلة التعليمية،وتطبيق المنهج القومي[٢]،وأعطي الوزير سلطات أكبر بوصفه مشتركاً فى الحكومة.

وفى عام ١٩٩٢ صدر قانون التربية والمدارس، والذى تم بموجبه إنشاء هيئة التفتيش على المعايير التعليمية OFSTED، والتى تعتبر هيئة مستقلة عن وزارة التعليم تعمل على رفع المعايير والتفتيش على جميع مدارس المملكة المتحدة[٣].

وبعد عرض أهم القوانين التعليمية التى تحددت فى طياتها صلاحيات المستويات الإدارية، يتضح أن صلاحيات المستوي القومي والمستوي الإجرائي المدرسي زادت على حساب المستوى المحلي بدءاً من قانون عام ١٩٨٨، وفى قوانين أخرى سيتم تناولها فى مواضع أخرى، وفى العرض التالي سيتم تناول صلاحيات المستويات الثلاثة السابقة، ومستوى رابع هو المستوى الإقليمي، والذي ليس له بنية إدارية رسمية، إلا أن الاختلافات الإدارية بين أقاليم المملكة المتحدة الأربعة تفرض الإشارة إلى هذا المستوى لمعرفة التمايز الإداري بين هذه الأقاليم.

١- وهيب سمعان (ب،ت) **دراسات فى التربية المقارنة**، الطبعة الثالثة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص ص (١٧٧- ١٨٣).

2- Bush, T. & West, J. (1994) **The Principals of Education Management**. University of Leciester: Longman Group Ltd, P.(161).

3- Education (Schools)Act(1992) http://www.legistation.homso.gov.U.K/acts.

١/٥/٣: صلاحيات المستوى القومي:

لا يمكن الاستغناء عن دور الدولة في التعليم، وذلك لتحقيق إنعاش الاقتصاد،وإنعاش الحالة الاجتماعية، ورفع مستوى المعيشة في المجتمع، ومتابعة وملاحقة كل جديد في العلم والتكنولوجيا، وخصوصاً بعد ما أتضح أن التعليم أحد المصادر الأساسية للاقتصاد في المجتمعات المتقدمة، وأحد منابع بناء الشخصية فيها.

ولذلك توجد جهات عديدة معينة بإدارة التعليم على المستوى القومي في المملكة المتحدة، أولها الملكة بحكم أنها الرئيس الأعلى للدولة، فالملكة تحتفظ بحق التصديق على القوانين، وتقوم بتوقيع أوراق الدولة، والتي منها ما يخص التعليم، وهناك البرلمان الذي يعتبر أعلى سلطة تشريعية والمؤسسة المسئولة عن إعداد وإلغاء القوانين، ويقوم بممارسة دور رقابي، على أجهزة الدولة، وإصدار تشريعات السياسة التعليمية، وهناك مجلس الوزراء الذي يمثل السلطة التنفيذية والجهاز الرئيسي لصنع القرار في الحكومة[١]، ويقوم عموماً بتنفيذ سياسة ترمي إلى تحقيق تكافؤ الفرص وديمقراطية التعليم.

وهناك وزارة التعليم التي أنشئت بموجب قانون بتلر سنة ١٩٤٤، وتم تعديل اسمها عام ٢٠٠١؛ لتصبح وزارة التربية والمهارات، ويرأسها وزير عضو في مجلس الوزراء، يساعده في إدارة التعليم سكرتير برلماني عضو في البرلمان وعضو في الحكومة، ويسترشد هذا الوزير بآراء عدد من المجالس التي تهتم بشئون التعليم وعدد من الهيئات المستقلة مثل مراكز البحوث التربوية وغيرها، كما يسترشد بمجلسين استشاريين يبحثان المشكلات التربوية في البلاد، أما ديوان الوزارة فهو يتكون من مجموعة من الموظفين الدائمين ويرأسهم سكرتير دائم يعتبر مسئولاً عن كافة النواحي الإدارية[٢].

١- منار محمد بغدادي، تجارب بعض الدول في مجالي لا مركزية التعليم ونظم إدارة المعلومات التربوية في لورانس بسطا زكرى، مرجع سابق، ص (١٧٤).

٢- محمد السيد حسونة (٢٠٠٤): التعليم الابتدائي في بعض الدول، دراسة مقارنة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص ص (٩٠، ٩١).

وتتولى الوزارة مسئولية صياغة السياسة القومية للتعليم دون الجامعي، والمحافظة على المستويات القومية للتعليم، وتقوم بدور هام على المستوى القومي في صياغة التشريعات التعليمية، واقتراح مشروعات القوانين يشاركها في ذلك السلطات التعليمية المحلية، والمجالس الإدارية المدرسية، ويتولى الوزير مسئولية العمل على تطوير التعليم والمؤسسات التعليمية، والتأكيد من قيام السلطات التعليمية المحلية بدورها بفعالية في تنفيذ السياسة القومية، وتقديم الخدمات التعليمية، وتخضع كل السلطات التعليمية لرقابته وإشرافه، وهو مسئول أيضاً عن المباني المدرسية، وعن تحقيق المعايير القومية للتعليم[1].

ويقوم موظفي الوزارة بتصريف شئون السلطات التعليمية المحلية، حيث يختص كل موظف منهم بمنطقة معينة، يتلقى مراسلاتها ويتولى الرد عليها، حيث تنحصر الوظيفة الرئيسية لهؤلاء الموظفين في التحقق من مطابقة المشروعات التي تقدمها السلطات التعليمية المحلية مع الخطوط العريضة للسياسة التعليمية التي وضعتها الوزارة، كما يقوم هؤلاء الموظفين بالبت في الأمور التي تقع في سلطاتهم، أما دون ذلك فيحيلونه إلى رؤسائهم، وقد يصل إلى الوزير نفسه في بعض المسائل الهامة[2].

وتساهم الحكومة المركزية بنصيب كبير في تمويل التعليم، ففي الفترة من ١٩٩٥م إلى ١٩٩٧م، بلغت نسبة الإنفاق على التعليم نحو ٥,٣% من الناتج القومي الإجمالي أي ١١,٦% من مجموع الإنفاق الحكومي[3]، وتقدم هذه الأموال إلى السلطات التعليمية المحلية، والتي تستكمل باقي ميزانيتها التعليمية عن طريق الضرائب المحلية، ورغم أن هذه السلطات تتلقى أموالاً كثيرة من الحكومة المركزية، فإنها تتمتع بحرية كثيرة في التصرف.

1- Derek, Copyioht cillord (2004) **Education In England.** London: Brief History ,P.P(23 , 24).

٢- شاكر محمد فتحي أحمد (١٩٨٦): **إدارة التعليم وتنظيمه في إنجلترا**، في: نبيل أحمد عامر صبيح وآخرون، **مقدمة في التربية المقارنة**، القاهرة، المكتبة المصرية، ص (٢٦٧).

٣- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(٢٠٠٢): **تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠٢م، تعميق الديمقراطية في عالم مفتت**، مركز معلومات قراء الشرق الأوسط القاهرة، ص (١٧٨).

وبالإضافة إلى المخصصات المالية السابقة، هناك نظام الكوبونات التعليمية، والذى يقوم على أساس أن كل الآباء ذوى الأطفال في سن المدرسة يستطيعون الحصول على كوبون بقيمة مالية معينة تعادل عادة تكاليف تعليم أبنائهم في المدرسة التى يرغبونها سواء كانت مدرسة حكومية أو خاصة بمصروفات، وعلى الآباء أن يتحملوا أى زيادة مالية عن قيمة الكوبون إذا ما اختاروا مدرسة خاصة ذات مصروفات عالية[١].

وهناك هيئة التفتيش على المعايير (OFSTED)، والتى أنشئت فى عام ١٩٩٣ لتكون الجهة المنوط بها تحقيق المساءلة التعليمية المستوى القومي، والهيئة المسئولة عن القيام بتحسين وتطوير المستويات التعليمية للأداء والإنجاز من خلال مفتشيها الذين يقومون بتقييم كافة عناصر العملية التعليمية فى المدارس المختارة للتفتيش، والتى يقدم عنها تقرير تفصيلي سنوياً[٢]، ويعتبر مصدر للمعلومات الدقيقة عن جودة التعليم فى مدارس الدولة، ومدى نهوض السلطات التعليمية المحلية بمسئولياتها.

وهذه الهيئة مستقلة ولا تتبع وزارة التعليم بينما تتبع صاحبة الجلالة الملكة،وعلى الرغم من ذلك تعمل عن قرب مع وزارة التعليم، وتقوم بالتفتيش على الأمور المتعلقة بالتعليم وفقاً للمعايير التى تعلنها وزارة التعليم، وتقدم تقاريرها إلى وزير التعليم، وتقدم النصيحة المتخصصة له ولوزارته، وأتاحت استقلالية هذه الهيئة تقديم تقاريرها عن جميع أنشطة المدارس وإدارتها بدون أى تحيز، وعرضها على جميع المسئولين وأولياء الأمور والمجتمع بمؤسساته وأفراده؛ للوقوف على مستوى جودة التعليم بالمدارس[٣]، ويتم عرض هذه التقارير عبر وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة.

1- Mike Bottery (1992) **The Ethics of Educational Management personal, Social and political Perspective, In School Organization,** London , Cassell, Education Limited, P.(831).

٢- حنان إسماعيل أحمد (٢٠٠٦): المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي من منظور تخطيطي، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، المجلد ١٢، العدد ٤٢، يوليو، ص ص (٣٢، ٣٣).

٣- محمد حسين عبده العجمي (٢٠٠٥) المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية،**مجلة كلية التربية بالمنصورة**، العدد ٥٨، الجزء الأول، مايو،ص(٢٩).

وانطلاقاً من الاهتمام بتقييم أداء المدارس فى ظل المعايير القومية، صدر قانون المعايير وإطار العمل لعام ١٩٩٨، والذى ركز على تعزيز رفع معايير التعليم والاهتمام بها[١]، وصدر قانون التعليم فى عام ٢٠٠٢والذى تناول الأطر التشريعية الجديدة والأجهزة المؤهلة لرفع معايير التعليم[٢].

وبعد عرض صلاحيات المستوى القومي بكل جهاته الموجودة فى لندن العاصمة، يتضح أن هذا المستوى زادت صلاحياته فى الفترة الأخيرة بدءاً من قانون الإصلاح التعليمي فى عام ١٩٨٨، وذلك لأغراض مجتمعية تهدف إلى وجود نظام تعليمي جيد يواكب تداعيات العولمة، وفيما يلي عرض للمستوي الثاني، والذى يمثله أقاليم المملكة المتحدة الأربعة.

٢/٥/٣: صلاحيات المستوي الإقليمي:

تتسم مسئولية إدارة التعليم فى المملكة المتحدة بالتعقيد، حيث لا يوجد نظام تعليمي موحد فنظم التعليم فى أقاليم إنجلترا وويلز واسكتلندا وأيرلندا الشمالية، لديها اختلافات واضحة[٣]، وذلك بسبب طبيعة المملكة المتحدة الديمقراطية والدستورية، وطبيعة هذه الأقاليم الأربعة المتمايزة عرقياً وثقافياً، فكل إقليم يتمتع بدور كبير من السلطات والمسئوليات، ولكل إقليم إدارته الذاتية ومجاله التشريعي وتقاليده الإدارية والتنفيذية بما فى ذلك الأمور المتصلة بالتعليم.

ولذلك يوجد لكل إقليم من الأقاليم الأربعة إدارة فى الحكومة المركزية مسئولة عن التعليم، ففى إنجلترا يعتبر المسئول عن التعليم، وزير التعليم الموجود فى لندن، أما ويلز واسكتلندا وأيرلندا الشمالية فتقع مسئولية تقديم الخدمات التعليمية على عاتق وزراء

1- Hre Mojesty's Stotionery office, school standard and Act (1998) - Available at: http://www.hmso.gov.uk/acts1998/199800htm.

2- Hre Mojesty's Stotionery office , Education Act (2002) - Available at: http://www.legistlotion.hmso.gov.uk/acts.

3 - Husen. T.&Post Le. Thwaite,N.(1994)**The International Encyclopedia of Education**,2nd ed. Oxford,Program on article13 , paragraph3..

الدولة فى كل منها[١]، ولذلك توجد فروق واختلافات بين هذه الأقاليم من حيث نظام وإدارة وضبط المدارس.

وعلى الرغم من وجود وزارة للتعليم على المستوى القومي يرأسها وزير، لديه مسئوليات كثيرة تخص المستوي القومي، ووجود عدة أقسام تدير التعليم على المستوي الإقليمي، ففى إنجلترا يدير التعليم الثانوي قسم التربية، وفى اسكتلندا يديره المكتب الاسكتلندي للتعليم، إلا أن السلطات المحلية المنتخبة تعد المسئول الأول عن تسيير دفة الأمور التعليمية فى المملكة المتحدة، باعتبار أن السمة اللامركزية سمة مهمة من سمات النظام التعليمي بالمملكة المتحدة، واعتبار التعليم خدمة قومية تدار محلياً[٢].

وبذلك لا توجد بنية إقليمية لإدارة التعليم بوجه عام، رغم الاختلافات بين الأقاليم الأربعة، ورغم وجود بعض الهيئات الإقليمية التى تختص بأمور التعليم، ولكن هناك بنية محلية لإدارة التعليم، والتى سوف يتم عرض اختصاصاتها فى العرض التالي.

٣/٥/٣: صلاحيات المستوي المحلي:

تتولى السلطات التعليمية المحلية Local Educational Authorities العملية التعليمية على المستوى المحلي فى المملكة المتحدة، ولهذه السلطات بنية رسمية معترف بها من قبل التشريعات والقوانين، ففى إنجلترا وحدها يوجد سبعة وتسعين هيئة، تنقسم إلى ٢١ هيئة تضم قطاع لندن، والمدن العشرين المحيطة بلندن، ٣٦ هيئة تضم المناطق الحضرية، و٤٠ هيئة تضم الأقاليم المختلفة[٣]، وذلك بالإضافة إلى هيئات السلطات التعليمية المحلية الموجودة فى أقاليم ويلز واسكتلندا وأيرلندا الشمالية، والتى تمثل التقسيم الجغرافي والإداري لهذه الأقاليم كما فى إنجلترا.

١- رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، إدارة التعليم والإشراف عليه فى بعض دول العالم، مرجع سابق، ص (١٩٧).

٢- أحمد إسماعيل حجي، التربية المقارنة، مرجع سابق، ص (٢٩٦).

3 - Fletcher, John(1995) Policy Making in DES/DFE/ Via Consensus and Contention, **Oxford Review of Education**,Jun,Vol.21,issue2, P.(133).

والسلطات التعليمية المحلية جزء من المجالس المحلية، حيث يتم بعد انتخاب أعضاء هذه المجالس وتوزيعهم على اللجان المختلفة، والتى من بينها لجنة التعليم، التى تتولى أمر التعليم[١]، وتضم هذه اللجنة عدة لجان فرعية يختص كل منها بجانب من الجوانب مثل لجنة المدارس الابتدائية، ولجنة المدارس الثانوية، ولجنة التوظيف، ولجنة المباني المدرسية، ولجنة المكتبات والمتاحف وغيرها[٢].

وبالإضافة إلى أعضاء لجنة التعليم المنتخبين، والذين عادتاً يشكلون نصف أعضائها، هناك أعضاء آخرين يختارون على أساس الخبرة والتخصص ويشكلون النصف الآخر، فهناك مدير التعليم المحلي الذى يتولى مسئولية الإشراف على إدارة التعليم، يعاونه فى ذلك وكيل وعدد من المساعدين، وهيئة من المهنيين والإداريين، علاوة على عدد من موجهي المواد والمنظمين المفتشين المحليين[٣].

وتمتلك السلطات التعليمية المحلية حق التصرف فى شئون التعليم، فى ضوء ظروفها، وحاجاتها مع وجود علاقة ارتباط قائمة باستمرار مع وزارة التربية والمهارات والمدارس، وتنظم هذه السلطات اجتماعات منظمة تناقش فيها شئون التعليم، وتحدد مجالات العمل.

وتضطلع سلطات التعليم المحلية بالعديد من المهام منها: التأكيد من توافر الأماكن المدرسية الكافية، مع وضع الخطط الخاصة بإعداد مدارس جديدة، وتوفير القيادات الإدارية فى التعليم تكون قادرة على تشجيع نشر الأفكار اللازمة لتطوير النظام التعليمي، ومراقبة جودة التعليم، والعمل على إمداد المدارس بالمعلومات التى تحتاجها لتطوير أدائها، وتوفير التمويل اللازم للمدارس، ودفع رواتب المعلمين[٤]، حيث إن لهذه السلطات

١- عبد الغني عبود، **مرجع سابق**، ص (١٦٤).

٢- سلامة عبد العظيم حسين وعوض الله سليمان عوض الله (٢٠٠٦): **اتجاهات حديثة فى الإشراف التربوي**، عمان، الأردن، دار الفكر، ص (١٤٦).

3- Sollis ,E (1993) Total Quality Management in Education, London, Kogonpage, **Educational Management Series**, P.P(19 ,20).

4- Nigel, Gonn (1998) **Improving school Governance, How Better Governors make better school?** ,London, the Folmerprees, P.(141).

ميزانيات خاصة، تستوفي بنودها من الدعم المالي السنوي للحكومة المركزية وضرائبها المحلية، بالإضافة إلى الإعانات التى يقررها البرلمان للسلطات التى تعجز عن الوفاء بتقديم الخدمات التعليمية من المصدران السابقان.

وفى ظل تنامي الاهتمام بجودة التعليم، أصبح دور السلطات التعليمية المحلية ضروري لرفع المعايير التعليمية، ووضع خطة لتطوير التعليم وتطوير أداء المدارس، بحيث تحتوى هذه الخطة على تحليل الاحتياجات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتوفير التجهيزات والمباني المدرسية والاحتياجات التعليمية، وكيفية تحقيق التحاق جميع الأطفال بالمدارس لتلقي التعليم، واتخاذ الترتيبات التى تمكن أولياء الأمور من اختيار المدرسة المفضلة التى يرغبون فى إلحاق أبنائهم بها، واتخاذ إجراءات تساعد على تطوير الشراكة مع القطاع الخاص[1]، والقطاع التطوعي حتى يكون هناك نوع من تكامل السياسات على المستوى المحلي، خاصة بعد ما أصبح للمنظمات الأهلية دور حيوي فى مجال التعليم، وأبرز أمثلة لذلك منظمة التعاون من أجل النهوض بالتعليم الحكومي، والاتحاد الوطني لجمعيات الآباء والمعلمين والمركز الاستشاري للتربية، وتتمثل أبرز أعمال هذه المنظمات وغيرها فى تحسين إمكانيات التعليم فى المدارس الحكومية، وإعادة تنظيم المدارس، والمشاركة فى الأنشطة التى تؤثر فى تعلم التلاميذ، وتشجيع التعاون بين الآباء والمعلمين، وبين المدرسة وأولياء الأمور، وتوزيع كل ما يتصل بجودة العمل من مطبوعات وبرامج على المعلمين، من خلال شبكات معلومات تنتشر فى أنحاء المملكة المتحدة[2].

وقد احتفظ الاتجاه نحو الجودة، والرغبة فى الأخذ بمفاهيم أعمق وأشمل لها، بالصلاحيات السابقة للسلطات التعليمية المحلية، بالإضافة إلى أخذها بنظام المحاسبية

---

1 - Letch, Ron (2000) **The Role of local Education Authoritles in New Labara Policy for Schools In Raising the Standards**, limdocking written by the national policy course team ,university of surrey Roehompton, David Fulton , publishers, P.(158).

٢- رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث والتكنولوجيا، تفعيل دور المشاركة المجتمعية فى تحسين جودة التعليم العام، مرجع سابق، ص ص (٣٣، ٣٤).

التعليمية الذى يحقق لها مراقبة الأداء المدرسي، وتحقيق الجودة التعليمية، حيث تقوم السلطات التعليمية المحلية بتحديد مستويات الجودة المطولة من المدارس، وتقييم مخرجاتها التعليمية، وكذلك معاونتها على تقييم أدائها[1]، وهذا على الرغم من التوسع فى صلاحيات الحكومة المركزية منذ ثمانينات القرن الماضي، وكذلك الحرية والاستقلالية التى تمتعت بها المدارس، والتى سوف يتم توضيحها فى العرض التالي الخاص بصلاحيتها.

٤/٥/٣: صلاحيات المستوي الإجرائي المدرسي:

بدأت بوجه عام – منذ ثمانينيات القرن العشرين – حركة تحول فى نمط إدارة مدارس المملكة المتحدة إلى الإدارة الذاتية، وكانت البداية قانون التعليم الصادر عام ١٩٨٠ الذى استحدث مجالس تسيير المدارس كوحدات مستقلة، ثم صدر قانون ١٩٨٦، الذى حدد مهاماً واضحة ومميزة لمجالس تسيير المدارس، وفى عام ١٩٨٨ صدر قانون الإصلاح التعليمي، الذى حدد التفويضات الممنوحة للمدارس لإدارة شئونها وتخطيط أولوياتها فى إطار الخطوط القومية العريضة[2]، من خلال مجلس إدارة لكل مدرسة.

وفى عام ١٩٩٣ صدر قانون آخر، حدد إطاراً عاماً للمدارس لتسهيل انتقالها إلى الإدارة الذاتية من خلال نظام الإدارة المحلية للمدارسLocal School Management الذى يفوض سلطة التمويل وإدارة الموارد إلى مجالس الإدارة المدرسية والعاملين بالمدارس[3]، وفى نفس الوقت يحول دون تدخل السلطات التعليمية المحلية فى الأمور التنفيذية للمدارس.

ولقد جاءت التشريعات السابقة، والتى انتهت بتطبيق الإدارة المحلية للمدارس، كرد فعل لرغبة الحكومة فى زيادة الكفاءة وتحسين جودة التعليم والتعلم، وعلى أثر

---

1 -Ouston, Janet; Fiddler, Brian and peter (1998) The Education Accountability of School in England and Wales , **Educational Policy**, London, Vol12, No.2 ,P.(112).

٢- عايده عباس أبو غريب (٢٠٠٥): بين المركزية واللامركزية فى مناهج التعليم الثانوي بمصر، دراسة ميدانية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص (٤٢).

3 - Abu Duhou , Ibitisom, **op.cit**, P.(42).

مبادرات سياسية كانت تتبنى العلاقات الفردية مع خدمات الدولة فى مجالات متعددة أهمها التعليم، ولذلك نجد أبرز أهداف تطبيق الإدارة المحلية للمدارس، تحسين كفاءة استخدام الموارد فى الخدمة التعليمية والتخطيط لحسن استخدامها، وتحسين جودة التدريس والتعليم والتخطيط؛ لتطوير العمليات التعليمية[١].

لذلك غيرت هذه الإدارة علاقة التخطيط التقليدي بين الحكومة المركزية والسلطات التعليمية المحلية والمدارس من خلال تفويض الموارد، ومسئولية صنع القرار إلى إدارات المدارس، وبالتالي نقل سلطة التخطيط لدى السلطات التعليمية العليا، وتتولى إدارات المدارس مسئولية التخطيط الاستراتيجي على مستوي المدارس فى ظل بيئة لامركزية [٢]، تراعي أهداف وأولويات وموارد كل مدرسة.

والإدارة المحلية للمدارس تزيد من فاعلية الإدارة، لأنها تدفع القرارات إلى أسفل أو لمن لديهم معرفة ودافعية أكبر، كما أنها تمنح المعلمين والآباء ورجال الأعمال والمواطنين المحليين سلطة المشاركة فى صنع القرار التعليمي من خلال المشاركة فى مجلس إدارة المدرسة[٣]، وهو مما يمكن التعبير عنه بأسلوب الإدارة بالمشاركة الذى يصدر عنه قرارات جماعية يشارك في صنعها أعضاء المجلس،ولا ينفرد بها فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد.

ويتكون مجلس إدارة المدرسة من الرئيس ونائب الرئيس وعشرين عضواً متخصصاً، ولهذا المجلس سلطة تعيين المدير، وله رأي رئيسي فى تعيين موظفي المدرسة الآخرين، وأحياناً يساعد المدير وكيلين أحداهما للشئون الأكاديمية، والثاني لشئون التلاميذ ورعايتهم، ولكل مدرسة معاون يتعامل مع السجلات والملفات المختلفة، ويهتم بإجراءات

١- محمد حسنين عبده العجمي، مرجع سابق، ص (٢٨).

2 - Giles, Corrie (1995) School - Based Management, Are UK School Grosping the Strategic Initiative? **International Journal of Education Management,** Vol.9, No .4,P.(6).

٢- نجدة إبراهيم سليمان(١٩٩٨): الاتجاهات الجديدة فى الإدارة التعليمية المحلية فى بعض الدول المتقدمة، **مجلة العلوم التربوية**، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، العدد (١٠)، إبريل، ص (٢٨٦).

القبول، وأمين للصندوق للشئون المالية للمدرسة، وممرضة مؤهلة مقيمة تنهض بمسئولية الاستشارات والمعالجة الطبية[1].

ولمجلس إدارة المدرسة مهام عديدة لعل من أهمها، تحديد رؤية استراتيجية للمدرسة، وتوجيه وتقييم المعايير التعليمية وجودة التعليم المقدم، والعمل على زيادة مستوى تحصيل الطلاب، وصنع القرارات التعليمية المتعلقة بالنواحي الإدارية والمالية للمدرسة، ومسئول عن أداء المدرسة، وذلك أمام الآباء بصفة خاصة والمجتمع ككل بصفة عامة[2].

وإذا كانت الإدارة المحلية للمدارس أعطت الحرية والاستقلالية التامة للمدارس فى التمتع باستخدام الموارد المالية المخصصة لها، فإنها أيضاً ساعدت على التوزيع العادل للموارد المالية على المدارس[3]، على أساس عدد طلابها الذين تحتذ بهم على أساس جودة التعليم المقدم بها، وهو ما يساعد على المنافسة الجادة بين المدارس من أجل التفوق والتميز.

وبجانب الموارد المالية المخصصة للمدارس سواء من السلطات التعليمية المحلية أو من وزارة التعليم والمهارات مباشرة، تمول هذه المدارس من خلال المصروفات الدراسية التى يدفعها التلاميذ بجانب المساهمات الخاصة من قبل المجتمع[4]، الذى يشارك أعضائه فى إدارة المدارس، ويهمهم جودة التعليم.

وإذا كانت الإدارة المحلية للمدارس أعطت مدارس المملكة المتحدة صلاحيات واسعة وحرية واستقلالية كبيرة، فإنه من الطبيعي أن تخضع هذه المدارس للمساءلة على جميع جوانب منظومتها التعليمية، مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وذلك من خلال وضعها

1- Walford, G (1996) Diversity ,Choice and Selection in England Wales, **Education Administration quarterly**, N.33,London, P.(160- 165).

2 - Creese ,M. & Eorley, P. (1999) **Improving School and Governing Bodies: Making a Difference**. London, Routledge, P.(15).

٣- عادل عبد الفتاح سلامة (٢٠٠٠): دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية فى كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها فى جمهورية مصر العربية، التربية والتنمية، السنة الثامنة، العدد ٢٠، مايو، ص (٩٧).

4- Stearns, K (1990) **School Reform, lessons from England, Princeton, The Corneqie Foundation for the Advancemerit to Teaching, P.(142).**

تحت مجهر المراقبة الجماهيرية، وذلك بتحديد المسئوليات والمساءلة من قبل أولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي ومؤسساته[1]، بالإضافة لخضوع هذه المدارس لتفتيش هيئة التفتيش على المعايير التعليمية فى ظل المنهج القومي والمعايير الموحدة للتقويم.

وبعد الانتهاء من عرض صلاحيات المستويات الإدارية، يتضح أن المستوي القومي لديه سلطات إدارية واسعة، والمستوي الإقليمي على الرغم من وجود مكاتب إقليمية مسئولة عن التعليم بالإضافة لوزراء الدولة، إلا أنه ليس هناك بنية إدارية رسمية يمكن تناولها، على العكس من المستوى المحلي الذى له دور أساسي فى إدارة التعليم، وله بنية رسمية مسئولة، وهناك المستوي الإجرائي المدرسي الذى تمتع بالحرية والاستقلالية الإدارية فى ظل نظام الإدارة المحلية للمدارس، ولذلك سيتم تحليل الخبرة فى ضوء العمليات الإدارية فى العض القادم على المستوي القومي والمحلي والإجرائي المدرسي، وسنقتصر العمليات على (التخطيط – التنظيم – التمويل – اتخاذ القرار – الرقابة)، حيث أنها تمثل حدود الدراسة.

٦/٣: تحليل خبرة المملكة المتحدة فى ضوء العمليات الإدارية:

حددت التشريعات والقوانين التعليمية بالمملكة المتحدة، الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية بشكل دقيق، لم ينجم عنه تداخل فى الاختصاصات، وإن كانت منذ الثمانينات زادت من صلاحيات المستوي القومي والمستوي الإجرائي المدرسي، إلا أن هذا لم يمحى دور المستوي المحلي، الذى مازال له دور قوي فى جميع العمليات الإدارية.

فبالنسبة للتخطيط: يتولى المستوي القومي وضع الأسس العامة للسياسة التعليمية، والتى يشارك فى وضعها الملكة، وإن كان دورها استشاري، والبرلمان، ومجلس الوزراء، ووزارة التربية والمهارات والمجالس الاستشارية المركزية، ومراكز البحوث التربوية، ثم تقوم السلطات التعليمية المحلية ومجالس الإدارة المدرسية بالتخطيط للتعليم فى

1 - Davies, Brent & Bround, chris (1989) The **Local Management of school**, Great Britain, North cote House , P.(8).

نطاقها، وفى ضوء ظروفها المحلية، مما يحقق قيادة المستوي القومي وحرية المستوي المحلي والمستوي الإجرائي المدرسي.

وبالنسبة للتنظيم الإداري: تتمتع السلطات التعليمية المحلية، ومجالس الإدارة المدرسية بالاستقلال الإداري، بنص التشريعات والقوانين التعليمية، ولهذه السلطات والمجالس بينة إدارية رسمية معترف بها، حيث تشكل من أعضاء محددين، منهم رجال تعليم وأعضاء محليين، تجمعهم اجتماعات منتظمة، ولكل منهم اختصاصاته الواضحة، وعلى الرغم من الاستقلال الإداري الذى تتمتع به هذه السلطات والمجالس، هناك إشراف عام من وزير التعليم وموظفي وزارته، وهناك أيضاً إشراف عام من قبل السلطات التعليمية المحلية على المدارس.

أما تمويل التعليم: فيمول المستوي القومي التعليم بمخصصات مالية كبيرة، تقدم إلى السلطات التعليمية المحلية، وإلى بعض المدارس التى ترغب أن يكون تمويلها من المستوي القومي مباشرتاً، وهذا التمويل الكبير يهدف إلى الحفاظ على مستوي جيد للتعليم، وكذلك يقدم المستوي القومي إعانات مالية لبعض المناطق المحلية الفقيرة، ويقوم بتنفيذ نظام الكوبونات التعليمية، حفاظاً على تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية، وتكمل السلطات التعليمية المحلية باقي ميزانياتها عن طريق الضرائب المحلية، أما المدارس فبجانب تمويلها الحكومي تتلق المصروفات الدراسية من التلاميذ بالإضافة إلى بعض المساهمات الخاصة من قبل مجتمعها المحلي.

وتصنع القرارات فى كل المستويات، وليس هناك شخص واحد يأخذ جميع القرارات، فيأخذ المستوي القومي قرارات تهم الصالح العام، وتأخذ السلطات التعليمية المحلية قرارات تخدم المصالح المحلية، وتأخذ مجالس الإدارة المدرسية قرارات تسير عمل المدارس، وتقودها إلى الجودة والتطوير، وتتسم القرارات فى كل المستويات بأنها قرارات جماعية يشارك فى صنعها جميع الأعضاء، وهو ما يمكن التعبير عنه بأسلوب الإدارة المشركة.

وتتم الرقابة والمحاسبية بصورة جيدة، فبجانب خضوع المستوى الأدنى لرقابة المستوى الأعلى تمارس هيئة التفتيش على المعايير، التفتيش على جميع المدارس، فى ضوء معايير قومية محددة، وهذه الهيئة مستقلة لا تتبع وزارة التعليم والمهارات، وتتسم تقاريرها التقويمية بالموضوعية والشفافية، حيث أنها تنشرها عبر وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة، وبجانب رقابة هذه الهيئة، تخضع المدارس للرقابة الجماهيرية من قبل أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، وبذلك تخضع المدارس للرقابة والمحاسبية من أكثر من جهة.

ومما سبق يتضح أن خبرة المملكة المتحدة فى تطبيق اللامركزية، تتسم بالاعتدال، حيث تمتزج بمسئولية الدولة مع حرية السلطات التعليمية المحلية ومجالس الإدارة المدرسية، مع إتاحة الفرصة أمام المشاركة المجتمعية فى التعليم، وذلك فى إطار المزج بين عناصر السلطة والمسئولية فى جميع المستويات الإدارية.

وبعد عرض خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، وخبرة المملكة المتحدة، فى تطبيق اللامركزية، يتناول المحور التالي أوجه الاستفادة من الخبرتين، وهى كالتالي:

٧/٣: أوجه الاستفادة من الخبرتين:

إذا كان نظام الإدارة التعليمية فى أى بلد، ابن ونبت السياق المجتمعي، وانعكاس لعوامله بمعنى أنه يصعب نقل نظام إدارة تعليمية بالكامل من مجتمع إلى آخر، إلا أنه يمكن الاستفادة من بعض جوانب هذا النظام، واستخراج مبادئ عامة يمكن الاسترشاد بها.

ومن خلال العرض السابق لخبرتي الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، فى نظام الإدارة اللامركزي، وإن كان هناك أفراط فى خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بسبب نشأتها قبل كل شئ، وبسبب تركيبها الثقافي، وهناك اعتدال فى خبرة المملكة المتحدة، وذلك للمحافظة على بعض الأغراض القومية والفنية، إلا أنه يمكن استخراج بعض أوجه الاستفادة من هاتين الخبرتين المتغايرتين، فى ضوء الاستناد إلى الخبرتين، وهى كالتالي:

١/٧/٣: وجود إطار تشريعي واضح:

يحكم تطبيق اللامركزية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة إطار تشريعي ومؤسسي محكم على كافة المستويات الإدارية، فلكل مستوى إداري شخصية اعتبارية مستقلة، وتشكيل إداري واضح، وصلاحيات محددة، وأدوار ومهام متخصصة لجميع الأعضاء، وهذا بدوره يؤدي إلى التطوير المستمر لممارسات الإدارة التعليمية،وذلك بناء على المراعاة المستمرة لتغيير العوامل المؤثرة فيها على كافة المستويات، إلى جانب منع انتشار الفوضى في العملية التعليمية، والتداخل في الاختصاصات.

٢/٧/٣: تشكيل مجالس للإدارة التعليمية بالانتخاب:

يوجد بالمستوي الإقليمي والمحلي والمدرسي بالولايات المتحدة الأمريكية، مجالس لإدارة التعليم، وكذلك بالمستوي المحلي والمدرسي بالمملكة المتحدة، وتشكل هذه المجالس بأعضاء معظمهم منتخبون، وبذلك يتم تمثيل الشعب، وتحقيق مشاركته في الإشراف على تنفيذ السياسة التعليمية، واتخاذ القرار بما يتفق ورغباته واهتماماته التعليمية، إلا أن هذا لا يمنع من اختيار بعض الأعضاء على أساس الخبرة والتخصص، وأبرز مثال لذلك بعض أعضاء السلطات التعليمية المحلية في المملكة المتحدة.

٣/٧/٣: تبنى الهياكل التنظيمية المسطحة:

تتبنى كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، هياكل تنظيمية مسطحة على جميع المستويات الإدارية، يصل الحد الأدنى فيها إلى عدد كبير من الوحدات، وبذلك يقل خط طول الإشراف، ويختفي التسلسل الهرمي المعوق لمرونة وسهولة العمل.

٣/٧/٤: إتباع أسلوب الإدارة بالمشاركة:

تأخذ الإدارة التعليمية فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، بأسلوب الإدارة بالمشاركة، فعلى المستوي القومي توجد لجان ومجالس استشارية مساعدة، وعلى جميع المستويات الأخرى، وحتى المستوي المدرسي، لا ينفرد شخص واحد بصنع القرارات المتعلقة بالإدارة، ولكن تأخذ القرارات بصفة جماعية، يشارك فيها جميع الأعضاء.

٣/٧/٥: فرض ضرائب محلية لتمويل التعليم:

يشارك الأهالي فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، فى تمويل التعليم، وذلك عن طريق الضرائب المحلية التى تجمعها الوحدات المحلية؛ لتمويل التعليم بها، وهذا لا يمنع هذه الوحدات من الحصول على موارد مالية أخرى، من جانب الولايات كما فى الولايات المتحدة الأمريكية، ومن جانب الحكومة المركزية كما فى المملكة المتحدة.

٣/٧/٦: تتدخل الدولة للحفاظ على تكافؤ الفرص التعليمية:

للدولة دور مهم فى تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية، ففى الولايات المتحدة الأمريكية تقدم مساعدات مالية للولايات والمناطق الفقيرة، بل وقيادات تربوية، وتمنع أى تجاوز ضد الحرية التعليمية للأفراد وفى المملكة المتحدة، تقدم إعانات مالية للمناطق الفقيرة، وتطبق نظام للكوبونات التعليمية، وتصدر قوانين وسياسات تعليمية تحافظ بها على جودة التعليم.

٣/٧/٧: تحقيق المشاركة المجتمعية فى التعليم:

يعتبر التعليم مسئولية قومية تخص المجتمع فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، ففى الولايات المتحدة تقدم منظمات عديدة لا تهدف للربح مساعدات جليلة للتعليم، ويشارك أعضاء من المجتمع ورجال الأعمال والأسر فى الإدارة التعليمية، ويقدمون مساهمات مالية للمدارس، وفى المملكة المتحدة هناك دور حيوي

لبعض المنظمات الأهلية فى مجال التعليم، وهناك دور هام لكل من المواطنين ورجال الأعمال والآباء فى الإدارة التعليمية، وفى تقديم مساهمات خاصة لتمويل المدارس.

٣/٧/٨: تعتبر المدرسة وحدة إدارية مستقلة:

أعطت كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة لمدارسها الحرية والاستقلال الإداري، والسلطات التى تمكنها من إدارة شئونها، وقيامهم بممارسة جميع العمليات الإدارية فى نطاقها، وذلك فى ظل تطبيق أسلوب الإدارة االمتمركزة حول المدرسة School – Based Management فى مدارس الولايات المتحدة الأمريكية، وتطبيق أسلوب الإدارة المحلية للمدرسةLocal School Management فى مدارس المملكة المتحدة.

٣/٧/٩: وجود معايير قومية للتعليم:

توجد بكل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة معايير قومية للتعليم، تحدد مستويات الجودة التعليمية المطلوبة من المدارس، وتعمل على تعزيز تطوير المخرجات التعليمية للطلاب والمدارس، ويتم على أساسها رقابة أداء المدارس والاعتماد التربوي لها، والمحاسبية التعليمية للسلطات المسئولة عن الإدارة التعليمية فى كل من المستوي المحلي والمدرسي.

٣/٧/١٠:إتباع أسلوب الرقابة الخارجية والمحاسبيةAccountabilityعلى المدارس:

على الرغم من الحرية والاستقلال الإداري لمدارس الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وخضوع هذه المدارس للمساءلة التعليمية من المستويات الأعلى، وأعضاء المجتمع، تخضع هذه المدارس للرقابة الخارجية، من قبل مراكز قومية تنتشر بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن قبل هيئة التفتيش على المعايير التعليمية فى المملكة المتحدة، والتى تعتبر هيئة مستقلة لا تتبع وزارة التربية والمهارات، ولكن تتبع جلالة الملكة.

١١/٧/٣: وجود شفافية حقيقية وتبنى أسلوب الإدارة المفتوحة:

تعتبر الثقافة الكاملة هى الضمان الأكيد ضد الانحراف سواء كان إهمالاً أو عن قصد فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، فاتخاذ القرارات وتنفيذ المشروعات وتخصيص الموارد على جميع مستويات الإدارة التعليمية، يتم على أعين الناس، وحتى تقارير تقييم المدارس يتم نشرها عبر وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتطورة، لعرض معدلات أدائها أمام أفراد المجتمع.

الخلاصـــة:

- يتناسب تطبيق اللامركزية فى إدارة نظام التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة مع خصائص السياق المجتمعي لكل منهما.
- تنقسم المستويات الإدارية التعليمية فى الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة إلى أربع مستويات هى المستوي القومي والإقليمي والمحلي والإجرائي المدرسي، ولكل مستوي صلاحياته المحددة.
- تتسم خبرة الولايات المتحدة الأمريكية بالإفراط فى تطبيق اللامركزية، وذلك بسبب نشأتها قبل كل شئ وبسبب تركيبها الثقافي، وتتسم خبرة المملكة المتحدة بالاعتدال، وذلك للمحافظة على بعض الأغراض القومية والفنية.
- تختلف خبرة الولايات المتحدة الأمريكية عن خبرة المملكة المتحدة فى تطبيق اللامركزية، إلا أن هناك مبادئ عامة يمكن الاستفادة منها أهمها ما يلي: وجود إطار تشريعي واضح يحكم تطبيق اللامركزية، تشكيل مجالس للإدارة التعليمية بالانتخاب، تبنى الهياكل التنظيمية المسطحة، إتباع أسلوب الإدارة بالمشاركة، فرض ضرائب محلية لتمويل التعليم، تتدخل الدولة للحفاظ على تكافؤ الفرص التعليمية، تحقيق المشاركة المجتمعية فى التعليم، تعتبر المدرسة وحدة مستقلة، وجود معايير قومية للتعليم، اتباع أسلوب الرقابة الخارجية والمحاسبية على المدارس، وجود شفافية حقيقية وتبنى أسلوب الإدارة المفتوحة.