المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق)

الدكتور محمد أحمد حلاق

كلية التربية

جامعة دمشق

الملخص

تهدف الدراسة إلى تعرّف أهمّية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارة التربوية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر مديري تلك المدارس، وإلى تعرّف مدى تحقق تلك المتطلبات على أرض الواقع، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة مؤلفة من خمسين بنداً، وعالجت الفرضيات أهمّية تلك المتطلبات، ومدى تحققها وفقاً لمتغيِّر المؤهّل التربوي والعلمي وسنوات الخبرة بالنسبة إلى المديرين، إضافةً إلى متغيِّر المرحلة التعليمية أساسي أو ثانوي بالنسبة إلى المدرسة، وقد توصَّلت الدراسة إلى أربعة متطلبات لتحقيق اللامركزية هي: معرفية وتنظيمية ومادية وبشرية، وكانت جميعها ذات أهمّية كبيرة، ونسبة تحققها متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس،

ولم تبيّن النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أهمّية المتطلبات تعزى إلى متغيِّرات الدراسة، كما تبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تحقق المتطلبات التنظيمية والمادية تعزى لمتغيِّرات الدراسة، في حين كانت الفروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين من حملة دبلوم التأهيل التربوي فما فوق فيما يتعلق بمدى تحقق المتطلبات المعرفية والبشرية فقط.

كلمات مفتاحية: اللامركزية، مدارس التعليم الأساسي، الثانوي، مديري/ مديرو المدارس.

مقدمة الدراسة:

إن تحقيق التغيير والوصول إلى التطوير يعدُّ من الأهداف الأساسية للتربية بمفهومها المعاصر، ويرى كثير من التربويين أن: "أزمة التعليم في الوطن العربي لم تأت بسبب الفقر، أو نقص الموارد، وإنما تتبع في أساسها من أزمة إدارة التعليم" (السنبل، 2004، 204)، وتعدُّ الإدارة الناجحة من الركائز الأساسية في عملية التطوير، فهي المسؤولة عن تخطيط السياسات التعليمية ورسمها، واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق تلك السياسات، وتنفيذ الأهداف، وتنظيم العمل، ومتابعة عمليات التنفيذ وتقويمها (حجي، 1998، ص315)، وتؤلف هذه العمليات كياناً مترابطاً منظماً، وكلّ عملية تؤثّر وتتأثر بالعمليات الأخرى.

وتتأثر العمليات الإدارية بصفة عامة بالبيئة الاجتماعية والسياسية التي تعمل في إطارها، فقد تتوزع مسؤولية تلك العمليات على أساس مركزي بالصورة المطلقة أو النسبية، فتأخذ تلك العمليات نمط التنظيم الإداري المركزي، أو تفوض سلطات محلية بإدارة تلك العمليات تفويضاً كاملاً أو جزئياً متبعة نمط التنظيم اللامركزي في الإدارة، في حين يرى بعضهم ضرورة الجمع ما بين النمط المركزي واللامركزي للتنظيم الإداري في تنظيم جديد يسمح بمشاركة أهمّ القوى المحلية في عملية اتخاذ القرار التربوي ضمن مفهوم النمط التشاركي في الإدارة.(Murphy, 1992, 77)

ولا تتقيد الدول بنمط إداري موحد، بل تأخذ كلّ دولة بالنمط المتوافق مع ظروفها، ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية التي يشهدها العالم منذ أواخر القرن العشرين زاد الاهتمام بمفهوم اللامركزية كأحد أهمّ أنماط الإدارة التي انطلقت من فلسفة "أن اللامركزية أداة تنموية تمكِّن من عملية صنع القرار المتعلق بتنمية المجتمع بما يعود بالفائدة على الجميع"(سيد، 2008، 74)، وتعددت الأسباب الكامنة

وراء ضرورة الأخذ بنمط اللامركزية في الإدارة كانتشار الدعوة إلى الديمقراطية، وضرورة مشاركة المجتمع المحلي(Roche, 2010, 3)، وتحسين التعليم، وانتشار مفاهيم جودة التعليم (أبو الوفا، وحسين، 2008،481)، إضافةً إلى الرغبة في السرعة باتخاذ القرارات، وتنفيذها نتيجة الاتساع الجغرافي، وتجنب البيروقراطية الإدارية، وتنوع مصادر التمويل، واستثمار المصادر المحلية، والإنصاف في عملية التوزيع(Carpenter, 1997, 21)، وقد سأهمّت اللامركزية في التخفيف من العبء الإداري في معظم دول العالم من خلال منح مسؤوليات أوسع للسلطات المحلية لتحقيق الأهداف في ضوء الموارد المتاحة مما أرسى قواعد الديمقراطية الحديثة، ونشر روح المشاركة الحقيقية في تحقيق التنمية (أحمد، 2002، 157)، وأصبحت اللامركزية اتجاهاً سائداً في معظم دول العالم، وتحققت بدرجات متفاوتة فيما بينها. فالولايات المتحدة الأمريكية تعدُّ من أبرز الدول الغربية التي تأخذ بنمط اللامركزية، وتمثّل المملكة المتحدة نموذجاً معتدلاً في نمط اللامركزية (أبو عيطة، 2009، 75)، أمَّا في الأرجنتين فتكلف السلطات المحلية بمسألة تمويل التعليم الأساسي وتعيين المعلمين فقط، وفي نيوزلاندا تترك مسالة التمويل إلى السلطات المركزية، وتتمتع الإدارات المحلية والمدارس بصلاحيات التعيين وتطوير المناهج وتقويمها (أبو الوفا، وحسين، 2008، 502)، كما انتشر التوجه نحو اللامركزية في الوطن العربي أيضاً، ومن أمثلة تلك المحاولات تجربة المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تتحمل الإدارة المركزية مسؤولية الإشراف على المؤسسات التعليمية، ومتابعة سير العمل فيها ومدى التزامها بقرارات الإدارة المركزية والسياسات العامة، ومنذ الخمسينيات بدأ التحرك نحو الاتجاه اللامركزي في الإدارة عن طريق إيجاد وحدات إدارية محلية، أوكلت إليها مهمة تنفيذ السياسات ومتابعة البرامج التربوية (بشايرة،1991، 23)، أمَّا في مصر فحمل النظام الإداري فيها صفة المركزية في البداية، وفي عام 1960 بدأ الاتجاه نحو اللامركزية يأخذ شكلاً جديداً من خلال تغيير اختصاصات المحافظات والمديريات والمجالس المحلية، تلا ذلك مجموعة من

القرارات الوزارية التي دعمت التوجه نحو اللامركزية.(سيد،2008، 346)، وفي الجمهورية العربية السورية قامت الإدارة التربوية في بداية عهد الاستقلال على أساس مركزي شديد متأثرة بأسلوب الإدارة الفرنسية دولة الانتداب، وفي عام (1957) حدث تغير جذري في الأنظمة التعليمية نتيجة لاتفاقية الوحدة بين سورية ومصر والأردن لاسيما فيما يتعلق بإعداد المعلمين، وخلال فترة الوحدة بين سورية ومصر الممتدة من عام (1958) إلى عام (1960) توسع التعليم بشكلٍ ملحوظ وتعمّق فيه الاتجاه القومي، واستمرت عجلة التطور التربوي كماً وكيفاً بعد انطلاق ثورة الثامن من آذار عام (1963).(مديرية المناهج والبحوث، 1993، ص11/8)

وفي عام 1970 قامت الحركة التصحيحية، وبدا استقرار النظام التربوي أكثر وضوحاً من حيث الأهداف، والمحتوى، وبنية التعليم، وهيكله التنظيمي، إضافةً إلى ربطه بخطط التنمية القومية الشاملة، وفي عام 1988 تمَّ وضع نظام داخلي جديد لوزارة التربية صادر بالقرار الوزاري رقم (44/1269) تاريخ 1988/1/4، وذلك تنفيذاً لأحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (1) لعام 1985، وقد روعي في النظام الداخلي مجموعة من الأسس والمنطلقات من أهمّها تحديد المواصفات التي ينبغي توافرها لدى العاملين في التربية، واستمرت الخطوات التطويرية في التوجه نحو اللامركزية في الإدارة التربوية في القطر العربي السوري بخطوات حثيثة في الآونة الأخيرة، تمثّلت في إنشاء مجالس ووحدات تربوية جديدة تساهم في عملية المشاركة ما بين الإدارات كإنشاء المجمعات التربوية الصادر بالقرار (443/19911/ عام 2001)، وتعديله الصادر عام (2004)، والقرار الصادر عام (2006) الذي أحكم من الترابط ما بين الوزارة والمجالس التربوية المحلية، ومنح صلاحيات أوسع لمديريات التربية ومسؤوليات أشمل لمديري المدارس في التعليم العام.

ومن الممكن أن نلاحظ مما سبق أن تطور نظم الإدارة عالمياً وعربياً يتجه تدريجياً نحو اللامركزية مع اختلاف في درجة تفويض السلطات، وتوزعها، ونوع الصلاحيات

الممنوحة بين الإدارة المركزية والإدارات المحلية، وبعامة فإنَّ القاعدة وراء التطـــور والإصلاح التربوي تكمن في ضرورة الأخذ بمبدأ اللامركزية في الإدارة التربوية، بما يتوافق مع الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في كلّ دولة.

مشكلة الدراسة:

انتقد تقرير استراتيجية تطوير التربية العربية واقع الإدارة التربوية في الوطن العربي، حيث يلاحظ الجمود والتعقيد والميل نحو المحافظة على صيغ تشريعية ثابتة لاســيما فيما يتعلق بالتشريعات الإدارية والمالية، كما عدَّ التقرير أن من أهمّ معوقات التطوير في الوطن العربي سيطرة الإدارات العليا، وعدم اشتراك الإدارات المحلية والجماهير والوحدات الصغيرة في عملية اتخاذ القرار التربوي، كما انتقد التقرير مقولة "مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ" وأكد على أن تكون اللامركزية في كلّ العمليات الإدارية وعلى مبدأ لامركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ"(رحمة، 1997، 273).

وتعدُّ الفترة الزمنية من أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات في الجمهوريـــة العربيـــة السورية بدايةً جادة في التوجه نحو تطوير الإدارة التربوية والتوجه نحو اللامركزية، ومن أهمّ الخطوات في تطوير النظام الإداري فيهـــا: إعـــادة تنظـــيم جهـــاز الإدارة المركزية في الوزارة بما يدعم البنى القاعدية للبحث والتخطيط مثل: إحـــداث إدارات جديدة تلبيةً للاحتياجات المستجدة، و إعادة النظر في خريطة المـــسؤوليات، والأخـــذ تدريجياً بمبدأ اللامركزية من خلال انتقال مجموعة من اختـــصاصات الـــوزارة إلـــى السلطات المحلية (التوثيق التربوي، 1994، ص9/7)، وعلى الرغم من تلك التطورات في التوجه نحو اللامركزية مثل: المشاركة الـــشعبية والـــشورى وتفـــويض بعـــض الصلاحيات والمهام إلى المديريات والعمل على التدريب المستمر وإحداث مـــديريات جديدة، فإنَّ ما يؤخذ عليها أنَّها: تنقصها الكفاءات البشرية المؤهّلة والقادرة على النهوض بالتوجه نحو اللامركزية وفق أسس علمية مدروسة تناسب الظروف المحلية، وضرورة تحديد صلاحيات مديريات التربية بشكلٍ أكثر وضوحاً، والحاجة إلى نهج صيغة موحدة لصلاحيات الجهات الإدارية التربوية في مختلف المناطق التعليمية، والعمل على التوفيق

ما بين المركزية واللامركزية في العمل الإداري. وحدد النظـام الـداخلي للمـدارس الإعدادية والثانوية الصادر بالقرار رقم (443/3921، تاريخ 1994/4/13) مهمـات الهيكلّ الإداري في تلك المدارس، وحددت (المادة 45) منه مهمات مدير المدرسة، وما يلاحظ في هذا القرار محدودية الصلاحيات الممنوحة للمدير في عملية اتخاذ القـرار التربوي حيث تنحصر مهماته في عملية تنفيذ القرارات، ومراقبة سـير العمـل فـي المدرسة، والحفاظ على الانضباط، وإبلاغ العاملين في المدرسة بالقوانين والبلاغـات الوزارية، ومنح إجازات للمدرسين بما لا يتجاوز نـصابهم التدريـسي الأسـبوعي، وإجازات الإداريين بما لا يتجاوز ستة أيام في السنة للضرورة القصوى. وعلى الرغم من الإنجاز التربوي المتميز في عملية تطوير النظام التربوي والعمل وفق سلم التعليم الأساسي، وتحديد أهداف طموحة تتطلع إلى المستقبل، وتواكب التطورات المعاصـرة فإنَّ مهام مدير المدرسة وصلاحياته لم يطرأ عليها أيّ تغيير، وقد بيَّن النظام الـداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي رقم (443/3053 تاريخ 2004/8/16) مهمات الهيئة الإدارية والتدريسية واختصاصاتها، وقد بيّنت (المادة 62) أن مدير التربية هو المرجع الرسمي، وحددت (المادة 58) منه مهمات مدير المدرسة، والتي بقيت كسابق عهـدها في النظام الداخلي السابق منحصرة في حدود تنفيذ القـوانين والأنظمـة والتعليمـات الوزارية، إضافةً إلى الإشراف على البرنامج التربوي في المدرسة، والحفـاظ علـى سير العمل والانضباط، وإبلاغ القرارات الوزارية للعاملين فـي المدرسـة، وتنظـيم السجلات وإرسال التقارير الدورية إلى المديرية. إن المتتبع لمواد النظام الداخلي التي تحدد مهمات مدير المدرسة وصلاحياته يلاحظ أن مهماته تنفيذية فقـط، وصـلاحياته محدودة جداً، إذ لم تبيّن مواد النظام الداخلي أيّ صلاحية للمدير في اتخاذ القـرارات التربوية سواء في تعديل المناهج واختيارها وتطويرها أم ما يتعلق بشؤون العاملين في المدرسة من نقل وتعيين وترقية وإجازات وغيره، أم ما يتعلق بتحديد مصادر التمويل والإنفاق وغيرها من القرارات التربوية، وهذا يدعو إلى القول بأن قلـة الـصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وقلة وضوح المسؤوليات المناطة به يجعل عملية تحقيـق

اللامركزية مسألة معقدة يشوبها الارتجال، مما يؤدي إلى المزيد من الهدر في الوقت والجهد والكلفة، ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة الأساسية في معرفة المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية وفقاً لما يتناسب مع واقع الجمهورية العربية السورية، وتحديد مدى تحقق تلك المتطلبات من وجهة نظر مديري المدارس.

أهمّية الدراسة:

1. أهمّية تبني اللامركزية في الإدارة التربوية في الجمهورية العربية السورية، وذلك تلبية للتوجهات نحو نشر الديمقراطية في المجتمع العربي السوري من جهة، وتفعيل مشاركة القطاع الخاص والهيئات المحلية في القضايا التربوية.
2. مواكبة التطورات العالمية في تطوير الإدارة التربوية والارتقاء بمستوى أدائها من خلال نهج الأسلوب اللامركزي في الإدارة التربوية في الجمهورية العربية السورية.
3. تعرّف واقع تطبيق اللامركزية ومتطلبات تحقيقها في الجمهورية العربية السورية، مما يمكن أن يفيد في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق التناسب بين الواقع والمطلوب.
4. ندرة الدراسات التي تناولت موضوع اللامركزية في الإدارة التربوية في الجمهورية العربية السورية.

أهداف الدراسة:

1. تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارة التربوية في التعليم ما قبل الجامعي في الجمهورية العربية السورية.
2. معرفة مدى تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة التربوية في التعليم ما قبل الجامعي في الجمهورية العربية السورية

متغيِّرات الدراسة:

المتغيِّرات المستقلة:

ــ متغيِّرات متعلقة بمديري المدارس وهي: المؤهّل العلمي، الخبرة الإدارية، والمؤهّل التربوي.

ــ متغيِّرات متعلقة بمرحلة التعليم بالمدرسة وهي: تعليم أساسي، أم تعليم ثانوي.

المتغيِّرات التابعة:

ــ درجة تقدير أهمّية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية حسب رأي مديري المدارس.

ــ درجة تقدير مدى تحقق متطلبات اللامركزية حسب رأي مديري المدارس.

المجتمع الأصلي وعيِّنة الدراسة وتوزعها:

سحبت عيِّنة عشوائية من مديري مدراس التعليم الأساسي والثانوي العام في محافظة ريف دمشق، وبلغ عددها (200) مدير ومديرة بنسبة (16.42 %) من المجتمع الأصلي البالغ عدد أفراده (1218) مديراً ومديرةً، ويشير الجدول (1) إلى المجتمع الأصلي، وتوزع عينته بحسب متغيِّراتها، ونسبتها المئوية على الوجه الآتي:

جدول (1)

توزع المجتمع الأصلي وعينته من مديري مدارس التعليم العام في محافظة ريف دمشق للعام الدراسي 2010/2009

مرحلة التعليم في المدرسة		عدد المديرين في المجتمع الأصلي
ثانوي عام		164
أساسي عام		1054
المجموع		1218
المتغيِّرات		العدد في عيِّنة الدراسة	النسبة (%)
مرحلة التعليم	أساسي	126	%63
	ثانوي	74	%37
	المجموع	200	100
المؤهّل التربوي	أهلية تعليم ابتدائي	86	%43
	إجازة جامعية	58	%29
	دبلوم تأهيل تربوي أو دراسات عليا	56	%28
	المجموع	200	100
الخبرة	أقل من خمس سنوات	39	%19.5
	من (5 ــ 10) سنوات	73	%36.5
	أكثر من عشر سنوات	88	%44
	المجموع	200	100

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بواقع الإدارة عامةً واللامركزية خاصةً، وتم تحديد متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية في ضوئها، ومن ثم التحقق من درجة أهمّية تلك المتطلبات ومدى تحققها برأي مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في محافظة ريف دمشق.

أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة على استبانة تمَّ تصميمها بغية تحديد مدى أهمّية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية من وجهة نظر مديري المدارس، ورأيهم في مدى تحقق تلك المتطلبات، وقد بلغ عدد المتطلبات (50) متطلباً، وقد تألفت الاستبانة من ثلاثة أقسام، القسم الأول: معلومات عامة عن المدير والمدرسة: (المؤهّل العلمي والتربوي وسنوات الخبرة للمدير)، (والمرحلة التعليمية في المدرسة: أساسي، وثانوي)، أمَّا القسم الثاني فيتألف من المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية، وطلب من المدير تقدير درجة أهمّية كلّ متطلب واستخدم لذلك سلم ليكرت الخماسي، أمَّا القسم الثالث فطلب من المدير فيه تقدير مدى تحقق المتطلب واستخدم لذلك سلم ليكرت الخماسي أيضاً.

خطة الدراسة:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة باللامركزية في العملية التربوية بغية تحديد متطلبات تحقيق اللامركزية، وقد بلغ عدد المتطلبات في الاستبانة بصورتها الأولية (84) متطلباً، وقد قسمت تلك المتطلبات إلى أربعة مجالات هي: معرفية، وبشرية، وتشريعية، ومادية.
2. تمَّ عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق بهدف التحقق من الصدق الظاهري، وقد اجمعوا على مناسبة المتطلبات في الاستبانة، واتفق معظمهم على ضرورة حذف

بعض البنود المتشابهة تحسباً للإطالة في الاستبانة ومنعاً للتكرار، كما طلب بعضهم الآخر نقل بعض البنود من مجال إلى آخر، واقترح بعضهم بعض التعديلات في الصياغة، وبذلك أصبح عدد البنود (50) بنداً، وفيما يلي جدول بالتعديلات المقترحة:

الرقم	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
3	إجراء تدريبات مستمرة على الإدارة الذاتية لمديري المدارس	تزويد العاملين بالمدرسة بمعلومات مستمرة عن الإدارة الذاتية وتطبيقاتها
8	توفير نظام واضح يحدد صلاحيات الإدارة اللامركزية	توفير معلومات واضحة تحدد مسؤوليات الإدارة في ضوء اللامركزية
9	توفير قاعدة من المعلومات لدى العاملين في المدرسة حول سلبيات اللامركزية	تزويد الإدارة المدرسية بمعلومات متجددة فيما يتعلق باللامركزية
21	تشجيع العاملين في المدرسة على تنمية مهارات الإدارة الذاتية	إجراء تدريبات مستمرة في المدرسة حول مهارات الإدارة الذاتية
37	ترقية العاملين في المدرسة وفقاً لمعايير أداء واضحة	تحديد معايير أداء واضحة لترقية العاملين في المدرسة
50	دعم الاعتمادات المالية المتوفرة لدى المدرسة	الأخذ بمبدأ التمويل الذاتي من خلال مشروعات إنتاجية تقوم بها المدرسة

3ـ تمَّ التحقق من ثبات الاستبانة: للتحقق من درجة ثبات بنود الاستبانة تمَّ تجريبها على (20) مديراً ومديرة في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في محافظة ريف دمشق، وحُسب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ على عبارات الاستبانة المتعلقة بفرضيات الدراسة جميعها، وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور درجة أهمّية متطلبات اللامركزية في الإدارة المركزية للمتطلب الأول (0.77)، وللمتطلب الثاني (0.87)، وللمتطلب الثالث (0.85)، وللمتطلب الرابع (0.74)، وللاستبانة ككلّ (0.96). ولمحور درجة تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المركزية للمتطلب الأول (0.96)، وللمتطلب الثاني (0.95)، وللمتطلب الثالث (0.74)، وللمتطلب الرابع (0.94)، وللاستبانة ككلّ (0.97). وهي قيمة عالية ومقبولة إحصائياً كمؤشِّر على ثبات أداة الدراسة.

حدود الدراسة:

1.حدود زمنية: الفصل الدراسي الثاني من عام 2010/2009

2.حدود مكانية: مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في محافظة ريف دمشق التابعة لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية.

3.حدود بشرية: مديرو مدارس التعليم الأساسي والثانوي في محافظة ريف دمشق.

أسئلة الدراسة:

1. ما أهمّية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس؟

3. ما مدى تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس؟

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس عند مستوى الدلالة (5%) فيما يتعلق بأهمّية لمتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية وفقاً لمتغيِّر الخبرة الإدارية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس عند مستوى الدلالة (5%) فيما يتعلق بأهمّية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية وفقاً لمتغيِّر المؤهّل التربوي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس عند مستوى الدلالة (5%) فيما يتعلق بأهمّية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية وفقاً لمتغيِّر مرحلة التعليم في المدرسة أساسي، أم ثانوي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس عند مستوى الدلالة (5%) فيما يتعلق بمدى تحقق متطلبات اللامركزية وفقاً لمتغيِّر الخبرة الإدارية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس عند مستوى الدلالة (5%) فيما يتعلق بمدى تحقق متطلبات اللامركزية وفقاً لمتغيِّر المؤهّل التربوي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس عند مستوى الدلالة (5%) فيما يتعلق بمدى تحقق متطلبات اللامركزية وفقاً لمتغيِّر مرحلة التعليم في المدرسة أساسي، أم ثانوي.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس عند مستوى الدلالة (5%) فيما يتعلق بأهمّية متطلبات اللامركزية وبين متوسطات درجات إجاباتهم حول مدى تحقق اللامركزية في الإدارة المدرسية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

الإدارة المدرسية: "جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة إداريين داخل المدرسة عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة جهودهم لتحقيق أهداف المدرسة". (مصطفى، 1999، 61)

المركزية:"حصر السلطة وتركيزها في يد هيئة مركزية تسيطر على شؤون التعليم وترسم سياساته". (Annick,2005, 4)

وتعرّف **المركزية** في الدراسة الحالية بأنها: "نمط إداري في النظام التعليمي تقوم فيه وزارة التربية/ وهي السلطة المركزية/ باتخاذ القرارات التربوية، ورسم السياسات التربوية، ووضع اللوائح، وبناء المناهج وتطويرها، وتعيين المعلمين والإشراف على تنقلاتهم، وتوفير الميزانية المالية".

اللامركزية: "نقل السلطة ومسؤولية صنع القرار التربوي، والتخطيط، وتوزيع الموارد من الحكومة المركزية إلى الوحدات المحلية".(حسين، 2006، 119)

وتعرّف **اللامركزية** في الدراسة الحالية بأنها: "نظام للإدارة يمنح مديري المدارس سلطة اتخاذ القرارات التربوية المتعلقة بعمليات التخطيط والتنظيم والتمويل والرقابة بما يتفق مع ظروف المدرسة والبيئة المحلية لها".

وتعرّف المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية إجرائياً في الدراسة الحالية كما يلي:

المتطلبات المعرفية: "مجموعة من المعارف تعمل على توفير قاعدة من المعلومات حول اللامركزية، وتسهم في تشكيل قاعدة ثقافية معرفية لدى مديري المدارس، وتقدر في الدراسة الحالية بمجموع الدرجات التي يقدرها المدير عن البنود المعبرة عن المتطلبات المعرفية في الاستبانة المعتمدة في الدراسة الحالية".

المتطلبات البشرية: "مجموعة من الإجراءات والعمليات المتعلقة بتوفير كوادر بشرية مؤهّلة ومدربة كفيلة بتحقيق اللامركزية في المدرسة ومواجهة المشكلات التي تعترض تطبيقها، وتقدر في الدراسة الحالية بمجموع الدرجات التي يقدرها المدير عن البنود المعبرة عن المتطلبات البشرية في الاستبانة المعتمدة في الدراسة الحالية".

المتطلبات التشريعية: "مجموعة من الإجراءات المتعلقة بتوفير هيكلية تنظيمية تتناسب مع مقتضيات العمل باللامركزية إضافةً إلى مجموعة من القوانين الناظمة والموضحة للعمل، وتقدر في الدراسة الحالية بمجموع الدرجات التي يقدرها المدير عن البنود المعبرة عن المتطلبات التشريعية في الاستبانة المعتمدة في الدراسة الحالية".

المتطلبات المادية: "مجموعة من الإجراءات المتعلقة بعملية توفير التمويل وتنظيم عملية الإنفاق واتخاذ القرارات المتعلقة بتوفير المستلزمات المادية وأساليب التواصل والإشراف عليها ضمن المدرسة، وتقدر في الدراسة الحالية بمجموع الدرجات التي يقدرها المدير عن البنود المعبرة عن المتطلبات المادية في الاستبانة المعتمدة في الدراسة الحالية".

الدراسات السابقة:

أولاً ــ الدراسات العربية:

دراسة عبد الغني النوري، 1991، بعنوان: "**اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية**"، حيث قام الباحث بدراسة تحليلية للأدبيات المتعلقة بتطوير الإدارة التربوية بهدف تحديد متطلبات التطوير الإداري وقد توصّل الباحث إلى مجموعة من المتطلبات من أهمّها: ما يتعلق بتنظيم الإدارة التعليمية كالمعرفة بأهداف المؤسسة، وتعيين الأكفاء في المناصب الإدارية، وتفويض السلطة إلى أصحاب الكفاءات، وإشراك العاملين في السلطة والمسؤولية جميعهم، وتحقيق مبدأ المشاركة الشعبية، والاعتماد على شبكة اتصالات فعالة، واعتماد الحوافز المختلفة، والكشف عن الفروق الفردية، واستخدام التقنيات الحديثة في معالجة المعلومات والبيانات.

دراسة مديرية المناهج في الجمهورية العربية السورية، 1993، بعنوان: "**واقع الإدارة التربوية في القطر العربي السوري**"، وبيّنت نتائج المقابلة مع مديري التربية في ثماني محافظات سورية مجموعة من النتائج التي أوضحت مواقفهم من المركزية وواقع الإدارة التربوية، وكان من أهمّها وجود مجموعة من الثغرات التي تعيق تطور الإدارة وتحول بينها وبين اتباع اللامركزية مثل: انتشار البيروقراطية في العمل الإداري، عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وضعف التنسيق والتخطيط، ضعف الترابط ما بين الخطط التربوية واحتياجات المجتمع، إضافةً إلى جمود الأنظمة والقوانين وضعف عملية التطوير وفقاً للمتغيِّرات والظروف المحلية، وعبر أفراد العيِّنة عن تأييدهم لمبدأ التخطيط التربوي على المستوى المركزي، وأهمّية التأهيل المسبق للأطر الإدارية، وأهمّية التدريب المستمر للقيادات الإدارية، وأظهر (76%) من أفراد العيِّنة رغبة كبيرة في التوجه نحو اللامركزية.

دراسة أنطون رحمة، 1997، بعنوان: "**الإدارة التربوية في استراتيجية تطوير التربية العربية**"، حيث قام الباحث بدراسة تحليلية لتقرير استراتيجية تطوير التربية العربية بهدف تحديد مبررات التطوير واتجاهاته ومضامينه بحسب الاستراتيجية، وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمّها: أن من أهمّ سمات تطورات الإدارة التربوية في الوطن العربي التوجه نحو اللامركزية ، وتكوين الأطر الإدارية على مستوى جامعي، وظهور أجهزة التخطيط التربوي، وقد بيّنت الدراسة أن هذا التطوير غير كافٍ لأنه يحتاج إلى: توصيف الوظائف وتنظيم هياكلها، وتطوير أساليب التوثيق وتبادل المعلومات، وتحسين العلاقات الإنسانية واعتماد الاتجاهات الديمقراطية، وتطوير أساليب اختيار العاملين.

دراسة محمد سيف الدين فهمي، وصلاح الدين جوهر، 2000، بعنوان: "**تطوير الإدارة التربوية في ضوء التجارب العربية والعالمية وثورة الاتصالات والمعلومات**"، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واقع الإدارة التربوية في مصر، واستخدم الباحث لذلك استبانة إضافةً إلى مقابلة القيادات التربوية، وبيّنت النتائج وجود ضعف في إمكانات القيادات التربوية على المستوى المركزي ومستوى المديريات ومستوى المدرسة، وضعف في عمليات التدريب في أثناء الخدمة، وتدني دافعية العاملين ومعنوياتهم نظراً لمركزية القرارات التربوية، وعدم التوازن ما بين المسؤوليات والمهام الوظيفية والسلطات والصلاحيات الممنوحة، وغياب التخطيط، وضعف التنسيق ما بين الأجهزة المسؤولة، وضعف استجابة عمليات التنظيم وهيكلة النظام الإداري للمستجدات الإدارية الحديثة التي فرضتها ثورة المعلومات، وضعف فعالية نظم تقويم الأداء، وربط عمليات ربط مؤسسات التعليم بالبيئة المحلية.

دراسة رشيد خالد منصور، 2004، بعنوان: "**المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس**" هدفت الدراسة إلى معرفة مستويات المركزية واللامركزية المرغوب فيها لدى مديري ومديرات المدارس

فيما يتعلق بالقرارات التربوية في مجالات (المناهج، الطرائق، المـوظفين، الطـلاب، المرافق، الشؤون المالية)، ومدى اختلاف تلك الرغبة بتغير المؤهّل العلمي والتربوي والخبرة والجنس ومستوى المدرسة لدى أفراد العيِّنة، واستخدم الباحث استبانة وجهت إلى مديري ومديرات التعليم الثانوي والأساسي في قطاع غزة، وبيّنت النتائج: أن نسبة (44%) من أفراد العيِّنة يؤيدون التوجه نحو اللامركزية على مستوى المدرسة، أمَّـا فيما يتعلق بالقرارات على مستوى المدرسة فكانت لصالح الشؤون الماليـة والمرافـق المدرسية وطرائق التدريس وشؤون الطلاب، أمَّا قرارات شؤون المـوظفين فكانـت لمستوى المديرية.

دراسة يعقوب نشوان، 2005، بعنوان: "**التربية في الوطن العربي علـى مـشارف القرن الحادي والعشرين**"، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة التربوية في الوطن العربي، واتبع الباحث لذلك أسلوب تحليل مضمون الأدبيات التربوية التـي تناولـت الإدارة في الوطن العربي، ومن أهمّ النتائج: المركزية الشديدة في اتخـاذ القـرارات وتنفيذها، انتشار البيروقراطية بين الأجهزة التربوية المختلفة، ضعف دافعية الإنجـاز بين العاملين في المؤسسات التربوية وسيادة الروتين والجمـود وعـدم الرغبـة فـي التغيير، وضعف الأنماط الإدارية على مستوى الإدارات العليا والوسـطى وانتـشار النمط البيروقراطي والترسلي الذي يقتل التغيير ولا يهتم به.

دراسة عاصم أحمد أبو عطية، 2008، بعنوان: "**تطبيق اللامركزية في إدارة التعلـيم قبل الجامعي**" هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات اللامركزية في إدارة نظام التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة إضافةً إلى تجربة محافظة الاسكندرية، واتبع الباحث لذلك المنهج المقارن، إضافةً إلى استبانة قدِّمت لمديري التربية في المحافظات، وتوصَّلت الدراسة إلى تحديـد مجموعـة مـن المتطلبات التشريعية والتنظيمية والمادية والبـشرية والمجتمعيـة. فمـن المتطلبـات التشريعية: إنشاء صناديق تمويل محلية، وإعطاء المديريات سلطة توزيع الميزانيـة،

ومن المتطلبات التنظيمية: استخدام أساليب تكنولوجية لتطوير عمليات التواصل ما بين الإدارات، إعادة هيكلة وتوصيف الأدوار والمسؤوليات، وإنشاء مراكز للمعلومات، ومن المتطلبات المادية: تقديم حوافز مادية للمديريات والإدارات المتميزة، تشجيع القطاع الخاص على المشاركة في عملية التمويل، أمَّا المتطلبات المجتمعية فمنها: توثيق الصلة مع المجتمع، تنشئة الطلاب على قيم الديمقراطية.

دراسة عاشور إبراهيم الدسوقي، وحسام الدين السيد، 2008، بعنوان: "**تطوير القيادة في التعليم الثانوي بمصر في ضوء المعايير المحلية والعالمية**" وقد هدفت الدراسة إلى تحديد المشكلات التي تواجه الإدارة في التعليم الثانوي، ومن ثم اقتراح تصور لتطويرها في ضوء المعايير المحلية والعالمية، واتبع الباحث لذلك المنهج الوصفي والمنهج المقارن واستبانة موجهة لمديري التربية في المحافظات، وبيّنت الدراسة وجود مجموعة من المشكلات التي تواجه الإدارة في التعليم الثانوي بمصر كان من أهمّها: المركزية الشديدة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التربوية، ضعف الترابط ما بين الأهداف وخطط التنفيذ وحاجات المجتمع المحلي واحتياجات المدرسة تحديداً، الافتقار إلى مهارات التدريب وأساليب وضع الخطط، عدم الاستفادة من نتائج الأبحاث التربوية الحديثة، الاختيار غير المناسب للقيادات التربوية، الانعزال الوظيفي وسيطرة الممارسات التقليدية في العمل الإداري، الانغماس في العمل الروتيني.

ثانياً ــ الدراسات الأجنبية:

دراسة (UNESCO, 2005) بعنوان: " **Decentralization in Education; National Policies and Practices,** "**اللامركزية في التربية: تجارب وسياسات دولية**" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التقارير عن السياسات والتجارب التي تمَّ عرضها في "مؤتمر اللامركزية في التربية" المنعقد في الأرجنتين عام 2003، والذي شاركت فيه عشر دول هي:الأرجنتين وأمريكا والبرازيل والكاميرون وقبرص وكولومبيا ومالي والمغرب والباكستان والبيرو، وكان من أهمّ النتائج التي توصّل إليها

تحليل التقارير المقدمة عن تلك الدول: أن التوجه نحو اللامركزية كان من أهمّ خطوات التجارب الدولية نحو الإصلاح التربوي، وأن من أهمّ الصعوبات التي واجهت تلك التجارب اختيار نمط اللامركزية المناسب لكلّ دولة، وإيجاد مصادر التمويل الكافية والمناسبة، والقيام بتدريب الكوادر الإدارية وتقويمها، وكانت السياسات التنظيمية من أكبر التحديات التي واجهت عمليات تطبيق اللامركزية.

دراسة (De Grauwe,etal, 2005)، بعنوان: " **Dose Decentralization Lead to School Improvement?**" "**هل تؤدي اللامركزية إلى تطور المدرسة؟**"، هدفت الدراسة إلى معرفة رأي الإداريين في المناطق التعليمية والمدارس بواقع اللامركزية في الإدارات التربوية في مجموعة من دول غرب أفريقيا هي: غينيا، ومالي، والسنغال، واستخدم الباحث لذلك استبانة موجهة إلى مديري التربية ومديري المدارس، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمّها: هناك قصور في عملية تنفيذ اللامركزية وأهمّ جوانب القصور ضعف المشاركة المجتمعية في عملية اتخاذ القرار من جهة وفي عملية التمويل من جهة أخرى، وتداخل المهام والاختصاصات ما بين المديريات وإدارات المدارس، ضعف الترابط ما بين أهداف الإدارات التربوية وحاجات سوق العمل.

دراسة (Susanne Mayhandvich, 2008)، بعنوان: **"Decentralization of Education Promising Initative of Problematic Nation"** "**اللامركزية في التربية: مبادرة طموحة لأمة تعاني من الصعوبات**"، استخدم الباحث استبانة وجهت إلى القيادات التربوية المحلية، وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من الأسس لتطوير الإدارة التربوية في كندا من خلال عملية التوجه نحو اللامركزية وكان من أهمّها: تحفيز الإداريين نحو التحول إلى اللامركزية، ونشر الثقافة اللامركزية والاقتناع بضرورتها كأداة تطوير، توفير التمويل الكافي من مصادر متنوعة لدعم السلطات المحلية، ومنح السلطات المحلية الصلاحية بمطالبة الهيئات المحلية بالمزيد من التمويل، والعمل على تحقيق التوازن ما بين السلطة والمسؤولية، إعادة هيكلة التنظيم

الإداري وتوزيع المسؤوليات، وضوح القرارات والصلاحيات الممنوحة، الحيلولة دون تداخل صلاحيات السلطات المحلية والمركزية من خلال ثبات المعايير ووضوحها.

مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

أجمعت الدراسات السابقة على أهمّية التوجه نحو اللامركزية كخطوة ضرورية في عملية التطور التربوي، وحددت معوقات التوجه نحو اللامركزية ومتطلبات تحقيقها. وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في استخلاص متطلبات اللامركزية واختلفت عنها في التوجه بسؤال مديري المدارس في التعليم الأساسي والثانوي عن أهمّية تلك المتطلبات من وجهة نظرهم بما يتفق مع حاجات المجتمع المحلي في الجمهورية العربية السورية، إضافةً إلى معرفة الواقع من خلال رصد مدى تحقق تلك المتطلبات.

الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعالجة فرضياتها:

الإجابة عن السؤال الأول: ما أهمّية متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس؟

تبيّن من دراسة الجدول رقم (2) أن متطلبات تحقيق اللامركزية في الإدارة المدرسية حققت أهمّية كبيرة، وبلغت النسبة المئوية للمتطلبات الأربعة (42,4) وذلك عند تقدير المجموع الكلّي للمتطلبات، وكان التقدير ذا أهمّية كبيرة، وقد شغل المتطلب المعرفي المرتبة الأولى من حيث الأهمّية، حيث حصل على تقدير (45.7)، ويدلّ على أهمّية كبيرة للمتطلب المعرفي، ويدلّ ذلك على تقدير أفراد العيّنة لمدى توافر المعلومات حول اللامركزية وتطبيقاتها، وهذا يتفق مع ما أكدته الدراسات السابقة مثل: دراسة رحمة 1997، ودراسة Mayhandvich2008، ودراسة أبو عطية 2008، ثم تلاه المتطلب البشري (43.4) والمادي (41.9) والتشريعي (38.6)، وحققت البنود الآتية أهمّ ثلاثة متطلبات على الترتيب: في المجال المعرفي (1، 2، 8)، وهي بنود تؤكد أهمّية توفير قاعدة من المعلومات حول اللامركزية وتطبيقاتها، وفي المجال البشري (20، 11، 21)، وهي بنود تؤكد أهمّية تدريب الإداريين في مجال اللامركزية وتأكيد العلاقات الإنسانية والرؤية المشتركة بين العاملين في المدرسة، وهذه المتطلبات تعدُّ

من المبادئ الأساسية لتحقيق جودة العمل في المؤسسات التعليمية، وفي المجال المادي (39، 40، 42)، وهي بنود تؤكد ضرورة زيادة التمويل المخصص للمدرسة، ويعدُّ هذا متطلباً أساسياً لتطوير العمل وحاجته إلى موارد مادية كافية لشراء المعدات والتجهيزات والصيانة وإجراء التدريبات وغيرها، كما أكد هذا المتطلب أهمّية تنويع وسائل الاتصال والبعد عن الروتين والتعقيد، وهذا يتفق مع المبررات الأساسية لتبني اللامركزية، ويعدُّ من المبادئ الهامة في تحقيق الجودة، وفي المجال التشريعي (38، 37، 35) وهذه البنود تشير إلى أهمّية تحديد معايير واضحة عن الأداء والترقيات وتطبيق المحاسبية، وهي منسجمة مع روح العمل ضمن نظام الجودة الذي يؤكد اعتماد معايير واضحة والمحاسبة استناداً إليها.

جدول (2)

إجابات عيّنة الدراسة حول آرائهم في درجة أهمّية متطلبات تحقيق اللامركزية في الإدارة المدرسية ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية لدرجة أهمّية المتطلب									
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا	
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
	أولاً- المتطلبات المعرفية:										
.1	توفر قاعدة بيانات ومعلومات كافية عن أهمّية اللامركزية وتطبيقاتها	57	28.5	95	47.5	40	20	7	3.5	1	0.5
.2	دعم معارف ومهارات العاملين في المدرسة الذين تظهر لديهم قدرات قيادية	60	30	107	53.5	24	12	9	4.5	0	0
.3	تزويد العاملين في المدرسة بمعلومات عن الإدارة الذاتية وتطبيقاتها	46	23	104	52	37	18.5	10	5	3	1.5
.4	تشجيع المنافسة بين الإدارات المدرسية في ضوء الأهداف والسياسات التربوية	72	36	82	41	38	19	8	4	0	0
.5	تفعيل مساهمة المدرسة في نشر ثقافة اللامركزية في المجتمع المحلي	54	27	82	41	53	26.5	8	4	3	1.5
.6	الاستفادة من نتائج البحوث التربوية فيما يخص اللامركزية في الإدارة المدرسية	62	31	83	41.5	46	23	5	2.5	4	2
.7	نشر الوعي بأهمّية ممارسة الإدارة الذاتية في المدرسة	68	34	94	47	32	16	4	2	2	1
.8	توفير معلومات واضحة تحدد مسؤولية الإدارة المدرسية في ضوء اللامركزية	58	29	98	49	36	18	5	2.5	3	1.5
.9	تزويد الإدارة المدرسية بمعلومات متجددة فيما يتعلق باللامركزية	64	32	86	43	39	19.5	8	4	3	1.5

10.	نشر المعرفة لدى العاملين في المدرسة عن الديمقراطية وممارساتها في المدرسة	74	37	83	41.5	35	17.5	6	3	2	1
	مجموع تكرارات ومتوسط النسب المئوية لدرجة أهمّية المتطلب الأول:	**615**	**30.75**	**914**	**45.7**	**380**	**19**	**70**	**3.5**	**21**	**1.05**
	ثانياً ـ المتطلبات البشرية:										
11.	إيجاد رؤية مشتركة بين المعلمين حول الأهداف والأساليب والممارسات	73	36.5	96	48	27	13.5	3	1.5	1	0.5
12.	مشاركة جميع العاملين في المدرسة في صنع القرار التربوي	81	40.5	83	41.5	33	16.5	2	1.0	1	0.5
13.	اعتماد مبدأ الانتخاب في اختيار الهيئة الإدارية في المدرسة	61	30.5	90	45	37	18.5	6	3	6	3
14.	مشاركة الإدارات المحلية في عملية التخطيط ومتابعة سير العمل في المدرسة	72	36	76	38	35	17.5	14	7	3	1.5
15.	بث الثقة لدى العاملين في المدرسة بقدراتهم وإمكاناتهم	86	43	84	42	22	11	5	2.5	3	1.5
16.	تنمية مهارات العاملين في المدرسة استنادا إلى احتياجاتهم المهنية	78	39	84	42	30	15	4	2	4	2
17.	تشجيع التعاون ما بين أولياء الأمور والمدرسة في عملية اتخاذ القرار التربوي	80	40	75	37.5	27	13.5	11	5.5	7	3.5
18.	إشراك المؤسسات الاجتماعية المختلفة في عملية اتخاذ القرار التربوي	58	29	78	39	43	21.5	12	6	9	4.5
19.	تفعيل دور مجالس الآباء في المدارس	75	37.5	92	46	24	12	8	4	1	0.5
20.	تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المدرسة	68	34	106	53	19	9.5	7	3.5	0	0
21.	إجراء تدريبات مستمرة لدى العاملين في المدرسة حول مهارات الإدارة الذاتية	55	27.5	94	47	42	21	7	3.5	2	1
22.	الاستعانة بخبراء مختصين فيما يتعلق بتطبيق اللامركزية في المدرسة	57	28.5	84	42	34	17	14	7	11	5.5
	مجموع تكرارات ومتوسط النسب المئوية لدرجة أهمّية المتطلب الثاني:	**844**	**35.17**	**1042**	**43.42**	**373**	**15.54**	**93**	**3.88**	**48**	**2**

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية لدرجة أهمّية المتطلب									
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا	
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
	ثالثاً ــ المتطلبات التشريعية:										
23.	منح مديري المدارس السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات التربوية في المدرسة	78	39	66	33	46	23	6	3	4	2
24.	التخفيف من الإجراءات الروتينية المصاحبة لعملية اتخاذ القرار التربوي	79	39.5	75	37.5	36	18	8	4	2	1
25.	تأكيد العمل التكاملي بين مستويات الهيكلّ التنظيمي للإدارة التربوية	74	37	81	40.5	38	19	5	2.5	2	1
26.	استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بشؤون العاملين فيها	58	29	75	37.5	50	25	8	4	9	4.5
27.	استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بمسألة اختيار الأهداف التعليمية الخاصة بها	55	27.5	63	31.5	59	29.5	12	6	11	5.5
28.	استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بمسألة اختيار المحتوى التعليمي المناسب	58	29	60	30	49	24.5	15	7.5	18	9
29.	استقلال إدارة المدرسة بتحديد نظام العمل في المدرسة ومدته	59	29.5	61	30.5	45	22.5	14	7	21	10.5
30.	تحديد هيكلية التنظيم الإداري في المدرسة بما يحقق مبدأ تفويض السلطة حسب الكفاءات	66	33	79	39.5	40	20	7	3.5	8	4
31.	تشكيل هياكلّ تنظيمية في المدرسة تسمح لأولياء الأمور والمؤسسات الاجتماعية بالمشاركة في القرار التربوي فيها	62	31	79	39.5	41	20.5	10	5	8	4
32.	التعاون مع المجمعات التربوية فيما يتعلق بشؤون العاملين في المدرسة	77	38.5	83	41.5	31	15.5	4	2	5	2.5
33.	مشاركة المجمعات التربوية فيما يتعلق بالقرار التربوي في المدرسة	67	33.5	83	41.5	36	18	11	5.5	3	1.5

34.	وجود دليل عمل واضح يحدد العلاقات بين الوظائف الإدارية وهيكلها التنظيمي	70	35	82	41	39	19.5	4	2	5	2.5
35.	إيجاد لوائح داخلية ضمن المدرسة تنظم مسألة تفويض السلطة وتحدد معايير الأداء	67	33.5	85	42.5	39	19.5	6	3	3	1.5
36.	استقلال إدارة المدرسة بوضع لوائح داخلية منظمة لسير العمل فيها	74	37	69	34.5	42	21	9	4.5	6	3
37.	تحديد معايير أداء واضحة لترقية العاملين في المدرسة	70	35	97	48.5	28	14	2	1	3	1.5
38.	تطبيق المحاسبية في المدرسة بما يتفق مع مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية	63	31.5	99	49.5	32	16	2	1	4	2
مجموع تكرارات ومتوسط النسب المئوية لدرجة أهمّية المتطلب الثالث:		**1077**	**33.67**	**1237**	**38.67**	**651**	**20.34**	**123**	**3.844**	**112**	**3.5**
رابعاً ــ المتطلبات المادية:											
39.	تنويع أساليب الاتصال بين المدرسة والإدارات المختلفة.	68	34	95	47.5	31	15.5	4	2	2	1
40.	تفعيل عملية الاتصال بسهولة فيما بين المدرسة و السلطات العليا دون أيّ تعقيدات روتينية.	76	38	93	46.5	28	14	1	0.5	2	1
41.	إتاحة الحرية لإدارة المدرسة باتخاذ أساليب التغيير المناسبة لظروفها.	65	32.5	91	45.5	35	17.5	4	2	5	2.5
42.	استفادة المدرسة من مصادر التمويل المحلية.	67	33.5	92	46	34	17	4	2	3	1.5
43.	اشتراك إدارة المدرسة مع الإدارة المحلية في تخطيط الموازنة المالية وإعدادها.	60	30	86	43	42	21	4	2	8	4
44.	ترك الحرية لإدارة المدرسة في عملية الإنفاق المالي.	62	31	87	43.5	29	14.5	9	4.5	13	6.5
45.	إشراك الهيئات الاجتماعية في عملية البناء وشراء التجهيزات اللازمة للمدرسة بعيدا عن الهدف الربحي.	76	38	82	41	27	13.5	2	1	13	6.5
46.	تنفيذ مشاريع استثمارية محلية لصالح تمويل المدرسة.	79	39.5	71	35.5	36	18	2	1	12	6
47.	وضع خطط سنوية ذاتية فيما يتعلق بالمكافآت وعمليات الشراء والصيانة في المدرسة.	73	36.5	84	42	28	14	6	3	9	4.5
48.	استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بالمكافآت المالية والعقوبات المادية.	71	35.5	65	32.5	45	22.5	7	3.5	12	6
49.	توزيع الدعم المادي المركزي بما يضمن مراعاة الظروف المتباينة للمدارس.	76	38	82	41	28	14	4	2	10	5
50.	الأخذ بمبدأ التمويل الذاتي من خلال مشروعات إنتاجية تقوم بها المدرسة.	71	35.5	78	39	35	17.5	6	3	10	5
مجموع تكرارات ومتوسط النسب المئوية لدرجة أهمّية المتطلب الرابع:		**844**	**35.17**	**1006**	**41.92**	**398**	**16.58**	**53**	**2.21**	**99**	**4.13**
مجموع تكرارات ومتوسط النسب المئوية لدرجة أهمّية المتطلبات الأربعة:		**3380**	**33.69**	**4199**	**42.43**	**1802**	**17.87**	**339**	**3.36**	**280**	**2.67**

الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس؟

من دراسة الجدول رقم (3) تبيّن أن درجة تحقق متطلبات اللامركزية بلغت تقديراً متوسطاً بالنسبة إلى المتطلبات جميعها، وبلغت النسبة المئوية (30,1)، وتشير هذه النتيجة إلى عدم التوافق ما بين الواقع والمطلوب، فالواقع يشير إلى درجة تحقق متوسطة للمتطلبات، بينما يقدِّر المديرون أهمّية كبيرة لتلك المتطلبات. وهذا يدعو إلى إعادة النظر في البنية التنظيمية والتشريعية والمادية التي تحدد العلاقة ما بين السلطة المركزية والسلطات المحلية، ومن الممكن أن نعلل تلك النتيجة بأن المديرين يدركون أهمّية تلك المتطلبات لكن حداثة التجربة في التوجه نحو اللامركزية يحول دون توفير المتطلبات اللازمة من جهة، وإلى قلّة الخبرة في تحقيق الموازنة ما بين الحكم الذاتي والإشراف المركزي، أمَّا بالنسبة إلى درجة تحقق كلّ متطلب على حدة، فقد كانت درجة تحقق المتطلب المادي قليلة جداً، وكانت البنود (46، 50، 45) أقل البنود تحققاً في المجال المادي، وهي بنود تدلّ على عدم وجود تشارك ما بين المدرسة والسلطات المحلية في توفير الدعم المادي، ويعدُّ ذلك من الأسباب التي تعوق تحقيق متطلبات اللامركزية بدرجة كبيرة، في حين نالت درجة تحقق متوسطة على الترتيب التالي: البشري، ثم التشريعي، ثم المعرفي، حيث حققت البنود الآتية أقلّ ثلاثة تقديرات في مدى التحقق: المتطلب البشري (21، 20، 12)، والمتطلب التشريعي (38، 25، 26)، والمتطلب المعرفي (8، 4، 7). وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة: (De Grauwe etal 2010) التي أكّدت أن المتطلبات المادية أقلّ المتطلبات تحققاً في عملية تحقيق اللامركزية، وأن الحاجة كبيرة إلى تدريب الكوادر البشرية وتوفير الكفاءات البشرية المؤهّلة، وتتفق مع (دراسة الدسوقي/ والسيد 2008/ ودراسة فهمي وجوهر 2000) التي أكدت أن المعوقات التشريعية والبشرية تعدُّ من العوامل التي توثر سلباً في تحقيق اللامركزية.

جدول (3)

إجابات عيِّنة الدراسة حول آرائهم في درجة تحقق متطلبات تحقيق اللامركزية في الإدارة المدرسية ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية لدرجة تحقق المتطلب									
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً	
		ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
	أولاً- المتطلبات المعرفية:										
.1	توفر قاعدة بيانات ومعلومات كافية عن أهمّية اللامركزية وتطبيقاتها	16	8	29	14.5	65	32.5	51	25.5	39	19.5
.2	دعم معارف ومهارات العاملين في المدرسة الذين تظهر لديهم قدرات قيادية	19	9.5	43	21.5	59	29.5	50	25	29	14.5
.3	تزويد العاملين في المدرسة بمعلومات عن الإدارة الذاتية وتطبيقاتها	9	4.5	40	20	64	32	56	28	31	15.5
.4	تشجيع المنافسة بين الإدارات المدرسية في ضوء الأهداف والسياسات التربوية	11	5.5	33	16.5	70	35	56	28	30	15
.5	تفعيل مساهمة المدرسة في نشر ثقافة اللامركزية في المجتمع المحلي	11	5.5	31	15.5	66	33	59	29.5	33	16.5
.6	الاستفادة من نتائج البحوث التربوية فيما يخص اللامركزية في الإدارة المدرسية	9	4.5	30	15	63	31.5	61	30.5	37	18.5
.7	نشر الوعي بأهمّية ممارسة الإدارة الذاتية في المدرسة	11	5.5	44	22	69	34.5	44	22	32	16
.8	توفير معلومات واضحة تحدد مسؤولية الإدارة المدرسية في ضوء اللامركزية	7	3.5	42	21	81	40.5	37	18.5	33	16.5
.9	تزويد الإدارة المدرسية بمعلومات متجددة فيما يتعلق باللامركزية	9	4.5	41	20.5	64	32	48	24	38	19
.10	نشر المعرفة لدى العاملين في المدرسة عن الديمقراطية وممارساتها في المدرسة	14	7	44	22	72	36	42	21	28	14
	مجموع تكرارات ومتوسط النسب المئوية لدرجة تحقق المتطلب الأول:	116	5.8	377	18.85	673	33.65	504	25.2	330	16.5
	ثانياً – المتطلبات البشرية:										
.11	إيجاد رؤية مشتركة بين المعلمين حول الأهداف والأساليب والممارسات	28	14	44	22	65	32.5	40	20	23	11.5
.12	مشاركة جميع العاملين في المدرسة في صنع القرار التربوي	25	12.5	43	21.5	70	35	38	19	24	12
.13	اعتماد مبدأ الانتخاب في اختيار الهيئة الإدارية في المدرسة	19	9.5	28	14	56	28	44	22	53	26.5
.14	مشاركة الإدارات المحلية في عملية التخطيط ومتابعة سير العمل في المدرسة	7	3.5	35	17.5	61	30.5	57	28.5	40	20
.15	بث الثقة لدى العاملين في المدرسة بقدراتهم وإمكاناتهم	17	8.5	63	31.5	59	29.5	38	19	23	11.5
.16	تنمية مهارات العاملين في المدرسة استنادا إلى احتياجاتهم المهنية	19	9.5	32	16	60	30	55	27.5	34	17
.17	تشجيع التعاون ما بين أولياء الأمور والمدرسة في عملية اتخاذ القرار التربوي	22	11	44	22	49	24.5	56	28	29	14.5
.18	إشراك المؤسسات الاجتماعية المختلفة في عملية اتخاذ القرار التربوي	10	5	35	17.5	60	30	51	25.5	44	22
.19	تفعيل دور مجالس الآباء في المدارس	20	10	57	28.5	59	29.5	48	24	16	8
.20	تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المدرسة	15	7.5	65	32.5	70	35	34	17	16	8
.21	إجراء تدريبات مستمرة لدى العاملين في المدرسة حول مهارات الإدارة الذاتية	5	2.5	35	17.5	78	39	48	24	34	17
.22	الاستعانة بخبراء مختصين فيما يتعلق بتطبيق اللامركزية في المدرسة	3	1.5	29	14.5	50	25	55	27.5	63	31.5
	مجموع تكرارات ومتوسط النسب المئوية لدرجة تحقق المتطلب الثاني:	190	7.91	510	21.25	737	30.71	564	23.5	399	16.61

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية لدرجة تحقق المتطلب									
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا	
		ت	ن %	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن %	ت	ن %
	ثالثاً ــ المتطلبات التشريعية:										
.23	منح مديري المدارس السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات التربوية في المدرسة	11	5.5	49	24.5	63	31.5	49	24.5	28	14
.24	التخفيف من الإجراءات الروتينية المصاحبة لعملية اتخاذ القرار التربوي	8	4	35	17.5	60	30	58	29	39	19.5
.25	تأكيد العمل التكاملي بين مستويات الهيكل التنظيمي للإدارة التربوية	6	3.0	39	19.5	83	41.5	39	19.5	33	16.5
.26	استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بشؤون العاملين فيها	13	6.5	28	14	73	36.5	58	29	28	14
.27	استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بمسألة اختيار الأهداف التعليمية الخاصة بها	9	4.5	30	15	64	32	58	29	39	19.5
.28	استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بمسألة اختيار المحتوى التعليمي المناسب	8	4	28	14	59	29.5	52	26	53	26.5
.29	استقلال إدارة المدرسة بتحديد نظام العمل في المدرسة ومدته	8	4	38	19	51	25.5	54	27	49	24.5
.30	تحديد هيكلية التنظيم الإداري في المدرسة بما يحقق مبدأ تفويض السلطة حسب الكفاءات	5	2.5	35	17.5	57	28.5	60	30	43	21.5
.31	تشكيل هياكل تنظيمية في المدرسة تسمح لأولياء الأمور والمؤسسات الاجتماعية بالمشاركة في القرار التربوي فيها	5	2.5	39	19.5	56	28	64	32	36	18
.32	التعاون مع المجمعات التربوية فيما يتعلق بشؤون العاملين في المدرسة	12	6	58	29	57	28.5	48	24	25	12.5
.33	مشاركة المجمعات التربوية فيما يتعلق بالقرار التربوي في المدرسة	13	6.5	55	27.5	61	30.5	48	24	23	11.5
.34	وجود دليل عمل واضح يحدد العلاقات بين الوظائف الإدارية وهيكلها التنظيمي	6	3	41	20.5	65	32.5	65	32.5	23	11.5
.35	إيجاد لوائح داخلية ضمن المدرسة تنظم مسألة تفويض السلطة وتحدد معايير الأداء	8	4	38	19	68	34	62	31	24	12
.36	استقلال إدارة المدرسة بوضع لوائح داخلية منظمة لسير العمل فيها	9	4.5	34	17	58	29	70	35	29	14.5
.37	تحديد معايير أداء واضحة لترقية العاملين في المدرسة	17	8.5	47	23.5	56	28	50	25	30	15
.38	تطبيق المحاسبية في المدرسة بما يتفق مع مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية	15	7.5	30	15	83	41.5	44	22	28	14
	مجموع تكرارات ومتوسط النسب المئوية لدرجة تحقق المتطلب الثالث:	153	4.78	624	19.5	1014	31.69	879	27.47	530	16.56
	رابعا ــ المتطلبات المادية:										
.39	تنويع أساليب الاتصال بين المدرسة والإدارات المختلفة.	18	9	46	23	66	33	48	24	22	11
.40	تفعيل عملية الاتصال بسهولة فيما بين المدرسة و السلطات العليا دون أيّ تعقيدات روتينية.	18	9	40	20	58	29	44	22	40	20
.41	إتاحة الحرية لإدارة المدرسة باتخاذ أساليب التغيير المناسبة لظروفها	14	7	35	17.5	57	28.5	54	27	40	20
.42	استفادة المدرسة من مصادر التمويل المحلية	11	5.5	31	15.5	47	23.5	61	30.5	50	25
.43	اشتراك إدارة المدرسة مع الإدارة المحلية في تخطيط الموازنة المالية وإعدادها	15	7.5	29	14.5	40	20	46	23	70	35
.44	ترك الحرية لإدارة المدرسة في عملية الإنفاق المالي	15	7.5	27	13.5	53	26.5	55	27.5	50	25
.45	إشراك الهيئات الاجتماعية في عملية البناء وشراء التجهيزات اللازمة للمدرسة بعيداً عن الهدف الربحي	13	6.5	23	11.5	43	21.5	51	25.5	70	35
.46	تنفيذ مشاريع استثمارية محلية لصالح تمويل المدرسة	11	5.5	27	13.5	41	20.5	42	21	79	39.5

.47	وضع خطط سنوية ذاتية فيما يتعلق بالمكافآت وعمليات الشراء والصيانة في المدرسة	12	6	25	12.5	53	26.5	52	26	58	29
.48	استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بالمكافآت المالية والعقوبات المادية	10	5	24	12	49	24.5	52	26	65	32.5
.49	توزيع الدعم المادي المركزي بما يضمن مراعاة الظروف المتباينة للمدارس	8	4	25	12.5	39	19.5	60	30	68	34
.50	الأخذ بمبدأ التمويل الذاتي من خلال مشروعات إنتاجية تقوم بها المدرسة	8	4	20	10	38	19	59	29.5	75	37.5
مجموع تكرارات ومتوسط النسب المئوية لدرجة تحقق المتطلب الرابع:		153	6.375	352	14.67	584	24.33	624	26	687	28.63
مجموع تكرارات ومتوسط النسب المئوية لدرجة تحقق المتطلبات الأربعة:		612	6.22	1863	18.57	3008	30.1	2571	25.54	1946	19.58

معالجة الفرضية الأولى ومناقشتها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس عند مستوى الدلالة (5%) فيما يتعلق بأهمّية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية وفقاً لمتغيِّر الخبرة الإدارية

للتحقق من صحة الفرضية الأولى، وللكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالتها بين إجابات مديري المدارس في محافظة ريف دمشق في درجة تقديرهم لأهمّية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارة المدرسية تبعاً لمستوى الخبرة الإدارية، استُخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (4).

جدول (4)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة أهمّية

متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية تبعاً لمتغيِّر الخبرة الإدارية

المتطلب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المتطلبات المعرفية	بين المجموعات	185.308	2	92.654	2.447	0.089	غير دال
	داخل المجموعات	7459.572	197	37.866			
	المجموع	7644.880	199				
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	275.862	2	137.931	2.279	0.105	غير دال
	داخل المجموعات	11923.733	197	60.527			
	المجموع	12199.595	199				
المتطلبات التشريعية	بين المجموعات	501.238	2	250.619	1.971	0.142	غير دال
	داخل المجموعات	25055.082	197	127.183			
	المجموع	25556.320	199				
المتطلبات المادية	بين المجموعات	161.009	2	80.504	0.888	0.413	غير دال
	داخل المجموعات	17850.746	197	90.613			
	المجموع	18011.755	199				
كافة المتطلبات	بين المجموعات	4132.192	2	2066.096	2.183	0.115	غير دال
	داخل المجموعات	186465.808	197	946.527			
	المجموع	190598.000	199				

تبيّن من قراءة الجدول (4) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين درجات إجابات مديري المدارس في درجة تقديرهم لأهمّية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارة المدرسية في محافظة ريف دمشق تبعاً لمستوى الخبرة الإدارية عند مستوى دلالة (0.05)، فقد جاءت قيمة (F) أكبر من 0.05، عند كلّ مجال من المجالات المدروسة، وعلى المستوى الإجمالي لكافة المتطلبات، ويدلُّ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أهمّية المتطلبات إلى أن تقدير مديري المدارس لأهمّية المتطلبات لا يتأثر بسنوات العمل الإداري، وقد يعود ذلك إلى اعتياد مديري المدارس على نمط إداري معين، وإلى أن المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية متماثلة لديهم نتيجة لتماثل الظروف الاجتماعية والاقتصادية لدى أفراد عيِّنة الدراسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (منصور، 2004) .

معالجة الفرضية الثانية ومناقشتها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس عند مستوى الدلالة (5%) **فيما يتعلق بأهمّية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية وفقاً لمتغيِّر المؤهّل التربوي.**

للكشف عن الفروق بين إجابات مديري المدارس ودلالتها في درجة تقديرهم لأهمّية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارة المدرسية في محافظة ريف دمشق تبعاً للمؤهّل التربوي (أهلية تعليم ابتدائي، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي فما فوق)، استُخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، ويظهر الجدول رقم (5) نتيجة هذا الحساب.

جدول (5)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة أهمّية متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية تبعاً لمتغيِّر المؤهّل التربوي

المتطلب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المتطلبات المعرفية	بين المجموعات	95.317	2	47.658	1.244	0.291	غير دال
	داخل المجموعات	7549.563	197	38.323			
	المجموع	7644.880	199				
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	89.290	2	44.645	0.726	0.485	غير دال
	داخل المجموعات	12110.305	197	61.474			
	المجموع	12199.595	199				
المتطلبات التشريعية	بين المجموعات	112.076	2	56.038	0.434	0.649	غير دال
	داخل المجموعات	25444.244	197	129.159			
	المجموع	25556.320	199				
المتطلبات المادية	بين المجموعات	171.677	2	85.838	0.948	0.389	غير دال
	داخل المجموعات	17840.078	197	90.559			
	المجموع	18011.755	199				
كافة المتطلبات	بين المجموعات	884.069	2	442.035	0.459	0.633	غير دال
	داخل المجموعات	189713.931	197	963.015			
	المجموع	190598.000	199				

تبيّن من قراءة الجدول (5) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين درجات إجابات مديري المدارس في درجة تقديرهم لأهمّية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارة المدرسية في محافظة ريف دمشق تبعاً لمستوى المؤهّل التربوي عند مستوى دلالة (0.05)، فقد جاءت قيمة (F) أكبر من 0.05، عند كلّ مجال من المجالات المدروسة، وعلى المستوى الإجمالي لكافة متطلبات تحقيق اللامركزية في الإدارة المدرسية وفقاً لإجابات أفراد عيِّنة الدراسة، ومن الممكن أن نعلل عدم وجود فروق ذات دلالة تبعاً للمؤهّل التربوي إلى إدراك أفراد عيِّنة الدراسة لأهمّية تلك المتطلبات حيث أعطى أفراد الدراسة تلك المتطلبات أهمّية كبيرة، ومن الممكن أن يعود ذلك إلى انتشار ثقافة الديمقراطية والتوجه نحو التشاركية في صنع القرار في مؤسسات المجتمع العربي السوري، وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصّلت إليها الدراسات السابقة مثل دراسة (منصور،2004/ودراسة De Grauwe,2005, /ودراسة أبو عطية،2008).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس عند مستوى الدلالة (5%) **فيما يتعلق بأهمّية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية وفقاً لمتغيِّر مرحلة التعليم في المدرسة أساسي، أم ثانوي.**

للتحقق من صحة الفرضية الخاصة بالفروق بين آراء مديري المدارس في مدارس التعليم الأساسي، وبين آراء مديري المدارس في مدارس التعليم الثانوي في درجة تقديرهم لأهمّية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارة المدرسية في محافظة ريف دمشق، استخدم اختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية، وأدرجت نتائج الحساب في الجدول (6).

جدول (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات عيِّنة الدراسة حول درجة أهمّية متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية تبعاً لمتغيِّر مرحلة التعليم

المتطلب	العيّنة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	مجال الثقة(95%)		مستوى الدلالة
							أدنى	أعلى	
المتطلبات المعرفية	أساسي	126	40.06	6.733	-0.287	0.775	-2.055	1.533	غير دال
	ثانوي	74	40.32	5.2					
المتطلبات البشرية	أساسي	126	48.45	8.681	-0.594	0.553	-2.948	1.582	غير دال
	ثانوي	74	49.14	6.147					
المتطلبات التشريعية	أساسي	126	62.52	11.642	-1.134	0.258	-5.152	1.389	غير دال
	ثانوي	74	64.41	10.759					
المتطلبات المادية	أساسي	126	47.83	10.180	-0.739	0.46	-3.782	1.719	غير دال
	ثانوي	74	48.86	8.283					
كافة المتطلبات	أساسي	126	198.87	33.656	-0.85	0.396	-12.801	5.088	غير دال
	ثانوي	74	202.73	25.726					

تبيّن من قراءة الجدول رقم (6) أن الفروق لدى آراء مديري المدارس تبعاً لمتغيِّر مستوى التعليم حول درجة تقديرهم لأهمّية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارة المدرسية ليست دالة، وغير جوهرية، فقيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، عند درجات حرية (198)، بمجال الثقة (95%)، عند كلّ مجال من المجالات المدروسة، وعلى المستوى الإجمالي لكافة متطلبات تحقيق اللامركزية في الإدارة المدرسية وفقاً لإجابات أفراد عيِّنة الدراسة، ومن الممكن أن نفسر تلك النتيجة بتماثل الاحتياجات اللازمة لتحقيق اللامركزية رغم تغير المرحلة التعليمية في المدرسة، وذلك لتماثل التشريعات والظروف المادية المتوفرة للمدرسة من جهة، حيث بيّنت (المادة 45 والمادة 58) من النظام الداخلي أن مهمات مدير المدرسة منحصرة في تنفيذ التعليمات الوزارية سواء أكانت المرحلة أساسية أم ثانوية، وبيّنت (المادة 62) أن مدير التربية هو

المرجع الرسمي، إضافةً إلى تماثل الظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمع المحلي للمدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (منصور، 2004).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس عند مستوى الدلالة (5%) **فيما يتعلق بمدى تحقق متطلبات اللامركزية وفقاً لمتغيِّر الخبرة الإدارية.**

للتحقق من صحة الفرضية، وللكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالتها بين إجابات مديري المدارس في محافظة ريف دمشق في درجة تقديرهم لمدى تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية تبعاً لمستوى الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات، من 5-10سنوات،من10–20 سنة)، استُخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية تبعاً لمتغيِّر الخبرة الإدارية

المتطلب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المتطلبات المعرفية	بين المجموعات	221.559	2	110.780	1.487	0.229	غير دال
	داخل المجموعات	14675.316	197	74.494			
	المجموع	14896.875	199				
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	196.097	2	98.049	0.88	0.416	غير دال
	داخل المجموعات	21947.983	197	111.411			
	المجموع	22144.080	199				
المتطلبات التشريعية	بين المجموعات	374.192	2	187.096	1.158	0.316	غير دال
	داخل المجموعات	31838.403	197	161.616			
	المجموع	32212.595	199				
المتطلبات المادية	بين المجموعات	633.375	2	316.688	2.302	0.103	غير دال
	داخل المجموعات	27102.625	197	137.577			
	المجموع	27736.000	199				
كافة المتطلبات	بين المجموعات	1810.243	2	905.122	0.653	0.521	غير دال
	داخل المجموعات	272920.877	197	1385.385			
	المجموع	274731.120	199				

تبيّن من قراءة الجدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين درجات إجابات مديري المدارس ومساعديهم في درجة تقديرهم لمدى تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية في محافظة ريف دمشق تبعاً لمستوى الخبرة الإدارية عند مستوى دلالة (0.05)، فقد جاءت قيمة (F) أكبر من 0.05، عند كلّ مجال من المجالات

المدروسة، وعلى المستوى الإجمالي للمتطلبات كافة، حيث تبيّن من الإجابة عن السؤال الثاني أن نسبة تحقق المتطلبات جميعها كانت متوسطة، وأن نسبة تحقق المتطلبات المادية كانت قليلة جداً، وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العيِّنة يمتلكون سلطة محدودة، وإن كان هنالك توجهات نحو تحقيق اللامركزية فإنَّ التشريعات والصلاحيات المتوافرة تبقى غير كافية، مما يجعل لخبرة المدير أثراً محدوداً في تحقيق التوجه نحو اللامركزية، وهذا يتفق مع ما أكدته الدراسات السابقة مثل: (دراسة النوري، 1991، ودراسة رحمة،1997، ودراسة فهمي وجوهر،2000).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس عند مستوى الدلالة (5%) **فيما يتعلق بمدى تحقق متطلبات اللامركزية وفقاً لمتغيِّر المؤهّل التربوي.**

للكشف عن الفروق بين إجابات مديري المدارس ودلالتها في درجة تقديرهم لمدى تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية تبعاً للمؤهّل التربوي (أهلية تعليم ابتدائي، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي فما فوق)، استُخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، ويظهر الجدول الآتي (8) نتيجة هذا الحساب.

جدول (8)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية تبعاً لمتغيِّر المؤهّل التربوي

المتطلب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المتطلبات المعرفية	بين المجموعات	455.861	2	227.931	3.109	0.047	دال*
	داخل المجموعات	14441.014	197	73.305			
	المجموع	14896.875	199				
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	924.480	2	462.240	4.291	0.015	دال*
	داخل المجموعات	21219.600	197	107.714			
	المجموع	22144.080	199				
المتطلبات التشريعية	بين المجموعات	102.332	2	51.166	0.314	0.731	غير دال
	داخل المجموعات	32110.263	197	162.996			
	المجموع	32212.595	199				
المتطلبات المادية	بين المجموعات	332.380	2	166.190	1.195	0.305	غير دال
	داخل المجموعات	27403.620	197	139.105			
	المجموع	27736.000	199				
كافة المتطلبات	بين المجموعات	5041.684	2	2520.842	1.841	0.161	غير دال
	داخل المجموعات	269689.436	197	1368.982			
	المجموع	274731.120	199				

*** عند مستوى دلالة 0.05**

تبيّن من قراءة الجدول (8) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين درجات إجابات مديري المدارس في درجة تقديرهم لمدى تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية في محافظة ريف دمشق تبعاً لمستوى المؤهّل التربوي (أهلية تعليم، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي فما فوق) لدرجة تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية عند مستوى دلالة (0.05)، فقد جاءت قيمة (F) أكبر من 0.05، عند مجال المتطلبات التشريعية، والمتطلبات المادية، وعلى المستوى الإجمالي لكافة متطلبات تحقيق اللامركزية في الإدارة المدرسية وفقاً لإجابات أفراد عيِّنة الدراسة، كما يتبيّن وجود فروق دالة إحصائياً بين درجات إجابات مديري المدارس في درجة تقديرهم لمدى تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية تبعاً لمستوى المؤهّل التربوي(أهلية تعليم، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي فما فوق) لدرجة تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية عند مستوى دلالة (0.05) عند مجال المتطلبات المعرفية، والمتطلبات البشرية، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أصغر من (0.05).

وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية الذي أظهر أن مصدر هذه الفروق جاءت بين درجات تقدير مديري المدارس حول درجة تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية من ذوي المؤهّل العلمي "دبلوم تأهيل تربوي فما فوق" و"إجازة جامعية" لصالح حملة "دبلوم تأهيل تربوي فما فوق"، في مجال المتطلبات المعرفية. أمَّا في مجال المتطلبات البشرية فقد جاءت الفروق بين ذوي المؤهّل العلمي "أهلية تعليم" وبين حملة "دبلوم التأهيل التربوي فما فوق" لصالح حملة "دبلوم التأهيل التربوي"، كما وجدت فروق بين ذوي المؤهّل العلمي "دبلوم تأهيل تربوي فما فوق" و"إجازة جامعية" لصالح حملة "دبلوم تأهيل تربوي فما فوق" بدلالة المتوسطات الحسابية. وهذا يدلّ على أن أفراد العيِّنة من حملة "دبلوم التأهيل التربوي فما فوق" أكثر قدرة على تحقيق المتطلبات المعرفية والبشرية، ومن الممكن أن نفسِّر

الفروق في تحقيق متطلبات اللامركزية لصالح المديرين من حملة "دبلوم التأهيل التربوي" إلى الخبرة التربوية والعملية التي حققها المديرون في أثناء عملية الإعداد في دبلوم التأهيل التربوي، وإلى طبيعة المقررات التي خبروها في الدبلوم لاسيما مقرر الإدارة الصفية والمدرسية، والنتيجة موضحة في الجدول (9).

جدول (9)

نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في المؤهّل التربوي (أهلية تعليم، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي فما فوق) لدرجة تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية

المجال	(I)المؤهّل التربوي	(J) المؤهّل التربوي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أدنى قيمة	أدنى قيمة
المتطلبات المعرفية	أهلية تعليم	إجازة جامعية	-1.298	1.455	0.373	-4.17	1.57
		دبلوم تأهيل تربوي فما فوق	2.617	1.470	0.077	-0.28	5.52
	إجازة جامعية	أهلية تعليم	1.298	1.455	0.373	-1.57	4.17
		دبلوم تأهيل تربوي فما فوق	3.915(*)	1.604	0.016	0.75	7.08
	دبلوم تأهيل تربوي فما فوق	أهلية تعليم	-2.617	1.470	0.077	-5.52	0.28
		إجازة جامعية	-3.915(*)	1.604	0.016	-7.08	-0.75
المتطلبات البشرية	أهلية تعليم	إجازة جامعية	0.941	1.763	0.594	-2.54	4.42
		دبلوم تأهيل تربوي فما فوق	5.087(*)	1.782	0.005	1.57	8.60
	إجازة جامعية	أهلية تعليم	-0.941	1.763	0.594	-4.42	2.54
		دبلوم تأهيل تربوي فما فوق	4.147(*)	1.944	0.034	0.31	7.98
	دبلوم تأهيل تربوي فما فوق	أهلية تعليم	-5.087(*)	1.782	0.005	-8.60	-1.57
		إجازة جامعية	-4.147(*)	1.944	0.034	-7.98	-0.31

- **اختلاف المتوسط دال عند مستوى 0.05.**

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس عند مستوى الدلالة (5%) **فيما يتعلق بمدى تحقق متطلبات اللامركزية وفقاً لمتغيِّر مرحلة التعليم في المدرسة أساسي، أم ثانوي.**

للتحقق من صحة الفرضية الخاصة بالفروق بين آراء مديري مدارس التعليم الأساسي، وبين آراء مديري مدارس التعليم الثانوي في درجة تقديرهم لمدى تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية في محافظة ريف دمشق، استخدم اختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية، وأدرجت نتائج الحساب في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات عيِّنة الدراسة حول درجة تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية تبعاً لمتغيِّر مرحلة التعليم

المتطلب	العيّنة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	مجال الثقة(95%)		مستوى الدلالة
							أدنى	أعلى	
المتطلبات المعرفية	أساسي	126	27.14	8.473	-0.175	0.861	-2.727	2.283	غير دال
	ثانوي	74	27.36	9.006					
المتطلبات البشرية	أساسي	126	33.71	9.998	0.13	0.897	-2.853	3.255	غير دال
	ثانوي	74	33.51	11.495					
المتطلبات التشريعية	أساسي	126	42.49	11.751	-0.671	0.53	-4.931	2.429	غير دال
	ثانوي	74	43.74	14.277					
المتطلبات المادية	أساسي	126	28.15	11.067	-1.807	0.072	-6.496	0.285	غير دال
	ثانوي	74	31.26	12.808					
كافة المتطلبات	أساسي	126	131.50	32.939	-0.804	0.422	-15.119	6.362	غير دال
	ثانوي	74	135.88	43.513					

ومن قراءة الجدول (10) يتبيّن أن الفروق التي ظهرت لدى مديري المدارس تبعاً لمتغيِّر مرحلة التعليم حول درجة تقديرهم لمدى تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية ليست دالة، وغير جوهرية، وتبيّن ذلك من قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، عند درجات حرية (198)، بمجال الثقة (95%)، عند كلّ مجال من المجالات المدروسة، وعلى المستوى الإجمالي لكافة متطلبات تحقيق اللامركزية في الإدارة المدرسية وفقاً لإجابات أفراد عيِّنة الدراسة، وهذا يدلّ على أن تقدير أفراد العيِّنة لتحقق المتطلبات متقاربة رغم اختلاف المتغيِّرات بينهم، ومن الممكن أن نعزو

تلك النتيجة إلى حداثة التجربة في التوجه نحو اللامركزية حيث حقق المديرون تقديراً متوسطاً لمتطلبات اللامركزية، كما أن السلطة المركزية مازالت تسيطر بشكلّ أكبر على القرارات التربوية، إضافةً إلى تماثل التشريعات والقرارات والصلاحيات الممنوحة للمدير رغم اختلاف المرحلة التعليمية للمدرسة، حيث تبيّن (المادة45 والمادة 58) في النظام الداخلي للمدارس الأساسية والمدارس الثانوية مهمات مدير المدرسة، وهذه المهمات منحصرة في عملية تنفيذ القوانين والتعليمات الوزارية، كما أن هذه المهمات هي واحدة سواء أكانت المرحلة أساسية أم ثانوية.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات مديري المدارس عند مستوى الدلالة (5%) **فيما يتعلق بأهمّية متطلبات اللامركزية وبين متوسطات درجات إجاباتهم حول مدى تحقق متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية.**

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تمَّت المقارنة بين متوسط درجات إجابات مديري المدارس في أهمّية متطلبات اللامركزية ومتوسط درجاتهم في مدى تحقق المطلب، وتم حساب الفروق ودلالتها باستخدام (T-Test) للمقارنات الثنائية، عند كلّ مجال من المجالات المدروسة، وعلى المستوى الإجمالي لكافة متطلبات تحقيق اللامركزية في الإدارة المدرسية وفقاً لإجابات أفراد عيِّنة الدراسة، وقد تبيّن من الجدول (11) وبمقارنة قيمة p مع مستوى الدلالة (0.05) أن الفروق التي ظهرت بين متوسط درجات إجابات مديري المدارس في أهمّية متطلبات اللامركزية ومتوسط درجاتهم في مدى تحقق المطلب هي فروق دالة وجوهرية، حيث جاءت قيمة (P= 0.000) أصغر من (0.05)، عند درجات حرية (398) بمستوى ثقة 95%، وهذا يعني أنه رغم كون المتطلبات ذات أهمّية كبيرة إلا أن درجة تحققها متوسطة، وبذلك تتعارض النتائج مع الفرضية القائلة بعدم وجود فروق دالة في ذلك، ومن الممكن أن نفسِّر وجود فروق بين الواقع والمطلوب إلى انتشار ثقافة اللامركزية

ومبرراتها في المؤسسات التربوية في الجمهورية العربية السورية، كالرغبة في تطوير الإدارة التربوية والمدرسية، وانتشار ثقافة الديمقراطية والمشاركة المجتمعية، والرغبة في التوجه نحو تجويد العملية التربوية، وهذا ما دفع المديرين إلى تقدير قيمة كبيرة لمتطلبات اللامركزية، إلا أن حداثة التجربة في التوجه نحو اللامركزية، وكذلك ما بيّنته الدراسة الحالية عند الإجابة عن السؤال الثاني من مشكلات مثل: قلة التخطيط فيما يتعلق بتوفير موارد مادية داعمة للعملية التربوية، وضعف التوازن ما بين السلطات المحلية والإدارة الذاتية، وعدم وضوح معايير العمل، وسيطرة المركزية، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمدير، جعل القدرة على تحقيق متطلبات اللامركزية متوسطة في جميع المتطلبات، وقليلة جداً في المتطلبات المادية، وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة مثل: (دراسة مديرية المناهج،1993/ ودراسة فهمي وجوهر،2000/ ودراسة نشوان، 2005).

جدول (11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لدرجة أهمّية متطلبات اللامركزية في الإدارة المدرسية ودرجة تحققها وفقاً لإجابات عيِّنة الدراسة

المتطلب	العيّنة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	مجال الثقة(95%) أدنى	مجال الثقة(95%) أعلى	مستوى الدلالة
المتطلبات المعرفية	200	أهمّية المتطلب	40.16	6.198	17.188	0.000	11.455	14.42	دال*
	200	تحقق المتطلب	27.23	8.652					
المتطلبات البشرية	200	أهمّية المتطلب	48.71	7.830	16.218	0.000	13.239	16.89	دال*
	200	تحقق المتطلب	33.64	10.549					
المتطلبات التشريعية	200	أهمّية المتطلب	63.22	11.332	16.821	0.000	17.896	22.63	دال*
	200	تحقق المتطلب	42.96	12.723					
المتطلبات المادية	200	أهمّية المتطلب	48.22	9.514	17.643	0.000	16.807	21.02	دال*
	200	تحقق المتطلب	29.3	11.806					
كافة المتطلبات	200	أهمّية المتطلب	200.3	30.948	19.647	0.000	60.457	73.9	دال*
	200	تحقق المتطلب	133.12	37.156					

- **عند مستوى دلالة 0.05**.

مقترحات الدراسة:

1. توفير الدعم المادي الكافي لإدارات المدارس سواء من خلال توفير مصادر تمويل متنوعة، أم من خلال منح الصلاحيات اللامركزية الكافية لدعم مصادر التمويل.
2. تحقيق التكامل والتنسيق ما بين الإدارات المركزية وإدارة المدرسية.
3. إعادة تأهيل الكوادر البشرية وتدريبها بما يمكن من تطبيق اللامركزية في المدارس.
4. إعادة النظر في هيكلية العمل الإداري على المستوى المحلي، وفي نظام التعيين الإداري، وفي الترقية الوظيفية.
5. رفد إدارات المدارس بقاعدة شاملة عن المعلومات والتطبيقات فيما يتعلق باللامركزية، وتطوير أساليب التواصل فيما بين الإدارات.
6. ضرورة اعتماد شرط حصول المدير على درجة دبلوم التأهيل التربوي أو دبلوم في الإدارة التربوية في عملية التعيين.
7. نشر ثقافة اللامركزية في المحيط المدرسي، وتعزيز المشاركة المجتمعية فيما يتعلق بالتمويل واتخاذ القرارات التربوية.
8. توضيح مهام ومسؤوليات المدير وتحديد معايير دقيقة عن جودة الأداء بما يتفق مع تطبيق اللامركزية.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو عيطة، عاصم. (2008). **تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي**. القاهرة: دار العلم والإيمان.
- أحمد، ابراهيم. (2002). **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- التوثيق التربوي. (1994). **ندوة تحديث الإدارة التربوية**. وزارة التربية. الجمهورية العربية السورية. (11/9 أيار).
- بشايرة، أحمد. (1991). **المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية**. عمان: دار الفرقان.
- جمعية المعلمين الكويتية. (1986). **الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية**. المؤتمر التربوي السادس عشر بجمعية المعلمين الكويتية. (27/22 مارس).
- حجي، أحمد. (1998). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حسين، سلامة. (2006). **الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم**. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الدسوقي، عاشور، والسيد، حسام الدين. (2008). **تطوير القيادة في التعليم الثانوي في ضوء المعايير المحلية والعالمية**. مؤتمر: "الشراكة المجتمعية: اللامركزية من أجل ديمقراطية التعليم في دول البحر المتوسط". تحرير: فاتن عدلي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

ـ سيد، أسامة. (2008). **الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية**. القاهرة: دار العلم والإيمان.

ـ نشوان، يعقوب. (2005). **التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين**.عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

ـ النوري، عبد الغني. (1991). **اتجاهات حديثة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية**. الدوحة: دار الثقافة.

ـ رحمة، أنطون. (1997). **الإدارة التربوية في استراتيجية تطوير التربية العربية**. المؤتمر التربوي الأول: اتجاهات التربية وتحديات المستقبل. المجلد الثاني. دراسات في الأصول والإدارة التربوية. 10/7 ديسمبر.

ـ السنبل، عبد العزيز. (2004). **التربية والتعليم في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين**. دمشق: منشورات وزارة الثقافة.

ـ فهمي، محمد سيف، وجوهر، صلاح الدين. (2000). **تطوير الإدارة التربوية في ضوء التجارب العربية والعالمية وثورة الاتصالات والمعلومات**. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.تونس.

ـ مديرية المناهج والبحوث. (1993). **واقع الإدارة التربوية في القطر العربي السوري**. دائرة البحوث.

ـ منصور، رشيد. (2004). **المركزية واللامركزية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في غزة**. رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية. نابلس.

مصطفى- صلاح. (1999). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، الرياض: دار المريخ.

القرارات والقوانين والأنظمة:

- وزارة المعارف في الجمهورية العربية السورية، القانون رقم (121) تاريخ 1944/12/21
- وزارة التربية والتعليم في الجمهورية العربية السورية، القرار رقم (131) عام 1960.
- وزارة التربية والتعليم في الجمهورية العربية السورية، القرار رقم (7/873) تاريخ 1968/4/30.
- وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، القرار رقم (44/1269) تاريخ 1988/1/4.
- القانون الأساسي للعاملين في الدولة في الجمهورية العربية السورية، رقم (1) لعام 1985.
- وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية. النظام الداخلي للمدارس الإعدادية والثانوية. الصادر بالقرار رقم (443/3921) تاريخ 1994/4/13.
- وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية. النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي. الصادر بالقرار رقم (443/3053) تاريخ 2004/8/16.

المراجع الأجنبية:

_ AnnickM,Brennen(2005): **Centralization Versus Decentralization**. http;//www.ncpa.org

تاريخ الدخول إلى الموقع 2010/7/13

Carpenter, Jone (1997): **Educational Research and School Leadership,** journal of education, 21, (Kuwait)

_ De Grauwe,A., Lugaz,C., Balde,D., Diakhate,C., Dougnan,D, &Odushina,D (2005) **Dose Decentralization Lead to School Improvement,Finding and Lesson from West Africa ?** Journal of educations for international Development,1>http://www. Equip 123.net/ JEID/ Arties/ 1pdf.

تاريخ الدخول إلى الموقع 2010/4/3

_ Mayhandvich, Susanne (2008), **Decentralization of Education: Promising Initiative of Problematic nation?** University of Western Ontario Canada Smajhano@ UWO.ca.

من مؤتمر: "الشراكة المجتمعية: اللامركزية من أجل ديمقراطيـــة التعلـــيم فـــي دول البحر المتوسط"، تحرير فاتن عدلي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

_ Murphy, Joseph & Hollinger, Phillip (1992): **The Principal ship in era of Transformation**, journal of educational administration, 30 (3) 77-88.

_ UNESCO, 2005, **Decentralization in Education; National Policies and Practices,** International Seminar on Decentralization Policies and Strategies in Education, organized by UNESCO in Buenos Aires, Argentina, from 30 June to 3 July 2003, in collaboration with the Universidad National de Tress de Ferro (UNTREF).

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2010/8/29.