

رولا الشوابكة: درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين

## درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين

أ.رولا حسن مفلح الشوابكة<sup>(1)</sup>

(قدم للنشر 1443/2/4 هـ - وقبل 1443/4/19 هـ)

المستخلص: هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، لغرض تحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي. وتم تطوير استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للمساءلة الإدارية، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الدرجة الكلية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة المساءلة الإدارية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخدمة لصالح فئة أدبي، وفئة لصالح ذو الخدمة 5 سنوات وأقل على التوالي. وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان أهمها العمل على تعميق وزيادة الوعي بضرورة زيادة الممارسات المتعلقة بالمساءلة الإدارية عن طريق تدريبهم.

الكلمات المفتاحية: المساءلة الإدارية، مديري المدارس الثانوية، المعلمين، محافظة مادبا.

### The degree of practicing administrative accountability among government secondary school principals in Madaba Governorate from the teachers' point of view

Rola M. Alshawabkeh<sup>(1)</sup>

(Submitted 12-09-2021 and Accepted on 24-11-2021)

**Abstract:** The study aimed to identify the degree of administrative accountability practice among government secondary school principals from the teachers' point of view. For the purpose of achieving this goal, the descriptive approach was used. A questionnaire was developed to measure the degree of school principals' practice of administrative accountability, and its validity and reliability were verified.

The study concluded that the total degree of the degree of administrative accountability among government secondary school principals was medium, and it was found that there were no statistically significant differences in the degree of administrative accountability due to the variables of gender and educational qualification, and there are statistically significant differences due to the variables of specialization and years of service in favor of a literary category, and a For those with service of 5 years and less, respectively. The study recommended a set of recommendations, the most important of which was working to deepen and increase awareness of the need to increase practices related to administrative accountability through training them.

**Keywords:** Administrative accountability, secondary school principals, teachers, Madaba Governorate.

(1) Department of Educational Administration and Leadership - College of Educational Sciences - Middle East University

(1) قسم الإدارة والقيادة التربوية - كلية العلوم التربوية - جامعة الشرق الأوسط

E-mail: Nidasaad6@gmail.com

## مقدمة

القاصر، كما أن تفعيل المساءلة كمبدأ أساسي في العمل الإداري تمثل عملية تنفيذية تتم وفق معايير محددة، وانتشارها كقيمة في الممارسات الإدارية سوف يؤدي إلى تصحيح أعمال المؤسسة من خلال إيجاد ثقافة إدارية وتنظيمية تعتمد بشكل أساسي على التوجه بالنتائج، والتزام بالشفافية مما يعزز حسن العلاقات ما بين الإدارة والموظفين، ويحسن التماسك الاجتماعي.

كما وتعد المساءلة من أبرز الاستراتيجيات للمحافظة على جودة العملية التعليمية؛ حيث تُسهم في تصحيح مسارها، وتحسين نوعية خدماتها المقدمة للمتعلمين، وتوجيه خططها المستقبلية (الطويل، 2006). وترتبط المساءلة بمراقبة الأداء داخل المؤسسات التعليمية؛ حيث يتم التأكد من أن القرارات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة تتوافق مع النتائج المرغوبة، وتتضمن هذه العملية وجود معايير محددة، لقياس الأداء الفعلي، وتصحيح الانحراف وعلاجه (محمد، 2009).

ولتحقيق عملية المساءلة الإدارية في النظام التعليمي لا بد أن تكون هنالك نماذج خاصة للمتابعة وتشتمل كافة الوحدات الإدارية في النظام التعليمي، لتمثيل المساءلة في النظام بأكمله، فالنماذج المستخدمة في المساءلة الإدارية تلعب دورًا بارزًا في إنجاز أعمال المؤسسات المختلفة، كما وتساعد في تسيير الأعمال للوصول إلى الأهداف المنشودة، وتساعد في تقليل التكاليف وتوفير للنظام الإداري بيانات ومعلومات يعتمد عليها في اتخاذ القرار وممارسة الرقابة وتبسيط الإجراءات بالإضافة إلى المساعدة في اتباع أساليب العمل المتفق عليه (ثابت، 2008).

وتستطيع المؤسسات التي تمتلك مواطن القوى في تحقيق المساءلة الإدارية من التعبير عن نفسها بشكل أمودجي من خلال تقديم الخدمات التي يصعب على المؤسسات تقليدها، وخاصة المؤسسات التي تمتلك الكفايات المتميزة التي تعد حجر الزاوية بالنسبة لمزاياها

يعد النظام التعليمي من أكثر الأنظمة أهمية بوصفه المسؤول عن بناء وإعداد أجيال المستقبل، ونجاحه وفشله يعني نجاح أو فشل الإدارات الأخرى، وعليه لا بد أن يحظى هذا النظام بنوع من الاهتمام والمتابعة المستمرة لنقاط قوته ومواطن ضعفه، وأن يخضع لمراقبة دائمة للوقوف على سير العمل ومدى إمكانيته لمواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ عليه.

كما يهدف تأسيس النظام التعليمي إلى الإسهام الإيجابي في التنمية الاجتماعية والإقتصادية والتربوية، مما يتطلب من القائمين عليه، ضرورة الأخذ بمنهجية المراجعة والمتابعة، والتأكيد على تحسين مستويات أداء مخرجاتها وبلوغها التميز، والتأكيد أيضًا على المساءلة؛ لرفع كفاءته والمحافظة على جودة ونوعية المخرجات، ضمن أطر علمية وعملية، تتصف بالواقعية، والمرونة والديناميكية (أخوارشيدة، 2006).

ومن أجل تحقيق المهام المنوطة بالإدارة المدرسية، فإن المساءلة في التربية تشكل مطلباً لفئات المجتمع وشرائحه كافة، للتأكد من مدى تحقيق النظم التربوية لتوقعات مجتمعاتها، وبخاصة في ضوء كثير من التساؤلات التي تُثار حول مدى فاعلية مخرجات النظم التربوية وكفائتها، ومدى نجاحها في بناء الأطر المعرفية والقيمية والاتجاهات والمهاراتية لمداخلتها البشرية من الطلبة، وكذلك ما يتوقع منهم خدمة للمجتمع وإثراء للمعرفة والفكر الإنساني، فضلاً عن مخرجها الرئيس وهو بناء الإنسان الصالح، وبذلك بدأ ظهور نوع من المساءلة سُمي المساءلة الإدارية، ويعتبر مفهوم المساءلة من المفاهيم الحديثة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المؤسسات (الغريب، 2012).

وأشار ساهلبرج (Sahlberg, 2010) إلى أن المساءلة هي حافز إيجابي لإظهار انجاز الأفراد الجيد، ومعاقبة

التنافسية، وتساعد المؤسسة على خفض الكلف المرتبطة بعملية خلق القيمة والفرص وتحقيق الكلف (الدوري وصالح، 2009).

وإشار إلى كل ما سبق ولكون مدير المدرسة هو القائد والشخص المسؤول والقُدوة لكل العاملين في المدرسة والطلبة، فإن ممارسته للمساءلة الإدارية يعد من الأمور الرئيسة لتسير عمله بالشكل الأنسب، وتحدد هذه الممارسة وفقاً للمسؤوليات الإدارية والفنية التي تقع عليه، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للمساءلة الإدارية.

#### مشكلة الدراسة

في ظل البحث عن آليات مناسبة لتجويد العمليات التربوية وتحسين المخرجات التعليمية فقد ظهرت الحاجة إلى دراسة أنظمة المساءلة ومفاهيمها مثل التقييم والمتابعة، وبناء المعايير، ودراسة العلاقة بين المساءلة وعمليات المراجعة الذاتية والتقييم الخارجي، وبيان أثر المساءلة على جميع الجوانب الإدارية والتعليمية (الطويسى والطراونة، 2017).

وهذا وبالإضافة إلى إشارة الأدب التربوي العالمي إلى دور المساءلة في زيادة فاعلية الأداء كجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة (Harrison, 2015)، كما وتناولت العديد من الدراسات عمليات المساءلة الإدارية ودورها في علاج أوجه القصور في النظام التعليمي ككل، مما يؤدي إلى تحسين المنظومة التعليمية، فأشارت دراسة أبو كوش والشрман والبركات (2017) إلى أن مدير المدرسة مسؤول أمام وزارة التربية والتعليم وأمام افراد المجتمع المحلي والمهتمين بالعملية التعليمية، لذا فهو ملزم بالاجابة على جميع ما يتعلق بأداء مدرسته والعاملين فيها ومستوى تحسين الطلبة.

ومن أهم المبررات والأسباب التي دعت إلى ضرورة وجود نظام للمساءلة الإدارية حسب خبرة الباحثة

الطويلة بمجال عملها كمعلمة يتمثل في ازدياد الشعور عند أولياء الأمور بضرورة توجيه اهتمام أكبر لتعليم أبنائهم، والوعي المتزايد بدور المساءلة الإدارية كعامل ضبط للنوعية، والكفاية، والأداء الجيد، والوعي المتزايد بأساليب المساءلة الإدارية المستخدمة، وعدم توازي التوقعات مع الإنجازات في المؤسسات التربوية، وتدني المستوى الأكاديمي للطلبة، علاوة على اهتمام التربويين بتقويم نتائج عمليتي التعلم والتعليم خصوصاً مع التطور في التكنولوجيا التربوية الذي يساعد على قياس مخرجات النظام التربوي.

وبناء على ما سبق تولد لدى الباحثة الرغبة بالكشف عن مدى ممارسة المدارس الحكومية الثانوية للمساءلة الإدارية. لذا تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟

1. ما درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

#### أهمية الدراسة

يؤمل أن تحقق الدراسة الآتي:

1- إستفادة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا، في التعرف إلى درجة ممارسة المساءلة الإدارية، واتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الدرجة المرغوبة، أو رفعها إلى المستوى المطلوب إن تطلب الأمر.

### مفهوم المساءلة الإدارية

ظهر مفهوم المساءلة بعد تنامي دور النظم التربوية في المجتمعات البشرية وزيادة حساسيتها لهذه المجتمعات. كما أن تضخم وتزايد البعد الاستثماري للنظام التربوي يتطلب الاهتمام بمفهوم المساءلة. لذا فإن المطالبة بالمساءلة قائمة على اعتقاد المواطنين بأن التربية فشلت في التحقيق الفاعل لتوقعاتهم (الطويل، 2006).

وعلى الرغم من كون مفهوم المساءلة من المفاهيم المستخدمة بكثرة في أدبيات الإدارة العامة إلا ان المصطلح ما زال يفتقر إلى التحديد لمفاهيمي الدقيق، ويتداخل مفهوم المساءلة والمسؤولية. وتأتي كلمة مساءلة من الناحية اللغوية من الفعل ساءل، إلا أن المعاجم لم تتناول هذه الكلمة ولكنها تناولت كلمة مسؤولية وهي تختلف بالمعنى إذ تطلق كلمة مسؤولية من الناحية الأخلاقية على التزام الشخص بما يصدر عنه من القول أو العمل، كما أنها تتضمن محاسبة الأشخاص عن تنفيذ الواجبات التي أقيمت على عاتقهم (كسبري، 2003).

وتعني المساءلة الإدارية أن الأفراد والمنظمات المكلفون بأداء أفعال وأنشطة يتم تحميلها المسؤولية واستجوابهم على انجاز الأفعال ومحاسبة الموظفين على أدائهم وانجازاتهم للواجبات التي يتوجب عليهم إنجازها ويتم الحكم على هذه المسؤولية أو قياسها من خلال معايير واضحة ومعلنة (الشريف، 2013).

وقد عرّفت المساءلة بأنها: عملية تتم ضمن إطار من العلاقة بين من توكل إليهم مسؤولية إنجاز مهام محددة، وبين من يمتلكون سلطة محاسبتهم على أدائهم (Haney, 2000). ورأى عايش (2005) فوجد أن المساءلة تعني الوسيلة التي يمكن للأفراد فيها ان يتحملوا تبعات ما يوكل إليهم من مسؤوليات بما يتوافق والمصلحة العامة، ووفقاً للأهداف المرسومة، وتستند إلى احترام الممارسات الجيدة،

2- لفت نظر القائمين على السياسة التربوية والتعليمية إلى أهمية المساءلة الإدارية في المدارس لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

3- تمثل إضافة علمية، ومعرفة للمكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة الأردنية بشكل خاص، بما تقدمه من أدب نظري.

4- قد تكون منطلقاً لأبحاث ودراسات جديدة في المؤسسات التربوية الأخرى، وذلك في ضوء النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها هذه الدراسة.

5- استفادة الباحثين الآخرين من طريق بناء أو تطوير أو استخدام ادوات البحث.

### مصطلحات الدراسة

#### المساءلة الإدارية

عُرِّفت بأنها: "قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال تقييم هذه الأعمال" (الطويل، 2006، 230).

أما التعريف الإجرائي للمساءلة الإدارية فهي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بتقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة ممارستهم للواجبات المنوطة بهم من وجهة نظر المعلمين.

#### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة مما يأتي:

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الحكومية الثانوية.

الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على محافظة مأدبا.

الحد الزمني: اقتصرت الدراسة على الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2018/2019.

وتحجيم الممارسات السيئة مع التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة في تطبيقها.

وعرفها الطويل (2006) بانها عملية تتضمن إطاراً من العلاقة بين من توكل إليهم مسؤولية إنجاز مهام محددة ومن يمتلكون سلطة محاسبتهم على أداءهم. وترى أخوارشيدة (2004) أن المساءلة بمفهومها الإيجابي يمكن أن تعتبرها عملية إدارية تهدف لمساءلة الإنجاز، وهذا يُعد مفهوماً أشمل من اعتبارها مساءلة بموجب المدخلات أو العمليات أو النتائج فقط، ويفضل تصميم عملية المساءلة لتكون أداة لإحداث تغيير إيجابي في السلوك والأداء، وإلا تقتصر أهدافها على المحاسبة والعقاب.

ويرى الخوالدة (2007) أن مفهوم المساءلة قد توسع أكثر من معناه الجوهرى المتضمن التقديم للمساءلة والمحاسبة، وإيقاع العقوبة؛ فعندما يتضمن مفهوم المساءلة عنصر التوضيح والشرح عن كيفية أداء العمل، أو الأداء، أو السلوك وتسويغه، فإنه حتماً يقدم أسباباً موضوعية ومقنعة، ويتضمن محاولة جادة لتشخيص مواطن الضعف والقوة، ومعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء، أو بيان مواطن القوة، وكيفية استغلالها، وتوظيفها لتحقيق نتائج إيجابية.

وأشار الجمني (2012) على أنها قدرة المستخدم على تنفيذ المهمات المحددة وقدرته على شرح وتفسير وتوضيح مستوى المكتسبات التي حققها بطريقة تبني ثقة المراقب، والاستعداد لقبول اللوم على الفشل أو قبول الثناء والتقدير على النجاح والإنجاز، وإجابة الأفراد أو المؤسسات عن الاسئلة التي توجه إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها.

يحظى موضوع المساءلة الإدارية باهتمام كبير من التربويين، وذلك بسبب التحولات والتغيرات والتطور الهائل والسريع في المجالات المختلفة الذي أحدث تغييراً كبيراً في النظام التربوي، ولذلك كان لا بد من إيجاد نظام

يرتقي بالمرجات التربوية لتواكب هذا التطور الهائل في التربية، فكان نظام المساءلة الإدارية. والمساءلة الإدارية ليست فكرة حديثة، وإن كان ثمة تباين بين مفهومها في الماضي ومفهومها في الحاضر، إذ كان تركيز المساءلة الإدارية في الماضي ينصب على ما يقدمه المعلم من معلومات للطالب وعلى الكيفية التي يتم بها تقديم هذه المعلومات له، فضلاً عن ما يتوفر في المدارس من مدخلات مختلفة كالموارد المالية مثلاً، في حين يتم التركيز حالياً في المساءلة الإدارية على مخرجات العملية التعليمية، وعلى نوعية هذه المخرجات ومدى تحقيقها لأهداف العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية (المدني، 2007).

والمساءلة كمفهوم يرتبط بعملية الإصلاح الإداري، حيث تعمل عند تطبيقها بالشكل المناسب على تخليص المؤسسة من أبعاد المحسوبة وتدفعها نحو الاستقامة والعمل وفق قواعد الجدارة وتكافؤ الفرص، وبناء على ما سبق يمكن تعريف المساءلة الإدارية بأنها إلتزام المدارس الثانوية الحكومية بتقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها، وفق الأهداف المرسومة، والقوانين واللوائح المعمول بها، للتأكد من ان القرارات والأنشطة المختلفة داخل المدرسة تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها والنتائج المرغوبة ويتم ذلك من خلال المراقبة والمتابعة للأداء وتصحيح الانحراف وعلاجه، وإتخاذ إجراءات بحق المخالفين.

#### أهمية المساءلة الإدارية

يعد وجود نظام للمساءلة الإدارية أمراً ضرورياً لاي سلوك في التنظيم الإداري الواجب وجوده لضبط سلوك العاملين، وإلزامهم بإتباع الأنظمة والقواعد التي يضعها هذا النظام بهدف إنجاز العمل، والحفاظ على حقوق العاملين، لذلك لا بد من إتباع إجراءات المساءلة الإدارية للحفاظ على مصالح المؤسسة وصيانة حقوق العاملين (القرني، 2018).

العام للمساءلة بموجبه، والهدف يجب أن يكون واضحًا، وفهمه ضمن قدرة أو استطاعة الشخص موضع المساءلة، كما أن أهداف المساءلة تنبع من الأهداف والمسؤوليات المحددة للشخص المسائل (أبو الكركي، 2003). ويتمثل هدف المساءلة في ما يقدم الشخص أو المؤسسة للمساءلة بموجبه وهو ما يجيب عن سؤال لماذا المساءلة (الشريف، 2013).

وقد حدد المدني (2007) أهداف المساءلة الإدارية ضمن ثلاثة أهداف رئيسة تتضمن:

- المساءلة الإدارية كوسيلة للرقابة والتحكم.
- المساءلة كنوع من الضمان للحقوق.
- المساءلة كعملية للتحسين المستمر.

#### أبعاد المساءلة الإدارية

يرى الطويل (2006) أن من عناصر المساءلة الضرورية هي الثقة بين السائل والمساءلة لضبط أداء النظام التربوي والمحافظة عليه كضمان فاعليته وتطوره وتغييره حيث أن المساءلة في جوهرها أمر تشاركي تقوم على التواصل والتفاعل بين جميع العاملين، واستعدادهم بأن يجعلوا أنفسهم موضع مساءلة وشفافية أما مرؤوسهم وملائهم الآخرين، والتوجه لاحترام كفاءات الآخرين والعناية بالأمر الموكلة لهم بدلاً من إهمالها.

وأشار غرين وونتريز (Greene & Winters, 2005) إلى أن الأهداف المنشودة من تحديد مكونات وعناصر المساءلة تبرز في توضيح إيجابيات وسلبيات تطبيقها في المؤسسات التربوية.

ويمكن الاستنتاج بناء على ما سبق أن من أهم الأبعاد والعناصر التي يمكن أن يقوم عليها نظام المساءلة الإدارية في المؤسسات التربوية هي كالاتي: بُعد المناهج، وبُعد الطلبة، وبُعد الإشراف التربوي، وبُعد المعلمون، وبُعد العلاقة مع مديرية التربية والتعليم.

كما تبرز أهمية المساءلة الإدارية كألية لضبط العمل الإداري وضمان حسن التوجيه، وتحقيق الفاعلية والكفاءة لمنظمات الإدارة العامة، وتظهر في كونها وسيلة لمتابعة عمل المرؤوسين، وهي أمر لازم لتحقيق فعالية التنظيم من حيث أنها مدخل للكشف عن الكيفية التي تم بها العمل، ومحاولة بيان المعوقات والصعوبات أو الأخطاء وتصويبها من خلال مراجعة السابق (Harris, 2006).

وتتمثل أهمية المساءلة الإدارية كمبدأ يحكم كل عمل يؤدي وكل سلوك يمارس حيث يؤدي تطبيق المساءلة الإدارية إلى نتائج عديدة مثل ربط الفكر بالتنفيذ ودقة اختيار القادة وتقييم الأداء، وتمثل المساءلة أحد المداخل التي تؤكد على أن المؤسسات التعليمية ينبغي أن تكون أكثر سيطرة على مدخلاتها وخرجاتها، وأكثر وعياً بأهدافها ومتطلبات المجتمع المحلي، وتؤكد على ضرورة التركيز على المخرجات التعليمية وطرق قياسها لمعرفة مدة تحققها للأهداف (محمد، 2012).

#### أهداف المساءلة الإدارية

وفي ظل الجدل الدائر حول مخرجات التعليم وتجويدها وضبطها بدأ القائمون على النظام التربوي بتحديد نظام للمساءلة في التربية يهدف إلى تحسين العمل التربوي وتطويره لتحقيق الأهداف المرجوة. وتعد المساءلة الإدارية أحد أكبر الموضوعات المهمة في العملية التربوية بعامة، والعملية التعليمية التعلمية بخاصة، فالنظام التعليمي يخضع باستمرار للدراسة والتمحيص لأداء العاملين في المؤسسات التعليمية وأنها بحاجة إلى تقويم مستمر، ونمط من المساءلة الإدارية لتصحيح مسار العملية التعليمية، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للطلبة، وكل ما له علاقة بالعملية التعليمية التعليمية (أخوارشيدة، 2006).

كما أن المقصود بأهداف المساءلة هو ما تسعى عملية المساءلة على تحقيقه، وهو ما يقدم الشخص

كما تمكنت الباحثة من الحصول على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغير الدراسة والتي تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

جاءت دراسة آل الحارث والطويل (2005) فقد هدفت التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك تعرف أثر متغيرات (الجنس، الخدمة، نوع المدرسة، مكان وجودها، المؤهل العلمي، طبيعة الكلية التي تخرج فيها المدير والمديرة، نوع التخصص) على اتجاهاتهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل لعام 2005/2004 والبالغ عددهم (490) مديراً ومديرة، في حين تكونت عينة الدراسة من (420) مديراً ومديرة، منهم (266) مديراً و (154) مديرة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات محايدة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهاتهم تعزى لنوع المدرسة، وكانت لصالح المدارس الخاصة. وفروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدبلوم، وفروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث.

كما وأجرت الراسبي (2006) دراسة هدفت إلى تطوير نموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عُمان من خلال دراسة واقع مساءلة الأداء في الميدان التربوي بالسلطنة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمشرفين في مديريات التربية والبالغ عددهم (3587) وتمثلت عينة الدراسة من (2393) فرداً من رؤساء أقسام مديريات التربية، والمشرفين ومديري المدارس. وأظهرت

النتائج أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق عناصر المساءلة الأداء جاءت بدرجة كبيرة في مجالي نظام التقرير عن النتائج التربوية والوصف الوظيفي، وجاءت بدرجة متوسطة في مجالات الأهداف التعليمية، والأهداف التربوية، والمعايير ونظام التقييم، ونظام الحوافز، كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الاجتماعي، وكانت لصالح الإناث، و لمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح فئة دبلوم متوسط، و لمتغير طبيعة العمل، ولصالح فئة المشرفين والمديرين والمعلمين، و لمتغير سنوات الخدمة وكانت لصالح فئة 11 سنة فأكثر. و بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

وقام المدني (2007) بدراسة هدفت التعرف إلى المساءلة الإدارية وتطبيقاتها ومعوقاتهما في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتكونت مجتمع وعينة الدراسة من من جميع مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وعددهم ومساعدتهم وعددهم (87) فرداً من (42) إدارة. واستخدمت الاستبانة المكونة من 81 فقرة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت بدرجة غالباً محور تطبيق المساءلة الإدارية، كما بينت عدم وجود فروق في درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها تبعاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، والخدمة، والمسعى الوظيفي، وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية منفردة مع بعضها البعض ومجموعة ككل، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة والمجالات مجموعة ككل مع المعوقات، وقد بينت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين مجال الجوانب الشخصية مع المعوقات.

وهدف دراسة دوجان (Duggan, 2009) التعرف إلى مدى تفهم القائمين على المدارس بتأثير المساءلة الإدارية المدرسية على تحسين جودة مخرجات المدرسية،

وتم اختيار عينة عشوائية مكونة (245) فردًا، بواقع 35% من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في أقسام الإدارة المدرسية، والرقابة الإدارية والمالية، والتعليم العام، والإشراف التربوي، وشؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، و عددهم (693) موظفا. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المساءلة الإدارية التربوية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخدمة وموقع مديرية التربية والتعليم والمسمى الوظيفي.

وأجرت أتافيا (Ataphia, 2011) دراسة هدفت إلى تقييم واقع المساءلة لدة معلمي ومديري المدارس الثانوية ومعرفة درجة تطبيق المساءلة من قبل المعلمين في إدارة المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (353) فردًا يعملون في (31) مدرسة، وتم اختيار عينة بطريقة العشوائية البسيطة، واستجاب أفراد العينة على استبانة المساءلة حيث كشفت الدراسة أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات المعلمين والمدارس حول تطبيق المساءلة.

أجرى الشهراني (2015) دراسة هدفت إلى تحديد واقع تطبيق مديرات المدارس الحكومية في شمال الرياض للمساءلة الإدارية من وجهة نظرهن وفقا لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، واستخدمت المنهج الوصفي وقامت بتصميم استبانة طبقتها على عينة عشوائية مكونة من 50 مديرة، وتوصلت إلى ان واقع تطبيق المساءلة الإدارية كان مرتفعًا ولا يوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات وأجريت على عينة مكونة من (400) العاملين في الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في جنوب استراليا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود توتر حاصل بين الأساليب التي يستخدمها المديرون في عملية تطبيق المساءلة وسياستها سواء مع الإدارة التعليمية العامة أو من خلال الاجراءات البيروفرطية التي يواجهونها.

وجاءت دراسة لاوندا (Lawanda, 2009) بهدف التعرف إلى مدى استخدام المشرفين المدرسين للمساءلة الإدارية في ولاية ألاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للنموذج الفيدرالي لتقييم المشرفين المدرسين، وتكون مجتمع الدراسة مديرًا من (830) مديرًا، حيث تناولت الدراسة عينة مكونة من (420) مديرًا، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم والتي كانت عبارة عن مقياس ممارسة المشرفين المدرسين لمبادئ المساءلة الإدارية، وتم اجراء الدراسة لمعرفة مدى استخدام المديرين للبيانات المدرسية مثل تحصيل الطلبة الاكاديمي وتطبيق المساءلة الإدارية فيها. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن (59%) من المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الإدارية.

قامت الحسن والحلو (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، بالإضافة إلى تعرف تأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخدمة الإدارية وموقع مديرية التربية والتعليم والمسمى الوظيفي على درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة العاملين في مديريات التربية والتعليم.



ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية  
منها:

تنوعت أهداف الدراسات التي تناولت متغير المساءلة الإدارية في المجال التربوي حيث أن بعضها تناول المساءلة الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية والتنظيمية. تنوعت أهداف الدراسات التي تناولها متغير المساءلة الإدارية في المؤسسات التربوية حيث أن بعضها تناول درجة تطبيقها مثل دراسة أبوكوش وآخرون (2017) وبعضها تناول علاقتها بمتغيرات أخرى، كما في دراسة دوجان (Duggan, 2009) واثراً على تحسين جودة المخرجات المدرسية، ودراسة الحسن والحلو (2010) وبتغيير الفاعلية الإدارية.

كما وتنوعت الدراسات السابقة من حيث الأدوات التي اعتمدت عليها للحصول على المعلومات فقد اعتمد معظمها على استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات. واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للتعرف على درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين مثل دراسة عيسان والخروصي (2016) ودراسة أبوكوش وآخرون (2017).

وقد استفادت الباحثة من أدبيات الدراسات السابقة في استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة، علاوة على تطوير أداتي الدراسة والمنهج المستخدم، ومناقشة النتائج وتفسيرها. وتعتبر الدراسات السابقة التي تناولت المساءلة الإدارية حديثة نسبياً وخصوصاً العربية منها؛ وعلى المستوى المدارس الثانوية جاء الاهتمام متأخراً نوعاً ما، وبالتالي تتميز هذه الدراسة بأنها الدراسة الأولى التي تهدف لدراسة درجة المساءلة الإدارية على مستوى مؤسسات التربية في الأردن بما تحوي من أدب نظري وما قامت الباحثة به لتطوير أداة

وأجرت عيسان والخروصي (2016) دراسة بهدف التعرف إلى متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديرها، والكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة الوظيفية. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، بنسبة 18% من مجتمع الدارسة وعددها (171) مديراً ومديرة من مجموع المعلمين بالمدارس الحكومية في سلطنة عُمان والبالغ عددهم (947) وفقاً لإحصائية وزارة التربية والتعليم لعام 2012/2013. وتم تطوير استبانة، تكونت من (48) فقرة، وتوزعت على ثلاثة محاور وهي شفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها، وأدوات المساءلة الإدارية وأساليبها، وشروط فريق المساءلة الإدارية. وتبينت النتائج أن متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عُمان بدرجة مرتفعة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الدكتوراه/ الماجستير، وفروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة الوظيفية وتعزى لصالح ذوي الخدمة الأكثر.

وجاءت دراسة أبو كوش وآخرون (2017) بهدف تقدير درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمدير المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة النق التعليمية داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (1826) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (323) معلماً ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء الاستبانة والتي تكونت من 24 فقرة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية كانت عالية، وتبين عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

العينة العشوائية البسيطة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية وبلغ عددها (291)، كما هو موضح بالجدول رقم (2) أدناه:

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	التصنيفات	العدد	المجموع
الجنس	ذكور	128	291
	إناث	163	
التخصص	علمي	93	291
	أدبي	198	
المؤهل العلمي	بكالوريوس و أقل	226	291
	دراسات عليا	65	
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	51	291
	من 5 إلى أقل من 10	58	
	10 سنوات فأكثر	182	
المجموع		291	291

#### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة أداة الدراسة اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق المتعلق بالمساءلة الإدارية والإفادة منها في بناء أدوات الدراسة، كما تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة الشهراني (2015)، وتمثلت باستبانة لدراسة درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

#### صدق أداة الدراسة

ولتحقق من صدق الأداة، قامت الباحثة باستخدام الصدق الظاهري للأداة وذلك بعرض فقرات الاستبانتين بصيغتهما الأولية على مجموعة من المحكمين من المختصين وذوي الخدمة من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة العلوم التربوية في الجامعات الأردنية وعددهم (11)، وقد تم الأخذ بالفقرات التي حصلت على موافقة

الدراسة، والأولى كذلك بالنسبة لمجتمع الدراسة - حسب علم الباحثة.

#### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة التي طورتها الباحثة وآليات التحقق من صدقهما وثباتهما.

#### منهج الدراس

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي بوصفه المنهج الملائم لإجراء مثل هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا ضمن حدود الدراسة والبالغ عددهم (1178) معلم ومعلمة في (43) مدرسة ثانوية حسب معلومات مديريات التربية والتعليم في لواء قصبه مادبا ولواء قصبه ذيبان - للعام الدراسي 2018-2019. كما هو موضح بالجدول (1) أدناه.

جدول(1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس الثانوية

#### الحكومية في محافظة مادبا حسب الجنس

المجموع	لواء قصبه مادبا		لواء قصبه ذيبان		المنطقة
	الجنس		الجنس		
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	عدد المدارس الثانوية الحكومية
43	8	7	15	13	عدد المدارس الثانوية الحكومية
1178	390	270	300	300	عدد المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية

عينة الدراسة: تم استخدام الإجراءات الآتية في اختيار عينة الدراسة:

العينة العنقودية العشوائية، وتم اختيار 23 مدرسة بما يقارب 50% من العدد الكلي للمدارس الثانوية في كل من لوائي قصبه مادبا وقصبه ذيبان.

بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة، قامت الباحثة باستخدام نوعين من الثبات، وهي كالآتي:

طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك من خلال اختيار عينة مقدارها (20) من المعلمين من خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مقداره أسبوعان وتبلغت الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية (0.90).

طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbachs' Alpha) لعينة الدراسة، وكان معامل الثبات الإلتساق الداخلي (0.89)

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على كل من المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة، فتمثلت بالآتي:

- الجنس، وهو فئتان: ذكور وأناث.
- التخصص وهو نوعين: علمي، إنساني.
- المؤهل العلمي وهو فئتان: بكالوريوس فأقل، دراسات عليا.

- عدد سنوات الخدمة وهي ثلاث فئات: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.
- 2- المتغيرات التابعة: المساءلة الإدارية.

المعالجة الإحصائية

- 1- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة.
- 2- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (t-test)، لعينتين مستقلتين للإجابة عن متغير الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للإجابة عن عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة عائدة الفروق تم استخدام اختبار شيفية.

3- تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest) لإيجاد ثبات الأداة.

4- تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbachs' Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة المعلمين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر الجدول (3) ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	المناهج	3.81	1.44	مرتفعة
2	الطلبة	3.74	0.90	مرتفعة
4	المعلمون	3.73	0.98	مرتفعة
3	الإشراف التربوي	3.58	0.98	متوسطة
5	العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	3.47	1.00	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.67	0.94	متوسطة

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (3) أن درجة الكلية لممارسة المساءلة الإدارية وبمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة. كما أن درجة

الإشراف التربوي مما أثر على استجاباتهم، وجاء في الرتبة الأخيرة بعد العلاقة مع مديرية التربية والتعليم وبمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى أن العملية التعليمية عملية مركزية والقرارات والتعليمات الداخلية واضحة ولا تتطلب علاقة مباشرة مع مديرية التربية والتعليم إلا في حالات استثنائية وتتم أغلبها خلال عملية الإشراف التربوي مما يقلل من العلاقة معهم وهذا يدل على حصوله على الرتبة الأخيرة، جاءت بدرجة متوسطة كونه لا بد من وجود علاقة مع الإدارة الرئيسية في مديرية التربية والتعليم.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين لجميع الأبعاد مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
بعد المناهج				
5	يشجع المعلمين على تنفيذ المبادرات الإبداعية مثل "المكتبة في خدمة المنهاج المدرسي"	4.27	1.44	مرتفعة
2	يتابع المعلمين في عملية إثراء المنهاج بما يحقق جودة التعليم.	4.01	0.97	مرتفعة
3	يتابع المعلمين عند تنفيذ برامج تعليمية منهجية مصاحبة للمنهاج.	3.75	1.16	مرتفعة
1	يشارك مدير المدرسة مع المعلمين في لجان تطوير المناهج المدرسية.	3.74	1.22	مرتفعة

جميع الأبعاد جاءت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة مما يدل على ممارسة الإدارة التربوية التي تنعكس على الإدارة المدرسية لممارسات وسلوكيات تحث على المساءلة، حيث جاء في الرتبة الأولى بعد المناهج بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.44) وهذه النتيجة واقعية في هذه المرحلة كون المرحلة الثانوية يتم متابعتها من قبل العاملين المتخصصين في وزارة التربية والتعليم وتقع تحت طائلة الرقابة والمسؤولية ومتابعة جميع أفراد المجتمع، مما يجعل الممارسات التي تقوم بها الإدارة المدرسية بما يتعلق بالمناهج ذو شفافية ومساءلة عالية. وفي الرتبة الثانية بعد الطلبة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.90) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العنصر الأهم والرئيس في هذه المرحلة هم الطلبة فجميع الممارسات التي تقيس هذه البعد تكون واضحة وصريحة، مع تزايد العلاقات الاجتماعية مع أولياء الأمور في هذه المرحلة الانتقالية لابنائهم وانعكس ذلك على أفراد عينة الدراسة والتي أظهرت أنها جاءت بدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.98) بعد المعلمون وجاء بدرجة مرتفعة، كون المعلمون هم العنصر الثاني الأساسي بعد الطلبة والتي تقوم عليه العملية التعليمية فوضوح كافة الأمور التي تتعلق بالمعلمين أمر ضروري وأساسي لسير العملية التعليمية بشكل سليم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المدارس الثانوية. وجاء في الرتبة الرابعة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة، بعد الإشراف التربوي والذي يمثل الأسلوب العلمي الذي يعمل على تطوير العملية التعليمية التعليمية ونمو الطلبة من خلال امتلاك المعلمين أحدث الأساليب التعليمية المتنوعة التي تعمل على تحفيز الطلبة والمعلمون للقيام بأدوارهم ومسؤولياتهم على أتم صورة، وربما جاءت بالدرجة المتوسطة لعدم رضى أفراد العينة عن عملية

مرتفعة	1.00	3.72	يشجع المعلمون على بناء جسور الثقة بين عناصر المجتمع المدرسي	22
متوسطة	1.33	3.59	يشجع المعلمون على إجراء البحوث التربوية الإجرائية لتحسن الأداء	20
مرتفعة	0.98	3.73	الدرجة الكلية	
بعد الإشراف التربوي				
مرتفعة	1.10	3.77	يؤدي دور المشرف المقيم في المدرسة بفاعلية.	18
متوسطة	1.25	3.64	يشجع اللقاءات الإشرافية بين المشرفين والمعلمين.	16
متوسطة	1.04	3.60	يسهل مشاركة المعلمين في البرامج الإشرافية.	17
متوسطة	1.12	3.57	يشجع المشرفين التربويين استخدام الوسائط الإشرافية المتعددة.	15
متوسطة	1.20	3.51	يناقش أهمية الإشراف التربوي مع المعلمين.	14
متوسطة	1.17	3.38	يتابع برامج توجيه الأقران في المدرسة.	19
متوسطة	0.98	3.58	الدرجة الكلية	
بعد العلاقة مع مديرية التربية والتعليم				
مرتفعة	1.20	3.70	يشارك مدير التربية والتعليم في وضع الخطط الوقائية للمشكلات المتوقعة.	24

متوسطة	1.18	3.56	ينصح المعلمين بربط المنهاج بالبيئة المدرسية.	6
متوسطة	1.12	3.51	يحث المعلمين في الإستثمار الأمثل للموارد المادية المدرسية في تنفيذ المنهاج.	4
مرتفعة	1.44	3.81	الدرجة الكلية	
بعد الطلبة				
مرتفعة	0.98	3.95	يلاحظ تنفيذ المعلمين لبرامج تطوير شخصية الطلبة.	8
مرتفعة	1.06	3.89	يتأكد من ضبط المعلمين للطلبة.	12
مرتفعة	0.94	3.95	يناقش مع المعلمين أهمية نشر ثقافة التعاون بين الطلبة في المدرسة.	13
مرتفعة	1.11	3.69	يتابع اهتمام المعلمين بحاجات الطلبة وفق الأولويات.	7
متوسطة	1.16	3.64	يتابع المعلمين في تنمية مهارات التفكير.	11
متوسطة	1.16	3.54	يتأكد من تحفيز المعلمين للطلبة.	9
متوسطة	1.15	3.50	يناقش مع المعلمين أهمية تنمية الثقة المتبادلة مع الطلبة.	10
مرتفعة	0.90	3.74	الدرجة الكلية	
بعد المعلمين				
مرتفعة	1.03	3.82	يتبنى منحنى النمو المهني للمعلمين في المدرسة.	23
مرتفعة	1.19	3.80	يتابع التزام المعلمين بالتعليمات الإدارية	21

فقط على المعرفة وانما تهتم ببناء مهارات وقدرات الطلبة، وجاءت الفقرة (10) والتي تنص على "يناقش مع المعلمين أهمية تنمية الثقة المتبادلة مع الطلبة" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.90) وربما يعود ذلك إلى اهتمام الإدارة المدرسية بالجوانب التعليمية بعيداً على تنمية الثقة المتبادلة بين الطلبة والمعلمين ولكنها جاءت بدرجة متوسطة ومقبولة.

وأظهرت فقرات بُعد المعلمون الذي جاء بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف المعياري (0.98) أن الفقرة رقم (23) والتي تنص على "يتبنى منحى النمو المهني للمعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، مما يدل على أهمية تطوير المعلمين بما يخدم الاهداف التعليمية في المرحلة الثانوية، جاءت الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.33) وبدرجة متوسطة والتي تنص على "يشجع المعلمون على اجراء البحوث التربوية الإجرائية لتحسن الأداء" وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى ان البحوث التربوية تحتاج الى وقت وجهد اضافي، علاوة على الجانب المالي وكون المدارس الحكومية ليس لديها مخصصات مادية كافية والمدارس الثانوية تحديداً ليس لديها الوقت الكافي لذلك لحرصها على التحصيل الاكاديمي والنتائج النهائية للطلبة.

بينما فقرات بُعد الاشراف التربوي الذي جاء بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة، فجاءت الفقرة رقم (18) بالرتبة الاولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.10) والتي تنص على "يؤدي دور المشرف المقيم في المدرسة بفاعلية" فتعزو الباحثة ذلك ربما كون هذه الفقرة تقيس تقييم المدير التي يتجنب افراد العينة الاستجابة بدرجة متوسطة او منخفضة، وربما كانت الاستجابة صادقة كون المدير مقيم دائم وعلى اطلاع

27	يعمل على توطيد اللامركزية في العمل الإداري.	3.44	1.05	متوسطة
26	يطبق الأنظمة والقوانين بمرونة عالية.	3.38	1.25	متوسطة
25	يتبادل مع مديرية التربية والتعليم الرأي فيما يتعلق بعملية تدريب المعلمين.	3.36	1.15	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	1.00	متوسطة

وعند النظر على فقرات التفصيلية في الاستبانة يلاحظ أن في بعد المناهج جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يشجع المعلمين على تنفيذ المبادرات الابداعية مثل المكتبة في خدمة المنهج المدرسي" بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (1.44) مما يدل ربما على حرص ادارة المدرسة على طابع التعلم الذاتي للطلبة وهذا اثر على استجابة افراد العينة، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص "يحث المعلمين على الاستثمار الامثل للموارد المادية المدرسية في تنفيذ المنهج" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة ويدل ذلك على قلة المصادر المادية كون مخصصات المادية في المدارس الحكومية قليلة.

أما بُعد الطلبة والذي جاء بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.90) فجاءت الفقرة (8) والتي تنص على "يلاحظ تنفيذ المعلمين لبرامج تطوير شخصية الطلبة" بالرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة وربما تعزو الباحثة ذلك الى ان المرحلة الثانوية تكون ضمن مرحلة المراهقة للطلبة والخصائص النمائية لهذه المرحلة تتطلب اعتنا واهتمام خاص في بناء شخصية الطلبة وتطويرها مما يؤثر على العملية التعليمية بصورة جيدة التي لا تقتصر

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

#### 1- الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (5).

مباشرة مع المعلمين والطلبة ويقوم بدوره كمشرف مقيم. وجاءت الفقرة رقم (19) بالرتبة الأخيرة والتي تنص على "يتابع برامج توجيه الاقران في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة وترى الباحثة ذلك ربما الى انه لا يوجد وقت لتنفيذ هذا الاسلوب لانه يحتاج الى اجراءات ووقت لحضور المعلمين لاقرائهم في المدرسة او مدارس اخرى، كون المرحلة الثانوية يتطلب بها التركيز على انهاء المناهج بوقت محدد.

أما البعد الخامس والاخير هو بُعد العلاقة مع مديرية التربية والتعليم الذي جاء بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "يشارك مدير التربية والتعليم في وضع الخطط الوقائية للمشكلات المتوقعة" وهذا يدل على مركزية الادارة التربوية وتدخّل المديرية في كافة الاجراءات المتعلقة بالخطط التنفيذية، فجاءت استجابة افراد العينة لها بدرجة مرتفعة. وأما الرتبة الرابعة والاخيرة فجاءت للفقرة رقم (25) والتي تنص على "يتبادل مع مديرية التربية والتعليم الرأي فيما يتعلق بعملية تدريب المعلمين" وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.15)، وهذا يتناسب مع دور المدير كمشرف مقيم والتي يحتاج دائما للتواصل مع المشرف التربوي لتحقيق الاهداف التربوية وتطوير العملية التعليمية التعليمية.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة الحسن والحلو (2010) والشهراني (2015) وذلك لأنّ نتائج هذه الدراسات جاءت بدرجة مرتفعة.

جدول (5): المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس

البُعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	درجة الدلالة
المناهج	ذكر	128	3.86	0.51	0.61
	أنثى	163	3.77		
الطلبة	ذكر	128	3.57	-2.82	0.005
	أنثى	163	3.87		
الإشراف التربوي	ذكر	128	3.45	-2.03	0.043
	أنثى	163	3.68		
المعلمون	ذكر	128	3.60	-2.02	0.04
	أنثى	163	3.83		
العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	ذكر	128	3.39	-1.21	0.23
	أنثى	163	3.53		
المساءلة الإدارية الكلية	ذكر	128	3.57	-1.47	0.14
	أنثى	163	3.74		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير المساءلة الإدارية إذ بلغت (-1.47) وبدرجة دلالة (0.14)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في كل من بُعد المناهج والعلاقة مع مديرية التربية والتعليم، ووجود دلالة إحصائية لكل من بُعد الطلبة والإشراف التربوي والمعلمون وكانت لصالح فئة الأناث. ويعزى ذلك ربما لأن فئة الإناث لديهم أكثر التزامًا ومنافسة لتحقيق أعلى معايير المساءلة الإدارية فيما يتعلق بالإشراف التربوي والطلبة

والمعلمين لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه عن فئة الذكور وذلك من خلال خبرات الباحثة العملية في المدارس الحكومية في ماديا.

## 2- التخصص

تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعًا لمتغير التخصص، كما يظهر ذلك بالجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير التخصص

البُعد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	درجة الدلالة
المناهج	علمي	93	3.45	-3.60	0.00
	أدبي	198	3.97		
الطلبة	علمي	93	3.43	-4.57	0.00
	أدبي	198	3.88		
الإشراف التربوي	علمي	93	3.51	-0.95	0.34
	أدبي	198	3.61		
المعلمون	علمي	93	3.58	-1.75	0.08
	أدبي	198	3.80		
العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	علمي	93	3.40	-0.93	0.36
	أدبي	198	3.51		
المساءلة الإدارية الكلية	علمي	93	3.47	-2.62	0.009
	أدبي	198	3.76		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير المساءلة الإدارية إذ بلغت (-2.62) وبدرجة



دلالة (0.009) لصالح تخصص الأدبي، وكذلك وجود دلالة إحصائية في بُعدي المناهج، الطلبة وكانت لصالح فئة تخصص أدبي، وتعزو الباحثة ذلك إلى ان الاشخاص بالتخصص العلمي يعتمدون على الوقائع والحقائق ولديهم اساليب علمية دقيقة وبالتالي جاءت الفروق لصالح التخصص الادبي الذي يكونو أكثر اطلاقاً على المفاهيم ذات العلاقة بالمنحى الانساني ومنها المساءلة الادارية.

### 3- المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر ذلك بالجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المساءلة

البُعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	درجة الدلالة
المناهج	بكالوريوس وأقل	226	3.84	0.77	0.44
	دراسات عليا	65	3.68		
الطلبة	بكالوريوس وأقل	226	3.72	-0.59	0.56
	دراسات عليا	65	3.80		
الإشراف التربوي	بكالوريوس وأقل	226	3.55	-1.07	0.29
	دراسات عليا	65	3.69		
المعلمون	بكالوريوس وأقل	226	3.76	1.00	0.32
	دراسات عليا	65	3.62		
العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	بكالوريوس وأقل	226	3.49	0.69	0.50
	دراسات عليا	65	3.39		
المساءلة الادارية الكلية	بكالوريوس و أقل	226	3.67	0.26	0.79
	دراسات عليا	65	3.64		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة المساءلة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير المساءلة الادارية إذ بلغت (0.26) وبدرجة دلالة (0.79)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد.

### 4- سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، وتبين وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وتبين النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة المساءلة الادارية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (6.38) وبدرجة دلالة (0.002) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في جميع الأبعاد ما عدا بُعد الإشراف التربوي وبعد العلاقة مع مديرية التربية والتعليم ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق، إذ تبين أن الفرق كان لصالح ذو الخدمة 5 سنوات وأقل لجميع الأبعاد والدرجة الكلية للمساءلة الإدارية، وتعزو الباحثة ذلك ربما لحرص المعلمين الجدد الذين يسعون للتقدم والتطوير في مجال عملهم من خلال معرفة المفاهيم الجديدة وبما يتعلق بالمساءلة الادارية واهميتها لتوفير مناخ ديمقراطي صحي في المدرسة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة آل الحارث والطويل (2005) في كونها أظهرت فروق ذات دلالة

أخو ارشيدة، عالية (2004). درجة وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

أخو ارشيدة، عالية (2006). المساءلة والفعالية في الإدارة التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

آل الحارث، يحيى صالح عرمان والطويل، هاني عبدالرحمن صالح (2005). اتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. ثابت، عادل (2008). سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار الثقافة للتوزيع، عمان، الأردن.

الجبني، محمد (2012). بعد التقويم التربوي الشامل هل من مساءلة تربوية؟. مجلة المعرفة. استرجاع من الانترنت بتاريخ 2018/5/15: www.almarefah.com/Print.php?id=1755

الحسن، مي والحلو، غسان (2010). درجتنا المساءلة والفاعلية الادارية 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، نابلس، فلسطين.

الخالدة، عايد (2007). إدارة التجديد والإصلاح التربوي، ط1، عمان: دار عالم الثقافة.

الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي (2009). إدارة الأعمال الدولية من منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

الراسبي، زهرة (2006). تطوير أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عُمان. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الشهراني، نوره بنت زايد (2015). واقع تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية للبنات بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر مديراتها. مجلة كلية التربية، مصر، 26(102)، 229 - 278.

الطويبي، زياد أحمد والطراونة، إخليف يوسف (2017). المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. الجمعية الاردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، 3 (1)، 235 - 260.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2006). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عايش، احمد (2005). المساءلة التربوية. مجلة المعلم، 16(7)، 6 - 14.

إحصائية لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ودراسة الراسبي (2006) لوجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ودراسة عيسان والخروصي (2016) لوجود فروق احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخدمة. وأختلفت مع دراسة أبو كوش وآخرون (2017) لعدم وجود فروق احصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

### توصيات الدراسة ومقترحاتها

- حث وزارة التربية والتعليم على تفويض المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس الثانوية في مادبا حيث أظهرت النتائج ممارستهم المرتفعة للمساءلة الإدارية.
- زيادة الممارسات المتعلقة بالمساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية عن طريق تدريبهم ورفع كفاءتهم لمفهوم المساءلة الإدارية وإطلاعهم على التجارب العالمية بهذا الخصوص.
- تعزيز دور مدير المدارس في ممارستهم للمساءلة سواء على الجوانب الفنية والإدارية.
- ضرورة توفر مجموعة من المعايير ومؤشرات الاداء المستخدمة في عملية المساءلة وتكون قابلة للتنفيذ.
- إجراء لقاءات تربوية بين مديري المدارس لتبادل الخبرات في تطبيق المساءلة الإدارية.
- إجراء دراسات مماثلة في المدارس الثانوية الخاصة.
- اجراء دراسات تربط مفهوم المساءلة الادارية بالمناخ التنظيمي أو الثقة التنظيمية.

\*\*\*

### المراجع العربية

أبو الكركي، ساجدة (2003). مدى إدراك مديري المدارس الحكومية لمفهوم المساءلة التربوية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات في الاردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.  
أبو كوش، سالم جمعة والشمران، منيرة محمود والبركات، علي أحمد (2017). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26 (4)، 528 - 546.

## المراجع الأجنبية

- Ataphia, D. (2011). An Assessment of Accountability among Trachers in Sacandary school in Delta State. *African Journal of Social Sciences*, 1 (1), 115- 125.
- Duggan, M. (2009). *School accountability in the western Austrain pblic school sector: Perceptions of leaders in the filed*. Master Thesis. Murdoch University Perth, Western Australia.
- Greene .J.P. & Winter.M.A. (2005). Public High school Graduation and college- Reading Rates: 1991 – 2002 *Education Working Paper*. 7 (8), 18 – 38.
- Haney, W.(2000) The Myth of the Texas Miracle in Education. *Education Policy Analysis Achieves*, 8(41), 21 - 34.
- Harris. D.N. (2006). *Educational Outcomes of disadvantaged students: from Desegregation to Accountability Forthcoming in AEFA Handbook of reasurch in Education Finance and Police*. (eds) Helen ladd and Edward Fiske. Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum.
- Harrison, C. (2015). *Diving up Quality of education ans educational outcomes: a national strategy*. Unpublished paper. MOE. Jordan.
- Lawanda.E. (2009). *Accountablity Practices of school conselors*. unpulished Master thesis. Auburn University, thesis and Dissertations. <http://hdl.handle.net/10415/1715>.
- Sahlberg. P. (2010). Rethinking accountability in Knowledge society. *J Educe Change*, 11, 45 – 61.
- عيسان، صالحة و الخروصي، شيخة (2016). متطلبات تطبيق المساءلة الادارية على المدارس الحكومية في سلطن عمان من وجهة نظر مديرها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 17 (2)، 45 – 79.
- الغريب، أبو عجيلة رمضان (2012). *مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- القرني، محمد عبدالله (2018). واقع تطبيق قدرة مدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية". *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، 180(1)، 467 - 515.
- كسيري، عبير عبيد يوسف (2003). *اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- محمد، عبد الخالق فؤاد (2012). آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الأولى في التعليم الأساسي بمصر في ضوء توجهات الإدارة التربوية. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، جامعة قناة السويس، مصر، 14(31)، 181 – 219.
- محمد، ماهر أحمد حسن (2009). *المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الانتاجية العلمية لاعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية*. *مجلة كلية التربية بأسسيوط*. مصر، 2(1)، 47 – 104.
- المدني، معن (2007). *المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم*. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.