دور المحاسبية التعليمية في رفع كفاءة أداء معلمي التعليم الأساسي

إعداد

الباحثة / منى محمد الحفناوي

إشراف

الدكتورة/ وفاء مجيد محمد الملاحي

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية – جامعة دمياط

١٤٤١هـ – ٢٠١٩ م

مقدمة

يعد النظام التربوي محور اهتمام المجتمعات البشرية، ويحظى بمتابعة مستمرة ودائمة لتعرف جوانب قوته وضعفه بهدف المداومة على تصحيح مساره، وجودة مخرجاته. فالحفاظ على جودة النظام التربوي وفاعليته يتطلب أن يكون لمفهوم المحاسبية مكانة خاصة فيه، إذ إن المحاسبية في التربية تشكل مطلبًا لكافة فئات المجتمع، وشرائحه للتأكد من درجة تحقيق النظم التربوية لتوقعات مجتمعاتها، وبخاصة في مواجهة التساؤلات التي تثار حول درجة فاعلية وكفاية مخرجات هذه النظم، ودرجة نجاحها في بناء الأطر المعرفية، والقيمية، والاتجاهية، والمهارية لمدخلاتها البشرية، وكذلك ما يتوقع منها من خدمة للمجتمع.

والمحاسبية بمعناها التربوي الحديث لا تعني إلحاق الضرر بالأشخاص أو المؤسسات ولا تعني إجراء محاكمات وتعنيف الأشخاص بل تعني التوجيه والتعاون وحسن الإفادة من الخبرات النافعة وتبادلها ووضع ذلك في إطار إنساني يستند إلى القيم الأخلاقية القائمة على العدالة والمساواة بما يكفل تحسين الكفايات التعليمية بتحسين القائمين عليها. [١]

وتتعلق المحاسبية بالمطالبة بالمسؤولية وإعطاء الاعتبار لمثل هذه المسؤولية، كما تنطوي على علاقة اجتماعية على الأقل بين طرفين أحدهما في موضع يمكنه من التماس أو طلب محاسبة الطرف الآخر لقيامه بأفعال معينة. وقد ازداد استخدام مفهوم المحاسبية بشكل أكبر خلال العقود الثلاثة الماضية. وأحد الأسباب لذلك يعود إلى أن المفهوم قد تبنته الإدارة العامة بما في ذلك إدارة العمليات والمؤسسات التعليمية. [٢]

---

[١] ماجدة بنت ابراهيم الجارودي: "واقع المحاسبية التعليمية في الجامعات السعودي"، **المجلة السعودية للتعليم العالي**، مج١، ع٩، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، وزارة التعليم السعودية، ٢٠١١، ص ٧١.

[2] Palle Rasmussen, Yihuan Zou: "The Development of Educational Accountability in China and Denmark", education policy analysis archives, A peer-reviewed, independent, open access, **multilingual journal,** Vol. 22, N. 121, December 8th, 2014, p2

وتتضح أهمية المحاسبية التعليمية من خلال توصيات المؤتمرات والندوات الدولية؛ حيث اعتبر المؤتمر الدولي للتعليم في دورته السادسة والأربعين المنعقدة بجنيف في سويسرا خلال الفترة من ٥–٨ سبتمبر ٢٠٠١، أن المحاسبية التعليمية هي المدخل الحقيقي في مطالبة التعليم بالتغلب على الصعوبات التي تواجهها المجتمعات، باعتباره أداة المجتمع الرئيسة في وضع حلول لهذه الصعوبات، بمساهمة شاملة وواضحة من الأطراف المعنية بالعملية التعليمية على حد سواء داخل المجتمع. [٣]

وتتضمن المحاسبية التعليمية تقييم الأداء ولكن لا يستلزم التقييم وجود المحاسبية إلا أن هناك ارتباط بينهما. ويعتبر تقييم الأداء عملية قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث وما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء. [٤]

وقد أشارت العديد من الدراسات والأدبيات التربوية إلى أهمية تطبيق نظام المحاسبية التعليمية فنجد دراسة ماهر أحمد حسن محمد (٢٠٠٩) أكدت على أن تطبيق نظام المحاسبة يؤدي إلى زيادة جودة العملية التعليمية، واقترحت الدراسة ضرورة إنشاء وحدة داخلية للمحاسبية التربوية مع ضرورة اتباع الأساليب الودية مع أعضاء هيئة التدريس في معالجة أخطائهم وتحسين أدائهم قبل تطبيق إجراءات المحاسبية الرسمية. [٥]

---

[٣] سهير عبد اللطيف أبو العلا: "المحاسبية التعليمية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بأسوان"، **مجلة الثقافة والتنمية**، س ١٤، ع٧٢، جمعية الثقافة من أجل التنمية، مصر،٢٠١٣، ص ١١٤

[٤] رائد حسين الحجار: "تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، **مجلة جامعة الأقصى**، سلسلة العلوم الإنسانية، مج ٨، ع ٢، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين ٢٠٠٤م، ص ٢١٤.

[٥] ماهر احمد حسن محمد: "المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط، مج (٥)، ع(١)، ج (١)، يناير ٢٠٠٩.

كما أظهرت دراسة خميس عبد العزيز (٢٠١٠) ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال المحاسبية المدرسية، ووضعت الدراسة تصور مقترح لتطوير المحاسبية المدرسية بالتعليم الابتدائي المصري في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة يقوم على التزاوج بين تطوير المحاسبية الداخلية والخارجية. [٦]

بالإضافة إلى **دراسة وائل رضوان (٢٠١١)** التي توصلت إلى ضرورة وجود إيمان لدى كل أطراف العمل التعليمي بأهمية المحاسبية التعليمية واتباع الأساليب الودية مع المعلمين والطلاب والإدارة المدرسية ومعالجة أخطائهم وضرورة أن تكون المحاسبية مرنة وقابلة للتعديل، وإعلان نتائج المحاسبية التعليمية وتدريب القيادات التعليمية والعاملين على نظام المحاسبية بمشاركة شعبية.[٧]

ومن ثم ومن خلال رصد واقع التعليم في مصر – كما أشارت **دراسة حنان أبو غزالة (٢٠١١)**– ينبغي أن يتم تقويم واقع التعليم باستمرار لضمان التحسين والتجويد، ومعرفة كيفية تطوير نظام المحاسبية بالإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية. [٨]

مشكلة البحث

تعد المحاسبية التعليمية وسيلة لضبط سلوك الأفراد العاملين بالمدرسة بالامتثال للمعايير والقيم المرغوبة والقواعد المنظمة للعمل المدرسي. ويتوقف نجاح المحاسبية في تحقيق الانضباط في العملية التعليمية على وجود هدف أو غاية يعمل من أجله.

وعلى الرغم من كل ما يبذل من جهد داخل الميدان التعليمي في مصر من أجل تحقيق أقصى فائدة من العملية التعليمية، إلا أن الملاحظة الواقعية تؤكد وجود نوع

---

(٦) خميس فهيم عبد الفتاح عبد العزيز: تطوير المحاسبية المدرسية بالتعليم الابتدائي المصري في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه، كلية التربية بدمنهور جامعة الإسكندرية، ٢٠١٠.

(٧) وائل توفيق رضوان: المحاسبية وإصلاح دراسة التعليم قبل الجامعي بمصر (دراسة تحليلية)، رسالة دكتوراه، كلية التربية بدمياط جامعة المنصورة، ٢٠١١.

(٨) حنان محمد عبد الحليم أبو غزالة: نظام مقترح للمحاسبية بالإدارات التعليمية في جمهورية مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠١١.

من الفجوات والتباينات العميقة جدًا التي تجعل التعليم عاجزًا رغم ما اتخذ من إجراءات في التغلب على مثل هذه الفجوات وأن الإصلاحات التعليمية التي استهدفت قد انتهت إلى مواصفات شكلية وبني جامدة أدت إلى تجريد العلمية عن طابعها الإنساني وصبغها بصيغة إدارية أثمرت عن تقلص واضح للاستقلالية بالشكل الذي دعم ثقافة التحكم والإذعان وأوجد نوعًا من الخلل والإضراب في العمل التعليمي ظهر في ضعف القدرة على تحمل المسئولية عند كثير من أطراف العمل في مختلف جوانبه. (٩)

وقد يواجه تنفيذ المحاسبية العديد من المعوقات والتي هي نتيجة للتراكم التاريخي للجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية للمجتمع الذي تقوم فيه الإدارة بمهامها. وبعض هذه المعوقات التي تواجه تنفيذ المحاسبية في مجال التعليم هي عوائق إدارية وحواجز هيكلية متعلقة بالنظام الإداري وحواجز اجتماعية ثقافية. (١٠)

ولذا فإن الأخذ بمنهجية كاملة للمحاسبية التعليمية يعد نتاجاً طبيعياً لألوان القصور المتعددة التي تشهدها العملية التعليمية وتؤكدها المستويات المتدنية من الأداء التعليمي من ناحية، واستجابة للرؤى العلمية التي تطالب أن تكون كل عناصر المنظومة التعليمية ذات مستويات عالية من الجودة والإتقان وتصر على أن تخضع بكل مكوناتها لعمليات محاسبة شاملة من ناحية ثانية، وأنه فيما يتعلق بألوان القصور التي تستوجب المحاسبية فيمكن الحكم عليها من خلال مؤشرات الانخفاض الواضح في مستويات المنتج التعليمي. (١١)

وبالنظر إلى الواقع التعليمي في مصر نجده يشهد قصوراً في أدائه، ولذا لابد من وجود توجهات تربوية داعمة ومحاولات علمية راصدة لما يتخذ من إجراءات

---

(٩) مجدي صلاح طه المهدي: "المساءلة التعليمية في مصر بين إشكاليات التنظير وممارسة التطبيق في ضوء خبرات بعض الدول"، **مجلة كلية التربية بالمنصورة**، ع٥٥، الجزء الأول، جامعة المنصورة، مايو ٢٠٠٤، ص٨

(10) Mohammad Yousef Kentab: Barriers to Accountability Implementation in the Education Directorates in the Kingdom of Saudi Arabia**, Journal of Education and Practice** Vol.7, No.4, 2016. p.p129-130

(11) Blankstein ,M. : " lessons from Enlightened Corporations " , **Journal of education leadership** . Vol.53 , No.6 , 2003, pp71-73 .

إصلاحية، وانطلاقًا من مواجهة التحديات المعاصرة والتفاعل مع محدثاتها أمر تفرضه المصلحة الوطنية ويستلزم إجراءات تعليمية فاعلة وقادرة، وتسليمًا بان الأخذ بالمحاسبية التعليمية قد تكون أحد الآليات الفاعلة في هذه المواجهة، وباعتبارها أداة فكرية وتقنية تسهم في ترشيد القرار التربوي والتعليمي وفي دعم الكفاءة والإنتاجية للمؤسسات التعليمية. (١٢)

إن الاهتمام بجودة التعليم يقتضي تطبيق المحاسبية التعليمية في التعليم، ويتضمن تحقيق الجودة الشاملة في التعليم تحسين مدخلات التعليم، أي تحسين كل عنصر من عناصر المدخلات، وتحسين العملية التعليمية مما يؤدى إلى تحسين مخرجات التعليم (١٣)، ويعد من المقومات الأساسية لتحقيق الجودة تفعيل مبدأ المحاسبة على النتائج والأداءات واعتبار عمليات التقويم والمراجعة وفق شروط ومواصفات ضمان الجودة والاعتماد هي الضمان للتحقق من قيام المؤسسات التعليمية بمسئولياتها(١٤). وهذا يؤكد أن العلاقة قوية بين المحاسبية التعليمية والجودة التعليمية وذلك لأن المحاسبية التعليمية تؤدى في النهاية إلى تحسين المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية. وهذا يؤكد أن العلاقة قوية بين المحاسبية التعليمية والجودة التعليمية.

وقد نصت رؤية وزارة التربية والتعليم على أن تلتزم وزارة التربية والتعليم بتطوير نظام التعليم قبل الجامعي في مصر لتقديم نموذج رائد في المنطقة، وذلك من خلال توفير تعليم عالي الجودة للجميع كحق أساسي من حقوق الإنسان. وأوضحت مؤشرات الأثر الاجتماعي والاقتصادي للخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل

---

(١٢) مجدي صلاح طه المهدي: **مرجع سابق**، ص١٢

(١٣) محمد صبري الحوت: "المدرسة الفعالة: طموحات التطوير وتحديات الجودة"، **المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، آفاق الإصلاح التربوي في مصر**، في الفترة من ٢–٣ أكتوبر ٢٠٠٤، ص ٢٤٦.

(١٤) عبد الناصر أنيس عبد الوهاب: "تصور مقترح لتقويم الأداء الأكاديمي وضمان الجودة والاعتماد لبرامج إعداد المعلم"، **مجلة كلية التربية بدمياط**، ع٥١، يناير ٢٠٠٧، ص٥٩.

الجامعي بضرورة دعم سياسية الإثابة، وبناء ثقافة المحاسبية في قطاع التعليم، لتوفير الشروط الداعمة لسياسات بناء الجودة[١٥].

كما أوضحت الوثيقة الرئيسية للمؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب في دمشق بأن: الإدارة التعليمية والمدرسة الفعالة تتطلب ضرورة الاهتمام بالتقويم التربوي الشامل وبالمحاسبية التعليمية، وتعميق سياسة المحاسبية التعليمية وربط الثواب والعقاب بالنتائج والإنجازات للمؤسسات والأفراد العاملين بها من إداريين ومعلمين وفنيين.[١٦]

هذا بالإضافة إلى نص المجال الخامس من وثيقة المعايير القومية للتعليم في مصر عام ٢٠٠٣ على توكيد الجودة والمساءلة، كما نص المعيار الثاني من هذا المجال على ضرورة إدراك العاملين بالمدرسة لأهمية المحاسبية بما يحقق رؤية المدرسة ورسالتها، وأوضحت المؤشرات التي يمكن أن تساعد على تحقيق المعيار السابق ما يلي: [١٧]

أ- تحديد واضح للأدوار والمسئوليات.

ب- إيجاد آليات لتحقيق المحاسبية على المستوى الفردي ومستوى اللجان.

ولأن إصلاح التعليم يبدأ من المعلم وبالمعلم وخاصة "أن الكفاءات هي عقدة الإصلاح، ونقصها في المعلمين هو السبب الأول في نقص التعليم أو قصوره، وكما قيل "بقدر ما يكون المعلم يكون التعليم"، ويستطيع المعلم الكفء أن يعمل بنجاح في كل الأوضاع حتى مع رداءة الفصول والكتب، وتخلف تلاميذه، بينما يفشل المعلم الرديء حتى مع تكنولوجيا متقدمة، وأولاد أذكياء، ومدارس متميزة المباني والمرافق

---

(١٥) وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧/٢٠٠٨ – ٢٠١١/ ٢٠١٢)، نحو نقلة نوعية في التعليم، ٢٠٠٧، ص١١.

(١٦) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (إدارة برامج التربية): "مدرسة المستقبل، الوثيقة الرئيسية"، **المؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب**، دمشق، في الفترة من ٢٩– ٣٠ يوليو، ٢٠٠٠، ص ص ٤٠– ٤٢.

(١٧) وزارة التربية والتعليم: **مشروع إعداد المعايير القومية، المعايير القومية للتعليم في مصر**، المجلد الأول، مطابع الأهرام التجارية، قليوب، مصر، ٢٠٠٣، ص٦٢.

والتجهيزات"[١٨]، ومن المعروف أن المحاسبية التعليمية تحفز المعلم على بذل الجهد الكافي، وتزيد من فاعليته وتحمله مسئولية تعلم تلاميذ، ومسئولية النتائج التعليمية وهذا مما يحس من أدائه ومن ثم جودة العملية التعليمية.

ومن ثم تظهر أهمية البحث في اتخاذ المحاسبية التعليمية مدخل لتحسين أداء المعلم في مرحلة التعليم الأساسي.

ومن هنا يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أسس تفعيل دور المحاسبية التعليمية في رفع كفاءة أداء معلمي التعليم الأساسي؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ماهية المحاسبية التعليمية (المفهوم – الأهداف – الأهمية)؟
٢. ما الواقع الفعلي لأداء معلمي التعليم الأساسي في مصر؟
٣. ما دواعي ومبررات الأخذ بالمحاسبية التعليمية في تطوير أداء معلمي التعليم الأساسي في مصر؟
٤. ما المقترحات والتوصيات اللازمة لتفعيل دور المحاسبية التعليمية في رفع كفاءة معلمي التعليم الأساسي في مصر؟

أهداف البحث:

١. التعرف على ماهية المحاسبية التعليمية (المفهوم – الأهداف – الأهمية).
٢. الكشف عن الواقع الفعلي لأداء معلمي التعليم الأساسي في مصر.
٣. الوقوف على دواعي ومبررات الأخذ بالمحاسبية التعليمية في تطوير أداء معلمي التعليم الأساسي في مصر
٤. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل دور المحاسبية التعليمية في رفع كفاءة معلمي التعليم الأساسي في مصر.

([١٨]) محمود قمبر: "الإصلاح التربوي في مصر ضروراته – فعاليته – معوقاته"، **المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، آفاق الإصلاح التربوي في مصر**، ٢–٣ أكتوبر ٢٠٠٤، ص٢١١

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث فيما يلي:

١) يبرز البحث أهمية المحاسبية التعليمية ودورها في تطوير العملية التعليمية.

٢) يركز البحث على رفع كفاءة معلمي التعليم الأساسي مما يفيد في تطوير التعليم باعتبار أن المعلم هو المحور الأساسي في العملية التعليمية.

المستفيدون من البحث

١) القيادات العليا والتربوية.

٢) مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر.

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث.

مصطلحات البحث:

- **المحاسبية التعليمية:**

هي مجموعة من الالتزامات والسياسات والممارسات المصممة من أجل زيادة الاستخدام للممارسات التربوية السليمة، وتقليل الاستخدام للممارسات المستهلكة للوقت والجهد، وإيجاد آليات وسبل داخلية تمكن من التعرف إلى تشخيص وتغيير مسارات الأداء التي تقود إلى عملية تعلم وتعليم دون المستوى. [١٩]

- **كفاءة أداء المعلمين:**

كفاءة المعلمين هي قدرات ومهارات المعلمين على العمل والتفاعل أثناء التعليم مع الطلاب. [٢٠]

---

[١٩] أحمد عواد مفلح القضاة: أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠٠٥م، ص ٣٤.

[٢٠] أحمد نايل الغرير: "تقييم كفاءة معلمي التربية الخاصة العاملين في مراكز الإعاقة العقلية وفقًا للممارسات التي يقومون بها وعلاقته ببعض المتغيرات"، **مجلة التربية**، ع١٤٦، ج١، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١١، ص٢٣٠

كما تعرف كفاءة المعلمين بأنها "مجموعة الاستعدادات، القدرات، المهارات المعرفية والوجدانية والاجتماعية والسلوكية المرتبطة بتمكين المعلمين من الأداء الجيد في الفصل وخارجه". (٢١)

- **التعليم الأساسي:**

هو "ذلك القدر من التعليم الذي يتلقاه الطفل في فترة زمنية معينة وينطوي على الأساسيات اللازمة لإعداده عقليًا وبدنيًا ووجدانيًا واجتماعيًا ليكون مواطنًا صالحًا سواء استطاع مواصلة التعليم إلى مرحلة أعلى أم اكتفى بذلك القدر وخرج إلى الحياة العملية بعد تدريبه في مجال من المجالات ومدته تسع سنوات مقسمة إلى حلقتين: الحلقة الأولى الابتدائية ومدتها ست سنوات، والثانية الإعدادية ومدتها ثلاث سنوات"(٢٢)

المحور الأول: المحاسبية التعليمية (مفهومها– أهدافها– أهميتها– مبادئها وعناصرها)

أولاً: مفهوم المحاسبية التعليمية:

تعد المحاسبية إحدى العمليات أو الإجراءات التي تأتي بعد عملية التقويم التي بينت مواطن الضعف والقوة في أي مشروع أو برنامج، حيث تتخذ إجراءات عدة مثل الإثابة والإشادة للمجدين، المتميزين أو الوجه الآخر وهو المحاسبية بالعقاب للمقصرين في تلك المشاريع أو البرامج. (٢٣)

والمحاسبية التعليمية هي مجموعة من الالتزامات والسياسات والممارسات المصممة من أجل زيادة الاستخدام للممارسات التربوية السليمة، وتقليل الاستخدام

---

(٢١) حسن شحاتة وزينب النجار: **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص٢٤٥

(٢٢) فاروق فلييه وأحمد الزكى: **معجم مصطلحات التربية لفظًا واصطلاحًا**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤م، ص١٦٧.

(٢٣) سهير عبد اللطيف أبو العلا: **مرجع سابق** ، ص ٥٤.

للممارسات المستهلكة للوقت والجهد، وإيجاد آليات وسبل داخلية تمكن من التعرف إلى تشخيص وتغيير مسارات الأداء التي تقود إلى عملية تعلم وتعليم دون المستوى. [٢٤]

وهي العملية التي يمكن بواسطتها السيطرة على الممارسات التعليمية التعلمية، وأنشطتها وتوجيهها في المسار الصحيح الذي يقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وهي وسيلة استراتيجية في آن واحد: وسيلة لمعرفة فاعلية العمليات التعليمية من جهة، وهي استراتيجية تساعد وتسرع في التقييم التربوي، واستراتيجية تساعد في التغيير التربوي للتمكن من اتخاذ قرارات تربوية صائبة. [٢٥]

ويعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنها الطلب من المسئولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش. [٢٦]

كما تعرف المحاسبية التعليمية بأنها مسئولية اختيار مجريات عمل يمكن أن تضمن تحقيق مخرجات تربوية مرغوب فيها في فترة زمنية معينة وضمن سياسات متفق عليها، كما يتضمن وجود شواهد دالة على درجة تحقيق ذلك.[٢٧]

ثانيًا: أهداف المحاسبية التعليمية:

هناك عدة أهداف للمحاسبية بشكل عام وهي: [٢٨]

---

[٢٤] أحمد عواد مفلح القضاة: **مرجع سابق**، ص ٣٤.

[٢٥] جهاد حسن محمود سلامة: دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٣م، ص ١٤.

[٢٦] يسرى الحسنات: واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، رسالة لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣م، ص٤٩.

[27] Chris Domaleski & Marianna Perie; **Promoting Equity in state Education Accountability Systems**, Center for Assessment, November, 2012, P.19.

١. تصحيح الأخطاء ومحاولة منع تكرارها.
٢. الوصول إلى مستوى عال من الأداء في بعديه: الكمي والكيفي.
٣. تخليص الأداء من المحسوبية.
٤. دفع الإدارة نحو الاستقامة في العمل وفق قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص.
٥. التركيز على أهمية المدخلات والممارسات ثم المخرجات المقاسة بدقة.

وتهدف المحاسبية التعليمية إلى إصلاح النظام التعليمي بعناصره المختلفة، فضلًا عن أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:[٢٩]

أ. تحقيق الانضباط التعليمي:

تعد المحاسبية التعليمية وسيلة لضبط سلوك الأفراد العاملين بالمدرسة بالامتثال للمعايير والقيم المرغوبة والقواعد المنظمة للعمل المدرسي. ويتوقف نجاح المحاسبية في تحقيق الانضباط في العملية التعليمية على وجود هدف أو غاية يعمل من أجله، وجود مجموعة من المعايير التي تم الاتفاق عليها وأصبحت واضحة للجميع، وتكون ملزمة

---

[٢٨] بسام أبو حشيش: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين"، **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، مج (١٨)، ع (٢)، يونيو ٢٠١٠م، ص ص ٦٠٥ – ٦٠٦.

[٢٩] لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

- مجدي صلاح طه المهدي: **المساءلة التعليمية رؤية الفكر وواقع التطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٨م، ص ٥٦.
- حنان إسماعيل أحمد: "المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي"، **مجلة مستقبل التربية العربية**، مج (١٢)، ع (٤٢)، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، يوليو ٢٠٠٦م، ص ص ٨٣ – ٩٣.
- Ingef, Dewolf & Frons, Jansses; **Effects and Side Effects of Inspections and Accountability in Education, An Over View of Empirical Studies**, University of Amesterdam, 2011, PP. 4- 20.
- Beechy, Thomas; Does Full Accrual: "Accounting Enhance Accountability", **The Innovation Journal: The Puplic Sector Innovation Journal**, Vol. 12, No.3, 2007, PP.1-18.

لجميع أطراف العمل ويتم الرجوع إليها في كافة الأمور المتعلقة بالعمل المدرسي، تطويع أفراد المجتمع المدرسي للمعايير التي تم الاتفاق عليها والقواعد التي تم تحديدها في العمل المدرسي.

ب. تفعيل التقويم في العمل التربوي:

تهدف المحاسبية التعليمية إلى تفعيل التقويم التربوي من خلال تحديد ما إذا كان العمل التربوي والتعليمي تقدم وفق ما وضع له من أهداف في كافة مجالات العملية التعليمية، ويتحقق ذلك من خلال تحديد الأعمال والمهام المنوطة بالأفراد، في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم، وتحديد نقاط الضعف لدى العاملين في المجال التعليمي كأساس يتم في ضوئه تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم ومتابعة ورقابة تصرفات الأفراد أثناء أداء أعمالهم، تحديد سبل تطوير العاملين، توفير مناخ من الثقة داخل المدرسة، وتأكيد هذه الثقة عند إصدار الأحكام.

فضلًا عن اشتمال التقويم جميع الممارسات الحالية والمستقبلية التي تتم داخل المدرسة، وتحديد نقاط القوة وكيفية تعزيزها، ونقاط الضعف وسبل التغلب عليها.

ثالثًا: أهمية المحاسبية التعليمية:

تلعب المحاسبية دورًا أساسيًا ومحوريًا في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمؤسسة التعليمية– إذا ما طبقت بالطريقة الصحيحة وبالشكل المناسب– فتمثل المحاسبية قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات، وأن أهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديمقراطية والشفافية والتمكين، وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفعالية والجودة.

فتوجد تأثيرات عامة للمحاسبية منها أنها: تجعل التركيز الأكبر على نواتج التعلم للطلبة، تعطي دافعية أكبر لتطوير المناهج، ترفع من مستوى التوقعات وبالتالي ترفع من مستوى التحصيل، وتدفع التربويين إلى تحسين الوسائل المستخدمة في التعليم والتقييم، وتزيد من مستوى الاهتمام عند كل المشاركين في العملية التربوية، وكذلك المؤثرين فيها، وتساعد المعلم على التركيز على تعلم الطلبة، وتؤدي إلى تحديد دور

كل من الطالب والمعلم والمدير والمعنيين بمختلف عمليات النظام التربوي بهدف تحقيق عملية مساءلة واعية وهادفة. [٣٠]

إن الممارسة الإيجابية الفعالة للمحاسبية التربوية تنطوي على فوائد عدة، يمكن إيجازها فيما يأتي: [٣١]

١. عن طريق المسائلة تتركز الطاقة الكلية للمؤسسة التربوية على أهدافها الاستراتيجية.
٢. تؤدي إلى تنسيق جهود الفرق والأفراد في المؤسسة التربوية.
٣. تحدد الفجوات في الأداء وتعمل على إصلاحها.
٤. تعزز أشكال الدعم والشراكة فيما بين أفراد المجتمع التربوي.
٥. تقدم للعاملين في المؤسسة التربوية صورة واضحة عن النتائج المتوقعة والمرغوبة لأعمالهم.
٦. تدعم التفكير الاستراتيجي على مستوى الأفراد والجماعات.
٧. تعزز العلاقات الرشيدة بين المديرين والعاملين، من حيث معرفة كل طرف بالتزاماته وواجباته، والدعم المطلوب، وصولا إلى نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها.
٨. تجعل التركيز الأكبر على نواتج تعلم الطلبة.
٩. تعطي دافعية أكبر لتطوير المناهج.
١٠. ترفع من مستوى التوقعات، وبالتالي ترفع من مستوى التحصيل.
١١. تدفع التربويين إلى تحسين الوسائل المستخدمة في التعليم والتقييم.

---

[٣٠] عبير عيد يوسف كسبري: اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠٠٣م ، ص ٢١.

[٣١] إيمان مصطفى حويل: واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠١٢م، ص١٦.

١٢. تزيد من مستوى الاهتمام عند كل المشاركين في العملية التربوية، وكذلك المؤثرين فيها، وتساعد المعلم على التركيز على تعلم الطلبة.

١٣. تؤدي إلى تحديد دور كل من الطالب والمعلم والمدير والمعنيين بمختلف عمليات النظام التربوي بهدف تحقيق عملية مساءلة واعية.

رابعًا: مكونات وعناصر نظام المحاسبية في العملية التربوية:

ظهر في الفترة الأخيرة وخصوصًا في العقدين الماضيين من القرن العشرين العديد من نظم ونماذج المحاسبية التعليمية، وذلك في مناطق مختلفة من العالم، ويمكن وجود عناصر بين تلك النظم أو النماذج، حيث أن مكونات المحاسبية التعليمية تركز على ما يلي: [٣٢]

١. معايير مصممة بعناية تحدد الأهداف التحصيلية.

٢. تقييم منسجم مع تلك المعايير.

٣. حوافز توفر مكافآت أو عقوبات تعتمد على النجاح في تحقيق المعايير.

٤. تطور مهني يعزز المهارات الممارسة لتحقيق الأهداف.

وتقوم المحاسبية على ثلاثة مكونات، وهي: [٣٣]

أ. ضرورة وجود معايير تمكن من الحكم على المخرجات الطلابية.

ب. ضرورة وجود معايير تمكن من الحكم على السبل التي تعتمدها مختلف الجهات المعنية في توفير المصادر اللازمة للنظام التربوي.

ج. ضرورة وجود معايير تضمن حق المعلمين، وإمكانية وصولهم إلى المعرفة المتعلقة بالتدريس، والممارسات الداعمة لعملية التعلم والتعليم.

ومن العناصر الأساسية لمفهوم المحاسبية ما يلي: [٣٤]

١) الالتزام بالمسؤولية، وتقبل المحاسبية من جانب المستخدم.

---

[٣٢] جهاد حسن محمود سلامة: **مرجع سابق**، ص ٢٤.

[٣٣] عبد الله بن صالح الحارثي: بناء أنموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، ٢٠٠٨م، ص ٢٣.

[٣٤] عبير عيد يوسف كسبري: **مرجع سابق**، ص٢٠.

٢) تحديد المعايير أو المؤشرات أو المواصفات لمخرجات النظام.
٣) تقويم المخرجات بدلالة المعايير أو المواصفات.
٤) تحديد المسؤول، ومن يمكن أن توجه إليه المحاسبية.
٥) تقدير ما يترتب على نجاح المستخدم أو فشله من جزاء أو عقاب.
٦) يمكن أن يتضمن مفهوم المحاسبية أحكاما أخلاقية باعتبار أن القرارات التي تستخلص من عملية المحاسبية لها تأثير في الآخرين.

خامسًا: مبادئ المحاسبية التعليمية:

لتحقيق أهداف المحاسبية التعليمية في إصلاح العملية التعليمية لابد من توافر مجموعة من الأسس والمبادئ مثل:

١. التمكن من مخرجات الأداء.
٢. التمكن من الحكم على السبل التي تعتمدها مختلف الجهات المعنية في توفير المصادر اللازمة للنظام التربوي.
٣. وضوح معايير الممارسة التي تضمن للمعلم الحق وإمكانية الوصول إلى المعرفة المتعلقة بالأداء والممارسات الداعمة لعملية التعلم والتعليم. [٣٥]
٤. وضوح قواعد النظام فيجب أن يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها وأن توضح الفائدة من التمسك بتلك القواعد.
٥. مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء: إيجاد ارتباط بين المخالفة وبين الجزاء حتى يتجنبه العامل مستقبلا، ويجب أن يكون هناك تحقيق كامل للمخالفة وأسبابها.
٦. عدالة تطبيق الجزاء: يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلوها، لذلك يجب أن يكون هناك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين.
٧. التجانس في توقيع العقوبة: يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المحاسبية، ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، وإذا

[٣٥] أحمد عواد مفلح القضاه: **مرجع سابق**، ص ٤١.

ارتكب عاملان المخالفة نفسها وعاقب المدير عاملا وترك الآخر فإن إدارته تتهم بالتحيز.

٨. التدرج في شدة العقاب: يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.[٣٦]

وتستند المحاسبية التعليمية في المؤسسات التعليمية إلى عدة مبادئ رئيسة هي: [٣٧]

١. **الشفافية:** تعتمد المحاسبية التعليمية على الشفافية العامة والتي تتطلب توافر المعلومات بشكل فوري عما تفعله المؤسسات التعليمية من حيث إتاحة الوثائق والحقائق ذات الصلة بالقضايا التعليمية لأفراد المجتمع فيما يتعلق بطبيعة عملها.

٢. **الشمولية:** بمعنى أن تكون المحاسبية شاملة لكل الأنشطة والعمليات التعليمية القابلة للقياس، فالمحاسبية لا تشتمل فقط على درجات اختبار الطالب، بل هي مجموعة من الممارسات التعليمية في المؤسسة التعليمية.

٣. **الالتزام:** الذي يعكس مدى التزام المؤسسة وأعضائها بالتعهدات التي قطعتها على نفسها من أجل تنفيذ ما جاء لها لتصل إلى ما هو مراد منها عن طريق مراقبة جودة جميع الخدمات التي تقدمها للطلاب، وكذلك التزام المعلمين بتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم العلمية كما تُكسب المحاسبية التعليمية القائمين على خدمة المؤسسة التعليمية مجموعة من القيم مثل المشاركة والتعاون والشعور بالمسئولية والمبادأة والحرص على التقييم والمراقبة المستمرة للعمل وغيرها.

٤. **المرونة:** أي يستجيب نظام المحاسبية للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة لتغيير جوهري في هذا النظام دون الإخلال بصفة الاستقرار.

٥. **التقييم:** سواء اتخذ شكل التقييم الذاتي الذي يتم بواسطة خبراء ميدانيين بناء على أوامر من الإدارة، أو شكل التقييم المستقل الخارجي بواسطة مكاتب التدقيق أو إدارات التوجيه والتفتيش.

---

[٣٦] عالية خلف أخوارشيده: **المساءلة والفاعلية في المساءلة التربوية**، دار الحامد، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م، ص ٤٧.

[٣٧] وائل وفيق رضوان: **مرجع سابق**، ص ص ٩٢ – ٩٦.

٦. **الحافز الذاتي:** من الأمور المعلومة وجود مقاومة لنظم المحاسبية من جانب العاملين لوجود آثار سلبية على العاملين، ولا شك أن هناك آثارا إيجابية فيجب أن يسعى النظام المحاسبي لتنميتها وزيادتها وتقليل الآثار السلبية حتى يضمن النظام وجود حافز ذاتي لدى (المعلم والإدارة المدرسية) على تنفيذ النظام وضبطه والعمل على إنجاحه ومراعاة العوامل النفسية في تطبيق النظم المحاسبية لضمان التنفيذ السليم.

٧. **البساطة:** تعتمد المحاسبية التعليمية على البساطة في تقديم المعلومات والبيانات الخاصة بتقييم أداء العاملين في المؤسسات التعليمية وهذه البيانات تكون ذات قيمة عندما تكون مفهومة، فالبساطة تعد شيئا ضروريا في الممارسات الحسابية وتتمثل هذه البساطة في توضيح ما أنجزه أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المؤسسات العلمية في مجال التدريس.

٨. **الاستمرارية:** تتميز المحاسبية التعليمية بالاستمرارية بما يمكن من سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ المسئولين عنها لتصحيحها وتعديلها أولا بأول، فالمحاسبية ينبغي ألا تتوقف عند مرحلة معينة نتيجة صعوبات أو ضغوط داخلية أو خارجية، فالمحاسبية تبدأ ببداية التنفيذ لأية مهمة أو نشاط وتستمر إلى أن يتم الانتهاء منه.

٩. **النظرة المستقبلية:** النظام المحاسبي الناجح هو الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي وهو يعني ما يلي: [٣٨]
   - الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها.
   - الاهتمام بالتشخيص الصحيح.
   - الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من الماضي والحاضر فقط.
   - الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.

١٠. **سرعة كشف الانحرافات:** حيث أن المحاسبية ترتبط ارتباطا رئيسا بعنصر الوقت فكلما كانت المحاسبية سريعة في كشف الانحراف وسرعة تحديد أسبابه مما

---

[٣٨] وائل وفيق رضوان: **مرجع سابق**، ص ٩٦.

يتطلب نظاما متطورا للمعلومات يحقق سرعة التغذية العكسية وتوفير المعلومات الرقابية لتحديد الانحراف وتحليله أو تصحيحه.

وهناك خمسة معايير رئيسة لابد أن تتضمنها عملية المحاسبية: [٣٩]

أ. **القدرة على تحقيق الأهداف العامة:** وهي الصورة النهائية التي يتصف بها الفرد في أداء الوظيفة، مثل المسئولية الأخلاقية والأمانة والجودة وعلاقته بالآخرين.

ب. **القدرة على تحقيق الأهداف المرحلية:** ويتعلق هذا المعيار بمدى قدرة الفرد على تجزئة الهدف العام إلى أهداف مرحلية أو وسطية، وعلى الرغم بأن الأهداف المرحلية ذات صلة وثيقة ببعضها إلا ان التعامل مع كل جزء فيها واستخدام الأدوات المناسبة يمثل نجاحا للإدارة.

ج. **استخدام الوسائل المناسبة:** طبقا للقواعد والنظم والخطط المعمول بها، فهناك وسائل مسموحة تستخدم لتحقيق الأهداف المطلوبة، وكلما كانت الوسائل اقتصادية ومناسبة وتساهم بفاعلية في تحقيق الأهداف، كلما حققت النجاح المطلوب.

د. **استخدام الأدوات المناسبة:** وتعني قيام الفرد باختيار الأدوات الدقيقة والمناسبة للعمل والوظيفة والبيئة والإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة واستخدامها بنجاح.

هـ. **الموارد:** يمثل الحد الأدنى من الموارد نقطة البداية لنجاح عملية المحاسبية وتشمل الموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

---

[٣٩] حنين نعمان علي الشريف: أثر المسالة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، ٢٠١٣م ، ص ١٢.

سادسًا: مبررات تطبيق المحاسبية في النظام التربوي:

تزايد الاهتمام بالمحاسبية التعليمية نتيجة لعدة مبررات، تجعل من الضروري في ظل التسارع التربوي والانفجار المعرفي إيجاد نظام للمساءلة يكبح جماح هذا التسارع ليظل تحت المراقبة والمحاسبية، **ومن هذه المبررات:**

الوعي المتزايد بأهمية المحاسبية كضابط لنوعية التعليم وكفايته، تزايد الإحساس بعدم تلبية النظم التربوية لآمالها وطموحاتها، الخبرات الناجحة لبعض الدول التي طبقت مفهوم المحاسبية، التركيز المتزايد على مخرجات التعليم، التطورات التكنولوجية والتقنية في المجال التربوي. (٤٠)

بالإضافة إلى حاجة المدرسة إلى الإصلاح المستمر، تطبيق المدرسة لمبدأ الإدارة الذاتية، والتوجه الرسمي نحو اللامركزية في المدارس، فضلا عن مطالبة المنظمات الدولية بتقويم النتائج التعليمية للطالب ودمج المؤشرات الناتجة في تخطيط البرامج وصنع القرارات، ودعوة المربين داخل المجتمع إلى مراجعة المدارس لهياكلها التنظيمية وتوجهاتها الحالية، وتخوف الحكومات من المنافسة الاقتصادية في السوق العالمية. (٤١)

المحور الثاني: معلم التعليم الأساسي في مصر

يمثل التعليم الأساسي مرحلة من السلم التعليمي في إعداد الأطفال أو التلاميذ للمواطنة الواعية المنتجة وإشباع الاحتياجات الأساسية للتلاميذ وإتاحة فرص تعليمية

(٤٠) منيرة الشرمان: "درجة إلمام أعضاء هيئة التدريس في جامعة إقليم جنوب الأردن بالمساءلة التربوية"، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، ع (٢٨)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٠م، ص ١٣٣.

(41) Mintrop, Herinrich & Trujillo, Tina; "The Practical Relevance of Accountability Systems for school improvement: a Descripte Analysis of California Schools", **Educational Evaluation and Policy Analysis,** Vol. 29, No. 4, Dec. 2007, P. 341.

متعددة لمقابلة الفروق الفردية بينهم. من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب التطبيقية من أجل إعداد المواطن المنتج في مجتمعه [٤٢].

ويمكن تحديد مفهوم التعليم الأساسي بأنه مرحلة التعليم الأولى بالمدرسة التي تكفل الطفل التمرين على طرق التفكير السليم وتؤمن له الحد الأدنى من المعارف والمهارات والخبرات التي تسمح له بالتهيؤ للحياة وممارسة دوره كمواطن منتج داخل إطار التعليم النظامي، إلى جانب ما يقدم من خدمات تعليمية للكبار في المناطق المختلفة ريفية كانت أم حضرية داخل نطاق التعليم النظامي وخارجه في إطار التربية المستديمة. وهو التعليم الذي يوثق الروابط بين التعليم والتدريب في إطار واحد متكامل ويهتم بالدراسات العلمية والمجالات التقنية والفنية في جميع برامج التعليم للصغار والكبار على السواء [٤٣].

أولًا: أهداف التعليم الأساسي:

التعليم الأساسي لديه أهداف يسعى إلى تحقيقها، ومنها: [٤٤]

أ- تنمية شخصية التلميذ بحيث يتمكن عن وعى بالتعاون مع أبناء وطنه من الإسهام البناء في تنمية مجتمعه بدءًا من دائرة أسرته إلى دائرة وطنه وبحيث يتم طبع شخصيته بمواصفات أساسية أهمها:

- **الإيجابية:** في التفكير والقول والعمل وذلك عن طريق اعتماد التلاميذ على أنفسهم في اكتساب الخبرة والمعرفة
- **الواقعية:** عن طريق إسناد تدريس المواد الدراسية في مرحلة التعليم الأساسي إلى الطرق التي تجعل دراستها واقعية علمية وذلك بأن تدور حول أنشطة ذات صلة بحياتهم وبيئتهم.

([٤٢]) ثابت كامل الحكيم: **قراءات فى التربية وبعض قضايا المجتمع**، الآنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٦ ص ١٠٥

([٤٣]) عبد الغنى عبود وآخرون: **التعليم في المرحلة الأولى واتجاهات تطويره**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٩٩

([٤٤]) عبد الغنى عبود وآخرون: **المرجع السابق**، ص ١٦٣

- **التعاونية:** وذلك من خلال ما يسهم به التلميذ من أنشطة دراسية وأنشطة حرة مع زملائه وما يقوم به التلاميذ مع مدرسيهم من أنشطة مختلفة

ب- الارتقاء بصحة التلاميذ عن طريق التغذية والرعاية الصحية لهم

ج- تكوين الاتجاهات الروحية والخلقية وقواعد السلوك النابعة من أخلاقيات المجتمع وقيمه وثقافته الإسلامية.

د- تزويد التلميذ في فترة التعليم الأساسي بالمهارات العلمية القابلة للاستخدام والتي تمكنه من أن يكون مواطنًا منتجًا في مجتمعه مشاركًا في ميادين التنمية.

هـ- تأصيل احترام العمل اليدوي وممارسته كأساس ضروري لحياة منتجة بسيطة

ثانيًا: مبادئ التعليم الأساسي:

من المبادئ التي يقوم عليها التعليم الأساسي [٤٥]:

أ. أنه تعليم موحد لجميع أبناء الأمة ذكورًا وإناثًا في الريف والمدن على سواء.

ب. أنه تعليم مرن يتنوع بتنوع البيئات.

ج. أنه تعليم مفتوح القنوات فهو يؤدى إلى مراحل التعليم كافة.

د. أنه تعليم يجمع بين النواحي النظرية والعملية مع التأكيد على ضرورة التكامل.

هـ. أنه تعليم يرتبط بحياة الناشئين وواقع بيئاتهم بحيث توثق الصلة بين ما يدرسه التلميذ وما يراه في بيئته.

و. أنه تعليم من أجل المشاركة في العمل والتنمية.

ز. أنه تعليم يؤكد على تحقيق الذات وانتماء المتعلم لمجتمعه.

ح. أنه تعليم يهتم بأساليب التوجيه المهني والتعليمي والكشف عن الميول والقدرات الخاصة لدى التلاميذ وتنميتها.

ط. أنه تعليم يقوم على دعم التربية الدينية والخلقية وأصول المواطنة المستنيرة.

ثالثًا: أدوار معلم التعليم الأساسي:

إن المعلمين هم العنصر الأساسي في نجاح العملية التعليمية، وبالتالي هم بحاجة إلى المزيد من العناية والرعاية والبحث عن الأسباب التي تعيق نشاطهم من أجل التخلص

([٤٥]) فاروق شوقى البوهى: **فلسفة التعليم الابتدائي**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ١٩٩٨ ص ٤٣

منها وتدعيم المواقف الإيجابية وتعزيزها وتوفير كافة الإمكانات المادية والمعنوية التي تزيد هذا النشاط التعليمي، وتساعد المعلمين على تحسين أداءهم وزيادة فعاليتهم التدريسية، فالمعلم له أدوار ومهمات ومسؤوليات مهمة في العملية التعليمية، وهذه الأدوار تتعلق بطبيعة عمله ومنها:[٤٦]

١. المعلم قائد تربوي قادر على استخدام الدافعية، ويفهم دور الاستعداد في التعلم، ويخطط للمواقف التعليمية، ويتقن مهارات التخطيط والتنفيذ والتقويم المدرسي.
٢. المعلم قائد اجتماعي، يهتم بتوفير مناخ تعليمي مناسب ويضبط نشاطات التفاعل ويكيفها بما يناسب نمو التلاميذ.
٣. المعلم منشط للنمو الانفعالي السوي من خلال تقوية جوانب الضعف لدى المتعلمين، ويخفض من مستوى القلق والتوتر لدى المتعلمين، ويركز على الجوانب النفسية والاجتماعية للمتعلمين ويساهم في تحسينها.
٤. المعلم وسيط تواصل فعال مع الوالدين والبيئة المحيطة.

وهذه الأدوار والمهمات المهمة المطلوبة من المعلم تحتاج الى توفر العديد من الكفايات والمهارات التي تساعده على أداء مهماته المطلوبة بفاعلية، ومن هذه الكفايات: [٤٧]

أ- القدرة على تخطيط الدروس من خلال وضع الأهداف التعليمية المناسبة.
ب-القدرة على اختيار طرق وأساليب التعلم الملائمة لإمكانات المدرسة والتلاميذ.
ج-القدرة على استخدام التقويم وبأساليب المختلفة بفعالية.
د- قيادة المواقف الصفية بفعالية.
هـ-تنظيم المهارات الإدارية والفنية التي تساعده على تحقيق أهدافه.

([٤٦]) يعقوب حسين نشوان: **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي**، دار الفرقان، عمان، ٢٠٠٤م، ص٢٢.

([٤٧]) أحمد عاطف الخشمان:" تطوير فعالية أداء معلمي المدارس الأساسية بمديرية تربية عمان الرابعة بالمملكة الأردنية الهاشمية"، **مجلة التربية**، ع١٤٦، ج ٢، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١١، ص ٣٢٠

و– اتقان مهارات الاتصال والتواصل مع التلاميذ والمدرسين وكافة عناصر العملية التعليمية.

رابعًا: واقع أداء معلم التعليم الأساسي في مصر

يعتبر المعلم أحد أهم أطراف العملية التعليمية إلا أنه يعاني من عدد من المشكلات أهمها: (٤٨)

١. مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية ضعيفة، وخاصة في موضوعات المناهج الدراسية للطلاب، والميزانية المدرسية، وحتى قرارات تحديد الجدول الدراسي للمعلمين نادرا ما يشارك فيها المعلمون.
٢. فرص النمو والتطوير المهني لمعلمي التعليم الأساسي قليلة وإن توافرت فهي غير فعالة لأسباب عديدة مثل شكلية التدريب، وعدم ملائمته للاحتياجات الفعلية للمعلمين.
٣. ضعف مكانة معلمي التعليم الأساسي وخاصة معلمي المدرسة الابتدائية سواء على مستوى النظام التعليمي أو على المستوى المجتمعي.
٤. شعور المعلمين بضعف الفعالية والتأثير لأسباب عديدة مثل ظروف الفصل من حيث تكدس عدد الطلاب، وقلة الإمكانات المتاحة، وتكدس المناهج الدراسية، وعدم معرفة المعلم لمبررات وأسباب التغيير والتجديد.
٥. ضعف حرية المعلم واستقلاليته.
٦. ضعف تأثير المعلم في الحياة المدرسية عمومًا فهو عادة مقيد بالقوانين واللوائح والقرارات والنشرات الصادرة من جهات أعلى.

وبالنظر لواقع تدريب معلم التعليم الأساسي في مصر لرفع كفاءة أدائه، يلاحظ أنه يعاني الكثير من المشكلات، يأتي على رأسها: (٤٩)

---

(٤٨) ياسر فتحي الهنداوي: "تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية"، **مجلة كلية التربية**، ع ٣١، ج ٢، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧، ص٤٠.

(٤٩) محمد كمال سليمان: "تصور المعلمين لحاجاتهم في مجال الإعداد في مصر، **مؤتمر إعداد المعلمين في البلدان العربية (سلسلة الحلقات الدراسية والمؤتمرات للهيئة اللبنانية للعلوم التربوية– الحلقة السادسة)**"، المنعقد في ٩ نوفمبر ٢٠٠١م، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، لبنان، ٢٠٠١م، ص ص ١٨٠–١٨١.

١. عدم وجود فلسفة واضحة لبرامج التدريب التي تنفذها وزارة التربية والتعليم، مع غياب المستويات ومعايير الأداء للمتدربين.
٢. نظام التدريب لا يسد الحاجات الحقيقية التي يستلزمها التخطيط التربوي بعيد المدى، ولا يعطي عملياً النتائج المتوقعة منه.
٣. عدم مرونة الدورات، وسيادة الشكلية في التخطيط والتنفيذ، وقلة الاهتمام بتكنولوجيا التعليم، مما أدى في النهاية إلى عجز برامج التدريب عن معالجة المشكلات التربوية المستجدة.
٤. عدم تبني برامج التدريب للاتجاهات الحديثة التي تقوم عليها هذه البرامج في الدول المتقدمة.
٥. عدم كفاية الوقت المتاح لبرامج التدريب، واختيار أوقات غير مناسبة لتنفيذ هذه البرامج.
٦. غياب خطة واضحة لبرامج التدريب بمواعيد ثابتة ومعلنة بالمدارس، مما يجعل موعد التدريب ونوع البرامج مفاجأة للمعلمين.
٧. عدم وجود ضوابط ومعايير ثابتة تحكم عملية اختيار المدربين، مما يسهم في دخول المجاملات الشخصية في بعض الأحيان.
٨. ضعف الاهتمام بالجوانب التخصصية والمهنية، وعدم الارتقاء بمهارات وكفايات التدريس، والاكتفاء بالشرح النظري في صورة محاضرات.
٩. موقف المعلمين السلبي من التدريب، فعلى الرغم من تطور تدريب المعلم واستراتيجياته، إلا أن نظرة المعلمين للتدريب تتسم بالسلبية، وعدد قليل منهم من يظهر عليه أثر التدريب في مجال عمله.

المحور الثالث: أبرز التوصيات والمقترحات لتفعيل دور المحاسبية التعليمية في رفع كفاءة أداء معلمي التعليم الأساسي

في ضوء إطار البحث النظري، يقدم البحث مجموعة من المقترحات التي يمكن من خلالها تفعيل دور المحاسبية التعليمية في رفع كفاءة أداء معلمي التعليم الأساسي في مصر، حيث ترتكز تلك المقترحات على بعض المنطلقات، وذلك على النحو التالي:

١. ضرورة وجود معايير تمكن من الحكم على المخرجات الطلابية.
٢. ضرورة وجود معايير تمكن من الحكم على السبل التي تعتمدها مختلف الجهات المعنية في توفير المصادر اللازمة للنظام التربوي.
٣. ضرورة وجود معايير تضمن حق المعلمين، وإمكانية وصولهم إلى المعرفة المتعلقة بالتدريس، والممارسات الداعمة لعملية التعلم والتعليم.
٤. المحاسبية غير مقصورة على مستوى معين من التنظيم الإداري بل هي موزعة على مختلف الوحدات التي يشتملها النظام.
٥. للمحاسبية التعليمية دورًا أساسيًا ومحوريًا في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمؤسسة التعليمية.

وحتى يحقق نظام المحاسبية التعليمية أهدافه؛ لابد من توافر المتطلبات الآتية:

١. توافر جهاز إداري فعال وإدارة رشيدة ملمة بالأسس العلمية لوظائفها، ومن أهمها المحاسبية او الرقابة حتى يمكنها أن تصل إلى تحقيق أهدافها الموضوعة بدقة وكفاءة.
٢. توفير كوادر بشرية مدربة وحسن اختيار العاملين بالمدرسة تدريبهم، ووضع وسائل التشجيع والحوافز المناسبة له.
٣. خلق آليات مناسبة للتعامل مع البيانات واكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف.
٤. توافر الأساليب المناسبة للمحاسبية التعليمية التي يمكن أن يستعين بها الجهاز الإداري والعاملين في القيام بإجراءات المحاسبية والمتابعة.
٥. تكوين لجان تعليمية تتولى تخطيط ومتابعة وتقييم مستمر للبرامج في ضوء أهداف واضحة.
٦. توفير المعلومات وإتاحتها للعاملين عن الموارد والتكاليف والنتائج.
٧. تحديد واضح وصريح للأدوار والمهام والمسئوليات.
٨. تحسين العمل الإداري من خلال رفع كفايات المدير.
٩. تنمية قدرات العاملين وخصوصا في مجال التقويم الذاتي.

ولكي يتم تنفيذ تلك المقترحات يوصي البحث الحالي بضرورة توافر الآليات الآتية:

١. استخدام أساليب حديثة في تقييم العاملين.
٢. وضع معايير لتقييم أداء المعلمين داخل فصولهم.
٣. متابعة اشتراك المعلمين في الدورات التدريبية لتحسين أدائهم.
٤. محاسبة المعلم المقصر الذي يتهاون في أداء عمله.
٥. تحسين العمل الإداري من خلال رفع كفايات المدير.
٦. توفير كوادر بشرية مدربة.
٧. تحديد واضح وصريح للأدوار والمهام والمسئوليات.
٨. خلق آليات مناسبة للتعامل مع البيانات.
٩. تقوية قيم الشفافية والمحاسبية المتمركزة على النتائج.
١٠. توفير تقارير حقيقية عن مستويات تحصيل الطلبة.
١١. تقييم مدى التطور المهني للمعلمين بصفة دورية.

ويقترح البحث الحالي مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل دور المحاسبية التعليمية في رفع كفاءة أداء معلمي التعليم الأساسي، ومن أبرزها:

١. عمل جوائز سنوية للتميز، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بمدارس التعليم الأساسي لتشجيعهم على الإبداع والإنجاز في العمل.
٢. نشر ثقافة المحاسبية التعليمية التي ترتكز على الشفافية بين جميع العاملين بالعملية التعليمية.
٣. توفير الآليات والوسائل التي تسهم في نشر ثقافة المحاسبية التعليمية.
٤. تكوين لجان تتولى تخطيط ومتابعة وتقييم مستمر للبرامج المقدمة، ومراقبة جودة البرنامج في ضوء الأهداف.
٥. ضرورة الاهتمام بتطبيق المحاسبية التربوية كمدخل لتقويم أداء المعلم وتجويده بما يخدم هدف إصلاح التعليم الأساسي بوجه عام.
٦. إتاحة المعلومات عن الموارد والتكاليف والنتائج التعليمية.

٧. تقوية صوت المستفيدين من الخدمات (الطلاب وأولياء أمورهم ومؤسسات التعليم العام) عن طريق تمكينهم من الحوار لتحديد احتياجاتهم التعليمية.
٨. توفير تقارير مكتوبة وكافية عن أداء البرنامج (المعلمين، واضعي السياسات، الطلاب).
٩. زيادة وعي جميع العاملين بمرحلة التعليم الأساسي بحقوقهم القانونية، وواجباتهم الوظيفية، وإجراءات التأديب التي تتبع عند وقوع مخالفات من جانبهم تستوجب المساءلة والمحاسبة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد عاطف الخشمان:" تطوير فعالية أداء معلمي المدارس الأساسية بمديرية تربية عمان الرابعة بالمملكة الأردنية الهاشمية"، **مجلة التربية**، ع١٤٦، ج ٢، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١١
- أحمد عواد مفلح القضاة: أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠٠٥م.
- أحمد نايل الغرير: "تقييم كفاءة معلمي التربية الخاصة العاملين في مراكز الإعاقة العقلية وفقًا للممارسات التي يقومون بها وعلاقته ببعض المتغيرات"، **مجلة التربية**، ع١٤٦، ج١، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١١
- إيمان مصطفى حويل: واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠١٢م.
- بسام أبو حشيش: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين"، **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، مج (١٨)، ع (٢)، يونيو ٢٠١٠م.
- ثابت كامل الحكيم: **قراءات في التربية وبعض قضايا المجتمع**، الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٦
- جهاد حسن محمود سلامة: دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٣م.
- حسن شحاتة وزينب النجار: **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣
- حنان إسماعيل أحمد: "المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي"، **مجلة مستقبل التربية العربية**، مج (١٢)، ع(٤٢)، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، يوليو ٢٠٠٦م.

- حنان محمد عبد الحليم أبو غزالة: نظام مقترح للمحاسبية بالإدارات التعليمية في جمهورية مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠١١.
- حنين نعمان علي الشريف: أثر المسالة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، ٢٠١٣م.
- خميس فهيم عبد الفتاح عبد العزيز: تطوير المحاسبية المدرسية بالتعليم الابتدائي المصري في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه، كلية التربية بدمنهور جامعة الإسكندرية، ٢٠١٠.
- رائد حسين الحجار: "تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، **مجلة جامعة الأقصى**، سلسلة العلوم الإنسانية، مج ٨، ع ٢، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين ٢٠٠٤م.
- سهير عبد اللطيف أبو العلا: "المحاسبية التعليمية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بأسوان"، **مجلة الثقافة والتنمية**، س ١٤، ع ٧٢، جمعية الثقافة من أجل التنمية، مصر،٢٠١٣
- عالية خلف أخوارشيده: **المساءلة والفاعلية في المساءلة التربوية**، دار الحامد، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.
- عبد الغنى عبود وآخرون: **التعليم في المرحلة الأولى واتجاهات تطويره**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٩٤
- عبد الله بن صالح الحارثي: بناء أنموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، ٢٠٠٨م.
- عبد الناصر أنيس عبد الوهاب: "تصور مقترح لتقويم الأداء الأكاديمي وضمان الجودة والاعتماد لبرامج إعداد المعلم"، **مجلة كلية التربية بدمياط**، ع٥١، يناير ٢٠٠٧.
- عبير عيد يوسف كسبري: اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠٠٣.
- فاروق شوقى البوهى: **فلسفة التعليم الابتدائي**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ١٩٩٨
- فاروق فليه وأحمد الزكى: **معجم مصطلحات التربية لفظًا واصطلاحًا**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤.
- ماجدة بنت ابراهيم الجارودي: "واقع المحاسبية التعليمية في الجامعات السعودي"، **المجلة السعودية للتعليم العالي**، مج١، ع٩، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، وزارة التعليم السعودية، ٢٠١١.
- ماهر احمد حسن محمد: "المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط، مج (٥)، ع(١)، ج (١)، يناير ٢٠٠٩.
- مجدي صلاح طه المهدي: "المساءلة التعليمية في مصر بين إشكاليات التنظير وممارسة التطبيق في ضوء خبرات بعض الدول"، **مجلة كلية التربية بالمنصورة**، ع٥٥، الجزء الأول، جامعة المنصورة، مايو ٢٠٠٤
- مجدي صلاح طه المهدي: **المساءلة التعليمية رؤية الفكر وواقع التطبيق**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨م.

- محمد صبري الحوت: "المدرسة الفعالة: طموحات التطوير وتحديات الجودة"، **المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، آفاق الإصلاح التربوي في مصر**، في الفترة من ٢-٣ أكتوبر ٢٠٠٤.
- محمد كمال سليمان: "تصور المعلمين لحاجاتهم في مجال الإعداد في مصر، **مؤتمر إعداد المعلمين في البلدان العربية (سلسلة الحلقات الدراسية والمؤتمرات للهيئة اللبنانية للعلوم التربوية- الحلقة السادسة)**"، المنعقد في الفترة من ٩ نوفمبر ٢٠٠١م، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، لبنان، ٢٠٠١م.
- محمود قمبر: "الإصلاح التربوي في مصر ضروراته- فعاليته- معوقاته"، **المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، آفاق الإصلاح التربوي في مصر**، ٢-٣ أكتوبر ٢٠٠٤
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (إدارة برامج التربية): "مدرسة المستقبل، الوثيقة الرئيسية"، **المؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب**، دمشق، في الفترة من ٢٩- ٣٠ يوليو، ٢٠٠٠.
- منيرة الشرمان: "درجة إلمام أعضاء هيئة التدريس في جامعة إقليم جنوب الأردن بالمساءلة التربوية"، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، ع (٢٨)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٠م.
- وائل توفيق رضوان: المحاسبية وإصلاح دراسة التعليم قبل الجامعي بمصر (دراسة تحليلية)، رسالة دكتوراه، كلية التربية بدمياط جامعة المنصورة، ٢٠١١.
- وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/ ٢٠١٢)، نحو نقلة نوعية في التعليم، ٢٠٠٧.
- وزارة التربية والتعليم: **مشروع إعداد المعايير القومية، المعايير القومية للتعليم في مصر**، المجلد الأول، مطابع الأهرام التجارية، قليوب، مصر، ٢٠٠٣.
- ياسر فتحي الهنداوي: "تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية"، **مجلة كلية التربية**، ع ٣١، ج٢، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.
- يسرى الحسنات: واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، رسالة لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣م.
- يعقوب حسين نشوان: **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي**، دار الفرقان، عمان، ٢٠٠٤م.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Beechy, T.; Does Full Accrual: "Accounting Enhance Accountability", **The Innovation Journal: The Puplic Sector Innovation Journal**, Vol. 12, No.3, 2007.
- Blankstein ,M. : " lessons from Enlightened Corporations " , **Journal of education leadership** , Vol.53 , No.6 , 2003.
- Chris, D. & Marianna, P.; **Promoting Equity in state Education Accountability Systems**, Center for Assessment, November, 2012.
- Ingef, D. & Frons, Jansses; **Effects and Side Effects of Inspections and Accountability in Education, An Over View of Empirical Studies**, University of Amesterdam, 2011.
- Mintrop, H. & Trujillo, T.; "The Practical Relevance of Accountability Systems for school improvement: a Descripte Analysis of

California Schools", **Educational Evaluation and Policy Analysis,** Vol. 29, No. 4, Dec. 2007.

- Mohammad, K.: Barriers to Accountability Implementation in the Education Directorates in the Kingdom of Saudi Arabia**, Journal of Education and Practice** Vol.7, No.4, 2016.
- Palle, R.& Yihuan, Z.: "The Development of Educational Accountability in China and Denmark", education policy analysis archives, A peer-reviewed, independent, open access, **multilingual journal,** Vol. 22, N. 121, December 8th, 2014