

الإدارة اللامركزية ومدى نجاح تطبيقها في مدارس المتميزين

د. رعد خلف عطية

وزارة التربية

ملخص البحث

تخضع المؤسسات التربوية في العراق إلى الإشراف المباشر من وزارة التربية , سواء أكانت على مستوى المديرية أم على مستوى إدارات المدارس . وتعمل هذه المؤسسات في ظل نظام مركزي يعتمد رسم السياسات ووضع الأنظمة والقوانين ومهام تلك المؤسسات وواجباتها .

هدف البحث : تعرف درجة إمكانية تطبيق الإدارة اللامركزية في مدارس المتميزين من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعاونيهم .

عينة البحث : تكونت عينة البحث الحالي من (٨٩) مديراً ومديرة ومعاونيهم بواقع (٢٩) مديراً ومديرة و(٦٠) معاوناً ومعاونة , اختيرت بالأسلوب العشوائي البسيط بنسبة (٥٠%) من مجتمع البحث الحالي , اداة البحث :لتحقيق هدف البحث اعد الباحث أداة للبحث تكونت من (٥٧) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي , مجال الشؤون الإدارية والمالية بواقع (٢٠) فقرة, مجال الشؤون الفنية والمهنية بواقع (١٩) فقرة , ومجال الشؤون العامة والعلاقات المجتمعية بواقع (١٨) فقرة . وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها .

الوسائل الإحصائية :استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون ,الوسط المرجح والوزن المئوي وسائل إحصائية لتحقيق هدف البحث.

وفي ضوء نتائج البحث تبين بان إمكانية درجة لتطبيق الإدارة اللامركزية في مدارس المتميزين من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعاونيها .

خلص البحث إلى جملة من التوصيات:-

١. منح مديري مدارس المتميزين الصلاحيات المطلوبة لتطبيق الإدارة اللامركزية .
٢. منح المديرين الثقة للقيام بأداء المهام الإدارية الموكلة إليهم في ضوء تطبيق الإدارة اللامركزية.
٣. تشكيل لجنة استشارية في المديرية العامة للتربية للإشراف على إدارات تلك المدارس في تطبيق الإدارة اللامركزية .

الفصل الاول

مشكلة البحث

ان اتساع مجالات النشاط السياسي والاقتصادي والثقافي والإداري للدولة المعاصرة وتزايد الأعباء الملقاة على عاتق المراكز الإدارية العليا أصبح يحتم اللجوء الى اعتماد نظام الإدارة اللامركزية , لما يحققه هذا النظام من مزايا كبيرة تتمثل في التنازل عن الكثير من السلطات والصلاحيات المتمركزة في قمة الهرم الإداري الى المستويات التنظيمية الدنيا لتكون قادرة على صنع قراراتها وحل مشكلاتها واستثمار مواردها البشرية والمادية على أحسن وجه .وهناك بعض

النظم الادارية اتجهت الى المزج بين المركزية واللامركزية بنسب تختلف من دولة الى اخرى بحسب الظروف السياسية والجغرافية والاقتصادية والثقافية.

ويوصف النظام التربوي العراقي بالنظام المركزي اذ تخضع المؤسسات التربوية جميعا الى الإشراف المباشر من وزارة التربية , سواء اكانت على مستوى المديريات العامة ام على مستوى إدارات المدارس وتعمل هذه المؤسسات جميعا في ظل نظام مركزي يعتمد رسم السياسات ووضع الأنظمة والقوانين ومهام تلك المؤسسات وواجباتها وينبغي على المؤسسات التقيد بتلك السياسات .

وهذا ما يثقل كاهل تلك المؤسسات وخصوصا في الادارة المدرسية , فقد اشار (رحمة, ١٩٩٧) في هذا المجال الى ان من اهم معوقات التطوير في الوطن العربي سيطرة الادارات العليا وعدم إشراك الإدارات المحلية والوحدات الصغيرة في عملية صناعة القرار التربوي وانتقاد مقولة مركزية التخطيط واللامركزية التنفيذ وتأكيد اشاعة اللامركزية في كل العمليات الادارية (رحمه , ١٩٩٧ , ٢٧٣) لهذا تساهم اللامركزية في التخفيف من العبء الإداري في معظم دول العالم من خلال منح صلاحيات أوسع للسلطات المحلية لتحقيق الاهداف في ضوء الموارد المتاحة مما أرسى دعائم او قواعد الديمقراطية الحديثة ونشر روح المشاركة الحقيقية في نشر التنمية (احمد, ٢٠٠٢ : ١٥٠) .

اذا ما علمنا ان قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المؤسسات بمن فيهم مديري المدارس وضعف وضوح الادوار والمسؤوليات المناطة بهم يجعل عملية تحقيق اللامركزية مسألة معقدة يشوبها الارتجال مما يؤدي الى المزيد من المشكلات الادارية والهدر في الوقت والجهد والكلفة (حلاق , ٢٠١٢ : ١٦٠) .

وقد استشعر الباحث المشكلة من خلال عمله في الميدان التربوي واطلاعه على العديد من المدارس ومنها مدارس المتميزين, شعر بان هناك وشخص العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحد من إبداع مديري تلك المدارس , اذا ما علمنا ان تلك المدارس تضم نخبة من طلبتنا الذين يعدون ثروة وطنية هائلة وتعمل تلك المدارس على إعدادهم الإعداد الصحيح ليكونوا قادة للمستقبل , وواحدة من أهم تلك الصعوبات التي تواجه مديري تلك المدارس هي المركزية المشددة من قبل الإدارات العليا الأمر الذي دعا الباحث الى تعرف مدى نجاح الإدارة اللامركزية في إدارة تلك المدارس .فضلا عن توجه معظم دول العالم المتقدمة الى اشاعة اللامركزية مفهوما ونظاما في الميادين جميعا ومنها , الميدان التربوي عن طريق منح ادارات المدارس الصلاحيات المالية والادارية لتكون قادرة على رسم سياساتها التعليمية ووضع الخطط

التطويرية الملائمة والقادرة على تلبية حاجات الطلبة وطموحاتهم , وإيجاد فرص تعلم واسعة واستيعاب اعداد الطلبة المتزايدة فضلا عن استقطاب الكفاءات الادارية والتعليمية القادرة على احداث النقلة النوعية المطلوبة في عصر الريادة والتميز والتحسين في جميع جوانب عملية التعلم والتعليم ولتكون هذه المدارس النواة الحقيقية لعملية تحسين جودة التعليم في العراق في العراق واطلاق القدرات الكامنة.

اهمية البحث

تعد الإدارة عملية مهمة وضرورية للمجتمعات الإنسانية كافة كونها من الأدوات التي تؤدي دورا حاسما في تقرير مصيرها عن طريق مساهمتها في استثمار الموارد والطاقات المادية والبشرية بالشكل الذي يلبي طموحاتها (ربيع, ٢٠٠٨ : ١٧) .

والإدارة في الميدان التربوي لا تختلف عن الإدارة في أي ميدان آخر لأنها مرتبطة بالنظام التربوي . فهي تتولى مسؤولية وضع السياسات والبرامج الى جانب ترجمة الأهداف التربوية الى واقع ملموس وكما تعد الادارة التربوية من اهم مجالات الادارة العامة لانها تتولى ادارة النظم التربوية لتعبر عن علاقة الجزء بالكل لان الادارة التربوية تتفق مع الادارة العامة في الإطار العام للعمل . (الخطيب , ١٩٩٧ : ١٠٨) وهي معنية بتحقيق الأغراض التربوية التي توضح موقع التنفيذ وهي تمثل الحلقة المباشرة والمسؤولية عن ادارة التعليم في مجتمع ما (عابدين, ٢٠٠١ : ٥٣) .

اما العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية فهي علاقة الكل بالجزء , فالإدارة المدرسية تستمد مقومات نجاحها من نجاح الادارة التربوية وتشترك معها في المهارات والعمليات العامة من تخطيط وتنسيق وتوجيه ومتابعة وتقويم , فهي وسيلة لا غاية بوصفها نشاطا منظما مقصودا او هادفا لتحقيق اهداف العملية التربوية (سالم , ١٩٨٨ : ١٢٨) فهناك بعض الدول تعتمد النظام الاداري المركزي في تسيير شؤون مؤسساتها واعتمدت دول أخرى على النظام اللامركزي في التعليم وكلا النظامين يعبران عن مدى تفويض السلطة الى المستويات الادارية الأدنى في الهرم الاداري وبالتأكيد ان اعتماد أي من النظامين يتطلب العديد من المسوغات والاسباب والمبادئ, تأتي في مقدمتها مبادئ الفلسفة التي تتبناها الدولة في سياساتها العامة التي تعد اساسا لتبني هذا النظام او غيره (العرفي, ٢٠٠٨ : ١١٥) وتختلف السلطات والصلاحيات الممنوحة من مجتمع الى آخر تبعا لاختلاف نظام ادارة التعليم على المستويين المحلي والقومي (مصطفى , ١٩٧٩ , ٢١١), فهناك مجتمعات تمنح صلاحيات واسعة تقع تحت عنوان اللامركزية , وهذه الإدارة اللامركزية لا تختلف عن غيرها من الادارات الاخرى فهي

تقوم على أساس تقسيم الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في المركز وبين هيئات إدارية متعددة تباشر أعمالها في استقلال عن السلطة الإدارية المركزية (علي ، ٢٠٠٥ : ١٩٠)
وتكون اللامركزية ناجحة إذا كان المرؤوسون قادرين على اتخاذ قرارات حكيمة وملمين بأهداف الإدارة التربوية ونظمها وعلاقات العمل فيها. وأيضا إذا كانت المسؤولية المعطاة للإدارات والوحدات التعليمية فيها تتناسب مع السلطات المخولة لها وكذلك تخفف العبء عن الإدارة العليا لأنها تجعل السلطات المحلية تواجه مسؤولياتها في ضوء مواردها الممكنة والمتاحة (علي ' ٢٠٠٥ : ١٩١) والإدارة اللامركزية ليست هدفا بحد ذاتها وإنما هي فلسفة وأداة تنمية تمكن الأفراد من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات لمتعلقة بتنمية مجتمعاتهم بما يعود عليها بالفائدة ' فاللامركزية معنية أساسا بنقل السلطات والصلاحيات من المستويات المركزية العليا إلى المستويات المحلية الأدنى (قابيل ، ٢٠١٣ : ٧) .

ولذا عد بعض علماء الإدارة اللامركزية وتفويض السلطة وتخويل اتخاذ القرارات للمستويات الإدارية الأدنى من طرق رفع الروح المعنوية لدى العاملين في التنظيمات ، وإن اللامركزية وتفويض السلطات ومنح صلاحيات واتخاذ القرارات للمستويات الأدنى يعطي حرية التصرف للمستويات التنظيمية المختلفة في حدود المسؤوليات التي تؤدي إلى خلق الروح الابتكارية والاعتماد عليها لتولد قوة دافعة للعمل بكفاءة (هاشم ، ١٩٨٠ : ١٠٤)

والإدارة اللامركزية تتيح نوعا من الحرية في العمل والمبادرة الذاتية مع توزيع السلطات والمسؤوليات بين الأفراد والجماعات بصورة ديمقراطية مع عدم الإخلال بتنظيم المسؤوليات الهرمية للسلطة حفاظا على تحقيق الرقابة المعقولة (مرسي ، ١٩٧٤ : ١٥) وإن اللامركزية ليست مجرد تفويض الاختصاصات لأهل الميدان التربوي وليست هي تحويل القرار من المركز إلى الجهة ' أنها أعمق من ذلك ' أنها خلق وابتكار واجتهاد متواصل للارتقاء بالعمل التربوي إلى المستوى الذي يمكنه من تأهيل النشئ الجديد ليكون قادرا على مواجهة تحديات العصر (بنهان، ٢٠٠٧ : ٦٧) ويسمح نظام لامركزية الإدارة بنوع من الاستقلال في ممارسة الصلاحيات الإدارية إلا أن هذا الاستقلال غير مكتمل، إذ تخضع الهيئات الإدارية في ممارستها لوظائفها لنوع من الرقابة والإشراف تمارسه عليها السلطة المركزية ضمانا لوحدة وسلامة السياسة الإدارية في الدول، يطلق عليه نظام الوصاية الإدارية الذي يعد عنصرا أساسيا من عناصر اللامركزية الإدارية (الحلو ، ١٩٩٤ : ٢٢).

هذا ويعد تطوير الإدارة المدرسية انطلاقا من النظر إلى المدرسة بعدها واحدة من أهم المستويات الإدارية التي تتبوأ موقعا مهما في الإدارة التربوية له تأثيراته الكبيرة على المخرجات التربوية ،

كونها المسؤولة عن ادارة وقيادة جزء اساس من المؤسسة التربوية يتعامل بشكل مباشر مع محور العملية التربوية وغايتها وهو الطالب.

دأبت وزارة التربية على تطبيق برامج تهدف الى تعزيز التوجه نحو تطبيق الادارة المستندة على المدرسة وكذلك تعزيز التوجه نحو اللامركزية في الادارة التربوية انسجاما مع ما اقره الدستور العراقي , ان تعزيز فكرة التوجه نحو اللامركزية في ادارة العملية التربوية ينطلق من :-

١. التشريعات القانونية التي اقرها الدستور .
 ٢. التخلص من الادارة البيروقراطية المكبلة التي خلفتها الانظمة المتعاقبة .
 ٣. خلق مناخ تعليمي ديمقراطي كفوء يسهم في بناء الشخصية الوطنية العراقية بعيدا عن انواع التعصب .
 ٤. خلق التنافس المشروع بين المناطق التعليمية والادارات التربوية بمستوياتها المختلفة وتنمية روح الابداع والابتكار والتميز على كافة الاصعدة .
- وانطلاقا مما تقدم تأتي أهمية البحث والحاجة إليه بما يأتي:-
١. تمثل الدراسة الحالية إضافة نوعية جديدة للمكتبة العراقية لقلة الدراسات المتشابهة على مستوى المؤسسات التربوية. قد تسهم هذه الدراسة بمساعدة المسؤولين عن برامج التدريب والتطوير التربوي على تطبيق الإدارة اللامركزية في العمل الإداري.
 ٢. وكذلك من أهمية نشر ثقافة الادارة اللامركزية ومنح الصلاحيات الادارية المطلوبة الى المستويات التنظيمية المختلفة لتؤدي دورها بكفاءة وفاعلية.

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى تعرف (درجة إمكانية تطبيق الإدارة اللامركزية في مدارس المتميزين من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعاونيهم)

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بمديري ومعاوني مدارس المتميزين في العراق للعام الدراسي (٢٠١٢/٢٠١٣)

مصطلحات البحث

الإدارة اللامركزية :

١- عرفها سليمان , ١٩٧٩) هي الإدارة التربوية التي تترك المجال أمام السلطات المحلية والهيئات التي يمكنها المشاركة في أمور التعليم وإتاحة الفرصة للتعاون بين أجهزة وتنظيمات الدولة في سبيل نشر العلم ورفع مستواه .(سليمان , ١٩٧٩)

٢- عرفها هاشم , ١٩٨٧) هي أسلوب إداري يقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه إذ يفوض الرئيس اليهم بعضا من سلطاته في التصرف واتخاذ القرارات بما يمكنهم من النهوض بالأعباء الموكولة اليهم وهنا تفوض سلطة إصدار القرارات كلها - كلما أمكن ذلك - الى المستويات الإدارية الدنيا القريبة من مستويات التنفيذ الفعلي .
(هاشم , ١٩٨٧ : ٢٤٩)

٣- عرفها حلاق , ٢٠١٢) (إنها نظام إداري يمنح مديري المدارس سلطة اتخاذ القرارات التربوية المتعلقة بعمليات التخطيط والتنظيم والتمويل والرقابة بما يتفق مع ظروف المدرسة والبيئة المحلية لهل . (حلاق , ٢٠١٢ : ١٦٩)
التعريف الإجرائي :-

مدى امكانية تطبيق الادارة اللامركزية في مدارس المتميزين والتي يستدل عليها عن طريق استجابة افراد العينة على اداة البحث
(هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من أفراد عينة البحث عن طريق إجابته عن فقرات المقياس المعد لأغراض البحث العلمي)
مدارس المتميزين :-

شرعت وزارة التربية لاستحداث مدارس ثانوية للطلبة المتميزين في العام الدراسي (١٩٩٠-١٩٩١) وبدا من الصف الاول المتوسط اذ يقبل فيها الطلبة الذين يحصلون على معدل (٩٥%) فما فوق , فضلا عن الاختبارات التي تجريها هذه المدارس , وتتمتع بملاكات ادارية وتدرسية كفوءة.

الفصل الثاني

الإطار النظري (خلفية نظرية)

أ - نبذة عن مدارس المتميزين

تم تأسيس تلك المدارس بتاريخ ١٥/٢/١٩٨٩ اذ شرعت وزارة التربية باستحداث مدارس ثانوية للطلبة المتميزين منذ بداية العام الدراسي (١٩٩٠ - ١٩٩١) بدءا من الصف الاول المتوسط بعد ان هيأت الوزارة المستلزمات المادية والفنية التي تتطلبها تلك المدارس من بنايات وملاك تدريسي جديد ومناهج اثرائية الخ , اذ تم فتح مدرستين احدهما للبنين في بغداد الكرخ والاحرى للبنات في الرصافة بواقع (١٢٥) طالبا لكل مدرسة .

وفي العام الدراسي (١٩٩٢ - ١٩٩٣) افتتحت الوزارة ثلاث مدارس اخرى للمتميزين بواقع مدرسة واحدة للمتميزين في الرصافة ومدرسة واحدة للمتميزات في الكرخ وواحدة في محافظة

نينوى . وقد حققت مدارس المتميزين نتائج عالية ومشجعة في الامتحانات العامة للدراسة المتوسطة خلال العام الدراسي (١٩٩٢ - ١٩٩٣) اذ حصل (١١) طالبا وطالبة في تلك المدارس من بين (١٤) على المراتب الاربعة الاولى على مستوى البلد وكانت نسبة النجاح في تلك المدارس (١٠٠ %) وحصل (١٩٢) طالبا على معدل (٩٠) فما فوق من اصل (٢١٩) طالبا وفي ضوء تلك النتائج شرعت وزارة التربية بالتوسع في فتح مدارس للمتميزين في بغداد والمحافظات .

اهداف مدارس المتميزين

الهدف الشامل :- العمل على تحقيق اهداف المرحلة الثانوية بمستوياتها المتوسط والاعدادي بما يزيد من استكمال اكتشاف قدرات الطلبة المختلفة وميولهم واتجاهاتهم وتنميتها باتجاه البناء المتكامل لشخصياتهم من النواحي جميعا ليكونوا مواطنين صالحين .

هدف الثقافة الشامل :- تزويد الطلبة بثقافة عامة متنوعة تمكنهم من مواصلة التعلم الذاتي واكتساب الخبرات الحياتية والتعامل مع المواقف والمتغيرات في مجتمعنا المعاصر .

هدف العلم :- زيادة الاهتمام بالجوانب العلمية بما يعزز حب العلم وزيادة المعرفة فيه وممارسة نشاطاته العلمية من اجل تنمية قدرات الطلبة على التفكير والابداع العلمي .

هدف التطبيق :- زيادة التأكيد على الجوانب التطبيقية وربط الجوانب النظرية بالتطبيق باتجاه حب العمل وممارسة الابداع .

هدف النموذج : جعل مدارس المتميزين مثالا تحتذي به المدارس الاخرى وتسعى الى بلوغه.

الهدف الاجتماعي :- زيادة التأكيد على تنمية النمو الاجتماعي لدى الطلبة عن طريق زرع الروح الجماعية بينهم وتعزيز التعاون والاقتداء بالقوة .

شروط القبول في مدارس المتميزين

ان لا يقل معدل نجاح الطالب في الامتحانات العامة للدراسة الابتدائية عن (٩٥ %) وان يكون مجموع درجاته (٧٦٠) فما فوق ولا تجبر الكسور .

١- ان يقدم الطالب طلبا تحريريا لادارة مدرسة المتميزين مشفوعا بموافقة ولي امره يتضمن رغبته في الانتماء الى المدرسة .

٢- ان يقدم مدير مدرسته الابتدائية تقريرا عن الطالب يتضمن معلومات عن قدراته المتميزة وتحصيله العلمي الى ادارة مدرسة المتميزين .

٣- يكون التقديم للتسجيل في هذه المدارس الى ادارات تلك المدارس مباشرة وعن طريق ملء الاستمارة الخاصة بالترشيح لتلك المدارس .

٤- يبدأ التقديم الى ادارات مدارس المتميزين بعد اسبوعين من ظهور نتائج الامتحانات العامة للدراسة الابتدائية .

٥- يخضع الطلبة المتقدمون للقبول في مدارس المتميزين لاختبار القدرة العقلية (اختبار الذكاء) والاختبار التحصيلي في مواد (اللغة العربية , العلوم , الاجتماعيات , الرياضيات , اللغة الانكليزية) .

٦- يكون الاختباران اعلاه مقياسا للمفاضلة بين الطلبة المتقدمين للقبول في هذه المدارس بحسب الطاقة الاستيعابية المعلنة لكل مدرسة .

مناهج مدارس المتميزين

تطبق مدارس المتميزين المناهج المطبقة في المدارس الاعتيادية ويكون الاثراء فيها عمودياً , وافقياً وعلى النحو الاتي :-

أ- اضافة المواد الدراسية التالية الى مناهج مدارس المتميزين :-

١. مادة اللغة الفرنسية .

٢. مادة الحاسوب .

ب- المناهج الاثرائية :-

تم اعداد مناهج اثرائية مصاحبة للمنهج الاعتيادي في مدارس المتميزين لاغلب المواد الدراسية المشمولة بالخطة الدراسية , وذلك لاثراء المنهج في هذه المدارس والتي تزيد من قدرة الطلبة المتميزين في النواحي العلمية والعملية وبما يتناسب مع امكاناتهم .

اساليب تنفيذ المناهج والانشطة الاثرائية :-

١- تتبع ادارات مدارس المتميزين برنامجا سنويا للأنشطة الاثرائية من خلال تنشيط عمل اللجان المدرسية .

٢- اتباع اساليب متنوعة عند تنفيذ المناهج والانشطة الاثرائية من خلال استثمار امكانيات اولياء الامور الطلبة في المجالات المختلفة او استضافة المتخصصين للتحديث مع الملاك التدريسي والطلبة في موضوع معين وتنشيط الزيارات الميدانية للمؤسسات المختلفة والكليات والمعاهد وتوثيق صلة المدرسة بالمجتمع على ان تكون تلك النشاطات ضمن المنهج العام للمدرسة وكذلك العمل على دعوة ادارات المدارس القريبة لحضور تلك النشاطات كلما امكن ذلك .

٣- تشجيع المبادرات الهادفة الى تطوير مسيرة مدارس المتميزين واعمام تلك المبادرات على المدارس الاخرى .

ب - مفهوم الإدارة اللامركزية

ويقصد باللامركزية قيام الإدارة العليا بتفويض السلطات المناسبة إلى الإدارات الدنيا للقيام بمهام معينة عهدت بها إليها. والتفويض يعني تحويل السلطات الدستورية والمحلية والصلاحيات اللازمة للقيام بأداء مهمات او وظائف معينة أنيط أدائها إلى تلك الإدارات) (Maddik, ١٩٩٣: p ٣٥)

يرى هنري فايول بان الإدارة اللامركزية هي كل شيء يزيد من أهمية دور المرؤوسين في المنظمة ويستند على إعطاء المرؤوسين صلاحيات مختلفة من خلال ممارسة أدوارهم التنظيمية. وإبراز هوية العاملين واستثمار مواهبهم. كما تستند اللامركزية على أساس نقل السلطات والاختصاصات قانونياً إلى السلطات المحلية والإدارات الإقليمية أي إن هذه السلطات والاختصاصات تمارسها السلطة المحلية المستقلة عن السلطة المركزية ولا يجوز للسلطة المركزية المساس بها (حسين, ٢٠٠٦, ٨١). كما يشار الى الإدارة اللامركزية على أنها موقف يتسع فيه نطاق تفويض السلطة أو تمنح فيه سلطات أصلية لمستويات أدنى على وفق ما يسمح به التنظيم الإداري (٨٠٢٦: <http://www.tajeir.com/vb/showthread.php?t:٨٠٢٦>))

والادارة اللامركزية في التعليم تعني ان يدار التعليم في كل منطقة محلية من السلطات المحلية التي ينتخبها افراد الشعب ولا بد من التمييز بين نوعين رئيسيين من اللامركزية النوع الاول منها يرتبط بعملية اصدار القرارات وتفويض السلطات , والنوع الاخر يتصل بالتوزيع الجغرافي للوحدات التي تتكون منها المؤسسة والعلاقة بين هذه الوحدات والمركز الرئيس للمؤسسة والتمييز بين هذين النوعين امر ضروري لان كلا النوعين له مبرراته الخاصة واساليبه الملائمة (امين, ٢٠٠٠: ٦٧).

كما ويشار الى مفهوم اللامركزية في العملية التعليمية : انه الأسلوب الذي يهدف إلى توزيع السلطات وتفويضها إلى مستويات إدارية ووظيفية اقل (مديرية - وحدة إدارية - مدرسة) بحيث يشارك الجميع في إدارة العملية التعليمية بما لا يتعارض مع السياسة العامة للوزارة.

(<http://shohdaa-school.all-up.com/montada-f3/t50.htm>)

أهمية اللامركزية في التعليم

تؤدي اللامركزية إلى تحسن ملموس في معايير الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة في تقديم الخدمات التعليمية، وتخفيف الأعباء الإدارية عن الإدارة المركزية والإدارة العليا وإعداد

الكوادر الإدارية ورفع الروح المعنوية للعاملين والمرونة في الأداء والسرعة في اتخاذ القرار والاستجابة لاحتياجات البيئة وتحسين جودة العملية التعليمية، وزيادة الفرص التعليمية المتاحة، وتحسين إدارة التعليم ومواجهة العجز والضغط في الموارد اللازمة لتمويل التعليم والاستجابة للضغوط الخارجية المفروضة على الحكومات، من قبل هيئات تنمية دولية، وإقامة نظام مدرسي يطبق مبادئ الديمقراطية ونظام واضح للشفافية والمساءلة من قبل المجتمع، وإدخال درجة أكبر من المرونة والإبداع في النظام التعليمي لتمكين الطلبة من المنافسة في ظل نظام العولمة والاستجابة للتيارات المتصاعدة والمعبرة عن عدم الرضا وعدم الثقة في نظام التعليم . (<http://shohdaa-school.all-up.com/montada-f3/topic-t00.htm>) .

العناصر الأساسية لنظام الإدارة اللامركزية في التربية

هناك مجموعة من العناصر الأساسية لنظام الإدارة اللامركزية والتي تتكون من -

١ - الاستقلال الذاتي للادارات التربوية

تقوم اللامركزية في الإدارة التربوية على أساس وجود نوع معين من المطالب الوطنية التربوية يمكن إدارتها محليا في النظام التربوي إلا أن هذه المطالب وتنفيذها ذاتيا يتوقف على الاعتراف للمديرية والوحدات التابعة لها بالشخصية القانونية لتتوفر لديها القدرة الكافية لتحقيق هذه المطالب عن طريق منح الشخصية المعنوية للمديرية والوحدات التابعة لها بوصفها الوسيلة الأفضل لتحقيق الاهداف التربوية عن طريق السلطات والصلاحيات الادارية والمالية المناسبة. من

٢ - وجود مصالح محلية مشتركة

قد تكون المصالح مرتبطة بالمواطنين بصفة عامة في إنحاء البلاد ويطلق عليها المصالح الوطنية او قد تكون مرتبطة بأبناء محافظات معينة أو مدينة أو حي أو قرية ويطلق عليها مصالح محلية وهي التي دفعت الدولة إلى التفكير في تكوين وحدات محلية لإدارة هذه المصالح . (<http://www.watein.com/educ/edu/390/.htm>) .

انواع اللامركزية في التعليم

تقسم اللامركزية في التعليم الى

١ - ادارية : تتركز في المجال الاداري والفني وتتمثل في :-

أ - نقل السلطة :-نقل السلطات والمسؤوليات كلها بصفة دائمة .

ب -التفويض : نقل بعض السلطات لمدة محددة مع سحب السلطة في أي وقت

إذا ثبت الفشل .

ج - عدم التركيز : منح بعض السلطات بصفة دائمة , ولكن ليس كل القرارات.

٤- الخصصة : منح السلطات كلها للقطاع الخاص

٢- مالية وتركز في الشؤون المالية , وتتضمن في .

أ - السماح بفرض ضرائب لتمويل التعليم على مستوى كل محافظة

ب - انشاء صناديق دعم وتمويل على مستوى المحافظة

٣ - مجتمعية , أي السماح بمشاركة المجتمع المحلي في عملية صنع القرار .

(<http://www.watein.com/educ/edu/390/.htm>).

ويرى الباحث ان هذه الانواع الثلاثة ضرورية ومهمة في الادارة ويمكن تطبيقها حسب الوضع السياسي والاقتصادي والجغرافي والاجتماعي لكل بلد , ولكن من الممكن تطبيق الادارة اللامركزية في مدارس المتميزين عن طريق منح مديري تلك المدارس التفويض المناسب في ادارة مدارسهم بما يحقق الاهداف التربوية.

مزايا الإدارة المدرسية اللامركزية

هناك مجموعة من المزايا للإدارة اللامركزية ومن أهم تلك المزايا هي :

- ١- تعمل على تحقيق الديمقراطية.
 - ٢- تعمل على التنوع المطلوب في المجالات التربوية مما يتفق مع الاتجاهات الحديثة
 - ٣- تساعد على الإبداع والابتكار عن طريق إتاحة الفرصة للتجريب المتجدد وتوفير قدر من الحرية.
 - ٤- تساعد على نمو الشخصية والقدرة على تحمل المسؤولية .
 - ٥- تساعد على التنافس الايجابي بين المدارس فتسبب انتعاشا " فكريا " وعلميا " يرفع مستوى التعليم والكفايات التربوية.
 - ٦- تقضي على الروتين مما يضمن التقدم السريع
 - ٧- تتيح للمدرسين شيئا " من الاستقرار في مدرستهم لمدة طويلة
 - ٨- تلبي متطلبات العصر الحديث من حيث سرعة التطوير واحتمالات التغيير والتقدم
 - ٩- تدعو لبذل الجهود الذاتية .
 - ١٠- تعالج اللامركزية المشكلات حال ظهورها , بل انها احيانا تمنع ظهور العديد منها .
 - ١١- توفر المناخ الملائم لصنع القرارات في اللحظة المطلوبة .
- في حين يرى الابراهيم (٢٠٠٢) أن الإدارة اللامركزية تمتاز بمجموعة من السمات والخصائص الايجابية وهي :

١. وجد رجال الإدارة وغيرهم من المسؤولين إن نظام الإدارة اللامركزية من شأنه أن يخفف كثيرا من الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق الحكومة المركزية أو الوزارة المسؤولة شرط ألا تتعارض القرارات التي تصدرها السلطات المحلية مع المصالح الوطنية للدولة المعنية.

٢. إن إتباع نظام اللامركزية يتيح المجال للمسؤولين في المناطق المحلية بممارسة اختصاصاتهم وصلاحياتهم المخولة لهم على وفق ظروفهم ومصالحهم المحلية التي قد تختلف بعض الشيء عن المصالح العامة لبعض المناطق أو الأحياء الأخرى في الدولة.

٣. إن طبيعة النظام اللامركزي وحرية العمل الموجودة فيه من شأنها أن تدرب العاملين على الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية واخذ المبادرة والتصرف المباشر إزاء المشكلات الآنية التي تتطلب قرارا" أو حلا" مباشرا" للمشكلات المحلية.

٤. إن تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين في النظام اللامركزي من شأنه أن يقضي على روح التهرب من المسؤولية ويشجع الاعتماد على النفس ويسهل سير الأعمال وتصريف المعاملات ويشجع على التعاون والمشاركة في الرأي واعتماد الرأي الأفضل.

٥. يوفر النظام اللامركزي للعاملين فرصا كافية للنمو والتطوير في مجالات عملهم وخاصة إذا دربوا على أعمالهم وظهروا قدرة على اتخاذ قرارات صائبة عن طريق التوجيه والإرشاد والتعاون والمشاركة في الرأي والمسؤوليات إذ إن هذا الأسلوب من التعامل من شأنه أن يرفع معنويات العاملين ويدفعهم إلى الإبداع والتجريب ويضمن تعاونهم الاختياري للقيام بأعمالهم المطلوبة على أكمل وجه.

٦. إن تباعد المناطق في بعض الدول يحتم على المسؤولين في مركز السلطة أن يمنحوا قدرا كبيرا من صلاحياتهم إلى المسؤولين في السلطات المحلية ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى سلطة الإدارة المركزية في القضايا والمشكلات المحلية لأنهم اعرف بظروفهم ومشكلاتهم المحلية. (الابراهيم , ٢٠٠٢ , ١٢١-١٢٢)

عيوب تطبيق النظام اللامركزي

على الرغم من مميزات الإدارة اللامركزية وأثرها الكبير في تطور نظم الإدارة المختلفة، إلا أن هناك من يرى بعض العيوب فيها وهي، كما أشار إليها سليمان (١٩٧٨) على النحو الآتي:-

١. تكون الإدارة اللامركزية مجالا لتراخي بعض السلطات أو الهيئات المحلية مما يؤدي إلى ضعف الأداء وهبوط المستوى التعليمي أحيانا" لبعدها عن السلطات المركزية.

٢. إن الإدارة اللامركزية قد تصعب نتيجة لقلّة الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق وقد لا يحسن استخدام هذه الاعتمادات أو لعدم كفاءة القوى البشرية.

٣. قد تكون الإدارة اللامركزية سبيلا للانعزال عن بقية المجتمع بمعنى انه قد يصل الأمر ببعض القائمين على السلطات المحلية إلى درجة الغرور والانفصال مما يحدث تصدعا في جوانب المجتمع.

٤. لا تسمح الإدارة اللامركزية بتوافر القيادات التربوية التي تستطيع تحمل مسؤولياتها والقيام بمهامها من تخطيط، وإدارة، ورقابة وهنا تكون لامركزية مظهرية يحدث عنها تمزق في كفاءة العمل نتيجة انتقال السلطة إلى وحدات إقليمية أو محلية غير جديرة بتنفيذ ما يعهد إليها

٥. قد تتسبب الإدارة اللامركزية في إحداث صراعات بين الأجهزة المختلفة وهذه من شأنها عرقلة الجهود وتعطيل العمل (سليمان، ١٣٢: ١٩٧٨).

أما الابراهيم، (٢٠٠٢) فقد أشار إلى عيبين آخرين للإدارة اللامركزية :
الأول : إن الإدارة اللامركزية قد تؤدي إلى عدم المساواة والعدالة في توزيع الخدمات الاجتماعية وإتاحة الفرص التعليمية للمواطنين في المناطق جميعها .
أما الآخر : فإن نظام الإدارة اللامركزية لا يوفر الاستقرار النفسي والضمان الشخصي من حيث الوظيفة والراتب التقاعدي للموظف (الابراهيم، ١٤٣: ٢٠٠٢) .

دراسات سابقة

عن طريق اطلاع الباحث على الأدب التربوي الذي تناول الإدارة اللامركزية في الإدارة المدرسية والإدارة التربوية بصورة عامة حصل الباحث على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع بشكل أو بآخر وتم عرضها بشكل موجز على النحو الآتي :

١- دراسات عربية :

١/ دراسة جويحان (١٩٩٥) (درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن)

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي وقد تكونت عينة البحث من (١٠٥) مديرا ومديرة وبواقع (٦٩) مديرا ومديرة من المدارس الحكومية من مديرتي التربية والتعليم لعمان الأولى والثانية ، و (٣٦) مديرا ومديرة من مديرية التربية والتعليم الخاص واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث والتي تكونت من (٦٠) فقرة وقد تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- ١- كان تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بنسبة (٨٠%) من عملهم الإداري
 - ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تطبيق اللامركزية تعزى إلى جنس المدير ولصالح المديرين
 - ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تطبيق اللامركزية تعزى إلى المؤهل العلمي لمدير المدرسة
 - ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تطبيق اللامركزية تعزى إلى مستوى الخبرة الإدارية للمدير
 - ٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي تعزى إلى السلطة المشرفة ولصالح المديرين العاملين في المدارس الثانوية الخاصة (جويحان, ١٩٩٥) .
 - ٢/ دراسة منصور (٢٠٠٤) (المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية).
- أجريت الدراسة في فلسطين وهدفت الدراسة تعرف وجهات نظر مديري المدارس الحكومية ومديراتها في فلسطين حول نمطي المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية . وذلك من خلال معرفة المستويات المرغوب فيها لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية, كما هدفت إلى تحديد اثر بعض المتغيرات على المستويات المرغوب فيها لاتخاذ القرارات وهذه المتغيرات هي (المؤهل العلمي , المؤهل التربوي , سنوات الخبرة , الجنس , مستوى المدرسة والمديرية) وقد تمت صياغتها على شكل فرضيات وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:
- ١- إن توجيه مديري المدارس الحكومية ومديراتها هو توجه لا مركزي إذ بلغت أعلى نسبة مئوية للاستجابة على الدرجة الكلية للمجالات جميعا (٤٤,٤) ولصالح مستوى المدرسة ثم (٣٤,٢) لصالح مستوى المديرية والمستويان يمثلان ميدان الإدارة التربوية.
 - ٢- اختار مديرو المدارس الحكومية ومديراتها في مدارس شمال الضفة الغربية مستوى المدرسة كمستوى مرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بأربعة مجالات إدارية تربوية هي (الشؤون المالية , المرافق المدرسية , طرائق التدريس واساليبه , والشؤون الطلابية) كما اختاروا مستوى المديرية لمجال شؤون الموظفين (منصور, ٢٠٠٤) .
 - ٢ - دراسات أجنبية :

١/ دراسة لوندونوبولو (Londonopolo, ١٩٩٧)

(لامركزية التربية في كولومبيا من وجهة نظر المديرين المحليين) وقد هدفت الدراسة الى :

١- التغيرات التي حصلت في النظام التربوي الكولومبي على المستوى المحلي نتيجة وجود اللامركزية.

٢- الخطوات التي تؤدي للامركزية

٣- شعور أفراد النظام التربوي المحلي عند وجود اللامركزية

٤- بيان ما إذا كانت التغيرات عند المستوى المحلي هي جزء من عملية التعليم وطبيعة هذا التعلم

وقد أجريت هذه الدراسة على ست مديريات كولومبية واستخدم أسلوب دراسة الحالة. واهم ما توصلت إليه هذه الدراسة ما يأتي:

١- هناك زيادة في المشاركة والمساءلة والإحساس بالملكية والإبداع وزيادة المعرفة لدى

المستوى المحلي عند الإدارة التربوية على المستوى المركزي

٢- أظهرت الدراسة إن هناك متغيراً مهماً لتقويم اللامركزية وهو الوقت وان الملكية والابتكار

هي حل المشكلة بينما المشاركة والمساءلة المحلية هي عنصر أساسي للتغير المستمر.

(Londonopolo, ١٩٩٧)

٢/ دراسة جيل (Gill)

(دور مدير المدرسة في اللامركزية الإدارية للمنطقة التعليمية)

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ما قامت به منطقتان تعليميتان من تنفيذ اللامركزية الإدارية ودوار المديرين عند عملهم مع نظام إداري لا مركزي ومدى دعم المكتب المركزي لمثل هؤلاء المديرين وقد اعتمدت هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة واستخدمت المقابلة والملاحظة وسيلتين لجمع البيانات . وقد تكونت عينة البحث من مديري المدارس وقادتها وتوصلت الدراسة إلى إن اللامركزية الإدارية تعمل بشكل أفضل من المركزية الإدارية إذا كان هناك دعم ومشاركة في اتخاذ القرار من مجلس المدرسة وإذا كان هناك اتصال مفتوح بين الموظفين في المدرسة والعاملين في الميدان. (Gill, ١٩٩٩)

الفصل الثالث

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية البحث والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع البحث ووصفه وطريقة اختيار العينة والإجراءات المتبعة في بناء أداة البحث فضلاً عن الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهجية البحث

اعتمد الباحث منهج البحث الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والحقائق عن الظاهرة المبحوثة ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى نتائج مقبولة (داود ، ١٩٩٠ : ١٦٣).

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الحالي من مديري مدارس المتميزين ومعاونيهم في العراق جميعهم البالغ عددهم (١٧٧) فرداً وبواقع (٥٧) مديراً ومديرة منهم (٢٩) ذكور و (٢٨) إناث و (١٢٠) معاوناً ومنهم (٥٨) ذكور و (٦٢) إناث . على النحو الموضح في الجدول (١)

الجدول رقم (١) مجتمع البحث

ت	المديريات العامة للتربية في العراق	مدير			معاون	
		ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث
المجموع	وع					
١.	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى	٢	٢	٤	٩	٧
٢.	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الثانية	٣	٣	٦	٨	٨
٣.	المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الثالثة	١	١	٢	٢	١
٤.	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى	٢	٢	٤	٢	١
٥.	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية	٢	١	٣	٢	٣
٦.	المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثالثة	١	١	٢	٤	٣
٧.	المديرية العامة لتربية نينوى	٢	٢	٤	٥	٦
٨.	المديرية العامة لتربية صلاح الدين	١	١	٢	--	٢
٩.	المديرية العامة لتربية كركوك	١	١	٢	٣	١

١٠.	المديرية العامة لتربية ديالى	١	١	٢	٢	٢	٤
١١.	المديرية العامة لتربية الانبار	٢	٢	٤	٣	٣	٦
١٢.	المديرية العامة بابل	١	١	٢	٣	٣	٦
١٣.	المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة	١	١	٢	٢	٢	٤
١٤.	المديرية العامة لتربية النجف الاشرف	١	١	٢	٢	٣	٥
١٥.	المديرية العامة لتربية القادسية	٢	٢	٤	٢	٣	٥
١٦.	المديرية العامة لتربية المثنى	١	١	٢	١	٢	٣
١٧.	المديرية العامة لتربية واسط	٢	٢	٤	٣	٣	٦
١٨.	المديرية العامة لتربية ذي قار	١	١	٢	٢	٢	٤
١٩.	المديرية العامة لتربية ميسان	١	١	٢	٢	٢	٤
٢٠.	المديرية العامة لتربية البصرة	١	١	٢	١	٥	٦
المجموع		٢٩	٢٨	٥٧	٥٨	٦٢	١٢٠

عينة البحث

تكونت عينة البحث الحالي من (٨٩) مديرا ومديرة ومعاونيهم بواقع (٢٩) مدير ومديرة و(٦٠) معاون ومعاونة واختيرت بالاسلوب العشوائي البسيط بنسبة (٥٠%) من مجتمع البحث الحالي

اداة البحث

لتحقيق أهداف البحث الحالي تم بناء الأداة على وفق الخطوات التالية .

١. الاطلاع على الأدبيات التي تطرقت إلى موضوع الإدارة اللامركزية .
٢. تحضير استبيان مفتوحة لاستطلاع اراء مديري مدارس المتميزين ومعاونيهم في الموضوع.

٣. في ضوء ذلك صاغ الباحث (٦٠) فقرة بصيغتها الأولية موزعة على ثلاثة مجالات (مجال الشؤون الإدارية والمالية , مجال الشؤون الفنية والمهنية, مجال الشؤون العامة والعلاقات المجتمعية). وبواقع (٢٠) فقرة لكل مجال وتم اعتماد المقياس الخماسي

المتدرج كونه يعطي حرية واسعة للمستجيب باختيار البديل المناسب من وجهة نظره والجدول (٢) يوضح درجات المقياس وبدائل الاجابة .
الجدول (٢) درجات المقياس وبدائل الاجابة .

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٥	٤	٣	٢	١

صدق الأداة

يستخدم تعبير (صدق الأداة) للإشارة الى ان المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه , أي يتضمن فقرات (يبدو) انها على صلة بالمتغير المطلوب قياسه وان مضمون المقياس متفق مع الغرض منه (٩٠ : ١٩٧٢, Freeman) وقد تم التحقق من صدق الأداة باستخدام الصدق الظاهري من خلال عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء والمحكمين في التربية وعلم النفس والقياس النفسي وتم إجراء بعض التعديلات على بعض الفقرات وتم اعتماد نسبة ٨٠% فأكثر من اراء الخبراء حول اتفاهم على صلاحية الفقرات وفي ضوء ذلك تم تعديل بعض الفقرات وبهذا أصبح عدد الفقرات (٥٧) فقرة وبواقع (٢٠) في مجال الشؤون الإدارية والفنية و(١٩) فقرة في مجال الشؤون الفنية والمهنية و(١٨) فقرة في مجال الشؤون العامة والعلاقات المجتمعية

ثبات الاداة

تم ايجاد ثبات الاداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار , كونها من الطرائق الشائعة للحصول على معامل ثبات يطمأن له وذلك من خلال تطبيق الاداة مرتين على العينة نفسها بفواصل زمني مناسب وباعتماد التعليمات والضوابط نفسها (انستازي, ١٩٥٩ : ١١٢) وقد تم التحقق من ثبات الاداة عن طريق تطبيق الاداة على عينة الثبات البالغة (٥٠) فردا من (خارج عينة البحث) واعاد تطبيقها بعد اسبوعين على نفس العينة وباحتساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج الاختبارين ظهر بان الادارة تتمتع بمعامل ثبات كلي قدره (٠,٨٢) وهذه نتيجة يطمئن لها في مثل هكذا اختبار , والجدول (٣) يوضح ذلك

الجدول رقم (٣) قيم معامل الثبات للاداة ككل وبمجالاتها

ت	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	الشؤون الادارية والمالية	٢٠	٠,٨٤

٢	الشؤون الفنية والمهنية	١٩	٠,٨١
٣	الشؤون العامة والعلاقات المجتمعية	١٨	٠,٧٩
٤	الاداة عامة	٥٧	٠,٨٢

التطبيق النهائي

تم توزيع الاداة على عينة البحث البالغة (٨٩) فردا بشكل مباشر وتم احاطة افراد العينة علما بسرية المعلومات الواردة فيها . وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للمعالجة الاحصائية (٠.٨) استبانة .

الوسائل الاحصائية

تم استخدام الوسائل الاحصائية الاتية للوصول الى النتائج .

١. معامل ارتباط بيرسون

٢. الوسط المرجح

٣. الوزن المئوي

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصل إليها الباحث في ضوء هدف البحث تعرف (إمكانية تطبيق الادارة اللامركزية في مدارس المتميزين من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعاونيهم) وقد اعتمد الباحث الوسط المرجح والوزن المئوي لتحديد الفقرات المتحققة وغير المتحققة في كل مجال من مجالات الاستبانة . وفي ما يأتي عرضا للاستبانة بمجالاتها :

أ- مجال الشؤون الإدارية والمالية

وباستخدام الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات المجال كما هو موضح في

الجدول (٤) :

الجدول رقم (٤)

الوسط المرجح والوزن المئوي لمجال الشؤون الإدارية والمالية

المرتبة	ت.الفقرة في الاستمارة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	١	يضع خطة تطويرية ملائمة للمدرسة	٤.٥٥	%٩١
٢	١٣	يوفر المستلزمات المطلوبة والمرافق المدرسية	٤.٤٥	%٨٩

		الملائمة		
٣	١١	يضع قواعد الانضباط والسلوك داخل المدرسة	٤.٣٦	%٨٧.٢
٤	٢٠	يعقد اجتماع مجالس الآباء والمعلمين عند الضرورة	٤.١٩	%٨٣.٨
٥	٢	يعلن عن وجود وظائف شاغرة	٤.٠٩	%٨١.٨
٦	١٢	يقرر شكل التوسعات المطلوبة في المدرسة	٤.٠٧	%٨١.٤
٧	١٤	يتشاور مع الهيئة التعليمية بأعداد الموازنة المدرسية	٣.٩٨	%٧٩.٦
٨	١٥	يضع خطة الأنفاق السنوي بالتشاور مع الهيئة التعليمية	٣.٥٧	%٧١.٤
٩	٧	يجري التنقلات للمدرسين حسب الحاجة	٣.٥٠	%٧
١٠	٦	ينهي خدمة العاملين في المدرسة للأسباب القانونية	٣.٤٠	%٦٨
١١	٨	يفرض العقوبات على المخالفين	٣.٣٨	%٦٧.٦
١٢	٣	يجري المقابلات مع المتقدمين للوظائف الشاغرة	٣.٣٦	%٦٧.٢
١٣	٤	يمنح الأجازات للعاملين جميعا في المدرسة	٣.٣٦	%٦٧.٢
١٤	٩	يضع نظام قبول محدد للطلبة	٣.٢٨	%٦٥.٦
١٥	١٦	يبحث عن موارد إضافية لتمويل المدرسة	٣.٠٢	%٦٠.٤
١٦	١٠	يوافق على انتقال الطلبة من وإلى المدرسة	٣.٠٠	%٦
١٧	٥	يمنح الحوافز المادية للعاملين	٢.٨٣	%٥٦.٦
١٨	١٩	يجري اللقاءات مع وسائل الإعلام المختلفة	٢.٦٩	%٥٣.٨
١٩	١٨	ينظم دورات تقوية في أيام العطل للطلبة بأسعار محددة	٢.٢١	%٤٤.٢
٢٠	١٧	يؤجر مرافق المدرسة للمجتمع المحلي بأجور مجزية	١.٩٥	%٣٩

ويتضح من الجدول (٤) هناك (١٦) فقرة حصلت على وسط مرجح ووزن مئوي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) والوزن المئوي الفرضي البالغ (٦٠%) بينما هناك (٤) فقرات وهي (١٧, ١٨, ١٩, ٥) والتي حصلت على أوساط مرجحة وكما يلي (٢.٨٣ , ٢.٦٩ , ٢.٢١ , ١.٩٥) و أوزان مئوية (٥٦.٦% , ٥٣.٨% , ٤٤.٢% , ٣٩%) وهي اصغر من الوسط الفرضي المرجح .

هذا يدل على إن مديري المدارس المتميزين ومعاونيهم قادرين على تطبيق الإدارة اللامركزية بمدارسهم وقد يكون حسب علم الباحث هو خبرة مديري تلك المدارس وحرصهم الشديد على تحقيق الأهداف التربوية بما يتناسب والتطور العلمي الحاصل بمجال الإدارة أما الفقرات الأربع التي تحصل على موافقة من مديري المدارس هي فقرات تترك للإدارة المركزية المتمثلة بالمديرية.

ب- مجال الشؤون الفنية والمهنية

وباستخدام الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات المجال كما هو موضح في الجدول (٥) :

الجدول رقم (٥)

الوسط المرجح والوزن المئوي لمجال الشؤون الفنية المهنية

المرتبة	ت.الفقرة في الاستثمار	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٢	يعمل على غرس قيم المواطنة في نفوس الطلبة والعاملين	٤.٦٢	٩٢.٤%
٢	٨	يتابع صيانة البناية المدرسية	٤.٥٧	٩١.٤%
٣	١٦	يتابع تحسن مستوى الطلبة داخل الصفوف	٤.٥٢	٩٠.٤%
٤	١٢	يمارس دوره الإشرافي بشكل فاعل	٤.٤٣	٨٨.٦%
٥	١٥	يتابع تنفيذ الخطط اليومية والسنوية للمدرسين	٤.٤٣	٨٨.٦%
٦	٩	ينسق الزيارات الصفية ويتابع نتائجها	٤.٣٨	٨٧.٦%
٧	١٧	يتابع تنفيذ التوسعات في بناية المدرسة	٤.٢٦	٨٥.٢%
٨	١	يعمل على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة	٤.١٩	٨٣.٨%
٩	١١	يحدد ساعات الدوام الرسمي	٤.١٩	٨٣.٨%

١٠	١٠	يحدد الدروس الإضافية عند الحاجة	٤.٠٥	٨١%
١١	١٣	يتابع النمو والتطور المهني للعاملين جميعهم في المدرسة	٤.٠٠	٨%
١٢	٥	يشكل لجان ضمان الجودة لمتابعة تطبيق معايير الجودة الشاملة	٣.٩٣	٧٨.٦%
١٣	٣	يعمل على توفير برامج تدريبية ملائمة للعاملين في المدرسة	٣.٨٨	٧٧.٦%
١٤	٦	يثرى المنهج الدراسي بالأنشطة اللاصفية	٣.٨١	٧٦.٢%
١٥	٧	يدعم المكتبة بالمصادر الحديثة	٣.٨١	٧٦.٢%
١٦	٤	يشكل لجان لتقويم المناهج الدراسية وتطويرها	٣.٦٧	٧٣.٤%
١٧	١٨	يتواصل مع المديرية العامة والوزارة باستخدام الانترنت والتقنيات المتقدمة	٣.٣١	٦٦.٢%
١٨	١٩	يتفق مع المشرفين على موعد زيارة للمدرسة	٢.٨١	٥٦.٢%
١٩	١٤	يستعين بمحاضرين خارجيين لتقديم دروس نموذجية	٢.٢٦	٤٥.٢%

ويتضح من الجدول (٥) ان هناك (١٧) فقرة حصلت على وسك مرجح ووزن مئوي اعلى من الوسط المرجح الفرضي والوزن المئوي بينما هناك فقرتان حصلت على وسط مرجح ووزن مئوي اصغر من الوسط المرجح الفرضي والوزن المئوي الفرضي وهما الفقرتان (١٩, ١٤) اذ حصلتا على وسط مرجح (٢,٨١, ٢,٢٦) ووزن مئوي (٥٦,٢%, ٤٥,٢%) مما يدل ان مديري مدارس المتميزين ومعاونيهم على نجاح وتطبيق الادارة اللامركزية بما يتلائم والصلاحيات الممنوحة لهم على وفق نظام الإدارة اللامركزية

ج- مجال الشؤون العامة والعلاقات الاجتماعية .

وباستخدام الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات المجال كما هو موضح في الجدول

(٦)

الجدول رقم (٦)

الوسط المرجح والوزن المئوي لمجال الشؤون العامة والعلاقات المجتمعية

المرتبة	تسلسل الفقرة في الاستبانة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	١٦	يشجع الحالات الإيجابية ويعلن عنها	٤.٥٢	%٩٠.٤
٢	٨	يدير مع ملاكته الإداري اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين	٤.٣٨	%٨٧.٦
٣	١٨	يعلن أسماء الطلبة المتميزين أمام المجتمع المحلي	٤.٣١	%٨٦.٢
٤	١٤	يوفر العلاج والعناية الطبية مع المنظمات للحالات المرضية للطلبة والملاك التعليمي	٣.٨٦	%٧٧.٢
٥	١٠	يوفر قنوات الاتصال المختلفة مع العاملين معه	٣.٧٨	%٧٥.٦
٦	١٧	يتحاور مع المجتمع المحلي على دراسة نقاط الضعف في العملية التعليمية	٣.٧٨	%٧٥.٦
٧	١١	يوفر بيئة تعليمية آمنة للتنسيق مع المجتمع المحلي	٣.٦٧	%٧٣.٤
٨	١٥	يوفر الدعم المالي للطلبة المعوزين بالتنسيق مع منظمات المجتمع المحلي	٣.٦٤	%٧٢.٨
٩	١	يشرك المجتمع المحلي في التخطيط لعمل المدرسة وتطويرها	٣.٦٢	%٧٢.٤
١٠	٧	يوفر الدعم المجتمعي لصيانة مرفقات المدرسة	٣.٥٢	%٧٠.٤
١١	٦	يستعين في المجتمع المحلي في معالجة ظاهرة الغياب والعنف في المدرسة	٣.٥٠	%٧
١٢	١٣	يشرك المجتمع المحلي في دعم نتائج الطلبة	٣.٤٨	%٦٩.٦
١٣	٢	يشرك المجتمع المحلي في اللجان ذات العلاقة	٣.٣٨	%٦٧.٦
١٤	٩	يوفر سبل اتصال متعددة مع المنظمات المجتمعية	٣.٣٦	%٦٧.٢
١٥	١٢	يشرك المجتمع المحلي في معالجة الظواهر السلوكية السلبية	٣.٣٣	%٦٦.٦
١٦	٣	يشرك المجتمع المحلي في المشاريع التي تديرها	٣.١٩	%٦٣.٨

		المدرسة		
١٧	٥	يشرك المجتمع المحلي في التعليم الساند للطلبة	٣.٠٢	٦٠.٤%
١٨	٤	يشرك المجتمع المحلي بعملية صنع القرار	٢.٩٨	٥٩.٦%

ويتضح من الجدول (٦) أن الفقرات جميعها حصلت على أوساط مرجحة و أوزان مئوية أعلى من الوسط المرجح الفرضي والوزن المئوي الفرضي باستثناء الفقرة (٤) اذ حصلت على وسط مرجح (٢.٩٨) و وزن مئوي (٥٩.٦%) وهذا يدل على إمكانية تطبيق الإدارة اللامركزية لمدارس المتميزين من وجهة نظر أفراد العينة وهو ما يعكس قدرة مديري تلك المدارس وعاونيهم بممارسة دورهم بفاعلية ونجاح في ظل الإدارة اللامركزية. وتتفق تلك النتائج مع دراسة (جويحان، ١٩٩٥) ودراسة (منصور، ٢٠٠٤) ودراسة (Gill. ١٩٩٩).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات :

في ضوء نتائج هذا البحث يمكن استنتاج الآتي :

١. أهمية الإدارة اللامركزية في التقليل من كاهل العبء الإداري في المديريات العامة للتربية .
٢. تؤدي الإدارة اللامركزية إلى رفع الروح المعنوية بين مديري تلك المدارس .
٣. تؤدي الإدارة اللامركزية إلى خلق بيئة تنافسية بين إدارات تلك المدارس .
٤. إمكانية تطبيق الإدارة اللامركزية في مدارس المتميزين من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعاونيهم.
٥. يؤدي تطبيق الإدارة اللامركزية إلى زيادة معدلات التحاق الطلبة من كلا الجنسين .
٦. يمكن تطبيق الإدارة اللامركزية من تطوير المنهج بما يتلائم وحاجات الطلبة وميولهم .
٧. يساعد تطبيق الإدارة اللامركزية الإدارية المدرسية من التخطيط للأنشطة اللاصفية والرحلات الترفيهية المختلفة وتنفيذها بالشكل الملائم .

التوصيات :

في ضوء نتائج هذا البحث يوصي الباحث بما يلي :

٤. منح مديري مدارس المتميزين الصلاحيات المطلوبة لتطبيق الإدارة اللامركزية .

٥. منح المديرين الثقة للقيام باداء المهمات الادارية الموكلة اليهم في ضوء تطبيق الادارة اللامركزية.

٦. تشكيل لجنة استشارية في المديریات العامة للتربية للاشراف على مديري تلك المدارس في تطبيق الادارة اللامركزية .
المقترحات

في ضوء ما توصل إليه هذا البحث واستكمالا للجوانب والمتغيرات الأخرى , يقترح الباحث :-
١. إجراء دراسة مماثلة للتعرف على مدى نجاح تطبيق الادارة اللامركزية في مدارس المتميزين من وجهة اعضاء الهيئة التدريسية.
٢. اجراء دراسة مماثلة لتعرف اثر تطبيق نظام الادارة اللامركزية في مستوى المديریات العامة للتربية

بسم الله الرحمن الرحيم

م / استبانة

السادة والسيدات مديرو مدارس المتميزين ومعاونوهم المحترمون
تحية طيبة

يروم الباحث احراء بحثه الموسوم (الادارة اللامركزية ومدى نجاح تطبيقها في مدارس المتميزين) لذا يرجو الباحث تعاونكم بالاجابة عن فقرات الاستبانة بوضع علامة (✓) في الحقل الذي ترونه مناسباً . علما ان الاستبانة تستخدم لاغراض البحث العلمي .
وتقبلوا الشكر الفائق والامتنان

ملاحظة : لا داع لذكر الاسم

المنصب : معاون مدير

الجنس : ذكر انثى

الباحث

الدكتور رعد خلف عطية

أ - مجال الشؤون الادارية والمالية

ت	الفقرات	تطبق بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١.	يضع خطة تطويرية ملائمة للمدرسة					
٢.	يعلن عن وجود وظائف شاغرة					
٣.	يجري المقابلات مع المتقدمين للوظائف الشاغرة					
٤.	يمنح الإجازات للعاملين جميعهم في المدرسة					
٥.	يمنح الحوافز المادية للعاملين					
٦.	ينهي خدمة العاملين في المدرسة للأسباب القانونية					
٧.	يجري التنقلات للمدرسين بحسب الحاجة					
٨.	يفرض العقوبات على المخالفين					
٩.	يضع نظام قبول محدد للطلبة					
١٠.	يوافق على انتقال الطلبة من وإلى المدرسة					
١١.	يضع قواعد الانضباط والسلوك داخل المدرسة					
١٢.	يقرر شكل التوسعات المطلوبة في المدرسة					
١٣.	يوفر المستلزمات المطلوبة والمرافق المدرسية الملائمة					
١٤.	يتشاور مع الهيئة التعليمية بأعداد الموازنة المدرسية					
١٥.	يضع خطة الإنفاق السنوي بالتشاور مع الهيئة التعليمية					
١٦.	يبحث عن موارد إضافية لتمويل المدرسة					
١٧.	يؤجر مرافق المدرسة للمجتمع المحلي بأجور مجزية					

١٨.	ينظم دورات تقوية في أيام العطل للطلبة بأسعار محددة				
١٩.	يجري اللقاءات مع وسائل الإعلام المختلفة				
٢٠.	يعقد اجتماع مجالس الآباء والمعلمين عند الضرورة				

ب - مجال الشؤون الفنية والمهنية

ت	الفقرات	تطبق بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١.	يعمل على تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة					
٢.	يعمل على غرس قيم المواطنة في نفوس الطلبة والعاملين					
٣.	يعمل على توفير البرامج التدريبية الملائمة للعاملين في المدرسة					
٤.	يشكل لجان لتقويم المناهج الدراسية وتطويرها					
٥.	يشكل لجان ضمان الجودة لمتابعة تطبيق معايير الجودة الشاملة					
٦.	يثري المنهج الدراسي بالانشطة اللاصفية					
٧.	يدعم المكتبة بالمصادر الحديثة					
٨.	يتابع صيانة البناية المدرسية					
٩.	ينسق الزيارات الصفية ويتابع نتائجها					
١٠.	يحدد الدروس الإضافية عند الحاجة					
١١.	يحدد ساعات الدوام الرسمي					
١٢.	يمارس دوره الإشرافي بشكل فاعل					
١٣.	يتابع النمو والتطور المهني للعاملين في المدرسة					
١٤.	يستعين بمحاضرين خارجيين لتقديم دروس					

					نموذجية	
					١٥ يتابع تنفيذ الخطط اليومية والسنوية للمدرسين	
					١٦ يتابع تحسين مستوى الطلبة داخل الصفوف	
					١٧ يتابع تنفيذ التوسعات في بناية المدرسة	
					١٨ يتواصل مع المديرية العامة والوزارة باستخدام منظومة الانترنت والتقنيات المتقدمة	
					١٩ يتفق مع المشرفين على موعد زيارة المدرسة	

ج - مجال الشؤون العامة والعلاقات المجتمعية

ت	الفقرات	تطبق بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١.	يشرك المجتمع المحلي في تخطيط عمل المدرسة وتطويرها					
٢.	يشرك المجتمع المحلي في اللجان ذات العلاقة					
٣.	يشرك المجتمع المحلي في المشاريع التي تديرها المدرسة					
٤.	يشرك المجتمع المحلي بعملية صنع القرار					
٥.	يشرك المجتمع المحلي في التعليم المساند للطلبة					
٦.	يستعين في المجتمع المحلي في معالجة ظاهرة الغياب والعنف في المدرسة					
٧.	يوفر الدعم المجتمعي لصيانة مرفقات المدرسة					
٨.	يدير مع ملاكه الإداري اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين					
٩.	يوفر سبل اتصال متعددة مع المنظمات المجتمعية					

١٠.	يوفر قنوات الاتصال المختلفة مع العاملين معه				
١١.	يوفر بيئة تعليمية آمنة للتنسيق مع المجتمع المحلي				
١٢.	يشرك المجتمع المحلي في معالجة الظواهر السلوكية السلبية				
١٣.	يشرك المجتمع المحلي في دعم نتائج الطلبة				
١٤.	يوفر العلاج والعناية الطبية مع المنظمات للحالات المرضية للطلبة والملاك التعليمي				
١٥.	يوفر الدعم المالي الطلبة المعوزين بالتنسيق مع منظمات المجتمع المحلي				
١٦.	يشجع الحالات الايجابية ويعلن عنها				
١٧.	يتحاور مع المجتمع المحلي على دراسة نقاط الضعف في العملية التعليمية				
١٨.	يعلن أسماء الطلبة المتميزين أمام المجتمع المحلي				

المصادر العربية

- ١- احمد , ابراهيم , (٢٠١٢) . الادارة المدرسية في الالفية الثالثة . مكتبة المعارف الحديثة.
- ٢- الابراهيمى , عدنان بدري (٢٠٠٢) . الادارة , ط١ , عمان : مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع .
- ٣- انستازي , اناويون خولي (١٩٥٩) سيكولوجية الفروق الفردية بين الافراد والجماعات , ترجمة السيد محمد خيرى ومصطفى سويف . مصر .
- ٤- جويحان , ماهرة فؤاد (١٩٩٥) درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الاداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الاردن (رسالة ماجستير غير منشورة) , الجامعة الاردنية , عمان , الاردن .
- ٥- حسين , سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦) . الادارة الذاتية ولامركزية التعليم , ط١ , الاسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
- ٦- الحلو , ماجد راغب (١٩٩٤) القانون الاداري , الاسكندرية : دار المطبوعات الجامعية .
- ٧- حلاق , محمد احمد , (٢٠١٢) . المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية , دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق , مجلة جامعة دمشق . المجلد ٢٨ . العدد الثاني .
- ٨- داود , عزيز حنا . انور حسين عبد الرحمن (١٩٩٠) , مناهج البحث التربوي . وزارة التعليم العالي , جامعة بغداد , دار الحكمة للطباعة والنشر .
- ٩- رحمة , عطران , (١٩٩٧) . الادارة التربوية في استراتيجيات تطوير التربية العربية , المؤتمر التربوي الاول اتجاهات التربية وتحديات المستقبل , المجلد الثاني , المؤتمر دراسات في الاحوال والادارة التربوية .
- ١٠- سليمان , عرفات عبد العزيز (١٩٧٨) . استراتيجية الادارة في التعليم , ط١ , القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية .
- ١١- العرفي , عبدالله بالقاسم , ومهدي , عباس عبد (٢٠٠٨) . مدخل الى الادارة التربوية , ط٢ , بنغازي : منشورات جامعة قاريونس .
- ١٢- مرسي , محمد منير (١٩٧٤) . الاتجاهات المعاصرة في التربية المقارنة , القاهرة : عالم الكتب.
- ١٣- منصور , رشيد خالد راشد (٢٠٠٤) , المركزية واللامركزية في الادارة التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية , (رسالة ماجستير غير منشورة) , جامعة النجاح الوطنية - نابلس , فلسطين .
- ١٤- هاشم , محمود زكي , (١٩٨٠) : الادارة العلمية , الكويت , ط٣ . وكالة المطبوعات .
- ١٥- هاشم , محمود زكي , (١٩٨٧) . اساسيات الادارة , الكويت : ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع

المصادر الاجنبية

- ١- Gill, Donald Bruce. (١٩٩٩).The Role of School Principal in School District Administrative Decentralization: A Comparative Case Analysis. Dissertation Abstracts International- A٦٠/٠٥, P.١٤٠, Nov.

- ٢- Londono polo, Isbel. (١٩٩٧). Decentralization of Education in Colombia from the Perspective of the Local Participants. Learning in the Context of Implementation. Dissertation Abstracts International. A٥٧/٠٧, P. ٢٧٧٣.
- ٣- Maddik, Henry (١٩٩٣). Democracy, Decentralization & Development. London: Development centre.
- المواقع الإلكترونية
- ١- <http://www.tajeir.com/vb/showthread.php?t=٨٠٢٦>
- ٢- <http://shohdaa-school.all-up.com/montada-f٣/topic-t٥٠.htm>
- ٣- <http://www.watein.com/educ/edu/٣٩٥١.html>

Decentralized management and the success of their application in the schools distinguished

D.raad Khalaf kalifa
Ministry of Education

Abstract

All educational institutions subject in Iraq to direct supervision by the Ministry of Education, both at the district level or school administrations. The work of these institutions under the centralized system depends formulation of policies and regulations and laws and the functions and duties of those institutions.

Search goal: know the degree of applicability of decentralized management in schools distinguished from the viewpoint of those schools managers and their assistants).

The research sample: The sample consisted current (٨٩) principals and their assistants, and by (٢٩) principals and (٦٠) aide and assist, was chosen style simple random at a rate (٥٠٪) of the current search, the search tool: to achieve the aim of the research, the researcher numbers research tool consisted of ٥٧ items distributed on three areas, namely, the field of administrative and financial affairs and by (٢٠) paragraph, the area of technical and professional by (١٩), paragraph, and the field of public affairs and community relations by (١٨) paragraph. Were verified validity and reliability of the tool.

Statistical methods: The researcher used the Pearson correlation coefficient, the weighted average and the weight percentile as a means to achieve the goal of statistical research.

In light of the results show that the degree of potential for the application of decentralized management in schools distinguished from the viewpoint of managers and associates of those schools. Research found a number of recommendations: -

١. Schools grant managers distinguished powers required for the application of decentralized management.
٢. Grant managers the confidence to do the performance of administrative tasks assigned to them in the light of the application of decentralized management.
٣. The formation of an advisory committee in the General Directorates of Education to oversee the managers of those schools in the application of decentralized management.