

درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية  
و دورها في تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس كوث ديفوار  
د. سيسي أماندو  
الإدارة والأصول التربوية بجامعة السلطان زين العابدين في ماليزيا

- الملخص:

سعت الدراسة إلى تحديد درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين، والتعريف على أهم متطلبات ترسيخ المساءلة التربوية، واستعراض أهم المعوقات التي تواجه المديرين عند ترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين، ودورها في تحسين أدائهم المهني في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال الاستبانة التي تضمنت (51) عبارة، موزعة على أربعة محاور: درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين، وأهم متطلبات ترسيخ المساءلة التربوية، والمعوقات التي تواجه المديرين في ترسيخ المساءلة، ودور المساءلة التربوية في تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس كوث ديفوار، وتم تطبيق الدراسة على (211) معلماً، وأبرزت نتائج الدراسة أنّ درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار تراوحت بين (عالية) و(ضعيفة)، وجاءت عبارات متطلبات ترسيخ المساءلة التربوية بين (عالية جداً) و(متوسطة)، كما انحصرت عبارات المعوقات التي تواجه المديرين عند ترسيخ المساءلة التربوية فيما بين (عالية جداً) و(ضعيفة)، بينما تراوحت عبارات دور المساءلة التربوية في تحسين الأداء المهني للمعلمين بين (عالية جداً) و(متوسطة)، وأوصت الدراسة بتبني مديري المدارس مبدأ المساءلة التربوية لدى المعلمين، وذلك من خلال تنفيذ خطة إجرائية تُربح سياسة المحاسبة والتزاهة في المدرسة.

- الكلمات المفتاحية: المديرين، المساءلة التربوية، المعلمون، المدارس، كوث ديفوار.

**The degree of commitment of managers consolidating  
educational accountability  
and its role in improving the professional performance  
of teachers in schools in Ivory Coast  
Cissé Ahanadou  
University Sultan Zainal Abidin**

**-Abstract:**

The study aimed to determine the degree of commitment of managers consolidating educational accountability of teachers, and to identify the most important requirements and obstacles, and its role in improving the performance of teachers in Côte d'Ivoire schools from their perspective, The study used the descriptive survey by questionnaire which included (51) phrase, divided into four themes: the degree of commitment of managers consolidating educational accountability of teachers, important requirements and obstacles, its role in improving the performance of teachers in Côte d'Ivoire schools, the study found that the degree of commitment of managers consolidating educational accountability of teachers in Côte d'Ivoire schools ranged from (high) and (weak), the statements came the consolidation of educational accountability requirements between the (very high) and (medium), the obstacles faced by managers when establishing educational accountability ranged between phrases (very high) and (weak), While the role of educational accountability in improving the professional performance of teachers ranged between phrases (very high) and (medium), the study recommended that schools adopt the principle of accountability of teachers and educational administrators, through the implementation of a procedural plan entrenched accounting policy and the integrity of the school.

**-Key words:** Managers, Educational accountability, Schools, Côte d'Ivoire.

- مقدمة:

تُشكّل المنظومة التربوية دعامة رئيسة لفلسفة أي مجتمع وقيمه من المجتمعات الإنسانية، وبوصفها المسؤولة عن إعداد الأجيال المتعلمة والمؤهلة لدفع عجلة التنمية، والمساهمة الفعّالة في رقيّ المجتمع وتقدمه؛ لذا فإنّ نجاح هذه المنظومة أو فشلها يعني نجاح القطاعات الأخرى أو فشلها، على ضوء ذلك فإنّها لا بدّ أن تخطى بنوع من الاهتمام والمتابعة المستمرة، وأن تخضع لنظام الرقابة للوقوف على سير العمل، ومدى إمكانيّتها على مواكبة التغيّرات والتطوّرات التي تطرأ في مجالات حياتية متعدّدة (أبو حمدة، 2008)، وهذا ما دعت الكثير من المنظومات التربوية في العديد من الدّول إلى التركيز على معايير التّقويم والمتابعة المستمرة لأداء العاملين من معلّمين وموظفين، والارتقاء بـقيم المساءلة؛ لتواءم مع متطلّبات أيّ تعديل، أو تحديثٍ فيها من أجل رصد مواطن الضّعف والقوّة، حتّى يتمّ إجراء المساءلة في وقت مناسبٍ من أجل التّحسين (الحارثي، 2008).

إنّ المساءلة تعدّ أحد الموضوعات المهمّة في العمليّة التربويّة عامّة، والعمليّة التّعليميّة والتّعلّميّة خاصّة. فالمنظومة التّعليميّة يجب أن تخضع باستمرار التّراسة والتّمحيص، وأداء العاملين في المؤسسات التّعليميّة بحاجة إلى تقويم مستمرّ، ونمطٍ من المساءلة؛ لتصحيح مسار العمليّة التّعليميّة، وتحسين نوعيّة الخدمات المقدّمة للطلّبة، وكلّ ما له علاقة بالعمليّة التّعليميّة والتّعلّميّة (القضاة، 2005).

وبما أنّ الإدارة المدرسيّة هي الأداة الحيويّة، ومفتاح عمليّة الإصلاح والتّطوير، والحلقة الأهمّ في البنية الهيكلية للمدرسة لتاسها المباشر بالعمليّة التربويّة والتّعليميّة، فمن المهمّ أن تبرز أهمّيّتها في إنتاجيّة هذه العمليّة التربويّة والتّعليميّة في مختلف مجالاتها وأبعادها، تخطيطاً وبرمجة وتنظيماً، إشرافاً وتوجيهاً وتقويماً (كسبري، 2003).

ونظراً للأهمّيّة الكبرى التي تؤدّيها المدرسة كمؤسسة تربويّة في المجتمع، فإنّها تحتاج إلى من يديرها، ويتابع أعمالها، ويوجّه العاملين فيها، ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة (الطراونة، 2000)، ومن المعلوم أنّ المدير هو الرّأس الإداريّ والتّربويّ في آن واحد، وهو القائد الموجه والمقرر، وهو المخطّط والمنسّق والمشرف في مدرسته، وتزداد أهمّيّته، ويبرز دوره بين منسوبي المدرسة، لما له من خصائص نفسية واجتماعية وعلميّة (كسبري، 2003).

كما تُمثّل مهام مدير المدرسة في عدّة محاور التخطيط والمتابعة والتّوجيه والتّقييم المستمر، والسّعي الجادّ لاكتشاف جوانب القوّة والضعف في أداء المعلّمين؛ ليكون ذلك محور الانطلاق لتعزيز جوانب القوّة، ووضع الإجراءات الفاعلة لمعالجة جوانب القصور والضعف، فأداء المعلّمين من تخطيط الدّروس، وإدارة الصّف، وتقييم الطّلبة، والانضباط الوظيفي، وكذلك تأنيبهم لعدم تقيّدهم بمواعيد المحاضرات، ومحاسبتهم على تقصيرهم في أدائهم المهني من أهمّ محاور أساسية للتّطوير والمتابعة؛ لتصبح المدرسة منظمّة للتعلّم (حسين، 2004).

إنّ التخطيط لأيّ عملٍ يستلزم بطبيعته المتابعة أو المساءلة، لأنّها ليست غاية في حدّ ذاتها، وإنّما وسيلة يُضمن بها السّير في طريق يصل به إلى غايات معلومة معيّنة. الأمر الذي يجعل المساءلة عمليّة زمنيّة وضروريّة، لأنّها هي التي تكشف عن مدى تحقيق الأهداف، ومدى صحة خطة التّنفيذ، وتبيّن كذلك مواضع القوّة والصّحة، ومواطن الضّعف والقصور (حافظ، 2006). كما أنّ المساءلة تعمل على التّخليص من أبعاد المحسوبيّة، وتدفعها نحو الاستقامة في العمل، وتكافؤ الفرص بين العاملين، وتقديم المصلحة العامّة على المصلحة الخاصّة، وهذا ينعكس إلى حدّ كبير على الانتماء الوظيفي، وولائه للتّظام الذي يعمل فيه نظرًا لإحساسه بعدالة، ورقابة ذاتيّة (آل الحارث، 2005).

ويجدر بالإشارة أنّ الاهتمام بالمساءلة في المجال التّربوي يعدّ مؤشّرًا مهمًّا على حرص التّربويين ورغبتهم في الارتقاء بمستوى أدائهم، والواقع أنّ تطوّر الاهتمام بمفهوم المساءلة يعتبر مرادفًا للاهتمام بالإصلاح التّربوي، وتحسين أداء المعلّمين، وذلك بحكم أنّ أيّ إصلاح حقيقيّ، لا بدّ أن ينطوي على تقبّل الفرد لتحمّل مسؤوليّة أعماله سلبيًا أو إيجابًا، وإذا كان من السّهل نسبيًا تطبيق هذا المفهوم في ميادين الصّناعة والتّجارة حيث المدخلات واضحة، والمخرجات كذلك في كثير من الأحيان؛ إلّا أنّه أكثر صعوبة في تطبيقه في الميدان التّربوي، لصعوبة تحديد العوامل التي تتداخل في صياغة المخرجات التّربويّة، وبالتالي مساءلة التّربويين بعدالة عن هذه المخرجات (الحسن، 2010).

فكوّانات المنظومة التّربويّة والمتمثّلة في مدخلاتها وعمليّاتها ومخرجاتها، تفترض أن تخضع لعمليّة مستمرّة من المساءلة؛ إذ لا بدّ أن تحقّق المنظومة أهدافها بكفاءة وفاعليّة، وهناك قاعدتان أساسيتان يعتمد عليهما نجاح المنظومة أو فشلها، فالقاعدة الأولى تتعلّق ببُعد الكفاية المعنيّة بجودة المدخلات في المنظومة، وأمّا القاعدة الثّانية، فتتعلّق بالفاعليّة والمعنيّة بكيفية مدخلات المنظومة،

وأداء عمليّاتها، ونوع مخرجاتها من أجل تحقيق التوازن بين بُعدي الكفاية والفاعليّة (الطويل، 2006).

ومن مميّزات المساءلة التّربوية، الشّموليّة: بحيث تستهدف جميع المتغيّرات والعوامل ذات الصّلة بالعملية التّربويّة بعناصرها المختلفة، والاستمراريّة: فلا تتوقّف المساءلة نتيجة صعوبات أو مُعوقات، أو ضغوطات داخلية أو خارجية، وفعاليّة أداة المساءلة: التي تستند إلى الصّدق والموضوعيّة، وسهولة الاستخدام، وحرية المشاركة: وتعني مشاركة كلّ من له علاقة بالعملية التّربويّة في المساءلة، بما في ذلك المعلّم والطّالب، ووضوح المعايير: أي تبنى المساءلة على معايير واضحة تتّسم بالواقعيّة، وكذلك تكامل المساءلة ووحدها (عايش، 2005).

إنّ تحسين المعايير التي يقوم نظام المساءلة التّربويّة في المدرسة يعدّ مدخلاً لتحقيق التّيقن المتبادلة بين الجهاز الإداري والمعلّمين، ويسهم في زيادة جودة أدائهم المهنيّ بكفاءة وفاعليّة، فعندما ينظر إلى المساءلة التّربويّة على أنّها عمليّة تتضمّن التّوضيح والتّبرير لطبيعة الأداء، والكيفية التي تمّ بها بين طرفين (مسائل، مسائل)، فإنّ هذه العمليّة تتمحور في ثنايا وجود الاستعداد للقبول بالتّبرير الذي يجب أن تتّسم بالوضوح والموضوعيّة؛ ليكون مقننًا للطّرف الآخر (الزعبي، 2003)؛ ممّا يعمل على تحسين أداء المدرسة، وتحقيق الأهداف المرسومة لها. ويشير المهدي (2008)، وعبد الستار (2009) إلى مجموعة من المعايير والمتطلّبات، أهمّها: نشر ثقافة المساءلة بين العاملين في المدرسة، بما يضمن تحقيق القناعة لدى كافّة عناصر المنظومة التّعليميّة، متضمّنًا الوعي بمفهوم المساءلة التّربويّة وعناصرها وأهمّيّتها في تطوير العمليّة التّعليميّة، بالإضافة إلى تهيئتهم نفسيًا لفهمها وتقبلها بما يضمن التزامهم، وتقليل من مقاومتهم، وتبني لديهم الإحساس بالمسؤوليّة والالتزام بضوابط المؤسسة.

ووردت عدّة تعريفات لمفهوم المساءلة التّربويّة، ومنها تعريف الدريني (2000، ص5) بأنّها: "وسيلة تتمّ عبرها متابعة العاملين، وكيفية استخدامهم للصّلاحيات والسّطات والمسؤوليّات الموكّلة إليهم؛ لضمان تفعيل كافّة مدخلات المنظومة التّربويّة وعملياتها ومخرجاتها"، ويذكر أخوارشيدة (2006، ص135) أنّ المساءلة التّربويّة هي: "الإجراءات التي يتّخذها مدير المدرسة لحاسبة المعلّمين على التّقصير في أداء واجباتهم، والتي يحدّدها مقياس درجة وعي المعلّمين والمعلّيات بمفهوم المساءلة المستخدمة في الدّراسة"، ويشير بطاح (2006، ص73) إلى المساءلة التّربويّة بأنّها: "وصف ناتج العمليّة التّربويّة، يتمّ من خلالها تقييم برنامج تعليمي من حيث فعاليّته

وكفاءته في تحقيق تعلم الطالب، ويعدُّ التربويون مسؤولين عن فشل البرنامج التعليمي ونجاحه، ويوضحها حافظ (2006) بأنّها: العملية التي يمكن بواسطتها السيطرة على الممارسات التعليمية وأنشطتها وتوجيهها في المسار الصحيح الذي يقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة وهي وسيلة واستراتيجية في آن واحد، فهي وسيلة لمعرفة فاعلية العمليات التعليمية من جهة، وهي استراتيجية تساعد في التغيير التربوي للتمكن من اتخاذ قرارات تربوية صائبة، بينما يرى عبد الكريم (2006) أنّها تعني: عملية إيجابية ديناميكية تسعى لتنفيذ قدرة المدرّس من أجل تحقيق الأداء المميّز، من خلال المراجعة التّقدّية لمستوى أدائه بغرض تجويده ودفعه للأمام، مع الاهتمام بعلاج السّلبات وتلافيها؛ للحفاظ على مستوى الأداء العام داخل القاعة الدّراسية، ويخلص الحارثي (2008) إلى أنّها: عبارة عن نظام يتمّ من خلاله تقييم أداء المعلّمين ومتابعتهم في العمل، بهدف تحسين بيئة العمل التربوي وتحسينهم، والكشف عن مواطن القوّة لتعزيزها، ومواطن الضّعف لمعالجتها.

وأجريت العديد من الدّراسات التي أكّدت نتائجها على أهميّة المساءلة التّربويّة وفعاليتها في جودة أداء المعلّمين، وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة، ومنها: دراسة دراسة نيومان وريجدين (Newman & Rigdon, 2000) التي سعت إلى التّعرف على واقع تطبيق المساءلة التّربويّة في المدارس، وعلاقة تطبيقها بأداء العاملين في المدرسة، وأبرزت الدّراسة النتائج، من أهمّها: أنّ واقع تطبيق المساءلة التّربويّة في تلك المدارس متدن، وكذلك أنّ تطبيق المساءلة التّربويّة يعمل على تحسين الكفاءة التّنظيميّة في المدرسة، وأداء العاملين من معلّمين وإداريين، كما أكّدت النتائج أيضاً على وجود علاقة ارتباطية قويّة وموجبة بين تطبيق معايير المساءلة التّربويّة والأداء المدرسيّ.

وهدفت دراسة أخوارشيدة (2004) إلى معرفة درجة وعي المعلّمين والمعلّيات في المدارس التّانويّة العامّة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقته بفاعلية المدرسة، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ درجة وعي المعلّمين والمعلّيات بمفهوم المساءلة متوسطة، وأنّ درجة فاعلية المدرسة من وجهة نظرهم متوسطة، كما بيّنت وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة وعي المعلّمين والمعلّيات بمفهوم المساءلة ودرجة فاعلية المدرسة.

وقام بيلجيت (Billget, 2007) بدراسة فضّدت إلى التّعرف على نظام المساءلة وعلاقته بالحوافز والأنظمة والتّعليمات التّربويّة، وأظهرت الدّراسة النتائج، من أهمّها: أنّ نظام

المساءلة غير متوافق مع نظام الحوافز والعقوبات والتعليقات التربوية، كما أكدت الدراسة أن وجود نظام المساءلة التربوية تؤدي إلى تحسين أداء المعلمين، ووجود درجة تحصيل أكاديمي عالية لدى الطلبة، وأشارت الدراسة إلى ضرورة تطوير نظام المساءلة التربوية بما يتوافق مع الأنظمة والتعليقات في المدرسة.

وأجرى أبو حشيش (2010) دراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين، واستنتجت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه معلمهم من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة في بعدها الإداري والفتي، وكانت أعلى فقرات في الجانب الإداري، هي: تقدير المدير التزام المعلمين للاجتماعات والمجالس التي ينظمها في المدرسة، ومراقبة المعلمين لعدم انتظامهم في الحضور للعمل في المواعيد المحددة، ومحاسبتهم على تفشي روح عدم المبالاة، وكانت أعلى فقرات في الجانب الفتي كما يلي: تأنيب المدير المعلمين على تقصيرهم في إدارة الصف وتنظيمه بشكل فعال، ومحاسبة المعلمين على إهمالهم في إعداد الاختبارات والتدريبات المتنوعة، وكذلك محاسبتهم على ضعفهم في وضع الخطة السنوية للمواد التي يدرسونها.

وكانت دراسة الحسن (2010) عن درجتى المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الغربية، وأكدت الدراسة أن الاهتمام بالمساءلة في المجال التربوي يعد مؤشراً مهماً على حرص المعلمين في تحقيق أهداف المادة العلمية في المدة المناسبة، ورغبتهم في الارتقاء بمستوى أدائهم، كما أن الاعتناء بالمساءلة يعد مرادفاً للإصلاح التربوي، وذلك بحكم أن أي إصلاح حقيقي، لا بد أن ينطوي على تقبّل الفرد لتحمل مسؤولية أعماله سلبيًا أو إيجابًا.

وهدف دراسة أكبري (Akporehe, 2011) إلى التّحقّق من درجة المساءلة للمعلمين في إدارة المدارس الثانوية في مقاطعة أثيوب في نيجيريا، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن المساءلة في النظام المدرسي لا يمكن أن تعزّز إلا من خلال الجهود التي تبذلها السياسة التعليمية على المستويات الكلية والجزئية فيما يتعلّق بتنفيذ سياسات تعليمية فعّالة وخاضعة لنظام المساءلة التربوية، وأن المساءلة من أهمّ العوامل الفعّالة التي تسهم في تحسين أداء المعلمين، ورفع معنوياتهم في العمل.

وتمحورت دراسة إليسون (Ellison, 2012) حول المساءلة الذكية وإعادة التفكير في مفهومها في السياسة العامة لإصلاح التعليم، وتوصلت الدراسة إلى النتائج، من أهمها: أن المساءلة الذكية تعزز القدرات المؤسسية للمدارس، وتوفر الدعم اللازم للمعلمين والإداريين في بناء مهاراتهم المهنية، وإنشاء بيئة التعلم الإنتاجي لطلابها.

وقصدت دراسة حويل (2012) إلى التعرف على واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينها في مدارس الغوث الدولية في الضفة الغربية، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط إيجابي بين المساءلة التربوية الذكية والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث، وأن المساءلة التقليدية غير الفعالة تدعو إلى غياب الثقة، وتدني الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وهو نظام مغاير للمساءلة الذكية.

وكانت دراسة سلامة (2013) عن دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، وأكدت أن المساءلة التربوية تساعد المعلمين في تطوير أدائهم من خلال تمكينهم في التخطيط الجيد للدرس والتنظيم، والإجراءات التعليمية والتعلمية، والتقييم، والأنشطة الصفية وغير الصفية، والانضباط الوظيفي؛ ومتابعة كل جديد في مجال التعليم، والتعرف على واجباتهم وحقوقهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنهج الدراسي، وتحقيق النمو للمتعلمين.

من خلال استعراض الدراسات السابقة تظهر حاجة إدارات المدارس إلى تسيخ المساءلة التربوية في المنظومة التربوية، لما لها من دور فعال في تحسين الأداء المهني للمعلمين، وبالتالي ضمان جودة التعليم المطلوبة، وقد أفادت الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة الحالية، وأهميتها، وتكوين أدياتها وتحديد متغيراتها.

وتأسيساً على نتائج الدراسات السابقة التي عززت نتائجها على أهمية تسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين، ودورها في تطوير أدائهم المهني، فإن الدراسة العلمية لدرجة التزام المديرين في تسيخ هذه المساءلة التربوية، والتعرف على موقوفاتها ومتطلباتها، وفعاليتها في تطوير مستوى أداء المعلمين في مدارس كوث ديفوار، أمر يستحق الدراسة، لتحقيق التعليم الجيد التوعوي في ظل التطور التقني والمعرفي.



### - مشكلة الدراسة:

إنّ تعاضل تحديات التعلّم وتفاقم مشكلاته وقضاياها، غداً أمراً يتطلّب من القائمين على المنظومات التعلّميّة ومؤسساتها ضرورة الأخذ بمنهجية المراجعة والمتابعة، والتأكيد على المساءلة التّربويّة؛ حيث تؤكد أخوارشيدة (2006) أنّ المساءلة التّربويّة تُمثّل أدوات رقابية هامّة، وتعمل على رفع مستوى الأداء المهنيّ للمعلّمين، وبالتالي رفع كفاءة هذه المنظومات، وتحافظ على الجودة التّوعيّة لخرجاتها، حيث يركز التّوجّه الحالي لجودة المنظومات التعلّميّة على معايير التّقويم والمراجعة المستمرة للأداء، وتعدّ المساءلة التّربويّة أبرز الإستراتيجيّات للمحافظة على جودة العمليّة التعلّميّة.

لذا فإنّ الاهتمام بترسيخ المساءلة التّربويّة لدى المعلّمين، ووضع معايير محدّدة لضبط أدائهم المهنيّ ومراجعته في ضوءها، يعدّ أمراً ضروريّاً في المؤسسات التعلّميّة، ذلك أنّ نظام المساءلة يضمن ضبط سلوك المعلّمين بهذه المؤسسات، ويفرض عليهم التقيّد بأنظمة المؤسسة ولوائحها؛ ممّا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ونتيجة ليقين بأهميّة تطبيق نظام المساءلة التّربويّة، وضرورة ترسيخها لدى المعلّمين في المؤسسات التعلّميّة؛ إلّا أنّ العديد من الدراسات تشير إلى غياب دور المديرين في ترسيخ المساءلة والمحاسبية لدى المعلّمين في مدارس كوث ديفوار، ممّا أدّى إلى تدني الرّوح المعنويّة لديهم في تلك المدارس، وعدم اتصاف معظمهم بالجدّيّة، ونتج عن ذلك ضعف المستوى التّحصيليّ للطلّبة، ومن هذه الدراسات دراسة كوني (2007) التي أسفرت عن وجود قصور في أداء بعض المعلّمين، وعدم تقيّد معظمهم بالأنظمة المدرسيّة وقوانينها، وغيرها من القضايا التي تستدعي ضرورة تعزيز المساءلة التّربويّة لدى المعلّمين، كما أكّدت دراسة إامبا وإيلغيا (2010) ضعف تطبيق معايير المساءلة في المنظومة التعلّميّة بالمدارس، والتي يمكن أن تسهم في تطوير مستوى أداء المعلّمين، وأبرزت دراسة الدويش (2015) غياب النّظام في إدارة شؤون المدارس لمتابعة سير العمليّة التعلّميّة، والوقوف على مواطن القوّة والضعف، فضلاً عن تعزيز قيم المساءلة والمحاسبية لدى المعلّمين.

ووفق هذا السّياق، ونظراً لندرة الدراسات التي أجريت على مستوى كوث ديفوار حول ترسيخ المساءلة التّربويّة لدى المعلّمين، فكان من الأهميّة القيام بهذه الدراسة التي تحدّدت مشكلتها في السّؤال الرئيس الآتي: ما درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التّربويّة لدى

المعلمين ودورها في تحسين أدائهم المهني في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

#### - أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظرهم؟
2. ما أهم متطلبات ترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظرهم؟
3. ما المعوقات التي تواجه المديرين في ترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظرهم؟
4. ما دور المساءلة التربوية في تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظرهم؟

#### - أهداف الدراسة:

حاولت الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظرهم.
2. التعرف على أهم متطلبات ترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظرهم.
3. استعراض المعوقات التي تواجه المديرين عند ترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظرهم.
4. تقصي دور المساءلة التربوية في تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظرهم.

### - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الأمور الآتية:

1. مناقشتها لموضوع في غاية الأهمية (ترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين) بالنسبة للاتجاهات التربوية الحديثة التي تنادي بضرورة الاهتمام بالأداء المهني للمعلمين، والتوسع في متابعتهم ومراقبتهم في عملهم بقصد الجودة النوعية في العملية التعليمية والتعلمية.
2. نشر ثقافة المساءلة التربوية والمحاسبية بين المديرين في مدارس كوث ديفوار، وزيادة وعيهم بمتطلبات المساءلة التربوية ومعوقاتها.
3. قد تسهم الدراسة في تعريف المعلمين بأهمية المساءلة التربوية لديهم، لكونها وسيلة تؤدي إلى تحسين أدائهم المهني داخل أسوار المدرسة.
4. من المتوقع أن تمثل نتائج الدراسة أساسًا يمكن الاعتماد عليه لاتخاذ قرارات سليمة، واستراتيجيات فاعلة تعمل على ترسيخ قيم المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار.

### - حدود الدراسة:

- أ- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تحديد درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين ودورها في تحسين أدائهم المهني من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
- ب- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في معلمي المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بالمدارس الإسلامية والتموزجية في كوث ديفوار.
- ج- الحدود المكائنية والزمانية: تناولت الدراسة جميع المدارس الإسلامية والتموزجية في كوث ديفوار، وتم تطبيق أداة الدراسة في تلك المدارس في الفصل الثاني للعام الدراسي: 2015-2016.

### - مصطلحات الدراسة الإجرائية:

- المدير: هو المسؤول الأول عن إدارة إحدى مدارس كوث ديفوار، ودوره القيام بتطوير مستوى أداء المعلمين، ومتابعتهم، ومحاسبتهم، وتوجيههم، وتقويمهم لتعزيز مواطن القوة، والتقليل من مواطن الضعف في أدائهم المهني.
- المساءلة: هي قيام الرئيس بمحاسبة المرؤوس ومتابعتة على ما يؤديه من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا أدائه المهني، من خلال عملية تقييم تستند إلى معايير واضحة، ومنسجمة مع

أهداف ومرام متفق عليها (Madaus, 2000)، كما تعني تحمّل الفرد مسؤوليّة ما يسند إليه من أعمال، وما يتبعها من مهام تتطلّبها تلك المسؤوليّة، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها، بحيث يؤدّي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأنّ الأمور تجري للصالح العامّ وفق الأهداف المرسومة، وأنّ التّعامل مع المشكلات يتمّ بعدالة ومساواة (هلال، 2010).

**- المساءلة التّربويّة:** يشير آل الحارث (2005) إلى أنّها: وسيلة يتمّ عبرها متابعة العاملين في المجال التّربويّ، وكيفية استخدامهم الصّلاحيات والمسؤوليّات الموكلة إليهم، لضمان تفعيل كافّة مدخلات المنظومة التّربويّة وعمليّاتها ومخرجاتها.

يعرّفها الباحث إجرائيّاً بأنّها: قيام المدير المدرسة بمراقبة أداء المعلّمين ومتابعته في المدرسة الإيفوارية، والسؤال عن أفعالهم وسلوكياتهم في العمليّة التّعليميّة والتّعلّميّة، والطلب منهم بتقديم تقارير دورية عن نتائج أدائهم المهنيّ، حتى يتمّ التّأكد من أنّ عملهم يتّفق مع المعايير المهنيّة، وقواعدها السّليمة، بما يحقّق الأهداف المرجوة في مدارس كوث ديفوار.

**- الأداء المهني للمعلّمين:** هو جميع الممارسات التّعليميّة التي يقوم بها المعلّمون أثناء العمليّة التّعليميّة والتّعلّميّة في مدارس كوث ديفوار، سواء كان ذلك من حيث تفاعله مع المتعلّمين، وتوفيره للمناخ الصّفي المناسب لهم، وقدرته على استخدام طرائق التّدريس المناسبة، والتّمكن من طرح أسئلة صفيّة مناسبة، وغيرها من المؤشرات التي يمكن ملاحظتها داخل البيئة التّعليميّة.

**- مدارس كوث ديفوار:** كافّة المدارس الإسلاميّة والتمودجيّة الرّسميّة في كوث ديفوار، والتي تضمّ إحدى المراحل التّعليميّة الثّلاث (الابتدائيّة والمتوسطة والثّانويّة)، أو جميعها.

**- منهجية الدّراسة وإجراءاتها:**

**- منهجية الدّراسة:**

قصّدت الدّراسة إلى تحديد درجة التزام المديرين بتريسيخ المساءلة التّربويّة لدى المعلّمين ودورها في تحسين أدائهم المهنيّ من وجهة نظرهم، وهذا يتطلّب استخدام منهج معيّن تبعاً للهدف العامّ للدّراسة، لذا فقد استخدمت الدّراسة المنهج الوصفيّ المسحيّ "بهدف الحصول على معلومات وافية ودقيقة حول موضوع الدّراسة، والخروج بنتائج ومقترحات وتوصيات يمكن أن يسترشد بها في التّطوير أو الإصّلاح" (قندلجي، 2008، ص99).

### - مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الإسلامية الرسمية التي تضمّ إحدى المراحل التعليمية (الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية) أو جميعها في كوث ديفوار، والبالغ عددهم (4225) معلّمًا، بينما تكونت عينة الدراسة من (211) معلّمًا، بواقع ما يقارب (0.5%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

### - متغيرات الدراسة:

تتضمّن الدراسة المتغيرات التالية:

- **المتغيرات المستقلة، وتشمل:** المؤهل العلمي (الشهادة)، وله ثلاثة مستويات (الثانوي، البكالوريوس، الماجستير)، مُدّة الخبرة في مهنة التعليم، ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5) سنوات، أكثر من (5) سنوات، أكثر من (10) سنوات).

- **المتغيرات التابعة:** درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين ودورها في تحسين أدائهم المهني في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظرهم، ويبيّن جدول 1 يوضح خصائص عينة الدراسة وفقًا لمتغيري المؤهل العلمي ومُدّة الخبرة في مجال إدارة المدرسة.

جدول رقم (1) يبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	الثانوي	101	47.9%
	البكالوريوس	96	45.5%
	الماجستير	14	6.6%
المجموع			100%
مُدّة الخبرة	أقل من (5) سنوات	75	35.5%
	أكثر من (5) سنوات	82	38.9%
	أكثر من (10) سنوات	54	25.6%
المجموع			100%

يظهر في جدول رقم 1 أنّ غالبية أفراد العينة وفقًا للمؤهل العلمي كانت من نصيب حاصلي مؤهلات ثانوية، بنسبة بلغت (47.9%)، بينما بلغت نسبة مؤهلات بكالوريوس (45.5%)، في حين أتت مؤهلات ماجستير في الترتيب الأخير بنسبة (6.6%)، كما يستقرء

من الجدول أيضًا أنَّ أعلى نسبة وفقًا لمُدَّة الخبرة في مجال مهنة التدريس كانت من نصيب الذين لديهم أكثر من (5) سنوات، بنسبة بلغت (38.9%)، وتلتها خبرة أكثر من (5) سنوات، بنسبة بلغت (35.5%)، ثم جاءت خبرة أقل من (10) سنوات في الترتيب الأخير، بنسبة بلغت (25.6%).

#### - أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تمَّ إعداد الاستبانة لجمع المعلومات عن طريق الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة التي تطرقت للمساءلة والمحاسبية في المجال التربوي، ومن هذه الأدبيات والدراسات: آل الحارث (2005)، وأبو حشيش (2010)، وسلامة (2013)، والداهوك (2014)، وعيسان والحروصي (2014)، والمالكي (2015). واشتملت الاستبانة على أربعة محاور، هي:

1. درجة التزام المديرين بتسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار، تضمَّنت (15) عبارة.
  2. أهمَّ متطلبات تسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار، تكوَّنت من (11) عبارة.
  3. المعوقات التي تواجه المديرين في تسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار، اشتملت على (11) عبارة.
  4. دور المساءلة التربوية في تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس كوث ديفوار، احتوت (14) عبارة.
- وتمَّ إعطاء كلِّ عبارة من عبارات الاستبانة وزنًا متدرجًا وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي (عالية جدًا، عالية، متوسطة، ضعيفة، معدومة)، كما في جدول رقم (2)

جدول رقم (2) يبيِّن بدائل إجابات في أداة الدراسة، ودرجاتها ومعيار الحكم

الدرجات	5	4	3	2	1
سلم بدائل	عالية جدًا	عالية	متوسطة	ضعيفة	معدومة
معيار الحكم (المتوسطات)	4.21-5.00	3.41-4.20	3.40-2.61	2.60-1.81	1.00-1.80

للتحقُّق من صدق أداة الدراسة تمَّ عرض الاستبانة على ستة عشر (16) محكِّمًا من أعضاء هيئة التدريس في مختلف مجالات التربية، وبعض مديري المدارس في كوث ديفوار، وطلب الباحث منهم إبداء الرأي حول عبارات الأداة من حيث انسجام كلِّ عبارة لموضوع الدراسة، ووضوح صياغتها، وملائمتها للمجال الذي يندرج تحته، وبناء على الملاحظات والمقترحات التي أبداها المحكِّمون، تمَّ الأخذ بجميعها والاستفادة منها في تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

#### - ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تمَّ استخدام معادلة ألفا كرونباخ ( Alpha Cronboch's ) لمعرفة مدى اتساق عبارات الأداة، وجدول رقم (3) يعرض الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

#### جدول رقم (3) يوضح قيمة معادلة ألفا كرونباخ لكلِّ محور من محاور أداة الدراسة

م	محاور أداة الدراسة	عدد الفقرات	معادلة ألفا كرونباخ
1	درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار	15	0.791
2	أهمِّ متطلبات ترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار	11	0.671
3	المعوقات التي تواجه المديرين في ترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار	11	0.790
4	دور المساءلة التربوية في تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس كوث ديفوار	14	0.763
	الثبات العامِّ لمحاور أداة الدراسة	51	0.803

يتضح من جدول السابق رقم 3 أنّ نسبة الثبات لكلِّ محور من محاور أداة الدراسة، تراوحت ما بين (0.791) و(0.671)، حيث بلغ الثبات العامِّ للأداة (0.803)، وذلك دلالة على أنّ الأداة تتسم بدرجة عالية من الثبات يمكن الأخذ بها في إجراء الجانب الميداني من الدراسة.

### - المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لتحديد استجابات أفراد العينة، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة، ومعادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لحساب الثبات.

### - نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين ودورها في تحسين أدائهم المهني من وجهة نظرهم، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة التي وضعت لأجل استجابات أفراد العينة، وفيما يلي عرض النتائج التي أسفرت عنها الدراسة:

**- نتائج السؤال الأول:** ما درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديڤوار من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب للفقرات، وجدول 4 يعرض ترتيب فقرات المحور حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة.

### جدول رقم (4) متوسطات حسابية وانحرافات معيارية وأوزان نسبية ورتب لفقرات محور درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديڤوار

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية
من التزامات المدير في ترسيخ المساءلة التربوية						
7	1	تأنيب المعلمين على عدم انصياعهم لتعليمات المدرسة وقوانينها	4.05	1.103	81	عالية
10	2	توفير مناخ إنساني بين الإدارة والمعلمين في المدرسة	3.91	.921	78.2	عالية
15	3	تحفيز المعلمين على إنجاز أهداف المادة العلمية في الوقت المناسب	3.88	711.	77.6	عالية
6	4	متابعة المعلمين ومحاسبتهم لعدم انتظامهم في الحضور للعمل في المواعيد المحددة	3.84	.824	76.8	عالية



4	5	الحرص على أن تسود علاقة تنسّم بالشفافية والموثوقية بين الإدارة والمعلمين في المدرسة	3.73	.944	74.6	عالية
1	6	تطبيق نظام المساءلة التربوية بفاعلية وعلنية وتعزيز أسلوب الرقابة الذاتية لدى المعلمين	3.64	1.357	72.8	عالية
2	7	تبليغ المعلمين بالتعليقات المتعلقة بمهنتهم ومحاسبتهم عند التصدير	3.54	1.024	70.8	عالية
14	8	توفير قدر مناسب من الرضا الوظيفي لدى المعلمين ومعالجة فتور الدافعية في أدائهم	3.50	.896	70	عالية
12	9	معاينة المعلمين على قصورهم في دراسة محتويات المنهج الدراسي وتحليلها	3.36	978.	67.2	متوسطة
5	10	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	3.28	1.311	65.6	متوسطة
13	11	تبني نظام للمكافآت والحوافز والاعتراف بالتميز بين العاملين الجادين بالمدرسة	3.14	1.355	62.8	متوسطة
11	12	لفت نظر المعلمين إلى ضعفهم في إدارة الموقف التعليمي وعدم مراعاتهم للفروق الفردية أثناء تنفيذ المنهج الدراسي	2.59	.837	51.8	ضعيفة
3	13	وجود برامج لتدريب المعلمين في المدرسة على أساليب المساءلة التربوية ومتطلباتها	2.35	1.261	47	ضعيفة
9	14	رفع تقرير مفصل عن أداء المعلمين المتميزين والمفصرين	2.18	1.298	43.6	ضعيفة
8	15	لوم المعلمين على إهمالهم لوضع الخطة السنوية والشهرية واليومية للمواد التي يدرسونها	2.11	1.664	42.2	ضعيفة

يتضح من جدول رقم (4) أنّ متوسطات درجة التزام المديرين بتسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظرهم تراوحت ما بين (4.05) و(2.11)، أي بين (عالية) و(ضعيفة)، وحصلت الفقرة رقم (7) التي نصها " تأنيب المعلمين على عدم انصياعهم لتعليمات المدرسة وقوانينها " على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية (عالية)؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.05)، وانحرافها المعياري (1.103)، وقد تعود هذه النتيجة إلى درجة كافية من النظام الفعال

للمساءلة التربوية المتعلقة بتقيد المعلمين بتعليمات المدرسة ولوائحها وقوانينها؛ نظرًا لاتفاق وجهة نظر المعلمين على التزام المديرين في محاسبة المعلمين وتأييدهم على عدم اهتمامهم بأنظمة المدرسة وتعليماتها، وأبرزت دراسة أبي حشيش (2010) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه معلمهم كانت كبيرة في بعدها الفني، وكانت أعلى فقرات تأنيب المدير المعلمين على تقصيرهم في اتباع أنظمة المدرسة ولوائحها.

وأنت الفقرة رقم (10) التي مغزاها "توفير مناخ إنساني بين الإدارة والمعلمين في المدرسة" على المرتبة الثانية بدرجة الأهمية (عالية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.91)، وانحرافها المعياري (0.921)، وتعزى هذه النتيجة إلى قناعة المديرين في مدارس كوث ديقوار بأهمية توفير بيئة تعليمية قائمة على العلاقات الإنسانية، ودورها الفاعل في تحسين أداء المدرسة، وتحقيق الأهداف المخططة لها، ويجدر بالإشارة إلى أنّ العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين تقوم على أساس الإيمان أنّ لكلّ فرد من العاملين له قدرات وإمكانات يمكن الاستفادة منها، وتمييزها في البيئة المدرسية، وهذا الإيمان هو حجر الأساس لسيادة المناخ الملائم الذي يساعد نمو المعلمين مهنيًا، وزيادة إنتاجهم (العنبي، 2007)، ويشير (فهد، 2014) إلى أنّ مدير المدرسة يعدّ حلقة الوصل بين أطراف المجتمع المدرسي، ويجب عليه أن يسهم إسهامًا في توفير مناخ إنساني، من خلال تشجيع روح الألفة والمحبة بين الإدارة والمعلمين، وأن يعمل على تحقيق التوافق بين حاجات المعلمين ورغباتهم وأهدافهم بوجه عام وبين تطوير مستوى أدائهم بوجه خاص؛ ممّا يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل في مخرجات التعليم.

بينما حصلت الفقرة رقم (15) التي محتواها "تحفيز المعلمين على إنجاز أهداف المادة العلمية في الوقت المناسب" على المرتبة الثالثة بدرجة الأهمية (عالية)، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.88)، وانحرافها المعياري (0.711)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحسن (2010) التي أكّدت أنّ الاهتمام بالمساءلة في المجال التربوي يعدّ مؤثرًا مهمًا على حرص المعلمين في تحقيق أهداف المادة العلمية في المدة المحددة، ورغبتهم في الارتقاء بمستوى أدائهم.

وهناك ثلاث فقرات حظيت بالمراتب الثلاث الأخيرة، ودرجة الأهمية لكلّ منها (ضعيفة)، وهي الفقرة رقم (3) التي عبارتها "وجود برامج لتدريب المعلمين في المدرسة على أساليب المساءلة التربوية ومتطلباتها" بمتوسط حسابي (2.35)، وانحراف معياري (1.261)، والفقرة رقم (9) التي نصها "رفع تقرير مفصل عن أداء المعلمين المتميزين والمقصرين" بمتوسط

حسابي (2.18)، وانحراف معياري (1.298)، والفقرة رقم (8) التي محتواها "لوم المعلمين على إهمالهم لوضع الخطة السنوية والشهرية واليومية للمواد التي يدرسونها" بمتوسط حسابي (2.11)، وانحراف معياري (1.664)، وتعول هذه النتائج إلى غياب دور الإدارة المدرسية في تنظيم برامج تأهيل المعلمين لممارسة مهنة التدريس، وتدريبهم في أثناء الخدمة: مما يمكنهم من أداء مهامهم على وجه صحيح، بالإضافة إلى ضعف دورها في تقديم تقرير عن أداء المعلمين؛ ليبي كل منهم نقاط قوته وضعفه، ومكافأة الجادين والمتميزين منهم.

**- نتائج السؤال الثاني:** ما أهم متطلبات تريسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتب لل فقرات، ويبيّن جدول رقم 5 يبيّن ترتيب فقرات المحور حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة.

**جدول رقم (5) متوسطات حسابية وانحرافات معيارية وأوزان نسبية ورتب لفقرات محور متطلبات تريسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار**

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية
من أهم متطلبات تريسيخ المساءلة التربوية						
9	1	تنظيم دورات تدريبية مستمرة عن مفاهيم المساءلة التربوية ومتطلباتها	4.26	907.	85.2	عالية جداً
11	4	الأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار	4.25	1.032	85	عالية جداً
5	2	إصدار أداة استرشادية للمدرسة تتعلق بالمساءلة التربوية لدى المعلمين	4.23	1.225	84.6	عالية جداً
2	3	إشراك المعلمين في تنسيق متطلبات تنفيذ آليات المساءلة التربوية في المدرسة	4.17	845.	83.4	عالية
10	5	مراجعة التعليمات والقوانين	3.91	.785	78.2	عالية

				المتعلقة بالمساءلة في المدرسة بشكل دائم		
عالية	78	1.333	3.90	وجود اللوائح التنظيمية في المدرسة لمحاسبة المعلمين في أدائهم المهني	6	4
عالية	77.6	1.261	3.88	تعزيز مبادئ المساءلة والمحاسبة بين المعلمين	7	7
عالية	77	954.	3.85	استمرارية عملية مراقبة المعلمين ومتابعهم خلال العام الدراسي لتوثيق نتائج العملية التعليمية	8	1
عالية	77	1.001	3.85	امتلاك المدير الخبرات في جوانب المساءلة والمحاسبة والتقويم	9	6
عالية	71.8	1.225	3.59	إعلام المعلمين بالقوانين واللوائح المعمول بها في المدرسة	10	3
متوسطة	55.2	1.280	2.76	توفير الأعداد الكافية من الكوادر المؤهلة والفنيين في إدارة المدرسة لمتابعة أداء المعلمين	11	8

يتبين من جدول رقم (5) أنّ متوسطات محور متطلبات تسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظرهم انحصرت فيما بين (4.26) و(2.76)، أي بين (عالية جداً) و(متوسطة)، وأحرزت الفقرة رقم (9) التي غواها "تنظيم دورات تدريبية مستمرة عن مفاهيم المساءلة التربوية ومتطلباتها" في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.26)، وانحرافها المعياري (907)، بينما حصلت الفقرة رقم (11) التي نصها "الأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.25)، وانحراف معياري (1.032)، وأنت الفقرة رقم (5) التي عبارتها "إصدار أدلة استرشادية للمدرسة تتعلق بالمساءلة التربوية لدى المعلمين" على المرتبة الثالثة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.23)، وانحرافها المعياري (1.225)، وجميعها بدرجة الأهمية (عالية جداً)، وقد تعود هذه النتائج إلى أنّ هذه المتطلبات محورية لتسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار، وخاصة ما يتعلق بتنظيم دورات تدريبية عن مفاهيم المساءلة التربوية ومتطلباتها، والأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة

القرار حيث يشير عبد الستار (2009) إلى مجموعة من المتطلبات، أهمها: نشر ثقافة المساءلة بين المعلمين في المدرسة، من خلال الدورات التدريبية عن مفهوم المساءلة التربوية وعناصرها وأهميتها في تطوير العملية التعليمية، بالإضافة إلى تهيئتهم نفسياً لفهمها وتقبلها بما يضمن التزامهم، ويقلل من مقاومتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية، والأخذ بآرائهم.

وفي المقابل حصلت الفقرة رقم (8) التي محتواها "توفير الأعداد الكافية من الكوادر المؤهلة والفنيين في إدارة المدرسة لمتابعة أداء المعلمين" على المرتبة الأخيرة بدرجة الأهمية (ضعيفة)، ومتوسطها الحسابي قدره (2.76)، وانحرافها المعياري (1.280)، وقد يعود ذلك إلى قلة أهميتها من وجهة نظر المعلمين على الرغم من دورها الفعال في نجاح الإدارة المدرسية فيما يتعلّق بترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين.

- نتائج السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجه المديرين في ترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديڤوار من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتب لل فقرات، وجدول رقم (6) يوضح ترتيب فقرات المحور حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة.

جدول رقم (6) متوسطات حسابية وانحرافات معيارية وأوزان نسبية وترتب لفقرات محور المعوقات التي تواجه المديرين في ترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديڤوار

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية
من معوقات ترسيخ المساءلة التربوية						
7	1	غياب برامج تدريبية في مفاهيم المساءلة التربوية وأهميتها في المنظومة التعليمية	4.45	1.047	89	عالية جدًا
2	2	عدم وجود معايير محدّدة يتم في ضوءها قياس الإنجاز والأداء المهني للمعلمين	4.13	1.052	82.6	عالية
3	3	انشغال المدير بالأعمال المكتبية وقلة تواصلهم مع المعلمين في المدرسة	4.05	.901	81	عالية

عالية	78.8	.799	3.94	قلّة خبرة المديرين بالمساءلة التّربويّة وفعاليتها في تحسين أدائهم المهني	4	1
عالية	76.6	.894	3.83	البيروقراطية وضعف آليات المتابعة والتّقييم من قبل إدارة المدرسة	5	8
عالية	69.2	.937	3.46	تمهيش المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيّة	6	11
متوسطة	66.8	1.165	3.34	اعتقاد المدير بأنّ المساءلة تزيد من درجة القلق والضّغط التّفسي لدى المعلّمين	7	5
متوسطة	66.4	.985	3.32	عدم جدوى تعزيز المساءلة التّربوية لدى المعلّمين كون القرارات المتّخذة غير نافذة	8	6
متوسطة	66.4	1.073	3.32	إصرار المعلّمين على تكرار الأخطاء وعدم الاعتراف بها	9	9
ضعيفة	50.8	1.126	2.54	غياب العدالة والشّفافيّة لدى المديرين في تقييم أداء المعلّمين	10	4
ضعيفة	49.4	1.458	2.47	ضعف التّقة لدى المدير في قدرات المعلّمين وإمكانيّاتهم	11	10

بتأمّل جدول رقم (6) يُلاحظ أنّ متوسطات محور المعوّقات التي تواجه المديرين في ترسيخ المساءلة التّربويّة لدى المعلّمين في مدارس كوث ديّفوار من وجهة نظر المعلّمين أنفسهم تراوحت ما بين (4.45) و(2.47)، أي بين (عالية جدًّا) و(ضعيفة)، وباستعراض أعلى فقرات من هذا المحور، تحظى الفقرة رقم (7) التي نصّها " غياب برامج تدريبيّة في مفاهيم المساءلة التّربويّة وأهميتها في المنظومة التّعليميّة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابيّ بلغ (4.45)، وانحراف معياريّ (1.047) بدرجة الأهميّة (عالية جدًّا)، وتعزى هذه التّنتيجة إلى ضعف وعي المديرين بأهميّة الدّورات التّدريبية حول المساءلة التّربويّة، على الرّغم من فعاليتها في مساعدة المعلّمين على معرفة المساءلة التّربويّة ومتطلّباتها في البيئة المدرسيّة.

وأنت الفقرة رقم (2) التي عبارتها "عدم وجود معايير محدّدة يتم في ضوءها قياس الإنجاز والأداء المهني للمعلّمين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.13)، وانحراف معياري (1.052)، تليها الفقرة رقم (3) التي محتواها "انشغال المدير بالأعمال المكتنيّة وقلة تواصلهم مع المعلّمين في المدرسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.901)، وكتلتاها بدرجة الأهميّة (عالية)، ويعود ذلك إلى أنّ معظم مديري المدارس في كوث ديڤوار غير مقتنعين بضرورة وجود معايير يتم في ضوءها قياس الأداء المهني للمعلّمين، على اعتبار أنّ المعلّمين يمارسون مهنة التدريس التي يتقاضون رواتب شهرية مقابل ذلك، وليس من الضروري الاهتمام بالمعايير التي ترحى مهنم الاتصاف، وقلة الاهتمام بمعايير المساءلة التّربويّة في المدرسة تعدّ من أهمّ التحدّيات التي تقف حادًا دون ترسيخ المساءلة التّربويّة لدى المعلّمين، فالمدير الذي لا يسعى إلى تحسين أداء المعلّمين من خلال البرامج التّدريبية، أو وضع الشّروط والمعايير لتقييم أدائهم، قد يخفق في القيام بأدواره على وجه صحيح، وفاقد الشيء لا يعطيه.

ويؤكّد أخورشيدة (2006) على ذلك أنّ الاهتمام بالمساءلة التّربويّة، ووضع معايير محدّدة لضبط الأداء، ومراجعته في ضوءها أمرًا ضروريًا في المؤسسات التّعليمية، ذلك أنّ هذا النّظام المحاسبيّ يضمن ضبط سلوك المعلّمين والإداريين بهذه المؤسسات، ويلزهم باتّباع الأنظمة واللوائح والقواعد التي تهدف إلى تنظيم كفاءة وفعاليّة العمل.

وحصلت الفقرة رقم (4) التي عبارتها "غياب العدالة والشفافية لدى المديرين في تقييم أداء المعلّمين" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.54)، وانحراف معياري (1.126)، تليها الفقرة رقم (10) التي مغزاها "ضعف اليقّة لدى المدير في قدرات المعلّمين وإمكانيّاتهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.47)، وانحراف معياري (1.458)، وكتلتاها بدرجة الأهميّة (ضعيفة)، وتعود هذه النّتائج إلى أنّ المعلّمين لا يرون أنّ غياب العدالة والشفافية لدى المديرين في تقييم أدائهم، وضعف اليقّة لدى المديرين في قدراتهم من المعوّقات التي تواجه تعزيز المساءلة التّربويّة في مدارس كوث ديڤوار من وجهة نظرهم.

- نتائج السّؤال الرابع: ما دور المساءلة التّربويّة في تحسين الأداء المهني للمعلّمين في مدارس كوث ديڤوار من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب للفقرات، وجدول 7 يبين ترتيب فقرات المحور حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة.

جدول رقم (7) متوسطات حسابية وانحرافات معيارية وأوزان نسبية ورتب لفقرات محور دور المسألة التربوية في تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس كوث ديڤوار

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية
<b>من أدوار المسألة التربوية في تحسين أداء المعلمين</b>						
4	1	توجيه المعلمين إلى معرفة مسؤولياتهم وواجباتهم في المدرسة	4.48	1.114	89.6	عالية جدًا
3	2	تحفيز المعلمين على متابعة كل ما هو جديد في مجال التعليم	4.45	952.	89	عالية جدًا
8	3	حث المعلم على التثقيد بموعده الحصة الصفية واستثمار وقتها	4.41	.988	88.2	عالية جدًا
1	4	دفع المعلمين إلى إنجاز المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد	4.36	.796	87.2	عالية جدًا
5	5	إحساس المعلمين بالرقابة الذاتية في أدائهم المهني	4.30	.901	86	عالية جدًا
6	6	تزويد المعلمين بتغذية راجعة عن تطوّر أدائهم المهني على المستوى الشخصي والمدرسي	4.12	875.	82.4	عالية
14	7	إلزام المعلمين بتقديم التقارير عن الوضعية التعليمية والتعلمية بشكل دوري	4.09	.896	81.8	عالية
2	8	توفير قدر مناسب من الرضا الوظيفي لدى المعلمين والتزام بقوانينه ولوائحه	3.97	1.191	79.4	عالية



عالية	77	1.047	3.85	تمكن المعلمين من مهارة إدارة الموقف التعليمي والتعامل مع مشكلاته	9	10
عالية	75.4	.885	3.77	تشجيع المعلمين في إعداد الحصة اليومية للدروس بشكل سليم	10	9
عالية	74.4	826.	3.72	تنبيه المعلمين بأهمية التقييم المستمر ومراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين	11	13
عالية	74.2	1.011	3.71	مساعدة المعلمين على استخدام طرائق التدريس المناسبة وأساليبها	12	11
عالية	69.8	1.188	3.49	منح المعلمين القدرة على صياغة الأسئلة الصفية وفق القواعد التربوية	13	12
متوسطة	63.6	.927	3.18	تحفيز المعلمين على ممارسة النمو المهني بشكل مستمر	14	7

يتضح من جدول رقم (7) أن جميع المتوسطات الحسابية لمحور دور المساءلة التربوية في تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس كوث ديقوار من وجهة نظرهم تراوحت ما بين (4.48) و(3.18)، أي بين (عالية جداً) و(متوسطة)، وحصلت الفقرة رقم (4) التي نصها "توجيه المعلمين إلى معرفة مسؤولياتهم وواجباتهم في المدرسة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.48)، وانحراف معياري (1.114)، تليها الفقرة رقم (3) التي فخواها "تحفيز المعلمين على متابعة كل ما هو جديد في مجال التعليم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.45)، وانحراف معياري (0.952)، ونالت الفقرة رقم (8) التي عبارتها "حث المعلم على التقيّد بموعد الحصة الصفية واستثمار وقتها" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.41)، وانحراف معياري (0.988)، وجمعها بدرجة الأهمية (عالية جداً)، وتعزى هذه النتائج إلى فئاعة المعلمين بدور المساءلة التربوية في تطوير أداءهم المهني، وتحقيق أهداف العملية التعليمية والتعلمية، ويشير أخوارشيدة (2004) إلى أن المساءلة التربوية تساعد العاملين من معلمين وإداريين في تطوير

أدائهم من خلال تمكينهم في معرفة واجباتهم وحقوقهم، ومتابعة كل جديد في مجال التعليم، والانضباط الوظيفي؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنهج الدراسي، وتحقيق النمو للمتعلمين.

وحظيت الفقرة رقم (12) التي محتواها "منح المعلمين القدرة على صياغة الأسئلة الصفية وفق القواعد التربوية" بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (1.188) بدرجة الأهمية (عالية)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سلامة (2013) التي توصلت إلى أن المساءلة التربوية تساعد المعلمين في تطوير أدائهم من خلال تمكينهم في التخطيط الجيد للدرس والتنظيم، والإجراءات التعليمية والتعلمية، وصياغة الأسئلة الصفية الملائمة لمستوى الدارسين. وتلتها الفقرة رقم (7) التي نصها "تحفيز المعلمين على ممارسة النمو المهني بشكل مستمر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (0.927). بدرجة الأهمية (متوسطة)، وقد يعود ذلك إلى ترسخ بعض القنوات غير الإيجابية لدى معظم المعلمين في مدارس كوت ديفوار حول ممارسة النمو المهني بشكل مستمر، على الرغم من أهميتها في تحسين أدائهم، وتمكينهم من أداء مهامهم على وجه سليم.

#### - استنتاجات الدراسة:

في ضوء تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى أهم الاستنتاجات التالية:  
أبرزت الدراسة أن متوسطات محور درجة التزام المديرين بتسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوت ديفوار من وجهة نظرهم تراوحت ما بين (4.05) و(2.11)، أي بين (عالية) و(ضعيفة)، وكانت أعلى فقراته: الفقرة رقم (7) "تأنيب المعلمين على عدم انضباطهم لتعليمات المدرسة وقوانينها"، والفقرة رقم (10) "توفير مناخ إنساني بين الإدارة والمعلمين في المدرسة"، والفقرة رقم (15) "تحفيز المعلمين على إنجاز أهداف المادة العلمية في الوقت المناسب".

وأبانت الدراسة أن متوسطات محور متطلبات تسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوت ديفوار من وجهة نظرهم انحصرت فيما بين (4.26) و(2.76)، أي بين (عالية جداً) و(متوسطة)، وكانت أعلى فقراته: الفقرة رقم (9) "تنظيم دورات تدريبية مستمرة عن مفاهيم المساءلة التربوية ومتطلباتها"، والفقرة رقم (11) "الأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة

القرار" والفقرة رقم (5) "إصدار أدلة استرشادية للمدرسة تتعلق بالمساءلة التربوية لدى المعلمين".

كما استنتجت الدراسة أن متوسطات محور المعوقات التي تواجه المديرين في تسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تراوحت ما بين (4.45) و(2.47)، أي بين (عالية جدًا) و(ضعيفة)، وكانت أعلى فقراته: الفقرة رقم (7) "غياب برامج تدريبية في مفاهيم المساءلة التربوية وأهميتها في المنظومة التعليمية"، والفقرة رقم (2) "عدم وجود معايير محددة يتم في ضوءها قياس الإنجاز والأداء المهني للمعلمين" والفقرة رقم (3) "انشغال المدير بالأعمال المكتبية وقلة تواصلهم مع المعلمين في المدرسة".

وتوصلت الدراسة إلى أن متوسطات محور دور المساءلة التربوية في تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظرهم تراوحت ما بين (4.48) و(3.18)، أي بين (عالية جدًا) و(متوسطة)، وكانت أعلى فقراته: الفقرة رقم (4) "توجيه المعلمين إلى معرفة مسؤولياتهم وواجباتهم في المدرسة"، والفقرة رقم (3) "تحفيز المعلمين على متابعة كل ما هو جديد في مجال التعليم" والفقرة رقم (8) "حث المعلم على التقيّد بموعد الحصة الصفية واستثمار وقتها".

#### - توصيات الدراسة:

استنادًا إلى النتائج السابقة الذكر أوصت الدراسة بالآتي:

1. تبني مديري المدارس مبدأ المساءلة التربوية لدى المعلمين، وذلك من خلال تنفيذ خطة إجرائية تُرسخ سياسة المحاسبة والتّزاهة في المدرسة.
2. التزام مديري المدارس في تسيخ قيم المساءلة التربوية؛ لتصبح سلوكًا معتادًا لدى جميع المعلمين.
3. توعية المعلمين بحقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم، وحثهم للكشف عن الأنظمة المدرسية وتعليماتها ولوائحها.
4. تعزيز العلاقة الإنسانية بين الإدارة والمعلمين، وتطبيق مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات المدرسية.
5. مراعاة العدالة في محاسبة المعلمين، وذلك عن طريق إيجاد أدوات واضحة يمكن من خلالها الحكم على أدائهم بموضوعية.

6. تنظيم دورات تدريبية عن مفاهيم المساءلة التربوية وأهميتها ومتطلباتها، وتطبيق مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات المدرسية.

#### - مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة المزيد من إجراء دراسات أخرى

1. مستوى تطبيق المعلمين المساءلة التربوية في مدارس كوث ديفوار من وجهة نظر مديرها.
2. فاعلية المساءلة التربوية في جودة العملية التعليمية والتعلمية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها.

#### - قائمة المراجع:

- 1- أبو حشيش، بسام، (2010): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 18(2)، 597 - 626.
- 2- أبو حمدة، سعدة أحمد، (2008): درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الشّرق الأوسط للدراسات العليا.
- 3- أخوارشيدة، عالية خلف، (2006): المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد.
- 4- أخوارشيدة، عالية خلف، (2004): درجة وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة بمفهوم المساءلة وعلاقته بفاعلية المدرسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- 5- آل الحارث، يحيى، (2005): اتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية.
- 6- بامبا، يوسف؛ إيليجا، داود، (2010): التعليم الإسلامي وقضايا المعاصرة في أفريقيا، الخرطوم: مركز دراسات الإسلام والعالم المعاصر.
- 7- بطاح، أحمد، (2006): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق.

- 8- الحارثي، عبد الله، (2008): بناء نموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- 9- حافظ، محمد، (2006): تخطيط المؤسسات التعليمية، القاهرة: عالم الكتب.
- 10- الحسن، مي محمد، (2010): درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة التّجّاح الوطنيّة.
- 11- حسين، سلامة عبد العظيم، (2004): اتّجاهات حديثة في الإدارة المدرسيّة الفعّالة، الأردن: دار الفكر.
- 12- حويل، إيمان مصطفى، (2012): واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشّاملة والعلاقة بينهما في مدارس الغوث الدّوليّة في الضّفة الغربيّة من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة التّجّاح الوطنيّة.
- 13- الداھوك، هبة وهيب، (2014): تصوّر مقترح لتطوير ممارسة المساءلة الذّكية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدّوليّة بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كليّة التربية، الجامعة الإسلاميّة بغزة.
- 14- الدريني، ليني نعيم، (2000): اتّجاهات مديري المدارس الثّانويّة نحو المساءلة في محافظة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كليّة التربية، الجامعة الأردنيّة.
- 15- الدويش، محمد عبد الله، (2015): التّعليم العربيّ الإسلاميّ في أفريقيا.. مشكلاته وآفاقه، مجلّة قراءات إفريقيّة، (2)، 102-73.
- 16- الزعبي، ميسون، (2003): درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوّقات تطبيقها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربيّة للدراسات العليا، الأردن.
- 17- سلامة، حمّاد حسن، (2013): دور المساءلة في تحسين أداء المعلّمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كليّة التربية، جامعة الأزهر بغزة.

- 18- الطروانة، خليف يوسف، (2000): تقدير الاحتياجات التّدرّيبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، مؤتمّة للبحوث والتّراسات، 15(3)، 11-41.
- 19- الطويل، هاني، (2006): الإدارة التّعليمية مفاهيم .. وآفاق. ط3، عمان: دار وائل.
- 20- عبد الكريم، نهى، (2006): المساءلة التّربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التّدرّيس بالجامعة، ورقة مقدمة في المؤتمّر القومي السنوي التّالث عشر، العربي الخامس، القاهرة.
- 21- عايش، أحمد، (2005): المساءلة التّربوية، مجلة المعلم، 16(7)، 6-14.
- 22- عبد الستار، رضا، (2009): متطلّبات تعزيز المساءلة في إطار لا مركزية برامج تعليم الكبار، وقائع المؤتمّر السنوي السابع لإدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، القاهرة. ص 860-866.
- 23- العتيبي، محمد عبد المحسن، (2007): المناخ المدرسيّ ومعوّقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التّعليم العامّ: دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كليتّة التّراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 24- عيسان، صالحه والحروصي، شيخة: (2014). متطلّبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها. مجلة العلوم التّربوية والتّفسّية. البحرين، 17(2)، 45-79.
- 25- فهد، عبد الهادي محمد، (2014): العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس التّانويّ للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانيّة من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة. كليتّة العلوم التّربوية، جامعة الشّرق الأوسط.
- 26- القضاة، أحمد عواد، (2005): أنماط القيادة التّربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كليتّة التربية، الجامعة الهاشمية.
- 27- كسبري، عبير عبد، (2003): اتّجاهات مديري ومديرات المدارس التّانوية نحو المساءلة في الإدارة التّربوية في محافظات شمال الصّفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة. كليتّة التّراسات العليا. جامعة التّجّاح الوطنيّة.

- 28- كوني، بمان، (2007): الأسس والسياسات التربوية في كوت ديفوار (1985-2005). رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أفريقيا العالمية.
- 29- المالكي، جابر هلال، (2015): درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للمساءلة التربوية من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أمّ القرى.
- 30- مسلم، إبراهيم أحمد، (1993): الجديد في أساليب التدريس. الأردن: دار البشير للنشر.
- 31- المهدي، مجدي صلاح، (2008): المساءلة التعليمية (رؤية الفكر وواقع التطبيق). الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 32- هلال، محمد عبد الغني، (2010): مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.
- 33- Akporehe, D, (2011): An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State. African Journal of Social Sciences. 1(1), p 115-125.
- 34- Billget, S, (2007): Principals as agents: Investigating accountability in the compensation and performance of school principles. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 761147).
- 35- Ellison, S, (2012): Intelligent Accountability: Re-Thinking the Concept of Accountability in the Popular Discourse of Education Policy. Journal of Thought, Vol. 47, Issue 2, Page 19-41.
- 36- Madaus, G, (2000): Educational Accountability. ERIC, ED. 286550.
- 37- Newmann, M & Rigdon, Mark, (2000): Accountability and School Performance: Implications from Restructuring School. Harvard Education Review, 67(1), 41.