



الفصل الثالث

**مفهوم اللامركزية
فى الإدارة التربوية**

obekanda.com

إن نظام اللامركزية الإدارية بشكل عام هو أحد أساليب التنظيم الإداري يقصد به تعدد مصادر النشاط الإداري في الدولة ويتم على أساس توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الهيئات الإدارية المتعددة، فيكون لكل منها استقلالها في مباشرة اختصاصاتها الإدارية، وفي الإطار الذي تحدده السلطة المركزية، والذي يعرف بالرقابة الإدارية وتتحدد هذه الاختصاصات أما على أساس جغرافي إقليمي، (المحافظات والألوية) ومديريات التربية والتعليم في النظام التربوي الفلسطيني واما على أساس تربوي وظيفي ويطلق على هيئاتها اسم الهيئات اللامركزية الإدارية الوظيفية أو الهيئات اللامركزية في الإدارة التربوية .

ان كلمة اللامركزية لها مضامين مختلفة حسب الصفة التي تصحبها، فيمكن ان تكون لامركزية سياسية، وعندئذ تسمى بالنظام الفيدرالي. وتوجد أيضا اللامركزية الصناعية للدلالة على سياسة نشر المشروعات بعيدا عن المركز الرئيسي. وتهدف اللامركزية الفنية إلى إنعاش الحياة الثقافية والمسرحية والموسيقية في الإقليم ويمكن التحدث عن اللامركزية الرياضية.... الخ .

نظرا لتعدد أنواع النظم اللامركزية الإدارية وتنوع اتجاهاتها وأهدافها واختلاف البيئة التي تطبق فيها، لذا فإننا سوف نتجنب تحديد تعريف جامد (استاتيكي) للامركزية في الإدارة التربوية الفلسطينية بسبب الخصوصية الفلسطينية شديدة التغيير والتبدل، ولا يجب وضعها في إطار صياغة قانونية محددة تكبلها وتفقد المرونة والديناميكية اللازمة وخاصة في ظل إخضاع هذه التجربة للاختبار في بعض المديريات لاستخلاص العبر في التطبيق سلبا وإيجابا.

في ضوء ما سبق نحاول بحث فكرة اللامركزية في الإدارة التربوية الفلسطينية ووضع (مفهوم مبدئي) يساعد على إبراز أكثر جوانبها أهمية ودون التعرض لوضع تعريف محدد وجامد لها.

يقوم نظام اللامركزية في الإدارة التربوية على أساس وجود مصالح محلية مشتركة في حدود الوظيفة التربوية في تطوير العملية التعليمية يستلزم إدارتها وتنفيذها ذاتياً ويتطلب الاعتراف بالشخصية القانونية للوحدة الإقليمية (المديرية) والوحدات الأخرى التابعة لها (المدرسة) وخضوع هذه الوحدات لرقابة السلطة المركزية (وزارة التربية والتعليم) وتنفيذ على مراحل بعد إتمام الاختبار القبلي ودراسة نتائجه .

يشتمل هذا المفهوم على أربعة عناصر أساسية لنظام اللامركزية في الإدارة التربوية الفلسطيني وهي:-

الاعتراف بالاستقلال الذاتي لمديريات التربية والتعليم والوحدات التابعة لها .

وجود مصالح محلية في حدود الوظيفة الإدارية التربوية تمس المجتمع بفعاليته المختلفة وتتطلب إشراكه في القرارات التربوية .

وجود سلطة مركزية تمارس الرقابة على المديريات والوحدات التابعة لها والمدارة ذاتياً.

التطبيق التدريجي للوظيفة الإدارية التربوية المنفذة ذاتياً بعد اختبارها.

ويلاحظ أن هذا المفهوم يشتمل على عناصر أخرى مفهومة ضمناً وهي وجود رقعة جغرافية محددة يمارس عليها النظام اللامركزي، ووجود استقلالاً ذاتياً متضمناً استقلالاً مالياً.

سنتعرض إلى العناصر الأساسية لنظام اللامركزية بالتفصيل.

أولاً:- الاستقلال الذاتي لمديريات التربية:

تقوم اللامركزية في الإدارة التربوية على أساس وجود نوع معين من المصالح الوطنية العامة يمكن إدارتها محلياً في مديرية معينة أو أكثر في النظام التربوي الفلسطيني، إلا أن إدارة هذه المصالح وتنفيذها ذاتياً تتوقف بدورها على الاعتراف للمديرية والوحدات التابعة لها بالشخصية القانونية، لتتوفر لديها القدرة الكافية على تحقيق هذه المصالح بأعمال وأدوات قانونية ولتحقيق ذلك يتم عن طريق منح "الشخصية المعنوية" للمديرية والوحدات التابعة باعتبارها الوسيلة اللازمة لتحقيق الشخصية القانونية للوحدات اللامركزية واستقلال هذه الهيئات باختصاصات معينة في حدود الوظيفة الإدارية .

ثانياً :- المصالح المحلية المشتركة:

إن انسجام التركيب الاجتماعي في المحافظات والألوية الفلسطينية وتجانس التكوين القومي والجغرافي يعد من العوامل الأساسية لتقوية وحدة الدولة السياسية والقانونية ومع ذلك لا تخلو هذه الوحدات من وجود بعض التباين والتنوع فيما بينها نابع من العوامل الجيوسياسية من الضفة الغربية وقطاع غزة أو عوامل اجتماعية وثقافية واقتصادية فإن الإدارة اللامركزية ستكون الأقدر على تلمس هذا التباين والتنوع بشكل أفضل من المركز ومعرفة توجهات وحاجات السكان في المديرية والنهوض بأعباء التنسيق بين السياسات والأنشطة التربوية على المستوى الوطني وعلى المستوى الإقليمي .

إن هذا التنسيق هو من مهمة الإداريين التربويين الذين سيعملون جاهدين على تدعيم وتقوية هذا التنسيق. وبهذا الخصوص تعتبر

اللامركزية أن الطريق لضمان احترام التنوع هو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتوزيع المتوازن للاستثمارات التربوية المحلية وتسخيرها لخدمة العملية التربوية.

ومن النتائج الأخرى التي لا تقل أهمية للامركزية هي أنها تشجع السكان على المشاركة في صنع القرار حول التعليم، وتحفز على المبادرة والإبداع وفي الوقت نفسه تحترم الخصوصيات المحلية كما إنها تعزز وتفعل من دور المنظمات الجماهيرية. وحيث أن السكان يرسلون أبناءهم للتعليم فمن حقهم ان يعرفوا ويقرروا نوعه التعليم التي يتلقوه ابناءهم عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرار وتنفيذ المشاريع والإصلاحات في التعليم، بالإضافة إلى ذلك فان اللامركزية يمكن أن تصبح عاملا نشطا في مصلحة الديمقراطية لأنها تسمح بتسيير مصالح المجتمع المحلي ذاتيا من خلال المنظمات المحلية وبذلك فإنها تشجع على المشاركة والتعاون بينها .

ان أي منطقة جغرافية سواء كانت محافظة او لواء او مدينة او قرية او مخيم يوجد فيها خدمات، ومجموعات مصالح وجمعيات ونوادي ومجلس بلدية وقروية وغيرها تتعايش وتتعامل بشكل متصل او منفصل مع التعليم كالرعاية الصحية والرياضة والثقافة وغيرها لذا يجب حصر هذه المنظمات والفعاليات في المنطقة او الناحية من اجل التواصل معها ضمن أطر مؤسساتية محددة.

عرضنا سابقا في هذا البند مبررات مشاركة المجتمع في الإدارة التربوية في النظام اللامركزي وسوف نتناول قضية مشاركة المجتمع في الادارة التربوية من خلال القضايا التالية:-

دراسة خصائص المجتمع ومؤسساته وعلاقتها بالعملية التعليمية .
ميادين مشاركة المجتمع.

الأبعاد السياسية والاقتصادية والتربوية لمساهمة المجتمع المحلي.

وسنناقش هذه القضايا بالتفصيل.

أولاً: دراسة خصائص المجتمع ومؤسساته: -

أن أول عمل يجب أن نقوم به الإدارة التربوية في النظام اللامركزي أن تدرس المجتمع الذي تتولى المسؤولية التربوية فيه وتتفهم طموحاته واحتياجاته ونوع المؤسسات التي يديرها ويمكن تحليل هذه الاحتياجات من خلال اتجاهين:

الحاجات الاجتماعية والاقتصادية:

كل إدارة تربوية سواءً كانت على مستوى مديرية تربية أو على مستوى مدرسة مطلوب منها التعرف على الواقع الاقتصادي والاجتماعي سواء في المدينة أو القرية أو المخيم ومعرفة العلاقة مثلاً بين التربية والعناية الصحية ومصادر دخل الأسرة، لأن هذه العوامل تؤثر على مستوى وتطور التعليم الأكاديمي والمهني وغير النظامي. وهذه المعرفة ضرورية في ترشيد القرار التربوي فيما يتعلق بتوجيه البرامج التربوية بطريقة تجعلها تلبى الحاجات الاجتماعية وخاصة في المناطق الأقل حظاً التي تحتاج إلى دعم مادي ومعنوي من المناطق الأوفر حظاً وتفعيل دور الهيئات التطوعية، ودراسة واقع المؤسسات والفعاليات الاقتصادية والاجتماعية ومجالات عملها وميادين مساهمتها في العملية التعليمية .

تخطيط فعاليات مشاركة المجتمع:

يعتبر التخطيط اداة جيدة لمعرفة حاجات ورغبات المجتمع المحلي المعنيين بالتنمية التربوية. ويتم ذلك عن طريق إشراكهم في وضع الخطط وإشراكهم في اتخاذ القرار لكي يتحملوا المسؤولية مع الإدارة التربوية في القرار والتنفيذ وتكثيف البرامج التطوعية لخدمة المجتمع المحلي وأنخراط الطلبة والمعلمين في الخدمة المدنية في مجتمعاتهم. بالإضافة إلى ذلك من الضروري معرفة أولويات السكان في توجهاتهم نحو التعليم وميادين مساهمتهم ومشاركتهم سواء على صعيد فردي أو هيئات.

من الضروري التأكيد هنا إن افضل وسيلة لدفع السكان للمساهمة في إدارة التربية هو جعل المدرسة نفسها تساهم في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع، وذلك بالانفتاح بصورة أوسع على بيئاتها وتوجيه برامجها التربوية لتلبية الحاجات الحقيقية للسكان.

ثانيا : ميادين مشاركة المجتمع

يظهر أمام الإدارة التربوية المحلية سواء على مستوى مديرية التربية أو على مستوى المدرسة طريقتان في تنظيم علاقة الشراكة بين فعاليات المجتمع المحلي والإدارة التربوية وهما:

1- تتبع علاقة الشراكة بين المركز (وزارة التربية) والفعاليات المحلية رسميا على أساس التفاوض بينهما، ثم التعاقد المسبق وتظهر نتائج هذا الاتفاق الرسمي وعلى المستوى المركزي على شكل أعمال تؤدي أو تجهيزات تمول أو أموال نقدية تقدم. وهذا ما ينفذ حاليا على صورة مشاريع بين وزارة التربية ووزارة الصحة مثلا في مشروع

(الصحة المدرسية) أو الأفراد الممولين لبناء المدارس أو الغرف
الصفية... الخ

2- إن المشاركة قد تتبع من منطلق حماس السكان ورغبتهم في
المشاركة مما يتوجب على الإدارة المحلية استغلال هذا التوجه
لصالح العملية التعليمية، وبذلك يجري التعاقد بينهما مباشرة وعلى
المستوى المحلي.

تختلف الأهمية النسبية لكل من هذين النوعين تبعاً لغير
المجتمع المحلي واستقلاليتته وسلطته السياسية وفي كلا الحالتين على
الإدارة التربوية المحلية إن تعرف بالضبط النشاطات التي يمكن أن
تستفيد من مشاركة المجتمع المحلي فإن المجتمع المحلي، قادراً على
المشاركة في جميع النشاطات التربوية تقريباً، بدءاً من التخطيط إلى
المراقبة ومن التمويل حتى إدارة النشاطات ويمكن عرض أوجه مشاركة
المجتمع المحلي في الإدارة التربوية في النظام اللامركزية بصورة أكثر
تفصيلاً:-

1- المشاركة في التخطيط:-

يشمل عادة التخطيط تحديد الحاجات وصياغة الأهداف
واختيار الطرائق والوسائل لتحقيق هذه الأهداف ونحن هنا لا نتكلم
على مستوى التخطيط الكلي (مستوى الوزارة) إنما التخطيط على
المستوى المحلي حيث أن المجتمع المحلي معني بصورة مباشرة
بالاحتياجات التعليمية على مستوى المديرية كتشديد مدارس أو غرف
صفية أو توفير أجهزة ووسائل تعليمية لمدارس المنطقة حيث إن نظام
اللامركزية يدعم ويحفز هذا التوجه للسكان ويدفعهم للمشاركة في
صياغة القرارات التربوية أو على أساس تقديم اقتراحات بناءه. وتجدر

الإشارة ان الخطة الوطنية في نظام اللامركزية تتبع من المستويات القاعدية.

ويمكن ان تأخذ مشاركة المجتمع في تهيئة الخطة المحلية والوطنية من خلال النشاطات التخطيطية التمهيدية وتأخذ هذه المشاركة أشكالاً متعددة:-

- أ - مشاركة مباشرة وغير مباشرة في المشاريع التي تديرها الوزارة
- ب- مشاركة المجتمع المحلي في اللجان التربوية المحلية، في مناقشة تلك المقترحات المعدة من اجل تنمية المنطقة.
- ج- المشاركة في مناقشة الدراسات التي لها علاقة بالبنية التحتية للمدارس كالمواصلات والطرق في المناطق النائية والعمالة والمدارس التي ستبنى في المستقبل (الخارطة المدرسية).

2- المشاركة في التمويل:

يمكن تحقيق مشاركة المجتمع في التمويل بأشكال عديدة منها الإسهام المباشر في التمويل المالي عن طريق فرض الضرائب على الشركات المحلية او المواطنين مثل ضريبة المعارف ويمكن الاستفادة من هذه المشاركة عن طريق شراء التجهيزات كالكمبيوترات والوسائل التعليمية وأدوات المختبر والكتب المكتبية المدرسية وصيانة المدارس والمشاركة عن طريق التبرع، وهو أمر شائع كالتبرع بأرض لبناء مدرسة او بنايات وتأثيث المدارس او مستلزمات رياضية والمشاركة في العمل الإنشائي او صيانة الأجهزة او المشاركة التطوعية في برامج محو الأمية... الخ.

ان الغرض الأساسي لتشجيع المشاركة المحلية يجب ان لا تهدف فقط توفير الأموال بل ينبغي ان تكون المشاركة بهدف تحسين البيئة المحلية وخاصة في المناطق الريفية الفقيرة .ومن هنا تظهر اهمية النظام اللامركزي الذي يتفهم البيئة المحلية بشكل افضل من المركز ويكون المركز في كثير من الأحيان غريبا عن البيئة القروية في حين ان المدرسة التي يتم تصميمها وبنائها من قبل المجتمع المحلي ستتوافق مع البيئة وستكون مقبولة من قبل السكان ومما تعزز روح الاعتزاز والفخر للمجتمع المحلي الذي حقق هذا الإنجاز ، ويدفعهم الى المحافظة عليها وصيانتها المستمرة وبالرغم من ان مشاركة المجتمع أمر مرغوب فيها دائماً الا أنها في بعض الأحيان لا تستجيب بشكل جيد الى بعض المعايير الإلزامية وليس أيضا من المرغوب فرض المشاركة فرضاً .

3- المشاركة في الإدارة :-

ان الأمثلة على مساهمة المجتمع في الإدارة المدرسية او الإدارة الوسطى (المديرية) مساهمة قليلة جدا حيث ان جهود المجتمعات المحلية تنصب عادة في حدود المساهمة في الأموال والموارد البشرية وتقديم المشورة ولكن هناك حقول عدة بإمكان المجتمع المساعدة فيها مثل : تصميم الأبنية المدرسية واختيار موقعها ونتاج الوسائل التعليمية وتقديم المساعدات في نقل وتوزيع الكتب المدرسية والمساعدة في تصنيف الكتب في المكتبات المدرسية والمساعدة في إلقاء المحاضرات من المتخصصين في المجتمع المحلي على الطلبة ومشاركة المجتمع في التعليم المساند للطلبة الضعفاء في التحصيل وبخاصة الأمهات غير العاملات .

وأفضل مشاركة للمجتمع المحلي في الإدارة عن طريق مجلس الآباء، الذي يجب ان يفعل ويشارك في اتخاذ القرارات التربوية في مجال الأداء والتحصيل لدى الطلبة. وكذلك الانضباط الطلابي فان المجتمع المحلي ميال الى المساعدة في محاربة الغياب عن المدرسة، ويمكن للسلطات البلدية المساعدة في التحاق الطلبة الجدد في بداية العام الدراسي وتشجيع أولياء الأمور الى احترام القوانين وتطبيقها وإجبارهم على إرسال أبنائهم الى المدارس إذا دعت الحاجة وتطبيق الإجراءات القانونية بحقهم ان رفضوا في مرحلة التعليم الالزامي وبذلك تنخفض معدلات التسرب من المدارس في سن المرحلة الأساسية .

اما بالنسبة للعناية الصحية للطلبة فهو امر ضروري بحيث تنظم الجهات المعنية دورات لفحص الأطفال في بداية كل سنة لتشخيص أي خلل صحي موجود لدى الأطفال كما ان الزيارة الطبية مهمة جدا لتشخيص الأمراض ومعالجتها وفي هذا المجال قد ينجح ممثلو المجتمع المحلي ومدراء التربية ومدراء المدارس في إقامة تنسيق تطوعي فيما يخص الفرق الطبية المحلية.

اما على صعيد المعلمين فان إدارة المدرسة يجب ان تستمع بانتباه الى شكوى المجتمع المحلي من تصرفات وسلوك المعلمين وطرق أدائهم وغالبا ما يكون لهم رأيا في عمل كل معلم وحماسه وسلوكه الاجتماعي وهم يعرفون أمورا لا تعرفه الإدارة وخلاصة القول ان المجتمع يمكن ان يتدخل مباشرة في التربية وانه قد يشارك في التعليم كما انه قد يشارك في إدارة الافراد ولنتذكر التجربة الجزائرية في بداية السبعينات عندما توجه آلاف الطلبة الجامعيين الى الريف الجزائري للمشاركة في حملات محو الأمية .

ان استخدام المجتمع كمصدر للتربية مبني أساسا على النظرية التي تقول ان العملية التعليمية يجب ان تكون مندمجة بمشكلات الحياة اليومية للناس من جميع الأفراد مختلفي الأعمار الذين يكونون المجتمع.

ثالثا: الأبعاد السياسية والاقتصادية والإدارية للمساهمة المجتمع المحلي:-

ان محاولات الإدارة التربوية في إقامة الجسور مع المجتمع المحلي لتحسين التفاعل الإيجابي بين المجتمع والمؤسسات التربوية ستقتل إذا اصطدمت بنظام تربوي شديد المركزية وبنظام مدني مركزي بيروقراطي. في هذا البند سنناقش الإطار السياسي والاقتصادي والإداري الذي تستطيع فيه الإدارة التربوية الناجحة العمل في حدوده وبكفاءة عالية .

1- الإطار السياسي : ان النظام السياسي الفلسطيني هو نظام ديمقراطي فتي لم تكتمل بعد مؤسساته الديمقراطية وقد أكدت وثيقة الاستقلال على النظام الديمقراطي في فلسطين كما إن الديمقراطية هي أحد المبادئ الخمسة في النظام التعليمي الفلسطيني التي وردت في الخطة الخمسية لوزارة التربية والتعليم ، وان نظام اللامركزية في الإدارة التربوية هي إحدى الأهداف الاستراتيجية وهي إطار من أطر الديمقراطية في النظام التربوي الفلسطيني .

إن مبدأ الحق لكل مواطن في التعليم هو أيضا الإطار الثاني للديمقراطية لذا فان ربط مشاركة المجتمع المحلي بديمقراطية التعليم ترقى الى ارتباطه بديمقراطية المجتمع ككل.

ويتطلب النظام الديمقراطي لتفعيل العلاقة بين المعلمين والطلبة من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى . وكذلك إشراك المجتمع المحلي وتنظيماته في تحديد السياسة التربوية وادارة النظام التعليمي. لذا فان ديمقراطية التعليم إنما تعتمد على ديمقراطية المجتمع الذي يؤلف النظام التربوي جزءا منه فان الغرض من ديمقراطية التعليم هو ديمقراطية المجتمع.

ان الإدارة التربوية الناجحة وفي مختلف المستويات في النظام اللامركزية في الإدارة التربوية الفلسطينية، يجب ان تعي حقائق المجتمع الديمقراطي الفلسطيني الفتي وتعمل في إطاره وهذه الحقائق هي:-

1- ان الديمقراطية في المجتمع الفلسطيني تعني حق كل صغير وكبير ان يحصل على الأقل على الحد الأدنى من المعرفة والمهارات الفنية ومعرفة كيف يسمح له بالمشاركة بشكل كامل في حياة مجتمعه.

2- ان الديمقراطية الفلسطينية تعني تقليص الفوارق بين المناطق والحد من عدم المساواة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وتزويد السكان بالحد الأدنى من التعليم والتدريب المطلوبين.

3- تفعيل الديمقراطية في المجتمع الفلسطيني تتطلب إيجاد أشخاص ذوي تأهيل جيد ورغبة وحماس في العمل بدلا من المنتفعين من التعليم.

أن الديمقراطية ليست شعار وفكر مجرد إنما هي ممارسة وأسلوب حياة وتبدأ من الأسرة أولا وتمتد الى المجتمع أخيرا .

2- الإطار الاقتصادي:-

ذكرنا سابقا ان العلاقة بين الإدارة التربوية والسكان في ظل النظام اللامركزية تظهر من خلال مساهمة المجتمع المباشرة وغير المباشرة في تحديد مواقع المدارس وتشييدها وصيانتها وإدارتها سواء من خلال التمويل او العمل فالإدارة التربوية الناجحة هي التي تدرك مدى ارتباط التعليم بحاجات المجتمع، فعندما تساهم الشركات في التعليم تصبح مسألة دفع الخريجين في الحياة المهنية اسهل، وان السكان المستفيدين من التعليم في مناطقهم سيساهمون بصورة افضل في دعم التعليم.

3- الإطار الإداري:-

ان الإدارة التربوية الناجحة هي التي تدرس تركيبة مجتمعها المحلي ومؤسساته التي تعرف مواقع سلطة اتخاذ القرارات الأساسية فيه ومعرفة قوة هذه القرارات واتساعها. وعلى ضوء هذه المعرفة تحدد الإدارة التربوية الأشخاص والمؤسسات التي سيتم التعامل معها، فهم في الغالب ممثلو المجتمع الرسميون وفي العادة المجلس البلدي او ما يوازيه وممثلون منتخبون وأعضاء المجلس التشريعي والمستفيدين من التربية. هذه المعرفة تساعدهم على بناء جسور الثقة مع فعاليات المجتمع المحلي ودفعهم الى المشاركة في العمل التربوي.

خلاصة مما تقدم يمكن تصميم جدول تجمع المعلومات على أساسه مما يساعد في تصنيف مجالات العمل التربوية المتعددة والجهة متخذة القرار ونوع المشاركة التي يقدمها الجهاز التعليمي والمجتمع المحلي وتساعد هذه المعلومات على وضع خطة للإدارة التربوية المحلية تعكس فيها دور المجتمع المحلي في العملية التربوية.

ثالثا : رقابة السلطة المركزية:

إن مديريات التربية والوحدات التابعة لها التي ستمتع بالاستقلال الذاتي القائم على النظام اللامركزي في الإدارة التربوية تظل جزءا من السلطة المركزية الممثلة بوزارة التربية والتعليم . ولها علاقة وارتباط بالمركز في حدود تلك العلاقة القانونية التي تربطها بالسلطة المركزية بنصوص قانونية صريحة . وان ما تتمتع به المديريات والوحدات التابعة لها من استقلال مالي واداري مهما كان مداه ودرجته فانه لا يكون بأي حال من الأحوال مطلقا".

بل هو محدد بالأبعاد التي يحددها القانون. ومن ناحية أخرى يتجسد في تلك النصوص القانونية التي تحدد للسلطة المركزية قدرا محددا من سلطة الرقابة على نشاط المديريات والوحدات التابعة لها وعلى أعضائها واعمالها وتسمى (الرقابة الإدارية) وسنتناول هذا الموضوع من جانبين:-

1 - الأساس القانوني للرقابة : يستند نظام اللامركزية في الإدارة التربوية على عنصرين أساسيين هما : استقلال الوحدات المحلية ورقابة السلطة المركزية . وهما عنصران متعارضان متضادان ، في النظام اللامركزي ، وبخلاف ذلك في النظام المركزي الذي يستند على السلطة المركزية والتبعية الوظيفية لذا فهما عنصران متلازمان يكمل أحدهما الآخر وهذا بخلاف العناصر المكونة لنظام المركزية الذي يستند على السلطة المركزية والتبعية الوظيفية بل عنصر ملازم ومكمل لها .

أما من حيث الغرض الذي يهدف اليه نظام اللامركزية الإدارية فهو تحقيق قدر من إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم المحلية بأنفسهم

وتحت رقابة السلطة المركزية. أحيانا يطلق على العلاقة القانونية بين السلطة المركزية والوحدات الإقليمية وصف المشاركة، وهي مشاركة بين طرفين في تنظيم الفعاليات التعليمية بمختلف أوجهها من الناحية الإدارية بشكل لا غنى لاحدهما عن الآخر.

أما الغرض من النظام المركزي هو تشديد وتركيز السلطة في يد هيئة عامة مركزية واحدة. وان سلطة الرقابة التي تملكها السلطة المركزية في النظام المركزي هي حق من حقوقها وبدون حاجة لوجود نص يخول لها هذه السلطات لأنها حقوق مستمدة من طبيعة السلطة المركزية.

خلاصة القول ان لرقابة السلطة المركزية على الوحدات الاقليمية في نظام اللامركزية الادارية اساسا قانونيا يتمثل في النصوص القانونية الصريحة التي تباشر وظيفة الرقابة في حدودها وبناءً عليها. ومعنى ذلك ان سلطة الرقابة المركزية تعتبر استثناء في النظام اللامركزي، في حين ان الرقابة في النظام المركزي غالبا ما تكون رقابة مطلقة غير محددة وتمارس دون حاجة الى نص قانوني.

ان وجود الروابط بين السلطة المركزية والوحدات الاقليمية لا يتوقف على تلك العلاقة القانونية التي تربط بين كل من السلطة المركزية والهيئات المحلية والتي تتجسد في الرقابة المركزية. بل ان لها اسساً اخرى ثابتة وهي ان الوحدات المحلية تنفذ الاستراتيجيات التربوية التي ترسمها السلطة المركزية وتقوم الوحدات المحلية ايضا بالالتزام بتنفيذ الخطة السنوية التي اعتمدها السلطة المركزية. وتقدم السلطة المركزية المساعدات اللوجستية للادارات المحلية بامدادها بالكفاءات

العلمية والخبرات وتدريب الكادر المحلي وتسهل تدفق المعلومات بين المركز والهيئات المحلية.

نستخلص مما تقدم ان الهدف من رقابة السلطة المركزية على الادارات التربوية المحلية هو ضمان حسن ادارة المرافق التعليمية وفق الاستراتيجيات التربوية الوطنية وفق الصلاحيات المحددة لها.

2- مظاهر الرقابة الإدارية على الهيئات المحلية:

تركز الرقابة الإدارية على الهيئات المحلية على مظهرين هما الرقابة على الهيئات المحلية ذاتها وعلى أعضائها، وعلى أعمال هذه الهيئات وسنناقش كل منهما بالتفصيل.

أولاً: الرقابة على الهيئات المحلية وأعضائها.

ومن هذه الرقابة نذكر ما يلي:

1- **التعيين:** تؤكد التجارب والتطبيقات في نظام اللامركزية الإدارية الإقليمية على ضرورة تدخل سلطة الرقابة في تعيين بعض أعضاء الهيئات المحلية فضلاً عن حقها في تعيين رؤساء الوحدات الإدارية. كما ان السلطة المركزية حق إصدار النظم والأوامر الإدارية المتعلقة مثلاً بدرجات الجهاز الإداري والمهام أحيانا الوصف الوظيفي والترقيات والرواتب في تلك الوظائف.

2- **الحل:** تنص اغلب القوانين المنظمة لهذا النظام (اللامركزي) على حق السلطة المركزية في حل الهيئات المحلية او وقفها عن العمل مؤقتاً. ونظراً لخطورة هذا الإجراء الذي يهدد استقلال الوحدات الإقليمية لما يترتب عليه من سحب شخصيتها المعنوية والتي هي

أساسها القانوني . نرى ضرورة وضع قيود على حق السلطة المركزية في اتخاذ هذا الإجراء من هذه القيود :-

أ - عدم جواز حل الهيئات المحلية أو إقالتهم إلا بناءً على مرسوم يشرح فيه الأسباب الموجبة لذلك.

ب- ان يكون هناك ضرورة ملحة أو مخالفة جسيمة للقانون او إخلال جسيم لواجباتها .

ج- ويمكن ان يحل الهيئات المحلية بتوصية من السلطات المحلية كمجلس المحافظة او بتوصية من المؤسسة المشكلة من فعاليات المجتمع المحلي المشاركة في صنع القرار التربوي.

ثانياً :- الرقابة على الأعمال:

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

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

2- الإلغاء : لسلطة الرقابة في نظام اللامركزية الحق في التدخل وإلغاء قرارات الهيئات المحلية غير المشروعة وذلك عند مخالفتها للقانون أو إغفالها المصلحة العامة المحلية.

3- الحلول: هناك حالات لا تستطيع الهيئات المحلية ان تفي بأعبائها وتنفيذ ما يحدد لها لذا يحق لسلطة الرقابة الحق في ان تنصب نفسها محل الهيئة المحلية في أداء الأعمال التي تمتع او تتقاعس عن القيام بها خلال المدة المقرر لها . لا شك ان الإحلال محل الهيئات المحلية يتعارض مع مبدأ اللامركزية التي يعطي للهيئة المحلية الحق بالتصرف في المسائل المحلية التي هي الأقدر على معرفة مشكلات وحاجات المجتمع المحلي وان مبدأ الإحلال يتدخل في صميم اختصاص الهيئات المحلية . لذا لا بد من وضع ضوابط لاستخدام هذا المبدأ ولا يجوز استخدامه الا بعد أخطار الهيئة المحلية.

4- الرقابة على التنفيذ(الرقابة غير المباشرة) : هناك بعض القرارات يتحتم طبيعة تنفيذها ان تطلب الهيئة المحلية تدخل السلطة المركزية لانه في بعض الحالات يتوقف تنفيذ القرارات المحلية على دور السلطة المركزية بحكم ما تملك من الوسائل اللازمة لتنفيذها من هنا تضطر السلطة المحلية اللجوء الى السلطة المركزية.

إن عيوب ومساوئ النظام اللامركزية تاتي في الغالب من تلك المظاهر المتعددة للرقابة التي تثير الشك وتضعف الثقة في الرابطة بين الهيئات المحلية والسلطة المركزية لذا يجب تطبيق هذه الرقابة بعد استنفاد جميع الإمكانيات المتاحة قبل اتخاذ القرارين المتعلقين بالإلغاء والحلول وان يكون عامل الثقة وحسن النوايا هما السائدين.

رابعاً : الاختبار القبلي

ان هذا العنصر من مفهوم اللامركزية هو عنصر إجرائي يعبر عن آلية العمل في نظام اللامركزية في الإدارة التربوية . ان تطبيق نظام اللامركزية يسبقه العديد من الإجراءات والمتطلبات التنظيمية والفنية والقانونية وسيجري الحديث عنها بالتفصيل لاحقاً. ومن اجل إنجاح تجربة اللامركزية وتعظيم إيجابياتها وتقليل آثارها السلبية على العملية التربوية . نقتح ان تمر بمرحلة اختبار قبلي على أربعة مديريات تربية تمثل مختلف المناطق الجغرافية في الشمال والوسط والجنوب وقطاع غزة، وعدد من المدارس المختارة بعناية من هذه المديريات ويتم تحضير هذه المديريات تحضيراً جيداً من حيث التأهيل والتدريب للكادر البشري للنظام الجديد وتوفير جميع المتطلبات التنظيمية والإدارية والقانونية والفنية والمالية سواء المتعلقة بالهيئات التربوية او المؤسسات والفعاليات المحلية. ويطبق هذا النظام على مراحل وفقاً لاستكمال المتطلبات الضرورية الواجب توفرها لتسلم الإدارة الذاتية سواء على مستوى المديرية او على مستوى المدرسة . وبعد سنة من التطبيق تدرس التجربة دراسة مستفيضة ومن مختلف الجوانب منها فعالية القرار المالية والإدارية والتربوية التي تم اتخاذها وتنفيذها وانعكاساتها على مستوى أداء الطلبة وتحصيلهم العلمي ومستوى مشاركة المجتمع المحلي بجميع فعالياته ومساهماتهم في العملية التعليمية.

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

المطلبات التنظيمية لعملية اللامركزية في الإدارة التربوية:

ان عملية لامركزية الإدارة التربوية تغطي مجالات متعددة بالإضافة إلى المجال التربوي فهي تمتد الى الأنشطة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وتستند على عدد من الركائز منها البحث والتخطيط والتنفيذ والتقييم، وتحديد أنماط المشاركة وغيرها. لذا ينبغي على الإداريين والتربويين المسؤولين عن عملية اللامركزية ان يتعاملوا مع الحاجات التي تتطلبها هذه العملية باهتمام بالغ لصياغة الأهداف الأساسية التي يتم على ضوءها بناء الخطة القابلة للتنفيذ ومن هذه الأهداف :-

- 1- القيام بجرد الحاجات التربوية القصيرة والمتوسطة والطويلة الاجل على جميع المستويات الثلاث على مستوى المركز (الوزارة) وعلى المستوى الأوسط (المديريات) وعلى المستوى المحلي (المدرسة).
- 2- العمل على تنسيق الأنشطة التربوية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية على المستويين الأوسط والمحلي وبخاصة مواءمة القطاعين التربوي والاقتصادي ليكون التعليم مواكبا لسوق العمل.
- 3- تفعيل دور المجتمع المحلي بفعاليته المختلفة واشراكه في حل المشكلات التي تعترض العملية التعليمية عن طريق تشخيص الواقع كما هو عليه وصياغة الأهداف واليات العمل من اجل تعريف السكان في المستوى الأوسط والمحلي بمسؤولياتهم تجاه التعليم ومسؤولية التعليم اتجاه السكان .
- 4- ملاءمة النظام المدرسي مع بيئته وتنشيط دور المدرسة في الحياة الاجتماعية .

5- إعادة تنظيم ميزانية التعليم تتوافق مع نظام اللامركزية.

بعد صياغة الأهداف المرجو تحقيقها في النظام اللامركزية في الإدارة التربوية، يجري العمل على وضع آليات تنظيمية تدير عملية لامركزية القطاع التربوي في المديرية المختارة وتعمل على تهيئة الظروف الموضوعية والذاتية على مستوى المديرية والميدان.

في هذا المجال نقترح تشكيل فريق مركزي مكون من خيرة الإداريين والتربويين ليتولوا كامل عملية لامركزية القطاع التربوي ويكون له كامل الصلاحيات في اتخاذ القرار وتحديد المديرية والمدارس التي ستكون مشمولة في النظام اللامركزي وبأي شكل وعلى أي مستوى وتحدد الشروط والمتطلبات الواجب توفرها لتطبيق اللامركزية. وتقوم أيضا بتفويض الصلاحيات وتصدر الأنظمة والتعليمات وتشكل اللجان وفرق العمل المحلية وتعين القادة الإداريين والتربويين.

ان نجاح مهمة هذه اللجنة او فريق العمل المركزي يعتمد بالدرجة الأولى على حسن اختيار أعضائها. وان المدعويين للمشاركة في هذه اللجنة ان يتوفر لديهم مستوى عالي من المهارة الفنية والتنفيذية وان يكونوا على معرفة تامة بالنظام التربوي الفلسطيني، وكذلك ان يكونوا مؤمنين ايماناً راسخاً بالديمقراطية بمفهومها الشامل، وبقيمة تفويض الصلاحيات والمقتنعين بان نظام اللامركزية هو النظام الأكثر فعالية في تحسين نوعية التعليم الفلسطيني وهو الطريق الانسب

لضمان الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية والتوزيع المتوازن للاستثمارات التربوية وهو الطريق الأفضل لتعزيز دور المجتمعات

المحلية في العملية التربوية. ويجب ان يتوفر في فريق العمل المركزي
المهارات والخصائص التالية:

- 1- القدرة على العمل بروح الفريق القادر على تحديد المشكلات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة وتفويض الصلاحيات للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب بالاستناد على دراسات ومعطيات علمية.
- 2- القدرة على تطوير الأنظمة الإدارية والمالية القائمة واستحداث أنظمة جديدة وبما يتناسب مع الظروف المستجدة على الساحة التعليمية ووفقا لمتطلبات المرحلة والواقع الملموس.
- 3- مهارة التفاوض مع السلطات الحكومية والفعاليات الاقتصادية والاجتماعية بما يخدم المصلحة التربوية والمجتمع المحلي.
- 4- القدرة على تفعيل وتنشيط العاملين في المستويين المركزي والأوسط من اجل تولى الأنشطة المحلية.
- 5- قدرة الفريق على إدارة نفسه بكفاءة عالية واتباع أسلوب في العمل رفيع المستوى ومرونة عالية في تدفق المعلومات داخليا ومن الأدنى للأعلى.

بالإضافة الى ذلك فان فريق العمل المركزي ينبغي ان يحسن الاستماع ويحترم حاجات ومتطلبات العاملين ومتابعة قضاياهم.

1- الهيكل الداخلي للفريق المركزي:

من الصعب تحديد العدد المثالي لهذا الفريق . فإذا كان الفريق يعمل بكفاءة عالية فمن الضروري ان لا يكون كبيرا. وقبل كل شيء ان يكون أعضائه من ذوي الخلفيات الفنية المناسبة الذين يستطيعون

مواكبة مستويات السلطة المركزية والوسطى والمحلية المشمولة بعملية اللامركزية.

اما بالنسبة للخبرة التي يتمتع بها الفريق بالإضافة الى ضرورة توفر الخبرة التربوية لجميع أعضائها يجب ان تتوفر اختصاصات الفريق في مجالات الاقتصاد وعلم الاجتماع والقانون والتعليم.

وإذا تعذر توفر هذه الاختصاصات من داخل الوزارة يمكن تشكيل لجان خاصة لجميع الاختصاصات الاقتصادية والقانونية والمالية وغيرها او تعيين خبراء وفنيين كمستشارين لفريق العمل المركزي.

2- أسلوب العمل والتنشكيل ودرجة الاستقلالية للفريق المركزي:

يتميز النظام المركزي عادة بالبيروقراطية مما يعيق بشكل كبير عملية اللامركزية . لذا فان الفريق المركزي يجب ان يعمل في جو من الحرية الفنية الواسعة بالتنسيق المستمر مع أجهزة الوزارة بمختلف مستوياتها ، وان تكون الوزارة هي المرجعية المعتمدة له ، وان يكون الفريق اقرب ما يمكن الى واضعي السياسة ومتخذي القرار في الوزارة . وهذا الفريق هو الذي يساعد متخذي القرار على صنع القرار بناء على توصيات مستندة على أسس علمية مدروسة.

ان فريق العمل المركزي يجب ان يتمتع باستقلالية تنفيذية كبيرة وذلك لتجنب البيروقراطية في الأداء وان يتمتع بدرجة معينة من صلاحية اتخاذ القرار والاستقلالية ويمكن رفده بممثلين من المستويات الوسطى والمستويات المحلية . اما بالنسبة لمدة عمل فريق العمل المركزي يجب ان لا تتجاوز المدة المحددة لعملية اللامركزية ويحل نفسه بعد ترسيخ النظام اللامركزية ، وبعد ان يسند مهامه الى فرق العمل في النظام اللامركزي لمختلف المستويات.

تشكيل الفرق المحلية :

ان الغرض من عملية اللامركزية هي تفعيل مشاركة المجتمع المحلي في العملية التعليمية فان العملية يجب ان تتضمن مشاركة ممثلين عن السكان الذين يتوفر لديهم نوعا من النشاط التربوي لان الحاجة التربوية تمتد الى ابعد من ارتباط السكان المباشر بالتعليم. فالتربية الحديثة تهدف الى تفاعل المدرسة مع المجتمع والى جعل النشاط التربوي شاملاً. لذا يتوقع من النشاط التربوي ان يكون مليئا بمدى أوسع من الحاجات التربوية من بينها التربية الصحية والثقافية وإعداد الطلبة للعمل الوظيفي . فتشمل التربية على البرامج الرسمية وغير الرسمية ، وهذا يتطلب التنسيق مع جميع هذه الفعاليات.

لتحقيق هذا التفاعل وتوسيع المشاركة يتطلب تشكيل فرق عمل محلية على مستوى المديرية والميدان على غرار فريق العمل المركزي . تتولى إدارة عملية اللامركزية في منطقة نفوذها . وتتكون هذه الفرق من ممثلين من السلطات الوسطى (المديرية) والمحلية (المدرسة) ومن الفئات التالية:

- 1- العاملون في القطاع التعليمي ذوي الخبرة والمهارة الواسعة (المحترفون) ويمثلون المناطق الجغرافية المختلفة ، وممثلين عن فريق العمل المركزي.
- 2- ممثلين عن المجتمع بفعالياته المختلفة من غير التربويين مثل ممثلي السلطات الاقتصادية والرعاية الصحية والجمعيات ونقابات العمال... الخ.
- 3- ممثلين عن أولياء أمور الطلبة والقادة الثقافيون والشباب والطلبة.

4- ممثلين عن المجالس المحلية والبلدية وأعضاء من المجلس التشريعي الممثلين للشعب .

ان اختيار فريق العمل المحلي يتم وفقا لاختصاصات الأعضاء وفقا للعمل الذي يقومون به . ويتم وضع خطة تقوم بتقسيم العمل بين الأعضاء وفقا لاختصاصاتهم والية التنفيذ والمتابعة. ويجب ان يتمتع أعضاء الفرق المحلية بالصلاحيات الضرورية في اتخاذ القرار على مستوى اختصاص كل عضو. وهذه الصلاحية تعتمد بالضرورة على درجة التفويض التي تمنحها للمؤسسة او السلطة للعضو وعلى النظام السائد في الوزارة او المؤسسة الممثلة في فريق العمل المحلي. فإذا كان النظام في هذه المؤسسات لا مركزيا فان العضو الذي يمثلها في فريق العمل يحصل على التفويض اللازم ويسهل ضم ممثلين عنها.

من الضروري ان لا يكون فريق العمل كبيرا بحيث لا يكون قادرا على العمل بطريقة صحيحة . ويجب اختيار الأعضاء الأكثر كفاءة، حيث ان الخلفية العلمية والفنية هي التي يجب ان تكون معيارا للاختيار.

آليات دعم فرق العمل:

من الضروري توفير التسهيلات والموارد المادية لعمل الفرق لتسهيل تنفيذ المهام الموكلة لهم وتنفيذ القرارات التي يتخذونها وبشكل سلس وفي الوقت المناسب وكذلك تصميم عملية اللامركزية بكاملها. وان عمل الفرق يجب ان يستند على خطة مدروسة ومحكمة ومفصلة لجميع الخطوات التي ستقوم بها ومهام كل عضو ولجنة موضحا فيها الجداول الزمنية للتنفيذ والموارد المالية اللازمة واليات التنفيذ والجهات المشرفة وعملية المراقبة على التنفيذ والأداء.

ولتسهيل عمل الفرق لا بد من تشكيل أمانة سر يعتمد حجمها على حجم الفريق المركزي بهدف تخليص الفنيين من الأعمال البيروقراطية ويكون عمل أمانة السر، طباعة التقارير والتعليمات والاتصالات والدعوة للاجتماعات وتنظيم الملفات والترجمة للاستفادة من مساعدة الخبراء الدوليين وغيرها . وينبغي تخصيص أماكن مناسبة وتوفير مكاتب مجهزة على المستوى المحلي وعلى غرار المستوى المركزي مما يسهل عمل الفرق المحلية . حيث ان توفير الأبنية والمكاتب والتجهيزات لهذه المكاتب هي نوعا من المشاركة.

وجميع ما ذكر يتطلب تخصيصات في الميزانية وإيجاد ميزانية تشغيله تغطي جميع النفقات ومنها مخصصات النقل والأنشطة التدريبية والمسوحات الميدانية والدراسات وغيرها.

الإطار القانوني لفرق العمل:

يعتبر الإطار القانوني أحد أهم متطلبات تنظيم عملية اللامركزية في الإدارة التربوية . حيث ان إصدار القوانين والقرارات لتجسيد الأعمال التي ينبغي القيام بها يشكل الخطوة الرئيسية في جعل الأجهزة التنفيذية وفرق العمل تتقدم الى الأمام في هذه العملية.

يجب ان يتضمن قانون التربية والتعليم والذي سيقر من قبل المجلس التشريعي على قرار واضح للامركزية قطاع الإدارة التربوية والأهداف التي ينبغي الوصول إليها من هذه العملية وذلك من اجل تثبيت هذا النظام واعطاء صفة القانونية الملزمة على مستوى الوطن .

كما ويجب ان تصدر عن الوزارة ومن أعلى المستويات أنظمة وتعليمات ملزمة تتضمن ما يلي:

- 1- تعليمات بتشكيل فريق مركزي يتولى تصميم المشروع بكامله والمراقبة على تنفيذه .
- 2- تعليمات تدعو الى تشكيل الفرق المحلية بالوقت المناسب وبالكيفية المناسبة .
- 3- تعليمات بخصوص شكل الفرق ومهامها الوظيفية واختصاصاتها والجهات الممثلة فيها ومؤهلات أعضائها.
- 4- تعليمات بخصوص آليات العمل والأدوات المستخدمة.
- 5- تعليمات وأنظمة تتعلق بالهيكل الإداري لهذه الفرق والدعم المالي والتسهيلات لعمل الفرق.
- 6- تعليمات بخصوص عملية تخطيط عمل الفرق على مختلف المستويات واليات التنفيذ والمراقبة والمتابعة والجدول الزمني التفصيلي والميزانية .
- 7- تعليمات ولوائح بخصوص الجهات والمناطق المشمولة بعملية اللامركزية وفترة الاختبار التجريبي.
- 8- آليات تدفق المعلومات من مختلف المستويات .

الإعداد لعملية اللامركزية في الإدارة التربوية:

بعد الانتهاء من بناء الهياكل الأساسية التي تشرف على إدارة عملية اللامركزية واكتمال تشكيل فرق العمل المركزية وفرق العمل المحلية وأمانة السر. يبدأ عمل هذه الفرق على دراسة هيكل وتنظيم إدارة النظام التربوي وتشخيص الطريقة التي تعمل بها الإدارات . ومن ثم تقوم بمسح الحاجات وتحديد المشاكل الحالية وتحليلها ووضع الأهداف

بناء على الحاجات من اجل إعداد خطط تربوية على مستوى المركز ومستوى الميدان.

يشتمل تشخيص الطريقة التي تعمل بها الإدارة التربوية على عنصرين أساسيين :

1- تشخيص هيكل وتنظيم إدارة النظام التربوي: ويتضمن الأمور التالية:

- 1- مكونات الهيكل الإداري أي الخارطة الهيكلية للنظام التربوي الفلسطيني والقوانين والأنظمة التي تدير هذا النظام.
- 2- المهام الوظيفية لكل وحدة وقسم ودائرة واي مستوى إداري.
- 3- تصنيف العاملين حسب المؤهل العلمي والتأهيل والخبرة والتدريب والمهمة.
- 4- ميزانية كل إدارة عامة ومديرية ومدرسة.

ان غالبية المعلومات الواردة أعلاه متوفرة وهي معلومات خام وبحاجة الى دراستها دراسة تفصيلية متخصصة تساعد على تشخيص الواقع الإداري ووضع التوصيات لمعالجة المشاكل والتداخل في مهام الإدارات والدوائر.

يقوم فريق العمل المركزي المكلف بإدارة عملية اللامركزية وتشخيص الجهاز الإداري بتنظيم ندوات وورشات عمل لمناقشة نتائج الدراسة والتوصيات ومناقشة المشاكل ووضع الحلول العملية لها .

2- المستويات والهيكل والمهام :

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

أ- تحديد المستويات: في النظام التربوي الفلسطيني ثلاث مستويات هي مستوى المركز والممثل بوزارة التربية والتعليم والمستوى الأوسط ويمثل مديريات التربية والتعليم والمستوى المحلي ويمثل المدارس بمختلف تصنيفاتها حسب جنس المدرسة والموقع والمرحلة الدراسية... الخ.

ب- تحديد الهياكل والوظائف : في الخارطة الهيكلية لوزارة التربية والتعليم هناك ترابط منطقي بين هيكل الدوائر والوظائف التي تؤديها في كل مستوى من المستويات. حيث نجد ان اغلب هذه الدوائر والأقسام الموجودة في مستوى المركز (الوزارة) يوجد لها أقسام موازية على مستوى المديريات وهناك ترابط بينها وان اختلفت مهام الأقسام في المديرية عنها في الوزارة من حيث شمولية العمل حيث ان الأقسام في الوزارة تقوم بوظيفتها على مستوى الوطن في حين ان الأقسام في المديرية وظيفتها تخص المديرية نفسها كما ان درجة استقلالية الاقسام في المديرية اقل منها في الوزارة بسبب تداخل مهام الوظائف في المديرية وتعدد المسؤولين المباشرين.

لتفعيل عملية اللامركزية على مستوى الوسط (المديرية) يتطلب إيجاد دوائر وأقسام في المديرية موازية تماما للموجودة على مستوى الوزارة. وتحديد مهامها الوظيفية بدقة ليسهل تفويض الصلاحيات لها

بحيث تقوم بأعمالها بحرية وبصورة مستقلة وفقا لظروف عملها وفي حدود الصلاحيات المنوطة بها. وفي ظل وجود آلية محددة للرقابة والمتابعة.

التخطيط كأداة للانتقال للامركزية:

بعد إتمام تشخيص هيكل وتنظيم إدارة التعليم ومسح الحاجات التربوية تأتي مرحلة التخطيط وتعتبر من المراحل المهمة التي تسهل عملية الانتقال السلس إلى نظام اللامركزية. فاللامركزية هي عملية يجب أن تخطط كما أن تطبيقها في الميدان يجب ان يتم وفق خطة مدروسة ومعنى ذلك أن دراسة المجتمع المحلي وتفعيل دوره وإشراكه في العملية التعليمية ودراسة الواقع التربوي الإداري والتنظيمي ومسح الحاجات وتحديد الأهداف جميع هذه الأعمال تتم وفق خطة مدروسة نضعها وتشرف عليها فرق العمل المركزية والمحلية وهي مرحلة تشخيص الواقع التربوي وهي ضرورية للتحضير لعملية اللامركزية.

ان نجاح تطبيق اللامركزية في الإدارة التربوية في مختلف المستويات مرهونا بقدرة النظام التربوي على صياغة خطة تربوية على مستوى الوطن وعلى المستوى الأوسط والمحلي وتكون واقعية تعكس الحاجات التربوية وتحقق الأهداف التربوية على مستوى المديرية والمدرسة ومنسجمة مع الأهداف التربوية على مستوى الوطن . وان نجاح الخطة مرهون أيضا بقدرة المخططين على إشراك أوسع الفئات في المجتمع المحلي.

ويعتبر التخطيط في الوحدات الادارية في مختلف المستويات شرطا اساسيا لعملية اللامركزية في الادارة التربوية . وبدون التخطيط لا تفوض الصلاحية ولا تمنح الاستقلالية الذاتية للوحدات التربوية.

يجب أن تحقق الخطط التربوية للوحدات الإدارية في مختلف المستويات_ وحسب اختصاصها _الأهداف الاستراتيجية العامة التي يسعى التعليم الفلسطيني تحقيقها خلال الأعوام الخمسة القادمة بالإضافة إلى الأهداف الاستراتيجية العامة هناك أهداف خاصة على مستوى الوحدات التربوية تتلاءم مع خصوصياتها وإمكانياتها ترغب في تحقيقها على أن لا تتعارض مع الأهداف الاستراتيجية العامة ويمكن تلخيص الأهداف الاستراتيجية العامة التي وردت في الخطة الخمسية القادمة كما يلي:-

- 1- توفير فرص الالتحاق لجميع الطلبة ممن هم في سن التعليم الأساسي.
- 2- تحسين نوعية التعليم من خلال المنهاج الفلسطيني وتحسين مصادر التعليم.
- 3- تطوير التعليم النظامي وغير النظامي.
- 4- تطوير النظام الإداري والتربوي .
- 5- تنمية القوى البشرية في الجهاز التربوي.
- 6- أهداف أخرى تحددها الوحدات الإدارية التربوية تتوافق مع خصوصيتها الهدف الأخير ثم إضافته إلى الأهداف العامة الخمسة الذي لم يرد ذكره في الخطة الخمسية وذلك من أجل مراعاة الخصوصية للوحدات الإدارية التي سيطبق فيها نظام اللامركزية على أن لا يتعارض مع الأهداف العامة.

الهدف الأخير تم إضافته الى الأهداف العامة الخمسة الذي لم يرد ذكره في الخطة الخمسية وذلك م أجل مراعاة الخصوصية للوحدات

الإدارية التي سيطبق فيها نظام اللامركزية على ان لا يتعارض مع الأهداف العامة.

وتتضمن الخطة السياسات والبرامج التطويرية والكلفة المتوقعة والجدول الزمني لتنفيذها ويحدد فيها بالتفصيل دور المجتمع المحلي بمختلف فعالياته ومساهماته المادية والمعنوية في إدارة تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف المعلنة وفيما يلي البرامج التطويرية والسياسية العامة التي ستتجهها الخطة لتحقيق هذه الأهداف:

الهدف الأول : توفير فرص الالتحاق لجميع الطلبة ممن هم في سن التعليم الأساسي يتحقق من خلال السياسات والبرامج وتحديد دور المجتمع لتحقيق ذلك وهذه السياسات :

- 1- توفير بيئة مدرسية صحية منه لأطفال فلسطين.
- 2- التوسع في القدرة الاستيعابية للمدارس لتلبية الطلب على التعليم .
- 3- توفير العدالة في فرص التعليم للمجتمع دون النظر الى الجنس او الوضع الاجتماعي والاقتصادي
- 4- زيادة مراكز الحاسوب المدرسية وتفعيلها.
- 5- تنمية النشاطات التربوية وشؤون الطلبة في المدارس.
- 6- إدخال نظام القياسي والتقويم في المدارس.
- 7- برامج أخرى خاصة بالمديرية.

الهدف الثاني : تحسين نوعية التعليم من خلال المنهاج الفلسطيني وتحسين مصادر التعليم ان مهمة وضع منهاج فلسطيني تتم على مستوى المركز وان مساهمة المديرية في هذا المجال يتم عن طريق الخبراء

والمختصين من هذه المديرية وتفترض ان يكون المنهاج ملبيا لاحتياجات ومتطلبات الشعب الفلسطيني ككل أما بخصوص تحسين مصادر التعليم فان برنامج المديرية وتحسين نوعية التعليم يتم من خلال ما يلي:

- 1- زيادة المختبرات التعليمية في المدارس وتفعيلها .
- 2- زيادة المكتبات المدرسية وتفعيلها.
- 3- إنشاء مراكز مصادر التعليم في المديریات تعمل على إنتاج الوسائل والأجهزة التعليمية لتوفيرها في المدارس مجانا
- 4- زيادة مراكز الحاسوب وتفعيلها.
- 5- تنمية النشاطات التربوية وشؤون الطلبة في المدارس.
- 6- إدخال نظام القياس والتقويم في المدارس.
- 7- برامج أخرى خاصة بالمديرية.

ولتحقيق هذا الهدف ستدعى الحاجة الى تفعيل دور المجتمع المحلي من خلال اشراكه في تحسين مصادر التعليم من خلال الدعم المادي والمساهمة في البرامج التي تنص عليها الخطة.

الهدف الثالث: تطوير التعليم النظامي وغير النظامي يبرز دور المجتمع المحلي في هذا الهدف بصورة جلية ويلعب دورا كبيرا في مختلف المجالات أما البرامج والسياسات في هذا الهدف هي :

- 1- تطوير الجانب الفني والمهني في الإدارة المدرسية.
- 2- تشجيع التربية في مرحلة قبل المدرسة.
- 3- تطوير البرامج المتعلقة بالتعليم الأساسي الإلزامي.

- 4- تطوير مسار التعليم الثانوي.
 - 5- توسيع التعليم المهني والفني وتنويعه.
 - 6- تنظيم قطاع التعليم الخاص وتشجيعه.
 - 7- توسيع برامج محو الأمية وتعليم الكبار.
 - 8- الحد من ظاهرة التسرب.
 - 9- دمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العامة.
 - 10- تشجيع مجال المشاركة الشعبية في تطوير التعليم.
 - 11- برامج أخرى خاصة بالمديرية.
- كما ذكرنا سابقا أن تطوير التعليم المهني يتم من خلال دعم
الفعاليات الاقتصادية المحلية لهذا النوع من التعليم مما تساعد الخريجين
في إيجاد فرص عمل لهم ويساعد الطلبة في الحياة المهنية.

الهدف الرابع: تطوير النظام الإداري والتربوي

- وهذه الأولويات تتم ترجمتها على مستوى المديرية بالبرامج التالية:
- 1- رفع مستوى المهارات المهنية للموظفين من اجل تحسين الأداء الوظيفي.
 - 2- تدعيم التوجه نحو اللامركزية.
 - 3- تطوير النظام الإداري والمالي.
 - 4- تطوير نظام المراقبة الإدارية والمالية والتدقيق.
 - 5- تحسين فرص توظيف المرأة في جميع المستويات.

6- برامج أخرى خاصة بالمديرية نفسها.

للمجتمع المحلي دور مهم في تدعيم التوجه نحو اللامركزية عن طريق إشراكه في العملية التعليمية وفي التخطيط

الهدف الخامس : تنمية القوى البشرية وتطويرها :

في النظام اللامركزية يمكن أن تتم تنمية القوى البشرية على مستوى المديرية من خلال برامج تدريبية خاصة بها وبناء على الاحتياجات الخاصة بالمديرية وان ما يقوم به المركز يمكن أيضا ان تقوم به المديرية وخاصة في المجالات التالية:

- 1- إعداد الإدارات والقيادات التربوية وتطويرها.
- 2- تطوير نظام الإشراف التربوي .
- 3- تحديد أسس التأهيل والإجازات التربوية.
- 4- تأهيل المعلمين ورفع الكفاءات المهنية.
- 5- تدعيم دور المدرسة لوحدة تطويرية أساسية.
- 6- برامج أخرى بالمديرية.