



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## بعض المشكلات التي تواجه مسؤولي المتابعة بالإدارات التعليمية في تحقيق الجودة التعليمية

إعداد

الباحثة/نوسة حسيب محمد عبد المجيد  
معلمة لغة عربية بالمرحلة الإعدادية

إشراف

أ.د / مجدى صلاح طه  
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية  
كلية التربية جامعة المنصورة

أ.د / محمد حسنين العجمي  
أستاذ أصول التربية  
وعميد كلية التربية جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة  
العدد ١١١ – يوليو ٢٠٢٠

---

## بعض المشكلات التي تواجه مسؤولي المتابعة بالإدارات التعليمية في تحقيق الجودة التعليمية نوسة حسيب محمد عبد المجيد

مقدمة:

تلعب المتابعة دورا هاما في انضباط أي نشاط إنساني، فالمتابعة المستمرة للنشاط أو للمؤسسة تعمل كمنشط للعاملين بها فيؤدي ذلك إلى تجويد الأداء، كما أن من أهم عوامل نجاح أي منظمة ثقة الفئات المستفيدة والجهات المانحة بعمل المؤسسة وهذا ما تقوم به المتابعة، حيث تلعب عملية المتابعة دورا أساسيا في تقديم صورة احترافية عن المنظمة وفريق العمل وتساهم في بناء الثقة، ليس هذا فقط بل إن المتابعة تقوم بدور البوصلة التي تذكر فريق العمل بضرورة السير دوما نحو تحقيق الهدف النهائي فمن السهل جدا أن يغرق فريق العمل في التفاصيل اليومية للعمل فتساعد تقارير المتابعة في ملاحظة أي انحراف عن الهدف والعمل على تصحيحه، فالمتابعة ليست عمل إداري ينظر فقط إلى الخطة والميزانية بل هي عمل فني يهدف أيضا إلى متابعة جودة العمل وكفاءته (مؤسسة فريدريش إيبيرت الألمانية: ٢٠١٤، ص ١٠)

**والمتابعة** هي أحد الوظائف الأساسية للإدارة التعليمية ، وأحد النظم الفرعية للإدارة في ذات الوقت، وهي تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات الموضوعية يتم تنفيذها كما سبق تحديدها، والرقابة ذات تأثير بالغ في كل عمل من أعمال الإدارة، كما أنها تتأثر في ذات الوقت بباقي الوظائف الإدارية الأخرى، ويجب التفريق بين رقابة رشيدة تعرف أهدافها ووظائفها، والدور الملقى على عاتقها في تحقيق أهداف الإدارة، وتم اختيار العاملين فيها بذكاء وعبقريّة، وبين رقابة عرجاء، لا تعرف عن الرقابة أكثر من أنها استعلاء على الزملاء ليس له ما يبرره، وتسلط عليهم، فالنوع الأول من الرقابة إنما هو جزء من نظام إداري ومجتمعي واع ورشيد ومتقدم، يحترم الناس، ويهدف إلى خدمة الحياة والأحياء جميعا، والنوع الثاني من الرقابة إنما هو جزء من نظام متخلف، وليس له وظيفة سوى المحافظة على التخلف والسيطرة على الحياة والأحياء ، وهذا هو نوع الرقابة السائد في بلاد العالم الثالث (عبد الغنى عبود، ٢٠٠٤، ص ٣٣٣).

فمن المعروف "أن منظومة التعليم من المنظومات المجتمعية التي تؤثر بمخرجاتها في المجتمع ولا يمكن للتربية أن تحقق أهداف تنمية المجتمع المتوقعة وأهدافها المنشودة إلا بنجاح العملية التربوية وهذا النجاح يعتمد على عناصر عديدة "منها نجاح الإدارة ومتابعتها للمدارس"

(ناجى رجب سكر ونائلة نجيب الخزندار، ٢٠٠٧، ص ١١٧٤) فمن أهم مهام عملية المتابعة متابعة تنفيذ التجهيزات المدرسية ومتابعة المناهج، والنمو في أعداد الطلاب وهيئات التدريس طبقا للخطة الموضوعية هذا إلى جانب متابعة الإنفاق الجاري والاستثماري المتمثل في تمويل المشروع، والمتابعة السليمة ليست مجرد الإشراف على تنفيذ الخطة، أو التعرف على مراحل تنفيذها ماليا وزمنيا، بل إن عملية المتابعة قد تعدت كل ذلك لتصل إلى تحليل مراحل تنفيذ الخطة في ضوء أهدافها العامة والتفصيلية تحليلا يهدف أساسا إلى الكشف عن مواطن النقص والقصور وبهذا فهي تهدف إلى مساعدة المخطط على أن يقوم بتعديل الخطة على أساس تجربة حية في الواقع (محمد متولى غنيمية، ٢٠٠٩، ص ١٩٢)

فعلى الرغم من كل ما يبذل داخل الميدان التعليمي في مصر من أجل تحقيق أقصى فائدة من العملية التعليمية، إلا أن الملاحظة الواقعية تؤكد وجود نوع من الفجوات والتباينات العميقة جدا التي تجعل التعليم عاجزا رغم ما اتخذ من إجراءات؛ ويرجع ذلك إلى وجود قصور في أداء أجهزة الرقابة على الأداء التعليمي، وهي الوظيفة الإدارية التي تتولى المتابعة الدائمة للنشاطات التعليمية للتأكد من مدى مطابقتها لمعايير الأداء ومدى تحقيقها للأهداف المخططة والكشف عن الانحرافات ليسهل تصحيحها (مجدي صلاح طه، ٢٠٠٤، ص ٨، ٩).

إن عملية متابعة الجودة تهدف إلى تحسين نوعية التعليم والتعلم، فهي توفر المساءلة أمام العالم الخارجي فيما يتعلق بنوعية أنشطة التدريس واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق هذه الغاية، كما أن المتابعة تساعد في وضع سياسة أكثر كفاءة نحو تحسين التعليم وتستند عملية المتابعة على الأهداف التربوية ومعايير الجودة (Veerle Hulpiau, Kim Waeysens, 2001).

إن المتابعة في ظل إدارة الجودة الشاملة لم تعد تهدف إلى معالجة القصور فحسب بل التصدي للمشاكل قبل وقوعها تقول أمل شمس "إن نظام إدارة الجودة الشاملة يركز على أداء العمل الصحيح بشكل مباشر ومن أول مرة والتحسين المستمر لجميع العمليات، والتركيز على الأساليب الوقائية في التصدي للمشاكل قبل وقوعها" (أمل عبد الفتاح شمس: ٢٠١٠، ص ٤٠١)، كما أن من مبادئ ديمينج (deming) في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية والإنتاجية التوقف عن الاعتماد على التفتيش بنهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة والقيام ببناء الجودة في المنتج من الأساس (محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات، ٢٠٠٦، ص ٤٥).

مشكلة البحث:

---

تتمثل مشكلة الدراسة التساؤلات التالية :

- س ١ / ما الإطار الفكري الموجة لعملية المتابعة الإدارية بالإدارات التعليمية؟  
س ٢ / ما المشكلات التي تعوق مسئولى المتابعة بالإدارات التعليمية عن القيام بأدوارهم الوظيفية  
فى متابعة جودة العملية التعليمية ؟  
س ٣ / ما الحلول المقترحة للتغلب على المشكلات التي تعوق مسئولى المتابعة بالإدارات التعليمية  
فى متابعة جودة العملية التعليمية ؟  
أهداف البحث  
يستهدف البحث تحقيق مايلى :

١. التعرف على الإطار الفكري الموجة لعملية المتابعة الإدارية بالإدارات التعليمية .
٢. التعرف على المشكلات التي تعوق مسئولى المتابعة بالإدارات التعليمية عن القيام بأدوارهم  
الوظيفية فى متابعة جودة العملية التعليمية .
٣. التوصل لحلول مقترحة للتغلب على المشكلات التي تعوق مسئولى المتابعة بالإدارات  
التعليمية من متابعة جودة العملية التعليمية ؟  
أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث من خلال مايلى :

- ١- أن هذا البحث سيسهم في حل العديد من المشكلات التي تقابلها المدارس بسبب التقصير فى  
عمليات المتابعة الواجب القيام بها من مسئولى المتابعة بالإدارات التعليمية
- ٢- سوف يستفيد من الدراسة وحدات المتابعة الإدارية بالإدارات التعليمية حيث سيتم عرض  
محتوى علمى بمثابة الوجبة الدسمة والمحتوى التدريبى اللائق للقائمين والمقبلين والمهتمين  
بعملية المتابعة الإدارية التي يقوم بها مسئولى المتابعة بالإدارات التعليمية .  
منهج البحث :

اعتمد البحث على المنهج الوصفى لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات حيث سعت  
الدراسة للكشف عن المشكلات التي تعوق مسئولى المتابعة بالإدارات التعليمية عن القيام  
بأدوارهم الوظيفية فى متابعة جودة العملية التعليمية وكذلك الحلول المقترحة للتغلب على تلك  
المشكلات

مصطلحات البحث

١- **المتابعة:** مجموعة من الإجراءات تهدف إلى مراقبة تنفيذ السياسة التعليمية وما تم من إنجاز العملية التعليمية، كما تعمل على جمع البيانات المتعلقة بالعمل المدرسي والأنشطة التي تساعد على قياس كفاءة العملية التعليمية وإبراز نواحي القوة وجوانب الضعف والقصور حتى يمكن للمسئولين اتخاذ القرارات اللازمة لتلافيها بما يحقق التطوير، فهي رصد للعملية التعليمية للتحقق من أن التنفيذ يتم وفقا لما هو مقرر وفي حدود التعليمات والقواعد لتشخيص الإيجابيات والتأكيد عليها، وبيان السلبيات والسعي لعلاجها وتقادي تكرارها في المستقبل (علية محمد إسماعيل، ٢٠٠٧، ص ٥٩، ٦١)

٢- **متابعة الجودة التعليمية:** يقصد بمتابعة جودة العملية التعليمية: خضوع المنظومة التعليمية لمراجعة شاملة لكافة مكوناتها من مدخلات وعمليات ومخرجات، مما يدعم الجهود نحو تطوير المنظومة التعليمية ويبرز ضرورة المعالجة الشمولية في قياس الجودة وتقييمها (محسن عبد الستار عزب، ٢٠٠٨، ص ١٣٨)

**وتحقيقاً لأهداف البحث ستقع إجراءات الدراسة في النقاط الآتية :**

١- الإطار الفكري للمتابعة الإدارية

٢- متابعة جودة العملية التعليمية

٣- مشكلات المتابعة الإدارية

٤- سبل مواجهة مشكلات المتابعة الإدارية

**أولا الإطار الفكري للمتابعة الإدارية**

١- مفهوم المتابعة

**المتابعة في اللغة:** من الفعل تابع، فيقال تابع، يتابع، متابعة، وتابع الأمر تتبعه وراقبه وتقصاه، وأيضا وصله واستمر فيه، وتابع حديثه وصله واستمر فيه وحافظ على حسن سياقه، ومتابعة العمل: الاستمرار فيه والمثابرة عليه، واسم الفاعل منها متابع واسم المفعول متابع (معجم اللغة العربية المعاصر، ٢٠٠٨، ص ٢٨١).

ونلاحظ على المعنى اللغوي هنا أمران: أولهما أنه يأخذ معنى المراقبة والتقصي وثانيهما أنه إلى جانب ذلك يأخذ صفة الاستمرارية فالمتابعة فيها مواصلة ومداومة واستمراراً **المتابعة اصطلاحاً** فقد تعددت المصطلحات حول مفهوم المتابعة نعرض منها ما يلي:

**المتابعة:** مجموعة من الإجراءات تهدف إلى مراقبة تنفيذ السياسة التعليمية وما تم من إنجاز العملية التعليمية، كما تعمل على جمع البيانات المتعلقة بالعمل المدرسي والأنشطة التي تساعد على

قياس كفاءة العملية التعليمية وإبراز نواحي القوة وجوانب الضعف والقصور حتى يمكن للمسؤولين اتخاذ القرارات اللازمة لتلافيها بما يحقق التطوير، فهي رصد للعملية التعليمية للتحقق من أن التنفيذ يتم وفقا لما هو مقرر وفي حدود التعليمات والقواعد لتشخيص الإيجابيات والتأكيد عليها، وبيان السلبات والسعي لعلاجها وتفادي تكرارها في المستقبل (عليه محمد إسماعيل، ٢٠٠٧، ص ٥٩، ٦١)

**المتابعة:** تعنى ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة ومن ثم العمل على تلافيها قبل حدوثها (على السلمي، ١٩٧٨، ص ٣٠٤).

**المتابعة:** هي العملية التي يتم فيها التعرف على مدى الالتزام بتخطيط وتنفيذ البرنامج المحدد وفقا للأهداف والأسس التي وضعت عند بدء إعداد الخطة، ويعنى ذلك تسجيل كل خطوة من خطوات التنفيذ، ومعرفة مطابقتها ماليا وزمنيا لما سبق الاتفاق عليه (محمود مصطفى الشال، ٢٠٠٥، ص ٥٥٩).

**وبقراءة هذه المفاهيم يتضح أن المتابعة لها علاقة ببعض المصطلحات الأخرى:** حيث توجد بعض الأنشطة التي قد تتشابه مع المتابعة ويخلط البعض بينهم ومن هذه الأنشطة الرقابة، التفشي، الإشراف، التوجيه، التقييم، المحاسبية التربوية، المساءلة التعليمية وسنوضح فيما يلي تعريف كل منهم لإيضاح الفروق الجوهرية بينهم وأيضا العلاقة بينهم وبين المتابعة.

**فبالنسبة للرقابة** فإنها تتضمن 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 المناسبة (صلاح الدين إبراهيم معوض، ١٩٧٨، ص ٢١)، والرقابة في المنهج الإسلامي تشمل ثلاثة أنواع:

**النوع الأول الرقابة الذاتية:** وهي أن يراقب الإنسان نفسه بنفسه دون الحاجة إلى رقيب من خارجه وهي ناتجة عن يقظة ضميره وهي أرخص أنواع الرقابة تكلفه حيث لا تحتاج إلى جهاز رقابي أو وسائل رقابية، **والنوع الثاني وهو الرقابة الإدارية:** وهي رقابة كل قائم على أمر غيره سواء كان حاكما أو رئيسا لعمل أو مديرا لمؤسسة أحوال من تحت رعايتهم لذا قال الرسول صلى الله عليه وسلم "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته"، رقابة شعبية: وهي رقابة الأمة للقائمين على شئون المجتمع (أشرف السعيد أحمد محمد، ٢٠٠٥، ص ) ويكمن الخلاف بين الرقابة والمتابعة في

الأهداف والتوقيت، فالمتابعة ترمى إلى الكشف عن الأخطاء قبل حدوثها والعمل على منعها ، بينما تهدف الرقابة إلى ما تم فعلا واتخاذ إجراءات تصحيحها، وبذلك فإن فكرة المتابعة تتفق في جوهرها مع مفهوم الرقابة المانعة preventive control (على السلمى، ١٩٧٨، ص ٣٠٤).

**وبالنسبة للتفتيش فإنه يعنى النزول إلى الموقف لمراجعة العمل والكشف عن الأخطاء والتعرف على المشكلات التي تعوق سيره وقد ترتبط المتابعة بالتوجيه ويقصد بها مساعدة الرئيس لمؤوسيه في أدائهم لأعمالهم بأن يبين لهم ماذا يجب عمله؟ ومتى؟ وكيف يتم أداءه؟ فالتوجيه هو كل النشاطات التي يقوم بها مديرو التعليم من أجل تحسين العملية التعليمية مثل مشاهدة الدروس وعقد اجتماعات جماعية وفردية مع المدرسين وتطوير تنفيذ الخطط اللازمة (محمد جاسم العبيدي، ٢٠١٠، ص ٢٧) ويكمل هذا الأمر بالإشراف الذي هو التعرف على مدى تنفيذ المرؤوس للتوجهات المقدمة إليه وهو لا ينفصل عن التوجيه لأن الرئيس يشرف ويوجه في نفس الوقت، فالإشراف عملية تلازم تنفيذ الخطة الموضوعة والسابق إقرارها وهو عملية أساسها خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة وجعل العاملين راضين عن عملهم وظروفهم، لذلك فهو يرتبط بالتخطيط والتنظيم، كما يرتبط بالروح المعنوية والعلاقات، فالإشراف هو العمل الدائب للمدير أو الرئيس حيث يواجه المشكلات ويقوم المعوج من الأمور (حنان عبد الحليم رزق، ٢٠٠٠، ص ١٤٠)**

**كما أن المتابعة تكون لإقرار المحاسبية التربوية:** وكلمة محاسبية بصفة عامة تعنى مسؤولية الفرد عن أداء أعمال معينة وتحقيق نتائج لها بمستوى معين مما يجعله عرضة للمحاسبة، فالمحاسبية التربوية هي عملية إصدار أحكاما وفقا لمعايير محددة تركز على متابعة الأفراد والإحاطة بسلوكياتهم وبالصلاحيات المفوضة لهم بغية الارتقاء بالعملية التعليمية بمكوناتها الثلاث: المدخلات، العمليات، المخرجات (عبد الخالق فؤاد، ٢٠١٢، ص ٧١٧)، ولا بد في المحاسبية من وجود مؤشرات أداء وعمليات تشخيص مستمرة للتقييم وأن تتضمن هذه العمليات طرقا لتغيير الممارسات التعليمية غير الناجحة التي لا تخدم الطلاب (سهام جمال محمد عبد الغنى، ٢٠٠٤، ص ٥٦)، **والمساءلة التعليمية:** حالة للفرد يكون فيها صالحا للمؤاخذه على أعماله، ملزما بتبعاتها المختلفة أمام الآخرين، فهي ترتبط بالمسئولية التي تعنى القابلية للمساءلة فالمسئولية عن فعل خطأ معناه استحقاق الإنسان للعقاب ، فهي تعد سمة من سمات الخلق وميل للوفاء بالوعود والالتزام بالواجبات (مجدى صلاح، ٢٠٠٤، ص ١٧).

**وكثيرا ما ترتبط المتابعة بالتقييم:** غالبا ما يترافق مصطلحا المتابعة والتقييم، ولكن هذا لا يعنى أبدا أنهما يحملان نفس المعنى فكلاهما جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة ويلعبان دورا مهما في

---

إعادة النظر في الأنشطة المخططة بناءً على نتائج المتابعة والتقييم، ولكن يمكن الخلاف في أن المتابعة تتم بصفة دورية للتأكد من حسن سير المؤسسة وأن الخطط الموضوعة يتم تنفيذها ضمن الإطار الزمني المحدد وبالجودة المطلوبة لضمان تحقيق النتائج المرجوة والوصول للأهداف الموضوعة وتساعد نتائج عملية المتابعة في ملاحظة الثغرات بشكل مبكر بحيث يتم تداركها أو تلافيها بحيث يتم التأكد من أن المؤسسة لا تتحرف عن هدفها وخطتها، بينما يتم التقويم بصفة مرحلية للتأكد من أن الهدف قد تحقق ويتم من خلاله استقاء الدروس المستفادة من التجربة بحيث يمكن لاحقاً التعلم من الأخطاء وتفاديها وتكرار الخطوات الناجحة والبناء عليها (مؤسسة فريدريش بيرت، ٢٠١٤، ص ٨، ٩)

## ٢- أهمية المتابعة وأهدافها:

المتابعة الجيدة هي أحد الأساليب المهمة والناجحة التي تحقق الطمأنينة لجميع المهتمين بالعملية التعليمية حيث نحافظ أولاً وقبل كل شيء على هويتنا ولنطمأن من أننا نسير في الاتجاه الصحيح بإتباع الإجراءات السليمة كما أنها تساعدنا على تحقيق أهدافنا وتتيح لنا التوجيه السليم لبرامجنا المستقبلية الوجهة الصحيحة وعلى ذلك يجب أن تقوم عملية المتابعة على أساس الثقة بين كافة العاملين سواء أعضاء المتابعة أو العاملين في المجالات المستهدفة متابعتها واحترام كل الأفكار المقدمة من كافة العناصر سواء التي تساهم في حل مشكلة قائمة أو عن طرح أفكار جديدة تساهم في إضافة الجديد على القائم بالتعليم مما يساعد في إجراء التطوير والتحديث المنشود بصورة تعاونية بين جميع عناصر العملية التعليمية وفي هذه الحالة سيتغير المنظور إلى أعمال المتابعة على أنها تهدف إلى تصيد الأخطاء إلى المتابعة التربوية التي يتم فيها تبادل الخبرات والأفكار وتقديم المعلومات المفيدة في نظام العمل التربوي داخل كافة مؤسسات التعليم (صلاح مصطفى على بيومي، ١٤٣٠هـ، ص ١)

فالمتابعة عملية ضرورية لضمان انتظام أي عمل وضمان تحقيقه لأهدافه المرجوة منه، فالمتابعة لها العديد من الفوائد والأهداف نذكر منها ما يلي:

١. تمكن المسؤولين من التعرف على سير المؤسسة من السير في الاتجاه الصحيح من عدمه، ومعرفة مدى توافق سير الأنشطة مع ما هو مخطط له، كما أن المتابعة توفر معلومات تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، كما أنها توفر توصيات ومقترحات بشكل مستمر كي تسير المؤسسة نحو تحقيق الهدف النهائي المطلوب (ورشة عمل أساسيات المتابعة والتقييم، ٢٠١٣، ص ٦٧).



٢. **الملاحظة والتوجيه:** فلم تعد تهدف المتابعة إلى تصيد الأخطاء كما كان متبع قديماً، بل يقوم المتابع بملاحظة المرؤوسين أثناء أدائهم لأعمالهم ويتولى تعليم هؤلاء المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم ومساعدتهم على اكتشاف التعارض والصعوبة في التطبيق مع توجيههم إلى التعديلات المطلوبة في مواجهة هذا التعارض وتلك الصعوبة وخاصة بالنسبة للمنخرطين في العمل حديثاً فتفهم سلوكهم وخصائصهم وآمالهم وتطلعاتهم وتوجههم وتتابعهم بحكمة وكفاية للأخذ بيدهم بلطف نحو التكيف مع عملهم ومع المجموعة التي يعملون معها ولكي تتم عملية التوجيه بنجاح لابد من عدة أمور منها: أن تتم عملية التوجيه بصورة علمية، أن تراعى فيها القواعد النفسية والتربوية المتصلة بالعلاقات الإنسانية، أن تكون الإجراءات ليس فيها ما يهبط بالروح المعنوية للمرؤوسين أو يضعف ثقتهم بأنفسهم، أن ينطوي التوجيه على تشجيع المرؤوسين وتنمية شخصياتهم والسماح لهم بالاستقلال في أعمالهم، كما أنه لابد أن تراعى في عملية التوجيه الفروق الفردية بين العاملين في تكوينهم النفسي وفي تركيب شخصياتهم وخصائصها وفي نظرتهم للأمور (عمر محمد التومي، ١٩٩٢، ص ٦٠، ٦١).

٣. **الكشف عن الأخطاء قبل حدوثها:** حيث أن فكرة المتابعة تتفق في جوهرها مع مفهوم الرقابة المانعة التي تسعى لمنع الانحرافات والأخطاء، فليس من المفيد أن تنتظر الإدارة لحين وقوع الخطأ أو الانحراف ثم تحاول تصحيحه ولكن الأفضل والأجدي أن تضع النظم الكفيلة باكتشاف الضعف التي قد ينتج عنها خطأ والعمل على إصلاحها وبذلك لا تعطى فرصة للانحراف لكي يقع أصلاً أي تطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج أو ١٠ أوقية وقاية تعادل رطل شفاء (على السلمي، ١٩٧٨، ص ٣٠٥).

٤. **تجنب وقوع الأزمات:** فبدون نظام المتابعة الفعال للمؤسسات التعليمية من السهل أن تتحول المشكلات البسيطة والتي يمكن إيجاد حل سريع لها إلى أزمات، فترك المشكلات البسيطة والصغيرة بدون حل يجعلها تتفاقم بمرور الزمن وبالتالي قد تتحول إلى أزمات، وإذا تركت قد تتحول إلى كوارث (بشرى زيدان وأمانى البري، ٢٠١١، ص ١٧).

٥. **التحسين المستمر:** فإذا كانت المتابعة عملية دورية مستمرة فهي تهدف إلى التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية، والتحسين المستمر هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد تم تطوير هذا المبدأ من قبل Deming و shewart وهو يتضمن أربع خطوات رئيسية هي: (خطت plan: حيث تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع

---

البيانات الضرورية وتحليلها، افعال do: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدد، افحص check: قم بقياس النتائج وتقييمها، نفذ acth: إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين ويطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة أما إذا كانت النتائج غير ناجحة فيلزم تعديل خطة التحسين أو إلغاؤها (رحمان رسول فتاح، ٢٠١٤، ص ٩) فالإدارة التي تسعى نحو التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة تقدر أهمية التحسين المستمر، وهو يتطلب إدارة تتسم بالتصميم والتنفيذ الجيد لكل الأنظمة والعمليات والذي يكون المبدأ الذي تسير عليه "افعل الصواب اليوم ليكون الغد أفضل" do it right today tomorrow is better، وأن تراعى أهداف التحسين المستمر لكل الأنشطة ووحدات العمل بالمنظمة وتراعى تدعيم قيمة العميل عن طريق الخدمات المتطورة والجديدة، ووضع المعايير من أجل الحصول على منتجات وخدمات مثالية، وتقليل الفاقد، وتقليل عدد العيوب بالمنتجات والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى التحسين المستمر في الأداء، وتحسين مستوى الإنتاجية والفاعلية في استخدام كل الموارد (عزة جلال مصطفى، ٢٠١١، ص ٥٤٧).

٦. **انتظام العمل:** حيث أثبتت بعض الدراسات أن المتابعة الجادة لإدارة المدرسة لجميع الأعمال المتصلة بالعملية التربوية لها أثر واضح في انتظام العمل وتقبل العاملين لتوجهات الإدارة (أحمد إبراهيم أحمد، ١٩٩٠، ص ٧٩).

٧. **التقويم المستمر للأداء:** ويعد التقويم المستمر للأداء أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية لأنه يؤثر في متطلبات تطبيق الجودة الأخرى وهو عبارة عن اختبار مستقل ومنظم لتحديد ما إذا كانت نشاطات الجودة ونتائجها مطابقة للمواصفات الموضوعية وما الذي يتم تطبيقه بفعالية وإنها مطابقة للأهداف المحددة ولقياس جودة التربية والتعليم هناك معياران إحداهما معيار داخلي: حيث يكون التقييم من داخل إدارة التربية والتعليم كأن يقيم الموظف نفسه أو مديره والثاني معيار خارجي: حيث يكون التقييم من خارج إدارة التربية والتعليم كوزارة التربية والتعليم أو الجامعات والكليات والمجتمع المحلي وولى الأمر، وكذلك تطبيق معايير جائزة معينة كجائزة مالكوم بالدريج العالمية وغيرها من معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين للأداء في كافة المجالات والمستويات، وذلك للتعرف عما إذا كانت المنظمة تسير نحو معايير الجودة التي وضعتها من أجل تحقيق رضا العميل وتلبية توقعاته أم لا؟ فالشمولية والاستمرارية في المتابعة وتقييم الأداء تساعدانها على كشف أي انحراف عن

- 
- مستوى الجودة المقرر والتدخل الفوري والسريع لتصحيح الانحراف في الوقت المناسب (نرجس بنت جعفر بن عبد الخالق، ٢٠١٥، ص ٨٨، ٨٩).
٨. تزويد المؤسسة التعليمية بالتغذية الراجعة: ويعود مفهوم التغذية الراجعة إلى العلوم التطبيقية والبيولوجية حيث تكون التغذية الراجعة في الآلة والجهاز الإلكتروني وسيلة لتنظيم تربط بين ما يزود به الجهاز من طاقة وبين ما ينتجه من ناتج وفكرة التغذية الراجعة هذه استخدمت استخداما كثيرا في نظرية النظام وأصبح ينظر إليها على أنها معلومات تقوم بدور المراقبة وترد من المخرجات إلى العمليات والمدخلات ويتولى القائمون على أمر النظام أو متخذو القرار فيه عملية تصحيح المسار (حنان عبد الحليم، ٢٠٠٠، ص ١٤٠).
٩. تكمن أهمية المتابعة في أنها تعطى فرصة لمراقبة الفصول الدراسية وبالتالي وضع أسس لتطوير المدارس، كما أنها تعطى فرصة للتعرف على المدارس والمدراء والمعلمين والمناهج والطلاب وبالتالي اختيار أفضل طريق للمضي قدما، كما أنها توفر معلومات للآباء والأمهات في اختيارهم لمدارس أبنائهم من خلال فهم فضل المدارس، كما أن المتابعة تعزز الروح المعنوية للعاملين، كما تؤدي إلى مجموعة من التوصيات التي تصف المجالات الرئيسية التي تحتاج إلى تحسين (zacharia wanzara:2016).
١٠. عندما يتكشف للمسؤولين عن متابعة المدارس وجود مشكلة في مدرسة ما يقومون بتنفيذ ما يسمى "بالزيارات المركزة" حيث يقومون بذلك عندما يجدون أن القيام بتقرير مكتوب وتوصيات ليس كافيا لمراقبة العمل، فالغرض من الزيارات المركزة هو التأكد من أن المدرسة تبذل مجهودا نحو حل اهتمامات اللجنة حيث تقوم لجنة مكونة من فرد أو اثنين بالإقامة في المدرسة (new England associate of schools and college:2016).
١١. تلبية متطلبات التنمية المهنية المستدامة للعاملين في المؤسسات التربوية بناء على دراسة موضوعية للواقع (علية محمد إسماعيل، ٢٠٠٧، ص ١٧).
١٢. التمكن من مراجعة الخطط التعليمية الحالية وتطويرها بناء على ما تظهره نتائجها، والاستمرار في تذكير العاملين بمسئولياتهم وواجباتهم تجاه الوطن والمواطنين والأجيال، وأن العمل في التعليم رسالة وليس وظيفة (صلاح مصطفى بيومي، ١٤٣٠هـ).
١٣. الاقتصاد في استخدام الموارد: ففكرة المتابعة برغم بساطة المبدأ الذي تقوم عليه إلا أنها تمثل ناحية من أهم النواحي التي تعكس كفاية الإدارة في كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاية وإنتاجية ، ولا شك أن الاهتمام بدراسة الفكرة وأساليب تطبيقها يبرره الوفر الناشئ من
-

---

اقتصاد في الموارد الضائعة بشكل يمنع الهدف من التحقق أصلا، فالمتابعة وتقويم الأداء يمثلان الحلقة الأخيرة في سلسلة العمل الإداري المستمر، لكنها تعتبر أيضا بداية لعملية إدارية جديدة إذ يستند إلى نتائجها حين إعداد خطة العمل الجديدة (على السلمي، ١٩٨٧، ص ٣١٠).

**أهداف المتابعة الميدانية:** المتابعة الميدانية هي أحد أساليب المتابعة يستطيع من خلالها المسؤولين من الحصول على المعلومات اللازمة من خلال النزول فعليا إلى الميدان وهي تهدف إلى:

١. مراقبة سير العملية التعليمية بصورة تحقق الموازنة بين الكم والكيف وبحيث لا يترك الكم يطغى على الكيف في الأداء التعليمي.
  ٢. تقديم معلومات حقيقية انطلقا من أرض الواقع عن حالة العملية التعليمية بالمديريات والإدارات والمدارس عن الكفاءة الإدارية والتربوية والتعليمية بها والسعي بكل السبل المتاحة إلى تلافى أوجه القصور أو النقص.
  ٣. المساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة بهدف تحسين جودة الأداء التعليمي من خلال رصد الواقع حقا وحقيقة بحيث تصدر القرارات ترجمة حقيقية للواقع.
  ٤. إصدار أحكام موضوعية عن الأداء التعليمي على مختلف المستويات والمجالات بعيدا عن الانطباعات الشخصية والذاتية بحيث تعتمد على أدلة حقيقية موضوعية مدعومة بالمؤشرات الكمية والكيفية وتقوم على الملاحظة المباشرة الدقيقة.
  ٥. تقديم معلومات دقيقة عن مستويات التحصيل الدراسي للتلاميذ واقتراح أساليب العلاج (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية شعبة بحوث المعلومات، ١٩٩٩، ص ٤).
- فقد تحددت مسؤوليات الأجهزة التعليمية للمتابعة والتقويم فيما يلي:** تحديد ميادين المتابعة والتقويم لجميع العمليات التربوية والتعليمية وإعداد برامجها ووسائل تنفيذها من زيارات ميدانية إلى استفتاءات واختبارات إلى الاطلاع والقيام بدراسات وغير ذلك.
١. متابعة تنفيذ الخطط والمشروعات التي تتصل بالتربية والتعليم سواء كانت على المستوى المركزي في الوزارة أم على المستوى المحلي بالمحافظات.
  ٢. اقتراح ما يلزم بخصوص الخطة العامة وتطور سياسة التربية والتعليم واقتراح البرامج لتنفيذ هذه السياسة.
  ٣. تقويم التقارير الدورية التي تتضمن نتائج المتابعة الميدانية.

٤. إعداد التقويم الإحصائي والاقتصادي للعمليات التعليمية وكذا إعداد التقرير السنوي عن نتائج التقويم.
  ٥. التأكد من معرفة العاملين في الميدان بالأهداف والخطط والمشروعات والأساليب والإمكانيات التي تضعها الوزارة لكل مرحلة تعليمية ومعاونتهم بشتى الوسائل على تحقيق المطلوب.
  ٦. العمل على تقديم الخدمات التعليمية في شتى ألوانها وأنواعها ومراحلها على الوجه التربوي الصحيح ووفقا لمخططات الدولة وفلسفتها وإمكانياتها ومقارنة مقدار العائد منها بما ينبغي أن يكون.
  ٧. الوقوف على مدى ملائمة الإمكانيات والتجهيزات والأدوات والوسائل للجهود التي تبذل في تحقيق الهدف.
  ٨. اقتراح إعادة النظر والمراجعة لإدخال التعديلات المناسبة على الخطط الموضوعة أو مستوى الأداء أو حتى على الأهداف نفسها إذا اقتضى الحال ذلك (محمد على حافظ، التخطيط للتربية والتعليم، ص ٣٢٤)
- وقد حددت المنظمة الأيرلندية مهام المفتشين في قانون التعليم وبينت أن المفتشين يتصرفون وفقا للإجراءات والمعايير التي يحددها الوزير بعد التشاور مع التعليم، وتشمل مهام المفتشين تقييم عمل المدرسين والمدارس، وتقديم المشورة فيما يتعلق بالتعليم وأن هذه هي العناصر الأساسية لعمل هيئة التفتيش (Irish national teachers organization: 2014, p.1).

### ٣- أنواع المتابعة ومجالاتها:

- لا تقتصر دور المتابعة على متابعة مدخل واحد من مدخلات العملية التعليمية وهو المعلم مع إهمال المدخلات الأخرى وتناسى دورها ووظيفتها في نجاح العملية التعليمية ( minatory Michael, Sandra vagary:1999,p238)، حيث تهتم المتابعة بكافة النواحي والأعمال الإدارية والفنية والمالية بالمدرسة ، من خلال متابعة جهود المرؤوسين للتحقق من حسن الأداء ؛لذا تنقسم مجالات المتابعة التربوية إلى ثلاثة أقسام:
١. **متابعة المادة العلمية المقررة في المناهج وما يتصل بها من طرق تدريس ووسائل تعليمية،** وما تحتاجه من معلمين مع تحديد مستوياتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم، وغير ذلك من الشؤون التي تتصل بالمعلم والتعليم، وقد أخذت مصر مع بداية السبعينات بمفهوم التوجيه وحددته في نقاط منها:

- 
- أ- وضع خطة المتابعة وتقييم كل ما يتعلق بالمواد الدراسية
- ب- إعداد برامج الزيارات الميدانية وتنفيذها لمتابعة كل ما يتعلق بالمواد الدراسية والأنشطة وإعداد تقارير متابعة دورية عن الزيارات.
- ج- حصر مشكلات تنفيذ المواد الدراسية واقتراح حلول لها.
- د- نشر التوجيهات الفنية اللازمة لكل مادة دراسية (فاروق شوقي البوهي، ٢٠٠١، ص ٥٠)
٢. **متابعة المدرسة كوحدة متكاملة** تؤدي للبيئة أغراضا تربوية واجتماعية، وتحقق لمجتمع أهدافه وفلسفته، فتتابع من حيث أدائها لوظائفها التربوية التعليمية، ومن حيث قيامها بدورها في بناء المجتمع.
- ومن مسؤوليات متابعة المدرسة كوحدة قائمة بذاتها على المستوى اللامركزي أن المفتشون الأوائل للمدارس أو المديرون المساعدون بمديرية التربية والتعليم مسئولين عن حسن تنفيذ كل مدرسة في المحافظة للأهداف المرسومة لها، سواء كانت تربوية أم اجتماعية، كما أن عليهم أن يتابعوا المدارس عن طريق الزيارات الميدانية وتشمل تقارير المتابعة ما يلي:
- **أولا فيما يتعلق بالإدارة المدرسية:** اتجاهاتها، ومظاهرها، وأوجه نشاطها ومدى استقرار كل شيء فيها، جهودها في ربط وظيفتها بالأهداف القومية وحاجة البيئة، علاقاتها الداخلية والخارجية.
  - **ثانيا فيما يتعلق بالتلاميذ:** دراسة إحصائيات التقدم والقبول ومتابعة عملية توزيع التلاميذ على الفصول، مدى عناية المدرسة بالبطاقات المدرسية، مناقشة المستويات الصحية ووسائل رعاية التلاميذ وتغذيتهم، اهتمامها بممارسة الحكم الذاتي وتطبيق أساليب التربية الاستقلالية، عنايتها بالتدريب على القيادة، دراسة مشكلات التأخر والانقطاع والتسرب، مدى العناية بالموهوبين والمتخلفين، الاهتمام بالدراسات العملية والهوايات ومدى العناية بالتدريب على استثمار الوقت.
  - **ثالثا فيما يتعلق بالمباني والتجهيزات والإعداد:** تقويم المباني من حيث توافر الشروط الصحية في الموقع والمباني والسعة والكفاية والضوء والتهوية والهدوء، مدى استكمالها لكل أنواع المرافق، مدى عنايتها بالنظافة والتنسيق والصيانة والترميم، التعرف على مدى كفاية المباني والفصول بالنسبة للإقبال على التعليم، تقويم الإمكانيات في نواحي الأثاث والأدوات والأجهزة والوسائل المعينة في ضوء المقررات الموضوعية لكل مدرسة، مدى العناية التي تبذلها المدرسة لحسن استخدام مراقفها وأجهزتها وصيانتها وإصلاح التالف منها (محمد على حافظ، التخطيط للتربية والتعليم، ص ٢٣٤، ٢٣٦).
-

٣. متابعة الشؤون المالية والإدارية في العملية التعليمية التربوية (محمد على حافظ، التخطيط للتربية والتعليم، ص ٣٢٠)

وفيما يخص متابعة الشؤون المالية والإدارية، تباشر إدارة التوجيه المالي والإداري اختصاصات ومسئوليات عديدة منها: المرور المفاجئ على المدارس الخاصة لفحص الأعمال بها، اقتراح تشكيل اللجان الخاصة بحوادث الاختلاس والسرقة، تلقي تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات وغيره من أجهزة الرقابة ودراساتها للرد عليها ومتابعة تنفيذ ما ورد من توجيهات، الفحص الدوري والمفاجئ للأعمال المتعلقة بالشؤون المالية والإدارية بأجهزة المديرية والإدارات والمدارس مثل أعمال شؤون العاملين وشؤون الطلبة والامتحانات والمشتريات والحسابات والمخازن والكتب والمعامل وشؤون التغذية والتجهيزات ومدى تطبيق اللوائح والقرارات، مراجعة حساب رسوم المعامل والتأمين على الطلبة ضد الحوادث وصرف نقود النشاط بالمدارس، الاشتراك في لجان جرد المدارس، الاشتراك في لجان تقييم المدارس، إعداد تقرير سنوي يقدم نهاية السنة المالية عن سير الأعمال المالية والإدارية والاقتراحات وتذليل الصعاب وكيفية علاج أوجه النقص إن وجدت لرفع مستوى الأداء (عزيزة حسين حسان، ٢٠١٤، ص ٧٣، ٧٤).

أما ما يخص متابعة المادة الدراسية فيقوم بها التوجيه التربوي، ويعد التوجيه التربوي واحد من الخدمات المهنية التعليمية التي يقدمها المسؤولون التربويون في المدارس المختلفة، وهو يهدف إلى مساعدة المعلمين وإكسابهم القدرة على تحسين تنفيذ المنهج وتوفير البيئة التعليمية الخصبة، مما يساعد على تفعيل العملية التعليمية داخل المدارس، ومن المسلم به أن المدارس في مصر لن تقوى على المنافسة ما لم يتوافر لديها رصيد من الكفاءات المعنية بالتوجيه التربوي، وخاصة أن المدارس أصبحت تعمل في بيئة سريعة التغيير، بيئة مليئة بالتحديات على اختلاف أنواعها، الأمر الذي يحتم على هذه المدارس بأن تقدم خدمات تعليمية رائدة ومتميزة لطلابها، وهذا يحتم وجود موجه تربوي يساعد المعلم داخل الفصل (عبد السلام الشبراوي، ٢٠١٠، ص ٤١٥).

**مراحل عملية المتابعة:** من وجهة نظر فنية تتكون عملية المتابعة من أربعة نشاطات متصلة هي جمع المعلومات، وتحليل المعلومات وإعداد التقارير، نشر النتائج واستخدامها، متابعة العمل (البرنامج التدريبي حول تخطيط القطاع التربوي من قبل مكتب اليونسكو ببيروت: ٢٠١٣، ص ٣٠، ٣٣، ٣٥).

٤- من يتابع؟ القائمون بالمتابعة (اختيارهم وواجباتهم)

(١) اختيار القائمين بالمتابعة:

الشروط والمعايير الواجب توافرها في أعضاء ومديري المتابعة وتقييم الأداء بالمديرية والإدارات التعليمية نص عليها الكتاب الدوري رقم (٢٧) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣٠ فلقد جاء بالبند الأول بند (١) من الكتاب الدوري السابق إنشاء واستحداث إدارة للمتابعة وتقييم الأداء بكل مديرية وإدارة تعليمية وإدارة تنسيق المتابعة بكل مديرية، والعمل على ضمها للهيكل التنظيمي للمديرية والإدارة التعليمية التابعة لها تحت مسمى "إدارة المتابعة وتقييم الأداء" (بالإدارة التعليمية أو المديرية)، وإدارة تنسيق الأداء بالمديرية فقط.

وهناك مجموعة من الشروط والمعايير بالبند رقم (٣) كما يلي:

أن يكون المرشح حاصلًا على مؤهل عالٍ مناسب.

١. ألا يكون المرشح من المؤهلات التربوية إلا في حالة الضرورة القصوى، وبعد التأكد من التوجيه الفني بوجود زيادة في تخصصه، على ألا تزيد نسبة الاستعانة بهم عن (٢٥ بالمائة) من متابعي الإدارة أو المديرية أو تنسيق المتابعة بالمديرية.
  ٢. ألا يقل تقرير الكفاءة السنوي خلال العامين الأخيرين عن ممتاز.
  ٣. ألا يكون قد تم استبعاده من أيه وظيفة سابقة أو وقعت عليه جزاءات خلال السنوات الثلاثة السابقة ويقدم المرشح ما يفيد ذلك من الشئون القانونية وشئون العاملين.
  ٤. يفضل من يجيدون اللغة الإنجليزية مع إتقان الإلمام بمهارات الحاسب الآلي والتواصل عبر الإنترنت شرطًا رئيسيًا وضرورة تقديم ما يفيد ذلك.
  ٥. التفرغ التام للقيام بالمتابعة وعدم الارتباط بأية أعمال إدارية أخرى.
- على أن تطبق الشروط السابق ذكرها على جميع العاملين بالمتابعة حاليًا والمنضمين مستقبلاً واستبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط (كتاب دوري رقم (٢٧) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣٠، بند (٣)) كما يراعى عند الاختيار تناسب أعداد أعضاء المتابعة مع حجم العمل حيث نص البند رقم (٤) على ما يلي:

١. أعضاء متابعة المديرية: عضو لكل إدارة تعليمية على الأقل بخلاف المدير والإداريين.
  ٢. أعضاء مكتب التنسيق: عضو لكل إدارة على الأقل، وبحد أدنى (٤) أعضاء بخلاف المديرين والإداريين.
  ٣. أعضاء متابعة الإدارة التعليمية: يرجع في ذلك للتناسب مع أعداد المدارس بكل إدارة تعليمية.
- وفى البند رقم (٥) يتم إرسال أسماء جميع العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بكل مديرية وإدارة تعليمية (مقسمة إلى إدارات)، وكذلك مكتب التنسيق بالمديريات بعد تطبيق معايير وشروط



الاختيار الواردة في بند (٣) إلى الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء، وذلك لاستطلاع رأى الإدارة المركزية للأمن، وأخذ رأى الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء، ويتم استبعاد أي منهم في حالة عدم الموافقة عليه من قبل الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء أو الإدارة المركزية للأمن، على أن يتم تقييم أداء السادة المتابعين بالمديريات والإدارات التعليمية ومكاتب تنسيق المتابعة من حيث الانضباط وفعالية الأداء من خلال لجان متابعة من الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء وطبقا لخطط مرور اللجان، ويتم إرسال تقارير عن أدائهم للسادة مديري المديريات والإدارات التعليمية المختصة (بند ٦).

ويتم استبعاد عضو المتابعة بالمديريات والإدارات التعليمية أو مكتب تنسيق المتابعة بالمديرية الذي تجمع ثلاثة تقارير لثلاث لجان مختلفة من أعضاء الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء على ضعف أدائه وضرورة استبعاده أو عدم انطباق أحد معايير الاختيار المنصوص عليها بالكتاب الدوري، وذلك بعد إخطار الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء بالوزارة لمدير المديرية أو مدير الإدارة التعليمية المختص كتابيا بذلك (كتاب دوري رقم (٢٧) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣٠) بند (٧).

**ولقد ورد في الكتاب الدوري رقم (١٧) الصادر بتاريخ ٢٠١٥/٤/٤٠، بشأن تنظيم**

#### **وتفعيل أعمال المتابعة وتقييم الأداء**

١. تقوم الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء بوضع خطة سنوية لمتابعة العملية بجميع المراحل التعليمية، تشمل على إجراءات تنفيذية على أرض الواقع للمتابعة وتقييم الأداء ويجدول زمني شهري للمتابعة ويعرض علينا للاعتماد قبل التنفيذ.
٢. يعرض علينا تقرير نجاح شهري بما تم إنجازه من خطة المتابعة، وما تم حله من مشكلات واجهت العملية التعليمية وبخاصة العنف.
٣. يتم إعداد خطة المتابعة في حدود الخطوط العريضة للوزارة وقراراتها وتوصياتها وسياساتها التعليمية بند (١).

وقد حدد بند رقم (٢) أنه تنشأ مكاتب للتنسيق بين الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء بالوزارة ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات يكون مقرها بالمديرية التعليمية، وتشكل هذه المكاتب من أعضاء المتابعة بالمديرية بحد أدنى (٤) متابع، وحسب احتياجات العمل يتم ترشيحهم عن طريق مدير المديرية التعليمية المختصة ووفقا لمعايير الاختيار الموضوعة من الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء وتختص مكاتب التنسيق المشار إليها بالآتي:

١. استلام خطط المتابعة المقترحة لمتابعي المديرية والإدارات التعليمية.

- 
٢. متابعة تنفيذ المتابعين لخططهم ومتابعة المدارس للتأكد من جدية المتابعة ميدانياً.
  ٣. استلام نسخة من التقارير المجمعّة للمتابعين بالإدارات والمديرية أسبوعياً ومراجعتها للتأكد من مدى تحقيقها لخطة المتابعة ميدانياً.
  ٤. استلام كشوف تفريغ الملاحظات وما اتخذ من إجراءات بشأنها ونسب تلافى الملاحظات من الإدارات والمديريات، وتنفيذ التعليمات الواردة من الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء بالوزارة.
  ٥. إعداد البيانات الشهرية المطلوبة للإدارة المركزية للمتابعة وتقديم نسخة منها لمدير المديرية.
  ٦. ما يتم تكليفهم من أعمال أخرى.
- وتتحدد واجبات القائمين بالمتابعة بنوع المتابع ذاته، فإذا كان متابعاً مقيماً من العاملين بالإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء بديوان عام الوزارة فتكون اختصاصاته كما يلي:
١. تقديم الدعم والمشورة الفنية لمكاتب التنسيق بالمديريات التعليمية.
  ٢. التنسيق بين الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء بديوان عام الوزارة ومكاتب التنسيق بالإدارات والمديريات التعليمية.
  ٣. متابعة أداء المديريات والإدارة والمدارس بالتعاون مع مكتب التنسيق وإدارة المتابعة والتقييم بالمديرية والإدارات.
  ٤. الإشراف والمتابعة على انتظام تسجيل البيانات ومتابعة تلافى الملاحظات بالإدارات والمديرية.
  ٥. متابعة تحقيق هدف متابعة المتابع.
  ٦. ما يتم تكليفه به من أعمال أخرى بند (٣).
- وإن كان رئيساً يختص رئيس الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء بالإشراف الفني على جميع المتابعين بديوان عام الوزارة والمديرية والإدارات التعليمية ومكاتب التنسيق، وتحقيق الأهداف المرجوة من عملية المتابعة وتقييم الأداء بند (٤).
- وعلى مستوى المديريات يلتزم مديري المديريات بدعم المتابعة على كافة مستوياتهم، سواء منابعي الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء بالوزارة أو المديرية التعليمية والإدارات التعليمية أو منابعي مكتب التنسيق لأداء مهامهم المكلفين بها، ويكون لهؤلاء المتابعين متابعة تنفيذ خطط الموجهين وغيرها من خطط المتابعة، وذلك بهدف تحقيق السياسات العامة للوزارة على أن تتشكل إدارات المتابعة بالإدارات التعليمية من عدد يتناسب مع أعداد المدارس بالإدارة بحد أقصى (٢)
-

مدرسة في اليوم لكل متابع، وبحد أدنى مرتين زيارة شهرية لكل مدرسة ويراعى حسن اختيار المتابعين بما يحقق النتائج المرجوة من عملية المتابعة على أن يكون المتابع متفرغاً لعملية المتابعة فقط، وتقوم كل إدارة تعليمية بإنشاء خط ساخن لتلقى الشكاوى الداخلي في اختصاص كل منها مع تخصيص عدد كاف من الموظفين تكون مهمتهم حل هذه الشكاوى يوميا على أن تنشأ سجلات موحدة في كل إدارة تعليمية على مستوى الجمهورية لتفريغ أعمال المتابعة، ويتم المتابعة على هذه السجلات من مستويات المتابعة الأعلى بند (٥).

تفعيل مكاتب خدمة المواطنين بالمديرية والإدارات التعليمية وسرعة حل المشكلات وتقديم تقرير شهري لديوان عام الوزارة (الإدارة العامة لخدمة المواطنين) بالإجراءات التي اتبعت بند (٦).

### ثانيا متابعه الجودة التعليميه مفهومها وأهميتها

يقصد بمتابعة جودة العملية التعليمية: خضوع المنظومة التعليمية لمراجعة شاملة لكافة مكوناتها من مدخلات وعمليات ومخرجات، مما يدعم الجهود نحو تطوير المنظومة التعليمية ويبرز ضرورة المعالجة الشمولية في قياس الجودة وتقييمها (محسن عبد الستار عزب، ٢٠٠٨، ص ١٣٨) حيث تعمل وزارة التربية والتعليم في مصر على تأكيد ثقافة الجودة الشاملة في المدارس والنظام التعليمي عامة، وضمان عملية تقويم مستمرة لكل جوانب وأبعاد البيئة المدرسية وفق المعايير والأسس العالمية، وقد أنشأت الوزارة جهازا للتفتيش والمتابعة بهدف تأكيد ثقافة الجودة الشاملة لضمان سير العمل نحو تحقيق ما أعلنه القيادة السياسية من ضرورة تطبيق مبدأ "التعليم للتميز والتميز للجميع" (عبد الهادي مبروك النجار، ٢٠٠٩، ص ١٩٢).

ويمكن القول بأن الهدف الرئيسي وراء متابعة جودة العملية التعليمية يتمثل فيما يلي:

١. معاونة مؤسسات التعليم على تطوير أدائها وتحسين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.
  ٢. زيادة ثقة العامة في أداء مؤسسات التعليم وخاصة فيما يتصل بقدرتها على إشباع حاجات العميل.
  ٣. مساعدة كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية على التعرف على مواضع الخلل في المنظومة التعليمية وتحديد العوامل التي أدت إلى أو ساعدت على انحراف الأداء عن معدله الطبيعي، هذا وتتطلب عملية متابعة الجودة ما يلي:
- وعيا دائما باحتياجات المستفيدين من مخرجات هذا التعليم، ومدى نجاح هذه المخرجات في مقابلة تلك الاحتياجات.

- 
- التأكيد على التغذية الراجعة من المستفيدين على اعتبار أنها تلعب دورا أساسيا في هذه العملية سواء من خلال استطلاع رأيهم مباشرة أو عن طريق المتابعة المستمرة لهؤلاء الخريجين.
- تشخيص الموقف التعليمي الراهن في إطاره التربوي الاجتماعي بحيث تشمل عملية المتابعة جميع مكونات النظام التعليمي.
- تحفيز عمليات المشاركة الواعية لكل الأطراف المعنية والمستفيدة من المنظومة التعليمية بما يدفع إلى مزيد من التحسين والتجويد لنتائج المتابعة (محسن عبد الستار عزب، ٢٠٠٨، ص ١٣٩).

### ثالثا : مشكلات المتابعة الإدارية

ولقد توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من المشكلات التي تعوق عملية المتابعة :

#### ١- قلة أعداد أعضاء المتابعة بالإدارات التعليمية بالنسبة لأعداد المدارس

فعلى الرغم مما ذكره بالبند الثالث من الكتاب الدوري رقم (٢٧) بتاريخ ٣٠/٥/٢٠١٦ من ضرورة تناسب أعداد أعضاء المتابعة مع عدد المدارس نجد أن الواقع الفعلي لا يعكس ذلك ، فحسب أحصائية مديرية التربية والتعليم لعام (٢٠٢٠) أنه يوجد (١١٣) مائة وثلاثة عشر متابعا بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية ، وهذا العدد ضئيل جدا إذا ما قورن بعدد مدارس المحافظة ، خاصة إذا علمنا أن مسئول المتابعة لا يرتبط بمرحلة تعليمية معينة ( رياض أطفال - ابتدائي - إعدادي - ثانوي )

وجاء أيضا في البند الخامس من الكتاب الدوري السابق "ويكون لهؤلاء المتابعين متابعة تنفيذ خطط الموجهين وغيرها من خطط المتابعة، وذلك بهدف تحقيق السياسات العامة للوزارة على أن تتشكل إدارات المتابعة بالإدارات التعليمية من عدد يتناسب مع أعداد المدارس بالإدارة بحد أقصى (٢) مدرسة في اليوم لكل متابع، وبعدها أدنى مرتين زيارة شهرية لكل مدرسة" وإلى جانب قلة أعداد أعضاء المتابعة نجد أن هناك كارثة أخرى فقد ورد في الكتاب الدوري رقم (٢٧) لعام ٢٠١٦ أن هناك مجموعة من الشروط والمعايير الواجب توافرها في مسئول المتابعة بالبند رقم (٣) منها "ألا يكون المرشح من المؤهلات التربوية إلا في حالة الضرورة القصوى، وبعد التأكد من التوجيه الفني بوجود زيادة في تخصصه، على ألا تزيد نسبة الاستعانة بهم عن (٢٥ بالمائة) من متابعي الإدارة أو المديرية أو تنسيق المتابعة بالمديرية". ففي الوقت الذي ننادى فيه بتولى الكفاءات المناصب الإدارية وأن يشترط الحصول على درجة جامعية أعلى من الدرجة الجامعية الأولى لهم نجد هذا الشرط.

## ٢- عدم تقويم التقارير الدورية التي تتضمن نتائج المتابعة الميدانية .

بعد عملية المتابعة يجب أن تستسقى الملاحظات من النتائج الرئيسية للمتابعة مع التركيز على أكثر الجوانب أهمية وخاصة ماله علاقة بعمليات تحصيل الطلاب وتقدمهم العلمي ومدى جودة الخدمة التعليمية المقدمة إليهم وأن تكون هذه القضايا محدودة العدد وتقدم أسسا واضحة وعملية للجوانب التي يجب على إدارة المدرسة التعامل معها ويشار بشكل تفصيلي إلى حالات عدم التزام إدارات المدارس بمتطلبات الأنظمة ولوائح المدرسة في مجالات الصحة والسلامة، ترتيب الملاحظات وفقا لأهميتها مع التركيز على الجوانب التي يمكن التعامل معها بواقعية.

يتم إرسال صورة من نتائج دراسة التقرير النهائي لكل مدرسة وفقا لما يخصها فيه والتنبيه بإعداد خطة العمل لتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات، إرسال صورة من هذا التقرير إلى الإدارات النوعية المختصة للقيام بدورها في متابعة المدارس، التنبيه على لجان المتابعة بعد فترة مكن الزمن بالتوجه إلى المدارس للتأكد من تفعيل تقارير المتابعة (صلاح مصطفى على بيومي، ١٤٣٠هـ، ص ٥).

ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تهاون من قبل المسؤولين مع تقارير المتابعين للمدارس ولقد توصل إلى هذه النتيجة من قبل دراسة محمود مصطفى محمود الشال (٢٠٠٥) مما يؤكد وجود واستمرار المشكلة عبر السنوات المختلفة.

## ٣- عدم نشر تقارير المتابعة للجمهور وتشجيع الصحف على نشرها

لقد كان من أهم ملامح التجربة النيوزلندية فى التعليم والمتابعة أنه عندما تولت Judith Aitcon مكتب متابعة مستوى التعليم جاءت أولى التغييرات التي أدخلتها ممثلة في نشر تقارير المتابعة للجمهور، وتشجيع الصحف المحلية والتلفزيونية على نشرها، لذا فقد كان حصول المدرسة على تقارير إيجابية يمنح كافة العاملين فيها، مديرا وناظرا ومعلمين وإداريين ميزات كبيرة يصاحبها ويترتب عليها تزايد إقبال أولياء الأمور واجتذاب تلاميذهم إليها، وفى ظل إدارة Judith Aitcon استطاع مكتب متابعة التعليم أن يخلق لنفسه دور المقدم للمعلومات التي تساعد المدارس على أداء عملها بشكل أكثر فاعلية، حيث جمع أعضاء كل مكتب الاستنتاجات التي استخلصوها من خلال التقارير الصادرة عن كل مدرسة حول نمط سير العمل فيها وما يصلح وما لا يصلح من ممارسات عمل بكل مدرسة، ويصدروا تقارير دورية موجهة لمديري المدارس والمعلمين وأعضاء مجالس الأمناء، كما أصدرت تقارير مماثلة موجهة لأولياء الأمور، وركزت تقارير أخرى على المسائل العامة

---

المتعلقة بالتدريس والتعليم، وقد كانت هذه التقارير موضع اهتمام وإقبال الكثير من المعلمين، كما أثارت مناقشات عديدة مفيدة حول العديد من المسائل على صعيد المدارس .

وعند النظر إلى نظام المتابعة في مصر نجد أن هذا المبدأ غير مفعّل تماماً ليس هذا فقط بل غير مرغوب في تفعيله أيضاً ، حيث تميل نظم المتابعة في مصر إلى البعد كل البعد عن وسائل الإعلام وجمهور المستفيدين من أولياء أمور ومسؤولين وغير ذلك ففي الدراسة التي أجرتها الباحثة حصلت هذه العبارة على أعلى نسبة في عدم الموافقة عليها من قبل عينة الدراسة

#### ٤- اللجان التعليمية للمتابعة لجان صورية وليس لها أى حق في تغيير الواقع

فإذا كانت المتابعة عملية إدارية تهدف إلى الوقوف على مواطن القصور واكتشاف حالات الإخلال بأداء الواجبات الوظيفية أو التراخي في إنجاز الأعمال ومن ثم التنسيق مع الجهات المختصة لاتخاذ الإجراءات اللازمة حيث يقوم متابعو الوحدات الإدارية بجولاتهم للمدارس للوقوف على مواطن القصور والإخلال بأداء الواجبات الوظيفية والعمل على تصحيح الأخطاء بالتعاون مع الجهات المختصة نجد في واقع الأمر أن الوضع غير ذلك ، وأن هذه اللجان الخاصة بالمتابعة هي لجان صورية شكلية ليس لها أى حق في تغيير الواقع ، بل في بعض الأحيان تكون متابعات علي الورق فقط من خلال خطوط سير وهمية بالإدارات التعليمية ويتم الاتصال تليفونيا بمدير المدرسة الذي يسجل الزيارة وهذا ما نشر في جريدة الأهرام المسائي بقلم سيد مصطفى في سبتمبر ٢٠١٢

**عدم الرغبة في التطوير الذى يسعى نحو التقدم** إن المتابعة الجيدة تساعدنا على تحقيق أهدافنا وتتيح لنا التوجيه السليم لبرامجنا المستقبلية الوجهة الصحيحة مما يساعد في إجراء التطوير والتحديث المنشود بصورة تعاونية بين جميع عناصر العملية التعليمية وليست تلك التى تهدف إلى تصيد الأخطاء فالمتابعة التربوية يتم فيها تبادل الخبرات والأفكار وتقديم المعلومات المفيدة في نظام العمل التربوي داخل كافة مؤسسات التعليم (صلاح مصطفى على بيومي، ١٤٣٠هـ، ص ١)

ولحل مشكلة هذه الجزئية يجب تنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة لمسئولى المتابعة بالإدارة التعليمية وذلك لرفع القدرة على ممارسة الأدوار المنوطة من جهة ، وتجديد معلوماتهم وتنشيطها وترغيبهم فى العمل الجاد المستمر والمثمر من جهة أخرى كما يجب عرض نماذج لأشكال ونماذج المتابعة ببعض الدول الأخرى فى المحتوى التدريبى للمتابعين وكيفية الاستفادة من هذه التجارب ، كما يجب أن تحتوى البرامج التدريبية على المحتوى النظرى المتعلق بأهمية عملهم ، ومدى الاستفادة والنفع الذى سيحل بالتعليم إذا ما قاموا بعملهم على أكمل وجه من تعزيز إيجابيات ومعالجة سلبيات إلخ .

٥- بعد بعض المدارس عن الإدارات التعليمية مما يجعلها في دائرة النسيان وعدم المتابعة  
إن أحد المشكلات الرئيسية في عملية المتابعة هي اكتفاء مسئولى المتابعة بمتابعة المدارس  
القريبة فقط من مقر عملهم بالإدارة التعليمية ، أما المدارس البعيدة فلا تحظ إلا بالقدر القليل من  
المتابعة بل تكاد تتعدم المتابعة في بعض الأحيان ، حيث يقوم مسئولى المتابعة بالاتصال بمدراء  
المدارس وتسجيل زيارات مزيفة وهمية منعا للاتهام بعدم اتمام مهامهم الوظيفية من مسئولهم ، فهم  
مطالبون بتقديم تقارير تبين نتائج زيارتهم حسب خطوط سير موضوعة مسبقا ومسئولين عن تنفيذها  
والقيام بها ، وهذا مايفسر تحسن التعليم نسبيا في المدن عنه في القرى وخاصة القرى النائية والبعيدة  
، فمدارس المدن تعتبر قريبة من مقر الرقابة سواء الإدارة التعليمية أو المديرية  
ويرجع الدافع في عمل ذلك لعدم الإحساس بالمسئولية أحيانا ، أو عدم كفاية بدلات التنقل  
التي يناقضها المتابع في مواجهة أعباء الحياة وعدم توفر وسيلة مواصلات خاصة بالمتابع لتشجعه  
على التنقل بسهولة ويسر ، لذا أوصت الدراسة لحل مثل تلك العقبات توفير وسائل مواصلات  
خاصة للمتابعين وتوفير استراحات لهم في المنطق البعيدة والنائية .

#### ٦- انخفاض مستوى الخبرة الإدارية وعدم القدرة على ممارسة الأدوار المنوطة

لقد ورد في الكتاب الدوري رقم (١٧) الصادر بتاريخ ٢٠١٥/٤/٤٠ ، بشأن تنظيم وتفعيل  
أعمال المتابعة وتقييم الأداء  
" تقوم الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء بوضع خطة سنوية لمتابعة العملية بجميع  
المراحل التعليمية، تشمل على إجراءات تنفيذية على أرض الواقع للمتابعة وتقييم الأداء وجدول  
زمني شهري للمتابعة ويعرض علينا للاعتماد قبل التنفيذ ، يعرض علينا تقرير نجاح شهري بما تم  
إنجازه من خطة المتابعة، وما تم حله من مشكلات واجهت العملية التعليمية وبخاصة العنف"  
على الرغم مما جاء بالكتاب الدوري السابق من تنظيم لعمل المتابعة نجد أن بعض  
المتابعين يعانون من نقص الخبرة الإدارية لطبيعة عملهم مما يستوجب تنفيذ برامج التدريب المقننة  
والمستمرة لهم لرفع القدرة على ممارسة الأدوار المنوطة ووجود كتيبات توضح طبيعة عمل أجهزة  
المتابعة ، ووجود دليل ومرشد للقوانين والتشريعات المنظمة لعمليات المتابعة لدى القائمين عليها  
وعمل دورات تدريبية للمسئولين عن المتابعة قبل وأثناء الالتحاق بالعمل

---

رابعاً: سبل مواجهة مشكلات أقسام المتابعة بالإدارات التعليمية

تقدياً لمشكلات المتابعة السابقة توصلت الدراسة للمتطلبات التالية للتغلب على تلك

المشكلات وتفعيل دور أقسام المتابعة بالإدارات التعليمية

١- تنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة لمسئولى متابعة الجودة لرفع القدرة على ممارسة

الأدوار المنوطة

يعتبر التدريب أحد المتطلبات الهامة لحل مشاكل المتابعة الإدارية ، حيث تعمل التدريبات

كمنشطات للعاملين بالمتابعة لتذكيرهم بواجباتهم الوظيفية ورفع قدرتهم على ممارسة أدوارهم المنوطة

، كذلك تعمل التدريبات على تجديد المعلومات ومعرفة المستجدات فى مجال العمل

٢- وجود كتيبات توضح طبيعة عمل أجهزة المتابعة

إن وجود كتيبات توضح طبيعة العمل من الأمور الهامة الواجب توافرها فى جميع المجالات

ليس فى مجال المتابعة فقط ، فكثيراً ماتختلط المهام الوظيفية ويحتاج العامل إلى معرفة حدود

وواجبات مهامه الوظيفية وهذا ماتوضحه الكتيبات ، ليس هذا فقط بل كثيراً ما يتم تعيين المتابعين

الجدد ويكونون فى بداية الأمر متخبطين يحتاجون لمن يعلمهم طبيعة العمل ويضطرون لمصاحبة

الآخرين الأقدم فى المهنة لاكتساب الخبرات فيتشربون منهم الخبرات السيئة قبل الحسنة ، وتنتقل

مساوى المتابعة من جيل لآخر دون أن تنتهى .

٣- وجود دليل ومرشد للقوانين والتشريعات المنظمة لعمليات المتابعة لدى القائمين عليها.

لقد وضعت القوانين والتشريعات الخاصة بعملية المتابعة لتنظيم العمل وتوضيح طبيعته ،

لكن للأسف الشديد يغفل الكثيرون من المتابعين تلك القوانين ، لذا يجب وجود دليل ومرشد لتلك

القوانين والتشريعات ليطلع عليها القائمون بالمتابعة ، فترشدهم إلى ما يجب فعله وملا يجب وعقوبة

التقصير... الخ

٤- عمل دورات تدريبية للمسئولين عن المتابعة قبل وأثناء الالتحاق بالعمل .

كثيراً ما يتم عمل دورات تدريبية كشرط للعمل بالوظيفة ، فيضطلع المتدرب على الخطوط

العريضة لمهامه الوظيفية ، لكن مع العمل قد تواجهه مشاكل لا يعرف كيفية التصرف معها وهنا

تأتى أهمية الدورات التدريبية أثناء العمل ، حيث يتناقش المتدربون مع المدرب من ناحية ويتبادلون

الخبرات مع الزملاء المتدربين من ناحية أخرى ، فتحدث التنمية المهنية المطلوبة فى مجال العمل ،



---

لذا وجب عمل الدورات التدريبية قبل وأثناء الالتحاق بالعمل لضمان جودة عملية المتابعة وتلافي مشاكلها.

#### ٥- وجود حوافز مادية للقائمين بمتابعة الجودة بالمدارس

يجب توفير حوافز مادية للقائمين بعملية المتابعة وذلك لعدة أسباب أولها أن المتابع ينتقل من بلد لآخر لمتابعة العملية التعليمية وجودتها بالمدارس المختلفة وقد لا تكون لديه وسيلة مواصلات خاصة به فيضطر لتحمل أعباء التنقل والمواصلات ، فبدلات السفر التي يحصل عليها تعد رمزية مقارنة بما ينفقه في الواقع ، أيضا تعتبر الحوافز المادية ضمان لنزاهة التقارير التي يكتبها المتابع خاصة في حالة وجود قصور فلا يضطر لأخذ رشوة أو غيره لتغيير التقارير وإن كانت هذه القضية أخلاقية في المقام الأول ، لكن ربما تدفعه الحاجة لتقبل مثل تلك الأشياء اللأخلاقية .

#### ٦- وجود حوافز معنوية للقائمين بالمتابعة .

أيضا إلى جانب الحوافز المادية يجب توفير حوافز معنوية للقائمين بعملية المتابعة ، خاصة للمتميزين منهم ليكونوا نموذج يحتذى به من ناحية ، وليكون دافع لهم لمضاعفة مجهودهم للعبء والبذل من ناحية أخرى ، فما أجمل أن يجتهد الإنسان ويشعر أن مجهوده محل تقدير واحترام .

#### ٧- توافر وسائل مواصلات خاصة بمسئولى المتابعة والقائمين بها للإنتقال بين المدارس بسهولة.

تختلف طبيعة عمل المتابع عن غيره في أنه ينتقل من مكان لآخر طوال الوقت ، لذا وجب توفير وسائل مواصلات خاصة بالعاملين بالمتابعة لتيسير القيام بمهامهم الوظيفية على الوجه المطلوب

#### ٨- توافر استراحات للقائمين بالمتابعة بالمناطق البعيدة والنائية.

يضطر المتابع أحيانا لزيارة مدارس في مناطق نائية وبعيدة عن مقر عمله ومنزله مما يذهب بطاقته ويضطر أحيانا لعدم زيارة تلك المدارس ، لذا وجب توفير استراحات للمتابعين في تلك المناطق النائية ليتمكنوا من متابعة مدارسهم في تلك المناطق بسهولة وعدم التهرب من زيارتها ومتابعتها .

#### ٩- اشتراط الحصول على درجة جامعية أعلى من الدرجة الجامعية الأولى لدى مسئولى المتابعة بالإدارات التعليمية .

لم تعد الدرجة الجامعية الأولى كافية للممارسة الأدوار المنوطة خاصة لدى أولئك الذين يعملون في مجالات مؤثرة مثل المتابعة ، حيث أن الدرجات العلمية الأعلى تمنح صاحبها قدرة أكثر على التعامل مع المشكلات ، كما أنه سيعتاد الطريقة العلمية فى التفكير والتعامل مع العقبات نتيجة اتساع أفقه بالقراءة المتأنية فى مجال التخصص ، لذا نودى باشتراط الحصول على درجة علمية أعلى من الدرجة الجامعية الأولى .

#### ١٠- نشر تقارير المتابعة للجمهور والسماح لصحف الإعلام بنشرها .

تعتبر عملية نشر تقارير المتابعة للجمهور من وسائل الشفافية المطلوبة ، فهى تقدم صورة حقيقية وواقعية عن أداء المدارس ، مما يساعد أولياء الأمور على اختيار المدارس التى تقدم خدمة أفضل لأبنائهم من ناحية ، وتكون وسيلة للتنافس بين المدارس من ناحية أخرى

#### ١١- تقويم التقارير الدورية التى تتضمن نتائج المتابعة الميدانية .

قد لا تكون المشكلة فى بعض الأحيان سوء عملية المتابعة ، وإنما تكون أن تقارير المتابعة لا يتم تقويمها ، والتعامل مع تلك التقارير باستخفاف أو بشكل روتينى فترمى تلك التقارير دون الاستفادة من محتواها ومتابعة حل المشكلات والتوصيات التى احتواها التقرير ، لذا تعتبر عملية تقويم التقارير الدورية التى تتضمن نتائج المتابعة الميدانية من الأمور الهامة لحل مشكلات المتابعة.

#### قائمة المراجع

- ١- أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة التربوية والإشراف الفنى بين النظرية والتطبيق ( القاهرة دار الفكر العربى ، ١٩٩٠ )
- ٢- أشرف السعيد أحمد محمد : إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية رؤية إسلامية ( رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٥ )
- ٣- البرنامج التدريبى حول تخطيط القطاع التربوى ، الوحدة التدريبية السادسة "تصميم نظام المتابعة والتقييم لخطة القطاع التربوى " ، مكتب اليونسكو ، بيروت ، ٢٠١٣ )
- ٤- المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، شعبة بحوث المعلومات : دراسة تقييمية لأجهزة المتابعة الميدانية بوزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٩ ، الباحث الرئيسى محمد السيد حسونة
- ٥- أمل عبد الفتاح شمس : تحسين التعليم والإدارة فى اليابان منظور تنموى، المؤتمر الدولى الخامس للمركز العربى للتعليم والتنمية " مستقبل إصلاح التعليم العربى لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤى ، القاهرة ، ١٥.١٣ يوليو ٢٠١٠



- ١٧- عمر محمد التومى الشيبانى : دراسات فى الإدارة والتخطيط التربوى (ليبيا ، دار الكتب الوطنية، ط١٩٩٢، ١)
- ١٨- فاروق شوقى البوهى : الإدارة التعليمية والمدرسية ( القاهرة ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١)
- ١٩- محمد حسنين العجمى : المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة ( مصر ، العالمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦)
- ٢٠- محمد جاسم العبيدى : الإشراف التربوى والإدارة التعليمية (عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠)
- ٢١- محمد على حافظ : التخطيط للتربية والتعليم (القاهرة ، الدار المصرية للتأليف والترجمة ، د.ت)
- ٢٢- محمد عوض الترتورى وأغادير عرفات جويجان : إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالى والمكتبات ومراكز المعلومات (دار المسيرة ، عمان ، ط٢٠٠٦، ١)
- ٢٣- محمد متولى غنيمه : التخطيط التربوى (عمان ، دار المسيرة ، ط٢٠٠٩، 2)
- ٢٤- محمود مصطفى محمود الشال : تصور مقترح لتفعيل أدوار مكاتب التخطيط والمتابعة لتطوير منظومة التعليم العام فى مجتمعنا المصرى ، المؤتمر السنوى الثانى عشر (العربى الرابع)، ١٩.١٨ ديسمبر ٢٠٠٥ ، ص ٥٥٩
- ٢٥- مجدى صلاح طه : المساءلة التعليمية فى مصر بين إشكالية التطوير وممارسات التطبيق فى ضوء خبرات بعض الدول ، مجلة كلية التربية بالمنصورة العدد ٥٥، ج١، مايو ٢٠٠٤
- ٢٦- مؤسسة فريدريش بيرت الألمانية : دليل المتابعة والتقييم إجابات عملية لأسئلة جوهرية (بيروت لبنان ، دكروب للطباعة والنشر ، ٢٠١٤)
- ٢٧- ناجى رجب سكر ونائلة نجيب الخزندار : التقويم المنظومى المتكامل كمدخل لتحقيق الجودة وتحسينها فى التعليم : أنموذج مقترح ، المؤتمر العلمى التاسع عشر تطوير مناهج التعليم فى ضوء معايير الجودة ٢٦.٢٥ يوليو ٢٠٠٧ ، المجلد الثالث
- ٢٨- ناصر محمد عامر : الإدارة من الموقع إستراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس توجهات مصر ودروس من نيوزلندا "مجلة التربية . مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية" السنة الخامسة ، العدد الخامس عشر ، مايو ٢٠٠٥م

- 
- ٢٩- نرجس بنت جعفر بن عبد الخالق : مدخل إدارة الجودة الشاملة للتطوير التنظيمي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ( رسالة دكتوراة غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٥ )
- ٣٠- ورشة عمل أساسيات المتابعة والتقييم ، برنامج دعم المجتمع المدني المصري الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ، أكتوبر ٢٠١٠ سبتمبر ٢٠١٣
- ٣١- وزير التربية والتعليم : كتاب دورى رقم (٢٧) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣٠ ، بشأن معايير وشروط اختيار أعضاء ومديرى المتابعة وتقييم الأداء
- ٣٢- وزير التربية والتعليم : كتاب دورى رقم (١٧) بتاريخ ٢٠١٥/٤/٣٠ ، بشأن تنظيم وتفعيل أعمال المتابعة وتقييم الأداء
- 33-Irish National teachers` Organization "INTO" : into guide to inspection in primary school ,2014
- 34-Minatory Michael,sandarac vagary: education perform and accountability Issues in an intergovernmental context : the journal of federalism 27(2) 143-166,1997, in Educational Administration Abstracts,vol.43,No.2,1999
- 35-New England associate of schools and college committe on public elementary&middle schools [https://cpems.neasc.org/resources-member-schools/follow/follow-report - 1/4/2016](https://cpems.neasc.org/resources-member-schools/follow/follow-report-1/4/2016)
- 36- Veerle Hulpiau, Kim Waeytens:" Improving quality of education: what makes it actually work?A case study", University Educational Support Office, University of Leuven, Belgium" Paper presented at the International Research Conference 'Higher Education Close Up 2', July 16-18 2001, Lancaster University website: <http://www.leeds.ac.uk/educol/ documents/ 00001810.htm>
- 37-Zacharia wanzara,O:Rethinking school inspection in the third world : the case of Kenya, <https://www.ualberta.ca/~ckreber/papers/zak.htm>
-