

# تفعيل صناعة القرار بالمدراس المصرية فى ضوء ثقافة المساءلة التربوية

إعداد

**د عبير فتحي أبوسليمة**

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة بورسعيد



## المقدمة:

تعد عملية اتخاذ القرار من المهام الحيوية في العمل الإداري، حيث يتوقف نجاح أى مؤسسة على قدرة الإداريين وكفاءة أساليبهم في اتخاذ القرار، وما يتبناه من مفاهيم رشيدة في صناعته وما يمتلكون من مهارات تمكنهم من متابعته وتقويمه، كما تتمثل أهمية اتخاذ القرار في وقتنا الحالي نظرا لشدة التفاعل بين المؤسسة والمتغيرات المحيطة بها بالبيئة التنظيمية مما يجعل عملية الاختيار بين البدائل - والتي تمثل جوهر عملية اتخاذ القرار - أمرا فارقا وأكثر حساسية (عيروط، 2017، ص، ص 538، 544)، ويذهب البعض إلى اعتبار عملية صنع القرار مركز العمليات الإدارية فالفهم الدقيق للإدارة يتطلب تحليلا لعملية صنع القرار والتي يرتبط بها تسيير العمل و تنفيذ كافة الأنشطة. (جدوالي، 2014، ص 139).

ويذهب البعض إلى اعتبار كل عملية إدارية هي نتاج عملية صنع واتخاذ القرار، وأى مؤسسة هي بحاجة إلى قرارات لتحديد خطة العمل وتشكيل الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام والوظائف وتحديد معايير الحوافز وطرق التواصل ومعايير الرقابة واجراءات التصحيح واعتماد النتائج، وهي بذلك عملية يتوقف عليها نشاط العمل أو ركوده (المهدى و محمد و عطا و العازمي، 2018، ص 167). وفي هذا السياق اهتمت دراسات عديدة بتفعيل صناعة القرار مثل دراسة (أبو العلا، 2014) و دراسة (عثمان، 2017) و دراسة (المهدى و محمد و عطا و العازمي، 2018) و دراسة (جيتو، 2019) التي اهتمت بوضع تصورات مقترحة لتفعيل مبدأ المشاركة في صناعة القرار.

كما تحظى عملية صنع القرار على المستوى المدرسي بأهمية خاصة، فبالرغم من أن المدرسة تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي إلا أنها تختلف عن أى مستوى إدارى آخر بحكم تعاملها مع العناصر ذات الأهمية المباشرة في العملية التعليمية، من حيث التعامل مع التلاميذ والمعلمين. (بركات و صبيرة و تفاحة، 2015، 294)

إلا أن عملية صنع واتخاذ القرار بالمدارس المصرية لا زالت تواجه عدیدا من العقبات مثل المركزية الشديدة للقرار التعليمي في مصر التي تؤثر سلبا على جودة التعليم، بالإضافة إلى ضعف المشاركة في صناعة القرار على المستوى المدرسي وغياب الأسلوب الديمقراطي، وضعف الاهتمام بأراء ومقترحات المعلمين عند اتخاذ القرار. (على، 2019، ص 195)

وحتى يكون القرار أكثر فاعلية لابد من اتاحة الفرصة للمروّوسين للمشاركة في صنعته وتحمل المسؤولية عنه، ليحظى بدرجة كبيرة من القبول والالتزام، فالقرار الفعال يجب أن يتضمن إمكانية تنفيذه منذ عملية تكوينه وصناعته، وألا يكون قرار مطلوب إقناع الناس به ولا يتأتى ذلك إلا حين يتم صناعة القرار من خلال عمل مشترك (أبو عاشور و شطناوى، 2014، ص 338).

وقد صار من الأهداف المنشودة اتساع نطاق المشاركة في صنع القرار على مستوى المدرسة ليشمل جميع العاملين بالمدرسة وخاصة المعلمين، كما أصبح من الضروري مشاركة أولياء الأمور والمسؤولين بالمؤسسات المدنية ذات الصلة في البيئة المحلية (بركات وصبيرة وتفاحة، 2015، ص 285)

وصار هناك توجهها عاما بين الدول العربية نحو ترشيد صناعة القرارات التعليمية انسجاما مع ما أشارت إليه منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) في «ملخص التقرير العالمي لرصد التعليم - المساءلة في مجال التعليم» بأن الاعلان العالمي لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة لخطة التنمية المستدامة لعام 2030 أكد ضمن السياسات والآليات التمكينية للهدف الرابع للتنمية المستدامة على ضرورة تحسين حوكمة أنظمتنا التعليمية وإدارتها وتحسين تدابير المساءلة ومشاركة المجتمع في عملية صنع القرار بغية ترشيد القرارات المتعلقة بالتعليم. (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، 2017، ص 6).

ويعد الاعتماد على المساءلة والتقييم الأساس الرشيد لاتخاذ القرارات ؛ حيث أن التقييم السليم يمثل القاعدة الأساسية التي يجب أن تبنى عليها معظم قرارات إدارة الموارد البشرية. (بوضرسة، 2010، ص 150) ومن جانب آخر تكون مساءلة القادة

عن نتائج قراراتهم من قبل أصحاب المصالح في سلسلة متصلة من علاقة (المسئولية / المساءلة)، فغالبا ما يواجه القادة مستويات عالية من المساءلة من قبل أصحاب المصلحة، وهم يقومون بمبادرات التحسين المستهدفة التي تنطوي على وجوه متعددة من إصدار القرارات على جميع مستويات المنظمة، ولا بد أن تكون تلك القرارات مصممة بشكل جيد. (Augustine – Shaw & Hachiya، 2017، p33)

وقد صارت المساءلة أساس أي جهد للإصلاح الإداري على مستوى المؤسسة التعليمية، ولا سيما في مجال عملية صنع القرار على المستوى التنفيذي بالمؤسسة التعليمية، حيث ينظر للمسائلة كأحد ضمانات تعزيز الديمقراطية على صعيد المجتمع باتاحة فرصة الرقابة والمراجعة كحق من حقوق المواطن على السلطة التعليمية (ممدوح، 2014، ص 726)، وقد أدى الحراك الديمقراطي على الصعيد العالمي إلى حراك تربوي في مجال إدارة الخدمات التربوية لتحسين كفاءتها في تحقيق العدالة والموضوعية والمشاركة في صنع القرار، وارساء مبدأ المساءلة. (الطويسي والطرأونة، 2018، ص 238)

ومن جانب آخر فقد أدى تزايد الأزمة الاقتصادية العالمية، والتطورات التكنولوجية، إلى فقدان المؤسسات التعليمية في هذا العصر ثقة الآخرين لأنها لم تكن قادرة على مواكبة الظروف المتغيرة، ولم تكن قادرة على تلبية توقعات الجمهور، وظهرت فلسفة المساءلة لإعادة بناء الثقة في المؤسسات وتوفير قدر أكبر من الرضا ومنع احتكار السلطة وإلغاء الإدارة التعسفية، وضمنان الشفافية، ومحاسبة المؤسسات في ضوء احتياجات المواطنين (Erdağ، Coşkun. 2017. p1407).، وقد أشادت نتائج دراسة Graue & Johnson. 2011 بالتأثيرات الإيجابية لتطبيق المساءلة التربوية على الممارسات التعليمية. فالمساءلة تتيح الفرصة لرصد نتائج الأداء المدرسي وتبليغها لكافة الأطراف المعنية مثل: أولياء الأمور والمديرين والمعلمين و صناع السياسة، الذين سيستخدمونها لاتخاذ قرارات بشأن تحسين ممارساتهم المهنية أولتطوير السياسات التعليمية، مما يدل على أن أنظمة المساءلة المصممة جيدا بشكل يحدد مسؤولية كل طرف في النظام التعليمي

يمكنها تحقيق تحسينات تنظيمية داخل المدرسة، وكذلك تحسين النتائج التعليمية.  
(Thieme, C., Prior, D., Tortosa - Ausina, E., & Gempp, R. 2016, 1).

ويمكن استجلاء طبيعة العلاقة بين صناعة القرار والمساءلة التي تؤكد أهميتها في تفعيل صناعة القرار، حيث تؤدي المساءلة إلى تفعيل المشاركة في صنع القرار وتحقيق العديد من الفوائد المرتبطة بثقافة المساءلة ومنها: (الابراهيم، 2002، ص 146)

1. إشراك المستويات التنفيذية في صناعة واتخاذ القرار يضمن تحملها مسؤولية نتائجه، وهو من أهم أغراض المساءلة والتي تدفع المرؤوسين إلى بذل أقصى جهدهم لتحقيق النتائج المنشودة.

2. المشاركة في صناعة القرار تعمل على تحسين العلاقة بين المستويات الإدارية والتنفيذية و رفع الروح المعنوية للعاملين. وهو من أغراض المساءلة الذكية التي تهدف إلى مراعاة الرضا الوظيفي للعاملين وكسب تأييدهم.

3. المشاركة الجماعية تتيح الفرصة لاستثمار الخبرات الفنية المتعددة في مراجعة و تحسين نوعية القرارات وهذا من أهم عوائد المساءلة التي تعنى بتقييم القرارات نفسها مثلما تهتم بتقييم نتائج الأداء.

4. أن ثقافة المساءلة تتضمن نشر الرقابة الذاتية من خلال كسب قناعات العاملين بأهمية تطبيقها لتحسين النظام التربوي (المقابل، 2019، ص 2)

5. تمنح المساءلة الشرعية للإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات، باعتبارها جزء من الإدارة الذاتية للمدرسة، ويعد تطبيق المساءلة ضماناً لمزيد من الفعالية والإنتاجية وذلك من خلال ضبط ومراجعة وتقويم كافة العمليات الداخلية في المؤسسة التعليمية (ممدوح، 2014، ص 715)

6. كما أن المساءلة تساعد في تحسين المناخ العام ببيئة العمل بتوفير اجواء تبث الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين لاعتقادهم في موضوعية التقييم وشفافية المعايير (الطراونة و العضيلة، 2010، 70)

من هذا المنطلق كان التوجه نحو تفعيل صناعة القرار بالمدراس المصرية قى ضوء ثقافة المساءلة والتي تجعل هناك أساس واضح للتعامل بين الرئيس والمرؤوس يحظى

بالقبول ويحقق الشفافية ومن ثم الرضا الوظيفي، كما يراعى المنظومة التعليمية من خلال مشاركة كافة الأطراف المعنية في صنع واتخاذ القرار.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه صناعة القرار بالمدارس المصرية؛ مثل صعوبة وجود مشاركة حقيقية وفعالة بين المسؤولين عن صناعة القرار والمجتمع المحلي، مما يؤدي إلى ضعف تأييد المجتمع للقرارات الإصلاحية وقلة مساندته للجهود المبذولة (عبد النعيم وعبد اللاه، 2016، ص 276)، كما أكدت دراسة (على، 2019، ص - ص 221 - 223) على العديد من المشكلات التي تحول دون فاعلية صناعة واتخاذ القرار بالمدارس المصرية ومنها:

- وجود ضغوط خارجية على مدير المدرسة من قبل الإدارة العليا والمجتمع المحلي.
- تهميش المدير لبعض الأطراف المعنية في صنع القرار واتخاذها.
- ندرة الأخذ بآراء ومقترحات العاملين.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات من قبل الجهات الأعلى.
- ضعف مشاركة المجتمع المحلي مع مديري المدارس في صنع واتخاذ القرار
- قلة اهتمام مديري المدارس بتوضيح مبررات القرار واجراءات اتخاذها
- ضعف المتابعة الدقيقة للقرار بعد اتخاذها.
- ندرة دراسة نتائج القرارات المترتبة على تنفيذها.

مما دفع نحو البحث عن مدخل لتفعيل صناعة القرار واتخاذها على المستوى التنفيذي بالمدارس المصرية، يسمح بمشاركة جميع الأطراف المعنية ويحظى بقبولهم لامكانية محاسبة الجميع عن تبعات القرارات ونتائجها، بصورة عادلة، ولذلك تسعى الدراسة الحالية في ظل التوجه الدولي والمحلي نحو الأخذ بثقافة المساءلة، والتي تتطلب مشاركة كافة الأطراف المعنية بالمنظومة التعليمية في عملية صنع واتخاذ القرار.

إلا أن ثقافة المساءلة لازالت تواجه عقبات رئيسية خاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بوجه عام مما يتعين الانتباه لها والتغلب عليها كي يتم تفعيلها ويعتمد

ذك على زيادة الوعي المجتمعي بأهمية مساءلة الحكومات، وبخاصة فيما يتعلق بجودة الخدمة التعليمية. (الحيلة و ناصر الدين، 2016، ص 92)

كما أحيطت المساءلة بمؤسساتنا التعليمية بكثير من المعوقات والأفكار السلبية التي جعلتها لا تحظى بالقبول والحماس باعتبارها تقلل من ثقة العاملين في أنفسهم، وترفع درجة القلق لدى التربويين وبالذات حول الأسلوب الذي سيعتمد في تقييمهم، وإهمال الفروق بينهم، وصعوبة قياس المخرجات التربوية، وعدم وجود معايير متفق عليه. وذلك للأخذ بأسلوب المساءلة الإدارية التقليدية والتي تتضمن التفتيش بواسطة جهة رقابية خارجية بهدف العقاب والجزاء. (هميسة، 2016، ص 621)

من هنا تسعى الدراسة الحالية إلى تفعيل صناعة القرار على المستوى التنفيذي بالمدارس المصرية في ضوء ثقافة للمساءلة التربوية تؤمن بمشاركة جميع الأطراف المعنية في صناعة القرار وتطبيق المساءلة كأداة للتحسين من خلال اثاره التفكير الناقد و بغرض التقويم والتحسين وليس التفتيش فقط.، من هنا تتضمن الدراسة في سبيل حل مشكلتها الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل صناعة القرار التعليمي بالمدارس المصرية في ضوء ثقافة المساءلة التربوية؟

1. ما الإطار الفكري لصنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية؟
2. ما الإطار الفكري للمساءلة التربوية؟
3. ما معوقات صناعة القرار بالمدارس المصرية؟
4. ما متطلبات تضمين ثقافة المساءلة التربوية بالمدارس المصرية؟
5. ما التصور المقترح لتفعيل صناعة القرار بالمدارس المصرية في ضوء ثقافة المساءلة التربوية؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على معوقات صنع القرار بالمدارس المصرية.



- تحديد متطلبات ثقافة المساءلة التربوية بالمدارس المصرية.
- صياغة تصور مقترحاً لتفعيل صناعة القرار بالمدارس المصرية في ضوء ثقافة المساءلة التربوية

#### أهمية الدراسة:

1. قد تساعد مخطى السياسات التعليمية في صنع واتخاذ قرارات رشيدة تحظى بقبول المجتمع التربوي وتحقق أهداف المساءلة التربوية.
2. من المأمول أن تسهم الدراسة في تقبل العاملين بالمدارس للمساءلة التربوية عن صنع القرارات التربوية.
3. تأمل الدراسة الحالية أن تسهم في تعديل المغالطات الثقافية المتعلقة بمفهوم المساءلة التربوية.
4. تأتي أهمية الدراسة الحالية من كونها تتوافق مع توجهات (منظمة اليونسكو) لخطة التنمية المستدامة لعام 2030 حول تحسين تدابير المساءلة ومشاركة المجتمع في عملية صنع القرار.

#### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة على المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله «وصف الظاهرة - موضوع الدراسة متمثلة في واقع صنع القرار بالمدارس المصرية وإمكانية تطويره في ضوء ثقافة المساءلة التربوية، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج يمكن تفسيرها في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة (عثمان، 1995، ص63)». وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة؛ من حيث رصد واقع عملية صنع القرارات التربوية بالمدارس، وتحديد ملامح التصور المقترح لوضع نظام لصنع واتخاذ القرار في ضوء ثقافة المساءلة التربوية.

#### مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة المفاهيم الرئيسة المتمثلة في متغيراتها لإزالة أى لبس بينها وبين غيرها من المصطلحات المرتبطة بها، وفيما يلي عرض لأهم مصطلحات الدراسة الحالية وتشمل:

## 1. صنع القرار (Decision - making)

يعرف القرار في اللغة من قرر الأمر استقر وثبت وقر الرأي أو الحكم أى أمضاه من يملك إمضاءه (المعجم الوسيط، 2004، ص 725)، ويعرف القرار اصطلاحاً بأنه «اختيار مدرك بين البدائل المتاحة بالمفاضلة بينها باعتبارها حلول ممكنة لمواجهة مشكلة ما واختيار الحل الأنسب من بينها» (المهدى و محمد و عطا و العازمي، 2018، ص 175)، كما يعرف القرار: بأنه البديل الأنسب الذي يتم اختياره من بين العديد من البدائل المطروحة لحل المشكلات، ويتم تحديده بواسطة عمليات أخرى أخذاً بمفهوم صناعة القرار: وهي «عملية تشمل تحديد المشكلات، وتقديم الحلول البديلة، ثم اختيار بديلاً واحداً هو الأنسب وتنفيذه» (محمد، 2013، ص 48).

وتعرف صناعة القرار: بأنها «عملية تحديد المشكلات، وتقديم الحلول البديلة، واختيار البديل الأنسب، وتنفيذه، وتقييمه». (أبو العلا، 2014، ص 127).

ويعرف إتخاذ القرار: وهو نشاط إداري موجه نحو صناعة وإختيار القرار الأنسب من بين مجموعة البدائل المتاحة (عثمان، 2017، ص 170)، كما تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تتضمن الاجراءات النظامية والقانونية المرتبطة بالموارد المادية والبشرية وكافة العمليات التي يتم من خلالها تحويل سياسات العمل إلى اجراءات ملموسة وبما يتيح تعديل الأخطاء وتقويم الأداء نحو تحقيق الأهداف (عيروط، 2017، ص 541) وتتخذ الدراسة الحالية تعريفاً بنائياً لصنع القرار بأنه: «نشاط إداري موجه نحو تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وطرح البدائل، وتقييمها، واختيار البديل الأنسب، ومتابعة تنفيذه و تقويمه».

## 2. المساءلة التربوية (Educational accountability)

تعرف المساءلة لغويًا من سأل سؤالاً وتساؤلاً ومسألة؛ وتعني استخبر عن، والمسئول عن الحكم هو المنوط به عمل تقع عليه تبعته وتطلق أخلاقياً على التزام الشخص بما صدر عنه قولاً وعملاً (المعجم الوسيط، 2004، ص 412).

وتعرف المساءلة اصطلاحاً وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) بأنها مطالبة المسؤولين بتقديم التوضيحات اللازمة حول كيفية استخدام صلاحياتهم

وتصريف واجباتهم لأصحاب المصلحة، والاستجابة للانتقادات التي توجه إليهم، وتلبية المطالبات وتحمل المسؤولية عن عدم الكفاءة أو المس بالأمانة والنزاهة. حيث يلتزم الفرد/ المؤسسة بالإجابة عن فعل ما أو التقاعس عنه، واعتماداً على الجواب، يتم التعرض للعقوبات المحتملة، وتتطلب المساءلة على مستوى الممارسة العملية، أن يكون واضحاً من هو المسؤول عن ماذا وإلى من، ويجب أن تتوفر آليات وإجراءات مراجعة واضحة لرصد وتقييم سلوك أولئك الذين يخضعون للمساءلة، والمطالبة بفرض عقوبات على الذين لا يمتثلون لمعاييرها (Dann. Ph،H & Sattelberger.J،2015،p 68).

والمساءلة التربوية تعنى التزام العاملين في التربية بتقديم تفسيرات حول ما يقدمونه من نتائج التعلم (الغامدى والشنطاوي،2018،ص 2). وهى أسلوب يمارسه المديرون قائم على الثقة المتبادلة لتعزيز العلاقات الإنسانية بين المعلمين والتحلي بأخلاقيات المهنة، والتقويم الذاتي للمهارات من خلال تقديم التغذية الراجعة لهم، وتشجيعهم على العمل والإنجاز باحتراف، باستخدام المكافآت والحوافز وذلك من أجل تحقيق الجودة المطلوبة لسير العملية التعليمية بما يوافق متطلبات الإدارة التعليمية والمجتمع (هميسة،2016،ص 625)

وتعد المساءلة بمعناها الدقيق وسيلة لضبط السلوك ؛ حيث تدعم استعداد العاملين لتحمل مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم، والالتزام بتنفيذ السياسات العامة للمؤسسة في ظل وجود معايير يحتكم لها عند تقييم الأداء (الطراونة و العضيلة،70،2010) وتتخذ الدراسة الحالية تعريفاً بنائياً للمساءلة بأنها "عملية تتضمن التزام العاملين وكافة الأطراف المعنية بصناعة القرار في المدارس المصرية بتفسير مستويات أدائهم بهدف تشخيص مواطن الضعف والقوة، وتحمل مسؤولياتهم لضمان تحسين منظومة العمل التربوي.

## الدراسات السابقة وتضمن:

### (1) دراسات عربية تناولت صنع واتخاذ القرار التربوي:

#### 1. دراسة (السلامة و الطراونة،2012)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مهارات اتخاذ القرار لدى طلبة مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (151) طالباً

وطالبةً من طلبة مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز. طبق عليهم مقياس مكون من (56) فقرة تقيس ثمان مهارات لاتخاذ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مهارات اتخاذ القرار لدى أفراد عينة بلغت فوق الوسط، بينما حظيت مهارة اختيار البديل الأفضل بمستوى عال. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية ترجع لمتغير الجنس لصالح الطلبة الذكور، ولمتغير رتبة الصف لصالح الصف العاشر.

## 2. دراسة (أبو العلا، 2014)

هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية لتفعيل دور القيادة النسائية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في جميع عضوات هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف، وطبقت استبانة تضمنت محاورها مراحل صناعة القرار التربوي من تحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتحليلها، وطرح البدائل، واختيار البديل الأنسب، وتنفيذ القرار التربوي ومتابعته وتقويمه، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة النسائية السعودية في كلية التربية بجامعة الطائف تشارك بدرجة متوسطة في صناعة القرار التربوي عامة، وتشارك بدرجة عالية في مرحلتها جمع المعلومات وتنفيذ القرار ومتابعته، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة المشاركة في صناعة القرار وفي درجة مشاركة القيادة النسائية تعزى لمتغير الرتبة لصالح الرتبة العلمية الأعلى، كما توصلت الدراسة إلى صياغة الاستراتيجية المقترحة.

## 3. دراسة (أبو عاشور و شطناوي 2014)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة تضمنت (52) بند موزعة على أربعة مجالات هي: (المشاركة في اتخاذ القرارات - الثقافة التنظيمية - والتمكين - القيادة)، وتمثلت عينة الدراسة في (378) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة منها: ارتفاع درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية القرارات عند المقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة لصالح الجامعات الحكومية.

#### 4. دراسة (عبد النعيم وعبد اللاه 2016)

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق مدخل الاستقلال الذاتي بمدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالتطبيق على عينة من مديري ونظار ووكلاء مدارس التعليم الأساسي بمحافظات (سوهاج والمنيا والقاهرة)، وكذلك مديري الإدارات التعليمية ووكلائها ورؤساء الأقسام بنفس المحافظات وتوصلت الدراسة لعدة نتائج هامة؛ منها ما يتعلق بتشخيص واقع صنع واتخاذ القرار بالمدارس المصرية؛ حيث أشارت إلى البطء في صنع واتخاذ القرارات، وقلّة مشاركة العاملين بالمدرسة، وافتقار التشريعات الإدارية والمالية للمرونة، وضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المدني وعزوف المواطنين من المشاركة لتخوفهم مما يتبعها من مساءلة.

#### 5. دراسة (عثمان، 2017)

تهدف الدراسة إلى إختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات من حيث: الرؤية الإستراتيجية، والإستشراف، وتحفيز العاملين، و التفكير النظامي، والتحالفات الإستراتيجية، وأثر تلك، وقد طبقت الدراسة بالتطبيق على مؤسسة الشرق للصحافة والنشر بالدمام؛ وقد اتبعت المنهج الوصفي ووزعت (50) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي السابقة وفاعلية إتخاذ القرار، كما أوصت الدراسة بالإهتمام بالذكاء الإستراتيجي كجزء من الثقافة المؤسسية.

#### 6. دراسة (عبيروط، 2017)

استهدفت الدراسة قياس أثر مشكلات التمويل بالجامعات الأردنية الحكومية على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وبلغت العينة (104) فرد، وتوصلت الدراسة لنتائج هامة منها أن المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية لهما دور هام في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، كما أوصت الدراسة بمراعاة المؤهل العلمي والرتبة الوظيفية لدى متخذى القرارات المتعلقة بالمشكلات المالية والتأكيد على أهمية

التواصل بين إدارة الجامعة لتحسين مهارة الممارسين لاتخاذ القرار، والاعتماد على رؤية شاملة لمشكلات التمويل تتكامل مع نماذج عملية اتخاذ القرار.

#### 7. دراسة (السند، 2018)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الخيرية في مراحل اتخاذ القرارات التخطيطية بالجمعيات الخيرية النسائية بالرياض من خلال استخدام المنهج الوصفي، واجراء المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الخيرية النسائية بالرياض، وتم استخدام الاستبيان الموجه لعينة تمثلت (71) عضواً من أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الخيرية النسائية بالرياض، وتم التوصل إلى نتائج هامة فيما يخص آليات تفعيل دور أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الخيرية في اتخاذ القرارات التخطيطية.

#### 8. دراسة (المهدى و محمد و عطا و العازمي، 2018)

هدفت الدراسة إلى رصد واقع مشاركة المعلمين بالمدارس المتوسطة بالكويت في صنع القرارات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة موجهة لعينة تكونت من (197) من المعلمين والمعلمات بهذه المدارس، وتوصلت الدراسة إلى تحقق مشاركة المعلمين في صنع القرارات بدرجة كبيرة، كما وضعت تصورا مقترحا لتفعيل مشاركة المعلمين في صنع القرارات التربوية.

#### 9. دراسة (جيتو، 2019)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي في مدارس الهيئة الملكية بينبع، وتحديد ما كانت هناك فروق دالة إحصائية بمستويات المشاركة ترجع لطبيعة العمل، ووضع تصورا مقترحا لتفعيل المشاركة في صناعة القرار التربوي في المؤسسات التعليمية 0 استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من 32 فرداً (14 مشرفا تربويا و 18 قائد مدرسة) 0 وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة مشاركة القادة التربويين في صنع القرار درجة متوسطة، وأن أكثر الممارسات من حيث مستوى المشاركة كان لممارسة «دعوة القائد المرؤوسين لعقد الاجتماعات لاستطلاع آرائهم ومقترحاتهم»، وأقل الممارسات من حيث مستوى

المشاركة كان لممارسة «نقل مسئولية صنع القرار إلى المجموعة»، كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير طبيعة العمل بين المشرفين والقادة، وتصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لآليات تفعيل مبدأ المشاركة في صناعة القرار متضمنا ثلاثة محاور رئيسية: الاستعداد والتكلفة والجدوى.

#### 10. (دراسة علي 2019)

هدفت الدراسة إلى صياغة تصور مقترح لدعم دور مديري مدارس التعليم الأساسي في صنع القرار واتخاذها بجمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالتطبيق على عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي والوكلاء والمعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين في مرحلة التعليم الأساسي بمدارس محافظة الفيوم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي وتحول دون قيامهم بدورهم في صناعة القرار واتخاذها من أهمها:

- ضعف وضوح بعض بنود القوانين واللوائح الداخلية.
- ضعف الاهتمام بأخذ رأي المدير في قرارات الجهات الأعلى.
- ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات الإدارية العليا.

#### (2) دراسات أجنبية تناولت صناعة القرار:

##### 1. دراسة (Nadeem. A & Imran. Y & Sarwar M. 2008)

هدفت الدراسة إلى استكشاف ممارسات صنع القرار في المسائل الإدارية والأكاديمية في جامعات باكستان. واستخدمت المنهج الوصفي حيث تم اختيار عينة من أعضاء الهيئات الجامعية؛ المعلمين والقادة الإداريين من تسعة عشر جامعة، وتم تطبيق ثلاثة استبيانات، وكشفت نتائج الدراسة أن ممارسات صنع القرار في الجامعات غير مرضية؛ بسبب مركزية السلطات واستغلال القواعد واللوائح. كما أن القرارات لا تتخذ على أساس تقنية محددة بسبب ثقافة البيروقراطية والتدخل السياسي للحزب الحاكم. كما لا توجد مشاركة فعالة من المعلمين في صنع القرار خاصة في الأمور الإدارية مثل السياسات التعليمية وتخصيص الميزانيات وتحديد الأهداف وخطط العمل.

## 2. دراسة (Hammad, W. 2017)

هدفت الدراسة إلى استكشاف الفجوة بين مجالات القرار الفعلية والمرغوبة كعامل محتمل يؤثر على مشاركة المعلم في صنع القرار بالمدارس المصرية. من خلال تصنيف قرارات المدرسة في مصر

المدارس الثانوية، وتحديد رأى المعلمين المصريين فى القرارات الفعلية المتخذة فى مدارسهم، ومجالات القرار الأكثر رغبة من وجهة نظرهم، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفى باجراء المقابلات الفردية مع عينة من (85) معلم وأعضاء الإدارة العليا والمتوسطة فى تسع مدارس ثانوية عامة بمحافظة دمياط، كما تم جمع وتحليل وثائق المدارس؛ وشملت محاضر اجتماعات مجالس المدارس ومجالس الأبناء؛ وتوصلت نتائج الدراسة إلى غياب قرارات هامة تتعلق بالمنهج، كما أظهرت ردود المعلمين أنهم يعتبرون قرارات المدرسة غير ذات صلة باهتماماتهم، كمت تم تحديد مجالات القرار المطلوبة والتي تضمنت المناهج وسياسات انضباط الطلاب.

## (3) دراسات عربية تناولت المسألة التربوية:

دراسة (هميسة، 2016) استهدفت الدراسة تحديد متطلبات ممارسة مبدأ المسألة التربوية الذكية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة كفر الشيخ، واستخدمت المنهج الوصفى، وتمثلت عينة الدراسة فى عدد (90) من مديرات ووكلاء مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة كفر الشيخ، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور لمتطلبات ممارسة مبدأ المسألة التربوية الذكية يتكون من (8) محاور تضمنت: (تنمية مفهوم الثقة المتبادلة - تهيئة بيئة عمل للتواصل الإنساني - المشاركة فى التخطيط الوقائي للمشكلات - مهارات حل المشكلات - مهارات القيادة التوزيعية - أساليب لتقويم - مهارات التقييم الذاتى - مهارات التغذية الراجعة).

## 3. دراسة (الغامدى والشنطاوي، 2018)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق المديرين والمديرات بمدارس التعليم العام بمحافظة العقيق بالسعودية للمساءلة التربوية من وجهة نظر المعلمين بهذه المدارس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفى بالاستعانة باستبانة تم توزيعها على عينة من



(277) فردا، وتصلت الدراسة لنتائج هامة منها: أن درجة تطبيق مديري المدارس للمساءلة التربوية جاءت بتقدير كبير جدا في كل من: (مجال النضباط الوظيفي - مجال العمل والإنجاز - مجال أخلاقيات المهنة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على متغيري الجنس وسنوات الخبرة. فيما أظهرت فروق دالة إحصائية لمتغير المرحلة التعليمية في مجالي أخلاقيات المهنة والعمل والإنجاز.

#### 4. دراسة (العوامله، عبدالله أحمد، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المساءلة التربوية المنصوص عليها في قانون ولوائح وتعليمات جامعة البلقاء التطبيقية فيما يخص أعضاء الهيئة التدريسية، وبناء تصور مقترح للمساءلة الذكية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية لمواكبة المعايير الوطنية والعالمية في القرن الحادي والعشرين، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل الوثائق، وتوصلت الدراسة إلى:

- أن بنود المساءلة التربوية المتضمنة في قانون ولوائح جامعة البلقاء التطبيقية تمثلت أغلبها في عقوبات وإجراءات تأديبية للمساءلة التقليدية، وقليل منها يمكن أن يندرج ضمن معايير المساءلة الذكية.

- قدم الباحث تصورا للمساءلة الذكية متضمنا سبعة معايير هي: تعزيز الثقة بالنفس وبالغير، وترسيخ مبادئ المشاركة والإبداع والمسؤولية، وتحسين الجودة المهنية، وتأسيس نظم للتقويم الشامل، وتنفيذ أساليب التعزيز التحفيز، والشفافية والحوكمة، والتغذية الراجعة.

#### 5. دراسة (المقابل، 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المساءلة لدى قيادات مدارس التعليم العام بمحافظة شرورة/ نجران، في المجال الإداري والفني، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي وتمثلت عينة الدراسة من (177) معلما ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة المساءلة لدى القيادات محل الدراسة قد حصلت تقدير مرتفع، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة المساءلة

تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة)سنوات الخبرة،والمؤهل العلمي(،ووجود فروق دالة إحصائيا في درجة ممارسة المساءلة تعزى لمتغيرات الجنس وجاءت لصالح الذكور،ومتغير مستوى المدرسة لصالح المدرسة الثانوية. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة المساءلة،للمعلمين والمعلمات،وضرورة توفير معايير للاداء وفقا لثقافة المساءلة،كما أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لكل من القيادات والمعلمين لنشر ثقافة المساءلة،وتقديم حوافز تشجيعية للقيادات لدفعهم نحو ممارسة المساءلة الإدارية والفنية. وضرورة بناء أنموذج للمساءلة التربوية وصياغة معايير ومؤشرات لممارستها.

#### (4) دراسات أجنبية تناولت المساءلة التعليمية:

1. دراسة Graue & Johnson. 2011

هدفت الدراسة إلى تحديد كيف تؤثر أطر المساءلة المختلفة على الممارسات التعليمية في الفصول الدراسية،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ؛ حيث تم التطبيق في (9) مدارس ابتدائية في جميع أنحاء الجنوب والوسط لولاية ويسكونسن. واستخدمت طرق متعددة لجمع البيانات بما في ذلك الملاحظات والمقابلات و تقييم نظام التقييم،وجمع الوثائق وتحليلها وتحليل درجات اختبارات موحدة على مستوى المدرسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن ممارسات التقييم التعاونية كانت الأكثر إجراء في المدارس حيث كانت هناك اتصالات صريحة من خلال التقييمات المتنوعة بين الأطراف المعنية ؛ وتشمل: المنطقة التعليمية،المدرسة،المعلمون،الطلاب،والأسر.
- فهم المعلمين لأدوات التقييم كان داعما لأنظمة التقييم ومكنهم من تحسين ممارساتهم لتلبية احتياجات طلابهم.
- أن مستويات التقييم الأقل ارتبطت بأنظمة لا تركز على التقييم التكويني.

#### 2017 2 - Erdağ - دراسة

تهدف الدراسة إلى نقد سياسات المساءلة بالمدارس التركية،واكتشاف آثار ضغوط الأداء الأكاديمي الخارجية على سياسات المساءلة المدرسية واستجابات المساءلة

المدرسية لها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لجمع البيانات الكمية التي تم الحصول عليها من المعلمين والمسؤولين بالمدرسة، وتضمنت عينة الدراسة (357 معلما) و (154 مديرا)، واستخدمت ثلاثة مقاييس مختلفة؛ المقياس الأول: مقياس ضغوط الأداء الأكاديمي، والمقياس الثاني: مقياس سياسات المساءلة، والمقياس الثالث: مقياس مساءلة المدرسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- وجود ضغوط الأداء الأكاديمي نتيجة ممارسات المساءلة حول أنشطة التدريس بين معلمي المدارس والموجهين.
- اكتشاف أثر البيئة الاجتماعية المحلية والادارة البيروقراطية العليا؛ حيث تؤدي ضغوط المساهمين في المدرسة إلى خلق المزيد من الدعم لسياسة مساءلة السوق، في حين أن ضغوط الادارة البيروقراطية تخلق مقاومة لسياسة مساءلة الأداء.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

بمراجعة الدراسات السابقة تبين اهتمام بعض الدراسات برصد واقع مشاركة الأطراف المعنية بالقرار في صناعته، وبعضها اهتم بدراسة أسباب العزوف عن المشاركة في صنع القرار، بينما اهتمت دراسات اخرى بالعوامل المؤثرة في صناعة القرار و تناولت بعض الدراسات كيفية تفعيل عملية صنع القرار، وعلى الجانب الآخر للدراسات المتعلقة بالمساءلة التربوية تبين اهتمام بعض الدراسات برصد واقع تطبيق المساءلة التربوية، وبعضها اهتم بتأثير تطبيق المساءلة التربوية على الممارسات التعليمية ايجابا وسلبا، بينما اهتمت دراسات اخرى بمتطلبات تطبيق المساءلة التربوية وفيما يلي توضيح ذلك على النحو الآتي:

1. أن بعض الدراسات اهتمت بتحديد ورصد واقع صناعة القرار بالمدارس المصرية وما يعتره من مشكلات مثل دراسة (عبد النعيم وعبد اللاه 2016) ودراسة (على، 2019) بينما اهتمت بعض الدراسات بتحديد واقع مشاركة الأطراف المعنية بالقرارات التربوية فركزت بعض الدراسات على مشاركة الطلاب في صناعة القرار مثل دراسة (السلامة و الطراونة، 2012) وأن أشارت إلى أن امتلاك مهارات صنع

واتخاذ القرار يكون بدرجات متفاوتة حيث بلغت مهارات اتخاذ القرار لدى الطلاب فوق الوسط.

2. وحللت بعض الدراسات أسباب العزوف عن المشاركة في صنع القرارات التربوي وأرجعت بعضها السبب إلى ضعف فاعلية القرارات ذاتها فأفادت دراسة (أبو عاشور و شطناوى 2014) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية القرارات عند المقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة لصالح الجامعات الحكومية، وأضافت دراسة (Hammad،W. 2017) تحليلا للعزوف عن المشاركة في صنع القرار مرجعه إلى غياب القرارات الهامة التي تتعلق بالمنهج، كما أظهرت ردود المعلمين أنهم يعتبرون قرارات المدرسة غير ذات صلة باهتماماتهم. وقد ترجع اسباب العزوف للقادة التربويين، وذلك ما أشارت إليه دراسة (جيتو، 2019) حيث كانت درجة مشاركة القادة التربويين في صنع القرار درجة متوسطة، وأن أكثر الممارسات من حيث مستوى المشاركة كان لممارسة دعوة القائد المرؤوسين لعقد الاجتماعات لاستطلاع آرائهم ومقترحاتهم فقط، بينما أقل الممارسات من حيث مستوى المشاركة كان لممارسة تفويض مسئولية صنع القرار إلى المجموعة، كما حللت دراسة Nadeem. A & Imran. Y & Sarwar M. 2008 أسباب ضعف ممارسات صنع القرار في الجامعات وعدم الرضا عنها بسبب مركزية السلطات واستغلال القواعد واللوائح. كما أن القرارات لا تتخذ على أساس تقنية محددة بسبب ثقافة البيروقراطية والتدخل السياسي للحزب الحاكم. كما لا توجد مشاركة فعالة من المعلمين في صنع القرار خاصة في الأمور الإدارية مثل السياسات التعليمية وتخصيص الميزانيات وتحديد الأهداف وخطط العمل.
3. واهتمت بعض الدراسات بالعوامل والمتغيرات ذات التأثير في عملية صنع القرار مثل دراسة (عيروط، 2017) وتوصلت إلى أن كل من المستوى التعليمي، والرتبة الوظيفية لمتخذى القرار لهما دور هام في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة خاصة القرارات المتعلقة بالمشكلات المالية.
4. اهتمت دراسات أخرى بكيفية تفعيل عملية صنع القرار على سبيل المثال ؛ ركزت بعض الدراسات على تطوير عملية صناعة واتخاذ القرار التربوي مثل

دراسة (أبو العلا، 2014) التي قدمت استراتيجية لتفعيل دور القيادة النسائية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، ومن الدراسات من بحثت في تطوير صناعة القرار التربوي بدراسة عناصر الذكاء لإستراتيجي المؤثرة على فاعلية إتخاذ القرارات مثل دراسة (عثمان، 2017)، وواصت بها كمدخل لتدعيم الثقافة المؤسسية لصناعة القرار. وكذلك اهتمت دراسات عديدة بأدوار الأطراف المعنية بصناعة القرار مثل دراسة (السند، 2018) التي طرحت آليات لتفعيل دور أعضاء مجالس الإدارة في اتخاذ القرارات التخطيطية، بينما اهتمت دراسة (المهدى و محمد و عطا و العازمي، 2018) بتفعيل مشاركة المعلمين في صنع القرارات التربوية، كذلك قدمت دراسة (جيتو، 2019) تصورا مقترحا لآليات تفعيل مبدأ المشاركة في صناعة القرار.

5. اهتمت بعض الدراسات بواقع تطبيق المساءلة التربوية ؛ مثل دراسة (الغامدى والشنطاوي، 2018) لتحديد درجة تطبيق المديرين والمديرات بمدارس التعليم العام بمحافظة العقيق بالسعودية للمساءلة التربوية من وجهة نظر المعلمين بهذه المدارس، وقد اظهرت فروق دالة إحصائيا لمتغير المرحلة التعليمية في مجالي المساءلة عن أخلاقيات المهنة والعمل والإنجاز، بينما اهتمت دراسة (المقابلة، 2019) بالتعرف على واقع ممارسة المساءلة لدى قيادات مدارس التعليم العام بمحافظة شرورة/ نجران، في المجال الإداري والفني، وأشارت إلى وجود فروق دالة إحصائيا في درجة ممارسة المساءلة تعزى لمتغيرات الجنس وجاءت لصالح الذكور، و متغير مستوى المدرسة وجاءت لصالح المدرسة الثانوية.

6. اهتمت بعض الدراسات بتأثير تطبيق المساءلة التربوية على الممارسات التعليمية فأفادت بعضها بوجود إيجابيات لتطبيق المساءلة التربوية مثل دراسة Graue & Johnson. 2011 والتي توصلت إل أن سياسة المساءلة بالمدرسة أدت إلى وجود ممارسات التقييم التعاونية حيث كانت هناك اتصالات صريحة من خلال التقييمات المتنوعة بين الأطراف المعنية. كما اثرت ايجابا على زيادة فهم المعلمين لأدوات التقييم كان مما كان داعما لأنظمة التقييم ومكنهم من تحسين ممارساتهم لتلبية احتياجات طلابهم. بينما نقدت دراسة (Erdağ. 2017) سياسات المساءلة

بالمدراس وكشفت عن آثار الضغوط الخارجية للمساءلة على الأداء الأكاديمي نتيجة ممارسات المساءلة حول أنشطة التدريس بين معلمي المدارس والموجهون، كما اوضحت وجود ضغوط خارجية تمثلت في المساهمين المحليين بالبيئة الاجتماعية والادارة البيروقراطية العليا .

7. اهتمت بعض الدراسات بمتطلبات تطبيق المساءلة التربوية مثل دراسة (هميسة، 2016) وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور لمتطلبات ممارسة مبدأ المساءلة التربوية الذكية يتكون من (8) محاور تضمنت: (تنمية مفهوم الثقة المتبادلة - تهيئة بيئة عمل للتواصل الإنساني - المشاركة في التخطيط الوقاي للمشكلات - مهارات حل المشكلات - مهارات القيادة التوزيعية - أساليب لتقويم - مهارات التقييم الذاتي - مهارات التغذية الراجعة).

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يتعلق بمشكلات ومعوقات صناعة القرار بالمدراس المصرية، وأهمية المساءلة التربوية بالمؤسسات التعليمية وضرورة الاستفادة من تأثيراتها الإيجابية، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تهدف لتفعيل صناعة القرار بالمدراس المصرية في ضوء ثقافة المساءلة التربوية، كما تسعى إلى تحليل المغالطات الثقافية التي أدت إلى حدوث بعض التأثيرات السلبية للمساءلة التربوية، وتحديد متطلبات ثقافة المساءلة التربوية بالمدراس المصرية.

### الإطار النظري:

#### أولا مفهوم صنع واتخاذ القرار:

يعرف صنع القرار بالعملية التي يتم من خلالها اختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة ما وفقا لما تحدده اللائحة التنظيمية، وذلك بمشاركة المعلمين والأباء وأفراد المجتمع المحلي والمعنيين بموضوع القرار. (المهدى و محمد و عطا و العازمي، 2018، ص 177).

كما يعرف صنع القرار بأنه «مجموعة مترابطة من الأفكار الفردية والجماعية تؤدي إلى استنتاجات مشتركة تحكم عملية الاختيار لأحد البدائل لمواجهة موقف ما، كما أن

صنع القرار ليس عملاً مقتصرًا على الاختيار النهائي، بل إنه يهتم بالأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار («جدوالي، 2014، ص 139»).

وعملياً اتخاذ القرار هي عملية اختيار حذر بين البدائل المتاحة تؤدي إلى اختيار البديل الأفضل وفق تقدير الموقف، وهي عملية ديناميكية تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه، (السلامة و الطراونة، 2012، ص 272)، وتعرف عملية اتخاذ القرار أيضاً بأنها عملية تهدف إلى اختيار الاستراتيجية أو الاجراءات التي يعتقد متخذ القرار أنها تقدم الحل الأنسب، وهذه العملية هي عملية رشيدة بعيدة عن العواطف». (الرقاد والخوالدة، 2016، 23)

وعملياً اتخاذ القرار هي تحليل وتقييم كافة المتغيرات بقياسها بالأساليب الكمية والإحصائية بغرض الوصول إلى حل ما و مجموعة من التوصيات والاستنتاجات لتطبيق هذا الحل. (السند، 2018، ص 67)، كما تعرف عملية صنع واتخاذ القرارات بطريقة أكثر عملية بالتركيز على الممارسات الهادفة إلى الاختيار من بين مجموعة من البدائل، تمارس فيها خطوات تشمل: التفكير المنطقي الذي يوجه السلوك نحو الوصول إلى حل مشكلة ما لتحقيق هدف معين، والتي تتطلب جمع معلومات وتحليلها للتوصل إلى بدائل متعددة، ثم اختيار أحد هذه البدائل أو الجمع بين بديلين أو أكثر بأسلوب موضوعي قائم على دراسة البيانات والحقائق وتحليلها بعيداً عن التحيز الشخصي بهدف الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأهداف بأقصى فعالية (العواودة و ياغي، 2009، ص 275).

وتركز كثير من التعريفات على عملية اتخاذ القرار كعملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، إلا أن البعض يعتبر أن عملية الاختيار هي مرحلة من مراحل اتخاذ القرار تسبقها مراحل أخرى بوصفها عملية إدارية تتضمن إدراك الظواهر الفردية والاجتماعية وتستند إلى حقائق وقيم ترجح عملية الاختيار لنشاط معين من بين البدائل التي تحقق هدف ما (الابراهيم، 2002، ص 145).

وتتأثر عملية اتخاذ القرار بعدة عوامل ذات طابع انساني واجتماعي تتعلق بطبيعة متخذ القرار وطبيعة المرسين، وطبيعة بيئة العمل الداخلية والخارجية ثقافياً واجتماعياً

واقتصاديا، كما ترتبط بالماضي وتمتد اثارها للمستقبل، فاتخاذ القرار لا يتم في معزل عن القرارات السابقة، كما تتعلق صناعة القرار بالجهود المشتركة لكافة المعنيين به (عبيروط، 2017، ص 544)، كما يتضمن القرار مجموعة من العناصر الأساسية، تشمل: (1) متخذ القرار وقد يكون فرداً أو جماعة من الأفراد، (2) بدائل القرار وهي الخيارات المحتملة، (3) العوامل خارج السيطرة والمؤثرة على عملية الاختيار، (4) نتائج القرار وتمثل التوقعات المترتبة على القرار (السلامة و الطراونة، 2012، ص 272).

وهناك فرق بين صنع القرار واتخاذ، فعملية صنع القرار تتضمن مراحل متعددة ومتتالية تتم بمشاركة عدة أطراف ممن لهم علاقة بالمشكلة موضوع القرار، أما اتخاذ القرار فهي عملية من عممايات صنع القرار وهي عملية اختيار البديل الأنسب، يسبقها عمليات صناعته ويليهها عمليات تنفيذه ومتابعته (مغاوري، 2016، ص 547).

### مراحل عملية صنع واتخاذ القرار

تسير عملية صنع واتخاذ القرار وفق نسق منظم يبدأ بالتأمل في معطيات الموقف والتفكير في البدائل المتاحة أمامه، ويتوقف ذلك على الالمام بجميع أبعاد الموقف أو المشكلة التي يتخذ القرار بشأنها، ثم تأتي مرحلة جمع المعلومات من مصادر مختلفة لتحديد الآثار المترتبة عليه، ثم تأتي مرحلة اتخاذ القرار، ثم بعدها ينتقل إلى مرحلة التنفيذ. (السلامة و الطراونة، 2012، ص 273).

وهكذا تمر عملية صنع القرار بعدة مراحل تتضمن تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وطرح البدائل، وتقييمها، واختيار البديل الأنسب، ومتابعة تنفيذ القرار و تقويمه، ويتضح ذلك فيما يلي: (المهدى و محمد و عطا و العازمي، 2018، ص ص 177 - 181). و (أبو العلا، 2014، ص ص 124 - 125) و (السند، 2018، ص ص 69 - 70):

1. تحديد المشكلة (موضوع القرار): وتتطلب الدقة والوضوح في تحديد المشكلة الأساسية وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها، وعدم الخلط بين أسبابها الرئيسة وأعراضها، وتحديد الوقت الملائم للتصدي لها واتخاذ القرار الفعال والحل المناسب بشأنها.



2. جمع المعلومات والبيانات: وفيها يتم جمع المعلومات والبيانات الإحصائية ذات الصلة بالمشكلة وتصنيفها وتنظيمها بصورة يمكن الاستفادة منها.
3. طرح البدائل: ويجب تشجيع المشاركين على طرح أكبر عدد ممكن من البدائل، وتوضيح فعاليتها للاختيار بينها، ويتوقف عدد الحلول البديلة على عدة عوامل مثل: سياسات العمل، وفلسفة المؤسسة، وإمكانياتها، والوقت المتاح لاتخاذ القرار، واتجاهات صانعي القرار، وقدراتهم على التفكير الابتكاري.
4. تقييم البدائل: لكل مشكلة أكثر من حل؛ وفقا لاختلاف وجهات النظر، ويكون لكل حل مؤيدوه و معارضوه، ويتم تقييم هذه الحلول البديلة في ضوء الحصول على المعلومات الكافية المتعلقة بها، وقياسها بمعايير مثل الكفاءة والتكلفة؛ بمعنى فاعلية البديل في حل المشكلة وامكانية تنفيذه والاثار المترتبة عليه ايجابا وسلبا.
5. اختيار الحل الأنسب (اتخاذ القرار): ويكون ذلك الاختيار في ضوء نتائج تقييم البدائل المطروحة تقييما موضوعيا، واختيار أكثر البدائل فاعلية وأنسبهم في التكلفة وفق معايير محددة، وأهم هذه المعايير:
  - تحقيق البديل للهدف أو اختيار البديل الأكثر إسهاما في تحقيقها.
  - اتفاق البديل مع رؤية المنظمة وأهدافها ونظمها وإجراءاتها.
  - قبول العاملين للبديل واستعدادهم لتنفيذه.
  - درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والعلاقات بين العاملين.
  - سرعة تنفيذ الحل البديل وملاءمته للوقت الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
  - ملاءمة البديل مع متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة مثل العادات والتقاليد والقيم.
  - كفاءة البديل من حيث: العائد الذي سيحققه وإمكانية التنفيذ.
1. متابعة تنفيذ القرار: وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل صناعة القرار؛ وذلك لتمكين المعنيين بالقرار من تنفيذه، وضمان التزامهم ومراجعة امكانية التنفيذ وتقييم ومراجعة

القرار نفسه فى ضوء تقييم نتائجه، ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلانه وتقييم النتائج لتحديد درجة فعالية القرار، وتتميز عملية متابعة تنفيذ القرار بما يلي:

- تنمى لدى متخذي القرارات القدرة على تحري الدقة والواقعية فى التحليل.
  - اكتشاف مواطن الضعف أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على تداركها.
  - تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة.
- وتتطلب عملية صناعة القرار تكاملاً بين جميع مراحلها ؛ حيث تترتب كل مرحلة على سابقتها يده من تحديد المشكلة وانتهاء بصناعة القرار ومتابعته. وهى عملية جماعية تتطلب تحقيق التفاعل بين القائد والمرؤوسين لإثراء العملية بالمعلومات والخبرات لاقتراح بدائل عديدة يمكن الاختيار من بينها واتخاذ أكثر القرارات فاعلية وأقلهم مخاطرة. (جيتو، 2019، ص 271)

#### واقع عملية صنع واتخاذ القرار التربوي بالمدارس المصرية ومواقفه:

- المتأمل لواقع المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدارس المصرية بصفة خاصة يجد أنها تعاني من العديد من المشكلات فى عملية صنع واتخاذ القرار ومنها (على، 2019، ص - ص 217 - 220):
- ضعف توافر المرونة باللوائح والقوانين.
  - غموض بعض بنود اللوائح الداخلية.
  - ضعف الاهتمام باخذ رأى المديرين فى قرارات المستويات الأعلى.
  - ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة.
  - ندرة التدريبات التى يحصل عليها مديري المدارس فيما يتعلق بصنع القرار واتخاذ.
  - كثرة الأعباء الوظيفية لدى مديري المدارس مما يؤثر على دوره فى صناعة القرار.
  - وجود تأثير للعلاقات الشخصية وصلة القرابة على صنع القرار.
  - ضعف تحديث المعلومات المتاحة أمام صانعى القرار.
  - ضعف الموارد المالية المتاحة للمدارس عند اتخاذ القرار.

- بالإضافة لما أشارا إليه (عبد النعيم وعبد اللاه، 2016، ص -ص 324 - 325). من نقاط الضعف التي تعترض عملية صنع واتخاذ القرار المدرسي في مصر مثل:
- البطء في اتخاذ القرارات وانعكاساته السالبة على الأداء داخل المدرسة.
- ضعف مشاركة العاملين بالمدرسة مما يشكل عبئا على الإدارة المدرسية.
- وتضخم الهيكل التنظيمي والمركزية السائدة وتداخل الاختصاصات بين المستويات الإدارية.
- عدم مرونة التشريعات الإدارية والمالية المنظمة للعمل المدرسي.
- قصور المشاركة بين مؤسسات التعليم ومؤسسات المجتمع المدني.
- عزوف بعض أولياء الأمور عن المشاركة في تفعيل العمل المدرسي، وتخوف المواطنين من المشاركة وما يتبعها من مساءلة.

كما يشير واقع عملية صنع واتخاذ القرار التربوي بالمدارس المصرية إلى ضعف المشاركة في صنع القرار ورغم أن تمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرار سيكون لها تأثير إيجابي على المعلمين أنفسهم وكذلك على مدارسهم. من حيث زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين وشعورهم بتأكيد الذات، باعتبارها نوع من القيادة التعاونية. إلا أن مشاركة المعلمين في المدرس المصرية تواجه العديد من التحديات المؤسسية والثقافية، وقد ترجع عدم رغبة المعلمين في المشاركة إلى شكوكهم حول أهمية القرارات التي يدعون للمشاركة بها ومدى تأثيرها على سياسات المدرسة. وقد يتم تقويض رغبة المعلمين بشكل خاص من خلال إشراكهم في القضايا غير لمؤثرة في السياسات التعليمية برغم اطلاق مبادرات عديدة لتشجيع المشاركة في صنع القرار مثل تشجيع انشاء وحدات التدريب والتقييم بالمدارس المصرية بهدف تزويد المدارس المحلية بمزيد من السلطة التقديرية لتقييم وتحديد الاحتياجات التدريسية. إلا أنه لا زالت تثار الشكوك حول فعالية هذه المبادرات في تعزيز اللامركزية والمشاركة في القيادة المدرسية.

Hammad،W. 2017.p2479

وبالرغم من تعدد المستويات الإدارية في النظام التعليمي المصري، إلا أن الإدارة المركزية وتتمثل في وزارة التربية والتعليم ما زالت هي مصدر السلطة المنفردة بصنع

القرارات التعليمية والقوانين والتعليمات الوزارية المتعلقة بشئون التعليم، مثل ما يختص بوضع المناهج والمقررات الدراسية وشئون الامتحانات، وتمويل التعليم، وتعيين المعلمين. دون توظيف جيد للمشاركة من المستويات الإدارية الأخرى مثل مديريات التعليمية والإدارات التعليمية و المدرسية (خليل وعبد العال، 2008). كما أن المتابعة الدقيقة لأوضاع نظام التعليم بالمدارس المصرية يشير إلى ضعف الاستقرار وتضارب القرارات، ووجود قصور في أداء الأجهزة الرقابية على الأداء التعليمي، وصعوبة التأكد من مدى مطابقته للمعايير ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها (قطيط، 106، 2017 - 107).

ويتفق ذلك معم أشارت إليه دراسة (شعلان، 2007، ص 6) من المعوقات التي تحول دون فاعلية صناعة اتخاذ القرار بالمدارس المصرية ومنها:

- ضعف روابط المشاركة بين مجلس إدارة المدرسة والمجتمع المحلى فى مصر فى صناعة القرار.
- عجز مديري المدارس عن اتخاذ القرارات السليمة والتفاعل الإيدابي معالأطراف المعنية.
- ارتباط القرارات بالتطبيق الحرفى للقوانين واللوائح دون مراعاة للعلاقات الإنسانية.
- الانفراد بالسلطة فى صنع واتخاذ القرار.
- غياب المناخ الديمقراطى عن صناعةالقرار ووجود تعارض بين آراء العاملين والمدير.
- التمسك بالبيروقراطية مما يحول دونمشاركة المعلمين فى صنع واتخاذ القرار.

#### متطلبات صنع القرار المدرسي؛

يتطلب صنع القرار التعليمي العديد من المهارات الفنية والإدارية عبر مراحل تكوينه على النحو التالى (جدوالي، 2014، ص 150):

1. مهارة وضع الأهداف: وتؤكد على التركيز على الموضوعات ذات الصلة بتحقيق الأهداف.

2. مهارة تحديد المشكلة: وذلك لاختلاط الأمر أحيانا فبعض المشكلات هي ظواهر لمشكلات أولى بالاهتمام وصناعة القرار الصحيح.
  3. مهارة طرح البدائل: وتتطلب شحذ الأفكار وتشجيع المرؤوسين وتقبل أفكارهم.
  4. مهارة صياغة القرارات: وتتطلب القدرة على صياغة القرارات في صورة ممارسات عملية قابلة للتحقق والتخطيط لتنفيذها وتنظيم الموارد وتوزيع الأدوار.
  5. مهارة إدارة الوقت: ويقصد بها تنظيمه بما يتناسب مع التوقيتات المخصصة لكل خطوة من خطوات صناعة القرار.
  6. مهارة المتابعة المستمرة: وتتطلب التوجيه في الوقت المناسب والقدرة على تقبل النقد والمرونة لإجراء التعديلات المناسبة.
- كما أن من أهم متطلبات صناعة القرار الناجح المشاركة الجماعية في صنعه؛ حيث تؤثر المشاركة الجماعية في نوعية القرار، فالمشاركة الجماعية تتيح الوصول لقرارات أكثر صحة ودقة، ومن جانب آخر تؤثر المشاركة في صنع القرار على مستوى الالتزام لدى منفذي القرار، وذلك لتفهمهم أبعاده والاقتران به من البداية. (محمد، 2013، ص 51)، كما أن الاكتفاء بالخبرة الفردية في عملية صنع القرار يعد اعتمادا على الحدس والخبرة الشخصية وهو يؤدي إلى وسرعة اتخاذ القرار وذلك الأمر غالبًا ما يؤدي إلى التحيز الشخصي للقرارات غير الصحيحة.

Hoar،M. T،Bouwma – Gearhart. J،Park،H. J،2017،pp 417 – )

(.418

### العوامل الحاكمة في صناعة القرار

هناك بعض العوامل التي تؤثر في عملية صناعة القرار وتحكم نجاحها، ويمكن تصنيفها في فئتين على النحو التالي (بوضرسة، 2010، ص 159):

#### العوامل الفردية، وتشمل:

- التوافق الانفعالي لدى الأفراد وفهم كل فرد لطبيعة دوره وأدوار الآخرين.

- وضوح التوقعات لدى جميع أفراد فريق العمل.
- التوافق الاجتماعي والإحساس بمشاعر الآخرين.
- الإدراك والفهم المشترك لعلاقات الأسباب بالمسببات في فهم ورصد حدود المشكلة
- القيم المشتركة بين الأفراد مثل: قيم المكانة، قيم الإنجاز، قيم الانتماء.
- العوامل التنظيمية، وتشمل:
- نظام الرقابة وإجراءات استثارة الدافعية نحو الالتزام بالمسؤولية.
- نظام الإثابة والجزاء، وتتضمن اللوائح المنظمة للإلزام وقوة المكافأة.

### معوقات صناعة القرار

- هناك بعض المعوقات العامة التي كثيرا ما تواجه عملية صنع القرار ويجب الانتباه لها مثل (جدوالي، 2014، ص 149):
- القصور في جمع المعلومات والبيانات وضعف تداولها، وقدير جمع ذلك لضعف الامكانيات المادية والكوادر المدربة على معالجة البيانات.
  - تردد صانع القرار او متخذه لضعف في الخبرات أو لخوف من العواقب، وقد يرجع التردد لعدم وضوح المشكلة وعدم التمكن بالصلاحيات المناسبة.
  - ضعف الثقة بين القائد والمؤوسين مما يؤدي إلى ضعف فاعلية القرار وضعف الالتزام به.
  - سوء توقيت القرار سواء للتعجل أو التأخر في اتخاذه مما ينتج عنه تدهور الأوضاع
  - العوامل النفسية التي قد تحول دون المشاركة في صناعة القرار لرغبة بعض القادة في الانفراد بالسلطة.
- وهناك بعض المغالطات التي قد تعوق صناعة القرار بالمؤسسات التربوية عموما، ومن أهمها: (جيتو، 2019، ص-ص 280 - 281):
- الاعتقاد باستنزاف وقت المؤسسة في الاجتماع بالمشاركين في صناعة القرار للاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.

- الاعتقاد بان المشاركة فى صناعة القرار قد يسلب القيادة جزء من سلطتها لصالح المجموعة أو يضعف من الثقة فى قدرة القادة على اتخاذ القرار.
- اعتبار المشاركة فى صناعة القرار وسيلة لضىاع المسؤولية عن القرارات المتخذة تعوق تحديد المسئول عن القرار ومحاسبته.

### العلاقة بين المساءلة وصنع القرار:

الجدير بالذكر ان عملية صنع القرار ترتبط بالمساءلة من خلال علاقة تبادلية حيث تتضمن المساءلة اتخاذ القرارات التحفيزية والتصحيحية، كما تعتمد صناعة القرارات على معلومات تقييم الأداء التى تتم وفق نظام المساءلة.

فكثيرا ما كان يدور الجدل فى خطابات إصلاح التعليم حول اعتبار حركة المساءلة قد حولت عبء علاج مشكلات المجتمع بشكل حصري إلى المدارس، لكن على العكس نجد التوجه الأحدث يؤكد أن هذه الأعباء لا ينبغي أن تكون أحادية الاتجاه فقط. وأن هناك التزامًا مماثلاً من جانب المواطنين للمدارس العامة، وهذا يشمل جميع المواطنين، وليس فقط أولئك المرتبطين ارتباطاً وثيقاً بالمدارس من أولياء الأمور، كما أصبح يستلزم هذا الالتزام توجهاً أبعد من مجرد دعم المدارس العامة من خلال الضرائب، والرسوم، بل تشمل مسؤولية المواطنين التمسك بالالتزام تجاه المدارس كمؤسسة ديمقراطية تسمح بمشاركة كافة الأطراف فى صناعة القرار التربوى (Stitzlein،2015،563).

وهناك العديد من النقاط التى تبرز العلاقة بين المساءلة وصنع القرار على النحو التالى:

- ارتباط المساءلة بصنع القرار على جميع مستويات الإدارة التعليمية بدءاً من المستوى الاستراتيجي لصناع السياسات التعليمية، وعلى المستوى التنفيذى بالمدارس ؛ حيث يتخذ القيادات القرارات استجابة لطلبات الاستفسار من أعضاء مجلس إدارة المدرسة و توقعات فريق العمل الخاص بهم، فغالبا ما يتطلب حل المشكلات اليومية التوافق مع معايير المساءلة بمراعاة مطالب أصحاب المصلحة، وتحديد النتائج المحتملة. ضمن عملية صنع القرار (Augustine - Shaw & Hachiya،2017،34).

- تعد المشاركة فى صنع القرار المدرسي وتمكين العملاء والمجتمع المحلى من المشاركة فى تشكيل الخدمات التعليمية من خلال تطبيق اللامركزية أو تفويض اتخاذ القرار من أهم أغراض المساءلة مثل المشاركة فى سلطة اتخاذ القرارات بشأن المناهج الدراسية والميزانية والموظفين بين الادارة المدرسية والوالدين وناخبي المجتمع المحلى عندما يمثلون أغلبية فى عضوية مجالس المدارس، وذلك فى سياق الإدارة المجتمعية القائمة على المسؤولية لتوفير مساءلة مشترك بين المتخصصين فى المدرسة وممثلي الوالدين والمجتمع وبذلك يكون نظام المساءلة مبرراً. (Leithwood،2000،11)

- دعم المساءلة الذكية لعملية صنع القرار بناءً على تقييم الأداء فى ضوء مؤشرات متنوعة ومتعددة المستويات لتشمل جميع المهام الفردية، والجماعية، كما «توفر المساءلة الذكية تغذية راجعة ذات أساس فعال قائم على القياس وجمع البيانات، والتي بدورها تدعم اتخاذ القرارات حول ما ينبغي القيام به وما يجب تغييره، وتشجيع الأداء الجيد وانتقاد الأداء الضعيف واصلاحه (العوامله، عبدالله أحمد، 2019، صص 21 - 22).

- ومما يؤكد علاقة المساءلة بصنع القرار إن فى بعض المؤسسات التعليمية كالجامعات البحثية يرتبط ترتيب اولويات العمل بمجالات المساءلة ؛ فالمساءلة الأكثر تركيزا على الأبحاث تدفع بهيكل الحوافز داخل الجامعات البحثية لاعطاء الأولوية للإنجازات البحثية ومن ثم قرار الأعضاء بالاهتمام بالجانب البحثي أكثر من أى جانب اخر للتحسين المستمر (Hoar،M. T،Bouwma - Gearhart.) من أى جانب اخر للتحسين المستمر (J،Park،H. J،2017،p419)

### ثانيا ثقافة المساءلة التربوية:

تتعد مفاهيم المساءلة وتنوع باختلاف مجالاتها وكثيرا ما يثار الجدل حول مصطلح المساءلة وعلاقته بالمحاسبية مما قد يوقع فى بعض المغالطات الثقافية التى يمكن أن تكون سببا فى مقاومة ثقافة المساءلة بمدارسنا، وفيما يلى عرض لمفهوم المساءلة التربوية وعلاقته بالمحاسبية.



## مفهوم المساءلة التربوية

تعرف المساءلة من عدة أوجه ففي سياق العلاقات الاجتماعية تصف المساءلة علاقة ثنائية تبادلية للمحاسبة بين الأفراد تسعى لكسب وتأکید الثقة بينهم، وفي الجانب المؤسسي، يتم فهم المساءلة باعتبارها الأدوار والقواعد التي توفر الاستخدام المناسب للسلطة؛ والمساءلة من منظور تنظيمي، ينظر إليها على أنها إنشاء آليات رسمية وغير رسمية للتغلب على الشكوك والوفاء بالتوقعات وبناء الثقة والاعتماد الأقوى بين المواطنين والحكومة، في حين أن مصطلح المساءلة يفهم في الغالب على أنه واجبات ومسؤوليات المؤسسات والأفراد، ويتعلق بمعايير العمل مثل الموثوقية والعدالة والشعور بالمسؤولية والمساواة والشفافية والمسؤولية (Erdağ, Coşkun. 2017. p1408)..

وفي الأدبيات الأكاديمية تعبر المساءلة عن مسؤولية الالتزام بالعمل وفق الامتثال للقواعد والمعايير المتفق عليها، والاعلان المنصف الدقيق عن نتائج الأداء مقابل الأدوار المفوضة أو المخطط لها، وتشير المساءلة في التنمية إلى التزام شركاء العمل بالمسؤوليات والأدوار وتوقعات الأداء فيما يتعلق باستخدام الأمثل للموارد، والالتزام المقيمين بدقة تقارير الرصد وعدالة وموثوقية تقييمات الأداء (Weber.K. 2008. P6)، وهكذا تفرض المساءلة التزامات معيارية وخلقية وعملية على كلا الطرفين المسؤول عن الأداء والقائم بالتقييم.

ومن أبرز تعريفات المساءلة أنها عملية تحدث عندما يكون لبعض الجهات الفاعلة الحق في حمل الآخرين على الالتزام بمجموعة من المعايير، للحكم على ما إذا كان لديهم الوفاء بمسؤولياتهم في ضوء هذه المعايير (Honig. D & Pritchett. L, 2019, p9).

وتعرف المساءلة بأنها عمل مهني يتحدد من خلال معرفة المبادئ والنظريات والعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات المناسبة حول الإجراءات التي يجب أن تستخدم وتحديدها والالتزام بفعل الأفضل للعميل وليس الأسهل أو الأكثر ملاءمة. (Maile. s, 2002, 326)، وينظر للمساءلة كأداة ديمقراطية، باعتبارها استراتيجية تهدف إلى تحقيق توافق سلوك متلقى الخدمة مع معايير الأداء المرغوب (Rodriguez.L. F..D 2015, p200).

وتعرف المساءلة على مستوى المدرسة بأنها ”عملية ضمان أن المدارس والأنظمة التعليمية تحقق أهدافها، ويتضمن هذا المفهوم لرد على خمسة أسئلة: ما مستوى المساءلة الذي سيتم توفيره؟ من المسئول المتوقع مساءلته؟ لمن يتم تقديم هذا التقييم؟ ما المهام التي يجب المساءلة عنها؟ وما هي عواقب المساءلة؟ أى ما معايير المساءلة ومن المساءل؟ وعماساءل؟ ولمن؟ ولماذا؟ (Leithwood،2000،2)

وهكذا يلاحظ أن المساءلة التربوية يتضمن الالتزام بقيم ومعايير مثل الموثوقية والعدالة والشعور بالمسؤولية والمساواة والشفافية والمسؤولية، واتخاذ القرارات المناسبة حول الاجراءات اللازمة والملزمة لأطراف العمل والتي تسمح بتبادلية المحاسبة بين الأطراف المعنية لكسب وتأکید الثقة بينهم، ولتضمن الاستخدام الأمثل للسلطة والموارد من خلال تحديد واجبات ومسؤوليات المدرسة ومنسوبيها، ومقارنة نتائج الأداء مقابل الأدوار لضمان التزام شركاء العمل بالمدرسة بالمسؤوليات والأدوار المتوقعة منهم لضمان تحقيق أهدافها.

### العلاقة بين المساءلة والمحاسبية

تحاط ثقافة المسائلة ببعض المغالطات الفكرية باعتبارها تهتم فقط بقياس وتقييم الأداء والعقوبة كرقابة تفتيشية هدفها المحاسبية فقط، بينما تتعدى المساءلة هدف قياس الأداء إلى تحسينه من خلال مساءلة متبادلة بين جميع الأطراف ومن ثم تهيئة السياق الملائم للتحسين، ومن هنا تتضح أهمية تمييز العلاقة بين المساءلة والمحاسبية بما يوضح أهمية المسائلة ويساهم في ازالة المغالطات والاختفاء الشائعة حول مفهوم المسائلة، والتي تحول دون الأخذ بثقافة المساءلة وكسب التأييد لها.

تقع المساءلة في قلب الجدل العلمى المتعلق بكيفية تحسين حوكمة الأنظمة، ولا سيما أنظمة التعليم. لكن الجهود المبذولة لمعالجة أوجه القصور في المساءلة غالبًا ما تركز بشكل أساسي على تحسين ما يمكن عده والتحقق منه - وهو ما يطلق عليه «المساءلة القائمة على المحاسبة». Accounting based accountability. “والجدال هنا أن تقديم قدر أكبر من ”المساءلة القائمة على المحاسبة“ نادرا ما يؤدي

إلى حلول مناسبة لمعالجة مشاكل المساءلة. ويتضح ذلك من خلال استكشاف دور نظام تكنولوجيا المعلومات ومعالجة البيانات الخاص بالمساءلة في تحسين أداء نظام التعليم من عدمه. حيث ان تعزيز المساءلة "الحقيقية" ليس هو نفسه تحسين أنظمة المراقبة وتدقيق البيانات، فسوء الفهم الدلالي المتكرر لمصطلح "المساءلة" له آثار ضارة تقوض جهود الإصلاح في نهاية المطاف. (Honig. D & Pritchett. L,2019,p1)

وفي هذا السياق أشارت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) في «ملخص التقرير العالمي لرصد التعليم- المساءلة في مجال التعليم» بأنه لا توجد أدلة مؤكدة على أن معاقبة المدارس بسبب المساءلة عن نتائج الأداء تؤدي إلى تحسين التعلم، بل قد يؤدي تطبيق نظم المساءلة القائمة على المحاسبة وفق معايير الأداء إلى اعتماد المدارس على طرق سلبية، للتحايل والمناورة زلتجنب العقوبات بانجاز اصلاحات سريعة على حساب الإصلاحات الجوهرية الطويلة الأجل (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، 19، 2017).

والمساءلة التعليمية - على سبيل المثال - لا تتعلق فقط بقياس تعلم الطالب ولكن في الواقع تهتم بتحسين التعلم. وبالتالي فإن المساءلة الحقة تتضمن دعم التغييرات في التدريس والتعلم الذي يمكن أن تزيد من احتمالية تلبية الطلاب للمعايير. وما لم تتعهد إدارات المدارس بإجراء إصلاحات منهجية في كيفية توظيف المعلمين والاحتفاظ بهم وإعدادهم ودعمهم وتقديم تعليم عالي الجودة، و إتاحة الفرص لجميع الطلاب فإن فرصة تلبية المعايير العالية الجديدة ستكون ضئيلة

Graue & Johnson. 2011,P 1828

ومن هنا فإن كان كل من المساءلة والمحاسبية معنى بمعايير القياس والمحاسبية إلا أن المساءلة تعنى بتوفير السياق الذى يمكن أطراف العمل من الأداء المعياري بما تتيحه من امكانية تبادل محاسبية جميع أطراف الخدمة التعليمية ومن ثم دقة تشخيص أسباب المشكلة. ويتوافق ذلك مع فكرة أن المساءلة: عملية تهدف إلى تشخيص مواطن الضعف والقوة، وتحديد أسباب القصور لمعالجتها ومواطن لاستثمارها وتوظيفها لتحقيق نتائج

إيجابية، كما تتضمن المساءلة التزام العاملين في المجال التربوي بتقديم إجابات وتفسيرات حول نتائج التعلم لضمان تفعيل منظومة العمل التربوي (المقابلة، 2019، ص، 5).

ويؤكد على ذلك مفهوم المساءلة المتبادلة، والذي يمكن تطبيقه بين طرفين هما: المجتمع المحلي والمؤسسة التعليمية، ويتضمن اتفاق الطرفين على الأدوار والأهداف، ونظام المكافآت، والعقوبات ووضع نظام للمساءلة يتسم بالشفافية، يدعمه وجود نظام لإدارة المعلومات والبيانات يمكن أصحاب المصلحة من متابعة أداء المؤسسة التعليمية، ويحقق الشفافية بين المؤسسة التعليمية ومشروع السياسة التعليمية، ويراعي السياق المجتمعي وما يفرضه من توقعات صانعي السياسة التعليمية والرأي العام بالمجتمع، والواقع الاقتصادي وما يفرضه من أعباء والواقع التنظيمي وما يفرضه من مطالب تزايد تفويض السلطات وواقع متطلبات السوق وما يفرضه من تحدى كسب السمعة العلمية (الصررايرة، 2016، ص 132). وبذلك تحقق المساءلة تطبيق عادل للمحاسبية بشفافية تلزم الجميع بالمحاسبة، وتطبق القواعد والتعليمات بشفافية على جميع منسوبي المؤسسة، فتلزم الجميع وتتيح لهم فرصة تفسير أداءهم وتحمل تبعات قراراتهم في ضوء نتائجها دون الشعور بالإساءة (الحيلة و ناصر الدين، 2016، ص 88).

### أنواع المساءلة:

يمكن تصنيف أنواع عديدة للمساءلة تبعاً لمعيار التصنيف، فمن حيث الاتجاه تشمل المساءلة التصنيف التالي (9 - 8، 2019، pp8 & Pritchett. L، Honig. D):

#### 1. المساءلة الرأسية وتشمل نوعين:

- مساءلة من الأعلى إلى الأسفل: وتتبعها أغلب المؤسسات التي تحث على تعاون واسع النطاق من خلال تمكين الأفراد للعمل وتعزيز أهداف المنظمة آتبنى مساءلة تعتمد على تفويض وكلاء في كل مستوى، من الأعلى إلى الأسفل.
- مساءلة من الأعلى إلى الأعلى: حيث يتم تدفق هذه العملية من "لأعلى" إلى الأعلى الذي يليه، في كل مستوى للمنظمة وهو التواصل مع الرؤساء.

## 2. المساءلة الأفقية وتشمل نوعين:

- مساءلة "أفقية تعمل داخل المؤسسة الواحدة (مثل المساءلة بين الأقران).
  - مساءلة أفقية عبر المنظمات المتعددة وتتمثل في مسائلته بين الشبكات المهنية.
- والبعض يضيف إلى المساءلة الأفقية المساءلة من قبل الجمهور، كما يجب الانتباه إلى أن المساءلة الرأسية كما تكون من القمة إلى القاعدة فهي من القاعدة إلى القمة ومن القمة إلى القمم الأعلى في اتجاه تصاعدي
- ومن أنواع المساءلة التعليمية ما صنفه Rodriguez وفقا للغرض منها ونوعية التحديات، وتشمل (Rodriguez.L. F..D،2015،p193):

1. المساءلة البيروقراطية: وتنطوي عليها تحدي المساواة الذي يتطلب من جميع أصحاب المصلحة والتربويين التأكد من الوفاء بالمعايير والبرامج التعليمية والممارسات الأخرى لجميع الطلاب .
2. المساءلة الدكاتورية: استراتيجية جدلية تستخدم كمدخل للتحسين التعليمي وتحقق مكاسب للأنظمة التعليمية التي تنفذ المساءلة كسياسة مركزية.
3. المساءلة المهنية: التي تتحمل فيها المدارس والمدرسون مسؤولية توفير خبرات التعلم التي تحقق توقعات طلابهم ونقدم لهم المزيد من فرص التطوير.
4. مساءلة الأداء، وهذا النوع غالبًا ما يكون معتبر به في النقاش حول سياسات التعليم، ويعتمد على قابلية المحاسبة.

### أهداف المساءلة التربوية:

يعد من الأخطاء الشائعة اقتصار أهداف المساءلة على العملية الرقابية فقط، حيث تعدد أهداف المساءلة لتحقيق إدارة الأداء، وتحسينه المستمر فتشتمل أهدافها على (الغامدى والشنطاوي، 2018، ص5):

- 1- الرقابة والتحكم: اذ تهدف المساءلة إلى متابعة الأداء وتوجيهه من خلال توقع المشكلات وتزليل العقبات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وتعديل خطط العمل، ومراقبة كيفية استغلال السلطات وتوجيهها لصالح العمل.

2- إدارة الأداء: اذ تسعى المساءلة إلى تأكيد التزام العاملين بالقرارات والقوانين فتشكل المساءلة وسيلة يضمن من خلالها حسن إدارة العمل.

3- التحسين المستمر: حيث تعد المساءلة وسيلة لتقويم الأداء بمواجهة المشكلات، وفي نفس الوقت أداة أيضا للتحسين المستمر في ضوء المستجدات معتمدة على مبدأ الشفافية الذي يمكن من تحديد المسؤولية بدقة وتوظيف ذلك في تحقيق التحسين المستمر.

وفي هذا السياق يشير (Honig. D & Pritchett. L) إلى الفشل المتوقع للمساءلة التي تعتمد على المراقبة من القمة إلى القاعدة والمرتبطة بالعقوبات كضوابط للأداء بغض النظر عن تحقيق أهداف أخرى (Honig. D & Pritchett. L, 2019, p 11).

### وظائف المساءلة:

في سبيل تحقيق المساءلة لأهدافها هناك عدة وظائف اجرائية وداعمة تلتزم بها المساءلة تجاه نظام الأداء ووفقا لتقرير برنامج الامم المتحدة الإنمائي للعام 2015 تحظى وظائف المساءلة الثلاثة التالية بأهمية خاصة (Dann. Ph, H & Sattelberger. J, 2015, pp71 - 73):

#### 1. توضيح الأدوار والمسؤوليات وتعزيز التعلم

من خلال ارساء نظام المساءلة يتم التحديد الواضح لمسؤوليات كل مسؤول، فإن آليات المساءلة تخلق

إطار عمل واضح، كما أنها تتيح لأصحاب المصلحة الفرصة لمتابعة العمل ومراقبة النتائج. وبذلك تساعد آليات المساءلة على تحديد ورصد الممارسات الناجحة وغير الناجحة وتقييم التعليم، وبالتالي تعزيز جودته في المستقبل.

#### 2. تقديم الحوافز للعمل الجاد والمسؤول

يتم تصميم آليات المساءلة لضمان أن الجهات الفاعلة والمسؤولة عن العمل ترقى إلى مستوى الوفاء بالتزاماتها على النحو المتفق عليه، وأن يتم تنفيذ البرامج كما هو مخطط

لها، ومن ثم يخلق الرصد والتقييم المنتظم للنتائج حوافز للعمل الجاد والمسؤول. كما أن مخاوف الدعاية السلبية أو العقوبات كذلك تعزز احتمالية الوفاء بالوعود.

### 3. خلق الشرعية وبناء الثقة في النظام التربوي

تتميز المساءلة الشرعية باعتمادها على أساس القواعد العادلة ومشاركة جميع أصحاب المصلحة في تحديد المشكلات وحلها، كما أنها توفر الفرصة لتحديد المسيء مما يعزز الثقة في الإجراءات، كما أن فعالية آليات المساءلة يعتمد على مدى توافر المعلومات ذات الصلة بشأن المعايير والأداء وهذا يؤكد موثوقيتها.

### نماذج المساءلة التربوية

يواجه نموذج المساءلة القائمة على النقد الخارجي للأداء بالرفض من قبل المعلمين في المدارس، ويرى البعض أنه نموذج غير قادر على تقديم التغييرات أو التطورات المطلوبة. بل أنه يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها؛ حيث يثير غضب المعلمين لأنه يلقي على عاتقهم مسؤولية أداء المدرسة المنخفض، ويفقد المعلمون احترام المجتمع ولعل ذلك يفسر مستوى المقاومة بين المعلمين لضغوط المساءلة الخارجية المختلفة. وللتخفيف من حدة هذه المقاومة تعدد وتكامل سياسات المساءلة لتحسين المدارس من خلال اتباع نماذج ومداخل متنوعة يمكن الاسترشاد بها في وضع نظام للمساءلة وصنع القرار يحظى بقبول المجتمع الأكاديمي، ومن هذه النماذج (Erdağ, 2017. p - p1410 - 1412):

### نموذج المساءلة البيروقراطية:

يصف هذا النموذج الآلية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد معايير وقواعد العمل حول ما يتم القيام به لتوفير الخدمات التعليمية بالمدارس وما يتعلق بقرارات المنح والمعاقبة، وكذلك قواعد واليات تحمل الإدارة العليا المسؤولية على أساس الآلية الهيكلية الهرمية للتسلسل الإداري بما يحقق فعالية الأداء لمنظومة الخدمة التعليمية.

### نموذج مساءلة الأداء:

يغير هذا النموذج تركيز الاهتمام من المدخلات وعمليات التعليم إلى ربط نتائج التعليم ومساءلة الأداء، ويستمد من نظريات التوقعات وتحديد الأهداف، وهو مدخل

يهدف إلى تنفيذ سياسات مثل تطوير البرنامج التعليمي من خلال تقييم النجاح في الاختبارات المعيارية، وإعلان نتائج الأداء المدرسي للجمهور، ومكافأة أو معاقبة المدارس على أساس أدائها للنتائج المرجوة، والاعتماد على استراتيجيات تحفيز المعلمين المرتبطة بالأداء مثل عقود أداء المعلم.

### نموذج مساءلة السوق:

هذا النموذج يدافع عن تنفيذ سياسات إدارة ومراقبة المدارس بالمشاركة مع المجتمع المحلي، لاتخاذ قرار بشأن برنامج التدريس، والتعليم، والميزات، والعاملين. مع مراعاة العوامل البيئية باعتبار أن التعليم عملية معقدة لا يمكن حل مشاكلها بدقة من خلال الإدارة المركزية، وذلك المدخل يوفر للأباء فرصة اختيار المدارس المناسبة ونقل ابنائهم إلى مدرسة أخرى عندما يكون الأداء غير مرضى، كما يتيح لهم الفرصة للمشاركة في أنشطة صنع القرار.

### نموذج المساءلة المهنية:

يركز هذا النموذج على أهمية المعرفة المهنية للمعلمين، وتركيز الاهتمام بها عند صياغة الميزات، والبرامج التدريسية، والقرارات المتعلقة بالمعلم، بما يحقق تطوير ممارساتهم التعليمية، للاعتقاد بأن سياسات الاقتصار على المساءلة الخارجية لها تأثير سلبي على الطلاب وهيئة التدريس والمدارس بشكل عام. يؤكد هذا النموذج أنه من الممكن الوصول إلى مستويات أعلى من جودة الأداء عندما يتم توفير الدعم المناسب للمعلمين وتأهيلهم بدرجة عالية من الكفاءة والاعتماد على معايير التدريس المهنية في الحكم على ممارسات التدريس بمشاركة الطلاب وأولياء الأمور والإدارة العليا والمجتمع. ومن ناحية أخرى تتيح الاعتماد على المعلمين كخبراء في التدريس يمكنهم تقديم أفضل الحلول لمشاكل التعليم، ومشاركتهم في صنع القرار والدفاع عنه أمام الآباء والمجتمع ومجلس الإدارة.

والملاحظ أن نموذج المساءلة الذي اعتمد على الضوابط الخارجية من خلال عمليات التفتيش. قوبل بانتقادات واسعة النطاق، وذلك أدى إلى تحويل التركيز تدريجياً نحو نموذج التقييم الذاتي وتدريب المعلمين على التفكير في أنفسهم كأفراد يحاسبون أنفسهم



ويضيفون قيمة لأنفسهم، ويسعون لتحقيق التميز، كما ظهر التوجه نحو تحقيق التوازن بين نموذج الرقابة الإدارية أو ما يسمى نموذج البيروقراطية (حيث الرئيس المسيطر) والرقابة المهنية (حيث المعلم المسيطر). بالإضافة إلى تأثير ما يسمى (نموذج المجتمع أو نموذج السوق) الذي يتطلب أن تكون مشاركة الآباء والمجتمع نشطة في إطار من التعاون، إلا أن مستويات مشاركة الآباء في الشؤون المدرسية ليست متجانسة، وتتأثر بمستوياتهم التعليمية وقلة الخبرة في إدارة الشؤون المالية وشؤون الموظفين والمناهج، ولذلك يمكن توظيف مشاركة أصحاب المصالح والأطراف المعنية بطريقة نوعية إلى حد يلائم خبرات كل طرف. (J Ko،YC Cheng،TTH Lee،2016،14 – 15)

#### التحديات الرئيسية لتطبيق المساءلة

تواجه المساءلة بتحديات عديدة يمكن أن تعوقها عن تحقيق أهدافها مثل عدم الموضوعية وضعف آليات الإنفاذ وسوء التمثيل أو المشاركة لأصحاب المصلحة، وفيما يلي توضيح تلك التحديات (Dann. Ph،H & Sattelberger.J،2015،pp70 – 71):

#### 1. تحدى استقلالية وموضوعية الرقابة:

من أجل ضمان المساءلة، هناك حاجة إلى الاستقلال بين الجهات الخاضعة للمساءلة وأولئك الذين يراقبون أداءهم. إلا أن غالباً ما يتم قياس المساءلة عن طريق الرقابة الداخلية بوحدة المؤسسة، كما أنه غالباً ما يتم تحديد المعايير من قبل نفس الجهات الخاضعة للمساءلة، والتقييم الذاتي يقلل من مصداقية آليات المراقبة، كما أن المساءلة بواسطة مستشارين خارجيين. قد لا يمكنها تقديم تحليل موضوعي، وهنا تقع الاشكالية، فلا بد من «استقلالية وظيفة التقييم، وتنوع الجهات المعنية بالتقييم لتعزيز المصداقية، وتعزيز ثقة الجمهور وتحقيق النزاهة في صنع القرار.

#### 2. استخدام آليات تنفيذ غير متوازنة

تستخدم آليات لجمع وتحليل وتقديم معلومات عن: (الإدارة الاستراتيجية - الإدارة التنفيذية - إدارة العلاقات - إدارة المعرفة - ونتائج التطوير) ويتم جمع

البيانات من خلال الدراسات الاستقصائية للمؤسسات وأصحاب المصلحة الآخرين؛ ومراجعة الوثائق، والمقابلات مع الموظفين، وتولد التقييمات معلومات ذات صلة وثيقة عن المؤسسة للمساعدة في اتخاذ قرارات الاستراتيجية في ضوء نتائج التقييم لتعزيز تحسين التعلم والفعالية التنظيمية، أو إيقاع العقوبات لعدم الامتثال، وهنا يجب التدقيق في استخدام اليات دقيقة وموضوعية لضمان نزاهة ومصداقية النتائج.

### 3. تمثيل أصحاب المصلحة الرئيسيين

ربما يكون التحدي الأساسي للمساءلة في كيفية ضمان تمثيل جميع أصحاب المصلحة، ولا سيما الأشخاص المتضررين؛ ففي بعض الأحيان يمكن أن يكون هناك أطراف لا تشارك في صنع القرار، أولديهم فرصة محدودة للتأثير على عمليات صنع القرار. ولا يزال هناك الكثير الذي يلزم القيام به لجعل المعلومات متاحة - وذات مغزى - لجميع الجماهير ليتحقق الشفافية اللازمة بالمساءلة.

### مبادئ المساءلة الذكية:

يطلق على نمط المساءلة الحديثة مساءلة الجيل التالي أو المساءلة الذكية، والتي ظهرت لتحسين نظام المساءلة وكسب قبول الأطراف المعنية، وذلك بالاعتماد على ثلاثة مبادئ رئيسية

Adams،C. M.،Ford،T. G.،Forsyth،P. B.،Ware،J. K.،Olsen،J.(  
J.،Lepine،J.A.،Sr.،Barnes،L. B.،Khojasteh،J.،& Mwavita،M:،2017.  
(P 10

### 1. المساءلة المشتركة:

ويقصد به أن المساءلة في التعليم العام - باعتباره منظومة معقدة - يتم توزيع مسؤولية الأداء فيها على مكونات النظام ككل، ولا تتحمل مجموعة واحدة من الجهات الفاعلة أو أصحاب المصلحة المسؤولية وحدها، ولا تملك مجموعة واحدة الانفراد بالسيطرة على كل من الموارد والعمليات والنتائج الأساسية، ومن ثم لا يقتصر التحسين

على مجموعة معينة من أصحاب المصلحة؛ ولذلك فالهدف من «المساءلة المشتركة هو خلق بيئة المساءلة التي يعترف فيها جميع المشاركين بالتزاماتهم.

## 2. التحسين التكيفي:

افتترضت المساءلة سابقا أن المدارس يجب أن تكون على قدرة متماثلة لتصبح فعالة وتحقق الأهداف التي حددتها سياسات المساءلة. إلى أن اختلفت النظرة بالأخذ في الاعتبار بفروق القدرات بين المدارس، والتي يجب مراعاتها في صنع القرار، ووضع سياسات المساءلة بمراعاة سياق كل مدرسة وذلك يتطلب نظامًا مرناً يتجاوب بشكل خاص مع ظروف كل مدرسة.

## 3. الدلالة الإعلامية.:

حيث يجب ان يصمم نظام المعلومات بحيث يراعى الاتجاه المزدوج، فكما تحتاج الجهة الرقابية للمعلومات لا بد أن تعترف بأحقية الطرف الآخر في توفير للمعلومات، فتزود المدارس بمعلومات مفيدة خاصة بقرارات التحسين؛ بحيث يتم دعم المدرسة في سبيلها للتحسن، ويذلك تعزز المساءلة أصحاب المصالح على جميع المستويات، من السلطة التشريعية إلى الآباء، لفهم نتائج أداء المدرسة.

## معايير المساءلة الفعالة الذكية:

هناك مجموعة من المعايير لتفعيل المساءلة الذكية والتي يمكن الاعتماد عليها في تطوير أداء الافراد والمؤسسة التعليمية (العوامله، 2019، صص 21 - 22):

1. الثقة المتبادلة: وتعنى تعزيز المساءلة الذكية الثقة بين الأطراف المشاركة في عملية المساءلة.

2. المشاركة والمسؤولية: حيث تنمى المساءلة الذكية المسؤولية المهنية لدى المشاركين في عملية التقييم كجزء من عملية المساءلة.

3. تحسين جودة التعليم: حيث تستهدف المساءلة الذكية تحقيق مستوى من التعليم عالي الجودة من خلال تقديم طرق استراتيجية ومواصفات محددة من التقييمات الهادفة لأداء على الجودة.

4. التقويم الشامل: تقدم المساءلة الذكية مؤشرات متنوعة ومتعددة المستويات لتشمل جميع المهام الفردية، والجماعية، وتستهدف وضع القرارات بناءً علي تقييم الأداء.
5. التغذية الراجعة «توفر المساءلة الذكية تغذية راجعة ذات أساس فعال، قائم على القياس وجمع البيانات والتي بدورها تدعم اتخاذ القرارات حول ما ينبغي القيام به وما يجب تغييره، وتشجيع الأداء الجيد وانتقاد الأداء الضعيف وإصلاحه.
6. التحفيز وزيادة الدافعية: تدعم المساءلة الذكية تحفيز الأداء وزيادة الدافعية من خلال توظيف نتائج التغذية الراجعة.

#### نظرة ناقدة للمغالطات الثقافية حول المساءلة التربوية:

ربما تستدعي فكرة المساءلة حدوث صراعات جديدة حول تشارك السلطة، حيث لا ينفرد المديرون بعملية اتخاذ القرارات كما بالماضي، بعدما يصبح لأولياء الأمور واصحاب المصالح مزيد من السلطة داخل المدرسة، وخاصة داخل مجالس إدارة المؤسسة التعليمية. (Maile،2002،326).

وهنا تبرز نقطة شائكة في تبادل المساءلة، وهي التمييز بين المساءلة الشرعية وغير الشرعية حيث يستجيب الناس بشكل إيجابي للمساءلة من السلطات التي يُنظر إليها على أنها شرعية، بينما تستجيب بشكل سلبي عندما يُنظر إلى المساءلة من طرف غير مسئول اوغير شرعي. عندها ينظر إلى المساءلة على أنها تطفلية وقد تؤدي إلى نتائج عكسية. تجعل من المراقبة عملية متطفلة لدرجة تؤثر سلبا على صانعي القرار مما يعطل أداء المهام بشكل خطير (Weber.K. 2008. P6).

ومن جانب آخر يتوقع بعض وليء الأمور أن المدارس ستؤكد وجهات نظرهم بشكل متزايد. وقد يذهب البعض إلى حد رفع مستوى المساءلة الذي يمكنهم من المطالبة بمنهج بديل أو التدخل في علم أصول التدريس، وبلجأ آخرون إلى المدارس الخاصة بحثا عن فرصة أكثر سماحا لتحقيق اهدافهم وتدخلاتهم؛ عن المدارس العامة التقليدية التي تفقد الدعم الجماهيري وتجد نفسها في أزمة، ولذلك ظهرت النظرة الجديدة للمساءلة كنوع من المشاركة المجتمعية في المسؤولية بدلا من التركيز على المساءلة بوضع العبء على عاتق المدارس دون النظر بشكل كافٍ إلى دور المواطنين. (Stitzlein،2015،565)

ولذلك دار الجدل حول اشكالية اعتماد الحكم الذاتي في صنع القرار كحق مطلق للمدارس يتوافق مع منطق المساءلة بمعنى الرقابة والمحاسبية، واعتماد البعض نهجاً مختلفاً يتضمن لامركزية السلطة مع اتباع الأساليب المهنية والإدارية المناسبة لتحقيق مبدأ المساءلة التربوية باعتبارها "محاولة لمساءلة المدارس عن الإجراءات التي تنطوي بوضوح على إتاحة المشاركة في المسؤولية بين الأطراف المعنية (J Ko، YC Cheng، TTH Lee، 2016، 1)، كما تبرز اشكالية أخرى وهي الاعتقاد الشائع بأن عواقب التقييم والمساءلة عالية المخاطر، وتتفاوت المخاطر تبعاً لاختلاف مستوى صرامة معايير المساءلة والتي قد تختلف من مكان لآخر حيث يدور الجدل حول ضرورة فهم التقييم والتصنيف القائم على المساءلة بشكل أفضل، فيجب أن يؤخذ بعين الاعتبار مستويات المعايير الأكاديمية المستخدمة لتقييم الأداء المدرسي وتأثير لك على موضوعية الترتيب والتصنيف، كما يؤخذ بعين الاعتبار مستويات الموارد المتاحة عند تفسير نتائج المساءلة والتقييم وذلك لمرعاة السياق الذي تتم فيه المساءلة. (Lauen،، & Gaddis. 2016. 127، 130).

وإجمالاً لما سبق فإن المساءلة التربوية أحياناً ما تواجه عدة صعوبات؛ نتيجة الآثار السلبية المتضمنة في بعض الممارسات السيئة لأصحاب المصلحة، وبعض السلوكيات المرفوضة - مثل ادعاءات تحقيق المؤسسات التعليمية لنتائج مرضية - وبعض المشكلات المرتبطة بضعف تطوير فرص التعلم للطلاب، كما تتعرض المساءلة القائمة على متطلبات السوق لبعض النقد نتيجة تأثيرها على طبيعة العمل التعليمي والهوية المهنية، إلا أن هناك مزايا عديدة للمساءلة التربوية حيث (Rodriguez.L.، 2015، p، p 199، 203):

- يصبح الناس مسؤولين عن أفعالهم، مما يزيد من الاحتراف.
- تساعد على تحسين النتائج الأكاديمية.
- تحسن استخدام المعلومات حول النتائج الأكاديمية.
- تساهم في التقييم الداخلي
- تعد إطار مرجعي مفيد لإجراء التحسينات

• تزيد من شفافية النظام

وهكذا يتضح ضرورة تناول موضوع المساءلة التربوية بمزيد من الحساسية والدقة لحوكمة نظام المساءلة بصورة تزيل اللبس المحيط بثقافة المساءلة، وتضمن موضوعيتها وتحقق الأهداف المرجوة منها.

**متطلبات تضمين ثقافة المساءلة التربوية بالمدارس المصرية**

لمواجهة الاشكاليات التي تحيط بثقافة المساءلة التربوية ينبغي التأكيد على بعض متطلبات تضمين ثقافة المساءلة بالمدارس كأساسيات لتكوين نظام المساءلة، والتي تتضمن:

(1) المتطلبات الثقافية:

وتتضمن مجموعة من القيم والأسس التي تشمل أساسيات تكوين نظم المساءلة، فيما يتعلق بأسس تنفيذها وفلسفتها الرقابية، وتتضمن قيم تحمل المسؤولية، ويمكن إجمالها في النقاط التالية (Maile،2002،327 – 329):

1. ربط الجزاء بجودة الأداء المتضمنة في فلسفة المساءلة تجعل تنفيذ المساءلة عملية معيارية؛ بمعنى أنها تخضع لمعايير قانونية وسياسات جادة تضمن صناعة القرارات الرشيدة، كما تعني أن القيام بالعمل الصحيح هو التزام وليس خياراً.
2. أن تضمن المساءلة احترام سيادة القانون واستقرار البيئة التعليمية، والتعامل مع أصحاب المصلحة دون أي تمييز، ومراعاة معايير السلوك الشخصي والنزاهة.
3. تدريب المسؤولين بشكل كاف للقيام بواجباتهم للتعامل الأمثل مع الجمهور، واتخاذ ضوابط ممارسة السلطة، والالتزام بالحقوق والواجبات وتقليل النزاعات.
4. الشفافية في اتخاذ القرارات باتاحة الفرصة لمعرفة أسبابها والحقائق التي استندت إليها، واجراءاتها والاثار المترتبة عليها وخاصة للأشخاص المتضررين منها.
5. ارتباط نظام المساءلة بنظام للرقابة المرتكزة على المعلومات، وتفسيرات الأداء والقرارات والشفافية، والدقة في تحديد من يجب أن يكون مسؤولاً أمام من وحول ماذا؟
6. أن المساءلة كما تتيح مشاركة جميع أصحاب المصلحة في صناعة القرارات، فإنها تخضعهم جميعاً للمساءلة، بل أن الجميع يخضع للمساءلة من قبل الجميع في اطار

من الرقابة التبادلية، ويتطلب ذلك الاعتراف بسلطات وحدود الدور لكافة الاطراف المعنية، ومن ثم تحديد الواجبات والمسؤوليات لجميع الهياكل المشاركة في صنع القرار.

7. يتوقف انسجام العمل على ايمان فريق الإدارة بالاعتماد المتبادل بينهم من أجل تحقيق الأهداف، وإدراك مديري المدارس لأهمية مشاركة جميع أصحاب المصلحة، وإن مجلس الإدارة كما يختص بالمحاسبة يتطلب منه التأكد من تمثيل جميع الدوائر ذات الصلة في صنع القرار، بل ومحاسبة المسؤولين عن انتخابهم أيضا.

8. تتضمن المساءلة تحمل المسؤولية و إتاحة الفرصة للرد على الأسئلة وطرحها أيضا على أساس من تداول المعلومات الموثوقة حول القرارات سواء ما تم أو سيتم القيام به، والتفسيرات الصحيحة له بإيجاد الحقائق، وتوثيق الأدلة وخضوع ممارسي السلطة لسيادة القانون فالمساءلة منعت من إطلاق السلطة وأصبحت القوة تمثل في المعلومات الإدارية.

9. ترتبط المسؤولية بمجالين للتقييم:

- تقييم الأداء: ويستتبع تركيز الانتباه على مراقبة البرامج وإجراء التعديلات.
  - تقييم النتائج: ويرتبط بالقرار النهائي ويختص بإعادة تطوير او استمرار البرنامج.
1. مراعاة الدقة في اعداد تقارير الملاحظة بصورة واضحة ومفهومة تلائم طبيعة جميع الأطراف المعنية به، وتراعى اهتماماتهم المختلفة وأن تعكس المعلومات بالتقارير هذا النوع.

## (2) المتطلبات التنظيمية:

قبل تفعيل أسس ومبادئ ومعايير المساءلة التربوية بالمدارس، يجب تحديد متطلباتها على المستوى المدرسي سواء: المتطلبات السياسية او البيروقراطية، أو الوظيفية، على النحو التالي. (ممدوح 2014 ص - ص 726 - 727):

1. متطلبات سياسية: فيجب أن تكون هناك سياسات واستراتيجيات داعمة للمساءلة، وأن يساند أعضاء مجلس إدارة المدرسة المجالس القانونية والسلطات التشريعية.





1 - سياسة المساءلة: يتطلب التطبيق الحديث للمساءلة التعليمية مراجعة قوانين الدولة المتعلقة بمؤشرات التقييم والمساءلة التعليمية، والتوقعات العالية لنظام مساءلة و تزويد إدارات التعليم بالسلطة للتنفيذ والمرونة الإدارية التى تمكنها من تلبية التوقعات، وعليه يجب ان تتضمن سياسة المساءلة:

أ. تحديد أدلة النتائج المطلوبة بطرق واضحة تصف الأداء بطريقة مهنية معيارية.

ب. تضمين مؤشرات متعددة للقدرة على تحسين الجودة كجزء من الملف الذاتى للمدرسة.

ج. كتابة السياسة مع مراعاة السماح بالإجراءات التصحيحية للتحسين.

2 - مواءمة المعايير والتقييمات والمساءلة: حيث يجب أن يكون هناك اتساق بين تعريفات النتائج المتوقعة والمعايير والمناهج وأساليب التقييم ؛ بحيث تتسق فيما بينها حول الهدف الرئيس وهو اعداد الطالب كمواطن منتج وصالح.

3 - بناء قدرات المدارس والمجتمع المحلى والدولة: فالنجاح فى تطبيق المساءلة يعتمد على رفع جودة التعليم وتحسينه إلى الدرجة المطلوبة من قبل المهنيين وأصحاب المصلحة فى المدرسة، وذلك يتطلب بنية تحتية داعمة تتجاوز تلك الموجودة فى الماضى. تستوفى مكونات أساسية لدعم وتعزيز قدرات النظام التعليمي من خلال: (أ) دعم الإدارة العليا وقادة المدارس لخلق ثقافة تنظيمية تركز على «التعلم من أجل التحسين» ؛(ب) تطوير نظام تربوي قوي قائم على استخدام البيانات (ج) دعم الموارد بالإضافة إلى التمويل - بما فى ذلك مورد الوقت، وتبادل الخبرات، فى جهود التحسين (د) تعديل سياسة سوق العمل والتوظيف للمعلمين فى ضوء سياسة التحسين المستمر.

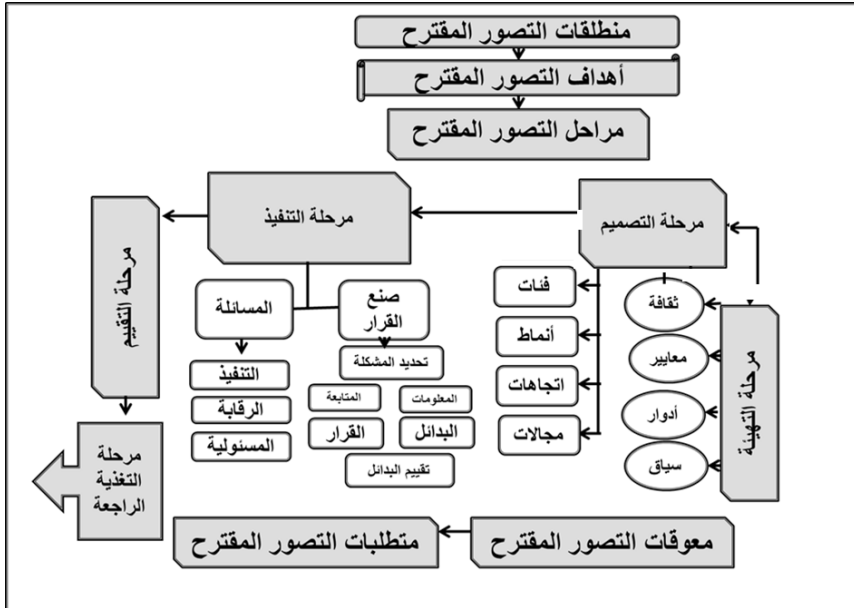
**ثالثاً: التصور المقترح لتفعيل صناعة القرار بالمدارس المصرية فى ضوء ثقافة المساءلة التربوية**

فى ضوء التحليل السابق للاطار النظرى لمفهوم ومراحل صناعة القرار التربوي وواقعه على المستوى التنفيذى بالمدارس المصرية، وأهم متطلباته والعوامل الحاكمة

له وعلاقته بالمساءلة التربوية، وكذلك الاطار النظرى لمفهوم المساءلة التربوية وأسسها وأهدافها ومتطلباتها ومعاييرها توصلت الدراسة الحالية لتصور مقترح لتفعيل صناعة القرار التربوي بالمدراس المصرية فى ضوء ثقافة المساءلة التربوية يتضمن:

1. منطلقات التصور المقترح
2. أهداف التصور المقترح
3. مراحل التصور المقترح
4. معوقات التصور المقترح
5. متطلبات التصور المقترح

وفيما يلي عرض لعناصر التصور المقترح



شكل (1) من تصميم الباحثة

ملامح التصور المقترح لتفعيل صناعة القرار التربوي بالمدراس المصرية فى ضوء ثقافة المساءلة التربوية

يوضح الشكل السابق مراحل التصور المقترح لتفعيل صناعة القرار التربوي بالمدراس المصرية فى ضوء ثقافة المساءلة التربوية لمتضمنه من منطلقات وأهداف ومراحل (التهيئة - التصميم - التنفيذ - التقييم - التغذية الراجعة) ومعوقات التصور ومتطلباته. وفيما يلي عرض لهذه العناصر.

### أولا منطلقات التصور المقترح:

هناك بعض المسلمات التى ينطلق منها التصور المقترح وتعبّر عن رؤيته الخاصة بعملية صنع القرار فى ضوء ثقافة المساءلة التربوية، وتشمل:

1. يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية على قدرتها وكفاءتها فى صناعة واتخاذ القرار
2. عملية صنع واتخاذ القرار التربوي تواجه عديدا من العقبات نتيجة تدخل الحكومات المركزية وضعف المشاركة الجماعية فى صناعة القرار.
3. هناك اهتمام دولى فى انظمة التعليم ليس فقط بتحديد مسؤولية كل فرد بالمنظومة التعليمية بل وتحديد من سيقوم بمساءلته.
4. المساءلة تعمل على تأكيد الثقة فى المؤسسات التعليمية مع تزايد التوجه نحو استقلاليتها واتباعها الإدارة اللامركزية.
5. تعمل المساءلة على ضمان التزام العاملين بالقواعد والأنظمة مع الحفاظ على حقوقهم.
6. من المفاهيم الخاطئة حول المساءلة التى جعلتها لا تحظى بالقبول والحماس اعتبارها تقلل من ثقة العاملين فى أنفسهم.
7. تعد المساءلة مدخلا مهما لصناعة القرار وتقييمه ؛ حيث تؤدى إلى تفعيل المشاركة فى صنع القرار وتقييم نتائجه وامكانية مراجعته.
8. علاقة المساءلة وصناعة القرار علاقة تبادلية ؛ حيث تتضمن المساءلة صناعة واتخاذ قرارات تحفيزية وتصحيحية، كما تعتمد صناعة القرارات على معلومات التقييم وفق نظام المساءلة.
9. ارتباط المساءلة بصنع القرار على جميع مستويات الإدارة التعليمية بدءا من المستوى الاستراتيجي لصناع السياسات التعليمية، وعلى المستوى التنفيذي بالمدراس.

10. المساءلة التربوية لا تتضمن القياس وتطبيق المحاسبية فقط، ولكنها تهتم بتحسين التعليم.
11. مفهوم المساءلة المتبادلة يمكن تطبيقه بين طرفي المساءلة، ويتضمن اتفاقهما على الأدوار والأهداف وذلك يجعل للمساءلة وجهان هما الرقابة والدعم.
12. تتطلب المساءلة وجود نظام بيانات يمكن أصحاب المصلحة من متابعة أداء المؤسسة التعليمية، ويحقق الشفافية بين المؤسسة التعليمية ومشروع السياسة التعليمية.
13. يمكن أن تستدعي فكرة المساءلة صراعات على السلطة، حيث يتنازع المديرون وأولياء الأمور واصحاب المصالح سلطة اتخاذ القرارات داخل المدرسة.
14. يستجيب الناس بشكل إيجابي للمساءلة من قبل السلطات الشرعية، بينما يستجيبون بشكل سلبي عندما يُنظر إلى المساءلة من طرف غير مسئول او غير شرعي.
15. من الأخطاء الشائعة اعتبار المساءلة عملية رقابية فقط، حيث تتعدد أهداف المساءلة لتشمل: (الرقابة \_ وإدارة الأداء - والتحسين المستمر).

ثانيا أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح لدعم وتفعيل صناعة القرار في ضوء مبادئ المساءلة من خلال:

1. تفعيل المشاركة في صنع القرار وتقييم نتائجه وامكانية مراجعته.
2. ضمان الالتزام بقواعد المشاركة في صنع القرار مع الحفاظ على حقوق المشاركين.
3. تحقيق المشاركة والمسؤولية المهنية لدى المشاركين في عملية التقييم.
4. الرقابة الداعمة لعملية صناعة القرار بغرض التحسين المستمر.
5. توضيح أدوار ومسؤوليات الأطراف المشاركة في صنع القرار.
6. تقديم الحوافز للعمل الجاد الملتزم بمعايير صناعة القرار.
7. تطبيق المساءلة على أساس المعايير بما يحقق المحاسبية والتحسين المستمر.
8. التقييم الشامل لعملية صنع القرار وفق مؤشرات متنوعة تشمل سياق العمل.

9. تقييم عملية صنع القرار وتقييم نتائجه لمراجعة جدواه.
  10. تقديم التغذية الراجعة وتوظيف نتائجها لدعم وتقويم عملية صناعة القرار.
  11. توفير وتداول المعلومات لفهم نتائج القرارات المدرسية.
  12. كسب الثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة في المساءلة وصانعي القرار.
  13. دعم الشرعية وتأكيد الثقة المجتمعية في قرارات المؤسسة التعليمية.
  14. الاعتبار بفروق القدرات بين المدارس عند المقارنة المرجعية على المستوى المحلى.
  15. شيوع ثقافة المساءلة حول صناعة القرار التربوي والالتزام بقيم الإدارة العامة.
  16. ثالثا مراحل التصور المقترح
- وتتمثل فى عدة مراحل يمكن من خلالها تطبيق المساءلة عن صناعة القارات التربوية بما يضمن تحقيق أهدافها، وتشمل:

#### مرحلة الإعداد والتهيئة:

- وتتضمن إرساء ثقافة المساءلة حول صناعة القرار فى المدارس المصرية لدى كافة الأطراف المشاركة فى صنع واتخاذ القرار بما يحقق الاستقلالية المسؤولة والأداء المعيارى، وتتضمن:
- صياغة معايير دقيقة للسلوك والأداء المتوقع، بما يضمن موضوعية التقييم والمساءلة.
  - توفير إمكانية العقوبات فى حالات عدم الامتثال والقدرة على مكافأة العمل الجاد.
  - تأكيد شمول المساءلة المطلوبة من جميع الشركاء على قدم المساواة.
  - وضع الآليات اللازمة لضمان تمثيل جميع أصحاب المصلحة عند صناعة القرار.
  - نشر ثقافة المساءلة بالاعتماد على التوعية والتدريب وتأكيد دورها الرقابى الداعم لتحسين الأداء.
  - دراسة وتحليل السياق بيئة العمل؛ حيث تتأثر عملية اتخاذ القرار بعدة عوامل ذات طابع انساني واجتماعي تتعلق بطبيعة متخذ القرار وطبيعة المرؤوسين، وطبيعة بيئة العمل.

## مرحلة التصميم:

وتتضمن تحديد فئات المساءلة وأنماطها المنوط بها مراجعة القرارات التربوية على النحو التالي:

### أ) تحديد أطراف المساءلة وتشمل:

1. أطراف المساءلة التنظيمية: وتتمثل في المسؤولين التنظيميين المباشرين ببيئة العمل وهم: الخبراء والمختصين و القادة والمسؤولين الحكوميين وصناع السياسات ومقدمى الخدمة الفنيين (المعلمين) ومقدمى الخدمة التنظيميين (الإداريين) ومتلقى الخدمة المباشرين (الطلاب)، من خلال توصيف للمهام مبني على الهياكل والتنظيمات على جميع مستويات الإدارة التعليمية بدءا من المستوى الاستراتيجي لصناع السياسات التعليمية، وعلى المستوى التنفيذي بالمدارس.

2. أطراف المساءلة المجتمعية: وتتمثل في أصحاب المصالح ومتلقى الخدمة بالبيئة الخارجية غير المباشرين ؛ مثل: الآباء وهي فئة تركز على (تقديم الدعم مقابل تقييم الأداء). وقادة الأعمال وهي فئة (تركز على تقديم الدعم والمسؤولية في مقابل تميز الأداء).

### ب) تحديد اتجاهات المساءلة:

#### 1. المساءلة الرأسية وتشمل:

- من الأعلى إلى الأسفل: وتتمثل في المساءلة التنازلية من القيادة العليا بالمدرسة وموجهة للعاملين بالمدرسة والمعلمين.

- من الأسفل إلى الأعلى: وتتمثل في المساءلة التصاعدية من العاملين بالمدرسة والمعلمين وموجهة إلى القيادة العليا بالمدرسة.

- من الأعلى إلى الأعلى الذي يليه: وتتمثل في المساءلة التصاعدية من القيادة المدرسية نحو القيادة العليا بالوزارة.

#### 1. المساءلة الأفقية وتشمل:

- مساءلة داخل المدرسة:

- وتتمثل فى المساءلة بين الأقسام حول المهام ذات الصلة.
- مساءلة شبكية متعددة الاتجاهات: وتتمثل فى المساءلة بين المدارس بالمنطقة التعليمية وبين المنظمات المهنية حول تبادل الخبرات.
- المساءلة الأفقية: وتتمثل فى المساءلة من قبل الجمهور مثل: أولياء الأمور وممثلى المجتمع المحلى.

### ج) تحديد مجالات عمل المساءلة:

وتشمل مجالات تطبيق المساءلة فى صناعة القرارات تحديد كل من: (الأهداف القياسية للقرار - المهام والمسئوليات التى تحقق - المعايير الموضوعية لقياس تنفيذ القرارات - أساليب التقييم المعيارى لمتابعة تنفيذ القرار - أساليب الحوافز التشجيعية - اجراءات الجزاء والعقاب - توافر قاعدة المعلومات الميسرة لتداول التغذية الراجعة بين الأطراف المعنية).

### مرحلة التنفيذ

وتتضمن ثلاث مكونات رئيسية:

1. التنفيذ: ويعنى مراعاة معايير المساءلة فى تنفيذ اجراءات صنع القرار بالمشاركة، وتمثيل الفئات المعنية.
2. الرقابة: وتهتم بتأكد فريق المساءلة من تنفيذ خطوات صنع القرار عبر مراحل المختلفة: (تحديد المشكلة (موضوع القرار) - جمع المعلومات والبيانات - طرح البدائل - تقييم البدائل - اختيار الحل الأنسب (اتخاذ القرار) - متابعة تنفيذ القرار) بما يضمن جودة القرارات المتخذة وفعاليتها ومن ثم مراجعتها وتعديلها اذا لزم الأمر.
3. تحمل المسؤولية: وتتمثل فى مساءلة الأطراف المشاركة فى صنع القرار حول اجراءات وآليات صنعه من جهة، والنتائج المترتبة عليه من جهة أخرى، واتاحة الفرصة لتفسير نتائج الأداء فى ضوء سياق العمل وامكانات الدعم الميسرة، وهنا يتم تفعيل المساءلة التبادلية.

### مرحلة التقييم:

حيث تتعزز العلاقة المتبادلة بين أطراف المساءلة وصانعي القرار؛ فتتضمن المساءلة اتخاذ قرارات تحفيزية وتصحيحية لعملية صناعة القرار، كما تعتمد صناعة القرارات على دعم معلومات التقييم وفق نظام المساءلة لها بالمعلومات.

### مرحلة التغذية الراجعة:

وتعتمد على إتاحة الفرصة طول الوقت لمتابعة الأداء من قبل الأطراف المعنية بالقرارات التربوية؛ من خلال وجود نظام للمعلومات والبيانات يمكن لأصحاب المصلحة من متابعة أداء المؤسسة التعليمية، ويحقق الشفافية بين المؤسسة التعليمية ومشرعي السياسة التعليمية.

### رابعا معوقات التصور المقترح

قد يواجه التصور المقترح لصناعة القرار التربوي بالمؤسسات التعليمية في ضوء المساءلة التربوية عدیدا من العقبات التي يمكن تصنيفها على النحو التالي »

#### (أ) معوقات ثقافية

- وترجع في مجملها إلى المفاهيم الخاطئة حول المساءلة وصناعة القرار مثل:
- الاعتقاد بأن الاجتماع بالمشاركين في صناعة القرار للاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم يستنزف وقت المؤسسة.
- الاعتقاد بان المشاركة في صناعة القرار قد يسلب القيادة جزء من سلطتها لصالح المجموعة أو يضعف من الثقة في قدرة القادة على اتخاذ القرار.
- اعتبار المشاركة في صناعة القرار وسيلة لضياح المسؤولية عن القرارات المتخذة تعوق تحديد المسؤول عن القرار ومحاسبته.
- عدم رسوخ ثقافة الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- شيوع المفاهيم الخاطئة حول المساءلة باعتبارها تقلل من ثقة العاملين في أنفسهم.



### (ب) معوقات شخصية

وترجع إلى السمات النفسية لبعض الرؤساء والمرؤوسين والتي تنعكس على المشاركة في صنع القرار ومنها:

- تردد صانع القرار او متخذذه لضعف في الخبرات، وألخوف من العواقب، وقد يرجع التردد لعدم وضوح المشكلة وعدم التمكن بالصلاحيات المناسبة.
- ضعف الثقة بين القائد والمرؤوسين مما يؤدي إلى ضعف فاعلية القرار وضعف الالتزام به.
- العوامل النفسية التي قد تحول دون المشاركة في صناعة القرار لرغبة بعض القادة في الانفراد بالسلطة.
- شكوك المعلمين حول أهمية القرارات التي يدعون للمشاركة بها ومدى تأثيرها على سياسات المدرسة.

### (ج) معوقات تنظيمية:

- وترجع إلى بعض المشكلات المتعلقة بالموارد والعمليات الإدارية ومنها:
- تدخل الحكومات المركزية وضعف المشاركة الجماعية في صناعة القرار.
- القصور في جمع المعلومات والبيانات وضعف تداولها وقدير جع ذلك إلى ضعف الموارد المادية والكوادر المدربة على معالجة البيانات.
- سوء توقيت القرار سواء للتعجل أو التأخر في اتخاذه.
- عدم ضمان الاستقلال بين الجهات الخاضعة للمساءلة والجهات القائمة بالرقابة والتقييم.
- استخدام آليات تقييم غير متوازنة ربما لا تضمن دقة ومصداقية النتائج.
- ضعف تمثيل جميع أصحاب المصلحة كأطراف مشاركة في صنع القرار وخاصة الأشخاص المحتمل تضررهم من القرارات.
- قلة المعلومات المتاحة والواضحة لجميع الأطراف المعنية بالقرار، مما ينعكس على الشفافية.

- الصراع بين المديرين وأولياء الأمور واصحاب المصالح على سلطة اتخاذ القرارات.
- اعتبار المساءلة عملية رقابية فقط دون الاهتمام بوظائفها الخاصة بإدارة الأداء، والتحسين المستمر.

### خامسا متطلبات التصور المقترح

- متطلبات ثقافية: تتعلق بدعم الإدارة العليا وقادة المدارس لخلق ثقافة تنظيمية تركز على المشاركة فى صنع القرار وتحمل مسؤوليته، وارساء ثقافة مؤسسية قائمة على قيم الشفافية والمشاركة والرقابة للدعم والالتزام المشترك بين طرفى المساءلة وكسب قبول وتأييد العاملين وحماسهم نحو المساءلة كمفهوم للرقابة الداعمة الهادفة لتحسين المستمر، وخلق شعور الأفراد أن لديهم قاسم مشترك من القيم، مما يجعل لديهم الرغبة فى تحمل المسؤولية وتحويل هذه القيم والسياسات إلى ممارسات.
- متطلبات سياسية: وتتمثل فى مراجعة قوانين ومؤشرات التقييم والمساءلة التعليمية وصياغتها بطريقة مهنية معيارية، تتضمن مؤشرات الأداء المنشود بشفافية ووضوح، وكذلك سياسة الإجراءات التصحيحية للتحسين.
- متطلبات تنظيمية: حيث يتم إعداد قواعد وتعليمات على مستوى الإدارات التعليمية تضمن تحقيق المدرسة للمعايير واتباع إجراءات تنظيمية موثقة وواضحة ومعلنة للجميع. وإعداد نظام للتوثيق، ونظام لإدارة المعومات وتدفعها بصورة مستمرة وبطريقة مفهومة لجميع الأطراف، وتقنين نظام للحوافز، وتوظيف التغذية الراجعة لتحسين مستوى صنع القرارات، وتشجيع المساءلة الذاتية من أجل تحسين العملية التربوية.
- متطلبات تنفيذية: تتمثل فى إعداد برامج تدريبية للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة لاكتساب الثقافة والخبرة بالممارسات الفنية الأساسية لصناعة القرار ومهارات تنفيذ واستخدام آليات المساءلة مثل: وضع الأهداف وتحديد المشكلة و طرح البدائل و صياغة القرارات فى صورة ممارسات قابلة للتحقق، وإدارة الوقت و المتابعة المستمرة والتوجيه فى الوقت المناسب واستشارة الدافعية نحو الالتزام بالمسؤولية وتقبل النقد والمرونة والقابلية للتحسين.

## سادسا توصيات هامة يجب مراعاتها عند تفعيل صناعة القرار بالمدارس المصرية فى

### ضوء ثقافة المساءلة التربوية:

- مراعاة تطبيق المساءلة فى ضوء السياق: أن يتم تقييم القرارات والاجراءات المتبعة لاتخاذها فى سياق بيئة العمل، وما تتوافر فيها من مقومات.
- الالتزام بالمعيارية دون حد الابداع: أن تكون هناك معايير محددة للمسائلة، تمثل الحد المقبول والمتوقع من اجراءات صنع القرار، ونتائجه ولا تمنع تخطى التوقعات نحو أداء أكثر ابداعا.
- الاهتمام بالاجراءات والنتائج معا: يجب أن يكون نظام المساءلة أكثر من مجرد تحديد التوقعات. بل يهتم بتحديد الاجراءات التى تمكن من الوصول إلى مثل هذه التوقعات.
- تداول المعلومات وتدققها المستمر: حيث يرتبط تدارك الاخطاء، وقدرة الرقابة على تقديم الدعم بالمقياس المستمر والتغذية المرتدة، مع التركيز على تداول البيانات بصورة مستمرة.
- دعم الشفافية والمساءلة من خلال التمثيل لكافة أصحاب المصالح والتقييم الموضوعي متعدد المقاييس، والاستخدام غير عقابي للبيانات والمعلومات. بتوفير التعزيز المستمر والتوجيه المتسق والمساءلة المتبادلة من جميع أصحاب المصلحة لتحقيق رؤية مشتركة تهدف إلى تصحيح القرارات وتطويرها فى ضوء نتائجها.
- إعادة التفكير فى غرض المساءلة. باعتبارها نظام للتحسين المستمر، ليس هدفه مجرد الامتثال للتعليمات، وإنما التغيير الإيجابي من خلال تغذية راجعة شاملة.

## المراجع:

- أبو العلا، ليلي محمد حسني. (2014). «استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف». المجلة الدولية التربوية المتخصصة. مجلد (3) عدد (10). ص - ص - 146 123.
- أبو عاشور، خليفة و شطناوى، جميل. (2014): "فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية". المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (10). عدد (3). ص - ص - 349 - 337.
- الابراهيم، عدنان بدري. (2002): "تحليل مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية دراسة ميدانية في جامعة اليرموك". مجلة جامعة دمشق. مجلد (18). عدد (1) ص - ص - 168 - 139.
- الحيلة، محمد محمود و ناصر الدين، تمارا يعقوب (2016): "دور رؤساء الاقسام في تطبيق الجودة والحوكمة في أقسامهم". المؤتمر السنوي الثامن بعنوان "تفعيل جودة التعليم على المستوى الإقليمي" المنعقد بالفترة من 1 إلى 2 ديسمبر 2016 للجامعة الأمريكية ببيروت، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم. لبنان ص - ص 80 - 97.
- الرقاد، هناء خالد والخوالدة، عز الدين (2016): "مستويات التفكير الأخلاقي وعلاقتها باتخاذ القرار لدى طلبة الجامعة الأردنية". مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. عدد 25. جامعة بابل. ص - ص - 41 - 18.
- السلامة، عماد محمد و الطراونة، عبدالله عبدالرزاق (2012): "مهارات اتخاذ القرار لدى طلبة مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة مؤتة مج 27، ع (5)، ص - ص 268 - 289.
- السند، حصة عبد الرحمن (2018): "آليات اتخاذ القرارات التخطيطية في الجمعيات الخيرية النسائية ودور أعضاء مجالس إدارتها دراسة مطبقة على

- (9). عدد (3). ص - ص 63 - 77.
- الصرايرة، ماجدة (2016): " قراءة في الملامح والاتجاهات السائدة لجودة التعليم عالمياً، وموقع جودة التعليم في العالم العربي منها جمعياً ومعهد تضامن النساء الأردني ". المؤتمر السنوي الثامن بعنوان " تفعيل جودة التعليم على المستوى الإقليمي " المنعقد بالفترة من 1 إلى 2 ديسمبر 2016 للجامعة الأمريكية ببيروت، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم. لبنان ص - ص 124 - 141.
  - الطراونة، رشا نايل حامد و العضيلة، علي محمد عمر (2010): " أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية ". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد (6): عدد (1)، ص - ص 63 - 96.
  - الطويسي، زياد أحمد و الطراونة، إخليف يوسف. (2018): " المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها "، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد (3)، العدد (1)، ص - ص 235 - 260.
  - العساف، ليلي و الصرايرة، خالد أحمد. (2011): " أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة ". مجلة جامعة دمشق. المجلد (27). العدد (3). ص - ص 589 - 645.
  - العواودة، عاطف محمد فالح و ياغي، محمد عبدالفتاح (2009): "العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن". دراسات، العلوم الإدارية. المجلد (36)، العدد (2). ص - ص 275 - 295.
  - العوامله، عبدالله أحمد (2019): " تصور مقترح للمساءلة الذكية لدى أعضاء هيئة التدريس في القرن الحادي والعشرين " دراسة حالة لجامعة البلقاء التطبيقية". الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. العدد (21). جانفي. ص - ص 19 - 28.

- الغامدي، سعد مسفر سفر الحلي و الشطناوي، نواف موسى (2018): ” درجة ممارسة المساءلة التربوية لدى مديري المدارس في محافظة العتيق بالمملكة العربية السعودية؛ من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ”. المجلد 2 - عدد(13). ص - ص 1 - 26.
- المقابلة، محمد قاسم. (2019): ” واقع المساءلة التربوية وآلياتها لدى القيادات المدرسية في مدارس التعليم العام بمحافظة شرورة/ نجران ”. مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث العدد (11): مجلد (3). ص - ص 1 - 22.
- المهدي، سوزان محمد و محمد، اشرف محمود و عطا، رجب أحمد و العازمي، جمال صالح مرزوق: (2018): ”تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت ” مجلة العلوم التربوية. عدد (2). كلية التربية بالگردقة. جامعة جنوب الوادي. ص - ص ”162 - 225.
- بركات، غسان وصبيرة، فؤاد وتفاحه، عصام ناصر (2015): مدى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار المدرسي وعلاقتها ببعض المتغيرات - دراسة ميدانية على معلمي مرحلة التعليم الأساسي (ح 1) في محافظة اللاذقية ”. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد (73)، العدد (2)، ص - ص 283 - 305.
- بوضرسة، زهير (2010): ” اتخاذ القرار التنظيمي وعلاقته بالعوامل المتفاعلة“، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 34، ص - ص 147 - 177. الجزائر.
- جدوالي، صافية. (2014): ” مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية. عدد (19). مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس سطيف - كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، الجزائر. ص - ص 138 - 151.
- جيتو، عبدالحل بو خالد (2019): ” المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية ”. المجلة التربوية العدد (58). كلية التربية. جامعة سوهاج. ص - ص 269 - 299.

- خليل، نبيل سعد و عبد العال، أحمد عبد النبي (2008): ” صنع القرار التعليمي في مصر واستراليا: دراسة مقارنة ”، مجلة كلية التربية: جامعة بني سويف العدد (14) الجزء الثاني،
- شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح عبد الحميد (2007): اللامركزية كمدخل لفعالية جودة عملية صنع القرار المدرسي في مصر. رسالة ماجستير. كلية التربية - جامعة بنها
- عبد النعيم، محمد جاد و عبد اللاه، محمد منصور أحمد (2016): ” استراتيجية مقترحة لمتطلبات الاستقلال الذاتي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية ” مجلة العلوم التربوية. مج. 24. ع. 2. ج. 2، أبريل. ص ص. 269 - 341.
- عثمان، عبد الرحمن أحمد.. (1995). مناهج البحث العلمي وطرق كتابة الرسائل الجامعية. دار جامعة افريقيا العالمية للنشر. الخرطوم. ص 63
- عثمان، مزمل علي محمد. (2017): ” إختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات «دراسة حالة: مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام - المملكة العربية السعودية». مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية مجلد (1) عدد(1) متاح على النت [www.ajsrp.com](http://www.ajsrp.com): (ص - ص 1 - 17).
- على، حنان أحمد عبد الله (2019): ” معوقات صنع القرار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية) - مستخلص بحث من رسالة ماجستير فى التربية - مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. مجلد (11). ع (5). ص - ص 193 - 233.
- عيروط، مصطفى محمد (2017): ” مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا فى الجامعات الأردنية الحكومية ”. مجلة العلوم التربوية. مجلد (2): عدد (3). ص - ص 535 - 565.
- قطيط، عدنان محمد (2017): ” تحسين مؤشرات التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصر: سيناريوهات بديلة“. المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي بعنوان ”نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر 2017“ 6 - 8 مايو (85 - 127).

- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط(4)، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004.
- مغاوري، هالة أمين (2016): «تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية فى مصر على ضوء القيادة الريادية» مجلة البحث العلمي فى التربية، ع (17)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس (535 - 565).
- ممدوح، أيمن عايد محمد (2014): «آلية مقترحة لتفعيل مبدأ مشاركة الجهود المجتمعية كمدخل لتحسين الإدارة الذاتية للمدرسة المصرية». مجلة جامعة المدينة العالمية، عدد (10). ص - ص 694 - 767.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو). (2017): ملخص التقرير العالمي لرصد التعليم - المساءلة فى مجال التعليم: الوفاء بتعهداتنا، ص - ص 1 - 60.
- gem - report - 2017.unesco.org و bitly.com /CountOnME
- هميسة، أحمد محمد. (2016): «متطلبات ممارسة مبدأ المساءلة التربوية الذكية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمصر فى ضوء الفكر الإداري الحديث» دراسة حالة على محافظة كفرالشيخ. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. العدد (170) جزء (3). ص - ص 619 - 656.
- Adams،C. M.،Ford،T. G.،Forsyth،P. B.،Ware،J. K.،Olsen،J. J.،Lepine،J. A.،Sr.،Barnes،L. B.،Khojasteh،J.،& Mwavita،M. (2017). Next generation accountability: A vision for improvement under ESSA. Palo Alto،CA: Learning Policy Institute.1- 57
- This report can be found online at <https://learningpolicyinstitute.org/product/next-generation-accountability>
- Augustine- Shaw. D & Hachiya. R (2017):" Strengthening Decision - Making Skills of New School Leaders throug ". Servant Leadership: Theory & Practice Vol 4،Issue 1،32- 52 Spring 2017
- Dann. Ph.،H & Sattelberger.J. (2015):"The concept of accountability in international development co- operation"، in Development



- Co- operation Report 2015: Making Partnerships Effective Coalitions for Action, OECD Publishing, Paris. 67- 75.
- DOI: <https://doi.org/10.1787/dcr-2015-11-en>
  - Erdağ, C. (2017). «Accountability policies at schools: A study of path analysis». Educational Sciences: Theory & Practice. 17(4). 1405–1432. <http://dx.doi.org/10.12738/estp.2017.4.0362>
  - Graue Elizabeth & Johnson Erica. (2011); “ Reclaiming Assessment Through Accountability That Is “Just Right”. Teachers College Record, Vol 113, N 8, Columbia University. August, pp. 1827–1862
  - Hammad, W. (2017). Decision Domains and Teacher Participation: A Qualitative Investigation of Decision- Making in Egyptian Schools. The Qualitative Report, 22(9), 2478- 2493. Retrieved from <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol22/iss9/14>
  - Hoar, M. T, Bouwma - Gearhart. J, Park, H. J (2017): “ Data driven decision - making in the era of accountability: Fostering faculty data cultures for learning”. The Review of Higher Education. Volume 40. Number 3. Johns Hopkins University Press. Spring 2017. pp.391- 426.
  - Honig. D & Pritchett. L, (2019): “The Limits of Accounting- Based Accountability in Education (and Far Beyond): Why More Accounting Will Rarely Solve Accountability Problems.” CGD Working Paper 510. Washington, DC: Center for Global Development. pp1 - 50 <https://www.cgdev.org/publication/limits-accounting-based-accountability-educationand-far-beyond-why-more-accounting-will>
  - James Ko Yin Cheong Cheng Theodore Tai Hoi Lee, (2016), “The development of school autonomy and accountability in Hong Kong: multiple changes in governance, work, curriculum, and learning”, International Journal of Educational Management, Vol. 30 Iss 7 pp.-
  - Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-10-2015-0145>

- Lauen,D. L.,& Gaddis,S. M. (2016). Accountability pressure,academic standards,and educational triage. Educational Evaluation and Policy Analysis,38(1),127- 147.
- Leithwood,K.,& Earl,L. (2000). Educational accountability effects: An international perspective. Peabody Journal of Education,75(4),1- 18.
- Maile. S.. (2002): «accountability: an essential aspect of school governance ». South African Journal of Education. Copyright © 2002 EASA. Vol 22(4) 326 – 331.
- Nadeem. A & Imran.Y& Sarwar M,(2008): «Decision Making Practices In Universities Of Pakistan» Journal of Diversity Management – Fourth Quarter. Vol 3,N 4. 19- 26.
- Rodriguez.L. F.D (2015): “ Educational Accountability: High and Low Points of Its Implementation and Challenges for Latin America Accountability educacional: luces y sombras en su implementacion y desafios para América Latina». Estudios Sobre Education. vol. 29.pp 191- 213.
- Stitzlein,S. M. (2015). Addressing educational accountability and political legitimacy with citizen responsibility. Educational Theory,65(5),563- 580.
- Thieme,C.,Prior,D.,Tortosa- Ausina,E.,& Gempp,R. (2016). Value added,educational accountability approaches and their effects on schools’ rankings: Evidence from Chile. European Journal of Operational Research,253(2),456- 471.
- Weber.K. (2008): «Guidebook Accountability,Monitoring & Evaluation and Tailor - Made Monitoring».Netherlands Ministry of Foreign Affairs Civil Society Division. December 1- 35.