

لامركزية الإدارة التعليمية في كل من جمهورية الأرجنتين وجمهورية فنلندا:

دراسة مقارنة وإمكان الاستفادة منها في مصر

د/ أحمد عبد النبي عبد العال خلاف أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المساعد بكلية التربية بسوهاج - جامعة سوهاج

مقدمة الدراسة :

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين توجهات دولية متعددة لمزيد من اللامركزية التي عكست التحركات الاجتماعية المطالبة بالتعبير عن ذاتها وخصوصيتها، ومنح مزيداً من الصلاحيات للأقاليم والمحليات في إدارة شؤون خدماتها التعليمية وذلك بالتوجه إلى اللامركزية أو الحكم الذاتي والسماح لها بتشكيل حكوماتها الإقليمية والمحلية من خلال تعديلات التشريعات الدستورية وقوانين الحكم المحلي بتلك الدول.

الأمر الذي ساعد على انتشار تطبيق آليات اللامركزية في إدارة التعليم في العديد من الدول التي كانت تتبنى فلسفة نمط الإدارة المركزية وتطبق آلياتها التي انعدمت معها روح الإبداع والابتكار وقيدت أطراف المشاركة الاجتماعية وأصحاب المصلحة التعليمية من أداء وتفعيل دورها في صناعة القرارات التعليمية ورسم ملامح السياسة التعليمية بمستوياتها الإقليمية والمحلية، وعلى أثر ذلك تم نقل سلطة اتخاذ القرارات إلى المحافظات والبلديات والمؤسسات التعليمية لتحسين الكفاءة من خلال المشاركة المجتمعية ومن ثم انتشار الكيانات التعليمية الإقليمية والمحلية كالمجالس التعليمية الإقليمية وأقسام ووزارات التعليم بالمقاطعات/ المحافظات المختلفة، وتشكيل المجالس التعليمية البلدية واللجان التعليمية المحلية المتعددة والمجالس المدرسية المباشرة للعملية التعليمية في العديد من الدول على سبيل المثال الولايات المتحدة الأمريكية، استراليا، كندا، معظم دول أمريكا اللاتينية (الأرجنتين، البرازيل، المكسيك،

بيرو، تشيلي، مينا، جيراي، السلفادور، هندوراس، كوستاريكا، الإكوادور، بوليفيا) وألمانيا، نيوزيلندا، روسيا، ماليزيا، الهند، نيكاراغوا، فنلندا، وهولندا، أرمينيا، جنوب أفريقيا، باكستان، إنجلترا (١٦١ : ١٦ - ١٧)، (٩٥ : ١ - ٢)، (١٠٢ : ١ - ٣)، (١٤١ : ١٠٦)، (٥٣ : ٢).

ولهذا شهد نهاية عقد التسعينيات من القرن المنصرم موجة إصلاحات كبيرة في المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء تلك الدول بفضل تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم ومنح السلطات المحلية حكماً ذاتياً مستقلاً إدارياً في التعليم على جميع المستويات لضمان مشاركة جمعيات ومنظمات المجتمع المدني وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي من خلال منح المجالس المحلية والمدرسية سلطات أوسع في صنع القرارات التعليمية؛ حيث ساعدت اللامركزية في تشجيع بناء القدرات المحلية والآباء والأوصياء وأصحاب المصلحة للمشاركة في صناعة القرارات التعليمية.

ولهذا أصبح تطبيق اللامركزية وتبنيها تحدياً حقيقياً في ظل الأدوار الجديدة للدولة حيث صارت اللامركزية مطلباً ملحاً لإدارة التنمية ولا سيما التنمية البشرية وتنمية الإدارة المحلية .

ولهذا ينطوي تطبيق نظام اللامركزية على جانبين أولهما قانوني يتمثل في تفتيت ظاهرة المركزية والتركيز في ممارسة السلطات العامة في الدولة الحديثة، وثانيهما جانب سياسي يتجلى فيما تهدف إليه اللامركزية الإقليمية والمحلية من توسيع لمفهوم الديمقراطية كونها تتقل سلطة اتخاذ القرارات من المستوى المركزي إلى المجالس المحلية المنتخبة من قبل المحليات ذاتها، وهكذا يتجسد عملياً مبدأ مشاركة الشعب في ممارسة السلطة، وتجلى ذلك جيداً في ميلاد مجموعة من الإصلاحات تضمنت الاتجاه نحو المزيد من اللامركزية في إدارة السياسة العامة للدولة وفي صناعة القرارات المحلية، فنجد أن مصطلح

اللامركزية Decentralization أصبح يأخذ حيزاً كبيراً في النقاشات بين الأكاديميين وظهرت مصطلحات أخرى كعدم التركيز Deconcentration والتفويض Delegation وتحويل الصلاحيات Devolution كوصف لعملية نقل بعض السلطات المركزية إلى الوحدات المحلية (٩١: ١٧)، (١٥٠: ١-٢). واللامركزية التعليمية هي واحدة من ركائز الإصلاح في الأرجنتين لارتباطها مع السياسات الديمقراطية من حيث إعادة توزيع السلطة والمشاركة الاجتماعية وخصخصة الخدمات الاجتماعية كجزء من عملية الإصلاح وزيادة فرص التفويض للمسؤوليات من قبل الدولة للتعليم، نظراً لأن عملية اللامركزية بصفة عامة يمكن أن تحسن الكفاية بشكل جوهري، وتؤدي إلى الشفافية والمسؤولية، والاستجابة لتوفير الخدمات، مقارنة بالأنظمة المركزية، وإن توفير التعليم اللامركزي يبشر بأن يكون أكثر كفاية، ويعكس الأولويات المحلية بطريقة أفضل ويشجع المشاركة، وهكذا يُحسن الجودة وتغطية المتطلبات. (٩٨: ١)

على عكس الإدارة المركزية التي يشيع انتشارها في الدول الديكتاتورية التي ترمى إلى تحقيق مزيد من الضبط والسيطرة والإشراف الإداري، وإدارة تعليمها وفقاً لأيدلوجيتها، أو في الدول الديمقراطية التي تحسب حساباً لعوامل أخرى، قد تؤول إلى تفكك المجتمع وانهاره، أو قد تطوح بثقافتها الخاصة .

ومن الجدير بالذكر أنه مهما تنوعت أساليب الإشراف على التعليم وتنوعت أنماط الإدارة التعليمية فإنها تقف قريباً أو بعداً من نمطين أساسيين من أنماط الإدارة التعليمية هما النمط المركزي، والنمط اللامركزي، وتقوم الدول بصفة عامة بتكييف نظامها التعليمي تبعاً لمصالحها وأهدافها، وتحقيقاً لذلك فإنها تتخير نمط الإدارة الذي يتفق ولفسفتها، وتتخير نمط المؤسسات التعليمية الذي يتفق مع مذهبها السياسي، ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به الإدارة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وصياغة مجتمع المستقبل اهتمت بعض الدول النامية

برفع مستوى المقدرة الإدارية لتمكين الإدارة من الوصول إلى مستوى الوضوح والمقدرة المطلوبة لاتخاذ القرارات المحققة للتوقعات المتعلقة بمعدلات التنمية (١١ : ٥١).

إذ تُشير إحدى الدراسات أن ضمان جودة التعليم يعتمد على عدة أبعاد من أهمها: واللامركزية ودعم الشراكة المجتمعية في صنع القرار (١٩ : ٧٢-٧٣). حيث إن اللامركزية كمكون مهم يُتيح المشاركة المحلية في السياسة التعليمية والتخطيط لها والتي تتمشى مع مدخل الجودة في مشاركة جميع الأطراف وتحمل المسؤولية ومن ثم إتاحة مبدأ الشفافية والمسائلة (١٦٢ : ٤-٦). ومما لا شك فيه أن التحولات والتغيرات العالمية ستلقى بظلالها على إدارة التعليم وتمويله في الدول المختلفة من حيث العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة، وتعامل تلك المستويات الإدارية مع القوى البشرية (المعلمين والطلاب والإداريين والخدمات المعاونة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم)، وفي تفاعلها مع البيئة والمجتمع؛ إذ يواجه العالم اليوم العديد من التحديات والتغيرات التي تطالب نظم التعليم وإدارتها بالجودة والكفاءة والفعالية وهذا لن يتأتى إلا عن طريق استغلال وتوظيف إمكانات وجهود جميع المسؤولين عن التعليم والتوسع في تفويض السلطات والمسئوليات والمشاركة في اتخاذ وصنع القرار التعليمي بين المستويات العليا والمستويات الدنيا من الهرم الإداري ومراعاة ظروف وإمكانيات المجتمع المحلي؛ ولهذا جاءت الدراسة الحالية للاستفادة من خبرات كل من جمهوريتي الأرجنتين وفنلندا في تحولهما من دول كانت تدير نظامها التعليمي مركزياً إلى دول نجحت باقتدار مشهود في تطبيق آليات اللامركزية والتي كانت سبباً في إحداث الإصلاحات التعليمية المدوية على الصعيد الدولي والعالمي والتي جعلت من فنلندا على سبيل المثال تمتلك أفضل نظام تعليمي في الآونة الأخيرة .

مشكلة الدراسة:

من الجدير بالذكر أن الطابع العام للإدارة التعليمية في مصر يتسم بالمركزية التي تمتد جذورها إلى زمن بعيد، فعلى الرغم من الجهود والأصوات التي تعالت حيال ضرورة التوجه نحو اللامركزية إلا أن ذلك باء بالفشل نظراً لما يشهده الوضع الراهن من انحصار (سلطة صناعة القرارات التعليمية في صور القوانين التعليمية والقرارات لتنظيم وإدارة التعليم وصياغة ملامح السياسة التعليمية ومحتوى المناهج والامتحانات وتعيين المعلمين ووضع الخطط والإستراتيجيات التعليمية وكل ما يتعلق بشؤون التعليم) في يد وزارة التربية والتعليم ممثلاً في وزيرها، واقتصار وضع السياسة التعليمية على بعض الأجهزة والإدارات بوزارة التربية والتعليم دون أن تتاح الفرصة لمناقشة تلك السياسة أو استطلاع آراء الجهات التنفيذية والشعبية بشأنها مما أدى إلى وجود انفصال بين من يرسمون السياسة التعليمية ومن ينفذونها مع ضعف فرص التغذية المرتدة الكفيلة باكتشاف نقاط الضعف وعلاجها (٢٢: ١٧)، (٢١: ١٩)، (٦: المادة الأولى).

لذا لا يوجد اختلاف على أن إدارة التعليم في مصر إدارة مركزية حيث تُعد إدارة وتنظيم التعليم من مسئولية الدولة التي تشرف عليه إشرافاً كاملاً من النواحي المالية والإدارية والفنية. ورئيس الجمهورية له سلطة تبنى القوانين التعليمية، واتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون السياسة التعليمية.

فعلى المستوى القومي : تقوم وزارة التربية والتعليم بإصدار القرارات المتعلقة بتنفيذ السياسة التعليمية بعد إقرارها من مجلس الشعب، كما تتابع الوزارة تنفيذ هذه السياسة على جميع المستويات الإقليمية والمحلية التي تتحمل عبء التنفيذ فقط دون إجراء أية تعديلات تمس جوهر السياسة التعليمية.

ففي مرحلة التعليم قبل الجامعي تظل العناصر الحاكمة في النظام التعليمي من مناهج وتحديد قواعد التقويم على المستوى القومي، ومنح شهادات نهاية

- المرحلة الثانوية، واتخاذ القرار بالنسبة لخطط تطوير التعليم والميزانيات الخاصة بالإدارات التعليمية، وتحديد مرتبات ومكافآت المعلمين وكافة العاملين، والبرامج التدريبية... وغيرها، من صلاحيات وزارة التربية والتعليم (١٦ : ١٣٥).
- وعلى الرغم من أن وزير التربية والتعليم يعاونه مجموعة من وكلاء الوزارة، كل في مجال اختصاصه، بالإضافة إلى عدد من المجالس والمراكز الفنية والاستشارية التابعة للوزارة، إلا أن إدارة التعليم على المستوى القومي تُعاني من مشكلات عدة من أهمها: (١٦ : ١٣٨-١٣٩)، (٢ : ٢٣٨-٢٣٩).
- غياب البعد الديمقراطي، وافتقاد المشاركة في مناقشة السياسة التعليمية واتخاذ القرار، ويتمثل ذلك في عديد من المظاهر من أهمها :
- * غلبة المكون البيروقراطي في المجالس المسؤولة عن رسم السياسات أو اتخاذ القرار، حيث يكون القطاع الأكبر من أعضاء هذه المجالس أعضاء فيها بحكم مناصبهم وأنهم معينون أو مختارون وليسوا منتخبين.
- * لا توجد مشاركة حقيقية في وضع ملامح السياسة التعليمية وصناعة القرارات التعليمية من أصحاب المصلحة الحقيقية من الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والمواطنين.
- * والجانب الأكبر من المقترحات الخاصة بتطوير إدارة التعليم يكون غالباً في اتجاه واحد في المجالس والمراكز الفنية والاستشارية التابعة للوزارة، دون مشاركة أو تفاعل حقيقي مع أصحاب المصلحة الحقيقية.
- * المناخ العام غير الديمقراطي، نتيجة الإرث الضخم للبيروقراطية المصرية، والذي يتمثل أساساً في إظهار الولاء والطاعة للمسئول.
- أن مركزية إدارة التعليم، من حيث تخطيطه ورسم سياساته ووضع مناهجه وبرامجه، تحتاج إلى إعادة نظر ودراسة علمية، تمهيداً لمشاركة السلطات

التعليمية المحلية، في كثير من الأمور التي تتفرد بها الوزارة باتخاذ القرار فيها (٢: ١٤٨).

- أزمة السياسة التعليمية تتبلور في أنها سياسة أفراد لا سياسات مؤسسات فهي سياسات لا تلقى اتفاقاً، وترتبط غالباً بوضعها، فضلاً عن أن عملية صنع القرار التعليمي ورسم السياسة التعليمية تخضع لهيمنة القيادة السياسية، حيث تعد توجيهات القيادة السياسية بمثابة الأساس الذي يُبنى على أساسه عملية صنع القرار، بالإضافة إلى جمود تنظيم الإدارة التعليمية، مما ينجم عنه خلل في عمليات الاتصال وضعف التنسيق (أو انعدامه) بين الأجهزة التعليمية، وعدم تحديد المسؤوليات والاختصاصات، والإحجام عن تفويض السلطة وغير ذلك (٢: ٢٣٩، ٤٠٩)، (١٧: ٢١١) - وقد أدت المركزية إلى توحيد المناهج بشكل لا يسمح بأية مرونة أو حرية الحركة، حتى أن الموضوعات المختلفة يدرسها التلاميذ في كل أنحاء البلاد، أياً كانت ظروف البيئة التي يعيشون فيها. كما أن الوزارة ما تزال تتولى الإشراف المباشر على شغل وظائف الإدارة الإشرافية والإدارة العليا بالمحافظات (٢: ١٤٨).

أما على المستوى الإقليمي: فتوجد مديريات التربية والتعليم والتي تمثل وزارة التربية والتعليم في الإشراف على التعليم على المستوى الإقليمي في المحافظات، وتخدم كل مديرية تعليمية محافظة واحدة من محافظات مصر، وهذه المديريات صورة مصغرة مماثلة لتنظيم الوزارة، بالإضافة إلى المجالس المحلية والشعبية بالمحافظات، ولكل مديرية مدير عام يساعده وكيل أو وكيلان في بعض المديريات، ويوجد مديرون للمراحل التعليمية بها ومدير للخدمات التعليمية، وكذلك هناك المفتشون أو الموجهون الفنيون، بالإضافة إلى هذا توجد

في كل مديرية إدارة للعلاقات العامة، وتتبع مكتب المدير العام مباشرة، ولها مسؤوليات مماثلة مناظرة لمثيلاتها في ديوان الوزارة (١٤ : ٢٢٣)، (٢٤ : ١٤).
- وتختص مديرية التربية والتعليم بما يلي:

الإشراف على شئون التربية والتعليم بالمحافظة، تنفيذ القوانين التعليمية والتعليمات التي تصدرها وزارة التربية والتعليم، وتزويد المدارس بالإمكانات البشرية والمادية التي تكفل سير العمل، الإشراف على العمل الفني والإداري والمالي، الإشراف على تطبيق المناهج المقررة، مباشرة الإجراءات المنفذة لسياسة الوزارة التعليمية والتربوية في المحافظة وفي نطاق الحكم المحلي ومراقبة التزام المدارس بالقوانين، وفي ضوء ذلك يتضح أن الإدارة التعليمية على المستوى الإقليمي تعاني من: (٢ : ١٤٥)، (٢٤ : ١٤)، (٢٥ : ٨٤)

- ما زالت الوزارة تستأثر بأكبر قدر من السلطة، فهي المسؤولة عن الكتب والمناهج وخطط الدراسة، وسير الامتحانات العامة، كما أن الوزارة ما زالت هي المسؤولة عن الترقيات بالنسبة للوظائف القيادية، كما أنها تراجع كل الترقيات الأخرى التي تقوم بها المديريات التعليمية.

- ليس للمديريات التعليمية الحرية الكافية التي تمكنها من تنفيذ السياسة المناسبة التي تراها ملائمة لحسن سير العمل بمدارسها، أو تنفيذ البرامج التعليمية التي تلائم حاجات البيئة المحلية.

- ما زالت العلاقة غير واضحة بين ممثلي الإدارة المحلية (رئيس المجلس الشعبي المحلي للمحافظة)، ومدير التربية والتعليم، حيث تتعارض الآراء ويحدث ازدواج في المسؤوليات بين رئيس المجلس الشعبي المحلي للمحافظة ومدير التربية والتعليم باعتبار كل منهما له حق الإشراف على الإدارات التعليمية.

وعلى المستوى المحلي: فتوجد الإدارات التعليمية المنتشرة في المراكز والمدن، ويعتبر مدير الإدارة التعليمية ممثلاً لمديرية التربية والتعليم في مجلس الحي أو المدينة، كما أنه مسئول أمام مدير التربية والتعليم عن سير العمل بالمدارس التي تقع في نطاق الإدارة التعليمية التابع لها، وعن كفاية الخدمات التعليمية بها، والإشراف على سير الأعمال الإدارية والمالية والفنية لهذه المدارس. إلا أن الإدارة التعليمية على المستوى المحلي تعاني من بعض المشكلات والتي من أهمها ما يلي: (٢٤: ١١٦-١٢٥).

- مازالت الإدارة التعليمية مرتبطة بالمديريات التعليمية مالياً وإدارياً بحيث لا تستطيع الحركة إلا بالرجوع إليها في كل صغيرة وكبيرة، وأدى هذا إلى سلسلة من التعقيدات، وصعوبة الاتصال بين المدارس والإدارات.

- اللجان التعليمية المحلية على مستوى المدينة أو القرية- لجان صورية، وليس لها أي حق في تغيير ما هو قائم ومخطط ومرسوم من قبل السلطة التعليمية المركزية حتى لو كان التغيير لصالح المجتمعات المحلية.

وعلى مستوى المدرسة: يعتبر مدير المدرسة هو قائد فريق العمل المدرسي الذي يضم الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين والجهاز الإداري المعاون والعمال. ويتولى مدير المدرسة مهاماً ومسئوليات متعددة، باعتباره المسئول التنفيذي عن كافة أنشطة المدرسة في كل المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والإدارية والمالية (١: ٣٨-٣٩).

وفي ضوء تحليل اختصاصات مدير المدرسة كما جاء في متن القرار الوزاري رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠٠٥م يجد أنها في مجملها ما هي إلا اختصاصات تنفيذية حرفية للقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم أو تطبيق الأوامر والتعليمات التي تملئها مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية وتخلو اختصاصاته من روح التجديد أو الابتكار، وأن مجمل المهام لا تمنحه فرصة صناعة القرارات

التعليمية أو تعيين المعلمين أو صياغة محتوى المناهج الدراسية، فضلاً عن أن المناخ السائد في المدارس لا يشجع على الابتكار أو الإبداع أو الجرأة في صناعة القرارات التعليمية وهذا يؤكد أن النمط السائد للإدارة التعليمية نمط هرمي مركزي يبيث قراراته من أعلى سلطة فيه إلى أدنى مستوى في الهرم الإداري (٧ : ١)، (٢٤ : ١٣٦-١٤٤).

الأمر الذي جعل الإدارة التعليمية على المستوى المدرسي تعاني مما يلي :
(٥ : ٢٢٧ - ٢٣١)، (٤ : ٤٨)، (٨ : ١٣٦)

- ضعف مشاركة قادة المدارس مع السلطات الإدارية العليا في التخطيط والاعتماد على المركزية والتسلسل الإداري الهرمي.
 - قلة تفويض السلطة لإدارة المدرسة مما يعوق أفراد الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف أدائهم .
 - ميل أفراد الإدارة المدرسية إلى السلبية خوفاً من تحمل المسؤولية والتعرض للعقاب وتجنبهم الإعلان عن المشكلات التي تواجههم .
 - كثرة وتعاقب القرارات والنشرات والتعليمات التي يتعين على أفراد الإدارة المدرسية إتباعها بكل دقة والتي تفرض عليهم .
 - تقيد الإدارة المدرسية باللوائح والقوانين التي تبعد كل البعد عن واقع المدرسة مما يزيد من أعبائهم ولا يعطيهم الفرصة للإصلاح.
 - قصور دور مجلس إدارة المدرسة عن المشاركة في تنمية المجتمع المحلي
 - التطبيق الحرفي للوائح والقوانين والنظم والتسلط والفردية في صنع القرار .
 - المناخ المحيط بالمدرسة لا يساعد على المشاركة في صنع واتخاذ القرار .
- وهكذا يتضح عدم تكافؤ المسؤوليات بين السلطة التعليمية القومية والسلطات التعليمية الإقليمية والمحلية، وعدم ملائمة ذلك للاتجاهات الجديدة لأسلوب

الإدارة المحلية وممارسة الديمقراطية، لذلك كان لابد من إعادة توزيع المسؤوليات، والقضاء على المركزية الإدارية تخفيفاً للأعباء الملقاة على عاتق وزارة التربية والتعليم؛ ولهذا جاءت هذه الدراسة الحالية لتحاول الاستفادة من خبرات لامركزية الإدارة التعليمية في كل من الأرجنتين وفنلندا في تطوير الإدارة التعليمية في مصر، وذلك بوضع تصور مقترح لتطوير الإدارة التعليمية في مصر يوازن بين المسؤوليات والاحتياجات المحلية ويدعم المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي في ضوء الواقع الجديد للمجتمع المصري وفلسفته في الإدارة المحلية وتجربته التي يخوضها بعد ثورة يناير ٢٠١١ م .

أسئلة الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة تحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية :

- ١- ما ملامح لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في جمهورية الأرجنتين في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة ؟
- ٢- ما ملامح لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في جمهورية فنلندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة ؟
- ٣- ما أوجه الشبه والاختلاف بين ملامح لامركزية إدارة التعليم قبل الجامعي في كل من جمهورية الأرجنتين وجمهورية فنلندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كل منهما ؟
- ٤- كيف يمكن الاستفادة من خبرات كل من الأرجنتين وفنلندا في وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة التعليمية في جمهورية مصر العربية ؟

أهمية الدراسة :

تعود أهمية الدراسة إلى العوامل التالية:

- تأتي هذه الدراسة استجابةً مباشرة لمتطلبات (ثورة يناير ٢٠١١ م) في مجال تطوير الإدارة التعليمية من خلال التحول اللامركزي في إدارة التعليم.

- تتبنى هذه الدراسة توجهاً عالمياً وأكاديمياً يؤكد على لامركزية الإدارة بفتح أفاق وروافد المشاركة المجتمعية في صناعة القرارات التعليمية .
- يمثل التعليم وإدارته قضية أمن قومي يجب الالتفاف حولها ودعمها بالدراسات العلمية التي تُسهم في تطويره بتقديم الخبرات الدولية الرائدة في إصلاح التعليم كدولتي المقارنة التي تتبناها هذه الدراسة .
- حاجة تطوير التعليم في مصر إلى إعادة الهيكلة التنظيمية والإدارية لوزارة التربية والتعليم وهذا لا يتأتى إلا بتطبيق آليات اللامركزية وهذا ما تدعمه الدراسة الحالية .

أهداف الدراسة:

يمكن أن نلخص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- دراسة لامركزية الإدارة التعليمية في كل من الأرجنتين وفنلندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كل منهما، بهدف تحسين نظام الإدارة التعليمية في مصر من خلال الفهم العميق لمشكلتنا، والتصدي لها، ومحاولة وضع الحلول المناسبة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين السلطات التعليمية القومية والإقليمية والمحلية في دولتي المقارنة واستخلاص جوانب الاستفادة منهما .
- إعداد تصور مقترح لتطوير الإدارة التعليمية في مصر بُغية تصحيح الأدوار والعلاقات بين هيئات ومستويات الإدارة التعليمية في مصر في ظل الواقع الجديد للمجتمع المصري وفلسفته في الإدارة المحلية وتجربته الديمقراطية خاصةً بعد ثورة يناير ٢٠١١م وفي ضوء الاستفادة من خبرات كل من الأرجنتين وفنلندا في تطبيق اللامركزية وإصلاح التعليم بهما.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

- **الحدود المكانية:** حيث اقتصرَت الدراسة على دراسة لامركزية الإدارة التعليمية في كل جمهورية الأرجنتين اللاتينية وجمهورية فنلندا الأوروبية.
- **الحدود الموضوعية:** حيث اقتصرَت الدراسة على دراسة:
لامركزية الإدارة التعليمية في كل من الأرجنتين وفنلندا من حيث المستويات التالية: الإدارة التعليمية على المستوى القومي، الإقليمي، المحلي والمؤسسي والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كل منهما .

مصطلحات الدراسة:

- الإدارة التعليمية:

ويقصد بها أيضاً مجموعة من العمليات المتشابكة والمتداخلة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية، أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية. والإدارة التعليمية في ظل هذا المفهوم وسيلة لتحقيق غايات وأهداف معينة. (٢٥ : ٨٩)

وتعرف الدراسة الحالية الإدارة التعليمية بأنها: الطبيعة والكيفية التي يُدار بها التعليم في مجتمع ما، وفقاً للخلفية الثقافية لهذا المجتمع وأوضاعه وظروفه واتجاهاته التربوية، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا التعليم. ويتم ذلك على عدة مستويات (القومي، الإقليمي، المحلي والمؤسسي).

- أنماط الإدارة التعليمية:

- الإدارة المركزية: Centralization

تعني الإدارة المركزية هيمنة القيادة العليا للجهاز الحكومي على تصرفات الوحدات والوظائف الدنيا بحيث يستأثر المركز بسلطة صنع القرارات، وتقتصر مهمة الوحدات والوظائف المرؤوسة على تنفيذ ما تتخذه الإدارة المركزية من قرارات، وما تصنعه من قواعد، فهي تعني تجريد الوحدات والوظائف من صلاحيات التصرف المستقل وصنع القرارات . (٨ : ١٠٨)

- الإدارة اللامركزية Decentralization

تتعدد تعريفات الإدارة اللامركزية على النحو التالي:

"هي نقل جزء من السلطات والمسئوليات والوظائف من المستوى القومي إلى المستوى المحلي، ولكي يكون هذا النقل ذا معنى فإن الأجهزة اللامركزية لا بد أن تتوفر لها قانون محدد، وميزانيتها الخاصة، وسلطة توزيع الموارد على المهام المختلفة، وأن تتخذ القرارات بواسطة ممثلي المواطنين". (٢٠ : ١٩)

وهناك من يركز على نقل بعض سلطات صنع القرار من وزارة التعليم المركزية إلى Control-Ministries of Education إلى الحكومة الوسطى Intermediate Government والحكومة المحلية والمدارس (١٠ : ٢)

- التعريف الإجرائي للإدارة اللامركزية :

عملية نقل بعض السلطات المركزية إلى الوحدات الإقليمية كالمجالس الإقليمية وإلى الوحدات المحلية، كالمجالس البلدية أو إلى الوحدات الإجرائية كالمجالس المدرسية وإعطائها فرص الاستقلال الذاتي مالياً وإدارياً وتنظيمياً ومنحها الشخصية الاعتبارية المستقلة ومنح المجالس سلطات أوسع في صنع القرارات التعليمية، من أجل ضمان مشاركة جميع الأطراف من أصحاب المصلحة التعليمية في صناعة القرارات التعليمية ورسم ملامح السياسة التعليمية ووضع المناهج وتعيين المعلمين والمديرين بغير تجويد التعليم ودعم المشاركة المجتمعية وتحسين الأداء المؤسسي وتلبية الاحتياجات المحلية.

الدراسات السابقة :

١- دراسة سلطان محمد علي (٢٠٠١م) : (٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي بدولة قطر وتقديم المقترحات التي تسهم في تحديث الإدارة المدرسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي للكشف عن واقع الإدارة المدرسية، وتوصلت نتائج

الدراسة إلى عدم تناسب السلطة الممنوحة لمدير المدرسة مع مسؤولياته، وعدم اشتراك أولياء الأمور مع المدرسة في حل مشكلات الطلاب.

٣- دراسة عمرو عبد الحميد (٢٠٠١م): (١٥)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أنماط الإدارة المدرسية السائدة في كل من مصر وفرنسا، واعتمد الباحث على المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى أن تجربة لامركزية الإدارة التعليمية والمدرسية في مصر لم يحالفها النجاح.

٣- دراسة نبيل سعد خليل (٢٠٠٢م): (٢٣:١٣٢-١٧١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح إدارة التعليم في كوريا الجنوبية، واعتمدت الدراسة على المدخل الوصفي ومدخل دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى أن النظام الإداري في كوريا الجنوبية يحمل الكثير من جوانب الإفادة من أهمها: العمل على بناء نظام إداري يجمع بين مزايا المركزية واللامركزية.

٤- دراسة نبيل سعد خليل (٢٠٠٣م): (٣٥:٧٧-١٤٠)

هدفت الدراسة إلى تحسين نظام الإدارة التعليمية في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصى الدراسة: بالعمل على بناء إداري متكامل يأخذ بمزايا المركزية واللامركزية وإعادة النظر في اختصاصات الأجهزة المركزية ونقل بعضها إلى السلطات المحلية.

٥- دراسة أمل محسوب (٢٠٠٤م): (٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري داخل المدرسة الثانوية العامة في مصر، واستعانت الدراسة بالاستبيان بهدف التعرف على آراء عينة من (المديرين والنظار والوكلاء والمعلمين) بعدد من محافظات مصر، وتوصلت الدراسة إلى أن اتخاذ القرارات مازال يغلب النزعة الفردية.

٦- دراسة محمد جودة النهامي (٢٠٠٤م): (١٨:٣-٥٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الفكر الإداري المعاصر الخاصة بمسئوليات مدير المدرسة المجتمعية والإدارية والفنية في مصر، واعتمد على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية للمسئوليات المجتمعية والإدارية والفنية لمدير المدرسة في مصر.

٧- دراسة نبيل سعد، أحمد عبد النبي (٢٠٠٥م): (٢٧:١٣٥-٢٤٦)

هدفت الدراسة إلى دراسة الإدارة التعليمية في كل من إنجلترا واليابان بهدف تطوير نظام الإدارة التعليمية في مصر، ومحاولة الاستفادة من خبراتهما في تطوير الإدارة التعليمية في مصر، وأوصت الدراسة: بضرورة التكامل بين المركزية واللامركزية.

٨- دراسة نبيل سعد، أحمد عبد النبي (٢٠٠٨): (٣٦:١-١٧٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا واستخدام الباحثان المنهج المقارن، وأسفرت الدراسة عن أن مصر تختلف عن أستراليا في عملية صنع القرار التعليمي نظراً لكونها تتبع المركزية المتطرفة في حين تتبع أستراليا اللامركزية وتواجه عملية صنع القرار التعليمي في مصر العديد من العقبات نظراً لاستحواذ السلطة من قبل وزارة التربية والتعليم .

٩- دراسة عبد العاطي حلقان أحمد (٢٠١١م): (١٣)

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع التنظيم الإداري للتعليم في كل من ألمانيا وأستراليا وروسيا الاتحادية والصين، واستخدام الباحث المنهج المقارن وأسفرت الدراسة عن حرص الدول الأربع على تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة مدارسها المختلفة، في حين تعاني إدارة التعليم مصر من المركزية الشديدة

١٠- دراسة ماريام فيلديبير (٢٠٠٣م) Myriam.F (١٣٥:٤٢١-٤٤٥)

بعنوان: "اللامركزية في الأرجنتين: عملية نقل مؤسسات التدريب" وهدفت الدراسة التعرف على ماهية اللامركزية وعلاقتها بركائز الإصلاح التعليمي في

الأرجنتين واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأسفرت نتائج الدراسة على أن اللامركزية التعليمية هي واحدة من ركائز الإصلاح في الأرجنتين.

١١ - **دراسة أندرو هارجريفز Andrew Hargreaves (٢٠٠٧م): (٣٠: ١-٤٤)**

بعنوان: " القيادة المدرسية لتحسين النظام التعليمي في فنلندا"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن النهج الفنلندي الخاص بتحسين القيادة المدرسية التي تسهم في نجاح النظام التعليمي في جو اللامركزية والبلديات المحلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأثبتت نتائج الدراسة عن وجود أمثلة ناجحة لممارسة القيادة على مستوى البلدية والمدرسة في فنلندا.

١٢ - **دراسة باسي شالبيرج Pasi Sahlberg (٢٠٠٩م): (١٤٠: ١-٣٩)**

بعنوان: " التاريخ القصير لإصلاح التعليم في فنلندا"، هدفت الدراسة الحالية إلى الوقوف على تاريخ إصلاح التعليم في فنلندا واستخدمت المنهج التاريخي وأثبتت نتائج الدراسة أن فنلندا، دولة الرفاهة الديمقراطية وهي مثال للأمة التي تمكنت من تحويل اقتصادها التقليدي إلى اقتصاد المعرفة خلال فترة قصيرة.

١٣ - **دراسة هايكي باوهيمو Heikki Paloheimo (٢٠١٠م): (٨٢: ١-١٧)**

بعنوان: " السلطة السياسية في فنلندا: تحليل المؤسسات الحكومية المركزية والجهات الفاعلة: خطة البحث للأعوام من ٢٠١١ - ٢٠١٤م" هدفت الدراسة التعرف على التغيرات التي طرأت على السلطة والعلاقات داخل وبين المؤسسات السياسية الوطنية خلال العقود الأخيرة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأسفرت نتائج الدراسة عن نجاح فنلندا في توزيع السلطة بين الجهات الفاعلة وأن فنلندا شهدت تحولاً لامركزياً ناجحاً.

١٤ - **دراسة أندرو نيكسون Andrew Nickson (٢٠١١م): (٣١: ١-١٨)** بعنوان

الحكم المحلي إلى أين في أمريكا اللاتينية؟ منظور مقارن هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات عملية اللامركزية الجارية في أمريكا اللاتينية،

استخدم الباحث المنهج المقارن، وأسفرت نتائج الدراسة عن ظهور اللامركزية استجابةً لتخفيف الوطأة على الحكومة المركزية وتأكيداً على دور الحكم المحلي والديمقراطية وتعزيز حرية الفرد والديمقراطية المحلية للوفاء بالمتطلبات المحلية بالبلديات المحلية.

١٥- دراسة وزارة الشؤون الخارجية الفنلندية (٢٠١٣م) Ministry for Foreign Affairs of Finland (١١٣:١-١٦١)

موضوع الدراسة " فنلندا وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي : خطة عمل" وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية أمريكا اللاتينية لفنلندا وتحديد الأهداف والإجراءات التي تدعم العلاقات بينهما بهدف إعداد خطة تركز على تحقيق تعاون وثيق بينهما وأسفرت الدراسة عن الصلات الوثيقة بينهما منذ القرن ١٩ ، وأبرمت العديد من الاتفاقات التجارية والسياسية والتعليمية بينهما .

١٦- دراسة كارون موننتيوا وآخرون (٢٠١٤م) Kakon Montua (١٩٠:١-٢٣)

بعنوان : " مصادر ممارسات القيادة ومجالات تدريب مديري المدارس دراسة حالة في فنلندا " وهدفت الدراسة إلى تحديد المصادر الرئيسة لممارسات القيادة وتدريب مديري المدارس في فنلندا، واستخدم المنهج الوصفي وقد تم اختيار العينة من خلال ثماني مقابلات فردية شبه منظمة كوسيلة لجمع البيانات. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن التدريب يُعزز إيجاباً على ممارسات مديري المدارس في ظل التعاون والثقة. وأن التنمية المهنية ضرورية للمدراء .

١٧- دراسة جوليان فاسكيز Julian Vasquez (٢٠١٤م): (٨٩:٨٧١-٨٩٤)

موضوع الدراسة "بناء مجتمع المدرسة المرتكز على المساءلة والمالية: ورؤية جديدة للتحكم المحلي في سياسة التعليم" ، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على سياسات المساءلة من أعلى إلى أسفل وتأثيراتها خلال العشرين سنة الماضية ، والتعرف على أشكال جديدة للمساءلة من أسفل إلى أعلى في عام ٢٠١٣م

ودور المشاركة المجتمعية من خلال الجماعة المنظمة في إصلاح التعليم والمشاركة في صنع القرارات التعليمية على المستوى المحلي.

تعقيب على الدراسات السابقة :

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الوقوف على بعض المفاهيم والأطر الفلسفية لإدارة التعليم في العديد من الدول ولهذا فتشابهت الدراسات السابقة تارةً مع الدراسة الحالية واختلفت معها تارةً أخرى ويتضح ذلك من خلال ما يلي: تشابهت معظم الدراسات مع الدراسة الحالية في تناولها إما مجال الدراسة أو المنهج المستخدم فمن بين الدراسات التي تشابهت مع الدراسة الحالية من حيث مجال الدراسة الإدارة التعليمية دراسة سلطان، وأمل والتهامي في حين اختلفت مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع حيث ارتكزت جميعها على المنهج الوصفي في حين انفردت الدراسة الحالية بتطبيق مدخل جورج بيريداي المقارن، والدراسات الأخرى التي تشابهت مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج المقارن ومن بينها دراستي نبيل سعد وأحمد عبد النبي، ودراسة عمرو عبد الحميد ودراسة عبد العاطي، في حين اختلفت جميعها مع الخبرات والتجارب الدولية حيث انفردت الدراسة الحالية لتجربتين جديدتين في مجال الإدارة التعليمية هما الأرجنتين وفنلندا واللذان أثبتتا نجاحاً فائقاً في إصلاح التعليم من خلال تبنيهما لنمط الإدارة اللامركزية والتحول اللامركزي في إدارة التعليم، وفيما يتعلق بالدراسات الأجنبية فهي دراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في مناطق الدراسة فجميعها كانت عن فنلندا والأرجنتين في حين اختلفت جميعها مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوعات القيادة والممارسات القيادية والمدرسية مثل دراسة أندرو، ودراسة باسي، ودراسة كارون، ودراسات تناولت السلطات المحلية مثل دراسة هايكي وأندرو، ودراسة جوليان، ودراسة تناولت اللامركزية في الأرجنتين مثل دراسة ماريام، ودراسة تناولت العلاقة بين

فنلندا وأمريكا اللاتينية مثل دراسة الوزارة الفنلندية في حين اختلفت جميعها في المنهج المستخدم حيث اقتصرت معظمها على المنهج الوصفي وبعضها على المنهج التاريخي في حين استعانت الدراسة الحالية بمدخل بيريداي أحد مداخل المنهج المقارن كما اختلفت في أهداف الدراسة ومجالها .

مببرات اختيار دول المقارنة :

- تتسم فنلندا بأفضل نظام تعليمي في العالم والذي يعتمد على اللامركزية في إدارة التعليم. (١٥٧ : ٤)، (٦٣ : ١-٣)
- صنفت فنلندا بأنها دولة عالية اللامركزية *Finland as a country is highly decentralized* (١١٢ : ٤)
- فنلندا، موطن التكنولوجيا الفائقة، وتخرج أذكى الأطفال في العالم تطبق مبدأ المساواة فيطلق عليها دولة الرفاهة الديمقراطية التي تمكنت من تحويل اقتصادها التقليدي إلى اقتصاد المعرفة الحديثة خلال فترة قصيرة نسبياً (١٤٠ : ٢)
- علاقات فنلندا مع دول أمريكا اللاتينية ومن بينها الأرجنتين ومنطقة البحر الكاريبي علاقات جيدة تتبع من منذ فترة طويلة (١١٣ : ١٩-٢٠)
- تتمتع فنلندا بمستوى عالي من حيث الدخل وجودة الحياة الاجتماعية ؛حيث صنفت فنلندا بين الدول الثلاث الأولى من حيث الاقتصاد والأداء والتنافسي والسلوك الأخلاقي (١٣٦ : ٩)
- الهدف الرئيس بالنسبة للحكومة الفنلندية هو جعل فنلندا البلد الأكثر كفاءة في العالم بحلول عام ٢٠٢٠، والهدف من ذلك هو أن فنلندا سيتم وضعها بين أعلى الدول للمقارنات الرئيسة لمخرجات التعليم وفقاً لتصنيف منظمة التعاون الدولي *OECD* (١١٧ : ٩)

- تُعد الأرجنتين من الدول التي حققت إصلاحاً مشهوداً في مجال التعليم نظراً لتحويلها إلى النظام اللامركزي في إدارة التعليم، فاللامركزية التعليمية أصبحت واحدة من ركائز الإصلاح في الأرجنتين
- تصنف الأرجنتين من الدول التي لديها مؤشر عال جداً في التنمية البشرية.
- تُعد الأرجنتين أنموذجاً من دول أمريكا اللاتينية التي نجحت في تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم وترابطها بفرنلندا علاقات ثقافية وتعليمية .

منهج الدراسة وخطواته : (١٢ : ١٤١-١٤٣)

نظراً لأن طبيعة البحث ضمن نطاق الدراسات المقارنة التي تناولت ملامح لامركزية إدارة التعليم في كل من الأرجنتين وفرنلندا، فقد استخدم الباحث المنهج المقارن من خلال تطبيق مدخل جورج بيريداي *G.Bereday* والذي يركز على التحليل الشامل في دراسة لامركزية الإدارة التعليمية بدولتي المقارنة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كل منهما، وذلك بهدف التحليل والإفادة منها بما يتناسب مع واقع المجتمع المصري؛ لذا يحدد الباحث معالجته المنهجية للدراسة في ضوء تطبيق مدخل بيريداي من خلال الخطوات التالية :

- الوصف : Description

حيث يقوم الباحث في هذه الخطوة برصد وجمع المعلومات والبيانات عن نظم لامركزية الإدارة التعليمية في كل من الأرجنتين وفرنلندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كل منهما، وذلك من خلال المصادر الأولية والثانوية الأجنبية المختلفة، من خلال الاطلاع على الدساتير والقوانين المنظمة لطبيعة هذه العلاقة.

- التفسير : Interpretation

وفي هذه الخطوة يقوم الباحث بتفسير وتحليل المادة العلمية التي قام بوصفها في الخطوة الثانية، وفي هذا التفسير يهتم الباحث بتفسير أنماط الإدارة التعليمية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كل منهما، وانعكاس ذلك على توزيع المسؤوليات التعليمية بين السلطات القومية والمحلية بُغية تحقيق الفهم الأعمق لملامح وأنماط الإدارة التعليمية بجميع مستوياتها.

- المناظرة أو المقابلة : Juxtaposition

وفي هذه الخطوة يقوم الباحث بوضع المادة العلمية المتعلقة بملامح مستويات الإدارة التعليمية التي تم تجميعها ورصدها بهدف مقابلة عناصر ومحاور الدراسة؛ حيث الإدارة التعليمية على المستوى القومي والإقليمي والمحلي والمؤسسي بكل من الأرجنتين وفنلندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كل منهما، ليتوصل الباحث إلى الفروض الحقيقية للدراسة .

- المقارنة : Comparison

حيث تتم المقارنة بين نمطي الإدارة التعليمية في كل من الأرجنتين وفنلندا في ضوء محاور الدراسة، لإظهار أوجه الشبه والاختلاف بينهما، ثم تفسير هذه الأوجه وتلك من خلال القوى والعوامل الثقافية المؤثرة، بهدف الوصول إلى بعض جوانب الإفادة التي يمكن أن تُسهم في وضع تصور لما يمكن أن تكون عليه العلاقة بين السلطات القومية والإقليمية والمحلية في إدارة التعليم وتنظيمه في جمهورية مصر العربية.

- وتتمثل خطوات البحث فيما يلي:

- دراسة تحليلية للإدارة التعليمية في الأرجنتين في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.
- دراسة تحليلية للإدارة التعليمية في فنلندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.

- دراسة مقارنة للامركزية الإدارية التعليمية في كل من الأرجنتين وفنلندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كل منهما.
- تحديد بعض جوانب الإفادة من تجربة لامركزية الإدارة التعليمية في كل من الأرجنتين وفنلندا في وضع تصور مقترح للإدارة التعليمية في مصر.

أولاً : لامركزية الإدارة التعليمية في جمهورية الأرجنتين في ضوء

القوى والعوامل الثقافية المؤثرة

تعد جمهورية الأرجنتين من الدول التي أثبتت نجاحاً بارزاً في تحقيق التحول اللامركزي في إدارة التعليم والخدمات الأخرى ومن النتائج اللامركزية في الأرجنتين التنمية البشرية حيث تشير عملية نقل السلطة اللامركزية إلى التأثير الإيجابي على فعالية السياسة العامة الموجهة نحو التحسن في مستوى التنمية البشرية؛ حيث شهدت تغيرات كبيرة في عقد التسعينيات والتي تأثر بها النظام التعليمي، وقامت ببرنامج الإصلاح الذي استند على أربعة أركان هي: اللامركزية وزيادة المشاركة، والجودة الأكاديمية للجميع، المساواة في الحصول على التعليم الجيد للجميع ونقل الصلاحيات إلى المؤسسات التعليمية (٥٤ : ١ - ٦) (٥٣ : ٥٩٣-٦١٩)، (٨٣ : ١١) .

ومن حيث التنظيم والإدارة organization and governance (٨٣ : ١٩-٢٠) الأرجنتين لديها ٢٣ ولاية قضائية / محافظة كل منها مسؤولة عن إدارة خدمات التعليم، وازداد فيها الحكم الذاتي المؤسسي، والإدارة الإقليمية على مستوى الولايات ولها وظائف تكاملية مع المستوى الوطني القومي. ووفقاً لتنظيم الحكومة الفيدرالية للنظام التعليمي الأرجنتيني في المرحلة الابتدائية كانت المدارس مسؤولة المحافظات ولكن منذ عام ١٨٩٠م بدأت الحكومة الفيدرالية وضع نفوذها على التعليم من خلال بناء المدارس في كافة

المحافظات والبلديات، وذلك وفقاً لتوجيهات المجلس الوطني للتعليم the National Council of Education، وفي عام ١٩٠٥م صدر قانون لانيز لainez لبناء المدارس وتوفير التعليم في المدن وأنشئت المدارس الفيدرالية في جميع البلديات المحلية، وفي عام ١٩٧٨م وفي ظل الحكومة العسكرية رجعت اختصاصات المحافظات في إدارة شؤون التعليم في جميع أنحاء الأرجنتين؛ حيث تم نقل عدد ٦٠٠٠ مدرسة وطنية للمحافظات، وأصبحت إدارة المدارس الابتدائية والثانوية مسندة لإدارة الحكومات الإقليمية بالمحافظات والسلطات المحلية بالبلديات المحلية (٨٣: ١٢).

واتجهت الأرجنتين خلال عقد الثمانينيات من القرن العشرين، إلى إعادة تأسيس الحكم الديمقراطي، قامت الأرجنتين بإصلاح القطاع التعليمي كجزء من إعادة الهيكلة بوجه عام، في محاولة للتحديث، والتكيف مع المنافسة الاقتصادية الدولية؛ حيث قامت إدارة الرئيس كارلوس منعم (١٩٨٩-١٩٩٩م) بإصلاح الاقتصاد بشكل كامل، وقيام الدولة بالحد من السيطرة المركزية، وإعادة نقل مهامها إلى المستوى الإقليمي والمحليات، وقد كان لمنظمات القروض الدولية مثل: البنك الدولي وبنك التنمية الدولي الأمريكي، أثراً كبيراً في إعادة الهيكلة الاقتصادية فقد قدمت منحاً ضخمة لتمويل الإصلاحات (٨٣: ١٨٢) وقد تنامي الاقتصاد الأرجنتيني بشكل سريع في أوائل التسعينيات ومنذ عام ٢٠٠٣م بدأت الأرجنتين إعادة هيكلة نظامها التعليمي وفقاً للتوجه نحو الديمقراطية نتيجة للتحول السياسي والاقتصادي الذي شهده تاريخ الأرجنتين (١٢٢: ٥-٦).

وفي الآونة الأخيرة صدرت بعض القوانين الجديدة منها القانون الفيدرالي للتعليم عام ١٩٩٣م والقانون رقم ٢٦.٢٠٦ والقانون رقم ٢٤.١٩٥ الصادر في عام ٢٠٠٦م والتي أعادت جميعها هيكلة النظام التعليمي الأرجنتيني وساعدت على

إنشاء المجلس الفيدرالي الوطني للتربية والتعليم ونشر المبادئ التوجيهية الرئيسة للتعليم وتمديد سنوات التعليم الإلزامي ليشمل أيضاً أول سنتين (السنة الأولى والثانية) من مرحلة التعليم الثانوي. (٨٣ : ١٦-١٧)

كما قدم القانون الوطني للتعليم لعام ٢٠٠٦ م the 2006 law بعض التعديلات الإصلاحية منها: تشكيل المجلس التعليمي الفيدرالي Federal Council of Education، الذي يتألف من وزراء التعليم بالمحافظات المختلفة والغرض من هذا المجلس وضع المبادئ العامة للسياسة التعليمية للأرجنتين.

وعلى الرغم من هذه الظروف اتجهت الأرجنتين في إصلاح التعليم بالتحول إلى الديمقراطية وتطبيق اللامركزية ففي عام ١٩٩٢-١٩٩٣ م، ولأسباب مالية بشكل رئيس، حولت الحكومة كل المدارس الثانوية القومية، ومعاهد ما بعد التعليم الثانوي إلى سلطات الأقاليم، ووافق القائمون على الإدارة بالسلطات الإقليمية بالمحافظات على تحمل هذا العبء ، فنقلت خدمات إدارة التعليم من المستوى القومي المركزي إلى المحافظات Provinces المقاطعات وكذلك على المستوى المحلي ممثلاً في البلديات المحلية وما يرتبط بذلك من دعم المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم على المستوى المحلي (١٢٢ : ٥-٦)

وبهذا شهدت الأرجنتين في العقود الأخيرة تحولات إصلاحية هائلة وعميقة في مجال التعليم نتيجة التحول إلى تطبيق اللامركزية الإدارية والتعليمية، فبدأت عمليتين للتطوير وإعادة الهيكلة وزيادة فرص الحكم الذاتي للمحافظات والمحليات بالأرجنتين على مرحلتين هما: الأولى خلال الفترة من ١٩٥٨- ١٩٦٢ م والثانية من ١٩٦٨- ١٩٧٠ م والثالثة تم نقل ٦٧٧٩ مدرسة ابتدائية إلى إدارة المحافظات المحلية من المركزية الفترة من خلال ١٩٧٦-١٩٨٣ م؛ حيث أكدت المادة (٥) من الدستور على نقل مسؤوليات إدارة التعليم

للمحافظات والمحليات، ولفتح باب المشاركة الاجتماعية على المستوى المحلي صدر القانون رقم ٢٤٠٤٩ في ١٩٩١م المادة الأولى.

وأصبح النظام التعليمي الأرجنتيني يتشكل من المستويات التعليمية التالية : ما قبل المدرسة الابتدائية : من ٣-٥ سنوات من العمر ويُعد العام من ٥-٦ من مرحلة رياض الأطفال إلزامية تدخل في نطاق التعليم الإلزامي ويبدأ بها السلم التعليمي، ويليهما التعليم العام الأساسي : General Basic Education Level (EGB): ويضم ثلاث حلقات تعليمية لكل حلقة ثلاث سنوات دراسية ثم التعليم الثانوي : Polimodal Level ثلاث سنوات من ١٥-١٨ سنة ونتج عن التوجه اللامركزي في الإدارة التعليمية إلى العديد من الإصلاحات التعليمية وظهور حزمة من القوانين الإصلاحية (٨٣: ١٧-١٩)

ومن بين هذه القوانين التعليمية الجديدة الإصلاحية في الأرجنتين : Main reforms and New Education Laws in Argentina : قانون أجور

المعلمين رقم (٢٥.٨٦٤) الصادر في عام ٢٠٠٤م، قانون التمويل الوطني للمعلمين رقم (٢٥.٩١٩) في ٢٠٠٤م قانون التعليم الفني والمهني رقم (٢٦.٥٨) في ٢٠٠٥م ، قانون تمويل التعليم رقم (٢٦.٠٧٥) في ٢٠٠٥م ، قانون التعليم الوطني رقم (٢٦.٢٠٦) في ٢٠٠٦م، قانون التربية الصحية (١٣١: ٢-١)، (١٢٧: ٢-١)، (١٣٢: ١)، (١٢٣: ١)، (١٢٦: ١)، (١٣٠: ١). فاللامركزية التعليمية أصبحت واحدة من ركائز الإصلاح في الأرجنتين وتم مد سنوات التعليم الإلزامي لعشر سنوات بدلاً من تسع سنوات، والذي ظل لمدة قرن من الزمان. (١٣٥: ٤٢١-٤٤٥)

مبادئ اللامركزية في الأرجنتين :

اتخذت اللامركزية مكانها على المستوى الإقليمي والمحلي بالأرجنتين بعد الدعم البرلماني الأرجنتيني للسلطة التنفيذية والعلاقات الجديدة بين الحكومة المركزية

وعدد كبير من المحافظات في نهاية عقد التسعينيات من القرن العشرين؛ حيث شهدت تلك الفترة تغيرات إدارية وهيكلية ملحوظة في السياق الإداري لنظم التعليم (١٦١ : ٢٠)؛ ولهذا تعددت مبادئ اللامركزية في الأرجنتين وأمريكا اللاتينية على النحو التالي: (٣٣ : ٧-١٢)

• **المبادئ الاقتصادية: Economist Principles:**

والتي تضمنت خفض الإنفاق العام وتوزيع الإنفاق الاجتماعي على مستوى المقاطعات والبلديات وتحسين كفاءة خدمة التعليم من خلال خصصته.

• **المبادئ التكنوقراطية: Technocratic Principles:**

حيث مراقبة عملية صنع القرار وجعله أكثر فعالية - Monitor the Decision- Making Process and Make it More Effective تفويض صلاحيات التنفيذ، ولكن مع المعايير الموضوعية مسبقاً من قبل السلطات المركزية. Delegate Powers of Implementation, but with Criteria Pre-Established by the Central Authorities

• **المبادئ التربوية: pedagogical principles**

اللامركزية كآلية لتحسين جودة التعليم Decentralization as a Mechanism for Improving Educational Quality

• **المبادئ الديمقراطية التشاركية: Principles of Participatory**

Democracy حيث السماح للسلطات المحلية والإقليمية للتمتع بمزيد من الحكم الذاتي (الاستقلال) في صنع القرار وفي ممارستها للسلطة .

أسباب ومبررات اللامركزية :

كل مجتمع لديه مبرراته وأسبابه الخاصة للأخذ باللامركزية في التعليم نظراً لتغير العوامل الثقافية لكل مجتمع ومن بين أسباب اللامركزية في الأرجنتين ما يلي: (١٦١ ؛ ١٤-١٥)، (٣٧ : ٢)

١- التمويل : Finance

توفر اللامركزية إيرادات مالية إضافية وذلك من خلال جمع الضرائب المحلية، كما أنها تُسهم في تقليل تكاليف التشغيل، وتخفيف العبء المالي عن الحكومة المركزية.

٢- زيادة الكفاءة Increased Efficiency

تُسهم اللامركزية في زيادة الكفاءة من أجل تحقيق الإصلاحات الإدارية والتعليمية وتخفف من الهدر وسوء الإدارة وتحفز لزيادة الإنتاجية .

٣- إعادة توزيع السلطة السياسية : Redistribution of Political Power

إعادة توزيع السلطة ومنحها للمجتمعات المحلية ومنحها دوراً أكبر في الإدارة والمساءلة ومشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في صنع القرار .

٤- تحسين التعليم : Educational Improvement

تسعى تطبيقات اللامركزية إلى تحسين جودة العملية التعليمية بالمدارس .

٥- الاختلافات الثقافية والتعددية اللغوية : Cultural Differences and

Linguistic Pluralism:

تتيح اللامركزية التبادل والتنوع الثقافي والتعدد اللغوي في المناهج وطرق التدريس وذلك بتنوع المحليات والبلديات وتعدد ثقافات ولغاتها .

أنماط اللامركزية في الأرجنتين :

تضم اللامركزية في الأرجنتين ثلاثة أنماط هي : (١٦٠ : ٣٢٧-٣٤٦)

١- اللامركزية الإدارية : Administrative decentralization

وتتضمن مجموعة من السياسات التي تنقل الإدارة والتوزيع والخدمات الاجتماعية مثل التعليم والصحة والرعاية والاجتماعية والسكن للحكومات الإقليمية المحلية ويترتب على اللامركزية تفويض واسع لسلطة صنع القرار في هذه السياسات .

٢- اللامركزية المالية : Fiscal decentralization

وتشير اللامركزية المالية إلى مجموعة من السياسات المصممة لزيادة الإيرادات أو الاستقلال المالي للحكومات الوطنية الفرعية (الإقليمية والمحلية البلدية).

٣- اللامركزية السياسية: *Political decentralization*

اللامركزية السياسية هي مجموعة من التعديلات الدستورية والإصلاحات الانتخابية تهدف إلى فتح قنوات فعالة جديدة أو تفعيل القائمة أو لتمثيل السياسة الوطنية محلياً وإقليمياً.

أهداف اللامركزية التعليمية في الأرجنتين (١٦٠ : ١٩ - ٢٠) : The

goals of decentralization are many and include

تتعدد أهداف اللامركزية التعليمية في الأرجنتين لتشمل ما يلي:

- زيادة المعرفة بالاحتياجات المحلية ومزيد من الاستخدام الفعال للموارد
- الاتصال الوثيق مع المستخدمين وأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم
- تطوير زيادة الاستجابة والقدرة على التكيف مع التنوع المحلي .
- تعزيز الارتباط الإيجابي بين اللامركزية والحكم الذاتي .
- دعم المشاركة الأقوى مع المواطنين بتعزيز نظام الديمقراطية .

مستويات الإدارة التعليمية في جمهورية الأرجنتين :

تتسم إدارة التعليم بالأرجنتين بأنها إدارة لامركزية يطلق عليها بالإسبانية *adminstracion descentralizada* حيث بدأت الإصلاحات في الأرجنتين في أوائل التسعينيات بتطبيق اللامركزية في خدمات التعليم ونقلها من الحكومة المركزية إلى حكومات الحكم المحلي بالمحافظات الأرجنتينية؛ وذلك بغية إتاحة المشاركة المجتمعية للشعب الأرجنتيني في صناعة القرارات التعليمية، فتنقسم مسؤولية إدارة النظام التعليمي بالأرجنتين استندت ما تضمنته مواد الدستور الأرجنتيني الوطني والقوانين المحلية (١٠٦ : ١)، (١٥٢ : ٣).

لهذا فتتبع جمهورية الأرجنتين النمط اللامركزي في إدارة التعليم، فكل ولاية تُدير نظامها التعليمي بنفسها وفقاً لنص دستور عام ١٨٥٣ وقانون التعليم رقم ١٤٢٠ الصادر في ١٨٧٤م، والقانون الفيدرالي الجديد رقم ٢٤.١٩٥ عام ١٩٩٣م الذي حل محل القانون رقم ١٤٢٠، ووضع نظام التعليم تحت السيطرة التشريعية ووضع أهداف جديدة لضمان جودة التعليم وتحسين البنى التحتية في المدارس، وأنشأت الحكومة الفيدرالية الاتحاد الوطني للتعليم The federal government established the Federal Educational Pact ويتكون من أعضاء الإدارة الوطنية /القومية، وأعضاء من المحافظات/ الولايات وبلدية بوينس آيرس.(٨٥: ١١) .

- **نظام الحكم والهيكل التشريعي في الأرجنتين : Legal Structure**

تتكون الأرجنتين من ٢٣ محافظة ومنطقة العاصمة الفيدرالية (مدينة بوينس آيرس) ويستند نظام الحكم وفقاً لما تضمنته المادة (٤٤) من الدستور الأرجنتيني من ثلاث سلطات هي : (١٥١: ٦)، (٨٥: ١١)

أ- **السلطة التنفيذية : The Executive Branch**

وتتمثل السلطة التنفيذية في الأرجنتين فيما يلي :

• **رئيس جمهورية الأرجنتين : President of the Argentinean Nation**

وفقاً لنص المادة ٩٩ من الدستور الأرجنتيني يُعد رئيس الجمهورية الأرجنتينية هو القائد الأعلى للأمة ورئيس الحكومة والسياسي المسئول عن الإدارة العامة للبلاد ويأتي الحكم بالانتخاب الحر المباشر .

- **صلاحيات رئيس الجمهورية على النحو التالي : The President of the**

Nation has the following powers

- يُصدر التعليمات واللوائح التي قد تكون ضرورية لتنفيذ القوانين للشعب.

- يشارك في سن القوانين وفقاً للدستور، له حق تعيين الوزراء والسفراء والمفوضين بموافقة مجلس الشيوخ وتعيين أو عزل رئيس مجلس الوزراء.
- فتح دورات المجلس كل عام ويشرف على ممارسة السلطة .
- يوافق على المعاهدات الدولية والمفاوضات اللازمة لاستدامة العلاقات الجديدة مع المنظمات الدولية ويستقبل سفراء الدول ويعترف بهم .
- هو القائد العام للقوات المسلحة، يُعلن الحرب بعد موافقة الكونجرس .
- يجوز له طلب أي معلومات يراها مناسبة من مجلس الوزراء.

• **رئيس مجلس الوزراء والوزراء الآخريين** (٨٥: ٢٥-٣١)

وفقاً لنص المادة ١٠٠ من الدستور الأرجنتيني رئيس مجلس الوزراء لديه المسؤولية السياسية للحكومة الفيدرالية لديه أيضاً الصلاحيات التالية :

ممارسة الإدارة العامة للبلاد، إصدار القوانين واللوائح الضرورية لممارسة السلطة، إجراء التعيينات لموظفي الإدارة بمجلس الوزراء، ممارسة المهام والصلاحيات الموضحة له من قبل رئيس الجمهورية، وبموافقة من مجلس الوزراء فإن السلطة التنفيذية قد تعين له، التنسيق والتضخيم لعقد جلسات مجلس الوزراء، إرسال مشاريع القوانين إلى الكونجرس المتعلقة بالميزانية القومية وميزانية التعليم بعد معالجتها في اجتماع مجلس الوزراء، مراقبة جميع إيرادات الأمة وتنفيذ قانون الميزانية الوطنية، حضور دورات الكونجرس والمشاركة في مناقشاته، ولكن دون التصويت، إصدار التقارير المكتوبة الصادرة عن مجلسي النواب والشيوخ، الموافقة على المراسيم التي تمارس الصلاحيات المفوضة من الكونجرس، كل وزير مسئول عن أفعاله أمام رئيس الوزراء والبرلمان (المادة ١٠٣)، يقدم تقرير عن حالة الأمة من حيث صلتها بالوزارات المعنية (المادة ١٠٤)، حضور دورات جلسات الكونجرس والمشاركة في المناقشات هو والوزراء (المادة ١٠٦).

ب- السلطة التشريعية: *Legislative Branch*

وتتمثل في الكونجرس الأرجنتيني بمجلسيه الشيوخ والنواب على النحو التالي:

- **مجلس النواب** The Chamber of Deputies (٨٥ : ٢٥-٣١)، (١٥١ : ٦)
تحدد المواد (٤٦، ٤٥، ٤٧، ٤٨) من الدستور أن مجلس النواب يتألف من ممثلين منتخبين مباشرة، من قبل أغلبية أصوات الشعب بالمحافظات ومدينة بوينس آيرس، وينتخب من كل محافظة عدد من الأعضاء وفقاً لتعداد السكان لكل محافظة، وتشتترط المادة ٤٨ أن لا يقل عمر النائب عن ٢٥ سنة وأن يكون من مواليد المحافظة التي رشحته، وتمتد عضوية النائب في مجلس النواب لمدة أربع سنوات ويجوز إعادة انتخابهم وفقاً لما جاء في متن المادة ٥٠ من الدستور، وبهذا يتكون مجلس النواب من (٢٥٧ مقعداً، يتم انتخاب الأعضاء من قبل التصويت المباشر لمدة أربع سنوات).

- **مجلس الشيوخ** The Senate (٨٥ : ٢٥-٣١)، (١٥١ : ٦).

تنص المادة ٥٤ من الدستور الأرجنتيني أن مجلس الشيوخ يتكون من ثلاثة أعضاء من كل محافظة، وثلاثة أعضاء من مدينة بوينس آيرس يتم انتخابهم مباشرة من بين أبناء الشعب بكل محافظة أرجنتينية، فضلاً عن اثنين من المقاعد الأكبر حزب سياسي حاصلاً على أكبر عدد من الأصوات، ويطلق على عضو مجلس الشيوخ لفظ السيناتور، وتشتترط المادة ٥٥ في العضو المنتخب لمجلس الشيوخ أن يبلغ من العمر ثلاثين عاماً، وأن يكون العضو المنتخب من أبناء المحافظة التي رُشح فيها، ومدة العضوية بالمجلس ستة سنوات، وتجزئ المادة ٥٦ من الدستور إعادة انتخابه إلى أجل غير مسمى، ويتعين على مجلس الشيوخ تجديد نفسه من خلال ثلث الدوائر الانتخابية كل عامين، وبهذا يتكون مجلس الشيوخ من (٧٢ مقعداً) ولمدة ست سنوات.

- **صلاحيات الكونجرس: *The Powers of Congress***

تحدد المادة ٦٧ (الفصل الرابع) من الدستور الأرجنتيني صلاحيات الكونجرس الأرجنتيني على النحو التالي : (٨٥ : ٣٧)

- فرض الضرائب غير المباشرة بالاتفاق مع السلطات الإقليمية بالمحافظات من أجل تحقيق تكافؤ الفرص لجميع المواطنين في جميع الخدمات الصحية والتعليمية .
- تخصيص الميزانية السنوية وتقديم الدعم المالي للمحافظات لتمويل التعليم.
- توفير استخدام ونقل الأراضي الوطنية لتيسير بناء المدارس عليها .
- توفير الدعم المالي والمنح من الخزنة الوطنية للمحافظات لتلبية حاجاتهم.
- سن القوانين والتشريعات اللازمة لتنظيم الخدمات للشعب ومنها التعليم .
- تقديم كل ما يضمن رفاهية الشعب بجميع المحافظات والنهوض بالتعليم.
- تمرير القوانين المنظمة للتعليم وتعزيز الوحدة الوطنية ومراعاة الخصوصيات الإقليمية والمحلية التي تضمن مشاركة الأسرة والمجتمع المحلي وتعزيز القيم الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية دون أي تمييز .
- إصدار التشريعات التي تضمن حقوق الإنسان وحقوق الأطفال والنساء وكبار السن وذوي الإعاقة ودعم الدولة للمعاقين.
- الموافقة على مقترحات القوانين المقدمة من قبل الأعضاء أو من السلطة التنفيذية وتعديل النظام الانتخابي ونظام الأحزاب السياسية .
- قبول أو رفض استقالة رئيس الجمهورية أو نائبه.

ج- السلطة القضائية : Judiciary Branch

ويتم تعيين تسعة قضاة المحكمة العليا من قبل رئيس الجمهورية مع موافقة مجلس الشيوخ، وتخول السلطة القضائية للدولة في المحكمة العليا والمحاكم الفيدرالية والإقليمية الدنيا (١٥١ : ٦-٨)

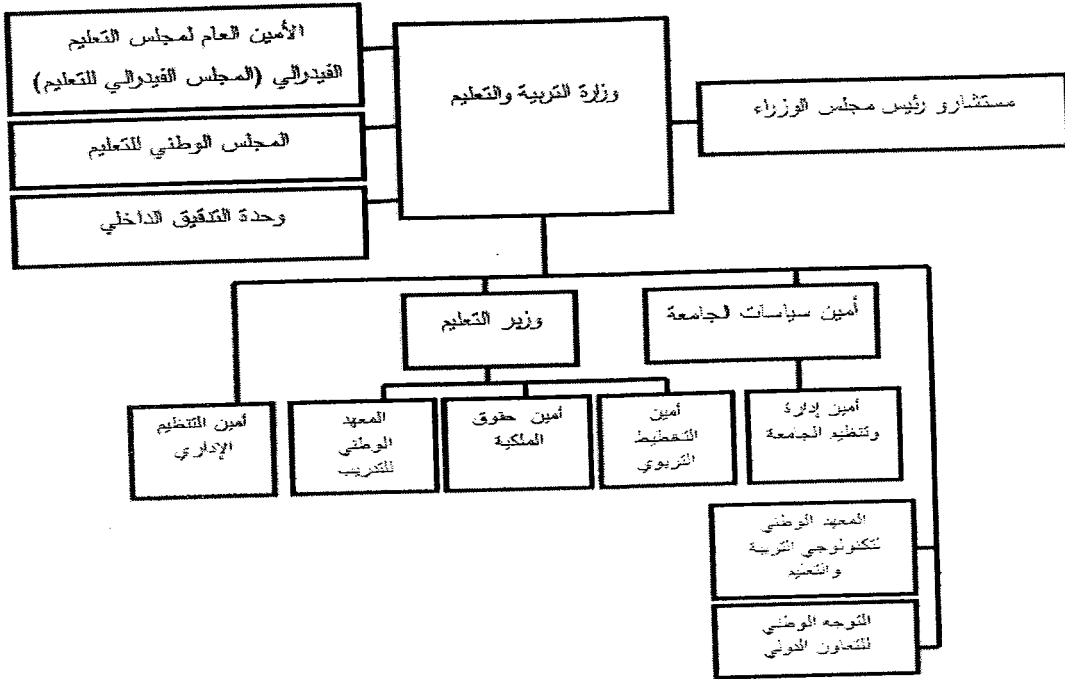
١- إدارة التعليم على المستوى القومي / الوطني : *at the national level*

يُدار التعليم الأرجنتيني على المستوى الوطني من خلال وزارة التربية والتعليم القومية والمجلس الفيدرالي للتعليم والثقافة واللذان تقع عليهما مسؤولية التخطيط والإشراف وتمويل نظام التعليم الوطني وضمان الحصول على التعليم في جميع المستويات وتمويل وإنشاء الجامعات الوطنية وتشجيع الجامعات الأرجنتينية على مد أنشطتها للخارج وربط الجامعة بالمجتمع (٣٤ : ٦) ويعاونهما مجالس قومية متخصصة واستشارية مثل :

- الجمعية الفيدرالية للتعليم
- المجالس الاستشارية
- المجلس الوطني لجودة التعليم
- المجلس الوطني للتعليم والعمل والإنتاج
- وكالة إدارة المعلومات .

أ- **وزارة التربية والتعليم القومية الأرجنتينية : *El Ministerio***
وزارة التربية والتعليم القومية *Ministerio de Educación de la Nación* هي فرع من فروع السلطة التنفيذية التي تضع السياسات والإستراتيجيات التعليمية.

شكل (١) يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم القومية (١٠٦ : ١) :



وفي ضوء الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم الأرجنتينية تتحدد ملامح الإدارة اللامركزية على النحو التالي : يتبين من الشكل السابق مكونات الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم كما يلي : (١٠٦ : ١) ، (١١٠ : ١١-١٢) تتكون وزارة التربية والتعليم ministerio de education من الكيانات الإدارية اللامركزية التالية :

- **وزير التربية والتعليم** : Ministerio de Educacion

ويحتل الهرم الإداري بالوزارة ويعاونه كل من :

• **الأمين العام للمجلس الفيدرالي للتعليم** : secretaria de consejo federal de educacion

- **المجلس الوطني للتعليم** : consejo nacional de educacion
- **وحدة التدقيق الداخلي** : UAL – unidad de auditoria interna
- **مستشار رئيس مجلس الوزراء** Jefatura de asesores de gabinete
- ويتبع وزير التربية والتعليم ما يلي :
- **سكرتير التربية والتعليم** : secretaria de educacion ويتبعه إدارياً :
- أمين التنسيق الإداري (مساعد الوزير للتنسيق الإداري).
- وكيل الإنصاف والجودة : subsecretaría de equidad y calidad
- وكيل الوزارة للتخطيط التربوي : subsecretaría de planeamiento educative
- المعهد/ المركز الوطني لتدريب المعلمين
- **أمانة سياسات الجامعة** : secretaria políticas universitarias
- ويتبعه إدارياً :
- وكيل الوزارة لإدارة وتنسيق شؤون الجامعة : subsecretaría de gestión y coord de polit universitarias
- المعهد/ المركز الوطني للتعليم الفني : instituto nacional de educación tecnológica
- **السلطات الإدارية بوزارة التربية والتعليم القومية الأرجنتينية** :
Autoridades
- **وزارة التربية** : *Secretaria De Educacion*
- **أمانة حقوق المساهمين وجودة التعليم** : *Subsecretaria De Equidad y Caldad Educativa*
- **إدارة التربية الوطنية** : *Dirección Nacional de Gestión Educativa*
- **الإدارة الوطنية الاجتماعية والسياسية** : *Dirección Nacional de Políticas: Socioeducativas*

- مكتبة المعلم: *Biblioteca del Maestro*
- أمانة التخطيط التربوي : *Subsecretaria De Planeamiento Educativo*
- الإدارة الوطنية للتخطيط التربوي: *Dirección Nacional de Planeamiento Educativo*
- الإدارة الوطنية للمعلومات وتقييم نوعية التعليم: *Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa*
- المعهد الوطني للتدريب المعلمين : *Instituto Nacional De Formación Docente*
- المدير التنفيذي: *Directora Ejecutiva*
- الإدارة الوطنية للتنمية المؤسسية : *Dirección Nacional de Desarrollo Institucional*
- الوطني للتدريب والبحوث: *Dirección Nacional de Formación e Investigación*
- مديرية صلاحية الشهادات والدراسات: *Dirección de Validez de Títulos y Estudios*
- أمانة السياسات الجامعية: *Secretaria De Políticas Universitarias*
- الأمانة إدارة وتنسيق سياسة الجامعة *Subsecretaria De: Gestion Y Coordinacion De Politiccas Universitarias*
- إدارة الموازنة الوطنية والمعلومات الجامعية *Dirección Nacional de Presupuesto e Información Universitaria*
- الإدارة الوطنية للتنسيق والتخطيط الجامعي *Dirección Nacional de Programación y Coordinación Universitaria*
- إدارة الجامعة الوطنية *Dirección Nacional de Gestión Universitaria*
- الجامعة الوطنية للتنمية والعمل التطوعي *Dirección Nacional de Desarrollo Universitario y Voluntariado*

وظائف ومسؤوليات وزارة التربية والتعليم الأرجنتينية: funciones

وبموجب قانون عام ١٩٩٣م 1993 Act وما تلاه من قوانين تعليمية أخرى

أصبح من مهام وزارة التربية والتعليم الوظيفية ما يلي: (١٦١ : ٢-١)، (١١١ :

٢-١)، (١٠٨ : ١٣-١٧)، (١٠٩ : ١)، (١٢٢ : ٢-١)

- وضع سياسة وإستراتيجيات التعليم Sets Education Policies and Strategies

- الإشراف على تنفيذ وتقييم السياسات والبرامج ومخرجات التعليم Carries Out, Supervises and Evaluates Policies, Programs and Education Outcomes

- تقديم المساعدة الفنية والمالية والتخطيط وتعزيز قدرات الحكومات الإقليمية Provides Technical and Finance assistance and Strengthens Education Planning and Management Capabilities of Jurisdictional Governments,

- تنسيق وإدارة التعاون الدولي وتعزيز التكامل، وبخاصة بين بلدان السوق المشتركة Coordinates and Manage International Cooperation and Promotes Integration Especially among Countries of MERCOSUR

- وضع الأهداف المحورية وملامح المحتويات الأساسية للمناهج للمستويات التعليمية المختلفة . establish the core objectives and basic contents of curricula for the different levels of education

- تقييم جودة التعليم في جميع أنحاء نظام التعليم الوطني evaluate the quality of education throughout the national education system

- الحفاظ على النظام الإحصائي لنظام التعليم . maintain the statistical bases of the education system

- مواصلة تدريب المعلم من خلال الشبكة الفيدرالية *develop continuing teacher training through a federal network*
- تنفيذ الخطط والبرامج لتصحيح وتعديل عدم المساواة الإقليمية *implement plans and programmes to correct regional inequalities*
- التحقق من ضمان الامتثال للأحكام المنصوص عليها في القانون، من خلال التخطيط والتنفيذ والرصد وتقييم السياسات والبرامج .
- التأكد من الالتزام بالسياسات الوطنية القومية للتعليم .
- توفير العون الفني والمالي لتحسين الجودة والمساواة لجميع السلطات التعليمية الإقليمية والمحلية.
- وضع نظام إدارة معلومات فيدرالي للتعليم والثقافة بجمهورية الأرجنتين .
- وتم إسناد مسؤوليات أخرى إلى ٢٣ إقليماً ومدينة بيونس آيريس مثل التمويل وإدارة المدارس، وتوظيف، وتدريب المعلمين .
- تعزيز قدرات التخطيط التربوي والإدارة لحكومات المحافظات لأداء وظائفهم
- إصدار القواعد العامة المتعلقة بتكافؤ المناهج وتصميمها بالسلطات الإقليمية والتحقق من صحة شهادات الدراسات .
- مساعدة المحافظات في جميع المسائل المتصلة بالتعليم ومن بين مهامها: تحديد الأهداف والمدارس، تحديد المناهج، وتكليف ميزانيات البرامج، وضع الإجراءات اللازمة للمشاريع، دعم التواصل والتعاون مع الحكومات الإقليمية والمحلية، رصد وتقييم الامتثال للقواعد، تنسيق ورصد النظام التعليمي، والتوجه للمحافظات المختلفة، وصياغة الأهداف .

ب- الهيئة القومية للمعلومات وتقييم جودة التعليم : *Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa*

وهي وحدة إدارية من التقسيمات الإدارية بالوزارة تدرج تحت أمانة التخطيط التربوي، ومن بين المهام والمسئوليات المنوطة بها ما يلي : (١٠٥ : ١-٢)

مسئولة عن تقييم الجودة التعليمية، تطوير واستدامة نظم المعلومات الخاصة بالتعليم، مسؤولية عن إجراءات تقييم نظام التعليم، تصميم وتطوير الأبحاث المتعلقة بصياغة السياسة التعليمية وتحسين الجودة والمساواة في الخدمات التعليمية، تقييم البرامج التعليمية التي توفرها الوزارة، تحليل ونشر المعلومات حول مختلف جوانب نظام التعليم الوطني؛ ولهذا فتختص الهيئة القومية للمعلومات وتقييم الجودة التعليمية بالمجالات الثلاث الرئيسية التالية :

- الإعلام التربوي والإحصاء. Información y Estadística Educativa.
- تقييم الجودة التعليمية. Evaluación de la Calidad Educativa.
- بحث وتقييم البرامج التعليمية Investigación y Evaluación de Programas، وتنتهج الهيئة في عملها في المجالات الثلاث السابقة منهجية تحليل البيانات في بناء المؤشرات التعليمية باستخدام أدوات جمع البيانات وتحليل المعلومات الإحصائية وتصميم نظام المسح السنوي لاستعلام البيانات عبر الإنترنت .

ج- المجلس الفيدرالي للتعليم والثقافة: (١٦١ : ١٩) consejo nacional de educacion

دعماً لتعميق مفهوم اللامركزية في الأرجنتين تم إنشاء المجلس الفيدرالي للتعليم والثقافة؛ حيث يتألف المجلس الفيدرالي للتعليم والثقافة من وزراء المحافظات الإقليمية للتربية والتعليم composed of the provincial Ministers of Education، ويسهم هذا المجلس في تقريب الرؤى التوافقية بين السياسات المقترحة من قبل وزارة التربية والتعليم الوطنية فيما يتعلق بالمحتوى التعليمي وتكافؤ الفرص التعليمية بين المحافظات المختلفة واعتماد صحة الشهادات .

فهو مجلس فيدرالي اتحادي للتعليم مسئول عن ترتيب وتنسيق سياسة التعليم القومية لضمان وحدة تنسيق نظام التعليم الوطني، يرأسه وزير التعليم ويتكون من أعلى سلطة تعليمية في كل محافظة وثلاثة من ممثلي مجلس الجامعات .
ويتكون المجلس الفيدرالي من ثلاث هيئات هي: (٤٨-١:١٤)، (١١٤:١-٣)

- **الجمعية الاتحادية / الفيدرالية. De La Asamblea Federal.**

- **اللجنة التنفيذية Del Comite Ejecutivo**

- **الأمانة العامة. De La Secretaria General.**

ويدعم هذا المجلس الاتحادي ثلاثة مجالس استشارية: المجالس الاستشارية السياسية، المجالس الاستشارية الاقتصادية والاجتماعية، المجلس الاستشارية لتطوير مناهج التعليم، ومهمة الأمانة العامة هي قيادة وتنسيق الأنشطة لتأسيس الجمعية الاتحادية الفيدرالية، وكذلك اللجنة التنفيذية مسئولة عن التعليم عن بُعد وكذلك برنامج صندوق حوافز المعلم الوطني وزيادة رواتب المعلمين ، والأمانة العامة لمديرية المساعدة الفنية للتعليم لإدارة القطاعين العام والخاص والتي تهدف إلى إنشاء آليات التنسيق والمساعدة في مجال التعاون الفرعي الذي يديره القطاع الخاص والتعليم العام في جميع المحافظات، قد أنشئ هذا المجلس بموجب القانون رقم ٢٦٢٠٦، وتم اعتماد هذا الإجراء بموافقة جميع أعضاء الجمعية الاتحادية Asamblea Federal باستثناء محافظات سانتا Santa، سانتا في Santa Fe، ميسيونيس Misiones وسالتا Salta بسبب غياب ممثليها.

وقد أصبح المجلس الفيدرالي للتعليم والثقافة الذي يضم وزارات التعليم القومية والإقليمية، منتدى لمناقشة السياسة الوطنية، والتنفيذ مع الأقاليم وفي الفترة ما بين عام ١٩٩٣ - ١٩٩٨م، حدد المجلس الفيدرالي للتعليم والثقافة العناصر الرئيسية للإصلاح التعليمي في الأرجنتين على النحو التالي:

صياغة هيكل عام جديد للسلم التعليمي الأرجنتيني، وضع نظام جديد لتدريب المعلمين، تطوير المناهج وتعديلها، وضع نظام جديد لتقييم الطلاب، وتحديد وصياغة أهداف إستراتيجية للتعليم مرتبطة بالجدول الزمنية.

وقام المجلس بعقد اتفاقيات عامة بشأن الأهداف والجدول الزمنية وكانت قرارات المجلس الفيدرالي للتعليم والثقافة غير ملزمة للأقاليم (المقاطعات والبلديات)، وهذا يعكس درجة اللامركزية التي وصلت إليها إدارة التعليم بالأرجنتين لدرجة أن الحكومة المركزية طلبت دعماً من سلطات الأقاليم والمحافظات عن طريق إشراكها في الأنشطة، وتوزيع موارد إضافية .

ومن مسؤوليات المجلس الفيدرالي للتعليم والثقافة ما يلي: The provincial governments, for their part, have the following main responsibilities

- تحدد المادة الثانية من قانون التعليم رقم ٢٢٠٠٤٧ وظائف المجلس الفيدرالي للتعليم والمسؤوليات التالية : (١١٤ : ١-٢)، (٤٩ : ١-١٧)
- اقتراح السياسات والإجراءات الرامية إلى تعزيز التنمية الثقافية، وتحسين التعليم وتقديم المشورة وتحديد الأولويات.
- تقديم الدعم للإدارة المباشرة للخدمات التعليمية . *direct management of educational services*
- تصميم المناهج وفقاً لرؤية كل محافظة على أساس ملامح المضمون الوطني *detailed curriculum design for each province on the basis of national core content*
- تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة التعليمية في إدارة نظام التعليم *promotion of the participation of educational stakeholders in the management of the education system*

- وضع ملامح سياسة التربية الخاصة للطلاب المعاقين من أجل توفير التعليم لهم بالمدارس الحكومية
- تنسيق وترتيب الإجراءات اللازمة لتطبيق اللامركزية في المحافظات .
- تعزيز التدابير الرامية إلى ضمان الاستخدام الرشيد للموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في الوكالات والمؤسسات التعليمية .
- اقتراح التعديلات المطلوبة بموجب القانون المعمول به.
- تقييم النتائج التي تحققت في تنفيذ السياسات والإجراءات المقترحة.
- الاتفاق على الحد الأدنى من متطلبات كل مستوى ونظام الاعتراف والمعادلة للدراسات والشهادات والدرجات.
- اقتراح تدابير النشاط الثقافي والتعليمي وتوحيدها من خلال (الأسرة، البلدية، المحافظة) والهيئات العامة والخاصة وإصدار اللوائح الداخلية.
- حدد المجلس الفيدرالي للتعليم والثقافة تكوين التعليم الأساسي العام EGB من ثلاث دورات، تشتمل كل منها على ٣ سنوات؛ بحيث تتضمن الدورة الثالثة الصفوف ٧، ٨، ٩، واقترحت بعض الأقاليم هيكل ٤-٣-٢، إلا أن الهيكل ٣-٣-٣ كان يمثل تغييراً يتخلص من المفاهيم القديمة والاستعدادات المؤسسية .
- وقد ساعد المجلس الفيدرالي للتعليم في إصلاح المناهج الدراسية، فقد وضع الأهداف العامة، والخطوط الإرشادية، متضمنة مجموعة من المحتويات الأساسية العامة، كحد أدنى يضعها متخصصون في المجال، وخبراء الوزارة، وقد وضعت الأقاليم والمحافظات محتوى إضافياً وأهدافاً أكثر وضوحاً وتحديداً وخطوط إرشادية تعكس أوضاعهم الإقليمية المحلية، وأصبح للمدرسة دوراً حيويماً بارزاً في تحديد ملامح ومضامين المناهج

الدراسية والتي تعكس في مجملها الصبغة المحلية حيث تولى مديرو المدارس والمعلمون رسم وصياغة طبيعة محتوى المناهج الدراسية التعليمية.

• فقد ساعد المجلس الفيدرالي للتعليم على تفعيل وإنجاح التحول اللامركزي في إدارة التعليم ونقل السلطات وتوسيع المهام والصلاحيات للمستويات الإقليمية والمحلية من خلال وزارات التعليم بالمحافظات الأرجنتينية .

ومن بين مؤشرات الإصلاح التعليمي نتيجة التحول اللامركزي في إدارة التعليم الأرجنتيني أيضاً التوسع في الاستثمار التعليمي ففي عام ١٩٩٤م حيث أنفقت الحكومة ٣ بلايين دولار لإعادة هيكلة البنية التحتية والتجهيزات والمعدات التعليمية وإعادة تدريب المعلمين في الأقاليم والمحافظات والمحليات، وقد تم مضاعفة جملة النفقات التعليمية تقريباً من قبل الحكومة نتيجة التحول اللامركزي في التعليم من ١٤٥١ مليون بيزو إلى ٢٢٨٥ مليون بيزو، وكذلك على مستوى المحافظات ومن بينها مدينة بيونيس أيرس التي زادت نفقاتها التعليمية بمعدل ٦٠% من ٥٦٤٣ مليون بيزو إلى ٩٤٧٠ مليون بيزو في الفترة الزمنية من عام ١٩٩٢-١٩٩٨م، وعلى إثر ذلك فقد شهدت تلك الفترة الزمنية من عقد التسعينيات سواء على المستوى القومي المركزي أو على المستوى الإقليمي والمحلي استثماراً واسعاً فاعلاً في مجال التعليم نتيجة للحركة الإصلاحية وإعادة هيكلة النظام التعليمي وتدريب المعلمين والتجهيزات المدرسية وتطوير المناهج والمباني المدرسية بلغ ما قيمته ١١٠٠ مليون دولار أمريكي، أما الموارد المهمة فقد أنفق عليها ٣٠٠ مليون بيزو (١٣٤: ٤٢١-٤٤٥)

د- الجمعية الفيدرالية للتعليم مهامها وواجباتها :

DE SUS ATRIBUCIONES y OBLIGACIONES

ملاحظات ومسؤوليات الجمعية الفيدرالية : La Asamblea tendrá las siguientes atribuciones y obligaciones

- الموافقة على القرارات والتوصيات.
- تعيين الأمين العام. *Designar al Secretario General.*
- تعيين نائب في كل اجتماع *Designar un Vicepresidente en cada reunión* ، يقوم بمساعدة الرئيس أو ينوب عنه في حالة غيابه.
- إنشاء اللجنة التنفيذية *Constituir el Comité Ejecutivo* بموجب الاتفاقات بين مختلف المناطق التعليمية.
- وضع الجدول الزمني وعقد الاجتماعات الإقليمية عندما تقتضي الضرورة.
- النظر في التقارير المقدمة من اللجنة التنفيذية.
- تعيين عضو ممثل لمجلس الجامعات في المجلس الفيدرالي للتعليم.
- تعيين ممثلي المجلس الفيدرالي في المجالس الاستشارية التي أنشئت بموجب قانون التربية الوطنية *establecidos por la Ley de Educación Nacional*
- عقد المجالس الاستشارية *los Consejos Consultivos* ، كما حددها قانون التعليم الوطني؛ وتقديم مقترحات كل منها .
- إنشاء وحدة المعايير القومية للتعليم تضم في عضويتها ممثلين من المحافظات الأرجنتينية .
- تحديد أساليب رصد وتقييم الامتثال لأهداف قانون التعليم الوطني والمنصوص عليها في المادة ٢ من قانون رقم ٢٦.٠٧٥ .
- اقتراح وتحليل سير العمل في البرامج التي تنفذ المعايير التعليمية الوطنية.
- تحدد الجمعية الفيدرالية عدد مرات عقد الدورات بما لا يقل عن عشرة مرات في السنة، ويجوز للرئيس تعديل الجدول الزمني إذا اقتضى الأمر.

هـ- **المجالس الاستشارية: DE LOS CONSEJOS CONSULTIVOS**

أنشئت المجالس الاستشارية بموجب نص المادة ١٠٣ من قانون التعليم الوطني رقم ٢٦.٢٠٦، وتتألف المجالس الاستشارية من ممثلين عن وسائل الإعلام المطبوعة والإذاعة والتلفزيون والهيئات التمثيلية وممثلي المجلس الفيدرالي للتعليم وذلك لتعزيز مستويات أعلى من المسؤولية التعليمية لدى وسائل الإعلام؛ حيث الاتصال الجماهيري مع قضايا التعليم.

ومن بين المجالس الاستشارية الفيدرالية التالية: (٧:٤٨)

- **مجلس سياسة التعليم** *Consejo de Políticas Educativas*
 - **المجلس الاقتصادي والاجتماعي** *Consejo Económico y Social*
 - **مجلس تطوير المناهج** *Consejo de Actualización Curricular*
- ويتم تعيين أعضاء كل من تلك المجالس بالأغلبية من قبل أعضاء الجمعية الفيدرالية.

وظائف المجالس الاستشارية: Son funciones de los Consejos

Consultivos (٧:٤٨)

- تحليل وإصدار الآراء في المجالات ذات الأولوية للتنمية والسياسات التعليمية، وإنتاج التقارير واقتراح مقترحات بشأن القضايا قيد النظر.
 - اقتراح إجراءات التعليم والتدابير إلى المجلس الفيدرالي للتعليم بُغية الامتثال لمعايير التعليم الوطنية.
 - تعيين أعضاء المجالس السابقة أعلاه (مجلس سياسة التعليم، مجلس تطوير المناهج، المجلس الاقتصادي والاجتماعي) ..
- و- **المجلس الوطني للجودة التعليمية: Consejo Nacional de Calidad**
de la Educación

قد أنشأت المادة ٩٨ من القانون التعليمي ٢٦.٢٠٦ لعام ٢٠٠٦م المجلس الوطني للجودة التعليمية في وزارة التربية والتعليم، كجهاز من أجهزة المشورة المتخصصة، والتي تتكون من أعضاء المجتمع الأكاديمي والعلمي من ذوي الخبرة في التعليم من ممثلي الوزارة والمجلس الفيدرالي للتعليم، والمنظمات التجارية والمعلمين، **ومن بين مهام المجلس الوطني للجودة ما يلي :**

- اقتراح المعايير والأساليب المرتبطة بعمليات تقييم التعليم الوطني.
- المشاركة في نظام الرصد في عمليات التقييم، وإصدار الرأي الفني.
- إرسال المقترحات لوزارة التربية والتعليم والعلوم والتكنولوجيا والدراسات لتحسين جودة التعليم الوطني والمساواة في تخصيص الموارد.
- المشاركة في نشر واستخدام المعلومات الناتجة عن العمليات.
- تقديم المشورة لوزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بالمشاركة في التقييم.

ز- **المجلس الوطني للتعليم والعمل والإنتاج (١٠٣ : ١١-١) DEL**

CONSEJO NACIONAL DE EDUCACION, TRABAJO Y

PRODUCCION CREACION

قد نصت المادة ٤٦ من قانون التعليم الفني والمهني بضرورة إنشاء المجلس الوطني للتعليم والعمل والإنتاج، للعمل كهيئة استشارية في المسائل والقضايا المنصوص عليها في هذا القانون، بهدف تقديم المشورة لوزير التربية والتعليم في جميع القضايا المتعلقة بتنمية وتعزيز التعليم التقني والمهني.

يتشكل المجلس الوطني للتعليم والعمل والإنتاج وفقاً لما جاء في نص المادة ٤٨ من قانون التعليم الفني والمهني من شخصيات تتمتع بالأداء المتميز والمميز في التعليم المهني والإنتاج والعمل بحيث يتألف من : (١٠٣ : ١٠)

ممثلين عن وزارة التربية والتعليم، العلوم والتكنولوجيا، ممثلين عن وزارة العمل والعمالة والضمان الاجتماعي، ممثلين عن وزارة الاقتصاد والإنتاج، ممثلين عن

المجلس الاتحادي للثقافة والتعليم، ممثلين عن الغرف التجارية خاصة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ممثلين عن نقابات المعلمين المهنيين والفنيين وأصحاب العمل والوكالات التي تقدم تعليم الإدارة الفنية والمهنية انفراد، ويتم تعيين الأعضاء من قبل وزير التربية والتعليم، بناء على اقتراح من هذه القطاعات.

- **ومهام المجلس الوطني للتعليم والعمل والإنتاج هي:** Las funciones del

Consejo Nacional de Educación, Trabajo y Producción son

تضمنت نص المادة ٤٧ من القانون على المهام التالية : (١٠٣ : ٩-١١)

إدارة التعاون والتوفيق بين مصالح القطاعات الإنتاجية وأصحاب المصلحة في التعليم الفني والمهني، تشجيع إشراك التعليم الفني المهني مع سوق العمل، فضلا عن إنشاء مجالس المحافظات للتعليم والعمل، اقتراح مبادئ توجيهية لتوليد وتطبيق مصادر التمويل لتطوير التعليم الفني، تقديم المشورة بشأن عمليات التكامل الإقليمي من التعليم الفني المهني في السوق المشتركة أو وتشكل الاتفاقات الإقليمية الأخرى أو التكتلات الإقليمية، سواء المتعددة الأطراف والثنائية .

ن- وكالة إدارة المعلومات : organismo líder en la gestión de la información educativa

وهي بمثابة مستودع مؤسسي لوزارة التربية والتعليم في الأرجنتين، مستودع يضم نظم المعلومات التي تقوم بتخزين وتنظيم البيانات والمعلومات والإحصاءات التعليمية وتوفر الوصول السهل للمعلومات ودعم ونشر الإنتاج الفكري الصادر عن المناطق والإدارات والوزارات التعليمية الإقليمية، وحفظ ونشر القوانين والتقارير التي تتعلق بالتعليم والتقارير الإدارية والتسجيلات الصوتية وأشرطة الفيديو، والمادة الصحفية، ومواد التدريب، والمنشورات، والبرامج التعليمية، والأعمال الفنية، والموريات التعليمية.

مهام وكالة إدارة المعلومات :

- دعم الإدارة التعليمية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وتعميم وتسهيل الوصول إلى البيانات والمعلومات الصادرة عن مختلف الوزارات التعليمية بالمحافظات .
- حماية الذاكرة المؤسسية من خلال إنتاج الوثائق ومصادر المعلومات.
- إدارة أكثر من ٣٠,٠٠٠ سجلاً ببليوغرافية، وأكثر من ٢٠,٠٠٠ كائن رقمي مثل:، الفيديوها، الصور، الصوت، والوثائق التاريخية منذ إنشاء نظام التعليم الأرجنتيني والمقالات الكاملة للنشر مثل مجلة مراقب التعليم المشتركة التي أسسها سارمينتو في عام ١٨٨١م.
- يُعد هذا المستودع جزءاً وامتداداً من إجراءات الحكومة الإلكترونية ووعاء مرجعي يمكن الرجوع إليه عند صناعة القرارات التعليمية ورسم ملامح السياسة التعليمية .

٢- إدارة التعليم على المستوى الإقليمي (على مستوى المقاطعات

/ المحافظات): (٨٣ : ٢٠-٢١)

بناءً على قانون التربية والتعليم الأرجنتيني رقم ٢٦.٢٠٦ 26.206 la Ley N°
والدستور الأرجنتيني، فإن الحكومة المركزية الأرجنتينية والمحافظات las
Provincias ومدينة بوينس آيرس Autónoma de Buenos Aires تتحمل
المسؤولية الأساسية معاً في توفير التعليم الشامل والدائم والجودة، وضمان
المساواة في التعليم، بمشاركة المنظمات الاجتماعية من خلال وزارات التربية
والتعليم بالمحافظات الأرجنتينية De Las Regiones Educativas؛ حيث
قسمت المادة ٢٨ من الدستور المناطق التعليمية الإقليمية بالأرجنتين إلى ما
يلي : (٨٥ : ٢٢-٤٧)، (١٠٤ : ١-٤)

كورينتنس Corrientes، وميسيونس Misiones y شاكو Chaco، فورموزا Formosa،
، سالتا Salta، توكومان Tucumán، جوجوي، y Jujuy وكاتاماركا Catamarca،
سانتيا وديل استيرو، Santiago del Estero لاريوخا La Rioja مندوزا
Mendoza سان خوان San Juan وسان لوييس San Luis لا يامبا La
Pampa نيوكوين Neuquén، ريو تشوبوت Chubut ريو نيجرو Rio Negro،
، سانتا كروز، Santa Cruz y وتيرا ديل فويجو Tierra del Fuego، قرطبة،
Córdoba، سانتا في انتري ريوس، بوينس آيرس ومدينة Buenos Aires y
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

ووفقاً لم أقره الباب الثاني من الدستور الأرجنتيني فيما يختص بحكومات
المحافظات بالمواد (١٢١، ١٢٣، ١٢٢) فالمحافظات تحتفظ بكل السلطات
بموجب الدستور دون تدخل من الحكومة الفيدرالية، والمحافظات تدير وتحكم
مؤسساتها المحلية الخاصة بنفسها، ويتم انتخاب المحافظين والمشرعين
ومسؤولي المحافظة، فالمحافظ ينتخب انتخاباً مباشراً من قبل الشعب بالمحافظة
دون تدخل من الحكومة الفيدرالية، وكل محافظة تُملي دستوراً بما يتفق مع ما
تم تأسيسه في المادة الخامسة من الدستور القومي الأرجنتيني، بما يضمن
استقلالية البلديات وتنظيم نطاقها ومضمونها في الهيكل المؤسسي والسياسي
والإداري والاقتصادي والمالي اللامركزي (٨٥: ٣٠-٣١)

وعلى إثر ذلك أصبحت المحافظات هي المسؤولة عن تصميم وتمويل وتنفيذ
السياسة التعليمية وتعيين المعلمين في مدارس التعليم الأساسي الذين يعملون
بدوام جزئي أو بدوام كلي، ووفقاً لنصوص الدستور فالمحافظات مسؤولة عن
إدارة التعليم على نطاق أراضيها ولها الحق في إصدار القوانين التعليمية
المنظمة للتعليم بها وفقاً للمعايير الوطنية، وبالمثل فالدستور منح نفس
الصلاحيات للمدن الكبيرة في نشر التعليم وإدارتها في نطاق أراضيها أيضاً،

وفيما يلي يعرض الباحث بعض النماذج لإدارة التعليم على المستوى الإقليمي على النحو التالي:

- وزارة التعليم بمحافظة سان جوان *Ministry of Education, Province: of San Juan*

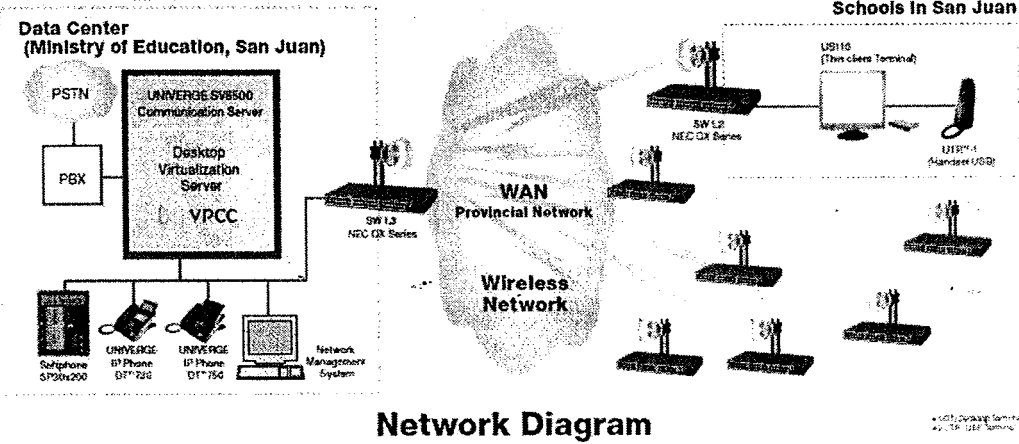
وزارة التربية والتعليم بمحافظة سان جوان الأرجنتينية هي وكالة حكومية مسئولة عن وضع وتنفيذ سياسة متميزة للتعليم وتقوم بتصميم البرامج بدءاً من برامج مرحلة ما قبل المدرسة الابتدائية ومرحلة التعليم الثانوي ومستويات التعليم العالي، وهدف الوزارة الأساسي هو: توفير تعليم عالي الجودة يُسهم في تعليم أبناء الشعب والتدريب لتحقيق التنمية البشرية بالمحافظة. (١٢٩: ١-٣)

وتوفر الوزارة من خلال شركة (NEC) دمج آمن لتحسين المعلومات وإدارة نظام التعليم في الوزارة عبر استخدام سطح المكتب الافتراضي والاتصال عبر الإنترنت، كحل يساعد في تحسين كفاءة إدارة العمليات الإدارية والأكاديمية داخل المؤسسات التعليمية، كما يوفر للمستخدمين الوصول السريع والسهل إلى شبكة الإنترنت، والبريد الإلكتروني، حيث تبادل الملفات عبر بوابات الإنترنت، عبر بروتوكول الإنترنت بتكلفة الخدمة الهاتفية؛ حي قامت وزارة التربية والتعليم بالمحافظة بإعادة هيكلة نظمها الإدارية بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملها؛ لعدة أسباب منها: كانت قدرة إدارة المعلومات داخل الوزارة غير فعالة وأعاقت الإداريين على اتخاذ القرارات الرشيدة، والعمليات التقليدية التي عفا عليها الزمن، البيانات غير الدقيقة التي لا تضمن الكفاية، الأمر الذي جعل الوزارة تستحث نظم جديدة للإدارة المرتكزة على الإنترنت تمكن المستخدمين والإداريين من التواصل عبر استخدام أنواع مختلفة من أجهزة الكمبيوتر مع مجموعة متنوعة من أنظمة التشغيل وتوفير البنية التحتية اللازمة لتكون مبسطة، وتوفير شبكة البيانات لربط المكتب الرئيس مع

٩٢ مدرسة بشكل أكثر كفاءة، لتحسين إمكانية الوصول السهل من المعلومات

وإدارة المعلومات بطريقة سهلة

شكل (٢) يوضح طبيعة الإدارة الإلكترونية بمحافظة سان جوان



وقد ساعد هذا المشروع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحقيق

مجموعة من النتائج منها: (١٢٩ : ٣-١)

- تبسيط العمليات الإدارية بين الوزارة والمدارس والوحدات الإدارية التعليمية؛

حيث أسست شركة NEC لتكنولوجيا الاتصالات ٤٠٠ محطة عمل مع

١٩٢ مدرسة ومع المكاتب والوحدات الإدارية والتعليمية بالمحافظة من

خلال مشروع شبكة نهاية إلى نهاية، وتسعى الوزارة حالياً لتمديد الخدمة

الشبكية إلى ٣٥٠ مدرسة أخرى بأنحاء محافظة سان جوان .

- تخفيض تكاليف صيانة البنية التحتية انخفاضاً كبيراً من خلال إدارة

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ITC و سطح المكتب الافتراضي الذي

ساعد على تحسين أداء وصيانة أجهزة الكمبيوتر وتحسين التكامل وسهولة

انتقال العمل وذلك بتوفير أجهزة الكمبيوتر .

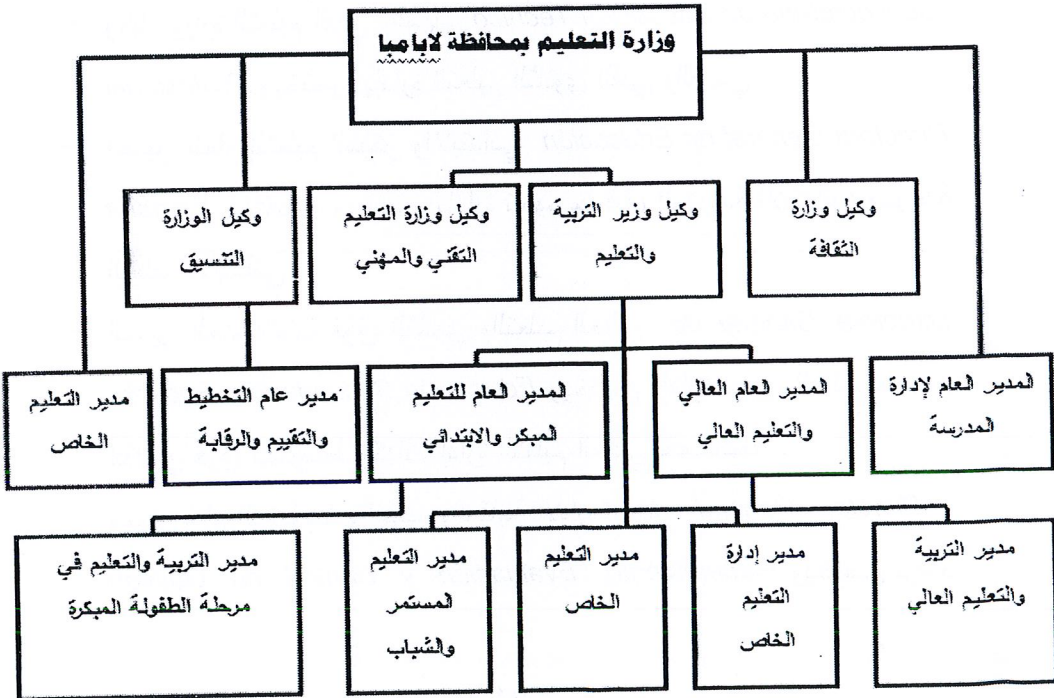
- تعزيز زمن الاستجابة أي وقت أسرع للاستجابة في الإجراءات الإدارية
- كان الهدف من المشروع توفير إدارة أفضل تتسم بالشفافية القادرة على اتخاذ القرارات الأفضل .
- انخفاض تكاليف الصيانة، وأدوات الإدارة الفعالة، ودعم الشفافية في الإدارة وسهولة التواصل بين المكاتب والمدارس وتعزيز الأمن وتحسين الخدمات وتزويد مدارس المحافظة بالهواتف الذكية.
- وهذه تجربة ناجحة لتطبيق لامركزية الإدارة التعليمية من خلال الإدارة الإلكترونية بالأرجنتين .

- وزارة الثقافة والتعليم بمحافظة لايبامبا

يُدار التعليم بمحافظة لايبامبا من خلال مجموعة من السلطات والهيئات التي يبرزها الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم بالمحافظة (١٤٦):

(٥-١) شكل (٣) يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم

محافظة لايبامبا



وفي ضوء الشكل السابق يتضح أن الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم والثقافة بمحافظة لابامبا الأرجنتينية يضم التقسيمات الإدارية المسؤولة عن تنظيم وإدارة النظام التعليمي على المستوى الإقليمي على النحو التالي :

(١٤٦ : ١-٥)

- وزير الثقافة والتعليم *Ministro de Cultura y Educación* ويرأس الهرم الإداري على المستوى الإقليمي ويعاونه كل من :
- وكيل وزير التربية والتعليم *Subsecretaria de Educación* ويعاون الوزير الإقليمي للتعليم في إدارة شؤون التعليم .
- وكيل التنسيق *Subsecretario de Coordinación* ويختص بشؤون التنظيم والتنسيق بالوزارة .
- وكيل وزارة الثقافة *Subsecretaria de Cultura* ويعاون وزير التعليم في الشؤون الثقافية بالمحافظة .
- وكيل وزارة التعليم الفني والمهني *Subsecretario de Educación Técnico Profesional* ويختص بإدارة التعليم الثانوي الفني والمهني .
- المدير العام للتعليم المبكر والابتدائي *Directora General de Educación Inicial y Primaria* ويختص بإدارة تعليم ما قبل المدرسة الابتدائية ومرحلة التعليم الابتدائي.
- المدير العام لتعليم فوق الثانوي والتعليم العالي *Directora General de Educación Secundaria y Superior* ويختص بإدارة شؤون التعليم ما بعد الثانوي فوق المتوسط وكذلك إدارة التعليم العالي بالمحافظة .
- مدير عام التخطيط والتقييم والرقابة الإدارية *Director General de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión* ويختص برسم

السياسة العامة للتخطيط التعليمي على المستوى الإقليمي بالمحافظة
ووضع إستراتيجية التقييم والرقابة الإدارية والمتابعة .

- المدير العام لإدارة المدرسة *Director General de Administración Escolar* ويختص بالإشراف على الإدارات المدرسية (مديرو المدارس) بالمحافظة ويضع إستراتيجية تدريبهم بالمحافظة .

- المدير العام للمعلمين *Directora General de Personal Docente* ويختص بتوجيه المعلمين كل في تخصصه.

- مدير التربية والتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة *Directora de Educación Inicial* ويختص بإدارة التعليم ما قبل المدرسة ومرحلة الطفولة المبكرة.

- مدير التعليم الخاص *Directora de Educación Especial* .

- مدير إدارة التعليم الخاص *Director de Educación de Gestión Privada*

- مدير التربية والتعليم العالي *Director de Educación Superior*

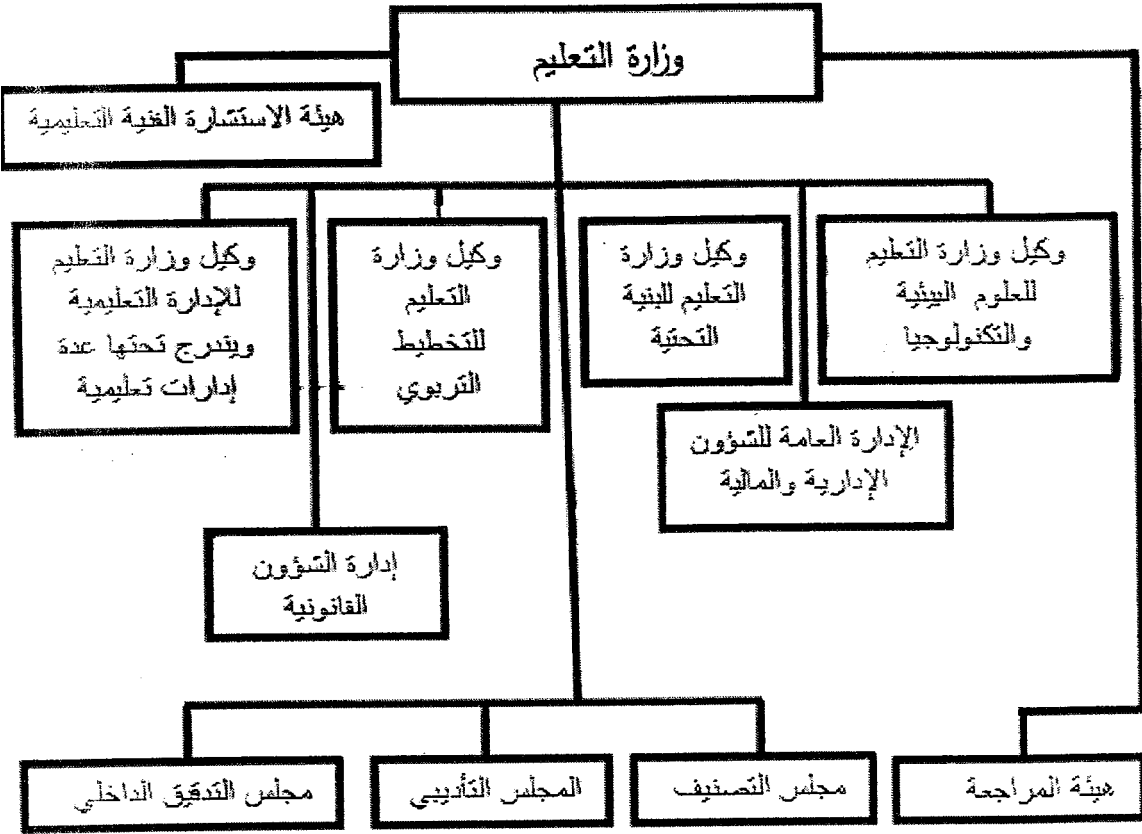
- مدير التعليم المستمر والشباب والكبار *Directora de Educación Permanente de Jóvenes y Adultos*.

ومن بين مهام وزارة التربية والتعليم بمحافظة لا بامبا : (١٤٦ : ٣-٥)

- رسم السياسة التعليمية بمحافظة لا بامبا وصنع القوانين التعليمية .
- إدارة شؤون التعليم العام والخاص قبل الجامعي وبرامج تعليم الكبار .
- تعيين المعلمين والموظفين ومدراء المدارس بمدارس المحافظة .
- تصميم المناهج بما يتفق مع طبيعة وحاجات مجتمع بالمحافظة .
- تحديد الأولويات في الإدارة التعليمية على مستوى المحافظة .
- تعزيز عمليات التقييم الذاتي المؤسسي ودعم التعاون للتخطيط والتنمية
- وتقييم العمليات بهدف تحسين جودة التعليم والتعلم بالمحافظة .
- تشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين جودة التعلم

- تعزيز وتبني مشاريع التعليم الفني والتدريب المهني بالتنسيق مع النظام الإنتاجي المحلي والإقليمي والوطني.
- صيانة وتحسين البنية التحتية لتعزيز تكافؤ الفرص التعليمية.
- تعزيز البحوث التربوية لتوليد معلومات مفيدة تُسهم في التخطيط وصنع القرار ووضع السياسات لنظام التعليم بالمحافظة.
- تعزيز التنمية المهنية للمعلمين من خلال البرامج التدريبية للمعلمين.
- تنفيذ سياسات التعليم العالي للمساعدة في تحسين التعليم وتعزيز أنشطة البحوث والإرشاد للمجتمع.
- دعم التدريب المستمر في الإدارة التعليمية في سياق السياسات العامة لمديري ومنسقي على جميع المستويات الإدارية .
- تنفيذ البرامج الوطنية التي تسهم في تحقيق الأهداف ووضع السياسات العامة بالمحافظة.
- تمويل التعليم على مستوى المحافظة ومراقبة ميزانية التعليم بالمحافظة
- **وزارة التربية والتعليم بمحافظة جوجوي: (١٤٥ : ١-٤)**
- فيما يلي بعرض الباحث أنموذجاً آخر من إدارة التعليم على المستوى الإقليمي بالأرجنتين بمحافظة جوجوي، ويتضح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

شكل (٤) الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم بمحافظة جوجوي (١٤٥ : ١-٤)



وفي ضوء الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم في المحافظة يتضح أن إدارة التعليم بالمحافظة من خلال وزارة التربية والتعليم التي تتشكل من الهيئات الإدارية والسلطات التعليمية التالية: (١٤٥ : ١-٤)

- وزير التعليم *MINISTRA DE EDUCACIÓN* بالمحافظة يرأس قمة الهرم التنظيمي الإداري.
- وكيل وزارة التعليم للإدارة التعليمية *SECRETARÍA DE GESTIÓN EDUCATIVA*

وهي الوكالة المسؤولة عن الإدارة التعليمية التي تقوم بتصميم وتطوير ومراقبة إستراتيجيات تحقيق السياسة التعليمية في مستويات المحافظات، وتحدد الجوانب التربوية والخدمات التنظيمية والاعتماد، وتقع على وكيل وزارة التعليم للإدارة التعليمية مسؤوليات عديدة فيتولى إدارة الإدارات التالية : (١٤٥ : ١-٤)

• **إدارة التعليم المبكر** *direccion de educacion inicial*

ويندرج تحت هذه الإدارة ما يلي :المشرفين supervisors، المؤسسات التعليمية instituciones educativas

• **إدارة التعليم الابتدائي** *direccion de educacion primaria*

ويندرج تحت هذه الإدارة ما يلي :المشرفين supervisors، المؤسسات التعليمية instituciones educativas

• **إدارة التعليم الثانوي** *direccion de educacion secundaria*

ويندرج تحت هذه الإدارة ما يلي :المشرفين supervisors، المؤسسات التعليمية instituciones educativas

• **إدارة التعليم الثانوي الأعلى** *direccion de educacion superior*

ويندرج تحت هذه الإدارة ما يلي :المشرفين supervisors، المؤسسات التعليمية instituciones educativas

• **إدارة التعليم الثانوي الفني والمهني** *direccion de educacion tecnico*

profesional ويندرج تحت هذه الإدارة :

- المؤسسات التعليمية المهنية والتدريبية *instituciones educativas de formación profesional*

- **إدارة التعليم الريفي** *area de educacion rural*

- **إدارة التربية الخاصة** *area de educacion especial*

- **إدارة التعليم لمتعددي الثقافات وثنائي اللغة** *area de educacion intercultural y bilingue*

- **إدارة تعليم الفنون** *area de educacion artistica*
- **إدارة مؤسسات التربية الخاصة** *area de establecimientos de gestion privada*
- **إدارة التعليم غير النظامي** *caordinacion de educacion no formal*
- **إدارة تعليم الكبار والشباب** *caordinacion de jovenes y adutos*
- **هيئة المشورة (الاستشارة) الفنية التربوية** *asesoria tecnica pedagogica*

وتتولى هذه الهيئة تقديم النصح والمشورة الفنية والتعليمية لوزير التربية والتعليم على مستوى المحافظة، وتضم هذه الهيئة أعضاء من أصحاب المصاحبة التعليمية مثل ممثلين عن: المعلمين، أولياء الأمور، مدراء المدارس، الطلاب، القطاع الخاص، فهي هيئة أو مجلس أمناء على مستوى المحافظة يقدم المشورة لوزير التعليم ومساعديه فيما يختص بالشؤون التعليمية، ويسهمون بشكل مباشر في رسم السياسة التعليمية على المستوى الإقليمي والمحلي والمشاركة في صنع القرارات التعليمية (١٤٥ : ٢)

- **وكيل وزارة التعليم للتخطيط التعليمي / التربوي** *SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO EDUCATIVO*

وكالة وزارة التعليم للتخطيط التربوي هي المسئولة تحديد التخطيط الإستراتيجي وصياغة المناهج بالمحافظة وهيئة التقييم، ويتبعه الإدارات التالية :

- **إدارة التخطيط والتقييم والإعلام التربوي** *Dirección de Planificación, Evaluación e Información Educativa*
- **إدارة الخطط والبرامج والمشاريع** *Dirección de Planes, Programas y Proyectos*
- **إدارة التعليم البيئي** *Departamento de Educación Ambiental*
- **إدارة المحاسبة** *área de administración contable*

• إدارة تطوير الإدارة التكنولوجية الحديثة *área de mejora de gestión*
de nuevas tecnologías

- وكيل وزارة التعليم للبنية التحتية التعليمية *SECRETARÍA DE*
INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA

وكيل وزارة التربية والتعليم للبنية التحتية التعليمية هو المسؤول عن تنفيذ أعمال التخطيط والتصميم والبناء والصيانة وإدارة البنية التحتية للمؤسسات التعليمية والوكالات بوزارة التربية والتعليم بالمحافظة.

وتقع على وكيل وزارة التعليم للبنية التحتية التعليمية إدارة الإدارات التالية :

• إدارة البناء والتخطيط *direccion de obras y planificacion*

• إدارة المباني المدرسية *direccion de de edificios Escolares*

• إدارة المقاولات والتنظيم الإداري *direccion de contrataciones y gestion administrativa*

(١٤٥ : ٣ - ٤) المهام المسندة إليه :

- التخطيط للبنية التحتية وتنفيذ الإجراءات اللازمة لإنشاء وتوسيع وصيانة المباني المدرسية والمؤسسات المساندة لإدارة وزارة التعليم بالمحافظة .
- المشاركة في وضع وتخطيط السياسة التعليمية العامة التابعة لوزارة التعليم.
- الإشراف والتصديق على الأعمال المنفذة من قبل الإدارة .
- جمع ومعالجة وتنظيم المعلومات للبنية التحتية وفقاً لقواعد ومعايير رسم خرائط الاحتياجات الحالية، لحل مشاكل المباني المستقبلية التعليم.
- التعاون والتنسيق مع أجهزة الدولة الأخرى والمجتمع المدني من خلال توقيع اتفاقيات ومشاريع لتحسين البنية التحتية التعليمية بالمحافظة.
- إدارة وتنفيذ الموارد المالية والاقتصادية من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى بناء البنية التحتية للمنطقة التعليمية.

- تفعيل آليات المساءلة وفقاً للوائح الوطنية والإقليمية على مستوى المؤسسات التعليمية بالمحافظة .

– **وكيل وزارة التعليم للعلوم البيئية والتكنولوجيا والابتكار**

**SECRETARÍA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA e INNOVACIÓN
PRODUCTIVA**

- يُعد مسئولاً عن تخطيط وتصميم وتنفيذ الإجراءات الرامية إلى تحسين وتعزيز التنمية الثقافية والعلمية والتكنولوجية والابتكار على كافة المؤسسات التعليمية في نطاق المحافظة، ومن المهام المسندة إليه : (١٤٥ : ٤)
 - تنسيق الأنشطة التي تتوافق مع قضايا العلوم والتكنولوجيا للشباب.
 - تعزيز وإدارة التسجيل وحدات الربط التكنولوجيا (UVT) من جميع المؤسسات ذات الصلة لنظام العلوم والتكنولوجيا والابتكار.
 - تنظيم وإدارة أدوات تعزيز التمويل العلمي، للتكنولوجيا والابتكار.
 - تعزيز وتوليد وتشجيع البحث والابتكار في القطاع العام والخاص.
 - إنشاء البنك الإقليمي لمشاريع البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
 - تنفيذ أنشطة التدريب في قطاعات الإنتاج والخدمات التي يتم بعد ذلك تنفيذها والمنفذة من قبل خبراء من مختلف مجالات البحث العلمي والتكنولوجيا في المحافظة.
 - تعزيز تنفيذ برامج ومشاريع التعاون بين المحافظات والأقاليم.
- وتقع على وكيل وزارة التعليم للعلوم والتكنولوجيا والابتكار إدارة ما يلي:
- إدارة معالجة الترويج العلمي والتكنولوجي dirección de promoción
- area de programas científica y tecnológica، إدارة البرامج التعليمية
- area de administrativa، educativos، الإدارة القانونية والإدارية والمحاسبية
- legal y contable

- الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

المديرية العامة للإدارة هي الجهة المسؤولة عن تقديم المساعدة التقنية إلى وزارة التربية والتعليم في جميع الإجراءات التي تتعلق بإدارة الشؤون الاقتصادية والمالية والميزانية المخصصة، وكذلك في صياغة مشروع الموازنة العامة لقطاع التعليم بالمحافظة، وفقاً لسياسات الميزانية التي وضعت من قبل السلطات المختصة، ويقع عليها عبء التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمراقبة وإدارة الميزانية والتدقيق والرقابة الإدارية، وإدارة الخدمات اللوجستية والموارد المادية والبشرية؛ تحديد القواعد والتعليمات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الواجبات والمهام ومتابعة تنفيذها، وتقع على الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية إدارة الإدارات التالية : (٤ : ١٤٥)

الإدارة الفرعية العام subdirección general de administración، إدارة الميزانية area de recursos presupuestaria، إدارة الموارد البشرية area de gestion humana، إدارة التسوية area de liquidaciones، الإدارة اللوجستية area de logistica، إدارة قسم نظام الكمبيوتر departamento de sistema informaticos ومن بين المهام التي تقوم بها الإدارة العامة للشؤون الإدارية:

- إدارة وتنسيق الأصول المالية والمحاسبية التابعة لوزارة التعليم بالمحافظة.
- متابعة تنفيذ الموازنة في وزارة التربية والتعليم على مستوى المحافظة.
- رصد الامتثال للأحكام القانونية والإدارية، والمحاسبة والميزانية.
- إدارة الميزانية السنوية لجميع الخدمات المدرجة في نطاق المحافظة.
- إدارة وتنسيق المشاريع التعليمية الممولة من صناديق الائتمان العامة.
- تعزيز الموارد الاقتصادية والمالية والخدمات الحكومية والمنظمات الخاصة.
- إدارة ومراقبة الأصول التابعة لوزارة التربية والتعليم على المستوى الإقليمي.

- تنظيم ومراقبة الاحتياجات والمساعدات الغذائية السنوية من المؤسسات التعليمية الأولية، الابتدائية والمتوسطة على مستوى المحافظة .
- إعداد المناقصات لشراء التجهيزات والمعدات المختلفة اللازمة للمحافظة.
- تحديد تفاصيل مجموع الاحتياجات من الوقود اللازم سنوياً لتشغيل المركبات الرسمية، لأداء المخصصات الدورية .
- ترتيب إجراءات السفر والتذاكر لمنسوبي وزارة التربية والتعليم بالمحافظة.
- الإشراف على أنشطة المسؤولين عن التعليم الأولي والابتدائي والثانوي .

- **إدارة الشؤون القانونية *direccion de despacho y asuntos juridicos***

(١٤٣ : ١-٢)، (١٤٥ : ٥)

وتتولى إدارة الشؤون القانونية ومتابعة تنفيذ القوانين في جميع الإدارات التعليمية

- **هيئة المراجعة *junta calificadora***

وتختص بالتقويم والمراجعة وتقييم الأداء بمؤسسات التعليم المختلفة بالمحافظة

- **مجلس التصنيف *junta de clasificacion***

- **المجلس التأديبي *junta de disciplina***

وهو مجلس مختص بتطبيق الجزاءات التأديبية بجميع المؤسسات التعليمية

مجلس التدقيق الداخلي *area de auditoria interna*

وهو مجلس تابع لوزارة التعليم على مستوى المحافظة يختص بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم المختلفة.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن حكومة محافظة جوجي الأرجنتينية تتيح فرصة مشاركة الشعب في رسم السياسة التعليمية وإدارة النظام التعليمي على المستوى الإقليمي والمحلي ومراقبة جودة التعليم بالمدارس المحلية ومراقبة ضمان مجانية والإلزامية التعليم الإلزامي للجميع وأن يكون التعليم في متناول الجميع ويحظر التمييز في التعليم، وحكومة الأرجنتين ملزمة بتحقيق وضمان المشاركة

المجتمعية في صناعة واتخاذ القرار التعليمي على المستوى الإقليمي والمحلي، وتنتشر في محافظة جوجي مجالس التعليم المجتمعية المحلية بالمحليات المختلفة التي تقع عليها مسؤولية إدارة التعليم على محلياً (١٤٢ : ٢-٣).

وفي ظل تطبيق اللامركزية في مجال التعليم ونقل إدارة خدمات التعليم من المستوى المركزي للمستوى الإقليمي أصبحت المحافظات والبلديات المحلية مسئولة عن تنفيذ الإصلاح وإعادة هيكلة البنية التحتية للتعليم وتطوير المناهج، وتدريب المعلمين، ومنذ عام ١٩٩٦م تم إدخال الدورة الثالثة تدريجياً في كل محافظة وقامت كل محافظة بتصميم سياسات مستقلة بالمستويات المختلفة، وكذلك اختارت المحافظات المناهج بصور مختلفة بشكل كبير فعلي سبيل المثال قدمت محافظة كوردوبا ١٣ مادة دراسية بينما قدمت مدينة بيونيس أيريس سبع مجالات دراسية فقط، وهذا التباين بين المحافظات يعكس مدى اللامركزية والاستقلالية لكل محافظة في إدارة تعليمها. (١٠٧ : ١)، (٧٥ : ٢)

ونتيجة لموجة الإصلاحات الناتجة عن تطبيق اللامركزية أصبح الهيكل التعليمي محكوم بقانونين هما القانون الفيدرالي للتعليم في الفترة من ١٩٩٣-٢٠٠٦ (LFE) Federal law education from 1993 to 2006 والذي قسم هيكل نظام التعليم إلى ٩ سنوات للتعليم الأساسي و ٤ سنوات للتعليم الثانوي الأخيرة منها للفني ليبلغ عدد السنوات ١٣ سنة للتعليم قبل الجامعي .

أما قانون التعليم القومي الصادر في ٢٠٠٦ م (LEN) قسم هيكل نظام التعليم قبل الجامعي إلى ٦ سنوات للابتدائي و ٦ سنوات أو ٧ سنوات للتعليم الثانوي حيث تختلف المحافظات الأرجنتينية فيما بينها في عدد السنوات المخصص لكل مرحلة حيث تترك هذه الإجراءات لطبيعة كل محافظة. (١٢٢ : ١-٨)

٣- إدارة التعليم على المستوى المحلي :

AUTORIDADES : **الحكم المحلي / المجالس والسلطات المحلية**

MUNICIPALES

أكد الدستور الأرجنتيني على تفعيل دور أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم وكذلك تفعيل دور المجتمع المحلي في إدارة التعليم في نطاق الحكومات المحلية وزيادة المشاركة المجتمعية في صناعة القرارات التعليمية بشكل أو بآخر بدءاً من انتخاب عمدة البلديات وأعضاء المجالس المحلية وأعضاء المجالس واللجان التعليمية والاستشارية على المستوى المحلي والمدرسي أو التمثيل الحقيقي في تلك الكيانات والمجالس المحلية، والشراكة الفاعلة لممثلي القطاع الخاص وسق العمل المحلي، ومن مظاهر اللامركزية في إدارة التعليم بالأرجنتين أن لكل محافظة دستورها الخاص بها وتعدد الكيانات الإقليمية والمحلية المسؤولة عن إدارة وتمويل التعليم على المستوى الإقليمي والمحلي. (٨٥ : ٣١-٣٢)، (١٤٨ : ٧١٤-٧٣٨)، (٣١ : ٣-١)، (١٦٤ : ١-٥).

- **المجالس البلدية المحلية : las comunas y sub comunas.**

تتعدد المجالس البلدية المحلية في الأرجنتين وتُعد المجالس البلدية هيئة سياسية وهي أحد أشكال إدارة الحكم المحلي بالأرجنتين، وتختلف المجالس البلدية المحلية باختلاف حجم المدينة من حيث المساحة الجغرافية وتعداد السكان بها، وتتم عملية انتخاب أعضاء المجلس المحلي للمدينة بطريقة التصويت المباشر وينتخب أعضاء المجلس عمدة للمجلس ليكون رئيساً / مديراً للمجلس البلدي، ويُعد المجلس البلدي مسؤولاً عن إدارة جميع المدارس الحكومية في المنطقة، ولكل بلدية محلية مجلس بلدي مسئول عن التعليم وينتخب رئيسه/عمدته من بين السكان المحليين كما يتم انتخاب أعضائه (١٦٤ : ١-٥)

- ويرأس البلدية عمدة البلدية، الذي يفوض بعد انتخابه، ويتألف مجلس

البلدية من الأعضاء التاليين : (١٤٤ : ٢-١)، (١٥٦ : ٤-١)

- عضو معين من قبل البلدية *un representante designado por el Municipio*
- ممثل معين من قبل وزارة التربية والتعليم في المحافظة *Un representante designado por el Ministerio de Educación de la provincia*
- ممثل عن البرلمان الشعبي التشريعي لمجلس المدينة *Un representante de cada bloque legislativo del Concejo Municipal*
- ثمانية ممثلين من المؤسسات التعليمية العامة والخاصة، *Ocho representantes de las Instituciones Educativas públicas y privadas, correspondiendo*
- عضوين ممثلين عن كل مستوى تعليمي (الابتدائي والثانوي والعالى) *a dos por cada nivel: Primario, Secundario y Terciario no Universitario*
- ممثل يعينه اتحاد المدارس التعاوني. *Un representante designado por la Federación de Cooperadoras Escolares*
- اثنين من الممثلين المعينين من قبل اتحاد الطلاب *Dos representantes designados por las Federaciones de Estudiantes*
- ثلاثة ممثلين معينين من قبل نقابات المعلمين. *Tres representantes designados por los Sindicatos Docentes,*
- ثلاثة ممثلين من الجامعات الموجودة في المدينة.
- ممثلي حدائق البلدية، الخاصة والعامة. *Representantes de Jardines Maternales Municipales, Públicos y Privados*
- ممثلين عن وزارات وإدارات الحكومة المحلية. *Representantes de los Ministerios y dependencias del Gobierno Provincial*

- ممثلي مجلس المدينة. *Representantes de las dependencias municipales.*
- ممثلي منظمات المجتمع المدني. *Representantes de organizaciones civiles.*
- خبراء في مجالات متخصصة. *Expertos en temáticas específicas.*
- ممثلي الحي *Representantes de la Federación de Vecinales.*
- **عمدة البلدية : Intendente Municipal**

هو حاكم البلدية و ينتخب عادة بالتصويت المباشر من قبل الشعب لمدة أربع سنوات ولديه سلطات تنفيذية واسعة في نطاق البلدية ويرأس مجلس البلدية ويلقب بعمدة البلدية ويدعمه نائب العمدة والمسئولين المحليين .

واجبات والتزامات وصلاحيات عمدة البلدية : DEL INTENDENTE

MUNICIPAL, SUS DEBERES Y OBLIGACIONES

- ومن بين مسؤوليات والتزامات عمدة البلدية وفقاً لنصوص مواد الدستور الوطني والقوانين المحلية للبلديات المحلية المواد (٤٠، ٤١) ما يلي : (١٥٦ :
- (٤-١)، (١٤٤ : ٢-١)، (٧٦ : ٥-٧)، (١٥٣ : ٩-١٩)، (١٤٧ : ١)
- تمثيل البلدية في الاجتماعات الرسمية.
- إصدار اللوائح اللازمة لنظام مكاتب الرعاية والمحفوظات واعتمادها.
- المساهمة في صنع اللوائح، وله حق تقديم المشاريع إلى المجلس.
- يقدم إلى المجلس كل عام، الضرائب والرسوم والجبائيات والموارد البلدية.
- سن التشريعات الصادرة عن المجلس وتوفير الآليات لتنفيذها .
- فرض غرامات تصل إلى مبلغ خمسين ألف بيزو لانتهاك القانون.
- تمديد جلسات المجلس وعقد دورات استثنائية خلال العطلة .
- تقديم التقارير سنوياً إلى المجلس، والحسابات في افتتاح الدورة العادية.

- تقديم الضرائب، والرسوم، والإيرادات البلدية لميزانية البلدية.
- تقديم المشورة للفرع التنفيذي للمحافظ.
- إعداد تقارير شهرية عن رصيد خزانة البلدية وإعلام الجمهور بها.
- فحص مباني المدارس في البلدية، وشجب المجلس مخالقات التعليم و اقتراح الإصلاحات المناسبة وفحص المرافق العامة واعتماد التدابير.
- إدارة مجلس البلدية والإشراف على كافة الوحدات الإدارية به.
- تعيين الموظفين ورؤساء الوحدات الإدارية أو إقالتهم.
- إدارة الموارد البلدية بما في ذلك الخدمات التعليمية.
- الاستجابة لمصالح المواطنين وتمثيلهم أمام الحكومة الوطنية .
- تنفيذ السياسات المحلية لتحسين جودة الحياة داخل البلدية .
- تعيين المدراء والمعلمين بالمدارس المحلية بعد إقرار المجلس التعليمي.
- تمثيل المجلس البلدي المحلي للمدينة في المجالس الإقليمية بالمحافظة.
- الاستجابة لحقوق السكان المحليين فيما يختص بالخدمات التعليمية.
- إتاحة فرص المشاركة المجتمعية والشعبية في صنع القرارات التي يناقشها المجلس البلدي من خلال الاجتماعات والجلسات المفتوحة .
- اعتماد رؤية ورسالة البلدية التعليمية والخطط الإنشائية للمدارس .
- الاستجابة إلى السلطة التشريعية وإقرار الميزانية ومشاريع القوانين التي يتم إرسالها إلى الهيئة التشريعية للموافقة عليها.
- التواصل المستمر والتعاون الفعال مع مجلس التعليم المحلي في إدارة شؤون التعليم علي مستوى البلدية.
- الموافقة على إنشاء المدارس وتجهيزها بناءً علي اقتراح مجلس التعليم المحلي لتلبية احتياجات ومتطلبات التعليم في نطاق البلدية.
- **مهام وصلاحيات المجالس البلدية المحلية في مجال التعليم :**

تتعدد اختصاصات السلطات المحلية فتتولى إنشاء وإدارة كل المرافق والخدمات التي تدخل في نطاق اختصاصات الوحدات المختلفة المحلية للحكم المحلي ومن بينها، على سبيل المثال، إدارة الخدمات التعليمية بمستوياتها ومراحلها المختلفة (ما قبل الابتدائي والابتدائي والثانوي والعالى ومؤسسات تعليم الكبار والتدريب المهني والفني)، ومن بين مسؤوليات المجالس البلدية المحلية وفقاً لما جاء في نص الباب الثاني من الدستور الأرجنتيني، مثال لبلدية مدينة بوينس آيرس ومدينة سانتا من مسؤولياتها وفقاً لنص المادة ١٢ (الباب الثاني) من الدستور والمواد (٣٣، ٣٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩) من قانون الحكم المحلي لمدينة سانتا والتي تتبلور جميعها في المسؤوليات التالية : (٧٥ : ٣ - ٢٢)، (١٢٦ : ٢)، (٨٦ : ١ - ٤)، (١٥٦ : ٣ - ٤)، (٧٦ : ٧)

- إدارة وتمويل التعليم على نطاق الحكومة المحلية لبلدية المدينة وتحقيق الالتزام المالي لوضع الميزانية .
- الموافقة على مقترحات ومشاريع البلدية وتحمل المسؤولية وجمع الضرائب .
- التخطيط والتنظيم لنظام التعليم المحلي وفقاً لرؤى وملاحح التعليم الوطني وبما يتفق مع الحاجات المحلية للمحليات .
- ضمان الوصول إلى التعليم لجميع لفئات العمرية والمستويات الاجتماعية والاقتصادية والتنوع الثقافي لأبناء المجتمع المحلي .
- إنشاء وإدارة المؤسسات التعليمية إدارة شاملة ديمقراطية بمشاركة جميع أطراف العملية التعليمية وأصحاب المصلحة التعليمية كأولياء أمور الطلاب وأوصيائهم والطلاب والقائمين على سوق العمل أصحاب القطاع الخاص وأعضاء المجالس البلدية والاستشارية المنتخبة .
- ضمان جودة التعليم وتكافؤ الفرص والمساواة الاجتماعية لجميع الأفراد .

- ضمان التعليم الشامل الذي يُسهم في تطوير جميع جوانب شخصية المتعلم وتيسير الوصول إلى التعليم العالي لجميع التعليم .
- توفير التدريب المستمر للمعلمين لضمان التنمية المهنية المستدامة .
- تفعيل المشاركة الديمقراطية الاجتماعية والحرية والتضامن في صنع القرارات التعليمية، واحترام حقوق الإنسان.
- تعزيز الهوية الوطنية على أساس احترام التنوع الثقافي والخصوصيات المحلية، والانفتاح على القيم الإقليمية والعالمية .
- ضمان التعليم الشامل من خلال السياسات المحلية والإقليمية والوطنية وإستراتيجيات تخصيص الموارد التعليمية وإعطاء الأولوية لأكثر الفئات المحرومة من المجتمع.
- ضمان المساواة في الخدمات التعليمية والصحية، واحترام حقوق الأفراد.
- كفالة التعليم لجميع الفئات واحترام حقوق الأطفال والمراهقين .
- كفالة المشاركة الديمقراطية للمعلمين والأسر والطلاب في المدارس.
- نشر ثقافة العمل الفردي والتعاوني كمبدأ من مبادئ التعليم والتعلم.
- تطوير قدرات وفرص الدراسة والتعلم مدى الحياة للكبار .
- تعزيز مركزية القراءة والكتابة، والشروط الأساسية للتعليم في جميع مراحل الحياة، وترسيخ المواطنة في محتوى المناهج التعليمية .
- تزويد الأشخاص ذوي الإعاقة، المؤقتة أو الدائمة، بأساليب التعليم المناسبة وفقاً لاحتياجات ذوي الحاجات الخاصة والتي تسمح لهم بتطوير إمكاناتهم.
- تحمل مسؤولية نقل الطلاب من وإلى المدارس المحلية المختلفة .
- استغلال المدارس في الصيف في الأنشطة والبرامج المختلفة مثل برامج محو الأمية وتعليم الكبار وعقد الدورات الرياضية والثقافية والفنية .
- ضمان احترام الشعوب الأصلية واحترام لغتهم وهويتهم الثقافية .

- توفير المعرفة وتعزيز القيم التي تعزز التدريب للمسؤولين عن التعليم .
- تنسيق السياسات في مجال التعليم والعلوم والتكنولوجيا مع الثقافة، الصحة والعمل والتنمية الاجتماعية، والرياضة والاتصالات لتلبية احتياجات السكان، والاستفادة القصوى من الدولة والاجتماعية والمجتمع والموارد.
- تشجيع كافة المؤسسات التعليمية لتحقيق أشكال التميز.
- وكذلك ما تضمنته مادتي (٢١)،(١٢١) من قانون التعليم الأرجنتيني LEY DE EDUCACIÓN NACIONAL LEY N° 26.206، يتضح أن مسؤوليات السلطات المحلية على سبيل المثال في بلدية بوينس ما يلي: (١٢٦: ٢-١)**
- توسيع خدمات التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة.
- تشجيع وتسهيل مشاركة الأسر في تطوير إجراءات رعاية وتعليم أبنائهم.
- ضمان تكافؤ الفرص التعليمية للجميع، والاهتمام الخاص بالفئات المحرومة من السكان.
- تنظيم ومراقبة أداء المؤسسات التعليمية لضمان الرعاية والتعليم للجميع.
- توفير التعليم المبكر التي تديره الدولة، أو التي يديره القطاع الخاص أو المملوك من قبل المنظمات غير الهادفة للربح، المجتمعات المدنية، النقابات والاتحادات والتعاونيات.
- وجاء في نص المادة ١٢١ من القانون من بين صلاحيات السلطات التعليمية المحلية أيضاً ما يلي : (١٢٦ : ٢-١)
- ضمان الحق في التعليم في أراضيها، الامتثال والامتثال لهذا القانون، وتكييف التشريعات القضائية وتوفير التدابير اللازمة لتنفيذها.
- تكون مسئولة عن تخطيط وتنظيم وإدارة وتمويل النظام التعليمي في نطاقها، وفقاً لحياتهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

- الموافقة على المناهج الدراسية لمختلف المستويات، ويشكل جزءاً من المتفق عليها في المجلس الفيدرالي للتعليم.
- إدارة وتنظيم ومتابعة إجراء المؤسسات التعليمية .
- مراقبة مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسات التعليمية الخاصة، والإدارة التعاونية والاجتماعية، وفقاً للمعايير المنصوص عليها في المادة ٦٥.
- تنفيذ قرارات المجلس الفيدرالي للتعليم وضمان المشاركة المجتمعية لأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم لحماية وحدة ملامح نظام التعليم.
- كما يتمتع حكام البلديات بصلاحيات واسعة منها التعيين والإقالة، والإسهام بفاعلية في سنن قوانين التعليم بالمحافظة بما تقترحه المحليات والمجالس البلدية من مقترحات تتعلق بقضايا التعليم، وكذلك إصدار المراسيم التنفيذية لتطبيق القوانين الفيدرالية داخل البلدية المحلية .
- كما أكدت المادة (١١٢) من قانون التعليم أن السلطات البلدية المحلية مسؤولة عن ما يلي : (٩٢ : ٧-١)، (٧٦ : ٤-١)
- وضع البرامج والأنشطة التعليمية التي تستجيب لمتطلبات واحتياجات التدريب والإنتاجية بالمحليات، وتحسين الظروف المعيشية.
- تنظيم المراكز الثقافية للأطفال والشباب من أجل تطوير القدرات التعبيرية، من خلال البرامج المدرسية والأنشطة الفنية والثقافية والرياضية.
- تنفيذ إستراتيجيات لتنمية الطفل، وإدارة المناطق الحكومية المرتبطة بالتنمية الاجتماعية والصحية ورعاية الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٥) يوماً وعامين، بمشاركة الأسر والجهات الفاعلة الاجتماعية.
- الاستفادة القصوى من الإمكانيات والموارد التعليمية بالمجتمع المحلي؛ حيث الثقافة، والفن، والرياضة، والبحوث العلوم والتكنولوجيا.
- تنسيق الأنشطة التعليمية مع وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي.

**وعلى سبيل المثال، من بين وظائف مجلس البلدية في كل من مدينة سانتا
ومدينة سان فرناندو ورايجو الأرجنتينية ما يلي : (٩٢ : ٧-١١)، (٧٦ : ٢-
Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe Sus funciones. (١٤٧ : ١-٣)، (٤
son, San Fernando**

- تعزيز وتشجيع مشاركة الآباء والجيران ومديري المدارس والمعلمين
والمؤسسات لوكالات الدولة التعليمية ومنظمات المجتمع المحلي في
تطوير إجراءات للمساعدة في دعم الأنشطة التعليمية من مدارس المدينة
وتتفيذ الإستراتيجيات والأنشطة في الشؤون التربوية والثقافية التي
تستهدف المجتمع بشكل عام.
- إجراء مسح عام للمؤسسات، والالتحاق، والمعلمين، وغيرهم بغية تقييم
أداء المعلمين والموظفين في المدارس.
- تشخيص الوضع التعليمي، والخطط التعليمية في المدارس.
- إنشاء المدارس وتجهيزها بالتجهيزات اللازمة لسير العملية التعليمية
- إنشاء المكاتب الثقافية العامة الداعمة للثقافة والتعليم.
- دعم المعلمين من خلال خلق فضاء داعم للتفكير والتدريب والتنمية
المهنية المستدامة وذلك بعقد الدورات التدريبية وورش العمل والندوات.
- دعم الأنشطة الثقافية والتعليمية للأطفال والشباب والكبار وكبار السن
الذين يعيشون في البيئة المحلية ودعم الحوار والتعاون.
- إعداد ووضع الميزانية السنوية للتعليم وتحديد مسارات الإنفاق .
- ضمان تحقيق المساءلة التعليمية في ظل مبادئ الشفافية الداعمة .
- **مجلس التعليم بالبلدية : . Los Consejos Municipales de
Educación**

تنتشر في البلديات المحلية في مختلف المحافظات الأرجنتينية المجالس التعليمية البلدية المسؤولة عن إدارة الخدمات التعليمية على المستوى المحلي وهي مجالس ضمنية منبثقة من المجالس البلدية المحلية والتي تم إنشاؤها بموجب التشريعات الدستورية القومية والإقليمية وقوانين التعليم الإصلاحية التي تدعم لامركزية إدارة وتنظيم التعليم،

وقد تميزت هذه اللامركزية كأداة للنموذج لتوزيع السلطات وتوسيع الصلاحيات للمستويات الإقليمية والمحلية؛ إذ يوجد بكل محلية مجلس تعليمي يتشكل من أعضاء منتخبين ومدير منتخب من بين هذه الأعضاء، يتم تعيينهم بالانتخاب المباشر من بين أعضاء مجلس البلدية فضلاً عن فتح باب الترشح لأصحاب المصلحة الحقيقية والمباشرة من التعليم أمثال أولياء أمور الطلاب، والخبراء من المعلمين، والمهتمين بالشؤون الثقافية والتعليمية، ورجال القطاع الخاص المتصلين اتصالاً مباشراً بروافد سوق العمل المحلي ويكون اختيارهم بالانتخاب المباشر من أبناء الشعب المحلي .

ويرأس مدير التعليم عدداً من المديرين المساعدين والتنفيذيين والإداريين والمستشارين، ويختلف عدد هؤلاء من مدينة إلى أخرى تبعاً لمساحتها وحجم السكان والخدمات التعليمية بها، ويضم مكتب المدير عدة إدارات فرعية: التعليم الابتدائي والثانوي، الخدمات الخاصة، والتعليم العالي غير الجامعي. ووظيفة المدير استشارية بحتة إذ عليه أن يُعد التقارير ويقدم وجهة النظر المهنية للجنة التعليم المحلية وما ينبثق عنها من لجان فرعية. هذا بالإضافة إلى قيامه بوظائف التنسيق بين السلطة المحلية والمدارس من ناحية، وبين السلطة المحلية والسلطات التعليمية الإقليمية بالمحافظة والسلطات المحلية البلدية الأخرى المجاورة، وينقسم مجلس التعليم بالمدينة إلى مجموعة من الأقسام الفرعية تقوم في مجملها بتقديم الخدمات التعليمية على المستوى المحلي

للمدينة، ومن أهم هذه الأقسام ما يلي (١١٢ : ١-٣) : قسم الطفولة المبكرة والرعاية النهارية، قسم التعليم الابتدائي والثانوي، قسم الخدمات الثقافية والتعليمية، قسم تعليم الكبار، قسم المراقبة الاجتماعية والخدمات الاستشارية، قسم الخدمات السياسية والإدارية، قسم المصادر البشرية، قسم التربية الخاصة.

- ومن بين مهام ومسؤوليات مجلس التعليم المحلي ما يلي : (١٤٤ : ١-٢)
(٢ : ٩٣ : ٥-٣)

- تحديد رؤية ورسالة المجلس التعليمي على مستوى البلدية وصياغة وإعلان الأهداف الإستراتيجية للتعليم بالبلدية وإجراءات وأساليب تحقيقها .
- التوسع في إنشاء المدارس العامة وفق احتياجات المجتمع المحلي.
- رصد وتقييم أداء المؤسسات التعليمية وفقاً لمعايير الجودة التعليمية المعلنة وما يتسق مع الرؤى المحلية والإقليمية والسياق الوطني للتعليم .
- توسيع فرص وقنوات المشاركة المجتمعية في صناعة القرارات التعليمية عبر الاجتماعات الدورية المفتوحة على الشعب (أولياء أمور الطلاب، المعلمين، الطلاب أنفسهم، ممثلي القطاع الخاص بالمجتمع المحلي، أفراد المجتمع المحلي) ومن خلال إطلاعهم على القرارات التي يتخذها المجلس نهاية كل اجتماع والتي تعلن على الموقع الإلكتروني لمجلس البلدية .
- دعم الشفافية وتطبيق معايير المساءلة التعليمية بالمؤسسات التعليمية المختلفة في نطاق البلدية المحلية من خلال الزيارات الميدانية المستمرة والمفاجئة للمدارس ودعم نقاط القوة وتعزيز ومعالجة القصور ونقاط الضعف التي يمكن ملاحظتها، ومن ثم تقديم المقترحات التي تُسهم في تحسين كفاءة هذه المدارس وتحسين أداء المعلمين بها .
- اقتراح الخطط التدريبية المهنية لضمان التنمية المهنية المستدامة للقيادات المدرسية والمعلمين والإشراف على تنفيذها والعمل على إنجازها .

- ضمان امتثال الالتحاق بالتعليم الإلزامي للجميع .
- توفير التدريب التقني والمهني لجميع المستويات من فئات المعتقلين.
- ضمان التعليم غير النظامي البديل ودعم المبادرات التعليمية.
- وضع مقترحات لتشجيع الإبداع الفني والمشاركة في الفعاليات الثقافية.
- تسهيل الدمج الاجتماعي للأشخاص المحرومين في التعليم. (المادة ٥٦) .

٤- إدارة التعليم على المستوى المؤسسي / المدرسي :

لقد حددت المادة (١٢٢) من قانون التعليم الأرجنتيني LEY DE EDUCACIÓN NACIONAL LEY N°_26.206 أن المؤسسة التعليمية LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA هي وحدة النظام التعليمي في البلدية La institución educativa es la unidad pedagógica وهي المسؤولة عن عمليات التدريس والتعلم التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية المنصوص عليها في هذا القانون، وتدعم المشاركة من مختلف الجهات الفاعلة التي تشكل المجتمع التعليم وتلعب المدرسة الأرجنتينية دوراً حيوياً في صنع القرار التعليمي والمشاركة في تطوير المناهج الدراسية وتسمح بفتح أبوابها للمشاركة الاجتماعية الفاعلة في إدارة المدرسة ورسم ملامح السياسة التعليمية بها وصنع القرارات التعليمية والارتقاء بمستوى الأداء المهني للمعلمين.

- **مجلس إدارة المدرسة: Consejo Escolar** (٧٥ : ٣-٢٢)، (١٢٦ : ٢٥) والمجلس هو هيكل إداري له بُعد تاريخي والسياسي والتعليمي في الأرجنتين ومجالس المدارس البلدية تتألف عادةً من أفراد المجتمع المحلي المنتخبة ديمقراطياً ومن أعضاء هيئة التدريس، وينتخب أعضائه عن طريق التصويت المباشر للمواطنين Consejo Escolar elegido o no por voto directo de la Dicho cuerpo elige al : كما ينتخب رئيس مجلس الإدارة من بين :

Presidente de dicho Consejo entre sus miembros
على درجة عالية من الكفاءة المهنية .

وعلى إثر ذلك يتألف مجلس إدارة المدرسة على النحو المبين بالمادة ١٢٢ من
قانون التعليم على النحو التالي: (٧٥ : ٣-٢٢)، (١٢٦ : ٢٥)

مدير المدرسة يرأس مجلس المدرسة، ويساعده نائب مدير المدرسة وممثلين
اثنين من المعلمين، خمسة من الآباء والأمهات والأوصياء على الأطفال الذين
يحضرون المدارس، أمين الصندوق يتم انتخابه من بين الأعضاء، ممثلي
الموظفين والإداريين، ممثلي أعضاء الرابطة التعاونية، المستشار المحلي.

- مهام مجلس إدارة المدرسة :

- تضمنت نصوص المواد ١٢٨، ١٢٧، ١٢٩ من قانون التعليم رقم ٢٦.٢٠٦
- وكذلك القواعد العامة للمؤسسات التعليمية لمحافظة بوينس آيرس صلاحيات
المجالس المدرسية على النحو التالي: (٧٥ : ٣-٢٢)، (١٢٦ : ٢٥)، (٩٣ : ٣-٥)
- إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة بما تتضمنه من عناصر رؤية ورسالة
المدرسة والأهداف التشغيلية .
- تحديد متطلبات المدرسة من التجهيزات والمصادر المعاونة لعملية التدريس
- إعداد الميزانية السنوية للمدرسة ومسارات الإنفاق .
- التنسيق مع مجلس البلدية ولجنة التعليم المحلية في رسم ملامح السياسة
التعليمية وتعيين مدير المدرسة والمعلمين .
- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمدرسية ومتابعة تحقيقها .
- توجيه المشورة لمدير المدرسة وتقديم العون له عند مواجهته للأزمات .
- ترسيخ مبادئ اللامركزية بتوفير فرص مشاركة أفراد المجتمع المحلي
وأصحاب المصلحة في صناعة القرارات التعليمية .

- رصد أداء المدرسة وقياس مدى تحقيقها للأهداف التعليمية وتلبية احتياجات المتعلمين .
- تحديد القواعد التي تنظم سير عمل المدرسة من حيث حضور الطلاب والتزامهم وانضباطهم وحضور المعلمين وانصرافهم من المدرسة.
- مساعدة مدير المدرسة في عمليات تقييم أداء المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- مناقشة تطوير الأنشطة والمناهج الدراسية بما يتفق مع المتطلبات المحلية ورفع التقارير بها للجنة التعليم المحلية .
- تبادل الخبرات مع المدارس المحيطة ودعم التواصل من خلال الزيارات الميدانية المتبادلة مع المجالس الإدارية للمدارس المحيطة .
- احترام قانون التعليم والقواعد التنظيمية، والانضباط داخل مباني المدرسة والحرص على النظافة والانضباط والأخلاق في المدرسة .
- تحفيز التعليم بالمدارس لدى نفوس الأطفال بكل الوسائل المتاحة .
- تعيين المعلمين والعاملين في المدارس.
- المشاركة والتعاون في تحسين الحياة المدرسية وتوفير المناخ المناسب .
- تعيين لجان من السيدات لزيارة وفحص مدارس البنات .
- مراجعة المجالس المدرسية، الفواتير الشهرية .
- **صلاحيات مدير مجلس إدارة المدرسة : (٧٥ : ٣-٢٢)، (١٢٦ : ٢٥)**
- الإشراف الإداري والفني على العملية التعليمية على المستوى المؤسسي .
- رئاسة اجتماعات مجلس إدارة المدرسة ومتابعة تنفيذ قراراته.
- إقرار محتوى المناهج التعليمية بمشاركة المعلمين وأصحاب المصلحة.
- تمثيل المدرسة في الاجتماعات المحلية والمجلس التعليمي المحلي .
- تحديد الميزانية السنوية للمدرسة وحصر الاحتياجات والإمكانات المادية والبشرية للمدرسة والعمل على تلبيتها واختيار المعلمين وتعيينهم.

- تعزيز تكافؤ الفرص التعليمية وضمان العدالة بين الجنسين من الطلاب .
 - تشجيع البحث والابتكار في المجالات الدراسية والتعليمية.
 - تحديد الأولويات وتدريب المعلمين كعامل رئيس لتحسين جودة التعليم.
 - مراقبة جودة العملية التعليمية في المدرسة وتقييم أداء المعلمين والإداريين بالمدرسة .(المادة ٨٤) من قانون التعليم .
 - احترام خصوصية أعضاء هيئة التدريس في المجتمع المدرسي.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وضمان تحسين برامج التدريب المستمر والتنمية المهنية المستدامة (المواد ٧١-٧٨) من قانون التعليم .
 - تنفيذ سياسة التقييم المستمر كأداة لتحسين جودة التعليم .
 - العمل على توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لضمان جودة التعليم.
 - تنظيم وتوجيه الأفراد داخل المدرسة وتحقيق الأهداف التعليمية .
 - متابعة سير العملية التعليمية في المدرسة وضمان مطابقتها للقوانين.
 - العمل على توفير كافة الإمكانيات والتجهيزات اللازمة للعملية التعليمية .
 - تقييم أداء العاملين والمعلمين على المستوى المؤسسي/ المدرسي .
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن الأرجنتين تتمتع حالياً بلامركزية متميزة فاعلة في إدارة التعليم كانت لها أثارها الإصلاحية المتعددة سواء على المستوى القومي المركزي أو على المستوى الإقليمي أو المستوى المحلي والمؤسسي؛ حيث تم نقل السلطات التعليمية وصناعة القرارات التعليمية ورسم ملامح السياسة التعليمية من المستوى المركزي إلى المستويات الإقليمية بالمحافظات والمحلية بالمدن البلدية مع اتساع صلاحيات مديري المدارس والمجالس المدرسية.

٥- القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في إدارة التعليم في الأرجنتين:

لقد كان خلف التحول اللامركزي الذي شهدته الأرجنتين في نهاية الثمانينيات من القرن العشرين مجموعة من القوى والعوامل الثقافية الذي ساعدت في نجاحها التحول الديمقراطي ومن بينها:

العامل الجغرافي :

جمهورية الأرجنتين تعرف رسمياً بالأسبانية República Argentina وكلمة الأرجنتين مشتقة من الفضة وأطلق عليها الإسبان هذا الاسم بسبب كثرة الفضة التي كان يتحلى بها السكان من الهنود الأمريكيون عند اكتشاف هذه البلاد، وهي دولة تقع جنوب أمريكا اللاتينية تحدها جبال الأنديز غرباً والمحيط الأطلسي جنوباً وتجاورها مجموعة من الدول مثل شيلي غرباً وبوليفيا وباراغواي شمالاً والبرازيل من الشمال الشرقي تحدها من الغرب والجنوب تشيلي، ومن الشمال تحدها بوليفيا وباراغواي ومن الشمال الشرقي يحدها البرازيل وأوروغواي، وهي عبارة عن اتحاد يضم ٢٣ محافظة وعاصمتها مدينة بوينس آيرس فهي أكبر مدينة في البلاد، ومن بين هذه المحافظات/ الولايات الاتحادية ما يلي : (٢٨ : ١٨)، (٢٩ : ٦)، (٥٢ : ٥٥)، (٦١ : ٧٨)، (١٠١ : ٦٣) (١٥٨ : ٦١)،

محافظة بوينس آيرس Buenos Aires، محافظة كاتاماركا Catamarca، محافظة شاكو Chaco، محافظة تشوبوت Chubut، محافظة قرطبة Córdoba، محافظة كوريبنتس Corrientes، محافظة انتري ريوس Entre Ríos، محافظة فورموسا Formosa، محافظة جوجوي Jujuy، محافظة ابامبا La Pampa، محافظة لاريوجا، محافظة ميسيونس، محافظة مندوسا Mendoza، محافظة سالتا Salta، محافظة نيوكوين، محافظة ريو نيجرو Río Negro-Bs. As، محافظة سان جوان San Juan، محافظة سان لويس San Luis، محافظة سانتا كروز Santa Cruz، محافظة سانتا

فيه Santa Fe، محافظة سانتياجو ديل استيرو Sgo.del Estero، محافظة تيرا ديل فويجو Tierra del Fuego، انتاركتيكا وجزر جنوب المحيط الأطلسي، ومحافظة توكومان Tucumán، وتُعد ثامن أكبر دولة في العالم من حيث المساحة إذ تبلغ مساحتها ٢.٧ مليون متر مربع، وعدد سكانها يزيد عن ٤٢ مليون نسمة وهذا يعني أن الكثافة السكانية ضعيفة بالقياس إلى مساحة الأرض الشاسعة، حيث صنفت الأرجنتين باعتبارها رقم ٣٢ دولة في العالم من حيث عدد السكان في عام ٢٠١٠م. (٣٥: ١-٢)، (٦٤: ٢٢٤).

العامل التاريخي :

لقد حصلت الأرجنتين على استقلالها في عام ١٨١٦م، بعد أن استغرقت سنوات عدة في حروب أهلية، وبدأت تنظيم نفسها كدولة بتنظيم التعليم الأرجنتيني مع صدور الدستور الوطني عام ١٨٥٣م the National Constitution in 1853. الذي مهد لصدور قانون التعليم رقم ١٤٢٠ لسنة ١٨٨٤م الذي جعل التعليم الإلزامي بالمجان لجميع أبناء الشعب الأرجنتيني. (٨٣: ١١).

ثم ضمت إسبانيا الأرجنتين إلى مملكة البيرو التي كانت قد استعمرتها سابقاً وأقامت أول مستعمرة في بوينس أيريس، وفي عام ١٨٠٦ / ١٨٠٧م حاول الإنجليز غزو البلاد ولكن المقاومة المحلية والإسبانية استطاعت أن تصدهم، وفي مايو عام ١٨١٠م ابتدأت ثورة التي استلهمت شعاراتها من الثورة الفرنسية، واستطاعت الأرجنتين بفضل هذه الثورة الشعبية أن تتحرر من الاستعمار الإسباني الذي دام قرنين من الزمن أو أكثر. وقد لعب الجنرال مانويل بيلغرانو والجنرال جوزيه دو سان مارتان دوراً كبيراً في تحرير البلاد، وحكم البلاد بعدها خوان مانويل دوروزا بيد من حديد بين عامي ١٨٢٩ - ١٨٥٢م وتم إعلان الدستور بعد قلب نظام هذا الديكتاتور، وفي عام ١٩٣٠م قام

العسكريون بانقلاب على الرئيس هيبوليتو بريفوين، وأجبروه على الاستقالة. ثم تلا ذلك انقلاب عسكري حقيقي عام ١٩٤٣م بقيادة مجموعة من الضباط، على رأسهم خوان ديمنغو بيرون الذي رشح نفسه للانتخابات الرئاسية ونجح فيها بتاريخ ٢٠ فبراير عام ١٩٤٦م وقد اتبع سياسة جيدة تجاه العمال وشجع على تشكيل النقابات وقام بتأميم سكك الحديد، واتخذ عدة قرارات وطنية لصالح الشعب الأرجنتيني ثم صعد نجم زوجته إيفا بيرون وأصبحت بعدئذ ذات شعبية كبيرة لدى فقراء الأرجنتين بصفتها زوجة الرئيس ذات القلب الحنون، ثم نظمت الأرجنتين انتخابات عامة يوم ١١ مارس من عام ١٩٧٣م وكانت أول انتخابات تحصل في البلاد منذ عشر سنوات وأصبح رئيساً للبلاد للمرة الثانية وعندما مات بيرون عام ١٩٧٤م، أي بعد عام واحد من انتخابه حلت محله زوجته، ولكنها واجهت صعوبات حيث نظم ضدها بعض الضباط الكبار انقلاباً على الرئيسة ماريا بيرون يوم ٢٤ مارس من عام ١٩٧٦م وراحت زمرة عسكرية ديكتاتورية تحكم البلاد طيلة سبع سنوات (٦٤ : ٢٢٤)

ولحسن الحظ فإن هذه الفترة المظلمة من حياة البلاد انتهت يوم ٣٠ أكتوبر من عام ١٩٨٣م فقد تم تنظيم انتخابات حرة بإشراف دولي، وكانت انتخابات عامة تهدف إلى تجديد الطبقة السياسية برمتها من رئيس جمهورية، ونائب رئيس، وولادة للأقاليم، وأعضاء المجالس البلدية المحلية، ونجح مرشح الحزب الراديكالي راؤول الفونس في الوصول إلى سدة الرئاسة حيث نال ٥٢% من نسبة الأصوات، وابتدأ أعده لمدة ست سنوات بتاريخ ١٥ ديسمبر ١٩٨٣م ثم جرت انتخابات أخرى عام ١٩٨٩م ونجح فيها مرشح من أصل سوري يدعى كارلوس منعم، ثم أعيد انتخابه مرة ثانية عام ١٩٩٥م، وبعد أن ترك الرئاسة عام ١٩٩٩م حاول مرة ثالثة أن يعود إليها عام ٢٠٠٣م، ولكنه تراجع في قراره (٦٤ : ٢٢٤) وفي عهده اتجهت الأرجنتين، إلى إعادة تأسيس الحكم

الديمقراطي حيث قامت الأرجنتين بإصلاح القطاع التعليمي كجزء من إعادة الهيكلة، في محاولة للتحديث، والتكيف مع المنافسة الدولية (٨٣ : ١٨٢) .

العامل الاقتصادي :

تعتبر الأرجنتين ثالث أكبر اقتصاد في دول أمريكا اللاتينية، وتحتل المركز الخامس في إجمالي الناتج المحلي للفرد الواحد على مستوى دول أمريكا اللاتينية والأعلى في القدرة الشرائية فمعدل دخل الفرد السنوي ٨٠٣٠ دولاراً ، وهي عضو مؤسس في الأمم المتحدة، وعضو في اتحاد دول أمريكا الجنوبية، وعضو في المنظمة الأيبيرية الأمريكية، وعضو في مجموعة البنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية، وهي واحدة من مجموعة ال١٥ ومجموعة ال٢٠ لأكبر الاقتصاديات في العالم، ولهذا فهي قوة معترف بها إقليمياً وتعتبر ثالث أكبر اقتصاد في أمريكا اللاتينية (٣٥ : ١)، (١٦٢ : ١)

حيث تمتلك الأرجنتين ثروات طبيعية غنية ويداً عاملة ماهرة ومدربة في كل المجالات، كما تمتلك ثروة زراعية موجهة نحو التصدير ونسيجاً صناعياً متنوعاً، وعلى الرغم من كل هذه الثروات مرت بأزمة اقتصادية كبيرة في عقد الثمانينيات ، وكثفت جهودها للخروج من هذه الأزمة ويؤكد المحللون أن البلاد لديها أساس قوي للنمو المستقبلي نظراً لحجم سوقها ومستويات الاستثمار الأجنبي المباشر، ونسبتها من صادرات التكنولوجيا الفائقة وحصتها من الناتج الكلي للسلع المصنعة، وهي مصنفة من قبل المستثمرين على أنها من الاقتصاديات الناشئة الوسطي وفقاً لتوصيف معهد ليجاتوم، The Legatum Institute الاقتصادي (١٥٥ : ٢).

فقامت الأرجنتين بإصلاح القطاع التعليمي كجزء من إعادة الهيكلة بوجه عام، في محاولة للتحديث، والتكيف مع المنافسة الاقتصادية الدولية؛ حيث قامت إدارة الرئيس كارلوس منعم (١٩٨٩-١٩٩٩م) بإصلاح الاقتصاد بشكل كامل،

وقيام الدولة بالحد من السيطرة المركزية، وإعادة نقل مهامها إلى المستوى الإقليمي والمحليات، وقد كان لمنظمات القروض الدولية مثل: البنك الدولي وبنك التنمية الدولي الأمريكي، أثراً كبيراً في إعادة الهيكلة الاقتصادية فقد قدمت منحاً ضخمة لتمويل الإصلاحات (٨٣: ١٨٢)

وقد تنامي الاقتصاد الأرجنتيني بشكل سريع في أوائل التسعينيات ، ومن بين مبادئ اللامركزية في الأرجنتين المبادئ الاقتصادية : والتي تضمنت خفض الإنفاق العام وتوزيع الإنفاق الاجتماعي على مستوى المقاطعات والبلديات وتحسين كفاءة خدمة التعليم بالمحليات .ولهذا اتجهت الحكومة الأرجنتينية لتطبيق اللامركزية في جميع المجالات والقطاعات لأن اللامركزية تساعد في توفير الإيرادات المالية وذلك من خلال جمع الضرائب كما أنها تسهم بصورة مباشرة في تقليل تكاليف التشغيل وتخفيف العبء المالي على الحكومة المركزية والتقليل من الهدر المالي (٣٣: ٧-١٢)، ومن النتائج اللامركزية في الأرجنتين التنمية البشرية حيث تشير عملية نقل السلطة اللامركزية إلى التأثير الإيجابي على فعالية السياسة العامة الموجهة نحو التحسن في مستوى التنمية البشرية.(٥٤ : ١-٢)

العامل الاجتماعي :

لا شك في أن طراز الحياة المعيشة في الأرجنتين طراز أوروبي بحكم غلبة المهاجرين القادمين من أوروبا ، ومستوى المعيشة قريب من المستوى الأوروبي العادي؛ إذ يبلغ معدل دخل الفرد السنوي ٨٠٣٠ دولاراً وتتسم البلاد بوجود نظام متقدم للتأمين الاجتماعي، ومن الناحية الثقافية فيغلب على الأرجنتين الطابع الأوروبي المسيحي الكاثوليكي الأسباني، والدولة علمانية تضمن حرية المعتقدات لجميع الأديان نتيجة التوجه الديمقراطي فيها ، ولقد كان للتعليم الأثر الأول في التوحيد الفكري للسكان ونسبة الأمية فيها لا تزيد عن ٤% وهي في

انخفاض مستمر، وفي الأرجنتين أربعة مستويات للتعليم هي : ما قبل الابتدائي والابتدائي والثانوي بأنواعه والعالى ويلتحق بمؤسسات التعليم نحو ٦.٧ مليون تلميذ وطالب في ٤٢٠٠٠ مؤسسة تعليمية وبها ٢٥ جامعة حكومية و ٢٢ جامعة خاصة إضافة إلى معاهد المعلمين وأكبر الجامعات جامعة بونس أيرس وهذا يعكس ثقافة المجتمع وتنويره ، واللغة القومية للأرجنتين هي لغة المستعمر السابق، أي اللغة الإسبانية، ولكنهم يتكلمون أيضاً لغات أخرى غيرها وإن كانت لا ترقى إلى مستوى اللغة القومية، فالمجتمع الأرجنتيني مجتمع متعدد الأعراق فهي كانت موطن لكثير من المهاجرين من خلفيات ثقافية وعرقية مختلفة؛ حيث كانت الأرجنتين ثاني أكبر دولة في العالم من حيث المهاجرين لها إذ بلغ عددهم ٦.٦ مليون مهاجر بعد الولايات المتحدة الأمريكية. (٣٥ : ١-٢)

العامل السياسي :

يحكم النظام السياسي الإداري في الأرجنتين دستور يعود أصلاً إلى عام ١٨٥٣م تم وضعه على نسق دستور الولايات المتحدة الأمريكية، يُعد نظامها جمهوري رئاسي فيدرالي نيابي، حيث تُدير شؤون البلاد حكومة اتحادية تنقسم سلطاتها إلى تنفيذية وتشريعية وقضائية ومقرها مدينة بونس أيرس التي لها صفة مقاطعة اتحادية، يرأس السلطة التنفيذية رئيس للجمهورية ينتخب بالتصويت غير المباشر مع نائبه لمدة ست سنوات وهو يعين الوزراء ويقيلهم، نائب الرئيس يرأس مجلس الشيوخ وعند غياب الرئيس أو وفاته أو تنحيته يتولى كامل سلطاته، أما السلطة التشريعية فيتولاها الكونجرس المؤلف من مجلس النواب ينتخب بالتصويت المباشر في كل محافظة، ولكل محافظة دستورها الخاص المتوافق مع مبادئ الدستور الفيدرالي وحقوقه وضماناته فهي تنتخب سلطاتها التنفيذية والتشريعية انتخاباً مباشراً كما تنتخب حكامها لمدة ست

سنوات وهم يعدون الممثلين الطبيعيين للسلطة الاتحادية في الإشراف على تنفيذ الدستور والقوانين. (٨٥ : ٢٥-٣١)، (١٥١ : ٦)

ومن حيث التنظيم والإدارة الأرجنتين لديها ٢٣ ولاية قضائية / محافظة كل منها مسؤولة عن إدارة خدمات التعليم، وازداد فيها الحكم الذاتي المؤسسي، والإدارة الإقليمية على مستوى المحافظات ولها وظائف تكاملية مع المستوى الوطني القومي، ومن النتائج اللامركزية في الأرجنتين التنمية البشرية حيث تشير عملية نقل السلطة اللامركزية إلى التأثير الإيجابي على فعالية السياسة العامة الموجهة نحو التحسن في مستوى التنمية البشرية (٨٣ : ١٩-٢٠).

حيث شهدت تغيرات كبيرة في عقد التسعينيات والتي تأثر بها النظام التعليمي، وقامت ببرنامج الإصلاح الذي استند على أربعة أركان هي: اللامركزية وزيادة المشاركة، والجودة الأكاديمية للجميع، المساواة في الحصول على التعليم الجيد للجميع ونقل الصلاحيات إلى المؤسسات التعليمية (٥٤ : ١-٦)، (٥٣ : ٥٩٣-٦١٩)، (٨٣ : ١١).

وفي عام ١٩٧٨م وفي ظل الحكومة العسكرية رجعت اختصاصات المحافظات في إدارة شؤون التعليم في جميع أنحاء الأرجنتين؛ حيث تم نقل عدد ٦٠٠٠ مدرسة وطنية للمحافظات، وأصبحت إدارة المدارس الابتدائية والثانوية مسندة لإدارة الحكومات الإقليمية بالمحافظات والسلطات المحلية بالبلديات المحلية، واتجهت الأرجنتين خلال عقد الثمانينيات من القرن العشرين، إلى إعادة تأسيس الحكم الديمقراطي، بدأت الأرجنتين إعادة هيكلة نظامها التعليمي وفقاً للتوجه نحو الديمقراطية نتيجة للتحوّل السياسي والاقتصادي الذي شهده تاريخ الأرجنتين (٨٣ : ١٢)، (١٢٢ : ٥-٦).

وفي الآونة الأخيرة صدرت بعض القوانين الجديدة منها القانون الفيدرالي للتعليم عام ١٩٩٣م والقانون رقم ٢٦.٢٠٦ والقانون رقم ٢٤.١٩٥ الصادر في عام

٢٠٠٦م والتي أعادت جميعها هيكله النظام التعليمي الأرجنتيني وساعدت على إنشاء المجلس الفيدرالي الوطني للتربية والتعليم ونشر المبادئ التوجيهية الرئيسة للتعليم وتمديد سنوات التعليم الإلزامي ليشمل أيضاً أول سنتين (السنة الأولى والثانية) من مرحلة التعليم الثانوي، كما قدم القانون الوطني للتعليم لعام ٢٠٠٦م the 2006 law بعض التعديلات الإصلاحية منها: تشكيل المجلس التعليمي الفيدرالي Federal Council of Education، الذي يتألف من وزراء التعليم بالمحافظات المختلفة والغرض من هذا المجلس وضع المبادئ العامة للسياسة التعليمية للأرجنتين. وبهذا شهدت الأرجنتين في العقود الأخيرة تحولات إصلاحية هائلة وعميقة في مجال التعليم نتيجة التحول إلى تطبيق اللامركزية الإدارية والتعليمية، فبدأت عمليتين للتطوير وإعادة الهيكلة وزيادة فرص الحكم الذاتي للمحافظات والمحليات بالأرجنتين على مرحلتين هما: الأولى خلال الفترة من ١٩٥٨ - ١٩٦٢م والثانية من ١٩٦٨ - ١٩٧٠م والثالثة تم نقل ٦٧٧٩ مدرسة ابتدائية إلى إدارة المحافظات المحلية من المركزية الفترة من خلال ١٩٧٦ - ١٩٨٣م؛ حيث أكدت المادة ٥ من الدستور على نقل مسؤوليات إدارة التعليم للمحافظات والمحليات، وفتح باب المشاركة الاجتماعية على المستوى المحلي صدر القانون رقم ٢٤٠٤٩ في ١٩٩١م المادة الأولى (١٦-١٧) وكل محافظة تُملي دستورها بما يتفق مع ما تم تأسيسه في المادة الخامسة من الدستور القومي الأرجنتيني، بما يضمن استقلالية البلديات وتنظيم نطاقها ومضمونها في الهيكل المؤسسي والسياسي والإداري والاقتصادي والمالي اللامركزي ووفقاً لم أقره الباب الثاني من الدستور فيما يختص بحكومات المحافظات بالمواد (١٢١، ١٢٣، ١٢٢) من الدستور الأرجنتيني فالمحافظات تحتفظ بكل السلطات بموجب الدستور دون تدخل من الحكومة الفيدرالية والمحافظات تدير وتحكم مؤسساتها المحلية الخاصة بنفسها. (٨٥: ٣٠-٣١)

وفي ضوء ما سبق يتضح جلياً أن التحول اللامركزية الذي شهدته الأرجنتين في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين وتطبيقها الناجح للديمقراطية واللامركزية في جميع قطاعات الدولة ومن أهمها التعليم كان يقف خلفه مجموعة من القوى والعوامل الثقافية التي عززت هذا التحول وكانت سبباً مباشراً في إنجاحه.

ثانياً : لامركزية الإدارة التعليمية في جمهورية فنلندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة

وتُعد جمهورية فنلندا دولة ديمقراطية برلمانية تُدار من خلال رئيس منتخب وبرلمان منتخب وجهاز حكومي ديمقراطي (٣٦: ٣-٤) حيث صنفت فنلندا بأنها دولة عالية اللامركزية *Finland as a country is highly decentralized* (١١٢: ٤) فالامركزية في فنلندا ساعدت على تطور الخدمات المقدمة حيث تلقت البلديات مسؤوليات متزايدة على خدمات التعليم والرعاية والصحة والرفاهية كونها مقدمة الخدمات (٣٢: ٢٠-٥٣)، مما جعل الهدف الرئيس بالنسبة للحكومة الفنلندية هو جعل فنلندا البلد الأكثر كفاءة في العالم بحلول عام ٢٠٢٠م. فقد وُضع نظام الحكم المحلي الفنلندي تدريجياً مع مرور الوقت، لتحقيق أقصى قدر من الحريات؛ حيث أصبحت لكل بلدية استقلالها الذاتي تماماً فأصبحت هي المسؤولة عن ترتيب إدارتها الداخلية الخاصة واتسعت مهامها ووظائفها في ممارسة ما تراه مناسباً وفقاً للشروط القانونية. (٩٧: ٢٤) وفي عام ٢٠٠٠م تم إعادة كتابة الدستور الفنلندي عندما جاء أول إصلاح كامل للدستور في فنلندا؛ حيث أصبح في حيز التنفيذ في مارس ٢٠٠٠م. وبهذا أضحى الدستور الجديد لفنلندا بديلاً عن الدستور القديم الصادر في عام ١٩١٩م وقانون البرلمان ١٩٢٨م، لِيُسهّم الدستور الجديد في فهم النظام

السياسي والقوى الفاعلة المختلفة في فنلندا (٦٠ : ٧)، والذي يؤكد على الحكم الذاتي للبلديات المحلية Municipal self-government وفي ضوء ذلك فقد تم تطوير النظام السياسي الفنلندي في اتجاه برلماني أكثر من خلال تعزيز دور البرلمان والحكومة .

المستويات الإدارية الفنلندية

التنظيم العام لنظام وإدارة التعليم :

General Organization Of The Education System and Administration
Of Education

(١٧ : ٦٠) Historical Overview **نبذة تاريخية**

كانت إدارة الدولة في فنلندا في عهد الحكم السويدي منظومة من الهيئات الإدارية المركزية التي أدخلت في القرن الـ ١٧، عقدت السلطة في نظام صنع القرار حسب مجال الهيئات المركزية Central Bodies، وكانت الإدارة التعليمية والمجلس الوطني لإدارة القضايا التعليمية لم تنشأ حتى أواخر القرن الـ ١٩؛ حيث اتخذت الكنيسة the Church رعاية جميع القضايا التعليمية وتم فصل الكنيسة في عام ١٨٦٩م وفي العام نفسه، تم تأسيس مجلس التعليم the Board of Education، ليعمل بمثابة الهيئة المركزية لإدارة الشؤون التعليمية لأكثر من مائة سنة، وكان مجلس التعليم، عرف فيما بعد باسم المجلس الوطني للتعليم العام المسئول الأول عن التعليم العام والفني The Board of Education , later known as the National Board of General Education , The administration of vocational education and training, Education وإدارة التعليم الفني والتدريب المهني ظلت مشتتة تحت رعاية مختلف الوزارات؛ حيث لم يكن موجوداً حتى عام ١٩٦٦م المجلس الإداري المركزي المسئول عن التعليم الفني والتدريب المهني، والمجلس الوطني للتعليم المهني، وقد تم تأسيسه

للعمل جنباً إلى جنب مع المجلس الوطني للتعليم العام، وفي عام ١٩٩١م ، تم الجمع بين هذه المجالس المركزية لتتضم تحت مسمى واحد هو المجلس الفنلندي الوطني للتعليم the Finnish National Board of Education ليشمل التعليم العام والتعليم الفني والتدريب المهني، والذي لا يزال يعمل حتى الوقت الراهن، وهو مسئول عن كل من التعليم العام والتعليم الفني والتدريب المهني، ومع ذلك، فإن الدور التقليدي للمجالس الإدارية المركزية، والتي تضمنت التوجيه القوي لتنفيذ التشريعات، قد تغير خلال العقود الأخيرة؛ حيث تم الجمع بين المجالس المركزية وتفويض جزء من المهام الإدارية والصلاحيات العامة والحد من البيروقراطية bureaucracy، وتم نقل المهام والصلاحيات من الوزارات إلى السلطات الإقليمية والمحلية جزئياً، وكان الهدف للتحول من نظام الوكالات الإدارية المركزية للنظام الإداري الوزاري اللامركزي، وهو أكثر شيوعاً في البلدان الأوروبية الأخرى، ومن ناحية أخرى كان الهدف تطوير الهيئات المركزية كالوكالات وقد عزز الانتقال نحو النظام الإداري اللامركزي من التوسع في مهام وصلاحيات السلطات التعليمية الإقليمية والمحلية، وقد تميزت الإدارة التعليمية من قبل القيادة الدقيقة والتحكم للولاية منذ ١٩٨٠م، وبناءً عليه تم إصلاح التشريعات المدرسية، مما أدى إلى زيادة مستمرة في صلاحيات السلطات المحلية والمؤسسات التعليمية في صنع القرار، قيادة وسيطرة السلطات المحلية للإدارة التعليمية من خلال الدعم الحكومي للسلطات الحكومية المحلية . (٦٠: ١٧-١٨)

مستويات الإدارة التعليمية في فنلندا

تتأثر إدارة التعليم الفنلندي بالقوى السياسية الفاعلة ونظام الحكم الذي تتبناها فنلندا في ضوء السلطات الثلاث التي تتحكم في الإدارة العامة وذلك كما يلي :

Legislative Main Executive and **السلطات التنفيذية والتشريعية**

Bodies:

أ- السلطة التنفيذية: The Executive Branch

وتتمثل السلطة التنفيذية في فنلندا فيما يلي : (٦٨ : ١-٦)

رئيس الجمهورية: The President of the Republic

رئيس الجمهورية الفنلندية ينتخب الشعب الرئيس بالاقتراع المباشر لمدة ست سنوات، ولديه وضعاً مستقلاً إلى حد كبير فيما يتعلق البرلمان، والرئيس مسؤولاً عن التوجهات السياسية الخارجية لفنلندا وذلك بالتعاون مع الحكومة وذلك وفقاً للتعديلات الدستورية لدستور فنلندا لعام ٢٠٠٠ م .

صلاحيات الرئيس على النحو التالي: (٦٩ : ١-٢) Powers of the President

- يصدق الرئيس على القوانين التي يُعدها البرلمان ومن بينها قوانين التعليم .
- يجوز للرئيس ألا يصدق على قانون أقره البرلمان، وبالتالي يؤجل القانون .
- يُصدر الرئيس القرارات الجمهورية اللازمة عند الضرورة .
- يُعد رئيس الجمهورية القائد العام للقوات المسلحة لقوات الدفاع الفنلندية .
- يعتمد السياسة التعليمية العامة لجمهورية فنلندا .

رئيس مجلس الوزراء والوزراء: Prime Minister (٦٧ : ١-٢)،

ويُعد مجلس الوزراء من الهيئات التنفيذية ويتكون من ١٧ وزارة من بينها وزارة التربية والتعليم والثقافة *Minister of Education Culture* ويتشكل مجلس الوزراء الحالي من رئيس الوزراء والوزراء الممثلين للأحزاب التالية :

- حزب الإئتلاف الوطني *the National Coalition Party*
- الحزب الديمقراطي الاجتماعي *the Social Democratic Party*
- حزب الشعب السويدي *the Swedish People's Party*
- الحزب الديمقراطي المسيحي *the Christian Democratic Party*

- حزب الرابطة الخضراء *Green League*

ب-السلطة التشريعية : *Legislative Branch*

البرلمان الفنلندي : *Finnish Parliament*

فنلندا هي جمهورية برلمانية، والبرلمان هو أعلى سلطة تشريعية، وينتخب الشعب ٢٠٠ عضواً من ممثلي الشعب في البرلمان كل أربع سنوات، وبالإضافة إلى المهام التشريعية والبرلمان يقرر الموازنة العامة للدولة ويشرف على أعمال الحكومة وضوابط الإدارة. وتخول الصلاحيات التنفيذية العامة في الإدارة إلى الحكومة، التي تُعد هي المسؤولة عن إعداد التشريعات، وصناعة القرارات المتعلقة القوانين، والحكومة يجب أن تتمتع بثقة البرلمان ويجرى في ١٩ أبريل ٢٠١٥م الانتخابات الجديدة لتشكيل البرلمان المستقبلي، ووفقاً للدستور الفنلندي يُمارس البرلمان سلطة اتخاذ القرار في فنلندا، والسيادة للشعب والتي تتولاها السلطة في البرلمان، ويتم انتخاب ٢٠٠ عضواً ممثلين للشعب مباشرةً على أساس التمثيل النسبي لمدة أربع سنوات؛ إذ تنقسم فنلندا إلى ١٥ دائرة انتخابية(١٣٩: ١-٢).

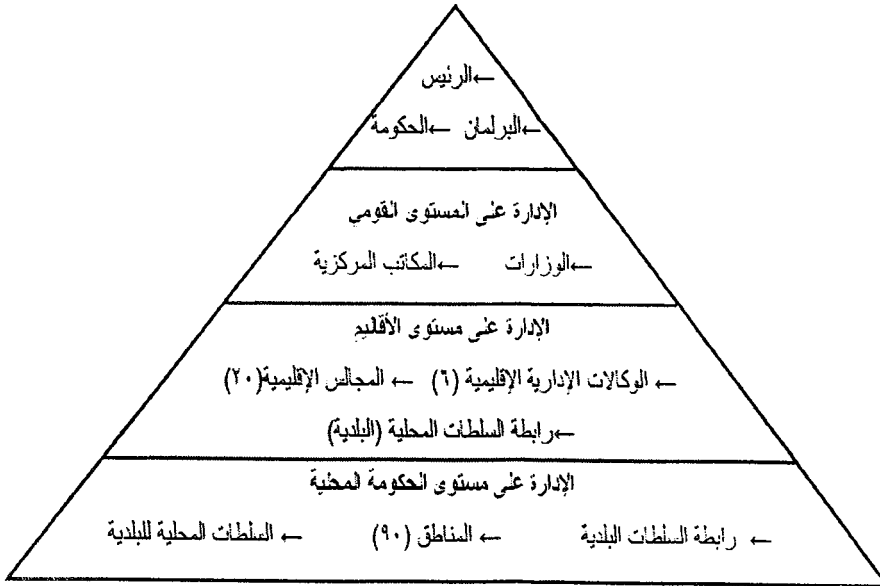
وتسعى فنلندا خلال التطورات الأخيرة إدخال التصويت الإلكتروني، ففي نوفمبر ٢٠١٣م أنشأت وزارة العدل فريق عمل لإعداد اقتراح بشأن إدخال طريقة التصويت على أساس الخدمات الإلكترونية، أي التصويت بالإنترنت، ليتم استخدامها جنباً إلى جنب مع الأساليب التقليدية التصويت. (١٣٣: ١-٣) **صلاحيات البرلمان** : ومن بين صلاحياته ما يلي: (١٣٨: ١-٤)، (١٣٩: ٣-٤) سن التشريعات والقوانين ومن بينها قوانين التعليم، إقرار الموازنة العامة للدولة وكذلك ميزانية التعليم، الإشراف المباشر على أنشطة الوزارات ومن بينها وزارة التربية والتعليم، يجوز للبرلمان حجب الثقة عن الحكومة إذا اختلف أداؤها،

الموافقة على المعاهدات الدولية، ويساعد البرلمان الحالي ١٦ لجنة دائمة وتتشكل كل لجنة من ١٧ عضواً دائماً ومن بين اللجان الدائمة بالبرلمان لجنة التعليم والثقافة Education and Culture Committee وتختص برسم ملامح السياسة التعليمية القومية ومناقشة القضايا التعليمية المهمة وتقديم مشاريع القوانين التعليمية لترحها على أعضاء البرلمان وبعدها يصدر القانون التعليمي بعد موافقة أغلبية الأعضاء عليه، وبهذا تحدد وتعرف سياسة التعليم من قبل البرلمان والحكومة، وبالإضافة إلى التشريعات التعليمية.

ج- السلطة القضائية : Judiciary Branch

وتعد السلطة الثالثة في فنلندا وتتكون مما يلي : (٦٦ : ١)، (٨٧ : ٢-١٦) المحاكم المستقلة ، المحاكم الإدارية ، المحاكم العامة، محاكم المقاطعات، محاكم الاستئناف، المحاكم العليا، المحاكم الإدارية والإقليمية، المحاكم الخاصة
مستويات الإدارة العامة في General Administration

شكل (٥) يوضح مستويات الإدارة العامة بفنلندا (٧٧ : ١)



وفي ضوء تحليل الشكل لسابق يتضح ما يلي : أن الإدارة العامة في فنلندا يحتل قمة هرمها رئيس الدولة والبرلمان والحكومة، ثم يلي ذلك المستويات الإدارية الثلاث وهي على النحو التالي : Jurisdictional districts (٦٠ : ٢٣ - ٢٤)، (٧٧ : ١ - ١٢)

١- الإدارة على المستوى القومي المركزي *Central Government Level* وتمثله الوزارات *Ministries* والمكاتب الوزارية *Central Offices*

٢- الإدارة على المستوى الإقليمي *Regions Level* وتمثله الوكالات الإدارية الست (6) *Regional State Administrative Agencies*

والمجالس الإقليمية (٢٠ مجلس إقليمي بفنلندا) *Regional Councils (20)* ورابطة السلطات البلدية المحلية *Joint Municipal Authorities*

٣- الإدارة على المستوى المحلي *Local Government Level* وتمثله ج- رابطة السلطات البلدية المحلية *Joint Municipal Authorities*

ح- فضلاً عن المناطق التي يبلغ عددها (٩٠) *Jurisdictional districts (90)*
خ- والسلطات البلدية المحلية التي يبلغ عددها حالياً (٣٤٢ بلدية محلية *Local authorities (342) (Municipal Council elected)*

٤- الإدارة على المستوى المدرسي المؤسسي. وبهذا تنقسم فنلندا إدارياً إلى ثلاث مستويات إدارية بيانها كما يلي : فهناك مسارين حاكمين للهيكلية للإدارة على المستوى المركزي في فنلندا هما: (١١٦ : ١ - ٢) (٩ : ٦٠)

- النظام الوزاري الإداري *the ministerial administrative system*

- ونظام الوكالات الإدارية المركزية *and the system of central administrative agencies*

administrative agencies، فكل وزارة يقودها شخص تقع عليه المسؤولية السياسية يلقب بلقب الوزير، أما نظام الوكالات الإدارية المركزية فهي تعمل تحت قيادة الوزارات، فعلى سبيل المثال المجلس الوطني الفنلندي

للتعليم كوكالة يعمل تحت قيادة وزارة التربية والتعليم، فالوزارات تُدير مباشرةً الهيئات/ الوكالات المركزية بشكل عام، ولكنها لا تتدخل في قراراتها الخاصة بها وهكذا، فإن الهيئات المركزية هي نسبياً مستقلة ضمن مجالاتهم الخاصة، فهي مسؤولة علناً عن شرعية أفعالهم، وعلى هذا التأسيس الإداري الفنلندي فأحد المبادئ الأساسية للتعليم الفنلندي المساواة في حصول الطلاب على تعليم عالي الجودة؛ حيث إن سياسة التعليم تركز على الجودة والكفاءة والعدل والتدويل، وعلى إثر ذلك تركز السياسة التعليمية الفنلندية؛ حيث أصبح لكل شخص في فنلندا الحق والحرية في التعليم الأساسي بما في ذلك التجهيزات والكتب المدرسية والنقل المدرسي والوجبات الغذائية وكذلك التعليم الإلزامي والثانوي والمهن والمعاهد والجامعات وكلها بالمجان والتمويل مشترك من قبل السلطات الحكومية المركزية والمحلية *Financed by the Government and Local Authorities*، فيتم تمرير التشريع التعليمي وتحديد المبادئ العامة التي تحكم التعليم في فنلندا من قبل البرلمان *By Parliament* فالحكومة ووزارة التربية والتعليم والثقافة جزءاً من ذلك البرلمان الفنلندي والتي تحدد وتضع وتنفذ سياسة التعليم في فنلندا؛ حيث يتم تحديد خطط وسياسة التعليم والعلوم في خطة التنمية للتعليم والبحث التي تعتمد من قبل الحكومة.

١- إدارة التعليم على المستوى القومي :

ولهذا تنقسم مستويات الإدارة التعليمية في فنلندا إلى ثلاث مستويات رئيسية، بحيث يتم تنظيم الإدارة التعليمية على المستوى القومي من خلال هيئتين تقع عليهما مسؤولية إدارة وتنظيم التعليم هما: (٦٢ : ١-٣)

❖ **وزارة التربية والتعليم والثقافة** *The Ministry of Education and Culture*

وزارة التربية والتعليم هي أعلى سلطة وهي المسؤولة عن شؤون التعليم، فهي مسؤولة عن إعداد التشريعات التعليمية وجميع القرارات اللازمة وتحديد ميزانيتها من الموازنة العامة للدولة ومسؤولة عن رسم سياسة التعليم بمشاركة المستويات الإقليمية والمحلية، وهي تشجع التعليم والثقافة وأيضاً توفر متطلبات المعرفة والإبداع والأنشطة والرفاهية للشعب، وهناك وزيران في وزارة التربية والتعليم: أحدهما وزير التعليم والعلوم والاتصالات مسئولاً عن التعليم والبحوث، وآخر وزير للثقافة والرياضة مسئولاً عن شؤون الثقافة والرياضة والشباب وحقوق التأليف والنشر، ويشمل اختصاص وزارة التربية والتعليم والبحوث الجامعات والمعاهد الفنية فهي تابعة مباشرة للوزارة

مهام وزارة التربية والتعليم والثقافة الفنلندية : (١٩٤:٨-١)، (٨٦:١-٣)

- في ضوء ما سبق تتبلور مهام وزارة التربية والتعليم والثقافة في النقاط التالية :
- هي المسؤولة بالاشتراك مع المستويات الإقليمية والمحلية عن تنفيذ سياسة التعليم وعن إدارة نظام التعليم في فنلندا .
 - مشاركة الأقاليم والمحليات في إعداد التشريعات التعليمية المنظمة للتعليم الفنلندي على المستوى القومي والإقليمي والمحلي وتشجع التعليم والثقافة.
 - توفر متطلبات المعرفة والإبداع والأنشطة لأبناء الشعب الفنلندي.
 - تشرف وزارة التربية والتعليم والثقافة على البحوث والجامعات والمعاهد الفنية هي تابعة مباشرة للوزارة .
 - إدارة الشؤون الثقافية، وإدارة قطاعات الشباب والرياضة.
 - تعاون وزارة التربية والتعليم وزارة الشؤون الاجتماعية والصحية في إدارة شؤون مؤسسات تربية ورعاية الطفولة المبكرة .
 - توفير التعليم والتدريب، بدءاً من التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي والتدريب المهني لكلية الفنون التطبيقية والجامعة وتعليم الكبار .

- وزارة التعليم والثقافة هي المسؤولة عن تحديد أهداف التعليم الفنلندي.
- الوزارة مسؤولة عن المناهج الدراسية وعدد الساعات المخصصة لها، إلا أن معظم العمل في وضع وتنفيذ المناهج الدراسية يتم تفويضها إلى حد كبير إلى المجلس الوطني للتعليم الذي يتكون أعضائه من ممثلي المحافظات .

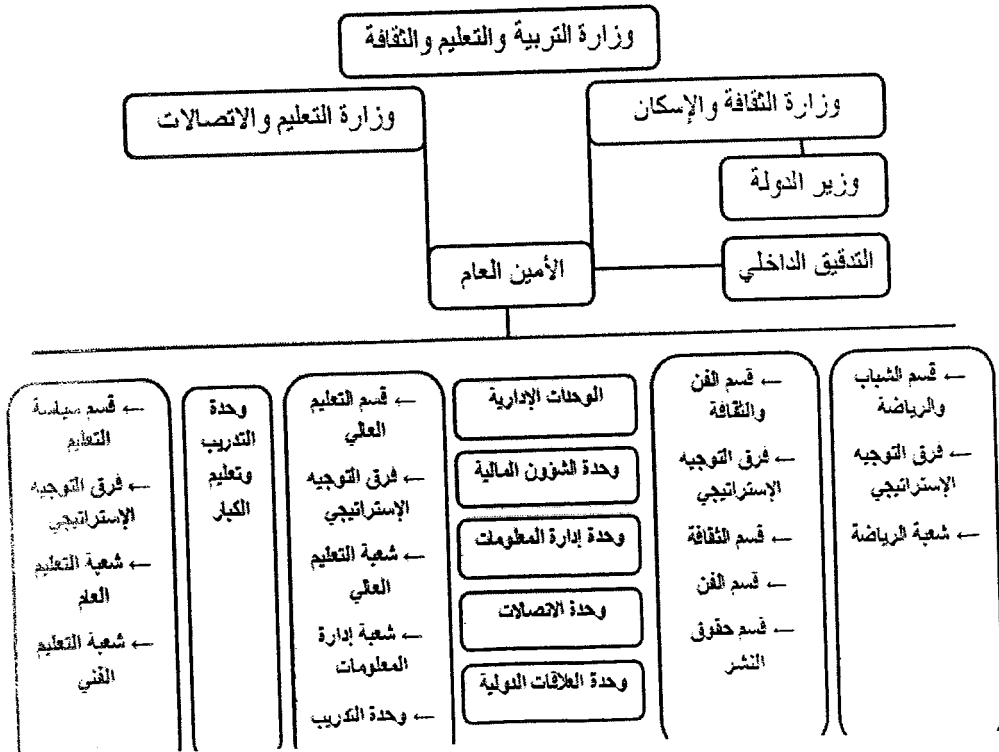
الإدارات والوحدات في وزارة التربية والتعليم والثقافة: (١١٨ : ٣-١)

Departments and units in the Ministry of Education and Culture

تنقسم وزارة التربية والتعليم والثقافة إدارياً إلى:

- وزير التربية والتعليم والعلوم والاتصالات، ويؤدي سياسة التعليم والعلوم.
- وزير الثقافة والإسكان يؤدي الثقافي، وسياسة الشباب
- أمناء الدولة يساعدوا الوزير في القضايا التي تتعلق بالتوجيه السياسي .
- الأمين الدائم يساعد وزراء الوزارة، وفيما يلي يعرض الباحث الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم والثقافة

شكل (٦) يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم والثقافة (١٢٠ : ١)



وفي ضوء الشكل السابق يتضح الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم والثقافة يقسم الوزارة إلى: The Ministry is divided into قسم سياسة التعليم، وزارة التعليم العالي والعلوم السياسية، شعبة تعليم الكبار وسياسة التدريب، إدارة الفن والسياسة الثقافية، وزارة الشباب وسياسة الرياضة، الخدمات وزارة الداخلية هي، الوحدة الإدارية، وحدة المالية، وحدة إدارة المعلومات وحدة الاتصالات، الأمانة للعلاقات الدولية كما يلي :

وزارة التربية والتعليم والثقافة : وتضم : (١٢٠ : ١-٢)، (١٢١ : ١-٣)
وزير الثقافة والإسكان Minister of Culture and Housing ، وزير التعليم والاتصالات Minister of Education and Communications ، وزير الدولة State Secretary ، الأمين الدائم Permanent Secretary ، التدقيق الداخلي Internal Auditing

• **قسم الشباب وسياسة الرياضة** *Department for Youth and Sport*

Policy ويضم : المدير العام *Director General* ، فرق التوجيه الإستراتيجي *Strategy and Steering Group* ، شعب العمل الشبابي وسياسة الشباب *Division for Youth Work and Youth Policy* ، شعبة الرياضة *Division for Sport*

• **قسم الفن والسياسة الثقافية** *Department for Art and Cultural*

Policy ويضم : المدير العام *Director General* ، فرق التوجيه الإستراتيجي *Strategy and Steering Group* ، قسم الثقافة *Division for Culture* ، قسم الفن *Division for Art* ، قسم سياسة حقوق النشر والاقتصاد الثقافية *Division for Copyright Policy and the Economy of Culture*

• **الوحدة الإدارية** *Administrative Unit* وتضم الوحدات التالية : وحدة الشؤون

المالية *Finance Unit* ، وحدة إدارة المعلومات *Information*

وحدة *Management Unit*، وحدة الاتصالات *Communications Unit*، وحدة

الأمانة للعلاقات الدولية *Secretariat for International Relation*

• **وزارة التعليم العالي والعلوم السياسة** *Department for Higher*

Education and Science Policy وتضم: المدير العام *Director*

General، فرق التوجيه الإستراتيجي *Strategy and Steering Group*

Division، شعبة سياسة التعليم العالي *Strategy and Steering Group*

Division for Higher Education Policy، شعبة السياسات العلوم

Science Policy، شعبة إدارة المعلومات *Division for Information*

Management.

• **وحدة سياسة التدريب والتعليم الكبار** *Adult Education and Training*

Policy Unit وتضم: قسم سياسة التعليم *Department for Education*

Policy، المدير العام، فرق التوجيه الإستراتيجي *Strategy and Steering*

Division، شعبة التعليم العام *Group Strategy and Steering Group*

Division for General Education، شعبة التعليم والتدريب المهني

Vocational Education and Training

القطاع الإداري للوزارة: *The Ministry's administrative sector: (١٢١ : ٣-١)*

وتحدد التشريعات والمبادئ العامة التي تحكم التعليم والعلوم والثقافية والرياضية

وسياسات الشباب والمسائل ذات الصلة من قبل البرلمان الفنلندي، ولوزارة

التربية والتعليم والثقافة وكالات تابعة لها، مثل: المجالس الاستشارية والمجالس

التابعة للوزارة *The advisory councils and boards attached to the*

Ministry مهمتها رصد وتقييم وتطوير قطاعات الوزارة المختلفة ، واتخاذ

المبادرات والبيانات المسألة في المسائل التي تدخل ضمن اختصاصها.

- الوكالة الوطنية : *A National Agency* وتتمثل هذه الوكالة فيما يلي:

**❖ المجلس الوطني الفنلندي للتعليم: The Finnish National Board
of Education**

المجلس الوطني الفنلندي للتعليم (NBE) هي الوكالة الوطنية المسؤولة عن تنفيذ ورصد وتطوير سياسة التعليم وأهداف السياسة العامة is Responsible for the Implementation of the Policy Aims ويعمل المجلس الوطني الفنلندي للتعليم كوكالة وطنية National Agency مع وزارة التربية والتعليم والثقافة من أجل تطوير الأهداف التعليمية والمحتوى وأساليب التربية في مرحلة الطفولة المبكرة والتعليم الأساسي والتعليم الثانوي والتعليم الكبار والعالي . وهو المسئول عن تطوير التعليم ما قبل الابتدائي، والتعليم الأساسي والتعليم، والتعليم في المدارس الثانوية العليا والتعليم الثانوي المهني والتعليم الكبار (مثل مراكز تعليم الكبار والتعليم الليبرالي للغة الفنلندية، السويدية، المدارس الثانوية الفنلندية والسويدية، ومراكز الدراسة، (الفنلندية والسويدية) والجامعات الصيفية الفنلندية والسويدية) المجلس الوطني الفنلندي للتطوير والتعليم، وتقييم التعليم وتقديم المعلومات والدعم الخدمات.

مهام وخدمات وتنظيم المجلس الوطني الفنلندي للتعليم: Tasks , Services
and Organization of the Finnish National Board of Education (٨٦):

(٣-١)، (٧٢: ٢-١)، (٦٠: ٢٤)

- يعمل المجلس في تعاون وثيق مع وزارة التربية والتعليم *works in close co-operation with the Ministry of Education*
- والمجلس هو هيئة تنمية مسؤولة عن التعليم الابتدائي والثانوي وكذلك تعليم الكبار وتدريب (وليس لمؤسسات التعليم العالي) *It is a development body responsible for primary and secondary education as well as*

for adult education and training (not for institutions of higher education, however)

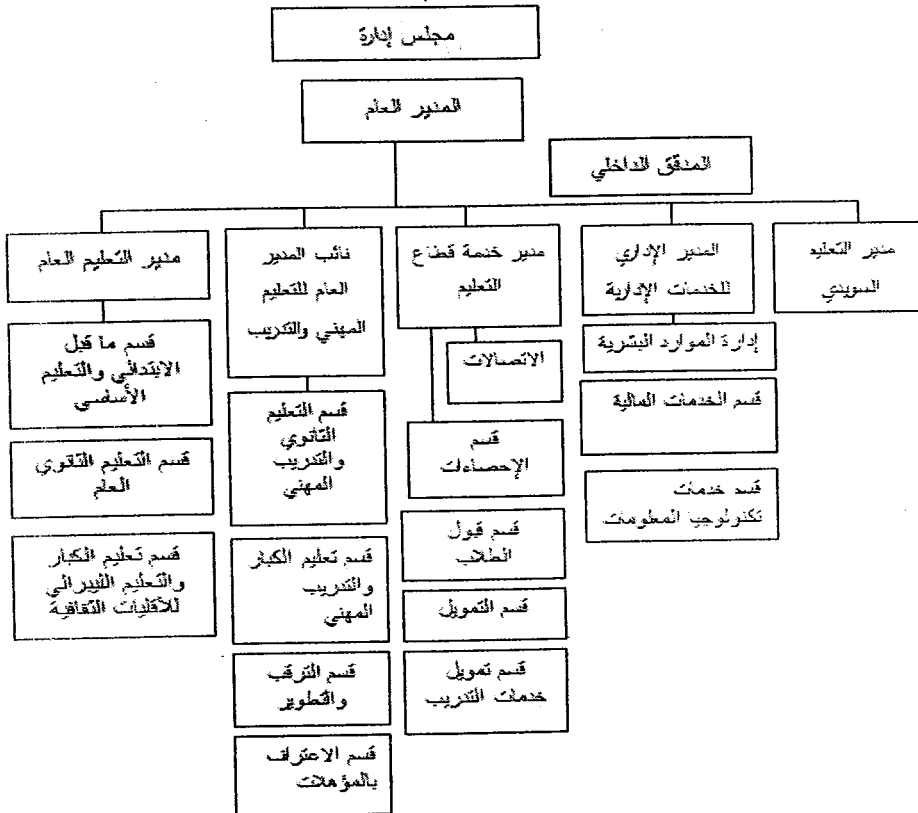
- يصمم ويوافق على المناهج الأساسية الوطنية ومتطلبات المؤهلات للكشف
draws up and approves national core curricula and requirements of qualifications and carries out evaluations of learning results
- يساعد وزارة التربية والتعليم في إعداد القرارات وسياسة التعليم
it assists the Ministry of Education in the preparation of education policy decisions
- يتابع تطوير الأهداف التعليمية والمحتوى والأساليب وفقاً للأداء المتفق
Follows the Development of Education Objectives , Content and Methods According to the Performance Agreement with the Ministry of Education
- تنفيذ السياسات التعليمية الوطنية
Implementing National Education Policies
- إعداد المناهج الأساسية الوطنية ومتطلبات التأهيل
Prepare the national core curricula and qualification requirements
- تحديد متطلبات المؤهلات وتطوير التعليم وهيئة التدريس
Requirements for Qualifications , Developing Education and Teaching Staff
- تنفيذ التطوير المهني والتدريب لأعضاء هيئة التدريس .
Implement professional development and training for teaching staff
- توفير الخدمات لقطاع التعليم والخدمات الإدارية
Providing Services for the Education Sector and administration Services

- رصد ونشر المعلومات عن تكاليف التعليم والمؤسسات التعليمية وأعداد الطلاب الملتحقين والخريجين
Monitoring Information ,the Costs of Education , Educational Institutions, Student Numbers, Applicants and Graduates
 - مراقبة مخرجات التعليم والتعلم
Monitor education and learning outcomes
 - إجراء التقييمات
Undertake evaluations
 - توفير الخدمات والإدارة لقطاع التعليم.
Provide services and administration to the education sector
 - تبادل المعلومات الدولية في مجال لتعليم من خلال الشبكات الأوروبية
Exchange of International Information on Education Through European Networks
 - يساعد وزارة التربية والتعليم والثقافة في إعداد القرارات الخاصة بسياسة التعليم
Assists the Ministry of Education and Culture in the Peroration of Education Policy Decisions
- ويُدار المجلس الوطني الفنلندي التعليمي من خلال مجلس إدارة يتكون من أعضاء السلطات المحلية والمعلمين والشركاء الاجتماعيين وخبراء في مجال التعليم، ويُعد التعاون بين المجلس الوطني للتعليم ووزارة التربية والتعليم والثقافة أحد أسرار النجاح في فنلندا، إن المجلس الوطني للتعليم الفنلندي يحتاج للاستماع إلى المعلمين الجامعات والمدارس القائمة على المعلمين، واتحاد التعليم OAJ والبلديات المحلية؛ حيث إنه المسئول عن تجديد المناهج الأساسية، بالتعاون مع شبكات واسعة من البلديات المحلية والمدارس والمعلمين، وممثلين عن المعلمين الإدارات وناشري المواد

التعليمية والباحثين وسلطات التعليم البلدية ومديري المدارس والمعلمين، وممثلين عن الخدمات الاجتماعية وأنظمة الرعاية الصحية (١٠٠: ٦) ويتم تنظيم العمليات بالمجلس الوطني/ القومي الفنلندي للتعليم إلى خمسة أقسام : قسم التعليم العام، قسم التعليم والتدريب المهني ، قسم الخدمات لقطاع التعليم ، قسم الخدمات الإدارية، قسم التربية السويدية. (٧٣: ١-٢)

الهيكل التنظيمي لمجلس إدارة المجلس الوطني الفنلندي للتعليم (٧١: ١) يتكون المجلس الإداري Board of Directors للمجلس الوطني الفنلندي للتعليم من مدير عام المجلس رئيساً ويعاونه المدقق الداخلي وخمسة مدراء كما يلي:

شكل (٧) يوضح الهيكل الإداري لمجلس إدارة المجلس الوطني الفنلندي للتعليم



من الشكل السابق يتضح أن مجلس إدارة المجلس الوطني الفنلندي للتعليم يتكون من الكيانات والوحدات الإدارية التالية : (٧١ : ١-٤)

- **مجلس الإدارة: Board of directors** يتشكل مجلس إدارة المجلس الوطني من :
المدير العام Director general، المدقق الداخلي Internal auditor، مدير التعليم العام General Education Director، ويرأس ثلاث إدارات هي :
 - **إدارة ما قبل الابتدائي والتعليم الأساسي Pre-primary and basic education**
 - **إدارة التعليم الثانوي العام والتعليم الأساسي في الفنون General upper secondary education and basic education in the arts**
 - **إدارة تعليم الكبار والتعليم الليبرالي للأقليات الثقافية Liberal adult education and education for cultural minorities**
 - **نائب المدير العام للتعليم المهني والتدريب Vocational Education And Training Deputy director general**
ويرأس أربع إدارات هي :
 - **إدارة التعليم الثانوي والتدريب المهني Vocational upper secondary education and training**
 - **إدارة تعليم الكبار والتدريب المهني Vocational adult education and training**
 - **إدارة الترقب والتطوير الإستراتيجي Anticipation and strategic development**
 - **إدارة الاعتراف بالمؤهلات وقابليتها للمقارنة Recognition and comparability of qualifications**
 - **مدير خدمة قطاع التعليم Service For THE Education Sector Director**
ويرأس خمس إدارات هي :
 - **إدارة الاتصالات Communications**
 - **إدارة الإحصاءات والشؤون الدولية Statistics and international affairs**

- إدارة قبول الطلاب *Student admissions*
- إدارة التمويل *Financing*
- إدارة تمويل خدمات التدريب والمنشورات *Financing Training services and publications*

- المدير الإداري للخدمات الإدارية *Administrative Services*
 - *Administrative director*

ويرأس ثلاث إدارات هي :

- إدارة الموارد البشرية *Administration and human resources*
- إدارة الخدمات المالية (التمويل) *Financial services*
- إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات *ICT services*

- مدير التعليم السويدي *Education In Swedish Director*

ويشرف على إدارة شؤون التعليم للطلاب الذين يتحدثون اللغة السويدية في المجتمع الفنلندي، وحالياً يسعى المجلس الوطني الفنلندي للتعليم بإطلاق إستراتيجية كفاءة التعليم الفنلندي للعام ٢٠٢٥م (٧٠:١-١٧)

وفي ضوء ما سبق يتضح أنه على مستوى الإدارة المركزية، تقع على عاتق الحكومة مسؤولية التعليم ممثلاً في وزارة التربية والتعليم والمجلس الوطني الفنلندي للتعليم فهناك عدة هيئات للخبراء لدعم عمل الوزارة، مثل: (٦٠:٢٣)

❖ **مجلس تعليم الكبار** *Adult Education Council*

مهام مجلس تعليم الكبار : (٦٠:٢٤)، (١١٥:١-٥) يعطي مجلس تعليم الكبار التصريحات ويقترح الاقتراحات لتطوير تعليم وتدريب الكبار، وإعداد تقارير عن حالة تعليم وتدريب الكبار، ضمان توافر وكفاءة القوى العاملة، بتوفير الفرص التعليمية للسكان البالغين، تعزيز التماسك الاجتماعي والمساواة بتمديد حياة العمل، رفع معدل العمالة، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز التعددية الثقافية وتنفيذ الشروط للتعليم مدى الحياة، توفير التدريب للعاملين بسوق العمل،

دعم تعليم الكبار التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، تعزيز فرص الدراسة للمهاجرين في جميع المستويات التعليمية، تعزيز السياسات التعليمية القائمة على مبدأ التعلم مدى الحياة.

❖ **مجلس تقييم التعليم العالي** *Higher Education Evaluation Council*

مهام مجلس تقييم التعليم العالي: (٦٠:٢٤)

- يساعد مؤسسات التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم في القضايا المتعلقة بشأن تقييم مؤسسات التعليم العالي، تعزيز البحوث حول تقييم المؤسسات .

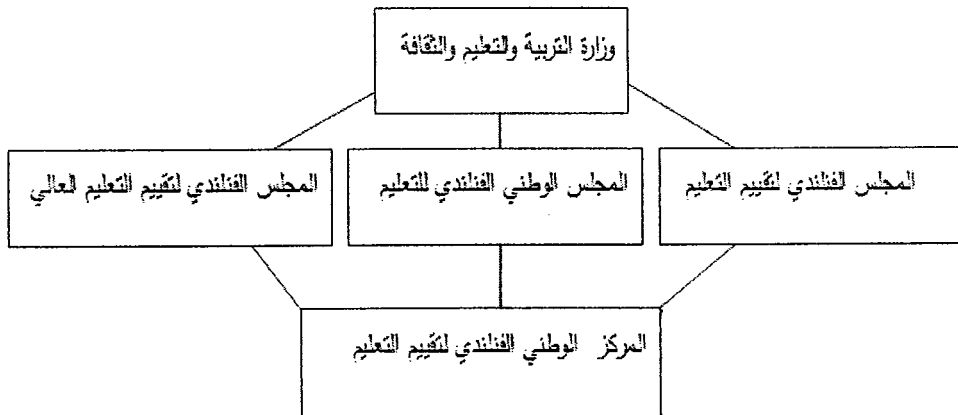
❖ **مجلس تقييم التعليم الفنلندي** *the Finnish Education Evaluation Council*

حيث يتم تقييم التعليم من خلال ثلاث منظمات (مجالس للتقييم) والمركز القومي لتقييم التعليم والذي تم تخصيصه بالموافقة عليه من قبل

رئيس مجلس الوزراء الفنلندي هي: (٦٥ : ١-٤)

المجلس الفنلندي لتقييم التعليم ، المجلس الفنلندي لتقييم التعليم العالي ، المركز الوطني الفنلندي لتقييم التعليم

شكل (٨) يوضح هيئات تقييم التعليم في فنلندا (١١٩ : ١)



ويلاحظ من الشكل السابق أنه تعطي عملية تقييم التعليم خطة تقييم التعليم

للعام ٢٠١٢-٢٠١٥م Education evaluation plan for 2012-2015

في فنلندا جميع المجالات والمراحل التعليمية بدايةً من مؤسسات تربية طفل ما قبل حتى الجامعات. (٦٤ : ١-٤)، وتعد وزارة التربية والتعليم وال芬蘭ندية الثقافة طرفاً ثالثاً تستعد لخطة لتقييم التعليم لمراقبة نتائج التعلم بالتعاون مع مجالس تقييم التعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي والمجلس الوطني الفنلندي للتعليم، وبفضل هذه المجالس أصبحت المقارنات الدولية تشير إلى نقاط القوة في نظام التعليم الفنلندي مع تحديد المجالات التي تتطلب أيضاً التنمية.

مهام مجلس تقييم التعليم الفنلندي : The tasks of the Finnish Education Evaluation Council are (٦٠ : ٢٤)

مساعدة وزارة التعليم ويوفر دعم التعليم في المسائل المتعلقة بالتقويم التربوي، وضع خطة عمل للتقييم التربوي الخارجي وفقاً للمبادئ التوجيهية والموارد المالية المحددة من قبل وزارة التربية والتعليم، تقديم مقترحات لتطوير التقويم التربوي، تشجيع التعاون والبحوث في مجال التقييم التربوي .

❖ **اللجان الوطنية للتعليم والتدريب (واحد لكل قطاع) National**

Education and Training Committees

مهام اللجان الوطنية للتعليم والتدريب واللجان القومية لفريق التنسيق :

- التخطيط والتطوير الموجهة مهنيًا للتعليم والتدريب
- تعزيز التفاعل بين التعليم والعمل للحياة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم والمجلس الوطني الفنلندي للتعليم.

❖ **المجلس القومي للرياضة the National Sports Council**

مهام المجلس الوطني للرياضة : (٦٠ : ٣٤) The National Sports Council

رصد التطورات في قطاع الرياضة، تقديم مقترحات والاقتراحات لتطوير القطاع وتقديم الاقتراحات وإصدار آراء حول استخدام الاعتمادات في تقريرها لمجاله، تقييم آثار التدابير التي اتخذتها إدارة الدولة في قطاع الرياضة.

❖ المجلس الاستشاري لشؤون الشباب *the Advisory Council for Youth*

مهام المجلس الاستشاري لشؤون الشباب (٦٠ : ٢٤) :

يركز على مشاريع لتحسين الظروف المعيشية للشباب، التعاون مع مختلف الهيئات التعامل مع القضايا ذات الصلة بالشباب .

المجلس الاستشاري لتقارير اللجان (٦٠ : ٣٤) : *Council commissions reports*

مهام المجلس الاستشاري لتقارير اللجان : رصد تقارير اللجان الخاصة بالمجلس الاستشاري لاستخدامها في الأحوال المعيشية والوضع الاجتماعي ومواقف الشباب وعلى غيرها من القضايا

٢- إدارة التعليم على المستوى الإقليمي / المتوسط :

Intermediate & Regions Level Administration

تنقسم فنلندا إلى (٢٠) إقليمياً ١٩ إقليمياً منها في الأراضي الرئيسية وإقليم واحد في جزيرة آلاند، تدار جميعها من خلال المجالس الإقليمية *The 20 regions in Finland are administrated by Regional Councils* وهي تعتبر كنوع من المجالس البلدية المشتركة *They are considered as a type of Joint Municipal Boards* ، و"المجالس الإقليمية" هي أيضاً مجالس (السلطات البلدية المشتركة) التي شكلتها البلديات الأعضاء فيها، والمجالس الإقليمية هي إلزامية لجميع البلديات (١٤٩ : ٤١) وتأسست إدارة المجالس الإقليمية في قانون الحكم المحلي *the Local Government Act* تم تشغيلها من قبل المجلس/الجمعية وأعضاء التي انتخبت من قبل مجالس البلديات الأعضاء في الواقع، عادة ما يكون أعضاء المجلس الإقليمي هم أعضاء في المجالس البلدية (٦٠ : ٣٢)

وينص قانون الحكم المحلي الفنلندي على أن كل بلدية لها أن تنتمي إلى المجلس الإقليمي؛ حيث يتم تأسيس المجالس البلدية المشتركة من قبل البلديات الأعضاء بموجب الدخول في عقد مشترك. فعملية صنع القرار تتم إما من خلال الاجتماعات المشتركة بين ممثلي البلديات الأعضاء أو من قبل هيئات تنظيمية منفصلة، مثل المجلس الإقليمي (٦٠: ٣٣)، (١٣٧: ٩٩-١٠٠)، (٣٦: ١١) ولهذا السبب تُدار فنلندا إقليمياً من قبل ٦ وكالات إقليمية فضلاً عن المكاتب الإقليمية بالأقاليم والتي يبلغ عددها ٢٠ مجلساً إقليمياً كما توجد رابطة السلطات البلدية المشتركة Joint Municipal Authorities Regional Councils وتُعد المجالس الإقليمية The Regional Councils بالمحافظات مجالس مشتركة مع المجالس البلدية also joint municipal boards (فرابطة السلطات البلدية المشتركة) (joint municipal authorities) يتم تشكيلها من قبل أعضاء البلديات المحلية، وتعد المجالس الإقليمية إلزامية لجميع البلديات كوسيلة للتعاون الإقليمي والبلدي بين المحليات وتحمل الإدارة على المستوى الإقليمي المستوى الوسط بين المستوى القومي المركزي والمستوى المحلي، فبموجب الإصلاح الإداري منذ بداية عام ٢٠١٠م أصبحت وظائف الإدارة المتوسطة تحت مستوى الإدارة المركزية ممثلةً في مكاتب جميع محافظات فنلندا كما توجد على المستوى الإقليمي المراكز الاقتصادية والعمالة، المراكز البيئية الإقليمية والوكالات البيئية ووكالات الأحياء والمناطق economic centers, regional environmental centers, environmental permit agencies, road districts ، فهناك ستة وكالات إقليمية بالدولة يطلق عليها الرمز (AVI) التي بدأت عملياتها في ١ يناير عام ٢٠١٠م تتكون مهام هذه الوكالات من نفس مهام مكاتب المحافظات/ الولايات؛ حيث وكالات الصحة والسلامة المهنية للمناطق/ الأحياء، وكالات تصريح البيئية والمراكز البيئية الإقليمية، وتعمل هذه الوكالات

بالتعاون الوثيق مع السلطات المحلية وهناك أيضاً على المستوى الإقليمي ١٥ مركزاً للتنمية الاقتصادية والنقل والبيئة التي بدأت تعمل بدءاً من أول يناير، ٢٠١٠م ومهام هذه المراكز تشمل نفس المهام الرسمية لمراكز التوظيف الاقتصادي ، ومراكز البيئة الإقليمية ومكاتب المحافظات، المراكز تعمل بالتعاون الوثيق مع المجالس الإقليمية للمحافظات وهذه المراكز تعزز روح المبادرة وأداء سوق العمل والتعليم والأنشطة الثقافية، وتضمن هذه المراكز عمليات النقل الآمنة، وتوفير البيئة الصحية والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية في المناطق وهي المسؤولة عن المهام المتعلقة بالهجرة، فقد صدر قانون التنمية الإقليمية The Regional Development Act ، اعتباراً من بداية عام ١٩٩٤م، الذي أنشأ هيئة تنظيمية إقليمية جديدة أطلق عليها، المجالس الإقليمية، والتي تضع خطط التنمية الإقليمية بالتعاون مع السلطات المحلية في مناطقها وسلطات الولاية وكذلك ممثلي الحياة الاقتصادية والمنظمات غير الحكومية، والهدف الرئيس لتسريع السياسة الإقليمية هو دعم التنمية الإقليمية بالولايات والمناطق . (٦٠ : ٢٥)

وتتضمن أعمال التطوير الإقليمي أيضاً التوظيف ومراكز التنمية الاقتصادية، والتي تمثل ١٥ مركزاً في البلاد، وتشمل وظائف هذه المراكز تحسين ظروف التشغيل للشركات، ودعم الاقتصاد الريفي، وتعزيز فرص العمل والأداء الوظيفي لسوق العمل، وتعزيز فرص التدريب والعمل للبالغين بسوق العمل، فكل مركز لديه قسم لسوق العمل، والذي يحدد الوظائف الإقليمية التي يتطلبها سوق العمل الإقليمي والمحلي . (٦٠ : ٢٥)

وأعيد تنظيم وظائف ومهام هذه الهيئات وتبسيطها إلى قسمين: الهيئات (الوكالات) الإدارية للمحافظة/الولاية/ الإقليمية الجديدة ومراكز للتنمية الاقتصادية والنقل والبيئة .

ومن مسؤوليات الوكالات الإدارية والإقليمية: (٩٧: ١١-٣٠)

إدارة الخدمات العامة الأساسية، وضمان الحقوق وإصدار التصاريح القانونية والحفظ والسلامة والصحة المهنية، التراخيص البيئية، وخدمات الإطفاء والإنقاذ والشرطة والخدمات التعليمية، ومن مسؤوليات مراكز التنمية الاقتصادية والنقل والبيئة : التنمية الاقتصادية، قوة العمل، والكفاءة والأنشطة الثقافية؛ النقل والبنية التحتية فضلاً عن البيئة والموارد الطبيعية وتوفير الخدمات التعليمية.

المجالس الإقليمية Regional Councils (٩٩: ١-٨)

في بداية عام ٢٠١١م كانت هناك ١٩ إقليمياً في فنلندا، فضلاً عن جزر آلاند.

- المجلس الإقليمي:

هو سلطة بلدية مشتركة نظامية في الإقليم، ويجب أن تكون كل سلطة محلية عضواً في هذا المجلس الإقليمي. ، وللمجالس اثنين من المهام الرئيسة التي ينص عليها القانون: التنمية الإقليمية، تخطيط استخدام الأراضي في الإقليم. فالمجالس الإقليمية هي الجهات الفاعلة الدولية الرئيسة في الأقاليم : "وهي المسئولة إلى حد كبير عن برامج صندوق الهيكلية للاتحاد الأوروبي وتنفيذها. المجالس الإقليمية تقوم بدور رئيس في تعزيز المصالح في الإقليم، وتحمي الثقافة والتقاليد في الإقليم عن طريق الربط الشبكي مع الجهات الفاعلة في المنطقة وفي نفس المجال لتعزيز العقلية والرفاهية الاقتصادية. ويخضع كل مجلس إقليمي من قبل الجمعية الإقليمية ويرأس المجلس الإقليمي من قبل مدير المجلس.

الجمعية الإقليمية: Regional assembly

والجمعية هي أعلى هيئة صنع القرار في المجلس الإقليمي، المجلس الإقليمي لجنوب غرب فنلندا لديه أكبر تجمع يتألف من ١٠٢ عضواً وأصغر المجالس الإقليمية في فنلندا لا تملك إلا حوالي ٣٠ عضواً، وأعضاء البلديات أعضاء

منتخبين وممثلين في الجمعية العامة للمدة الانتخابية أي لمدة أربع سنوات؛ إذ يحدد ميثاق المجلس عدد الأعضاء من ممثلي البلديات على أساس عدد سكان البلدية، وبموجب المادة ٨٦ (أ) من قانون الحكم المحلي الفنلندي، يجب أن تتألف الجمعية الإقليمية وأن تتوافق مع نسبة الأصوات التي تمارسها الجماعات والأحزاب السياسية في المنطقة. وعلاوة على ذلك، يجب أن يكون أعضاء المجالس الإقليمية أعضاء في المجالس المحلية للبلديات، وأن تلبى المتطلبات القانونية بشأن المساواة بين الجنسين، وتجتمع المجالس الإقليمية عادة مرتين في السنة . وفيما يلي يعرض الباحث أنموذجاً لإدارة التعليم على المستوى الإقليمي لأحد الأقاليم بفنلندا (إقليم هلسنكي عاصمة فنلندا):

قسم / وزارة التعليم بإقليم هلسنكي (١:٥٧-٤) Education
Department, Helsinki

قسم / وزارة التعليم هو المسئول عن إدارة التعليم وصنع القرار بالإقليم، وتفوض سلطة اتخاذ القرار إلى السلطات المحلية ومديري المدارس، والمجالس الإدارية بالمدارس. ويوظف قسم التعليم بإقليم/ مدينة هلسنكي حوالي ٦،٤٠٠ من الموظفين، الغالبية العظمى منهم من المعلمين الذين يبلغ عددهم ٤،٩٠٠ معلم/ معلمة.

- **وتشمل الخدمات التي يقدمها قسم التعليم ما يلي: (١:٥٩-٣)**

- إدارة خدمات الطفولة والرعاية والتعليم ما قبل المدرسة لمتحدثي اللغة السويدية
- إدارة التعليم الأساسي والتعليم الإضافي والإشراف على الأنشطة المدرسية.
- الإشراف على برامج التدريب التحضيري للتعليم الثانوي المهني.
- إدارة التعليم المهني للشباب والبالغين (التعليم الأساسي والتعليم الإضافي) .

مجلس الإقليم / المدينة: City Council (١:٤٤-٦)

مجلس الإقليم / المدينة هو أعلى هيئة صنع القرار في إقليم هلسنكي، الذي

يُنتخب أعضائه في الانتخابات البلدية كل أربع سنوات ويبلغ عدد الأعضاء به ٨٥ عضواً .

The City Council's responsibilities : **مسؤوليات مجلس الإقليم / المدينة** :
include

- وضع إستراتيجيات الإقليم التعليمية والأهداف الإستراتيجية .
- تحديد رسوم الخدمات وقواعد تنظيم إدارة الإقليم/ المدينة .
- يعين مجلس المدينة أيضاً اللجان التعليمية واللجان الاستشارية .
- إقرار المسائل المالية الرئيسة بما في ذلك ميزانية الإقليم/ المدينة التعليمية.
- إنشاء وإغلاق المؤسسات التعليمية وخدمات الرعاية الصحية.
- تنظيم أنشطة مجلس الإقليم/ المدينة وجدولة اجتماعات مجلس المدينة.
- نقل وتفويض مجلس المدينة بعض صلاحياته إلى هيئات أخرى محلية.
- بث اجتماعات مجلس المدينة على قناة الويب لقناة هلسنكي-*Helsinki* channel وعلى قناة الكابل *Stadi.TV* (قناة ٩٣)، وجداول أعمال الاجتماعات المتاحة على موقع المجلس يوم الجمعة التي سبقت اجتماع في *Finnisha* والسويدية، الإعلان عن قرارات مجلس إقليم هلسنكي على الفور بعد الاجتماع على موقع المجلس في الفنلندية.

مجلس المدينة : City Board (٢٣-١-٣)

يتكون مجلس المدينة بالانتخاب من ١٥ عضواً ومدة عضوية سنتين في المرة الواحدة، يبدأ فترة ولاية مجلس مدينة وينتهي في مطلع العام المجلس، ووفقاً لمرسوم مجلس الإقليم يقوم بالمهام التالية :

- إدارة شؤون المدينة، ويشرف على تنفيذ القرارات ويراقب مشروعيتها.
- تخصيص مساحات الأراضي والمياه من أجل التنمية.
- يعين اللجان الاستشارية التعليمية لإعداد أو تنفيذ بعض المسائل.

- نشر جداول أعمال الاجتماعات على موقع مجلس المدينة .
وتتقسم المقاعد لمجلس الإقليم / المدينة حالياً بين الأحزاب التالية: حزب الائتلاف الوطني ٥ مقاعد National Coalition Party ، حزب الخضر الفنلندي ٤ مقاعد Greens of Finland ، الحزب الديمقراطي الاجتماعي ٣ مقاعد Social Democratic Party ، حزب تحالف اليسار ١ مقعد Left Alliance ، حزب الشعب السويدي مقعد واحد Swedish People's Party حزب الفنلنديين الأصليين مقعد واحد .

أقسام مجلس الإقليم / المدينة: City Board's divisions (٤٥: ١-٢)

لدى مجلس الإقليم / المدينة ثلاثة أقسام رئيسة هي :

- قسم تكنولوجيا المعلومات: Information Technology Division.

ويتولى قسم تكنولوجيا المعلومات بمجلس إقليم / مدينة هلسنكي الإشراف على تنفيذ إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في المدينة ورصد الاستثمارات المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات بها، كما يقدم القسم مقترحات حول المبادئ والسياسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات، ومراقبة تنفيذ هذه المقترحات وإعداد وتنفيذ برنامج تكنولوجيا المعلومات في الإقليم وكذلك كيفية تحقيقها أهداف البرنامج.

- قسم الحكم: Governance Division.

ويتولى قسم الحكم بمجلس الإقليم تقديم مقترحات لمجلس مدينة على إصلاح نظام الحكم في الإقليم بحيث تكون هذه الإصلاحات نافذة المفعول في بداية عام ٢٠١٧م، ويضم هذا القسم تسعة أعضاء منتخبين لمدة سنتين.

- قسم مجموعة مجالس الإقليم / المدينة: City Board's City Group Division.

ويختص هذا القسم بمراقبة عمليات مجموعة المجالس بالإقليم والتأكد من أن الشركات والمؤسسات التابعة للمجموعة تعمل وفقاً للأهداف التي حددها مجلس الإقليم، وتضم المجموعة أكثر من مائة شركة ومؤسسة تابعة.

اللجان والمجالس : Committees and boards

يتمتع إقليم هلسنكي بتوافر عدة لجان ومجالس تُسهم في صناعة القرار التعليمي وإدارة التعليم وهي مجالس منتخبة من قبل مجلس الإقليم لمدة أربعة سنوات للدورة الواحدة .

- ومن بين هذه اللجان ما يلي :

• لجنة تربية وتعليم ورعاية الطفل *Committee of Early*

***Education and Care* ومن بين مهامها ما يلي : (٥٦:١-٢)**

- دعم وضمان حق كل طفل في التعليم المبكر والتعليم ما قبل المدرسي .
- تشجيع المجتمع في دمج أطفالهم في الحياة اليومية.
- إشراك الأطفال وآبائهم في أنشطة الرعاية النهارية .
- توفير بيئة جذابة وداعمة حيث يتمكن الأطفال من اللعب والتعلم.
- الحفاظ على الخدمات البديلة ودعم التعليم المبكر.
- التأكيد على القيم التي يركز عليها التعليم المبكر وحقوق الطفل ومنها :
عدم التمييز في المعاملة بين الأطفال، حق الطفل في العيش والنمو بطريقة متوازنة واحترام رأي الطفل .

• لجنة التعليم *Education Committee* (٥٨:١-٢)

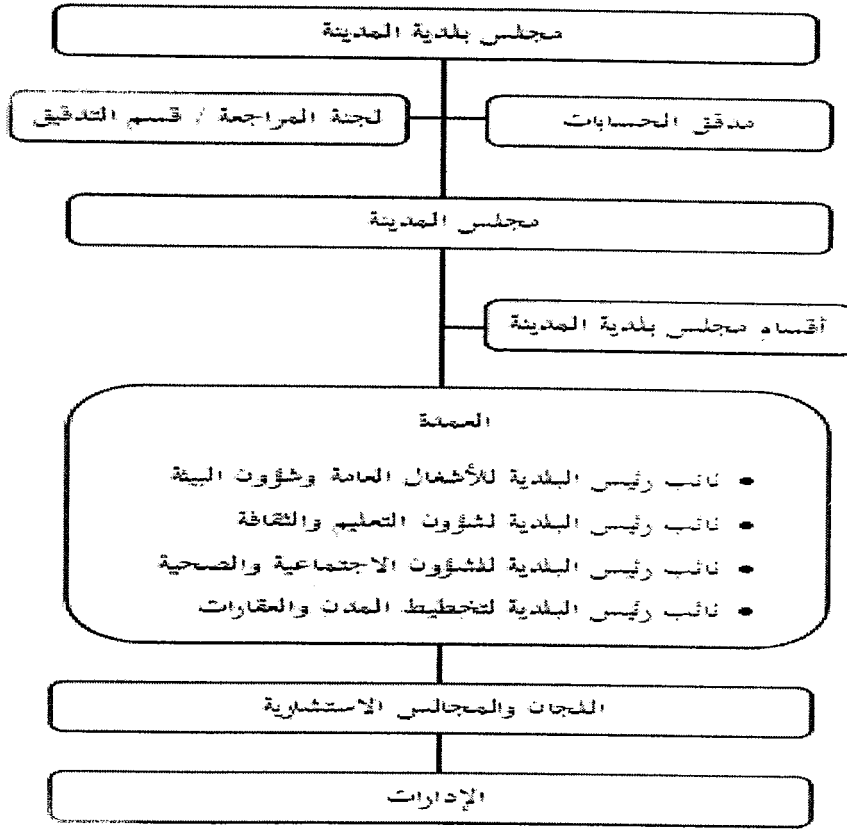
وهي مسؤولة عن تقديم المقترحات المتعلقة بالشؤون التعليمية في نطاق الإقليم وتسهم بفاعلية في صناعة القرارات التعليمية ورسم ملامح السياسة التعليمية على مستوى الإقليم.

• لجنة المراجعة *Audit Committee*

المشاركة المجتمعية في صنع القرار :

يمكن للمواطنين المشاركة في عمليات صنع القرار ومنها التعليمية في اجتماعات مجلس المدينة واللجان الاستشارية المنبثقة خاصة في مراحل التخطيط والتحضير؛ حيث يتم جمع الآراء والمقترحات من المواطنين من خلال الاجتماعات والمناقشات العامة لمجلس المدينة والذي يُعد أعلى هيئة صنع القرار في المدينة والذي يتم انتخاب أعضائه كل أربع سنوات، وتم تعزيز المشاركة الاجتماعية المباشرة والديمقراطية المحلية من خلال تسعة مشاريع تجريبية ديمقراطية في عام ٢٠١٣م. وكذلك المشاركة في الاجتماعات والمناسبات للمواطنين من خلال تنظيم الأمسيات مع العمدة في أجزاء مختلفة من المدينة أربع مرات في السنة. بدعوة من قبل رئيس (عمدة) البلدية، والخبراء والمدراء في المجالات الخدمية المختلفة، كما يمكن للمواطنين الطعن على قرارات الهيئات التابعة لها وقرارات السلطات المحلية. وفيما يلي شكل تنظيمي لمجلس مدينة هلسنكي : (٤٦ : ١)

شكل (٩) يبين الهيكل التنظيمي لمجلس بلدية إقليم / مدينة هلسنكي (٤٦ : ١)



وفي ضوء الشكل السابق يتضح أن مجلس إقليم / مدينة هلسنكي ينقسم إلى :
 مدقق الحسابات : Auditor، لجنة المراجعة : Audit Committee، قسم التدقيق :
 Audit Department، مجلس المدينة : City Board، أقسام مجلس المدينة :
 City Board's Divisions.

العمدة / عمدة المدينة: Mayor (٤٦ : ٣-١)

فالعمدة ونائب رؤساء البلديات يشكلون المجموعة التنفيذية للمدينة وهم يراقبون عمليات الوحدات الإدارية بهلسنكي، لضمان جودة الإدارة الموحدة وتطوير إدارة المدينة، كما أنهم يراقبون عمليات المجالس والإدارات التي تحت سلطتهم، وإعطاء الأوامر إلى مدراء الإدارات والمؤسسات والمسؤولين عن صنع القرار.

- نائب رئيس بلدية الأشغال العامة وشؤون البيئة: *Deputy Mayor for Public Works and Environmental Affairs*
- نائب رئيس بلدية لشؤون التعليم والثقافة : *Deputy Mayor for Education and Cultural Affairs*
- نائب رئيس بلدية الشؤون الاجتماعية والصحة العامة : *Deputy Mayor for Social Affairs and Public Health*
- نائب رئيس بلدية لتخطيط المدن والعقارات : *Deputy Mayor for City Planning and Real Estate*
- اللجان والمجالس : *Committees and Boards*
- الإدارات : *Departments*

وفيما يلي يعرض الباحث أنموذجاً لإدارة التعليم على المستوى الإقليمي بإقليم إسبوا :

- **قسم/ وزارة التعليم بإقليم/ مدينة إسبوا : (٢٠٠٥-٢)**
يُدار التعليم بإقليم/ مدينة إسبوا من خلال قسم التعليم بالإقليم فهو المسئول عن إدارة التعليم على مستوى الإقليم ويرأسها وزيراً للتعليم فضلاً عن مجلس الإقليم الذي يُعد أعلى سلطة لصناعة القرارات على المستوى الإقليمي .
يتحمل قسم/ وزارة التعليم بالإقليم مسؤولية التخطيط للسياسة التعليمية على المستوى الإقليمي وتحدد الأهداف الإستراتيجية للتعليم بها وتوفير التمويل اللازم لتحقيق تلك الخطط والأهداف التي تضمن تكافؤ الفرص التعليمية وتقديم تعليم عالي الجودة يتناسب مع احتياجات المتعلمين من جهة ومتطلبات سوق العمل المحلي من جهة أخرى والتوافق مع رؤى السياسة التعليمية القومية للدولة من جهة ثالثة (٧٣ : ٢-١)
- ومن بين المهام التي يقوم بها قسم/ وزارة التعليم بالإقليم ما يلي : (٢٠٠٥-٢)**

- تحديد السياسة التعليمية للإقليم والأهداف الإستراتيجية للتعليم .
- إصدار القوانين المنظمة للتعليم وإدارته على نطاق الإقليم .
- تحديد احتياجات الإقليم من الموارد المالية والبشرية والمباني المدرسية.
- إعداد التقارير السنوية عن مستوى تحقق الأهداف الإستراتيجية للتعليم ومناقشته بمجلس المحافظة (برلمان الإقليم) .
- اعتماد الخطط الإستراتيجية للتعليم بالإقليم ومتابعة آليات التنفيذ .
- إدارة التعليم قبل الجامعي (تعليم ما قبل المدرسة ومراكز الرعاية النهارية والتعليم الابتدائي والثانوي وتعليم الكبار) .
- تطوير محتوى المناهج بما يتفق مع حاجات المجتمع المحلي بالإقليم .
- إدارة خطط تدريب المعلمين والمديرين لرفع مستوى الكفاءة المهنية لديهم.
- التنسيق والتعاون مع وزارات التعليم بالأقاليم الأخرى فيما يتعلق بالتعليم .

مجلس إقليم إسبوو : (٤٠: ١-٨)

يضم المجلس الشعبي(برلمان الإقليم) من ٧٥ عضواً يتم انتخابهم بالتصويت المباشر السري من سكان المحافظة وتستمر عضوية الأعضاء لمدة أربع سنوات وينتخبوا من بينهم رئيساً للمجلس، ويُعد مجلس الإقليم المسئول الأول عن إدارة شؤون التعليم وإنشاء المدارس، ويضم المجلس (١٢) لجنة تتولى إدارة شؤون الخدمات بالإقليم والعمل على تطويرها ومن بينها : لجنة التعليم والتعليم المبكر مسئولة عن رسم السياسة التعليمية بالإقليم وتتولى الإشراف على المدارس ومؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة والخدمات التعليمية، ومتابعة تطوير المناهج، وتلبية احتياجات الإقليم من المدارس وتعيين المعلمين والمدراء، سن القوانين التعليمية بالإقليم وتشكل لجنة التعليم من ١٣ عضواً.

تشكيل مجلس الإقليم : (٤٠: ١-٦)

٣- إدارة التعليم على المستوى المحلي: Local Administration Level

فنلندا دولة غير مركزية إلى حد كبير يوجد بها ٣٤٢ بلدية وفقاً لإحصاء عام ٢٠١٠م التي تنقسم إلى ١٠٨ بلدية مدنية cities و ٢٣٤ بلدية ريفية (rural municipalities) "مدن" (١٠٨) و "البلديات (الريفية)" (٢٣٤). (٨٠: ١-١٩)، (٩٩: ٨-١)، (٣٦: ٤-٣).

كما تنقسم فنلندا إلى (٢٠) إقليمياً، ١٩ إقليمياً منها في الأراضي الرئيسة وإقليم واحد في جزيرة آلاند، و "المجالس الإقليمية" هي أيضاً مجالس (السلطات البلدية المشتركة) التي شكلتها البلديات الأعضاء فيها، والمجالس الإقليمية هي إلزامية لجميع البلديات (١٤٩: ٤١)

إدارة التعليم في فنلندا على المستوى المحلي هو مسؤولية البلديات أو السلطات البلدية المشتركة، فيتم الاحتفاظ بمعظم المدارس الثانوية الأساسية والعليا من قبل السلطات المحلية أو مجالس البلدية المشتركة (٨٦: ٢)، (٧٩: ٤-٢)

ويتمثل المستوى المحلي / الحكومة المحلية : local Government

في الكيانات / البلديات المحلية التالية : (٣٦: ٤)، (٧٨: ٣-١)

- رابطة السلطات البلدية المشتركة Joint Municipal Authorities
- والمناطق القضائية (90) Jurisdictional districts
- والسلطات البلدية المحلية يبلغ عددها (٣٤٢) بلدية Local authorities (342) لكل بلدية مجلس بلدي منتخب، فالوحدة الأساسية للإدارة المحلية هي البلدية ويطلق عليها (السلطة المحلية) The basic unit of local administration is the municipality (local authority) وتستند الإدارة المحلية والبلدية وفقاً للنظام القديم على ما يُعرف بالحكم الذاتي للحكومة البلدية self-government، ورابطة البلديات عبارة عن مؤسسة منفصلة في شكل "المجلس البلدي المشترك" a separate organization in a form of

"Joint Municipal Board" a مسئولة عن تنظيم وظائف محددة مثل توفير الخدمات التعليمية والاجتماعية والرعاية الصحية وينتخب سكان البلديات ممثلين لهم في المجلس البلدي وتتاط أعلى سلطة في البلدية إلى المجلس؛ حيث تُعهد السلطة التنفيذية والسلطة الإدارية إلى المجلس التنفيذي البلدي وبعض المجالس/ الهيئات الأخرى. كل سلطة محلية هي المسؤولة عن توفير الخدمات وفقا للتشريع المعمول به لسكانها، السلطات المحلية تحصل الضرائب من سكانها من أجل توفير الخدمات، وتتلقى السلطات المحلية ١٦.٨ % في ٢٠٠٧م من دخل الدولة (٦٠ : ٩)

وفي ضوء ذلك يتضح أن الأساس القانوني للحكومة المحلية يعتمد في فنلندا على الحكم الذاتي المحلي الذي أقره الدستور الفنلندي والذي أكد على أن للمجلس البلدي يعتبر أعلى سلطة محلية تصنع القرارات وتحدد وتفرض الضرائب وتتخذ القرارات المالية المستقلة، كما أن الحكومات والكيانات المحلية هي كيانات منفصلة عن الحكومة المركزية فالحكومة المحلية هي هيئة مستقلة نسبياً عن الدولة، ويُعد قانون الحكم المحلي the Local Government Act الصادر في عام ١٩٩٥م هو الدعامة الأساسية للإدارة البلدية المحلية الفنلندية (١٤٩ : ١٢)، (٦٠ : ٢٥-٢٦)

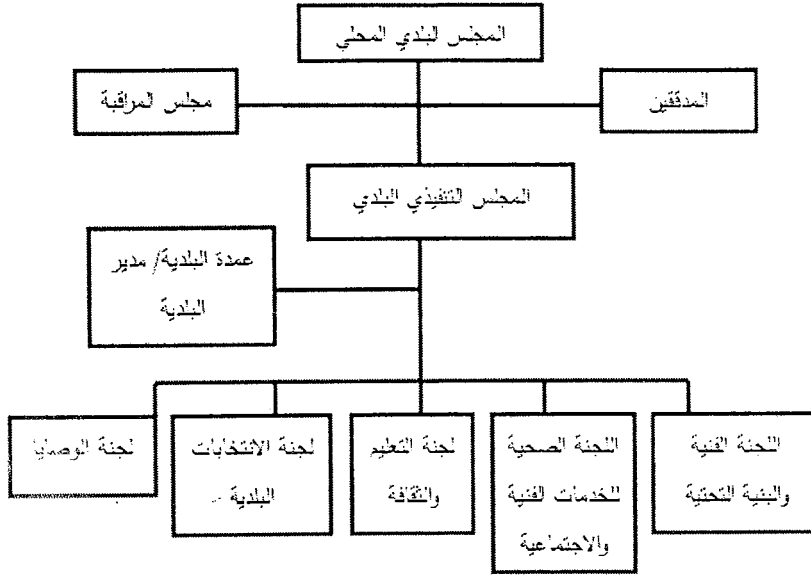
ويُعد المجلس البلدي the municipal council أعلى سلطة في البلدية المحلية لصنع القرار، الذي يتشكل بعد إجراء الانتخابات العامة، من أجل التنظيم والإدارة، ويعتمد المجلس البلدي اللوائح الإدارية والمالية والأوامر السارية الضرورية اللازمة، والتي تحدد مختلف السلطات البلدية ووظائفها، وتقسيم السلطة والواجبات.

سلطات الحكم المحلي في البلديات تتمثل في الهيئات الإدارية التالية:

(٨٠ : ١-٣)

- المجلس البلدي *the municipal council*
 - الهيئات البلدية *the municipal bodies*
 - اللجان البلدية *municipal boards*
 - اللجان المتعددة *several committees*
 - مجالس الإدارة *management boards*
 - إدارة الخدمات التعليمية في البلديات *The administration of educational services in municipalities*
 - هيئات مستقلة للإدارة التعليمية لكل مجموعة لغوية من السكان *the educational administration for each language group*
 - هيئة مشتركة لمجموعتين لغويتين من الشعب *a joint body with divisions for the two language groups*
- فبالإضافة إلى المجلس البلدي، توجد الهيئات البلدية، ويتضمن المجلس البلدي عدة لجان ومجالس إدارية، وإدارة الخدمات التعليمية في البلديات لها مهام ووظائف محددة وفقاً للأحكام العامة لقانون الحكم المحلي، وتوجد هيئات مستقلة للإدارة التعليمية لكل مجموعة لغوية من الشعب؛ حيث يتحدثو اللغة السويدية أو السامية أو الفنلندية، كما توجد هيئات إدارية للخدمات التعليمية لمجموعتين من الشعب ثنائيي اللغة في البلديات. وفيما يلي يقدم الباحث نموذجاً للهيكل التنظيمي للسلطات المحلية
- Organs of Local Authorities في فنلندا

شكل (١٠) يوضح الهيكل التنظيمي لمجلس البلدية (٥٠ : ١)



وفي ضوء الشكل السابق يتضح أن الهيكل التنظيمي للمجلس البلدي المحلي Municipal council (١٥٤ : ٦) هو الجهاز الأكثر أهمية من الحكم الذاتي المحلي ويمارس سلطة اتخاذ قرارات البلدية، ويرأسه عمدة البلدية، ويتألف المجلس وفقاً لما جاء في متن المادة العاشرة من قانون الحكم المحلي من ١٧ - ٨٥ عضواً وفقاً لعدد سكان البلدية فأقل المجالس البلدية من حيث الأعضاء يتألف من ١٧ عضواً وأكبر مجلس بلدي يتألف من ٨٥ عضواً (١٥٤ : ٦). والمجلس هو المسئول عن الإدارة المالية والعمليات المحلية، ويتخذ القرارات في جميع القضايا المهمة، ويمكن أيضاً أن يفوض سلطته على سبيل المثال للسلطة التنفيذية (مجلس الإدارة أو اللجان المنبثقة)، ويتم انتخاب المجالس البلدية عن طريق الانتخاب النسبي على مبدأ شخص واحد التصويت مرة كل

أربع سنوات، وتتعدد المجالس البلدية في فنلندا بتعدد البلديات والدوائر المحلية ويكون لكل مجلس بلدية مجلس تنفيذي Executive board (٥١ : ١١) ينتخب أعضائه، ورئيس مجلس إدارة ويتم تعيين نائب له كما جاء في متن المادة ١١ من قانون الحكم المحلي يدعى نائب رئيس المجلس البلدي Deputy councilor ويمكن انتخاب رئيس كل من المجلس المحلي والمجلس التنفيذي، والمجلس التنفيذي ليكون المسئول عن إعداد وتنفيذ القرارات المتخذة من قبل المجلس البلدي. ويتكون المجلس البلدي الفنلندي عادةً من: العمدة مدير البلدية The municipal manager or mayor ويعاونه رئيس المجلس التنفيذي assisted by the executive board (and its chairman) والأعضاء والمجالس التالية:

- المدققين Auditors
 - مجلس المراقبة Surveillance Board
 - المجلس التنفيذي البلدي Municipal Executive Board
 - العمدة / مدير البلدية رئيس البلدية Mayor Municipal Manager
 - اللجنة الفنية والبنية التحتية Technical & Infrastructure Committee
 - لجنة الصحة والخدمات الاجتماعية Social Services Health Committee
 - لجنة التعليم والثقافة Education & Culture Committee
 - لجنة الانتخابات البلدية Municipal Elections Committee
 - لجنة الوصاية Guardianship Committee
- يحدد المجلس البلدي لجان للعمل تحت إدارته وإشرافه، لجان التعامل مع وظائف ذات طابع دائم يكلفه بها المجلس، ويمكن أن تشمل مسؤوليات اللجان، على سبيل المثال، والخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية، والتعليم، والتخطيط الحضري، والبيئة، والخدمات الثقافية والترفيهية، ويعمل مدير البلدية رئيساً

للإدارة البلدية، والإدارة المالية وغيرها من المهام، وتؤكد فنلندا على دور المرأة في التمثيل والمشاركة في صنع القرار البلدي على قدم المساواة مع الرجل فيجب أن يكون ٤٠ % على الأقل من أعضاء الهيئات البلدية من النساء و ٣٣ % في المجالس الأخرى .

مهام وصلاحيات عمدة البلدية: Municipal managers and mayors

(١٥٤ : ١٠-١١) ، (١٠ : ٩-١١) وفقاً لما جاء في متن المادة ٢٤ من قانون

الحكم المحلي لعام ٢٠٠٦م تتحدد صلاحيات العمدة على النحو التالي :

- اتخاذ القرارات البلدية وممارسة السلطة على القضايا البلدية على النحو المنصوص عليها في القانون .

- العمدة مسئول عن إعداد القرارات للمجلس التنفيذي *The mayor is responsible for preparing decisions for the executive*

- يحدد اللجان الدائمة الطوعية تحت سلطة المجلس التنفيذي .

- إتاحة الفرص لمشاركة المواطن المباشرة في صنع القرار *Direct Citizen Participation in Decision -Making*

لتمكين سكان البلدية بأن يكون لهم الحق في اتخاذ المبادرات بشأن أنشطة البلدية والخدمات التي تقدمها ومن بينها التعليم، أما موظفو الحكومة المحلية فتوزيعهم حسب القطاع ٢٠١٠م على النحو التالي : الرعاية الصحية ٣٠.٥% ، الخدمات الاجتماعية ٢٧.٠% ، التعليم والثقافة ٢٦.٠% ، تخطيط استخدام الأراضي والجمهور ٤.٠% ، المشاريع البلدية ٤.٨% ، الإدارة العامة ٣.٦% ، العقارات ٢.٢% ، النظام العام والسلامة ١.٩% .

تنظيم المجالس البلدية Municipal organization (٣٦ : ٤٨-٤٩)

وفيما يختص بالتنظيم السياسي للبلديات (٣٦ : ١٧-١٩) Political

Organization of a Municipality فيتكون المجلس البلدي Municipal

Council من أعضاء منتخبين كل أربع سنوات ينتخبهم السكان يطلق عليهم أعضاء المجلس المحلي في انتخابات حرة وديمقراطية، ليصبح المجلس المحلي سلطة صنع القرار في الشؤون المالية وإدارة البلدية على المستوى المحلي وتنقسم المجالس البلدية إلى مجموعة لجان committees ومن بينها لجنة التعليم المحلي تختص بإدارة التعليم على المستوى المحلي .

مهام المجالس البلدية المحلية في مجال التعليم: The task of the local

authorities السلطات المحلية بفرنلندا مسئولة عن ما يلي Duties of the

Council وفقاً لما جاء في المادة ١٣، ١٤ من قانون الحكم المحلي على النحو التالي : (٣٦ : ١٧-١٩)، (٩٩ : ١-٨)، (٨٦ : ١-٣)، (٥١ : ٧)، (٧٨ : ٣-٢)، (٣٠ : ١٩-٢٠)، (١٥٤ : ٧).

- إدارة الأنشطة البلدية والمالية.
- تخصيص ميزانيات التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية بالبلدية .
- تصميم وتوزيع المناهج المحددة للمدارس في نطاق البلدية.
- اتخاذ قرار بشأن مبادئ لتنظيم الإدارة.
- اتخاذ قرار بشأن المبادئ المالية، التمويلية والاستثمارية، والموافقة على الميزانية.
- اتخاذ قرار بشأن المبادئ العامة للرسوم التي سيتم جمعها للخدمات وغيرها *decide on the general principles for the charges to be*
- اتخاذ قرار بشأن الأهداف التشغيلية التي سيتم تحديدها لمؤسسة البلدية.
- يقرر ما إذا كان تقديم كفالة أو ضمانات أخرى للطرف الآخر.
- انتخاب أعضاء الأجهزة البلدية، ما لم ينص على خلاف ذلك فيما بعد.
- اتخاذ قرار بشأن مبادئ للمكافآت المالية وانتخاب مدقي الحسابات.

- الموافقة على البيانات المالية وتفويض بعض الصلاحيات للمجالس واللجان المحلية الأخرى .
- تحديد معايير التعيين لمديري المدارس وإجراء عمليات التقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية على مستوى البلدية .
- اتخاذ القرارات بشأن تخصيص التمويل، والمناهج الدراسية المحلية .
- تفويض سلطات صنع القرار إلى المدرسة، وعادة مديري المدارس تعيين موظفين مدارسهم.
- إدارة التعليم ما قبل الابتدائي والأساسي هو جزء من الخدمات الأساسية للبلدية المحلية .
- تنظيم التعليم الأساسي على المستوى المحلي وتوفير التعليم الإلزامي لكل الأطفال ممن هم في عمر التعليم الإلزامي بما في ذلك ذوي العاهات العقلية أو البدنية.
- توفير فرص التعليم للجميع وفقاً لقدرات الطلاب وجميع الفئات .
- إنشاء المدارس لتوفير التعليم الأساسي للجميع .
- توفير خدمات الرعاية الاجتماعية للتلاميذ والطلاب .
- توفير خدمات نقل التلاميذ إلى المدارس إذا كانوا بحاجة لذلك .
- تقديم خدمات الرعاية مثل توفير الوجبات المدرسية المجانية، وكذلك الرعاية الصحية المدرسية والعناية بالأسنان .
- اتخاذ القرارات الخاصة بالتمويل، والمناهج الدراسية المحلية وتعيين الموظفين والمعلمين والمدراء بالمدارس.
- تحافظ السلطات المحلية على إدارة ما يلي :
- المدارس الوطنية الشاملة *the national comprehensive school*
- المدرسة الثانوية العليا *upper secondary school*

- التعليم الفني والتدريب المهني *vocational education and training*
- إدارة ودعم المكتبات *run libraries, and provide*
- دعم خدمات تعليم الكبار والخدمات التثقيفية والترفيهية .
- إدارة قطاع المدارس الابتدائية والثانوية.
- تشرف السلطات المحلية البلدية واتحاد السلطات البلدية المحلية المشتركة على مؤسسات ومدارس التعليم المهني .
- إدارة التدريب المهني والإشراف على التدريب المهني/التلمذة الصناعية.
- ووفقاً لقانون الحكم المحلي، يمكن للسلطات المحلية الحصول على الخدمات المطلوبة للوفاء بالواجبات من خلال الطرق التالية:
- من خلال توفير الخدمات بنفسها أو من خلال الانضمام إلى رابطة السلطات البلدية والتي توفر الخدمات، أو شراء الخدمات من مقدمي الخدمات من القطاع الخاص ومع ذلك، ليست كل الطرق المذكورة أعلاه ممكنة من حيث الخدمات التعليمية النظامية، على سبيل المثال، السلطة المحلية لا يمكنها شراء الخدمات التعليمية الأساسية من مزود الخدمة الخاص، إلا إذا تم منح مزود الخدمة ترخيص لتوفير التعليم الأساسي من قبل الحكومة وعلى العكس، الخدمات الأخرى مثل خدمات التنظيف والصيانة ويمكن الحصول عليها باستخدام هذه الأساليب.
- السلطة المحلية مسئولة جزئياً عن تمويل التعليم على المستوى المحلي حيث تعتمد السلطات البلدية المحلية على الإيرادات الضريبية، كما تتلقى السلطات المحلية البلدية ورابطة السلطات البلدية المحلية التمويل من المنظمات الخاصة بالمحافظة/ الإقليم والدولة لإنشاء المدارس وتوفير الخدمات التعليمية وتلقي المنح الخارجية والتحويلات المالية الحكومية القانونية لمقدمي التعليم وبالتالي يمكن للسلطات المحلية أن تقرر بشكل

مستقل في تفويض المسؤوليات الخاصة بالميزانية إلى المدارس ذاتها، ويمكن أيضاً أن تمنح الدعم الحكومي للمؤسسات للحفاظ على استثمارات القطاع الخاص، ومن أجل الحصول على التمويل الحكومي للاستثمارات، لابد من الموافقة على المشروع من قبل الأقاليم ومكاتب المحافظات، كجزء من خطة التمويل الوطنية وفقاً للميزانية، فالمحافظة/ الإقليم تشارك في تكاليف التعليم الأساسي عن طريق تحويل منح الحكومة المركزية إلى مقدمو الخدمات التعليمية وفقاً لقانون نقل الحكومة المركزية إلى الحكومات المحلية، إذ تحول الحكومة المركزية تمويلاً ما نسبته ٣٤% من قبل وزارة المالية للسلطات المحلية وكانت جملة تكاليف الطالب التعليمية.

٦٤٦،٤٦٠ € يورو لكل طالب من السكان للعام ٢٠١٠م

رابطة السلطات المحلية والإقليمية الفنلندية (٣٦: ٤-٥)

the Association of Finnish Local and Regional Authorities
رابطة السلطات المحلية الفنلندية
أنشئت في عام ١٩٩٣م، لتكون المنظمة الرئيسة للبلديات، وتمثل مصلحة السلطات المحلية، تتكون الرابطة من جمعية تتألف من جميع السلطات المحلية الفنلندية والمدن، فهناك ١٨٤ رابطة من السلطات البلدية المشتركة في فنلندا وتشمل الجهات المشتركة أهم المجالس الإقليمية والمناطق المستشفى، ومجالات رعاية المعوقين، والصحة العامة والتعليم، وتخدم الرابطة المجالس الإقليمية في إدارة الخدمات، ومن بين المهام الخاصة بها: توفير خدمات الخبراء، وتعزيز المصالح البلدية، ودعم خدمات الأبحاث والتطوير، حيث كان من بين أولويات الخطة الإستراتيجية لرابطة السلطات الفنلندية المحلية للعام ٢٠١٠-٢٠١٢م ما يلي: (٣٦: ٧-٨) إدارة وإعطاء الفرص للسكان المحليين، والمساهمة في إحداث التنوع والمشاركة، توفير الخدمات الحكومية المحلية،

توفير الدعم المالي بالبلدية، ملء الشواغر الوظيفية الخالية بالكفاءات البشرية اللازمة، الوفاء بمتطلبات سوق العمل المحلية .

ومن بين المهام والخدمات التي تقدمها الرابطة الفنلندية للسلطات المحلية والإقليمية : (٣٦ : ٨)

- الرعاية الاجتماعية والرعاية الصحية *Social welfare and health care*
- توفير خدمات التعليم والثقافة *Education and culture*
- التخطيط العمراني والبنية التحتية والبيئة *Urban planning, infrastructure and the environment*
- توفير الخدمات المالية البلدية *Municipal finances*
- إدارة القضايا القانونية *Legal matters*
- دعم خدمات الموظفين بالحكومة المحلية ومتابعة التنمية الاقتصادية.
- إدارة البحوث والتنمية على مستوى الحكومة المحلية .
- دعم شبكة الاتصالات بين المحليات *Communications*
- إدارة مجتمع المعلومات *Information society*
- الإشراف على الخدمات السويدية *Services in Swedish*
- توفير البيانات والإحصاءات المتعلقة بالشؤون المحلية .

وفي ضوء ما سبق يتضح أن فنلندا شهدت في السنوات الأخيرة تغيرات ملحوظة تحت مظلة الإصلاحات الإدارية للحكم المحلي، وأصبحت البلديات المحلية مستقلة إدارياً ومالياً وخدمياً نتيجة هيكل التعاون بين الدولة والبلديات، وأضحى إصلاح التمويل هو جزء من إصلاح البلديات والخدمات ومنها الخدمات التعليمية، فمع بداية عام ٢٠١٠م أصبح للسلطات المحلية تمويلاً مستقلاً لتشجيع البلديات على زيادة التعاون فيما بينها، وازداد عدد البلديات مع عام ٢٠١٠م ليصبح هناك ٣٤٢ بلدية بعد أن كان عددها ٧٣ بلدية فقط عام

٢٠٠٨ م . ووفقاً لخطة التنمية ٢٠٠٧-٢٠١٢ م the Development Plan for 2007-2012 كان الهدف تعزيز شبكة مزود التعليم المهني والتدريب، وتعزيز دور التعليم والتدريب المهني في التنمية الإقليمية والمحلية، لضمان جودة العمليات والفعالية والقدرة التنافسية الدولية للاحتياجات التعليم العالي وتعزيز بيئة العمل العالمية، وكانت إدارة الجامعات كانت مركزية، من خلال مركز خدمة جديد يوفر الخدمات لإدارة الموارد المالية والبشرية للجامعات، كما يقدم المركز خدمات الخبراء ذات الصلة بإدارة تكنولوجيا المعلومات، ووفقاً لقانون الجامعات الجديد، الذي أقره البرلمان في يونيو ٢٠٠٩ م، فالجامعات مستقلة بموجب القانون العام وبموجب القانون الخاص (قانون المؤسسات).

٤- إدارة التعليم على المستوى المؤسسي (المدرسة): (٨٦ : ١-٣)

تُدار المدارس الفنلندية إلى حد كبير إدارة ذاتية مستقلة، نظراً لما تتميز به فنلندا من اللامركزية، حيث مُنحت المدارس صلاحيات واسعة في الإدارة والتنظيم المدرسي وتوفير المناهج الدراسية واستيفاء الشروط القانونية الأساسية، وهي المسئولة عن فعالية وجودة التعليم التي تقدمها، ويسند إليها إدارة الميزانيات الخاصة، وتعيين الموظفين والمعلمين، والمعلمين الأوائل والتي تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة المدرسة، والتخطيط للمناهج الدراسية وتقييم الطلاب، فالمدارس من خلال الإدارة الذاتية تتيح فرص الابتكار والإبداع والقيادة المشتركة Shared Leadership (١٢٤ : ٥-٥٨)

فالمدارس في فنلندا هي المسئولة عن صنع القرارات التعليمية؛ إذ تُعد المؤسسات التعليمية (المدارس) امتداداً مباشراً للسلطات المحلية البلدية، فالإدارة المدرسية في الغالب جزء من النظام الديمقراطي البلدي School governance is mostly part of the municipal democratic system والذي ساعد على منح

المدارس صلاحيات واسعة في إدارة التعليم وتنظيمه وصنع قراراته على المستوى المؤسسي ووضع ملامح المناهج الدراسية؛ وإعطاء فرصاً أكبر للقيادة ومديري المدارس وهو ما يعرف بالقيادة المشتركة أو الإدارة المرتكزة على المدرسة (الإدارة الذاتية) التي لها حق رسم ملامح السياسة التعليمية على المستوى نظراً لنقل الصلاحيات والمسؤوليات إلى المدرسة Devolution of Responsibility to School Level وهذا التوجه اللامركزي كان له تأثيره الإيجابي في خلق نظام تعليمي متميز ساعد فنلندا أن تكون من بين الدول المتقدمة تعليمياً وتحمل أفضل نظام تعليمي بين مصاف الدول المتقدمة . والإدارة المدرسية الفنلندية لكونها كياناً من كيانات السلطات التعليمية على المستوى المحلي، يقع على عاتقها عبء ثقيل في إدارة التعليم؛ لذا يُنَاط إليها المهام التالية : (٣٠ : ٧-١٨)، (٨٦ : ١-٣)

- إعداد وصياغة ملامح الخطة الإستراتيجية للمدرسة وآليات تنفيذها .
- صياغة رؤية ورسالة المدرسة والقيم التي تنطلق منها كركيزة أساسية للإدارة
- حصر الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لإنجاح العملية التعليمية وتلبية احتياجات الطلاب التعليمية.
- ترسيخ مبادئ اللامركزية في صنع القرارات التعليمية بتوفير فرص مشاركة كل أطراف وعناصر العملية التعليمية وأصحاب المصلحة الحقيقية والمباشرة من التعليم من قبل أفراد المجتمع المحلي .
- تطبيق معايير الجودة التعليمية التي تتبناها السلطات التعليمية المحلية.
- تحديد احتياجات الطلاب التعليمية وتوفير الخدمات التعليمية المناسبة.
- ضمان تطبيق آليات المحاسبية التعليمية في ظل مبادئ الشفافية المطلقة.
- وضع آليات التقييم الذاتي لأداء المعلمين بالمدرسة بُغية جودة الأداء .
- تنفيذ الخطط والرؤى والقرارات التعليمية التي يُصدرها مجلس إدارة المدرسة

- توفير الإمكانيات التقنية المرتبطة بالإنترنت اللازمة لسير العملية التعليمية
 - صنع القرارات التعليمية في ضوء الأهداف والسياسات والأولويات القومية والمحلية وسياسة وأهداف التعليم على المستوى القومي والمحلي .
 - المدارس لديها حرية كبيرة في التنظيم المدرسي وتوفير المناهج الدراسية.
 - متابعة استيفاء الشروط القانونية الأساسية للتعليم بالمدرسة.
 - تحدد آليات التدريس اللازمة لتحقيق جودة التعليم بالمدرسة.
 - إدارة الميزانيات الخاصة، تعيين والموظفين وتشغيلهم .
 - التخطيط والتصميم للمناهج وفقاً للرؤى المحلية والقومية للتعليم .
 - تقييم الطلاب واختيار الكتب المدرسية والمواد والوسائل المعينة .
- وتدار المدارس الفنلندية من خلال المجالس المدرسية واللجان التعليمية المنبثقة التي تتعاون جميعها في دعم لامركزية الإدارة وصنع القرارات التعليمية .

مجلس المدرسة : School Council

تتميز إدارة التعليم الفنلندي باللامركزية المطلقة؛ حيث لا تتحصر سلطة الإدارة في يد هيئة واحدة أو شخص بعينه وإنما هي عملية جماعية تشاركية يُسهم فيها جميع الأطراف المعنية تعتمد على المشاركة المجتمعية؛ لذا نجد أن مجلس إدارة المدرسة الفنلندية يتشكل من (٣٠ : ٧-١٨)، (٨٦ : ١-٣)

- مدير المدرسة *principal* رئيساً
- نائب مدير المدرسة *vice-principal/vice-director* عضواً
- ممثلي المعلمين الأوائل أعضاء
- ممثلي أولياء أمور الطلاب أعضاء
- ممثلي مجلس البلدية أعضاء
- ممثلي الطلاب أعضاء
- ممثلي القطاع الخاص أعضاء

- ممثلي المجتمع المحلي المهتمين بقضايا التعليم أعضاء
- الأخصائي الاجتماعي للمدرسة عضواً
- ويختلف عدد أعضاء مجلس إدارة المدرسة من مدرسة لأخرى حسب كثافة الطلاب وطبيعة المرحلة التعليمية التي بصددتها، ويجتمع المجلس بصفة دورية لمناقشة القضايا المتعلقة بالتعليم والمناهج والاختبارات وتحقيق معايير الجودة التعليمية على مستوى المدرسة، ومن بين المهام التي تسند لمجلس إدارة المدرسة ما يلي: (١٢٤ : ٤١-٤٤)، (٣٠ : ٧-١٨)
- تحديد ملامح الخطة الإستراتيجية للمدرسة بما تتضمنه من عناصر تتعلق برؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الإستراتيجية.
- تحديد آليات إنجاز وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة التي تتبناها المدرسة
- تحديد الميزانية السنوية للمدرسة وإعداد التقارير المالية المتعلقة بذلك.
- متابعة سير العملية التعليمية ومدى مطابقتها للوائح والتشريعات المحلية ومعايير الجودة التي تضعها المجالس البلدية والسلطات التعليمية المحلية .
- عقد شراكات تعاونية بين المدارس الأخرى في نطاق البلديات المحلية.
- متابعة أداء المعلمين والطلاب لضمان جودة تحسين الأداء.
- الإشراف على التجهيزات والمباني المدرسية ومدى مطابقتها للشروط.
- اتخاذ القرارات التعليمية اللازمة لإدارة الشؤون التعليمية والإدارية والمالية.
- رصد ومتابعة وتقييم أداء المدرسة التعليمي والإداري والمالي ومدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية والتعليمية للمدرسة .
- تقديم تقرير سنوي عن أداء المدرسة المالي والتعليمي لمجلس المدرسة ولللمجلس البلدي المنتخب.

- *The selection criteria for a* **مطابقة معايير اختيار مدير المدرسة** *principal* **التي تتضمن ما يلي** : أن يكون حاصلاً على المؤهلات الدراسية اللازمة وشهادة في الإدارة التربوية ومن ذوي الخبرة، اجتيازه للدورات التدريبية الخاصة بمهارات القيادة التربوية، أن يكون مشاركاً فعالاً أعمال التطوير بالمدرسة والأنشطة التنظيمية، أن تكون له أنشطته البحثية .
- ملاحيات ومهام مدير المدارس ونوابهم بفنلندا** : (١٢٥ : ١-٨)، (٩٠ : ٨)، (٣٠ : ١٨ - ٢٠) principals, responsibility for principals and vice- school leadership
- تلخيص مهام مدير المدرسة** : principal's tasks are: (١٢٨ : ١-٩)، (٨٨)، (٢٧-٣٠)، (٣٠ : ١٨ - ٢٣) .
- أن يكون لكل مدرسة مديراً مسؤولاً عن العملية في المدرسة فيما يختص بتقييم الطالب قد تم إدماجها في مهام لمدير المدرسة.
- صياغة لوائح المدرسة أو التشريعات الأخرى المتعلقة بالمدارس.
- إدارة شؤون الموظفين والمالية .
- صناعة القرارات المستقلة للإدارة التعليمية على مستوى المدرسة .
- يباشر عملية التنمية المهنية المستمرة للمعلمين وتقييم أدائهم .
- تقييم أداء المعلمين وتحديد المعايير لجودة الأداء .
- يلعب مدير المدرسة دوراً كبيراً في تطوير المدرسة.
- التعاون مع المدارس الأخرى لتوفير المناهج الدراسية أو تقاسم الموارد.
- والمشاركة في التقييم الذاتي بالبلدية - *Participation in municipal self-evaluation*
- تنفيذ الأولويات والأهداف الخاصة بالتعليم والتي وضعت من قبل مجلس إدارة المدرسة والسلطات التعليمية المحلية .

- تعزيز مكافأة أو معاقبة المعلمين، لتقييم أداء المعلم وفقاً للمعايير المعتمدة من قبل مزود التقييم؛ حيث تتكون معايير التقييم نموذجية من إتقان المهنة، أداء الطلبة، والقدرة على التجديد والقدرة على التعاون.
- تقييم الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر برامج التنمية الوطنية، ومستوى المدرسة واحتياجات كل معلم على حدة.

وفي ضوء تلك الصلاحيات يلاحظ أن مدراء المدارس لديهم صلاحيات واسعة في صنع القرار التعليمي وتطوير المناهج والمشاركة في مجال التنمية المهنية للمعلمين وتحقيق الأهداف التعليمية ويتمتع مديري المدارس في فنلندا بمكانة اجتماعية عالية جداً، يلقي عملهم احتراماً كبيراً، لهم دوراً حيوياً وبارزاً في مجالس وهيئات صنع القرار البلدية والحضرية، ومهام مديري المدارس تختلف عن بعضها البعض، تبعاً لمستوى المدرسة والمرحلة التعليمية وكثافتها الطلابية، لقد أثبتت الدراسات أن القيادة المدرسية في فنلندا ساعدت على تحسين مستوى النظام التعليمي الفنلندي وكان لها التأثير الإيجابي على تحسين أداء مستوى الطلاب (٣٠: ٥-٦)

٥- القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في إدارة التعليم في فنلندا :

لقد أثرت مجموعة من القوى والعوامل الثقافية على إدارة التعليم في فنلندا على النحو التالي:

العامل الجغرافي :

فنلندا هي دولة تقع في بلدان الشمال الأوروبي في المنطقة الاسكندنافية في شمال أوروبا يحدها من الغرب السويد، والنرويج من الشمال وروسيا في الشرق، بينما تقع إستونيا إلى الجنوب عبر خليج فنلندا ، تتمتع بالاستقرار السياسي، يسكنها ٥.٤٢٦.٦٧ نسمة وفقاً لإحصاء عام ٢٠١٢م على مساحة قدرها

٣٣٨.٠٠٠ كم ٢، ليلغ متوسط الكثافة السكانية ١٧ نسمة لكل ٢ كم ولهذا تعد الثامنة من حيث المساحة في أوروبا وأقل بلدان الاتحاد الأوروبي كثافة سكانية ، وتعد مدينة هلسنكي أكبر مدينة وسلطة محلية في فنلندا من حيث حجم السكان ٦٠٣، ٩٦٨ نسمة (٩٩: ١-٨)، (١٠٠: ٥)

نظراً لتركز السكان في جنوب البلاد، ولا سيما في منطقة (هلسنكي Helsinki العاصمة، التي تمثل نحو خمس السكان، أي ما يعادل إلى ما يقرب من مليون شخص يعيش حوالي ٨٤.٣ % من السكان في المناطق المكتظة والمأهولة بالسكان ومن أهم المدن الأخرى لهذه المنطقة إسبووكا و نياينن وفانتا ويتم إنتاج ثلث الناتج المحلي الإجمالي للبلاد في تلك المنطقة، هناك ثمانى مدن مع أكثر من ١٠٠٠٠٠٠ نسمة وفقاً لتوقعات إحصاءات السكان في فنلندا ومن أهم المدن الأخرى تامبيرى وتوركو وأولو ويوفاسكولا ولهتي وكوبيو وكوفولا ، فإن عدد سكان في فنلندا يزيد إلى حد كبير إذا استمرت التنمية الحالية، ومن المتوقع أن يكون مجموع السكان أكثر من ٥.٧ مليون شخص في عام ٢٠٤٠م، وهناك عدد قليل نسبياً من الرعايا الأجانب في فنلندا تشكل حوالي ٢.٧ % من السكان ويتم تشكيل أكبر مجموعة من الناس من أراضي الاتحاد السوفيتى السابق ويأتي نحو خمس من دول الاتحاد الأوروبي. (٦٠: ١٠-١١)، (١٤٩: ٨-٩).

يوجد في فنلندا آلاف البحيرات والجزر، ١٨٧,٨٨٨ بحيرة و ١٧٩,٥٨٤ جزيرة، وأكبر بحيراتها هي بحيرة سايما التي تُعد رابع أكبر البحيرات في أوروبا، تغطي الغابات ٨٦ ٪ من مساحة البلاد، وهي أكبر مساحة غابات في أوروبا، تتكون عادة من أشجار الصنوبر والتتوب والبتولا وغيرها، لذا فهي أكبر منتج للخشب في أوروبا ومن بين الأكبر في العالم، إذ يغطي معظم المشهد الفنلندي ٧٥% من مساحة الأرض الغابات الصنوبرية مثل التايغا والفين مع القليل

الدستور الجديد لفنلندا في فهم النظام السياسي والقوى الفاعلة المختلفة في فنلندا والذي يؤكد على الحكم الذاتي للبلديات المحلية (٦٠ : ٧).

العامل الاقتصادي :

فنلندا، دولة الرفاهة الديمقراطية وعضو الشمالي من الاتحاد الأوروبي هو مثال للأمة أن تمكنت من تحويل اقتصادها التقليدي إلى اقتصاد المعرفة الحديثة خلال فترة قصيرة نسبياً من الزمن، وقد لعبت التعليم دوراً مهماً في هذه العملية. (١٤٠ : ٢)، فهي حديثة العهد نسبياً في التصنيع، حيث حافظت على اقتصاد زراعي حتى الخمسينات من القرن الماضي، تلا ذلك تطور اقتصادي سريع حيث أصبحت البلاد دولة رفاه اجتماعي واسع ومتوازن بين الشرق والغرب من حيث الاقتصاد والسياسة العالمية، تتصدر فنلندا باستمرار المقارنات الدولية في الأداء الوطني؛ حيث تتزعم فنلندا قائمة أفضل بلد في العالم في استطلاع مجلة نيوزويك لعام ٢٠١٠م، من حيث الصحة والدينامية الاقتصادية والتعليم والبيئة السياسية ونوعية الحياة، كما تعتبر فنلندا ثاني أكثر البلدان استقراراً في العالم والأولى في تصنيف ليجاتوم بروسبيريتي ٢٠٠٩م في عام ٢٠١٠م، كانت فنلندا البلد السابع الأكثر تنافسية في العالم وفقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي، مما جعل الهدف الرئيس بالنسبة للحكومة الفنلندية هو جعل فنلندا البلد الأكثر كفاءة في العالم بحلول عام ٢٠٢٠، والهدف من ذلك هو أن فنلندا سيتم وضعها بين أعلى الدول للمقارنات الرئيسة لمخرجات التعليم وفقاً لتصنيف منظمة التعاون الدولي ، إذ تُعد فنلندا حالياً ثالث بلد من حيث نسبة الخريجين إلى السكان في سن التخرج العادي حسب كتاب حقائق منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لعام ٢٠١٠م، OECD (١١٦ : ٩) وبلغ الإنفاق السنوي للسلطات المحلية ٤٦ مليار يورو في عام ٢٠١٣م، (٨٠ : ١-١٩)، (٩٩)

الخاص بالميرانية : ١ - ٨)، (٣٦ : ٣-٤). ولهذا تتمتع فنلندا بمستوى عالي من حيث الدخل وجودة الحياة الاجتماعية مثل الولايات المتحدة كما جاء في مؤشر التنمية البشرية للأمم حيث صنفت فنلندا بين الدول الثلاث الأولى من حيث الاقتصاد والأداء والتنافسي والسلوك الأخلاقي، وتصدرت فنلندا تصنيفات OECD (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) لأفضل نظام التعليم بشكل عام في عام ٢٠٠٨ م. (١٣٦ : ٥-٧).

العامل الاجتماعي :

يلعب العامل الاجتماعي دوراً بارزاً في تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم نظراً لما يؤمن به هذا المجتمع من مبادئ ديمقراطية وحرية ذاتية، ففنلندا دولة تحكمها سيادة القانون والدستور الذي يضمن الحقوق الأساسية والمتساوية لجميع من يعيشون في المجتمع وكذلك الأجانب من المهاجرين والزائرين والمقيمين فالجميع متساوون أمام القانون، فالمجتمع المتحضر هذا لا يعرف التمييز العنصري لأي سبب من الأسباب سواء الدينية أو العرقية أو الثقافية فلا يوجد تمييز للجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو الرأي والمعتقدات، إذ يكفل الدستور الفنلندي حرية الدين وحرية التعبير وحرية التجمع وتكوين الأحزاب والجماعات، كما يكفل حق الأقليات في المحافظة على ثقافتهم ولغاتهم ويصون لهم الحقوق الأساسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحقوقهم في التعليم الأساسي المجاني والحق في الرعاية الاجتماعية الكافية والخدمات الصحية، فهو مجتمع يحترم الأجانب بل ويتيح لهم الفرصة لأن يكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع حيث أصدرت الحكومة الفنلندية قانوناً خاصاً لإدماج المهاجرين والمقيمين الذين عاشوا في فنلندا لبضعة أشهر فقط في المجتمع ويضمن لهم حق التصويت في الانتخابات البلدية / المحلية وحددت لمن بلغ سن ١٨ عاماً حق التصويت، والمجتمع الفنلندي مجتمع متنوع الثقافات يتسم

السلطات التنفيذية والتشريعية Legislative Bodies: Main Executive and

وتتضم :

أ- السلطة التنفيذية: *The Executive Branch* وتتمثل السلطة التنفيذية في فنلندا في رئيس الجمهورية ينتخبه الشعب بالاقتراع لمدة ست سنوات وتم تولي الرئيس الحالي في ٢٤ يونيو عام ٢٠١٤م، وللرئيس صلاحيات عديدة بالاشتراك مع البرلمان فيصدق الرئيس على القوانين التي يُعدها البرلمان ومن بينها قوانين التعليم ويعتمد السياسة التعليمية العامة لجمهورية فنلندا، يليه رئيس مجلس الوزراء والوزراء ويتكون من ١٧ وزارة من بينها وزارة التربية والتعليم والثقافة (٦٨ : ١-٦)، (٨٧ : ٢-١٦)، (٦٩ : ١-٢).

ب- السلطة التشريعية : *Legislative Branch* وتضم البرلمان الفنلندي :

Finnish Parliament وهو أعلى سلطة تشريعية، وينتخب الشعب ٢٠٠ عضواً من ممثلي الشعب في البرلمان كل أربع سنوات، إذ تنقسم فنلندا إلى ١٥ دائرة انتخابية (١٣٩ : ١-٢).

ومن بين صلاحياته ما يلي : (١٣٨ : ١-٣) سن التشريعات والقوانين ومن بينها قوانين التعليم ، إقرار الموازنة العامة للدولة وكذلك ميزانية التعليم، الإشراف المباشر على أنشطة الحكومة والوزارات ومن بينها وزارة التربية والتعليم، يجوز للبرلمان حجب الثقة عن الحكومة إذا اختل أداؤها ، ويساعد البرلمان الحالي ١٦ لجنة دائمة وتتشكل كل لجنة من ١٧ عضواً دائماً ومن بين اللجان الدائمة بالبرلمان لجنة التعليم والثقافة *Education and Culture Committee* وتختص برسم ملامح السياسة التعليمية القومية ومناقشة القضايا التعليمية المهمة وتقدم مشاريع القوانين التعليمية لطحها على أعضاء البرلمان وبعدها يصدر القانون التعليمي بعد موافقة أغلبية الأعضاء عليه .

ج- السلطة القضائية : Judiciary Branch وتعد السلطة الثالثة في فنلندا وتتكون ما يلي المحاكم المستقلة the Independent Courts، المحاكم الإدارية the Administrative Courts، المحاكم العامة General Courts، محاكم المقاطعات District Courts، محاكم الاستئناف Courts of Appeal، المحاكم العليا Supreme Courts، المحاكم الإدارية والإقليمية Regional Administrative Courts، المحاكم الخاصة Special Courts (١ : ٦٦).

وفي ضوء ما سبق تتضح التدرج الإداري في السلطات الحاكمة للحكم بجمهورية فنلندا والذي ساعد على نجاح الجو الديمقراطي اللامركزي الذي انعكس مباشرة على إدارة التعليم وجعلها إدارة لامركزية ناجحة ساعدت على أن جعلت نظام التعليم الفنلندي من أفضل النظم التعليمية في العالم؛ حيث تصدرت فنلندا تصنيفات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لأفضل نظام التعليم بشكل عام في عام ٢٠٠٨م، وأن جميع المعلمين العاملين في هذا النظام حاصلين على شهادات الماجستير (١٥٧ : ٤)

ثالثاً: دراسة تحليلية مقارنة للامركزية الإدارية التعليمية في كل من

الأرجنتين و فنلندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة

التربية المقارنة هي الدراسة التحليلية المنظمة لنظم التعليم في البلدان المختلفة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة بهدف الوقوف على أوجه الشبه والاختلاف والتعرف على مشكلات التعليم وكيفية التغلب عليها، وفي ظل هذا المفهوم يقوم الباحث بالدراسة التحليلية المقارنة لملامح ومستويات الإدارة التعليمية في كل من الأرجنتين وفنلندا في التحليل الثقافي للقوى والعوامل الثقافية المؤثرة بدولتي المقارنة؛ بهدف التعرف على أوجه الشبه والاختلاف فيما بينهما والاستفادة من خبراتهما بهدف تطوير الإدارة التعليمية في مصر من

خلال تقديم بعض جوانب الإفادة والتوصيات التي تفيد في وضع ملامح التصور المقترح لإدارة التعليم في مصر في ظل تطبيق اللامركزية، وتتضمن الدراسة التحليلية المقارنة المحاور التالية:

نمط الإدارة التعليمية ونظام الحكم :

تتشابه كل من الأرجنتين وفنلندا في تبني كل منهما للنمط اللامركزي في إدارة وتنظيم التعليم فضلاً عن تشابهها في الاتجاه نحو التحول اللامركزي، ففي الأرجنتين نلاحظ أنها شهدت تغيرات كبيرة في عقدي الثمانينيات والتسعينيات عندما اتجهت الأرجنتين إلى إعادة تأسيس الحكم الديمقراطي والتي تأثر بها النظام التعليمي؛ حيث قامت ببرنامج الإصلاح الذي استند على أربعة أركان هي: اللامركزية الإدارية التعليمية وزيادة المشاركة، والجودة الأكاديمية للجميع، المساواة في الحصول على التعليم الجيد للجميع ونقل الصلاحيات إلى المجالس الإقليمية والمحلية والمدرسية وفي عام ٢٠٠٦م شهدت الأرجنتين موجة إصلاحية أخرى غطت أنحاء البلاد.

وفنلندا صنفت أيضاً بأنها دولة عالية اللامركزية بعد أن كانت إدارة الدولة في فنلندا في عهد الحكم السويدي في القرن الـ١٧، فاللامركزية فيها ساعدت على تطور الخدمات المقدمة حيث تلقت البلديات مسؤوليات متزايدة على خدمات التعليم والرعاية والصحة والرفاهية كونها مقدمة الخدمات. ويرجع الباحث هذا التشابه بين الدولتين إلى أن كل من الأرجنتين وفنلندا دولتين ديمقراطيتين برلمانيتين يُدارا من خلال رئيس منتخب وبرلمان منتخب وجهاز حكومي ديمقراطي، وأن تاريخ الحكومة المحلية الفنلندية يرجع إلى القرن ١٩؛ حيث اعتمد التشريع في عام ١٩١٩م، كما تم إطلاق تجربة البلدية الحرة لإعطاء الحكومات المحلية الفرصة لاكتساب المزيد من الصلاحيات، في عام ١٩٩٥م، حيث أعطى قانون الحكم المحلي الجديد الحكومات المحلية مزيداً من الحرية

لتنظيم شؤونها الداخلية الصحية والاجتماعية والتعليمية، وفي عام ٢٠٠٠م تم إعادة كتابة الدستور الفنلندي الجديد والذي أكد على الحكم الذاتي للبلديات المحلية Municipal self-government وكذلك الأمر في الأرجنتين التي ترجع اللامركزية فيها إلى جذورها التاريخية عندما صدر قانون التعليم رقم ١٤٢٠ لسنة ١٨٨٤م الذي جعل التعليم الإلزامي بالمجان لجميع أبناء الشعب الأرجنتيني، وجعل ملامح إدارة التعليم الأرجنتيني تتسم باللامركزية التي تسمح بمشاركة جميع الأطراف في رسم السياسة التعليمية وإدارة شؤون التعليم على المستوى القومي الفيدرالي وعلى المستوى الإقليمي بالمحافظات والمستوى المحلي بالبلديات المحلية .

وتشابهت كل من الأرجنتين وفنلندا بتأثر إدارة التعليم فيهما بالقوى والعوامل السياسية حيث نظام الحكم الذي تتبناه كل منهما حيث السلطات الثلاث التي تتحكم في الإدارة العامة لدولتي المقارنة وذلك على النحو التالي :

أ- السلطات التنفيذية :

- **رئيس الجمهورية:** فرئيس الجمهورية بدولتي المقارنة منتخب ويعلم دوراً مهماً بحكم منصبه في إدارة التعليم فيصدق على قوانين التعليم التي يُعدها البرلمان ويعتمد السياسة التعليمية العامة .
- **رئيس مجلس الوزراء:** ويُعد مسئولاً عن ممارسة الإدارة العامة للبلاد، وإصداراً لقوانين لممارسة السلطة، إرسال مشاريع القوانين إلى الكونجرس المتعلقة بالميزانية القومية وميزانية الوزارات بعد معالجتها في اجتماع مجلس الوزراء وموافقة السلطة التنفيذية عليها ويُعين وزير التربية والتعليم .

ب- السلطة التشريعية :

وتختلف دولتي المقارنة في تمثيل الهيئة التشريعية بكل منهما حيث تكوين البرلمان بكل منهما في الأرجنتين يتشكل البرلمان الأرجنتيني من مجلسين هما **مجلس النواب ومجلس الشيوخ** .

مجلس النواب الذي يتألف من ممثلين منتخبين مباشرة، من قبل أغلبية أصوات الشعب بالمحافظات وأن لكل محافظة عدداً محدداً من النواب، وتمتد عضوية النائب في مجلس النواب لمدة أربع سنوات ويتكون مجلس النواب من (٢٥٧ مقعداً، يتم انتخاب الأعضاء لمدة أربع سنوات) ولمجلس النواب الحق للشروع في القوانين المقترحة .

مجلس الشيوخ تنص المادة ٥٤ من الدستور الأرجنتيني أن مجلس الشيوخ يتكون من ثلاثة أعضاء من كل محافظة، وثلاثة أعضاء من مدينة بوينس آيرس يتم انتخابهم مباشرة من بين أبناء الشعب بكل محافظة أرجنتيني، ليتكون مجلس الشيوخ (٧٢ مقعداً لمدة ست سنوات).

في حين تختلف فنلندا في هذا الجانب (السلطة التشريعية) والتي تتكون من مجلس واحد يطلق عليه البرلمان الفنلندي ليمثل أعلى سلطة تشريعية في الدولة ، وينتخب الشعب ٢٠٠ عضواً من ممثلي الشعب في البرلمان كل أربع سنوات، وبالإضافة إلى المهام التشريعية والبرلمان يقرر الموازنة العامة للدولة ويشرف على أعمال الحكومة وضوابط الإدارة وتخول الصلاحيات التنفيذية العامة في الإدارة إلى الحكومة، التي تُعد هي المسئولة عن إعداد التشريعات، وصناعة القرارات والقوانين، والحكومة يجب أن تتمتع بثقة البرلمان، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن **صلاحيات البرلمان** في الدولتين بينهما متشابهة فيما يختص بالتعليم ومن بينها ما يلي :

- تخصيص الميزانية السنوية وتقديم الدعم المالي للمحافظات لتمويل التعليم وتحقيق تكافؤ الفرص بين المحافظات.

- سن التشريعات والقوانين ومن بينها قوانين التعليم وتمير القوانين المنظمة للتعليم وتعزيز الوحدة الوطنية ومراعاة الخصوصيات الإقليمية والمحلية التي تضمن مشاركة الأسرة والمجتمع المحلي وتعزيز القيم الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية .
- الإشراف المباشر على أنشطة الحكومة والوزارات ومن بينها وزارة التربية والتعليم، ويجوز للبرلمان حجب الثقة عن الحكومة إذا اختلف أداؤها.

ج- السلطة القضائية:

وتتشابه السلطة القضائية بدولتي المقارنة في كونها تتمثل في المحكمة العليا ويتم تعيين قضاة المحكمة العليا من قبل رئيس الجمهورية مع موافقة مجلس الشيوخ ، وتخول السلطة القضائية للدولة في المحكمة العليا والمحاكم الفيدرالية والإقليمية.

١- إدارة التعليم على المستوى القومي :

تتشابه كل من الأرجنتين وفنلندا في إتباع النمط اللامركزي ومستويات الإدارة التعليمية الثلاث فضلاً عن المستوى المؤسسي، بحيث يتم تنظيم الإدارة التعليمية على المستوى القومي في فنلندا من خلال هيئتين تقع عليهما مسؤولية إدارة وتنظيم التعليم وهما: وزارة التربية والتعليم والثقافة والمجلس الوطني الفنلندي للتعليم ويعاونهما مجالس أخرى، وعلى هذا فيدار التعليم الفنلندي على المستوى القومي من الهيئات التالية : وزارة التربية والتعليم والثقافة، المجلس الوطني الفنلندي للتعليم، مجلس تعليم الكبا، مجلس تقييم التعليم العالي، مجلس تقييم التعليم العالي، مجلس تقييم التعليم الفنلندي، المجلس القومي للرياضة، المجلس الاستشاري لشؤون الشباب، وفيما يلي توضيح ذلك:

- وزارة التربية والتعليم:

وتتشابه الأرجنتين مع فنلندا في هذا الجانب إذ يُدار التعليم الأرجنتيني على المستوى الوطني من خلال وزارة التربية والتعليم القومية والمجلس الفيدرالي للتعليم والثقافة واللذان تقع عليهما مسئولية التخطيط والإشراف وتمويل نظام التعليم الوطني وضمان الحصول على التعليم في جميع المستويات ويعاونهما مجالس قومية متخصصة واستشارية، وعلى هذا فيُدار التعليم الفنلندي على المستوى القومي من الهيئات التالية : وزارة التربية والتعليم القومية، المجلس الفيدرالي للتعليم والثقافة، الجمعية الفيدرالية للتعليم، المجالس الاستشارية، المجلس الوطني لجودة التعليم، المجلس الوطني للتعليم والعمل والإنتاج، وكالة إدارة المعلومات.

ويرجع الباحث هذا التشابه العام في إدارة التعليم على المستوى القومي إلى نمط الإدارة التعليمية بدولتي المقارنة حيث النمط اللامركزي في ظل الحكم البرلماني الديمقراطي الذي يشهده الوضع السياسي للدولتين.

في حين تختلف دولتي المقارنة في الهيكلة التنظيمية والإدارية لوزارة التربية والتعليم بكل منهما نظراً لأن وزارة التربية والتعليم والثقافة في فنلندا تضم في كيانها وزارتي إحداهما للتعليم والأخرى للثقافة ولكل منهما وزير، فتنقسم وزارة التربية والتعليم والثقافة بفنلندا إدارياً إلى: وزير التربية والتعليم والعلوم والاتصالات، ويؤدي سياسة التعليم والعلوم، وزير الثقافة والإسكان، قسم سياسة الشباب، والمسائل المتعلقة بحق المؤلف والمساعدات المالية للطلاب، أمناء الدولة يساعدوا الوزير في القضايا التي تتعلق بالتوجيه السياسي والعمل التحضيري، الأمين الدائم يساعد وزراء الوزارة، فضلاً عن مجموعة من الأقسام والوحدات الإدارية التابعة مثل : قسم سياسة التعليم، قسم الشباب وسياسة الرياضة، قسم الفن والسياسة الثقافية، قسم سياسة التعليم وزارة التعليم العالي والعلوم السياسة، شعبة تعليم الكبار وسياسة التدريب، إدارة الفن والسياسة

الثقافية، وزارة الشباب والرياضة، للوحدة الإدارية، وحدة المالية، وحدة إدارة المعلومات، وحدة الاتصالات، وحدة سياسة التدريب وتعليم الكبار، الأمانة للعلاقات الدولية، ويختلف الهيكل الإداري لوزارة التربية والتعليم القومية الأرجنتينية فتتكون من الكيانات الإدارية اللامركزية التالية: وزير التربية والتعليم، ويحتل الهرم الإداري بالوزارة ويعاونه كل من : الأمين العام للمجلس الفيدرالي للتعليم ، المجلس الوطني للتعليم ، وحدة التدقيق الداخلي ، مستشار رئيس مجلس الوزراء، ويتبع وزير التربية والتعليم ما يلي: سكرتير التربية والتعليم : ويتبعه إدارياً : أمين التنسيق الإداري (مساعد الوزير للتنسيق الإداري)، وكيل الإنصاف والجودة، وكيل الوزارة للتخطيط التربوي، المعهد/ المركز الوطني لتدريب المعلمين، أمانة سياسات الجامعة، ويتبعه إدارياً: وكيل الوزارة لإدارة وتنسيق شؤون الجامعة، المعهد/ المركز الوطني للتعليم الفني.

مهام وزارة التربية والتعليم والثقافة :

تتشابه مهام وزارة التربية والتعليم بدولتي المقارنة فتجمعا على بعض المهام المشتركة والتي من بينها:

- مشاركة الأقاليم والمحليات في إعداد التشريعات التعليمية المنظمة للتعليم على المستوى القومي والإقليمي والمحلي .
- تقديم المساعدة الفنية والمالية والتخطيط وتعزيز قدرات الحكومات الإقليمية في إدارة التعليم ضمن حدود ولايتها الحكومية .
- وضع الأهداف المحورية وملامح المحتويات الأساسية للمناهج للمستويات التعليمية المختلفة .
- إصدار القواعد العامة المتعلقة بتكافؤ المناهج وتصميم المناهج بالسلطات الإقليمية القضائية الوطنية والتحقق من صحة شهادات الدراسات وفقاً لما أكد عليه قوانين التعليم الوطنية.

- إسناد مسؤوليات أخرى إلى المحافظات والأقاليم مثل التمويل وإدارة المدارس، وتوظيف، وتدريب المعلمين .
- مساعدة الأقاليم/ المحافظات في جميع المسائل المتصلة بالتعليم ومن بين مهامها: تحديد الأهداف والمدارس، تحديد المناهج، وتكليف ميزانيات البرامج ، وضع الإجراءات اللازمة للمشاريع، دعم التواصل والتعاون مع الحكومات الإقليمية والمحلية، رصد وتقييم الامتثال للقواعد، تنسيق ورصد النظام التعليمي، والتوجه للولايات القضائية (المحافظات) المختلفة، وصياغة الأهداف والمجالات السياسية
- تعزيز قدرات التخطيط التربوي والإدارة لحكومات المحافظات لأداء وظائفهم الخاصة تجاه إدارة وتنظيم التعليم في نطاقها .
- ويرجع الباحث هذا التشابه إلى طبيعة وأيديولوجية ونظام الحكم بدولتي المقارنة التي تتسم بالديمقراطية وتفويض السلطات في نظم الإدارة التعليمية فنلندا دولة ديمقراطية برلمانية تُدار شؤون الدولة من خلال رئيس منتخب وبرلمان منتخب وجهاز حكومي ديمقراطي؛ حيث صنفت فنلندا بأنها دولة عالية اللامركزية ولهذا فهي تتمتع بالاستقرار السياسي، وكذلك الأمر في الأرجنتين يحكمها نظام سياسي إداري يرجع إلى دستور عام ١٨٥٣م تم وضعه على نسق دستور الولايات المتحدة الأمريكية ، ويُعد نظامها جمهوري رئاسي فيدرالي، نيابي، حيث تُدير شؤون البلاد حكومة اتحادية تنقسم سلطاتها إلى تنفيذية وتشريعية وقضائية والتي نجحت في تحقيق التحول الديمقراطي بد فترة الحكم العسكري الديكتاتوري الذي انتهى في الثمانينيات على يد الرئيس كارلوس منعم الذي أعاد تأسيس الحكم الديمقراطي في الأرجنتين وإصلاح القطاع التعليمي كجزء من إعادة الهيكلة
- **المجلس الوطني للتعليم والثقافة :**

كما تتشابه كل من الأرجنتين وفنلندا في وجود ما يعرف بالمجلس الوطني للتعليم كهيئة وطنية مساعدة لوزارة التربية والتعليم تختص بتطوير الأهداف التعليمية والمحتوى وتطوير تعليم ما قبل الابتدائي، والتعليم الأساسي والثانوي العام والمهني وتعليم الكبار، **ومن بين مهامه :**

يعمل المجلس في تعاون وثيق مع وزارة التربية والتعليم يساعدها في إعداد القرارات وسياسة التعليم، ومسئول عن التعليم الابتدائي والثانوي وكذلك لتعليم الكبار، ويوافق على المناهج الأساسية الوطنية ومتطلبات المؤهلات للكشف عن عمليات التقييم لنتائج التعلم، يتابع تطوير الأهداف التعليمية والمحتوى والأساليب، تنفيذ السياسات التعليمية الوطنية وإعداد المناهج الأساسية الوطنية ومتطلبات التأهيل وتوفير الخدمات لقطاع التعليم والخدمات الإدارية، رصد ونشر المعلومات عن تكاليف التعليم والمؤسسات التعليمية وأعداد الطلاب الملتحقين والخريجين، مراقبة مخرجات التعليم والتعلم وإجراء التقييمات، تقديم المشورة لتحدي الأولويات، تقديم الدعم للإدارة المباشرة للخدمات التعليمية، وتصميم المناهج وفقاً لرؤية كل محافظة/ إقليم على أساس ملامح المضمون الوطني، تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة التعليمية في إدارة نظام التعليم، وضع ملامح سياسة التربية الخاصة للطلاب المعاقين، تنسيق وترتيب الإجراءات اللازمة لتطبيق اللامركزية في المحافظات، تعزيز التدابير الرامية إلى ضمان الاستخدام الرشيد للموارد البشرية والمالية، ويساعد وزارة التربية والتعليم والثقافة في إعداد القرارات الخاصة بسياسة التعليم ويدار المجلس الوطني التعليمي بكل منهما من خلال مجلس إدارة يتكون من أعضاء السلطات المحلية والمعلمين والشركاء الاجتماعيين، ويتضح من هذه المهام المتشابهة بين دولتي المقارنة أن هذان المجلسان يدعمان تطبيق اللامركزية بما

تتيحهما من ضمان مشاركة أصحاب المصلحة التعليمية من ممثلي المحافظات المختلفة ممثلين لاتحاد التعليم والبلديات المحلية وممثلين عن المعلمين الإدارات وسلطات التعليم البلدية ومديري المدارس والمعلمين، وهذان المجلسان كانا سبباً مباشراً لإنجاح وإصلاح التعليم بدولتي المقارنة .

وعلى الرغم من هذا التشابه في مبررات النشأة لدعم اللامركزية إلا أن هناك اختلافاً بارزاً في نشأة هذه المجالس فضلاً عن اختلاف المصادر التشريعية والقوانين التي ساعدت على إنشاء مثل هذه المجالس في البلدين وتاريخ إنشائها فيرجع إنشاء المجلس الوطني الفنلندي للتعليم إلى تأسيس مجلس التعليم، وأنه يعمل بمثابة الهيئة المركزية لإدارة الشؤون التعليمية لأكثر من مائة سنة، وعرف بعدها باسم المجلس الوطني للتعليم العام المسئول الأول عن التعليم العام وإدارة التعليم الفني والتدريب المهني ظلت مشتتة تحت رعاية مختلف الوزارات؛ حيث لم يكن موجوداً حتى عام ١٩٦٦م المجلس الإداري المركزي المسئول عن التعليم الفني والتدريب المهني، والمجلس الوطني للتعليم المهني، وقد تم تأسيسه للعمل جنباً إلى جنب مع المجلس الوطني للتعليم العام، وفي عام ١٩٩١م، تم الجمع بين هذه المجالس المركزية لتتضم تحت مسمى واحد هو المجلس الفنلندي الوطني للتعليم؛ حيث تم الجمع بين المجالس المركزية وتفويض جزء من المهام الإدارية والصلاحيات العامة والحد من البيروقراطية، وتم نقل المهام والصلاحيات من الوزارات إلى السلطات الإقليمية والمحلية جزئياً . وكان الهدف للتحويل من نظام الوكالات الإدارية المركزية للنظام الإداري الوزاري اللامركزي، وهو أكثر شيوعاً في البلدان الأوروبية الأخرى، في حين أن المجلس الأرجنتيني الفيدرالي للتعليم والثقافي consejo nacional de educacion ارتبطت نشأته بدعم تطبيق مفهوم اللامركزية في الأرجنتين حيث يتألف من وزراء المحافظات الإقليمية للتربية والتعليم and composed of the

provincial Ministers of Education، لِيُسهم في تقريب الرؤى التوافقية بين السياسات المقترحة من قبل وزارة التربية والتعليم الوطنية فيما يتعلق بالمحتوى التعليمي وتكافؤ الفرص التعليمية بين المحافظات المختلفة واعتماد صحة الشهادات، فهو مجلس فيدرالي اتحادي للتعليم مسئول عن ترتيب وتنسيق سياسة التعليم القومية /الوطنية لضمان وحدة تنسيق نظام التعليم الوطني، يرأسه وزير التعليم ويتكون من أعلى سلطة تعليمية في كل محافظة وثلاثة من ممثلي مجلس الجامعات، ويتكون أيضاً من ثلاث هيئات هي : الجمعية الاتحادية /الفيدرالية، اللجنة التنفيذية، الأمانة العامة ويدعم هذا المجلس ثلاثة مجالس استشارية : المجالس الاستشارية السياسية، المجالس الاستشارية الاقتصادية والاجتماعية، المجلس الاستشارية لتطوير مناهج التعليم قد أنشئ هذا المجلس بموجب القانون رقم ٢٦٢٠٦، وتم اعتماد هذا الإجراء بموافقة جميع أعضاء الجمعية الاتحادية Asamblea Federal ، ليصبح هذا المجلس منتدى لمناقشة السياسة الوطنية، والتنسيق والتنفيذ مع الأقاليم، وفي الفترة ما بين عام ١٩٩٣ - ١٩٩٨م، حدد المجلس الفيدرالي للتعليم والثقافة العناصر الرئيسية للإصلاح التعليمي في الأرجنتين، وجاءت المادة الثانية من قانون التعليم رقم ٢٢٠٠٤٧ لتنظم مهامه، وساعد هذا المجلس على إحداث التغييرات الإصلاحية وإعادة هيكلة النظام التعليمي الأرجنتيني بمد فترة الإلزام EGB وساعد المجلس الفيدرالي للتعليم على تفعيل وإنجاح التحول اللامركزي في إدارة التعليم الأرجنتيني بنقل السلطات وتوسيع المهام والصلاحيات للمستويات الإقليمية والمحلية من خلال وزارات التعليم بالمحافظات الأرجنتينية .

كما يختلف المجلس الوطني للتعليم والثقافة الأرجنتيني بأنه يجمع من بين مهامه شؤون التعليم والثقافة وتختلف كل من الأرجنتين وفنلندا في تواجد بعض الهيئات القومية التي تساعد وزارة التربية والتعليم والمجلس الوطني للتعليم في

الإدارة المحلية أو البلدية إلى الحكم الذاتي للحكومة البلدية self-government وفي ضوء ذلك يتضح أن الأساس القانوني للحكومة المحلية يعتمد في فنلندا على الحكم الذاتي المحلي الذي أقره الدستور الفنلندي والذي أكد على أن للمجلس البلدي يعتبر أعلى سلطة محلية تصنع القرارات وتحدد وتفرض الضرائب وتتخذ القرارات المالية المستقلة، والحكومة المحلية هي هيئة مستقلة نسبياً عن الدولة، ويُعد قانون الحكم المحلي the Local Government Act الصادر في عام ١٩٩٥م هو الدعامة الأساسية للإدارة البلدية المحلية الفنلندية، ويتضمن المجلس البلدي عدة لجان ومجالس إدارية، وإدارة الخدمات التعليمية في البلديات لها مهام ووظائف محددة وفقاً للأحكام العامة لقانون الحكم المحلي. وفي الأرجنتين تتعدد المجالس البلدية المحلية وتُعد المجالس البلدية هيئة سياسية وهي أحد أشكال إدارة الحكم المحلي بالأرجنتين، وتختلف المجالس البلدية المحلية باختلاف حجم المدينة من حيث المساحة الجغرافية وتعداد السكان بها، وتتم عملية انتخاب أعضاء المجلس المحلي للمدينة بطريقة التصويت المباشر وينتخب أعضائه عمدة للمجلس ليكون رئيساً/ مديراً للمجلس البلدي، ويُعد المجلس البلدي مسئول عن إدارة جميع المدارس الحكومية في المنطقة، ولكل بلدية محلية مجلس بلدي مسئول عن التعليم وينتخب رئيسه/ عمدته من بين السكان المحليين كما يتم انتخاب أعضائه.

المجلس البلدي :

تتشابه كل من الأرجنتين وفنلندا في انتشار المجالس البلدية؛ إذ يوجد بكل محلية مجلس يطلق عليه المجلس البلدي يُعد الجهاز الأكثر أهمية من الحكم الذاتي المحلي ويمارس سلطة اتخاذ قرارات البلدية،

ويرأسه عمدة البلدية، ويتألف المجلس وفقاً لما جاء في قوانين الحكم المحلي بالدولتين من عدد من الأعضاء يختلف من مجلس لآخر وفقاً لتعداد السكان بالبلدية، ينتخب أعضائه، رئيس مجلس إدارة (عمدة البلدية) ويتم تعيين نائب له يُدعى نائب رئيس المجلس البلدي، ويتكون المجلس البلدي الفنلندي عادةً من العمدة مدير البلدية ويعاونه رئيس المجلس التنفيذي والأعضاء والمجالس التالية: المدققين، مجلس المراقبة، المجلس التنفيذي البلدي، العمدة / مدير البلدية رئيس البلدية، اللجنة الفنية والبنية التحتية، لجنة الصحة والخدمات الاجتماعية، لجنة التعليم والثقافة، لجنة الانتخابات البلدية، لجنة الوصاية .

عمدة البلدية : ينتخب أعضاء المجلس البلدي بدولتي المقارنة من بينهم عضواً ليكون عمدة البلدية / حاكم البلدية عادة بالتصويت المباشر من قبل الشعب لمدة أربع سنوات ولديه سلطات تنفيذية واسعة في نطاق البلدية ويرأس مجلس البلدية ويلقب بعمدة البلدية.

من بين مهامه وملاحياته ما يلي:

- اتخاذ القرارات البلدية وممارسة السلطة على القضايا البلدية .
- إعداد القرارات للمجلس التنفيذي وتمثيل البلدية في الاجتماعات الرسمية.
- المساهمة في صنع اللوائح، وله حق المبادرة في تقديم المشاريع.
- إتاحة الفرص لمشاركة المواطن المباشرة في صنع القرار .
- فرض غرامات لانتهاك للقانون والمراسيم واللوائح .
- تقديم الضرائب، والرسوم، والإيرادات البلدية ودعم الاستثمار.
- إعداد تقارير شهرية، واضحة ومفصلة، عن رصيد خزنة البلدية.

- فحص مباني المدارس في البلدية، وشجب المجلس مخالقات التعليم واقتراح الإصلاحات المناسبة وفحص المرافق العامة واعتماد التدابير المناسبة لضمان التشغيل .
- إدارة مجلس البلدية والإشراف على كافة الوحدات الإدارية به.
- تعيين الموظفين ورؤساء الوحدات الإدارية وإقالة من البعض عند تقصيرهم في أداء مهامهم أو مخالقاتهم للوائح والتشريعات القانونية
- إدارة الموارد البلدية بما في ذلك المسؤولية الصحية والتعليم .
- تنفيذ السياسات المحلية لتحسين جودة الحياة داخل البلدية .
- تعيين مدراء المدارس والمعلمين بالمؤسسات التعليمية المحلية .
- اعتماد رؤية ورسالة البلدية التعليمية والخطط الإنشائية للمدارس .
- الاستجابة إلى السلطة التشريعية وإقرار الميزانية ومشاريع القوانين.
- التواصل المستمر والتعاون الفعال مع مجلس التعليم المحلى في إدارة شئون التعليم علي مستوى البلدية.
- الموافقة على إنشاء المدارس وتجهيزها بناءً علي اقتراح مجلس التعليم المحلي لتلبية احتياجات التعليم في نطاق البلدية.

مهام وصلاحيات المجالس البلدية المحلية في مجال التعليم:

- تتشابه مهام وصلاحيات المجالس البلدية المحلية في مجال التعليم إذ تجمع الصلاحيات بدولتي المقارنة على المهام التالية :
- إدارة الأنشطة البلدية والمالية وإدارة وتمويل التعليم على نطاق الحكومة المحلية لبلدية المدينة وتحقيق الالتزام المالي لوضع الميزانية .
- تصميم وتوزيع المناهج المحددة للمدارس في نطاق البلدية.
- التخطيط والتنظيم لنظام التعليم المحلي وفقاً لرؤى والحاجات المحلية.
- اتخاذ القرارات بشأن المبادئ المالية والموافقة على الميزانية .

- اتخاذ قرار بشأن الأهداف التشغيلية التي سيتم تحديدها لمؤسسة البلدية .
- تفويض بعض الصلاحيات وتحديد معايير التعيين لمديري المدارس .
- إجراء عمليات التقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية على مستوى البلدية .
- اتخاذ القرارات بشأن تخصيص التمويل، والمناهج وتعيين الموظفين .
- تفويض سلطات صلاحيات صنع القرار إلى المدارس وللمجالس المحلية.
- إدارة التعليم ما قبل الابتدائي وتنظيم التعليم الأساسي على المستوى المحلي
- توفير التعليم الإلزامي لكل الأطفال ممن هم في عمر التعليم الإلزامي .
- ضمان جودة التعليم وتكافؤ الفرص والمساواة الاجتماعية لجميع الأفراد.
- توفير خدمات الرعاية الاجتماعية للتلاميذ والطلاب وتوفير خدمات نقل
- التلاميذ إلى المدارس وتوفير الوجبات المدرسية المجانية، والرعاية الصحية
- اتخاذ القرارات الخاصة بالتمويل، والمناهج الدراسية المحلية وتعيين
- الموظفين والمعلمين والمدراء بالمدارس .
- إدارة قطاع المدارس الابتدائية والثانوية وإدارة التدريب المهني.
- تفعيل المشاركة الديمقراطية الاجتماعية والحرية والتضامن في صنع
- القرارات التعليمية، واحترام حقوق الإنسان.
- تعزيز الهوية الوطنية على أساس احترام التنوع الثقافي والخصوصيات
- المحلية، والانفتاح على القيم الإقليمية والعالمية .
- ضمان المساواة في الخدمات التعليمية، واحترام حقوق الأفراد .
- كفالة التعليم لجميع الفئات واحترام حقوق الأطفال والمراهقين .
- استغلال المدارس في الصيف في الأنشطة الثقافية وبرامج محو الأمية.
- تنظيم ومراقبة ورصد أداء المؤسسات التعليمية لضمان الجودة التعليمية.
- تنفيذ قرارات المجلس الفيدرالي للتعليم وضمان المشاركة المجتمعية
- لأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم لحماية وحدة ملامح نظام التعليم.

- تشخيص الوضع التعليمي، مرافقة الخطط التعليمية في المدارس.
- إنشاء المدارس وتجهيزها بالتجهيزات اللازمة لسير ونجاح العملية التعليمية. ويرجع الباحث التشابه بين دولتي المقارنة فيما يختص بمهام المجالس البلدية إلى ما أكدت عليه الدساتير المنظمة لإدارة شؤون البلاد في الدولتين فضلاً على ما تضمنته نصوص مواد قوانين الحكم المحلي بهما والتي سعت جميعها إلى تفعيل دور المحليات البلدية وأصحاب المصلحة الحقيقية في إدارة التعليم، وعلى الرغم من هذا التشابه إلا أن هناك ثمة اختلاف تميزت به فنلندا في وجود كيانات محلية لم توجد في الأرجنتين أطلق عليها رابطة السلطات المحلية والإقليمية الفنلندية التي أنشئت في عام ١٩٩٣م، لتكون المنظمة الرئيسة للبلديات؛ إذ يوجد ١٨٤ رابطة من السلطات البلدية المشتركة في فنلندا.

٤- إدارة التعليم على المستوى المؤسسي / المدرسي :

تتشابه كل من الأرجنتين وفنلندا بوجه عام في إدارة التعليم على المستوى المدرسي نظراً لتوجه دولتي المقارنة إلى تطبيق اللامركزية ومنح المدارس مزيداً من الصلاحيات في إدارة شؤونها بنفسها استناداً على الإدارة الذاتية للمدرسة، ففي فنلندا تُدار المدارس الفنلندية إلى حد كبير إدارة ذاتية، فمُنحت المدارس صلاحيات واسعة في الإدارة والتنظيم المدرسي وتوفير المناهج الدراسية واستيفاء الشروط القانونية الأساسية، وهي المسؤولة عن فعالية وجودة التعليم التي تقدمها، ويُسند إليها إدارة الميزانيات الخاصة، وتعيين الموظفين والمعلمين، والتخطيط للمناهج الدراسية وتقييم الطلاب، فالإدارة الذاتية للمدارس أتاحت فرص الابتكار والإبداع والقيادة المشتركة، وصنع القرارات التعليمية بدعم من المحليات البلدية، وتُعد المدارس امتداداً مباشراً للسلطات المحلية البلدية،

فالإدارة المدرسية في الغالب جزء من النظام الديمقراطي البلدي والذي ساعد على منح المدارس صلاحيات واسعة في إدارة التعليم وتنظيمه وصنع قراراته على المستوى المؤسسي ووضع ملامح المناهج الدراسية وإعطاء فرصاً أكبر لقادة ومديري المدارس وهو ما يعرف بالقيادة المشتركة والإدارة المرتكزة على المدرسة (الإدارة الذاتية) التي لها حق رسم ملامح السياسة التعليمية على المستوى المؤسسي نظراً لنقل الصلاحيات والمسؤوليات للمستوى المدرسي وهذا التوجه اللامركزي كان له تأثيره الإيجابي في خلق نظام تعليمي متميز وضع فنلندا من بين الدول المتقدمة تعليمياً وتحمل أفضل نظام تعليمي بين مصاف الدول المتقدمة. وكذلك الأمر في الأرجنتين حيث حددت المادة (١٢٢) من قانون التعليم الأرجنتيني أن المؤسسة التعليمية هي وحدة النظام التعليمي في المدرسة وهي المسؤولة عن عمليات التدريس والتعلم التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية، وتدعم المشاركة لمختلف الجهات الفاعلة التي تشكل المجتمع التعليم وتلعب المدرسة الأرجنتينية دوراً حيوياً في صنع القرار التعليم والمشاركة في تطوير المناهج الدراسية وتسمح بفتح أبوابها للمشاركة الاجتماعية الفاعلة في إدارة المدرسة ورسم ملامح السياسة التعليمية بها وصنع القرارات التعليمية؛ لذا يقع على عاتق المدرسة الأرجنتينية والفرنلندية مسؤوليات ومهام عدة تبرز من خلالها دورها الفاعل في إدارة التعليم على المستوى المحلي والمدرسي بموجب ما تم نقله إليها من صلاحيات واسعة من قبل الجهات المركزية جعلتها تقوم بما يلي : إعداد وصياغة ملامح الخطة الإستراتيجية للمدرسة وصياغة رؤية ورسالة المدرسة وآليات تنفيذها، ترسيخ مبادئ اللامركزية في صنع القرارات التعليمية بتوفير فرص مشاركة كل أطراف وعناصر العملية التعليمية وأصحاب المصلحة الحقيقية والمباشرة من التعليم وفتح باب المدرسة للمشاركة المجتمعية من قبل أفراد المجتمع المحلي، تطبيق

معايير الجودة التعليمية، تحديد احتياجات الطلاب التعليمية وتوفير الخدمات التعليمية المناسبة والملائمة لقدراتهم التعليمية والعقلية المتنوعة، ضمان تطبيق آليات المحاسبية التعليمية في ظل مبادئ الشفافية المطلقة، التقييم الذاتي لأداء المعلمين والعاملين بالمدرسة، تنفيذ الخطط والرؤى والقرارات الإدارية والتعليمية التي يُصدرها مجلس إدارة المدرسة، صنع القرارات التعليمية في ضوء الأهداف والسياسات القومية والمحلية وسياسة وأهداف التعليم على المستوى القومي والمحلي. كما تتشابه دولتي المقارنة في أن للمدارس مجالس إدارية تتمتع بالاستقلال الذاتي والنفوذ الكبير في إدارة التعليم على مستوى المدرسة فلا تنحصر سلطة الإدارة في يد هيئة واحدة أو شخص بعينه وإنما هي عملية جماعية تشاركية يُسهم فيها جميع الأطراف المعنية تعتمد على المشاركة المجتمعية؛ لذا نجد أن مجلس المدرسة بدولتي المقارنة يتألف غالباً من: مدير المدرسة رئيساً، وعضوية كل من : نائب مدير المدرسة، ممثلي المعلمين الأوائل، ممثلي أولياء أمور الطلاب والأوصياء، ممثلي مجلس البلدية أعضاء، ممثلي الطلاب، ممثلي القطاع الخاص، أعضاء، ممثلي المجتمع المحلي المهتمين بقضايا التعليم ، الأخصائي الاجتماعي للمدرسة، أمين الصندوق يتم انتخابه من بين الأعضاء، ممثلي الموظفين والإداريين، في حين تختلف دولتي المقارنة من حيث عدد أعضاء مجالس إدارة المدرسة والذي يختلف من مدرسة لأخرى في ذات المدينة حسب كثافة الطلاب وطبيعة المرحلة التعليمية.

مهام مجلس إدارة المدرسة :

تتشابه مهام المجالس الإدارية للمدارس بوجه عام بدولتي المقارنة حيث تقوم بمجموعة من المهام والتي من بينها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

- إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة بما تتضمنه من عناصر رؤية ورسالة المدرسة والأهداف الإستراتيجية للمدرسة.

- تحديد آليات إنجاز وتحقيق الأهداف التعليمية التي تتبناها المدرسة وتحديد متطلبات المدرسة من التجهيزات والموارد التعليمية المعاونة .
 - إعداد الميزانية السنوية للمدرسة وتعيين مدير المدرسة والمعلمين.
 - ترسيخ مبادئ اللامركزية بتوفير فرص مشاركة أفراد المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة في صناعة القرارات التعليمية وتوجيه المشورة والنصيحة لمدير المدرسة وتقديم العون له ورصد أداء المدرسة وقياس مدى تحقيقها للأهداف التعليمية .
 - مساعدة مدير المدرسة في عمليات تقييم أداء المعلمين والعاملين بالمدرسة.
 - مناقشة تطوير الأنشطة والمناهج الدراسية بما يتفق مع المتطلبات المحلية.
 - التنسيق مع مجلس البلدية ولجنة التعليم في رسم ملامح السياسة التعليمية
 - متابعة سير العملية التعليمية بالمدرسة ومدى مطابقتها للوائح والتشريعات.
 - عقد شراكات تعاونية بين المدارس الأخرى في نطاق البلديات المحلية .
 - الإشراف على التجهيزات والمباني المدرسية ومدى مطابقتها لشروط السلامة والأمان والموصفات الفنية والهندسية .
 - تقديم تقرير سنوي عن أداء المدرسة المالي لمجلس المدرسة .
- ويرجع الباحث هذا التشابه إلى الصلاحيات الواسعة التي نُقلت إلى المدارس في إدارة التعليم نتيجة التحول اللامركزي في الإدارة التعليمية بدولتي المقارنة وما أكدت عليه النصوص الدستورية وقوانين التعليم في كل منهما.

صلاحيات مدير مجلس إدارة المدرسة :

- نظراً لتطبيق اللامركزية بدولتي المقارنة وما صاحبه من التوسع في صلاحيات مدير المدرسة في إدارة التعليم على المستوى المؤسسي فهناك شبه اتفاق على مهام وصلاحيات مدير المدرسة بهما فهي لا تخرج عن المهام التالية :
- الإشراف الإداري والمالي والفني على العملية التعليمية بالمدرسة.

- إقرار محتوى المناهج التعليمية بمشاركة المعلمين وأصحاب المصلحة.
 - تمثيل المدرسة في الاجتماعات المحلية والمجلس التعليمي المحلي .
 - المشاركة في تحديد الميزانية السنوية للمدرسة وتقييم أداء المعلمين وتحديد معايير الجودة في الأداء وتعزيز تكافؤ الفرص التعليمية وضمان العدالة.
 - تشجيع البحث والابتكار في المجالات الدراسية والتعليمية.
 - تحديد الأولويات وتعزيز تدريب المعلمين كعامل رئيس لتحسين جودته.
 - احترام خصوصية أعضاء هيئة التدريس في المجتمع المدرسي .
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وتوفير برامج التدريب المستمر .
 - توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لضمان جودة التعليم في المدرسة .
 - العمل على توفير كافة الإمكانيات والتجهيزات اللازمة للعملية التعليمية.
 - كتابة التقارير الدورية والسنوية عن الأداء التعليمي بالمدرسة ومناقشتها.
 - تنفيذ الأهداف التعليمية وفقاً لما تضمنته الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
- وفي ضوء التحليل السابق نجد أن كل من الأرجنتين وفنلندا قد نجحا في تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم وقد ساعدهما في ذلك مجموعة من القوى والعوامل الثقافية التي كانت سبباً مباشراً في ذلك النجاح.

رابعاً التصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية في مصر

في ضوء مشكلة الدراسة الحالية وما توصلت إليه الدراسة من دروس مستفادة من تجربتي كل من الأرجنتين وفنلندا في تطبيق اللامركزية في مجال الإدارة التعليمية يحاول الباحث وضع ملامح التصور المقترح لإدارة التعليم في مصر على النحو التالي:

- ١- المنطلقات الفلسفية للتصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية في مصر
 - ٢- تحليل الوضع الراهن للإدارة التعليمية في مصر :
- أ- نقاط القوة -ب- نقاط الضعف ج- الفرص المتاحة د- التهديدات المتوقعة

٢- ملامح ومحاور التصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية في مصر :

أ- أهداف التصور المقترح ب- أسس التصور المقترح

ج- آليات تنفيذ التصور المقترح د- أسلوب الاستفادة من تجارب الدول

٤- السلطات والهيئات المعنية لتنفيذ التصور المقترح .

٥- التقويم والمتابعة . وذلك على النحو التالي :

١- المنطلقات الفلسفية للتصور المقترح والضرورة الملحة للتطوير الإداري التعليمية :

يشهد المجتمع العالمي المعاصر تغيرات متلاحقة في شتى المجالات تطابت بشكل أو بآخر إحداث تغيرات شاملة على نظم التعليم وإدارته بشكل يتواءم مع تلك المتغيرات، ومن بين هذه التوجهات تطبيق اللامركزية في جميع المجالات ومن بينها التعليم، فانتشرت مفاهيم نقل الصلاحيات والتفويض والبعد عن المركزية والمشاركة المجتمعية والديمقراطية والإدارة الذاتية للمدارس والحكم الذاتي للمحليات والكيانات المحلية المستقلة، وعلى الصعيد المصري لقد كان لاشتعال ثورة يناير ٢٠١١م ضرورة ملحة للتغيير نحو مجتمع ديمقراطي لا يتأتى إلا من خلال التحول الحتمي إلى تطبيق آليات المركزية في جميع المجالات ولاسيما التعليمية وإيجاد دور فاعل للمشاركة المجتمعية في إدارة التعليم على جميع المستويات الإدارية، ولهذا ينطلق التصور المقترح الحالي من خلال إبراز أهمية وجدوى تطوير الإدارة التعليمية التحول اللامركزي للأسباب التالية :

- تطبيق اللامركزية ضرورة عصرية ومطلباً إصلاحياً ملحاً، وبديلاً جاداً لمقابلة التسلط والاستحواذ على سلطة صناعة القرارات ووضع السياسات التعليمية والتي تتقلص جميعها في هيمنة وزارة التربية والتعليم .

- مواكبة التوجهات العالمية المعاصرة والامتثال بالدول التي حققت نجاحات إصلاحية كبيرة في مجال التعليم نتيجة التحول الديمقراطي واللامركزي في إدارة التعليم مثل الأرجنتين وفنلندا وأستراليا وكندا وإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول الداعمة للامركزية .
- استكمال مسيرة الجهود والتطلعات الرامية لتطبيق اللامركزية في مصر خلال السنوات الأخيرة في مجال الإدارة التعليمية .
- فتح باب المشاركة الاجتماعية وأطراف أصحاب المصلحة الحقيقية ليدلوا بدلوهم في رسم السياسة التعليمية وصنع واتخاذ القرارات ذات الصلة .
- تطوير الهياكل التنظيمية لوزارة التربية والتعليم، وأجهزتها المركزية والمحلية، بالشكل الذي يتفق مع الأهداف المطلوب لتطبيق اللامركزية .
- تزويد هذه الهياكل التنظيمية بالكفاءات الإدارية المناسبة، وتطوير الكفاءات الإدارية الموجودة حالياً من خلال التدريب الفعال الهادف.
- الاستفادة من الاتجاه السائد في الدولة لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات في تشغيل نظم المعلومات اللازمة لدعم الممارسات الإدارية والوظيفية.
- لذا كان من الضروري محاولة وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة التعليمية في مصر تطويراً يشمل كافة جوانبها ويواكب التغيرات المجتمعية التي يشهدها المجتمع المصري في الآونة الأخيرة استجابةً لمتطلبات ثورة التغيير والإصلاح ودعم الديمقراطية (ثورة يناير ٢٠١١م)

٢- تحليل الوضع الراهن للإدارة التعليمية في مصر:

يرتكز التصور المقترح الحالي على الوقوف على تحليل الوضع الراهن للإدارة التعليمية في مصر لإبراز نقاط القوة والضعف وذلك من واقع الدراسات السابقة التي استند عليها الباحث في بناء مشكلة الدراسة الحالية وذلك كما يلي:

أ- نقاط القوة:

على الرغم من المشكلات التي أصلتها الدراسة في المشكلة والتي تواجه التعليم المصري وإدارته، إلا أن هناك بصيص أمل تُعد من نواحي القوة التي تتمتع بها الإدارة التعليمية في مصر من أهمها ما يلي:

- اندلاع ثورة يناير ٢٠١١م من ركائز القوة التي تدعم فلسفة تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم في الوقت الراهن في مصر .
- الجهود التي بذلت مؤخراً قبل اندلاع الثورة وبعدها والرامية إلى التحول اللامركزي في جميع القطاعات خاصة قطاع التعليم والتي تمثلت في إستراتيجية التعليم قبل الجامعي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م - ٢٠١١-٢٠١٢م والتي ارتكز أحد عناصرها على اللامركزية والتي كانت نظرية فقط ولم تستكمل.
- القرار الوزاري رقم ٣٣٤ الصادر بتاريخ ١٤/٩/٢٠٠٦م بشأن استبدال مجالس الآباء بمجالس الأمناء والمعلمين كبداية نحو المسار الصحيح.
- إنشاء العديد من الهيئات القومية المساعدة للوزارة مثل: الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في ٢٠٠٦م واللجان القومية المتخصصة ..
- اهتمام القيادة السياسية بالتعليم وقضاياها، واعتباره مسألة أمن قومي للبلاد.
- تخصيص ميزانية مستقلة للتعليم من الموازنة العامة للدولة.
- مبادرات المشاركة المجتمعية في التعليم والتي تتمثل في تفعيل دور مجالس الأمناء، والتبرع بالأموال، وصيانة المباني المدرسية ..
- دعم الأنشطة الثقافية المسائية والصيفية وفتح باب المكتبات المدرسية أمام الجمهور واستغلال الفصول الدراسية في محو الأمية وتعليم الكبار يُعد تلاحماً واضحاً بين المجتمع المحلي والإدارة التعليمية .
- تسهم إدارة التعليم في مصر في بناء اللحمة الاجتماعية لدى أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم مديري المدارس، المعلمين، أولياء الأمور، الطلاب أنفسهم، أفراد المجتمع المحلي لكن ينقصها التنفيذ والمتابعة .

- ساعدت إدارة التعليم في مصر على وحدة مصدر صناعة القوانين والقرارات الوزارية مما يسهل الرجوع لمصدرها ومن ثم وحدة الإجراءات التنفيذية لتلك القوانين والقرارات نظراً لوحدة اللوائح التنفيذية المفسرة للقوانين

ب- نقاط الضعف:

وهذا ما أصله الباحث في مشكلة الدراسة استناداً على نتائج الدراسات السابقة :

نقاط الضعف المتمثلة في الإدارة على المستوى القومي:

- ما زالت وزارة التربية والتعليم تستأثر بكل المهام الإدارية والصلاحيات التي تتعلق برسم السياسة التعليمية وتعيين المعلمين وصناعة وإصدار القوانين والقرارات الوزارية، تصميم وصياغة محتوى المناهج الدراسية، تحديد ميزانية التعليم وتحديد أساليب الامتحانات دون أدنى مشاركة من الجهات المحلية.

- إدارة التعليم على المستوى القومي تعاني من مشكلات عديدة من أهمها:

(٢ : ٢٣٨-٢٣٩)، (١٦ : ١٣٨-١٣٩)

- غياب البعد الديمقراطي، وافتقاد المشاركة في مناقشة السياسة التعليمية واتخاذ القرار، ويتمثل ذلك في عديد من المظاهر من أهمها :

* غلبة المكون البيروقراطي في المجالس المسئولة عن رسم السياسات أو اتخاذ القرار، وأعضاء هذه المجالس أعضاء فيها بحكم مناصبهم، وأنهم أعضاء معينون وليسوا منتخبين.

* لا توجد مشاركة حقيقية في وضع ملامح السياسة التعليمية.

* المقترحات الخاصة بتطوير إدارة التعليم تكون غالباً في اتجاه واحد في المجالس والمراكز الفنية والاستشارية التابعة للوزارة، دون مشاركة أو تفاعل حقيقي مع أصحاب المصلحة.

* مناخ عام غير ديمقراطي، بسبب الإرث الضخم للبيروقراطية المصرية،

- أن مركزية إدارة التعليم، من حيث تخطيطه ورسم سياساته ووضع مناهجه وبرامجه، تحتاج إلى إعادة نظر ودراسة علمية (٢: ١٤٨)
- أزمة السياسة التعليمية تتمثل في أنها سياسة أفراد لا سياسات مؤسسات (٢: ٢٣٩)، (١٧: ٢١١)
- أن الوزارة ما تزال تتولى الإشراف المباشر على شغل وظائف الإدارة الإشرافية والإدارة العليا بالمحافظات (٢: ١٤٨)
- القواعد والشروط الموضوعية لاختيار القيادات يغلب عليها عنصر الأقدمية.
- جمود تنظيم الإدارة التعليمية، مما ينجم عنه خلل في عملية الاتصال وضعف التنسيق أو انعدامه بين الأجهزة التعليمية.
- كثرة التشريعات التربوية وافتقارها للاستمرارية والمرونة الكافية.
- محدودية الدور الذي تقوم به السلطات في صياغة السياسة التعليمية .
- ارتباط القرارات والسياسات التعليمية بتغير الوزراء، وهو الأمر الذي يفسر كثرة القرارات الوزارية، وصدور قرارات عديدة تلغي قرارات وزراء سابقين.
- نقاط الضعف المتمثلة في الإدارة على المستوى الإقليمي : (٢: ١٤٥)، (٢٤:**
- (٩١)، (٢٥: ٨٤) تعاني الإدارة التعليمية الإقليمية مما يلي:
- ما زالت الوزارة تستأثر بأكبر قدر من السلطة، فهي المسئولة عن الكتب والمناهج وخطط الدراسة، وسير الامتحانات العامة...
- ليس للمديريات التعليمية الحرية الكافية التي تمكنها من تنفيذ السياسة المناسبة التي تراها ملائمة لحسن سير العمل بمدارسها، أو تنفيذ البرامج التعليمية التي تلائم حاجات البيئة المحلية.
- ما زالت العلاقة غير واضحة بين ممثلي الإدارة المحلية ومدير التربية والتعليم، حيث تتعارض الآراء ويحدث ازدواج في المسؤوليات بين رئيس

- المجلس الشعبي المحلى للمحافظة ومدير التربية والتعليم باعتبار كل منهما له حق الإشراف على الإدارات التعليمية.
- لا يزال تنظيم إدارات التربية والتعليم تنظيمياً نمطياً على جميع المستويات في كل محافظة من محافظات الجمهورية.
 - أصبحت المديرية والإدارات التعليمية هي الأيدي التي تنفذ إرادة عقل الديوان العام للوزارة وأصبحت المديرية التعليمية أجساماً بلا عقل.
 - عدم وجود اتصال أفقي بالمديرية التعليمية، وذلك بين المستوى الإداري الواحد (مستوى الموجهين، ومستوى مديري المدارس، رؤساء الأقسام).
 - لم تتدرج اللامركزية في إدارة التعليم إلى حد كبير إلى مستويات الإدارة المحلية في المركز، والمدينة، والحي، والقرية، وصولاً إلى المدرسة.
 - ليس للسلطات المحلية في مجال التعليم حق التشريع والتقرير والتغيير، بل تقتصر وظيفتها على تنفيذ القرارات المركزية نظراً لمركزية التخطيط.

نقاط الضعف المتمثلة في الإدارة على المستوى المحلى:

- الإدارة التعليمية على المستوى المحلى تعاني مما يلي: (٢٤ : ١١٦ - ١٢٤)
- مازالت الإدارة التعليمية مرتبطة بالمديريات التعليمية مالياً وإدارياً بحيث لا تستطيع الحركة إلا بالرجوع إليها في كل صغيرة وكبيرة.
 - اللجان التعليمية المحلية على مستوى المدينة أو القرية لجان صورية، وليس لها أي حق في تغيير ما هو قائم ومخطط ومرسوم.
 - عدم كفاية صور الاتصال وعمقه بين الإدارة التعليمية والإدارات الأخرى.
 - اختيار القيادات ما زال يتم وفقاً لمبدأ الأقدمية لا الكفاءة .
 - قصور شديد في الإمكانيات البشرية والمادية في الإدارات المحلية.
 - تعثر اللامركزية على مستوى كثير من المجالس المحلية.

- تعطيل المجالس الاستشارية المحلية، وعدم تمكينها من مباشرة مهامها.
- نقاط الضعف المتمثلة في الإدارة على مستوى المدرسة: (٧) (٢٤: ١٣٦-١٤٤)، (٤٨: ٤: ١٣٦)
- في ضوء تحليل اختصاصات مدير المدرسة كما جاء في القرار الوزاري رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠٠٥م يجد أنها في مجملها ما هي إلا اختصاصات تنفيذية حرفية للقوانين الصادرة عن الوزارة أو تطبيق الأوامر والتعليمات التي تملئها مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية وتخلو اختصاصاته من الابتكار والاستقلالية في اتخاذ القرار.
- مجمل المهام لمدير المدرسة لا تمنحه فرصة صناعة القرارات التعليمية أو تعيين المعلمين أو صياغة محتوى المناهج الدراسية.
- المناخ السائد في المدارس لا يشجع على صناعة القرارات التعليمية .
- ضعف مشاركة قادة المدرسة مع السلطات الإدارية العليا في التخطيط .
- قلة تفويض السلطة لإدارة المدرسة مما يعوق تحقيق الأهداف.
- ميل أفراد الإدارة المدرسية إلى السلبية خوفاً من تحمل المسؤولية والعقاب.
- تعاقب وكثرة القرارات والنشرات والتعليمات التي يتعين على أفراد الإدارة المدرسية إتباعها بكل دقة دون أدنى اعتبارات للظروف والحاجات المحلية.
- التقييد باللوائح والقوانين التي تبعد كل البعد عن واقع المدرسة .
- وفي ضوء ما سبق يتضح عدم تكافؤ المسؤوليات بين السلطة التعليمية القومية والسلطات التعليمية الإقليمية والمحلية، وعدم ملائمة ذلك للاتجاهات الجديدة لأسلوب الإدارة المحلية وممارسة الديمقراطية، وأسلوب التخطيط القومي الشامل الذي يستلزم اشتراك البيئة المحلية للتعبير والإفصاح عن حاجاتها، لذلك كان لا بد من إعادة توزيع المسؤوليات، والقضاء على الاحتكارات الإدارية تخفيفاً للأعباء الملقاة على عاتق وزارة التربية والتعليم؛ ولهذا يتصدى التصور الحالي

لنقاط الضعف بالعلاج المناسب، وذلك بوضع تصور لما يمكن أن تكون عليه طبيعة العلاقة بين سلطات الإدارة التعليمية (القومية والإقليمية والمحلية) في مصر في ضوء الواقع الجديد للمجتمع المصري وفلسفته في الإدارة المحلية وتجربته الديمقراطية التي يخوضها بعد ثورة يناير ٢٠١١ م .

ج- الفرص المتاحة لتطوير الإدارة التعليمية في مصر:

التوجه الحالي التي تنتهجه مصر بعد ثورة يناير ٢٠١١م خاصة فيما يتعلق بالإصلاح التعليمي والإداري ساعد على وجود العديد من الفرص المتاحة والتي من بينها:

- الاستناد على ما نادى به ثورة يناير من تغيير وإصلاح خاصة في نظام التعليم والتوجه نحو الديمقراطية كمطلب شعبي جماهيري لا يمكن إغفاله.
- الاهتمام السياسي القومي بالتعليم واعتباره قضية أمن قومي .
- المؤتمرات والندوات العلمية التي تعقد بهدف الوقوف على أهم الإيجابيات والسلبيات التي يعاني منها التعليم المصري وإدارته، من أجل دعم الإيجابيات والقضاء على السلبيات، والوصول إلى تطوير للإدارة التعليمية
- الدعم المباشر من الهيئات الدولية الداعمة لتطوير وإصلاح التعليم المصري، ولعل أهم تلك المنظمات والهيئات الدولية مثل منظمة اليونسكو، ومنظمة اليونيسيف، والمنظمات الدولية الأمريكية والأوروبية، والمنظمات الأخرى؛ حيث يمكن الاستفادة منها في تطوير الإدارة التعليمية في مصر.
- توافر الخبرات التربوية والإدارية في الجامعات المصرية في تخصص التخطيط والإدارة التعليمية يمكن الاستفادة من خبراتهم في التطوير.
- التعاون المشترك بين وزارة التربية والتعليم والمديريات من أجل عقد دورات تدريبية للقيادات والإداريين والعاملين بالجهاز الإداري للتعليم على مستوى

الجمهورية وعلى كافة المستويات، والقيام ببحوث ودراسات نظرية وعملية بهدف تطوير إدارة التعليم، وتقديم استشارات فنية وإدارية لهذه الجهات.

- الاتجاهات العالمية المعاصرة المؤيدة لتطبيق اللامركزية في الإدارة التعليمية وما تتبناه الدراسة الحالية في تقديم نموذجين الأرجنتين وفنلندا التي نجحت في تطبيق اللامركزية .

د- التهديدات المتوقعة:

هناك بعض التهديدات والمعوقات التي يحتمل أن تكون سبباً في عرقلة تطبيق التصور المقترح، ولعل أهم هذه التهديدات :

• الاصطدام بجدار البيروقراطية :

من الجدير بالذكر أن أي محاولة لتطوير الإدارة التعليمية في مصر سيضطرم بجدار البيروقراطية الإدارية المصرية، فمهما تم من إنشاء مجالس ولجان لإدارة التعليم على المستويات القومية والإقليمية والمحلية والمدرسية، وتم تفويض سلطات وصلاحيات واسعة لها، وظل النظام الإداري المصري في ذات الوقت مؤمناً بالبيروقراطية و متمسكاً بها، وناقداً لأي تحديث، فعندئذ ستفش كل الخطط الرامية لإصلاح النظام الإداري للتعليم في مصر.

• الاستحواذ بالسلطة ورفض التفويض :

نظراً للنمط المركزي المتبع في إدارة كافة القطاعات بالدولة وخاصة قطاع التعليم وما خولته القوانين والقرارات الوزارية من صلاحيات واسعة للجهات المركزية مثل وزارة التربية والتعليم والمجالس القومية أورت حب السيطرة والتملك والاستحواذ بالسلطة وإيمان تلك الجهات بأن تفويض جزء من صلاحياتها هو إهدار وانتزاع لسلطاتها وهيمنتها وهو الأمر الذي يشكل عائقاً أمام التوجه نحو تطبيق اللامركزية، وتنفيذ الإصلاحات .

• سوء الأحوال الاقتصادية :

لقد مرت مصر عبر تاريخها بظروف اقتصادية قهرية نظراً لخوضها لفترات من الزمن للحروب وأطماع الحاقدين الأمر الذي أورثها هموم أعباء اقتصادية كبيرة، خاصة ما شهدته البلاد من أزمات اقتصادية كبيرة في السنوات الأربع الأخيرة منذ ثورة يناير ٢٠١١م، الأمر الذي ساعد على انخفاض قيمة الجنيه المصري وارتفاع معدل التضخم والبطالة وانتشار الفقر، كل هذا قد يكون عاملاً معيقاً أمام أي إصلاحات مطلوبة .

• التضخم السكاني :

تُعد مشكلة الزيادة السكانية في مصر من أكبر التهديدات التي تقابل الخطط التنموية بوجه عام والتعليمية بوجه خاص لارتباط الزيادة السكانية بالتعليم ارتباطاً مباشراً والتي انعكست على ارتفاع كثافة الفصول وضرورة التوسع في إنشاء المدارس كل هذا بدوره يلقي العبء على كاهل الدولة في توفير التمويل اللازم وتوجه مسارات الإنفاق على مقابلة الزيادة السكانية على حساب البرامج الإصلاحية والتنموية تمثل تهديداً مباشراً أمام خطط الإصلاح .

• العولمة و التغيرات العالمية والإقليمية والمحلية المتلاحقة :

اجتاح العالم العديد من المتغيرات العالمية المتلاحقة واندلاع ثورات الربيع العربي من حولنا واندلاع ثورة يناير ٢٠١١م كل هذه التغيرات تتطلب من التعليم مواجهته ومسايرة متطلباته بُغية التحول الديمقراطي فضلاً عن ظهور العديد من الاتجاهات والمفاهيم الجديدة، مثل العولمة، والخصخصة، واتفاقية الجات، ودمقرطة التعليم، والمشاركة المجتمعية والتفويض ونقل السلطة وغيرها من المفاهيم، وتلقي كل هذه التحولات بظلالها على التعليم وإدارته، كل هذا يلقي بتهديداته في آن واحد على محاولات التطوير .

• الانفجار العلمي والمعرفي والتقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات :

تطالعنا كل يوم وسائل الإعلام يومياً بكل ما هو جديد في عالم المعرفة والتكنولوجيا التي جعلت من عالمنا الكبير قرية صغيرة بسبب ثورة المعرفة والاتصالات الأمر الذي يفرض على التعليم مسايرة كل هذا التقدم وإلا سنكون بعيداً متخلفين عن هذا الركب كل هذا يفرض تحديات آنية ومستقبلية أمام أي تطلع للإصلاح نظراً للتراكم المعرفي والعلمي الهائل؛ بحيث أصبح من الضروري إعادة الهيكلة الإدارية لإدارة التعليم في ظل الإدارة الإلكترونية وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات.

٣- ملامح ومعايير التصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية في مصر :

يتضمن التصور المقترح عدداً من المحاور المهمة التي تحقق هدفه الرئيس وهو تطوير الإدارة التعليمية في مصر، وأهم هذه المحاور ما يلي:

أ- أهداف التصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية في مصر :

يسعى التصور الحالي إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية :

- إبراز المشكلات التي تواجه إدارة التعليم وانعكاسها على نظام التعليم.
- تقديم حلول موضوعية للمشكلات والعقبات التي تواجه الإدارة التعليمية في مصر، وتعييقها عن تأدية مهامها.
- تفعيل دور المشاركة المجتمعية والتوسع في فتح روافد وقنوات المشاركة المجتمعية والشعبية في إدارة التعليم.
- تفعيل دور الإدارة التعليمية في مصر في تجويد العملية التعليمية والحصول على نواتج تعليمية عالية الكفاءة والجودة .
- تقديم خبرات دولية ناجحة في مجال تطبيق اللامركزية في إدارة لتعليم مثل : خبرتي الأرجنتين وفنلندا أمام صانعي ومتخذي القرار التعليمي حتى يتسنى لهم الاستفادة منها في تطبيق آليات اللامركزية في مصر .
- تنمية القدرات البشرية في مجال الإدارة التعليمية على كافة المستويات .

ب- الأساس التي يستند عليها التصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية

في مصر: يستند التصور على مجموعة من المحاور والأسس، تتمثل فيما يلي:

- تلبية حاجات ومتطلبات ثورة يناير ٢٠١١م في التطوير والتغيير.
- نشر الوعي بأهمية اللامركزية والديمقراطية في الإصلاح التعليمي.
- إعلاء مفاهيم التفويض الإداري، نقل السلطات، عدم التمرکز، تفعيل دور المحليات، المشاركة المجتمعية، الإدارة الإلكترونية.
- عقد دورات التنمية المهنية والبشرية للمسؤولين عن إدارة التعليم وإعلاء دور الكفاءة والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية لتكون هي الأساس في تولي المناصب وليس للأقدمية .
- ضرورة التعامل مع الإدارة التعليمية كمهنة لا يجوز الاشتغال بها إلا بعد إعداد وتدريب كافيين.
- التحول التدريجي للامركزية ونقل الصلاحيات من المستويات المركزية للمستويات الأدنى (الإقليمية، المحلية والمؤسسية).
- إجراء تعديلات دستورية لترسيخ مبدأ اللامركزية ومنح السلطات المحلية والمؤسسية صلاحيات واسعة في صنع القرارات التعليمية، وما يلزم ذلك من إصدار قوانين وقرارات وزارية بهذا الشأن.
- ضرورة مسايرة التوجهات العالمية والاطلاع على الخبرات والتجارب الناجحة التي أجرت نجاحاً ملموساً في إصلاح التعليم من خلال زيادة المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم ومن بينها خبرتي الدراسة الحالية.
- مسايرة التغيرات الثورة المعرفية والعلمية المتلاحقة وثورة الاتصالات التكنولوجية حتى لا تكون الإدارة التعليمية بمعزل عن ما يحدث في المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي .

ح - ركائز تنفيذ ونجاح التصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية في مصر

يستلزم التطوير الإداري أن يتم من خلال أهداف وإستراتيجيات محددة الأبعاد لأنشطة الإدارة التعليمية تلبى وتستجيب للمتطلبات البيئية التي تُقدّم خلالها الخدمة التعليمية، وفي إطار هذا كله يجب أن تتطرق أعمال التطوير والإصلاح للتعامل مع ركائز النجاح التالية:

- ركيزة التخطيط:

- أن تتطلق الخطط الإستراتيجية من متطلبات الحاضر والظروف الاقتصادية والمجتمعية والسياسية والجغرافية المحيطة والتغيرات المتلاحقة حتى يتسم التخطيط بالواقعية والتفاعل مع العوامل المحيطة.
- إتاحة الفرصة لكافة المستويات الإدارية التعليمية للمشاركة في وضع الخطط، وصنع القرارات ورسم السياسات.
- تطوير أجهزة ومراكز البحوث المختلفة، لتوفير المدخلات اللازمة لكل جهود التطوير التي تعتمد أساساً على البحوث العلمية، مع تدبير احتياجات هذه الأجهزة من الكفاءات البشرية في تخطيط البحوث وتنفيذها.
- أن تستند قضية تطوير العملية التعليمية وإدارتها على خطط طويلة الأجل، ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل أيضاً.
- ربط خطط تطوير التعليم وإدارته بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ضرورة أن يشمل التخطيط التعليمي تفاصيل العملية التعليمية من حيث الأولويات والأهداف والنظام الداخلي للتعليم، والمحتوى، وطرق التعليم والتدريس، والمناهج، وأساليب التنظيم والإدارة.

- ركيزة التنظيم:

- ضرورة تعديل التشريعات والقوانين وقواعد العمل، بحيث يكون هناك نظام تشريعي كامل الأبعاد ينظم القواعد الحاكمة للإدارة التعليمية، يمنح مزيد من الاستقلالية والصلاحيات للسلطات المحلية .
- إجراء الدراسات التنظيمية التي تهدف إلى إعداد التنظيم الإداري للجهاز التعليمي للدولة (مركزياً ومحلياً) من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.
- وضع الخطط والبرامج التدريبية سواء الإدارية أو الفنية للارتقاء بالمستوى العلمي والتربوي لمديري ومعلمي المؤسسات التعليمية.
- يجب أن يعكس التنظيم الإداري المتطور لجهاز التعليم حاجات وظروف الأقاليم، ومشكلاتها، وإمكاناتها، والتقليل من الاعتماد على نمطية الهياكل.
- ضرورة إتاحة الفرصة أكبر للمحليات في تطوير وتنفيذ الخطط المحلية
- إمداد المحليات بالكفاءات الإدارية المناسبة، والارتقاء بمستوى الكفاءات الموجودة بها والاستناد في شغل الوظائف الإدارية إلى العلم والخبرة.
- **ركيزة الرقابة:**
- ضرورة تكامل نظم الرقابة الإدارية مع نظم التخطيط ونظم المعلومات الإدارية، لضمان الأداء الفعال لأنشطة الرقابة على الخدمة التعليمية.
- ضرورة دعم نظم رقابة الخدمة التعليمية بالأساليب الحديثة المتطورة، وتدريب العاملين على استخدامها.
- تطوير نظم جديدة للبحوث والتطوير في مجال التعليم بكافة مراحلها تساير التطورات في العالم المتقدم، بالإضافة إلى تصميم نظم تقييم الأداء.
- **ركيزة إدارة نظم المعلومات ودعم واتخاذ القرار:**
- إنشاء مركز معلومات شامل ومتكامل يدعم صناعة القرارات التعليمية .
- إجراء الدراسات المتكاملة لتحليل وتصميم هذه النظم، وأن تبدأ هذه الدراسات بتحديد احتياجات المستخدمين من البيانات والمعلومات.

- دعم التطوير والتصميم الفعال لنظم الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بسهولة.
- الاستفادة من تكنولوجيا العصر (حاسبات، نظم الحفظ والميكروفيلم، وغيرها) في تطوير كفاءة نظم المعلومات التي يتم تطويرها.

د- آليات تنفيذ التصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية في مصر :

- حتى يمكن تنفيذ التصور المقترح لابد من توافر آليات لتنفيذها على النحو التالي:
- التقليل من حدة سيطرة وهيمنة وزارة التربية والتعليم على أن يقتصر دورها على وضع الملامح العامة للسياسة التعليمية على المستوى القومي وتحديد الأهداف القومية للتعليم، تحديد مجالات الدراسة للمناهج الدراسية لكل مرحلة تعليمية على أن يترك للمستويات المحلية تحديد محتواها بما يتماشى مع طبيعة كل محافظة حتى يكون التعليم متنوع بتنوع البيئات، ومنح الفرصة للمسؤولين عن التعليم في المستويات الإدارية المختلفة الإقليمية والمحلية والمؤسسية للمشاركة.
 - إنشاء مجالس استشارية للتعليم على المستوى القومي يتألف أعضائها من جميع أعضاء المستويات المحلية وأصحاب المصلحة التعليمية لضمان صناعة القرارات بشكل تشاركي يمثل جميع المستويات الإقليمية والمحلية.
 - نقل الصلاحيات والسلطات من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات وإدارات التربية والتعليم على المستوى الإقليمي والمحلي فيما يختص بالتخطيط للإستراتيجيات التعليمية والمشاركة في رسم ملامح السياسة التعليمية وتصميم محتوى المقررات الدراسية، وتحديد أساليب الامتحانات وإعداد الميزانيات والتمويل المباشر للمؤسسات التعليمية دون الرجوع للوزارة المختصة .
 - تمكين المحليات من إدارة التعليم إدارة مباشرة وذلك بتزويدها بالإمكانات المادية والبشرية وتدريب الكفاءات الإدارية اللازمة لتحمل المسؤوليات والصلاحيات.

- تخصيص ميزانية خاصة لكل محافظة مستقلة عن وزارة التربية والتعليم تكون تحت تصرف القائمين على الكيانات الإدارية التعليمية على مستوى المحافظة والمحليات لتمويل التعليم من خلالها في نطاقها .
- تفويض المديرية والإدارات التعليمية برسم ملامح السياسة التعليمية الإقليمية والمحلية والتي تتناسب مع طبيعة كل محافظة وبلدية تتضمن رؤية ورسالة والأهداف التعليمية للمحليات وسبل تنفيذها دون تدخل مركزي.
- سن التشريعات اللازمة لتفويض وتوسيع صلاحيات مديري المدارس والمجالس الإدارية للمؤسسات التعليمية في إدارة التعليم على مستوى المؤسسات التعليمية
- زيادة روافد وقنوات المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم بالمدارس وتمثيل أفراد المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة من أولياء أمور الطلاب والمعلمين والأوصياء في عضوية مجالس إدارة المؤسسات التعليمية.
- إدماج المجالس الشعبية المحلية في مطبخ صناعة واتخاذ القرار التعليمي بشكل إجرائي وإيجابي والبعد عن الشكوية والسلبية .
- النظر للمجالس البلدية المحلية بأنها كيانات صانعة للقرار التعليمي تتمتع بالاستقلال الذاتي والشخصية الاعتبارية الفاعلة والتخلص من النظرة التبعية
- ضرورة إنشاء صندوق خاص للخدمات التعليمية بالمحليات يستند في طبيعة نشاطه على تمويل الخدمات والمؤسسات التعليمية من خلال الآتي:
- تحويل حصة المحافظة من الدعم المخصص من الحكومة المركزية إلى البنك للتصرف فيه وفقاً لأولويات المشروعات المعروضة، تزويد البنك بالمعونات والقروض الدولية المخصصة للاستثمار في المحليات، تخصيص نسبة من أرباح الوحدات الإنتاجية بالمحافظات لتمويل صناعات استثمار الخدمات التعليمية، وتخصيص جزء من الضرائب التي يتم تحصيلها محلياً للخدمات التعليمية .

د- أسلوب الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطوير الإدارة

التعليمية في مصر (أسلوب الدراسة المقارنة) :

عند تناول الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية في مصر تبين أن أحد هذه الأسس يتمثل في ضرورة مراعاة الاتجاهات العالمية المعاصرة في العمل التربوي والقيادة التربوية من أجل تطوير الإدارة التعليمية على كافة مستوياتها المركزية والإقليمية والمحلية، والحقيقة أن بلوغ هذا الهدف لا يتحقق إلا بالوقوف على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، ومحاولة الاستفادة من تلك التجارب بما يتلاءم مع واقع وظروف المجتمع المصري؛ ولهذا فهناك عدة أساليب يمكن من خلالها الاستفادة من تجارب وخبرات الدول المتقدمة في مجال تطوير الإدارة التعليمية في مصر، أهمها ما يلي:

- إتاحة شبكات للمعلومات من أجل الاتصال بالخبرات الأجنبية مباشرة.
- الاطلاع على البيانات والمعلومات الإلكترونية المتاحة على شبكة الإنترنت والخاصة بتجارب الدول المتقدمة في مجال الإدارة التعليمية.
- إرسال بعثات علمية للاطلاع على ما أحرزته الدول في هذا المجال.
- إقامة الندوات واستدعاء الخبراء لعقد تلك الندوات، والمشاركة فيها، للوقوف من خلالها على الأساليب المطبقة في بلدانهم لتطوير الإدارة التعليمية.
- دراسة طرق وأساليب هذه الدول في حل مشكلاتها المرتبطة بالإدارة التعليمية، وترجمة التراث العلمي لمختلف الدول المتقدمة، حتى يكون متاحاً للقيادات الإدارية العاملة في مجال التعليم، وإدارته.

وبصفة عامة، يمكن الاستفادة من خبرات كل الأرجنتين وفنلندا في تطوير الجوانب المختلفة من إدارة التعليم في مصر، والتغلب على المشكلات التي تواجهها من خلال النقاط الآتية:

اتضح من تجربتي الدراسة الحالية اهتمامها أولاً بتعديل النصوص الدستورية وإصدار القوانين التعليمية والمحلية الداعمة للتحويل اللامركزي الديمقراطي والتي ينظم في ضوئها نمط الإدارة التعليمية بتحديد مسؤوليات ومستويات الإدارة التعليمية والتي توصي بنقل الصلاحيات والمهام من المستوى القومي المركزي إلى المستويات المحلية والإقليمية والمؤسسية؛ بحيث تمارس تلك الجهات مسؤولياتها دون قيد، أو استحواذ للسلطة؛ لذا يقترح التصور الحالي الإجراءات التالية :

❖ صياغة وإصدار إطار تشريعي للحكم المحلي في مصر:

يقترح التصور الحالي أن يتم إصدار قانون جديد للحكم المحلي أو تعديل القانون الحالي بحيث ينص على تفعيل دور أجهزة الحكم المحلي في إدارة التعليم والتخطيط، والتنظيم، والتقويم، وإيجاد مصادر ذاتية للتمويل إلى جانب المصادر المركزية، وأن تنتقل عملية صنع السياسات التعليمية إلى المستوى المحلي، وما يحتاجه ذلك من اتخاذ القوانين التعليمية على المستوى اللامركزي.

❖ تعديل قانون التعليم:

- يستتبع صياغة قانون جديد للحكم المحلي أن يصدر قانون جديد للتعليم، أو أن يتم تعديل القانون الحالي بحيث ينص صراحة على الأمور الآتية:
- تشجيع المشاركة المجتمعية للإسهام في تمويل التعليم وإدارته.
- إعطاء المديرية والإدارات التعليمية والمدارس سلطة توزيع الميزانيات على أوجه الإنفاق المتعددة.
- السماح لمؤسسات المجتمع المدني بالمشاركة في التخطيط للتعليم من خلال اشتراكهم في تشكيلات مجالس التعليم المحلية، ومجالس الأمناء والمعلمين، وزيادة نسب تمثيلهم.

- السماح بإنشاء مجالس تعليمية مستقلة على مستوى المراكز والقرى والأحياء تضم فئات عديدة من المجتمع المحلي.
- إعادة تشكيل المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي حتى يضم في عضويته ممثلين للمسئولين عن التعليم في المحافظات والمدن.
- منح مجالس التعليم المحلية الحق في وضع خطط تعليمية تراعي ظروف المجتمع المحلي بالتنسيق مع المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، بالإضافة إلى منحها سلطة إعداد ميزانيات محلية للتعليم.
- منح المحافظين سلطات على ميزانية التعليم وخطته، بالإضافة إلى سلطة تعيين ونقل من يشغلون الوظائف القيادية والإشرافية بالتعليم.
- إنشاء مراكز للتدريب في الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية لتمثل مهمتها في توفير كوادر مدربة يمكنها التعامل مع الصلاحيات الجديدة.
- لامركزية المناهج الدراسية، ويتحقق ذلك من خلال منح صلاحيات فعلية للمحافظات، والمديريات والإدارات التعليمية، والمدارس في المشاركة في تصميم المناهج الدراسية التي تلائم ظروف البيئة المحلية.
- التخطيط الإستراتيجي، والذي يمكن كافة الجهات المسؤولة عن الإدارة التعليمية والمدارس من تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث تتولى كل مدرسة إدارة ذاتها، فيمكن لها تصميم طرق لجعل المدرسة تقوم بتصميم البرامج التعليمية.
- ❖ أن يتم تعيين كافة القيادات الإدارية على كافة المستويات وفق مبدأ الانتخاب، وإن كان لا مناص من التعيين فلا بد ألا يقوم هذا التعيين على أساس الأقدمية فقط، بل على أساس معايير أخرى مثل : الكفاءة والمهارات الإدارية، والمؤهلات العلمية، والخبرة العملية، والسمات الشخصية والنفسية .

❖ منح الجهات الإقليمية المسؤولة عن إدارة التعليم (مديريات التربية والتعليم) صلاحيات إدارية وتمويلية أكبر مثل:

- تخطط، وتنظم، وتدير، وترتفع بجودة التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي في المدارس.

- تمول، وتنظم، وتقيم علاقات متبادلة مع المدارس غير الحكومية.

- تخطط، وتنظم، وتوفر مصادر التدريب المهني، ومحو الأمية.

- تقدم قيادة لتعليم متنوع، ومتعدد الأبعاد، ونظام تدريبي فعال.

❖ منح السلطات المحلية المسؤولة عن إدارة التعليم (الإدارات التعليمية بالمراكز والمدن) صلاحيات وسلطات تعليمية أوسع لتتضمن ما يلي:

- تقديم المشورة لجميع مديري التعليم بالمركز أو المدينة أو الحي، ورؤساء وكبار الموظفين المحليين لشئون التعليم.

- توفير برامج التدريب للمديرين على المستوى المحلي.

- تنمية الموارد الرئيسية بالمدينة، وتنمية المهارات المهنية للمعلمين.

- توجيه الإرشاد للمدارس في شئون التعليم بالمركز أو المدينة أو الحي.

- إعداد التقارير السنوية عن أحوال التعليم.

- وضع الخطط الإستراتيجية للتعليم على المستوى المحلي.

- دعم البنية التحتية في جميع المدارس الحكومية.

- دعم برامج الجودة وتحسين التعليم والأداء بالمدارس الحكومية.

- المشاركة في صنع القرارات التعليمية التي تهدف إلى النهوض بالتعليم.

- تطوير برامج القيادة المدرسية بالمركز أو المدينة أو الحي.

- دعم التطوير والتنمية المهنية للمعلمين والمديرين بالمدارس الحكومية.

- المشاركة في تحسين المدارس والبرامج والمبادرات وبناء القدرات القيادية

والأداء والتنمية الثقافية.

- تأسيس رابطة للسلطات التعليمية المحلية على غرار النمط الفنلندي.
- ❖ أن يكون من ضمن سلطات البرلمان الإقليمي (المجلس الشعبي المحلي) سلطته في إصدار القوانين والتشريعات التي تلائم الظروف المحلية .
- ❖ الاستفادة من تجارب كل من الأرجنتين وفنلندا إتاحة فرصة مشاركة الأحزاب السياسية في إدارة التعليم.
- ❖ إنشاء المجلس المصري القومي للتعليم ليساعد وزارة التربية والتعليم والمحليات في إدارة التعليم ورسم الملامح القومية للسياسة التعليمية في مصر ويتألف أعضائه من المسؤولين عن التعليم في جميع المحافظات والمحليات .
- ❖ إنشاء اللجان التعليمية المحلية ويكون أعضائها بالانتخاب الحر والمباشر .
- ❖ ضرورة اختيار الحاكم الإقليمي (المحافظ)، والحاكم المحلي (رئيس المركز أو المدينة أو الحي) عن طريق الانتخاب وليس التعيين المباشر.
- ❖ تفعيل دور نقابات المعلمين في وضع السياسة التعليمية وتطوير المناهج .
- ❖ أن يتم اختيار مدير المدرسة بواسطة الانتخاب، كما في الأرجنتين وفنلندا .
- ❖ ضرورة الاهتمام بإنشاء مجالس إدارة المدارس ككيان مؤسسي يدعم إدارة التعليم على المستوى المدرسي ويرصد ويقيم أداء المدرسة ويرسم سياستها.

٤ - **السلطات والهيئات التي يمكن أن تسهم في تنفيذ التصور المقترح:**

تتعدد الهيئات التي يمكن أن تشارك في تنفيذ التصور المقترح لتطوير إدارة التعليم في مصر، ويمكن تحديدها على النحو التالي :

السلطة التشريعية ، السلطة التنفيذية ، السلطة القضائية والتي تتمثل

جميعها في الهيئات التالية: البرلمان (مجلس الأمة) وهو مجلس وحيد منتظر تشكيله حالياً، ووزارة التربية والتعليم بأجهزتها المختلفة والمجالس واللجان التابعة للوزارة ، وزارة التنمية الإدارية، الأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني، ديوان عام كل

محافظه والمجالس الشعبية والتنفيذية ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات، المجالس الشعبية والتنفيذية بالمدن والمراكز والقرى والإدارات التعليمية بالمدن أو المراكز والمؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ومراحلها، وسائل الإعلام البرامج التلفزيونية والإذاعة والتلفزيون والصحف القومية التي تدعم نشر ثقافة اللامركزية والديمقراطية وتستنهض همم أفراد المجتمع للمشاركة المجتمعية في إدارة التعليم .

٥- المتابعة والتقييم:

من أجل التأكد من استمرارية تنفيذ التصور المقترح، ومدى فاعليته في تطوير إدارة التعليم المصري يجب إتباع الخطوات الآتية: تشكيل فريق عمل مركزي من المتخصصين في الإدارة العامة والإدارة التعليمية من أساتذة الجامعات والخبراء لمتابعة وتقويم خطوات تنفيذ التصور المقترح على مستوى الوزارة يكلف بالرقابة على تنفيذ كل ما جاء في التصور المقترح وذلك بتصميم نموذج للمتابعة، يتضمن عناصر التقويم المستمر من خلال التقويم البنائي والنهائي. حيث يركز التقويم البنائي على تنفيذ البرنامج لأنه يقدم تغذية مرتدة عن جودة وفعالية التصور المطبق، ويتم استخدام أدوات القياس الآتية (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، مراجعة التقارير) أما التقويم النهائي فيهتم بالتركيز على إنجازات البرنامج، فهو عملية لقياس ما تم تنفيذه وما تحقق من خلال الأهداف الموضوعه، ويمكن استخدام عدة أدوات قياس أثناء التقويم النهائي مثل: المعايير، ومعدلات الارتقاء.

قائمة المراجع

١. أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة فى الفصل والمدرسة، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م.
٢. أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨م.

٣. أمل محسوب محمد زناتي، " تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤م.
٤. أميره حمدي سويلم، "تطوير إدارة المدرسة الثانوية في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين"، رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤م.
٥. إيمان أحمد محمد عزب، "تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥.
٦. جمهورية مصر العربية، قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم (٢٧١) لسنة ١٩٩٧م بشأن تنظيم وزارة التربية والتعليم، القاهرة: رئاسة الجمهورية، ١٩٩٧م.
٧. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (٢٥٠) ٢٠٠٥/٩/٦م، بشأن وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية (اختصاصات مدير المدرسة)، القاهرة: ٢٠٠٥م.
٨. سلامة عبد العظيم حسين، الإدارة الذاتية والامركزية التعليم، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر: الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
٩. سلطان محمد المنصوري، "دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام بدولة قطر"، رسالة ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠١م.
١٠. سمير محمد عبد الوهاب، التحول إلى اللامركزية في مصر: الواقع وآفاق المستقبل، ج ١ القاهرة: المنظمة المصرية لحقوق الإنسان، ٢٠٠٥م.
١١. السيد على شتا، مستقبل التنمية الإدارية في المجتمع العربي، الإسكندرية: المكتبة المصرية للطبع والنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.
١٢. شاكر فتحي أحمد وهمام بدرابي زيدان، التربية المقارنة: المنهج، الأساليب، التطبيقات، ط١، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣م.
١٣. عبد العاطي حلقان أحمد، "دراسة مقارنة للإدارة التعليمية في كل من استراليا وألمانيا وروسيا الاتحادية وجمهورية الصين الشعبية وإمكان الإفادة منها في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية: جامعة سوهاج، ٢٠١١م.

١٤. عرفات عبد العزيز سليمان. الاتجاهات التربوية المعاصرة: رؤية في شئون التربية وأوضاع التعليم. الطبعة الرابعة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠م.
١٥. عمرو عبد الحميد عبد الفتاح. "أنماط الإدارة المدرسية : دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية ودولة فرنسا". رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة ، ٢٠٠١م.
١٦. فايز مراد مينا. التعليم في مصر: الواقع والمستقبل حتى عام ٢٠٢٠م، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠١م.
١٧. فريدة إبراهيم محمود. "صنع القرار التعليمي في مصر وإنجلترا: دراسة مقارنة". رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بكفر الشيخ: جامعة طنطا، ٢٠٠٥م، ص ٢١١.
١٨. محمد جودة التهامي. " تفعيل المسئوليات المجتمعية والإدارية والفنية لمدير المدرسة في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر "، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة، السنة السابعة ، العدد ١٣ ، نوفمبر ٢٠٠٤م.
١٩. محمد صديق محمد. "ضمان الجودة في التعليم : المدخلات ومقومات النجاح"، مجلة التربية، قطر: اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم ، العدد ١٥٠ ، السنة ٣٣ ، سبتمبر ٢٠٠٤م.
٢٠. محمود شريف وآخرون، اللامركزية ومستقبل الإدارة المحلية في مصر القاهرة: مركز دراسات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤م.
٢١. مرفت صالح ناصف، " الإدارة التعليمية في مصر في ضوء ثورة المعلومات والاتصال: تصور مقترح"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٠٥، يناير ٢٠٠٢م
٢٢. ناصر محمد عامر، "الإدارة من الموقع : إستراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس توجهات مصر ودروس من نيوزلندا"، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، السنة الثامنة، العدد ١٥، مايو ٢٠٠٥م.
٢٣. نبيل سعد خليل، " إدارة التعليم في جمهورية كوريا الجنوبية وإمكان الإفادة منها في تطوير إدارة التعليم في مصر"، مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط، المجلد ١٨، العدد ٢، يوليو ٢٠٠٢م.

٢٤. نبيل سعد خليل. أنماط الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.

٢٥. نبيل سعد خليل، "دراسة مقارنة للإدارة التعليمية في كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكان الإفادة منها في مصر"، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة، السنة السادسة، العدد التاسع، يونيه ٢٠٠٣ م.

٢٦. نبيل سعد خليل، أحمد عبد النبي عبد العال، "صنع القرار التعليمي في مصر استراليا : دراسة مقارنة"، مجلة كلية التربية ، جامعة بني سويف ، العدد الرابع عشر الجزء الثاني، كلية التربية : جامعة بني سويف ، ٢٠٠٨م.

٢٧. نبيل سعد خليل، أحمد عبد النبي عبد العال، "دراسة مقارنة للإدارة التعليمية في كل من إنجلترا واليابان وإمكان الإفادة منها في مصر"، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، السنة الثامنة، العدد ١٧ ، ديسمبر ٢٠٠٥.

28. Alejandra Ruiz-Dana, Peter Goldschag, Edmundo Claro and Hernan Blanco, "regional powers, Brazil and Argentina." Regional integration, trade and conflicts in Latin America: in Regional Trade Integration and Conflict Resolution, , New York: Routledge, 2009.
29. Amuel P. Huntington, "Culture, Power, and Democracy." in Globalization, Power, and Democracy, Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2000.
30. Andrew Hargreaves ,Rapporteur, School leadership for systemic improvement in Finland A case study report for the OECD activity Improving school leadership, Helsinki, Ministry of Education, December 2007.
31. Andrew Nickson, " Where Is Local Government Going in Latin America A Comparative Perspective" , Working Paper NO6. ICLD: Swedish International Centre for Local Democracy.2011.
32. Anttonen, A. and Sipilä, J, Suomalaista sosiaalipolitiikkaa. Tampere, Vastapaino. 2000.
33. Anwar Shah and Theresa Thompson," Implementing Decentralized Local Governance: A Treacherous Road with Potholes, Detours and Road Closures" , World Bank Policy Research Working Paper 3353, June 2004.

34. Argentine Republic , The Ministry of Education of the Argentine Republic , Ministry of Education , 2013.
35. Argentina country profile, About Argentina , Argentina Government Published , January 2011.
36. Association of Finnish Local and Regional Authorities, Local and Regional Government Finland : Finnish Local Government . Association of Finnish Local and Regional Authorities,2012.
37. BRAY, M. , " *Control of Education: Issues and Tensions in Centralization and Decentralization*. In Arnove, R. & Alberto, C.A. (eds.) Comparative Education: The Dialectic of the Global and the Local, second edition. Lanham, MD: Rowman& Littlefield.,2003,
38. City of Espoo, Advisory Board for the Chairpersons of the Education and Culture Services Committees , City of Espoo : Finland: Finland , 2015.
39. City of Espoo, Advisory Boards and Councils , City of Espoo : Finland, 2015.
40. City of Espoo, City Council : City Board, City of Espoo : Finland, 2015.
41. City of Espoo, City Council : Decision- Making , City of Espoo : Finland, 2015.
42. City of Espoo. Committees and Board. City of Espoo : Finland . 2015.
43. City of Helsinki, City Board, City of Helsinki: Finland , 2015.
44. City of Helsinki, City Council : The City Council's Responsibilities, City of Helsinki: Finland , 2015.
45. City of Helsinki, City of Helsinki departments, City of Helsinki: Finland , 2015.
46. City of Helsinki, City of Helsinki Organization, City of Helsinki: Finland, 2015.
47. Committee of the Regions of the European Union, Study on the Division of Powers between the European Union, the Member States, and Regional and Local Authorities. Committee of the Regions of the European Union, 2008.
48. Consejo Federal de Educación, la Ley de Educación Nacional N° 26.206 y: Resolución CFE N° 1/07, Consejo Federal de Educación , Consejo Federal de Educación2007.

49. Consejo Federal de Educación, VISTO la Ley de Educación Nacional N° 26.206 y.; EDUCACIÓN ESPECIAL, Consejo Federal de Educación, Resolución CFE 155/11, Buenos Aires, 13 de October de 2011.
50. Council of Europe, Organs of Local and Regional Authorities, Council of Europe : Finland,2010.
51. Council of Europe, Structure and operation of local and regional democracy, Council of Europe Publishing, Finland Situation in April 1998.
52. David Lake, "The US has created a foundation upon which the regional powers, especially Argentina and Brazil, can developed their own rules for further managing regional relations.", Regional Hierachies, in Globalizing the Regional,UK: Cambridge University Press, 2009.
53. Diana Rhoten Education decentralization in Argentina: a 'global local conditions of possibility' approach to state, market, and society Journal of Education Policy, VOL. 15, NO. 6, 2000.
54. Economic Growth Centre, Decentralization in Argentina, Centre Discussion Paper NO. 825, Yale University: Economic Growth Centre , 2001.
55. Education Department, Espoo, Responsibilities of Education Department, Espoo Ministry of Education, 2015.
56. Education Department, Helsink, Committee of Early Education and Care, Education Department, Helsink: Finland ,2015.
57. Education Department, Helsink, Decision making, Education Department, Helsink: Finland , 2015.
58. Education Department, Helsink, Education Committee, Education Department, Helsink: Finland ,2015.
59. Education Department, Helsink, The services of the Education Department, , Helsink: Finland , 2015.
60. Education Audiovisual& Culture Executive Agency, Organization of the education system in Finland ,European Commission, 2009/2010.
61. Emanuel Adler and Patricia Greve, " The southern cone of South America, including Argentina and Brazil, the two regional powers, has recently become a pluralistic security community." ,Overlapping Regional Mechanisms of Security Governance in Globalizing the Regional, ,UK: Cambridge University Press. 2009.

62. European Commission , European Encyclopedia on National Education Systems, Finland : 1-Overview, 2014.
63. Fazila Farouk ,Finland's Education System Is the Best in the World: What Can South Africa Learn from It ?, The South African Civil Society Information Service, 9 Jun 2009.
64. Felix Luna, A Short History of the Argentine , Proche, London, 2005.
65. Finnish Education Evaluation Council, Education Evaluation plan for 2012–2015,(F E E C), Finland, 2014.
66. Finnish Government, , Judiciary Finnish, Finnish Government. 2015.
67. Finnish Government, Government and Ministries , Finnish Government, 2015.
68. Finnish Government, Main Executive and Legislative Bodies , Finnish Government, 2015.
69. Finnish Government, Powers of the President , Finnish Government, 2015.
70. Finnish National Board of Education (FNBE), Learning and Competence 2025, Finnish National Board of Education (FNBE),Finland , 2015.
71. Finnish National Board of Education, Organization of the Finnish National Board of Education , Helsinki, Finland, January 1, 2015 .
72. Finnish National Board of Education, Tasks , Services and Organization of the Finnish National Board of Education, Helsinki, Finland, , 2015 .
73. Finnish National Board of Education, The Operations of the Finnish National Board of Education, , Finland , 2015.
74. Global Education Network Europe(GENE), The Espoo Finland 2014 Conclusions on the Education of Global Citizens , Global Education Network Europe, 2014.
75. Gobierno De La Ciudad De Buenos Aires, Ministerio De Educacion– Direccion General De Planeamiento Educativo, Año de los Derechos Políticos de la Mujer, Buenos Aires. 2009.
76. Gobierno De La Ciudad De Santa Fe, Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe Sus funciones son: Ley 2756 Ley Orgnica de Municipalidades de la Provincia de Santa Fe., Gobierno De La Ciudad De Santa Fe,2015.

77. Government of Finland , Public Administration in Finland: Administrative Levels ,The Association of Finnish Local and Regional Authorities, Finland, 2014.
78. Government of Finland, Local Government Act amendments up to 325/2012 included, Local self-government, Government of Finland,2012.
79. Government of Finland , Municipalities of Finland: Tasks and services , Government of Finland , 2014.
80. Government of Finland, The Local Government System in Finland: Decentralization in Finland, Government of Finland,2011.
81. Heikki A. Loikkanen and Michael Funk , The role of city managers and external variables in explaining efficiency differences of Finnish municipalities: Discussion Paper No. 312 January 2011 , University of Helsinki, HECER and Government Institute for Economic Research (VATT), 2011.
82. Heikki Paloheimo ,Political Power in Finland: An Analysis of Central Government Institutions and Actors Research plan for2011–2014, University of Tampere, Jan. 27th, 2010.
83. Inter- American Development Bank(IDB), The Quality of Education Argentina, An IDB Research Project, Inter- American Development Bank(IDB), January 2008.
84. International Monetary Fund, Regional Economic Outlook for sub-Saharan Africa, African Department, International Monetary Fund October 2013.
85. Jonathan M. Miller and Fang-Lian Liao , Argentina's Constitution of 1853, Reinstated in 1983, with Amendments through 1994, Oxford University Press, Inc, PDF generated: 10 Dec 2014.
86. Jorma Kauppinen, Roles and Responsibilities in Finish Education, Director of General Education at the National Board of Education, Finland, 2014.
87. Juha Raitio, The source of law – doctrine and reasoning in Finland, Faculty of Law: University of Helsinki, Helsinki, Finland. 26 May 2012.
88. Jukka Alava ,School Management Training. Country Report: Finland. HEAD Country Report 2007, Centre for Education Management Research (CEM),2008.

89. Julian Vasquez Heilig, and others," School Finance and Accountability: A New Era for Local Control in Education Policy" Julian Vasquez Heilig, Educational Leadership and Policy Studies, Urban Education, Vol. 49(8) ,California State University, Sacramento, CA, USA. 2014.
90. Kakon Montua Ajua Shantal, M.A. "Sources of principals' leadership practices and areas training should emphasize: Case Finland" ., Journal of Leadership Education, V.13, 2014.
91. Kathleen Onffill, Decentralizing the State : Elections, Parties and Local Power in the Indies, Combridge University, 2005.
92. la Municipalidad de San Fernando del Valle de Catamarca, CARTA ORGÁNICA de la Municipalidad de San Fernando del Valle de Catamarca , San Fernando del Valle de Catamarca, 2013.
93. La Provinca De Buenos Aires, Reglamento General De Las Instituciones Educativas De La Provincia De Buenos Aires, Cultura y Educacion , 2014.
94. Legislative Council Secretariat, Research Office, Fact Sheet, Education system in Finland, legislative Council Secretariat, Research Office,2014.
95. Leslie E. Anderson and Lawrence C. Dodd, Taking the Study of Nicaraguan Politics Seriously: A Response to Greene on the 2008 Municipal Elections, issue of the Journal of Democracy, July 2009.
96. Lic. Alejandra Bettina Facciuto, La Educación como medio de inclusión social: La reforma educative,2004.
97. Linkola, T. and Virtanen, J. . Local and Regional Administration in Finland,2005.
98. Litvack,J.,Education and Decentralization : the Online Sourcebook on Decentralization and Local Development , New York, Ny: Center for International Earth Science Information NETWORK, Columbia University ,2006.
99. Local Finland , Local Authorities , Municipal management system : Education, Culture and Well-being, Local Finland,2014.
100. Michael Fullan and Sir Micheal Barber , " Building Blocks for Education : Whole System Reform, Education System Mover views :Australia ,Finland , Ontario, Singapore, United States" . Finland Report of The Building Blocks for Education Summit , Toronto, Ontario, September, 2010.

101. Michael Morris, "The Strait of Magellan," in International Straits of the World, , Martinus Nijhoff Publishes, 1988.
102. Michael S. Greve, Our Federalism Is Not Europe's : It's Becoming Argentina's, American , Enterprise Institute: the Upside: Down Constitution ,2012.
103. Ministerio de Educacion ,Ley EY De Educacion Tecnico Profesional Ley 26.058, Ministerio de Educacion , Setiembre 8 de 2005.
104. Ministerio de Educacion , EDUCACION Ley 25.864, Ministerio de Educacion, Diciembre 4 de 2003.
105. Ministerio de Educacion , La Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (DiNIECE), - Ministerio de Educacion, Argentina, 2015.
106. Ministerio de Educacion , Presidencia de la Nacion, Organigrama: administracion descentralizada , - Ministerio de Educacion, Argentina, 2015.
107. Ministerio de Educacion ,Resolución Ministerial 919/04, Ministerio de Educacion ,BUENOS AIRES, 17 DIC 2003.
108. Ministerio de Educación de la Nación, Finalidad y Objetivos, Ministerio de Educación de la Nación,2015.
109. Ministerio de Educación de la Nación, Gasto en Educación A Cargo Del Ministerio De Educacion, Del Ministerio De Planificacion Federal Inversion Publica Y Servicios Y Del Ministerio De Trabajo.Período 2001-2013, Ministerio de Educación de la Nación,2013.
110. Ministerio de Educación de la Nación,Resolución CFE Nro. 202/13. La Educación Domiciliaria y Hospitalaria.Ministerio de Educación de la Nación ,Argentina,2014.
111. Ministerio de Educación, Resolución 1019/2009 , Ministerio de Educación, 2009.
112. Ministry for Foreign Affairs of Finland , Welfare Development, The Finnish Experience. Local Self- Government in Finland, Ministry for Foreign Affairs of Finland, 2002.
113. Ministry for Foreign Affairs of Finland, Finland's Latin America and Caribbean Action Plan, Publication of the Ministry for Foreign Affairs , 2013.

114. Ministry of Education , Ley N° 22.047 Creacion Consejo Federal De Cultura Y Educacion, DEROGACION De Las Leyes 19.473 Y 19.682, Ministry of Education,2014.
115. Ministry of Education and Culture , Adult Education, Ministry of Education and Culture , 2015.
116. Ministry of Education and Culture , Education Policy , Ministry of Education and Culture, Finland , 2014.
117. Ministry of Education and Culture, Department for Education and Science Policy , Education and Research2011–2016: A development plan, Ministry of Education and Culture, Finland, 2012.
118. Ministry of Education and Culture, Departments and Units in the Ministry of Education and Culture, Ministry of Education and Culture, 2015.
119. Ministry of Education and Culture, Finland Education Evaluation plan for 2012–2015 : Diagram of the IMPLEMENTATION of national evaluation activities in Finland . Ministry of Education and Culture, Finland . 2014.
120. Ministry of Education and Culture, Ministry of Education and Culture Organization , Ministry of Education and Culture, 2015.
121. Ministry of Education and Culture, The Ministry's Administrative sector, Ministry of Education, 2015.
122. Ministry of Education, Education Evolution National Report of Argentina2004-2008: Argentine Republic, Ministry of Education: Argentine, November 2008.
123. Ministry of Education, Education Financing Law(N26.75)- January ,2006. , Ministry of Education, Republic of Argentina, 2006.
124. Ministry of Education, Finland, Improving School Leadership. Finland Country Background Report, Publications of the Ministry of Education, Finland 2007.
125. Ministry of Education, Finland, School governance and leadership, Ministry of Education,2014.
126. Ministry of Education, National Education Law(N26.206)- December28, 2006., Ministry of Education, Republic of Argentina, 2006.

127. Ministry of Education, National Fund for Teacher Incentive Law (N25.919)- August 31, 2004, Ministry of Education, Republic of Argentina, 2004.
128. Ministry of Education, principal's tasks, Ministry of Education, 2013.
129. Ministry of Education, Province: of San Juan, Case Study: Secure Cloud Solution, Ministry of Education, Province: of San Juan, 2014.
130. Ministry of Education, Reproductive Health Education Law (N26.150)- October 23, 2006, Ministry of Education, Republic of Argentina, 2006.
131. Ministry of Education, Teacher Salary Payment Guarantee and 180 Class Days (25.864)- January 8, 2004, Ministry of Education, Republic of Argentina, 2004.
132. Ministry of Education, Technical Professional Education Law (N26.58)-September 8, 2005, Ministry of Education, Republic of Argentina, 2005.
133. Ministry of Justice, Finland: recent advancements in the field of e-voting, Finnish Government:, 2013.
134. Morduchowicz, A, " Una Mirada Desde Los Costs del Sistema Educativo Argentina", Buenos Aires :Informe Presentado ala Comision de Ecologia Y Desarrollo Humano del Honorable Senado de la Nacion, Buenos Aries, Julio de 1999.
135. Myriam Feldfeber, " La descentralización educativa en Argentina: el proceso de transferencia de las instituciones de formación docente1", Aporte de Discusion Tematico, Revista Mexicana de Investigación Educativa, mayo-agosto, vol. 8, núm. 2003 .
136. OECD, Regulatory Reform in Finland : Government Capacity to Assure High Quality Regulation, OECD, 2003.
137. Oulasvirta, L. , Kuinka kunta toimii? Helsinki, Kuntakoulutus Oy, 1996.
138. Parliament of Finland, Role of the Parliament, Finnish Government: Parliament of Finland , 2015.
139. Parliament of Finland, Parliamentary Elections, Finnish Government: Parliament of Finland , 2015.
140. Pasi Sahlberg, A short history of educational reform in Finland, PhD, the European Training Foundation, 2009.

141. Phang Siew Nooi, "Transforming Local Government in Malaysia : Implications for Centralization and Democratization" , Journal of Malaysian Chinese Studies , Volume 11 , 2008.
142. Province of Jujuy, community Education Councils, Province of Jujuy, Argentina, 2014.
143. Province of Jujuy, The Indigenous Peoples of Jujuy, Argentina: Lessons Learned and Challenges in Achieving the Implementation of Their Right to Education, Province of Jujuy, 2015.
144. Province of Rio Negro , Administration: The Municipal council of Rionegro, - Rio Negro, 2014.
145. Provincia de Jujuy, Ministra de Educación : Autoridades Del Ministerio De Educacion, Provincia de Jujuy,2015.
146. Provincia de La Pampa, Ministra de Cultura y Educación: Autoridades, Provincia de La Pampa,2015.
147. Provincia De La Rioja ,Gasto en Educacion Gasto Educativo en la Provincia por Objeto del Gasto. Años 2001-2013,Provincia De La Rioja, 2013.
148. Raúl Gustavo Ferreyra, Argentine Constitutional Development Creation and Application of the Federal Constitutional System. University of Buenos Aires, 2012 .
149. Rautio, S. , The World of Finnish Local and Regional Authorities, the Association of Finnish Local and Regional Authorities, 2006.
150. Reihan Salam, " how-make-decentralization-work " National Review ,Feb.23,2013. .
151. Republic of Argentina , Public Administration Country Profile, Division for Public Administration and Development Management (DPADM), Department of Economic and Social Affairs (DESA), United Nations, January 2004
152. Sebastian Galiani, Evaluation the Impact of School Decentralization on Education Quality ,September ,2001.
153. Silvana Fumega," Opening The Cities: Open Government Data In Local Governments of Argentina, Brazil and Uruguay Buenos Aires Preliminary Report " , PhD Candidate University of Tasmania, Australia,2013.
154. The Association of Finnish Local and Regional Authorities. The Finnish Local Government Act, No. 365. Helsinki 2007.

155. The Legatum Institute, Economy – Ranked nd: Argentina’s economy appears stable, the Legatum Institute, 2010.
156. Tierra del Fuego Province, Governor's offices: Local Governments, Tierra del Fuego Province, Argentina, 2014.
157. Timo Lankinen Director-General, Finnish National Board of Education, Basic Education Reform in Finland – How to develop the top ranked education system, Finnish National Board of Education, 2010.
158. Tom Nierop, "Secondary regional powers in Huntington's view include Great Britain, Ukraine, Japan, South Korea, Pakistan, Saudi Arabia and Argentina", The Clash of Civilizations in The Territorial Factor, Hans Knippenberg : Amsterdam., 2001.
159. Tuija Oivo, Ministry of Employment and the Economy Director-General, brochure : Welcome to Finland, Ministry of Employment and the Economy: Finland , 2011.
160. Tuija G. Falletti, " A Sequential Theory of Decentralization: Latin American Cases in Comparative Perspective" , The American Political Science Review, Vol. 99, No. 3 (Aug., 2005).
161. UNESCO Education Governance at Local Levels : Policy paper and Evaluation Guidelines Modules for Capacity Building . UNESCO, Paris, 2007.
162. United Nations Development Programme, Human Development Report 2011, United Nations, 2011.
163. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Educational Governance at Local Level . UNESCO, 2007.
164. Woodrow Wilson International Centre for Scholars, Decentralization in Argentina: New Approaches to Municipal Governance : Latin American Program , Woodrow Wilson International Centre March 2002.