درجة تطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين

(دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية)

الدكتورة منال سلطان[1]

الملخص

هدف هذا البحث إلى تحديد درجة تطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (جنس المدير، التوزع الجغرافي (ريف– مدينة)، المؤهل العلمي للمدير) في ذلك، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تمّ تصميم استبانة تكونت من (47) عبارة توزعت على خمسة محاور، أما عينة البحث فقد شملت (331) معلماً ومعلمة من مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية ، وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- جاءت درجة تطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لجميع المحاور متوسطة، وجاءت مجالات تطبيق المساءلة الإدارية وفق الترتيب الاتي: (شؤون العاملين، العملية التعليمية، شؤون التلاميذ، التجهيزات المدرسية).
- جاءت درجة تقييم معايير المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات المعلمين فيما يتعلق بتطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية وفق متغير جنس المدير لصالح الذكور بالنسبة لمجال التجهيزات المدرسية، بينما لم توجد فروق بالنسبة لباقي المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات المعلمين فيما يتعلق بتطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية وفق متغيري التوزع الجغرافي (ريف– مدينة) ،الجنس, المؤهل العلمي للمدير.
- **الكلمات المفتاحية:** ا لمساءلة الادارية

[1] **أستاذ مساعد في قسم تربية الطفل– كلية التربية- جامعة تشرين**
.

مقدمة:

تطور علم الإدارة التربوية بشكل متسارع مواكباً التطورات التي طرأت على علم الإدارة العامة ، ونتيجة هذه التطورات ظهرت الكثير من الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي كان القاسم المشترك بينها هو تطوير إدارة المؤسسات التعليمية، وأداء العاملين فيها، كما تغيرت الكثير من المفاهيم الإدارية لتأخذ مضموناً جديداً يواكب هذه التطورات ويسايرها، ومن هذه المفاهيم التي تم تناولها من قبل الباحثين في علم الإدارة مفهوم المساءلة الإدارية.

والأصل أن مفهوم المساءلة الإدارية قد تطور من وظيفة الرقابة، وأصبح لها مفهوم ديناميكي متحرك، فبعدما كانت وظيفة المراقب وظيفة إصلاحية ينتظر وقوع الخطأ حتى يقوم بإصلاحه، أصبحت وظيفته تتلخص في محاولة اكتشاف الخطأ قبل وقوعه، والعمل على منع وقوعه ما أمكن، وهذا ما يعرف بالرقابة الإيجابية والوقائية، وكذلك توجيه الأسئلة للعاملين عن الأعمال التي قاموا بها، وعن القرارات التي اتخذوها، وهذا ما يسمى بالمساءلة.

وقد بدأت المساءلة الإدارية تأخذ طريقها إلى النظام التربوي بشكل علمي وموضوعي في بداية الثمانينات من القرن الماضي، ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية بعد إصدار الكتاب الشهير" أمة في خطر"، اذ بدأ النظام التربوي بالبحث عن مؤشرات عن نوعية التعليم ووضع متطلبات الامتحانات والرقابة على المدارس بناءً على مؤشرات الأداء و إصدار عدد من التشريعات تتعلق بالمساءلة الإدارية في قطاع التعليم (الحارثي، 2019، 30)

أما على الصعيد العربي فقد أخذت بعض الدول تحذو حذو الدول الأجنبية في تفعيل برامج المساءلة الإدارية في المجال التربوي، وهذا ما بدا واضحاً في توصيات عدد من المؤتمرات العربية مثل مؤتمر الإصلاح المدرسي (الإمارات، 2007)، و مؤتمر قمة التطوير التعليمي (قطر، 2009) و مؤتمر لتطوير التعليم العربي (الدوحة، 2012)، ومؤتمر وزارة التربية حول الإصلاح التربوي (العراق، 2016)، فقد أكدت على ضرورة تطبيق المساءلة الإدارية في النظام التربوي وفق معايير واضحة وشفافة، مع التأكيد على جودة مخرجات العملية التعليمية بناءً على هذه المعايير. وتكمن أهمية المساءلة الإدارية في أنها تضبط أعمال المدرسة، وُتشعر أفراد المدرسة بأنّ عليهم تأدية مهامهم، وإنجاز وظائفهم وفق ما تقتضيه مصلحة المدرسة، ووفق ما تورده القوانين والأنظمة (الحارثي، 2019، ص 16).

وتتضمن المساءلة الإدارية الوعي بثلاث أمور هي الحقوق والواجبات والالتزام، ولابد أن يكون هذا الوعي لدى جميع العاملين حتى تتحقق الأهداف المطلوبة، وبالتالي يمكن أن يؤدي التطبيق الفعال للمساءلة الإدارية الفعالية إلى الارتقاء بأداء العاملين في المدرسة، وتوفير الشفافية الإدارية، والتخلص من المحسوبيات، وضمان النزاهة في العمل والتأكيد على نوعية المخرجات، ومحاسبة المقصرين (بطاح، 2006، 21).

وبناءً على ما سبق فقد جاء هذا البحث لتعرّف درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) باعتبارها أحد الركائز الرئيسة لتطوير العمل التربوي والتعليمي.

1- مشكلة البحث:

شهدت العملية التعليمية في الجمهورية العربية السورية في السنوات الأخيرة تطورات ملحوظة على مختلف الأصعدة والمجالات، ولاسيما ما يتعلق بتدريب الكوادر البشرية في المدارس باعتبارها العنصر الرئيس في تحقيق الهدف من أي إجراءات تطويرية.

وعلى الرغم من ذلك بقيت الأمور المتعلقة بمدير المدرسة وبتطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة متأخرة عن التطورات التي شهدتها باقي عناصر العملية التعليمية مثل المناهج الدراسية، وتكنولوجيا التعليم، وتدريب المعلمين.

ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التعليمي، ومن خلال زيارتها لبعض مدارس التعليم الأساسي ولاسيما الحلقة الأولى، فقد لاحظت الآتي:

- اقتصار العمل الإشرافي لمديري المدارس على مراقبة التزام العاملين في المدرسة بالدوام الرسمي.
- قلة تطبيق المهام الإشرافية المحددة في النظام الداخلي لمدير المدرسة ولاسيما ما يتعلق بالمساءلة الإدارية حول العملية التعليمية، وشؤون التلاميذ.
- اتباع الكثير من مديري المدارس النمط التقليدي في المساءلة والذي يغلب عليه الطابع التفتيشي غير المُحبب به من قبل العاملين في المدرسة، والذي يمكن أن يأتي بنتائج عكسية، ويؤدي إلى صراعات بين المدير والعاملين، ويتأثر بشكل كبير بالعوامل الذاتية للمدير.

وبناءً على هذه الملاحظات أجرت الباحثة دراسة استطلاعية شملت مقابلات مع (10) من مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) تضمن سؤالاً حول درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبلهم بينت نتائجها:

- ضبابية مفهوم المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس.
- تركيز اهتمام مديري المدارس على الأمور الإدارية الروتينية وعلى المساءلة عبر الاستجوابات المسجلة.

ونظراً لتأكيد العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية مثل دراسة الحسن (2010)، وحويل (2012)، و(Ataphia 2014)، و(Berryhil, &, Linney (2016، والغامدي (2017)، والقرني (2018)، وبني فواز (2019). على أهمية تطبيق المساءلة الإدارية كأحد الخيارات التي تمكن مدير المدرسة من متابعة جميع أعمال العاملين في المدرسة، وتحفز حس المسؤولية لديهم، مع الاحتفاظ بعلاقات جيدة معهم. فقد تحددت مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال الآتي:

ما درجة تطبيق مديري المدارس للمساءلة الإدارية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين ؟

2- أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث في النقاط الآتية:

- يؤمل أن تساهم نتائج البحث في تطوير عمل مديري المدارس من خلال تسليط الضوء على أهمية المساءلة الإدارية وكيفية تطبيقها في مختلف مجالات عمل مدير المدرسة.
- يؤمل أن يستفيد من نتائج البحث أصحاب القرار التربوي في اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تطوير كفاءة مدير المدرسة في مجال تطبيق المساءلة الإدارية.
- يؤمل أن يزود البحث بأداة تتضمن مجالات تطبيق المساءلة الإدارية ومعاييرها، ليستعين بها مديري المدارس في تطبيق المساءلة الإدارية.
- يعدّ البحث دراسة تقييمية لأداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي فيما يتعلق بتطبيق المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.
- لفت أنظار أصحاب القرار التربوي لضرورة تعديل المفاهيم الإدارية الواردة في النظام الداخلي للمدارس بما يتناسب مع التطورات في علم الإدارة، ومنها مفهوم المساءلة الإدارية.

ويسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد درجة تطبيق مديري المدارس للمساءلة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين.

- تَعرّف الفروق في درجة تطبيق مديري المدارس للمساءلة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين وفق متغيرات (جنس المدير، التوزع الجغرافي (ريف– مدينة)، ، المؤهل العلمي للمدير).

3– أسئلة البحث:

- ما درجة تطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية المتعلقة بالتجهيزات المدرسية محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين؟
- ما درجة تطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية المتعلقة بشؤون التلاميذ في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين ؟
- ما درجة تطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية المتعلقة بشؤون العاملين في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين ؟
- ما درجة تطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية المتعلقة بالعملية التعليمية في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين ؟
- ما درجة تقييم المعلمين لعملية المساءلة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في محافظة اللاذقية؟

4– متغيرات البحث:

– تتحدد المتغيرات المستقلة بـ:

- التوزع الجغرافي (ريف– مدينة)
- الجنس : ذكر، أنثى.
- المؤهل العلمي للمدير: معهد متوسط، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي فما فوق .
- تتحدد المتغيرات التابعة بمجالات المساءلة الإدارية في المدرسة وهي (التجهيزات المدرسية، شؤون التلاميذ، شؤون العاملين ، العملية التعليمية) و (معايير عملية المساءلة الإدارية).

5– فرضيات البحث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين فيما يتعلق بتطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية وفق متغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات درجات استجابات المعلمين فيما يتعلق بتطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية وفق متغير التوزع الجغرافي (ريف– مدينة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات درجات استجابات المعلمين فيما يتعلق بتطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية وفق متغير المؤهل العلمي للمدير.

6– حدود البحث:

- الحدود العلمية: درجة تطبيق مديري المدارس للمساءلة الإدارية.
- الحدود البشرية: المعلمون والمعلمات في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2022 /2023م).

- الحدود المكانية: مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في محافظة اللاذقية.

7- مصطلحات البحث وتعريفاته الاجرائية:

8-1- المساءلة الإدارية:

قيام المدير بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس عما يقوم به من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال (الشايب وأبو حمور، 2014، 277)

وتعرّف إجرائياً بأنها تطبيق مدير المدرسة لمهامه الإشرافية وفق معايير واضحة وموضوعية في مجالات (التجهيزات المدرسية، شؤون التلاميذ، شؤون العاملين، العملية التعليمية).

7- منهج البحث:

يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، ويعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً، وقد تم اختيار هذا المنهج لمناسبته لأسئلة البحث وأهدافه وفرضياته، وسيتم استخدام هذا المنهج من خلال بناء الإطار النظري حول موضوع البحث، وتصميم الاستبانة وتوزيعها على المعلمين بهدف تعرف درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارسهم.

8- دراسات سابقة:

8-1- دراسة الحسن (2010) في فلسطين بعنوان: درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم.

هدفت الدراسة تعرف درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم ، بالإضافة إلى التعرّف إلى تأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي و الخبرة الإدارية وموقع مديرية التربية والتعليم والمسمى الوظيفي في ذلك ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة من خلال استبانة، تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مقدارها (245) العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، وكان من أهم نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات مرتفعة، وأن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسطة، ووجود ارتباط بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية.

8-2- دراسة حويل (2012) في فلسطين بعنوان: واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها.

هدفت الدراسة تعرف واقع تطبيق مدارس وكالة الغوث الدولية للمساءلة التربوية، والجودة الشاملة فيها، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المديرين والمديرات فيها، أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (91) مدير ومديرة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية مرتفعة، ووجود ارتباط إيجابي بين المساءلة الإدارية والجودة الشاملة.

8-3- **دراسة Ataphia (2014)** في نيجيريا بعنوان:

An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State

تقييم المساءلة بين المعلمين في المدارس الثانوية بولاية الدلتا

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (31)

مدير ومديرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري المدارس في تطبيق المساءلة الإدارية وفق متغيري الجنس وعدد الجنس.

4-8- دراسة Berryhil, &, Linney (2016) في أستراليا بعنوان:

School Accountability In The Western Australian Public School Sector: Perceptions Of Leaders In The Field.

المساءلة المدرسية في قطاع المدارس الحكومية في غرب أستراليا: تصورات القادة في هذا المجال.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فهم مديري المدارس الثانوية في استراليا لتأثير المساءلة الإدارية على العملية التعليمية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (14) مدير ومديرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إدراك مديري المدارس لأهمية المساءلة الإدارية وتأثيرها في العملية التعليمية مرتفعة.

5-8- دراسة الغامدي (2017) بعنوان: درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس.

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر مديري المدارس، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان تمّ تطبيقه على (311) مدير مدرسة في منطقة الباحة ، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر مديري المدارس جاءت متوسطة، وعدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم وفق متغيري المؤهل العلمي والجنس.

6-8- دراسة القرني (2018) في السعدية بعنوان: واقع تطبيق قادة مدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق المساءلة الإدارية لدى المعلمين بمدارس مدينة بلقرن من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (152) معلماً من مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي مدارس التعليم العام في مدينة بلقرن والبالغ(597) معلما، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: بشكل عام يتم تطبيق المساءلة الإدارية بمجاليها الإداري والفني بدرجة كبيرة في مدارس التعليم العام، وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية، تعزى لمتغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

7-8- دراسة بني فواز (2019) بعنوان: درجة تطبيق المساءلة التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة المفرق من وجهة نظر المديرين فيها.

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة تطبيق المساءلة التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة المفرق من وجهة نظر المديرين، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان تمّ تطبيقه على (60) مديراً ومديرة في مدينة المفرق، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة المفرق من وجهة نظر المديرين مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة التربوية في المدارس الثانوية وفق متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

9- التعقيب على الدراسات السابقة وموقع البحث الحالي منها:

-**أوجه التشابه بين البحث الحالي و الدراسات السابقة:** تشابه البحث مع الدراسات السابقة من اذ الموضوع الرئيس" المساءلة الإدارية" كما تشابه مع جميع الدراسات السابقة من اذ المنهج والأداة

-**أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:** اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من اذ الحدود المكانية، كما اختلف مع بعض الدراسات السابقة من اذ العينة مثل دراسة الغامدي (2017)، و(Berryhil, &, Linney 2016))، و(Ataphia (2014

-**ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:** تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة من زاوية تناول الموضوع، ومن اذ المتغيرات التابعة.

-**أوجه الافادة من الدراسات السابقة:** استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة وتصميم الأداة.

10- الإطار النظري:

10-1- مفهوم المساءلة الإدارية وتطوره:

إن مفهوم المساءلة الإدارية شغل اهتمام الدول المتقدمة منذ ستينات القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ولقد أصبح لمفهوم المساءلة الإدارية وآليات تحقيقها ركيزة أساسية في مجال الخدمات الاجتماعية وبشكل واضح وملحوظ، ومما لا شك فيه أن الاهتمام بالمساءلة في المجال التربوي يعد مؤشراً مهماً على حرص التربويين ورغبتهم في الارتقاء بمستوى أدائهم، والواقع أن تطور الاهتمام المساءلة يعدّ مرادفاً للاهتمام بالإصلاح التربوي، وذلك بحكم أن أي إصلاح حقيقي لا بد أن ينطوي على تقبل الفرد لتحمل مسؤولية أعماله سلباً أو إيجابًا، وقد سبقت المساءلة في مجالات الإدارة والصناعة والطب المجال التربوي، وتعدّ من المفاهيم الحديثة نسبياً في الحقل التربوي، اذ بدأ الاهتمام بالمساءلة الإدارية في أجهزة الإدارة العامة في ستينات القرن العشرين وفي الولايات المتحدة بالتحديد، اذ نشأ هذا المفهوم كأساس وأداة للحكم على سلوك العاملين، من خلال تحويل قانون التربية الأساسية لبرامج التقييمات المنتظمة على النواتج والتكاليف اذ تم تعزيز المساءلة الإدارية للحكم على التربية وسلوك العاملين (الحارثي، 2019، 22-25).

وقد تعددت تعريفات مصطلح المساءلة الإدارية لتعدد الزوايا التي ينظر منها، فقد عرّفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصالح حول كيفية استخدام صلاحياتهم والتعريف بواجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وقبول المسؤولية عن الفشل، وعدم الدفاع عن الخداع أو الغش (صبيح، 2016، 286)، أما في المجال التربوي فقد عرفت المساءلة الإدارية بأنها التزام العاملين في التربية والتعليم بتقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمونه من نتاجات التعلم، كما عرّفت بأنها مصطلح يصف ناتج العملية التربوية من خلال تقييم البرنامج التعليمي من اذ فعاليته وكفاءته في تحقيق تعلم الطالب، ويعد التربويين مسؤولين عن نجاح أو فشل البرنامج التعليمي (بطاح، 2006، 18).

10-2- أهمية المساءلة الإدارية:

تبرز أهمية المساءلة الإدارية كآلية لضبط العمل الإداري وضمان حسن التوجيه، وتحقيق الفاعلية والكفاءة وتتبلور أهمية المساءلة الإدارية من خلال توفيرها لمجموعة من المميزات والفوائد والتي ذكرها كل من (القرني، 476،2018-477)، Kaltt, (2002)،(بطاح، 2006 ،23)، (الشياب؛ أبو حمور،2014 ،279) .

- معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح
- تحديد الفجوات التي يفشل فيها العمل في أثناء التراجع في أدائه.
- رفع مستوى التفكير الاستراتيجي وعلى المستويات المختلفة.

- إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
- تعزز العلاقات بين المديرين والعاملين، من اذ معرفة كل طرف بالتزاماته بواجباته، والدعم المطلوب، وصولاً إلى نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد والجماعات.
- تجعل التركيز الأكبر على نواتج تعلم التلاميذ.
- ترفع من مستوى التوقعات، وبالتالي ترفع من مستوى التحصيل. -
- تزيد من مستوى الاهتمام عند كل المشاركين في العملية التربوية، وكذلك المؤثرين فيها، وتساعد المعلم على التركيز على تعلم التلاميذ.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن القول بأن أهمية المساءلة تتمثل في الدور الذي تؤديه في المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التربوية بصفة خاصة اذ أن جميع المؤسسات تسعى إلى تحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وكذلك التأكد من أن سير العمل يخدم الأهداف التي تم وضعها مسبقاً من قبل هذه المؤسسات.

3-10- أهداف المساءلة الإدارية:

والمقصود بأهداف المسائلة ما تسعى عملية المساءلة لتحقيقه، وهو ما يقدم الشخص العام للمساءلة بموجبه وهو ما يجيب عن سؤال لماذا المساءلة، ويمكن النظر إلى أهداف المساءلة ضمن ثلاثة أهداف رئيسة هي:

1-3-10- المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم:

تعد الرقابة من المواضيع التي لا تحظى بشعبية كبيرة بين الناس إذ تثير مشاعر الاستياء لدى الأفراد لعلمهم أن الإدارة تقوم بالتفتيش على أعمالهم، وتقييم أدائهم، فأغلب الناس ينفرون من اضطرارهم للخضوع لأنشطة رقابية يعلمون أنها تهدف تماماً إلى التأكد من مدى كفاءتهم في القيام بواجبهم، والتي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي، وبالتالي فالرقابة نشاط ضروري لكي تستطيع الإدارة توقع المشاكل، والعمل على تعديل خططها، واتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة، والمساءلة تشكل إحدى آليات ضبط الأداء من خلال الرقابة السابقة لعملية المساءلة، والرقابة تهدي إلى ضمان حسن الاستخدام أو منع استغلال السلطة وذلك باستخدام نظام للأوامر ووضع التعليمات والرقابة على المدخلات والعمليات كأداة لتحقيق الإذعان ولكون المساءلة ترتكز على نتائج العمليات الرقابية، فهي تشكل أداة لتوجيه السلوك، لأن الشعور بحصول المساءلة يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر لجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متسقة مع الخطط المرسومة، والعمل على تحقيق مستوى أفضل من عقلانية القرارات، مع الالتزام بانسجام السلوك والنتائج مع المصلحة العامة وقيمها(الحارثي،2019، 35).

2-3-10- المساءلة كنوع من الضمان:

تشكل المساءلة وسيلة لضمان حق المواطنين والمشرعون والرؤساء حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر وبغض النظر عن واقع تقاسم المسؤوليات(القرني، 2018، 478).

3-3-10- المساءلة كعملية للتحسن المستمر:

تعد المساءلة الإدارية أداة لخفض السلبية في الأداء وتخلق استعداداً لدى العاملين للبحث لأن المساءلة في المعنى الحديث لها تعني محاولة تشخيص مواطن الضعف والقوة في الأداء، وبالتالي استغلال وتوظيف مواطن القوة لمعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء ومناقشتها، وعليه تتحقق المشاركة الإيجابية بين الطرفين وهما المدراء والعاملون في قبول وتحمل الخطأ كجزء طبيعي في عملية التعلم(الشريف،2013 ،18).

كما ذكر (بطاح،2006، 20–21) عدة أهداف للمساءلة الإدارية من أهمها:

- تحسين المستوي التعليمي للمدارس.
- تمويل المدارس حسب احتياجاتها
- توفير تقارير حقيقية عن مستويات تحصيل التلاميذ. -
- تصنيف المدارس ومكافأة المستويات المرتفعة، وتحسين أوضاع المدارس ذات المستويات المتدنية.
- إعادة تشكيل المدارس التي فشلت مرارا في تحقيق مستوي طلابها
- إعادة ترتيب وتوزيع المسؤوليات على الأقسام الإدارية في المديريات.

ومما سبق يمكن القول بأن هذه الأهداف جميعا تدور حول شيء رئيس واحد هو الارتقاء بالأداء، وصولاً إلى غاية العملية التربوية وهي تحسين فرص تعلم التلاميذ، وتنمية شخصياتهم من جوانبها جميعها: الجسمية، والعقلية، والانفعالية، والاجتماعية.

11- الإطار الميداني:

11-1- المجتمع الأصلي للبحث وعينته:

تحدد المجتمع الأصلي للبحث بجميع المعلمين والمعلمات في مدارس الحلقة الأولى في محافظة اللاذقية، والبالغ (4489) معلماً ومعلمة، وذلك بحسب إحصائيات مديرية التربية في اللاذقية للعام الدراسي (2023/2022م).

تم سحب العينة بالطريقة الطبقية العشوائية، وذلك بعد الرجوع إلى التوزيع الجغرافي لمدارس الحلقة الأولى المعتمد في مديرية التربية في محافظة اللاذقية، اذ تقسم محافظة اللاذقية إلى (5) مناطق تعليمية، تمّ اختيار حوالي عشر مدارس من كل منطقة، وتم توزيع (من 10 إلى 20) استبانة على كل مدرسة، ليكون عدد الاستبانات الموزعة (400) استبانة، تم استرجاع (351) استبانة منها، وبعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة بلغ العدد النهائي لعينة البحث (331) مُعلماً ومعلمة. وقد تم توزيع الاستبانات على المعلمين من خلال زيارة الباحثة لبعض المدارس بشكل مباشر، وتعاون الموجهين المشرفين في توزيع الاستبانات على المعلمين في المدارس التي يشرفون عليها.

11-2- أداة البحث:

تمّ اختيار الاستبانة كأداة للبحث، نظراً لملاءمتها للأبحاث الوصفية، وكونها أكثر الأدوات اقتصادية من اذ الوقت والجهد. وإمكانية تطبيقها على عدد كبير وممثل للمجتمع الأصلي. وقد تمّ بناء وصياغة عبارات الاستبانة بصورتها الأولية في ضوء عدة مصادر منها الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث مثل الحسن (2010)، وحويل (2012)، والغامدي (2017)، والقرني (2018)، وبني فواز (2019). وقد صُممت استبانة وفق النمط المغلق، إذ تكونت من (47) عبارة موزعة على (5) محاور. وفيما يلي وصفاً للاستبانة:

- **القسم الأول:** يتضمن تقديماً للبحث وتعريفاً بالمسائلة الإدارية، والبيانات الأساسية مثل (جنس المدير، التوزع الجغرافي (ريف– مدينة)، المؤهل العلمي للمدير).
- **القسم الثاني:** يتعلق بدرجة تطبيق المسائلة الإدارية ومعايير تطبيقها وهو يتألف بدوره من خمسة محاور يبين توزعها الجدول الآتي:

الجدول (1) توزع عبارات الاستبانة على محاورها

م	المحور	أرقام العبارات	المجموع
1	التجهيزات المدرسية	1–13	13
2	شؤون التلاميذ	14–21	8
3	شؤون العاملين	22–28	7

4	العملية التعليمية	29-38	10
5	معايير تطبيق المساءلة الإدارية	39-47	9

3-11- التحقق من صدق الاستبانة:

تمّ التحقق من صدق الاستبانة بطريقة صدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من السّادة المحكّمين من أعضاء الهيئَة التّدريسيّة في كلية التربية في جامعة تشرين، وتمّ إجراء بعض التعديلات المقترحة في ضوء ذلك. كما تمّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة من خارج العينة النهائية للبحث مؤلفة من (25) مُعلماً ومُعلمة، إذ تمّ استخراج قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع الدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الملحق (2)، اذ كانت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية ما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

4-11- التحقق من ثبات الاستبانة:

تمّ التحقق من ثبات الاستبانة بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية (فردي، زوجي) والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) ثبات الاستبانة بطريقتي ألفا كرونباخ

م	المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ	طريقة التجزئة النصفية	
			معامل الارتباط	معامل الثبات
1	التجهيزات المدرسية	0.852	0.452	0.623
2	شؤون التلاميذ	0.789	0.523	0.687
3	شؤون العاملين	0.841	0.511	0.676
4	العملية التعليمية	0.882	0.485	0.653
5	معايير تطبيق المساءلة الإدارية	0.801	0.539	0.700

يتبين من الجدول (3) أن جميع قيم ألفا كرونباخ وقيم معاملات الثبات مرتفعة وقريبة من الواحد الصحيح، ما يدل على ثبات مقبول للاستبانة.

5-11- تطبيق الاستبانة و تفريغ نتائجها:

تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تفريغ النتائج من خلال مفتاح التصحيح الآتي:

الجدول (3) مفتاح التصحيح لاستجابات أفراد العينة

الاستجابة في الاستبانة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
التقدير	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

وتم حساب طول الفئة على النحو الآتي: تقسيم المدى (أكبر قيمة في مفتاح التصحيح – أصغر قيمة في مفتاح التصحيح) على عدد الفئات (5-1)÷ 5= 0.8 (وهو طول الفئة)، وبعد إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة في مفتاح التصحيح تم تحديد خمس مستويات للتعامل مع متوسطات الدرجات (فرج الله، 2017، 53)، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (4) فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها

فئات القيم	من 1إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
درجة التطبيق	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية(SPSS) في تنفيذ الأساليب الاحصائية المناسبة.

12- نتائج البحث ومناقشتها:

1-12- الإجابة عن أسئلة البحث:

2-1-12- الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية المتعلقة بالتجهيزات المدرسية في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين؟

بهدف الإجابة عن السؤال الأول تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الأول من الاستبانة وتم تحديد درجة تطبيق كل عبارة وفق متوسطاتها الحسابية. والجدول (5) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الأول

درجة تطبيق المساءلة الإدارية فيما يتعلق بالتجهيزات المدرسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1) يتحقق المدير من جاهزية أثاث المدرسة بشكل مستمر	3.45	0.64	مرتفعة
2) يتحقق المدير من جاهزية مبنى المدرسة	3.66	1.22	مرتفعة
3) يتابع المدير إجراءات صيانة التجهيزات المدرسية بشكل مستمر	3.51	0.79	مرتفعة
4) يتابع المدير استلام أمين المخبر للتقنيات التعليمية	2.88	1.08	متوسطة
5) يتحقق المدير من جاهزية مخبر المدرسة	2.63	0.64	متوسطة
6) يتحقق المدير من جاهزية مكتبة المدرسة	2.81	0.64	متوسطة
7) يتحقق المدير من جاهزية الملاعب وساحة المدرسة	2.83	1.22	متوسطة
8) يشرف المدير على توزيع موارد التدفئة بشكل مناسب على كافة الغرف الصفية	2.45	0.79	منخفضة
9) يتحقق المدير من نظافة المبنى المدرسي بشكل مستمر	2.90	1.08	متوسطة
10) يتحقق المدير من جاهزية المرافق الصحية ونظافتها	2.63	0.90	متوسطة
11) يتحقق المدير من جاهزية غرفة المنهج الصحي	2.61	0.64	متوسطة
12) يتحقق المدير من توافر التهوية والإضاءة المناسبة في الغرف الصفية	2.68	1.22	متوسطة
13) يتحقق المدير من جاهزية مدخل المدرسة والأبواب الرئيسية	3.80	1.05	مرتفعة
المتوسط الحسابي للمحور الأول	**2.99**	**0.92**	متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للمحور الأول من الاستبانة " المساءلة الإدارية المتعلقة بالتجهيزات المدرسية" قد بلغت (2.99) بدرجة تطبيق متوسطة، بانحراف معياري (0.92)، كما تبين أن (4) عبارات قد جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة، و(8) عبارات قد جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، وعبارة واحدة جاءت بدرجة تطبيق منخفضة، كما يتبين أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات التي جاءت بدرجة تطبيق متوسطة هي في الحد الأدنى من فئة المتوسط وأقرب إلى المنخفض، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الحسين (2010) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أسباب عديدة منها أن أغلب مديري المدارس يلجؤون إلى تقديم طلبات تتعلق بصيانة المبنى المدرسي وتجهيزاته، إلا أن النقص في الإمكانات المادية، والتعقيدات الروتينية لإجراءات الصيانة وتأمين المستلزمات يقف عائقاً دون تحقيق هذه الطلبات ما يؤخر في عمليات توفير التجهيزات المدرسية وصيانتها. كما أن بعض المديرين يقومون بتحميل مسؤولية التجهيزات المدرسية ولاسيما المكتبة والمخبر المدرسي إلى الإداريين

المكلفين بهذه المهام في المدرسة، ويعزز هذا الأمر انشغال مديري المدارس بالأمور الإدارية، وكثرة الأعباء المتعلقة بمهام مدير المدرسة، ولاسيما في المدارس التي لا يتوفر فيها معاون مدير.

3-1-12- الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة تطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية المتعلقة بشؤون التلاميذ في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين؟

بهدف الإجابة عن السؤال الثاني تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثاني من الاستبانة وتم تحديد درجة تطبيق كل عبارة وفق متوسطاتها الحسابية. والجدول (6) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثاني

درجة تطبيق المساءلة الإدارية فيما يتعلق بالتلاميذ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
14) يشرف المدير على القضايا المتعلقة بقيد وقبول التلاميذ	3.42	0.56	مرتفعة
15) يتابع المدير توزيع التلاميذ على الشعب الصفية	3.35	1.09	متوسطة
16) يتابع المدير سجلات تفقد دوام التلاميذ	3.45	1.67	مرتفعة
17) يتابع المدير ملاحظات المعلمين بالنسبة لسلوك التلاميذ	2.63	1.96	متوسطة
18) يناقش المدير مع المعلمين المشكلات التعليمية الخاصة بالتلاميذ	2.62	1.44	متوسطة
19) يناقش المدير مع أولياء الأمور المشكلات الخاصة بالتلاميذ	3.38	0.64	متوسطة
20) يشرف المدير على التلاميذ في ساحة المدرسة	2.63	0.79	متوسطة
21) يشرف المدير على عملية دخول التلاميذ إلى المدرسة وخروجهم منها	3.41	1.08	مرتفعة
المتوسط الحسابي للمحور الثاني	**3.11**	**1.15**	**متوسطة**

يتبين من الجدول (6) أن قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للمحور الثاني من الاستبانة " المساءلة الإدارية المتعلقة بشؤون التلاميذ" قد بلغت (3.11) بدرجة تطبيق متوسطة، بانحراف معياري (1.15)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تدل على تباين درجات استجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط العام لدرجة المحور، كما يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور قد جاءت مرتفعة بالنسبة لثلاث عبارات تتعلق بمتابعة القضايا المتعلقة بقيد وقبول التلاميذ وسجلات تفقد دوام التلاميذ، ومتابعة عملية دخول التلاميذ إلى المدرسة وخروجهم منها، وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحسن (2010) وتعكس هذه النتيجة حرص مديري المدارس على متابعة دوام التلاميذ وحضورهم للدروس نظراً للمسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتق الإدارة المدرسية في هذا المجال، ولاسيما في ظل الظروف الحالية التي تشهدها البلاد، كما يتبين أن درجة الموافقة جاءت متوسطة بالنسبة لباقي العبارات، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مناقشة ومعالجة العديد من المشكلات والقضايا المتعلقة بشؤون التلاميذ من قبل الإداريين أو المعلمين في المدرسة نظراً لانشغال مدير المدرسة بالأمور والمهام الإدارية، كما أن المعلمين والموجهين والمرشدين الاجتماعيين هم أكثر دراية بأحوال التلاميذ ومشاكلهم من مدير المدرسة، وأكثر قدرة على حلها ومعالجتها في أغلب الأحيان، ولاسيما في ظل الأعداد الكبيرة للتلاميذ في مدارس الحلقة الأولى.

4-1-12- الإجابة عن السؤال الثالث: ما درجة تطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية المتعلقة بشؤون العاملين في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين ؟

بهدف الإجابة عن السؤال الثالث تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثالث من الاستبانة وتم تحديد درجة تطبيق كل عبارة وفق متوسطاتها الحسابية. والجدول (8) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثالث

درجة تطبيق المساءلة الإدارية فيما يتعلق بالعاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
22) يتابع المدير عملية تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الوزارية من قبل العاملين في المدرسة	4.33	0.55	مرتفعة جداً
23) يتابع المدير التزام العاملين بالدوام المدرسي	4.25	0.55	مرتفعة جداً
24) يتحقق المدير من تكليف العاملين في المدرسة وفق تخصصاتهم	3.21	1.15	متوسطة
25) يقدم المدير التوصيات الخاصة بنقل العاملين في المدرسة	2.44	1.71	منخفضة
26) يتابع المدير تنفيذ العاملين في المدرسة للمهام الموكلة إليهم	3.34	1.28	متوسطة
27) يتابع المدير التزام العاملين في المدرسة باتباع الدورات التدريبية	2.51	1.01	منخفضة
28) يتابع المدير تأمين احتياجات المدرسة من التخصصات العلمية والكوادر الإدارية	2.58	1.48	منخفضة
المتوسط الحسابي للمحور الثالث	**3.24**	**1.10**	متوسطة

يتبين من الجدول (7) أن قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للمحور الثالث من الاستبانة " المساءلة الإدارية المتعلقة بشؤون العاملين" قد بلغت (3.24) بدرجة تطبيق متوسطة، بانحراف معياري (1.10)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تدل على تباين درجات استجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحسابي لهذا المحور، كما يتبين أن العبارات المتعلقة بتنفيذ القوانين والأنظمة الصادرة عن الإدارة التربوية، ومتابعة دوام العاملين في المدرسة قد جاءت بدرجة مرتفعة جداً ،وتتفق هذه الدراسة مع دراسة حويل (2012) وتعد هذه النتيجة منطقية نظراً لأن أكثر الأمور التي يَسأل ويُسأل عنها مديري المدارس هي موضوع دوام العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين، كما يتبين من الجدول السابق أن عبارتين جاءتا بدرجة متوسطة هما (يتحقق المدير من تكليف العاملين في المدرسة وفق تخصصاتهم، يتابع المدير تنفيذ العاملين في المدرسة للمهام الموكلة إليهم بتكليف العاملين في المدرسة)، ويمكن تفسير هذ النتيجة إلى تأثر تكليف العاملين من مدرسين وإداريين في المدرسة بعدد من المتغيرات مثل توفر الاختصاصات المطلوبة من اذ الكم والنوع، وجهة التكليف للعامل، وبالتالي جاءت درجات استجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارة متباينة، ويؤكد هذا التباين القيمة المرتفعة للانحراف المعياري لهذه العبارة، كما جاءت العبارة بمتابعة التزام العاملين في المدرسة بالدورات التدريبية، وكذلك العبارات المتعلقة بنقل العاملين في المدرسة من وإلى المدرسة بدرجة منخفضة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن هذه الأمور وعلى الرغم من دور مدير المدرسة بها إلا أن الدور الأكبر يكون عادة للإدارة التربوية.

5-1-12- الإجابة عن السؤال الرابع: ما درجة تطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية المتعلقة بالعملية التعليمية في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين ؟

بهدف الإجابة عن السؤال الرابع تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الرابع من الاستبانة وتم تحديد درجة تطبيق كل عبارة وفق متوسطاتها الحسابية. والجدول (8) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الرابع

درجة تطبيق المساءلة الإدارية فيما يتعلق بالعملية التعليمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
29) يتابع المدير تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي	4.11	0.35	مرتفعة
30) يطلع المدير على دفاتر التحضير اليومية للمعلمين	2.33	0.19	منخفضة
31) يتابع المدير تنفيذ الأنشطة اللاصفية	3.98	0.36	منخفضة

32) يشرف المدير على سير العملية الامتحانية	4.55	0.85	مرتفعة جداً
33) يطلع المدير على أسئلة الامتحانات وسلالم التصحيح	3.41	0.33	مرتفعة
34) يتحقق المدير من تسليم المعلمين لنتائج الامتحانات في الأوقات المحددة	3.79	0.58	مرتفعة
35) يتحقق المدير من ملائمة الاختبارات المدرسية لمواصفات الاختبار الجيد	2.25	0.41	منخفضة
36) يشارك المدير في تحليل نتائج الاختبارات والامتحانات للوقوف على مستوى أداء التلاميذ	1.91	0.32	منخفضة
37) يناقش المدير ملاحظات المعلمين حول المناهج المطّورة	2.62	1.11	متوسطة
38) ينفذ المدير زيارات صفية للإشراف على سير العملية التعليمية	2.67	0.79	متوسطة
المتوسط الحسابي للمحور الرابع	**3.16**	**0.53**	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للمحور الرابع من الاستبانة " المساءلة الإدارية المتعلقة بالعملية التعليمية" قد بلغت (3.16) بدرجة تطبيق متوسطة، بانحراف معياري (0.53)، وهي قيمة منخفضة نسبياً تدل على قلة تباين درجات استجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحسابي بالنسبة لهذا المحور، كما يتبين من الجدول السابق أن العبارات المتعلقة بتنظيم برنامج الدروس بإدارة العملية الامتحانية والإشراف على الأنشطة اللاصفية قد جاءت بدرجة مرتفعة جداً أو مرتفعة، بينما جاءت العبارات المتعلقة بالزيارات الصفية ومناقشة الملاحظات حول المناهج المطّورة متوسطة، وجاءت العبارات المتعلقة بمراجعة الاختبارات منخفضة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحسن (2010) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أسباب عديدة منها انشغال مدير المدرسة بالأمور الإدارية الروتينية، وقلة تطبيق مهامه الإشرافية المتعلقة بالعملية التعليمية على الرغم من أنها واردة في النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي. كما تعود هذه النتيجة إلى تركز اهتمام المدير على النواحي الإدارية يجعله يفقد الكثير من خبرته في مجال التعليم، وبالتالي يصعب عليه المساءلة فيما يتعلق بالأمور التعليمية. كما يرى الكثير من مديري المدارس أن عمليات المساءلة المتعلقة بالعملية التعليمية يجب أن تتم من قبل الموجهين التربويين بشكل رئيس.

6-1-12- الإجابة عن السؤال الخامس: ما درجة تقييم المعلمين لعملية المساءلة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في محافظة اللاذقية؟

بهدف الإجابة عن السؤال الخامس تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الخامس من الاستبانة وتم تحديد درجة تطبيق كل عبارة وفق متوسطاتها الحسابية. والجدول (9) يوضح نتائج ذلك.

لجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الخامس

درجة تقييم المعلمين لعملية المساءلة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
39) تتم عملية المساءلة الإدارية وفق معايير واضحة	2.55	1.15	منخفضة
40) يتم إبلاغ جميع العاملين بآليات المساءلة الإدارية المتبعة	2.51	1.38	منخفضة
41) تقوم معايير المساءلة الإدارية على مدى انسجام مخرجات التعلم مع الأهداف المحددة	2.63	1.27	متوسطة
42) يتم تطبيق المساءلة الإدارية بناء على معلومات واضحة وموثوقة	2.71	1.55	متوسطة
43) يتيح مدير المدرسة الفرص للعاملين في الرد على الاستجوابات المقدمة إليهم	4.07	0.93	مرتفعة
44) يتم تطبيق المساءلة الإدارية وفق مبدأ التكافؤ بين العاملين	2.61	0.82	متوسطة
45) يتم تنفيذ المساءلة الإدارية بناء على معايير موضوعية بعيدة عن التقييم الشخصي	2.66	1.13	متوسطة
46) يتم إطلاع العاملين على نتائج المساءلة الإدارية المتعلقة بأدائهم	2.37	1.11	متوسطة
47) يوثق مدير المدرسة نتائج المساءلة الإدارية بدقة وموضوعية	2.68	1.38	متوسطة
المتوسط الحسابي للمحور الخامس	**2.75**	**1.19**	**متوسطة**

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على المحور الخامس من الاستبانة قد بلغ (2.75) بدرجة متوسطة، بانحراف معياري (1.19) وهي قيمة مرتفعة نسبياً تدل على تباين درجات استجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحسابي بالنسبة لهذا المحور، ويمكن تفسير هذه النتيجة بعاملين الأول عدم وجود معايير واضحة للمساءلة الإدارية من قبل الإدارة التربوية ما يجعل هذه العملية تتأثر بالسمات الشخصية وخبرات مدير المدرسة ونمط الإدارة الذي يتبعه، و العامل الثاني هو تباين آراء ووجهات نظر المعلمين حول موضوع المساءلة الإدارية فمن يشعر بالرضى الوظيفي عن نمط الإدارة وعلاقته مع المدير، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على نظرته لعملية المساءلة الإدارية، والعكس صحيح، فعندما يسود المدرسة مناخ تنظيمي سلبي وعلاقات يغلب عليها التوتر والصراع تكون وجهة نظر المعلمين سلبية حول أي مساءلة يقوم بها المدير.

2-12- اختبار فرضيات البحث:

1-2-12- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين فيما يتعلق بتطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية وفق متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وتم استخدام الاختبار الإحصائي (ت ستيودنت) وفق متغير جنس المدير. والجدول (10) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستيودنت) وفق متغير جنس المدير

المحور	جنس المدير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيم (ت) ستيودنت	الدلالة الإحصائية	القرار
التجهيزات المدرسية	ذكر	153	40.48	4.23	329	8.354	0.000	يوجد فرق
	أنثى	178	37.24	2.75				
شؤون التلاميذ	ذكر	153	24.78	2.16	329	-0.927	0.355	لا يوجد فرق
	أنثى	178	24.99	1.96				
شؤون العاملين	ذكر	153	22.39	2.50	329	-1.007	0.315	لا يوجد فرق
	أنثى	178	22.68	2.67				
العملية التعليمية	ذكر	153	31.59	4.69	329	-0.289	0.773	لا يوجد فرق
	أنثى	178	31.74	4.59				
معايير عملية المساءلة الإدارية	ذكر	153	25.01	2.11	329	1.781	0.076	لا يوجد فرق
	أنثى	178	24.59	2.13				

يتبين من الجدول (10) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (ت ستيودنت) وفق متغير جنس المدير، أكبر من (0.05) باستثناء محور (المساءلة الإدارية المتعلقة بالتجهيزات المدرسة) فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (ت ستيودنت) (0.00) ما يعني وجود فرق بالنسبة لهذا المحور، وهذا الفرق لصالح الفئة ذات المتوسط الحسابي الأعلى وهي فئة الذكور، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن التجهيزات المدرسية من أثاث ولوازم وصيانة للمبنى المدرسي تتطلب الكثير من الإجراءات والمتابعة ما بين دوائر الأبنية المدرسية والمحاسبة والتعليم الأساسي والمستودعات التابعة لمديرية التربية، ولذلك يمكن أن تتم المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس أكثر من المديرات الإناث. أما بالنسبة لباقي محاور الاستبانة والتي تتعلق بالمساءلة الإدارية بالنسبة لمجالات (التلاميذ، العاملون، العملية التعليمية) وكذلك بالنسبة لمعايير المساءلة فإنها يمكن أن ترتبط بالسمات الشخصية للمدير، ونمط الإدارة المتبع، ودرجة تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة،

وهذه المتغيرات والعوامل لا تختلف عادة بين الذكور والإناث. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من Berryhil, &, Linney (2016)، وبني فواز (2019)، وAtaphia (2014)، والحسن (2010).

12-2-2- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين فيما يتعلق بتطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية وفق متغير التوزع الجغرافي (ريف- مدينة).

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وتم استخدام الاختبار الإحصائي (ت ستيودنت) وفق متغير التوزع الجغرافي (ريف- مدينة). والجدول (11) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستيودنت) وفق متغير التوزع الجغرافي (ريف- مدينة)

المحور	التوزع الجغرافي (ريف- مدينة)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيم (ت) ستيودنت	الدلالة الإحصائية	القرار
التجهيزات المدرسية	مدينة	123	38.79	4.08	329	0.19	0.85	لا يوجد فرق
	ريف	208	38.71	3.74				
شؤون التلاميذ	مدينة	123	24.72	2.11	329	(1.18)	0.24	لا يوجد فرق
	ريف	208	25.00	2.02				
شؤون العاملين	مدينة	123	22.39	2.44	329	(0.85)	0.40	لا يوجد فرق
	ريف	208	22.64	2.68				
العملية التعليمية	مدينة	123	31.72	4.69	329	0.14	0.89	لا يوجد فرق
	ريف	208	31.64	4.61				
معايير عملية المساءلة الإدارية	مدينة	123	24.71	1.98	329	(0.49)	0.62	لا يوجد فرق
	ريف	208	24.83	2.22				

يتبين من الجدول (11) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (ت ستيودنت) وفق متغير التوزع الجغرافي (ريف- مدينة) أكبر من (0.05) بالنسبة لجميع محاور الاستبانة، ما يعني قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين فيما يتعلق بتطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية وفق متغير التوزع الجغرافي (ريف- مدينة). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قضية المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس هو موضوع داخلي ضمن المدرسة، وهو أمر ذاتي يقوم به المدير وفق أسلوبه وطريقته الإشرافية في المدرسة، وبالتالي قلما يتأثر بدرجة قرب أو بعد المدرسة من مركز المدينة وبالتالي من الإدارة التربوية المتمثلة بمديرية التربية وبوزارة التربية.

12-2-3- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين فيما يتعلق بتطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية وفق متغير المؤهل العلمي للمدير.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) للمقارنات المتعددة وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي والتربوي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمF	قيمة الدلالة	القرار
التجهيزات المدرسية	معهد متوسط	41	38.54	4.26	بين المجموعات	49.83	2	24.92	1.68	0.19	لا توجد فروق
	إجازة	212	38.52	3.73	داخل المجموعات	4872.30	328	14.85			
	دبلوم تأهيل تربوي فما	78	39.44	3.96	المجموع	4922.13	330				

	فوق											
شؤون التلاميذ	معهد متوسط	41	24.76	1.85	بين المجموعات	13.29	2	6.65	1.58	0.21	لا توجد فروق
	إجازة	212	25.04	2.14	داخل المجموعات	1381.22	328	4.21			
	دبلوم تأهيل تربوي فما فوق	78	24.58	1.91	المجموع	1394.51	330				
شؤون العاملين	معهد متوسط	41	22.63	2.55	بين المجموعات	.68	2	0.34	0.05	0.95	لا توجد فروق
	إجازة	212	22.51	2.54	داخل المجموعات	2213.34	328	6.75			
	دبلوم تأهيل تربوي فما فوق	78	22.59	2.77	المجموع	2214.02	330				
العملية التعليمية	معهد متوسط	41	32.20	4.56	بين المجموعات	17.36	2	8.68	0.40	0.67	لا توجد فروق
	إجازة	212	31.52	4.66	داخل المجموعات	7062.08	328	21.53			
	دبلوم تأهيل تربوي فما فوق	78	31.79	4.61	المجموع	7079.44	330				
معايير عملية المساءلة الإدارية	معهد متوسط	41	24.61	2.22	بين المجموعات	2.04	2	1.02	0.22	0.80	لا توجد فروق
	إجازة	212	24.78	2.10	داخل المجموعات	1494.30	328	4.56			
	دبلوم تأهيل تربوي فما فوق	78	24.88	2.17	المجموع	1496.34	330				

يتبين من الجدول (12) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار أنوفا أكبر من (0.05) بالنسبة لجميع محاور الاستبانة ما يعني قبول الفرضية الصفرية وبالتالي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين فيما يتعلق بتطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمساءلة الإدارية وفق متغير المؤهل العلمي للمدير، ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن تطبيق المساءلة الإدارية يتطلب خبرة في العمل الإداري والتعاوني والتنسيق بين الكوادر الإدارية والتعليمية في المدرسة، ولا يتأثر كثيراً بشهادة المدير أو تحصيله العلمي والذي يستهدف بالدرجة الأولى إعداده ليكون معلماً يمتلك مهارات إدارة الصف والتدريس الفعال. وتختلف نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة القرني (2018)، وتختلف مع نتائج دراسة الحسن (2010)، والغامدي (2017)، وبني فواز (2019).

13-مقترحات البحث:

13-1- تنفيذ دورة تدريبية لمديري المدارس حول المساءلة الإدارية وكيفية تطبيقها في أثناء تنفيذ مهام ووظائف مدير المدرسة.

13-2- تعديل النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي باذ يتضمن إشارة واضحة وصريحة لعملية تطبيق المساءلة الإدارية من قبل مدير المدرسة ومعاييرها وشروطها وآلياتها.

13-3- إجراء دراسات أخرى حول تطبيق المساءلة الإدارية من قبل المشرفين التربويين والاختصاصيين، ومن قبل مدير المدارس في مراحل دراسية مختلفة.

13-4- إجراء دراسة حول درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل المدير المندب من التربية في المدارس الخاصة.

- المراجع العربية:

- أبو علام، رجاء محمود.(2004). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة، مصر: دار النشر للجامعات.
- بطاح، أحمد.(2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. القاهرة، مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- بني فواز، عبد الرحمن محمد.(2019). درجة تطبيق المساءلة التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة المفرق من وجهة نظر المديرين فيها. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد (3)، العدد (16)، ص 1–17.
- الحارثي، عبد الله بن صالح.(2019). المساءلة التربوية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحسن، مي محمد محمود .(2010). درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة. [جامعة النجاح الوطنية. غزة.
- حويل، إيمان مصطفى.(2012). واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، غزة.
- الشايب، أحمد؛ أبو حمور، عنان.(2014). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان، الأردن: الأكاديميين للنشر والتوزيع.
- الشريف، حنين نعمان (2013)، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صبيح، أحمد مصطفى.(2016). الرقابة المالية و الإدارية و دورها في الحد من الفساد الإداري. القاهرة، مصر: مركز الدراسات العربية.
- الغامدي، هالة عبد الله بسيسي الزهيري.(2017). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (5)، ص 167–175.
- فرج الله، عبد الكريم موسى أحمد.(2017). مقدمة في الإحصاء التربوي. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- القرني، نورا عوض.(2018) في السعدية بعنوان: واقع تطبيق قادة مدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (180 الجزء الأول). ص 467–515.
- قنديلجي، عامر ابراهيم.(2015). منهجية البحث العلمي، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- مؤتمر الإصلاح المدرسي، الإمارات، 17–19 نيسان 2007.
- مؤتمر قمة التطوير التعليمي، قطر، 2009.
- مؤتمر وزارة التربية حول الاصلاح التربوي العراق، 2016.

- المراجع الأجنبية:

- Ataphia, D., (2014). An Assessment Of Accountability Among Teachers In Secondary Schools In Delta State. African Journal Of Social Sciences, 1(1), Pp 115-125
- Berryhil, B, & Linney, L.(2016). School Accountability In The Western Australian Public School Sector: Perceptions Of Leaders In The Field. M.A Thesis. Murdoch University Perth Western Australia.

Klatt, Murphy, (2002). **Frequently Asked Questions**. From: www.murphyklatt.com/fags.html. Retrieved 28/2/2002

The degree of application of principals of basic education schools (the first cycle) to administrative accountability in Lattakia Governorate from the point of view of teachers

Abstract

The aim of this research is to determine the degree of application of principals of basic education schools (the first cycle) to administrative accountability in Lattakia Governorate from the point of view of teachers, and the impact of the variables (sex of the principal, school district, educational qualification of the principal) in that, and in order to achieve the objectives of the research, a questionnaire was designed. From (47) phrases divided into five axes, as for the research sample, it included (331) male and female teachers from basic education schools (first cycle) in Lattakia Governorate, and the research reached the following results:

- The degree of application of administrative accountability by principals of basic education schools (the first cycle) in Lattakia governorate from the point of view of teachers with regard to all axes was average, and the areas of application of administrative accountability were according to the following order: (personnel affairs, the educational process, student affairs, and school supplies).
- The degree of evaluation of administrative accountability standards from teachers' point of view was medium.
- There are statistically significant differences between the mean scores of teachers' responses regarding the application of principals of basic education schools (the first cycle) to administrative accountability according to the principal's gender variable in favor of males in the field of school supplies, while there were no differences in the rest of the fields.
- There are no statistically significant differences between the mean scores of teachers' responses regarding the application of principals of basic education schools (the first cycle) to administrative accountability according to the variables of school district K, and the educational qualification of the principal.

- **Keywords:** administrative accountability.

الاستبيان

عزيزتي المُعلمة.....عزيزي المُعلم.....

تقوم الباحثة بإجراء بحث بعنوان:

درجة تطبيق مديري المدارس للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية

أرجو منكم المساهمة في هذا البحث من خلال الاجابة على عبارات الاستبانة الذي بين أيديكم بشكل كامل، علماً أن الاجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

بيانات أساسية:

- عنوان المدرسة:.....

- جنس مدير المدرسة:

- التوزيع الجغرافي (ريف- مدينة)

☐ ذكر

☐ أنثى

- المؤهل العلمي لمدير المدرسة:

☐ معهد متوسط

☐ إجازة جامعية.

☐ دبلوم تأهيل تربوي فما فوق

درجة تطبيق مدير المدرسة للمسائلة الإدارية فيما يتعلق بالتجهيزات المدرسية	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
1) يتحقق المدير من جاهزية أثاث المدرسة بشكل مستمر					
2) يتحقق المدير من جاهزية مبنى المدرسة					
3) يتابع المدير إجراءات صيانة التجهيزات المدرسية بشكل مستمر					
4) يتابع المدير استلام أمين المخبر للتقنيات التعليمية					
5) يتحقق المدير من جاهزية مخبر المدرسة					
6) يتحقق المدير من جاهزية مكتبة المدرسة					
7) يتحقق المدير من جاهزية الملاعب وساحة المدرسة					
8) يشرف المدير على توزيع موارد التدفئة بشكل مناسب على كافة الغرف الصفية					
9) يتحقق المدير من نظافة المبنى المدرسي بشكل مستمر					
10) يتحقق المدير من جاهزية المرافق الصحية ونظافتها					
11) يتحقق المدير من جاهزية غرفة المنهج الصحي					
12) يتحقق المدير من توافر التهوية والإضاءة المناسبة في الغرف					

الصفية					
13) يتحقق المدير من جاهزية مدخل المدرسة والأبواب الرئيسية					
درجة تطبيق مدير المدرسة للمسائلة الإدارية فيما يتعلق بالتلاميذ	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
14) يشرف المدير على القضايا المتعلقة بقيد وقبول التلاميذ					
15) يتابع المدير توزيع التلاميذ على الشعب الصفية					
16) يتابع المدير سجلات تفقد دوام التلاميذ					
17) يتابع المدير ملاحظات المعلمين بالنسبة لسلوك التلاميذ					
18) يناقش المدير مع المعلمين المشكلات التعليمية الخاصة بالتلاميذ					
19) يناقش المدير مع أولياء الأمور المشكلات الخاصة بالتلاميذ					
20) يشرف المدير على التلاميذ في ساحة المدرسة					
21) بشرف المدير على عملية دخول التلاميذ إلى المدرسة وخروجهم منها					
درجة تطبيق مدير المدرسة للمسائلة الإدارية فيما يتعلق بالعاملين في المدرسة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
22) يتابع المدير عملية تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الوزارية من قبل العاملين في المدرسة					
23) يتابع المدير التزام العاملين بالدوام المدرسي					
24) يتحقق المدير من تكليف العاملين في المدرسة وفق تخصصاتهم					
25) يقدم المدير التوصيات الخاصة بنقل العاملين في المدرسة					
26) يتابع المدير تنفيذ العاملين في المدرسة للمهام الموكلة إليهم					
27) يتابع المدير التزام العاملين في المدرسة باتباع الدورات التدريبية					
28) يتابع المدير تأمين احتياجات المدرسة من التخصصات العلمية والكوادر الإدارية					
درجة تطبيق مدير المدرسة للمسائلة الإدارية فيما يتعلق بالعملية التعليمية	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
29) يتابع المدير تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي					
30) يطلع المدير على دفاتر التحضير اليومية للمعلمين					
31) يتابع المدير تنفيذ الأنشطة اللاصفية					
32) يشرف المدير على سير العملية الامتحانية					
33) يطلع المدير على أسئلة الامتحانات وسلالم التصحيح					
34) يتحقق المدير من تسليم المعلمين لنتائج الامتحانات في الأوقات المحددة					
35) يتحقق المدير من ملائمة الاختبارات المدرسية لمواصفات الاختبار الجيد					
36) يشارك المدير في تحليل نتائج الاختبارات والامتحانات للوقوف على					

مستوى أداء التلاميذ					
37) يناقش المدير ملاحظات المعلمين حول المناهج المطّورة					
38) ينفذ المدير زيارات صفية للإشراف على سير العملية التعليمية					
معايير المساءلة المطبقة في المدرسة	درجة موافقتك على العبارة				
	منخفضة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
39) تتم عملية المساءلة الإدارية وفق معايير واضحة					
40) يتم إبلاغ جميع العاملين بآليات المساءلة الإدارية المتبعة					
41) تقوم معايير المساءلة الإدارية على مدى انسجام مخرجات التعلم مع الأهداف المحددة					
42) يتم تطبيق المساءلة الإدارية بناء على معلومات واضحة وموثوقة					
43) يتيح مدير المدرسة الفرص للعاملين في الرد على الاستجوابات المقدمة إليهم					
44) يتم تطبيق المساءلة الإدارية وفق مبدأ التكافؤ بين العاملين					
45) يتم تنفيذ المساءلة الإدارية بناء على معايير موضوعية بعيدة عن التقييم الشخصي					
46) يتم إطلاع العاملين على نتائج المساءلة الإدارية المتعلقة بأدائهم					
47) يوثق مدير المدرسة نتائج المساءلة الإدارية بدقة وموضوعية					

الملحق (2) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط	رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط
1	**0.658	26	**0.694
2	*0.777	27	**0.711
3	**0.731	28	**0.739
4	**0.638	29	**0.789
5	**0.647	30	**0.639
6	**0.700	31	**0.738
7	**0.635	32	**0.754
8	**0.785	33	**0.895
9	**0.528	34	**0.731
10	**0.700	35	**0.739
11	**0.714	36	**0.668
12	**0.738	37	**0.618
13	**0.638	38	**0.750
14	**0.612	39	**0.784

**0.725	40	**0.710	15
**0.754	41	**0.789	16
**0.632	42	**0.731	17
**0.719	43	**0.419	18
**0.698	44	**0.689	19
**0.698	45	**0.625	20
**0.719	46	**0.719	21
**0.728	47	**0.782	22
		**0.738	25