



جامعة المنصورة
كلية التربية



تطوير أداء قيادات الإدارة الإشرافية في ضوء مدخل المحاسبية التعليمية

إعداد

مني محمد رفعت يوسف العزيمي

إشراف

أ. د تودري مرقص حنا
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ. د مهني إبراهيم غنايم
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٢ - أكتوبر ٢٠٢٠

تطوير أداء قيادات الإدارة الإشرافية في ضوء مدخل المحاسبية التعليمية

منى محمد رفعت يوسف العريزي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية لضمان جودة التعليم وتحسين مستوى التحصيل الأكاديمي وإنجاز الطلاب، وتحقيقاً لهدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة وطبقته على عينة قوامها (٧٣٠) من مديري الإدارات النوعية والأقسام بالمديرية ومديري المدارس بمحافظة الشرقية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: نقص الوعي بأهمية اعتماد الأنماط القيادية الحديثة وغياب دور قيادات الإدارة الإشرافية في تحقيق أهداف العملية التعليمية بالجودة المطلوبة و المتوقعة، ضعف دور المؤسسات التعليمية في التأثير في مخرجاتها ايجابياً بما يعزز النسق القيمي للمجتمع نظراً لغياب المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية التي اضعفت من قدرة هذه المؤسسات في أداء دورها التربوي والتعليمي، علاوة على انتشار الأمراض الإدارية مثل غياب العدالة التنظيمية والرؤية المشتركة، بالإضافة إلى عدم تحقق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية في الواقع الفعلي، مما يعكس مدى احتياج واقعا التعليمي لتطبيق نظم قوية للمحاسبية التعليمية الداخلية والخارجية من أجل تحسين وتطوير أداء شاغلي هذا المستوى القيادي لعلاج قصور الأداء وضعف الكفاءة والجمود الفكري وتجديد الواقع التعليمي .

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية على مستوى القيادات والطلاب والإجراءات والأساليب المتبعة منها: أن يتولى مجموعة من المختصين متابعة سير الإمتحانات بالمديريات والإدارات للإطلاع على الأساليب التقويمية المتبعة لدراسة كيفية تطويرها وتحديثها على أن تشكل لجنة من المتخصصين بوزارة التربية والتعليم لمتابعة جميع جوانب العملية التعليمية بالمديريات والإدارات التعليمية وتوزع المهام بين اللجان لمباشرة عملها في متابعة الإدارات بناء على خطة زمنية محددة مسبقاً ومعلنة بالإضافة إلى وضع المديرية أدوات تتضمن معايير موضوعية تستهدف التحفيز والتشجيع على الإبداع و تحسين الأداء التعليمي المتميز لهذه القيادات لضمان جودة مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب وتميز مستوى الإنجاز الكلي للمؤسسات التعليمية ، لتعزيز القيمة المجتمعية للتعليم .

Abstract:

The aim of the study is to identify the requirements for applying the Educational Accountability for the Leaders of Supervisory Management to Ensure the Quality of Education. To achieve the aim of the study, the researcher used the descriptive method, and relied on a questionnaire applied to a sample of (730) Supervisory Management and school leaders in Sharkia Governorate.

The study reached many results, including: Lack of awareness of the importance of adopting modern leadership patterns and the absence of the supervisory leadership role in achieving the educational process objectives with the required and expected quality.

The weak influence of educational institutions in their outcomes positively to enhance the community value system due to the lack of educational accountability for the supervisory administration leaders, which has weakened the ability of these institutions in the performance of their pedagogical and educational role.

The spread of administrative diseases, as the absence of organizational justice and shared vision moreover the educational accountability for the supervisory administration leaders was not actually realized, reflecting the extent to which our educational reality needs to apply strong systems for internal and external educational accountability to improve and develop the performance of this leadership level occupants to treat underperformance, poor efficiency, intellectual inertia for the renewal of our educational reality.

The study also reached a set of requirements for applying the educational accountability for the supervisory administration leaders to ensure educational quality at the level of leaders , students , procedures and methods , including that; group of specialists follow up the progress of the examinations in the directorates and educational administrations to check followed evaluation methods to study how to modernize them, a specialists committee is formed at the ministry of education to follow up all aspects of the educational process in the educational directorates and administrations according to determined tasks based on a predefined and announced time plan.

In addition to developing the directorates' tools that include objective standards aimed at motivating and encouraging creativity and distinguished educational performance of these leaders to ensure the quality of students' academic achievement to enhance the social value of education.

مقدمة الدراسة :

إن التطورات السريعة والمتلاحقة التي تجتاح العالم اليوم تتطلب أن يكون المجتمع مدركاً لها وواعياً لطبيعتها بكل أفرادها ومؤسساته ولديه من المهارة والمعرفة القدر الذي يمكنه من ملاحقة هذه التطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية والثورة المعلوماتية التي تحتاج بكل تأكيد لنوع جديد من التربية والتعليم، تربية تهدف إلى تنمية القيم المجتمعية والتركيز على البعد الأخلاقي، تربية تزيد من قدرة الفرد على فرض رقابة ذاتية على نفسه في كل ما يقوم به من أعمال والتأكيد على ضرورة

أن تتضمن أهداف التربية تكوين الضمير الفردي والجمعي لدى أفراد المجتمع وتعليم متميز، يحقق منتجات تواكب هذا العصر ومستحدثاته، تعليم يليق بوطن له تاريخ يحمل في طياته حضارة تمتد لآلاف السنين كانت مصر حينها منبع الحضارة والثقافة والعلوم والفنون، بينما كانت الدول التي تتباهى الآن بأنها دول متقدمة إما في كهوف يملؤها الظلام أو لم تولد بعد.

وتطالب هذه التحديات والتغيرات نظام التعليم وإدارته باعتبارها المؤسسات المسؤولة عن التربية والتعليم، بتعظيم الممارسات التعليمية الجيدة و تقليص السيئة من خلال تطبيق نظم للمحاسبية التعليمية تهدف لتحقيق الجودة من خلال التوظيف الجيد للجهود والإمكانات المتاحة والتوسع في تفويض السلطات والمسئوليات والمشاركة في صنع واتخاذ القرار التعليمي بين المستويات العليا ومستويات الإدارة الإشرافية والمستويات التنفيذية، حيث أصبح نجاح السياسة العامة للمجتمع يعتمد على مستوى كفاءة الإدارة، وكلما ارتفعت كفاءة الإدارة التعليمية زادت فعالية المؤسسات التعليمية، بما يعزز كفاءة وجودة مخرجاتها . (خليل، ٢٠١٤، ٥).

وبالنظر إلى حال المؤسسات التعليمية وواقعها الفعلي نجدها لا تزال إدارة شديدة المركزية و البيروقراطية، تتمسك بالروتين والإجراءات الجامدة وتعتبرها أهدافاً في حد ذاتها، مما ترتب عليه عدم قدرتها على تقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية، بل أصبح العكس هو الواقع القائم بالنظام التعليمي بالإدارات والمديريات التعليمية، حيث التكرار والتعقيد والتداخل في الاختصاصات وعدم تحمل المسؤولية وإلقاء كل طرف بالمسئولية على الطرف الآخر، وهو ما يزيد من حجم المشكلات التي تواجه قيادات الإدارة الإشرافية وتنعكس سلباً على أداء المؤسسات التعليمية والمدارس التابعة لهم.

لذا يعد غياب المحاسبية التعليمية لهذا المستوى القيادي أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى استمرار المخالفات التي تبدد الجهود التي تبذلها الدولة للنهوض بالتعليم وتتمثل هذه المخالفات في الكثير من الشكاوى التي تحقق فيها الرقابة الإدارية والشئون القانونية نتيجة عدم قدرة قيادات الإدارة الإشرافية على اتخاذ القرارات الصحيحة رغم الشواهد العديدة التي تشير إلى أن نجاح القائد الإداري في أدائه لوظائفه يقاس دائماً بقدرته وتفوقه في صنع واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ومن ثم فإن عملية اتخاذ القرارات تمثل أهم مسئوليات المدير إن لم تكن أخطرهما (حسان و العجمي، ٢٠٠٧، ١٣٢)

لتصبح المحاسبية التعليمية الضمانة والالتزام بتحديد أوجه الاستفادة القصوى من الموارد والإمكانات، المادية والبشرية، وحسن استثمارها والتأكد من وضعها في نصابها وفي متابعة قيام كل

طرف من أطراف العمل التعليمي بالمسئوليات الموكلة إليه والتأكد من تطابق الممارسات التعليمية مع ما تملبه النظم واللوائح الحاكمة لها حيث تتوقف المحاسبية التعليمية أياً كان نوعها أو مستواها على فهم المدير لدوره كمسئول أو كالقائد (المهدى، ٢٠٠٤، ٩).

كما يؤكد Sahlberg أن الالتزام أحد مؤشرات قياس جودة المدرسة/ المنطقة التعليمية الجيدة وليس فقط نتائج الطلاب وتمتعهم بالجوانب غير المعرفية والمتمثلة في القيم والمهارات الاجتماعية المكتسبة ، حيث تقاس أيضاً بالالتزام طلابها ومعلميها ومديريها وقياداتها، واحترامهم للوائح والقوانين التي وضعتها المؤسسات التعليمية. (Sahlberg, 2010,48)

لذلك يرتبط تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية كنظام ارتباطاً جوهرياً بالجودة وقد لعب تطبيقها في كثير من الدول المتقدمة التي قدمت نماذج ناجحة يمكن الاستفادة منها في هذا المجال دوراً حيوياً في تحسين جودة العملية التعليمية والتطوير المستمر لكافة الممارسات و الإجراءات والقرارات التعليمية للخروج بمنتج تعليمي يتميز بكفاءة عالية ، وقدرة تنافسية محلياً دولياً. (Mintrop and Sunderman,2009,354).

وجاءت وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي الصادرة عام ٢٠٠٨ لتأكيد نتائج دراسة أجراها البنك الدولي وأكدها الخطة القومية من أهمية الدور الذي تلعبه المحاسبية التعليمية في تحقيق جودة العملية التعليمية حيث وضعت مجالات ومعايير ومؤشرات يعتمد بناؤها على عدة مرتكزات منها أن تحديد المستويات المعيارية لمنظومة التعليم قبل الجامعي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحاسبية من خلال تحديد نواتج التعليم والتعلم ومؤشرات الأداء بالمؤسسات التعليمية (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ، ٢٠٠٨ ، ١٠-١٦).

كما استهدفت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ ضمن برامجها برنامجاً لتطوير البنية المؤسسية لمنظومة التعليم قبل الجامعي من منظومة تقوم على توفير المدخلات إلى منظومة تقوم على النتائج من خلال تأسيس منظومة بناءة للمحاسبية الرأسية والأفقية تضمن الكفاءة في استثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسات التعليمية والفعالية في تحقيق النتائج في إطار متوازن من المركزية واللامركزية (الخطة الإستراتيجية للتعليم، ٢٠١٤ ، ٩١)

ولما تزايد الإدراك بفاعلية ارتباط الجودة والقيادة بالمحاسبية قامت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بترجمة أهمية وفاعلية محاسبية قيادات الإدارة الإشرافية بإعداد وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد للإدارات / والمديريات التعليمية والمناطق الأزهرية ٢٠١٠ وتشتمل هذه الوثيقة على معلومات متنوعة تأتي في مقدمتها مجالات ومعايير ومؤشرات التقويم والاعتماد

المحددة من الهيئة، والممارسات التطبيقية لهذه المعايير والمؤشرات في الإدارات / المديریات والمنطلقات والركائز التي قامت عليها هذه الوثيقة لمساعدة هذه المؤسسات في اتخاذ الإجراءات اللازمة للتقدم للاعتماد. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٠، ٢)

أما فيما يتعلق بأوجه القصور التي تستوجب المحاسبية فيمكن الحكم عليها من خلال مؤشرات الإنخفاض الواضح في مستويات المنتج التعليمي، وفي تحقيق الاتصال الجيد بين التعليم والبيئة وفي نفس الوقت الذي ينخفض فيه الأداء تتزايد تكلفة التعليم بالشكل الذي يجعله موضع محاسبية أمام المجتمع من حيث مجموعة الممارسات التي أشار إليها (Blankstein) والتي يمكن توضيحها كما يلي :

- قيام النظام التعليمي على أحادية الفكر والتوجيه وأحادية المعرفة الإنسانية وتوزيعها على جميع الطلاب، مما لا يجعله يسجيب لمتطلبات الواقع الجديد وتداعياته المختلفة و جعل من الصعب التوفيق بين القيم المتوارثة التي تضيء على المجتمع نغرده وخصوصيته وبين القيم التي تنشدها الثورات العلمية، والتكنولوجية المتطورة.

- صعوبة التحكم في تكلفة العملية التعليمية نتيجة لاختلاف نظرة المجتمع لهذه التكلفة من فترة إلى أخرى ، وللتعدد المستمر في العلاقة بين المعرفة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية نتيجة التطور الهائل والدائم للمعارف المنقولة والمتولدة .

- وجود ألوان من الخلل ومظاهر الانحراف التي أصابت المؤسسات التعليمية والتي تعد ترجمة واقعية لما أصاب المجتمع ذاته من ضعف الالتزام بالضوابط الأخلاقية والاجتماعية نتيجة لإفتقار المؤسسات التعليمية الأخذ بعمليات المحاسبية علاوة على تقلبات السياسات التعليمية بشكل يؤثر سلبا في استقرار النظم التعليمية. (Blankstein 2003, 71-73)

ومما سبق فان تطبيق المحاسبية التعليمية بأنواعها على قيادات الإدارة الإشرافية لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة ملحة لعلاج الكثير من سلبيات النظام التعليمي في مصر، ففي غياب نظام فاعل للمحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية، ضعف دور المؤسسات التعليمية في التأثير في مخرجاتها ايجابياً بما يدعم ويعزز النسق القيمي للمجتمع نظراً لغياب المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية التي اضعفت من قدرة المؤسسات التعليمية في أداء دورها التربوي والتعليمي وانتشرت الكثير من السلوكيات السلبية والأمراض الإدارية داخل مؤسساتنا التعليمية بشكل لا يعكس ولا يعبر عن القيم المجتمعية التي تميز المجتمع المصري .
مشكلة الدراسة :

بالرجوع لما أقرته وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ من تدني الجودة النوعية للتعليم قبل الجامعي وغياب التحسين الكيفي والنظرة المستقبلية وضعف تطبيق سياسات اللامركزية بالإضافة إلى ضعف نظم الاتصال والمعلومات وعمليات صنع واتخاذ القرار وغياب المحاسبية (الخطة الإستراتيجية للتعليم ، ٢٠١٤ ، ٥٢ - ٥٣) .

يللاضافة إلى جوانب قصور أخرى يمكن عرضها في محورين أولهما يخص القيادات وثانيهما يخص إنجاز الطلاب التي تمثل مخرجات المنظومة التعليمية على النحو التالي :

أولا :جوانب قصور خاصة بقيادات الإدارة الإشرافية :

- ضعف الأداء الإداري وما يترتب عليه من مشكلات تعوق العمل وتقف حجر عثرة أمام الإبداع الإداري اللازم لتحقيق الأهداف المنشودة،و تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية باعتبارها مقياس نجاح أو فشل عملية الإدارة يتطلب أن تكون هناك رقابة للتأكد من أن النتائج التي تحققت تطابق الأهداف الموضوعة حيث إن مهمة الرقابة هي تصحيح الانحرافات وعلاجها وصولا للأهداف (حجي، ٢٠٠٥، ١٥٩).
- غياب مفهوم القيادة التعليمية وافتقاد لروح القيادة والمثابرة وتحدي الصعاب وحاجة هذه القيادات إلى تأهيل فني وإداري وقيادي عالي المستوى بسبب قيام أسلوب إختيار القيادات التعليمية على الأقدمية وليس الكفاءة والإستحقاق. (الخطة الإستراتيجية للتعليم، ٢٠١٤، ٦٧).
- (الخطة الإستراتيجية ، ٢٠٠٧/٢٠٠٨، ٢٨٥) تحديث مرحلة التعليم الثانوى في مصر .
- ضعف وعى قيادات الإدارة الإشرافية لضرورة خلق وإيجاد مناخ ايجابي مشجع على التعليم والتعلم الفعال من ناحية ومحفز على نمو العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية من ناحية أخرى. (عتريس ، ٢٠١٠ ، ١١٥-١١٦)
- ضعف المشاركة الإيجابية والفعالة للعاملين بالمؤسسات التعليمية على مستوى المدارس والمنطقة التعليمية في عمليات صنع واتخاذ القرارات التعليمية،الأمرالذى يعكس عدم استعداد قيادات الإدارة الإشرافية لتقبل التغيير والتعامل مع متغيرات العصر. (جوهر، ٢٠١٢، ٣٨١)

ثانيا : جوانب قصور خاصة بإنجاز الطلاب :

- تقصير قيادات الإدارة الإشرافية المتسبب في نقص الأدوات والوسائل والأجهزة التي تساعد في توصيل المعلومة للطلاب ببساطة وفاعلية مما يصعب من مهمة المعلمين ويقلل من جهد

القيادات التنفيذية وينقص حجم المردود العلمي وينعكس سلبا على أداء الطلاب ومستوى إنجازهم ،علاوة على ضعف أساليب التقويم (الخطة الإستراتيجية، ٢٠١٤ ، ص ٦٣)

- حوالي ٣٥ % من تلاميذ المرحلة الإعدادية لا يجيدون القراءة والكتابة مما يعكس ضعف الخدمة التعليمية المقدمة لهم سواء بهذه المرحلة أو المرحلة السابقة لها (الخطة الإستراتيجية ، ٢٠١٤ ، ٦٣)

- من بين ٤٨ دولة ، جاءت مصر في المرتبة ٣٨ في الرياضيات ، والمرتبة ٤١ في العلوم في المسابقة العالمية TIMSS في عام ٢٠٠٧ وكان أداء الغالبية العظمى من الطلاب في مادتي العلوم والرياضيات منخفض، مقارنة بأقرانهم الذين شاركوا في نفس المسابقة من باقى الدول ، حيث جاء أداء الطلاب المصريين عند مستوى أقل من المتوسط الدولي، ووفقا لنتائج الاختبار القومي المقنن SAT لسنة ٢٠١٠ بلغ متوسط تحصيل الطلاب في المدارس أقل من ٥٠ % في مواد اللغة العربية ، والعلوم والرياضيات .(الخطة الإستراتيجية للتعليم ، ٢٠١٤ ، ٦٣)

- ضعف الاهتمام بأشباع الحاجات والميول الطلابية فضلا عن الافتقار لأساليب تنمية التفكير العلمي والإبتكاري للطلاب ،وافتقاد المؤسسات التعليمية لثقافة تنظيمية تركز على فهم الطلاب واحتياجاتهم وتنمية قدراتهم التنافسية ومهاراتهم للحصول على مخرجات تعليمية مؤهلة تتسم بالكفاءة والإنجاز العالي .(جوهر ، ٢٠١٢ ، ٣٧٥) .

وتأسيساً على ما سبق تبدو الحاجة واضحة لتطبيق المحاسبية التعليمية الرأسية والأفقية لقيادات الإدارة الإشرافية، سواءً كان نمط المحاسبية التي تضع المقصر تحت طائلة القانون أوالمحاسبية الإيجابية ،التي تخلق نوعاً من الالتزام الأخلاقي وتنمي قيم المسؤولية الفردية والجماعية وتدفع نحو التنمية المهنية وبناء قدرات الأفراد والقيادات ويؤسس لدعم ثقافة المجتمع ومنظومته القيمية ويحافظ عليها ويجدها للتعامل باقتدارمع مستحدثات العصر التي أصبحت تهدد استقرار المجتمع.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

- ١- ما الإطار المفاهيمي والفكري للمحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية؟
- ٢- ما مهام قيادات الإدارة الإشرافية في التربية والتعليم في محافظة الشرقية؟
- ٣- ما واقع تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية في محافظة الشرقية؟
- ٤- ما متطلبات تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية لضمان جودة التعليم في محافظة الشرقية؟

أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في وضع تصور مقترح لتطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية لرفع مستوى كفاءتها في محافظة الشرقية، وذلك من خلال:

١- التعرف على نظم تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية لدعم النظام التعليمي المصري، وتوضيح واقع تطبيقها ومدى تأثيرها على مستوى أداء المؤسسات التعليمية وجميع المنتسبين إليها وعلاقة ذلك بمستوى التحصيل الأكاديمي وإنجاز الطلاب .

٢-التوصل إلى تصور مقترح لإمكانية تطبيق نظم المحاسبية التعليمية الداخلية والخارجية لقيادات الإدارة الإشرافية ووضع معايير قابلة للقياس ميدانياً .

أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية الدراسة في الجوانب التالية .:

١- تسهم الدراسة في إبراز الدور المحوري الذي تلعبه قيادات الإدارة الإشرافية في تحسين فاعلية الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية بالمؤسسات التعليمية وأهمية محاسبتها لضمان تقديم خدمة تعليمية ذات كفاءة عالية ، وتجديد أساليب الإدارة في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة لرفع كفاءة الأداء الكلي بالمؤسسات التعليمية لتهيئة مناخ داعم لإنجاز الطلاب.

٢- تساهم الدراسة الاتجاهات العالمية المعاصرة في مختلف دول العالم التي توجهت نحو تطبيق نظم المحاسبية التعليمية للقيادات بالمدارس والمناطق التعليمية وركزت على القيادات في مستوى (الإدارة الإشرافية/ مديري المناطق التعليمية) بجانب مستوى الإدارة التنفيذية لمديري المدارس لضمان جودة العملية التعليمية وتنافسية مخرجات النظام التعليمي .

٣- تتناغم الدراسة الحالية في توجهها في التعامل مع المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية مع ما دعت إليه الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (التعليم المشروع القومي لمصر، ٢٠١٤/٢٠٣٠) في ضرورة علاج المشكلة التعليمية في سياقها الثقافي عند التعامل مع المحاسبية التعليمية على كل المستويات القيادية .

مجتمع وعينة الدراسة :

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة ممثلة لمديري الإدارات والوحدات والأقسام بالمديرية ، ومجموعة ممثلة لمديري المدارس داخل محافظة الشرقية حيث تضم المحافظة عدد (٢٠) إدارة تعليمية وقد بلغ حجم العينة (٧٣٠) قيادة في (٧) إدارات تعليمية على مستوى المحافظة. منهج الدراسة :

وفقاً لطبيعة الدراسة الحالية ، وما تقتضيه الإجابة عن تساؤلاتها ، وتحقيق أهدافها ، تعتمد الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعتها ، إذ ترصد الدراسة الواقع الفعلي الراهن للمحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية من خلال جمع بيانات ومعلومات وافية ودقيقة تسهم في تحليل وتفسير الظاهرة موضع الدراسة، بداية من الإطار الفكري، ثم رصد واقع التطبيق وصولاً إلى وضع تصور مقترح لتطبيق نظم قوية للمحاسبية التعليمية الرأسية والأفقية الداخلية والخارجية لقيادات الإدارة الإشرافية لضمان جودة العملية التعليمية بمحافظة الشرقية .
أدوات الدراسة :

تحقيقاً لغاية الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها فيما يتعلق بالثقب الميداني فإن الاستبانة هي الأداء الملائمة للدراسة الحالية وهي موجهة إلى مديري الإدارات النوعية والأقسام بالمديرية ومديري المدارس للتعرف على طبيعة المحاسبية التعليمية بالإدارات والوحدات داخل المديرية والإدارات التعليمية ورصد الواقع الفعلي للمحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية والإجراءات المتبعة وكيفية تطبيقها ، ومدى فاعليتها، وعلاقة ذلك بمستوى التحصيل الأكاديمي وإنجاز الطلاب والمتطلبات الواجب توافرها لتطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية لضمان جودة التعليم ، وقد قامت الباحثة بتقنينها بالأساليب المناسبة للتأكد من صدقها وصلاحيتها للتطبيق.
مصطلحات الدراسة :

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي .:

المحاسبية التعليمية. Educational Accountability

تعرف المحاسبية التعليمية بأنها مجموعة الممارسات والإجراءات التي تجعل المنظومة التعليمية مسؤولة عن جودة منتجاتها من خريجين وما يمتلكونه من مهارات ومعارف وسلوكيات ، إذ تتضمن المحاسبية ثلاثة عناصر جوهرية هي :

- لأهداف : التي تتضمن الأهداف المرتبطة بأداء الطلاب وفقاً للتوقعات المشتركة .
- التقييم: الذي يشمل كلا من تقييم مدى تحقق الأهداف المحددة سلفاً والنجاح الأكاديمي.
- المخرجات: التي تشمل المكافآت المحفزة لأفراد المؤسسات وطلابها لتحقيق التميز في الأداء (رضوان ، ٢٠١١ ، ٢٦) .

وظائف الإدارة الإشرافية. Supervisory Management Jobs

هي وظائف المستوى التالي للوظائف القيادية والتي يرأس شاغلوها إدارات بالوحدة (الخدمة المدنية، ٢٠١٦، ٤).
التعريف الإجرائي:

هي وظائف المستوى الثاني من مستويات الإدارة متمثلة في مديري الوحدات والأقسام بالمديريات التعليمية ومديري ووكلاء الإدارات التعليمية وهم ما يطلق عليهم القيادات الوسطى أو قيادات الصف الثاني.

المحور الأول : الإطار النظري :

يتضمن الإطار النظري للدراسة الجوانب والموضوعات التالية :

أولاً: مفهوم المحاسبية التعليمية .

هناك العديد من التعريفات التي تناولت المحاسبية التعليمية على أنها مرادف للمسئولية منها أن المحاسبية هي تحمل أفراد المؤسسة التعليمية مسئولية تعلم الطلاب بما تتضمنه هذه المسئولية من ثقة المجتمع في المؤسسة وقياداتها الإشرافية (Halliwel,2006,20)
ثم اتسعت دائرة المسئولية لتتعدى مسئولية المعلمين وحدهم عن تعلم الطلاب وجودة أدائهم الأكاديمي لتشمل هذه المسئولية المدارس والإدارت والمناطق التعليمية بقياداتها الإشرافية كونها مسئولة عن العمليات و الممارسات التعليمية التي تقوم بها وما تؤدي إليه هذه الممارسات من جودة أداء الطلاب أمام المجتمع (Aaron,2005,40)

ويتحقق ذلك عند قيام فرد أو مجموعة أفراد بمحاسبية فرد أو مجموعة أفراد آخرين عن أداء من المفروض أن يقومو به حيث تكون المحاسبية وسيلة يتم بواسطتها متابعة كيفية قيام قيادات الإدارة الإشرافية بالمؤسسة التعليمية باستخدام السلطات والصلاحيات الموكلة إليهم في الوفاء بالمسئوليات التي قبلو تحملها (محمد، ٢٠١٢ ، ١٧٨)

وهي بذلك وسيلة تتحمل من خلالها قيادات الإدارة الإشرافية والمؤسسة التعليمية مسئوليات أدائهم ، لطمأنة من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام وفق الأهداف المرسومة ، وتستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة ، وتحجيم الممارسات السيئة، وأن المشكلات يتم التعامل معها بعدل ومساواه ،.حيث يخضع كل من حصل على تفويض من جهة معينة أو من شخص معين بصلاحيات ، وأدوات عمل ، للمحاسبية أمام هذه الجهة أو هذا الشخص للإجابة عن كيفية استعمال هذه الصلاحيات ومدى تمكنه من حسن إدارة الموارد التي وضعت تحت تصرفه، وسلامة الإجراءات وكفاءة القرارات. (الشريف ، ٢٠١٣ ، ٩)

وكذلك يؤكد (الجهني) على أهمية ربط عمليات التقييم والرقابة بمؤشرات الأداء بالمكافآت والجزاءات عند قيام الرئيس بمحاسبية المرؤوسين على ما يقومون بأدائه من أعمال وإشعارهم بمستوى هذا الأداء، من خلال تقييم الرئيس لهذه الأعمال (الجهني ، ٢٠١٢ ، ١٨).

وهو ما أشار إليه (حنا) عندما أبرز ضرورة ربط المحاسبية التعليمية بنتائج العملية التعليمية و طرق قياس مدى كفاءة المستوى الأكاديمي للطلاب، وهي المخرجات التعليمية التي تؤكد تحقق الأهداف من عدمها وذلك فيما يخص المعلمين ، حيث يحصل المعلم من خلالها على مكافآت مالية وفقا لمستوى الأداء الأكاديمي للطلاب على مستوى الصف الدراسي أو على مستوى المدرسة وبناء على ذلك يقابل الأداء الجيد للطلاب مكافآت مالية أعلى والأداء الأقل يقابله مكافآت مالية أقل أو جزاءات مالية وأدبية في حال عدم تحقيق المستوى الأكاديمي المطلوب والمتوقع. (حنا ، ١٩٩٤ ، ٤٣٧).

وبناء على ما سبق عرضه من تعريفات للمحاسبية التعليمية، يمكن ربط المكافآت والجزاءات لقيادات الإدارة الإشرافية ، بمستوى التحصيل الأكاديمي وإنجاز الطلاب على مستوى الإدارة أو المديرية التعليمية ، باعتبارها المسئول الأول عن تهيئة البيئة التعليمية الداعمة لإنجاز الطلاب بما يتضمنه ذلك من مناخ تنظيمي صحي وثقافة تنظيمية إيجابية تسودها القيم الداعمة للعدل والديمقراطية وتعزيز المشاركة الإيجابية في عمليات صنع و إتخاذ القرار وتوظيف الموارد البشرية من خلال اعلاء مبدأ تكافؤ الفرص والكفاءة بشروط إختيار منصفة ، شأنها في ذلك شأن الكثير من الدول التي تصنف المناطق التعليمية إلى مناطق تعليمية عالية الأداء ومناطق تعليمية ضعيفة الأداء بشكل علني مما ينتج عنه تحديد المكافآت والجزاءات للقيادات التعليمية بهذه المناطق من خلال تقارير كاشفة عن عملية تعلم الطلاب وتطورهم الأكاديمي .

ثانياً: أهداف المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية

يعد النمط القيادي من أهم العوامل الحاكمة في تطوير ورفع مستوى كفاءة الأداء بالمؤسسات التعليمية وفي ظل عصر المحاسبية تحتاج قيادات الإدارة الإشرافية إلى التخلي عن أساليب القيادة التقليدية واعتماد أساليب القيادة الحديثة التي تعزز التجديد في اطار اللامركزية وتقويض الصلاحيات والمشاركة الواسعة في عمليات صنع واتخاذ القرارات التعليمية بقدر أكبر من الجدية وتحمل المسؤولية لضمان نجاح المؤسسات التعليمية في كل ما تقوم به من أنشطة داخل وخارج جدرانها، وهو ما تهدف إليه المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية التعليمية من خلال مجموعة من الأهداف يمكن عرضها كما يلي :

١- تحليل الواقع التعليمي

تهدف المحاسبية التعليمية إلى رصد الواقع التعليمي بكل ما فيه من ممارسات وعمليات تقوم بها قيادات الإدارة الإشرافية وما تتخذ من قرارات والتحقق من مدى كفاءة وفاعلية هذه

الممارسات والعمليات وجودة و رشد ما اتخذ من قرارات وما ترتب عليها من نتائج عن طريق الإحتكام إلى معايير محددة حيث ترسم المحاسبية خريطة أداء هذه القيادات من خلال تحديد الأهداف والمسئوليات والقدرة على الأداء ومطابقة الأداءات (أحمد ، ٢٠٠٦ ، ٩١).

٢- اعتماد المصادقية المعلوماتية.

توفر المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية المصادقية المعلوماتية من حيث أنها :

- تجعل التقارير مفصلة ودقيقة عن كافة الجوانب المالية .
- تعمل مصادقية البيانات والمعلومات عن الأداء التعليمي لقيادات الإدارة الإشرافية على التحليل الصادق والتفسير الموضوعي من قبل المعنيين من القيادات التعليمية العليا.
- توفر البيانات والمعلومات التي من شأنها المساعدة في عمليات المراقبة العملية للأداء التعليمي داخل المؤسسات وتساعد القيادات العليا على تقدير معدلات المخاطرة والتهديدات المحتملة والتحديات التي يمكن مواجهتها فتخطط المؤسسات لتجنبها. (Herb, 2012)

٣- تفعيل التقييم وتوجيه الأداء .

ويأتى ارتباط المحاسبية بالتقييم من أن التقييم عملية منهجية سابقة للمحاسبية تعتمد في الأساس على قواعد علمية محددة تهدف إلى إصدار حكم علمي وموضوعي دقيق على جميع مكونات النظام التعليمي من مدخلات وعمليات ومخرجات لتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف و لقصور في هذه المكونات كعملية تمهيدية يمكن من خلالها إدخال أو إجراء الإصلاحات التي تعيد توجيه الأداء التعليمي باتخاذ القرارات المناسبة لإصلاح ما تم إكتشافه من أخطاء، وتقادي عدد لا بأس به من السلبيات.

و قد أشارت (حويل) إلى أن المهام التي تقوم بها قيادات الإدارة الإشرافية يجب أن تتضمن جانبا مهما يتعلق بالربط بين مفهومي التقييم والمحاسبية ومناقشة العلاقة بينهما حيث أصبح ذلك أمر ضروري بسبب تعاضم دور النظم التربوية والمؤسسات التعليمية في المجتمعات البشرية وتزايد البعد الاستثماري لهذه المؤسسات بمن فيها من أفراد تمثل رأس المال البشري الذي أصبح أحد مؤشرات قوة المجتمعات وتنافسيتها. (حويل، ٢٠١٢، ٢٢).

لذا يتطلب التقييم إصدار أحكام في ضوء معلومات حقيقية وصادقة بذلك يتضمن مفهوم الرقابة وهو أحد مفاهيم الجودة ليصبح بذلك عملية تخطيط وجمع معلومات مفيدة للحكم على بدائل القرارات بهدف التحسين وكسر الجمود الفكري والإداري في عملية صنع القرارات ولتحقيق أعلى

كفاءة لعملية التقويم في توجيه أداء قيادات الإدارة الإشرافية لابد من توافر معيارين أشار إليهما (الجهنى) ويمكن توضيحهما كما يلي :

- معيار الكفاءة : Efficiency

معيار الكفاءة يعنى عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة دون أخطاء من المرة الأولى وليكون بذلك درجة من درجات الإقتصاد في إستخدام المدخلات لتمتكن المؤسسات التعليمية وقيادتها الإشرافية من الحصول على أكبر قدر من كفاءة المخرجات بأقل جهد وأقل تكلفة وفي أفضل وقت .

- معيار الفاعلية: Effectivness

تعنى الفاعلية مدى نجاح قيادات الإدارة الإشرافية في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية أو النتائج المحددة التي تقاس بمدى تحقيق الأهداف مع مراعاة إختيار أفضل البدائل للوصول لهذه الأهداف التي تعتبر في مجملها مجموعة التطلعات والآمال التي يتوقع المجتمع من المؤسسة التعليمية بقياداتها تحقيقها ,وإذا فشلت هذه المؤسسات في تحقيق الأهداف، وجب محاسبتها ، فالكفاءة هنا هى المنظور الاقتصادي للفاعلية التي يجب محاسبية قيادات الإدارة الإشرافية على عدم تحقيقها قبل محاسبتهم على النتائج النهائية للمؤسسات التعليمية (الجهنى ، ٢٠١٢) .

٤- تعزيز النسق القيمي للمجتمع

تمثل المحاسبية قيمة محورية في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات للثواب و العقاب فهى تؤدي دور محوري في تشكيل وتوجيه جميع العمليات والأنشطة التعليمية والتربوية وتتبع أهميتها القيمية من ارتباطها بتحقيق قيم أخرى يؤدي غيابها إلى ضعف تماسك النسج الاجتماعي لأي مجتمع ومن أبرز هذه القيم : قيم الديمقراطية - الشفافية - النزاهة - الإنصاف - العدل والتمكين من خلال السعي المستمر إلى تحقيق وتعزيز الكفاءة والفعالية والجودة يتجلى دور المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية التي تساهم في تطوير أداء جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية أفرادا وقيادات من خلال تبصيرهم بحقوقهم وواجباتهم بالتالي إلتزامهم بأداء مهامهم ووظائفهم الإدارية بشكل منضبط .

٥- تحقيق الرؤية الإستشرافية

إن التركيز على استشراف المستقبل من خلال تحليل الواقع ،هدف نظم المحاسبية الناجحة التي تركز على المستقبل ، وتتنظر إليه قى ضوء الاستفادة من تجارب الماضي وحسن إستقراء الحاضر عن طريق سرعة إكتشاف الأخطاء وتصويبها لارتباطها بعنصر الوقت متمثلا في التخطيط ، بكل أنواعه ومستوياته ، فكلما كانت نظم المحاسبية مخططة بشكل جيد مكنها ذلك من سرعة

إكتشاف الأخطاء وتحديد الأسباب المؤدية لهذه الأخطاء وسرعة إعداد الخطط العلاجية الدقيقة للتغلب على هذه المشكلات من خلال التغذية الراجعة feedback التي تمكنها من التنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها والتشخيص الصحيح لأسبابها في حال حدوثها واعتماد خطط واعية تقلل من حدوثها مستقبلا وتجنب المؤسسات التعليمية المخاطر التي من الممكن أن تعوق تقدمها نحو الأهداف .

٦- التحفيز وصولا للتميز.

المحاسبية التعليمية عملية متكاملة البناء فيما يخص التحفيز إذ تتميز المحاسبية بأنها تعمل في اتجاهين متوازيين وهما :

- تعزيز الحوافز حيث المكافآت والثناء وتجديد الثقة في حال النجاح في أداء المهام والمسئوليات التي يفترض القيام بها بالجودة المطلوبة والمتوقعة.

- توقيع العقوبات والجزاءات في حال الإخفاق في الأداء وبالتالي فالتحفيز جزء من مكونات أي نظام محاسبية ناجح وأحد أهم أهدافه للوصول للنتائج المرجوة من تطبيق نظم المحاسبية وخاصة" فيما يتعلق بالقيادات.

٧- إعلاء ثقافة الإنجاز المنضبط.

تعمل المحاسبية بمثابة محفز لإظهار الإنجاز الجيد وتجنب الإنجاز القاصر وتقويمه ولذلك فإن تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية بشقيها الايجابي والعقابي واعتمادها كامبدأ وانتشارها كقيمة في ممارسات هذه القيادات تؤدي إلى تصويب أعمالها من خلال خلق ثقافة إدارية وتنظيمية تعتمد على التوجه بالنتائج والالتزام بالشفافية لتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بتميز من خلال إتقانهم للممارسات وحوكمت القرارات التعليمية والتخطيط بطريقة علمية لاستثمار كافة الطاقات والقدرات وتوظيف المهارات التي يمتلكها أفراد المؤسسات وإدارة العملية التعليمية بكفاءة ،وصولا لما بعد الجودة بأقل مجهود وفي أفضل وقت مما يؤكد أهمية وضرورة تطبيقها لقيادات الإدارة الإشرافية.

كما يساعد تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية على مواجهة والتغلب على كثير من المشكلات التي تؤثر بدورها على جودة العملية التعليمية وتعيق تحقيق أي تقدم في رفع مستوى التحصيل الأكاديمي وإنجاز الطلاب ومنها :

- أن تدار العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية بطريقة أكثر فاعلية وأكثر انضباطا وكفاءة مما يعمل على تحريك الأداء التعليمي وزيادة الدافعية لدى العاملين التي تنعكس على زيادة كفاءة وفاعلية النظام التعليمي في جميع جوانب النظام .

- خلق مناخ يساعد على توفير درجة كبيرة من الثقة لأفراد المجتمع التعليمي للعمل بحرية وتحري أقصى درجات الجدية والانضباط في اتخاذ أى قرارات تخص العمل التعليمي مما يؤدي إلى تطوير الأهداف التعليمية .

- توفير الضمان الكافي لأفراد ومؤسسات المجتمع الخارجى بأن السلطة الممنوحة لقيادات الإدارة الإشرافية لاستخدامهم للموارد المادية والبشرية بالمؤسسات التعليمية يتم بطرق مشروعة ومتفق عليها مسبقا ويتم في ضوء معايير محددة واضحة وضمن إطار نظم قوية للمحاسبية الداخلية والخارجية.

ثالثا: دور المحاسبية التعليمية في تعزيز منظومة القيم المجتمعية.

تلعب الثقافة و منظومات القيم دور محوري في بناء المجتمعات و ضبط التفاعل الاجتماعي بين أفرادها ،ولا شك أن مجتمعات الغد مليئة بالمتغيرات والتحديات المعرفية والثقافية التي اخترقت أجواء الثقافة لما تتميز به من سرعة ضوئية ووفرة معلوماتية تضع المستقبل في يد الثقافات الأخرى ، التي تملك تسخير وسائل الاتصالات الحديثة لفرض ثقافتها وقيمتها على المجتمعات الأخرى ، والمتأمل لمؤسسات التنشئة الاجتماعية في مصر المتمثلة في النظام التعليمي بمؤسساته يدرك ضعف الأداء الذى أصابها وأثر بدوره على ثقافة المجتمع ومنظومته القيمية ، وانعكس بدوره على جميع مكونات المنظومة التعليمية .

لهذا تزايد الحديث عن تطوير العملية التعليمية وعلاج قضاياها وتعددت وجهات النظر ومدخل التطوير، فهناك من يرى أن المدخل الأصوب هو تطوير وتحديث المناهج لتواكب العصور منجزاته ، وآخرون يرون أن المدخل الأصوب هو تطوير وتحديث طرق التدريس والتوجيه لتتجاوز التقليدية إلى أساليب تعزز التفكير النقدي والإبداع وتعميق الفهم والمهارات ، ومن يرى أن المدخل الأصوب هو الاهتمام برفع مستوى إعداد المعلمين، والعناية بالتنمية المهنية لإكسابهم الخبرة اللازمة للقيام بعملهم بكفاءة ويبرز هنا مدخل لم يحظى بالاهتمام وهو مدخل معالجة مشكلة المنظومة التعليمية في سياقها الثقافي عند التعامل مع المحاسبية التعليمية (الخطة الإستراتيجية للتعليم، ٢٠١٤، ٢٥-٢٧).

ومن خلال تلازم المحاسبية التعليمية مع مجموعة كبيرة من القيم المجتمعية كالشفافية و المسئولية والفعالية الإدارية والديمقراطية والالتزام الأخلاقي وغيرها من القيم التي تشكل قلب النسيج الاجتماعي وتدعم تماسكه ، يمكن علاج المشكلة التعليمية في سياقها الثقافي وضبط أداء قيادات الإدارة الإشرافية ويمكن عرض ذلك بإيجاز كما يلي:

١- المحاسبية والشفافية الإدارية

الشفافية الإدارية لها أهمية كبيرة في تأصيل ثقافة المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية و يمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

- ١- تعتبر أحد الأدوات القوية لمنع الانحرافات ومكافحة الفساد الإداري بكل أشكاله.
- ٢- تحفيز أفراد المؤسسة التعليمية وشحنهم من خلال المكاشفة وإيضاح المعلومات والتعليمات المنظمة للعمل لازالة العوائق البروقراطية، والروتينية وتبسيط الإجراءات والتوسع في اللامركزية وسهولة إيصال المعلومات من القيادات العليا إلى قيادات الإدارة الإشرافية ومنها إلى القيادات الإجرائية لتيسير عمليات التغذية الراجعة .
- ٣- تعزيز الرقابة الخارجية للمستفيدين من الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسة من أفراد و مؤسسات المجتمع التي تربطهم بالمؤسسة التعليمية علاقة تبادلية وزيادة دافعيتهم نحو تطوير و تحسين المؤسسة التعليمية و الثقة في قدرة قيادات الإدارة الإشرافية القيادية .
- ٤- تعزيز الرقابة الذاتية والمصادقية وتوفير بيئة ابداعية تحكمها نظم محاسبية تدعم الممارسات الإبداعية لأفراد و قيادات المؤسسة التعليمية (المفيز، ٢٠١٥ ، ٦) .

٢- المحاسبية والمسئولية.

تحمل المحاسبية في الكثير من التعريفات معنى المسئولية ، مسئولية الفرد أو المؤسسات عن أفعاله سواء كانت هذه المسئولية فردية أو جماعية وتتم المحاسبية عليها داخليا أو خارجيا فهي تعنى مدى تحمل الفرد مسئولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها هذه المسئولية ، طبقا للشروط والمواصفات التي سبق الموافقة عليها (هلال ، ٢٠١٠ ، ٦٣)

كما تعد المحاسبية مسئولية تراكمية ومؤسسية ، إذ تحاسب المؤسسات التعليمية بوصفها وحدة واحدة وكل مستوى من مستويات القيادة داخل المؤسسات مسئولاً ليس فقط عن ممارساته وواجباته الوظيفية بل أيضا عن أفعال وممارسات وسلوكيات المستوى الأدنى فهو مسئول ضمناً عن ممارسات كل من كلفهم بأعمال ومسئوليات وعن القرارات والإجراءات التي اتخذوها لتنفيذ هذه المهام ونتائجها ومحاسبيته عن هذه الأداءات تعظم قيمة المحاسبية التي تزيد من شعورهم بالمسئولية الجماعية وتؤكد ضرورة انسجام الأنظمة والمعايير مع سلوكيات وقرارات الأفراد والقيادات والمؤسسات بكاملها. (العمري ، ٢٠١٢ ، ٧٦)

وهوما يعزز المحاسبية القبلية باعتبار أن قبول المسئولية هو قبول ضمني قاطع للمحاسبية على النتائج التي كانت متوقعة وكذلك المحاسبية عن ما حدث من نتائج ولم تكن متوقعة ، سواء

كان ذلك نجاح في الوصول للأهداف المرجوة أوخفاق في الوصول لها، نتيجة ما اتخذ من إجراءات لم تكن جيدة لتناسب وتحقيق الأهداف (الشريف، ٢٠١٣، ١٣-١٤)
ولذلك ترى الباحثة أن الزام هذه القيادات باتخاذ قرارات تعليمية مسئولة واتقان التخطيط والدراسة الجيدة قبل اتخاذ القرارات ينتج عنه ضبط الأداء الإداري والفني والقيادي في مختلف مراحل وتصويب إتجاهه باستمرار عن طريق المتابعة الدائمة والفاعلة والرقابة العلاجية لجميع إجراءات وعمليات تنفيذ القرارات حرصاً على تقديم التغذية الراجعة ويؤدي إلى تجنب النتائج الغير جيدة وعلاج السلبيات في حينها لمنع الآثار السلبية التي من الممكن أن تؤثر على النتائج وتقلل من فاعليتها وهوما يعزز تعميق ثقافة تنظيمية داعمة لقيم تحمل المسؤولية وتفويض السلطة والمخاطرة المحسوبة لرفع الكفاءة الكلية للمؤسسات التعليمية .

٣- المحاسبية والإنضباط التعليمي

يعد الإنضباط التعليمي أحد أهم عناصر استقرار المؤسسات التعليمية ، وأحد مؤشرات جودة العمليات الداخلية الذي يعكس تناغم منظومة العلاقات الاجتماعية بين جميع أفراد الفريق و قيادته، باعتبار أن النجاح شرف يتقاسمه الجميع ، والفشل مسئولية يتحملها الجميع وتشير الدروس المستفادة من التعليم الخاص أن المحاسبية التعليمية تكون أكثر فعالية في تحقيق الإنضباط التعليمي وحفظ النظام والالتزام بالقواعد المنظمة للعمل دون مخالفة أو تلاعب عندما يكون هناك أمرين هما :

- اتفاق على معايير الأداء وربطها بالتعاملات المالية التي تربط الأفراد بالمؤسسات بكل أنواعها وكذلك المعاملات المعنوية والأدبية أيضا .
- تحديد مسئولية كل فرد من أفراد فريق العمل بالمؤسسات عن هذا الأداء .

٤- المحاسبية والديمقراطية

تتلازم المحاسبية مع الديمقراطية في علاقة وثيقة تظهر في كون الديمقراطية تعتبر المحاسبية أحد أهم أدواتها الفاعلة التي تتطلب توافر ثلاثة ضمانات هي المشاركة والمساواة والحرية وهى ثلاثية متكاملة تعمل بشكل كلى كمقومات للديمقراطية ، كما يسهم إعلان نتائج عمليات المحاسبية في تحقيق الديمقراطية والحفاظ على قيمة وفاعلية المحاسبية في نفس الوقت .

رابعا: : قيادات الإدارة الإشرافية

تمثل القيادة قلب العملية الإدارية وتشكل جوهرها الذي يميز مؤسسة تعليمية عن أخرى ويبرز تميزها الناتج عن قدرة قائدها على أداء مهامه ومسئوليته بشكل واعي ومؤسسي، يكسب

المؤسسات السمعة الطيبة التي تعد أحد معايير الحكم على جودة واحترافية الأداء داخل المؤسسات بعد نتائج ومستوى إنجاز الطلاب وإن لم تكن أهم لكونها مؤشر قوى على نجاح واتساق التفاعل الداخلي لجميع العاملين بالمؤسسات التعليمية ومؤشر كاشف لجودة العمليات الداخلية التي لها أكبر الأثر في جودة المخرجات التعليمية ومستوى إنجاز الطلاب وهناك العديد من الأنماط القيادية الكلاسيكية والحديثة .

أنماط القيادة

يقصد بالنمط القيادي إجرائيا وفقا للدراسة الحالية الأسلوب والمنهج والسلوك الذى تنتهجه قيادات الإدارة الإشرافية خلال قيادتها لفريق العمل داخل المؤسسات التعليمية والذى يعتمد في مجمله على الخلفيات الاجتماعية ، والثقافية لهذه القيادات وكذا ظروف كل بيئة ، والمؤثرات و المتغيرات التي تحكم الموقف القيادي وعليه فانه يتعين على قيادات الإدارة الإشرافية اختيار النمط المناسب الذى يتماشى مع المهام المطلوبة والأهداف المراد تحقيقها .
وتعرض الدراسة الأنماط المتعددة للقيادة كما يلي:

١- أنماط القيادة الكلاسيكية (التقليدية) وتشمل نمط القيادة الديمقراطية - نمط القيادة

الديكتاتورية (الأوتوقراطية) - نمط القيادة الفوضوية (الحرة) .

٢- أنماط القيادة الحديثة وتشمل نمط القيادة الإستراتيجية - نمط القيادة التبادلية - نمط القيادة

الموزعة - نمط القيادة الموقفية - نمط القيادة التحويلية - نمط القيادة الأخلاقية .

وبالرغم من اقتراب بعض النماذج والأنماط القيادية من المثالية خصوصا فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية وارتباطها بالمحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية مثل القيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية لما لهما من مميزات تركز في غالبيها على مجموعة من الافتراضات الأخلاقية، والقيم المشتركة التي يمكن أن تجمع بين قيادات الإدارة الإشرافية وأفراد فريق العمل بالمؤسسات التي يقودونها ومنها ما يطلق عليه ثالث القيم، الحرية والعدالة والمساواة التي تمثل قلب المحاسبية.

بالإضافة إلى الهام وحفز الفريق والتحول من الفردية إلى القيم النبيلة التي تعلي من قيم المصلحة العامة والمسئولية التضامنية وتوفر الفرص المتكافئة وقبول المحاسبية حيث تذوب الفروق بين القيادات وأفراد فريق العمل وبدلا من أن يكون هناك رئيس ومرؤوسين تسود المؤسسة ثقافة قيادات تعد قيادات للمستقبل مما يخدم تعميق ثقافة المحاسبية ويثمن قيمة الإنجازالمسئول والمنضبط ومع هذا يبقى الاتفاق بين الباحثين على أنه ليس هناك نمط قيادي مثالي ومهما تعددت أنماط

القيادة واختلفت فيما بينها لايوجد أسلوب قيادي فعال أو ناجح بشكل مطلق حيث يعتمد كل نمط قيادي على عدة متغيرات ولضمان تحقيق الأهداف لابد من الدمج بينها وبالتالي فإن النمط القيادي الناجح هو الذي لا يقتصر على جانب واحد أو نمط قيادي واحد إنما هو النمط الذي يجمع بين هذه الأنماط مجتمعة بما يتناسب مع طبيعة المؤسسات التعليمية وخصوصية وتفرد النسق القيمي للمجتمع المصري .

وانطلاقاً من البعد الأخلاقي للقيادات التعليمية شكلت بعض المؤسسات دستوراً أخلاقياً تحدد فيه السوكيات والممارسات والقواعد المقبولة أثناء العمل ومنها المقترح الذي تبنته وزارة التربية والتعليم تحت مسمى مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة.

خامساً: المحاسبية الخارجية والداخلية لقيادات الإدارة الإشرافية

نشأت الحاجة إلى ضرورة محاسبية المدارس والمناطق التعليمية من جانب الإعلام الغربي لتبرير الإنفاق الحكومي على جميع المستويات مع تزايد الضغط على الموازنة العامة وقد تضمنت الحقيبة الإعلامية مطالبات بالمحاسبية في العديد من الحكومات والدول منها المملكة المتحدة ، الولايات المتحدة الأمريكية ، كندا ، استراليا ، ونيوزيلندا حيث قامت هذه الدول على نحو متزايد بربط التمويل للمدارس والمناطق التعليمية بنتائج التعلم "المنتجات" المتاحة للقياس من خلال تطبيق مؤشرات الأداء التي تحددها الحكومة، كما ترتبط مؤشرات الأداء بشكل عام بالنتائج المعتمدة من الحكومة كمهارات توظيف أفضل وأسواق دولية أوسع وتحسينات في معرفة القراءة والكتابة والحساب والمواطنة على النحو المحدد في السياسة التي تقرها الدولة.

ولذلك اتجهت آليات ونظم المحاسبية في بعض البلدان ذات الدخل العالي إلى استخدام درجات الامتحانات الموحدة أو المعيارية لقياس وتقييم الأداء، وأصبح أداء الطلاب يرتبط أكثر فأكثر بنظام العقوبات والمكافآت ويستخدم كأساس لتقييم أداء المعلمين ومديري المدارس والمناطق التعليمية، ولكن إذا أُريد للمحاسبية أن تساهم في توفير نظم تعليمية أكثر شمولاً وإنصافاً ذات جودة عالية، فإنه من الضروري اعتماد نظم مرنة قادرة على استخدام المعلومات المتاحة استخداماً موزوناً وحكماً. (Lee, 2007, 34-35)

لذلك يجب أن تدعم نظم المحاسبية الخارجية بشكل أساسي تحسين المنظومة التعليمية بأكملها من خلال تبادل الخبرات والأفكار الإبداعية ، فإذا كانت التنمية والنمو هما مركز الثقل لنهج هذه المنظومة في المحاسبية يمكن للمحاسبية الخارجية ممثلة في القائمين عليها التدخل بشكل مناسب عندما يكون هناك أزمة أو في حالة ضعف أو تدني مستوى الأداء مع المحاسبية الداخلية

القوية على أن يشمل دور المحاسبية الخارجية للنظام التعليمي مجموعة من الخطوات التي أشار إليها (Fullan) ويمكن توضيحها كما يلي :

- أولاً: وضع وتعزيز المعايير والممارسات المهنية بما في ذلك تقييم الأداء الذي يتم من خلال الأقران ومديري المدارس وقيادات الإدارة الإشرافية في شكل جماعي لتطوير الخبرات ودعم المبادرات المبدعة حتى يتمكنوا من القيام بالمسؤوليات والمهام المكلفين بها مع اصدار أحكام قوية، تمهيدا لاتخاذ إجراءات تصحيحية لإعادة توزيع الأدوار والتكليفات لضمان جودة الأداء .
- ثانياً: المراقبة المستمرة لأداء قيادات الإدارة الإشرافية بما في ذلك التدخل المباشر للقائمين على المحاسبية الخارجية مع المدارس والمناطق التعليمية في حالات استمرار ضعف الأداء وعدم قدرة قيادات الإدارة الإشرافية على تحسين وتطوير الأداء والوفاء بالالتزامات المنقوشة عليها مسبقاً ونصت عليها بطاقة الوصف الوظيفي.
- ثالثاً: الالتزام والاستدامة على المحاسبية الرأسية والأفقية بحيث تتم المحاسبية عن توفير الموارد والدعم التي تعتبر ضرورية لتمكين المؤسسات التعليمية من تحقيق توقعاتهم .
- رابعاً: اعتماد وتطبيق مؤشرات الصحة التنظيمية كسياق للأداء الفردي لقيادات الإدارة الإشرافية متمثلة في معدلات دوران القيادة، وعدد الحوادث المتعلقة بالأزمات وكفاءة إدارتها، بالإضافة إلى مؤشرات نتائج الأداء للطلاب والرفاهية وتشمل هذه التدابير مستويات الثقة الجماعية ومستويات المشاركة الإيجابية والتعاون . (Fullan,2015,12)

ونتيجة لنقد الكثيرون التأثير السلبي للمحاسبية الخارجية من خلال التركيز على المحاسبية أحادية الجانب وخاصة فيما يتعلق بالاختبارات الموحدة أوالمعيارية، وهو ما أطلق عليه *Accountability in the form of Standardizations* ، حيث تعتمد ثقافة المراجعة الحالية في للمدارس والمناطق التعليمية في الكثير من الدول المتقدمة منها الولايات المتحدة الأمريكية التي تعطي الأولوية عند القياس لنتائج أداء الطلاب في هذه الاختبارات فدفع التركيز الحالي حول أداء الطلاب بالاختبارات الموحدة واستخدام مثل هذه النتائج لقياس الأداء التعليمي العديد من المدارس والمناطق لتركيز جهودها على إعداد الطلاب لهذه الاختبارات واستبعاد الأهداف التعليمية الأخرى واختزال التعليم في صيغة واحدة محددة من حيث الدرجات وأهمال البيانات التي تعزز الإبداع والمرونة علاوة على عدم التركيز على النتائج التعليمية الأخرى الأكثر قيمة والمتمثلة في القيم الثقافية اللازمة للتنمية الاجتماعية للطلاب لنمو الضمير الاجتماعي والعلاقات التعاونية والثقافة التنظيمية والإبتكار والإبداع (Lee,2007,34-37).

ومن هنا يتضح الإدراك المتزايد بأن المحاسبية الخارجية وحدها ليست محرك فعال لضمان جودة وفعالية المؤسسات التعليمية ، ولابد من تعزيز الاستثمار في تنمية رأس المال المهني للقيادات والمدارس والمناطق التعليمية و تعزيز تعاون جميع العاملين بالمؤسسات ، من خلال جذب المواهب القيادية وتطويرها وموائمة الموارد المتاحة مع أولويات تحسين العملية التعليمية ورصد التقدم الذى تم تحقيقه وتوفير الدعم في الوقت المناسب ، وهو ما يضمن تحقيق الأهداف المحددة في حين أن الاعتماد الكلى على قوة نظم المحاسبية الخاجية يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة وغير مقبولة أحياناً

سادسا: المحاسبية المهنية نموذجاً . professional accountability

يعتمد نجاح هذا النموذج في خطواته الأولى على الطريق الجديد للمحاسبية في تركيز القيادات التعليمية والسياسية على تنمية القدرات الجماعية للمهنة ومسئوليتها عن التحسين المستمر للعملية التعليمية إجمالاً وتفصيلاً وصولاً إلى مخرجات تعليمية متميزة وهو ما يسمى رأس المال المهني لقيادات الإدارة الإشرافية ، والذي يتكون من رأس المال البشرى بأبعاده الثلاثة، جودة الفرد، رأس المال الاجتماعي وهو جودة المجموعة، ورأس المال الحاسم وهو تطوير خبرة الأفراد والجماعات لإنتاج قرارات تعليمية أكثر فعالية بمرور الوقت (Hargreaves and Fullan,2012)

وحدد (Pentland) مجموعة من الخطوات الأساسية لضمان نجاح هذا النموذج منها ما

يلي :

أولاً: التركيز على تهيئة الظروف للتعلم الجماعي أو تعلم الأقران الذى تعمل فيه مجموعات لديها التزامات أخلاقية لبعضهم البعض بطرق أكثر مسئولية وخاضعة للمحاسبية من أي قوة خارجية بدلاً من مجرد فرق تمثل مجموعات من الأشخاص تجتمع لأداء مهام معينة، وهو ما يؤكد أن أي تأثير إيجابي للتغيير يأتي عندما تستخدم المجموعة لتغيير المجموعة من أجل تحسين أسرع وأعمق ، ولهذا السبب يجب أن يتم الاستثمار في إستراتيجيات التعلم والتطوير الجماعي.

ثانياً : أن يصبح الأفراد أكثر مسئولية ومحاسبية ذاتيا ، وهو أمر بالغ الأهمية وبدونه يصطدم المسئولين عن التعليم في النهاية بالمحاسبية الخارجية أو العقابية ولكن عندما تستند الإجراءات إلى المبادئ التنموية الموجهة للنمو وبناء المسئولية الجماعية ، مثل الاستثمار في الثقة المهنية والعمل المشترك القائم على روح الفريق تتسارع أعمال التحسين .(Pentland 2014)

وبالتالي فإن الخطوة الأولى على طريق الجودة والتميز هي أن تستثمر القيادات العليا والمسئولين عن التعليم في المحاسبية الداخلية ويعني من الناحية العملية والإستراتيجية أن يكون

العمل ملهم ومحفز من خلال رؤية مقنعة وشاملة للتغيير ترفع مستوى التوقعات لدى المستفيدين من خلال التركيز على عدد صغير من الأهداف الطموحة دون الحاجة إلى موارد جديدة ولكن إعادة توجيه الموارد المتاحة من أدوات المحاسبية الخارجية ممثلة في أنظمة الاختبار والتقييم الحالية من تقييم فردي وتدخل انتقائي عند الأزمات نحو توفير الحوافز لتطوير الثقافات التعاونية بين المدارس الإدارات والمديريات التعليمية .

وتتجلى أهمية قيادات الإدارة الإشرافية في عظم العلاقة التي تربط بين مؤسسات التعليم ومؤسسات المجتمع ، حيث المؤسسات التعليمية ممثلة في مخرجاتها هي في حقيقتها نتاج عملياتها، التي تشكلت ملامحها و قيمها في مصنع إعداد وتشكيل العقول ومصدر إمداد المؤسسات المجتمعية بالموارد البشرية أو رأس المال البشري التي تمثل اللون الجديد للمجتمع الذي أعده وأنتجه نوع خاص من القيادات الفاعلة القادرة على تلوين المجتمع بألوان جديدة يمكن أن تختلف عن ما سبقها على اعتبار أن التغيير المجتمعي يبدأ بالتربية .

سابعاً: عقد بناء ومحاسبية قيادات الدارة الإشرافية

ويرى Molinaro في هذا السياق أن للمحاسبية نفس الأهمية التي يحملها مفهوم القيادة وإن لم يكن هناك تلازم بينهما لذلك لا بد أن تحاسب قيادات الإدارة الإشرافية لتكون سلطة القيادة في مقابل المحاسبية من خلال متابعة أدائهم أثناء قيامهم بمهامهم ومسئولياتهم الوظيفية وما أسند إليهم من واجبات وظيفية وكيفية تفعيلهم لصلاحياتهم من أجل ضمان جودة ونجاح العملية التربوية والتعليمية وتحقيق أهداف التربية والتعليم وزيادة الالتزام الوظيفي وتعزيز الإيجابية في العمل والحد من التكاثر والسلبية والتقليل من الممارسات السلبية ، ومتابعة استخدام قيادات الإدارة الإشرافية للسلطات الموكلة إليهم من خلال معايير محددة ، معلنة و قابلة للقياس ، للحكم على جودة الأداء وفق مؤشرات تحدد نقاط القوة والضعف وتدعم المسار الإيجابي وتقدم التغذية الراجعة والخطط العلاجية لعلاج نقاط الضعف لضمان تحسين الأداء .

حيث يؤكد Molinaro أن المحاسبية التعليمية تدفع قيادات الإدارة الإشرافية نحو الاستقامة الأخلاقية في كل ممارسات العمل القيادي في ضوء العلاقة الوثيقة بين محاسبية قيادات الإدارة الإشرافية وبين كفاءة وتميز الأداء مما يجعل من محاسبيتهم مسألة حتمية لضمان الكفاءة الكلية للمؤسسات التي يقودونها وجميع العاملين بها من خلال اتخاذ قيادات الإدارة الإشرافية مجموعة من الإجراءات اللازمة لضبط إيقاع العمل والمتابعة المستمرة الهادفة للتقويم منها :

- الحرص الدائم على محاسبية جميع العاملين بالمؤسسات وصولاً لأعلى درجات الكفاءة .

- التعامل الجاد والحكيم مع الموضوعات الشائكة دون مهادنة أو تسويق واتخاذ كافة القرارات التي من شأنها حل المشكلات الصعبة والوصول لنتائج مثمرة تتميز بالجودة والكفاءة.

- التواصل بكفاءة واحترافية على مستوى جميع أفراد المؤسسات على اختلاف مواقعهم وتكليفاتهم للتأكد من وضوح الاستراتيجية المتبعة، ومتابعة تنفيذها بشكل دقيق حيث ترتبط المحاسبية بدرجة كبيرة جدا بتطوير الذات وتطوير القدرات وتطوير أفراد المؤسسات فتصبح المسئولية على مستوى التنفيذ، لذلك لابد من منح السلطة لمن لديهم القدرة على الالتزام بدورهم كقادة .

وفي الوقت الذي نحتاج فيه أن تكون قيادات الإدارة الإشرافية في أفضل وأقوى حالاتها، تظهر لنا نتائج الكثير من الدراسات التي اظهرت الكثير جوانب تقصير القيادات في التزاماتها داخل المؤسسات التعليمية حيث كشفت عن فجوة واضحة في محاسبية قيادات الإدارة الإشرافية وأشار (Molinaro) إلى الحل الأمثل للمؤسسات وهو البدء في تأسيس وبناء قواعد ونظم قوية للمحاسبية التعليمية تجمع بين نمطى المحاسبية الداخلية والخارجية على المستوى الفردي والجماعي تبدأ بالالتزام الأفراد والمؤسسات بما أسماه عقد القيادات Leadership Contract على مستوى القيادات والمؤسسات من خلال أربعة محاور للقيادات أو للمؤسسات في آن واحد بشكل متوازي ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أولاً على مستوى قيادات الإدارة الإشرافية :

١- القيادة قرار Leadership is a decision

القيادة قرار يتخذه المرشحين المحتملين لشغل المناصب القيادية على أي مستوى ، حيث يعد تقدم الفرد لشغل المنصب التزام يتحمل مسئولية المنصب وما يتضمنه من مهام وتكليفات يقابلها محاسبية محددة ومعلنة الآليات كما يأتي بناء الشخصية القيادية بداية من المسئولية الفردية، فالقائد الحقيقي يعرف عيوبه وامكاناته، ويتعامل معها يستثمرها ويرفع كفاءتها وهو أمر وثيق الصلة بالطابع القيادي ويتطلب درجة من الوعي والمحاسبية الذاتية.

٢- القيادة التزام Leadership is a soliman obligation

القيادة التزام و تعهد قيادات الإدارة الإشرافية بالوفاء بكافة المسئوليات المنوط بهم القيام بها و المفترض أن تكون مستوفاه للشروط القانونية المتضمنة لها والالتزام بهدف رفع كفاءة المؤسسات واستمرار جودة الأداء وينبع الالتزام إما ذاتيا من القيادات وهو الأكثر فاعلية وإما ان يفرض الالتزام بقوة القانون والقرارات المنظمة للعمل حيث تلتزم بها القيادات التي قبلت شغل الوظيفة وما تتضمنه من مهام ومسئوليات .

٣- القيادة عمل شاق Leadership is hardwork

القيادة ليست بالعمل السهل لذا ينبغي أن تكون قيادات الإدارة الإشرافية على دراية ووعى بصعوبة العمل في هذا المستوى القيادي وما يتطلبه من قوة وتصميم وعزم في التعامل مع المواقف التعليمية الصعبة ، فيما يخص اتخاذ القرارات التي يمكن أن تلقى مقاومة من أفراد المؤسسات أو عند تقديم التغذية الراجعة بموضوعية دون محاباه أو مجاملة لأفراد الفريق ، حيث يتحاشى القادة غير المؤهلين هذه المواقف التي تستلزم امتلاكهم الكفاءات المتعددة والقدرات التنافسية التي يتطلبها الأمر والمعرفة والفهم للمفاهيم والحقائق والعلاقات الرئيسية التي تلزمهم للقيام بهذه المهمة بفعالية وكفاءة.

٤- القيادة مجتمع Leadership is a community

تحتاج قيادات الإدارة الإشرافية إلى التواصل والإتصال بنوعيه الرأسي والأفقي لزيادة التفاعل بين أفراد الفريق لتبادل الرؤى والأفكار ومشاركة ما تم إنجازه من أعمال والوقوف على مدى جودته ، حيث يعزز التواصل الجيد التشاركية والعمل بروح الفريق الذي يقوي التماسك الاجتماعي ويزيد من دافعية الأفراد، وبدون التواصل الجيد تصبح هذه القيادات غير قادرة على رؤية المواقف من وجهات نظر باقى أفراد الفريق أو مراعاة تأثير قراراتهم على الآخرين مما يؤدي إلى الكثير من المشاكل التنظيمية حيث تفشل هذه القيادات في تحقيق الأهداف الجديرة بالاهتمام.

ثانياً: على مستوى المؤسسات :

تنفيذ عقد القيادة يتطلب تبنى المؤسسات لهذا العقد من خلال أربعة خطوات لبناء قيادات يسهل قياس أدائها ومحاسبتها ويمكن عرض هذه الخطوات كما يلي :

١- أن تجعل المؤسسات التعليمية والمسؤولين عن المحاسبية سواء كانوا أفراد أو مؤسسات محاسبية قيادات الإدارة الإشرافية أولوية أولى ويكون ذلك محدد ومتفق عليه ومعلن وفق معايير موضوعية يتم تطبيقها بعدالة دون تمييز .

٢- خلق قنوات اتصال مباشرة ومتطورة مع المستويات القيادية الأخرى على اعتبار أن القيادة المحترفة تصنع مجتمعات مؤسسية بديلاً عن الفردية.

٣-خلق عقد معلن لقيادات الإدارة الإشرافية بالمؤسسات التعليمية يكون بمثابة وثيقة تمثل لائحة انضباط لهذه القيادات تتم من خلالها محاسبتهم وفق المعايير المتفق عليها والملزمة لجميع الأطراف .

٤- اتخاذ القرارات الخاصة بمحاسبية هذه القيادات بشكل حاسم في الوقت المحدد لذلك و بشكل ناجز حيث أن القيادة عمل شاق ومسئولية لا يستهان بها وقيادات المؤسسات التعليمية تحديدا تتطلب قدرة استثنائية للسيطرة الواعية المستتيرة على جميع أطراف العمل داخل المؤسسات التعليمية. (Molinaro, 2017, 22)

أن الأخذ بمثل هذا النموذج في بناء قيادات قوية ومحاسبة يعزز من قيمة وأهمية المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية كأحد أهم عوامل نجاح هذه القيادات في مواجهة المشكلات تختلف وتتغير وتزداد تعقيدا كل يوم وهو ما يستلزم وجود عقد لقيادات الإدارة الإشرافية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية لجميع أفراد المؤسسات ودعم الإنجاز الأكاديمي للطلاب والمعلمين والأداء الكلي للمؤسسات في اتجاه تحقيق الجودة التعليمية كهدف واضح ومرئى للمؤسسات ولموس المجتمع وهناك مجموعة من الإجراءات التي لا بد أن تتخذ لتحقيق ذلك من باب الإنصاف حيث لا بد من اتخاذ القيادات التعليمية العليا إجراءات و قرارات لدعم قيادات الإدارة الإشرافية من خلال التحفيز الدائم والمستمر منها:

- رفع الكفاءة الفنية والإدارية والقيادية والتربوية لقيادات الإدارة الإشرافية وتطوير قدراتهم من خلال بناء قيادات قوية ، قادرة تمهيدا لمحاسبيتهم.
- العمل على اكتساب هذه القيادات المعارف والمهارات والإتجاهات الفنية والإدارية الحديثة بتشجيع التنمية المهنية المستدامة للقيادات الإشرافية والدفع نحوها بقوة.
- المشاركة الفعلية لقيادات الإدارة الإشرافية في وضع برامج تطوير أدائهم وأداء القيادات الإجرائية المنوط بهم قيادتهم من واقع المعيشة الميدانية مع تقديم القيادات العليا للدعم الفني والمادي والمعنوي للقيادات الإشرافية من خلال التغذية الراجعة الناجزة.
- تزويد قيادات الإدارة الإشرافية بالاحتياجات اللازمة للمؤسسات التعليمية ودفعهم نحو تطوير علاقاتهم المؤسسية بمؤسسات المجتمع المدني وجعل نجاح قيادات الإدارة الإشرافية في تفعيل المشاركة المجتمعية على اختلاف أشكاله ،أحد أهم أسباب نجاح محاسبيتهم على كيفية ترجمة قرارات القيادات العليا ومدى كفاءة النتائج قياسا بالأهداف .

ولكل ما سبق تعد القيادة ترقية أخلاقية أكثر منها وظيفية حيث أن تأثير قيادات الإدارة الإشرافية لا بد أن يعكس أبعاد أخلاقية وقيمة تعطى مصداقية وثقة للأبعاد الوظيفية ليصبح الدور القيادي الذي تمثله قيادات الإدارة الإشرافية ، مصدر الأمل والتقاؤل والنظرة الإيجابية للمستقبل من خلال تعزيز الوعي العام لأفراد المؤسسات التعليمية برؤية ورسالة المؤسسات المحملة بالقيم والمبادئ

التي تعكس طموح المجتمع الراغب في أن تحققها المؤسسات التعليمية ليصبح هذا الأمل واقع ملموس .

المحور الثاني : الإطار الميداني :

يتناول هذا المحور أهداف الإطار الميداني , وعينته , وأداته , والنتائج , وتفسيرها كما يلي :
أولاً : أهداف الإطار الميداني
تمثلت أهداف الدراسة الميدانية في تحديد واقع تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية لضمان جودة التعليم .
ثانياً: عينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة مديري الإدارات النوعية والأقسام بالمديرية ومديري المدارس, وتم سحب عينة عشوائية , بلغ حجم هذه العينة (٧٣٠) .
ثالثاً : أداة الدراسة (الاستبانة) :

اعتمدت الدراسة علي الاستبانة في مسعي لتحقيق أهدافها الميدانية , المتمثلة في التعرف علي واقع تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية لضمان جودة التعليم وقد اشتملت الاستبانة علي ٥٨ عبارة تضمنها خمسة أبعاد هي :

يتضمن واقع المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية من خلال خمسة أبعاد هي :

البعد الأول:واقع تطبيق المحاسبية التعليمية في الأداء الإداري لقيادات الإدارة الإشرافية والمدارس التابعة لها وشمل (١١) عبارة

البعد الثاني:واقع تطبيق المحاسبية التعليمية في الأداء الفني لقيادات الإدارة الإشرافية والمدارس التابعة لها وشمل (١١) عبارة

البعد الثالث :واقع تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية لضبط العلاقات داخل المؤسسة التعليمية وخارجها وشمل (١١) عبارة

البعد الرابع:الأساليب والإجراءات الفعلية المتبعة للمحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية

البعد الخامس: فاعلية الإجراءات والأساليب المتبعة للمحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية

لضمان جودة التعليم وشمل (٢٥) عبارة
ولقد تم استخدام ليكرت الثلاثي تتحقق بدرجة (كبيرة, صغيرة, لا تتحقق) لتحديد درجة تحقق العبارات من وجهة نظر أفراد العينة .

رابعاً : إجراءات تقنين الاستبانة :

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق أداة البحث علي طريقتين هما :

. بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها، وعرضها على السادة المشرفين ثم عرضها في صورتها الأولية على عدد (١٩) من المحكمين من ذوي الإختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وعدد من الجامعات المصرية الأخرى.

. تم حساب صدق الاتساق الداخلي، وأظهرت النتائج أن قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الأول للاستبانة وتراوحت قيم معاملات الارتباط للمحور الأول (٠,٦١٧) ، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط للمحور الثاني (٠,٨٤٩)، مما يوضح أن معاملات الارتباط بين محوري الاستبانة بالدرجة الكلية لها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يؤكد الاتساق التكويني للاستبانة. كما جاءت قيمة معامل ثبات ألفا ٨٩ ..، لتصبح معاملات ثبات الاستبانة في المدى (٠,٨٥-٠,٨٩٨) مما يدل على ثبات الاستبانة كما جاء صدق الاستبانة = ٠,٩٤٣ .. مما يدل على أن الاستبانة على درجة عالية من الصدق والثبات .

خامساً : نتائج الدراسة الميدانية :

تمثلت أبرز نتائج واقع تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية في ضوء الدراسة

الميدانية فيما يلي :

يتضمن واقع المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية من خلال خمسة أبعاد هي :

- واقع تطبيق المحاسبية التعليمية في الأداء الإداري لقيادات الإدارة الإشرافية والمدارس التابعة لها ، واقع تطبيق المحاسبية التعليمية في الأداء الفني لقيادات الإدارة الإشرافية والمدارس التابعة لها، واقع تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية لضبط العلاقات داخل المؤسسة التعليمية وخارجها والأساليب والإجراءات الفعلية المتبعة للمحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية وكذلك فاعلية الإجراءات والأساليب المتبعة للمحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية لضمان جودة التعليم والتي يمكن عرض نتائجها كما يلي:

- أن تقشي الأمراض الإدارية كالمحسوبية و الرشوة والتملق يعزو إلى تدخل الوسطة والمحسوبية في اختيار قيادات الإدارة الإشرافية وفق معايير واهية وغير حقيقية مما يجعل المؤسسات التعليمية تعج بالغيرمؤهلين للعمل بهذه الوظائف الشديدة الأهمية مما يشير إلى ضرورة إعادة النظر في معايير وشروط اختيار هذه القيادات.

- ضعف الأداء الفني لقيادات الإدارة الإشرافية تعد مؤشرا حيويا لضرورة اصلاح الواقع التعليمي حيث يتضمن مفهوم المحاسبية التعليمية مسئولية اختيار قيادات الإدارة الإشرافية للممارسات ومجريات العمل التعليمي التي تضمن توفير مناخ تنظيمي وبيئة تعليمية داعمة لتهيئة الظروف

-
- لضمان مخرجات على مستوى عالي من الكفاءة معرفيا ومهاريا وقيما لاستكمال مسيرتها العلمية أو الدخول إلى سوق العمل بقدرات تنافسية تعكس جودة وكفاءة قيادات الإدارة الإشرافية ورشد قراراتهم وجودة وكفاءة ممارساتهم من خلال التطوير المهني المستدام.
- ينصب اهتمام قيادات الإدارة الإشرافية بالعلاقات داخل المؤسسات التعليمية وخارجها لتحقيق مصالحهم الشخصية ومكاسب مادية واجتماعية دون النظر إلى تحقيق مكاسب تخدم الصالح العام للمؤسسة التعليمية والمنتسبين إليها ما نتج عنه تراجع وضعف الثقة بين المؤسسات التعليمية و المجتمع المحلي ، وبالتالي لا تلقى هذه المؤسسات الدعم والتمويل الا لزم لدعم ما تقدمه من برامج تمكنها من إقامة شراكات عالية الجودة مع المستفيدين الخارجيين من الخدمة التعليمية ممثلين في الآباء ومؤسسات المجتمع المحلي والإدارات الأخرى للإفادة من تفعيل المشاركة المجتمعية لدعم المؤسسات التعليمية وعلاج مشكلة محدودية التمويل وتوفير الموارد المالية اللازمة لتطوير المنظومة التعليمية.
- الإفتقار لنظم وقواعد محددة بمعايير موضوعية معلنة واعتماد المديرية على أساليب ضعيفة يشوبها القصور ولا تؤدي بنتيجة شافية لعلاج ضعف الكفاءة وتردي الأداء العام.
- غياب الرؤية الواضحة والفهم لمعنى المحاسبية التعليمية التي تعد أحد أهم أدوات مراجعة أداء قيادات الإدارة الإشرافية لتطويره وتحسينه، مما يولد المزيد من المشكلات التي تتراكم وتنعكس على الأداء العام لهذه المؤسسات وجميع المنتسبين إليها بداية من الطلاب وانتهاء بالقيادات مما يقلل من جهود وزارة التربية والتعليم في تحسين العملية التعليمية وتطويرها بكفاءة تحقق الجودة التعليمية الداعمة لتمييز إنجاز الطلاب .
- توصيات الدراسة :
- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تحديد بعض المتطلبات اللازمة لتطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية من خلال مجموعة من الاجراءات والمتطلبات و يمكن عرضها كما في ثلاثة محاور هي :
- أولا على مستوى قيادات الإدارة الإشرافية.**
- تقاس قدرة قيادات الإدارة الإشرافية على إعداد خطط وبرامج تربوية وتعليمية تمكنها من تحقيق الأهداف المرسومة من خلال ما يلي:
- تطوير المهارات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة
- جعل القيادة التعليمية مهنة جذابة
-

-
- تعديل شروط اختيار قيادات الإدارة الإشرافية
 - التركيز على الجاذبية النسبية للحوافز المالية لقيادات الإدارة الإشرافية
 - توفير الخيارات والدعم للتطوير الوظيفي
 - الاعتراف بدور المنظمات المهنية

المحور الثاني : على مستوى قياس مستوى إنجاز الطلاب

- يتولى مجموعة من المختصين متابعة سير الإمتحانات بالمديريات والإدارات للإطلاع على الأساليب التقييمية المتبعة لدراسة كيفية تطويرها وتحديثه
- تطالب المديريات الإدارات بتزويدها بنتائج الطلاب موضح بها مدى تقدم مستوى التحصيل الأكاديمي بكل مدرسة داخل الإدارة
- تشكل لجان لفحص النتائج المتعلقة بنتائج الطلاب و مقارنتها بالإدارات الأخرى و اعلان ذلك من قبل المديرية

المحور الثالث :على مستوى الإجراءات والأساليب المتبعة لتطبيق المحاسبية التعليمية

- تشكل لجنة من المتخصصين بوزارة التربية والتعليم لمتابعة جميع جوانب العملية التعليمية بالمديريات والإدارات التعليمية.
 - توزع المهام بين اللجان لمباشرة عملها ومتابعة الإدارات بناء على خطة زمنية محددة ومعلنة.
 - تضع المديريات أدوات تتضمن معايير موضوعية تستهدف التحفيز والتشجيع على الإبداع و تحسين الأداء التعليمي المتميز للقيادات.
 - يزور مديري المديريات الإدارات التعليمية بمصاحبة فريق من المتخصصين لمتابعتهم في الأمور والقضايا الهامة.
- مراجع البحث

١ - أحمد، حنان اسماعيل (٢٠٠٦) : "المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي من منظور تخطيطي" . مجلة مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتعليم والتنمية، ع. (٤٢) يوليو.

٢- الجهنى , محمد فالح (٢٠١٢) : "بعد التقويم التربوى الشامل ,هل من مساءلة تربوية؟" مجلة المعرفة . متاح في www.almarefah.com

- ٣- الشريف ، حنين نعمان علي (٢٠١٣): أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة .
- ٤- العمرى،حيدر محمد بركات (٢٠١٢) : "درجة توافر عناصر المساءلة التربوية فى نظام المساءلة التربوية فى وزارة التربية والتعليم فى الاردن"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد العاشر ، ع (١)، ص ص ٩٥-١ .
- ٥- المهدي ، مجدي صلاح طه (٢٠٠٤، مايو): المساءلة التعليمية فى مصر بين إشكالية التنظير وممارسة التطبيق فى ضوء خبرات بعض الدول". مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. ج (١). ع (٥٥). ص ص (٢٣-٢).
- ٦- المفيز ،خوله بنت عبد الله (٢٠١٥): متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية ، جامعة الملك سعود ، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع ، المملكة العربية السعودية.
- ٧- الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد (٢٠٠٨) : وثيقة معايير ضمان الجودة و الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعى ، دليل ١ ، اصدار جديد ، القاهرة ، ص ١٠ ، ١٦ .
- ٨- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٠): وثيقة معايير ضمان جودة و اعتماد المديریات و الادارات التعليمية و المناطق الازهرية ، الإصدار الأول ، القاهرة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم و الاعتماد .(تحت الطبع) .
- ٩- حجي ،أحمد إسماعيل (٢٠٠٥): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ١٠- حسان والعجمى ،حسن محمد ومحمد حسنين (٢٠٠٧) : الإدارة التربوية. الأردن. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ١١- حنا ، تودرى مرقص (١٩٩٤):" تطبيق_المحاسبية التعليمية فى تحسين الأحوال المالية للمعلم ". المؤتمر السنوى الحادى عشرلقسم اصول التربية ، الخطاب التربوى فى مصر ، كلية التربية ،جامعة المنصورة ، ٢٧-٢٨ ديسمبر،صص٤٢٩-٤٦٩ .
- ١٢- حويل، ايمان مصطفى(٢٠١٢): واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة و العلاقة بينهما فى مدارس وكالة الغوث الدولية ، الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ،جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين .

- ١٣- خليل ، نبيل سعد (٢٠١٤): *إدارة المؤسسات التربوية في الألفية الثالثة*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ١٤- رضوان، وائل رفيق (٢٠١١): "المحاسبة واصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر - دراسة تحليلية". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية بدمياط. جامعة المنصورة.
- ١٥- عتريس ، محمد عيد (٢٠١٠): "تفعيل دور مدير المدرسة فى تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعى فى ضوء مدخل المدرسة "كمجتمع تعلم". مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ع ٢٩ ص ص ١١٥ ، ١١٦ .
- ١٦- قانون الخدمة المدنية ٨١ (٢٠١٦): القاهرة: الجريدة الرسمية. ع (٤٣) مكرر. ص (٤).
- ١٧- محمد، عبد الخالق فؤاد (٢٠١٢): "آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بمصر فى ضوء توجيهات الإدارة التربوية الفعالة". *المجلة الدولية للابحاث التربوية*، العدد (٣١)، جامعة الامارات العربية المتحدة، ١٨١-٢١٨،
- ١٨- هلال، محمد عبد الغنى (٢٠١٠): مهارات مواجهة الفساد الإداري الثقافة المساءلة والمحاسبة فى محاربة الفساد ، الأداء والتنمية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- ١٩- وزارة التربية والتعليم: *الخطة القومية لاصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر* ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢، القاهرة ، مكتبة وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٧،
- ٢٠- وزارة التربية و التعليم (٢٠١٤): *الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤-٢٠٣٠ التعليم المشروع القومى لمصر* ، ص ٥٢ -٥٣. متاح فى: (<http://portal.moe.gov.eg/pages/default.aspx>)
- 21- Aaron,P.(2005): Class advantage: Social class and knowledge production in elementary classrooms under the new accountability. *Unpublished I The Faculty of the Graduate school, University of Maryland.*
- 22- Blankstein,M.(2003): Lessons from Enlightened Corporation, *Journal of Education Leadership*, Vol.53, No.6, pp.71-73.
- 23- Halliwell, G.(2006): The management of accountability expectations in Manitoba schools: A study of eight elementary school principals. *Unpublished ME.D, The Faculty of the Graduate Studies, Mantoba University.*
- 24- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital. New York: Teachers College Press.*

-
- 25- Michael Fullan, (2015): *Leadership from the Middle, A system strategy*. Canadian Education Association. www.cea-ace.ca/educationcanada.
- 26- Mintrop, H. & Sunderman, G. (2009). Predictable Failure of Federal Sanctions- Driven Accountability for School Improvement-And Why We May Retain It Anyway, *Educational Researcher*. Vol. 38, Issue 5, pp. 353–364 <https://doi.org/10.3102/0013189X09339055>.
- 27- Pentland, A. (2014): *Social physics: How good ideas spread: The lessons from a new science*. New York: The Penguin Press.
- / ٢٠١٤/٩/٢٣keynote-address-by-mr-heng-swee-keat-at-the-ministry-of-education-workplan-seminar-2014.php.
- 28- Perry, Lee-Ane (2007): Accountability, Responsibility and School Leadership. *Journal of Educational Enquiry*, (7)1.e.e.g? Page id-961.
- 29- Sahlberg, P. (2010): Rethinking accountability in a knowledge society. *J Educ Change*, 11:45–61 DOI 10.1007/s10833-008-9098-2.
- 30-Vince Molinaro, (2017): *4 steps to making leaders more accountable*. <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/4-steps-to-making-leaders-more-accountable>. ./