

## آليات المساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي ومعوقات تطبيقها

الباحثة/ نيرميہ منولي عوض محمد

باحثة ماجستير - قسم أصول التربية  
كلية التربية جامعة المنصورة

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق المساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي، حيث تعتبر المساءلة الرئيسية في أي عملية إصلاح تجرى لتحسين العمل التعليمي والوصول لجودة مخرجاته، كما هدف البحث إلى التعرف على تطبيقات المساءلة التعليمية، والأجهزة والجهات المعنية بتطبيق المساءلة، وتم استخدام المنهج الوصفي القائم على البنية، ووضع أطر محددة للمشكلة، واختصت الدراسة بالجانب التشريعي والقانوني لتطبيق المساءلة داخل الإدارات التعليمية والمدارس، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، على عينة شملت (6) مدير إدارة تعليمية، و (58) مدير مدرسة لمرحلة التعليم الأثانوي العام بمحافظة الدقهلية، توصل البحث لعدة نتائج من أهمها أن المتطلبات الخاصة بتطبيق المساءلة التعليمية تنقسم إلى متطلبات إدارية ومتطلبات تشريعية، ومتطلبات (ثقافية وأيدلوجية، شخصية، دينية، اجتماعية) خاصة بمديري الإدارات التعليمية ومديري المدارس.

## Abstract

The study aimed to identify the requirements for the application of instructional accountability in pre-university education, where instructional accountability is a main tool in any reform process to improve educational work and access to the quality of its outputs. And the research aimed to identify the mechanisms and obstacles to applying instructional accountability. Devices and bodies involved in the application of accountability. The descriptive approach was used based on the description in a scientific way, and the development of specific frame works for the problem and the study was concerned with the legislative and legal aspect of applying accountability within educational departments and schools, and the questionnaire was used as a tool for study, on a sample that included (6) director of educational administration, and (58) school director for basic and general secondary education in Dakahlia governorate, the research reached several results, the most important of which is that the requirements for the application of instructional accountability are divided into administrative requirements and requirements legislative, and requirements (cultural, ideological, personal, religious, social) for directors of educational departments and school administrators.

## مقدمة:

المدني ومؤسساته في ممارسة الدور الرقابي للحد من ظواهر الفساد في المجتمع التعليمي (سراج الدين، 2010، 59)

الإصلاح التعليمي يرتبط بتغيير نمط النظام الإداري، وتفعيل دور المساءلة والمحاسبية، والابتعاد عن المركزية الشديدة والتعقيدات واللوائح البيروقراطية، وإعمال مبدأ الشفافية ومعايير الجودة، بمشاركة المجتمع

المساءلة والمحاسبة، أو جرى الحد منها عمداً. (مصلح، ٢٠١٣، ٢٢)

ونلاحظ جميعاً تعدد أوجه الفساد بالمؤسسات التعليمية، والحصيلة كل عام هبوط في المستوى التعليمي للطلاب وثبات في الحصيلة العلمية للمعلمين وقلة الوعي السياسي والاجتماعي والثقافي بين الطلاب وعجز وزاري وإداري في تحقيق أي تقدم ملموس يشعر به الطالب أو المعلم أو ولي الأمر .

ومن خلال عمل الباحثة في المجال التعليمي والتربوي كان هناك احتكاك مباشر بالمشكلات الإدارية، وإدراك لعدم الرضا الوظيفي بين العاملين لغياب المساءلة التعليمية وعدم خضوع الجميع أين كان مستواه أو وساطته للمساءلة والعقاب، ويتطلب تفعيل المساءلة داخل المؤسسات الإدارية والتعليمية العديد من الآليات المختلفة، حيث أن لكل صنف أو شكل من التعاملات الإدارية تناسبه آلية مختلفة.

وبناء على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للمساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي؟
- ٢- ما أهم آليات المساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي؟
- ٣- ما معوقات تطبيق آليات المساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي؟

#### اهداف الدراسة:

الفساد والتسيب والإهمال منظومة تخريب للعملية التعليمية، وعملية تدمير لأخلاقيات أجيال من الطلاب، ومؤثر سلبي على الأداء الفعلي للمعلمين والإداريين بالمؤسسات التعليمية التي تعد عماد وقوام أي مجتمع متقدم ومتحضر، كل هذا استدعى البحث عن الأسباب التي أودت بالتعليم إلى هذا المستوى المتدني، لذلك تهدف

وتشكل العملية التعليمية نظاماً متكاملًا يستهدف الطالب الذي هو محصلة أداء ذلك النظام، ومحصلة أداء جميع أجزاء النظام التعليمي المختلفة، وتحسين أداء النظام التعليمي يعتمد على تحسين كل أجزائه المختلفة، ذلك هو التعليم الفعال الذي يجب أن يكون متعدد القنوات مستمراً مدى الحياة، مرتكزاً على قدرات المتعلم من أجل تنمية ذاتية مستمرة . (الخطة الإستراتيجية للتعليم ٢٠١٤/٢٠٣٠، ٩).

وفي اجتماع المائدة المستديرة عام ٢٠٠٠ بأوروبا كان هناك تقرير نهائي يؤكد على أهمية الاعتراف بالتعليم كنشاط مستمر طوال الحياة، مع تحمل المتعلمين المسؤولية عن تقدمهم، وإجراء المساءلات الشاملة بهدف التقدم والبعد عن الفشل، والأخذ في الاعتبار أن التعلم مشاركة بين الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وأصحاب العمل والمجتمع . (Ane Brown, 2001, 5)

ويعتمد تفعيل المساءلة التعليمية داخل المؤسسات الإدارية والتعليمية على آليات متعددة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ولكل آلية مفهوم، وأهداف، وخصائص، وتختلف الآليات في مواطن تفعيلها، فالبعض منها يتناسب مع المؤسسات الإدارية والآخر مع المؤسسات التعليمية.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعد المساءلة إحدى أهم أدوات مكافحة الإهمال والفساد، فهي تعد معياراً ضابطاً للأداء الحكومي والمؤسسي، وأداة تقييمية للأشخاص العاملين في مؤسسات الدولة المختلفة، عندما تتم مساءلتهم من قبل الهيئات المخولة بذلك رسمياً، أو من قبل مؤسسات المجتمع المدني والرأي العام، للحد من الخروقات والانحرافات في عمل الحكومة أو المؤسسات التي قد تحيد عن مسارها الصحيح إذا ما ضعفت فيها أشكال

### مصطلحات الدراسة:

## المساءلة التعليمية **Instructional** **Accountability**

المساءلة التعليمية تخرج في مجملها العام إلى أنها التزام المرؤوس بأن يؤدي حسابا لرئيسه عما كلف به، مع الالتزام بتقديم ما يثبت من الأدلة على الالتزام بهذا الأداء، إن الإنسان في ظل امتلاكه لحرية الاختيار فيما يملك فيه إرادته، لا يد من مساءلته على اختياره، إن خيرا فخير وإن شرا، باعتبارها أمرا أوجبه التكليف والاختيار فكل مكلف مساءل و محاسب .

### الدراسات السابقة:

أظهرت العديد من الدراسات السابقة أهمية المساءلة التعليمية للقضاء على العديد من المشكلات التعليمية والإدارية، كما أظهرت دراسات أخرى أهمية وجود آليات مفعلة لتطبيق المساءلة، والحد من خطورة انتشار الفساد الإداري في التعليم بكافة مستوياته ومراحلها، لأنه يؤدي لهدم المستقبل المتجسد في تلاميذ وطلاب مرحلة التعليم قبل الجامعي .

وسوف نقدم بعض الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة وتوضيح أهدافها والمناهج والأدوات المستخدمة ونتائجها.

### ١- دراسة (سهام جمال محمد عبد الغنى، ٢٠٠٤)

#### بعنوان: "المحاسبية التربوية وإمكانية تطبيقها في التعليم الثانوي العام"

هدفت الدراسة إلى تحديد الإطار المفاهيمي للمحاسبية التربوية وأهم المبادئ الحاكمة لتطبيقها على صعيد بعض الدول المتقدمة، وإظهار المعالم الرئيسية لواقع المحاسبية التربوية في التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية بالإضافة إلى إبراز متطلبات تفعيل آليات المحاسبية التربوية في التعليم الثانوي العام بمحاظة الدقهلية، ورصد أهم الصعوبات، وكيفية التغلب عليها.

الدراسة الحالية إلى إبراز أهم آليات المساءلة التعليمية في العليم قبل الجامعي، وتحديد معوقات تطبيق آليات المساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي، حتى يمكن التغلب عليها وذلك تحقيقاً لأهداف التعليم في مرحلة ما قبل الجامعة.

### أهمية الدراسة:

يعتبر ضعف المساءلة العامة من أهم وأخطر أسباب انتشار الفساد بالمؤسسات التعليمية، وبقاء القيادات لمدة طويلة في المؤسسات يؤدي إلى نمو شبكة من المصالح والمحسوبية، بالإضافة إلى كثرة الإجراءات والمستندات المطلوبة بالمصالح والمؤسسات وعدم وضوحها للمواطن تساعد في إيجاد الفرصة بسهولة للرشوة مع تدهور مستويات الأجور وغياب صفات الأمانة والشرف كل هذا أدى إلى تدهور الإدارة التعليمية ووصول المخرجات التعليمية لمستويات غير مرضية للجميع لغياب المساءلة والمحاسبة والرقابة المستمرة، وآليات تفعيل كلا منهم. (بركات، حمزاوي، أمين، ٢٠٠٨، ١٠)

وترجع أهمية الدراسة إلى تعدد الجهات المستفيدة ...

- قطاع التعليم بمستوياته المختلفة.
- المؤسسات التعليمية والإدارية.
- الجهات الرقابية والقانونية بالإدارات والمديريات التعليمية.

### منهج البحث:

سوف يتم استخدام المنهج الوصفي حيث أنه الأكثر ملائمة للدراسة، حيث يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها لوصف الواقع التعليمي، والوصول من خلاله للآليات اللازمة لتطبيق المساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي .

التعليمية لأهدافها وكل ذلك في ضوء من الخبرات التي تتبعها بعض الدول في تطبيق المساءلة التعليمية .

**- استخدم الباحث المنهج الوصفي .**

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة اعتبار قضية المساءلة التعليمية كغيرها من القضايا التعليمية التي إذا أريد لها النجاح في تحقيق ما تصب إليه لابد لها من توافر متطلبات:

١- وجود إيمان قاطع لدى كل أطراف العمل التعليمي على كافة المستويات بأهمية المساءلة في العملية التعليمية وضرورة الأخذ بها .

٢- آليات عمل واضحة المعالم من حيث المفهوم والفلسفة يمكن من خلالها التنسيق بين الإمكانيات التعليمية والرؤيا الموضوعية لمستقبل الأمة وطموحاتها .

٣- مسئولية أداء تنفيذي واع لخطة المساءلة في منظومة تفاعل موجه يتخللها تقويم أصيل لكل خطوة من خطوات تحقيقها .

٤- العمل على نشر ثقافة المساءلة التعليمية بين أطراف العمل وقطاعاته المختلفة بما يضمن تحقيق قدر كاف من القناعة لدى كافة عناصر المنظومة التعليمية .

**٣- دراسة (خميس فهم عبد الفتاح، ٢٠١٠)**

**بعنوان "تطوير المحاسبية المدرسية بالتعليم الابتدائي المصري في ضوء خبرات بعض الدول"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية التي تستند إليها المحاسبية المدرسية، والتعرف على خبرات بعض الدول المتقدمة في تطبيق المحاسبية المدرسية، دراسة واقع المحاسبية المدرسية بالتعليم الابتدائي المصري، والعوامل التي أسهمت في تشكيل هذا الواقع، ومتطلبات تطوير المحاسبية المدرسية بالتعليم الابتدائي المصري، مع وضع تصور مقترح لتطوير

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبانة، واتخذت العينة من موجهي لجان المتابعة بمديرية التربية والتعليم بالدقهلية، بالإضافة إلى عينة عشوائية من معلمي ونظار ومديري بعض المدارس الثانوية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية .

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية والميدانية عن مدى مساهمة المحاسبية التربوية في تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

١- اكتشاف الأخطاء وإصلاحها قبل استفحالها .

٢- متابعة حسن سير العملية التعليمية .

٣- التحقق من مدى تحقيق أهداف المدرسة .

٤- تشجيع المعلم على تحسين أدائه بشكل مستمر .

٥- تنمية مهارات التعليم الذاتي لدى العاملين بالمدرسة .

٦- زيادة كفاءة وفاعلية العملية التعليمية .

٧- تشخيص نواحي القصور في العمليات التعليمية .

٨- تعزيز مبدأ المنافسة بين العاملين بالمدرسة .

٩- الاهتمام بالنتائج ومخرجات النظم التعليمية .

**٢- دراسة (مجدي صلاح طه المهدي، ٢٠٠٤)**

**بعنوان: "المساءلة التعليمية في مصر بين إشكاليات التنظير وممارسات التطبيق في ضوء خبرات بعض الدول"**

هدفت الدراسة إلى صياغة تصور مقترح يمكن من خلاله تفعيل دور المساءلة في ميادين التعليم بالصورة التي تعينه في تحقيق أهدافه في مواجهه تحدياته وذلك بوضع إطار فكري ينظر لقضية المساءلة التعليمية يوضح المقصود بها وأهم المبادئ الحاكمة لاستخدامها في العملية التعليمية وتعيين المغزى من وراء استخدامها في التعليم العام المصري والكشف عن أهم الآليات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق المساءلة

الدول ممثلة في إنجلترا ونيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية، ووضع تصور مقترح لتطوير نظم المحاسبية التعليمية في مصر في ضوء الدراسة التحليلية المقارنة . استخدم الباحث المنهج المقارن حيث تم تحليل ورصد واقع نظام المحاسبية والمساءلة التعليمية في مصر ودول المقارنة، وكذلك مقارنة أوجه الشبه والاختلاف بين مصر ودول المقارنة في تطبيق نظم المحاسبية التعليمية من حيث مفهوم المحاسبية التعليمية، أهداف المحاسبية التعليمية، آليات المحاسبية التعليمية.

#### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ١- تقود المحاسبية والمساءلة إلى زيادة الجهود لتحقيق جودة المخرجات وفعالية إجراءات عملياتي المراجعة والمتابعة
- ٢- المحاسبية تمتد إلى ما وراء كتابة تقرير عن أحداث وآليات عملية المراجعة بالمدرسة لتشمل حوافز في شكل مكافآت من أجل تشجيع الجهود الأكثر فعالية في تحقيق النتائج، و مقاييس عقابية للمدارس ذات الأداء المنخفض.
- ٣- هناك تشريعات تعليمية للمحاسبية والمساءلة التعليمية تتفق مع إمكانيات وظروف كل دولة والطموحات المجتمعية وفي نفس الوقت تشمل المبادئ والأسس التي سيتم على أساسها مراجعة المدرسة ومحاسبتها في ضوء نتائج الدراسة النظرية التحليلية المقارنة

٥ - دراسة (الهام عبد الحميد إبراهيم أبو غالى،  
٢٠١٧)

بعنوان: "متطلبات الاحتراف الإداري ومدى توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية"  
هدفت الدراسة إلى:

- ١- تحديد مفهوم الاحتراف الإداري وأهمية تطبيقه في ضوء الاتجاهات العالمية للإدارة المعاصرة.

المحاسبية المدرسية بالتعليم الابتدائي المصري في ضوء الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة . استخدم الباحث المنهج الوصفي ، أداة الدراسة تصميم استبانة لتحديد متطلبات تطوير المحاسبية المدرسية بالتعليم الابتدائي المصري. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وضع تصور مقترح لتطوير المحاسبية المدرسية بالتعليم الابتدائي المصري يقوم على التزاوج بين تطوير المحاسبية الداخلية وتطوير المحاسبية الخارجية، وقد تضمن هذا التصور العناصر التالية:

#### أولاً: منطلقات التصور المقترح :

لايعني التزاوج بين المحاسبية الداخلية والخارجية مجرد الجمع بين شيئين منفصلين، كما أنه لا يعني فقط أن أحد الشكلين يعزز من دور الآخر عندما يحدث بينهما دمج أو تكامل، ولكنه يعني أيضاً أنه في حالة غياب أحد الشكلين فإن الآخر سيفقد الكثير من قيمته أو لن يحقق كثيراً من أهدافه.

#### ثانياً: أهداف التصور المقترح :

هدف التصور إلى ضمان جودة مخرجات العملية التعليمية بالمدارس الابتدائية ومساعدتها على أن تقدم تعليماً عالي الجودة قادراً على الاستجابة لتوقعات المستفيدين .

ثالثاً: متطلبات تطوير المحاسبية الداخلية، ومتطلبات النجاح في إحداث التزاوج والتطوير بين المحاسبية الداخلية والخارجية، والصعوبات التي يمكن أن تواجه التصور وسبل التغلب عليها .

٤- دراسة (ثابت حمدي ثابت محمد، ٢٠١٤)

بعنوان "تطوير نظم المحاسبية التعليمية في مصر في ضوء خبرات بعض الدول"

هدفت الدراسة الحالية إلى تطوير نظم المحاسبية والمساءلة التعليمية في مصر في ضوء خبرات بعض

التعليم العالي السويدية ، وقد اعتمدت الدراسة للحصول على المعلومات على المقابلة التي يتم إجراؤها مع العاملين داخل الجامعات السويدية ، ومن خلال مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة في بعض الجامعات السويدية ، ومن ضمنها القانون الذي ينص على أن تكون جميع الوثائق والمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الخاصة للعاملين بالجامعة متاحة، وإمكانية الوصول إليها بسهولة ، إلا في حالة وجود أسباب جوهرية تمنع ذلك.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة توفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرار في التعيينات والحوافز في التعليم العالي السويدي ، والشفافية في إجراءات التعيين تؤدي إلى ضمان جودة المخرجات وجودة الرقابة في الإدارة ، كما توصلت النتائج إلى أن المتطلبات القانونية في إجراءات التعيين والحوافز يتمتع بمستويات مرتفعة من الشفافية بالجامعات السويدية.

## ٢ - دراسة (Norman, S. M., 2010)

### بعنوان "أثر الإيجابية والشفافية على الثقة بالمديرين وتأثيرهم على العاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني مبدأ الشفافية في العمل على مستوى ثقة الموظفين مع مديرهم في العمل ، ومدى معرفتهم بأهمية تطبيق المديرين لمبدأ الشفافية ، وأثرها على فاعلية العمل.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى شفافية المديرين ومستوى قدراتهم النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين ، وإدراكهم لفعاليتهم ، والعاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومة اللازمة لصنع القرارات ، وان المؤسسات التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسة ، وينتج عن إحساس المديرين بالثقة

٢- تحديد متطلبات الاحتراف الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية.

٣- تحديد مدى توافر متطلبات الاحتراف الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية.

٤- وضع تصور مقترح لتلبية متطلبات الاحتراف الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداة الدراسة استبانته لتحديد متطلبات الاحتراف الإداري وأهمية تطبيقه لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية

### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١- ضرورة التمازج الإيجابي بين القديم والحديث حيث القديم كمتقدمات وأفكار والجديد المتجدد حسب التطور الدائم في حركة العمل والحياة.

٢- استخدام أساليب الإدارة الحديثة، مما يتطلب متابعة كل جديد حتى لا يحدث تقادم واتساع للفجوات أثير بين الدول النامية والمتقدمة.

٣- العمل على الإصلاح والتطوير الإداري، حتى لا تهدر الطاقات والجهود فيما لا فائدة.

٤- سرعة التجديد والتحديث باستمرار في المعارف والمهارات الإدارية، وذلك لارتباطهما الوثيق بواقع العمل وحركة الحياة المتجددة.

### ثانياً : الدراسات الأجنبية

#### ١ - دراسة (Sevensson, G., 2007)

### بعنوان "المتطلبات القانونية للشفافية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدية"

هدفت الدراسة إلى إيضاح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات

العام موضع المساءلة إلى الشخص المكلف بالمساءلة، ويشكل توفير هذه المعلومات إتاحة الفرصة للمسئول عن المساءلة الاطلاع عليها، وتعزيز موقف وقدرة المساءل، وتوافر الشفافية في العمل، وتعتمد آليات المساءلة وتحديد أسلوب استخدامها على طبيعة علاقات المساءلة، التي بموجبها يتقرر شكل المساءلة وأبعادها، حيث أن لكل صنف أو شكل من العلاقات آليات تناسبه (الدويري، ٢٠٠٢، ٧٧)

### ويتناول الإطار النظري للدراسة المحاور التالية:

- الإطار المفاهيمي للمساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي.

- آليات المساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي.

- معوقات تطبيق آليات المساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي.

### أولاً: الإطار المفاهيمي للمساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي.

إن مفهوم المساءلة التعليمية، وإن ظهر أنه مفهوم إداري لكونه يركز على الجهود الجماعية لكل المديرين والعاملين لإشباع حاجات المستهلك المتوقعة عن طريق التحسين الدائم للعمليات الإدارية والتشغيلية والمنتجات، إلا أنه في العمل التعليمي يجب أن يتسم بالشمولية التي تؤكد على أن الأشخاص القائمين على أمر التعليم، يجب أن يكونوا مسئولين عن النتائج والمخرجات التعليمية، لكون المساءلة عملية يرجى من خلالها التحسين الدائم والشامل لجميع جوانب العملية التعليمية (القيادة – الأنظمة – العمليات – السياسات والإجراءات – العلاقات مع الآخرين – العناصر البشرية – الهيكل التنظيمي – المناخ المؤسسي العام) بهدف تحقيق رضا المستهلك . (المهدي، ٢٠٠٨، ٢٤)

المساءلة التعليمية تخرج في مجملها العام إلى أنها التزام المرؤوس بأن يؤدي حساباً لرئيسه عما كلف به،

نتائج إيجابية تتمثل في الالتزام والرضا والتميز في الأداء ، كما أوصت الدراسة بضرورة إتباع أساليب أكثر شفافية في التعامل مع الموظفين.

وأظهرت الدراسة أن آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة بسبب الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتزايد أهمية المطالبة بتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والبرلمان والأحزاب والإعلام .

### ٣ - دراسة (Ahmed shafique huque,2011)

#### بعنوان "دور المساءلة والحوكمة في تعزيز المزيد من الآليات البيروقراطية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم المساءلة والوقوف على نقاط القوة والضعف وإمكانات التحسين، ويشير تعريف المساءلة في تلك الدراسة إلى وجوب استجواب السلطة الأعلى (قانونية أو تنظيمية) عن الأعمال في المجتمع بشكل عام أو ضمن الوظيفة التنظيمية بوجه خاص . وتستدعي اللوائح المسئولين في القطاع العام والخاص ومزودي الخدمات للمساءلة عم أعمالهم وسياساتهم واستخدامهم الأموال العامة . وكانت من نتائج الدراسة أن النظام الإداري يحتكم إلى قواعد وإجراءات معقدة ودعم مؤسسي ضعيف، وأظهرت الدراسة أن آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة بسبب الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتزايد أهمية المطالبة بتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والبرلمان والأحزاب والإعلام .

#### الإطار النظري للدراسة

تعتبر آليات المساءلة طرق وأساليب مساءلة المعنيين، أو الوسائل التي بواسطتها يتم تنشيط وتفعيل قوى المساءلة، وفي الدول المتقدمة تركز هيكلية المساءلة على توفير معلومات بشكل تقارير من الشخص

وقد ذكر (حوامدة وجرادات، ٢٠٠٥، ١٩٢) أهمية المساءلة التعليمية في عدة نقاط منها:

- ١- توجيه طاقات المؤسسة التعليمية نحو الأهداف الإستراتيجية .
- ٢- تنظيم الأفراد طبقاً لإستراتيجية المؤسسة .
- ٣- تحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء .
- ٤- معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح .
- ٥- توجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم .
- ٦- تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل .
- ٧- إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية التعليمية .
- ٨- المساعدة على الإبداع والابتكار، حيث أن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الإنجاز الحسن تنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الإبداع والبحث عن الوسائل لتحقيق ذلك .

وذكر (رضوان، ٢٠٠٨، ٣١) أن أهمية دراسة المساءلة ترجع إلى شقين أساسيين هما:

**الشق الأول:** ويمثل القيمة الأخلاقية للمجتمع، حيث تمثل المساءلة قيمة قبل أن تمثل آلية تنفيذ وترتبط قيمتها بقيم أخرى، مثل: الديمقراطية، الشفافية، والتمكين والعدالة والمساواة .

**الشق الثاني:** وهو يتعلق بالأهمية العلمية لمفهوم المساءلة ويظهر ذلك في السعي إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفعالية والجودة، وأن الإدارة تهدف إلى تطبيق كفاء وفعال للسياسات العامة، وآلية تحقيق ذلك هي المساءلة له .

#### أهداف المساءلة التعليمية:

تسعى المساءلة التعليمية لتفعيل قدرات المؤسسات والأفراد على حد سواء، كما أن تطبيق

مع الالتزام بتقديم ما يثبت من الأدلة على الالتزام بهذا الأداء، إن الإنسان في ظل امتلاكه لحرية الاختيار فيما يملك فيه إرادته، لا بد من مساءلته على اختياراته، إن خيراً فخير وإن شراً، باعتبارها أمراً أوجبه التكليف والاختيار فكل مكلف مسأل و محاسب .

ومعنى كلمة مساءلة في المعجم ساءل يساءل مسائلة، والمسائلة عن أمر: استخيره عنه، سأله عنه، استعلم عنه، ويطرح مصطلح المساءلة عدداً من الإشكاليات منها معنى "المحاسبة" التي هي من الفعل: حاسب، أي ناقشه الحساب، وذلك في معناه العام Account، أو بمعناه الخاص Accountability التي تعنى المحاسبة عن أعمال معينة نتيجة مسئولية الفرد عن أدائها، مما يجعله عرضه للمحاسبة Accountable لتفسيره أو تعليقه لما يحاسب عنه .

والمساءلة بمعانيها تخرج إلى كونها حالة للفرد يكون فيها صالحاً للمواخذه على أعماله، ملزماً بتبعاتها المختلفة أمام الآخرين، بمعنى أنها ترتبط بالمسئولية، لأن المسئولية تعنى القابلية للمساءلة، فالمسئولية عن فعل خطأ معناه استحقاق الإنسان للعقاب، فهي تعد سمة من سمات الخلق، وميل للوفاء بالوعد والالتزام بالواجبات . (المهدي، ٢٠٠٨، ٢٤)

وترى الباحثة أن المساءلة التعليمية ركيزة هامة لتحقيق جودة المخرجات التعليمية، باستخدام آليات مختلفة، لمساءلة الأطراف الفاعلة المعنية، في ظل شفافية المعلومات، لتحقيق أهداف موضوعة قابلة للتطبيق.

#### أهمية المساءلة التعليمية:

تهدف المساءلة لتحسين العملية التعليمية وتطويرها لتواكب المعايير التي يفرضها السوق العالمي، مثل تأكيد القدرة على المنافسة والارتقاء بالأداء التعليمي وتجويد نتائجه (المهدي، ٢٠٠٨، ٣٧)

ج. محور الهادفية وفيه يعمد القائمون على أمر المساءلة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف بناء على تشاور أو مشاركة معه ومع رئيسه، على أ، تتم مساءلته وتقويمه على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف حسب الفترة الزمنية المحددة وطبقاً لأية مواصفات أخرى موضوعة ن واستناداً إلى أن الأمور تتحدد بأهدافها

د. محور الفعالية العامة الذي يتعدى حدود التفاصيل الدقيقة ليركز على الغايات العليا التي تتشدها الإدارات (المهدي، ٢٠٠٤، ٢٥: ٢٦)

#### ٢- تحقيق الانضباط التعليمي .

ومن أجل تحقيق هدف الانضباط التعليمي من خلال المساءلة لا بد من توافر الآتي:

أ. وجود شخص على رأس العمل التعليمي له سلطة أو مجموعة ذات نفوذ وقوة تخضع الأفراد والجماعات داخل هذا العمل لسيطرة هذا الشخص أو تلك المجموعة .

ب. وجود غرض أو غاية وفهم لعمل المجموعة ذات القوة .

ج. وجود مجموعة من المعايير التي تم الاتفاق عليها وأصبحت واضحة للجميع .

د. وجود نوع من الانتظام لتطويع الأفراد والجماعات للمعايير التي تم الاتفاق عليها وللقواعد التي تم تحديدها للعمل التعليمي . (٥-

(Mary Hatch ،٦،٢٠٠٢)

#### ٣- تحقيق ديموقراطية التعليم .

إن الإدارة الحرة التي تتخذ من الديموقراطية مبدأ للعمل لها داخل المؤسسة التعليمية يشعر فيه الأفراد بأنهم جزء من المؤسسة من خلال المشاركة في القرار وإبداء الرأي بشفافية ووضوح سيحسن الجميع ما يقومون به

المساءلة يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة التعليمية وكذلك زيادة إنتاجية الأفراد العاملين بها (أحمد، ٢٠٠٩، ٦٣)

ويوضح (طرخان، ٢٠٠٦، ١٢) أن المساءلة لا يمكن أن تمثل مصدراً للقلق أو الخوف، إنما هي أسلوب لمراجعة الأداء وتحسينه وتطوير مهارات العاملين، والممارسات الإيجابية للمساءلة تنطوي على أهداف عدة ندرجها على النحو التالي:

١- توجه المؤسسات التربوية لأهدافها الإستراتيجية .

٢- تعمل على تنسيق عمل المجموعات والفرق في المؤسسة التعليمية .

٣- تقدم للعاملين صورة واضحة عن النتائج المتوقعة والمرغوب فيها .

٤- تقوى علاقات التواصل وأشكال الدعم والشراكة .

٥- تعزز العلاقات بيم الإدارة والعاملين من خلال معرفة كل طرف واجباته ومسئوليته .

ويرى العديد من الباحثين أن أهداف المساءلة التعليمية هي:

#### ١- تفعيل التقويم في العمل التعليمي .

ومعنى هذا أن المساءلة حينما تستهدف تفعيل التقويم إنما تتم في ضوء محاور أربعة:

أ. محور معدلات الأداء التعليمي وفيه يتم تقويم الأفراد بالاستناد لمدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم، وطبقاً لمعدلات الأداء المحددة من قبل الإدارة

ب. محور الصفات الشخصية التي تتصل مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، أو التي تتصل بالعمل كقدرته على الإنتاج ودقته والأداء وحرصه على مصلحة المؤسسة التي يعمل بها وقدرته على تحسين وسائل العمل التعليمي

٢- محاولة اكتشاف الأخطاء في مجال العمل وعلاجها، والعمل على عدم تكرارها في المستقبل.

٣- رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف العملية التعليمية بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة .

كما ذكر (السخيل، ٢٠١٠، ٧٣) أن المساءلة تعمل على تحقيق هدفين رئيسيين هما:

١- الحفاظ على جودة الأداء العام للمؤسسة التعليمية وتحسينه بصفة مستمرة للارتقاء بجودته .

الكشف عن نقاط الضعف في أداء الأفراد والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف وعلاج السلبات أو تلافيا من جهة أخرى

**ثانياً: آليات المساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي.**

#### ١- آلية الرقابة

##### مفهوم الرقابة :

النظام الرقابي ومتابعة العملية التعليمية من أكثر الطرق فاعلية وموضوعية لزيادة الرؤية ووضوح العلاقة بين أهداف التعليم وبين الأعمال القائمة على مستوى منفاذي السياسة التعليمية على اختلاف مسؤولياتهم، فالمتابعة والرقابة الفعالة أدوات بناء لتحسين وتطوير العملية التعليمية، ومنح الثقة لدى المسؤولين وأولياء الأمور تجاه ما تقدمه المؤسسة التعليمية

<http://www.makingstandards.work.com>

وتعتبر الرقابة هي مجموعة من العمليات تتضمن قيام الرئيس عن طريق الأجهزة المساعدة له بجمع البيانات عن مدى قيام المرؤوسين بإنجاز أعمالهم، وتحليل هذه البيانات إلى نتائج يتم بها التأكد من تحقيق المنظمة أو الوحدة الإنتاجية لأهدافها بكفاءة واتخاذ القرارات والتوصيات اللازمة (معوض، ١٩٧٨، ٢٣)

يشكل يعكس الولاء للمؤسسة "الجميع يعمل معاً" We are "all in this together"، وهذا يتطلب من مدير المؤسسة أن يتفهم مبدأ "لا رئيس ولا مرؤوس" إلا بما تقتضيه الضرورة، حيث سيعمل الجميع وفق هذا المبدأ على أنهم جميعاً في بوتقة واحدة، هدفها تحقيق الغرض الذي يعمل الجميع من أجله في جو تسوده الإنسانية. (Eide Engrid، ٢٠٠١، ٩٠)

#### ٤- تنمية الاستقلالية في التعليم .

تعد الاستقلالية عملاً مكماً للديموقراطية التي تسعى المساءلة لتحقيقها في العملية التعليمية، وذلك باعتماد المؤسسة على ذاتيتها في تقييم أنشطتها وتفعيل المساءلة الذاتية للمؤسسة ، في الوقت الذي تهدف فيه لتقوية شخصية المتعلم من النواحي النفسية والذهنية والجسدية وتحقيق الاستقلال التدريجي له لتطوير قدراته المختلفة وهذا يتطلب تطوير أساليب التفاعل والأشكال الإدارية مما يجعل المؤسسة التعليمية تتحمل مسؤولية التعليم الذي تقدمه من حيث الشكل والمضمون . ( John Stubington، ٢٠٠٠، ٦٩)

#### ٥- تحقيق التنمية التعليمية وإعداد القوى البشرية مهنيًا ووظيفيًا.

إن التنمية الحقة تقتضى إعداد القوى البشرية إعداداً مهنيًا ووظيفيًا مناسباً لكل فرد وإمكانياته، فمهما توافرت عوامل التنمية الداعمة حتى لو كانت التكنولوجية المتقدمة ذاتها لأن التكنولوجيا لا تتحقق بمجرد تثبيت أجهزة الكمبيوتر أو الإنترنت وإنما تتحقق بتوافر العنصر البشرى الكفاء الذي يتحدد مستوى كفاءته من خلال المساءلة التعليمية ومدى نجاح الخريجين في القيام بأدوارهم في تنمية المجتمع . (فونسيكا، ٢٠٠٣، ٥٠٣)

كما أوضح (أحمد ماهر، ٢٠٠٩، ٨) أن من أهداف المساءلة أيضاً:

١- السعي إلى قياس وتصحيح نشاط المرؤوسين .

## أهداف الرقابة:

تهدف الرقابة إلى إثابة المجتهد ومعاقبة المسيء، وتصحيح ما يقع من أخطاء وتقويم ما يحدث من انحرافات لمنع وقوعها مستقبلاً بالقضاء على أسبابها، والعمل على تحسين أداء العاملين، ورفع الروح المعنوية من خلال المكافآت والترقيات والتقدير المعنوي والأدبي (منصور، ٢٠٠٩، ٢٤٦)

## ومن خلال ذلك نلخص أهداف الرقابة في النقاط التالية:

- ١- منع وقوع الأخطاء.
- ٢- منع تكرار الأخطاء.
- ٣- الإصلاح الإداري.

## أنواع الرقابة:

الرقابة هي التأكد من أن إنجاز الأعمال يتم وفقاً للتخطيط الموضوع لها، واكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخطأ لتلافي أسبابها ومواجهتها بالأسلوب الملائم، ويمكن الإشارة إلى أنواع الرقابة الشائعة وهي (غنيم، ٢٠٠٩، ٩٨-١٠٢):

## أولاً: الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية

إذا تعلق الرقابة بأعمال المؤسسة فيقصد بالرقابة الداخلية تلك التي تقوم بها للمؤسسة نفسها على ما تمارسه من نشاط والرقابة الخارجية تقوم بها وحدات متخصصة تابعة للمؤسسة، أما إذا تعلق الرقابة بالأفراد فيقصد بالرقابة الدالية هي الرقابة الذاتية من الفرد لنفسه أي رقابة الضمير، والرقابة الخارجية من الأفراد المحيطين به.

## ثانياً: الرقابة القبلية والرقابة البعدية

يقصد بالقبلية التي تتم قبل تنفيذ أي عمل بهدف منع وقوع الأخطاء والانحرافات منذ البداية، والرقابة البعدية وهي تتم بعد تنفيذ العمل سواء مرحلة أو عدة مراحل ومقارنة النتائج بالمعايير الموضوعه لمنع تكرارها.

## ثالثاً: الرقابة المستندية والرقابة الشخصية

الرقابة المستندية تعتمد على فحص المستندات والتأكد من صحتها، والرقابة الشخصية تلك الرقابة التي يلاحظ المدبرون فيها سلوك مرءوسيهم من خلال الملاحظة.

## رابعاً: الرقابة الدورية والرقابة المستمرة

يقصد بالدورية التي تتم في أوقات معروفة أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً، أما الرقابة المستمرة هي ممارسة الرقابة بشكل متواصل أثناء العمل.

## خامساً: الرقابة الشعبية والرقابة التشريعية والرقابة القضائية

ويقصد بالشعبية تلك التي يمارسها أفراد الشعب على الأجهزة الإدارية من خلال التقارير والشكاوى وتتم عن طريق التنظيمات السياسية والنقابات، ويقصد بالرقابة التشريعية وهي التي تقوم بها المجالس النيابية والبرلمانات، والرقابة القضائية وهي التي تقوم بها المحاكم والنيابة الإدارية ومجلس الدولة.

## خصائص الرقابة الإيجابية:

من أجل تحقيق نظام رقابي إيجابي يجب أن تراعى عدة مبادئ ومقومات لهذا النظام من أهمها:

- ١- ملائمة النظام الرقابي مع طبيعة ونوعه النشاط القائم، لذلك على النظام الرقابي أن يكون متنوعاً ومرناً مع سمات وخصائص كل نشاط.
- ٢- تولي الرقابة عناصر أمنية موضوعية، على قدر من الخبرة والتخصص في هذا المجال.
- ٣- اتخاذ إجراءات وقرارات صحيحة، فلا يقتصر الدور الرقابي على اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها فقط، بل يساهم في دراستها وتحليلها واقتراح أفضل الحلول لمعالجتها.
- ٤- المرونة والقابلية للتعديل، والتكيف مع ظروف العمل أو التنفيذ.

لما لها من دور مهم في زيادة فاعلية العملية التعليمية لتكون بذلك نيابة عن إدارة التعليم العليا والتي تمارس بدورها جانب المساءلة كضمان لحسن إدارة المديرين لمرووسبهم، ويتم ذلك من خلال تحقيق المساءلة الأفقية، سواء للمديرين من قبل أقرانهم، ومن هم بسويتهم من المستوى الإداري، أو من خلال المساءلة العمودية بشكليها الصاعدة والهابطة (من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل)، فوجود المساءلة وشيوع ثقافتها، يسبب زيادة الالتزام، ولمراعاة لقيم وأخلاقيات الإدارة. (أخوارشيدة، ٢٠٠٦، ١٨)

**ويمكن تعريفها** بأنها العمليات التي تستخدم لتقويم الأداء الحقيقي أولاً، ومقارنة الأداء الحقيقي مع الأهداف ثانياً ومن ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة الاختلاف بين الأداء والأهداف. (مهودر، ٢٠١٢، ٢٠٣)

وتعرفها (شرف، ٢٠٠٧، ٧) بأنها العملية التي تقوم على التحقق من سير العملية التعليمية بدقة وفق الخطط المرسومة من قبل وزارة التربية والتعليم، وتعمل على توجيهه للإيجابيات وتعزيزها، والوقوف على السلبيات لتلافيها أو الحد منها.

#### أهمية متابعة الأداء:

تأتى أهمية تفعيل دور آلية متابعة الأداء على كافة المستويات الرسمية وغير الرسمية أو الشعبية من دورها في تحقيق المساءلة، ودعم النزاهة، ومناهضة الفساد، ذلك لأن تحقيق المساءلة يصعب أن تقوم به أجهزة المتابعة الرسمية وحدها، إنما هي جهود متضافرة بين مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات الدولة، فالسبب الرئيسي من وجود المتابعة هو التأكد من أن النتائج المحققة تتطابق وتتوافق مع الخطط التي تم وضعها، وأي انحرافات عن هذه النتائج المخططة يتم كشفها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بالشكل الذي يضمن عودة الأنشطة وفق ما هو مخطط لتحقيق هذه الأهداف (الفاعوري، ٢٠٠٨، ١٧)

٥- التكلفة الاقتصادية، فالنظام الرقابي الذي يكلف الإدارة مبالغ طائلة يكون نظاماً فاشلاً وتنتفي الحكمة من إعماله وتطبيقه.

٦- الوضوح وسهولة الفهم، فليست العبرة بوجود نظام رقابي بل بإمكانية تطبيقه، فيجب أن يتضمن معايير رقابية واضحة يسهل تعديلها وتبديلها.

٧- السرعة، فكلما كانت الفترة الزمنية بين تنفيذ الأداء وبين أعمال النظام الرقابي قصيرة كلما أمكن اكتشاف الأخطاء والانحرافات سريعاً ومعالجتها.

٨- الموضوعية، وتعنى أن تكون المقاييس أو المعايير المستخدمة لقياس ومتابعة النتائج الفعلية تتوافر فيها الدقة العلمية والملائمة العملية.

أن يكون نظاماً تصحيحياً وليس عقابياً فلا يجب أن تكون الرقابة سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين في الجهاز الإداري (منصور، ٢٠٠٩، ٢٦٢-٢٦٤)

#### قصور الرقابة:

وبلاحظ في المنظمات التعليمية في مصر، الافتقار إلى الدقة والموضوعية في عناصر عملية الرقابة، ومعايير معدلات الأداء، وفي تطبيق تلك المعايير والمؤشرات، أو في تقارير الرقابة ذاتها، وعادة تتخذ الأمور الطابع الشخصي أو الطابع الشكلي، ويصبح الحكم على أداء وسلوك الأشخاص وكفاءتهم في إنجاز الأعمال متأثراً باعتبارات غير موضوعية نتيجة غياب محددات التقويم الفعال للحكم على الأداء والسلوك الوظيفي أو المهني (عبداروس، ٢٠٠٥، ٢٦٨)

#### ٢- آلية متابعة الأداء

##### مفهوم آلية المتابعة:

تعد متابعة الأداء في مجال التعليم المجهري الأساسي الذي يمكن من خلاله متابعة مدى صحة الأساليب والممارسات المختلفة التي يمارسها جميع العاملين في الجانب التربوي، لا سيما إدارات المدارس،

## دور الرقابة و متابعة الأداء في دعم المساءلة من خلال

### الاهتمام بالنقاط التالية:

(موقع منظمة الإنتوساي)

<http://www.intosai.org/ar>

١- دعم استقلالية الأجهزة الرقابية، وكذلك إجراءات التعيين والترقية فيها، لحماية تلك الأجهزة من التبعية لأي جهة أخرى مما يؤثر على فاعلية دورها الرقابي المحاييد .

٢- تحديد مهام الأجهزة الرقابية المختلفة، بما في ذلك أجهزة الرقابة التابعة لبعض الوزارات وهيئات الرقابة والتحقيق، وذلك لمنع حدوث تداخل في اختصاصات تلك الأجهزة .

٣- إلزام المؤسسات التعليمية بموافاة الأجهزة الرقابية بكافة المعلومات والوثائق التي تطلب منها أثناء إجراء التحقيقات وتطبيق المساءلة.

٤- تبني الأجهزة الرقابية الاتجاهات الحديثة في مجالات الرقابة من خلال الحاسب الآلي وتكوين شبكة معلومات متصلة بين جميع الإدارات والمدارس والجهات الرقابية، وتزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة وفعالة.

٥- التطبيق السليم للقوانين والأنظمة للعمل بشفافية ونزاهة، وإظهار الثغرات القانونية والعمل على سدها من خلال اقتراح تشريعات وقوانين تكفل مزيد من الشفافية والنزاهة والمساءلة.

٦- الإفصاح عن حالات الفساد عن طريق وسائل الإعلام وتكثيف برامج للتوعية بهدف الإرشاد والتقويم والردع.

٧- تغيير صورة الأجهزة الرقابية في نظر المسؤولين بالمؤسسات التعليمية من صورة سلبية واستبدالها بصورة إيجابية توضح دور الأجهزة الرقابية في تقديم المشورة والإرشاد للخطوات القانونية الصحيحة.

## أهداف متابعة الأداء:

وتهدف متابعة الأداء الكشف عن الانحرافات في أداء العاملين، من أجل القيام بالإجراءات الصحيحة اللازمة لتحسين أداء المؤسسة، للوصول للأهداف المطلوبة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التأكد من أداء العاملين في المؤسسة، والعمل على تحسينه بالمتابعة ومراقبة الأداء. (عباس، ٢٠٠٨، ٢٢)

كما ذكر (دويري، ٢٠١١، ٥٤) أن الهدف من المتابعة الحفاظ على الموارد والإمكانيات المتوفرة لتظل في حالة صالحة تؤدي دورها في تحقيق الأهداف الموضوعية، كما أنها تضمن عدم تكرار حدوث نفس المشكلات أو الأخطاء مستقبلاً، واتخاذ التدابير اللازمة لذلك.

وتحسين الأداء بالمتابعة يدل على ارتفاع مستوى الانجاز في العمل، ولكي نستطيع الحصول على ذلك التحسين يجب البحث والاعتماد على اتجاهات مساندة لتحقيق ذلك كالرقابة والمساءلة، بحيث يعمل الاتجاه المساند على رفع الروح المعنوية، وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يخدم عملهم، مما يؤدي ذلك الأمر إلى تحسين مستوى الأداء، ورفع الكفاءة التعليمية للمؤسسة. (آل الشيخ، ٢٠١١، ٣١)

### خصائص متابعة الأداء (دويري، ٢٠١١، ٥٦):

١- يجب أن يتسم نظام المتابعة بالوضوح وأن يكون مفهوماً للجميع.

٢- أن يرتبط نظام المتابعة بمراكز اتخاذ القرار لسرعة معالجة ما يطرأ من خلال المتابعة.

٣- المرونة في أسلوب المتابعة، وقبول التعديل مع تغير الظروف.

٤- يجب أن يتسم نظام المتابعة بالشمولية، الاعتبار الإنسانية، التكامل، الملائمة).

### الفرق بين آلية الرقابة و آلية المتابعة:

المتابعة تعنى ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل خطوة بخطوة، أما الرقابة فتركز على تحليل النتائج النهائية وتقدير مدى مطابقتها للأهداف الموضوعه، هدف المتابعة الكشف عن الانحرافات قبل حدوثها والعمل على تلافئها، أما الرقابة هدفها تحديد ما تم فعلا من أخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها. (عاطف، ٢٠٠٩، ١٢)

وترى (عبد الفتاح، ١٩٩٦، ١٧٢) أن الرقابة تركز على مراقبة حسن الأداء وتصحيح الأخطاء ومسارات العمل تصحيحاً فورياً أو إجراء التصحيح في المستقبل، بينما المتابعة تخدم وظيفة التأكد من مضي الخطة وبرامجها الزمنية قدماً نحو تحقيق الأهداف وتقوم بالكشف عن الأخطاء قبل حدوثها والعمل على منعها، وبذلك فإن فكرة المتابعة تتفق في جوهرها مع مفهوم الرقابة المانعة التي تسعى لمنع الانحرافات أو الأخطاء. ويساهم وضع نظام فعال للرقابة والمتابعة في اكتشاف أي تجاوزات أو انحرافات ويقلل من ظاهرة الفساد في المجال التعليمي، ويساهم في إجراء عملية المساءلة للتعرف على المسئول عن هذه التجاوزات، واتخاذ الإجراءات القانونية حيال ذلك.

### ٣- آلية التفتيش

#### مفهوم آلية التفتيش:

هي عملية فنية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها، فهي تنيح ملاحظة المعنى بالتفتيش وهو يمارس عمله، وما يتحلى به من قدرات معرفية ومهنية، وما يحققه من نتائج، وما يصاحب ذلك من مصادر خلل وقصور، وعليه تمكن المفتش من تقديم التوجيهات المناسبة والبدائل اللازمة مما يساهم في تحسين الأداء والارتقاء بالمرود

<http://www.educmotamayiz.com/t2534-topic>

### أهداف آلية التفتيش:

أنشئ نظام التفتيش وكان هدفه الأساسي مراقبة أعمال المدرسين وإخطار الوزارة عن أي تقصير أو مخالفة قد تقع منهم أثناء قيامهم بتنفيذ البرنامج، وبذلك تضمن الهيئة المركزية تنفيذ تعليماتها وتوجيهاتها على الوجه الذي ترضاه.

حيث يقوم المفتش بزيارات مفاجئة للمدرس أثناء التدريس حتى يراه في موقف يعتقد أنه طبيعي، فيأخذ في الاستماع إلى شرحه، ويقوم بفحص أعماله، وقد يوجه للطلاب بعض الأسئلة لاختبارهم فيما درسوه، فإن أجادوا كان دليلاً على كفاية المدرس في الشرح، وإن قصروا عد ذلك دليلاً على تقصير المعلم، ثم يرفع المفتش تقرير بملاحظاته للمختصين للاسترشاد به في ترقية المعلم أو مجازاته. (كامل، ١٩٦٠، ١٤٥-١٤٦)

#### ويعتبر من أهم أهداف عملية التفتيش التقليدي ما يلي:

- ١- التفتيش على سير العملية التعليمية من حيث قيام المعلمين بواجبهم المهني وفق الخطط الرسمية والزمنية الموضوعه.
- ٢- تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من المعلم والطالب وكل من له أثر في تحسين العملية التعليمية فنياً كان أم إدارياً.
- ٣- تطبيق التعليمات والبرامج والمواقيت الرسمية للمناهج الدراسية وفق النشرات الواردة من الوزارة.
- ٤- متابعة كافة أنشطة المعلم والطالب وتقييمها وتحليل نتائجها.
- ٥- تنسيق الجهود وتهيئة الفرص المتساوية والتشجيع على الابتكار والإبداع.
- ٦- بناء صرح من الثقة المتبادلة بين المفتش والمعلم لاستثمار الطاقات الموجودة لديه.
- ٧- المشاركة في وضع وإعداد الوسائل التعليمية الخاصة بالمواد الدراسية.

الدراسية بديوان عام الوزارة، والذي أطلق على التفتيش لقب التوجيه وعلى المفتش لقب الموجه، وأطلق على كبير المفتشين لقب مستشار المادة، ليكون هو المسئول عن تطوير المادة والنهوض بها وإمدادها بكل ما هو مستحدث من المراجع والآراء والبحوث. (مجدي صلاح، ٢٠٠٤، ٥٥)

#### ٤- آلية التوجيه والإرشاد التربوي

##### مفهوم آلية التوجيه والإرشاد التربوي:

التوجيه والإرشاد التربوي جزء من التسلسل المنطقي للعملية الإدارية والتي تبدأ بالتخطيط، ثم التنظيم، ثم التوجيه، ثم التقويم ويقصد بالتوجيه التربوي إصدار توجيهات وتعليمات للمرؤوسين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها، ويعتبر حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة، والتنفيذ من جهة أخرى (نورى، ٢٠١٤، ٥)

##### أولاً: التوجيه

ويعرف (الدراوي، ٢٠٠٥، ص ١٢) التوجيه بأنه مجموعة من الخدمات تقدم للأفراد لمساعدتهم على فهم أنفسهم وإدراك المشكلات التي يعانون منها ولانتفاع بقدراتهم ومواهبهم في التغلب على تلك المشكلات والصعاب بما يؤدي إلى تحقيق التوافق بينهم وبين البيئة التي يعيشون فيها حتى يبلغوا أقصى ما يستطيعون من درجات النمو والتكامل.

##### أنواع التوجيه:

##### ١- التوجيه المهني

المهنة وسيلة لكسب العيش وهي أيضا وسيلة لخدمة الذات، ويأتي هنا دور التوجيه المهني بالاختيار الصائب للمهنة والتوجيه نحو التخصص فيها.

##### ٢- التوجيه التربوي

التوجيه التربوي جزء من العملية التربوية لأنه يهتم بالفرد ويوجهه لما فيه الخير والمنفعة له وللمجتمع،

##### مجالات التفتيش:

التفتيش عملية اتصال إنسانية بين المفتش والأستاذ والطالب، تعتمد على التخطيط والتنسيق للرقى بالمنظومة التربوية وتجعلها تؤدي وظيفتها وتحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة، وعلى المفتش أن يتحرى الدقة والوضوح في صياغة التقارير الخاصة بمن يتولى التفتيش عليهم وهم: (فتيحة، ٢٠١٣، ٢٧)

١- المعلم.

٢- المتعلم.

٣- البيئة الصفية.

٤- المناهج الدراسية والكتب المدرسية.

٥- الوسائل التعليمية المستخدمة.

هذا وقد توسعت مجالات التفتيش وتنوعت لتغطي كافة النواحي التي تحتاج إلى متابعة وعناية ومنها:

١- مجالات الإدارة وكفاءة التنظيم المدرسي وفاعليته وجودته.

٢- مجال المبنى والمرافق المدرسية.

٣- مجال جوده التعليم ومعايير انجازه.

٤- مجال نمو الطلاب شخصياً وسلوكياً ورعايتهم اجتماعياً وصحياً وخلقياً وثقافياً وروحياً.

٥- مجال المناهج التعليمية وإعدادها وطرق تدريسها ووسائلها.

٦- مجال إعداد المعلم وتدريبه وتطويره.

٧- مجال التمويل ومصادره. ( U.K. Ofsted )

(15-36, 1994)

التفتيش وقرار ١٩٥:

ومع صدور قرار (١٩٥ بتاريخ ١١/١١/

١٩٦٩ م) تحولت آلية التفتيش التقليدي إلى آلية التوجيه والإرشاد ويختص بمهام ومسؤوليات مستشاري المواد

إلى أن الفروق الفردية هي السبب ومن هنا كانت الانطلاقة بالاهتمام بالتوجيه التربوي. (الطراونة، ٢٠٠٩، ١١)

#### العلاقة بين التوجيه والإرشاد التربوي:

التوجيه والإرشاد وجهان لعملة واحدة، فهما مكملان لبعضهما البعض، يشكلان معاً عملية متكاملة بناءً لتحقيق الأهداف المأمولة، غير أن التوجيه يسبق الإرشاد ويمهد لها، وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الفروق الدقيقة يمكن إيجازها فيما يلي:

- التوجيه عام وشامل، والإرشاد علاقة خاصة بين المرشد والمسترشد.
- التوجيه عملية تهتم بالنواحي النظرية، بينما يختص الإرشاد بالجزء العملي والتطبيقي.
- التوجيه أقرب إلى النصح والموعظة، أما الإرشاد فيقدم المساعدة، ولا يقدم حلولاً.
- التوجيه يكون في غال الأحيان جماعياً، والإرشاد في الغالب يكون فردياً. (زهران، ٢٠٠٥، ١٢)

#### ٥- الإشراف التربوي:

يعرف ( 14 , 2005 , Ehren & Leeuw ) الإشراف التربوي بأنه الوسيلة التي تهدف إلى تحسين وتقويم الظروف التي تؤثر على التعليم، ويعتبر الإشراف التربوي خدمة فنية يقوم بها أفراد متخصصة لدراسة العوامل المؤثرة على النمو المهني للمعلمين والعمل على تحسينها.

ويمكن القول أن الإرشاد التربوي هو عبارة عن "عملية مهنية متخصصة هادفة منظمة ومخطط لها تحدث بين طرفين (المرشد والمسترشد)، فهي عملية لها مدخلات تتمثل في المرشد والمسترشد، ومخرجات تتمثل في تحقيق الأهداف المتوخاة من هذه العملية كحل المشكلات أو تحقيق التوافق النفسي أو تحقيق التكيف، وبينهما معالجات وتفاعل متبادل بين الطرفين. (الطراونة، ٢٠٠٩، ١٣)

وهو يهتم بجميع الأفراد العاملين بالمؤسسات التربوية وخاصة الطلاب.

#### ٣- التوجيه المدرسي

التوجيه المدرسي يساعد الطلاب على اختيار شعب التعليم الأكثر تناسباً مع ميوله وإمكانياته، ويجب أن تكون عملية الاختيار نابعة من ذات الطالب مع تشخيص قدراته العقلية والجسدية والنفسية. (زين العابدين، نجا، ٢٠١٢، ٧٢٨-٧٢٩)

#### ثانياً: الإرشاد

ويعرف (إسماعيل، ٢٠١٥، ٢٥) الإرشاد بأنه عملية مساعدة الفرد في رسم الخطط التربوية التي تتلاءم مع قدراته وميوله وأهدافه، وأن يختار نوع الدراسة والمناهج المناسبة والمواد الدراسية التي تساعده في اكتشاف الإمكانيات التربوية وتساعد في النجاح وتشخيص المشكلات التربوية وعلاجها بما يحقق توافقه التربوي بصفة عامة

ويعتبر الإرشاد آلية من أهم وأبسط آليات المساءلة لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالعاملين وتوجيه النصح لهم ومكافأة المتميز ومعاقبة المخالف وتقتضي خلالها الملاحظة للعاملين والزيارات المستمرة والعمل على كشف السلبات وتصحيحها وتتطلب عملية الإرشاد شرطين مهمين وهما:

- ١- أن تؤثر بشكل واضح على حسن سير الأداء وجودته.
- ٢- اكتشاف أوجه الانحرافات والأخطاء ونقاط الضعف والقوة ووضح أفضل الحلول لها. (مرسى، ١٩٩٩، ١٩٧)

ويعتبر التوجيه التربوي هو الإطار العام للإرشاد التربوي، إذ أن البدايات الأولى للتوجيه كانت مع مشكلة التأخر الدراسي بين التلاميذ ودفعت المدرسين والتربويين للبحث عن الأسباب إلى أن توصلوا

## تطور مفهوم الإشراف التربوي:

كانت العوامل السياسية والدينية هي الأساس في وضع فلسفة الإشراف وأهدافه، ففي العصور البدائية ومع مراحل التربية الأولى، كان الكاهن هو المعلم الرئيسي والأول لأبناء المجتمع بما في ذلك إعداد المعلمين، وفي الجاهلية تركز الإشراف على الآباء وشيوخ القبائل، ومع ظهور الإسلام اصطبغ الإشراف بالمبادئ الدينية وتميز بها، وعلى الرغم من إشراف الحكام والدعاة على المعلمين، إلا أن المعلم كان مربياً ومشرفاً في آن واحد بما لديه من تعاليم دينية صحيحة، يحاسب نفسه بنفسه، ويرى طلابه أمانة وجب عليه تربيتهم وتعليمهم. (حمدان، ١٩٩٢، ٩)

## أهمية الإشراف التربوي:

تأتى أهمية الإشراف التربوي كآلية من آليات المساءلة من كونها تتابع العملية التعليمية من داخل المؤسسة التعليمية من خلال أشخاص أعدوا لهذا الغرض، لدراسة وتحسين الظروف المحيطة بالمعلمين والمتعلمين، فكل مشرف يعيش قضاياهم ويعمل على حلها، مع ملاحظة ومتابعة جميع العناصر المتصلة بالعملية التعليمية، بالإضافة إلى عبء تغيير سلوك المعلمين، وتحسين أدائهم في ضوء التغير المستمر في فلسفة التعليم وأهدافه. (المهدي، ٢٠٠٤، ٦٢)

## أهداف الإشراف التربوي:

من أهداف الإشراف التربوي كما ذكرها (الفنيش، زيدان، ٢٠٠٢، ٨) مساعدة المعلمين لدراسة وفهم الظروف المحيطة بمدارسهم، وتطوير وتحسين أداء النظام التعليمي وتطويره نحو تحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة، ومساعدة المعلمين في التعرف على مشكلات وحاجات المتعلمين والعمل على حلها وإشباعها، وتطوير مستوى الأداء المهني والفني والإداري للمعلمين.

## ويمكن تحديد أبرز أهداف الإشراف التربوي فيما يلي:

- التوجه إلى التحسين المبنى على التخطيط السليم والتقويم والمتابعة.
- مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم، ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.
- الفترة الزمنية التي يقضيها المعلم في إعداده لا تكفي، لذلك لابد للمشرف أن يوجهه لاستكمال نموه المهني.
- تعزيز الانتماء لمهنة التربية والتعليم لدى المعلمين.
- نقل الخبرات والتجارب الناجحة بين المعلمين.
- تحقيق الاستخدام الأمثل لإمكانات المدارس ومصادر البشرية والمادية.
- توفير المواد والمصادر اللازمة للتعليم والتعلم.

## ٦- آلية التقارير

### مفهوم التقارير:

التقارير تعكس ما تتوصل إليه الإدارة من نتائج، وهي إحدى آليات المساءلة الإدارية التي تساهم في اتخاذ القرارات الهامة، فبعض الرؤساء ليس لديهم من الوقت لمقابلة الشخصيات التي تتوافر لديهم المعلومات الرئيسية، فتنوب عنهم التقارير التي توضح مستوى الأداء ومدى تحقيق أهداف المؤسسة من عدمه. (غنيم، ٢٠٠٩، ١٠٨)

ينبغي أن تتوفر في آلية التقارير الموضوعية والدقة، وأن تتسم بالوضوح والبساطة، وأن تكون في نقدها إيجابية بناءة لا سلبية هدامة وواضحة لدى العاملين والإدارة، وأن تهدف إلى الكشف عنة معوقات العمل وصعوباته وأوجه القصور فيه بغية الإصلاح والتطوير وليس بغية تقييد الأفراد أو كبت حرياتهم أو تصيد أخطائهم. (مرسي، ١٩٨٢، ١٩٧)

أنواع التقارير:

ويوجد العديد من أنواع التقارير، وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي (غنيم، ٢٠٠٩، ١٠٨):

- ١- التقارير الرسمية، والتقارير غير الرسمية.
- ٢- التقارير الشفوية، والتقارير المكتوبة.
- ٣- التقارير الدورية، والتقارير غير الدورية (الخاصة).

اعتبارات يجب الالتزام بها عند إعداد التقارير:

- ١- الموضوعية.
- ٢- الالتزام بفكرة محددة.
- ٣- دعم التقرير بالأرقام والإحصائيات.
- ٤- البعد عن المعلومات الغير مؤكدة.
- ٥- الاختصار المفيد.

**ثالثاً: معوقات تطبيق آليات المساءلة التعليمية في**

**التعليم قبل الجامعي.**

على الرغم من تعدد جهات المساءلة في مصر، إلا أنه توجد بعض المعوقات تحول دون تطبيق آليات المساءلة في التعليم قبل الجامعي، وقيام تلك الجهات بالدور المنوط بها بفاعلية والتنسيق فيما بينها.

وتتمثل أهم المعوقات فيما يلي:

**أولاً: معوقات إدارية**

- ١- وجود بعض القيود الإجرائية بشأن التحقيق مع شاغلي الوظائف العليا بالجهاز الإداري بالدولة.
- ٢- استغلال الجهة الإدارية لسلطاتها التقديرية بما قد يخالف ما انتهى إليه رأي الجهة الرقابية وبما يجهض جهود جهات المساءلة الأخرى.
- ٣- افتقار أعضاء أجهزة الرقابة والمساءلة إلى الحصانات الكافية للقيام بدورهم.
- ٤- ضعف وقلة الموارد المادية والبشرية لبعض جهات الرقابة والمساءلة.

٥- عدم إفصاح بعض جهات التحقيق عن أسباب الحفظ بشأن البلاغات المحالة إليهم من الجهات الرقابية.

٦- تبعية بعض أجهزة الرقابة والمساءلة في مصر إلى السلطة التنفيذية بما قد يؤثر على استقلالها

٧- اللجوء إلى الوساطة والمحسوبيية أثناء التحقيقات.

٨- إحجام المواطنين عن الإبلاغ عن وقائع الفساد خشية على مصالحهم أو التعرض لردود أفعال انتقامية. (الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في مصر ٢٠١٤ - ٢٠١٨: ص ١٢: ١٤)

وقد ذكر (الدويري، ٢٠٠٢، ١٠١) المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق آليات المساءلة الفعالة إلى:

- سلطة المركزية الشديدة، وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة، والتزام الإداريون بتنفيذ التعليمات، وعليه تجد الموظف الحكومي والإداري يتعامل مع الجمهور، ويرجع أي مشكلة يشكو منها المواطن إلى أن التعليمات تقتضى ذلك، وهو يقوم بالتنفيذ فقط.

- عدم التخطيط الشامل الذي يتسبب في إضعاف وإهمال الاستخدام الأمثل للطاقات التنظيمية، مما يؤدي

- إلى عدم تحديد الأدوار بدقة أو حدوث ازدواجية في الأنشطة المقامة، مما يعرقل المساءلة في مرحلة التنفيذ.

- ضعف تفعيل الإشراف الإداري والرقابة بسبب ضخامة الجهاز الإداري للدولة، ووجود عمالة زائدة مما يعقد عمليات المساءلة، وعدم القدرة على تطبيقها بشكل صحيح.

- كثرة اللوائح والإجراءات والروتين بالجهاز الإداري الحكومي بشكل عام.

- أسباب قيمية ثقافية مجتمعية، ترتبط بغياب الوازع الديني وأسباب قانونية ترتبط بعدم إنفاذ القانون على أرض الواقع، وأسباب إدارية ترتبط بالهيكل التنظيمية، وأسباب اقتصادية ترتبط بالتميز في المراكز والمرتبات والحوافز. (إسماعيل، ٢٠١٢، ١٦٥)

- النمط التقليدي وتقنيات الإدارة التقليدية غير الصالحة للعصر الحالي. (النحاس، ٢٠٠٨، ٢٠٠، ٢٠٠٨)

- ضعف الحوكمة وانعدام الشفافية، والتعامل بالرشاوى داخل المؤسسات الحكومية. (مركز المشروعات المصرية الخاصة، ٢٠٠٩، ٧)

- التعقيد والإسهاب التشريعي، وعدم كفاية المخصصات المالية، وتجميد الممارسات الوظيفية، والإحجام عن تغيير أسلوب العمل. (النجار، ٢٠١١، ٥٥ - ٦٥)

#### رابعاً : معوقات خاصة بالدول النامية

ذكر (يوسف، ٢٠٠٧، ٤٠) بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق آليات المساءلة في الدول النامية:

١- الفساد، حيث تتسم الدول النامية بصفات متعددة مثل الفقر الشديد والخوف من الحكومة وانتشار الشائعات ذات الأثر السلبي على الروح المعنوية والرشوة والمحسوبية وسيطرة رأس المال الخاص، مما يؤدي لإيجاد علاقة طردية بين العولمة والحريية، وعلاقة عكسية بين العولمة والفساد.

٢- الجهل، حيث كان القائمين على الإنتاج في المجتمعات الناشئة لا تقيم وزناً للمواطن ولا تعطيه حقه في الحصول على الحد الأدنى من الشفافية في المعلومة (بلد منشأ المنتج - تاريخ الصلاحية ... إلخ) ليس فقط بخصوص ما

- عدم توافر الحماية الكافية الممنوحة للأشخاص التي تمارس أعمال المساءلة أو الرقابة.

- تعدد المتغيرات في القوانين والتعليمات، تجعل من الصعب ممارسة المساءلة بصورة متصلة ومنظمة

#### ثانياً: معوقات تنفيذية

تعتبر المساءلة نظام كغيره من النظم الإدارية والمراقبة، فلا تخلو من المشكلات التي تمنع تطبيقه بالشكل المطلوب ومنها (محمد الروايدة، أحمد الدويري، ٢٠٠٤، ٢٥):-

- ١- مشكلة كيفية قياس المساءلة وتقويمها.
- ٢- مشكلة تحديد المسؤوليات وتحديد معايير الأداء.
- ٣- مشكلة قياس وتعريف النواتج.
- ٤- الضغوط لإيجاد نظم للمساءلة يقيس مدى تلبية المؤسسات لاحتياجات التطوير والابتكار وتغيرات القيم والسلوك.

#### ثالثاً: معوقات ثقافية واجتماعية

- بعض الاتجاهات السلبية تجاه نظام المساءلة وآلياتها.
- الفساد الإداري من المعوقات الخطيرة ضد تفعيل آليات المساءلة.
- تدنى رواتب العاملين بالجهاز الإداري للدولة، مما يوجد بيئة ملائمة لانتشار الفساد.
- الولاء الاجتماعي مما يؤدي لانتشار المحسوبية في المصالح الحكومية والإدارية.
- نقص التدريبات اللازمة على كيفية تحقيق وتعميم آليات المساءلة.
- ضعف التنشئة الاجتماعية لبعض الأفراد العاملين في العمل الإداري، وعدم تأهيلهم لتطبيق آليات المساءلة. (الدويري، ٢٠٠٢، ١٠١)

٢- آليات المساءلة التعليمية أدوات ردة تمنع أي انحراف أو خروج عن المعايير المحددة للعمل.

٣- المساءلة التعليمية تساهم في إعداد القوى البشرية مهنيًا ووظيفيًا.

٤- تعتمد المساءلة التعليمية على قيم أخلاقية مثل الشفافية، والتمكين، والعدالة، والمساواة.

٥- المساءلة التعليمية ركيزة لتحقيق جودة المخرجات التعليمية.

٦- ارتباط المساءلة بالمسئولية، لأن المسئولية تعنى القابلية للمساءلة.

٧- تفعيل المساءلة يحقق المتابعة الكاملة والمستمرة لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية أو الإدارية، لتحقيق الأهداف الموضوعية.

٨- شفافية المعلومات تساهم في تعزيز موقف وقدرة القائم على المساءلة.

٩- تعتمد المساءلة على المرونة، والموضوعية، والشفافية، ومعايير واضحة، والمعالجة السريعة للانحرافات، واتخاذ الإجراء الصحيح في الوقت المناسب.

#### ثانياً: نتائج تتعلق بتطبيق آليات المساءلة التعليمية

١- للمساءلة طرفان، طرف موضع المساءلة وطرف مكلف بالمساءلة.

٢- ارتباط عنصر الشفافية وتوافر المعلومات بتطبيق المساءلة التعليمية.

٣- تعتمد آليات المساءلة في تحديد أسلوب استخدامها على طبيعة علاقات المساءلة.

٤- النظام الرقابي من أكثر الطرق فاعلية وموضوعية لتطبيق المساءلة التعليمية.

٥- الهدف من تطبيق آليات المساءلة إثابة المجتهد ومعاقبة المسيء.

يستهلكه وإنما أيضاً بشأن أحوال الدولة بصفة عامة.

٣- غياب أو ضعف الإطار القانوني وغياب الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى عدم حماية المواطن العادي، وتفاقم المشكلات وصعوبة التعامل معها.

وترى الباحثة من خلال الدراسات السابقة أن أهم معوقات تطبيق آليات المساءلة تتمثل في:-

أولاً: الفساد الإداري حيث يتيح لأفراد المؤسسة التجاوز الفعلي للقوانين، وقد يتجاوز إلى حد المساندة

ثانياً: المحسوبية تمثل عائقاً هاماً في عدم تطبيق آليات المساءلة والتغاضي عن السلبيات في سبيل تبادل المنفعة والمحابة للآخرين على حساب المصلحة العامة.

ثالثاً: اعتماد آلية اختيار القيادات التعليمية على مقابلات شخصية مع لجنة التحكيم، حيث يتم الاختيار وفقاً لرأي اللجنة تبعاً للقانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ والمعدل بالقانون ٩٣ لسنة ٢٠١٢ دون النظر إلى الكفاءات أو المستوى التعليمي الأعلى أو الكادر الأعلى فتدخل فيها شبهة المحابة والمحسوبية، فالشخصيات الضعيفة والغير كفء ترهب من تطبيق آليات المساءلة.

رابعاً: تعدد القوانين وتعديلاتها مع كل تغير وزارتي مما أحدث نوع من التشتت والتضارب في تطبيق آليات المساءلة بشكل كامل وبطريقة موضوعية مستمرة.

#### النتائج النظرية للدراسة:

أولاً: نتائج تتعلق بالإطار المفاهيمي للمساءلة التعليمية

١- وجود آليات متعددة ومختلفة لتطبيق المساءلة التعليمية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

#### أولاً: الكتب

- ١- أخوراشيدة، غالية خلف. (٢٠٠٦). المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. ط١، عمان: دار الحامد للنشر.
- ٢- الدهراوي، صالح حسن. (٢٠٠٥). علم النفس الإرشادي. ط١. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والطباعة.
- ٣- الطراونة، عبد الله عبد الرازق. (٢٠٠٩). مبادئ التوجيه والإرشاد التربوي. ط١. عمان، الأردن: دار يفا العلمية
- ٤- الفاعوري، محمد عيسى. (٢٠٠٨). الإدارة بالرقابة، الأردن، عمان: دار كنوز المعرفة والنشر
- ٥- الفنيش، أحمد، وزيدان، محمد. (٢٠٠٢). التوجيه الفني التربوي. ط٣، طرابلس: الشركة العامة للنشر والتوزيع والإعلان.
- ٦- المهدي، مجدى صلاح طه. (٢٠٠٨). المساءلة التعليمية (رؤية الفكر وواقع التطبيق). الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- ٧- المهدي، مجدى صلاح طه. (٢٠٠٨). المساءلة التعليمية (رؤية الفكر وواقع التطبيق). الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة
- ٨- بركات، جمال، وحمزاوي، أحمد، وأمين، شادي (٢٠٠٨). الدليل التدريبي لدعم الشفافية ومكافحة الفساد في التعليم. القاهرة: دار الهدى.
- ٩- حمدان، محمد زياد. (١٩٩٢). الإشراف في التربية المعاصرة، عمان: دار التربية الحديثة.
- ١٠- ديري، زاهد. (٢٠١١). الرقابة الإدارية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. وقع آية التفتيش

٦- يهدف تطبيق آليات المساءلة إلى تصحيح ما يقع من أخطاء، وتقويم ما يحدث من انحرافات، لمنع وقوعها مستقبلاً.

٧- تطبيق آليات المساءلة تساهم في تحسين أداء العاملين، ورفع الروح المعنوية من خلال المكافآت والترقيات والتقدير المعنوي والأدبي.

٨- يساهم تطبيق آليات المساءلة في تحقيق الاستخدام الأمثل لإمكانات المدارس ومصادر البشرية والمادية.

٩- أهم أهداف تطبيق آليات المساءلة تطوير وتحسين أداء النظام التعليمي وتحقيق الرضا الوظيفي.

### ثالثاً : نتائج تتعلق بمعوقات المساءلة التعليمية

١- عدم موافاة المؤسسات التعليمية الجهات الرقابية المسئولة عن تطبيق آليات المساءلة بكافة المعلومات والوثائق.

٢- وجود بعض حالات من الفساد الإداري يحول دون تطبيق آليات المساءلة بشكل سليم.

٣- قصور أساليب تقييم الأداء للعاملين بالمدارس، وعدم وضع ضوابط للمساءلة عند إجراء التقييم.

٤- تعدد القوانين وتعديلاتها مع كل تغير وزاري مما أحدث نوع من التشنت والتضارب.

٥- الافتقار إلى الدقة والموضوعية عند تطبيق آليات المساءلة التعليمية.

٦- يوجد العديد من الجهات والهيئات الرقابية والإدارية المختصة بتطبيق المساءلة التعليمية.

٧- المحاباة والمحسوبية تمثل عائقاً هاماً في عدم تطبيق المساءلة التعليمية.

٨- غياب الوازع الديني لدى بعض القيادات التعليمية والإدارية.

٩- إجحام بعض العاملين عن الإبلاغ عن مواقع الفساد خشية على مصالحهم.

- ٢١- يوسف، محمد طارق . (٢٠٠٧) . الشفافية والمساءلة: شروطها ومعوقاتها ومحاورها: نشرة جمعية الضرائب المصرية، القاهرة
- ثانياً : الرسائل العلمية
- ٢٢- أبو غالى، إلهام عبد الحميد إبراهيم. (٢٠١٧) متطلبات الاحتراف الإداري ومدى توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية . رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- ٢٣- إسماعيل، حسن محمد محمد. (٢٠١٥). آيات التوجيه والإرشاد التربوي في سورة لقمان . رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية .
- ٢٤- الدويري، أحمد عوده . (٢٠٠٢). المساءلة في الإدارة العامة في الأردن دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المدراء في وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية . رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن .
- ٢٥- السخيل، محمد مصطفى إسماعيل (٢٠١٠) . الإصلاح المتمركز على المدرسة وإعدادها للاعتماد التربوي كأحد محاور الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي . رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة المنصورة .
- ٢٦- رضوان، وائل وفيق (٢٠١١) . المحاسبية وإصلاح التعليم قبل الجامعي بمصر . رسالة دكتوراة، كلية تربية فرع دمياط، جامعة المنصورة .
- ٢٧- شرف، عليّة محمد إسماعيل شرف . (٢٠٠٧) . متطلبات تفعيل الدور الرقابي لمكاتب المتابعة بالتربية والتعليم في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة . رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة.
- ١١- زهران، حامد عبد السلام . (٢٠٠٥). التوجيه والإرشاد النفسي . ط٤ . القاهرة، مدينة ٦ أكتوبر: عالم الكتب.
- ١٢- سراج الدين، إسماعيل، وبدراوي، حسام، ويوسف، محسن (٢٠٠٧) . الشفافية ومحاربة الفساد في قطاع التعليم المصري، منتدى الإصلاح العربي . مكتبة الإسكندرية: الإسكندرية.
- ١٣- طرخان، محمد (٢٠٠٦) . المساءلة: مفهومها، أنواعها، وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية الحديثة، الأونروا، دائرة التربية والتعليم، عمان: معهد التربية، الأردن
- ١٤- عباس، على . (٢٠٠٨). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال . ط١، الشارقة: إثراء للنشر والتوزيع
- ١٥- غنيم، أحمد محمد . (٢٠٠٩). فعاليات الإدارة بين حداثة الاتجاهات وأفضل الممارسات . المنصورة: دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات
- ١٦- مرسى، محمد منير . (١٩٨٢). الإدارة التعليمية (أصولها - تطبيقاتها) . القاهرة: عالم الكتب .
- ١٧- مرسى، محمد منير . (١٩٩٩). الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث . القاهرة: عالم الكتب.
- ١٨- مصلح، عبيد . (٢٠١٣) . النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد . الائتلاف من أجل النزاهة - أمان . القدس
- ١٩- منصور، على محمد . (٢٠٠٩). مبادئ الغدارة (أسس ومفاهيم) . كلية الاقتصاد والمحاسبة، جامعة الجبل الغربي، الجماهيرية العظمى .
- ٢٠- نوري، ناصر الدين سعيد . (٢٠١٤). التوجيه والإرشاد التربوي المعاصر . ط١ . عمان: الأكاديمية للنشر والتوزيع .

المعاصرة، مصر، مج ١٠٤، ع ٥٠٦، ص ١١٧-٢١٤

٣٦- الراويده، محمد على، والد ويرى، أحمد عوده (٢٠٠٤). المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة: دراسة ميدانية من أجهزة الرقابة المركزية في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، الأردن.

٣٧- المهدي، مجدي صلاح طه. (٢٠٠٤، مايو). المساءلة التعليمية في مصر بين إشكاليات التنظير وممارسات التطبيق في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية تربية جامعة المنصورة، العدد ٥٥، الجزء ١، ص ٢١-٢٢، ص ٥٥

٣٨- النجار، قوت القلوب محمد فريد. (٢٠١١). اللامركزية كأحد الآليات للحد من الفقر، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر. ع. ٣١، ج ١، ص ٥٥-٦٥

٣٩- زين العابدين، بوعامر أحمد، ونجاة، علوي (٢٠١٢). التوجيه المدرسي بين الأسس العلمية والارتجالية، جامعة الأزهر، مصر، ع ١٤٩٦، جزء ١، ص ٧٢٨

٤٠- عبد المجيد، محمد محمود. (٢٠١١). الجهاز المركزي للمحاسبات: نظرة مستقبلية، الفكر المحاسبي. مصر. مج ١٥، عدد خاص، ص ٣٨-٤٧

٤١- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (٢٠٠٥، أكتوبر). إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة، تصور مقترح نحو تطبيق بنىوية الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، المجلد الحادي عشر، ع ٤، ص ٢٦٨

٢٨- عاطف، زاهر عبد الرحيم. (٢٠٠٩). الرقابة على الأعمال الإدارية. الأردن، عمان: دار اليا للناشر التعليم العام بمحافظة الإسكندرية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية

٢٩- عبد العزيز، خميس فهيم عبد الفتاح. (٢٠١٠). تطوير المحاسبية المدرسية بالتعليم الابتدائي المصري في ضوء خبرات بعض الدول. رسالة دكتوراه، كلية تربية، جامعة الإسكندرية

٣٠- عبد الغنى، سهام جمال محمد. (٢٠٠٤). المحاسبية التربوية وإمكانية تطبيقها في التعليم الثانوي العام. رسالة ١٠ ماجستير، كلية تربية، جامعة المنصورة

٣١- عبد الفتاح، منال رشاد. (١٩٩٦). دراسة ميدانية للعلاقة بين العوامل التنظيمية وكفاءة الإدارة التعليمية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية التربية فرع بنها، جامعة الزقازيق

٣٢- محمد، ثابت حمدي ثابت. (٢٠١٤). تطوير نظم المحاسبية التعليمية في مصر في ضوء خبرات بعض الدول. رسالة ماجستير، كلية تربية، جامعة أسيوط.

٣٣- معوض، صلاح الدين إبراهيم. (١٩٧٨). الرقابة على الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية العامة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.

### ثالثاً: المجلات والدوريات

٣٤- أحمد، ماهر أحمد حسن (٢٠٠٩، يناير). المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد الخامس، العدد ١، الجزء ١، ص ٦٣.

٣٥- إسماعيل، أحمد الدسوقي محمد. (٢٠١٢). تحليل السياسات العامة المصرية لمكافحة الفساد الإداري (الواقع - الإشكاليات - البدائل). مجلة مصر

الفساد: حرية المعلومات والشفافية في مصر  
٢٠١٠، ص ٢٦

٥٠- موقع هيئة الرقابة الإدارية  
<http://www.aca.gov.eg/index.html>

٥١- موقع منظمة الأنتوسأي، المجلة الصادرة عن  
المجموعة العربية للأجهزة العليا.  
<http://www.intosai.org/ar/news.html>

٥٢- موقع الجهاز المركزي للمحاسبات  
<http://www.asa.gov.eg/page.aspx?id=1>  
&lang=0

53- <http://www.26sep.net/newsweekarticle.php?lng=arabic&sid=40492>

#### سادساً : المواد والقوانين

٥٤- المادة ٣/٥ من القانون رقم ١٤٤ لسنة ١٩٨٨ بشأن  
الجهاز المركزي للمحاسبات .

٥٥- قانون رقم (١١٧) بشأن هيئة النيابة الإدارية .

٥٦- قانون رقم (١١٨) لسنة ١٩٦٤ قانون الجهاز  
المركزي للتنظيم والإدارة .

٥٧- قانون رقم (١٤٤) لسنة ١٩٨٨ قانون الجهاز  
المركزي للمحاسبات .

٥٨- قانون رقم (٥٤) لسنة ١٩٦٤ بشأن الرقابة  
الإدارية.

٥٩- قانون الخدمة المدنية للعاملين المدنيين بالدولة  
المصرية .

٦٠- قانون الخدمة المدنية رقم (١٨) لسنة ٢٠١٥ .

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

61- Brown, Ane (2001) "The  
Advancement of Learning", Journal of  
Educational Researcher, Vol.35, No.9,  
2001, p.5.

٤٢- فتيحة، بلغدوش زغاش. (٢٠١٣، ديسمبر). تقنيات  
التفتيش ودورها في تحسين الإدارة الصفية مرحلة  
التعليم الثانوي . مجلة البحوث التربوية والتعليمية،  
الجزائر، ع ٤٤، ص ٢٧

٤٣- كامل، منير. (١٩٦٠، يوليو). التوجيه الفني  
(التفتيش) أهدافه ووسائله . كلية البنات، مصر، ع  
٢، ص ١٤٥-١٤٦

٤٤- مهودر، هيفاء نجيب. (٢٠١٢). الرقابة الإدارية .  
مجلة الاقتصاد الخليجي- مركز دراسات الخليج  
العربي، ع ٢٢، جامعة البصرة، العراق.

٤٥- حوامدة، باسم على، و جرادات، محمد حسن .  
(٢٠٠٥ . مايو) . درجة تطبيق المساءلة الإدارية  
في المدارس الحكومية في محافظة جرش . مجلة  
كلية التربية جامعة المنصورة، السنة ٢، ع ٥٨،  
ص ١٩٢، ص ١٨٥-٢٠٨

#### رابعاً: المؤتمرات

٤٦- النحاس، صفوت. (٢٠٠٨). تطوير أداء المنظمات  
الحكومية ومتطلبات تغيير فلسفة الجهاز الإداري  
للدولة، المؤتمر السنوي العام التاسع (الإبداع  
والتجديد في الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية  
الثالثة) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص  
٢٠٠

#### خامساً: المواقع الإلكترونية

٤٧- الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في مصر  
٢٠١٤-٢٠١٨ .

٤٨- الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ /

٢٠٣٠ م، التعليم المشروع القومي لمصر، وزارة

[http://moe.gov.eg/ccimd/pdf/strategic\\_](http://moe.gov.eg/ccimd/pdf/strategic_plan.pdf)  
plan.pdf التربية والتعليم، ص ٩

٤٩- مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)  
سلسلة أوراق سياسات تعزيز الشفافية ومكافحة

- Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol.60, No.1, PP59-74, 2011, available at: [www.emeraldinsight.com/](http://www.emeraldinsight.com/) 1741-0404.htm
- 67- Norman, S. M.(2010) The Impact of Positively and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness, Leadership Quarterly 21, University of Nebraska, United States, ELSEVIER, 2010.
- 68-Sevensson, G. (2007) Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions, Oslo School of management , International Journal of Public Sector Management, Vol. 20, No.2,pp 118-133, Emerald Group Publishing Limited, Oslo, Norway 2007.
- 69 - U.K. Ofsted:(1994) Frame work for the inspection of schools of sted, London, Reqised ,May 1994.pp15-36
- 62- Ehren, M.C.M. and Leeuw, F.L.(2005).On the impoact of the Dutch Educational Supervision act analyzing assumptions concerning the inspection of primary education inspection of primary, Journal Education American of Evaluation. 26 (1) 60-70.
- 63- Engrid , Eide: Education and Democracy , Paris ,UNESCO, th .3,p.9.
- 64- Hath, Mary (2002) Your Audit and Instruction Controls, Paperpresdent at annul convention of the main school board . 2002,pp.5-6
- 65- Stubington, John: (2000) ”Quality in Teaching laboratories”Journal of Chemical Engineering Education ,Vol.29,No.3,2000,P.69.
- 66- Huque, Ahmed Shafique, Accountability and Governance (2011) Strengthening extra-bureaucratic mechanisms , International Journal of Productivity and Performance