



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة سوهاج

دور المساءلة الإدارية في نجاح العملية التعليمية في مدارس القدس الشرقية

إعداد

أ/ عائشة محمد سلمان عبد الكريم

طالبة دكتوراه في الجامعة الأمريكية/ فلسطين

معلمة في مدارس القدس للمرحلة الابتدائية

تاريخ استلام البحث : ٥ يناير ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ٢٠ يناير ٢٠٢٥ م

المستخلص:

سعت الدراسة إلى التعرف إلى دور المساءلة الإدارية في نجاح العملية التعليمية في مدارس القدس الشرقية من وجهة نظر المديرين. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، والمقابلة أداة لجمع البيانات، وتكون عدد المشاركين في المقابلة من (١٥) مديرًا ومديرة من مديري المرحلة الابتدائية في مدارس القدس الشرقية. بينت النتائج أن هناك دورًا كبيرًا وهامًا وبارزًا للمساءلة الإدارية في نجاح العملية التعليمية في مدارس القدس الشرقية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الابتدائية، فهي تسهم في الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز الشفافية، وتحفيز الكادر التعليمي للعمل بكفاءة. وبينت النتائج أن تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس القدس الشرقية يتم عبر آليات متكاملة تعزز الشفافية وتحسن الأداء التعليمي والإداري، كذلك بينت أن المساءلة الإدارية في مدارس القدس الشرقية تواجه تحديات متعددة تعرقل نجاح العملية التعليمية، أهمها الضغط السياسي والاقتصادي، ونقص الكوادر المؤهلة في الإدارة والتعليم، وضعف الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وغياب الشفافية ومحدودية التدريب على آليات المساءلة. وأوصت الدراسة بتطبيق المساءلة الإدارية في المدارس لما لها من أثر على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والذي ينعكس بصورة إيجابية على العملية التعليمية، وضرورة اعتماد حلول مبتكرة وتعزيز الشراكة المجتمعية لدعم المساءلة الإدارية وتحقيق التحسين المستدام.

الكلمات المفتاحية: المساءلة، المساءلة الإدارية، العملية التعليمية.

The Role of Administrative Accountability in the Success of the Educational Process in Schools in Eastern Jerusalem

Aisha Mohammad Salman Abd-Alkareem

Palestine - Jerusalem/ Wad Al-Joz

PhD. Student at the American University\ Palestine

A teacher in Jerusalem schools, primary stage

e-mail: aish.shtarat.23@gmail.com - 00972 53-271-2243

Abstract

The Study Aimed to Explore the Role of Administrative Accountability in the Success of the Educational Process in Schools in Eastern Jerusalem, as Perceived by School Principals. The Study Adopted a Qualitative Approach, with Interviews as The Data Collection Tool, and Involved 15 Primary School Principals and Headmistresses from Schools in Eastern Jerusalem. The Results Showed that Administrative Accountability Plays a Significant and Essential Role in the Success of the Educational Process in These Schools, as Perceived by the Principals. It Contributes to The Optimal Use of Resources, Enhances Transparency, And Motivates the Educational Staff to Work Efficiently. The Study Found That Administrative Accountability in Schools in Eastern Jerusalem Is Implemented Through Integrated Mechanisms, Which Promote Transparency and Improve Both Educational and Administrative Performance. However, the Study Revealed Several Challenges that Hinder the Success of the Educational Process, Including Political and Economic Pressures, the Shortage of Qualified Personnel in Management and Education, Weak Partnerships Between Schools and the Local Community, Lack of Transparency, and Limited Training in Accountability Mechanisms. The Study Recommended the Application of Administrative Accountability in Schools Due to its Positive Impact on Improving Job Satisfaction Among Teachers, Which in Turn Reflects Positively on The Educational Process. It also Stressed the Need for Innovative Solutions and Enhanced Community Partnership to Support Administrative Accountability and Achieve Sustainable Improvement.

Keywords: Accountability, Administrative Accountability, Educational Process.

المقدمة

الإدارة الفعّالة تعد أمرًا ضروريًا لتحقيق أهداف التعليم المعاصر؛ حيث تسهم في إعداد أفراد قادرين على العيش بشكلٍ منتج، من خلال توظيف قدراتهم واهتماماتهم لخدمة المجتمع، وتخرج جيل مؤهل لمواجهة تحديات المستقبل، وتمثل جوهر الإدارة في توجيه الموارد البشرية والمادية بطرق تضمن تحقيق أهداف التعليم بكفاءة عالية وأقل التكاليف والوقت.

يرى الحارثي (٢٠١٩) أنه من المهم أن تخضع العملية التعليمية لمراجعة نقدية شاملة للقيم والمعتقدات السائدة بين القادة والمعلمين، بما يمكن من تقييم واختيار الأنسب منها، لمواكبة التحديات المتعلقة بتنشئة الأجيال القادمة، وضمان الاهتمام الكافي بهم، وصولاً إلى التميز والتطوير، والابتعاد عن الأساليب التعليمية التقليدية والرتيبة، ولضمان ذلك ذكر الشهراني (٢٠١٥) أن النظم التربوية أوجدت في المجتمعات المتقدمة نظاماً فرعية داخل النظام التربوي تُعنى بالمتابعة والرقابة، والتحقق من سير الممارسات التي ترمي إلى تحقيق الأهداف المنشودة مجتمعياً، وهي ما تسمى بالمساءلة الإدارية.

وتهدف المساءلة الإدارية في التعليم إلى زيادة الجودة في التعليم، وبحيث يكون فيها الإداريون والمعلمون مسؤولين عن مستوى التعليم في المدارس ويهدفون إلى زيادة الكفاءة في التعليم وتطوير توقعات الطلبة بشكلٍ إيجابي (Aydos et al., 2024).

وتناولت الراسبي (٢٠١٧) بأن الاهتمام بالمساءلة الإدارية بدأ في الستينيات من القرن العشرين، تحديداً في الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث نشأ هذا المفهوم كأداة أساسية لتقييم سلوك العاملين عبر التركيز على النتائج والتكاليف في برامج التقييم المنتظمة، وقد تم تعزيز هذا المفهوم في مجالات مثل التربية وسلوك الموظفين، وبشكل عام، ارتبط مفهوم المساءلة بعملية الإصلاح الإداري، والتي تهدف إلى التخلص من المحسوبة وتحويل المؤسسات نحو الشفافية والنزاهة، والعمل وفقاً لمبادئ الجدارة وتكافؤ الفرص.

ونظراً لأن العملية التعليمية ترتبط بشكل وثيق ببناء الأجيال وصناعتهم، فإنه من الضروري إعادة تقييم مخرجات التعليم وضبط آليات عمله، وهذا يتطلب تطبيق أعلى درجات المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم بهدف تحسين وتطوير العمل التربوي لتحقيق الأهداف المنشودة، وهذا الأمر يتحقق من خلال تفعيل المساءلة الإدارية التي تركز على جمع وتقديم بيانات دقيقة حول الأداء وتقييمه وفق معايير واضحة، ومن ثم وضع خطط منظمة لتحسين الواقع التعليمي (خميسة، ٢٠١٩).

وللمساءلة دورٌ محوري في توجيه عمليات المؤسسة وأنشطتها اليومية، إذ تمثل قيمة جوهرية ضمن النسق القيمي المرتبط بتحقيق مبادئ أساسية مثل الشفافية، التمكين، والديمقراطية، وكذلك تسعى المساءلة إلى تعزيز الكفاءة وضمان تحقيقها، وتتجلى أهميتها الإدارية في كونها العامل الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية والارتقاء بمستوى أدائها نحو الإبداع والتفوق، من خلال متابعة المعلمين وتوجيههم بطريقة فعالة، وتوزيع المهام وفقاً لمستوى الكفاءة والمهارات، مما يسهم في إطلاق الطاقات الكامنة لديهم (أبو شرح، ٢٠٢٠).

وبحسب حاملة وسلامة (٢٠١٧) فإن المساءلة الإدارية في المؤسسات التعليمية تكتسب أهمية كبيرة، كونها تُعد من الوسائل الفعالة في معالجة مشكلات المدارس، والتصدي لمظاهر الفساد، وضبط استخدام القيادة التعليمية بشكل غير مناسب، بالإضافة إلى الحد من هدر الوقت الذي قد يعوق عملية التنمية والإصلاح.

ويتوقف نجاح العملية التعليمية على قدرة إدارتها على التنفيع الأمثل وتوجيه العملية التربوية نحو تحقيق الأهداف المحددة، وتتطلب التوجهات الحديثة والأسس الجوهرية لتطوير فعالية الإدارة التربوية وجود قائد ناجح يتمتع بالكفاءة والمهارات المعرفية اللازمة لتأدية دوره بفعالية، لذلك فإن تحسين معايير نظام المساءلة الإدارية في المؤسسات التربوية يُعد أمراً أساسياً لنجاح العملية التعليمية، مما يُعزز رضا المعلمين ويسهم في رفع جودة أدائهم، ويحقق العدالة والإنصاف لجميع الطلبة (الحارثي، ٢٠١٩).

ويشير سلامة (٢٠١٣) إلى أن المساءلة التربوية ليست عملية عشوائية أو خاضعة للمزاج الشخصي أو مجرد ردود أفعال تجاه الأخطاء، بل يجب أن تكون عملية منظمة ومخططة تهدف إلى مساءلة جميع الأطراف المعنية، بما يشمل الإدارة التعليمية، مديري المدارس، المعلمين، الطلاب، مجالس أولياء الأمور، وأفراد المجتمع المحلي، وتعد المساءلة في المدارس ذات أهمية كبيرة، نظراً لأنها تمثل الحلقة التنفيذية للإدارة التربوية، مما يجعلها ركيزة أساسية لضمان تحقيق الأهداف التربوية بفعالية.

وبالنظر إلى ما سبق، يظهر مدى أهمية الإدارة الفعالة والمساءلة الإدارية كدعائم أساسية لتحقيق أهداف التعليم المعاصر، من وجهة نظر الباحثة، فإن الإدارة التربوية يجب أن تكون أكثر من مجرد إطار تنظيمي، بل عملية ديناميكية تُوظف فيها الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق مخرجات تعليمية تتماشى مع متطلبات العصر، وأن التعليم المعاصر يتطلب قيادات تربوية قادرة على الابتكار، والعمل بمنهجية واضحة لتحقيق التميز.

ولقد أبرزت الأدبيات المشار إليها سابقًا، مدى أهمية المساءلة الإدارية كعنصر أساسي لتعزيز الكفاءة وضمان الشفافية والعدالة داخل المؤسسات التعليمية، وتؤكد الباحثة أن المساءلة ليست مجرد أداة رقابية بل وسيلة تطويرية تسهم في دفع المنظومة التعليمية نحو الابتكار والإبداع، من خلال ضبط الأداء وتوزيع المهام بناءً على الكفاءة، مع التركيز على متابعة تنفيذ الأهداف بكفاءة عالية. وتعد هذه العملية خطوة جوهرية لتحقيق التكامل بين الجهود المختلفة داخل النظام التعليمي، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم وتطويره.

وترى الباحثة أن الإدارة الفعالة والمساءلة الإدارية تتكاملان لتحقيق أهداف التعليم، حيث توفر الإدارة بيئة داعمة للتخطيط والتنفيذ، بينما تعمل المساءلة على ضمان الالتزام بالمعايير والتوجهات المحددة، وتشمل المساءلة الشاملة تقييم أداء القيادات، المعلمين، والطلبة بآليات مخططة تعزز الشفافية وتسهم في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يساعد على تحسين جودة الأداء التعليمي، وإن تحقيق النجاح في العملية التعليمية يتطلب تطبيق أنظمة مساءلة مبتكرة ومتجددة تدعم الإصلاح الإداري، وتركز على الابتعاد عن الأساليب التقليدية لتحقيق التميز والريادة في مجال التعليم

وبما أن المساءلة الإدارية من الأدوات الأساسية التي تسهم في نجاح العملية التعليمية لكونها تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء التعليمي والإداري، إذ يمكن للمدارس تحديد نقاط القوة والضعف في أساليب التعليم والإدارة، مما يتيح الفرصة لتصحيح الأخطاء وتطوير السياسات التعليمية، وهي تضمن الالتزام بالمعايير التعليمية المحددة، وتعزز الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية. وفي سياق القدس الشرقية؛ حيث يواجه النظام التعليمي تحديات خاصة بسبب الظروف السياسية والاقتصادية، التي تنعكس سلبًا على جودة التعليم وضمان توفر بيئة تعليمية فعالة وآمنة للطلبة، وتقلل من فرص الشراكة بين الإدارات المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور؛ لذلك ظهرت أهمية البحث الحالي في كونه يهدف إلى نجاح العملية التعليمية التي تعتمد على المساءلة الإدارية.

مشكلة البحث

تعد المساءلة الإدارية أحد العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح العملية التعليمية، حيث تلعب دورًا محوريًا في توجيه الجهود وتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة، ومع ذلك تلاحظ الباحثة من خلال تجربتها كمعلمة في المرحلة الأساسية في مدارس القدس الشرقية، أن هناك تحديات كبيرة تتعلق بتطبيق أنظمة المساءلة الإدارية بفعالية؛ فمن جهة، قد تواجه المدارس

ضعفًا في آليات التقييم والمتابعة، مما يؤدي إلى قصور في تحسين أداء المعلمين والطلبة، ومن جهة أخرى، هناك تباين في تطبيق الشفافية والعدالة في توزيع المهام ومتابعة الأداء، مما يؤثر بشكل غير مباشر على جودة التعليم وفاعليته، ومن جانب آخر قد تفتقر بعض المدارس إلى ثقافة المساءلة الحقيقية، مما يحد من القدرة على مواجهة المشكلات التعليمية بشكل فاعل؛ وبالتالي تزداد الحاجة إلى تعزيز الأنظمة الإدارية لتفعيل المساءلة بشكل يتماشى مع متطلبات العصر، ويساهم في تحسين البيئة التعليمية والارتقاء بها.

ولأجل ذلك وجدت الباحثة بأن موضوع المساءلة الإدارية من القضايا المهمة وخاصة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المعقدة التي تمر بها المنطقة؛ حيث تواجه العملية التعليمية في مدارس القدس الشرقية تحديات متعددة مثل قلة الموارد، التحديات السياسية، وضغط الأوضاع الاجتماعية؛ ولذا فإن تطبيق المساءلة الإدارية يعتبر أداة فعالة لضمان تحسين جودة التعليم وكفاءة الأداء الإداري، وهذا ما أشارت إليه دراسة الحارثي (٢٠١٩) بأن اليونيسكو ضعف أنظمة المساءلة سبباً مهماً في ضعف المخرجات التعليمية.

لذلك يمكن خلال المساءلة تحديد أوجه القصور في العملية التعليمية والإدارية، وضمان تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة عالية، وخاصة أن المساءلة تشجع على الشفافية والمحاسبة، مما يعزز من الثقة بين جميع الأطراف المعنية، من معلمين وإداريين وأولياء الأمور. ولأن دور المساءلة الإدارية حيويًا في ضمان استدامة وتحسين جودة التعليم والتغلب على التحديات التي تواجهها، بحسب ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة كدراسة الشهري (٢٠٢٠)، نبعت مشكلة البحث التي يمكن تحديدها بالسؤال الرئيس الآتي: ما دور المساءلة الإدارية في نجاح العملية التعليمية في مدارس القدس الشرقية؟

ويسعى البحث للإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما أهمية المساءلة الإدارية في تحقيق أهداف مدارس القدس الشرقية؟
٢. ما الآليات التي يعتمد عليها مديرو مدارس القدس الشرقية لتطبيق المساءلة الإدارية في مدارسهم؟
٣. ما دور الإدارة التعليمية في نشر ثقافة المساءلة الإدارية؟
٤. ما التحديات التي تواجه المساءلة الإدارية وتعرقل نجاح العملية التعليمية في مدارس القدس الشرقية؟

٥. ما الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لمواجهة التحديات التي تواجه المساءلة الإدارية وتعرقل نجاح العملية التعليمية في مدارس القدس الشرقية؟

أهداف البحث

يسعى البحث إلى معرفة دور المساءلة الإدارية في نجاح العملية التعليمية في مدارس القدس الشرقية من وجهة نظر المديرين، ويتفرع من الهدف الرئيس للدراسة الأهداف الفرعية الآتي:

١. معرفة أهمية المساءلة الإدارية في تحقيق أهداف مدارس القدس الشرقية.
٢. معرفة الآليات التي يعتمد عليها مديرو مدارس القدس الشرقية لتطبيق المساءلة الإدارية في مدارسهم.
٣. الكشف عن دور الإدارة التعليمية في نشر ثقافة المساءلة الإدارية.
٤. الكشف عن التحديات التي تواجه المساءلة الإدارية وتعرقل نجاح العملية التعليمية في مدارس القدس الشرقية.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه:

- يتناول موضوعاً حيوياً، له تأثير كبير في نجاح وفاعلية المؤسسات التعليمية في بلوغها لأهدافها، فمعرفة دور المساءلة الإدارية في نجاح العملية التعليمية يعزز من فهمنا حول كيفية تحقيق الأهداف التعليمية في بيئات تواجه تحديات سياسية واقتصادية واجتماعية.
- قد يسهم البحث في إضافة معرفة جديدة حول تطبيق المساءلة الإدارية في بيئات تعليمية خاصة ومعقدة مثل مدارس القدس الشرقية، مما يوسع الفهم الأكاديمي حول كيفية تأثير السياسات الإدارية على جودة التعليم في سياقات غير تقليدية.
- قد تسهم النتائج في توفير بيانات علمية تدعم السياسات التربوية والإصلاحات الإدارية، مما يساعد في تحسين استراتيجيات التعليم والإدارة في المدارس الفلسطينية بشكل عام.
- سيعمل البحث على إثراء موضوع البحث، من خلال التعرف على المشكلات التي قد تواجه المساءلة الإدارية في العملية التعليمية.

مصطلحات البحث

الدور: لغة: يشار إليها في المعاجم العربية إلى التكرار أو الدوران، فورد بأنها "الطَبَقَةُ من الشيء أمدار بعضه فوق بعضه يُقال أنْفَسَخَ دور عمامته" (المعجم الوسيط، ١٩٧٢: ٣٠٣/١).

ويعرف اصطلاحاً: بأنه "نماذج محددة ثقافياً للسلوك وملزمة للفرد الذي يحتل مكانة محددة، وهو معيار اجتماعي مرتبط بوضع اجتماعي معين يملئ علاقة تبادلية معينة" (المطيري، ٢٠٢٠: ٣٣٢).

وتعرفه الباحثة إجرائياً، بأنه: الدور هو المسؤولية التي يتوقع من إدارة المدرسة الأساسية أن يؤديها داخل البيئة المدرسية، ويتحدد الدور بناءً على المتطلبات والتوقعات المرتبطة بالموقف أو البيئة التي يظهر فيها الفرد.

المساءلة: لغة: "من الفعل سأل، وهو طلب المعرفة أو الشيء، وقيل سألته عن الشيء أي استخبرته" (ابن منظور، ١٩٩٣: ٣١٨/١١-٣١٩).

ويعرف اصطلاحاً: هي "وسيلة تتم عبرها متابعة العاملين عن كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة إليهم" (الراسبي، ٢٠١٧: ٤٩).

وتعرفه الباحثة إجرائياً، بأنها: عملية تنظيمية تهدف إلى مراجعة وتقييم الأداء أو القرارات من خلال مطالبة الأفراد (مديري المدارس، معلمين، طلبة وغيرهم) بتقديم تفسيرات، وإجابات، أو مبررات عن أفعالهم وسلوكياتهم، وفقاً لمعايير أو قواعد محددة، بهدف تحسين الأداء وضمان الشفافية والمسؤولية.

المساءلة الإدارية: تعرف اصطلاحاً: بأنها "قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم به من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال، وهو أيضاً وسيلة يمكن للأفراد فيها أن يتحملوا تبعات ما يوكل إليهم من مسؤوليات بما يتوافق والمصلحة العامة، ووفقاً للأهداف المرسومة" (الشياب وأبو حمور، ٢٠١٤: ٢٧٧).

وتعرفها الباحثة إجرائياً، بأنها: العملية التي يتم من خلالها تقييم أداء الإداريين والمعلمين والعاملين في المؤسسات التعليمية بناءً على معايير واضحة ومحددة مسبقاً، بهدف التحقق من مدى التزامهم بالواجبات الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف المخططة للعملية التعليمية، وتشمل جمع البيانات المتعلقة بالأداء، تحليلها، ومقارنتها بالمعايير المعتمدة، ومن

ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو معالجة أي قصور، بما يضمن تحقيق كفاءة عالية وفعالية في تنفيذ المهام.

العملية التعليمية: تعرف اصطلاحًا: بأنها "كل تأثير يحدث بين الأشخاص ويهدف إلى تغير الكيفية التي يسير وفقها الآخر، والتأثير المقصود هو الذي يعمل على إحداث تغيرات في الآخر بفضل وسائل تصويرية معقولة، أي بطريقة تجعل من الأشياء والأحداث ذات مغزى" (روبيح، ٢٠١٨: ٣٧٣).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا، بأنها: سلسلة من الأنشطة التربوية والتعليمية التي تتم داخل مدارس القدس الشرقية، وتشمل تفاعل المعلمين والطلبة والمناهج الدراسية والبيئة التعليمية والإدارة ضمن إطار زمني ومكاني محدد، والهدف منها هو تحقيق مخرجات تعليمية تتماشى مع الأهداف التربوية المحددة، مع مراعاة الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تؤثر على البيئة التعليمية.

حدود البحث

تقتصر حدود البحث على:

- الحد الموضوعي: يقتصر البحث على "دور المساءلة الإدارية في نجاح العملية التعليمية في مدارس القدس الشرقية من وجهة نظر المديرين".
- الحد المكاني: مدارس المرحلة الأساسية في مدينة القدس الشرقية.
- الحد البشري: مديري مدارس المرحلة الأساسية.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥ م.

الإطار النظري

مفهوم المساءلة

يعد مفهوم المساءلة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في مجال الإدارة، نظرًا لدورها الأساسي في مكافحة الفساد الإداري الذي أصبح ظاهرة عالمية ذات آثار سلبية متعددة، وبحسب القناديلي (٢٠١٥) فإن المساءلة تمثل أداة فعالة لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المنظمات، وهي تعد المساءلة الخطوة الأولى نحو تحقيق التطوير والإصلاح الإداري، حيث تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء المؤسسي.

وعرّف ماكفرسون (Macpherson, 1996) والمشار إليه في الراسبي (٢٠١٧) إلى أن المساءلة تعني الاستعداد للإجابة عن استفسارات الآخرين بشأن مسؤوليات الفرد وأدائه،

أما المساءلة الفاعلة، فهي تتطلب جمع بيانات موضوعية حول السلوكيات المرتبطة بالأدوار، وتقييمها وفقاً لمعايير ملائمة، ثم وضع خطة منظمة للتطوير والتحسين في الواقع. وترى خمايسة (٢٠١٩) بأن المساءلة مفهوم متجدد يرتبط بالسياق الثقافي للمجتمع، وأما المساءلة الإدارية فهي مصطلح يركز على محاسبة الأفراد بناءً على أعمالهم والسلطة الممنوحة لهم. وأما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمشار إليه في الشهري (٢٠٢٠) عرّف المساءلة الإدارية بأنها مطالبة المسؤولين بتقديم التوضيحات المطلوبة لأصحاب المصلحة بشأن كيفية استخدامهم لصلاحياتهم وأداء واجباتهم، بالإضافة إلى استقبال الانتقادات الموجهة إليهم، والامتثال للمتطلبات المفروضة عليهم، وتحمل جزء من المسؤولية عن الفشل أو عدم الكفاءة أو الخداع والغش.

في حين عرّفت لجنة الخدمة المدنية الدولية (ICSC) والمشار إليها في الشهري (٢٠١٥: ٢٤٠) المساءلة الإدارية هي مفهوم يشمل تحمل المسؤوليات كاملة واحترام الالتزامات وفقاً لحق التصرف، مع تقديم النتائج التي يكون الموظف مسؤولاً عنها خلال فترة زمنية معينة، وبناءً على معايير واضحة تتعلق بالتكاليف والجودة، وهي تتطلب العمل وفق أنظمة وقوانين المؤسسة، دعم المرؤوسين، والإشراف على المهام المفوضة، إضافة إلى تحمل المسؤولية الشخصية عن أي قصور قد يحدث، سواء على مستوى الأفراد أو في وحدة العمل ككل.

أما من وجهة نظر الباحثة، فيمثل مفهوم المساءلة أداة حيوية لتعزيز النزاهة والكفاءة في بيئة العمل الإداري، حيث تشكل المساءلة الإدارية الأساس في مواجهة التحديات المرتبطة بالفساد وسوء استخدام السلطة، وإن هذا المفهوم يتيح للمدارس فرصة لإعادة تقييم عملياتها وتحقيق مستوى عالٍ من الشفافية والمسؤولية من خلال مطالبة المديرين والمعلمين ومجتمع المدرسة وأصحاب المصلحة بتقديم تفسيرات عن أفعالهم وتحليل أدائهم بناءً على معايير واضحة، كما أن ارتباط المساءلة بجمع البيانات الموضوعية وتقييم السلوكيات يعزز من إمكانية وضع خطط تحسين مدرسية تضمن تطوير أداء المدرسة بشكل مستدام.

وتُظهر التعريفات المختلفة، مثل تلك المقدمة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ولجنة الخدمة المدنية الدولية، أن المساءلة ليست مجرد محاسبة على الأخطاء، بل هي عملية شاملة تتطلب تحمل المسؤوليات كاملة واحترام الالتزامات الموكلة، وهذا يعني أن المساءلة لا تقتصر على تقويم الأداء فحسب، بل تسهم أيضاً في بناء بيئة قائمة على الشفافية، ودعم

التعاون بين الأفراد والإدارات، وتعزيز الالتزام بقيم النزاهة والعدالة، بالتالي؛ يمكن القول إن المساءلة تشكل ركيزة أساسية لتحقيق الإصلاح الإداري وتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية

وبناءً على ذلك تعرّف الباحثة المساءلة بأنها عملية تحمل مديري المدارس المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم أمام الآخرين، وضمان التزامهم بالمعايير والمبادئ المحددة، تشمل المساءلة تقديم تفسيرات واضحة حول كيفية أداء الواجبات وتحقيق النتائج المتوقعة.

أهمية المساءلة وأهدافها

تكمن أهمية المساءلة في توجيه اهتمام الموظفين نحو نتائج أعمالهم، وضمان وضوح الأهداف المتوقعة منهم. هذا يسهم في تحسين أساليب العمل ويحفز على الإبداع والابتكار. عندما يتم تطبيق المساءلة بشكل فعال، تنمو لدى الموظفين الرغبة في البحث عن سبل للإبداع وتحقيق النجاح. كما أن المساءلة تساهم في تنظيم الأفراد وفقاً لاستراتيجية المؤسسة، وتوجيه جهودها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (الشهري، ٢٠٢٠)، من جهة أخرى، يرى الحارثي (٢٠١٩) أن المساءلة الإدارية تعد من الأسس التي تعزز الثقة المتبادلة داخل الهيئات الإدارية. فهي عملية تتطلب توضيح وتبرير الأداء وطريقة تنفيذه بين الأطراف المعنية، حيث يجب أن يكون التبرير واضحاً وموضوعياً ليكون مقنعاً للطرف الآخر، مما يضمن تحقيق التوجه السليم والفعالية.

أما الشهراني (٢٠١٥) فقد أكدت أن أهمية المساءلة تكمن في قدرتها على منع المسؤولين من التغطية على أخطائهم أو تصرفاتهم غير المشروعة، بفضل تنوع مصادر المساءلة. كما أنها تساعد المسؤولين الأكثر نضجاً في تلقي ردود الفعل البناءة لتطویر أدائهم، وتدعم جهات الرقابة في أداء عملها بشكل أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى اكتشاف الفساد أو التلاعب بسرعة أكبر، وحماية المصالح العامة بفعالية أكبر، ويعزز تطبيق المبادئ الديمقراطية من خلال فرض المزيد من الحذر والحيطة في أعمال المسؤولين.

يتضح للباحثة مما سبق، أن المساءلة تعد من الركائز الأساسية في تحقيق فعالية العمل الإداري وتعزيز الابتكار والتنظيم المؤسسي، حيث تجمع الدراسات بين أهمية المساءلة في تحسين أداء الأفراد وتعزيز الثقة المتبادلة داخل الهيئات الإدارية، مما يعكس دورها في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية، كذلك تأكيدها على قدرتها في الحد من الأخطاء والكشف عن الفساد يشير إلى دورها المحوري في تحسين الشفافية وحماية المصالح

العامة، وهذا يظهر التداخل بين الجوانب الإدارية والتنظيمية دور المساءلة كآلية حيوية ليست فقط لتحسين الأداء بل لتوجيه الجهود نحو بناء بيئة مؤسسية قوية تتسم بالشفافية والمسؤولية، مما يخلق توازناً بين الإبداع والالتزام بالمبادئ الديمقراطية.

ومن هنا تخلص الباحثة إلى أن أهمية المساءلة تتمثل في تحسين أداء المعلمين والعاملين في مدارس القدس الشرقية من خلال توجيه اهتمامهم نحو نتائج أعمالهم وضمان وضوح الأهداف، مما يعزز الإبداع والابتكار، وتعود أهميتها في بناء الثقة المتبادلة داخل الإدارة عبر توفير تبريرات واضحة ومقنعة للأداء، كذلك تساعد المساءلة على منع التغطية على الأخطاء أو التصرفات غير المشروعة، وتدعم جهات الرقابة في اكتشاف الفساد بسرعة، مما يساهم في حماية المصالح العامة داخل المدرسة وتعزيز المبادئ الديمقراطية فيها.

أما عن أهداف المساءلة فهي تتمثل في تحسين المستوى التربوي، والتمويل حسب الاحتياجات، وتوفير تقارير حقيقية عن مستوى الطلبة، ومكافأة المستويات المرتفعة، وتحسين المستويات المتدنية. وإعادة ترتيب وتوزيع المسؤوليات (العنابي والسراي، ٢٠١٦). كذلك يعود هدف المساءلة إلى ضرورة تحمل المديرين مسؤولياتهم بشكل صحيح وفقاً للقانون، وهي تساهم في خلق بيئة إيجابية داخل المدارس بحسب رأي مديرها، ومع ذلك، يُلاحظ أن مديري المدارس في نظام التعليم لا يمتلكون جميع خصائص المساءلة بشكل كامل (Argon, 2015).

وتهدف المساءلة إلى تحديد نقاط الضعف وتصحيح الأخطاء والحد من تكرارها، كما تسعى لتحقيق مستوى عالٍ من الإتقان والأداء، وتعمل على القضاء على المحسوبية، وتوجيه الإدارة نحو النزاهة والشفافية في العمل، مع تحديد القادة الذين يتمتعون بالكفاءة والجدارة وتكافؤ الفرص، وهي كذلك تركز على أهمية المدخلات والممارسات وصولاً إلى مخرجات دقيقة وقابلة للقياس (المحيميد، ٢٠١٧).

يتضح للباحثة مما سبق أن المساءلة تسهم بشكل كبير في تحسين النظام التعليمي من خلال استهدافها لعدة أبعاد، منها رفع جودة التعليم، ضمان النزاهة والشفافية، وتحقيق مخرجات قابلة للقياس، ويتبين كذلك أن المساءلة ليست مجرد أداة تقييمية، بل عملية شمولية تعزز من كفاءة النظام التعليمي وتلبية احتياجاته الفعلية، ولذلك يمكن اعتبار المساءلة كركيزة أساسية لتعزيز جودة الأنظمة التربوية والإدارية. والرؤية هنا تركز على دور المساءلة ليس فقط كأداة رقابية، بل كآلية تطويرية تضمن الشفافية والعدالة، وتحسين

المستويات التعليمية وتحقيق النزاهة في توزيع الموارد والمسؤوليات، وما أشير إليه سابقاً يعكس الفوائد الجوهرية للمساءلة في تحقيق أهداف استراتيجية أوسع، ولكن مع هذا فإنه من الضروري ملاحظة التحديات ذات العلاقة بضعف خصائص المساءلة لدى بعض مديري المدارس، فهذا يشير إلى ضرورة الاستثمار في تدريب القيادات التربوية لتفعيل المساءلة بشكل كامل.

ومن هنا ترى الباحثة أن المساءلة يجب أن تكون عملية شمولية تربط بين المدخلات والمخرجات، وتبنى على ممارسات واقعية تعتمد على جمع بيانات دقيقة، وتعزز مناخاً من الشفافية والابتكار في الوقت ذاته، كذلك تجد بأن القضاء على المحسوبية، يمثل خطوة جوهرية نحو تحقيق بيئة تربوية عادلة وداعمة للتطوير والإبداع. لذلك، فإن تحقيق أهداف المساءلة يتطلب دمج الكفاءة الإدارية مع رؤية استراتيجية لتعظيم أثرها الإيجابي على جميع المستويات

وتخلص الباحثة إلى أن من أهداف المساءلة هو تحسين جودة التعليم من خلال متابعة أداء المعلمين والإداريين، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تصحيحها، والسعي لتعزيز الشفافية والنزاهة، وتحقيق تكافؤ الفرص بين الطلبة، بالإضافة إلى أنها تركز على تحسين بيئة العمل المدرسي، وضمان تحقيق نتائج تعليمية متميزة وقابلة للقياس.

مبادئ المساءلة وأنواعها

هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها عند إقرار المساءلة، ومنها: أولاً، وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات، حيث يجب أن يكون العاملون على دراية بالقواعد وعواقب مخالفتها. ثانياً، مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء، ويتطلب تحقيقاً كاملاً للمخالفات وأسبابها. ثالثاً، عدالة تطبيق الجزاء، مع تحذير واضح من أن مخالفة معينة ستؤدي إلى جزاء محدد. رابعاً، المساءلة والتجانس في توقيع العقوبة، بحيث تكون العقوبة مرتبطة بنوع المخالفة وليس بالشخص. وأخيراً، مبدأ التدرج في شدة العقاب، حيث يجب أن تتناسب العقوبة مع نوع المخالفة وتكرارها (الشهري، ٢٠٢٠).

في حين تعتقد الراسبي (٢٠١٧) أن فاعلية نظم المساءلة التي تتبناها المناطق التعليمية لمساءلة المدارس يجب أن تتضمن عدة مبادئ أساسية، ومنها: أولاً، أن تشمل نظم المساءلة جميع عناصر الإصلاح التربوي المعتمد على المعايير بهدف تحسين عملية التعليم والتعلم. ثانياً، أن تأخذ في اعتبارها أن المدارس هي الوحدات الرئيسية للمساءلة، وأن تحصيل

الطلبة يعد المقياس الأساسي لأداء المدرسة إلى جانب مستويات الأداء الأخرى. ثالثاً، يجب أن تعتمد نظم المساءلة على اختبارات معيارية تتماشى مع محتوى المنهاج المدرسي. وأخيراً، ينبغي أن تشمل الحوافز المرتبطة بنتائج المساءلة، مثل المكافآت أو العقوبات بناءً على مستوى الأداء المدرسي.

أما فيما يتعلق بأنواع المساءلة في المدارس فهي تتكون من عدة أنواع، فهي تشمل المساءلة الأخلاقية التي تركز على مسؤولية المعلم أو مدير المدرسة في تحقيق الأهداف الدراسية والتفاعل مع الطلاب وأولياء الأمور. والمساءلة السياسية، التي تركز على أداء الحكومات من خلال الانتخابات الديمقراطية. وهناك المساءلة التعاقدية، يتم فيها تحديد الأهداف والشروط ومعايير التقييم مسبقاً، وهناك المساءلة المهنية التي ترتبط بقدرة المعلمين والإداريين على تقويم العملية التربوية وتحقيق الأهداف بكفاءة، أخيراً، المساءلة الإدارية التي تضمن تنفيذ اللوائح الداخلية بشكل فعال داخل المؤسسات (حتملة وسلامة، ٢٠١٧؛ الشهري، ٢٠٢٠).

وبالاستناد إلى ما سبق ترى الباحثة أن المساءلة أداة أساسية لتحسين الأداء التعليمي وضمان تقديم تعليم ذو جودة، ولتحقيق ذلك فإنه من المهم أن تستند للمساءلة في مدارس القدس الشرقية لعدة مبادئ، منها: وضوح القواعد وعواقب المخالفات، حيث يجب أن يدرك جميع العاملين في المدارس القواعد التي يجب الالتزام بها، مع توضيح العواقب في حال المخالفة، وأن يتم تطبيق مبدأ المباشرة في الجزاء، حيث يتم التحقيق الكامل في المخالفات، مع ضمان العدالة في تطبيق العقوبات التي يجب أن تكون متناسبة مع نوع المخالفة. كذلك تجد الباحثة بأن هناك عدّة أنواع للمساءلة التي من المهم أن تلتزم بها مدارس القدس الشرقية منها: المساءلة المهنية التي تركز على قدرة المعلمين والإداريين على تقييم وتحسين الأداء داخل العملية التربوية، والمساءلة الإدارية التي تضمن متابعة تنفيذ اللوائح والقوانين داخل المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى المساءلة الأخلاقية المعززة للنزاهة والشفافية في التعامل مع الطلبة وأولياء الأمور، إلى جانب وجود المساءلة السياسية التي تسهم في تعزيز العلاقة بين مدارس القدس الشرقية والمجتمع، وتدعم الشفافية في اتخاذ القرارات.

المساءلة الإدارية

تعد المساءلة الإدارية ركيزة أساسية لضمان كفاءة الأداء وتحقيق الشفافية داخل المؤسسات بما فيها المدارس، فهي تعكس الالتزام بتحمل المسؤولية عن القرارات والأفعال،

وفقًا للمعايير والقوانين المعمول بها، مما يساهم في تعزيز الثقة وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل مستدام وعادل، ولذلك أولاهما الباحثون في مجال الإدارة اهتمامًا بالغًا، وتناولوا عدّة تعريفات للمساءلة الإدارية، فذكر العتابي والسراي (٢٠١٦) بأنها عملية منهجية تهدف إلى ضمان تحقيق المعلمين ومديري المدارس لأهدافهم المرسومة وأداء مهامهم بكفاءة، بما يساهم في تحقيق النتائج المرجوة، وهي تعتمد على مجموعة من العناصر الأساسية، مثل الانضباط الوظيفي، جودة العمل والإنجاز، الالتزام بأخلاقيات المهنة، وتعزيز العلاقات الإنسانية.

وعرّفت المساءلة الإدارية أيضًا بأنها مجموعة الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لضمان تنفيذ المعلمين والموظفين للمهام الموكلة إليهم وفقًا للمعايير المطلوبة. تشمل هذه الإجراءات متابعة سير العمل وتقييم أدائه، ويترتب عليها اتخاذ خطوات تالية تتنوع بين توجيه تصحيحي، فرض عقوبات للحد من التقصير، أو منح مكافآت لتعزيز الأداء الجيد (بحيص، ٢٠٢٤).

وتعد المساءلة الإدارية عنصرًا جوهريًا في تحقيق التجديدات التربوية، إذ تُستخدم كوسيلة لتقييم مدى نجاح أو إخفاق جهود التطوير، فغياب المعايير الواضحة لقياس مستوى التحسن في النتائج، أو عدم تحديد الأهداف بدقة، يمنح الفرصة للمسؤولين للتهرب تحت غطاء المسؤولية الجماعية، مما يؤدي إلى تعطيل دور المساءلة وفقدان فعاليتها (طلفاح، ٢٠٢١).

وفي موضع آخر، أشار أبو كوش والشمران والبركات (٢٠١٨) أن المساءلة التربوية هي عملية منظمة وموضوعية، وليست عشوائية أو قائمة على ردود الأفعال تجاه الأخطاء، فهي تشمل مساءلة جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الإدارة التعليمية، ومديري المدارس، والمعلمين، والطلبة، ومجالس أولياء الأمور، وأفراد المجتمع المحلي المعنيين، وذلك بطريقة مخططة وموجهة لتحقيق أهداف محددة، وتكتسب المساءلة في المدارس أهمية كبيرة، كونها تمثل الحلقة التنفيذية للإدارة التربوية، مما يجعلها أداة رئيسية لضمان جودة العملية التعليمية.

وفي ذات السياق يضيف دانغارا (Dangara, 2016) بأن المساءلة الإدارية في النظام المدرسي تُعنى بإدارة الموارد المحدودة بشكل حكيم لضمان تحقيق الأهداف التعليمية المعلنة بكفاءة، وتساهم هذه المساءلة في تعزيز تكامل العمليات الإدارية داخل النظام التعليمي، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتقليل مظاهر عدم الانضباط داخل المدرسة، وبالتالي رفع كفاءتها، كذلك يجدر بالمسؤولين في وزارة التربية والتعليم أن يدركوا أن المساءلة

في التعليم تعد عنصراً أساسياً، يتشابك بشكل مباشر مع المرؤوسين ضمن الإطار التنظيمي للمؤسسة.

من خلال ما سبق، يتضح للباحثة أن المساءلة الإدارية تعد عنصراً حيوياً لتحقيق الكفاءة والشفافية في المدارس، وخاصة في النظام التعليمي، لما لها من دور في تحسين الأداء وضمن الالتزام بالمعايير المهنية، وتنبع أهمية المساءلة من قدرتها على خلق بيئة تنظيمية تتسم بالوضوح والإنصاف، حيث يحمل كل فرد مسؤولية قراراته وأفعاله بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.

ويرأي الباحثة فإن المساءلة الإدارية لا تقتصر على آليات التقييم واتخاذ القرارات، بل تمتد لتكون منهجاً متكاملًا يرتبط بالإدارة الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة، وبحسب ما ترى الباحثة بأن ما أشار إليه العتابي والسراي (٢٠١٦) بشأن العناصر الأساسية للمساءلة، مثل الانضباط والالتزام بجودة الأداء وأخلاقيات المهنة، يُبرز أهمية الربط بين الجوانب الإدارية والسلوكية لضمان تحقيق الأهداف، من جهة أخرى؛ يتفق ما طرحه بحيص (٢٠٢٤) مع أهمية الإجراءات العملية كالتقييم المستمر والتوجيه أو التحفيز، إلا أن تطبيق هذه الإجراءات يتطلب وجود معايير واضحة وإجراءات تقييم شاملة، وهنا يظهر ما أشار إليه طلفاح (٢٠٢١) حول خطر غياب هذه المعايير، الذي يؤدي إلى التهرب من المسؤولية وضعف الفاعلية، في حين أن منظور أبو كوش وآخرين (٢٠١٨) في تسليطهم الضوء على شمولية المساءلة لمختلف الأطراف الفاعلة في التعليم، يعكس أهمية بناء نظام مساءلة منظم ومتعدد الأطراف يضمن مشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في تحقيق أهداف واضحة، بينما يضيف دانغارا (٢٠١٦) بعداً مهماً يتعلق بإدارة الموارد بكفاءة، ما يعزز من تكامل العمليات داخل المؤسسة ويضمن تقديم خدمات عالية الجودة.

ومن هنا تعتقد الباحثة بأن المساءلة الإدارية ليست مجرد أداة رقابية، بل هي نظام يعزز من كفاءة الأداء من خلال مزيج من التوجيه والتحفيز، مع ضمان تحقيق العدالة والشفافية في توزيع الأدوار. لتحقيق ذلك، يجب التركيز على تطوير نظام مساءلة متكامل يدعم المعايير الواضحة، ويضمن التقييم الموضوعي، ويعزز من تفاعل مختلف الأطراف لتحقيق أهداف التعليم بكفاءة واستدامة.

وتأسياً على ما سبق، تخلص الباحثة إلى أن المساءلة الإدارية هي التزام المعلمين والمديرين بأداء واجباتهم وفقاً للمعايير والقوانين المحددة، مع تحمل النتائج المترتبة على

قراراتهم وأفعالهم، وهي تهدف إلى تعزيز الشفافية والكفاءة داخل المدرسة، وضمان تحقيق الأهداف التعليمية بشكل عادل ومنصف، وتحديدًا نجاح العملية التعليمية.

وتلعب المساءلة الإدارية دورًا جوهريًا في تنظيم وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية داخل المؤسسة التعليمية، فهي تسهم في توضيح النتائج المتوقعة للمعلمين، مما يساعد على تركيز جهودهم لتحقيقها بفعالية، وهي تعمل على تعريف العاملين في المؤسسات التعليمية بأهدافهم، وتحسين أساليب العمل لتيسير المهام بشكل أفضل، بالإضافة إلى أنها تشجع على الابتكار والإبداع من خلال تعزيز الشعور بالإنجاز وتنمية رغبة المعلمين في استكشاف وسائل جديدة لتحقيق التميز، وبفضل تنظيم الأفراد وفق استراتيجية المؤسسة، توجه المساءلة الإدارية طاقتهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة (أبو شرح والأسود، ٢٠٢٠).

وفي ذات السياق رأت خمابسة (٢٠١٩) بأن أهمية المساءلة الإدارية تتجلى في قيمتها الاجتماعية التي تعزز الديمقراطية والشفافية والتمكين، حيث تسهم في بناء علاقات تعاونية فعالة بين المؤسسات والأطراف المختلفة أثناء أداء المهام والواجبات، كذلك تعد أداة لمتابعة أداء المرؤوسين، ومدخلًا لتعزيز الاحترام والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وهي تمثل آلية لضبط العمل الإداري ووسيلة فعالة لمكافحة الفساد والانحراف الإداري.

وأوضحت الشهراني (٢٠١٥) بأن أهداف المساءلة في العملية التعليمية تتمثل في تحسين المستوى التعليمي للمدارس، وتوفير التمويل المناسب بناءً على احتياجاتها، بالإضافة إلى تقديم تقارير دقيقة حول مستويات تحصيل الطلاب، كذلك تهدف إلى تصنيف المدارس ومكافأة المدارس ذات الأداء العالي، وتحسين أوضاع المدارس ذات المستويات المتدنية، إلى جانب أنها تهدف إلى إعادة تشكيل المدارس التي فشلت بشكل متكرر في تحقيق نتائج مرضية للطلاب، وإعادة تنظيم وتوزيع المسؤوليات بين الأقسام الإدارية في المديرية.

ولكي تحقق المساءلة الإدارية أهدافها، يجب عليها مراعاة مجموعة من الضوابط عند إعداد قواعد ومعايير الأداء، مثل: التوازن والوضوح والمرونة، كذلك ينبغي تطبيق نظام موضوعي لتقييم الأداء يعتمد على معايير قياس دقيقة تشمل: تقييم الأداء الفعلي، مقارنة الأداء المحقق بالقواعد المحددة مسبقًا، التحقق من دقة المعلومات، وإصدار القرارات بناءً على نتائج التقييم (خواجه، ٢٠١٥).

بالنظر إلى ما سبق، يظهر للباحثة أن المساءلة الإدارية تعد أداة محورية في تحسين جودة الأداء التعليمي داخل المؤسسات التعليمية، فهي لا تقتصر فقط على تقييم الأداء، بل

تسهم في توجيه جهود المعلمين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز فعالية العملية التعليمية، وظهر أيضًا بأن المساءلة تسهم في توجيه الطاقات والموارد نحو تحقيق نتائج ملموسة، حيث تعزز قدرة المعلمين على التركيز على الأهداف المرجوة وتشجعهم على الابتكار والإبداع من خلال تعزيز شعورهم بالإنجاز، لذا؛ فإن المساءلة لا تقتصر على كونها أداة رقابة، بل تصبح دافعًا حقيقيًا لتطوير أساليب العمل وتحقيق التميز داخل المؤسسات التعليمية.

وترى الباحثة بالاعتماد على ما سبق ضرورة اعتبار المساءلة الإدارية جزءًا من عملية مستدامة تهدف إلى تحسين الأداء بشكل متكامل، بحيث تشمل تطوير الأفراد والجماعات داخل المؤسسة التعليمية، فالمساءلة تعزز القيم الاجتماعية مثل الديمقراطية والشفافية، وهذا يعكس الدور الحيوي الذي تلعبه المساءلة في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والثقة المتبادلة، ومن أهدافها أنها تبرز أهمية المساءلة في تحسين التعليم وتوزيع الموارد بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية، مع التركيز على مكافأة الأداء الجيد وتحسين الأداء الضعيف، وفيه ذا السياق ترى الباحثة أن المساءلة يجب أن تكون مرنة وواضحة بحيث تراعي الظروف المتغيرة، مع ضرورة اعتماد معايير دقيقة للتقييم.

وتخلص الباحثة أن المساءلة الإدارية في المدارس عمومًا ومدارس القدس خاصةً، تعد ركيزة أساسية لضمان فاعلية النظام التعليمي وتحقيق أهدافه، فمن خلال تعزيز الشفافية، والعدالة، والابتكار، تسهم المساءلة في تحسين الأداء التعليمي وتطوير بيئة العمل المدرسي، وهي كذلك توفر آلية فعالة لمتابعة وتحليل الأداء، ما يسهم في توجيه الجهود نحو تحسين المستويات التعليمية لجميع المعنيين. إن تحقيق الأهداف المرجوة يتطلب تفعيل المساءلة على جميع المستويات بدءًا من الإدارة التعليمية وصولاً إلى المعلمين والطلبة، فمن خلال هذه العملية، يمكن تعزيز الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف، وتوجيه الموارد بشكل أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تحسين نوعية التعليم وزيادة فرص النجاح الأكاديمي في المدارس.

معايير المساءلة الإدارية

تجسد معيار المساءلة الإدارية مزيجاً بين مفهومي المسؤولية والمحاسبة؛ فالمسؤولية تعود جذورها إلى مفهوم روعي ديني يربط بين الثواب والعقاب، بينما المحاسبة تتعلق بفكرة التتبع والمراجعة التي تتجسد من خلال مبدأ الائتمان. وهذا التداخل بين المفهومين ساهم في تحديد معيار المساءلة على أساس ثنائية الوسيلة والنتيجة، مما فتح

المجال لتعدد الآراء والتفسيرات، ويمكن تحديد المعايير استناداً إلى نصوص قانونية أو أنظمة أو سياسات أو لوائح، حيث تمثل هذه المعايير أساساً لعملية تسبق المساءلة أو المحاسبة أو حتى التقييم، وتتعدد مصادر المعايير التي يمكن استنادها إليها، ويعد قياس الأداء أحد المعايير المناسبة، كذلك يمكن اعتبار موازنات البرامج والأداء، أو مؤشرات الأداء، أو معايير مثل المواصفات الدولية (ISO) معايير للمساءلة، بالإضافة إلى مدى الالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها (الجوابرة، ٢٠١٢).

أما الشريف (٢٠١٣) فقد حددت خمسة معايير رئيسة يجب أن تتضمنها عملية المساءلة الإدارية، وهي: أولاً، القدرة على تحقيق الأهداف العامة، التي تتمثل في الصورة النهائية التي يظهر بها الفرد في أداء وظيفته، مثل المسؤولية الأخلاقية، الأمانة، الجودة، وعلاقته بالآخرين. ثانياً، القدرة على تحقيق الأهداف المرحلية، وهي مدى قدرة الفرد على تقسيم الأهداف الكبيرة إلى أهداف مرحلية أو وسطية. ثالثاً، استخدام الوسائل المناسبة، حيث أن الوسائل المسموح بها والتي تكون اقتصادية وملائمة، تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المطلوبة. رابعاً، استخدام الأدوات المناسبة، ويشمل ذلك اختيار الأدوات الدقيقة التي تتناسب مع العمل والوظيفة والبيئة المحيطة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المنظمة. وأخيراً، تمثل الموارد الحد الأدنى المناسب من الإمكانيات المادية والبشرية نقطة انطلاق أساسية لنجاح عملية المساءلة الإدارية.

وبالاستناد إلى ما سبق، ترى الباحثة بأن عملية المساءلة الإدارية تجسد تفاعلاً معقداً بين المسؤولية والمحاسبة، حيث تساهم المعايير المحددة في قياس الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كذلك فإن تحديد المعايير الأساسية، مثل القدرة على تحقيق الأهداف العامة والمرحلية، واستخدام الوسائل والأدوات المناسبة، والموارد المتاحة، يعد أساساً لنجاح المساءلة الإدارية، وإن تطبيق هذه المعايير بدقة يسهم في تعزيز الفاعلية الإدارية وضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها، مما يعزز الشفافية والمحاسبة في مختلف المؤسسات التربوية.

دور الإدارة التعليمية في نشر ثقافة المساءلة الإدارية

تعد المساءلة الإدارية أحد العناصر الأساسية لضمان تحسين الأداء وجودة الخدمات في المؤسسات التعليمية، ومن خلال نشر ثقافة المساءلة داخل النظام التربوي، يمكن تعزيز المساءلة الفردية والجماعية، مما يسهم في تحقيق بيئة تعليمية فعالة ومنضبطة، حيث تلعب

الإدارة التعليمية دوراً مهماً في غرس هذه الثقافة بين العاملين في القطاع التربوي، بما يساهم في تطوير العمليات الإدارية وضمان الشفافية والمصداقية في اتخاذ القرارات. وقد بين حويل (٢٠١٢) بأن المساءلة التربوية هي مبدأ أساسياً من مبادئ الإدارة، وتظهر أهميته البالغة في التطبيق ضمن الأنظمة التربوية التي تهتم بتربية النشء منذ الصغر، وتعودهم على ممارسة مبادئ المواطنة الصالحة، ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية تطبيق مدير المدرسة لمفهوم المساءلة في إدارته للنظام المدرسي، حيث يتحمل مسؤولية القيادة والقودة الحسنة لكل من العاملين بالمدرسة من جهة، والطلبة من جهة أخرى، وعلى إثر ذلك فإنه يقع على عاتق المدير مسؤولية مساءلة معلميه وطلبته، وتتم ممارسة هذه المساءلة وفقاً لمسؤولياته المتعددة في الجوانب الإدارية والمهنية (حويل، ٢٠١٢).

وقد أوضحت الشهراني (٢٠١٥) أن دور الإدارة التعليمية في نشر ثقافة المساءلة الإدارية يتمثل في عدة جوانب، أبرزها متابعة التزام المعلمين بحضور الاجتماعات والمجالس المدرسية، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في الإشراف اليومي على الطلبة، ويشمل كذلك التحقيق في حالات استغلال وقت العمل الرسمي من قبل المعلمين، ومراجعة انتظامهم في الحضور، والتأكد من انصياعهم للتعليمات، وأيضاً تقوم الإدارة بمعالجة فتور دافعية العمل، ومحاسبة المعلمين على ضعف الالتزام أو تفشي روح اللامبالاة، بالإضافة إلى معاقبة من يسيئون لأخلاقيات المهنة أو يكشفون أسرار المكاتبات والقرارات الإدارية، وتقديم تقارير مفصلة حول أداء المعلمين المتميزين والمقصرين، كذلك تعمل الإدارة على محاربة المحسوبية والرشوة، والتحقيق في حالات استخدام العقاب البدني مع الطلاب، فضلاً عن التصدي لظاهرة التسييس داخل المدرسة.

يتضح للباحثة أن المساءلة التربوية تعد ركيزة أساسية لضمان جودة العملية التعليمية وتعزيز القيم التربوية في المؤسسات التعليمية، ويتضح كذلك أن المساءلة مبدأً محورياً في الإدارة التربوية، لا سيما في ما يتعلق بتربية النشء وتعزيز مبادئ المواطنة الصالحة، وفي هذا السياق، يبرز دور مدير المدرسة كقائد ومثال يحتذى به، حيث يتحمل مسؤولية كبيرة في تطبيق المساءلة على المعلمين والطلبة، مما يضمن التزام الجميع بالقيم والمهام الموكلة إليهم، ومن هذا المنطلق؛ تتحقق المساءلة ليس فقط من خلال الإجراءات الإدارية، بل من خلال تعزيز الانضباط الأخلاقي والمهنية في المدرسة، مما يساهم في تطوير بيئة تعليمية فعالة وملتزمة.

وترى الباحثة أن المساءلة في النظام المدرسي يجب أن تكون عملية شاملة تشمل جميع الأطراف الفاعلة، وتنفذ بشكل مستمر لضمان تحسين الأداء العام للمؤسسة، أما ما أشارته الشهراني (٢٠١٥) حول دور الإدارة التعليمية في نشر ثقافة المساءلة، فإنه يظهر أهمية وجود آليات مراقبة وتقييم فعالة تتعلق بحضور المعلمين، مشاركتهم في الأنشطة المدرسية، ومستوى التزامهم بأخلاقيات المهنة، وتجد الباحثة كذلك أن المساءلة في هذا السياق لا تقتصر على متابعة المعلمين، بل تشمل أيضاً محاسبة أي سلوك غير مهني، مثل استغلال الوقت أو الإساءة للطلبة، مما يعزز من شفافية العملية التعليمية، ولذلك ترى أن المساءلة التربوية ليست مجرد أداة للرقابة، بل هي جزء أساسي من إدارة العملية التربوية التي تسهم في تحسين مستوى الأداء وتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المدرسة بشكل منظم وفعال.

وفي ذات الموضوع يشير الحارثي (٢٠١٩) بأن الإدارة التعليمية يمكن لها أن تنشر ثقافة المساءلة الإدارية من خلال طرح برامج تعليمية وحث قادة المدارس والمعلمين على تطبيقها في الميدان التعليمي والتربوي، بالإضافة إلى البرامد التدريبية أثناء الخدمة والتي تسهم في إكساب المعلمين مهارات ومبادئ المساءلة الإدارية، واستراتيجيات تطبيقها.

وأوضح أبو شرخ والأسود (٢٠٢٠) بأن من أبرز مهمات القيادة المدرسية في نشر ثقافة المساءلة وعملياتها والإعداد لها، ما يلي:

١. ينبغي على القيادة المدرسية أن تقود العاملين في عملية البحث عن أفضل الاستراتيجيات التعليمية التي من شأنها أن تستجيب للتوقعات الجديدة.
٢. على المديرين أن ينظموا الموارد على اختلاف أنواعها بما يلي الاستجابة لمنحى المساءلة القائمة على المعايير.
٣. على المديرين أن يكونوا قادة مدركين للمعايير بطريقة إيجابية، في الوقت ذاته لا بد من المحافظة على قيم المدرسة وثقافتها.

مما سبق، يتضح للباحثة أن دور الإدارة التعليمية في نشر ثقافة المساءلة الإدارية يعد عاملاً حيوياً لتحسين بيئة التعليم وضمان جودة الأداء، فمن خلال تبني مبادئ المساءلة، يمكن تعزيز الالتزام الفردي والجماعي بين المعلمين والطلبة، مما يسهم في تعزيز الشفافية وتحقيق نتائج تعليمية أفضل، لذا، يجب على القيادات المدرسية الاستمرار في نشر هذه الثقافة عبر برامج تدريبية واستراتيجيات فعالة، لضمان بيئة تربوية منضبطة ومؤهلة لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

معوقات تفعيل المساءلة الإدارية

إن من أبرز المعوقات التي تعرقل تفعيل المساءلة الإدارية هي نقص فعالية الرقابة وعدم اكتمالها، مما يحد من قدرة النظام على متابعة الأداء بشكل دقيق، كذلك فإن تقليص عملية الرقابة ووجود ازدواجية في الأدوار الرقابية يؤديان إلى تداخل المسؤوليات وضعف التأثير، بالإضافة إلى ذلك توجد رقابة ضارة قد تساهم في إعاقة الابتكار وتحقيق الأهداف، فضلاً عن مبدأ الرقابة ذات الاتساع والامتداد الذي قد يؤدي إلى تشتيت الجهود وتراجع فاعلية النظام الإداري، وهذه المعوقات تستدعي إعادة النظر في آليات الرقابة لضمان تفعيل المساءلة الإدارية بشكل فعال (خميسة، ٢٠١٩).

في حين أشارت دراسة سليمان وكابل (Soliman & Cable, 2011) بأن من أبرز معوقات تفعيل المساءلة الإدارية هو تدخل النفوذ الاقتصادي، والتدخل السياسي، والسلطة المطلقة للمسؤولين في تخصيص الموارد. أما القرني (٢٠١٨) فقد قسم معوقات تفعيل المساءلة الإدارية إلى قسمين، وهما:

أولاً: معوقات إدارية: وهي تحد من تفعيل المساءلة الإدارية في سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة، مما يعيق اتخاذ القرارات بشكل فعال، كما أن ضعف التخطيط الشامل يؤدي إلى إهمال الاستخدام الأمثل للطاقات التنظيمية، ويصعب تفعيل الرقابة والإشراف الإداري نتيجة لتضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته، بالإضافة إلى تعقيد اللوائح والإجراءات وسيادة الروتين في العمل الإداري الحكومي، مما يبطئ العمليات الإدارية، كذلك يشكل ضعف الحماية للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس المساءلة معوقاً آخر، إلى جانب كثرة المتغيرات في القوانين والتعليمات، وتغيير الهيكل الإداري الذي يصعب من ممارسة المساءلة بشكل منظم ومتربط.

ثانياً: معوقات اجتماعية ثقافية: وتتمثل في وجود ولاءات اجتماعية تقليدية تساهم في انتشار المحسوبية داخل العمل الإداري، مما يضعف فاعلية المساءلة، وإن انتشار الفساد الإداري يعد من أبرز العقبات التي تواجه تفعيل هذا المفهوم، بالإضافة إلى انخفاض مستوى رواتب العاملين مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة، ما يؤثر سلباً على دافعيتهم، من ناحية أخرى، يؤدي ضعف التدريب وعدم احتواء البرامج التدريبية على نشاطات تُعزز ثقافة المساءلة إلى إعاقة نشر هذه الثقافة، فضلاً عن ضعف التنشئة الاجتماعية للأفراد العاملين في منظمات الإدارة العامة، مما يحد من قدرتهم على تطبيق المساءلة بفاعلية.

فيما قدّم المحييد (٢٠١٧) مجموعة من المعوقات التي تواجه المساءلة الإدارية، ومنها سوء الإدارة، وعدم فعالية وكفاءة السياسات الموضوعة، والتعارض في وجهات النظر، وتضاب المصالح داخل المؤسسات التعليمية.

وبالنظر إلى ما سبق، تخلص الباحثة إلى أن معوقات تفعيل المساءلة الإدارية في المدارس الابتدائية تتنوع بين معوقات إدارية واجتماعية وثقافية، تتداخل فيما بينها وتحد من فاعلية النظام الإداري. من أبرز هذه المعوقات ضعف الرقابة وعدم تكاملها، بالإضافة إلى تدخل النفوذ السياسي والاقتصادي، مما يعزز من الصعوبات في تخصيص الموارد واتخاذ القرارات، كذلك إن العوامل الاجتماعية مثل المحسوبية وانتشار الفساد تساهم في إضعاف المساءلة، ولتحقيق تفعيل فعال للمساءلة، من الضروري معالجة هذه المعوقات من خلال تحسين هيكلية النظام الإداري وتدريب الكوادر وتطوير السياسات الرقابية لتصبح أكثر كفاءة وشفافية.

المساءلة الإدارية ودورها في نجاح العملية التعليمية

تعد المساءلة من أهم الأساليب التي تساهم في تعزيز جودة العملية التعليمية وضمان تحسين أدائها، فهي تعمل على تحقيق التنسيق بين الأهداف والخطط والنتائج المرجوة، وتعتبر حجر الزاوية في تحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة للمتعلمين، وبحسب القرني (٢٠١٨) فإن المساءلة تتعلق بمراقبة الأداء داخل المؤسسة التعليمية والتأكد من توافق القرارات والأنشطة مع الأهداف المحددة، وتعد هذه العملية أساسية لوجود معايير واضحة لقياس الأداء الفعلي، مما يساهم في تصحيح أي انحرافات ومعالجتها بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة.

وقد بين آدموسكي وجونسون (Adamowski & Johnson, 2003) والمشار إليه في الراسبي (٢٠١٧) أن أنظمة المساءلة أصبحت جزءاً أساسياً من النظم التربوية، وأداة رئيسية لنجاح العملية التعليمية، وهدف هذه الأنظمة هو تحفيز المناطق التعليمية والمدارس نحو تحقيق التحسين المستمر، وتتميز أنظمة المساءلة الحديثة بتطورها من مجرد جمع وتوثيق معلومات عن أداء الطلبة إلى أن تصبح نظاماً يشمل جميع الأنظمة الفرعية، وتسعى النظم التربوية من خلال هذه الأنظمة إلى التحسين المستمر، متبعةً بمبادئ الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه المبادئ تحسين الإنتاج، والذي يتجسد في تحسين تحصيل الطلبة، كأحد أهم المخرجات التي تسعى الأنظمة التعليمية إلى تحقيقها.

وفي ذات السياق أوضح أبو كوش والشрман والبركات (٢٠١٨) بأن المساءلة الإدارية تُعدّ أداة فعالة لتحفيز المعلمين على تحقيق الأداء الجيد، مع تصحيح الأخطاء ومعاقبة المقصرين، وإن اعتماد المساءلة الإدارية كمبدأ أساسي في العمل الإداري وتنفيذها وفق معايير واضحة يساهم في تصويب مسار المنظمة، وأن انتشارها كقيمة في الممارسات الإدارية يسهم في تعزيز ثقافة تنظيمية تركز على النتائج والشفافية، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين، ويعزز من التماسك الاجتماعي داخل بيئة العمل.

وأوضحت الشهراني (٢٠١٥) بأن نجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها يتوقف على فعالية الإدارة وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، وتتطلب التوجهات الحديثة لتطوير فعالية الإدارة التربوية مديراً ناجحاً وقائداً تربوياً يتمتع بمهارات وكفايات معرفية، أدائية، سلوكية، ووجدانية تؤهله للقيام بدوره بفعالية، ويُعتبر مدير المدرسة حجر الأساس في تحقيق فاعلية المدرسة، حيث يتوقع منه تقديم خدمات تعليمية متميزة وتعزيز التنسيق والترابط بين العاملين معه، بهدف رفع مستوى الأداء وتحسين جودة العملية التعليمية.

ويشير الحارثي (٢٠١٩) بأن المساءلة الإدارية تسهم بشكل كبير في تعزيز جودة العملية التعليمية، حيث تُحدث تحولاً جذرياً في دور المعلمين من خلال تعزيز التزامهم بالانضباط التربوي، وتحفيزهم على إعداد الأنشطة بفعالية، وتنظيم الوقت بكفاءة، كذلك تساهم في مراقبة تقدم الطلاب بشكل مستمر، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لهم، مما يدعم توجيههم نحو تحقيق أفضل النتائج التعليمية.

يظهر للباحثة أن المساءلة الإدارية تعتبر عاملاً أساسياً في ضمان جودة الأداء داخل النظام التعليمي، فأوضح القرني (٢٠١٨) أن المساءلة تعتبر عملية محورية تساهم في مراقبة الأداء داخل المؤسسات التعليمية، حيث تحسن من التوافق بين الأنشطة المنفذة والأهداف المحددة، مما يضمن التوجيه السليم وتصحيح أي انحرافات لضمان تحقيق النتائج المرجوة، أما ما أشار إليه أدموسكي وجونسون (٢٠٠٣) في الراسبي (٢٠١٧)، فقد سلط الضوء على تطور أنظمة المساءلة من مجرد جمع معلومات إلى أن تصبح أداة شاملة تهدف إلى التحسين المستمر، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على تحصيل الطلبة وجودة العملية التعليمية، وهذه المساءلة الشاملة تجعل من الجودة الشاملة وتحسين الإنتاج (تحصيل الطلبة) مبدأً أساسياً في إدارة الأنظمة التعليمية.

وترى الباحثة أن المساءلة الإدارية يجب أن تعتبر أداة أساسية لتحفيز وتحسين الأداء على جميع المستويات في النظام التعليمي، من المعلمين إلى الإدارة، وما ذكره أبو كوش والشрман والبركات (٢٠١٨) يعزز هذا الرأي، حيث تعتبر المساءلة عاملاً رئيسياً في تحفيز المعلمين على الأداء الجيد، مع ضمان تحقيق الشفافية ومكافحة المقصرين، وهذه العمليات تساعد على خلق بيئة تعليمية منظمة وشفافة، مما يعزز من تماسك العلاقات بين الإدارة والموظفين، كما أن الشهراني (٢٠١٥) أشار إلى ضرورة توفر مهارات وكفايات لدى المديرين التربويين لضمان فعالية الإدارة وتوجيه العملية التربوية نحو أهدافها بفعالية، وفي هذا السياق ترى الباحثة أن المساءلة تتطلب كفاءات إدارية عالية تركز على التحسين المستمر وتفعيل دور المعلمين في تحقيق أفضل النتائج، وخاصة أن المساءلة تساهم في تطوير دور المعلمين من خلال تعزيز التزامهم بالانضباط وتحفيزهم على التنظيم الفعال للوقت وإعداد الأنشطة، مما يدعم تقدم الطلبة ويحسن من نتائجهم التعليمية.

وأما القرني (٢٠١٨) فأشار أنه لضمان نجاح المساءلة الإدارية في العملية التعليمية، يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر الأساسية، هي: الانضباط من طرفي المساءلة، حيث يجب أن تتم في بيئة هادئة بعيدة عن التوتر والغضب، خصوصاً أن المساءلة تتم في كثير من الأحيان بشكل مباشر. ولأمانة والصدق في أداء الأعمال ومواجهة المواقف، مع أهمية الصدق مع الذات. وشجاعة الاستعداد لتنفيذ المساءلة وقبولها، والالتزام بأصول المواجهة من الطرفين. والتزام العدل وقول الحق، لأن العدل يعزز الثقة بين العاملين ويزيل الخوف والتهديد، مما يعزز مشاعر الاطمئنان والثقة بالنفس. والجهد الذهني والعقلي، حيث أن المساءلة ليست عملية عشوائية أو روتينية، بل هي عملية مخططة وموجهة تتطلب تفكيراً عميقاً ومراجعة مستمرة للأداء لتحسين النتائج.

واستناداً على ما سبق ترى الباحثة مدى أهمية المساءلة الإدارية في تعزيز جودة العملية التعليمية، حيث تمثل أداة أساسية لتحقيق التنسيق بين الأهداف والخطط والنتائج المرجوة، ومن خلال تطبيق المساءلة وفق معايير واضحة، يتم تحفيز المعلمين والإداريين على تحسين الأداء وتعزيز الشفافية والمصداقية في بيئة العمل، وكذلك فإن تفعيل المساءلة الإدارية يساهم في تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على النتائج والعدالة، مما يساهم في تعزيز التماسك الاجتماعي وتحقيق تحسن مستمر في العملية التعليمية، وبذلك تظل المساءلة الإدارية ركيزة أساسية لتحقيق النجاح والتطور في النظم التربوية.

الدراسات السابقة

أجرى بحيص (٢٠٢٤) دراسة هدفت إلى تحديد درجة المسؤولية الإدارية لمدرء المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلم، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (١٠٠) معلماً من معلمي مدارس يطا - فلسطين. وأظهرت النتائج أن درجة المسؤولية الإدارية لمدرء المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين كانت عالية.

وهدفت دراسة الهاللي (٢٠٢١) التعرف إلى درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، واختيرت عينة عشوائية بلغت (٣١٦) معلماً ومعلمة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة كانت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج أن مجال الشراكة المجتمعية احتل الرتبة الأولى، وجاء مجال القيادة والإدارة في الرتبة الثانية، وجاء مجال التعلم والتعليم في الرتبة الأخيرة.

وتناولت دراسة أبو شرح والأسود (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى معرفة تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية محافظات غزة للمساءلة الإدارية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة وزعت على عينة مقدارها (٤٧٩) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن متوسط تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية بدرجة كبيرة.

وأجرى الحارثي (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٨) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها أن المساءلة الإدارية تطبق في مدارس محافظة تربة بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، وأنها حققت الرضا الوظيفي بمستوى مرتفع لدى المعلمين.

وسعت دراسة خميسة (٢٠١٩) إلى الكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماط القيادة المتبعة في المدارس الأردنية، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٢) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة

أداة للدراسة. وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دلالة إحصائياً بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وأنماط القيادة المتبعة لدى مديري المدارس الأردنية.

وهدفت دراسة أبو كوش والشрман والبركات (٢٠١٨) إلى تقدير درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة التي وزعت على عينة تكونت من (٣٢٣) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر كانت عالية.

وسعت دراسة القرني (٢٠١٨) إلى الكشف عن واقع تطبيق المساءلة الإدارية لدى المعلمين بمدارس محافظة بلقرن من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (١٥٢) معلماً. وقد بينت الدراسة أنه بشكل عام يتم تطبيق المساءلة الإدارية بدرجة كبيرة في مدارس التعليم العام.

وهدفت دراسة أرجون (Argon, 2015) إلى تحديد آراء المعلمين والمسؤولين فيما يتعلق بمساءلة مديري المدارس الابتدائية. تم اعتماد نموذج دراسة الحالة، وهو أسلوب بحث نوعي، في الدراسة باستخدام التصميم الشامل لحالة واحدة. تألفت عينة الدراسة من (٥٦) فرداً، منهم (٤٢) مدرساً و(١١) مدير و(٣) مساعدين، وقد تم توظيفهم في المدارس الابتدائية المتمركزة في مقاطعة بولو بتركيا خلال العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣. تم استخدام استمارة المقابلة شبه المنظمة المكونة من أسئلة مفتوحة كأداة لجمع البيانات. تظهر نتائج البحث أن المعلمين والإداريين ينسبون نفس المعنى لمفهوم المساءلة ويعتقدون أن كل شخص يعمل في المدارس يجب أن يخضع للمساءلة. كما أنهم يعتقدون أن مديري المدارس لا ينبغي أن يكونوا مسؤولين أمام رؤسائهم فحسب، بل إن السبب الأول والأهم للمساءلة يأتي من مطلب المديرين الاضطلاع بمسؤولياتهم بشكل صحيح وبما يتماشى مع القانون. وهم يعتقدون أن المساءلة تعمل على تطوير مناخ إيجابي في المدارس وأن مديري المدارس في نظام التعليم التركي لا يمتلكون خصائص المساءلة بشكل كامل.

وهدفت دراسة بيرهل وفرومويك ويني (Berryhil, Fromewiek & Linney, 2009) إلى معرفة تصورات معلمي المدارس الابتدائية في ولاية كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية لسياسات المساءلة وتأثيرها عليهم. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج

الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة والمقابلة اللتين وزعتها على عينة تكونت من (١٠٠) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت النتائج وجود عواقب سلبية للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ومن أبرز تلك العواقب انعدام سياسة الدعم للمعلمين، وانتشار صراع الدور، كما أشارت النتائج إلى أن بعض المعلمين يشعرون بالقلق والخوف لانعدام العوامل الشخصية. بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم استعراضها تجد الباحثة مدى أهمية المساءلة الإدارية في تحسين العملية التعليمية وتعزيز الأداء الإداري في المدارس، وقد تبين أن تلك الدراسات تشير نتائجها إلى أن تطبيق المساءلة الإدارية يساهم في رفع مستوى الجودة التعليمية ويحقق رضا المعلمين ويعزز الانضباط والتنسيق بين المعلمين والإدارة، وفي دراسات متعددة، مثل دراسة بحيص (٢٠٢٤) ودراسة الحارثي (٢٠١٩)، تم التأكيد على أن المساءلة الإدارية تُطبق بدرجة عالية في العديد من المدارس، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الإداري وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الأطراف المعنية.

مع ذلك، تبرز بعض التحديات المرتبطة بتطبيق المساءلة الإدارية بشكل فعال، كما أظهرت دراسة بيرهل وفروميك وليني (٢٠٠٩) حيث تم الإشارة إلى العواقب السلبية للمساءلة مثل انعدام الدعم للمعلمين وظهور صراع الأدوار، فيما تسلط دراسات أخرى مثل دراسة الهلالي (٢٠٢١) الضوء على الحاجة لتحسين تطبيق تعليمات المساءلة والجودة بما يضمن توافق العمل مع المعايير والأهداف المرجوة، وهذه النتائج تشير إلى أن المساءلة الإدارية هي أداة ضرورية لتحسين العملية التعليمية، لكن يتطلب تطبيقها بنجاح توفر بيئة داعمة ومتوازنة لتفادي الآثار السلبية المحتملة.

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الكيفي (الوصفي التحليلي) لأنه يوفر للباحثة إمكانية الملاحظة والتفسير المستقل للظاهرة قيد الدراسة بشكل موضوعي، وذلك لتحقيق الهدف الرئيس من الدراسة، ويعتبر هذا المنهج الأنسب للدراسة الحالية نظراً لأنه يعتمد على النهج الاستقرائي، حيث يتم جمع البيانات من المشاركين لتحليلها والوصول إلى النتائج التي تحقق أهداف الدراسة المرجوة.

المشاركون في الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس المرحلة الابتدائية في القدس الشرقية، والذين هم على رأس عملهم خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م والبالغ عددهم (٥٢) مدير ومديرة وذلك وفق إحصائيات وزارة المعارف في مدينة القدس، وتم اختيار (١٥) مدير ومديرة بالطريقة المتسرة للباحثة، وقد تم أخذ سنوات الخبرة والمؤهل العلمي بعين الاعتبار عند اختيار المشاركين في الدراسة.

أداة الدراسة

تم استخدام المقابلة شبه المنظمة كأداة للدراسة، وتعتبر هذه المقابلة بسيطة وغير موجهة، تم استخدامها لمرونتها، وقدرة الباحثة على تعديل الأسئلة التي سبق أن تم إعدادها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، والتي تتكون من (٥) أسئلة تتفرع من السؤال المركزي للبحث، حيث تم بنائها من خلال الأدبيات السابقة التي تم الاطلاع عليها في كتابة الإطار النظري للدراسة الحالية.

وتأكدت الباحثة من مصداقية أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، والذين بلغ عددهم (٥) محكمين، وذلك بهدف الحصول على آرائهم حول مدى وضوح صياغة أسئلة المقابلة، مع إمكانية تعديلها وتصحيح الأخطاء الواردة فيها أو إضافة أو حذف أسئلة وفق توجيهات المحكمين.

وتأكدت الباحثة من موثوقية التحليل من خلال إرسال نسخة من نتائج الدراسة مكتوبة إلى إحدى زميلاتها في برنامج الدكتوراة في الإدارة التربوية، لتقوم بتحليل البيانات والهدف من ذلك هو معرفة نسبة التوافق والاختلاف بين تحليل الباحثة وتحليل زميلتها، وقد حسبت الباحثة نسبة التوافق من خلال المعادلة: عدد الوحدات التي اتفق عليها ÷ عدد الوحدات الكلية × ١٠٠٪، وقد بلغت النتيجة (٨٤٪)، وهذه النسبة تفي بأغراض الدراسة.

طريقة تحليل البيانات

تم من خلال تفريغ البيانات وقرائها عدة مرات، ثم تم استخدام أسلوب التحليل القائم على استقراء الأنماط (Thematic Approach)؛ حيث بدأت الباحثة بتفريغ البيانات وترميزها باستخدام أكواد (Codes) لتصنيفها ضمن فئات مستخلصة من أسئلة المقابلة، بعد ذلك، تم تحليل الإجابات وتحديد الموضوعات (Themes) التي ظهرت من خلال الفئات

المحددة. وفي المرحلة التالية، ومن ثم قامت بتسمية الفئات التي تم الوصول إليها وتوزيعها على مواضيع محددة، مما أتاح لها إجراء مقارنة بين النتائج المدعومة باقتباسات حرفية من إجابات المشاركين لاستخدامها كمراجع عند مناقشة النتائج.

نتائج الدراسة ومناقشتها

سعت الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيس: ما دور المساءلة الإدارية في نجاح العملية التعليمية في مدارس القدس الشرقية؟ وذلك من خلال المحاور الآتية:

المحور الأول: أهمية المساءلة الإدارية في تحقيق أهداف مدارس القدس الشرقية

المساءلة هي عملية رقابية إدارية تهدف إلى الحصول على تفسيرات وتوضيحات حول تصرفات الأفراد، ويمكن أن تكون هذه الردود إيجابية أو سلبية. استنادًا إلى هذه الردود، يتم اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأخطاء. بعبارة أخرى، المساءلة تتعلق بالمسؤولية الفردية عن العمل المنجز، وإجابات الأفراد على استفسارات المرؤوسين والرؤساء بشأن أدائهم. أما المساءلة الإدارية، فهي تعني تحمل المسؤولية عن القرارات والإجراءات والسياسات التي يتخذها مدير المدرسة أو المسؤول، وتشمل التزامه بالإبلاغ عن العواقب الناتجة عن تلك القرارات وشرحها، خاصةً عندما تكون القرارات ذات تأثير بعيد المدى، فالمساءلة في النهاية هي جانب أخلاقي يعكس الشفافية والمصادقية في القيادة.

لقد أظهرت النتائج أن (١٠٠٪) من المشاركين أكدوا على أهمية المساءلة الإدارية ودورها الحثيث في تحقيق أهداف مدارس القدس الشرقية التعليمية، فقد أوضح المدير محمد أن "المساءلة لها أهمية كبيرة لأنها تضمن الاستخدام الفعال للموارد المحدودة وتوجيهها نحو تحسين البنية التحتية وتوفير بيئة تعليمية محفزة لطلابنا، وهي كذلك تعزز من التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال خلق قنوات تواصل فعالة وزيادة الشفافية في اتخاذ القرارات، فهذا التعاون يساهم في إشراك الأهالي والمؤسسات المجتمعية لدعم المدرسة مادياً ومعنوياً، وخاصة في ظل محدودية الموارد المقدمة للمدارس العربية في مدينة القدس، وهذا التعاون بالطبع ينعكس إيجابياً على مستوى التحصيل الأكاديمي والرفاه العام لطلابنا"، كذلك أكد جميع المشاركين بأن المساءلة ليست فقط أداة إدارية، بل هي جسر يربط مدارس مدينة القدس بمحيطها، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية واستدامة.

وهذا يتفق مع ما قاله المدير خالد: "من وجهة نظري كمدير مدرسة، المساءلة الإدارية هي الأساس في تحقيق أهداف مدارس القدس الشرقية، خصوصاً في ظل الظروف التي تواجه

هذه المدارس من تحديات اجتماعية واقتصادية. المساءلة تُلزم الجميع، بدءًا من الإداريين وصولًا إلى المعلمين، بأداء دورهم بجدية ووفق معايير واضحة".

وقالت المديرية سوسن: "إن المساءلة الإدارية لها أهمية جدًا كبيرة، فهي تساعدنا في بناء نظام تعليمي مستدام من خلال ضبط الأداء، وتحسين الخطط التعليمية، ومتابعة تنفيذها بفعالية، وهي تعزز من التعاون بين المدرسة والأهل، وتأسيس بيئة مدرسية آمنة ومشجع لتعزيز انتماء الطلبة للمدرسة، وتكوين صورة إيجابية للمدرسة في إطار المجتمع".

وترى المديرية نبال أن "المساءلة الإدارية لها أهمية لأنها تحفيز الكادر التعليمي والإداري للعمل بكفاءة وتفانٍ، وتخلق نوع من الشفافية والعدالة والمساواة بين الكادر التعليمي، وهذا الأمر ينعكس بصورة إيجابية على جودة التعليم؛ لأن المساءلة الإدارية تنعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء وبالتالي يمكن توفير بيئة تعليمية آمنة وتلبي احتياجات الطلبة وتطلعاتهم المستقبلية".

مما سبق يظهر للباحثة أن المساءلة الإدارية تعتبر ركيزة أساسية في تحسين جودة التعليم وضمان تحقيق الأهداف التعليمية وخاصة في سياقات حساسة مثل مدارس القدس الشرقية التي تواجه تحديات سياسية، اقتصادية، واجتماعية معقدة كمدينة القدس. وهذا الأمر يتفق مع ما أشار إليه الشهري (٢٠٢٠) إلى أن أهمية المساءلة تتمثل في توجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم، ومعرفة بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح، وتحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل.

كذلك تتفق هذه النتيجة فيما يتعلق بتحسين جودة التعليم والنتائج الأكاديمية مع ما أشارت إليه خميسة (٢٠١٩) إلى أن المساءلة الإدارية تضمن متابعة الأداء التعليمي وفق معايير واضحة، وهي تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لدى المعلمين والإداريين، مما يتيح فرصًا لتحسين الأداء وتصحيح الأخطاء، كذلك اتفقت مع دراسة الحارثي (٢٠١٩) التي أوضحت أن هناك علاقة بين تطبيق المساءلة الإدارية وارتفاع الرضا الوظيفي للمعلمين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب، وفي سياق مدارس القدس الشرقية، يمكن لهذه الآلية أن تدعم تحقيق أهداف تحسين جودة التعليم على الرغم من التحديات المتعددة في هذه البيئة.

كذلك تتفق من حيث تعزيز الشفافية والنزاهة مع الشهراني (٢٠١٥) التي أوضحت أن الشفافية تعد إحدى القيم الأساسية التي تدعمها المساءلة الإدارية. ففي مدارس القدس

الشرقية، حيث الظروف السياسية والاجتماعية تزيد من تعقيد البيئة التعليمية، تُسهم المساءلة في بناء الثقة بين جميع الأطراف: الإدارة، المعلمين، وأولياء الأمور، واتفقت كذلك مع دراسة أبو كوش وآخرون (٢٠١٨) التي بينت أن تطبيق المساءلة الإدارية يساهم في تقليل المحسوبية والفساد، وهو عامل بالغ الأهمية لضمان تحقيق تكافؤ الفرص بين الطلبة في هذه المدارس، وأيضًا اتفقت مع دراسة دانغارا (Dangara, 2016) التي أشارت نتائجها أن المساءلة الإدارية تُسهم في إدارة الموارد المحدودة بكفاءة، وهو أمر بالغ الأهمية في مدارس القدس الشرقية، حيث تواجه نقصًا في التمويل والبنية التحتية، ومع دراسة الحارثي (٢٠١٩) من حيث أن تطبيق المساءلة الإدارية يدفع المعلمين نحو تطوير أساليب تعليمية جديدة تتجاوز الأساليب التقليدية.

وتخلص الباحثة بالاستناد إلى ما سبق، أن المساءلة الإدارية تظهر دورًا جوهريًا في تحقيق أهداف مدارس القدس الشرقية من خلال تحسين جودة التعليم، تعزيز الشفافية، الاستخدام الأمثل للموارد، دعم الابتكار، وتقوية الروابط المجتمعية، وهذا الأمر يساهم في تحويل التحديات إلى فرص لتطوير التعليم، مما يعزز من قدرة مدارس القدس الشرقية على تقديم تعليم متميز يلبي احتياجات الطلبة ويواكب التغييرات.

المحور الثاني: دور الإدارة التعليمية في نشر ثقافة المساءلة الإدارية

يعد دور الإدارة التعليمية في نشر ثقافة المساءلة الإدارية أمرًا بالغ الأهمية لضمان جودة العمل وتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية، فقد تبين للباحثة من نتائج المقابلة أن المساءلة الإدارية تكمن في مبدأ تحمل المسؤولية عن القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها داخل المؤسسات التعليمية، ومن خلال تعزيز هذا المفهوم، تساهم الإدارة التعليمية في تعزيز الشفافية والمصداقية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والتعليمي، وهذا ما أكد عليه (١٠٠٪) من مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مدارس القدس الشرقية، حيث ذكر المدير فراس "مدير المدرسة يساهم بشكل فعال في خلق بيئة تعليمية مسؤولة وشفافة تعزز من جودة التعليم وتحقق التقدم المستدام للطلبة والمجتمع".

كذلك بينت النتائج أنه يمكن للإدارة التعليمية تحقيق ذلك من خلال تطوير آليات تواصل فعالة بين المعلمين والإداريين، وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لرفع الوعي حول أهمية المساءلة، بالإضافة إلى إنشاء نظم تقييم دقيقة وموضوعية تضمن مراقبة الأداء بشكل مستمر، وهذا ما ذكره جميع المشاركين في الدراسة، فعلى سبيل المثال ذكرت فاطمة أن دور

الإدارة التعليمية في نشر ثقافة المساءلة الإدارية في مدارس القدس الشرقية يتمثل في: "تنظيم الدورات التدريبية، وورش العمل، وتحفيز المعلمين على الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وبناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والمشاركة"، وذلك يتفق بشكل كبير مع ما ذكرته المديرية عبر بقولها: "باعتقادي أن هذا الدور يتمثل من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة بين المعلمين والإداريين، وتنفيذ آليات تقييم مستمرة وموضوعية للأداء، وعبر تنظيم ورش عمل لتوعية المعلمين بل وجميع العاملين في المدرسة بأهمية المساءلة وتحفيزهم على الالتزام بالمعايير الأخلاقية والإدارية".

وأضاف المدير عبد الله إلى ما سبق بأن الإدارة التعليمية ينبغي أن "تضمن توفير بيئة تشجع على اتخاذ قرارات مسؤولة وصحيحة، لأن هذا يعزز من تحفيز المعلمين ويشجعهم على الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية للعملية التعليمية".

ونتيجة هذا السؤال تتفق مع دراسة الشهراني (٢٠١٥) بأن الإدارة التعليمية تلعب دورًا أساسيًا في غرس ثقافة المساءلة من خلال تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات ومتابعة الأداء، ويمكنها أيضًا نشر ثقافة المساءلة من خلال تدريب المعلمين وقادة المدارس على تطبيق استراتيجيات مبتكرة. وكمعلمة في مدارس القدس الشرقية، ترى أن هذه المدارس تواجه تحديات سياسية واجتماعية معقدة، يمكن للإدارة التعليمية أن تساهم في بناء الثقة بين المعلمين، أولياء الأمور، والطلاب من خلال الالتزام بالمعايير الواضحة والشفافة للمساءلة، وهذا يتفق مع ما ذكرته خميسة (2019) حول دور المساءلة في بناء علاقات تعاونية وفعالة داخل المؤسسات التعليمية.

وبحسب أبو شرح والأسود (٢٠٢٠) ان الإدارة التعليمية مسؤولة عن تحفيز العاملين نحو تحقيق نتائج أفضل عبر مساءلة منتظمة ومدروسة، ولذلك فإنه يمكن للإدارة التعليمية في مدارس القدس الشرقية نشر ثقافة المساءلة الإدارية كأداة لتحسين الأداء الإداري والتربوي. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الحارثي (2019) التي أوضحت أن تعزيز ثقافة المساءلة يحفز المعلمين والإداريين على تطوير مهاراتهم وتحقيق أهداف تعليمية أكثر كفاءة.

ومن جهة أخرى، اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الهلالي (٢٠١١) التي أشارت إلى أهمية استخدام الشراكة المجتمعية كأحد مكونات المساءلة لتطوير الأداء التعليمي. ومما سبق، تخلص الباحثة إلى أن دور الإدارة التعليمية في نشر ثقافة المساءلة الإدارية في مدارس القدس الشرقية يعد أمرًا محوريًا لضمان جودة التعليم وتحقيق الأهداف

التعليمية. يتمثل هذا الدور في تعزيز الشفافية والمصداقية بين المعلمين والإداريين، من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لرفع الوعي بأهمية المساءلة، وتطوير آليات تواصل فعالة، وتنفيذ نظم تقييم دقيقة للأداء، كذلك يساهم في خلق بيئة تشجع على اتخاذ قرارات مسؤولة وصحيحة، مما يعزز من التزام المعلمين بالمعايير الأخلاقية والمهنية ويؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي والإداري.

المحور الثالث: الآليات التي يعتمد عليها مديرو مدارس القدس الشرقية لتطبيق المساءلة الإدارية في مدارسهم

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مديري مدارس القدس الشرقية يعتمدون على مجموعة من الآليات لتطبيق المساءلة الإدارية، أبرزها تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للمعلمين والإداريين لرفع الوعي حول أهمية المساءلة وتعزيز الشفافية، وكذلك تنفيذ آليات تقييم مستمرة للأداء، بالإضافة إلى تفعيل التواصل الفعال بين جميع الأطراف داخل المدرسة لضمان المتابعة والتقييم المستمر، واتفاق مديرو المدارس على هذه الآليات لإسهامها في خلق بيئة تعليمية مسؤولة تدعم التحسين المستدام للأداء الإداري والتعليمي.

فذكرت المديرية سوسن: "أنا كمديرة مدرسة أشجع طاقم العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية وورش العمل لرفع مستوى الوعي بالمساءلة وأهمية الشفافية، وبالطبع أنا ضمن هذا الطاقم، كذلك وبالتشارك مع المعلمين نعمل على تفعيل نظم تقييم دقيقة وموضوعية للأداء بهدف ضمان متابعة وتحسين الأداء المستمر، إضافة إلى أنني أعمل على تعزيز التواصل الفعال بين جميع الأطراف داخل المدرسة بهدف ضمان تطبيق هذه المبادئ بشكل يحقق الأهداف التعليمية وكذلك يكون ملموساً لدى الجميع داخل البيئة المدرسية".

وهذا يتفق أيضاً مع ما ذكره المدير فراس، حيث قال: "نحن نعتمد على تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة للمعلمين والإداريين لتعريفهم بأهمية المساءلة الإدارية، كما نطبق نظام تقييم دوري للأداء عبر تقارير شهرية تساعدنا في متابعة تقدم العمل"، بينما نرى أن المدير جمال قال: "في مدرستي، نركز بشكل أكبر على الاجتماعات الأسبوعية المفتوحة مع المعلمين لمناقشة أدائهم واحتياجاتهم، فهذا يوفر مساحة لتبادل الأفكار بشكل مباشر ويعزز من الشفافية والمساءلة ضمن الفريق التعليمي".

وأضاف المدير محمد إلى ذلك أنه يعمل على "تشر ثقافة التعاون والمشاركة بين الفريق المدرسي لأن ذلك من أبرز الأساليب الأساسية لضمان وجود مساءلة فعالة داخل

المدرسة"، وقالت المديرية عبيد: "في مدرستنا، نعتبر المساءلة جزءًا من ثقافة العمل، حيث نقوم بمراجعة الأداء بشكل دوري، ونعمل على توفير ملاحظات بناءة تساعد على تحسين الأداء المستمر لجميع المعنيين، وهذا يعزز الشفافية والالتزام بالمعايير الإدارية".

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشريف (٢٠١٣) التي بينت أن من أهم مبادئ المساءلة الإدارية وضوح القواعد وعواقب المخالفات، كذلك اتفقت مع دراسة أرجون (Argon, 2015) التي أشارت إلى أهمية أن يُحدد المديرين أهدافًا واضحة ويسعون إلى تحقيقها ضمن إطار منظم ومتوافق مع القوانين.

كذلك اتفقت مع دراسة أبو شرح والأسود (٢٠٢٠) التي أظهرت أن التقييم الدوري يساعد على تعزيز الالتزام وتحسين الأداء، واتفقت كذلك مع الشهراني (٢٠١٥) التي أكدت على أن المساءلة الفعالة تتطلب بيئة تواصل شفافة تسمح بتوضيح المسؤوليات ومعالجة الأخطاء، وبينت دراسة الحارثي (٢٠١٩) أن التواصل المفتوح بين المدير والمعلمين يعزز الثقة ويحفز الجميع لتحقيق نتائج أفضل، وتتفق النتائج مع ما ذكرت دراسة بحيص (٢٠٢٤) أن المساءلة تشمل إجراءات تصحيحية لمواجهة التقصير وضمان الالتزام.

وتخلص الباحثة بالاستناد إلى ما سبق، أن تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس القدس الشرقية يتم عبر آليات متكاملة تعزز الشفافية وتحسن الأداء التعليمي والإداري، مما يساهم في تحقيق أهداف تعليمية مستدامة، ومن تلك الآليات: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للمعلمين والإداريين لرفع الوعي بأهمية الشفافية والمسؤولية، وتفعيل نظم تقييم دقيقة وموضوعية للأداء، وتعزيز التواصل الفعال عبر الاجتماعات الدورية ومراجعات الأداء، بالإضافة إلى نشر ثقافة التعاون والمشاركة بين أفراد الفريق المدرسي لتحقيق تطبيق ملموس وفعال للمساءلة.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه المساءلة الإدارية وتعرقل نجاح العملية التعليمية في مدارس القدس الشرقية

تواجه مدارس القدس الشرقية تحديات متعددة تعرقل تطبيق المساءلة الإدارية بفاعلية، مما يؤثر على جودة العملية التعليمية، وهذه التحديات تنبع من السياق السياسي والاجتماعي الخاص بالمنطقة، بالإضافة إلى العوائق الداخلية مثل محدودية الموارد وضعف الشراكة مع المجتمع المحلي، مما يستوجب التركيز على حلول مبتكرة وفعالة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تحديات تواجه المساءلة الإدارية والتي تعرقل نجاح العملية التعليمية في مدارس القدس الشرقية الابتدائية؛ حيث كان هناك إجماع لدى المديرين على أن هذه التحديات تتمثل في: الضغط السياسي والاقتصادي الذي يفرض قيوداً على الموارد والدعم المقدم للمدارس العربية، ونقص الكوادر المؤهلة في الإدارة والتعليم، مما يؤدي إلى ضعف تطبيق نظم المساءلة، بالإضافة إلى غياب الشفافية والتعاون بين الجهات الداعمة من المجتمع المحلي والجهات الرسمية، ومحدودية التدريب المستمر للمعلمين والإداريين حول أهمية المساءلة وآلياتها.

وهذا يظهر من أقوال مديري المدارس، فنجد مثلاً أن المدير عماد قال: "أحد التحديات الكبيرة التي نواجهها هو نقص الموارد المالية والبشرية المخصصة للمدارس، مما يصعب تطبيق آليات المساءلة بشكل فعال، وهناك أحياناً مقاومة من بعض المعلمين أو العاملين لتقبل المساءلة بسبب قلة الوعي حول أهميتها ودورها في تحسين الأداء".

ويظهر أيضاً في قول المديرية عبير لوصفها للتحديات التي تواجه المساءلة الإدارية وتعرقل نجاح العملية التعليمية: "الضغط السياسي على مدارسنا يشكل تحدياً مستمراً، حيث يتم تقييد الكثير من الإمكانيات المتاحة للمدارس العربية وخاصة في مدينة القدس، كذلك هناك غياب لدعم الجهات الرسمية والذي يؤثر على قدرتنا على تطبيق نظم المساءلة بفاعلية وتحقيق الأهداف التعليمية".

ومن التحديات الأخرى ذكر المدير عبد الله في قوله: "أرى أن ضعف التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي يشكل تحدياً كبيراً، فغياب الشراكة الحقيقية مع أولياء الأمور والمؤسسات المجتمعية يعوق تعزيز المساءلة، خاصة في ظل محدودية الموارد، كما أن عدم توفر تدريب كافٍ للمعلمين والإداريين بما في ذلك مديري المدارس على أهمية الشفافية والمساءلة يزيد من صعوبة تطبيقها".

وذكر المدير فراس أن "التحدي الأكبر الذي يواجه مدارسنا هو الضغط الناتج عن العبء الإداري الزائد وقلّة الوقت المتاح لتنفيذ خطط تحسين الأداء ومتابعتها، وعدم وجود سياسات واضحة وثابتة للمساءلة يجعل الأمر أكثر صعوبة".

واتفقت هذه النتيجة مع خمائية (٢٠١٩) بأن ضعف الرقابة وعدم تكاملها يُعد من أبرز معوقات تفعيل المساءلة الإدارية، حيث يؤدي ذلك إلى غياب المتابعة الدقيقة للأداء، وكذلك اتفقت مع القرني (٢٠١٨)، وسليمان وكابل (Soliman & Cable, 2011) الذين أشاروا إلى تلك المعوقات وغيرها تؤثر بشكل سلبي إن وجدت على نجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، كذلك بينوا أن النفوذ السياسي والتدخل الاقتصادي من أبرز العوامل التي تعرقل تطبيق المساءلة الإدارية.

وذكر المحميد (٢٠١٧) أن أن المحسوبية والفساد يشكلان عقبة كبيرة أمام المساءلة الإدارية، حيث يؤديان إلى تآكل الثقة داخل المؤسسات التعليمية، وبين دانغارا (Dangara, 2016) أن إدارة الموارد المحدودة بكفاءة يعد تحديًا كبيرًا للمساءلة الإدارية.

ومن جهته أشارت دراسة أبو كوش وآخرون (٢٠١٨) أن ضعف الكفاءات القيادية لدى مديري المدارس يعوق تفعيل المساءلة الإدارية، وبالتالي فإن عدم امتلاك المديرين في مدارس القدس الشرقية للمهارات القيادية الكافية يقلل من قدرتهم على تطبيق المساءلة بفعالية، مما يؤدي إلى تراجع الأداء التعليمي والإداري.

وبالطبع فإن هذه المعوقات تسهم في تعطيل القرارات التعليمية المهمة في المدارس الابتدائية في مدارس القدس الشرقية، وعرقلة تخصيص الموارد بشكل عادل، مما يحد من فعالية المساءلة في تحسين جودة التعليم.

ويظهر للباحثة مما سبق، أن التحديات تشكل عائقًا أمام تحقيق الأهداف التعليمية في مدارس القدس الشرقية، حيث يؤدي غياب الموارد والشفافية وضعف الكفاءات القيادية إلى تعطيل القرارات التعليمية، وتراجع الأداء الإداري والتعليمي.

المحور الخامس: الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لمواجهة التحديات التي تواجه المساءلة الإدارية

وتعرقل نجاح العملية التعليمية في مدارس القدس الشرقية

تواجه مدارس القدس الشرقية تحديات كبيرة في تطبيق المساءلة الإدارية، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة العملية التعليمية، وفي ظل هذه التحديات، تبرز الحاجة الماسة إلى وضع استراتيجيات فعالة لمواجهتها، حيث إن تعزيز المساءلة الإدارية لا يقتصر فقط على

تحسين الأداء الإداري والتعليمي، بل يساهم أيضًا في توفير بيئة تعليمية مستدامة تدعم الطلبة والمعلمين على حدٍ سواء، لذلك فإن تطوير سياسات وآليات مبتكرة يعد ضرورة أساسية لضمان مواجهة هذه العقبات وتحقيق أهداف التعليم في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها هذه المدارس.

لقد أظهرت نتائج الدراسة - وبحسب ما أفاد به المشاركون في الدراسة من مديري المدارس الابتدائية في مدارس القدس الشرقية - أنه لمواجهة التحديات التي تعوق المساءلة الإدارية فيمكن اعتماد استراتيجيات شاملة ومتكاملة، تتمثل في: تعزيز التدريب والتطوير المهني للمعلمين والإداريين عبر تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تركز على الشفافية وآليات المساءلة، وتفعيل الشراكة المجتمعية من خلال إشراك أولياء الأمور والمؤسسات المحلية لدعم المدارس مادياً ومعنوياً وتعزيز الشفافية، والعمل على تحسين إدارة الموارد المتاحة من خلال توزيعها بشكل عادل وفعال بما يتماشى مع أولويات المدرسة، وإنشاء سياسات ثابتة وواضحة للمساءلة تشمل معايير دقيقة لتقييم الأداء ومتابعته بشكل دوري، بالإضافة إلى تطوير القيادة المدرسية عبر تمكين المديرين من امتلاك المهارات القيادية اللازمة للتعامل مع التحديات والتواصل بفعالية مع الأطراف المعنية، كذلك أكد المشاركون أن تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل منهجي يساهم في تخطي العقبات وتحقيق أهداف العملية التعليمية، وهذا يظهر من أقوالهم، فنجد مثلاً المدير سليمان يقول: "من وجهة نظري، يمكن مواجهة التحديات عبر توفير تدريب مستمر للمعلمين والإداريين حول أهمية المساءلة وآليات تطبيقها، وتعزيز التعاون مع الأهل والمؤسسات والمنظمات المجتمعية، فهذا يساعد في سد الفجوات الناتجة عن محدودية الموارد ويخلق بيئة أكثر شفافية".

ويظهر أيضًا بقول المدير روان: "أعتقد أن تطوير سياسات واضحة وثابتة للمساءلة الإدارية هو الأساس، بمعنى يجب أن تتضمن هذه السياسات معايير دقيقة لتقييم الأداء وآليات متابعة دورية، وأيضًا العمل بكل جهد لتخفيف العبء الإداري على المديرين لإفساح المجال للتركيز على تحسين الأداء التعليمي والإداري".

وأيضًا بقول المدير خولة: "برأيي من المهم تنظيم لقاءات دورية مع المجتمع المحلي لأنه يضمن إشراك الجميع في القرارات المدرسية، وكذلك يمكن الاستفادة من الدعم الدولي لتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيق المساءلة بفعالية".

وذكر المدير جمال: "أنا أؤمن بأن بناء قيادة مدرسية قوية وقادرة على اتخاذ قرارات مدروسة هو الحل الأمثل، أي من خلال تمكين المديرين بإلحاقهم بدورات تدريبية على المهارات القيادية وإدارة الأزمات، والتركيز على تعزيز ثقافة التعاون داخل المدارس لتحقيق المساءلة الفعالة".

وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة الخمايسة (٢٠١٩) التي أكدت على أهمية تحسين نظم الرقابة لتفعيل المساءلة الإدارية، وكذلك اتفقت مع دراسة القرني (٢٠١٨) التي بينت أن التقييم المنتظم للأداء يدعم تصحيح الانحرافات وتعزيز الشفافية، وأيضاً اتفقت مع دراسة سليمان وكابل (Soliman & Cable, 2011) التي بينت أن مواجهة التدخلات السياسية والاقتصادية تتطلب استقلالية القرارات الإدارية، وكذلك اتفقت مع دراسة الشهراني (٢٠١٥) التي أكدت على أن التدريب يعد عنصراً أساسياً لنشر ثقافة المساءلة، وأيضاً اتفقت مع دراسة أبو كوش وآخرون (٢٠١٨) التي أكدت على أهمية تحسين الكفاءات القيادية لتفعيل المساءلة الإدارية.

وبالاعتماد على ما سبق، فإن الباحثة قد خلصت إلى أن التحديات التي تواجه المساءلة الإدارية تتطلب استراتيجيات مبتكرة تتسم بالتكامل والشمولية، من أبرزها تعزيز التدريب المستمر وبناء شراكات مجتمعية فاعلة لتحسين الموارد والدعم المتاح، إلى جانب تطوير سياسات ثابتة وتوفير القيادة المدرسية القادرة على مواجهة الأزمات، كذلك يظهر أن هذه النتائج تؤكد على أن التغلب على التحديات ليس فقط ممكناً، بل هو خطوة أساسية لضمان تحقيق أهداف التعليم وتعزيز الشفافية والمسؤولية داخل مدارس القدس الشرقية.

ملخص النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن المساءلة الإدارية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز نجاح العملية التعليمية في مدارس القدس الشرقية، فجميع المشاركين في الدراسة أكدوا على أن المساءلة تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المدارس، مثل تحسين جودة التعليم، تعزيز الشفافية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة، وأيضاً المساءلة تقوي الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما يعزز التعاون ويدعم العملية التعليمية في بيئة مليئة بالتحديات السياسية والاقتصادية.

كذلك أشارت الدراسة إلى دور الإدارة التعليمية في نشر ثقافة المساءلة الإدارية، فقد تبين أن الإدارة تساهم في بناء بيئة تعليمية مسؤولة من خلال تنظيم ورش عمل ودورات

تدريبية، وتعزيز التواصل الفعال بين المعلمين والإداريين، ومن خلال هذه الأنشطة، يمكن تحسين الشفافية والمصداقية، ما يعزز الأداء التعليمي والإداري، كذلك أظهرت النتائج أن هذه الآليات تحفز الجميع على الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية، مما يساهم في تحقيق بيئة تعليمية أكثر فاعلية.

كذلك بينت النتائج أن التحديات التي تواجه المساءلة الإدارية في مدارس القدس الشرقية تتنوع بين ضغوط سياسية واقتصادية، ونقص في الموارد البشرية، وغياب الدعم المجتمعي الفعال، ومع ذلك اقترحت الدراسة استراتيجيات للتغلب على هذه العقبات، مثل تعزيز التدريب المستمر، تحسين الشراكة المجتمعية، وتطوير القيادة المدرسية، فهذه الاستراتيجيات تهدف إلى تقوية المساءلة وضمان تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، مما يعزز القدرة على تقديم تعليم عالي الجودة رغم الظروف المعقدة.

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

١. تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس لما لها من أثر على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والذي ينعكس بصورة إيجابية على العملية التعليمية.
٢. اعتماد استراتيجيات تدريب قادة المدارس على القيادة الفعالة التي تركز على التخطيط، التوجيه والمتابعة.
٣. اعتماد حلول مبتكرة وتعزيز الشراكة المجتمعية لدعم المساءلة الإدارية وتحقيق التحسين المستدام.
٤. استخدام آليات التقييم المستمر من قبل مديري المدارس، مثل الملاحظات الصفية، مراجعة تقارير الأداء، واستخدام أدوات قياس موحدة لضمان تحسين الأداء التعليمي والإداري.
٥. أن يكون هناك خطة واضحة للإدارة المدرسية لمتابعة المساءلة ونشر ثقافتها بين المعلمين داخل المدرسة.
٦. تنظيم ورش تدريبية للمديرين والمعلمين حول تطبيق مفهوم المساءلة الإدارية الحديثة بناءً على التطورات العالمية.
٧. تطوير ميثاق خاص بالمساءلة الإدارية يحدد المبادئ والنظريات التي ينبغي أن توجه ممارسات المساءلة في المدارس.
٨. استخدام تقارير دورية لمتابعة مدى تطبيق هذه المبادئ في العملية التعليمية والإدارية.

٩. وضع آليات للمراجعة والتقييم المستمر للممارسات الإدارية لضمان تطبيق المساءلة بفعالية.

١٠. إجراء المزيد من الدراسات حول المساءلة الإدارية في بيئات أخرى وبمنهجية مختلفة.

المراجع

المصادر

ابن منظور، محمد بن مكرم. (ت ٧١١هـ). لسان العرب. ط٣، بيروت: دار صادر، ١٩٩٣م.
نخبة من اللغويين. المعجم الوسيط. ط٢، القاهرة: مجمع اللغة العربية، ١٩٧٢م.

المراجع العربية

١. أبو شرخ، ضياء والأسود، فايز. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (٢٨)، عدد (٢)، ص ٥٢-٧٨.
٢. طلفاح، أسماء. (٢٠٢١). دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المديرين. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٦(١)، ٢٢٩-٢٥٤.
٣. الهلالي، فاتن. (٢٠٢١). درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٦(٣)، ٢٤٥-٢٦٩.
٤. بحيص، جمال. (٢٠٢٤). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس مدينة يطا من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١٥(٤٤)، ٢٣٣-٢٥٢.
٥. أبو كوش، سالم والشрман، منيرة والبركات، علي. (٢٠١٨). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (٢٦)، عدد (٤)، ص ٥٢٨-٥٤٦.
٦. الجوابرة، هشام. (٢٠١٢). المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
٧. الحارثي، عوض. (٢٠١٩). درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد (٣٥)، عدد (٥)، ص ٣٨٢-٤١٦.
٨. حتاملة، عبد السلام وكايد، سلامة. (٢٠١٧). درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مجلد (١١)، عدد (١)، ص ١٠٢-١٢٢.

٩. الحسن، مي. (٢٠١٠). 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، نابلس.
١٠. حويل، إيمان. (٢٠١٢). 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، نابلس.
١١. خميسة، صفاء. (٢٠١٩). المساءلة الإدارية السائدة في المدارس الأردنية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماطهم القيادية. مجلة دراسات، العلوم التربوية، مجلد (٤٦)، عدد (١)، ملحق (٣)، ص ٦٩-٨٤.
١٢. خواجه، زينهم. (٢٠١٥). المساءلة كآلية لمكافحة الفساد الإداري في المحليات: دراسة تجريبية مطبقة على جمعية تنمية ومساعدة المرأة العائلة والأسرة بمحافظة الإسماعيلية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، عدد (٣٨)، جزء (١٢)، ص ٢٥٠١-٢٥٤٦.
١٣. الراسبي، زهرة. (٢٠١٧). تصميم أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
١٤. رويح، كمال. (٢٠١٨). العملية التعليمية التعلمية بين النظرية والتطبيق في ظل المقاربة بالكفايات النشاط البدني الرياضي المدرسي أنموذجاً. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد (٣٣)، ص ٣٧١-٣٨٨.
١٥. سلامة، جهاد. (٢٠١٣). دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
١٦. الشريف، حنين. (٢٠١٣). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٧. الشهراني، نورة. (٢٠١٥). واقع تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية للبنات بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر مديراتها. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد (٢٦)، عدد (١٠٢)، ص ٢٢٩-٢٧٨.
١٨. الشهري، عبد الله. (٢٠٢٠). الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية. ط ١، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١٩. الشياب، أحمد وأبو حمور، عنان. (٢٠١٤). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

٢٠. العتابي، سلام والسراي، عبد كاطع. (٢٠١٦). المساءلة الإدارية لدى عمداء كليات جامعة ميسان من وجهة نظر الهيئة التدريسية. لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، عدد(٢٢)، ص١٧٦-٢٠٤.
٢١. القرني، محمد. (٢٠١٨). واقع تطبيق قادة مدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، عدد(١٨٠)، عدد(٢+١)، ص٥١٥-٦٥.
٢٢. القناديلي، جواهر. (٢٠١٥). قضايا في الإدارة التربوية المعاصرة من منظور إسلامي. ط١، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
٢٣. المحميد، سعد. (٢٠١٧). المساءلة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعد الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، عدد(١٢)، ص٢٧٥-٣٢٨.
٢٤. المطيري، حمود. (٢٠٢٠). دور الإدارة المدرسية في تطوير بيئة العمل للمعلمين في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر المعلمين بالكويت. مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، عدد(٢١٩)، ص٣٧١-٤٠٩.

المراجع الأجنبية

1. Argon, T. (2015). Teacher and Administrator Views on School Principals' Accountability. Educational Sciences: Theory and Practice, Vol.(15), No.(4), P. 925-944.
2. Aydos, H.T., Aydos, E., Baysal, Ö., & Eravcı, H. (2024). The examination of the relationship between school principals' accountability levels and teachers' motivation in the context of relevant literature. International Journal of Education Technology and Scientific Researches, 9(26), 130-153.
3. Berryhill, J., Fromewiek, J. & Linney, J. (2009). The effects of Education Accountability on Teachers: Are Policies too stress provoking For Their own good?. International Journal of Education Policy and Leader ship, Vol.(4), No.(5), P.3-20.
4. Dangara, U. (2016). Accountability in Education: An Imperative for Service Delivery in Nigerian School Systems. Akwanga Journal of Education and Research (AJER), Vol.(1), No.(1), P.264-272.
5. Soliman, H. & Cable, S. (2011). Sinking under the Weight of Corruption Neoliberal Reform, Political Accountability and Justice. SAGE, Current Sociology, Vol.(59), No.(6), P. 735-753.