جامعة المنصورة
كليـة التربية

المساءلة التعليمية الإدارية المبادئ والأركان - إجراءات التطبيق ومعوقاته

إعـداد

الباحثة / فاطمة إسماعيل ضيف حسن الجدي

إشراف

أ.د/ محمد حسنين عبده العجمى
أستاذ قسم أصول التربية
ورئيس قسم أصول التربية
والعميد السابق لكلية التربية جامعة المنصورة

أ.د/على عبد ربه حسين
أستاذ قسم أصول التربية
وعميد كليه التربية - جامعة المنصورة
ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١٢٦ – إبريل ٢٠٢٤

المساءلة التعليمية الإدارية المبادئ والأركان - إجراءات التطبيق ومعوقاته

فاطمة إسماعيل ضيف حسن الجدي

مقدمة

تُواجه الدول على اختلاف مستوياتها عددا من التحديات التي تتطلب بعض التغييرات في الأساليب والأنماط الإدارية السائدة في مؤسساتها، وخاصة المؤسسة التربوية باعتبار أن المدرسة هي النواة الأساسية لبناء مواصفات هذا الإنسان المعاصر وتأهيله لمواكبة النسق المعرفي والحضاري المتقدم والسريع، وإذا كان هدف التربية الأساسي في مفهومها المعاصر هو التغيير والتطوير فإن المؤسسة التربوية تحتل المكانة الأولى ضمن الوسائط المحققة لمشاريع الإصلاح والتقدم في جميع الدول ومرجع هذه النتائج التي تحققها هو إدارتها التي تعتبر المسؤولة الأولى عن سير العملية التعليمية بكافة جوانبها، لذلك فإن تطوير المؤسسة التربوية ينطلق أساسا من تطوير إدارتها وتحديث أنظمتها القيادية لتحقيق الجودة المرجوة.

ولما كانت المؤسسات التعليمية - على كافة مراحلها - مسئولة مسئولية تامة عن تقديم نوعية جيدة من التعليم للمتعلمين، فإن الأمر يقتضي ضرورة نوع من الرقابة على التعليم مستندا على استخدام مجموعة من المعايير الموضوعة للحكم على فاعلية أداء تلك المؤسسات، ويتوافر ذلك في ظل وجود نظام للمساءلة التعليمية يعمل بمثابة نظام جديد لمراقبة الأعمال المدرسية وأيضا ضمانا بأن الموارد المالية موجهة وفق برامج التحسين [(١)]؛ فالمساءلة التربوية تعد من المفاهيم ذات الصبغة الحديثة على ساحة التربية والتعليم ، وتلقى اهتماما في معظم المجتمعات والحضارات، ولها معاييرها ومؤشراتها، ومبادئها تبعا لثقافة الدول وسياستها.

فالمساءلة تمثل تدقيقاً في الأداء وتعد أداة تحكم في مدى احترافية الخدمات التعليمية، كما أنها مهمة في تنفيذ وتبنى السياسات، وتمثل وسيلة لتفادى التحيز، وضعف الأداء الوظيفي، وتقييم كفاءة الأنشطة وعقاب سوء الأداء، والمساءلة لها دور اقتصادي في تخفيض النفقات وكذلك الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية [(٢)]

هذا وتنامي الاهتمام بموضوع المساءلة في النظام التربوي منذ منتصف الستينيات من القرن الماضي ويعتبر ليون ليسنجر (*Lessinge* I.) هو المؤسس لحركة المساءلة في التعليم خلال الستينيات والسبعينيات، حيث إنه أول من فكر في كيفية استخدام هذا المصطلح في التعليم العام، وليس معنى ذلك أنها حركة جديدة في التعليم، ولكن لها جذورها التاريخية الممتدة في بعض مناطق العالم [(٣)].

---

(١) حنان اسماعيل أحمد (٢٠٠٦م): " المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المؤسسي من منظور تخطيطي "، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للعلوم والتنمية، ع (٤٢)، ص- ٧٠.

(2) Arnold F.(2010). ***Splintered Accountability. State Governance and Education Reform***, State University of New York Press, p. 210

(٣) على السيد الشخيبي (٢٠٠٥م): " المحاسبية والتقويم سُبل التميز والإبداع في التعليم العالي "، المؤتمر العاشر للوزراء والمسئولين عن التعليم العالي - التميز والإبداع في التعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص -١١٤.

مشكلة البحث

يُنظر للمساءلة التعليمية بمثابة نظام لقياس وتقييم الأداء التعليمي بالمؤسسات التعليمية يؤدي بدوره إلى حدوث عملية التقويم، والوقوف على نقاط القوة والضعف ومن ثم التحسين المستمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الجودة في العملية التعليمية ويزيد من كفاءتها وفاعليتها، كما أنها نظام كامل له مدخلات كالأهداف والمؤشرات وغيرها، إضافة إلى العمليات ثم المخرجات وهي الأساس الذي تعمل عليه المساءلة لتقييم الأداء، ومن ثم الوصول إلى النتائج المرجوة [١].

وتكمن أهمية المساءلة التعليمية في كونها أداة فعالة لمنع المسئولين من محاولة إخفاء أعمالهم غير السليمة أو غير المشروعة بين الجهات المسئولة والجهات المكلفة بالرقابة. بالإضافة إلى معاونة جهات الرقابة في القيام بعملها على الوجه الصحيح، وكشف التلاعب وهذا ما يؤدى إلى حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية، وتوخى المسئولون للمزيد من الحذر في أعمالهم، كما أنها تساعد على تحسين الأداء، وتشجيع العاملين على المشاركة أكثر في عملية صنع القرارات الإدارية، مما يحقق مستوى أفضل من الالتزام في إنجاح العملية الإدارية، كما أنها تساعد على الابتكار والإبداع، وترفع من مستوى الرضا لدى الأفراد، مما يعزز الولاء للعمل [٢].

ولعل الأسباب التي تدعو إلى تطبيق المساءلة في المؤسسات التعليمية - على اختلاف مستوياتها - كثيرة ومتعددة، ويكفي القول أن التطبيق الفعال للمساءلة لا يحد من الفساد الإداري وهدر الموارد فقط بل إنه يشكل ضرورة لا مفر منها لإرساء قواعد صلبة للممارسة الأخلاقية، وكذلك لفحص نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتقويم الأداء وتطويره وضمان التحسين المستمر [٣].

وفي ذات السياق تظهر أهمية المساءلة في كونها وسيلة لمتابعة عمل المرؤوسين، وهي أمر لازم لتحقيق فعالية التنظيم، من حيث إنها مدخل للكشف عن الكيفية التي تم بها العمل، ومحاولة بيان المعوقات والصعوبات، أو الأخطاء وتصويبها من خلال مراجعة العمل السابق لذا تؤدي المساءلة دوراً مهماً كعنصر فعال في تشكيل وتوجيه مقدرات المؤسسة حيث تعتبر المساءلة العمود الفقري في إطار القيم والمبادي، ويترتب عليها عنصر المحاسبة، حيث لا غنى عن بعضها البعض في العمليات الإدارية ، فالمساءلة نتاج طبيعي لممارسات طبيعية سليمة منها الديمقراطية والشفافية والتمكين [٤].

وتُشكل المساءلة التعليمية مطلباً لفئات شرائح المجتمع جميعها للتأكد من مدى نجاحها في بناء الأطر المعرفية، والقيمية والمهارية لمدخلاتها البشرية إلى الطلبة، وكذلك ما يتوقع منها في خدمة المجتمع من حيث إثراء المعرفة والفكر الإنساني، إضافة إلى مخرجها الرئيسي وهو بناء الإنسان الصالح، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية المساءلة في المؤسسات التعليمية،

---

[١] مها سعد عبد الرحمن (٢٠١٥م): " المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (١٦)، ص-٤.

[٢] محمد بن يوسف يعقوب (٢٠١٦م): " أهمية تطبيق القيادات التعليمية لمبادئ المحاسبية الإدارية - دراسة ميدانية مُطبقة بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية المتخصصة، ع (٣)، مج (٥)، ٢٠١٦م، ص-١٤٦.

[٣] محمد طرفان (٢٠٠٦م): المساءلة: مفهومها وأنواعها وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية الحديثة، الأونروا، دائرة التربية والتعليم، معهد التربية، عمان، الأردن، ص-٦٢.

[٤] يُسرى الحسنات (٢٠١٣م): " واقع متطلبات الثقافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها "، ماجستير- غير منشورة- الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص- ٢٥.

كدراسة (حويل) التي أوصت بضرورة تحسين قنوات الاتصال بين مديري المدارس وإدارة التعليم، مما يؤدي إلى استثمار أفضل للمساءلة المدرسية[١]، ودراسة (الحسن) التي أكدت على ضرورة عقد دورات تدريبية للقائمين على عملية المساءلة لإكسابهم مهارات التعامل مع المجتمع، مما يؤدي إلى تفعيل هذا الجانب لديهم، وانعكاس اثاره بشكل إيجابي على تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس، ومن ثم تحقيق أهداف العملية التعليمية ككل [٢].

ولكن على الرغم من أهمية المساءلة التعليمية، وما لها من دور كبير في الحد من الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية عامَّة، ومدارس التعليم الابتدائية بالكويت خاصَّة، إلا أنَّ العديد من الدراسات أشارت إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعَّال للمسَاءلة بالمؤسسات التعليمية في الكويت، ومنها دراسة (المجالي) والتي كشفت أن الأنظمة واللوائح تحتاج إلى إعادة مراجعة، إلى جانب تقييم وتشخيص المعوقات التي تعوق التنفيذ الجيد لها، وأن أساليب الرقابة الإدارية، ومستوى المتابعة والمساءلة والشفافية في بعض المدارس غير مطابقة للمعايير القومية للأداء، مع قلة وجود قواعد تنظيمية ملزمة في هذا الشأن [٣].

كما قام المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت على المستوى الدولي عام ٢٠١٣م، بعمل دراسة تشخيصية بالمشاركة مع المعهد الوطني للتعليم بجامعة نانيانغ التكنولوجية في سنغافورة، والتي خلصت نتيجتها إلى حاجة التعليم العام بدولة الكويت إلى تطوير المحاسبية والمساءلة داخلها، ووضع أداة تقييم فعالة لأداء المعلمين [٤]، الأمر الذي يفرض ضرورة هذا البحث

ولعَّل ذلك يدعم الحاجة لبحث يعرض للمساءلة التعليمية الادارية - خاصة - للتعريف بطبيعتها وما لها من مبادئ وأركان، وما يجب تفعيلة من آليات كمتطلبات لتفعيلها وما يتوقع أن يحد من تفعيل تلك المتطلبات من معوقات. ومما يؤكد الحاجة لهذا البحث ما انتهت اليه الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمساءلة – المحاسبية التعليمية- (والإدارية خاصة) - ومن هذه الدراسات: حدراسة (ناصف ٢٠٠٨م) [٥] ودراسة

---

[١] إيمان حويل (٢٠١٢م): " واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بنيها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها "، ماجستير- غير منشورة - جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص ٦٧.

[٢] مي محمد الحسن (٢٠١٠م): " درجتا المساءلة والفعالية الإدارية التربوية والعلاقة بنيهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم "، ماجستير- غير منشودة- جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص -٥١.

[٣] آمال يس المجالي (٢٠١٠م): " أثر المساءلة الإدارية في فاعلية الجامعات الرسمية الأردنية " بحث مُقدم للمؤتمر الثالث " الجامعات العربية - التحديات والأفاق، شرم الشيخ، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص-٣٦.

[٤] وزارة التربية (٢٠١٣م): أهداف المراحل التعليمية بدولة الكويت، الكويت إدارة شئون الطباعة، ص-٦٥.

[٥] مرفت صالح ناصف (٢٠٠٨م): " المحاسبية وتطوير الأداء بالمدرسة الثانوية - دراسة مقارنة في مصر وانجلترا والولايات المتحدة الأمريكية، مجلة كلية التربية، ج (٢)، ع (٢٣)، ٢٠٠٨م، ص-١٧، ص-١٥٦.

(الحسن٢٠١٠م) [١]، ودراسة (عويضة٢٠١٢م) [٢]، ودراسة (حسانين ٢٠١٥م) [٣]، ودراسة (العزيزي ٢٠٢١م)[٤].

وبناءًا على ما انتهت إليه الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمساءلة التعليمية الإدارية من نتائج تؤكد الحاجة الضرورية للمساءلة وحتميه تطبيقها إدارياً وتعليمياً، أصبحت الحاجة ملحةً للتعريف بطبيعة المساءلة التعليمية - نشأة ومفاهيما وأهدافاً وأهمية - بجانب ما تقوم عليه من مبادي وأركان، وما يتطلب تفعيلها إجرائياً من آليات ومتطلبات. لكلٌ ما سبق أمكن تحديد مشكلة البحث الراهن في التساؤل الرئيس التالي:

ما متطلبات تطبيق المساءلة التعليمية الإدارية ومعوقاتها؟

ويتفرع من هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية:

١) ما الإطار المفهومي للمساءلة التعليمية وأهم أنماطها ونماذجها؟
٢) ما الأسس والمبادئ التي تقوم عليها المساءلة التعليمية الإدارية؟
٣) ما أركان المساءلة التعليمية الإدارية وعناصرها؟
٤) ما إجراءات تطبيق المساءلة التعليمية الإدارية، وأهم معوقات تطبيقها؟

هدف البحث

يستهدف البحث الراهن، " محاولة تحديد متطلبات تطبيق المساءلة التعليمية الإدارية، وأبرز معوقات تطبيقها، وذلك من خلال:

- التعريف بالإطار المفهومي للمساءلة التعليمية وأهم أنماطها ونماذج تطبيقها، بجانب الأسس والمبادئ التي تقوم عليها.
- تحديد أركان المساءلة التعليمية الإدارية وعناصرها.

أهمية البحث.

تنبع أهمية البحث من أهمية التعريف بطبيعة المساءلة التعليمية الإدارية ، وأبرز مالها من أنماط ونماذج بجانب ضرورة تحديد الأسس والمبادئ التي تقوم عليها وما لها من أركان وعناصر لذا يُتوقع لنتائج هذا البحث- وان كان نظرياً – تزويد القائمين على تطوير التعليم والمخططين لسياسته بدولة الكويت، بالأسس والركائز التي تقوم عليها المساءلة التعليمية وأبرز نماذج تطبيقها على صعيد مؤسسات التعليم العام - وبخاصة مدارس التعليم الابتدائي - بالكويت كما يُتوقع أن تُسهم معظم نتائج ذات البحث في تزويد المسئولين عن صناعة القرارات التربوية، بالمعلومات التي تُمكِّنهم من تفعيل ممارسة المساءلة التعليمية الإدارية على مستوى مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت ، ضماناً لتحقيق تلك المدارس لأهدافها ؛ ومن ثم تميزها.

---

[١] مي محمد الحسن (٢٠١٠م): مرجع سابق، ص-١٦، ص-١٢٢.

[٢] منال أبو الفتوح عويضة (٢٠١٢م): " ثقافة المحاسبية التعليمية لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية "، ماجستير- غير منشورة- كلية التربية، جامعة سوهاج، ص-٣٦، ص-١٧٨.

[٣] محمد رمضان حسانين (٢٠١٥م): "دراسة مقارنة لنظم المساءلة التعليمية في التعليم الثانوي العام في كلٌ من فرنسا وماليزيا وجمهورية الصين الشعبية "، ماجستير- غير منشورة- كلية التربية، جامعة سوهاج، ص-٢٦، ص-١٧٢.

[٤] منى محمد رفعت العزيزي (٢٠٢١م): "متطلبات تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشراقية لضمان جودة التعليم - دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية " ماجستير- غير منشورة- كلية التربية، جامعة المنصورة، ص – ٢٧، ص- ١٦٨.

منهج البحث واجراءاته

ينطلق البحث الراهن من التعريف بالإطار المفهومي للمساءلة التعليمية - المفهوم والأهداف والأهمية - وأبرز أنماطها ونماذجها، مروراً بالأسس والمبادئ التي تقوم عليها المساءلة التعليمية وأهم أركانها وعناصرها، حذف تحديد إجراءات تطبيق المساءلة التعليمية الإدارية ومعوقات التطبيق، ولعلُّ هذا يتم من خلال انتهاج المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للبحث الراهن.

هذا ويمكن تحديد (إجراءات البحث الراهن) من خلال المحاور التالية:

(اولاً) الإطار المفهومي للمساءلة التعليمية الإدارية وأبرز أنماطها ونماذجها.

(أ) المساءلة التعليمية الإدارية: المفاهيم والمفاهيم ذات العلاقة والأهداف والأهمية.

(ب) المساءلة التعليمية الإدارية: الأنماط وأهم نماذج تطبيقها.

(ثانياً) أركان المساءلة التعليمية ومبادئ تطبيقها واجراءات التطبيق ومعوقاته.

(أ) الأسس والمبادئ التي تقوم عليها المساءلة التعليمية الإدارية وأركانها.

(ب) اجراءات تطبيق المساءلة التعليمية الإدارية وأهم معوقات تطبيقها.

وبتوظيف المفاهيم الوصفي التحليلي، يمكن تناول محوري البحث الراهن بالوصف والتحليل على النحو التفصيلي الموجز التالي:

(اولاً) الإطار المفهومي للمساءلة التعليمية الإدارية وأبرز أنماطها ونماذجها.

(أ) المساءلة التعليمية الإدارية: المفاهيم والمفاهيم ذات العلاقة والأهداف والأهمية.

(١) مفهوم المساءلة التعليمية والمفاهيم ذات العلاقة.

إن مصطلح المساءلة ليس غريباً عن العموم فهو أقرب للفكر العربي ومنه كلمة (حاسب أو يحاسب) ومنه يوم الحساب حيث يحدد للخلق طبيعة عملهم، خير أم شر وعليه ينالون الجزاء، وعلى الرغم من كون مفهوم المساءلة من المفاهيم المستخدمة بكثرة في أدبيات الإدارة العامة إلا أن المصطلح ما زال يفتقر إلى التحديد المفاهيمي الدقيق، حيث تعددت تعريفات المساءلة التعليمية من حيث رؤية كل باحث لها بما يعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية الخاصة بكل مرحلة، ومن أبرز تلك التعريفات ما يلي:

تعرفها (الدريني) على أنها: " وسيلة يتم عبرها متابعة العاملين في المجال التربوي، وتعرف كيفية استخدامهم الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكولة إليهم لضمان تفعيل مدخلات النظام التربوي وعملياته ومخرجاته جميعها [١] "

ويعرفها: (*Wobmannl, et al*) بأنها: " جميع الأساليب التي تتعلق بقياس الإنجاز التعليمي، حيث يتكون نظام المساءلة عموماً من ثلاثة مكونات هي معايير الإنجاز، نتائج قياس إنجازات الطلاب، نتائج قياس أداء المدرسة ككل، وهذه النتائج قد تكون إيجابية على هيئة مكافآت أو سلبية من خلال فرض العقوبات [٢] ".

وعُرفت المساءلة أيضاً على أنها: " الضمان الحقيقي للحفاظ على أداء الموظفين والمؤسسات بشكل عام ومنها المؤسسات التربوية - وحقوق المنتفعين من الخدمة بكل كفاءة

---

[١] لبنى نعيم أحمد الدريني (٢٠٠٠م): " اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظ العاصمة "، ماجستير- غير منشورة- الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص-٥.

[2] Anderson, Anne, Jo (2013). Accountability in Education, Education policy Series,International Academy of Education, International Institute for Education planning, UNESCO, *HTTP.//www.iaoed.pdf*. p.118

وفعالية، وفي ظل غياب المساءلة ينتشر الفساد ويحدث تداخل غير صحي في المصالح الفردية والجماعية، ويترتب عليه انخفاض كفاءة وسوء استخدام سلطة والنيل من حقوق المستفيدين [١] "

كما يُقصد بالمساءلة أيضاً: " الإجابة من قبل الموظفين أو العاملين في المؤسسات التربوية عن الأسئلة التي توجه إليهم بسبب سلوكهم غير المرغوب فيه، أو يسبب اتخاذهم قرارات غير علمية قاموا بها تتنافي مع الأنظمة والمعايير الموضوعة [٢] ".

ويعرفها (أبو حشيش) بأنها: قيام مدير المدرسة بمساءلة المعلمين على ما يقومون بأدائه من أعمال واشعارهم بمستوى هذا الأداء وتشمل: التفسير والتحفيز والتطوير والعقاب وما يتطلبه من تصحيح وغيرها [٣]

وعرفت أيضا على أنها: وضع اليات داخليه، تضمن محاسبة العاملين والمسؤولين للتأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين [٤] ".

ويُعرفها (سلامة) بأنها: " طريقة منظمة وهادفة لطمأنة ذوي العلاقة بالنظام التربوي بأن المدارس تحقق النتائج المرغوبة، وهي تشتمل على عناصر عامة كالأهداف والمؤشرات على التقدم نحو تحقيق الأهداف والمقاييس وطرق تحليل المعلومات وتقديمها، والعواقب المترتبة عليها [٥] ".

وتُعرف أيضاً على أنها: " مجموع العمليات والإجراءات التي تقوم بها مديرية التربية والتعليم، لقياس مدى تحقق المعايير النوعية للمديرية الفاعلة، لتحسين جودة التعليم [٦] ".

ويُعرف (العثمان) المساءلة التعليمية بأنها: " نظام لقياس وتحليل الأداء التعليمي يمكن من خلاله التأكد من سلامة الأهداف والسياسات والمناهج الدراسية وسياسات تقويم الطلاب، وينتهي بتقديم تقارير مساءلة تسهم في توكيد الجودة التعليمية وزيادة الكفاءة والفاعلية التعليمية وتحسين الإنتاجية التعليمية [٧] ".

أما (إبراهيم) فيعرفها بأنها: " قيام الإدارة بمتابعة أداء العاملين والأنشطة بما يحقق جودة مخرجات العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة [٨] ".

---

[١] رائد إسماعيل عبابنة، نادية محمد الجمعان (٢٠١٠م): " اتجاهات العاملين في وحدة الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن"، بحث منشور مجلة دراسات العلوم الإدارية، م (٧)، ع (٢)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ص- ٣٩٢.

[4] Starling, G. (2010). ***Managing The Public Sector***,9th edition, Joseph Lampel, New York University, p. 36.

[٣] بسام محمد عبد الرحمن أبو حشيش (٢٠١٠م): " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين"، مجلة الجامعة الاسلامية للبحوث الإنسانية، م (١٨)، ع (٢)، يونيو، ص- ٨٩.

[6] Huque, A. S. (2011). Accountability and governance. strengthening extra- bureaucratic mechanisms in Bangladesh, ***International Journal of Productivity and Performance Management***, p. 25

[٥] جهاد محمد محمود سلامة (٢٠١٣م):" دور المساءلة فى تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويرها"، ماجستير- غير منشورة- كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص-١٥.

[2] Ministry of Education, Science and Technology. (2016). Government circular number 3 regarding implementation of fee free basic. education, Dar es Salaam Tanzania. The United Republic of Tanzania, p.97

[٧] خالد عبد العزيز العثمان (٢٠١٧م): " تصور مقترح لتطبيق المحاسبية التعليمية في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات البحوث، م (٦)، ع (١٠)، ٢٠١٧ م، ص - ٥٠.

[٨] إبراهيم أحمد إبراهيم (٢٠١٨م): " تصور مقترح لمواجهة العنف المدرسي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء المحاسبية التعليمية "، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع (٩٨)، ص-٢٩٣.

ويُعرفها (مرسي) بأنها: " مجموعة الإجراءات التي تُتخذ من قبل السلطات التعليمية بمستوياتها المختلفة، ومن قبل العاملين بالمؤسسة التعليمية لضمان التطابق بين ما يحدث فيها من ممارسات، وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف بما يؤدى إلى تحسين جودة عملياتها، ومخرجاتها، والاستجابة لتوقعات مختلف المستفيدين، وذلك من منطلق التعامل مع المؤسسة التعليمية بأعتبارها وحدة واحدة بدلاً من التركيز على المسئوليات الفردية للعاملين بها [١] ".

يتضح مما سبق أن المساءلة تشمل كل الأفراد في الجانب التعليمي سواء من الطالب أو المعلم أو مدير المدرسة وتتدرج حتى وزير التعليم، إذا فهي مساءلة على كافة المستويات في حجرة الدراسة وعلى مستوى المدرسة وعلى المستوى المحلي، وعلى المستوى القومي، فالكل يُحاسب على أدائه للمسئوليات المحددة له في ضوء الأهداف الموضوعة، مما يضمن أن أي فرد يشغل وظيفة في التنظيم المدرسي يحاسب على ما يقوم به من مهام ومستوليات، ويشارك كل من المجتمع المحلي والاباء في مساءلة المدرسة وتُعد المساءلة (*Accountability*) أحد الأساليب الفعالة التي تتعرف من خلالها المدرسة على مدى تحقيق معايير جودة الأداء الشامل، فعن طريق المساءلة يتم تقديم أنواع الثواب التي تعزز أعمال المدرسة نظير تحقيقها لمعايير الجودة أو تطبيق أساليب العقاب ومطالبتها ببذل المزيد من الجهود اللازمة لتطوير الأداء في حال عدم تحقيقها معايير الجودة والاعتماد بالمستوى المطلوب، وفي ضوء ذلك تحرص المدارس على أن تضع نظاماً داخلياً من أجل مزيد من تطوير أداء المؤسسات التعليمية.

ومن ثم يمكن للباحثة تعريف المساءلة التعليمية إجرائياً بأنها: " مجموعة من الضوابط والمعايير التي يتم تنفيذها (تطبيقها) فى المدارس الابتدائية بالكويت في ضوء الإمكانات البشرية والمادية المتاحة لتقييم أدائها، بهدف التوصل إلى نقاط القوة والضعف المؤثرة إيجاباً وسلبا على سير العملية التعليمية، مما ينتج عنه زيادة دعم نقاط القوة في تلك المؤسسات ووضع حلول للحد من العوامل السلبية المؤثرة على كفاءة محاور المؤسسة التعليمية بالمرحلة الابتدائية ".

ويُعد مفهوم المساءلة التعليمية من المفاهيم التربوية التي تعتمد اعتمادا رئيساً على التقييم والتقويم التربوي، ولكنها ليست مرادفة له، فهذا المفهوم يمثل قبول المسئولية فيما يتعلق بتحقيق النواتج المرجوة للتعليم باعتباره من الخدمات الجماهيرية، فالبرامج التعليمية يجب أن يتم مراقبتها بانتظام من خلال تقييمها وتقويمها، ويجب أن يظل الجمهور من أولياء الأمور والمجتمع الخارجي على دراية كافية بالمعلومات الخاصة بالمدرسة والتواصل المستمر ومعرفة جيدة بحالة المدرسة وتقدمها، ويرتبط مفهوم المساءلة بالعديد من المفاهيم، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- **المساءلة والمسؤولية**

إن الخلط بين مفهوم المساءلة والمسؤولية يعود إلى تجاهل قاعدة أولية معروفة مؤداها أن أي شخص مسئول عن الوفاء بواجب معين فهو يساءل بالضرورة عن كيفية الوفاء بمسئوليته بحيث يمكن القول بأن هناك تقليداً شبه ثابت مفاده أن الشخص المسئول عن شيء بعينه يسأل بالضرورة عما آل إليه ذلك الشيء [٢].

---

[١] عمر محمد مرسى (٢٠١٨م): " التأصيل الإسلام للمحاسبية- التعليمية فى ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية "، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع (١٠١)، ص ٢٤٤.

[٢] خالد عطية سيد أحمد يعقوب (٢٠٠١م): " تطوير نظام مساءلة المعلمين في مصر في ضوء خيرة المملكة المتحدة " ماجستير- غير منشورة- كلية التربية، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، ص - ١٩.

بينما تعتمد المساءلة على آليات من بينها التنافس على المناصب العامة وتوفر أخلاقيات قوية تدفع إلى تحمل المسؤولية وهو ما يشجع المسؤولين الحكوميين على العمل من أجل مصلحة الجمهور وإلا تعرضوا للإقالة في حالة ضعف أدائهم [١].

ويرى البحث الحالي أن المسؤولية تتحقق من خلال الإتيان بالأفعال والتصرفات المرغوبة لتحقيق العمل المكلف به الفرد، وتحمل أعباء المهام وتنفيذها بشكل متقن للوصول للغاية والهدف المطلوبين، ليأتي بعدها دور المساءلة لتقديم تقرير للجهات المسؤولة عن تقييم مدى الإنجاز الذي حققه الفرد فيما تم تكليفه به من عمل.

- **المساءلة والشفافية**

إن الشفافية هي الوضوح داخل المؤسسة وفي العلاقة مع المواطنين (المنتفعين من الخدمة أو مموليها)، وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية [٢].

وتعتمد المساءلة على الشفافية بصفة عامة والتي تتطلب توافر المعلومات بشكل فوري هما تفعله المؤسسة من حيث إتاحة الوثائق والحقائق ذات الصلة بالقضايا المطروحة لجميع أفراد المجتمع.

وتؤكد الشريف أن الشفافية لا تضمن وجود المساءلة، ولكن لا يمكن أن يكون هناك مساءلة صحيحة ما لم يسبقها شفافية في المنظمة [٣].

وفي ضوء ذلك تعتبر الشفافية أحد العناصر الهامة في إيجاد مساءلة حقيقية تعتمد على النزاهة والمصداقية مع توافر المعلومات الصحيحة للمسؤولين أصحاب القرار بما يضمن للمجتمع معرفة حقائق المشكلات لمواجهتها، وتجنبها مستقبلاً والقدرة على اتخاذ القرار الصائب عند تطبيق المساءلة.

- **المساءلة والرقابة**

يري (الديميري) أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول للأهداف المحددة من خلال [٤]:

- وجود هدف مخطط له.
- أن يكون هناك أدوات لتنفيذ ما تم التخطيط له.
- سيتحقق أداء مرغوب فيه عند التنفيذ.
- كشف الانحرافات.
- تصحيح الانحرافات بالسرعة المناسبة.
- التأكد من أن الهدف قد تحقق.

---

[١] ابراهيم عباس الزهيري (٢٠٠٤م): " المحاسبية في مدارس حمد الاختيار مدخل لدعم مفهوم اللامركزية فى إدارة التعليم في مصر "، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، ع (١٥٥)، ج (١)، مايو ٢٠٠٤م، ص- ٣٢٩.

[٢] حدين نعمان على الشريف (٢٠١٣م): " أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للمعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة "، ماجستير- غير منشورة- كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، ص - ١٥.

[٣] حدين نعمان على الشريف (٢٠١٣م): المرجع السابق، ص-١٦.

[٤] وائل على عبده الديميرى (٢٠١٥م): "مدى إلتزام ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين بمبادئ الشفافية والمساءلة الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة"، الأكاديمية الإدارية السياسية للدراسات العليا، برامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، ص -١٢..

وبهذا يكون الهدف الأول لرقابة الأداء هو دعم المساءلة، وذلك من خلال تقديم معلومات الصناع القرار في الإدارة الحكومية والسلطة التشريعية والجمهور، وعليه فإن جهاز الرقابة يجب عليه أن يتحقق من مستوى كفاءة تقارير رقابة الأداء، وكيفيتها بحيث تكون حقيقية ومتوازنة ومتضمنة لنتائج المشروعات في ضوء الأهداف والغايات الموضوعة.

(٢) المساءلة التعليمية الإدارية: أهدفها وأهميتها.

ذكر(النمران) أن نظام المساءلة ليس هدفاً في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أغراض عليا يريدها أفراد المجتمع ويضمونها سياساتهم التعليمية تستهدف في النهاية تحسين العملية التعليمية وتطويرها لتواكب المعايير التي يفرضها السوق العالمي، مثل تأكيد القدرة على المنافسة والارتقاء بالأداء التعليمي وتجويد نتائجه [١] وبمراجعة الأدبيات التي تناولت نظام المساءلة التعليمية في التعليم الثانوي، يتضح أن الغايات والأهداف التي تكمن وراء استخدامه في العملية التعليمية يمكن إبرازها فيما يلي [٢]:

- التأكد من أن السلطات الممنوحة للمدرسة تستخدم في إطارها الصحيح ولا يساء استعمالها وبالتالي تكون المساءلة وسيلة للرقابة على مستوى الأداء.
- الارتقاء بمستوى أداء المدرسة، ومستوى أداء العاملين بها مما يضمن التحسين المستمر للأداء على مستوى الفصل والمدرسة وتطويره في المستقبل، بما ينعكس على جودة عمليتي التعليم والتعلم.
- تقديم المعلومات الأساسية عن الدور التعليمي للمؤسسات التعليمية للحفاظ على الجودة المطلوبة وتحسين الإنتاجية، وتقديم معلومات تساهم في تحليل وتشخيص الأداء التعليمي للمؤسسة التعليمية.
- إيجاد أساليب تقويم أكثر فاعلية وشمولية تساعد على تقرير مدى صلاحية المعلمين للالتحاق بالتعليم الثانوي.
- مساعدة المدرسة على تطوير نفسها ذاتياً لتحقيق التميز والتفوق بين المدارس الأخرى وتزويد المستفيدين بالمعلومات.
- تقديم معلومات عن الأداء التعليمي بحيث تساهم تلك المعلومات في تقديم تغذية راجعة للمؤسسات التعليمية تمكنها من توكيد الجودة وتحسين الإنتاجية التعليمية، وزيادة الكفاءة والفاعلية التعليمية لها.
- تقديم الحلول للمدارس التي فشلت في تحقيق الأهداف لعلاج جوانب النقص والقصور بها.

كما أوضح (ماهر) أن من أهداف المساءلة التعليمية أيضا [٣]:

- السعي إلى قياس وتصحيح نشاط المرؤوسين.
- محاولة اكتشاف الأخطاء في مجال العمل ومعالجتها، والعمل على عدم تكرارها في المستقبل.
- رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف العملية التعليمية بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة.

---

[١] مبارك هادي عدس النمران (٢٠١٣م): " تطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل المحاسبية التعليمية - رؤية مقترحة "، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٥٦)، ج (٣)، ص-٣٧٣.

[٢] صبري الأنصاري علىً وآخرون (٢٠١٨م): " آليات تطبيق المحاسبية التعليمية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت "، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي بقنا ع (٣٥)، ص- ٤.

[٣] أحمد حسن ناصر (٢٠٠٩م): " المحاسبية التعليمية كدخل لرفع الانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية "، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج (٥)، ع (١)، ص-٨.

- الحفاظ على جودة الأداء العام للمؤسسة التعليمية وتحسينه بصفة مستمرة للارتفاع بجودته.
- الكشف عن نقاط الضعف في أداء الأفراد والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف وعلاج السلبيات أو تلافيها من جهة أخرى.

كما ذكر (المهدي) أن من أهم أهداف المساءلة التعليمية هو تفعيل عملية التقويم ليتم من خلال أربع محاور كما يلي [١]:

- محور معدلات الأداء التعليمي، وفيه قيم تقويم الأفراد استناداً لمدى قدراتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم، وطبقاً لمعدلات الأداء المحددة من قبل الإدارة.
- 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.
- محور الهادفية وفيه يعمل القائمون على أمر المساءلة التعليمية إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف بناء على تشاور أو مشاركة معه ومع رئيسه على أن تتم محاسبته وتقويمه على أساس مدى تحقيقه لهذه الاهداف حسب الفترة الزمنية المحددة وطبقاً لآية مواصفات أخرى موضوعة واستناداً إلى أن الأمور تتحدد بأهدافها.
- محور الفعالية العامة الذي يتعدى حدود التفاصيل الدقيقة ليركز على الغايات العليا التي تنشدها الإدارات لتحقيق الانضباط التعليمي بهدف تحقيق ديمقراطية التعليم.

وأوضح (مرسي) أن المساءلة التعليمية تحاول تحقيق مجموعة من الأهداف، ومنها [٢]:

- تقديم المعلومات الأساسية عن الدور التعليمي للمؤسسة التعليمية للحفاظ على الجودة المطلوبة وتحسين الإنتاجية التعليمية.
- تقديم معلومات تسهم في تشخيص وتحليل الأداء التعليمي للمؤسسة التعليمية
- تصنيف المؤسسات التعليمية ومكافأة المستويات المرتفعة وتحسين أوضاع المؤسسات ذات المستويات المتدنية.
- تحديد أوجه القصور في مقومات الأداء التعليمي للمؤسسة ووضع الحلول والبدائل بما يحقق زيادة كفاية وفاعلية التعليم.

مما سبق، يتضح أن من أهم أهداف المساءلة التعليمية تحقيق ما يلي:

- زيادة استخدام الممارسات التعليمية الجيدة، وتقليل استخدام الممارسات الخاطئة.
- العمل على ابتكار اليات داخلية للتميز، وتحديد طرق العمل المناسبة.
- تقديم صورة واضحة عن مدى تحقيق المدرسة لأهدافها.
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء العام للمدرسة.
- التنمية المهنية للعاملين من خلال توجيه أنظارهم نحو جوانب القصور فيما يقدمونه من أعمال.
- تعزيز العلاقات الرشيدة بين المديرين والعاملين، من حيث معرفة كل طرف بالتزاماته وواجباته، والدعم المطلوب وصولاً إلى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.
- التأكد من مدى إلتزام إدارة المدرسة بتطبيق اللوائح والقوانين المنظمة لسير العمل.

---

[١] مجدي صلاح طه المهدى (٢٠٠٨م): المساءلة التعليمية - رؤية الفكر مواقع التطبيق، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ص - ص: ٢٥-٢٦.

[٢] عمر محمد مرسى (٢٠١٨م): مرجع سابق، ص-٢٥٠.

- التحقق من صحة توظيف ميزانية المدرسة في البنود المحددة لها.

أما عن أهمية المساءلة التعليمية، فتكمن في تحسين العملية التعليمية وتطويرها لتواكب المعايير التي يفرضها السوق العالمي، مثل تأكيد القدرة على المنافسة والقدرة على الارتقاء بالآداء التعليمي وتجويد نتائجه كما ذكر (الحوامدة وجرادات) أن للمساءلة أهمية كبرى تتمثل في [١]:

- توجيه طاقات المؤسسة التعليمة نحو الأهداف الإستراتيجية.
- تنظيم دور الأفراد وفقاً لاستراتيجية المؤسسة التعليمية.
- تحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء.
- إعلام العاملين بالنتائج المتوقعة وبشكل صحيح.
- توجيه تركيز الموظفون على نتائج أعمالهم.
- تحسين الأساليب المستخدمة في تيسير أمور العمل.
- إعطاء دافعية أكبر للتقدم والتطور في العملية التعليمية.
- المساعدة على الإبداع والابتكار، حيث إن تفعيل المساءلة في جالة إظهار الإنجاز الحسن تنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الإنتاج والبحث عن الوسائل لتحقيقها.
- المساءلة التعليمية من أهم خطوات إصلاح العملية التعليمية.
- تعمل على تحسين جودة التعليم وتطويره بحيث يلبي حاجات المجتمع والطلاب.
- تحسين مخرجات العملية التعليمية اللازمة للعمل بالمجتمع.
- تؤدي إلى تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية في مجملها سواء من طلاب ومعلمين أو إدارات تعليمية أو مديريات التربية والتعليم.

كما اتفق كلٌّ من (حسن)، (عوض) على أن للمساءلة التعليمية أهمية كبرى تكمن فيما يلي [٢]، [٣]:

- الشق الأول: ويمثل القيمة الأخلاقية للمجتمع، حيث تمثل المساءلة قيمة قبل أن تمثل الية تنفيذ وترتبط قيمتها بقيم أخرى، مثل الديمقراطية، الشفافية، والتمكين.
- الشق الثاني: وهو يتعلق بالأهمية العلمية لمفهوم المساءلة ويظهر ذلك في السعي إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفعالية والجودة، وأن الإدارة تهدف إلى تطبيق كفء، وفعال للسياسات العامة، وآلية تحقيق ذلك هي المساءلة له:

وكذلك فقد ذكر كلٌّ (Black) ، (Poisson) أن هناك عدداً كبيراً من أوجه القصور في النظم التعليمية تستدعي استخدام المساءلة التعليمية في المجال التعليمي [٤]، [٥]:

- تدهور مستوى ما يقدمه التعليم من خريجين لا يرقى لتحقيق أهداف المجتمع.

---

[١] باسم على الحوامدة، محمد حسن جرادات (٢٠٠٥م): " درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش "، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (٥٨)، ص- ٠١٩٢.

[٢] دور عوض حسن (٢٠١٥م): " درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها "، ماجستير- غير منشورة- كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزه، فلسطين، ص-٦٣.

[٣] نيرمين متولي عوض (٢٠٢٠م): " المتطلبات تطبيق المساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي - دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية "، ماجستير- غير منشورة- كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ٦٣.

[4] Blank Stein.M. (2003): Lessons from enlightened corporations. ***Journal of Education Leadership***, Vol. 53, No.6, P-73.

[5] Poisson, Muriel (2010): ***Corruption and Education Policy Series***. The International Institue for Educational Planning (IEP), Paris, France, p-56.

- قيام التعليم على أحادية الفكرة والتوجيه وأحادية المعرفة الإنسانية.
- تقلبات السياسة التعليمية بالشكل الذي أثر على استقرار النظم التعليمية القائمة.
- صعوبة التحكم في تكلفة العملية التعليمية.
- فشل التعليم في الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية الموجودة.

كما أشار كلاً من (الرشيدي وعمار) إلى أن تعدد المشكلات التي يواجهها التعليم في الوقت الراهن تُظهر مدى أهمية المساءلة التعليمية ودورها في القضاء على تلك المشكلات، حيث تُسهم المساءلة التعليمية في القضاء على [١].

- التسيب والفساد الإداري.
- فقد ثقة المجتمع في المخرجات التعليمية من التلاميذ.
- عدم قدرة المخرجات التعليمية في دعم حركة المجتمع وانطلاقه نحو التقدم.
- انخفاض إنتاجية المعلم التعليمية والتربوية.
- غياب الضمير الأخلاقي الذي يمثل سياج العملية التعليمية والتربوية.
- اختلال موازين الثواب والعقاب لتحقيق الانضباط السلوكي.
- تدمير الأمن النفسي للمخلصين، وتحويلهم إلى فئة غير مرغوب فيهم.
- فقد أهمية الانتماء والولاء للمجتمع.

وقد أشار (هنداوي) إلى أنه شهدت السنوات القليلة الماضية وحتى الآن اهتماما متزايدا بتطبيق سياسة المساءلة التعليمية، ونظمها، ونماذجها في التعليم في كثير من دلول العالم المتقدم، ولم يأت هذا الاهتمام من فراغ ولكنه نتيجة حتمية لعدد من الضغوط التي تبرر تطبيقها، ومن أهمها [٢]:

- مشاركة السلطات التربوية وغير التربوية في الإدارة حيث ظهر اتجاه عام نحو المشاركة لغير المتخصصين في صنع القرار التعليمي، وضرورة مشاركة السلطة التربوية وغير التربوية وأعضاء النقابات والحكومات وأولياء الأمور في تقييم المناهج والخطط الدراسية وفي المحاسبة التربوية، ومن ثم أصبحت المسابقة التربوية مشروعاً تربوياً وسياسياً في نفس الوقت.
- إنتشار المستويات الهابطة لبعض الخريجين من المدارس والجامعات، وكذلك مدمني الوسطية وفشل هؤلاء في مقابلة المستويات المعرفية والمهارية التي تطلبها بعض الوظائف اللازمة لإحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من العوامل التي أدت إلى ظهور مفهوم المساءلة التربوية
- ارتفاع تكاليف التعليم واعتقاد المواطنين بأن المؤسسات التعليمية فشلت في تحقيق توقعاتهم من ثم عدم رضاهم عن التعليم، ورغبتهم في التأكيد من أن ما ينفقوه من أموال على التعليم يتناسب مع العائد منه، كلها عوامل ساعدت في زيادة المطالبة بالمساءلة في النظم التربوية في العالم النامي أو المتقدم.

---

[١] أحمد كامل الرشيدي، حامد عمار (٢٠١١م): المشكلات المدرسية المعاصرة - قضايا وحلول، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ص - ص: ١٧-١٩.

[٢] محمد حافظ هنداوي (٢٠١٣م): دراسة مقارنة لتغيير المحاسبية ودور مدير المدرسة في كل من: الولايات المتحدة لأمريكية ونيوزيلاندا واستراليا وانجلترا، وإمكانية الافادة منها في جمهورية مصر العربية "، مجلة التربية والتنمية، السنة الثانية عشر، ع (٢١)، ديسمبر، ص-ص: ٤٨-٤٩.

- ضرورة إحداث نقلة نوعية للتعليم بمرحلة التعليم الثانوي في ضوء إعادة النظر في صياغة السياسات التعليمية وفق خطط استراتيجية لمواكبة كافة المتغيرات والتحولات العالمية والاقليمية والمحلية والنهوض بالعملية التعليمية وجودتها، ومن ثم يصبح التعليم في تلك المرحلة أكثر قدرة على سد الاحتياجات المختلفة والمتنوعة لسوق العمل ومواجهة المتغيرات المحلية والعالمية.
- توجيه المؤسسات التعليمية إلى المرونة في الإدارة مع قليل من التسلسل الهرمي في ممارسة السلطة، بالصورة التي تسمح بالالتزام بالمعاير التعليمية والتربوية المشتركة، ويسمح لها بالاتصال فيما بينها، من أجل تهيئة المناخ التربوي المناسب.
- سعي معظم الدول إلى تطوير نظمها التعليمية وتجويد مخرجاتها لتحقيق التنمية الشاملة، والارتقاء بالأداء التعليمي وبالتالي فإن النظام التعليمي بكل مكوناته مسئول ومحاسب عن تحقيق الأهداف المبتغاه؛ فالمساءلة في التعليم أصبحت مطلباً لفئات وشرائح المجتمع كافة، وذلك لتحقيق النظم التعليمية لتوقعات ورؤي المجتمع.
- ضعف تجاوب النظام التعليمي مع طموحات المجتمع فمسؤولية التعليم تعد من أخطر المسؤوليات وأوضحها باعتبار أنها من العوامل الرئيسية التي يمكن أن تسهم بقدر أصيل في تدعيم فلسفة المجتمع الجديدة، وتأصيل جذور مفاهيمها في نفوس الناس وعقولهم، من أجل إعداد الطاقة البشرية اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى يتحقق ذلك لابد من إيلاء جانب المساءلة الأهمية التي يستحقها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- ظهور المساءلة في ضوء المعايير خاصة في الأونة الأخيرة صممت للتأكد من مدى التزام المؤسسات بالمعايير المحددة، وهل أنجزت المنظمة التعليمية مهمتها بشكل مقبول عن طريق قياس وتقييم النتائج في ضوء المعايير وإعلان نتائج التقييم بشكل عام.

مما سبق يتضح أنه لا يتم إدراك أهمية المساءلة التعليمية وإظهار دورها الفعال إلا بعد تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها، من قِبل الجهات المعنية والمختصة بالعملية التعليمية وتحديد دور كل فرد بالمؤسسة في خطة العمل والالتزام بأطر المساءلة المحددة لذلك، مع توفير عنصري التحفيز والمنافسة. فماذا عن أنماط المساءلة التعليمية الادارية وأهم نماذج تطبيقها مدرسياً؟ يعرض لذلك البعد الثاني للمحور الأول للبحث الراهن.

(ب) المساءلة التعليمية الإدارية: الأنماط وأهم نماذج تطبيقها.

تعددت واختلفت أراء الباحثين حول أنماط المساءلة، والمداخل التي اتخذها الباحثون في دراستهم لهذا المفهوم، فقد حدد(العمري) نوعين للمساءلة حيث قام بتصنيفها حسب جهة صدورها والجهة المختصة بالمساءلة كالتالي[1]:

- **المساءلة من القمة إلى القاعدة**

وهي مساءلة الرئيس للمرؤوس وهي المساءلة التقليدية المعروفة، وتعتبر الأكثر شيوعاً في النظام الإداري والتربوي التعليمي، حيث تبدأ من القمة (المركزي) في توجهها نحو المستويين الأدنى (اللامركزي والإجرائي).

[1] حيدر العمري (٢٠٠٤م): " واقع المساءلة التعليمية في وزارة التربية والتعليم في الأردن - دراسة تحليلية تطويرية " دكتوراه، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص-٧٠.

- **المساءلة من القاعدة إلى القمة**

وهي قيام الأفراد المرؤوسين بمساءلة الرئيس، وهي تمثل أرقى أنواع المساءلة، كونها تعطى للفرد أعلى درجات الحرية والديمقراطية، وهي تبدأ من المسئولين العموميين الذين يجب عليهم توفير معلومات عن كافة أعمالهم لأية جهة متخصصة ووثيقة الصلة بالموضوع.

كما ذكر (أبو الخير) أن للمساءلة نوعين، هما [١]:

- **المساءلة الرأسية**: حيث إن المعلم هو المسئول أمام أحد المديرين أو أمام أي نظام تعليمي مما يعكس تأثيرها الضئيل على الطلاب.
- **المساءلة الأفقية**: حيث يكون المعلمون مسئولين أمام زملائهم أو نظرائهم، وفي الحالتين المعلم هو المسئول عن تعلم الطلاب، ولكن يظهر أن المساءلة العمودية لها تأثير ضئيل على إنجاز الطلاب على مستوى النظام ما لم تشكل المساءلة بين الأقران جزء من النظام.

كما أشارت (جورجيت) إلى نوعين من المساءلة التعليمية، مساءلة إيجابية ومساءلة سلبية ولكل منهما أثارها في العملية التعليمية، ومن الآثار الإيجابية للمساءلة التعليمية ما يأتي [٢]:

- توجه الاهتمام نحو نتاجات التعلم.
- تزيد من فرص التحسين والتطوير التربوي، وخصوصاً في المناهج والمقررات الدراسية، والمستخدمة في التعليم والتطوير.
- تحدد بوضوح الحقوق والواجبات لكافة عناصر العملية التعليمية.
- تعمل على التحفيز الدائم لتحقيق الأهداف.
- تنمي روح التنافس بين العاملين بالمؤسسة التعليمية لتحسين جودة مخرجاتها.

وأكد (آل حارث) على أن هناك عدداً من الآثار السلبية للمساءلة التعليمية، منها [٣]:

- تجعل المعلمين قلقين على كيفية تقويمهم.
- تزيد من الضغط النفسي على التربويين لتحسين مستوى الطلاب.
- توجد عصبية لدى بعض التربويين لشعورهم بأنهم دائماً تحت مجهر المساءلة.
- إهمال الفروق الفردية بين الطلاب الذين لم يتم تأسيسهم بشكل جيد، ولا ينظر إلى تقدمهم الفردي، بل تؤخذ النتائج النهائية فقط ككل لجميع الطلاب ويتم محاسبة المعلمين على ذلك.

أما عن أنماط المساءلة التعليمية الأكثر استخداماً في المدارس، والتي تتنبأها البحث الراهن، فتشمل المساءلة الإدارية، والمساءلة الفنية، والمساءلة المالية، والذي أوضحها (المهدي) على النحو التالي [٤]:

---

[١] هاني فوزي محمد أبو الخير (٢٠١٩م): " المحاسبية التعليمية وتجويد العمل الإداري فى مؤسسات التعليم قبل الجامعي "، مجلة كلية التربية - جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع (١٢)، ج (١)، ص -١٦٦.

[٢] جورجيت دميان جورج (٢٠١١م): " تطبيق المحاسبية التعليمية - مدخل التحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (٧٥)، ج (٣)، ص- ٢٨٩.

[٣] يحي ال الحارث (٢٠٠٥م): " اتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة فى الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية "، ماجستير- غير منشورة - الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص - ص: ٣٥ –٣٦.

[٤] مجدي صلاح طه المهدى (٢٠٠٤م): " المساءلة التعليمية فى مصر بين إشكاليات التنظير وممارسات التطبيق في ضوء خبرات بعض الدول "، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (٥٥)، ج (١)، ص – ٨٥.

١- المساءلة التعليمية المالية

هذا النمط من المساءلة تتناول الإجابة عن عدة أسئلة ما مدى تناسب الموارد المخصصة للإنفاق على التعليم مع حجم الاحتياجات الضرورية لمواجهة الأزمات المستحكمة التي تتطلب ضرورة الإنفاق عليها؟ ما مدى كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة أو التي تم توفيرها؟ وهل يتناسب العائد وما تحقق من نتائج مع حجم ما تم توفيره من أموال وجهد بشرى؟ هل كان التمويل كافياً لمواجهة المشكلات التي يواجهها التعليم أو لتحقيق الأهداف التي جاءت في استراتيجيات الإصلاح والتطوير ؟، والمساءلة هنا عملية لا يقصد من ورائها رصد ما يوجد في الواقع التعليمي كما هو قائم، بل من أجل استخدام هذا الواقع والاستفادة منه في مناقشة وتنسيق كافة أشكال التمويل بغرض تحسين كفاءتها وضمان انسجامها مع الإطار العام للسياسة التعليمية.

٢- المساءلة التعليمية الفنية

تشير المساءلة التعليمية الفنية إلى كل ما يتعلق بمدخلات وعمليات العملية التعليمية. الرئيسة، من حيث الفلسفة الحاكمة لها والمناهج المدرسة فيها والمعلمين القائمين عليها والوسائل التي يتم الاعتماد عليها بقصد تحقيق ما تصبوا إليه العملية التعليمية من غايات وأهداف بكفاءة وفعالية.

٣- المساءلة التعليمية الإدارية

تعد المساءلة التعليمية الإدارية العملية الأساسية للتحقق من حسن توظيف ما خصص للعمل التعليمي من موارد، وإمكانات والتأكيد من وضعها في نصابها الصحيح، وفي متابعة قيام كل طرف من أطراف العمل التعليمي بالمسؤوليات الموكولة إليه، وفي التأكيد من تطابق الممارسات التعليمية مع ما تمليه النظم واللوائح الحاكمة لها، ويكون من شأنها توفير كافة الظروف التي تهيئ لتحقيق الجودة *Quality* في أي نشاط تعلمي سواء تعلقت بـ *Management* أو بمعناها المتعلق بالشؤون الإدارية *Administration*، فتتابع تطور كافة الوسائل والظروف التي تحققها وتعظم من إيجابياتها وتحد من سلبياتها، وتحقق كذلك من وجودها وكفاءتها واستمراريتها، وبحيث تراعي أن الإنجاز التعليمي الإداري لا يتحقق فقط بتطبيق اللوائح. والقوانين التعليمية كما تفرضها السلطات العلياء وإنما يتحقق بمراعاة شعور العاملين فيها، وحسن تقدير الروح المعنوية لهم كجزء أساس من حوافز وضوابط العمل التنظيمي.

هذا ويمكن توضيح أهم نماذج المساءلة التعليمية كما يلي:

١- نموذج المساءلة الذاتية: *The Self-Accounting Model*

طبقا لهذا النموذج تتحكم المدارس والمعلمون في أنشطتهم ومجهوداتهم في محاولة

تحقيق المساءلة التعاقدية مع تجنب تحكم البيروقراطية في التعليم، ومن أمثلة ذلك مشروع كمبريدج للمساءلة، وفيه تقوم المدرسة بتقديم عدد من التقارير المحاسبة نفسها، وهنا تكون المساءلة من قبل نفسها وليس منقبل جهة خارجية، ولذا فهذا النموذج يتخلص من النظام البيروقراطي حيث يتميز بالحكم الذاتي الديمقراطي، بحيث يتاح لكل رئيس أن يراقب مرؤوسيه ويحاسبهم بدقة ويتخذ كل ما يلزم من تدابير تكفل تفعيل العمل في إدارته [١].

٢- نموذج المستهلك: *The Consumerist Model*

يعتمد هذا النموذج على الاعتقاد بأنه إذا كانت المدرسة لم يعد لها زبائن (تلاميذ) دائمين سيكون ذلك دافعا وحافزا لكي تنهض بالمستوى التعليمي وبالعملية التعليمية لكي تستمر وتجذب

---

[١] جورجيت دميان جورج (٢٠١١م): " تطبيق المحاسبية التعليمية - مدخل لتحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي "، مرجع سابق، ص- ٣٤٧.

تلاميذ جدد وإلا سوف تغلق لعدم التحاق تلاميذ بها، وهذه تعد مساءلة، وخاصة في ظل وجود حرية للآباء في اختيار المدرسة التي يلتحق بها الأبناء، ومن ثم إذا كان أحد الآباء غير راض عن إحدى المدارس ففي مقدرته اختيار مدرسة أخرى وهكذا، ولذا تقوم فكرة هذا النموذج على طريقة السوق الحرة الذي يدار في ضوء اختيارات الآباء والتلاميذ. وقد سنت القوانين التي تؤكد على إمداد الآباء بالمعلومات حول المدارس لتسهيل مهمة الاختيار، وبصفة خاصة نشر نتائج الإنجاز التعليمي باعتبارها من المؤشرات المهمة والتي يتم الاعتماد عليها في تحديد فعالية العمل التعليمي وجودته، ويترتب عليها إثبات جدارة المؤسسات العالمية عليه في جذب الأفراد إليها وخاصة إذا كانت مؤسسات خاصة تستهدف بجانب التعلم تحقيق أغراض تجارية وفق منطلقات السوق المساندة ، ولذا فإن نشر نتائج الإنجاز التعليمي يفيد في توفير المعلومات أمام الرأي العام بصفة عامة، وأمام واضعي السياسة التعليمية والقائمين على تنفيذها بصفة خاصة وطبقا لهذا النموذج يراعي الآتي [١].

- مدى مناسبة العملية التعليمية للغرض الذي يحدده المستهلك، ومدى مناسبة الخدمة التعليمية أو المنتج التعليمي للغرض المحدد.
- الالتزام الدائم بالبحث عن طرق جديدة من شأنها أن تحسن من جودة المنتج بالرجوع إلى المستهلك والاستفسار عن رغباته.
- إزالة التنوع والاختلاف من خلال إدارة العمليات التعليمية بأسلوب يؤدى إلى الوقوف على مدى توافق النتائج التعليمية مع ما هو متفق عليه.
- قياس مدى رضاء المستهلك عن النتائج التعليمية.

٣- نموذج سلسلة المسئوليات: *The Chain Of Responsibility Model*

يعتمد هذا النموذج على العلاقة المعقدة بين الموظف الممارس والعميل في مجال التعليم (أي العلاقة بين المعلم والتلميذ أو ولي أمره مثلا)، كما يعتمد على الاعتراف بأن القرارات التعليمية المختلفة في القوى المحركة للعملية التعليمية والقائمين عليها، ولذا يركز هذا النموذج على [٢].

- أن يراعى عند صناعة القرار الأخذ في الاعتبار اهتمامات وحاجات من يقع عليه تطبيق هذا القرار.
- أن الفئات المختلفة المسئولة عن صنع القرار تتكون من مجموعات مختلفة تكون سلسلة متدرجة تمتد من السلطة الأعلى إلى الأقل، ويمكن أن نرى في هذا التسلسل أن هناك طرفا يمكن أن يكون له دور قيادي وهو في الوقت ذاته يقع تحت المساءلة وعلى سبيل المثال - إن مديري المدارس في وسط السلسلة تقريبا لهم دور قيادي، وسلطة على إدارة المدرسة، وفي الوقت نفسه هم خاضعون للمساءلة.
- إن كل طرف من السلسلة له مسئوليات محددة.

والنقد الموجه لهذا النموذج أنه قد يؤدى إلى المزيد من البيروقراطية وزيادة الصراع بين أطراف السلسلة المختلفة بالإضافة إلى اختلاف اهتمامات الأفراد والجماعات عند صنع القرار التعليمي.

---

[١] مجدي صلاح الله المهدى (٢٠٠٤م): " المساءلة التعليمية في مصر بين اشكاليات التنظير وممارسات التطبيق في ضوء خبرات بعض الدول " مرجع سابق، ص-ص: ٦٥-٦٦.

[٢] چورچيت دميان جورج (٢٠١١م): " تطبيق المحاسبية التعليمية - مدخل لتحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي " مرجع سابق، ص- ص: ٣٤٨-٣٤٩.

٤- نموذج المشاركة *The Partnership Model*

يتضمن هذا النموذج مبدأين رئيسين، أولهما أن مسئولية القرارات التعليمية لا يجب أن تتحكم فيها مجموعة واحدة، ولكن بالمشاركة مع كل المتأثرين بالقرارات والمبدأ الثاني: أن دور جميع الأعضاء ليس استشاريا فقط، ولكن لابد أن يكون لهم دور فعال في صنع القرارات التعليمية سواء بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة من خلال ممثليهم، وطبقا لهذا النموذج يكون هناك ثلاث مراحل لصناعة القرار وهي:

- طرح الأفكار ومناقشات الأراء.
- التفاوض ومحاولة الوصول إلى رأى يرضى معظم الأفراد.
- الموافقة على ما تم الاتفاق عليه بطريقة ديمقراطية.

ويختلف هذا النموذج عن نموذج تسلسل المسئوليات في أن كل عضو مشارك في اتخاذ القرار يأخذ في اعتباره آراء الآخرين ووجهات نظرهم دون أن يخضع لأي ضغط خارجي، كما أن كل عضو مشارك في اتخاذ القرار مشارك أيضا في المساءلة ومن أكثر المشاكل التي تواجه هذا النموذج هو صعوبة تجميع كل الأعضاء والأحزاب في لجنة واحدة لاتخاذ القرار [١].

وأخيرا لا يوجد نموذج واحد للمساءلة يمكن أن يكون كافيا لضمان خدمة كافة تلاميذ المدرسة، وذلك لأن لكل نموذج من نماذج المساءلة أوجه قوة وضعف خاصة به، ومن ثَّم فإن المزج بين النماذج يكون مطلوبا لجعل المدارس مسئولة ومتجاوبة، كما أن لكل نموذج مناخا مناسبا يمكن أن يطبق فيه بنجاح، ولذا فالأمر يتطلب اختيار النموذج الملائم للمدرسة. فماذا عن أركان المساءلة التعليمية الإدارية ومبادئ تطبيقها مدرسياً واجراءات التطبيق وأهم معوقاته؟ يعرض لذلك المحور الثاني للبحث الراهن على النحو التفصيلي التالي:

(ثانياً) أركان المساءلة التعليمية الإدارية ومبادئ تطبيقها وإجراءات التطبيق ومعوقاته.

(أ) الأسس والمبادئ التي تقوم عليها المساءلة التعليمية الإدارية وأركانها.

(١) الأسس والمبادئ التي تقوم عليه المساءلة التعليمية الإدارية.

هناك بعض الأسس والمبادئ الواجب مراعاتها لضمان مُساءلة فَعالة، تتمثل [٢]:

- أن يعرف كل عضو في النظام التعليمي أهداف المساءلة التربوية والأساليب المتبعة في تطبيقها.
- أن يسبق عملية تطبيق المساءلة التربوية فترة إعداد وتخطيط للنشاطات والممارسات التربوية ولمصادر التمويل وكيفية توزيعها توزيعا عادلا.
- أن يراعى عند تطبيق المساءلة التربوية وضع أحكام وضوابط وقرارات يمكن تنفيذها بدقة وسهولة.
- أن تكون المساءلة التربوية محددة وواضحة وواقعية، وأن يدرك كل فرد وضيعه ودوره ومسئوليته، وأن يحاسب الأفراد طبقا لمعايير واحدة حتى تتحقق العدالة والمساواة بينهم.
- أن تعليق المساءلة التربوية بطريقة مرنة وأن تكون قابلة للتعديل والتغيير طبقا لتغير ظروف النظام التعليمي من مختلف النواحي.

---

[١] جورجيت دميان جورج (٢٠١١م): المرجع السابق، ص - ٣٥٠.

[٢] نيرمين متولي عوض (٢٠٢٠م): مرجع سابق، ص - ص: ٥٢ - ٥٣.

- أن تكون هناك مقاييس دقيقة لقياس مستوى أداء التلاميذ من الناحية الكمية والكيفية وأن تعطى بيانات ومعلومات واضحة ودقيقة يمكن من خلالها التعرف على إيجابيات وسلبيات العملية التعليمية.
- أن تكون أهداف وأغراض العملية التعليمية واضحة ومحددة لكل صف دراسي ومرحلة تعليمية وأن يسهل تحويلها إلى أهداف سلوكية قابلة للقياس والتقويم.
- أن تقوم الإدارات التعليمية باتباع عدة ضوابط الأحكام موضوعية دقيقة وضبط وتطبيق المساءلة التربوية مثل وضع الامتحانات تحت رقابة إجرائية فعالة تحد من ظاهرة الغش وضبط مستوى هذه الامتحانات والعمل على تقليل كثافة الفصول الدراسية.
- أن تتم عملية تقييم أداء المعلم في العملية التعليمية بناء على معيار أساسي وهو مستوى تعلم التلاميذ وتحصيلهم الدراسي.

ويشير البحث الحالي إلى أن هذه العناصر تعمل مجتمعة لتوفير جهد مميز من أجل تحسين تعلم الطالب وتوفر المعايير هدفا واضحا بلا غموض يتيح للمدرسين التعرف على الجهة التي ينبغي أن يوجهوا انتباههم إليها، كما توفر أساليب تقييم مصممة بعناية نحو تحقيق الأهداف، وبما يساعد المدارس لتحقيق الأهداف المرجوة، وأن تكون المدارس مسئولة رسميا عما تقوم به من جهود.

وقد حدد (المهدي) القواعد والمبادئ التي تستند عليها المساءلة التعليمية فيما يلي [1]:

- المساءلة ذات طبيعة خلقية وقيمية لأنها تعكس التزاماً أخلاقيا نابعاً من الإلزام_الذاتي الذي يقطعه الفرد على نفسه في أدائه نتيجة لقوة الرقيب أو الضمير الداخلي.
- المساءلة ذات طبيعة دينية لأن لها أصولها الدينية الثابتة في القرآن الكريم والسنة_المطهرة.
- المساءلة ذات طبيعة اجتماعية حيث تعكس مجموع استجابات الفرد القائم على أمرها الدالة على تعاطفه مع أفراد جماعته التعلمية، وعمله على فهم المشكلات التي يواجهونها، والتشارك معهم واحترام آراءهم.
- المساءلة ذات طبيعة علمية باعتمادها على ما تفرزه النظريات العلمية المختلفة وما تتوصل إليه الدراسات والأبحاث.
- المساءلة ذات طبيعة فنية حيث تتطلب من القائمين عليها نوعا من الخبرة المتمرسة في مواجهة المواقف التي تتطلبها المساءلة.
- المساءلة ذات طبيعة علاجية ووقائية فمن النجاح نتعلم نقاط القوة ومن الفشل تتعلم نقاط الضعف لتفاديها بعد. ذلك لتحسين العلاقة مع المستفيدين بالخدمة.

وحقيقة للمساءلة التعليمية مبادئ مهمة حاكمة لها، حيث إن كشف الحقائق وإجراء النقاش حولها من أبرز وسائل تحقيقها في أي مجتمع ديمقراطي، وتعتمد المساءلة التعليمية الناجحة على عدد من المبادئ الأساسية يمكن حصر بعضها في:

١- مبدأ الشفافية

وتشير إلى الوضوح والعلانية في كل مجالات العمل التي تتم في المنظمة، مما يقود في النهاية إلى الالتزام بالمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع والحد من

---

[1] مجدي صلاح طه المهدى (٢٠٠٤م): "المساءلة التعليمية فى مصر بين إشكاليات التنظير وممارسات التطبيق فى ضوء خبرات بعض الدول "، مرجع سابق، ص- ص: ٢١-٢٢.

الفساد الإداري بكافة مظاهره وأشكاله، ويتم قياس هذا المتغير من خلال خمسة مجالات أو أبعاد هي [١].

- **الشفافية في التشريعات**: يعبر عن الوضوح والبساطة والدقة والعلنية في القوانين والتعليمات وإجراءات العمل المتبعة في العمل، وكذلك النزاهة في تنفيذها، مما يؤدي إلى سهولة فهم تلك التشريعات وموضعيتها واستقرارها ومرونتها وانسجامها مع بعضها البعض.
- **الشفافية في المعلومات**: يقصد به الوضوح والدقة والمصداقية والحداثة في المعلومات التي تنساب بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، بحيث يستطيع الموظف الحصول على المعلومة التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب دون تأخير، بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها من قبل المواطنين.
- **الشفافية في الاتصالات والعلاقات**: يشير إلى المرونة في عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين والثقة المتبادلة بينهم، مما يقود إلى الصراحة والانفتاح والعدالة في التعامل بالإضافة إلى قوة العلاقات مع الجمهور الخارجي مما يمكن المواطن من الحصول على المعلومات التي يحتاجها بسهولة.
- **الشفافية في تقييم الأداء:** يشير إلى الوضوح والدقة والموضوعية والنزاهة في عملية تعليم أداء العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى إشراك المقيم في جميع مراحل عملية التقييم والاستفادة من نتائج تقارير تقييم الأداء في اتخاذ الإجراءات ووضع الآليات المناسبة التحسين الأداء الضعيف وتطوير الأداء الجيد.
- **الشفافية في اتخاذ القرارات**: يقصد به الوضوح التام والدقة والموضوعية في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، وتزويد الموظفين بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأصالهم مع الحرص على تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بين جميع المستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة مواجهة مشاكل العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل صراحة وانفتاح بحيث تهتم الإدارة العليا بأراء الموظفين واقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشاكل العمل.

٢- مبدأ الاستقلالية

بعد وجود الاستقلالية شرطا لازما لنجاح المساءلة حيث توجد علاقة وثيقة بين الاستقلالية والمساءلة فكلما زادت الاستقلالية زادت الحاجة إلى تطبيق المساءلة، وفي كل مجال تمنح فيه مزيد من السلطات للأفراد يتطلب ذلك فرض مزيد من القيود وأوجه السيطرة الخارجية، وبالمثل فإنه بدون الاستقلالية أن يكون للمساءلة تأثير كبير على العمل المدرسي، وذلك لأن العاملين بالمدرسة يؤدون مختلف الأصال دون وجود فرصة لديهم للاختيار فلا يمكن محاسبتهم على أعمال لم يختاروا القيام بها [٢].

---

[١] Plaček, M., Půček, M., & Ochrana, F. (2019). Identifying corruption risk. A comparison of Bulgaria and the Czech Republic. ***Journal of Comparative Policy Analysis. Research and Practice***, 21(4), PP. 65 .

[٢] خميس فهيم عبد الفتاح (٢٠١٠م): " تطوير المحاسبية التعليمية بالتعليم الابتدائي المصري في ضوء خبرات بعض الدول "، كتوراة- غير منشورة- كلية التربية بدمنهور، جامعة الإسكندرية، ص - ٥٢.

٣- مبدأ التقويم

تعتمد المساءلة بشكل كبير على عملية تقويم الأداء في نجاحها، وذلك لأنه يساعد بشكل كبير على تحديد نواحي القوة والضعف في ممارسات أنشطة المؤسسات التعليمية، بهدف إصلاحها وتجويدها من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية، ويأخذ هذا المبدأ ثلاثة أشكال هي [١]:

- **التقويم الذاتي**: والتي يقوم بها أفراد المجتمع المدرسي لتقويم مدرستهم بأنفسهم، بهدف التعرف على جودة عمليتي التعليم والتعلم داخل المدرسة، وتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في الأداء المدرسي والمجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- **التقويم الخارجي**: وتشير إلى مجموعة الإجراءات التي تتخذ من قبل هيئات مستقلة، أو بواسطة مكاتب التدقيق، أو إدارات التوجيه أو التفتيش، أو خبراء من خارج المدرسة بهدف تقييم مستوى جودتها، ومقارنتها بالمدارس الأخرى.
- **التقويم البرلماني:** ويتم عن طريق لجان برلمانية، أو لجان أخرى فرعية، وهو من أكثر الأنواع فعالية، باعتبارها تأتي من أعلى مستوى تشريعي، ولكونها مسائلة لاحقة، ولا تعيق مهر العمل من ناحية أخرى.

٤- قبول المسئولية

يجب أن تتحمل المدرسة مسئولية الأداء فتقوم المدرسة بمحاسبة نفسها، وهذا يتطلب أن تضع المدرسة معايير للمستويات التي ترغب المدرسة في الوصول إليها في ضوء أهداف واستراتيجية تضعها المدرسة لنفسها، أي تسعى المدرسة إلى تحسين أداء التلاميذ من خلال التغذية الراجعة للمساءلة، لذا يجب أن تتعرف وتحدد المدرسة كافة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أداء التلاميذ، وتحمل المسئولية في مواجهة تلك العوامل إذا كانت سلبية كذلك يجب أن يتحمل التلاميذ مسئوليتهم تجاه أدائهم الدراسي ودفعهم لتطوير ذلك الأداء، كذلك تحمل المسئولية في تلبية جميع حاجات التلاميذ التعليمية [٢].

٥- المشاركة في المسئولية

فالمسئولية المشتركة في ظل المساءلة للمدرسة لا تعني نظاما يقوم مدير المدرسة بتطبيقه ويكون مسئولا عنه كليا، بل تعني الشراكة بين المدير والمعلمين في القيام بالمساءلة الذاتية للمدرسة، لذا يجب على الجميع المشاركة في تحديد ماذا يجب فعله، وماذا يريدون هم فعله داخل المدرسة، بحيث تصبح توقعاتهم المستوى أداء الطلاب أعلى من توقعات أي جهة خارجية، كذلك تكون معرفتهم بأساليب تحسين أداء الطلاب أعلى من أي جهة أخرى، كذلك المشاركة في المسئولية تعنى مشاركة الجميع في الحرص على أن يقوم التلاميذ بالممارسات والأعمال التي من شأنها تحقيق المستوى الذي حددته المدرسة، والمشاركة في المسئولية تعني المسئولية في تحقيق النتائج والمسئولية عن تلك النتائج [٣].

---

[١] مجدي صلاح طه المهدى (٢٠٠٤م): " المساءلة التعليمية في مصر بين إشكاليات التنظير وممارسات التطبيق فى ضوء خبرات بعض الدول " مرجع سابق، ص - ١٣.

[٢] محمد حافظ هنداوي (٢٠١٣م): مرجع سابق، ص-ص: ٢٦-٢٧.

[4] Ernestine, K. Enomoto & Sharon, Conley (2007). Harnessing Technology for School Accountability. A Case Study of Implementing a Management Information System, ***Planning and Changing***, Vol. 38, No. 3&4. p-p:174-175.

٦- الشمولية

بحيث تشتمل المساءلة جميع جوانب العملية التعليمية القابلة للقياس، فالمساءلة لا تشمل فقط على درجات اختبار الطلاب، بل هي مجموعة من الممارسات التعليمية والقيادات في المدرسة، فنتائج أنظمة المساءلة المتمثلة في معلومات حول المنهج وأساليب التعلم ونظم تقويم. يمكن أن تقود مباشرة لأفضل ممارسات، وأفضل صناعة قرار بالنسبة للمعلمين وقادة المدارس وصانعي السياسة، فنظم المساءلة لا تخفق في تقويم أجزاء مهمة في المدرسة فقط، لكنها تشجع على سلوكيات مغايرة لما تم تصميمها وتحديدها في صورة معايير ينبغي الوصول إليها [١].

٧- التعامل والتوازن

وتعنى إعطاء كل جانب من جوانبها نفس القدر المتساوي من الاهتمام وفقا للأهمية التي يمثلها في تحقيق المساءلة لأهدافها المتميز نظم المساءلة الفعالة بين إنجاز الطالب وإنجاز المدرسة دون التغاضي عن الحقيقة بأن الأخير يتعلق بالأول بشكل تكاملي، فهي تنظر للعملية التعليمية في إطار من الكل الذي توجد فيه، وبحيث تتكامل فيه آليات المساءلة الذاتية. والجماعية مع التخطيط والسياسة التعليمية والأنشطة التعليمية بالمدرسة، ويرتبط بمبدأ التكامل والتوازن في جوانب المساءلة بشرط عدم طغيان جانب على الآخر، فيعطى كل جانب نفس القدر المتساوي من الاهتمام الذي يستحقه وفقا للأهمية التي يمثلها في تحقيق المساءلة لأهدافها [٢].

٨- الدورية والاستمرارية

بحيث ألا تكون على فترات متباعدة، بما يمكن من سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ المسئولين عنها لتصحيحها وتعديلها أول بأول، فالمساءلة ينبغي أن لا تتوقف عند مرحلة معينة نتيجة صعوبات أو ضغوط داخلية أو خارجية، فالمساءلة تبدأ ببداية التنفيذ لأي مهمة أو نشاط وتستمر إلى أن يتم الانتهاء منه [٣].

٩- مبدأ الالتزام

ويعكس مدى التزام المؤسسة وأعضائها بالتعهدات التي تضمنها على نفسها وتنفيذ ما جاء بها وصولا للغرض منها، كما يعني الالتزام بضمان الجودة في إدارة عمليات المدرسة وضمان الجودة هو اصطلاح يستخدم بطريقة منظمة بغرض مراقبة جودة جميع الخدمات التي تقدمها للطلاب، ولا يقتصر الالتزام على المؤسسة فقط، بل تعكس المساءلة التزاما أخلاقيا تابعا من الالتزام الذاتي الذي يقطعه الفرد علي نفسه في أدائه كنتيجة تولد قيما تأخذ بالعمل التعليمي نحو أهدافه كقيم المشاركة والتعاون وتنمية روح الشعور بالمسئولية والشفافية والمبادرة مع الحرص على التقييم والمراقبة المستمرة للعمل والتعامل المثمر بين أعضاء المجموعة [٤].

ونظرا لأن المساءلة التعليمية كنظام أو سياسة أو نموذج جديد مرتبطا ارتباطا شديدا بتطبيق نظم الجودة الشاملة، فإنه يتعين على المؤسسة التعليمية أن تهتم بجودة الخدمة التعليمية المقدمة لطلابها من خلال جودة العمل الإداري المدرسي بما يحقق الرضا والإشباع للمستفيدين من هذه الخدمة وعند التخطيط للمساءلة على مستوى المدرسة يتطلب التحديد الواضح لأهداف الأداء،

---

[١] مجدي المهدي طه المهدى (٢٠٠٤م): المساءلة التعليمية في مصر بين إشكاليات التنظير وممارسات التطبيق في ضوء خبرات بعض الدول "، مرجع سابق، ص- ٢٣.

[٢] حنان اسماعيل أحمد (٢٠٠٦م): مرجع سابق، ص-ص: ٧٩-٨٠.

[٣] ماهر أحمد حسن محمد (٢٠٠٩م): " المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية "، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، م(٢٥)، ج (١)، ص-٦٦.

[٤] حنان إسماعيل أحمد (٢٠٠٦م): مرجع سابق، ص - ٧٧.

ووضع معايير لقياس هذا الأداء، كما تستخدم تقارير الأداء كآلية من آليات المساءلة لتحديد مدى قرب المدرسة أو بعدها عن المعايير، وتساعد قياسات الأداء في تحسين أداء الطالب والمدرسة وزيادة إنتاجيتها وتكون المساءلة ضمانا للأداء الجيد.

(٢) أركان المساءلة التعليمية الإدارية وعناصرها.

معلوم أن المساءلة يقصد بها تقديم حساب عن تصرف ما، وهنا لابد من أطراف: مسئول ومساءل عن هذا التصرف، وتحدث هذه العملية من خلال رُكنيين أساسيين هما: السؤال، والثواب والعقاب، هما [١].

- **الركن الأول: السؤال**

ويعتمد على تقييم التصرف أو السلوك من خلال عدة أبعاد هي:

١- **الإعلام:** من حق من يحاسب الشخص عن قيامه بتصرف ما أن يحصل على المعلومات المتعلقة بهذا التصرف.

٢- **التفسير:** من حق كل من يتولى مساءلة الشخص عن قيامه بتصرف ما أن يحصل على تفسير عن أسباب القيام بالتصرف على هذا النحو.

٣- **الحوار:** تنطوي المساءلة على حوار بين من يسأل ومن يسأل، وهي بذلك تختلف عن الرقابة الصامتة الأحادية، التي تمارسها جهة الرقابة على جهة أخرى.

٤- **القبول العام:** تشمل المساءلة مساحة من التوقع على المستوى الاجتماعي فعلى سبيل المثال فإن ممارسة السلطة لا يجب أن تلتزم فقط بالقانون واللوائح بل لابد أن تخضع للاستحسان العام ومثال ذلك أنه لا يكفي أن تخضع السلطة للقانون فقط بل يتعين عليها أن تخضع لما استقر عليه الضمير العام، فهناك تصرفات قد تكون مباحة وفق القانون لكنها تجسد سلوكاً لا أخلاقياً لا يقبله ضمير المجتمع.

- **الركن الثاني: الثواب والعقاب**

الركن الثاني من المساءلة يتضمن إقرار الثواب والعقاب فبعد تقييم التصرف أو السلوك موضع المساءلة وهو ما يتحقق من خلال الإعلام والتفسير والحوار والقبول العام يأتي دور الثواب والعقاب وذلك لأن كل شخص مسئول يقوم بتصرف ما يجب أن يتحمل تبعاته، ولا يحب أن يمضي دون ثواب أو عقاب، ومن الملاحظ أن كلا من الجانبيين يكملان بعضهما البعض فيدون الثواب والعقاب لا تكتمل المساءلة وليس في الإمكان اللجوء إلى الثواب والعقاب بدون توفر الركن الأول من المساءلة وهو السؤال وجمع المعلومات والتصوير والحوار ومساحة التوقع.

وقد حدد (النمران) أركان المساءلة الواجب توافرها فيما يلي [٢]:

- وجود طرفين تربطهما علاقة رئيس ومرؤوس، حيث يكون المرؤوس عرضه للمساءلة أمام رئيسه، عما قام بأدائه من أعمال وما حققه من نتائج.
- وجود هدف متفق عليه بين الطرفين.
- وجود معايير ليتم الرجوع إليها عند قياس ما قام به المرؤوس من عمل.
- منح المرؤوس نوعاً من السلطات والصلاحيات ليقوم بأداء ما طلب منه القيام به ضمن الأهداف المتفق عليها.

---

[١] جمعية الشفافية الكويتية (٢٠١٩م): منتدى الكويت الخامس للثقافية الخامس، الكويت، المركز المالي والتجاري، مركز المؤتمرات فندق موفنبيل، المنطقة الحرة، ١٧ - ١٨ أبريل، ٢,١٩م، ص - ص: ٩٢-٩٢.

[٢] مبارك هادى عدس النمران (٢٠١٣م): مرجع سابق، ص - ٣٧٦.

- ألا يكون الهدف من المساءلة معاقبة الموظف المقصر بالدرجة الأولى، بل توجيهه وتكرينه، وزيادة قدرته على الأداء، من خلال تعريفه على مجالات التقصير في أدائه.

فيما يرى (*Dwaase& Awotwe& Smith*) أن المساءلة التعليمية ترتكز على أربع نقاط، تشمل [١]:

- معايير مصممة بعناية تحدد الأهداف التحصيلية.
- تقييم للإنجاز منسجم مع تلك المعايير.
- حوافز أو عقوبات تتوقف على النجاح في تحقيق الأهداف في ظل المعايير.
- تطور مهني للعاملين يعزز المهارات الممارسة لتحقيق الأهداف.

ويرى البحث الراهن أنه لا يمكن تطبيق المساءلة إلا إذا توفرت كافة الأركان المتعلقة بها، فالمساءلة كنموذج إذا غاب بها ركن من الأركان فقدت مصداقيتها، فأركان المساءلة مجتمعة تمثل وجه القوة بها، ومن ثم فإن تطبيق كافة أركان المساءلة يكون مطلوباً لجعل المؤسسة التعليمية مسؤولة ومتجاوبة، للوصول للأهداف المنشودة.

ويؤكد البحث الراهن على أن مدير المدرسة هو المسئول الأول من الناحية القانونية والإدارية عن جميع ما يحدث داخل المدرسة ولا يمكن له أن يتنصل من التزاماته ومسؤولياته في أي وقت، فبدونه لا يمكن تحقيق أي تقدم في العمل المدرسي، حيث يقع على عاتقه مسؤولية تحديد السياسة العامة المدرسة، وتنظيم كافة الجهود وتنسيقها على ضوء الموارد، والإمكانات المتاحة له، حيث أن الدور الرئيس للمدير هو متابعة أعمال الأفراد وتوجيههم.

ولقد أصبح دور مدير المدرسة ذو أبعاد جديدة بعضها يعتبر دوراً جديداً لتلبية متطلبات المساءلة، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي [٢]:

١- **التنمية المهنية للمعلمين:** حيث أصبح مدير المدرسة مطالب أن يجعل المجتمع المدرسي مجتمعاً تعليمياً بصفة دائمة بداية من المدير نفسه، لذا كان عليه أن يحدد حاجات المعلمين من البرامج التدريبية، وخاصة البرامج التي تمنح المعلم المهارات الخاصة بتحليل البيانات والمعلومات الخاصة بتقويم تعلم الطلاب وكيف يستفيد منها في تحسين العملية التعليمية، بحيث يصل الطلاب إلى مستويات الأداء التي تحقق المعايير التي تطلبها السلطات التعليمية، كذلك على مدير المدرسة نشر ثقافة التعلم التنظيمي بحيث يكون المعلم معلماً ومتعلماً في نفس الوقت وكذلك ثقافة التعلم الذاتي للمعلمين.

٢- **تغيير ثقافة المدرسة**: حيث يتحمل مدير المدرسة المسئولية الكاملة لبناء الثقة المتبادلة بين جميع أفراد المدرسة، وكذلك الثقة بين جميع الفرق التي تشتركك في إدارة المدرسة وبناء ثقافة وقيم للعمل التعاوني، كذلك عليه القضاء على جميع الثقافات التنظيمية التي تؤدي إلى تسمم مناخ المدرسة، حيث إن انتشار تلك الثقافات يؤدي إلى التأثير بشكل سلبي على المدرسة والمشاركة الجماعية بين المعلمين لذا من مسؤوليات مدير المدرسة إعادة تثقيف المجتمع المدرسي بما يتلاءم مع إيجاد بيئة عمل تعاونية تبني على ثقافة متبادلة، ليصبح مجتمع

---

(3) Dwaase, D.A.; Awotwe, E.; Smith, E.O. (2020). Skills requirements of the professional accountant in a changing work environment. ***IOSR J. Humanit***. Soc. Sci. p.69 .

(٢) منى نايف صقر الشمرى (٢٠٢١م): " ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل - دراسة نوعية "، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، ص ص: ٣٨٢-٣٨٣.

مدرسي ذو ثقافة لها معاييرها وقيمها ومعتقداتها وأنماط تفكيرها التي تتسق مع الرؤية الاستراتيجية للمدرسة في ظل تطبيق نظام المساءلة الجديد.

٣- **الاتصال الفعال مع أعضاء المجتمع المحلي**: ففي نظام المساءلة يتحتم على الإدارة المدرسية الاتصال بكافة الجهات المعنية بـ بالمساءلة لتوضيح الخطة الاستراتيجية للمدرسة وأهداف تلك الخطة، وعليه أن يلتزم أمام المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور بتحقيق تلك الوعود، والاتصال الفعلي في ظل المساءلة الجديدة يحققه مدير المدرسة من خلال الآتي [١]:

- عرض أعمال الطلاب للتعرف على وجهات نظر أسرهم، وإعطاء أولياء الأمور فكرة عن كيفية الحكم على تلك الأعمال، وإعطاء أولياء الأمور فكرة كاملة عن توقعات المدرسة لأداء أبنائهم، وعرض تقرير تفصيلي للآباء عن كيفية تنفيذ الأبناء لأعمالهم خلال العام الدراسي.
- الاستمرارية في الاتصال بالمجتمع المحلي بغض النظر عن أي أنشطة مدرسية أو قضايا تخص المدرسة، لبناء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي.
- الاتصال الجيد بالمجتمع المحلي للتعرف على المشكلات التي يواجها المجتمع المحلي وتحديد المشكلات التي يمكن الإدارة المدرسة وأعضاء هيئة التدريس أن يساهموا في حلها.

وأضاف (العبرية) مجموعة من الأدوار على الإدارة المدرسية في ظل المساءلة التعليمية، ولكن تلك الأدوار أصبحت أكثر اتساعاً بمفهومها الحديث حيث يمكن تلخيصها فيما يلي [٢]:

- بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة التي تعكس التطوير المستمر للخطة الاستراتيجية للمدرسة.
- تحليل المعلومات التي يأخذها من أصحاب المصلحة والمعلومات التي يستقيها من تحليله للناتج تقويم الطلاب واستخدامها لتطوير خطة المدرسة.
- تخصيص الموارد بالمدرسة والاستعانة بموارد خارجية وجذبها إلى المدرسة من أجل تحسين الأداء التعليمي بالمدرسة.
- الإشراف على تنفيذ المناهج المدرسية بطريقة تؤدي إلى امتلاك الطلاب المهارات التفكير العليا، وامتلاكهم الأساليب الحصول على المعرفة.
- تحسين وتطوير ثقافة التنظيم الذاتي لنفسه أولاً، ثم عند المعلمين واشراك الجميع في صنع القرارات داخل المدرسة (معلمين، أولياء أمور طلاب، أعضاء مجتمع محلي).

(ب) إجراءات تطبيق المساءلة التعليمية الإدارية في مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت وأهم معوقات تطبيقها.

(١) إجراءات تطبيق المساءلة التعليمية الإدارية في مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت.

أشار (النمران) إلى أن نظام المساءلة التعليمية يمر بست خطوات متداخلة ومترابطة والتي بدورها تُكون بنية نظام المساءلة، وذلك على النحو التالي [٣]:

---

[١] ماجد سعيد الجهني (٢٠٢٠م): " تصور مقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة " مجلة البحث العلمي في التربية، ع (٢١)، ج (١)، ص – ١٢٧.

[٢] نصرة بنت صالح العبرية (٢٠٢١م): " واقع تفعيل الإدارة المدرسية للشراكة المجتمعية وفق متطلبات إدارة الأزمات التعليمية بسلطنة عمان "، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج (١٠)، ع (٢)، ص - ٤٢٨.

[٣] مبارك هادى عدس النمران (٢٠١٣م): مرجع سابق، ص-ص: ٧٤١-٧٤٢.

١- **تحديد الأهداف العامة والإجرائية:** حيث يتم داخل بنية المساءلة التعليمية تحديد الأهداف العامة والإجرائية، على مستوى النظام من قبل الوزارة والإدارات المختصة، لتوضح بدورها الارتباط بين أهداف المؤسسة وأولويات الحكومة، وتغير عن إمكانية إقادة الطلاب بضمان حصولهم على تعليم عالى الجودة وفرص تعليمية ملائمة، لاحتياجاتهم ومتطلبات سوق العمل، وتؤدي الأهداف وظيفة توضيح الاتجاه الاستراتيجي لعمل أنظمة المساءلة، وفي نظام المساءلة يجب أن تكون الأهداف العامة والخاصة مترابطة ومنجمة وأن تكون واضحة وهادفة وقابلة للقياس.

٢- **تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها**: تعمل رؤية ورسالة المدرسة على وصف الوضع الراهن للمؤسسة وتوجهها المستقبلي، والإعلان عن سبب وجودها وتحديد أهدافها العامة وبيان الأنشطة الموجهة نحو إنجاز هذه الأهداف كمنطق لبناء نظام للمساءلة، لذا يجب أن يتم صياغتها وتحديدها في ضوء تحليل البيئة الخارجية وما يظهره من جوانب قوة وجوانب ضعف بالإضافة إلى فلسفة المجتمع الذي تعد المدرسة جزء منه.

٣- **تحديد الأدوار والمسؤوليات:** يعتبر توصيف الأدوار والمسؤوليات في نظام المساءلة من العناصر المهمة إذ أن قياس الأداء مرتبط بالمسؤوليات المسندة للأفراد وفي النظام التعليمي تكون الأدوار والمسؤوليات مرتبط بوصف المخرجات المتوقعة والدور المتوقع للأفراد، في تحقيق الأهداف لدى تلك المخرجات، وتشير الأدبيات إلى ضرورة وجود وصف وتحديد للأدوار التي يشغلها الأفراد في المؤسسات التعليمية تتضح فيها المهام والمسؤوليات.

٤- **قياس الأداء:** يعتبر قياس الأداء هو المرتكز الرئيسي في المساءلة ويتم تكوير مقياس الأداء من خلال رسم الأهداف العامة والخاصة للمخرجات المتوقعة، ويتم قياس الأداء بمعايير ومؤشرات معينة، تتفق مع أهداف النظام التعليمي والمستوى الذي ينشد الوصول إليه.

٥- **تقارير الأداء**: وتشمل تقارير المساءلة على مستوى المدرسة بيان المعلومات الخاصة بأهداف المدرسة، وأهداف المنطقة التعليمية ومعايير ومؤشرات الأهداف على المستويين والأنشطة التي نفذت لتحقيق الأهداف ومستوى أداء الطلبة في الاختبارات المحلية ونسب الحضور والانسحاب والمعيارية وتقييمات أداء المعلمين والهيئة الإدارية والمعلومات الديموغرافية الخاصة بالمدرسة.

٦- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناء على نتائج قياس الأداء**: ففي ضوء نتائج تقارير الأداء يتم وضع نظاماً للمنح والمكافات التي تطبق على جميع المدارس وكذلك تحديد العقوبات أو الجزاءات التي تطبق على المدارس التي لم تصل إلى مستوى المعايير الموضوعة أو تحقق المستوى السنوي المتوقع، لتساعدها على تخطي القصور من أجل تحسينها، مع توفير المساعدة الفنية المناسبة.

وحيث إن المساءلة التعليمية داخل أي مجتمع من المجتمعات تعتمد في فعاليتها على مجموعة من الآليات التي يستخدمها القائمون على أمرها في إجراء المساءلة، باعتبارها تشير إلى مجموع ما يستخدمه أطراف العمل التعليمي من أدوات يتم التأكد بواسطتها من نجاح العمل التعليمي في تحقيق أهدافه؛ فإن تطبيق المساءلة داخل مدارس التعليم بالكويت قد اعتمد على مجموعة اليات ارتبطت ارتباطاً واضحاً بالمراحل الثلاث لتطور الإشراف التربوية وهي [١]، [١]:

---

[١] على محمد فهيد العجمى (٢٠١٦م): " تصور مفترح لتطوير عملية الإشراف التربوية بدولة الكويت "، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مج (٣٥)، ع (١٧٠)، ج (٣) أكتوبر ٢٠١٦م، ص- ٧٦٦.

- **المرحلة الأولى: إجراء عملية المساءلة باستخدام آلية التفتيش التربوى (١٩٨٧-١٩٣٨م)**

في ظل الإطار الاجتماعي الذي كان سائدا ، والذي كان يتصف بالجمود وسيطرة الارستقراطية وتمركز السلطة والتنافس بين الأفراد واتخاذ العقاب كوسيلة للإصلاح والتوجيه الأمر الذي أثر على مفهوم التربية ووظيفتها كما أثر تبعاً على مفهوم الإشراف التربوي، فظهر بصورته التفتيشية التي كان من أهم سماتها مراقبة المعلم وكشف عيوبه المجازات المحسن ومعاقبة المسيء (أي بمعنى الرقابة)، وكانت المراقبة تتم من خلال الزيارات الصفية المفاجأة فهذا النوع التفتيشي الذي يركز على اصطياد أخطاء المعلم ويهمل باقي العوامل والظروف الهامة والمتداخلة في الموقف التعليمي وخاصة ما يتعلق بالطلاب.

- **المرحلة الثانية :إجراء عملية المساءلة باستخدام آلية التوجيه التربوى (١٩٨٧ ١٩٩٦-)**

نظراً لسلبيات مفهوم التفتيش مظهراً وسلوكا، فكراً وممارسة، ظهرت المطالبات بضرورة التخلي عنه، واستبداله بأسلوب أكثر موضوعية، فنشأ مسمى التوجيه التربوي أو التوجيه الفني بالكويت، فالتوجيه هو خدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر على عملية التربية وعملية التعليم، والعمل على تحسين هذه الظروف بما يكفل لكل تلميذ أن ينمو وفق ما تهدف إليه التربية المنشودة، بمعنى أن الإشراف في هذه المرحلة أصبح يركز تدريجيا على التلاميذ وأساليب تدريسهم بدلاً من اقتصار التركيز على المعلم في مرحلة التفتيش، إلا وأنه في ظل هذا التوجه ظل عمل المشرف التربوي ينصب بالدرجة الأساسية على المعلم وطرائق تدريسه، أي أن عملية المساءلة تتم من قبل المشرف التربوي كممثل للإدارة التربوية العليا ينقل توجيهاتها ويعكس سياساتها التربوية ويتابع تحقيق الأهداف التربوية، فهو حلقة وصل بين القيادة التربوية من جهة والمعلم من جهة أخرى، واستمرت مهمة المشرف كمزيج من متابعة تنفيذ المنهج والعمل به كمصدر معلومات للمعلم في حقل تخصصه.

والتوجيه الذي هو قيادة للعمل التعليمي نحو غايته المقصودة ومساعدة أطرافه لكي يقوم كل منهم بالعمل الذي اضطلع بمسؤوليات والذي تستلزمه المساءلة التعليمية كالية من آلياتها قد يكون توجيها تربوياً إداريا أو توجيها فنياً تربوياً، فإن كان توجيهاً تربوياً إدارياً فإن المساءلة. التعليمية فيه تتم من خلال ما يقوم به الموجه التربوي للإدارة المدرسية، ذلك الشخص الذي يتولى الإشراف على إدارات المدارس بهدف تحسين وتطوير العملية التعليمية، وتنمية المديرين مهنيا في مجالات اتخاذ القرار الاتصال التربوي العلاقات الإنسانية الإشراف على المعلمين والمتعلمين ليصلوا إلى درجة من القدرة على فهم وظائفهم بصورة أكثر فعالية، تمكنهم من حسن تسيير العمل الإداري وحسن استغلال الطاقات البشرية والإمكانيات التعليمية التي يشرفون عليها.

وتستهدف المساءلة التعليمية من خلال التوجيه الإداري ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدي المديرين والارتقاء بمستوي أدائهم، والكشف عما يوجد بالواقع التربوي وتحليله في ضوء السياق الذي يوجد فيه، وتلافي أوجه النقص الذي اعتري عملية إعداد المديرين وتحقيق الثقة المتبادلة بين الروابط المهنية وأعضاء المجتمع التعليمي والكشف عن المخالفات التي قد تتناقض مع اللوائح والنشرات التربوية الصادرة نتيجة لقلة أو سوء الفهم الذي قد يشوب بعض نصوصها. ومن ثم العمل على تطوير المهارات الإدارية للمديرين كي يكونوا أكثر فعالية في خدمة العملية التعليمية .

---

[1] مجدي صلاح طه المهدي (٢٠٠٨م): المساءلة التعليمية- رؤية الفكر وواقع التطبيق، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ص - ٥١.

- **المرحلة الثالثة: إجراء عملية المساءلة باستخدام آلية الإشراف التربوي (١٩٩٧ حتى الآن)**

فخلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، حدث تطور في مسيرة الإشراف التربوي بالكويت نتيجة للأبحاث والدراسات التي كشفت عن قصور الأنماط الإشرافية السابقة التفتيش والتوجيه)، فأمسي الإشراف التربوي اليوم مكتمل الصورة، حيث يعنى بجميع أطراف العملية التربوية والتعليمية ومفاهيمها كالقيادة التربوية والإدارة التربوية والمناهج التعليمية وطرق التدريس والتدريب والعلاقات الإنسانية، ويُعنى بالمعلم كما يعنى بالتلاميذ وكافة القائمين بالعملية التربوية والتعليمية، وبعد الإشراف التربوي من الآليات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق المساءلة التعليمية لأهدافها، وهو يخرج في مفهومه ليطال كل الجهود التي يبذلها المسؤولون عن التعليم، وتتأتي أهمية الإشراف التربوي كالية من اليات المساءلة من كونه يتابع العملية التعليمية في ميدانها فيعيش قضاياها ويعمل على حلها، ومن قدرته على ملاحظة جميع العناصر المتصلة بالعملية وذات تأثير واضح عليها.

(٢) معوقات تطبيق المساءلة التعليمية الإدارية في المدارس الابتدائى بدولة الكويت.

أشار (عوض) إلى ان خطط تطوير التعليم تحتاج إلى الحكمة والتدرج في إدارة عملية التغيير، والتي تبدأ بدراسة مثانية الواقع منظومة التعليم والتكنولوجيا في مؤسساتنا التعليمية، فحتى يصبح لدى كل مؤسسات التعليم الموجودة في الكويت القدرة على المنافسة العالمية، لابد من البدء في عملية تقييم شامل للعملية التعليمية من الناحية العلمية واللوائح الإدارية والمالية، ومعالجة مشكلة غياب التخطيط الاستراتيجي طويل المدى [١].

وفي معظم الدول العربية تتسم الأجهزة الإدارية بسمات سلبية تؤثر على عملية اتخاذ القرار، ومن هذه السمات تعدد المستويات الخاصة بالتنظيم مما يؤدى لكثرة الفواصل بين هذه المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي، وضيق نطاق التمكن للمديرين على مرؤوسيهم، مما يترتب عليه صعوبة إحكام عمليات التوجيه والإعاقة في توصيل البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار بالشكل المطلوب [٢].

وعلى الرغم من تعدد جهات المساءلة في الكويت، إلا أنه يوجد العديد من المعوقات التي تعرقل تلك الجهات للقيام بالدور المنوط بها بفاعلية، وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي [٣] ، [٤] :

- وجود بعض القيود الإجرائية بشأن التحقيق مع شاغلي الوظائف العليا بالجهاز الإداري بالدولة.
- استغلال الجهة الإدارية لسلطاتها التقديرية بما قد يخالف ما انتهي إليه رأي الجهة الرقابية وبما يجهض جهود جهات المساءلة الأخرى.
- فتقار أعضاء أجهزة الرقابة والمساءلة إلى الحصانات الكافية للقيام بدورهم.
- ضعف وقلة الموارد المادية والبشرية لبعض جهات الرقابة والمساءلة.
- ندرة إفصاح بعض جهات التحقيق عن أسباب الحفظ بشأن البلاغات المحالة إليهم من الجهات الرقابة.

---

[١] نرمين متولي عوض (٢٠٢٠م): مرجع سابق، ص – ١٦٨.

[٢] صبحي يوسف عبد الله عبد الرحمن (٢٠١٨م): " دور مديري الإدارات التعليمية في تنمية الكفايات التخطيطية لدى مديري المدارس " ماجسير، غير مشورة، كلية التربية، جامعة الاسكندرية، ص - ٣٨.

[٣] دور عوض حسن (٢٠١٠): مرجع سابق، ص-ص: ٨٢-٨٣.

[٤] صبري الأنصاري على وآخرون: " آليات تطبيق المحاسبية التعليمية بالمدارس الثانوية بدولة بكويت "، مرجع سابق، ص – ص: ٦-٧.

- تبعية بعض أجهزة الرقابة والمساءلة في الكويت إلى السلطة التنفيذية، بما قد يؤثر على استقلالها.
- اللجوء إلى الوساطة والمحسوبية أثناء التحقيقات.
- إحجام المواطنين عن الإبلاغ عن وقائع الفساد خشية على مصالحهم أو التعرض الردود أفعال (انتقام)

كما اتفق كلٌّ من (الدويري)،(الفارسي) على أن المعوقات التي قد تواجه تطبيق المساءلة التعليمية تنقسم إلى قسمين هما [١]، [٢]:

(١) معوقات إدارية تتعلق بالجهاز الإداري وتشتمل على:

- 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 تقتضي ذلك، وهو يقوم بالتنفيذ فقط.
- ضعف التخطيط الشامل الذي يتسبب في إضعاف وإهمال الاستخدام الأمثل للطاقات التنظيمية، مما يؤدى إلى قلة القدرة على 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.
- ضعف الحماية الكافية الممنوحة للأشخاص التي تمارس أعمال المساءلة أو الرقابة.
- تعدد المتغيرات في القوانين والتعليمات، تجعل من الصعب ممارسة المساءلة بصورة متصلة ومنتظمة.

(٢) معوقات ثقافية واجتماعية وتشتمل على:

- بعض الاتجاهات السلبية تجاه نظام المساءلة.
- الفساد الإداري من المعوقات الخطيرة ضد تفعيل مفهوم المساءلة.
- تدنى رواتب العاملين بالجهاز الإداري للدولة مقارنة بتكاليف المعيشة، مما يوجد بيئة ملائمة لانتشار الفساد.
- الولاء الاجتماعي مما يؤدى لانتشار المحسوبية في المصالح الحكومية والإدارية.
- نقص التدريبات اللازمة على كيفية تحقيق وتعميم نظام المساءلة.
- ضعف التنشئة الاجتماعية لبعض الأفراد العاملين في العمل الإداري، وعدم تأهيلهم الممارسة المساءلة وكيفية تطبيقها.

---

[١] أحمد عودة الدويرى (٢٠٠٢م): " المساءلة في الإدارة العامة في الأردن - دراسة ميدانية تحليلية في وجهة نظر المدراء من وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية "، ما جستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ص-١٠١.

[٢] عبد الله الفارسي (٢٠٢٠م): " دراسة تحليلية للمساءلة التعليمية في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة وإنعكاس ذلك على دور المشرف التربوي في سلطنة عمان "، الملتقى الأول للاشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم، ص - ص ٥٢ – ٥٣.

وأضافت (عوض) عدداً من المعوقات هي [1]:

- الفساد الإداري حيث يتيح لأفراد المؤسسة التجاوز الفعلي للقوانين، وقد يتجاوز إلى حد المساندة.
- المحسوبية تمثل عائقاً كبيراً أمام عدم تحقيق المساءلة والتغاضي عن السلبيات في سبيل تبادل المنفعة والمحاباة للآخرين على حساب المصلحة العامة.
- اعتماد آليه اختيار القيادات التعليمية على مقابلات شخصية مع لجنة تحكيم.
- تعدد القوانين وتعديلاتها مع كل تغيير وزاري مما أحدث نوعاً من التشتت والتضارب في تطبيق المساءلة بشكل كامل وبطريقة موضوعية مستمرة.

وبعد..

وهكذا عرض البحث - بعد الإطار العام للبحث الراهن والدراسات السابقة ذات العلاقة بالمساءلة التعليمية والمؤكدة لمشكلة البحث- (باسلوب وصفي تحليلي موجز) للإطار المفهومي للمساءلة التعليمية الإدارية - المفاهيم والمفاهيم ذات العلاقة، وأهداف وأهمية المساءلة التعليمية - بجانب أنماط المساءلة التعليمية وأهم نماذج تطبيقها (خلال المحور الأول من محوري البحث الراهن) ، وتناول المحور الثاني الأسس والمبادئ التي نقوم عليها المساءلة التعليمية الإدارية وأهم أركانها، وأردف هذا المحور بتحديد إجراءات وآليات تطبيق المساءلة التعليمية والإدارية في مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت وختم بالمعوقات التي يُتوقع أن تحدُّ من تطبيق المساءلة التعليمية الإدارية؛ وبذلك (يتوقع) للبحث الموجز أن يكون قد حقق هدفه الرئيس ألا وهو " تحديد متطلبات - اجراءات وآليات- تطبيق المساءلة التعليمية الإدارية ومعوقات تطبيقها في مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت (مثلاً) ، بعد التعريف بالإطار المفاهيمي للمساءلة التعليمية الإدارية وما لها من أسس ومبادئ وأركان.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

(١) حنان اسماعيل أحمد (٢٠٠٦م): " المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المؤسسي من منظور تخطيطي "، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للعلوم والتنمية، ع (٤٢)، ص- ٧٠.

(٢) على السيد الشخيبي (٢٠٠٥م): " المحاسبية والتقويم سُبل التميز والإبداع في التعليم العالي "، المؤتمر العاشر للوزراء والمسئولين عن التعليم العالي - التميز والإبداع في التعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص –١١٤.

(٣) مها سعد عبد الرحمن (٢٠١٥م): " المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (١٦)، ص-٤.

(٤) محمد بن يوسف يعقوب (٢٠١٦م): " أهمية تطبيق القيادات التعليمية لمبادئ المحاسبية الإدارية - دراسة ميدانية مُطبقة بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية المتخصصة، ع (٣)، مج (٥)، ٢٠١٦م، ص-١٤٦.

(٥) محمد طرفان (٢٠٠٦م): المساءلة: مفهومها وأنواعها وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية الحديثة، الأونروا، دائرة التربية والتعليم، معهد التربية، عمان، الأردن، ص-٦٢.

[1] نيرمين متولي عوض (٢٠٢٠م): مرجع سابق، ص –١١٣.

(٦) يُسرى الحسنات (٢٠١٣م): " واقع متطلبات الثقافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها "، ماجستير- غير منشورة- الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص- ٢٥.
(٧) إيمان حويل (٢٠١٢م): " واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بنيها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها "، ماجستير- غير منشورة - جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص ٦٧.
(٨) مي محمد الحسن (٢٠١٠م): " درجتا المساءلة والفعالية الإدارية التربوية والعلاقة بنيهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم "، ماجستير- غير منشودة- جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص -٥١.
(٩) آمال يس المجالي (٢٠١٠م): " أثر المساءلة الإدارية في فاعلية الجامعات الرسمية الأردنية " بحث مُقدم للمؤتمر الثالث " الجامعات العربية - التحديات والأفاق، شرم الشيخ، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص-٣٦.
(١٠) وزارة التربية (٢٠١٣م): أهداف المراحل التعليمية بدولة الكويت، الكويت إدارة شئون الطباعة، ص-٦٥.
(١١) مرفت صالح ناصف (٢٠٠٨م): " المحاسبية وتطوير الأداء بالمدرسة الثانوية - دراسة مقارنة في مصر وانجلترا والولايات المتحدة الأمريكية، مجلة كلية التربية، ج (٢)، ع (٢٣)، ٢٠٠٨م، ص-١٧، ص-١٥٦.
(١٢) منال أبو الفتوح عويضة (٢٠١٢م): " ثقافة المحاسبية التعليمية لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية "، ماجستير- غير منشورة- كلية التربية، جامعة سوهاج، ص-٣٦، ص-١٧٨.
(١٣) محمد رمضان حسانين (٢٠١٥م): "دراسة مقارنة لنظم المساءلة التعليمية في التعليم الثانوي العام في كلٌ من فرنسا وماليزيا وجمهورية الصين الشعبية "، ماجستير- غير منشورة- كلية التربية، جامعة سوهاج، ص-٢٦، ص-١٧٢.
(١٤) منى محمد رفعت العزيزي (٢٠٢١م): "متطلبات تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشراقية لضمان جودة التعليم - دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية " ماجستير- غير منشورة- كلية التربية، جامعة المنصورة، ص – ٢٧، ص- ١٦٨.
(١٥) لبنى نعيم أحمد الدريني (٢٠٠٠م): " اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظ العاصمة "، ماجستير- غير منشورة- الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص-٥.
(١٦) رائد إسماعيل عبابنة، نادية محمد الجمعان (٢٠١٠م): " اتجاهات العاملين في وحدة الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن"، بحث منشور مجلة دراسات العلوم الإدارية، م (٧)، ع (٢)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ص- ٣٩٢.
(١٧) بسام محمد عبد الرحمن أبو حشيش (٢٠١٠م): " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين"، مجلة الجامعة الاسلامية للبحوث الإنسانية، م (١٨)، ع (٢)، يونيو، ص- ٨٩.

(١٨) جهاد محمد محمود سلامة (٢٠١٣م):" دور المساءلة فى تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويرها"، ماجستير- غير منشورة- كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص-١٥.
(١٩) خالد عبد العزيز العثمان (٢٠١٧م): " تصور مقترح لتطبيق المحاسبية التعليمية في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات البحوث، م (٦)، ع (١٠)، ٢٠١٧ م، ص - ٥٠.
(٢٠) إبراهيم أحمد إبراهيم (٢٠١٨م): " تصور مقترح لمواجهة العنف المدرسي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء المحاسبية التعليمية "، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع (٩٨)، ص-٢٩٣.
(٢١) عمر محمد مرسى (٢٠١٨م): " التأصيل الإسلام للمحاسبية- التعليمية فى ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية "، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع (١٠١)، ص ٢٤٤.
(٢٢) خالد عطية سيد أحمد يعقوب (٢٠٠١م): " تطوير نظام مساءلة المعلمين في مصر في ضوء خيرة المملكة المتحدة " ماجستير- غير منشورة- كلية التربية، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، ص - ١٩.
(٢٣) ابراهيم عباس الزهيري (٢٠٠٤م): " المحاسبية في مدارس حمد الاختيار مدخل لدعم مفهوم اللامركزية فى إدارة التعليم في مصر "، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، ع (١٥٥)، ج (١)، مايو ٢٠٠٤م، ص- ٣٢٩.
(٢٤) حدين نعمان على الشريف (٢٠١٣م): " أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للمعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة "، ماجستير- غير منشورة- كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، ص - ١٥.
(٢٥) وائل على عبده الديميرى (٢٠١٥م): "مدى إلتزام ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين بمبادئ الشفافية والمساءلة الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة"، الأكاديمية الإدارية السياسية للدراسات العليا، برامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، ص –١٢..
(٢٦) مبارك هادي عدس النمران (٢٠١٣م): " تطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل المحاسبية التعليمية - رؤية مقترحة "، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٥٦)، ج (٣)، ص-٣٧٣.
(٢٧) صبري الأنصاري علىً وآخرون (٢٠١٨م): " آليات تطبيق المحاسبية التعليمية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت "، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي بقنا ع (٣٥)، ص- ٤.
(٢٨) أحمد حسن ناصر (٢٠٠٩م): " المحاسبية التعليمية كدخل لرفع الانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية "، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج (٥)، ع (١)، ص-٨.
(٢٩) مجدي صلاح طه المهدى (٢٠٠٨م): المساءلة التعليمية - رؤية الفكر مواقع التطبيق، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ص - ص: ٢٥-٢٦.
(٣٠) باسم على الحوامدة، محمد حسن جرادات (٢٠٠٥م): " درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش "، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (٥٨)، ص- ٠١٩٢.

(٣١) دور عوض حسن (٢٠١٥م): " درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها "، ماجستير- غير منشورة- كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزه، فلسطين، ص-٦٣.
(٣٢) نيرمين متولي عوض (٢٠٢٠م): " المتطلبات تطبيق المساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي - دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية "، ماجستير- غير منشورة- كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ٦٣.
(٣٣) أحمد كامل الرشيدي، حامد عمار (٢٠١١م): المشكلات المدرسية المعاصرة - قضايا وحلول، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ص - ص: ١٧-١٩.
(٣٤) محمد حافظ هنداوي (٢٠١٣م): دراسة مقارنة لتغيير المحاسبية ودور مدير المدرسة في كل من: الولايات المتحدة لأمريكية ونيوزيلاندا واستراليا وانجلترا، وإمكانية الافادة منها في جمهورية مصر العربية "، مجلة التربية والتنمية، السنة الثانية عشر، ع (٢١)، ديسمبر، ص-ص: ٤٨-٤٩.
(٣٥) حيدر العمري (٢٠٠٤م): " واقع المساءلة التعليمية في وزارة التربية والتعليم في الأردن - دراسة تحليلية تطويرية " دكتوراه، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص-٧٠.
(٣٦) هاني فوزي محمد أبو الخير (٢٠١٩م): " المحاسبية التعليمية وتجويد العمل الإداري فى مؤسسات التعليم قبل الجامعي "، مجلة كلية التربية - جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع (١٢)، ج (١)، ص -١٦٦.
(٣٧) جورجيت دميان جورج (٢٠١١م): " تطبيق المحاسبية التعليمية - مدخل التحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (٧٥)، ج (٣)، ص-٢٨٩.
(٣٨) يحي ال الحارث (٢٠٠٥م): " اتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة فى الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية "، ماجستير- غير منشورة - الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص - ص: ٣٥ –٣٦.
(٣٩) مجدي صلاح طه المهدى (٢٠٠٤م): " المساءلة التعليمية فى مصر بين إشكاليات التنظير وممارسات التطبيق في ضوء خبرات بعض الدول "، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (٥٥)، ج (١)، ص – ٨٥.
(٤٠) [(١)] خميس فهيم عبد الفتاح (٢٠١٠م): " تطوير المحاسبية التعليمية بالتعليم الابتدائي المصري في ضوء خبرات بعض الدول "، كتوراة- غير منشورة- كلية التربية بدمنهور، جامعة الإسكندرية، ص - ٥٢.
(٤١) ماهر أحمد حسن محمد (٢٠٠٩م): " المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية "، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، م(٢٥)، ج (١)، ص-٦٦.
(٤٢) جمعية الشفافية الكويتية (٢٠١٩م): منتدى الكويت الخامس للثقافية الخامس، الكويت، المركز المالي والتجاري، مركز المؤتمرات فندق موفنبيل، المنطقة الحرة، ١٧ - ١٨ أبريل، ٢,١٩م، ص - ص: ٩٢-٩٢.
(٤٣) منى نايف صقر الشمرى (٢٠٢١م): " ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل - دراسة نوعية "، كتاب أبحاث المؤتمر الدولى لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، ص -ص: ٣٨٢-٣٨٣.

(٤٤) ماجد سعيد الجهنى (٢٠٢٠م): " تصور مقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة " مجلة البحث العلمى فى التربية، ع (٢١)، ج (١)، ص – ١٢٧.
(٤٥) نصرة بنت صالح العبرية (٢٠٢١م): " واقع تفعيل الإدارة المدرسية للشراكة المجتمعية وفق متطلبات إدارة الأزمات التعليمية بسلطنة عمان "، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج (١٠)، ع (٢)، ص - ٤٢٨.
(٤٦) على محمد فهيد العجمى (٢٠١٦م): " تصور مفترح لتطوير عملية الإشراف التربوية بدولة الكويت "، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مج (٣٥)، ع (١٧٠)، ج (٣) أكتوبر ٢٠١٦م، ص- ٧٦٦.
(٤٧) مجدي صلاح طه المهدي (٢٠٠٨م): المساءلة التعليمية- رؤية الفكر وواقع التطبيق، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ص - ٥١.
(٤٨) صبحي يوسف عبد الله عبد الرحمن (٢٠١٨م): " دور مديري الإدارات التعليمية في تنمية الكفايات التخطيطية لدى مديري المدارس " ماجسير، غير مشورة، كلية التربية، جامعة الاسكندرية، ص - ٣٨.
(٤٩) أحمد عودة الدويرى (٢٠٠٢م): " المساءلة في الإدارة العامة في الأردن - دراسة ميدانية تحليلية في وجهة نظر المدراء من وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية "، ما جستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ص-١٠١.
(٥٠) عبد الله الفارسي (٢٠٢٠م): " دراسة تحليلية للمساءلة التعليمية في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة وإنعكاس ذلك على دور المشرف التربوي في سلطنة عمان "، الملتقى الأول للاشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم، ص - ص ٥٢ – ٥٣.

ثانيا المراجع الأجنبية

([1]) Arnold F.(2010). *Splintered Accountability. State Governance and Education Reform*, State University of New York Press, p. 210

([2]) Anderson, Anne, Jo (2013). Accountability in Education, Education policy Series,International Academy of Education, International Institute for Education planning, UNESCO, *HTTP.//www.iaoed.pdf*. p.118

([3]) Starling, G. (2010). *Managing The Public Sector*,9th edition, Joseph Lampel, New York University, p. 36.

([4]) Huque, A. S. (2011). Accountability and governance. strengthening extra- bureaucratic mechanisms in Bangladesh, *International Journal of Productivity and Performance Management*, p. 25

([5]) Ministry of Education, Science and Technology. (2016). Government circular number 3 regarding implementation of fee free basic. education, Dar es Salaam Tanzania. The United Republic of Tanzania, p.97

(6) Blank Stein.M. (2003): Lessons from enlightened corporations. *Journal of Education Leadership*, Vol. 53, No.6, P-73.
(7) Poisson, Muriel (2010): *Corruption and Education Policy Series*. The International Institue for Educational Planning (IEP), Paris, France, p-56.
(8) Plaček, M., Půček, M., & Ochrana, F. (2019). Identifying corruption risk. A comparison of Bulgaria and the Czech Republic. *Journal of Comparative Policy Analysis. Research and Practice*, 21(4), PP. 65 .
(9) Ernestine, K. Enomoto & Sharon, Conley (2007). Harnessing Technology for School Accountability. A Case Study of Implementing a Management Information System, *Planning and Changing*, Vol. 38, No. 3&4. p-p:174-175.
(10) Dwaase, D.A.; Awotwe, E.; Smith, E.O. (2020). Skills requirements of the professional accountant in a changing work environment. *IOSR J. Humanit*. Soc. Sci. p.69 .