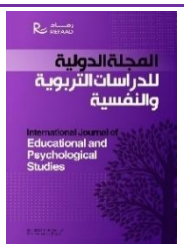
International Journal of Educational and Psychological Studies (EPS)
المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية
Journal Homepage: https://www.refaad.com/Journal/Index/3
E-ISSN 2520-4149 | P-ISSN 2520-4130
Vol. 14, Issue 3, 2025, pp. 530 - 540



The Reality of Implementing Administrative Accountability in Schools of Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman: Teachers' Perspectives

واقع تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين

Yousuf bin Ali Al-Siyabi[1*]
[1] Ministry of Education, Sultanate of Oman.
[*] Corresponding Author: Yousuf Al-Siyabi (oman99456294@gmail.com)

يوسف بن علي السيابي[1*]
[1] وزارة التربية والتعليم- سلطنة عُمان.
*الباحث المراسل: يوسف السيابي (oman99456294@gmail.com)

This file is licensed under a
Creative Commons Attribution 4.0 International

Received استلام البحث	Revised مراجعة البحث	Accepted قبول البحث
2025/1/21	2025/2/4	2025/2/13

DOI: https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.3.11

Abstract:

Objectives: This study aimed to explore the reality of implementing administrative accountability in schools of Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman from the perspective of teachers. It also sought to identify the significance of differences in the responses of the study sample regarding the implementation of administrative accountability, attributed to variables such as gender, educational qualification, and professional experience.

Methods: To achieve the study's objectives, a descriptive approach was adopted. The researcher developed a questionnaire consisting of 28 items distributed across two main domains: the administrative domain and the technical domain.

Results: Among the study's most prominent findings was that the implementation of administrative accountability in schools of Al Dakhiliyah Governorate was rated highly in both the administrative and technical domains from the perspective of the study sample. The results also indicated statistically significant differences in the responses of the study sample regarding the implementation of administrative accountability in both domains, attributed to the gender variable in favor of females.

Conclusions: Recommendations were proposed. Among the most notable recommendations were that school principals shall pay greater attention to implementing the code of professional ethics and shall identify the training needs of teachers.

Keywords: *Administrative Accountability; Schools of Al Dakhiliyah; Sultanate of Oman.*

الملخص:

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، والتوصل إلى معرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

المنهجية: تم استخدام المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من (28) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما: المجال الإداري، المجال الفني.

النتائج: من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن واقع تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة، بالنسبة لمجالات الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، ففي المجال الإداري جاء تطبيق المساءلة الإدارية بدرجة كبيرة، وكذلك في المجال الفني جاء تطبيق المساءلة الإدارية بدرجة كبيرة كما دلت النتائج على وجود فروق دالة إحصائيًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق المساءلة الإدارية بمجاليها الإداري والفني بمدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث.

الخلاصة: تم تقديم مجموعة من التوصيات ومن أبرز هذه التوصيات: على مديري المدارس الاهتمام أكثر بتطبيق لائحة أخلاقيات المهنة، ويجب على مديري المدارس التعرف على الاحتياجات التدريبية للمعلمين.

الكلمات المفتاحية: *المساءلة الإدارية؛ مدارس محافظة الداخلية؛ سلطنة عُمان.*

الاستشهاد

Citation

السيابي، يوسف. (2025). واقع تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 14 (3)، 530- 540.

Al-Siyabi, Y. A. (2025). The Reality of Implementing Administrative Accountability in Schools of Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman: Teachers' Perspectives. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 14(3), 530-540. https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.3.11 [In Arabic]

المقدمة:

تعد الإدارة من الجهود البشرية وأهمها للتقدم والتطور في مختلف مجالات الحياة، نظرًا لكونها أداة ذات أهمية وفاعلية لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات بشتى أنواعها، فالإدارة التي تستطيع بأقل الإمكانيات وبأقل مجهود تحقيق التقدم والتطور في الأداء فهذه هي الإدارة الناجحة، التي تصل بالمؤسسة إلى مراتب متقدمة من بين المؤسسات الأخرى.

كما أن الإدارة أحد مقومات التقدم في مختلف نواحي الحياة واعتبارها من الأساسيات التي لا يستغني عنها أي مجتمع، لكونها مسؤولة أمام المهتمين بالمنظمة وذوي المصلحة، فهي ملتزمة بالإجابة عن كل ما يتعلق بأدائها والقيام بمسئولياتها، لذلك كان لا بد أن يبرز مفهوم المساءلة الإدارية في الميدان، وهو موضوع يستحق البحث والاهتمام، والمساءلة كمفهوم مرتبطة بعملية الإصلاح في الجانب الإداري (الشريف،2013)، وكذلك تعتبر أحد أهم وظائف العملية الإدارية، ومن الأركان الأساسية لتقويم أداء الفرد في مختلف أنواع المؤسسات (بصدوق، حميدة، 2010).

وعرف ستارلنج (Starling, 2010) المساءلة بأنها الإجابة من قبل الموظفين أو العاملين في المؤسسات عن الأسئلة التي توجه إليهم بسبب سلوكهم غير المرغوب فيه، أو بسبب اتخاذهم قرارات غير علمية قاموا بها تتنافى مع الأنظمة والمعايير الموضوعة.

وتعني المساءلة الإدارية أن الأفراد والمنظمات المكلفون بأداء أعمال وأنشطة يتحملون المسئولية واستجوابهم على إنجاز الأفعال ومحاسبة الموظفين على أدائهم وإنجازهم للواجبات الموكلة إليهم ويتم الحكم على هذه المسئولية أو قياسها بناءً على معايير واضحة ومعلنة للجميع (الشريف، 2013).

لذلك حرصت سلطنة عمان على تطبيق المساءلة، حيث جاء الخطاب السنوي لصاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم -طيب الله ثراه- بمجلس عمان في جلسته السادسة لعام 2008 دعوة لتطبيق المساءلة؛ حيث قال "أن الأداء الحكومي الجيد في مختلف القطاعات وخدمة الوطن والمواطنين بكل أمانة وإخلاص ووضع المصلحة العامة فوق كل اعتبار.. أما إذا انحرفوا عن النهج القويم واعتبروا الوظيفة فرصة لتحقيق المكاسب الذاتية سلمًا للنفوذ والسلطة وتقاعسوا عن أداء الخدمة كما يجب؛ وبكل إخلاص وأمانة فإنهم بذلك قد وقعوا في المحظور ولا بد عندئذ من محاسبتهم، واتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة لردعهم" (وزارة الخارجية، 2008).

وبعد صدور قانون الخدمة المدنية رقم (2004/120)، ولائحته التنفيذية رقم (2010/9) التي أفرد فيه الفصل الثالث عشر للمساءلة الإدارية مؤشراً على أهميتها، وكذلك صدر مؤخرًا من مجلس الخدمة المدنية قرار رقم (2019/7م) بإصدار مدونة قواعد السلوك الوظيفي للموظفين المدنيين في وحدات الجهاز الإداري للدولة.

وفي الميدان التربوي لا تعد المساءلة التربوية مجرد دراسة ومتابعة نتائج اختبارات الطلبة، إذ تتضمن متابعة الأهداف التربوية، والمناهج الدراسية، وتقييم أساليب التدريس، ودراسة جدوى أساليب التقييم المعتمدة في قياس أداء الطلبة، والجهود التي تبذلها المدرسة في رفع مستوى الأداء لديهم، لأن التعرف على مستوى أداء المدارس يتطلب معلومات عن أدائها، وليس عن نتائج الطلبة فحسب (الحارثي، 2013).

لذلك كانت الجهود كبيرة من وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لتطوير العمل التربوي. تمثلت في وضع أهداف جديدة للتعليم، وتطوير السلم التعليمي، وتطوير المناهج الدراسية وطرق التعليم والتعلم، وتطوير أساليب التقويم التربوي، وافتتاح المركز التخصصي لتدريب المعلمين أُثناء الخدمة وتأهيلهم، وتطوير الإدارة المدرسة عن طريق البرامج التدريبية ومن ضمنها برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي، وتفعيل أنظمة البصمة الإلكترونية في المدارس للحضور والانصراف، سعيًا من الوزارة لتحقيق الجودة والتحسين والتطوير المستمر في المدارس (وزارة التربية والتعليم، 2011).

وحرصًا من الوزارة على تحقيق ما تسعى إليه تبنت نظام لتقويم الأداء المدرسي، ونظام تطوير الأداء المدرسي، فقد عملت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية، وصولًا لتحقيق الجودة في المخرجات التعليمية، حيث أن الوزارة أعدت دليل تقويم الأداء المدرسي عام 2003، حيث تضمن الدليل تفصيلًا لعملية تقويم أداء المدارس موضحًا فيه الأسس، والمعايير التي تسير عليها عملية التقويم لأداء المدارس، ثم في مرحلة لاحقة من عام 2008 جاء نظام تطوير الأداء المدرسي، حيث تضمن هذا النظام ثلاثة مشاريع من ضمنها مشروع تقويم الأداء المدرسي بالإضافة إلى مشروع المعلم الأول مشرف مقيم، والمشروع التكاملي للإنماء المهني (وزارة التربية والتعليم، 2009). فمن خلال ما ذكر من أدلة، نرى أن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان اهتمت بتقويم وتطوير أداء المدارس وتفعيل المساءلة الإدارية من أجل تحقيق الأهداف والنتائج المرغوب فيها.

ويرى الباحث بأنه يجب على مديري المدارس الاطلاع والتعلم على كل ما هو جديد فيما يخص المساءلة الإدارية في العملية التعليمية التعلمية، لكي ينعكس ذلك إيجابًا في التطبيق السليم للمساءلة الإدارية الفاعلة وتحقيق الغاية منها، لأن المساءلة ليست عملية عشوائية ولا مزاجية، بل عملية مخططة ومحددة ومعروفة لجميع الأطراف، وعملية تشاركية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

نتيجة للنقد الموجه للنظام التعليمي في السنوات الأخيرة، وما يثيره المجتمع المحلي من تساؤلات حول تدني المستويات التعليمية للطلبة في ظل التجديدات والاصلاحات التربوية في المؤسسات التعليمية، وفي ضوء التنامي الكبير للمؤسسات التعليمية، وتوجه وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كغيرها من دول العالم نحو الجودة، وصولًا بمخرجات التعليم المدرسي لتتلاءم مع متطلبات السوق المحلي والعالمي، ومسؤولية المدارس عن توفير التعليم ذو النوعية المتميزة، فإن الأمر أصبح يتطلب ضرورة بذل المزيد من الجهود لتوظيف المساءلة الإدارية على المعلمين في النواحي الإدارية والفنية، وفق مجموعة من المعايير الموضوعية، والتي تسمح لمدير المدرسة بمتابعة ومراقبة التحسين والتطوير المستمر في أداء المعلمين، والكشف عن الانحرافات والعمل على تصحيحها، والتوجيه والتحفيز المستمر لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية.

حيث أشار التقرير الوطني للدراسة الدولية في الرياضيات والعلوم (TIMSS 2019) لمادة الرياضيات للصفين الرابع والثامن، إلى أن السلطنة حصلت في نتيجة طلبة الصف الرابع لمادة الرياضيات على الترتيب (52) دون النقطة المركزية لمقياس TIMSS (النقطة 500) من بين (58) دولة مشاركة، والترتيب (35) من بين (39) دولة مشاركة دون النقطة المركزية لمقياس TIMSS لطلبة الصف الثامن في مادة الرياضيات.

كما أشار التقرير الوطني للدراسة الدولية في الرياضيات والعلوم (TIMSS 2019) لمادة العلوم للصفين الرابع والخامس، إلى أن السلطنة حصلت في نتيجة طلبة الصف الرابع لمادة العلوم على الترتيب (49) دون النقطة المركزية لمقياس TIMSS (النقطة 500) من بين (58) دولة مشاركة، والترتيب (30) من بين (39) دولة مشاركة دون النقطة المركزية لمقياس TIMSS لطلبة الصف الثامن في مادة العلوم.

وأظهرت نتائج دراسة التوبية (2019) عن مجموعة من التحديات التي تواجه مديري المدارس تعيق تحسين مستوى أداء الطلبة في اختبار (TIMSS) منها، وجود فئة من الطلبة مستواهم التحصيلي دون المستوى المطلوب، وتدني الدافعية لدى الطلبة، وقلة الدعم المقدم من قبل الوزارة، وضعف مهارة بعض المعلمات في صياغة أسئلة (TIMSS)، كما توصلت الدراسة إلى الآليات التي تحد من تلك التحديات منها، ما يرتبط بإدارة المدرسة، مثل الاهتمام بالتطوير التكنولوجي للاستعانة به في العملية التعليمية وتفعيل ممارسات ولي الأمر في الدراسة الدولية، ومنها ما يرتبط بوزارة التربية والتعليم مثل، تقديم الدعم المالي للمدارس، وتبادل زيارات بين المدارس، وتقديم الدعم المعنوي للمدارس، وتحفيز المعلمين.

كما أظهرت نتائج دراسة الغافري (2014) أن "توافر متطلبات تطبيق المساءلة التعليمية لتحقيق معايير المدرسة الفعالة بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان" جاءت بدرجة متوسطة، وأن معوقات تطبيق المساءلة التعليمية جاءت بدرجة كبيرة، مما يتضح لدينا أن هناك معوقات تعيق تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس، وجاءت توصياتها مؤكدة بضرورة تكوين فريق متخصص للمساءلة التعليمية في المدارس، وتبني مفهوم المساءلة التعليمية في مراحل مبكرة حتى تزيد الخبرة والوعي لدى العاملين في المدارس.

كما أكد الصالحي (2012) في توصيات الدراسة التي قام بها إلى ضرورة معرفة الأسباب والمعوقات التي تعيق تطبيق المساءلة والحد منها، وأظهرت نتائج دراسته عدم وضوح آليات المساءلة الإدارية للقطاعين العام والخاص، وقلة البرامج التدريبية المتعلقة بالمساءلة، مما ينعكس بشكل سلبي على كفاءة وفعالية هذه المؤسسات.

نستطيع أن نستنتج من كل ما ذكر يؤكد على أن المساءلة الإدارية في المدارس بالإمكان أن تؤدي إلى الجودة والاتقان في العمل وصولًا إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية، لذا كان لا بد أن يقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة للتأكد والتأكيد على واقع تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين للإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هو واقع تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان في المجال الإداري من وجهة نظر المعلمين؟
- ما هو واقع تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان في المجال الفني من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق المساءلة الإدارية في المجال الإداري والفني بمدارس محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، والتوصل إلى معرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عُمان تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة في جانبين هما:

الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من حيث إنها تتناول موضوع المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس، والمساءلة تعتبر من أهم الموضوعات التي تساعد على تحقيق الجودة في العملية التعليمية التعلمية، لذلك فقد حظي موضوع المساءلة الإدارية اهتمام متزايد من قبل الباحثين في مختلف القطاعات وخاصة القطاع التربوي.

الأهمية التطبيقية:

- المساهمة في إثراء الأدب التربوي الإداري المتعلق بالمساءلة الإدارية في المؤسسات التربوية على المستوى المحلي والعربي، ومعالجتها لموضوع مهم بالنسبة لمؤسسات التعليم، خاصة في الفترة الحالية التي تشهد تزايدًا عالميًا ومحليًا في التوجه نحو الجودة والمساءلة.
- تزويد صناع القرار في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بمدى تطبيق مديري المدارس للمساءلة الإدارية في المدارس.
- توفير معلومات للدارسين والباحثين في هذا الموضوع، وقد يكون حافزاً للقيام ببحوث أخرى مستقبلًا.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

- **المساءلة الإدارية:** هي الأساليب الإدارية التي يمارسها الرئيس لمحاسبة المرؤوسين تجاه أفعالهم وادائهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة وأشعارهم بمستوى هذا الأداء سلبياً أو ايجابياً وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (الغامدي، 2017).

ويعرف الباحث المساءلة الإدارية إجرائيًا: هي أحد الوسائل التي يستخدمها مدير المدرسة لمتابعة العاملين في المنظمة التعليمية، عن كيفية استخدام الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة إليهم، وإشعارهم بمستوى أدائهم بما في ذلك من تحفيز وتفسير وعقاب وتصحيح للأخطاء.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على واقع تطبيق المساءلة الإدارة لدى مدير المدارس من وجهة نظر المعلمين، في المجالات (الإداري، والفني).
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المعلمين.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان.
- الحدود الزمانية: جرى تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2019/ 2020م.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

إن تعاظم تحديات التعليم أصبح أمرًا يتطلب من القائمين على نظمه ومؤسساته ضرورة الأخذ بمنهجية المراجعة والمتابعة والتأكيد على أهمية المساءلة باعتبار أنها تمثل أدوات رقابية مهمة تعمل على رفع كفاءة هذه النظم وتحافظ على الجودة النوعية لمخرجاتها حيث يركز التوجه الحالي كما أشرنا سابقًا لتجويد النظم التعليمية على معايير التقويم والمراجعة المستمرة للأداء (القهيدان، 2009).

ويشير الشريف (2013) على أن يمكن النظر إلى أهداف المساءلة ضمن ثلاثة أهداف رئيسة وهي:

- **المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم:** تعد الرقابة من المواضيع التي لا تحظى بشعبية كبيرة بين الناس إذ تثير مشاعر الاستياء لدى الأفراد لعلمهم أن الإدارة تقوم بالتفتيش على أعمالهم، وتقييم أدائهم، فأغلب الناس ينفرون من اضطرارهم للخضوع لأنشطة رقابية يعلمون أنها تهدف تمامًا إلى التأكد من مدى كفاءتهم في القيام بواجبهم، والتي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي، وبالتالي فالرقابة نشاط ضروري لكي تستطيع الإدارة توقع المشاكل، والعمل على تعديل خططها، واتخاذ لإجراءات الصحيحة اللازمة والمساءلة تشكل إحدى آليات ضبط الأداء من خلال الرقابة السابقة لعملية المساءلة والرقابة تهدي إلى ضمان حسن الاستخدام أو منع استغلال السلطة وذلك باستخدام نظام للأوامر ووضع التعليمات والرقابة على المدخلات والعمليات كأداة لتحقيق الإذعان ولكون المساءلة ترتكز على نتائج العمليات الرقابية، فهي تشكل أداة لتوجيه السلوك، لأن الشعور بحصول المساءلة يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر لجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متسقة مع الخطط المرسومة، والعمل على تحقيق مستوى أفضل من عقلانية القرارات، مع الالتزام بانسجام السلوك والنتائج مع المصلحة العامة وقيمها.
- **المساءلة كنوع من الضمان:** تشكل المساءلة وسيلة لضمان حق المواطنين والمشرعون والرؤساء حسن الالتزام القانون من قبل الممارسين للسلطة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر وبغض النظر عن واقع تقاسم المسؤوليات.
- **المساءلة كعملية للتحسين المستمر:** تعتبر المساءلة أداة لخفض السلبية في الأداء وتخلق استعدادا لدى العاملين للبحث لأن المساءلة في المعنى الحديث لها تعني محاولة تشخيص مواطن الضعف والقوة في الأداء، وبالتالي استغلال وتوظيف مواطن القوة المعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء ومناقشتها، وعليه تتحقق المشاركة الإيجابية بين الطرفين وهما المدراء والعاملون في قبول وتحمل الخطأ كجزء طبيعي في عملية التعلم.

كما تستند المساءلة في المؤسسات التعليمية إلى عدة مبادئ رئيسية وهي (جوهر، ورضوان، 2013):

- **الشفافية:** تعتمد المساءلة التعليمية على الشفافية العامة والتي تتطلب توافر المعلومات بشكل فوري عما تفعله المؤسسات التعليمية.
- **الشمولية:** بمعنى أن تكون المساءلة شاملة لكل الأنشطة والعمليات والنتائج الهامة.
- **الالتزام:** الذي يعكس مدى التزام المؤسسات وأعضائها بالتعهدات التي قطعتها على نفسها من أجل تنفيذ ما جاء لها لتصل إلى ما هو مراد منها.
- **المرونة:** أي يستجيب نظام المساءلة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة لتغيير جوهري في هذا النظام دون الإخلال بصفة الاستقرار.
- **الاستمرارية:** تتميز المساءلة التعليمية بالاستمرارية بما يمكن من سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها، وإبلاغ المسؤولين عنها لتصحيحها وتعديلها أولا بأول.
- **النظرة المستقبلية:** النظام المحاسبي الناجح هو الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي.

والمساءلة التربوية ليست عملية عشوائية، ولا مزاجية، ولا ردود أفعال لأخطاء، بل يجب أن تتضمن مساءلة لكل من: الإدارة التعليمية، ومدراء المدارس، والمعلمين، والطلبة، ومجالس أولياء الأمور، والمعنيين من المجتمع المحلي، وبطريقة مخططة وهادفة، وتعد المساءلة في المدارس على درجة كبرى من الأهمية؛ لأن المدارس تمثل الحلقة التنفيذية للإدارة التربوية.

وهنا تتمثل أهمية ممارسة قائد المدرسة لمفهوم المساءلة في إدارته للنظام المدرسي بوصفه مسئولاً وقائداً وقدوة حسنة لكل من العاملين بالمدرسة من جهة، والنشء الصغير المسؤول عنهم من جهة أخرى، وانطلاقًا من ذلك تقع على عاتقه مساءلة معلميه وطلابه، وتتحدد ممارسة القائد للمساءلة وفقاً لمسئولياته المتعددة والمختلفة سواءً في الجوانب الإدارية أو الجوانب الفنية (سلامة، 2013).

ويمكن أن تلجأ المؤسسة إلى المساءلة بأحد الأساليب التالية (الشخوت، 2016):

- **الأسلوب السلبي:** يستند هذا الأسلوب في حفظ النظام ومراعاة قواعده إلى إجبار العاملين على الالتزام بقواعد النظام خوفًا من العقاب، وجعل الجزاء حاضرًا في ذهن العامل، مما يدفع العامل إلى التفكير بان الجزاءات هي غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على حقوق العاملين.
- **الأسلوب الإيجابي:** يستند هذا الأسلوب إلى تنمية القابلية والرغبة والالتزام بقواعد المؤسسة، إذ يوجه المدير الثناء والمكافآت للعاملين إذا كان سلوكهم متمشيًا مع قواعد المؤسسة، وقد يستخدم المدير العقاب نتيجة للسلوك غير المرغوب فيه، ويحاول المدير الربط بين سلوك العامل غير المرغوب فيه والعقاب في ذهن العامل، إذ يكون الهدف من العقاب مساعدة العامل ليتجنب السلوك غير المرغوب فيه، وليس الإضرار بالعامل، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة التعاون في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على حقوق العاملين.

الدراسات السابقة:

- **أجرى القرني (2018)** دراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق المساءلة الإدارية لدى المعلمين بمدارس محافظة بلقرن من وجهة نظرهم، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (152) معلمًا، وقد أسفرت عن مجموعة من النتائج أهمها: يتم تطبيق المساءلة الإدارية بمجاليها الإداري والفني بدرجة كبيرة في مدارس التعليم العام، وبينت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى لمتغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي.
- **أما دراسة الغامدي (2017)** فقد كان الهدف منها التعرف على درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (311) قائد وقائدة، واستخدمت استبانة مكونة من (40) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس.
- **من جهة أخرى بحث بني يعقوب (2016)** في الكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية بمحافظة عجلون للمساءلة الإدارية ومعوقاتها من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون والبالغ عددهم (123) مديرًا ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (97) مديرًا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية القصدية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للمساءلة الإدارية جاءت مرتفعة بشكل عام، وبينت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تبعًا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- **وسعت دراسة الشخوت (2016)** إلى تقصي درجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الزرقاء، وتكون عينة الدراسة من (407) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتم استخدام استبانة مكونة من جزأين لجمع البيانات، وتمثلت أهم نتائج الدراسة إلى أن فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية كانت مرتفعة، كما بينت الدراسة فروقًا دالة إحصائيًا بين متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيري الجنس، لصالح الإناث، والمؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس.
- **فيما جاءت دراسة عيسان والخروصي (2014)** لتحديد متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية، والكشف عن دلالة الفروق في هذه المتطلبات باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والوظيفة، وتم اختيار عينة عشوائية وعددها (171) مديرًا ومديرة من مجموع العاملين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة تكونت من (48) فقرة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان بدرجة مرتفعة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في محور شروط فريق المساءلة الإدارية لصالح مؤهل الدكتوراة/ الماجستير.
- **بينما هدفت دراسة (الخروصية (2012)** إلى الكشف عن اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (39) فقرة موزعة على أربعة محاور (مفهوم المساءلة الإدارية، أهداف المساءلة الإدارية، معايير المساءلة الإدارية، معوقات المساءلة الإدارية)، وتم تطبيق الاستبانة على عينة قصدية مكونة من (197) رئيس ورئيسة قسم، وأظهرت الدراسة أن اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية كانت عالية في المستوى العام، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في اتجاهات رؤساء الأقسام نحو المساءلة الإدارية تعزى لمتغيري التوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.
- **وأجرى بيرهل وفروميك وليني (Berryil, Fromewiek, &, Linner, 2016)** دراسة هدفت إلى التعرف لتصورات معلمي المدارس الابتدائية في ولاية كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية لسياسات المساءلة وتأثيرها عليهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (100) معلمًا ومعلمة، واستخدم الباحث لجمع البيانات الاستبانة والمقابلة، وأظهرت النتائج عواقب الاستخدام السلبي للمساءلة على المعلمين، وأظهرت النتائج كذلك شعور بعض المعلمين بالقلق والخوف وانعدام العوامل الشخصية في القدرات التربوية.

- **فيما هدفت دراسة كناب وفليدمان (Knapp, M& Feldman S, 2012)** إلى الكشف عن دور قادة المدارس في تعزيز ودعم نظام المساءلة الداخلية والخارجية للمدرسة. وتكونت عينة الدراسة من (15) مدرسة في أربع مديريات للتربية والتعليم في المناطق الحضرية في الولايات المتحدة الأمريكية، واستمرت عملية جمع البيانات (18) شهرًا، بعدة أدوات تمثلت في الزيارات الميدانية، والمقابلات شبه المنظمة، والملاحظة لعمل القيادة المدرسية، والأدلة والوثائق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبينت النتائج إلى أن تطبيق المساءلة الداخلية والخارجية من قبل قادة المدارس يساهم في تحقيق الأهداف وتحقيق التوقعات الخارجية من المدرسة والعمل على تلبيتها، وأشارت الدراسة كذلك بأنه يمكن تفعيل المساءلة من خلال تحليل اختبارات الطلاب، والإدارة بالتجوال.
- **وهدفت دراسة دودجان (Duggan, 2011)** إلى تعرف درجة فهم مديري المدارس لتأثير السياسة على تحسين المساءلة المدرسية في استراليا، وتكونت عينة الدراسة من (14) مديرًا، وتم استخدام المقابلة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن التقييم الذاتي للمدرسة هو أكثر دعمًا لتحسين تحصيل الطلبة من مراجعة المدرسة، وأن هناك علاقة بين التقييم الذاتي وبناء الثقافة المدرسية في ممارسات المعلمين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وذلك من أجل التعرف على واقع تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان للعام الدراسي (2020/2019) - الفصل الدراسي الأول، والبالغ عددهم حسب احصائيات الوزارة (8106) معلمًا ومعلمة، وتم أخذ عينة عشوائية مكونة من (403) من المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس محافظة الداخلية، حيث شكلت العينة نسبة (5%) من مجتمع الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

سوف نتناول هنا تحليل نتائج الدراسة، وعرض الاستجابات لأفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة، ومعالجتها إحصائيًا، والوصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء جوانب الدراسة النظرية المتعلقة بواقع تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان.

وقد تم الاعتماد في تصنيف واقع تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان على ثلاث مستويات؛ وذلك لتسهيل عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، ويوضح جدول (1) توزيع درجات المقياس الثلاثي باستخدام النموذج الحسابي.

جدول (1): توزيع المقياس الثلاثي باستخدام النموذج الحسابي

المتوسط المرجح	المستوى
3.00 -2.34	بدرجة كبيرة
2.33 -1.67	بدرجة متوسطة
1.66 - 1.0	بدرجة ضعيفة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تطبيق المساءلة الإدارية بالنسبة لمجالات أداة الدراسة (الإداري، والفني)

حيث يظهر جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تطبيق المساءلة الإدارية بالنسبة لمجالات أداة الدراسة.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تطبيق المساءلة الإدارية بالنسبة لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	مجالات أداة الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	المجال الفني	2.42	0.650	بدرجة كبيرة
2	المجال الإداري	2.39	0.629	بدرجة كبيرة
الدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية		**2.40**	**0.639**	**بدرجة كبيرة**

يتضح من جدول (2) أن المتوسطات الحسابية لمجالات تطبيق المساءلة الإدارية جميعها جاءت بدرجة كبيرة، حيث حصل المجال الفني على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.42)، وانحراف معياري (0.650)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الإداري (2.39) وبانحراف معياري (0.629) وحصل على المرتبة الثانية، وتشير قيمة الانحراف المعياري إلى أن هناك انسجام في استجابات عينة الدراسة، كما جاء المتوسط الحسابي العام للمجالات ككل (2.40) وانحراف معياري (0.639). مما يعني أنه يتم تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة.

مما يوضح ذلك أن مدارس محافظة الداخلية لديها تطبيق للمساءلة الإدارية بدرجة كبيرة تزيد في المجال الفني عنها في المجال الإداري، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم اهتمام كبير لتحقيق الجودة في الأداء في عملية التعليم والتعلم، لتحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة للوصول إليها، من خلال التقييم المستمر لأداء المعلمين سواء من خلال المتابعة التي يقوم بها مدير المدرسة أو المعلم الأول أو المشرف التربوي.

نتائج السؤال الأول: ما هو و اقع تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان في المجال الإداري من وجهة نظر المعلمين؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان في المجال الإداري من وجهة نظر المعلمين، حيث يظهر جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تطبيق المساءلة الإدارية بالنسبة لعبارات محور المجال الإداري مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية وو اقع تطبيق المساءلة الإدارية بالنسبة لعبارات المجال الإداري مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	متابعة دوام المعلمين في المدرسة.	2.86	.351	كبيرة
2	تشجيع المعلمين على الالتزام بحضور الاجتماعات واللقاءات.	2.61	.631	كبيرة
3	مراقبة السلوك والآداب العامة في العمل.	2.55	.581	كبيرة
4	تزويد المشرفين التربويين بتقارير أداء المعلمين.	2.55	.623	كبيرة
5	متابعة المعلمين في الإشراف اليومي على الطلاب.	2.49	.561	كبيرة
6	مساءلة المعلمين على تفشي روح اللامبالاة والتسيب.	2.49	.620	كبيرة
7	تقييم أداء المعلمين وفق معايير محددة.	2.45	.646	كبيرة
8	توضيح الأنظمة المدرسية في كافة الأعمال وبيان عواقب مخالفة المعلمين للأنظمة المدرسية.	2.42	.598	كبيرة
9	التحقيق في عدم التزام المعلمين باللوائح والتعليمات المدرسية.	2.38	.661	كبيرة
10	مساءلة المعلمين عند التقصير في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.	2.30	.642	متوسطة
11	تطبيق لائحة العقوبات تجاه من يسيء لأخلاقيات مهنة التعليم.	2.24	.743	متوسطة
12	مواجهة المحسوبية داخل المدرسة.	2.19	.700	متوسطة
13	متابعة الدورات والبرامج التدريبية لتحسين أداء المعلمين.	2.07	.686	متوسطة
14	تحفيز المعلمين الملتزمين باليوم الدراسي ووقت الحصص.	1.86	.773	متوسطة
	المجموع الكلي	**2.39**	**.629**	**كبيرة**

يفسر جدول (3) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المجال الإداري وذلك لمعرفة واقع تطبيق المساءلة الإدارية في هذا المجال من وجهة نظر المعلمين، وقد جاءت تسع عبارات بمتوسطات حسابية تقع فيه درجة الممارسة (بدرجة كبيرة)، وجاءت خمس عبارات بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (بدرجة متوسطة). وذلك تأكيد على وجود تباين في استجابات أفراد العينة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة في هذا المجال بين (2.86) و (1.86)، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة "متابعة دوام المعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.351) بدرجة ممارسة كبيرة، وحصلت العبارة "تشجيع المعلمين على الالتزام بحضور الاجتماعات واللقاءات "على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.631) بدرجة ممارسة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة " مراقبة السلوك والآداب العامة في العمل" بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.581) بدرجة ممارسة كبيرة أيضًا.

وتشير هذه النتائج إلى أن مدير المدرسة يضع ضمن أولوياته متابعة دوام المعلمين والالتزام بوقت الدوام ويعود ذلك إلى أن من واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة هي المتابعة والإشراف على انضباط المعلمين بمواعيد الدوام ومواعيد الحصص الدراسية، وأهمية حضور الاجتماعات واللقاءات التربوية التي تعقد في المدرسة وخارجها لما لها من أهمية للعاملين في المدرسة للاطلاع على كل ما هو مستجد سواءً على مستوى المدرسة أو على مستوى الوزارة بشكل عام.

وفي المقابل حصلت العبارة " متابعة الدورات والبرامج التدريبية لتحسين أداء المعلمين" على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.686) بدرجة ممارسة متوسطة، وجاءت العبارة " تحفيز المعلمين الملتزمين باليوم الدراسي ووقت الحصص" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.86) وانحراف معياري (0.773) بدرجة ممارسة متوسطة.

وتشير هذه النتائج إلى أن مدير المدرسة لديه بعض القصور في حصر الاحتياجات التدريبية للمعلمين داخل المدرسة أو إشعار المختصين بالدورات والاحتياجات التدريبية التي تحتاج إليها مدرسته، وكذلك وجود بعض القصور من مدير المدرسة في تحفيز المعلمين المجيدين والذين لديهم انضباط تام بمواعيد اليوم الدراسي ووقت الحصص الدراسية.

وتشير هذه المتوسطات إلى أن تطبيق المساءلة الإدارية في المجال الإداري بمدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة كبيرة، والمتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة يدعم ذلك حيث بلغ (2.39) وانحراف معياري (0.629).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعزى إلى أن المجال الإداري من مجالات المساءلة الإدارية من المجالات ذات الأهمية الكبرى لجميع العاملين في المدرسة، نظراً للمتابعة المستمرة من قبل المسؤولين سواءً على مستوى المحافظة أو المتابعة على مستوى اللجان المختلفة من ديوان عام الوزارة، وكذلك يوضح هذا الاهتمام من قبل مديري المدارس بالمساءلة الإدارية في المجال الإداري لتحسين وتطوير وتجويد العملية التعليمية التعلمية.

نتائج السؤال الثاني: ما هو و اقع تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان في المجال الفني من وجهة نظر المعلمين؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان في المجال الفني من وجهة نظر المعلمين، حيث يظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تطبيق المساءلة الإدارية بالنسبة لعبارات محور المجال الفني مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية وو اقع تطبيق المساءلة الإدارية بالنسبة لعبارات المجال الفني مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	مراقبة انتظام الحصص الدراسية.	2.74	.525	كبيرة
2	مراجعة نسب نجاح الطلاب بالمدرسة بشكل دوري.	2.59	.625	كبيرة
3	متابعة تنفيذ المعلمين لأهداف خططهم الدراسية.	2.49	.600	كبيرة
4	تحفيز المعلمين على استخدامهم وسائل التعزيز الإيجابية في عمليات التعلم.	2.46	.684	كبيرة
5	متابعة خطط المعلمين الدراسية ومدى مناسبتها.	2.46	.647	كبيرة
6	متابعة استخدام المعلمين لاستراتيجيات التعليم الحديثة.	2.45	.661	كبيرة
7	مساءلة المعلمين في حال التراخي عن أداء واجباتهم التعليمية.	2.44	.656	كبيرة
8	تشجيع المعلمين على استخدامهم استراتيجيات وأساليب تقييم متنوعة ومناسبة لمستويات الطلاب.	2.40	.682	كبيرة
9	حث المعلمين على تنمية قدراتهم في حل المشكلات ومواجهة التحديات التربوية والتعليمية.	2.37	.630	كبيرة
10	محاسبة المعلمين على سلوكهم وتصرفاتهم التي لا تنسجم مع قيم المدرسة.	2.37	.651	كبيرة
11	تقييم فاعلية تنفيذ الخطط التربوية وخطة المدرسة بشكل دوري.	2.36	.634	كبيرة
12	محاسبة المعلمين على إهمالهم في إعداد الاختبارات والتقييمات المتنوعة لقياس مستوى الطلاب.	2.34	.673	كبيرة
13	يقدر تقبل المعلمين للنقد والتعامل معه بإيجابية.	2.34	.691	كبيرة
14	يثمن المعلمين الذين يقومون بإجراء بحوث إجرائية لتطوير المناهج وحل المشكلات التعليمية.	2.20	.749	متوسطة
	المجموع الكلي	**2.42**	**.650**	**كبيرة**

يوضح جدول (4) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المجال الفني وذلك لمعرفة واقع تطبيق المساءلة الإدارية في هذا المجال من وجهة نظر المعلمين، وقد جاءت ثلاثة عشر عبارات بمتوسطات حسابية تقع فيه درجة الممارسة (بدرجة كبيرة)، وجاءت عبارة واحدة بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (بدرجة متوسطة). وذلك يوضح على وجود شبه اتفاق في استجابات أفراد العينة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة في هذا المجال بين (2.74) و (2.20)، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة "مراقبة انتظام الحصص الدراسية " بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.525) بدرجة ممارسة كبيرة، وحصلت العبارة "مراجعة نسب نجاح الطلاب بالمدرسة بشكل دوري" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.625) بدرجة ممارسة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة "متابعة تنفيذ المعلمين لأهداف خططهم الدراسية " بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.600) بدرجة ممارسة كبيرة أيضًا.

وتشير هذه النتائج إلى أن مدير المدرسة لديه اهتمام بمتابعة التزام وانتظام سير الحصص الدراسية وفق الجدول المدرسي، وكذلك يهتم بنتائج الطلاب والمستويات التحصيلية من خلال المتابعة المستمرة لهذه النتائج وتدقيقها وتحليلها وتفسيرها فقد يتم تقييم أداء المعلمين وأداء المدرسة ككل من خلال نتائج الطلاب، وكذلك متابعة مدير المدرسة للمعلمين في تنفيذ الخطط الدراسية الموضوعة لتحقيق الأهداف المنشودة.

وفي المقابل حصلت العبارة "يقدر تقبل المعلمين للنقد والتعامل معه بإيجابية " على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.691) بدرجة ممارسة كبيرة، وجاءت العبارة "يثمن المعلمين الذين يقومون بإجراء بحوث إجرائية لتطوير المناهج وحل المشكلات التعليمية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري (0.749) بدرجة ممارسة متوسطة.

وتشير هذه النتائج إلى أن مدير المدرسة لديه بعض القصور في تشجيع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية ونشر ثقافة داخل المدرسة بأهمية هذه البحوث في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة ودورها في تحسين وتجويد العمل المدرسي.

وتشير هذه المتوسطات إلى أن تطبيق المساءلة الإدارية في المجال الفني بمدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة كبيرة، وهي أعلى من تطبيقها في المجال الإداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة يدعم ذلك حيث بلغ (2.42) وانحراف معياري (0.650).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعزى إلى تنوع أطراف تقييم ومتابعة الأداء الفني داخل المدرسة (مدير المدرسة- مساعد المدير- المعلم الأول (مشرف مقيم)- المشرف التربوي) فجميع هذه الأطراف ساهمت في تحسين المساءلة الإدارية في المجال الفني، مما ساهمت في الارتقاء وتجويد العمل والأداء في المدرسة.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول و اقع تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن طريق اختبار T-TEST لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق التي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- **متغير النوع الاجتماعي**

حيث يوضح جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الإحصائية لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائيًا في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لجميع المجالات.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية ومستوى الدلالة لمتغير النوع الاجتماعي لمجالات أداة الدراسة

المجالات	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
المجال الإداري	ذكر	257	2.32	0.407	0.000
	أنثى	146	2.50	0.305	
المجال الفني	ذكر	257	2.35	0.494	0.000
	أنثى	146	2.56	0.364	

نلاحظ من خلال جدول (5) إلى وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجالات أداة الدراسة لواقع تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والفرق الدال لصالح الإناث، ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي حيث بلغ للإناث في المجال الإداري (2.50) وللذكور (2.32)، أما في المجال الفني فقد بلغ المتوسط الحسابي للإناث (2.56) وللذكور (2.35).

ويعزو الباحث وجود هذه الفروق لصالح الإناث نظرًا للاهتمام الكبير الذي توليه إدارات مدارس الإناث في تطبيق الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل المدرسي سواءً في الجوانب الإدارية أو الجوانب الفنية.

- **متغير المؤهل العلمي**

حيث يوضح جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الإحصائية لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائيًا في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لجميع المجالات.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية ومستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي لمجالات أداة الدراسة

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
المجال الإداري	بكالوريوس	340	2.39	0.394	0.266
	ماجستير فأعلى	63	2.34	0.319	
المجال الفني	بكالوريوس	340	2.44	0.469	0.242
	ماجستير فأعلى	63	2.36	0.427	

يتضح من خلال جدول (6) عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يعني تقارب استجابات عينة الدراسة على اختلاف المؤهل العلمي حول واقع تطبيق المساءلة الإدارية.

ويعزو الباحث ذلك نتيجة لتشابه الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخل المدارس فجميع اللوائح معدة مركزيًا وتستخدم تقييم الأداء الوظيفي بناءً على قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية.

- **متغير سنوات الخبرة**

حيث يوضح جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الإحصائية لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائيًا في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لجميع المجالات.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية ومستوى الدلالة لمتغير سنوات الخبرة لمجالات أداة الدراسة

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
المجال الإداري	1- 10 سنوات	79	2.36	0.399	0.578
	10 سنوات فأكثر	324	2.39	0.380	
المجال الفني	1- 10 سنوات	79	2.39	0.455	0.454
	10 سنوات فأكثر	324	2.43	0.465	

يتضح من خلال جدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يعني تقارب استجابات عينة الدراسة على اختلاف سنوات الخبرة حول واقع تطبيق المساءلة الإدارية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يهتم بالمساءلة الإدارية لجميع المعلمين سواءً كان معلم ذو خبرة أو معلم حديث، فالمتابعة الإدارية والفنية للمعلمين هي من مهام مدير المدرسة الدائمة.

توصيات الدراسة:

- على مديري المدارس الاهتمام أكثر بتطبيق لائحة أخلاقيات المهنية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المساءلة الإدارية فيما يتعلق بأخلاقيات المهنة جاءت بدرجة متوسطة.
- تعرف مديري المدارس على الاحتياجات التدريبية للمعلمين من خلال تقارير المساءلة وتقصي آرائهم في ذلك، فربما وقوع بعض المعلمين في الأخطاء الإدارية والفنية يعود لقلة الخبرة وعدم المعرفة.
- التشجيع المستمر من جانب مدراء المدارس للمعلمين على إجراء البحوث الإجرائية لما لها من دور في تطوير مستوى أدائهم التعليمي ومواجهة التحديات وتحسين جودة العملية التعليمية.
- تقديم الحوافز المناسبة للمعلمين ممن يحافظون على وقت الدوام ووقت الحصص الدراسة.
- عقد اجتماعات بين فترة وأخرى لمناقشة المشكلات التي تتكرر من المعلمين وذلك لوضع حلول مناسبة لها وضمان عدم تكرارها مستقبلاً ورفع مستوى الأداء لدى المعلمين.
- تشجيع المجيدين من المعلمين لتحفيز الأخرين على القيام بأعمال إبداعية.

المراجع:

أولًا: المراجع العربية

بصدوق، فاطمة، وعطاب، حميدة (2010). *أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة على الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المدية، الجزائر.

بني يعقوب، عمر علي (2016). *درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية بمحافظة عجلون للمساءلة الإدارية ومعوقاتها من وجهة نظرهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، الأردن.

التوبية، منى بنت سعيد بن صالح (2019). التحديات التي تواجه مديري المدارس بسلطنة عُمان في تحسين مستوى أداء الطلبة في الاختبارات الدولية (TIMSS)وآليات التغلب عليها. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 9(1)، 279 – 292.

جوهر، علي صالح، ورضوان، وائل وفيق (2013). *المساءلة وإصلاح التعليم توجهات عالمية وتطبيقات عربية*. المكتبة العصرية.

الحارثي، عبدالله صالح (2013). *المساءلة التربوية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الخروصية، ظنينة بنت سعيد بن سالم (2012). *اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤته، الأردن.

سلامة، جهاد حسن محمود (2013). *دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشخوت، فريال عويد وقعان (2016). *درجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الزرقاء*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الأردن.

الشريف، حنين نعمان (2013). *أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الصالحي، هلال جمعة (2012). *تأثير تطبيق الشفافية والمساءلة في الأنماط المحتملة للفساد الإداري*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ظفار، سلطنة عمان.

عيسان، صالحة عبدالله، والخروصي، شيخة بنت سعيد (2014). متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7(2).

الغافري، صالح بن راشد بن حمدان (2014). *متطلبات تطبيق المساءلة التعليمية لتحقيق معايير المدرسة الفعالة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، عُمان.

الغامدي، سعد مسفر سفر (2014). *المساءلة التربوية لدى مديري المدارس في منطقة الباحة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الباحة، السعودية.

الغامدي، هالة عبدالله بسيس (2017). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، وزارة التربية والتعليم، إدارة تعليم الباحة، السعودية 5(6).

القرني، محمد عبدالله ظافر (2018). واقع تطبيق قادة مدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ع 180، ج 1.

القهيدان، سارة محمد صالح (2009). *واقع المساءلة التربوية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة ومتطلبات تفعيلها ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر مديرات هذه المدارس*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

وزارة التربية والتعليم (2019أ). *التقرير الوطني للدراسة الدولية في الرياضيات والعلوم TIMSS2019 مادة الرياضيات للصفين الرابع والثامن*. سلطنة عُمان.

وزارة التربية والتعليم (2019ب). *التقرير الوطني للدراسة الدولية في الرياضيات والعلوم TIMSS2019 مادة العلوم للصفين الرابع والثامن*. سلطنة عُمان.

وزارة التربية والتعليم (2011). *الاجتماع السنوي لوزيرة التربية والتعليم بمدراء العموم بالمحافظات*. ديوان عام الوزارة، مسقط.

وزارة التربية والتعليم (2009). *دليل نظام تطوير الأداء المدرسي*. دائرة تطوير الأداء المدرسي، سلطنة عمان.

وزارة الخدمة المدنية (2011). *قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية*. مسقط.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Berryhill, J., Fromewiek, J. & Linney, J. (2016). The effects of Education Accountability on Teachers: Are Policies too stress provoking For Their own good? *International Journal of Education Policy and Leadership*, 4(5), 3-20. [CrossRef]

Duggan, M. (2011). *School accountability in the Western Australian public school sector: Perceptions of leaders in the field*. MA. Thesis. Murdoch University, Perth Western, Australia.

Knapp, M & Feldman S. (2012). The intersection of internal and external accountability, Challenge for urban school leadership in the United States. *Journal of Educational Administration*, 50 (5), 666-694. [CrossRef]

Starling, G. (2010). *Managing The Public Sector*. 9th edition, Joseph Lampel, New York University.