

الاتجاهات السائدة في الإدارة التربوية:

من أبرز الأنظمة الإدارية المتبعة في المؤسسات التربوية هما **المركزية واللامركزية** مفهومان يعبران عن مدى تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في الهرم الإداري. واعتمدت بعض الدول النظام المركزي في تسيير مؤسساتها، في حين أن دول أخرى اعتمدت النظام اللامركزي. وتوجد أسباب ومبررات لاعتماد أي من النظامين في مقدمتها الفلسفة التي تعتمدها الدولة وسياساتها العامة، ويتضح ذلك في طبيعة الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة.

والنظام الإداري المركزي هو نظام تنحصر فيه الصلاحيات بالقيادة الإدارية التي تمثل المستوى الإداري الأعلى، ودور المرؤوسين في تنفيذ ما تصدره القيادة العليا من قرارات. أما النظام الإداري اللامركزي فتكون فيه بعض الصلاحيات بيد القيادة الإدارية الأعلى حصراً، وتخول المرؤوسين ممارسة البعض الآخر من الصلاحيات وتحملهم مسؤولية هذه الممارسة. **ان استخدام أي من الأسلوبين يتوقف على عدة عوامل أهمها:**

- 1- درجة الانتشار الجغرافي للمؤسسات والإدارات التعليمية، فكلما اتسع انتشارها ازداد الميل نحو اللامركزية.
- 2- نوعية الرؤساء واستعدادهم لتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات.
- 3- درجة التوسع في الأعمال الإدارية والأنشطة التربوية، فكلما اتسعت اتوجه نحو اللامركزية.
- 4- الأنظمة والقوانين التي تعمل بموجبها المؤسسات التربوية.
- 5- قدرة الإدارات التعليمية المحلية وكفاءتها وخبرتها في تسيير شؤون نظام التعليم بشكل جيد.
- 6- وجود وضع مؤسسي في البلد يحكمه النظام والقانون الذي يطبق على الجميع دون استثناء، والالتزام بالنظام، وإلا فإن التحول إلى اللامركزية يؤدي إلى الفوضى والاضطراب.

• ما المركزية واللامركزية؟

المركزية تعني حصر السلطات والصلاحيات بيد الحكومة المركزية في الدولة، أو بيد الإدارة الأعلى حين نتحدث على مستوى المنظمة أو المؤسسة الواحدة، وهي التي تضع السياسات وتتخذ القرارات.

أما **اللامركزية** فيعرفها (فايول) بأنها: "كل شيء يزيد من أهمية المرؤوسين في التنظيم" ويتضح من ذلك أن اللامركزية تستند إلى إعطاء المرؤوسين صلاحيات مختلفة يستطيعون من خلالها ممارسة أدوارهم في المنظمة.

• **واللامركزية** تعني توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات وسلطات محلية منتخبة، وتمارس هذه الهيئات وظائفها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية.

• **اللامركزية** تعبر عن مدى تنوع نقل السلطة من الإدارة المركزية إلى الإدارات الأدنى في صورة تفويض وتوزيع السلطة عبر عدة مستويات (الحكومة المركزية، الإقليم،

المحافظة، القطاع التعليمي، المدرسة) وتمتعها بمساحة أوسع من حرية التصرف واتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل المدرسي.

وعليه فإن المفاهيم شائعة الاستخدام — مفهوم المركزية واللامركزية. وعندما يأتي ذكر أي منها، نجد أن ذلك غالباً ما يكون مصحوباً بنظرة قيمية. لأن البعض يظن بأن اللامركزية كلها مزايا وأن المركزية كلها عيوب، بينما حقيقة الأمر غير ذلك تماماً حيث أننا نجد هناك دواعي لاستخدام المركزية أو اللامركزية.

وقبل أن نبدأ في عرض الأسباب التي تؤدي إلى استخدام المركزية أو اللامركزية يجدر بنا أن نعرف وبطريقة علمية، ما هي المركزية واللامركزية. وإذا أردنا أن نعرف كلاهما بطريقة واضحة وموجزة، فإنه يمكن القول بأننا إذا تصورنا البناء التنظيمي لأي مؤسسة، والذي يفترض تجمع كل السلطة (خاصة سلطة البت في الأمور) في قمة البناء التنظيمي، فإن ذلك أوضح مثال للمركزية، بينما نجد أن في بعض الأحيان. نتيجة الحاجة إلى تحقيق الأهداف في أسرع وقت ممكن، ولكبر حجم المنظمات يدفع الرئيس الأعلى في المنظمة بعض من سلطاته (خاصة سلطة البت في الأمور) إلى المستويات الأدنى في التنظيم، وكلما زادت السلطات الممنوحة للمستويات الأدنى في التنظيم كان ذلك أصدق تعبير عن اللامركزية.

ولذلك فإنه لا يمكن المفاضلة بين المركزية واللامركزية ولكن يتأتى التفضيل، من حيث تناسبه لظروف المؤسسة وطبيعة أعمالها.

الأسباب التي تدعو إلى استخدام المركزية:

- 1- الحاجة إلى توحيد القرارات أو الإجراءات تجاه المواقف المتشابهة (التأمينات والمعاشات-الجزاءات-الحوافز).
- 2- صغر حجم المشروع أو المنظمة بدرجة يجعل من السهل على الرئيس الأعلى أن يكون على علم بكل صغيرة وكبيرة فيه- ويسهل عليه أيضاً اتخاذ القرارات بأسرع وقت ممكن.
- 3- إذا كانت الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين نمطية متكررة فإنه يسهل صياغة القرارات لهم مسبقاً، وعليهم أن يقوموا بتنفيذها دون الحاجة إلى تفويضهم السلطة للتصرف من وحي خبراتهم.
- 4- إذا كان ملاك العاملين بالمؤسسة ذوي خبرة محددة لدرجة لا يطمئن معها الرئيس الأعلى لتفويضهم السلطة للبت في الأمور.
- 5- تجمع نشاط المؤسسة في مقر واحد مع سهولة الاتصال بين العاملين.
- 6- مع بداية نشأة المؤسسة، أو التوسع في نشاطها نجد لزماً على الرئيس الأعلى أن يتابع كل صغيرة وكبيرة بنفسه بوصفه مسؤولاً عن فهم فلسفة المؤسسة وأهدافها وعدم استيعاب العاملين لها بنفس الدرجة.

7- هناك بعض الأعمال التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام فنجد أن الرئيس الأعلى يجعلها تابعة مباشرة له، أو أن تكون لها إدارة تتبعها تقوم بإصدار القرارات دون تفويض كالوحدات الحسابية أو الشؤون القانونية أو إدارة الميزانية.

الأسباب التي تدعو إلى استخدام اللامركزية:

- 1- عندما لا يكون هناك حاجة لمراجعة القرارات، حيث لا تؤثر كثيراً في درجة تحقيق المنظمة لأهدافها.
 - 2- كلما اتسع نطاق عمل المنظمة، وكبر حجمه من حيث تزايد عدد العاملين فيها، وتعدد التخصصات فيها، كان ذلك أدعى إلى استخدام اللامركزية.
 - 3- إذا كانت الأعمال الموكلة إلى المسؤولين فنية متجددة، فلن نجد أفضل من اللامركزية أسلوباً للعمل يسمح للمؤسسة تحقيق أهدافها.
 - 4- إذا توفر للمؤسسة ملاك من العاملين ذوي الخبرة والمهارة لدرجة يطمئن معها الرئيس الأعلى إلى عدم الحاجة إلى الرجوع إليه في اتخاذ القرارات، يتم التوجه نحو اللامركزية.
 - 5- إذا ندرت وسائل الاتصال ذات الكفاءة بين أقسام المؤسسة أو تعددت الأبنية التي تضم نشاطها، وفي سبيل إنجاز الأعمال بسرعة يمكن أن تستخدم اللامركزية.
 - 6- إن استقرار العمل في المنظمة، لدرجة تسمح بتنميته من حيث خطوات ومتطلبات كل مرحلة، ووضوح الأهداف لدى العاملين بالمنظمة يؤدي إلى تفضيل استخدام اللامركزية.
 - 7- مراعاة العوامل الإنسانية والديمقراطية في الإدارة -كثيراً ما نلجأ إلى نظام المشاركة من قبل العاملين في الإدارة وخاصة في اتخاذ القرارات وهذا أصدق تعبير عن اللامركزية.
- ومن مبررات التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم هو جعل التعليم والتربية أكثر قدرة على تلبية احتياجات المجتمع المحلي، ومحاولة إيجاد مصادر بديلة لتمويل التعليم وعدم الاعتماد على التمويل من الحكومة المركزية بالاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي، هذا فضلاً عن التطبيقات الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية، والارتقاء بجودة التعليم.

أما الأهداف المتوخاة من تطبيق لامركزية الإدارة في التعليم فهي عديدة ومنها:

- 1- تحقيق نوعية أفضل من التعليم.
- 2- تلبية الحاجات المحلية الفعلية من التعليم.
- 3- تحسين عمليات النظام التربوي.

- 4- تنمية اهتمام المجتمع المحلي بالتعليم.
- 5- تقوية علاقة المدرسة بالمجتمع.
- 6- تخفيف العبء عن الإدارة التربوية المركزية.
- 7- زيادة مدخلات التعليم وتحسين نوعيتها.
- 8- عدالة توزيع الخدمات التعليمية.
- 9- تخفيض الفساد الإداري على المستوى المركزي.

فوائد وإيجابيات المركزية:

- 1- تساعد المركزية في بناء سلطة تنفيذية قوية تتمكن من تحقيق الالتزام بالسياسات العامة والقرارات، وتنفيذ برامج ومشروعات التنمية.
- 2- تساعد المركزية على توحيد وتجانس النظم الإدارية المتبعة وتحقيق التنسيق بين الأنشطة الإدارية وتقليص النفقات.
- 3- تمكن المركزية من تنظيم استخدام الموارد والإمكانات المتاحة وتحول دون استنزافها أو تبديدها.
- 4- تعمل المركزية على تسهيل جهود الدولة في تحقيق التكامل والتنسيق والموازنة في برامج ومشروعات التنمية التربوية وشموليتها لجميع الأقاليم أو المحافظات والمناطق المحلية ولجميع المواطنين.
- 5- تسهل المركزية إيجاد وضع مؤسسي يحكمه النظام والقانون وليس رغبات أو دوافع ووجهات نظر أفراد أو جهات معينة.
- 6- تحد المركزية من سيطرة الاعتبارات اللاموضوعية، وتشجع على تحقيق العدالة دون تمييز أو مزايا لفئة دون أخرى.
- 7- تسهل المركزية تطبيق السياسات العامة المتعلقة بالتوزيع العادل للسلع والخدمات العامة على مستوى الدولة.
- 8- المحافظة على وحدة المنافع والخدمات التربوية المقدمة للمواطنين وتجانسها.
- 9- وحدة الأسس والمعايير التي تقوم عليها الأنشطة والفعاليات التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات.

عيوب المركزية وسلبياتها:

- 1- ان القرارات المهمة والقرارات الروتينية تصدر من السلطات المركزية بدون مشاركة، أو حتى دون إطلاع الجهات المحلية المعنية بها.
- 2- المبالغة في التطبيقات المركزية غير المطلوبة لتأدية الأعمال والمهام في المستوى الأعلى للهرم الإداري.
- 3- تركيز السلطات والصلاحيات في المركز يتسبب في تأخير اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات نتيجة الإجراءات الإدارية الروتينية.
- 4- زيادة مسؤولية الدولة (الحكومة المركزية) وتعدد وظائفها وكثرة أعباء العمل والضغط.
- 5- المركزية أحياناً تحول دون تنمية القدرات والمهارات القيادية في الأقاليم والمحافظات.

- 6- تحول المركزية دون توسيع قاعدة المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات.
- 7- ضعف مرونة النظام المركزي بسبب تركيز السلطة والقوة والموارد في الحكومة المركزية.
- 8- ضعف عمليات المتابعة والتقويم والرقابة لأداء مؤسسات الدولة وأجهزتها الإدارية.
- 9- تأخير العمل بسبب اتكال العاملين على الأجهزة المركزية وانتظار القرارات والتعليمات المركزية لمعالجة ظروف معوقة وحالات استثنائية.

فوائد اللامركزية وإيجابياتها:

- 1- مرونة وسرعة اتخاذ القرارات، وإيجاد حلول للمشكلات في نطاق العمل والحيلولة دون تفاقمها.
- 2- تشجيع المواطنين على مزيد من التعاون والمشاركة في المهمات الرسمية.
- 3- تساعد في تنمية القدرات والمهارات القيادية وتحمل المسؤولية على المستوى المحلي.
- 4- سهولة عملية الاتصال بحيث تتم بصورة مباشرة دون أية تعقيدات روتينية.
- 5- تخفف عن السلطة المركزية أعباء العمل والضغط.
- 6- تترك سبل التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا وبذلك تخلص الإدارة العليا من القلق بشأن الطرائق والأساليب والوسائل التنفيذية.
- 7- تحمي المؤسسات العامة من تدخلات السياسيين وغيرهم في مجالات التطبيق الإداري.

عيوب اللامركزية وسلبياتها :

- 1- ان اللامركزية ليست دائماً هي الحل الناجح لمشكلات التعليم ومشكلات الإدارة، إلا إذا توفرت الظروف المناسبة والقيادات الكفوءة والمخلصة.
- 2- الحاجة إلى توافر القوى العاملة المدربة والفنية للقطاعات التنفيذية، وهذه لا يمكن توفيرها بسهولة مما يعرقل مسيرة اللامركزية.
- 3- تحتاج اللامركزية إلى توافر الخبراء والمختصين والمخططين الذين تفتقر الأقاليم والمحافظات إليهم، مما يقود إلى هدر الأموال والجهود والموارد.
- 4- ان التطبيقات اللامركزية تتطلب مستويات عالية من الحرص والأخلاص في العمل، ومن الوعي الجماهيري وإدراك المصلحة العامة والتمسك بها، وإلا تحولت هذه التطبيقات إلى فوضى واضطراب.
- 5- زيادة الأعباء المالية والضغط بسبب تكرار الخدمات الاستشارية، والإدارات للشؤون القانونية والإدارية على مستوى المحافظات والمناطق، لأن النظام اللامركزية يجعل كل وحدة في المؤسسة التعليمية مستقلة.

6-تتطلب اللامركزية التعاون والعمل الجماعي، والإشراف والرقابة الفعالة، والمسؤولية والمسائلة، والنزاهة والشفافية في ظل سيادة القانون. وفي حالة غياب ذلك فإن التطبيقات اللامركزية تكون عبثية ونتائجها سلبية وضارة.

7-إمكانية ظهور المصالح الفردية والفئوية ونموها على حساب المصلحة العامة.

8-تحول اللامركزية دون وحدة الأسس والمبادئ والمعايير التي تقوم عليها الأنشطة والفعاليات التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات والمناطق.