متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في بلدية قمينس من وجهه نظر مديريها

أ . تهاني مجيد عبدالجليل ـ محاضر ـ كلية الآداب و العلوم قمينس ـ جامعة بنغازي

البريد الإلكتروني thani.majed@uob.edu.iy

Tahani majid Abdul Jalil

Lecture, Faculty of Arts and Sciences,QumenusStudy: Abstract*The current study aimed to identify the requirements for implementing administrative accountability in public schools in the municipality of Qamins The study employed a descriptive survey method and used a questionnaire as a data collection tool. The study population included all public school principals in the Qamins area, totaling 24 directors. The data was entered and statistically analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to calculate the means for the responses to each paragraph of the research tool. Additionally, Cronbach's alpha equation was used to calculate the reliability coefficient to measure the correlation between the questionnaire items, and standard deviations were calculated to measure the extent of deviation from the mean.*

The study found that the most important requirements for implementing administrative accountability in public schools in the municipality of Qamins, from the perspective of their directors, were transparency requirements, followed by the conditions of the accountability team, and then the tools and methods of administrative accountability. There were differences in opinions among the respondents regarding the transparency requirements, accountability tools, and conditions of the accountability team in public schools in the municipality of Qamins based on educational stage and academic qualification. Furthermore, there were differences in opinions among the respondents regarding the transparency requirements of administrative accountability in public schools in the municipality of Qamins based on the experience variable.

الملخّـــــــص:

هـدفت الدراسـة الحاليـة إلـى تحديـد متطلبـات تطبيـق المسـاءلة الإداريـة علـى مـدارس التعلـيم العـام فـي بلديـة قميـنس. واعتمـدت الدراسـة الحاليـة علـى المـنهج الوصـفي المسـحي ، واسـتخدمت الاسـتبانة كـأداة جمـع البيانـات، تكـون مجتمـع الدراسـة مـن جميـع مـديري مـدارس التعلـيم العـام بمنطقـة قميـنس و البـالغ عـددهم (24) مـديراً ، أدخلـت بيانـات و تحليلهـا إحصـائياً باسـتخدام الرزمـة لإحصـائية للعلـوم الاجتماعيـة (spss) والتـي تمثلـت فـي اسـتخراج المتوسـطات الحسـابية

لحساب متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، كما استخدمت معادلة الفا كرونباخ لحساب معامل الثبات لقياس مدى الارتباط بين فقرات الاستبانة ، والانحرافات المعيارية لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي .

توصلت الدراسة أن أكثر متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على مدارس التعليم العام في بلدية قمينس من وجهه نظر مديريها هي متطلبات الشفافية ثم شروط فريق المساءلة الإدارية ثم أدوات المساءلة الإدارية و أساليبها، كما تبين أن هناك فروقاً في الآراء بين المبحوثين حول المتطلبات الشفافية، المساءلة الإدارية ، وأدوات المساءلة ،شروط الفريق ،المساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس ووفقاً لمتغير المرحلة التعليمية و المؤهل العلمي، توجد فروق في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات الشفافية، المساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير الخبرة.

المقدمة:

يعد النظام التربوي من أكثر الأنظمة حساسية وأهمية في المجتمع، فهو المصنع الذي يبني الأجيال في كافة الجوانب المعرفية والانفعالية والاجتماعية والثقافية و والمهارية ، وهو محط الاهتمام والمتابعة بشكل مستمر و دائم من قبل المسؤولين و أفراد المجتمع ، و يعد النجاح أو الفشل لهذا النظام نجاحاً أو فشل لكافة مؤسسات المجتمع و أنظمته المتعددة.

و تعد الإدارة في العصر الحالي متغيرا حيوياً في تمتع الأنظمة و اتصافها بالفاعلية والكفاية ، كما أن الاهتمام بالعملية الإدارية في المجتمعات الحديثة أصبح من الأولويات الأساسية (سالم و آخرون ، 2017: 529).

ولما كان النظام التربوي يشكل دعامة رئيسية لفلسفة أي مجتمع من المجتمعات الإنسانية و قيمة، فإنه أصبح لزاماً أن يرتقي بنظام المساءلة لتتواءم مع متطلبات أي تعديل ، أو تحديث في هذا النظام من أجل رصد مواطن الضعف و القوة و مراقبتها ، حتى يتم إجراء المساءلة في وقت مبكر من أجل التحسين (الحارثي ، 2008).

تتمثل أهمية المساءلة كمبدأ يحكم كل عمل يؤدى و كل سلوك يمارس ، ولهذا اعتبر الطويل (1999 ، 248) المساءلة بجوانبها و أبعادها و عملياتها جميعا ليس تحقيقا أو محاكمة فحسب، بل هي جملة من العمليات و الأساليب

التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقا لما هو مخطط لها (المدني ، 2008 : 3) ، وضمن أفضل المستطاع و ذلك بأن يتم الأداء ضمن الأطر التي حددتها الأهداف وفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاية و الفاعلية دون أي تسيب أو إهدار(الشريف ،2013: 2).

الكلمات المفتاحية	متطلبات الشفافية ، أدوات المساءلة ، فريق المساءلة ، المساءلة الإدارية

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :-

وتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلات التالية :

1ـ ما متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في بلدية قمينس من وجهه نظر مديريها؟

2ـ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ؟

أهداف الدراسة :-

تهدف الدراسة الحالية إلي:

1ـ تحديد متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على مدارس التعليم العام في بلدية قمينس.

2ـ معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلاله إحصائية تعزى لمتغيرات النوع المرحلة التعليمية ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية ،حول متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية .

أهمية الدراسة :-

أولا ـ الأهمية النظرية ـ

ـ تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية و حداثة موضوع المساءلة الإدارية ، فالمساءلة تعتبر أحد المداخل المهمة لمعالجة العديد من مشكلات الإدارة .

ثانيا ـ الأهمية التطبيقية :

ـ تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى في حد علم الباحثة التي تبحث في المساءلة الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في بلدية قمينس .

ـ إمكانية إثراء المكتبات بدراسات ميدانية حول موضوع المساءلة الإدارية و القيام بدور إيجابي فاعل في المجتمع الليبي .

ـ معالجتها لموضوع مهم بالنسبة لمؤسسات التعليم العام،الخاصة في الفترة الحالية التي تشهد تزايداً عالميا ومحليا في التوجه نحو الجودة والشفافية والمساءلة.

ـ نتائجها قد تمثل أساسا يمكن الاعتماد عليه لاتخاذ قرارات رشيدة تعمل على تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة الإدارية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم .

حدود الدراسة:-

1ـ الحدود الموضوعية :- سعت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على مدارس التعليم العام ، وذلك ضمن ثلاثة مجالات رئيسية هي الشفافية المساءلة الإدارية، وأدوات المساءلة الإدارية ،و فريق المساءلة والإدارية.

2ـ الحدود المكانية :- اقتصرت الدراسة الحالية على مدارس التعليم العام التابعة لمكتب التربية والتعليم في بلدية قمينس.

3ـ الحدود الزمنية :- تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2023/2022م.

4ـ الحدود البشرية :- اقتصرت الدراسة الحالية على مديري مدارس التعليم العام في بلدية قمينس.

الدراسات السابقة :-

نظرا لأهمية الدراسة الحالية في مجال الإدارة المدرسية ، فقد اعتمدت على العديد من الدراسات منها دراسة :

المدني (2007) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية و التعليم في المملكة العربية السعودية ، و تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها (الأداء ، الانضباط) الجوانب الشخصية التي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، الخبرة ، المسمي الوظيفي ، لإفراد عينة الدراسة) و معرفة المعوقات التي تواجه قادة إدارات التربية و التعليم في المملكة العربية السعودية و تحد من درجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية و التي تعزى لمميزات (المؤهل العلمي ، الخبرة ، المسمي الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و تكونت عينتها من جميع مديري إدارات التربية و التعليم و مساعديهم في المملكة السعودية ، استخدم الباحث استبانة تكونت من (81) عبارة شملت محورين أحدهما درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها (الأداء ، الانضباط ، الجوانب الشخصية) و الآخر يقيس المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة في إدارات التربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية ، و استخدامت أساليب إحصائية شملت التكرارات ، و النسب المئوية ، و المتوسطات الحسابية ، و الانحرافات المعيارية ، و تحليل التباين الأحادي باستخدام اختبار(ف) ، ومعامل ارتباط بيرسون ، و أوضحت النتائج بأن استجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت بدرجة (غالبا) لمحور تطبيق المساءلة الإدارية، (نادرا) لمحور المعوقات التي تحول دون تطبيق وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجلاتها (الأداء) الانضباط ، الجوانب الشخصية ، تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي).

ــ ومن الدراسات التي تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق المساءلة التربوية و الجودة الشاملة و العلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الصفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها :

دراسة حويل (2012) و التعرف إلى واقع تطبيق مدارس وكالة الغوث الدولية للمساءلة التربوية و الجودة الشاملة فيها ، و العلاقة بينهما من وجهات نظر المديرين و المديرات فيها ، و تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الصفة الغربية ، والبالغ عددهم (91) مديرا ، وقد اختارت الباحثة جميع المديرين في الصفة الغربية عينه لدراستها ، و لتحقيق هدف الدراسة ، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري و الدراسات ذات الصلة ، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين ، وتم استخراج معاملي الثبات لمحوري الدراسة بوساطة معادلة الفا كرونباخ ، إذ بلغ معاملا الثبات لمحوري المساءلة التربوية و الجودة الشاملة (0.94) لكل منهما ، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) من معامل ارتباط بيرسون ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود واقع عال جدا للمساءلة التربوية و الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهات نظر المديرين،و كذلك وجود

ارتباط ايجابي دال إحصائيا على مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطى المساءلة التربوية ، و الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين.

ـ كما هدفت دراسة **عيسان، الخروصي (2014)** إلى تحديد متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان ، و الكشف عن دلالة الفروق بين هذه المتطلبات باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي ، و المؤهل العلمي ، و سنوات الخبرة الوظيفية ، تم اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية و عددها (171) مديرا و مديره من مجموع العاملين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان و لجمع البيانات الخاصة بالدراسة ، تم تطوير استبانه ، تكونت من (48) فقرة و توزعت على ثلاثة محاور ، هي (شفافية المساءلة الإدارية و نشر ثقافتها ، و أدوات المساءلة الإدارية و أساليبها ، و شروط فريق المساءلة الإدارية ، و قام بمعالجة البيانات إحصائيا عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتم التوصل إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على متطلبات المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان بدرجة مرتفعة ،و توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في محور شروط فريق المساءلة الإدارية لصالح مؤهل الدكتوراه / الماجستير وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية في المتطلبات بشكل عام ، ومحور شروط فريق المساءلة الإدارية ، و لصالح ذوى الخبرة الأكثر.

ـ بينما هدفت **دراسة سالم جمعة و آخرين(2017)** إلى تقدير درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ، و تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة التعليمية داخل الخط الأخضر و البالغ عددهم (1826) معلما و معلمة ، حسب إحصائيات الإدارة التعليمية لمنطقة النقب و تكونت عينة الدراسة من (323) معلما ومعلمة ، ثم اختيروا بطريقة عشوائية ، و لتحقيق أهداف الدراسة ثم بنيت استبانة تكونت من (24) فقرة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : إن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر كانت عالية ، و تبين عدم وجود فرق دال دلالة إحصائيا بين

متوسطات إجابات العينة لدرجة المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات النوع و المؤهل العلمي ، و الخبرة.

تعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة تبين أن معظم الدراسات تناولت موضوع المساءلة الإدارية و تتفق الدراسة الحالية مع **دراسة عيسان ، الخروصي (2014)** التي هدفت إلى تحديد متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان، و لا يتفق مع **دراسة المدني (2007)** التي هدفت إلى معرفة درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية و التعليم في المملكة العربية السعودية، و كذلك تختلف مع **دراسة حويل (2012)** التي هدفت إلى التعرف إلى واقع تطبيق مدارس لوكالة الدولية للغوث للمساءلة التربوية و الجودة الشاملة فيها، وتختلف مع **دراسة سالم جمعة و آخرون (2017)** التي هدفت إلى تقدير درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري مدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.

أما فيما يتعلق لمنهج الدراسة والمجتمع و العينة، فأنه معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج التحليلي الوصفي ، بينما تستخدم الدراسة الحالية المنهج المسحي وهذا يتفق مع **دراسة حويل (2012)** ، كما استخدمت كل الدراسات السابقة الاستبيان كأداة للدراسة و هذا يتفق مع الدراسة الحالية ، أما عن عينة الدراسة فقد استهدفت الدراسة الحالية فئة مديري المدارس و هي تختلف مع **دراسة المدني (2007)** التي استهدفت مدراء إدارات التربية و التعليم ، و تتفق مع دراسة كل من **عيسان ،الخروصي (2014)** و **دراسة حويل (2012)** و كذلك **دراسة سالم جمعة و آخرون (2017)** التي استهدفت مدراء التعليم العام ، أما بالنسبة للوسائل الإحصائية فقد استخدمت كل الدراسات الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

الإطار النظري

مفهوم المساءلة:

يحظى موضوع المساءلة الإدارية باهتمام كبير من التربويين، ذلك أن التحولات و التغيرات و التطور الهائل و السريع في المجالات المختلفة قد أحدث تغييراً كبيراً في النظام التربوي ، لذلك كان لا بد من إيجاد نظام يرقي بالمخرجات التربوية لتواكب هذا التطور الهائل ، فكان نظام المساءلة

الإدارية(أبو حمدة ، 2008: 14)، وتعرف المساءلة الإدارية على أنها عملية إستراتيجية فعالة للتعرف على الذات وتحقيقها وهي عملية تشخيصية وقائية وعلاجية (أبو جادو ، 2000)، كما تعرف بأنها قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس عما ما يقوم بأدائه من أعمال وإبلاغه بمستوي أدائه بناء علي التصميم المناسب للأعمال (الطويل، 1997) ، و المساءلة في التربية تعني أن يلتزم العاملون في مجال التربية بالإجابة عن أسئلة واستفسارات خاصة بنتاجات التعليم المسؤولون عن تقديمها (الكيلاني ، 1997) .

أهمية المساءلة في التعليم:

تعد المدارس من أكثر المؤسسات عرضة للنقد من جانب قطاعات عريضة في المجتمع وذلك لأنها تقوم بأدوار ومهام تربوية بالغة الأهمية في تنشئة الأطفال وتأهيلهم للقيام لمسؤولياتهم المستقبلية المتعددة.

وهذا النقد يرجع إلى اهتمام الآباء بما تقدمة المدارس من خدمات تربوية لأبنائهم كما وكيفا، كما أن المشكلات الاقتصادية التي تعاني منها كثير من الدول تتطلب الحد من الإنفاق الحكومي وترشيده ومما لا شك فيه ان المجال التربوي يتأثر تأثيرا بالغاً بهذه المشكلات.

إن كثير من الدول المتقدمة في تحقيق أهدافها التعليمية والاقتصادية والاجتماعية لم تعتمد على سلامة البرامج التعليمية فحسب بل اعتمدت على توافر أساليب الرقابة المناسبة المتابعة وتقييم هذا الإنجاز و على توافر المقومات الأساسية لزيادة فاعلية الرقابة على جودة العملية التعليمية (جوهر، رضوان: 2013).

سمات المساءلة :

حتى تكون المسائلة فعالة لابد أن تتصف بحملة من الصفات هي :

1- **الشمولية :** بحيث تستهدف جمع التغيرات والعوامل ذات الصلة بالعملية التربوية بعناصرها المختلفة .

2- **الاستمرارية :** فلا ينبغي للمسائلة أن تتوقف نتيجة صعوبات أو ضغوطات داخلية أو خارجية .

3- استخدام أدوات مساءلة فعالة تستند إلى الصدق والموضوعية وسهولة الاستخدام .

4- **حرية المشاركة :** ينبغي أن يشارك في المساءلة كل من له علاقة بالعملية

التربوية بما في ذلك الطالب .

5- يجب أن تبني المساءلة علي معايير واضحة غير مزدوجة محددة وتتسم بالواقعية. 6- تكون المسائلة جزء من العملية التربوية لا تنفصل عنها (عويضة ، 1997).

أنواع المساءلة :

تصنف المساءلة التربوية إلى ثلاثة أنواع:

1- **المسائلة الأخلاقية.** - حيث يكون المعلم أو مدير المدرسة مسؤولا أخلاقيا عن مدى تحقيق الأهداف والمخططات الموكلة إليهم ، وهم مطالبون أخلاقيا أمام الطلاب وأولياء الأمور من خلال لقاءات مباشرة يتم فيها تطبيق المساءلة الأخلاقية من خلال ما يدور في هذه اللقاءات عن سلوكيات الطلاب وتحصيلهم.

2- **المساءلة المهنية:** تكون نابعة من قدرة المعلمين ومدير المدارس علي التقويم المهني لمدخلات العملية التربوية حيث يكون المعلم أو مدير المدرسة مسؤول أمام نفسه وأمام زملائه عن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

3- **المساءلة التعاقدية** : تكون بالالتزام المسبق بتحقيق الأهداف القابلة للقياس من خلال وضع شروط مسبقة لطبيعة العمل وما هو مطلوب من المعلم أو المدير تحقيقه (الدريني ، 2000).

مشكلات المساءلة :-

للمساءلة بأشكالها المختلفة عدد من المشكلات التي تظهر على النحو التالي :

1- مشكلات ذات صلة بالأهداف .

2- مشكلات ذات صلة بنتاجات التعليم .

3- مشكلات خاصة بتفعيل المساءلة و أثارها السلبية المحتملة .

4- عدم وضوح دور المدرسة فيما يتعلق بالطفل من الناحية العقلية أو الاجتماعية أو الدينية أو الجسمية .

5- مشكلات بتحديد الأولويات لأنواع المسؤولية.

6- مشكلات خاصة بتطوير توقعات أداء محددة .

7- الضغط الذهني علي الطلاب والمعلمين.

8- الاتجاهات السلبية نحو المسائلة .

9- شارع التوقعات ومتطلبات السوق .

ومن خلال استعراض المشكلات السابقة ، يتبين وجود عقبات يمكن أن تقف حائلا بين البعد النظري للمساءلة والبعد العملي التطبيقي . وحتى يتم تجاوز هذه المشكلات لابد أن تصبغ المساءلة بصبغة إنسانية تراعي حاجات الأطراف التربوية بمدخلاتها المختلفة بحيث نصل إلى المساءلة بأريحية بعيدا عن مبدأ الملاحقة والتصيد (مسلم ، 1993).

مبررات المساءلة:

للمساءلة عدة مبررات ، تجعل من الضروري في ظل التسارع التربوي والانفجار المعرفي إيجاد نظام للمساءلة يكبح جماح هذا التسارع ليظل تحت المراقبة ، ومن هذه المبررات :

1- الوعي بدور المساءلة كعامل ضبط للنوعية والكفاية والأداء الجيد.

2- وعي أولياء الأمور بالنظام التعليمي لأبنائهم .

3- الهدر المالي مع ضعف التمويل وشح الموارد.

4ـ الربط بين أنظمة المساءلة في التربية مع أنظمة المساءلة في القطاعات الأخرى.

5- تعقد النظام التربوي بعناصره المختلفة.

6- ضعف مستوى تجارب النظام التربوي مع طموحات المجتمع.

7ـــ الترهل والفساد الإداري نتيجة إخفاق أنظمة المساءلة في تحقيق الردع(الوقفي،1998).

مبادئ المساءلة:

حتى تتحقق الفائدة المثلى من وراء المساءلة ينبغي الأخذ بعدة مبادئ يجب أن تستند عليها عملية المساءلة التي يجب أن تتوافر في الشخص حتى يتمكن من إجراء المساءلة بشكلها الصحيح، ومن هذه المبادئ:

1- التفوق المهني والأكاديمي.

2- سنوات الخبرة الكافية.

3- مواكبة المستجدات التربوية.

4- ديمقراطية المنهج.

5- التواصل الفعال مع الأفراد والجماعات.

6- امتلاك المعايير الواضحة للمكافأة.

7- القدرة على التتبع (مرسي ، 1993).

إجراءات التعزيز والمساءلة :

التعزيز والمساءلة مفهومان يهدفان إلى تكرار حدوث السلوك المرغوب، والحد من السلوكيات غير المرغوبة. والمساءلة والتعزيز يسيران جنبا إلى جنب من اجل بلوغ الأهداف. وحتى يتحقق ذلك لابد من السير في إجراءات تعزيز محددة وواضحة تشمل:

- التعريف بالسلوك المراد تعزيزه إجرائيا.
- مكافأة السلوك بعد حدوثه مباشرة.
- التنويع في أشكال المعززات والتقليل من تكرار الأسلوب
- استخدام معززات غير مألوفة للفرد أو الجماعة
- اختيار المعزز المناسب للشخص المناسب
- تجنب المبالغة في التعزيز

أما إذا ارتبطت المساءلة بالعقاب فإنها تشمل إجراءات تتصف بالأمور التالية:

- تقديم العقوبة بشكل فوري يتبع السلوك غير المرغوب.
- الثبات في المساءلة للسلوك غير المرغوب فيه.
- تكون المساءلة والعقاب للسلوك وليس للشخص بعينه.
- تكون معاقبة السلوك بتوفير سلوكيات بديلة و إلا سوف يؤدي إهماله إلى التطور نحو أشكال من السلوكيات العدوانية(سليمان ،1998).

إجراءات المساءلة:

يجب أن تكون إجراءات المساءلة واضحة ومعلنة لجميع الأطراف التربوية ومن الأهداف والإجراءات ما يلي:

1ـ استخدام أسلوب التوثيق بتخصيص ملفات خاصة بالأشخاص يستخدم لرصد المعلومات الخاصة والالتزام الوظيفي وتحمل المسؤوليات.

2- توفير أداة لرصد الأداء في الجوانب الأكاديمية.

3- توفير أداة لرصد الأداء في الجوانب السلوكية والاجتماعية.

4ـ كتابة المعلومات والملاحظات بلغة واضحة تخلو من الألفاظ المعقدة القابلة للتأويل

5- دعم الملاحظات بأدلة دامغة من الأداء.

6ـ إعداد لوائح تستخدم كدليل للأفراد لضبط السلوك أو الأداء يكون عنوانها المسائلة وتحتوي على عدة بنود منها ما يتعلق بالتعزيز ومنها ما يتعلق بالعقاب والمسائلة (الطويل ، 1985).

معايير المساءلة: ـ

تقوم المساءلة على ثلاثة معايير:

1ـ معايير خاصة بالحكم على المخرجات.

2ـ معايير خاصة بالمصادر اللازمة للنظام التربوي .

3ـ معايير خاصة بالممارسة من جانب المعلمين والمتعلقة بالتدريس (الكيلاني ، 1997).

عناصر نظام المساءلة: ـ

1ـ تقبل المساءلة والالتزام بالمسؤولية من جانب السائل والمسؤول.

2ـ تقويم المخرجات.

3ـ تحديد المسؤول ومن يمكن أن توجه إليه المساءلة.

4ـ تقدير ما يترتب على نجاح المستخدم أو فشلة من جزاء وعقاب.

5ـ تحديد المؤشرات وموصفات مخرجات النظام (الدريني ، 2000) .

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من استبانة أعدتها الباحثة، بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بالدراسة ، وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة التي اشتملت بصورتها الأولية على (48) فقرة موزعة على (3) محاور، و قد تم صياغة فقرات وفق التدرج الخماسي(مهم جدا – مهم - مهم إلى حد ما – غير مهم – غير مهم إطلاقا).

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الاعتماد على صدق المحكمين (الصدق الظاهري) وذلك من خلال عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الآداب و العلوم قمينس قسم الإدارة التعليمية و التخطيط التربوي،وذلك للنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد فقرات الاستبانة و مدى شموليتها ومدى اتساق كل فقرة مع المحور الذي تنتمي إليه ، و إضافة إلى اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة .

ومن خلال آراء السادة المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة، فحذفت بعض الفقرات، وبذلك أصبح عدد الفقرات في الصورة النهائية (27) فقرة.

مجتمع الدراسة والعينة: -

مجتمع الدراسة: - تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس التعليم العام بلدية قمينس و البالغ عددهم (24) مديراً.

عينة الدراسة: - تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس التعليم العام بلدية قمينس و البالغ عددهم (24) مديراً.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

سيتم عرض النتائج التي توصلت إليها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، ومن ثم مناقشتها، وذلك على النحو الآتي:

السؤال الأول : ما متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على مديري مدارس التعليم العام في بلدية قمينس من وجهه نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال ، تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الأداة الثلاثة .

جدول رقم (1) يبين متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية

	متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	شفافية المساءلة الإدارية	0.8	2.3
2	أدوات المساءلة الإدارية و أساليبها	0.8	1.7
3	شروط فريق المساءلة الإدارية	0.7	1.8

من الجدول نلاحظ :

1ــ أن أكثر متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على مدارس التعليم العام في بلدية قمينس من وجهه نظر مديريها هي متطلبات الشفافية ثم شروط فريق المساءلة الإدارية.

2ــ أن أقل متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على مدارس التعليم العام في بلدية قمينس من وجهه نظر مديريها أدوات المساءلة الإدارية و أساليبها.

السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس التعليم العام تعزي المتغيرات المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال ، تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة حول متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على

مدارس التعليم العام في بلدية قمينس من وجهه نظر مديريها ، و ذلك كما في جدول رقم (2).

جدول رقم (2)الفروق في الآراء بين المبحوثين حول المتطلبات تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المتغير / المتطلبات	الأساسي		الثانوي	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
شفافية المساءلة الإدارية	0.8	2.4	0.6	1.7
أدوات المساءلة الإدارية و أساليبها	0.8	1.8	0.0	1.0
شروط فريق المساءلة الإدارية	0.8	1.8	0.6	1.3

يتضح من الجدول ما يلي :

1ــ أن هناك فروقاً في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات الشفافية للمساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير المرحلة التعليمية ، لصالح مرحلة التعليم الأساسي.

2ــ أن هناك فروقاً في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات أدوات المساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير المرحلة التعليمية ، لصالح مرحلة التعليم الأساسي.

3ــ أن هناك فروقاً في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات شروط فريق المساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير المرحلة التعليمية، لصالح مرحلة التعليم الأساسي.

4ــ هل توجد فروق ذات دلالة لمتطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على مدارس التعليم العام تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (3) يبين الفروق المعنوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير / المتطلبات	دبلوم متوسط		بكالوريوس	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
شفافية المساءلة الإدارية	0.8	2.4	0.5	1.8
أدوات المساءلة الإدارية و أساليبها	0.3	1.7	0.1	1.8
شروط فريق المساءلة الإدارية	0.8	1.8	0.5	1.8

يتضح من الجدول ما يلي:

1ــ توجد هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات الشفافية للمساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الدبلوم المتوسط.

2ــ توجد هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات أدوات المساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس والليسانس.

3ــ لا توجد هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات شروط فريق المساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على مدارس الحكومية تعزي لمتغير الخبرة.

جدول رقم (4) يبين الفروق المعنوية التي تعزى لمتغير الخبرة

المتغير / المتطلبات	5		6 – 10		11 فأكثر	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
شفافية المساءلة الإدارية	0	3.0	0.4	1.9	0.9	2.4
أدوات المساءلة الإدارية و أساليبها	0	1.0	0.0	1.0	0.7	2.1
شروط فريق المساءلة الإدارية	0	2.0	0.0	1.0	0.7	2.1

يتضح من الجدول ما يلي

1ــ توجد هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات الشفافية للمساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير الخبرة ، لصالح أصحاب الخبرة (1- 5) .

2ــ توجد هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات أدوات المساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير الخبرة ، لصالح أصحاب الخبرة (11 فأكثر) .

3ــ لا توجد فروق في الآراء بين المبحوثين حول المتطلبات أدوات المساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير الخبرة لأصحاب الخبرة من (1 - 5) و (6 - 10).

4ــ توجد هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات شروط فريق المساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من (11 فأكثر).

الملخص النتائـــج :

1ــ إن أكثر متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على مدارس التعليم العام في بلدية قمينس من وجهه نظر مديريها هي متطلبات الشفافية ثم شروط فريق المساءلة الإدارية .

2ــ إن أقل متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على مدارس التعليم العام في بلدية قمينس من وجهه نظر مديريها هي أدوات المساءلة الإدارية و أساليبها.

3ــ إن هناك فروقا في الآراء بين المبحوثين حول المتطلبات الشفافية للمساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير المرحلة التعليمية ، لصالح مرحلة التعليم الأساسية .

4ــ إن هناك فروقا في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات أدوات المساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير المرحلة التعليمية ، لصالح المرحلة الأساسية.

5ــ إن هناك فروقاً في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات شروط فريق المساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير المرحلة التعليمية، لصالح المرحلة الأساسية .

6ــ توجد هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات الشفافية للمساءلة الإدارية في المدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الدبلوم المتوسط .

7ــ توجد هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول المتطلبات أدوات المساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير المؤهل العلمي، لصالح بكالوريوس و الليسانس.

8- لا توجد هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات شروط فريق

المساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

9ــ توجد هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات الشفافية للمساءلة الإدارية في المدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير الخبرة ، لصالح أصحاب الخبرة (1- 5) .

10ــ توجد هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات أدوات المساءلة الإدارية في المدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير الخبرة ، لصالح أصحاب الخبرة (11 فأكثر) .

11ــ لا توجد فروق في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات أدوات المساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير الخبرة لأصحاب الخبرة من (1 - 5) و (6 - 10) .

12ــ توجد هناك فروق في الآراء بين المبحوثين حول متطلبات شروط الفريق المساءلة الإدارية في مدارس التعليم العام ببلدية قمينس وفقا لمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من (11 فأكثر).

التوصيات:

1ــ نشر وتعميق الوعي الإيجابي بثقافة المساءلة الإدارية، من خلال إصدار الأدلة والمنشورات التوعوية، وعقد المحاضرات واللقاءات لتعريف المدارس بمبادئ المساءلة الإدارية.

2ــ تعزيز مبادئ المساءلة الإدارية وتدعيم ممارستها، وفرض إجراءات لجعلها مكوناً رئيساً في النظام التعليمي.

3ــ تشكيل لجان لتطوير أدوات وأساليب المساءلة الإدارية لتحقيق الجودة في الأداء والحد من الانحرافات.

4ــ تشكيل فريق للمساءلة الإدارية من ذوي الكفاءات المتوائمة مع متطلبات الفريق وأهدافه، حسب اشتراطات معينه تؤهله للقيام بالمهام الموكلة إليه.

المقترحات:

1ــ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول آليات المساءلة وسبل تنفيذها وكيفية متابعة النتائج المترتبة عليها لدي المدراء.

2ــ إجراء دراسات متشابهة تتعلق بكيفية تنمية المساءلة الذاتية ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

3- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تركز على مصطلح المساءلة.

المراجـــــــــع

- أبو جادو ، صالح محمد (2000) : علم النفس التربوي ، ط 2، عمان ، دار المسيرة للنشر.
- أبو حمدة ، سعدة أحمد (2008): درجة تطبيق المساءلة الإدارية و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- جمعة ، سالم و آخرون (2017): درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية .
- جوهر، علي صالح ، رضوان ،وائل وفيق (2013): المساءلة و إصلاح التعليم توجهات عالمية و تطبيقات عربية ، دار النشر دمياط الجديدة ، مصر.
- الحارثي ،عبد الله بن صالح مريس (2008) : بناء أنموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية و التعليم في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة .
- حويل ،إيمان مصطفى (2012): واقع تطبيق المساءلة التربوية و الجودة الشاملة و العلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا .
- الدريني ، لبني (2000): اتجاهات مديرو المدارس الثانوية نحو المسائلة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان ، الجامعة الأردنية.
- سليمان ، عرفات (1998). استراتيجية الإدارة في التعليم ، ط1 ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية.
- الشريف ،حنين نعمان علي (2013): أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة .
- الطويل ،هاني عبد الرحمن (1997) : الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ، عمان ، دار وائل للنشر
- الطويل ،هاني عبدالرحمن (1985) : الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ،عمان ، مطبعة كتابكم.
- عويضة ، جميل (1997) ، التقويم في المرحلة الابتدائية الأولى ،عمان ،معهد التربية ، دائرة التربية والتعليم، اليونسكو.
- عيسان ،صالحة عبد الله ، الخروصي ،شيخه بنت سعيد (2016): متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها ، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، مجلد رقم 17 ، العدد 2 ، عمان .
- الكيلاني ،عبد الله زيد(1997) : تطوير نظام مسائلة في النظام التربوي في الأردن ، ورقة عمل غير منشورة مقدمة للمؤتمر التربوي في عمان.
- المدني ، معن بن محمد بن عبد الفتاح (2007) : المساءلة الإدارية تطبيقاتها و معوقاتها في إدارات التربية و التعليم ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، المملكة العربية السعودية .
- مرسي ، محمد منير (1993): الإدارة المدرسية الحديثة ، ط2 ، القاهرة ، عالم الكتب.
- مسلم ،إبراهيم أحمد (1993) : الجديد في أساليب التدريس ، عمان، دار البشير للنشر.
- الوقفي ،راضي (1998). مقدمة في علم النفس ، ط2 ، عمان ، المؤسسة الصحفية الأردنية.