



الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره .

Accountability Role In Improving UNRWA Teachers'
Performance As Perceived by School Principals And
The Ways of Developing It .

إعداد الطالب

جهاد حسن محمود سلامة

إشراف

د. فايز علي الأسود
د. عصام حسن اللوح
أستاذ أصول التربية وعلم النفس المشارك
أستاذ أصول التربية المساعد
رئيس قسم أصول التربية جامعة الأزهر
غير متفرغ

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية

2013 م - 1434 هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الفورت

بفترة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لئيل نرجة أو لقب علمي أو بحث لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى. وأتولى المسؤولية القانونية الأكاديمية كاملة حال ثبوت ما يخالف ذلك.

اسم الطالب: جبراد حسن محمود سلامة

التوقيع: 

التاريخ: ١١١٤ ٣٠١٣



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية التربية
برنامج ماجستير أصول التربية

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر - غزة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على أطروحة الطالب/ جهاد حسن محمود سلامة، المقدمة لكلية التربية لنيل درجة الماجستير في أصول التربية وعنوانها:

دور المساهمة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره

وتمت المناقشة العلنية يوم الأحد بتاريخ 2013/09/29م.

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الطالب/ جهاد حسن محمود سلامة : درجة الماجستير في التربية تخصص أصول التربية.

توقيع أعضاء لجنة المناقشة وانحكم :

التاريخ: 2013 / 11 / 3	(مشرفاً ورئيساً)	د. فانيز علي الأسود
التاريخ: 2013 / 10 / 08	(مشرفاً)	د. عصام حسن اللوح
التاريخ: 2013 / 10 / 04	(مناقشاً داخلياً)	د. صهييب كمال الأغا
التاريخ: 2013 / 11 / 2	(مناقشاً خارجياً)	أ.د. زياد عنى الجرجاني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«فَوَرَبِّكَ لَنَسْأَلَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ ﴿١١٢﴾ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿١١٣﴾ (سورة الحجر، آية 92)

﴿١١٢﴾ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ^ط
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ
مُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١١٣﴾ (سورة آل عمران ، آية 159)

صدق الله العظيم

إهداء

❖ إلى العيون التي ترعاني وتغمرني بالدعاء ليل نهار
...أمي الغالية نبع الحب والحنان .

❖ إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز ...والدي
العزیز .

❖ إلى زوجتي الغالية شريكة دربي في كل نجاح .

❖ إلى قرة العين ومهجة القلب ولدي أحمد.

❖ إلى إخواني وأخواتي الذين لم يتوانوا في دعمي
وتشجيعي .

❖ إلى كل العاملين في حقل التربية والتعليم

❖ إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾ (سورة النمل ، آية 19)

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على نعمائك وكرمك ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، ومعلم البشرية ، سيدنا محمد بن عبد الله خاتم الأنبياء ، القائل فيما روي عن أبي هريرة رضي الله عنه في الحديث الشريف: " لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ" (الترمذي، 1978 ، ج 4 : 339)

وانطلاقاً من هذه المعاني السامية ، فإنه لي شرفني تقديم جزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة الأزهر الشامخة ممثلة برئيسها أ.د. عبد الخالق الفرا ، ، كما أتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى عمادة كلية التربية ممثلة بعميدها د.محمد محمد عليان وإلى عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي ممثلة بعميدها د. أمين حمد ، كما أتوجه بالشكر العميق لأساتذتي الكرام وللهيئة التدريسية بجامعتنا الغراء جامعة الأزهر .

كما أتوجه بعظيم الشكر والثناء إلى مشرفي الدراسة الدكتور الفاضل/ فايز علي الأسود ، أستاذ أصول التربية وعلم النفس المشارك ورئيس قسم أصول التربية بجامعة الأزهر ود. عصام حسن اللوح أستاذ أصول التربية المساعد ، اللذان تفضلاً بالإشراف على هذه الرسالة ، فوجدت منهما الخلق الرفيع ، والتواضع الجم والرأي السديد ، والعطاء الوافر، والعلم الفياض، والتوجيه الرشيد ، فكان لمتابعتهما الأثر الكبير في إخراج هذه الرسالة المتواضعة على صورتها التي هي عليها الآن ، فجزاهما الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

والشكر العميق موصول لعضوي المناقشة أ.د. زياد علي الجرجاوي و د. صهيب كمال الأغا واللذين تفضلاً بقبول مناقشة هذه الرسالة لتزداد هذه الرسالة قدراً بنصائحهما وبصماتهما المميزة

والشكر والتقدير كذلك إلى د. عبد الكريم فرج الله الذي قدم لي من علمه ووقته وجهده من خلال مساعدتي في كل مراحل هذه الرسالة ، ولا يفوتني الشكر والتقدير لزميلي د. أحمد حسن اللوح وصديقي د. عدلي الشاعر على تقديمهم الدعم والمساندة .

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الإخوة العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث، ومديري المناطق التعليمية، ومديري والمدارس لمساعدتي في تطبيق الاستبانة والإجابة عليها بكل صدق وموضوعية .

والشكر لا ينتهي إلى كل الذين قدموا لي يد العون ، والمشورة ، ومنحوني فيض علمهم ، وصدق عطائهم ولم يبخلوا بفكرهم ونصحهم وصواب مقترحاتهم ، فأنازوا السبيل، وذلوا الصعاب، إليهم جميعاً أرفع آيات الشكر والتقدير والعرفان.

هذا فإن أحسنت فمن الله وأدعو الله أن يكون قد وفقني في هذا العمل المتواضع والله الموفق وهو هادي إلى سواء السبيل .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آيات قرآنية
ب	الإهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
ذ	قائمة الملاحق
ر	ملخص الدراسة باللغة العربية
س	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
11-1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	مقدمة الدراسة
7	مشكلة الدراسة
7	فروض الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
44-12	الفصل الثاني : الإطار النظري
27-12	المحور الأول : المساءلة التربوية
13	أولاً :- مفهوم المساءلة
14	ثانياً :- تعريف المساءلة
15	ثالثاً :- أهداف المساءلة التربوية .
17	رابعاً :- المساءلة فوائد وسلبيات .

19	خامساً :- مسوغات تنفيذ المساءلة في النظام التربوي .
20	سادساً :- أساليب المساءلة التربوية .
21	سابعاً :- متطلبات تعزيز المساءلة لدى المديرين .
21	ثامناً :- المساءلة الفاعلة في العملية التعليمية .
22	تاسعاً :- مستويات المساءلة .
24	عاشراً :- مكونات المساءلة في العملية التربوية .
25	الحادي عشر:- المساءلة والمحاسبة في النظام التربوي .
26	الثاني عشر:- المساءلة الذكية .
44-28	المحور الثاني : الأداء المهني للمعلم
28	أولاً :- التخطيط الدراسي .
33	ثانياً :- إدارة الصف .
36	ثالثاً :- التقويم .
38	رابعاً :- الانضباط الوظيفي .
66-45	الفصل الثالث : الدراسات السابقة
54-46	المحور الأول - الدراسات المتعلقة بالمساءلة التربوية.
45	الدراسات العربية .
52	الدراسات الأجنبية
63-55	المحور الثاني _ الدراسات المتعلقة بأداء المعلمين
54	الدراسات العربية
60	الدراسات الأجنبية
64	تعقيب عام على الدراسات السابقة .
79-67	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
68	أولاً: منهج الدراسة.

68	ثانياً: مجتمع الدراسة.
69	ثالثاً: عينة الدراسة.
70	رابعاً: أدوات الدراسة.
71	خامساً : صدق وثبات الأداة.
79	سادساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة.
112-80	الفصل الخامس : نتائج الدراسة وتفسيرها
81	نتائج السؤال الأول وتفسيرها .
94	نتائج السؤال الثاني وتفسيرها.
95	نتائج الفرض الأول وتفسيرها .
96	نتائج الفرض الثاني وتفسيرها .
98	نتائج الفرض الثالث وتفسيرها .
102	نتائج الفرض الرابع وتفسيرها .
104	نتائج السؤال الثالث (المفتوح)
106	نتائج السؤال الرابع
111	توصيات الدراسة .
112	مقترحات الدراسة .
113	مراجع الدراسة
122	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
23	أبعاد ومستويات المساءلة	1-2
66	طبيعة مجتمع العينة	1-4
67	توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة	2-4
69	محك التقديرات المعتمد ، مقياس ليكرت الخماسي	3-4
70	مجالات الاستبانة وعدد فقراتها قبل تعديلات المحكمين	4-4
70	مجالات الاستبانة وعدد فقراتها بعد تعديلات المحكمين	5-4
71	معاملات ارتباط كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة	6-4
72	معاملات ارتباط كل عبارة من المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول: التخطيط	7-4
73	معاملات ارتباط كل عبارة من المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني: إدارة الصف	8-4
74	معاملات ارتباط كل عبارة من المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث: التقويم	9-4
75	معاملات ارتباط كل عبارة من المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع: الانضباط الوظيفي	10-4
76	الارتباط بين نتائج العبارات الفردية والعبارات الزوجية	11-4
76	الارتباط بين نتائج العبارات الفردية والعبارات الزوجية معامل ألفا كرنباخ	12-4
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها ن(200)	1-5
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال الأول التخطيط وكذلك ترتيبها في المجال ن(200) .	2-5
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني وكذلك ترتيبها في المجال ن(200) .	3-5
87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث وكذلك ترتيبها في المجال ن(200) .	4-5
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع وكذلك ترتيبها مع المجال ن(200) .	5-5
93	نتائج اختبار (T-test) بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسط التقديرات تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ن(200) (6-5

95	نتائج اختبار (T-test) بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسط التقديرات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دراسات عليا)	7-5
96	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في التقديرات تعزى لمتغير سنوات الخدمة ن=200	8-5
97	نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المجال الأول التخطيط ن=200	9-5
98	نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المجال الثاني إدارة الصف ن=200	10-5
99	نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المجال الثالث : التقويم ن=200	11-5
99	نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المجال الرابع الانضباط الوظيفي ن=200	12-5
99	نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في فقرات الاستبانة ككل لمتغير سنوات الخدمة	13-5
10	نتائج اختبار (T-test) بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسط التقديرات تعزى لمتغير نوع المدرسة (ابتدائي ، إعدادي)	14-5
103	توزيع التكرارات والنسب المئوية لإجابات السؤال المفتوح وكذلك ترتيبها	15-5

قائمة الملاحق

الصفحة	موضوع الملحق	الملحق
123	الاستبانة في صورتها الأولية.	-1
128	أسماء السادة المحكمين.	-2
129	الاستبانة في صورتها النهائية.	-3
134	نموذج المقابلة الشخصية	-4
136	أسماء السادة الخبراء الذين تم إجراء المقابلة معهم	-5

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين ، وكذلك التعرف إلى سبل تطوير دور المساءلة من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية في محافظات غزة في ضوء نتائج الدراسة .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقام الباحث بتصميم أداتين الأولى استبانة موجهة لعينة الدراسة ، والأداة الثانية مقابلة شخصية وموجهة لمديري المناطق التعليمية في محافظات غزة ، وتكونت الاستبانة من (64) فقرة موزعة على (4) مجالات هي (التخطيط ، إدارة الصف ، تقويم الطلاب ، والانضباط الوظيفي) ، وتكون مجتمع الدراسة من (245) مديراً ومديرة ، وتكونت عينة الدراسة من (205) مديراً ومديرة .

وقد توصلت الدراسة إلى أن :

درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي الكلي (82.2 %) للمجالات الأربعة وحاز مجال المساءلة لتحسين التقويم المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة وبوزن نسبي (83.1 %) ، وحصل مجال المساءلة لتحسين التخطيط الدراسي بالمرتبة الثانية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (82.4 %) أما مجال المساءلة لتحسين الانضباط الوظيفي كان في المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (82.2 %) ، بينما بلغ مجال المساءلة لتحسين الإدارة الصفية على المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة كبيرة وبوزن نسبي (81.1 %) وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تُعزى لمتغير الجنس وذلك في مجالي التخطيط وإدارة الصف في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في مجالي التقويم والانضباط الوظيفي ، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة وكان الوزن لصالح سنوات الخدمة من (5-10 سنوات) كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث تُعزى لمتغير نوع المدرسة .

في حين أوضحت الدراسة أن هناك معوقات حقيقية تحد من وجود مساعلة فاعلة تتمثل في ثلاثة جوانب : معوقات من جانب إدارة التعليم ، معوقات من جانب المدير نفسه ، معوقات من جانب المعلمين .

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة توصيات إجرائية وقابلة للتنفيذ وتتلخص في التالي :

1. عقد دورات تدريبية للمديرين الذين بحاجة لرفع كفايتهم في تنفيذ المساعلة والمساءلة الذكية.
2. أن تقوم رئاسة وكالة الغوث بتفويض المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس في إعطاء المكافآت المادية للمعلمين وفق نظام واضح .
3. أن ترعى دائرة التربية والتعليم نظام الحوافز للمعلمين المتميزين .
4. ضرورة أن تأخذ دائرة التربية والتعليم بتوصيات مديري المدارس في جوانب الترقيات والتنقلات والجزاءات .
5. أن يكون لمديري المدارس خطة واضحة للمتابعة والمساءلة لجميع العاملين ويتم رصد ذلك في السجل التراكمي للمعلمين .

Abstract

This study aimed to identify the role of accountability in improving the teachers' performance at UNRWA schools in Gaza from the school principals' perspectives. In addition, and identifying the ways to develop the accountability role from the viewpoint of the educational area chiefs in Gaza Governorates in light of the results of the study. To achieve the aims of the study, the researcher used the qualitative analytical approach, and he designed two tools: first, a questionnaire directed to the sample of the study; second, an interview which was directed to a purposive sample of four educational area chiefs in Gaza Governorates.

The study population consisted of (245) female and male school principals .

The study sample included (205) female and male principals.

The study findings were as follows:

The total degree of the role estimating the role of accountability in improving the performance of teachers from the UNRWA school principals' perspectives was of HIGH degree (82.2%) for the total weight of the four domains. The accountability of improving evaluation domain got the first rank of (83.1%) where the second rank was the accountability of improving the academic planning which had a degree of (82.4%). The third rank was the accountability of career discipline as it got a degree of (82.2%). The final rank was the accountability of improving classroom management and had a degree of (81.1%). Additionally, the study results revealed that there were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) among the means of estimating the role of accountability in improving the teachers' performance at UNRWA schools in Gaza attributed to the gender variable in two domains: planning and classroom management domains. Furthermore, there were statistically significant differences of the means of school principals' estimating favoring females in two domains: (assessment and career discipline domains). Moreover, the results showed that there were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) among the means of estimating the role of accountability in improving the teachers' performance at UNRWA schools in Gaza attributed to the educational qualification variable (BA - higher studies). In addition, there were statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) among the means of estimating the role of accountability in improving the teachers' performance at UNRWA schools in Gaza attributed the years of service variable (less than five years- from 5 to less than 10 years – 10 years and more) favoring from 5 to less than 10 years. Besides, there were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) among the means of estimating the role of accountability in improving the teachers' performance at UNRWA schools in Gaza attributed school type. In the final result, the study results revealed that there were real obstacles that limit the effectiveness of the accountability represented in three aspects; Obstacles from the side of the Department of Education, obstacles from the side of the school principal himself and obstacles from the side of teachers.

In light of the results of the study, the researcher suggests the following procedural enforceable recommendations:

1. Holding training courses for school principals who are in need to be improved on implementing the accountability and the smart accountability.
2. The Headquarter of UNRWA should increase the school principals' duties so as to give teachers financial rewards depending on a clear system.

3. The Department of Education should adopt the system of incentives for the special teachers.
4. The Department of Education should take into account the school principals' recommendations concerning the promotions, transfers and sanctions.
5. The school principals should have a clear plan for the follow-up and accountability among all the teachers and writing this down in their accumulative record.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

أولاً : مشكلة الدراسة وأسئلتها

ثانياً : فروض الدراسة

ثالثاً : أهداف الدراسة

رابعاً : أهمية الدراسة

خامساً : حدود الدراسة

سادساً : مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

تعد الإدارة التربوية العقل المدبر للتغيير وفتح آفاق وآمال المجتمع للمستقبل ، فهي من أهم المقومات التي استندت إليها الأمم الراقية لإحداث ثورة التغيير المأمول في عصر التنافس والتحديات العلمية ، ولقد حان الوقت لجعل نتائج الأبحاث العلمية والدراسات الإنسانية محور التطبيق في الميدان الحقيقي للتغيير؛ لذلك يجب أن ندرك أننا نعلم أبناءنا لزمان ليس هو زماننا وتقوم الإدارة التعليمية بدورها التنفيذي بتوجيه أهداف التربية وتنفيذ السياسة العامة للتعليم فلم تعد الإدارة التعليمية مجرد إدارة تقليدية تعنى بتسيير الشؤون المدرسية ، إنما أصبحت عاملاً للتطوير والتحديث والتغيير وإحداث النقلات النوعية بما تستند إليه من فكرٍ وعلمٍ ؛ ليصبح التعليم قادراً على تحقيق أهدافه في تطوير المجتمع وتميمته.

وتمثل الإدارة المدرسية الدور التنفيذي الذي تتوحد فيه الجهود لتحقيق الأهداف وآمال المجتمع وطموحاته ، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية فالطريقة التي تُدار بها واستراتيجيات المدير تمثل العمود الفقري في نجاحها في أداء رسالتها المنشودة ، "والإدارة المدرسية تمثل النشاط المنظم والهادف الذي يحقق الأهداف التربوية وهي ليست غاية إنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية" (مرسي، 2001: 25) .

وتتمثل مهام مدير المدرسة في عدة محاور التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة (الرقابة) والتوجيه والتقويم ، و السعي الجاد لاكتشاف جوانب القوة والضعف في أداء المعلمين؛ ليكون ذلك محور الانطلاق لتعزيز جوانب القوة ووضع الإجراءات الفاعلة لمعالجة جوانب القصور والضعف ، فأداء المعلم من تخطيط للدروس وإدارة للصف وتقويم الطلبة والانضباط الوظيفي تمثل محاور أساسية للتطوير والمتابعة ؛ لتصبح المدرسة منظمةً للتعلم (حسين، 2004: 20) .

ونحن نعيش اليوم في عصر المتغيرات العالمية على كافة الأنظمة ، والناجمة عن عوامل أهمها الثورة المعرفية والتكنولوجية ، مما جعل العالم قريةً كونيةً صغيرة بلا حدود ، وأصبحت الأمم تتنافس في الارتقاء بمخرجات أنظمتها الاقتصادية والتربوية

والسياسية والعسكرية ، مما جعل النظام الإداري لكل المؤسسات الحلقة المستهدفة ، بالمساءلة عن جودة المخرجات ، وقدرتها على المنافسة وتحقيق معايير الجودة .

وأكدت كل من الاختبارات الدولية (TIMSS، 2000) والاختبارات الوطنية المعدة من قبل وزارة التربية والتعليم في السلطة الوطنية الفلسطينية لعام (2008) والاختبارات الخارجية المستقلة التي أجريت في مدارس الوكالة من قبل مركز القياس والتقويم في السلطة الوطنية لعام (2008) ، وجود ضعف في تحصيل الطلبة ؛ لذلك قامت وكالة الغوث بوضع خطة شاملة للنهوض بالتعليم لضمان توفير نوعية أفضل في الخدمات التعليمية التي تقدمها للاجئين الفلسطينيين في فلسطين، وقد وضعت هذه الخطة موضع التنفيذ بدءاً من آب 2009 ، وركزت على الإصلاحات في المجالات الأساسية كالمناهج وطرق التدريس والتعليم العلاجي، وامتدت لتشمل نطاقاً أوسع يضم إدارة المدارس (وكالة الغوث، ضمان الجودة، 2009: 3) .

ويعد النظام التعليمي جزءاً مهماً و أساسياً في فلسطين بما يمثله من بناء عقول الأجيال وقيمهم واتجاهاتهم ، ولا يمكن لهذا النظام من الارتقاء دون متابعة ومساءلة تساير جميع عملياته ، " وتتمثل المساءلة بالاستعداد لقبول اللوم عن الفشل ، أو قبول الثناء عن النجاح والإنجاز ، وتشتمل على التفسير ، وشرح أسباب حدوث الفشل ، وما يتوجب فعله لتصحيح ذلك الموقف " (الدريني، 2000: 13) .

ويُعد مفهوم المساءلة من المفاهيم القديمة ، فهي قديمة قدم الإنسانية ذاتها ، إذ ورد مفهوم المساءلة في القرآن الكريم ، في قوله تعالى : "يَتَأْتِيهَا النَّاسُ أَتَقُوا رَبَّكُمْ الَّذِي خَلَقَكُمْ

مِّن نَّفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ

الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴿١﴾ (سورة النساء ، آية 1)

، وأيضا ورد مفهوم المساءلة في سور عديدة في القرآن مثل: الكهف ، والمؤمنون ، والقصص ، والطور ، والمدثر ، والصفات، وسبأ..(العمرى، 2004: 2)

فالمساءلة هنا تعني تحمل المسؤولية الكاملة في حالة الفشل والنجاح ، وتوظيف الإمكانيات المتاحة بأفضل طريقة وصولاً للأهداف ، والاستفادة من الأخطاء ، وأخذ العظة والعبرة ، "وتعد المساءلة مدخلاً لتحقيق الثقة المتبادلة داخل الجهاز الإداري عندما ينظر إليها على أنها عملية تتضمن التوضيح والتبرير لطبيعة الأداء ، والكيفية التي تمت بها بين الطرفين - المسائل و المساءل- ، وعليه فإن هذه العملية تحمل في ثناياها وجود الاستعداد للقبول بالتبرير الذي يجب أن يتسم بالوضوح والموضوعية ؛ ليكون مقنعاً للطرفين ، وهكذا تبرز أهمية

المساءلة لضبط العمل الإداري ، وضمان حُسن التوجيه وتحقيق الفاعلية والكفاءة " (الزعبي ، 2003: 32) .

وأشار (العمري 2004) " أن المساءلة التربوية ظهرت عام (1970) في الولايات المتحدة الأمريكية حين أصبح المعلمون والإداريون في المدارس مساءلين عن أدائهم " (العمري ، 2004: 15) .

ومما يدل على أولوية المساءلة وأهميتها ما ذكرته مارتن Martin (2000)المشار لها عند الطويل "أن أربعة موضوعات من سبعة رئيسة مُدرجة على موقع اتحاد التربية الوطني الأمريكي على الشبكة العالمية للمعلومات تتحدث عن المساءلة في التربية " وبما أن النظام التربوي التعليمي من أكثر الأنظمة أهمية وحساسية في المجتمع فنجاح أو فشل هذا النظام يعني بالضرورة النجاح أو الفشل لكافة مؤسسات المجتمع وأنظمته الأخرى ، لذا يجب أن يكون النظام التربوي محط اهتمام ومتابعة مستمرة ودائمة للتعرف على جوانب قوته وضعفه من أجل العمل على تصحيح مساره في أي نقطة أو مرحلة يوجد فيها انحراف يضر بمصلحته وجودة مخرجاته ، فهذا النظام بحاجة إلى نوع خاص من الرقابة والمتابعة لاستباق المشكلات ، والشعور بها قبل أن تتحول لظاهرة مستفحلة " (الطويل، 2006: 25) .

وعليه فقد قامت دول الاتحاد الأوروبي بوضع قضية المساءلة التعليمية موضع اهتمام حين وضعت لنفسها استراتيجيه تعليمية حتى عام 2010 ، بحيث يكون تعليمها سبباً في جعلها من أكثر مناطق العالم قدرة على المنافسة ، وفي العالم العربي زاد الاهتمام بالمساءلة التربوية من خلال المؤتمرات الفكرية ، فالمساءلة التعليمية كانت أحد المنطلقات الفكرية القيمة الثمانية والهامة ، والتي أكد عليها تقرير ورشة العمل الأولى التي عقدت بوزارة التربية والتعليم في مصر خلال الفترة من 9-11 يناير 2003 ؛ لمناقشة خطة إعداد المستويات المعيارية القومية للتعليم في مصر ، وضابط لنوعية التعليم وكفايته، " وفي الأردن ارتبط مفهوم المساءلة الإدارية بالإصلاح الإداري ، والبعد عن المحسوبية والعمل وفق مبدأ الجدارة وتكافؤ الفرص، والتركيز المتزايد على مخرجات التعليم (بطاح، 2006: 8) .

وعقد المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية تحت عنوان " المساءلة في التربية "في عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية، وذلك في الفترة من 10-11/5/1997 ، وكذلك مؤتمر الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، تحت عنوان " الإدارة التربوية في البلدان العربية " ، والذي عقد في بيروت في الفترة من 7-9/12/2000 (أبو حشيش ، 2010 : 599) .

والمؤتمر الدولي السنوي السابع بعنوان " إدارة تعليم الكبار في الوطن العربي و متطلبات تعزيز المساءلة المنعقد في مصر بالقاهرة في مايو (2009) ومن توصياته إرساء وتعزيز المساءلة يساهم في تقديم تعليم جيد (عبد الستار ، 2009 : 3) .

و مؤسساتنا التربوية الفلسطينية ، وما تعانیه من ضعف في مخرجاتها ، وكجزء من منظومة الإصلاح في العالم العربي بحاجة لتطبيق نظاماً للإصلاح والمتابعة ، "والمساءلة التربوية إنما تشكل إطاراً ونظاماً متكاملًا من جميع العناصر المتفق عليها ، والاستراتيجيات التي يتم اتخاذها لتنفيذ ذلك النموذج أو النظام ، " والغرض الرئيس لأي برنامج تربوي هو تحسين وتطوير تعلم الطالب فإن هناك العديد من الخطوط العريضة التي يمكن أن تؤدي إلى برنامج مساءلة تربوي فاعل" (العمرى ، 2004 : 6) .

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

"ولكي تحقق المدرسة أهدافها المنشودة ، فهي بحاجة إلى إدارة فعالة وهادفة ومتطورة ، لأن جوهر الإدارة يتمثل في كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية المتاحة ؛ لتحقيق الأهداف بأقل جهد بشري ، وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن" (العجمي ، 2000 : 33) .

وهنا يظهر دور المدرسة فهي الحلقة التنفيذية في الميدان الحقيقي للنظام التربوي ، وما يمثله مدير المدرسة كقائد تربوي يخطط وينظم وينسق ويوجه ويتابع ويسأل ويقوم ، ويسعى لتطوير مدرسته وتحسين المستوى التحصيلي لطلابه، والارتقاء برفع كفايات العاملين وتحسين أداء المعلمين في مجالات التخطيط وإدارة الصف والتقويم بأنواعه والانضباط الوظيفي ؛ لتصبح مؤسسة رائدة في المجتمع ، "وتتمثل أهمية ممارسة مدير المدرسة لمفهوم المساءلة في إدارته للنظام المدرسي بوصفه مسئولاً وقائداً وقُدوة حسنة لكل من العاملين بالمدرسة من ناحية ، والنشء الصغير المسئول عنهم من ناحية أخرى ، وانطلاقاً من ذلك تقع على عاتقه مساءلة معلميه وطلابه ، وتتحدد ممارسة المدير للمساءلة وفقاً لمسئوليته المتعددة ، والمختلفة سواء في الجوانب الإدارية أو الجوانب المهنية" (أبو حشيش، 2010 : 607)

، ووجد الباحث أن معظم الدراسات السابقة تناولت المساءلة من عدة أوجه ، فدراسة (حويل ، 2012) تناولت واقع تطبيق المساءلة والجودة الشاملة ، وبينما واقع المساءلة تناولتها دراسة (النباتي ، 2011) ، (سمير، 2008) ، (المدني، 2007) ، ودرجة تطبيق المساءلة كانت دراسة (أبو حشيش ، 2010) ، (القضاة، 2005) ، (الزعبى، 2003) ، وأظهرت نتائج تلك الدراسات أن ممارسة مديري المدارس للمساءلة بدرجة كبيرة ومتوسطة ، واستكمالاً لتوصيات تلك الدراسات أراد الباحث التعرف إلى دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين ، وتحديد معوقات تطبيق المساءلة من قبل مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث ،

أولاً - مشكلة الدراسة :

وقد نبع الشعور بمشكلة الدراسة الحالية من خلال :

- إطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة حيث وجد أن هناك دراسات قليلة في فلسطين تناولت موضوع المساءلة - في حدود علم الباحث -
- ملاحظة الباحث من خلال موقع عمله كمدير مدرسة الكثير من الغموض لدى زملائه في تحديد دور المساءلة الفعالة في تحسين أداء المعلمين ، وكذلك الكثير من المعوقات التي تحد من التطبيق الفعال للمساءلة .
- المقابلات غير الرسمية التي أجراها الباحث مع مديري المدارس ، والتي أوضحت أن هناك ضعفاً في أداء العديد من المعلمين، مما يتطلب المساءلة بطريقة فاعلة .
- التوصية التي خرجت من دراسة الباحثة (حويل ، 2012) والتي أوصت بدراسة علاقة المساءلة بأداء المعلمين .

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في تنوع مستويات أداء المعلمين فمنهم ذوي الأداء المتميز، ومنهم ذوي الأداء المتوسط ، ومنهم ذوي الأداء الضعيف ، وهذا التصنيف يوجب على مديري المدارس العمل على تحسين أداء معلمهم ، ؛ لذلك ستحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين وسبل تطويره .

من خلال العرض السابق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين؟ وما سبل تطويره ؟ .

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة في مجالات (التخطيط ، إدارة الصف ، التقويم ، الانضباط الوظيفي) من وجهة نظر المديرين؟ .
- 2- هل تختلف تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين تبعاً للمتغيرات التالية : (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، نوع المدرسة) .
- 3- ما أهم معوقات تطبيق المساءلة من قبل مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظرهم؟
- 4- ما سبل تطوير دور المساءلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر الخبراء والمختصين من مديري المناطق التعليمية ؟

ثانياً - فرضيات الدراسة :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لمدير المدرسة (بكالوريوس ، دراسات عليا) .
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، 5 - أقل من 10 سنوات ، 10سنوات فأكثر) .
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تُعزى لمتغير نوع المدرسة (ابتدائي ، إعدادي) .

ثالثاً - أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

1. بيان دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة في مجالات : التخطيط ، وإدارة الصف ، والتقويم ، و الانضباط الوظيفي من وجهة نظر المديرين .
2. الكشف عن أثر متغيرات (الجنس ،المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، نوع المدرسة) في درجة تقدير دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة .
3. التعرف إلى معوقات تطبيق المساءلة من قبل مديري مدارس وكالة الغوث الدولية .
4. تحديد سبل تطوير دور المساءلة لدى مديري المدارس من وجهة نظر الخبراء والمختصين من مديري المناطق التعليمية .

رابعاً - أهمية الدراسة :

تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي :

1. تأتي أهمية الدراسة من أهمية نظام المساءلة في كونها وسيلة فاعلة في منظومة التربية والتعليم ، ولها الأثر على مخرجات العملية التعليمية .

2. تمثل هذه الدراسة استجابة للاتجاهات التربوية الحديثة ، والتي تنادي بضرورة الاهتمام بأداء المعلمين ، والتوسع في إكسابهم الخبرات التي تساعد على الأداء بشكل فعال .
3. من المتوقع أن تساعد مديري المدارس في تنفيذ نظام المساءلة باستراتيجيات فاعلة ، وتوظيف تطبيقاتها التربوية في المنظومة التعليمية .
4. يُمكن أن تفيد صانعي القرار في وكالة الغوث الدولية ، ووزارة التربية والتعليم ، لاتخاذ القرارات اللازمة حول تفعيل نظام المساءلة من قبل مديري المدارس تجاه المعلمين ، بطرق فاعلة وصحيحة .
5. قد تسهم في تعريف المعلمين بأهمية المساءلة لهم كوسيلة لتحسين أدائهم داخل أسوار المدرسة في مجالات : التخطيط ، وإدارة الصف ، والتقويم ، و الانضباط الوظيفي .
6. قد تسهم في نشر ثقافة المساءلة بين العاملين في النظام التربوي .
7. هذه الدراسة من الدراسات الأوائل في فلسطين - في حدود اطلاع الباحث - التي تتناول دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين .

خامساً - حدود الدراسة :

- 1- حد الموضوع : اقتصرت الدراسة التعرف إلى " دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تطويره " .
 - 2- الحد المؤسسي : اقتصر على مدراس وكالة الغوث الدولية بغزة .
 - 3- الحد البشري : اقتصر على مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة .
 - 4- الحد الزمني : الفصل الأول من العام الدراسي 2012 - 2013 م .
 - 5- الحد المكاني : محافظات غزة .
- سادساً - مصطلحات الدراسة :
- أهم المصطلحات في الدراسة :-

1. الدور :-

يعرفه أحمد (2000) بأنه " مجموعة من الوظائف والمهام والمسئوليات المتوقعة ، والتي يمكن أن يقوم بها تنظيم أو قطاع مؤسسة لتحقيق أهداف معينة داخل المجتمع . " (أحمد ، 2000: 35) .

و عرف مرسى (2001) الدور بأنه :-"مجموعة من الأنشطة المرتبطة ، أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة" (مرسى 2001: 139).

- ويعرف الباحث الدور إجرائياً بأنه :- " درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث للتحسن المتوقع في أداء المعلمين من جراء تطبيق المساءلة والتي سيتم الحصول عليها من استجاباتهم على أداة الدراسة .

2. المساءلة :

يعرفها الطويل (2006) بأنها :- قيام الرئيس بمحاسبة المرؤوسين على ما يقومون بأدائه من أعمال وإشعارهم بمستوى هذا الأداء، وتشمل شرحاً وتفسيراً لماذا حدث الفشل؟ وما يتوجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف (الطويل ، 2006: 230) .

كما تعرف بأنها :- مفهوم ينطوي على وعد بالمساواة والعدل ، والتعلم والتحسين ، والشفافية والمراقبة الديمقراطية ، والسلوك الأخلاقي (Bovens, 2003: 44 بوفنس).

وعرفها أبو حشيش (2010) :- قيام مدير المدرسة بمساءلة المعلمين على ما يقومون بأدائه من أعمال وإشعارهم بمستوى هذا الأداء وتشمل: التفسير والتحفيز والتطوير والعقاب ، وما يتطلبه من تصحيح وغيرها (أبو حشيش ، 2010 : 602) .

ويُعرف الباحث المساءلة إجرائياً بأنها : عملية مخططة ومنظمة وهادفة ، يقوم بها مدير المدرسة بوكالة الغوث بغزة من خلال متابعته لما ينفذه المعلمون من مهام كما وكيفاً وصولاً لأهداف المدرسة ، وتشمل الجانب الإيجابي من التعزيز والتطوير والثقة، والاستفادة من معطيات التغذية الراجعة، والجانب السلبي من تعزيز ومحاسبة وعقاب بهدف تحسين أداء المعلم وهي الدرجة الكلية التي سيحصل عليها المفحوص للاستبانة المعدة لذلك .

3. مدير المدرسة :

يعرفه العجمي (2007) بأنه :- المسئول الأول عن مدرسته، يقوم برعاية الطلبة والحفاظ عليهم، وإتاحة الفرصة الكاملة لنموهم ، وتنظيم سير العمل بالمدرسة ، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة ، حيث إن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على مديرها، واتجاهاته وشخصيته وإدراكه للرسالة التي يقوم بها (العجمي، 2007 : 237) .

كما عرفته وزارة التربية والتعليم (2008) بأنه : القائد المسئول الأول عن إدارة المدرسة ، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها ، وهو المشرف الدائم لضمان سلامة العملية التعليمية ،

وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم ، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية والتعليم ، 2008: 11) .

ولقد عرفه مركز التطوير بوكالة الغوث الدولية (2009) بأنه:- القائد المقيم لمدرسته ، والذي سيقوم بتنفيذ السياسة التعليمية للدولة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية ومالية وفقاً للمعايير السائدة في هذا النظام" (مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية، 2009: 5)

ويُبنى الباحث تعريف وزارة التربية والتعليم (2008): بأن مدير المدرسة هو :

"القائد والمسئول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها وهو المشرف الدائم لضمان سلامة العملية التعليمية، وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم ، وتقويم أعمالهم وتحسين أداء اتهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية" . (وزارة التربية والتعليم ، 2008: 11).

لما يحمله هذا التعريف من مفهوم القيادة والرؤية الكلية المتكاملة للمدرسة والعملية التعليمية والنواحي الإجرائية تخطيط وتوجيه وتنسيق وتقويم لتحقيق أهداف واضحة .

4. أداء المعلمين :

عُرف أداء المعلمين بأنه :- إجراءات وتحركات المعلم داخل البيئة المدرسية سواء كان ذلك من حيث تفاعله مع طلبته ، ومشاركته الصفية، أو تواصله معهم ، أو توفيره للمناخ الصفي ، وتزويد المتعلمين بالتغذية الراجعة ، أو استخدام أساليب تدريسية فعالة ، أو طرح أسئلة صفية مناسبة ، أو غيرها من المؤشرات التي يمكن ملاحظتها داخل البيئة المدرسية (عفانة ، وحمدان ، 2005 : 15) .

كما عُرف بأنه : الممارسات التعليمية التي يقوم بها المعلمون أثناء العملية التعليمية لتنظيم وتنفيذ وتقويم عملية التعليم والتعلم في ضوء برنامج المدرسة كمركز للتطوير (العاجز، ونشوان ، 2005 : 371) .

ويعرف الباحث أداء المعلمين إجرائياً بأنه : "مجموعة المهام والمسؤوليات التي يؤديها المعلمون كماً وكيفاً ، وتتضمن: التخطيط والتنظيم والإجراءات التعليمية التعليمية والتقويم والنشاطات الصفية واللاصفية ، والانضباط الوظيفي ؛ لتحقيق أهداف المنهاج ، وتحقيق النمو المتكامل للمتعلمين "

5. مدارس وكالة الغوث الدولية :

هي مؤسسات تعليمية غير حكومية تديرها وتشرف عليها وكالة الغوث لتشغيل اللاجئين الفلسطينيين ، وتقوم بتدريس المنهاج المتبع في المدارس الحكومية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2007: 5).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

أ. المحور الأول - المساءلة التربوية :

- أولاً :- مفهوم المساءلة .
- ثانياً :- تعريف المساءلة .
- ثالثاً :- أهداف المساءلة التربوية .
- رابعاً :- فوائد المساءلة وسلبياتها .
- خامساً :- مسوغات تنفيذ المساءلة في النظام التربوي .
- سادساً :- أساليب المساءلة التربوية .
- سابعاً :- متطلبات تعزيز المساءلة لدى المديرين .
- ثامناً :- المساءلة الفاعلة في العملية التعليمية .
- تاسعاً :- مستويات المساءلة .
- عاشراً :- مكونات المساءلة في العملية التربوية .
- الحادي عشر :- المساءلة والمحاسبة في النظام التربوي .
- الثاني عشر :- المساءلة والمشاركة في النظام التربوي .
- الثالث عشر :- المساءلة الذكية .

ب. المحور الثاني - الأداء المهني للمعلم :

- أولاً :- التخطيط .
- ثانياً :- إدارة الصف .
- ثالثاً :- التقويم .
- رابعاً :- الانضباط الوظيفي .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

أ. المحور الأول - المساءلة التربوية :

أولاً - مفهوم المساءلة :

يعد مفهوم المساءلة من المفاهيم القديمة والتي جاءت مع بداية الخلق والحديثة نسبياً والتي اقتترنت بالاقتصاد وعالم التجارة والمال ، فهو قديم قدم الإنسانية عندما أمر الله سبحانه وتعالى الملائكة أن يسجدوا لآدم فسجدوا إلا إبليس أبى واستكبر فحاسبه الله وساءله على ذلك فقد ورد مفهوم المساءلة في القرآن الكريم في عدة مواقع ، ففي سورة الأعراف حين ساءل عز وجل آدم وحواء عن عصيانه عز وجل

" وَنَادَاهُمَا رَبُّمَا أَلَمْ أَنهَكُمَا عَنْ تَلَكُمَا الشَّجَرَةَ وَأَقلُّ لَكُمَا إِنَّ الشَّيْطَانَ لَكُمَا عَدُوٌّ

مُبِينٌ ﴿٢٢﴾ قَالَ رَبَّنَا ظَلَمْنَا أَنفُسَنَا وَإِن لَّمْ تَغْفِرْ لَنَا وَتَرْحَمْنَا لَنَكُونَنَّ مِنَ الْخَاسِرِينَ

﴿٢٣﴾ قَالَ أَهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَعٌ إِلَى حِينٍ ﴿٢٤﴾

(الأعراف، آية 22-24). واقتترنت المساءلة بالمراقبة في سورة الصافات لقوله تعالى " هَذَا

يَوْمُ الْفَصْلِ الَّذِي كُنْتُمْ بِهِء تَكذِّبُونَ ﴿٦١﴾ * أَحْشَرُوا الَّذِينَ ظَلَمُوا وَأَزْوَاجَهُمْ

وَمَا كَانُوا يَعْبُدُونَ ﴿٦٢﴾ مِنْ دُونِ اللَّهِ فَأَهْدُوهُمْ إِلَى صِرَاطِ الْجَحِيمِ ﴿٦٣﴾ وَقِفُوهُمْ ۗ

إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ ﴿٦٤﴾ (سورة الصافات ، آية 21-24) .

وورد كذلك في الآية 50 من نفس السورة " فَأَقْبَل بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ يَتَسَاءَلُونَ ﴿٥٠﴾

(سورة الصافات ، آية 50) . وفي سورة الأعراف آية 6 " فَلَنَسْئَلَنَّ الَّذِينَ أُرْسِلَ

إِلَيْهِمْ وَلَنَسْئَلَنَّ الْمُرْسَلِينَ . (سورة الأعراف ، آية 6)

وكما جاء في الحديث الشريف عَنْ مُعَاذِ بْنِ جَبَلٍ ، رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ ، قَالَ : قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى

اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : " لَا تَزُولُ قَدَمَا عَبْدٍ يَوْمَ الْقِيَامَةِ حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ أَرْبَعٍ : عَنْ عُمْرِهِ ، فِيمَ أَفْنَاهُ

؟ وَعَنْ شَبَابِهِ ، فِيمَ أَبْلَاهُ ؟ وَعَنْ مَالِهِ ، مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ ؟ وَفِيمَ أَنْفَقَهُ ؟ وَعَنْ عِلْمِهِ ، مَاذَا عَمَلَ

فِيهِ (صحيح البخاري ، كتاب الايمان : 5) .

ثانياً - تعريف المساءلة :

تعددت تعريفات المساءلة وجاءت متباينة وفقاً للاتجاهات العلمية للباحثين لذلك يحسن بنا أن نبدأ بالتعريف اللغوي ثم ما ذهب إليه الباحثين

المساءلة لغةً : هي مصدر الفعل الرباعي " ساءل" ومعجم اللغة العربية لا تتناول هذا المفهوم بل تفسره من خلال كلمة المسؤولية وهي حال من يُساءل عن أمرٍ تقع عليه تبعته (المعجم الوسيط :411) .

وفيما يتعلق بتعريف المساءلة فقد تعددت تعريفات المساءلة وذلك على النحو التالي :

عرفها جرونдал (1974) بأنها : الاستعداد لقبول اللوم على الفشل أو قبول الثناء والتقدير على النجاح والإنجاز وتشمل شرحاً وتفسيراً لماذا حدث الفشل وما يجب فعله لتصحيح ذلك الموقف " (35 : 1974 , Grondlund جرونдал).

ويعرف وليم ميللر (1992) المساءلة بأنها : "قياس ما تعلمه الطلبة من مهارات ، وما أنجزوه من نتائج نتيجة استخدام الاختبارات " (357 : 1992 , mille وليم).

أما مسلم (1993) فعرف المساءلة بأنها : " العملية التي يمكن بواسطتها السيطرة على الممارسات التعليمية التعلمية ، وأنشطتها وتوجيهها في المسار الصحيح الذي يقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة ، وهي وسيلة وإستراتيجية في آن واحد : وسيلة لمعرفة فاعلية العمليات التعليمية من جهة ، وهي إستراتيجية تساعد وتسرع في التقييم التربوي للتمكن من تقييم فاعلية العمليات التعليمية من جهة ، وإستراتيجية تساعد في التغيير التربوي للتمكن من اتخاذ قرارات تربوية صائبة (مسلم ، 1993 : 32)

ويرى الكيلاني(1997) "بأن : المساءلة تشير إلى مسؤولية الأشخاص ، والأفراد القائمين على العمل عن نتائج ومخرجات عملهم إضافة إلى مسؤوليتهم عن تقديم تفسيرات أو إجابات عن حدوث أي قصور أو نجاح في هذه النتائج ". (الكيلاني ، 1997 :1 ورقة عمل)

وأشار حلمي (1998) أن المساءلة : تمثل المجال الذي يكون الفرد مسؤولاً أمام سلطة أعلى عن ممارساته وتتضمن بأن يقدم البراهين والدلائل على أن ممارساته اتسقت مع الأهداف الموضوعية وأسهمت في تحقيقها" (حلمي ، 1998 : 824) .

ويشير الدريني(2000) إلى أن المساءلة : تتمثل بالاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبول الثناء عن النجاح والإنجاز ، وتشمل على تفسير وشرح أسباب حدوث الفشل ، وما يتوجب فعله لتصحيح مثل ذلك الموقف"(الدريني ، 2000 :5) .

أما لاشوي Lashway (2001) فأشار إلى أن المساءلة التربوية : " تعني العمل الجاد لمقابلة احتياجات الطلبة بالنسبة للمعلمين ، وتعني بالنسبة للآباء الاهتمام بأمنياتهم وتوقعاتهم تجاه أبنائهم ، وتعني لصناع القرار التربوي الارتقاء بمستوى أداء الطلبة في الامتحانات ،

لكنها بالنسبة للنقاد التربويين تعني عندما يتم اعتماد معايير عالية لتقويم الطلبة فإن على الدولة تزويد المدارس بجميع الموارد اللازمة التي تضمن توفير فرص عادلة ومتوازنة (66 : 2001 ، Lashway لاشوي).

بينما يعرفها الطويل(2006) بأنها: - " قيام فرد بمساءلة آخر عن أداءٍ من المفروض أن يقوم به ، وإشعاره بمستوى هذا الأداء ، وذلك من خلال التقويم المناسب لهذه الأعمال في جو تشاركي هدفه ضبط أداء النظام والمحافظة عليه (الطويل ،2006: 230) .
وأكد بطاح(2006) بأن المساءلة : تعني كل موظف مسئول عن نتائج عمله ولو جزئياً ، وهناك جهة إدارية لها دور المساءلة ، مما يترتب عليه مكافأة أم حرمان (بطاح ،2006: 18)
أما الخوالدة(2007) فقد وضحت أن المساءلة : تتضمن شرح وتوضيح كيفية أداء العمل والسلوك كما يتضمن تشخيص مواطن القوة والضعف لمعرفة العوامل المؤدية إلى الضعف والقصور في الأداء أو بيان مواطن القوة وكيفية استغلالها لتحقيق نتائج إيجابية " (الخوالدة ،2007: 30).

ومن خلال تحليل التعريفات السابقة يرى الباحث : أن مفهوم المساءلة يتضمن النقاط التالية : مسؤولية كل فرد عن أعماله لتحقيق نتائج محددة وفق المنظومة التي يعمل بها ، وعليه تقديم تفسيراً للإدارة لأسباب القصور في تحقيق النتائج والاستفادة من ذلك لتصحيح المسار، وتعزيز مواطن القوة لديه كمدخل لتقييم الأداء ، مما يترتب عليه الحصول على مكافأة أو ترقية أم تلاحقه العقوبة والحرمان من المكافأة .

وعليه يمكن تعريف المساءلة إجرائياً بأنه : "عملية مخططة ومنظمة وهادفة يقوم بها مدير المدرسة من خلال متابعته لما ينفذه المعلمون من مهام كما وكيفاً وصولاً لأهداف المدرسة ، وتشمل الجانب الإيجابي من التعزيز والتطوير والثقة ، والاستفادة من معطيات التغذية الراجعة، والجانب السلبي من تعزيز ومحاسبة وعقاب بهدف تحسين أداء المعلم".

ثالثاً - أهداف المساءلة التربوية :

إن المساءلة التربوية وسيلة لتحقيق غايات عليا يسعى المجتمع للوصول إليها من تحسين العملية التعليمية وتطويرها ، والتأكيد على الارتقاء بالأداء وتجويد النتائج ، فقد أشار هيل وروبين Hill, Robin (1997) إلى عدة أهداف من أهمها

- 1- تحسين المستوى التعليمي للمدارس .
- 2- تمويل المدارس حسب احتياجاتها .
- 3- توفير تقارير حقيقية عن مستويات تحصيل الطلبة .

4- تصنيف المدارس ومكافأة المستويات المرتفعة ، وتحسين أوضاع المدارس ذات

المستويات المتدنية (Hill ,Robin, 1997: 12 هيل وروبين) .

وأشار المهدي (2007) إلى عدة أهداف للمساءلة يمكن تلخيصها فيما يلي :-

1- تستهدف المساءلة تفعيل تقويم الأداء في ضوء أربعة محاور :

أ- محور معدل الأداء التعليمي والقدرة على إنجاز الأعمال المحددة .

ب- محور الصفات الشخصية من قدرة على دقة الأداء والانتماء .

ج- محور الهدفية وتتم المساءلة في ضوء مدى تحقق هذه الأهداف في الوقت المحدد .

د- وأخيراً محور الفعالية والذي يرتقى الأداء ليصبح المبادرة هي السمة المميزة للمعلم.

2- المساءلة لتحقيق الانضباط التعليمي :

يمثل الانضباط عنصراً حيوياً في استقرار المؤسسة وتحقيق الانسجام والتماسك والتكامل بين أعضائها ويكون مؤشراً على كفاءة المؤسسة ، مما يجعل كل فرد يكتسب أنماطاً من السلوك تتسجم مع إطار، النظام ، ومعايير القيم السائدة ، وتعد المساءلة مدخلاً مهماً لإرساء جذور الانضباط التعليمي ، وليس فقط حفظ النظام ، ورقابة السلوك إنما الاتقاء بالعلاقات بين الأفراد ، لإشاعة مناخ تعليمي يسوده الاحترام والتفاعل والانسجام .

3- المساءلة من أجل تجويد العمل التعليمي :-

من أهم المعايير التي تسعى إليها الأمم الراقية الجودة ، فتطبيق الجودة في العملية التعليمية للوفاء بحاجات المجتمع من الكوادر المتخصصة والقادرة على المنافسة محلياً وعالمياً

4- المساءلة تعزز ثقافة الانجاز:-

يأتي هدف المساءلة في تعزيز ثقافة الإنجاز من خلال نشر انجازات المعلمين على المستوى التعليمي لبناء أفراد يمتلكون المعارف والمهارات والكفايات التي يحتاجها المجتمع ، وإرساء قواعد قيمية وأخلاقية يتبناها المجتمع عبر معالجة مشكلات الواقع ، واستشراف المستقبل ونشر ثقافة الإنجاز من الاستراتيجيات التي تدفع النظام التربوي للأمام وتسهم في تعزيز التعلم (المهدي:2007، 23-35).

وأوضح طرخان (2005) أن للمساءلة أهداف هامة ، فالمساءلة لا يمكن أن تمثل مصدراً للقلق والخوف ، إنما هي أسلوب لمراجعة الأداء وتحسينه وتطوير مهارات العاملين ، والممارسات الايجابية للمساءلة تنطوي على أهداف عدة ، ندرجها النحو التالي :-

1- توجه المؤسسة التربوية لأهدافها الاستراتيجية .

- 2- تعمل على تنسيق عمل المجموعات والفرق في المؤسسة .
 - 3- تقوي علاقات التواصل وأشكال الدعم والشراكة .
 - 4- تقدم للعاملين صورة واضحة عن النتائج المتوقعة والمرغوب فيها .
 - 5- تعزز العلاقات بين الإدارة والعاملين من خلال معرفة كل طرف واجباته ومسؤولياته"
- (طرخان ، 2005 : 12) .

وأضاف الطويل (2006) مجموعة من الأهداف للمساءلة وتتمثل في النقاط التالية :-

- 1- تصحيح الأخطاء ومعالجتها والحد من تمادي الأخطاء واستفحالها .
- 2- الوصول إلى مستوى عال من الأداء في بعديه الكمي والكيفي .
- 3- التخلص من المحسوبية وسيادة مبدأ الشفافية .
- 4- اعتماد مبدأ تكافؤ الفرص وقواعد الجدارة والاستحقاق .
- 5- التركيز على أهمية المدخلات والممارسات للارتقاء بجودة المخرجات (الطويل : 2006، 15) .

ومن خلال الاستعراض السابق لأهداف المساءلة التربوية ، يجد الباحث أن للمساءلة أهداف وغايات كبرى تتمحور في: تحسين الأداء التربوي ، والارتقاء بمستواه الكمي والنوعي ، ومعالجة ألوان القصور ، وتحقيق الانضباط الوظيفي ، وتوفير الدعم الكافي حسب الحاجات التي تطرأ على العمل والاهتمام بالمدخلات ، والتركيز على العمليات ومتابعتها بشكل هادفٍ متزامنٍ ومتواصل ، وفحص جودة المخرجات ، وصولاً للجودة في مستويات تحصيل الطلبة معرفياً و أدائياً واجتماعياً .

وهو ما قد يسهم في دفع المعلمين لتحسين طرائقهم وأساليبهم ، ومقابلة التحسن بالمكافأة والتقدير، وتعزيز أخلاقيات المعلم ومحاسبة ومعالجة ألوان القصور والتراخي في الأداء .

رابعاً - المساءلة فوائد وسلبيات :

إن تطبيق نظام المساءلة ينطلق من رغبة المؤسسة التربوية في التجاوب مع المستجدات الإدارية وقبول المراجعة العميقة لأداء العاملين وهذه العملية تنطوي على إيجابيات وسلبيات وإن تبني المساءلة في الإطار التربوي يقود لتحقيق نتائج إيجابية وسلبية ، يتم استعراضها على النحو التالي :

فوائد المساءلة :

- 1- دفع التربويين لتحسين طرائقهم وأساليبهم .

- 2- تحديد مهام وأدوار العاملين في الميدان التربوي الطلبة والمعلمين والمديرين والمشرفين وغيرهم .
- 3- التركيز على مخرجات العملية التربوية ونتائجها.
- 4- تقويم الأداء بصورة موضوعية ودقيقة .
- 5- تطبيق مبدأ المحاسبة (الثواب والعقاب) .
- 6- القضاء على الآفات الإدارية كالواسطة والمحسوبية .
- 7- تعزيز الثقة بالجهاز الإداري .

سلبيات المساءلة:

- 1- رفع درجة القلق لدى التربويين وبالذات حول الأسلوب الذي سيعتمد في تقييم أدائهم.
 - 2- صعوبة تحديد المسئول عن النتائج التربوية فالمعلمين ليسوا الوحيدين المسئولين عن المخرجات .
 - 3- إهمال الفروق بين التربويين وتوقع نفس الأداء منهم .
 - 4- صعوبة قياس المخرجات التربوية في جوانب وجدانية" (بطاح، 2006: 23-24)
- ويتضح من خلال استعراض الجوانب السابقة مدى ارتباطها الوثيق بأهداف المساءلة ، ويعني ذلك أن تحقيق أهداف وغايات المساءلة سيقود حتماً إلى تحقيق الفوائد التي يمكن أن يستشعرها العاملون التربويون والمجتمع المحلي .
- ومعرفة السلبيات تضع مدير المدرسة بوكالة الغوث أمام تحدي قوي في توظيف قدراته ومهاراته لتبني المساءلة التربوية كنظامٍ مهم يحقق الفوائد الكبرى من خلال بذل المزيد من الجهود وتوخي الدقة وتفعيل المساءلة الذكية ، وفتح آفاق التفكير ، وتأمل المعلمين الذاتي لممارساتهم ليكتشفوا بأنفسهم خطورة أخطائهم ويستفيدوا من معطيات التغذية الراجعة لتجنب تلك السلبيات ، وتحديد واضح ومحدد ودقيق للمسؤوليات والصلاحيات التي تُفوض لكل معلم ، مع التأكد من قدرته على تنفيذ تلك المهام ، ويمكن لمدير المدرسة أيضاً ترسيخ مبادئ ثقافة الإنجاز عبر إشعار المعلم بالنجاحات الشخصية مهما كانت صغيرة ، وتعزيز شعور المعلم بالتقدير واحترام قدراته وإمكاناته ، وتبني مبدأ الاعتراف بالأخطاء والإصغاء لهوم ومشكلات المعلم ، ووضعهُ أمام تحديات معقولة ومقبولة لدفع المعلم لاستكمال ما بدأ به من مهام ، ومن الضروري لمدير المدرسة أن يجعل من إخفاقات المعلم نقطةً للانطلاق ،

والمحاولة من جديد وما وقع به من أخطاء فرصة للتعلم والتدريب ، وتحمل المسؤولية مهما كانت النتائج إيجابية أم سلبية .

خامساً : مسوغات تنفيذ المساءلة في النظام التربوي :-

هناك جملة من المسوغات تدفع لإيجاد نظام مساءلة فاعل في النظام التربوي منها ما ذكره القضاة وآخرون (1997) ويتمثل في التالي :-

- 1- التكلفة المادية المتزايدة للنظام التربوي في ظل تفاوت الموارد وقلة توافرها.
- 2- الوعي المتزايد بدور المساءلة كعامل ضبط للنوعية والكفاية والأداء الجيد .
- 3- الشعور المتزايد عند أولياء الأمور بضرورة اهتمام أكبر لتعليم أبنائهم .
- 4- الوعي المتزايد بما حققته المساءلة في مجالات الصناعة والتجارة والإفادة منها في المجال التربوي نجاح الدول المتقدمة التي طبقت نظام المساءلة لمدة طويلة مثل الولايات المتحدة الأمريكية.
- 5- الاستجابة لمشكلات التعليم ومحاولة مشاركة الجميع في إيجاد الحلول بشكل منظم .
- 6- تعاظم دور النظام التربوي أدى إلى طرح مفهوم المساءلة كمدخل للحكم على ما يحدث في المؤسسة التعليمية (القضاة وآخرون ، 1997 : 28)
- 7- تنامي إحساس المجتمعات بعدم تجاوب النظم التربوية مع طموحاتها .
- 8- عدم تقابل التوقعات مع الانجاز في المؤسسات التربوية .
- 9- المصروفات الهائلة على البرامج التعليمية في مقابل معلومات غير واضحة عن النتائج. (بطاح ، 2006 : 27).

ويتضح لنا أن المدارس في محافظات غزة والتي تعد جزءاً من النظام التربوي الفلسطيني و النظام التربوي العربي تعاني من حالة من الضعف تدفع بقوة لإيجاد نظام واضح ومتكامل من التخطيط و المتابعة والمساءلة ، ومن خلال عمل الباحث مدير مدرسة وجد الكثير من الممارسات في المدارس التي تكون مسوغاً لتنفيذ مساءلة فاعلة ومن هذه الممارسات :-

- 1- ضعف واضح في مستويات الطلاب وخصوصاً في نتائج الاختبارات الموحدة .
- 2- تراخي بعض المعلمين في أدائهم لمهامهم في مجالات (التخطيط بمستوياته ، إدارة الصف ، التقويم ، والانضباط الوظيفي) .
- 3- قلة الحوافز المادية المتاحة لمدير المدرسة لتعزيز أداء المعلمين المتميزين .

4- مراجعات أولياء الأمور واهتمامهم المتزايد بتحصيل أبنائهم .

5- التباين بين نتائج الاختبارات الموحدة للمدارس المتقاربة تستدعي وقفات من المساءلة العميقة.

سادساً - أساليب المساءلة التربوية :

يُنظر للمساءلة بمفهومها الايجابي على اعتبارها عملية إدارية تستهدف المساءلة للإنجاز ، وعليه تكون عملية المساءلة وسيلة لإحداث التغيير الإيجابي في السلوك والأداء ، وألا تقتصر أهداف المساءلة على المحاسبة والعقاب . وأوضحت أخورشيدة (2004) أن المساءلة يمكن أن تتم بأحد الأساليب التالية :

1 - **الأسلوب السلبي** : يستند هذا الأسلوب في حفظ النظام ومراعاة قواعده ، إجباراً للعاملين على الالتزام بقواعد النظام خوفاً من العقاب ، و جعل الجزاء جزءاً حاضراً في ذهن العامل ، مما يدفع العامل إلى التفكير بأن الجزاءات هي غاية في حد ذاتها ، وليست وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على حقوق العاملين .

2- **الأسلوب الإيجابي** : ويستند هذا الأسلوب إلى تنمية القابلية والرغبة والالتزام بقواعد المؤسسة بطريقة تشاركية ، حيث يوجه المدير الثناء والمكافآت للعاملين إذا كان سلوكهم متمشياً مع قواعد المؤسسة ، وقد يستخدم المدير العقاب نتيجة السلوك غير المرغوب فيه ويحاول المدير الربط بين السلوك الغير مرغوب فيه ، والعقاب في ذهن العامل ، ويكون هدف العقوبة مساعدة العامل في تجنب السلوك غير المرغوب فيه ، وليس الإضرار به ويساعد هذا الأسلوب في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على حقوق العاملين (أخورشيدة :2004، 30).

ويستنتج من ذلك أن الأسلوب الايجابي يستند على توفير ألوان التعزيز الإنساني والدعم المعنوي والمكافآت للمعلمين وهي أهم الاستراتيجيات الإدارية الناجحة ، وفي المقابل لابد من وجود قواعد واضحة ومحددة ومتفق عليها لمنظومة سلوك تضبط فيه الانحرافات والأخطاء المتعمدة من المعلمين ، ولتكن مدونة في قواعد النظام والانضباط يشارك في بناءها كل المعنيين من خلال ورشات عمل وفعاليات تربوية متعددة .

سابعاً : متطلبات تعزيز المساءلة لدى المديرين :-

لكي تؤدي المساءلة الغايات المرجوة منها ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من المتطلبات والتي

أجملها عبد الستار(2009) في النقاط التالية :-

- 1- تقوية قيم الشفافية والمساءلة المتمركزة على النتائج .
- 2- تكوين لجان تعليمية تتولى تخطيط ومتابعة وتقييم مستمر للبرامج في ضوء أهداف واضحة .
- 3- توفير المعلومات وإتاحتها للعاملين عن الموارد والتكاليف والنتائج .
- 4- تحديد واضح وصريح للأدوار والمهام والمسئوليات .
- 5- تحسين العمل الإداري من خلال رفع كفايات المدير .
- 6- تنمية قدرات العاملين وخصوصاً في مجال التقييم الذاتي (عبد الستار ، 2009 : 64).

ونستنتج أن متطلبات تعزيز المساءلة تأتي من خلال التخطيط التشاركي بين مدير المدرسة كقائد والعاملين ، وتلبية حاجاتهم ، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتحقيق الأهداف الطموحة ، وتفويض للمهام والمسئوليات في إطار واضح ومحدد وإظهار الدعم والإنجازات كلما تحقق الهدف .

ثامناً : المساءلة الفاعلة في العملية التربوية :-

المساءلة ليست عملية عشوائية ولا مزاجية ، بل هي عملية مخططة ومحددة ومعروفة لجميع الأطراف ، وعملية تشاركية ، ولتحقيق مساءلة فاعلة ، وتحقيق الغاية من دورها لا بد من توفر مجموعة من الشروط أجملها (تومي Toommy،1999) فيما يلي :

- 1- تتطلب المساءلة انضباطاً راشداً ومسئولاً من طرفي المساءلة ، وخاصة أنها تتم وجهاً لوجه في معظم الأحيان ، وهذا يتطلب أن تتم المساءلة في أجواء هادئة بعيداً عن التوتر والتهور والغضب .
- 2- تقتضي المساءلة الأمانة والصدق فيما نقوم به من أعمال ، وما نواجهه من مواقف ، وأهمها الصدق مع الذات .

3- تستلزم المساءلة شجاعة الاستعداد لتنفيذ المساءلة وقبولها ، وشجاعة الالتزام بأصول المواجهة من قبل الطرفين .

4- توجب المساءلة التزام بالعدل وقول الحق ، والعدل يمنح العاملين الثقة ، وينزع من نفوسهم مخاوف الخطر والتهديد ، لتحل محلها مشاعر الاطمئنان والهدوء والثقة بالنفس.

5- المساءلة تتطلب جهداً ذهنياً وعقلياً نشطاً ؛ ذلك لأنها ليست عملية عشوائية ولا طارئة ولا عملاً روتينياً بل هي عمل مخطط وموجه ومقصود ومعروف للطرفين مما يستلزم تفكيراً تأملياً عميقاً ، ومراجعة مستمرة للأداء وتحسناً متواصلًا للنتائج .

(Toomey :www.m-toomey .com (Retrieved 25/12/2012)

ومما سبق نجد أهمية دور مدير المدرسة في ممارسة التفكير التأملي العميق ؛ ليتسنى له ممارسة وتنفيذ مساءلة فاعلة عميقة من خلال تنمية مهارة التفكير التأملي للمعلمين ، وتشجيع المعلمين معه على ممارسة العصف الذهني ، والتفكير بصوت مرتفع حول ممارساتهم ، وتنفيذ برامج توجيه الأقران بين المعلمين ، وأن يكون مديرُ المدرسة قدوةً في الأداء والنزاهة ، والأمانة في التصرفات وموضع ثقة المعلمين .

تاسعاً : مستويات المساءلة:-

إن المساءلة غير مقصورة على مستوى معين من التنظيم الإداري بل هي موزعة على مختلف الوحدات التي يشتملها النظام ، ويمكن النظر للمساءلة على أنها عملية تتم ضمن إطار من العلاقة بين من توكل إليهم مسؤولية إنجاز مهام محددة وبين من يمتلكون سلطة محاسبتهم على أدائهم ، ولقد قسم الطويل (1999) المساءلة عبر خمسة مستويات مختلفة وهي : المستوى الوطني ، ومستوى المنطقة ، ومستوى المدرسة ، ومستوى التحصيل، ومستوى الصف (الطويل : 1999، 231) .

بينما ليلو Lello (1979) حدد مستويات المساءلة حسب جدول (1-2) التالي :-

جدول (1-2) مستويات المساءلة

نوع المساءلة	من هو المساءل ؟	نحو من ؟	عن ماذا ؟
مساءلة على المستوى الوطني	جهاز التربية والتعليم	مجالس التربية والتعليم العليا	التخطيط الاستراتيجي للتربية والخطط الإجرائية التنفيذية
مساءلة على مستوى المنطقة	العاملون في الإدارة الوسطى	مجالس التربية والتعليم المحلية	مستوى العاملين والخدمات في النظام التربوي في المنطقة
مساءلة على مستوى المدرسة	مدير المدرسة	أولياء الأمور والمعلمين	برنامج المدرسة والانجازات
مساءلة على مستوى التحصيل	رؤساء الأقسام والشعب	لجنة مراقبة وتنسيق الخطط الدراسية	أداءات الطلبة الإجمالية
مساءلة على مستوى الصف	المعلم	الطلبة	أنشطة الطلبة

(lello, 1979:178 ليلو)

ومن خلال الجدول السابق يرى الباحث أن المساءلة موزعة على النظام التربوي بكل مستوياته بحيث يكون كل العاملين جزءاً من المساءلة ، وفي عام 2006 قامت دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث في غزة بتقسيم محافظات غزة إلى خمسة مناطق تعليمية منطقة الشمال ، ومنطقة غزة التعليمية، والمنطقة الوسطى التعليمية ، ومنطقة خانينونس ، ومنطقة رفح التعليمية ويرأس كل منطقة تعليمية مدير تعليم ثم أعادت الدائرة عام (2008) تقسيم المناطق بحيث أصبحت ثماني مناطق تعليمية وفي عام (2011-2012) أعيد تقسيم المناطق لتصبح إحدى عشر منطقة تعليمية :- مدينة غزة ثلاث مناطق ، ومنطقتان لكل من الوسطى ، و خانينونس ، ورفح ، وجباليا ، وذلك ليتسنى لدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث التواصل والتصدي للمشكلات وحلها ، وتقديم خدمات إشرافية متميزة ، والمتابعة والتقويم .

عاشراً : مكونات نظام المساءلة في العملية التربوية :-

لقد ظهر في الفترة الأخيرة وخصوصاً في العقدين الماضيين من القرن العشرين العديد من نظم ونماذج المساءلة التربوية ، وذلك في مناطق مختلفة من العالم ، ويمكن ملاحظة وجود عناصر بين تلك النظم أو النماذج وقد أشار Lashway لاشوي (2001) إلى أن مكونات المساءلة التربوية تركز على أربعة مكونات وهي كما يلي :-

- 1- معايير مصممة بعناية تحدد الأهداف التحصيلية .
- 2- تقييم منسجم مع تلك المعايير .
- 3- حوافز توفر مكافآت أو عقوبات تعتمد على النجاح في تحقيق المعايير .
- 4- تطور مهني يعزز المهارات الممارسة لتحقيق الأهداف . (Lashway, 2001:93)

(لاشوي)

وبذلك يمكن القول أن لاشوي (2001) نبه لأهمية الأهداف من خلال معايير واضحة تتوافق مع الأهداف ، ويتبعه تقييم ، وتقييم ومتابعة ما تحقق من تلك الأهداف والاحتفال بالنتائج بالتعزيز وتقديم المكافآت إضافة إلى العقوبات للمقصرين وإتاحة الفرصة لرفع كفايات العاملين وتطوير أدائهم المهني كعنصر أساسي من عناصر المساءلة .

أما العمري (2004) فقد أجمل عناصر مكونات المساءلة التربوية في العناصر الأربعة التالية:-

- 1- مجموعة الأهداف التربوية الواضحة والقابلة للقياس ولجميع المدارس التابعة للنظام ، وهذه الأهداف تركز على تحصيل الطلبة في مجالات المحتوى المختلفة للمناهج الدراسية مثل : اللغات ، والرياضيات والعلوم والتاريخ ، والدراسات الاجتماعية ويجب أن تشير الأهداف إلى ضرورة تحقيق مستويات إنجاز مرتفعة في تلك المجالات من قبل الطلبة .
- 2- مجموعة من المعايير التي تشير إلى وضع أداء الطالب الحالي فيما يتعلق بتلك الأهداف فبدون المعايير المحددة والواضحة فإن الأهداف لن تكون ذات فائدة بالنسبة لنظام المساءلة .
- 3- نظام الإخبار يخبر العاملين والمعلمين وأولياء الأمور والطلبة عن أداء المدارس ؛ لأن تحصيل الطالب الأكاديمي وقدرته يجب أن تكون حجر الزاوية في نظام المساءلة .

4- مجموعة من المكافآت التي تركز على التغيير الكلي في أداء المدرسة (العمري ،
2004 :45).

الحادي عشر : المساءلة و المحاسبة في النظام التربوي :-

تأتي المساءلة بمعنى المتابعة وتوضيح المواقف بمناقشة ما يجري بهدف تبادل الأفكار والآراء لإثراء الأداء ، والشكر والتقدير للتميز في الجهد والعطاء ، ولا ينظر للمساءلة على أنها تتم عند الإحساس والشعور بالتقصير في الأداء ، وكذلك تتم المساءلة ضمن إطار أفضل أداء بهدف الإفادة وتعزيز الأداء المتميز ، ويميز الباحث هذا النوع من المساءلة للمعلم المبدع لإظهار إبداعه وتعزيز حماسه وإشعاره بالتقدير والاحترام ، وتتمين دوره الفاعل والمتميز .
وأكد الطويل (1999) " أن المساءلة يتبعها أحياناً نوع من المحاسبة ، أي مناقشة الفرد على الكيفية التي مارس بها متطلبات دوره تجاه موقف محدد من ممارساته التي من المفترض أن يقوم بها وفق ما هو متفق عليه عند توليه متطلبات ومسؤوليات دوره أي أن شكلاً من أشكال المحاسبة يقع على متصل الثواب والعقاب " (الطويل :1999،232) .

ويرى الباحث أن المساءلة لتكون فاعلة ولها ثمارها يجب أن يتبعها نوع من المحاسبة تجاه ألوان التقصير والأخطاء المتعمدة ، والمساءلة وما يتلوها من محاسبة ليست أمر مزاجياً ، بل يجب أن يتم في إطار من الأهداف الواضحة والتي يستوعبها كل من المسائل والمساءلين والتي تقع ضمن صلاحياتهم .

والمساءلة يجب أن تكون تكوينية ومستمرة وختامية ، فلا يمكن الانتظار إلى مرحلة ما بعد إنجاز الفرد لعمله ، ضماناً لعدم حدوث أي تقصير أو إهدار للمال والجهد ، فالمساءلة عملية مصاحبة لمراحل الأداء التربوي بهدف تدعيم وتعزيز الأداء المميز والمبدع ، بالإضافة للسيطرة على الخلل قبل شيوعه واستفحاله وإجراء عمليات التصحيح والتصويب اللازمة ، فالمساءلة الفاعلة ليست الخطوة الأخيرة بل هي عملية ملازمة ومرافقة للعمل الإداري ولكل مرحلة من مراحل العمل هدفها التحقق والتأكد أن العمل يسير وفق الخطة المرسومة .

الثاني عشر :- المساءلة والمشاركة في النظام التربوي :-

إن المساءلة والمشاركة بعدان يشملهما مفهوم الديمقراطية ، وهي في جوهرها ومضمونها تشتمل المساءلة ، أما مفهوم المساءلة والمشاركة في النظام التربوي لم يحظيا بشمولية الاهتمام اللازم من المعنيين ، إذ ابتعدوا عن معايشة هذين المفهومين بشكلهما الشمولي ، وخاصة فيما يتعلق بالمساءلة أمام المجتمع المحلي وأولياء الأمور في هذه المجتمعات ، مما

جعل مخرجات النظام التربوي بعيدة بعض الشيء أو غير متفاعلة بالشكل اللازم مع احتياجات المجتمع ونظمه الاجتماعية المختلفة التي يفترض أن يكون النظام التربوي الرافد الأول لاحتياجاتها من القوى البشرية ، والمساءلة كغيرها من العمليات لا تنطلق من المطلق ، بل هي في جوهرها عمل تشاركي هدفه ضبط الأداء وصيانة النظام ، والمحافظة على جودة النتائج لأن المشكلة ليست الالتزام بحرفية المعيار بقدر ما تكمن من قناعات طرفي المساءلة بأهمية الدور الذي يمثلانه في النظام التربوي (الطويل ، 1999 : 235) .

وعليه يتمثل أهمية دور مدير المدرسة في ضرورة نشر ثقافة المساءلة بين العاملين من خلال التخطيط التشاركي ، وتنظيم العمل اليومي ، وتفويض المزيد من الصلاحيات التي تدعم التوجه الديمقراطي ، وتقديم التغذية الراجعة التحسينية ، وتنظيم برامج لرفع كفايات العاملين وفق حاجاتهم ، وتطوير منظومة قيمية وأخلاقية تعزز العمل المدرسي ، والتعاون المشترك في وضع معايير واضحة يلتزم الجميع بها لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة .

الثالث عشر - توظيف المساءلة الذكية في النظام التربوي :

الخلفية الفكرية :

في عام 2002 قدمت (أونورا أونيل) خمس محاضرات في الإذاعة البريطانية كان محورها الأساسي الثقة بالإنسان والثقة بالعاملين ولأول مرة تطرقت لما أسمته " المساءلة الذكية " في إطار انتقادها للأساليب الإدارية التفتيشية في المساءلة ووصفتها بالمساءلة ذات الأسنان الحادة وطرحت البديل بالمزيد من الاهتمام للحكم الجيد والتفويض الذاتي ووضع خصوصية لمهام المساءلة .

والحقيقة أن (أونيل) لم تضيف كثيراً إلا أن (تيري كروكس) أ. التربية بجامعة أوتاوا في نيوزيلاندا التقط هذا المفهوم الجديد ، وصاغ له ستة معايير ضمنها في ورقة قدمها في مؤتمر الرابطة الأمريكية للبحوث التربوية في شيكاغو عام 2003 ، Crooks,2003, <http://www.fairtest.org> Crooks Retrieved 15/12/2012)

وعرف طرخان (2005) المساءلة الذكية بأنها :- " نظام مهني إنساني لتقويم الأداء المؤسسي وتحسينه باستمرار ، قائم على الثقة بالعاملين ومعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم ، وعلى تعميق إحساسهم بالمسؤولية الذاتية والجماعية العالية تجاه عملهم وعلى تزويدهم بالتغذية الراجعة حيال أدائهم لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة (طرخان، 2005: 25) "

شروط حتى تتحقق المساءلة الذكية بفاعلية :

- 1- أن تحافظ المساءلة الذكية على الثقة وتعززها بين المشاركين الأساسيين في عملية المساءلة مع الانتباه أن الثقة المفرطة خطيرة .
 - 2- أن تجعل العاملين المساءلة الذكية ينخرطون في العمل وتوفر لهم إحساس قويا بالمسؤولية المهنية وتثير فيهم روح المبادرة من خلال المشاركة .
 - 3- أن تشجع المساءلة الذكية العاملين على الاستجابات العميقة والقيمة بدلاً من الاستجابات السطحية .
 - 4- أن تحسن المساءلة الذكية فهم العاملين للمعايير ومؤشرات الأداء .
 - 5- أن توفر المساءلة الذكية للعاملين تغذية راجعة فعالة وتعمق بصائرهم بالأداء وتدعم قراراتهم حول نقاط القوة ونقاط الضعف في العمل .
 - 6- أن تجعل المساءلة الذكية العاملين أكثر حماساً وأعلى دافعية في عملهم بعيداً عن الإحباط وفي عام (2008) أضافت دائرة التربية والتعليم الرئاسة العامة - عمان والتابعة للأونروا - اليونسكو ثلاثة معايير أخرى وذلك من خلال ورشات العمل مع مدراء مدارس الأونروا وتمثل فيما يلي :
- أ- أن تكون المساءلة الذكية قادرة على الاستمرار بذاتها باعتراف الجميع أنها مفيدة وتحسن الأداء .
- ب- أن تبني المساءلة الذكية فهماً مشتركاً للأهداف التي نعمل لتحقيقها وتشجع العمل الفردي اللازم لإنجازها .
- ج- أن تعمل المساءلة الذكية على توحيد الفهم المشترك للجودة لدى المهنيين في نطاق مسؤولياتهم (طرخان، 2008: 27) .
- ويرى الباحث أن مدير المدرسة كقائد تربوي يوظف المساءلة الذكية كنظام مهني يتطلب منه ممارسات عميقة بمنح العاملين الثقة التي يستحقونها ، وإشراك العاملين في التخطيط التشاركي ، وإشعار العاملين بالتقدم في أدائهم ، وامتداح الإنجاز الجيد ، وفتح قنوات التواصل ، والاستماع للعاملين ، وتقديم المكافآت ، وتوظيف النقد الإيجابي الموجه وإعطاء الصلاحيات في إطار واضح من المساءلة وتوفير كل الإمكانيات والموارد المتاحة لصالح العمل ولتحقيق أهداف المدرسة وجعل الخوف من العقاب جزءاً من إطار العمل .

ب. المحور الثاني -

الأداء المهني للمعلم :

يتناول هذا المحور دور المساءلة في تحسين الأداء المهني للمعلم ، وهنا نستعرض جوانب أداء المعلم في مجالات : التخطيط ، إدارة الصف ، التقويم ، الانضباط الوظيفي ، تحت البحث والدراسة العلمية .

ويُعد أداء المعلم حجر الزاوية لإحداث التغيير وتحقيق أهداف التعليم فهو المنفذ الميداني لسياسة برامج التربية والتعليم ، وأداء المعلم يمثل أداة التغيير نحو الأفضل.

المعنى اللغوي للأداء :

لفظ مشتق من الفعل (أدى) ويعني (أدى) الشيء : قام به وأدى الدين : قضاة ، - وأدى الصلاة : قام بها في وقتها ، - وأدى الشهادة : أدلى بها وأدى إليه الشيء : أوصله إليه و (تآدى) للأمر أخذ أدواته واستعد له (المعجم الوسيط : 10)

المعنى الاصطلاحي للأداء

عرف متولي (1997) فيعرف الأداء : " ما ينفذه المعلم في الدرس من خلال ربطه بالواقع الاجتماعي للطلاب وتوظيف طرائق تدريس ووسائل تعليمية مناسبة ، وربط المادة العلمية بحاجات الطلاب وتعميق تعلم الطلاب (متولي ، 1997 : 168) .

أما الخطيب وآخرون (2003) ف يعرف الأداء : بأنه مجموعة التدابير المتعددة التي تستخدم لتحقيق أهداف معينة (الخطيب وآخرون ، 2003 : 14) .

وأكدت الفتلاوي (2004) على : أن هناك مجموعة من الكفايات التعليمية المرتبطة بأداء المعلم القدرة على التخطيط والتدريس التي يتخذها المعلم قبل تنفيذ الدرس من أجل ضمان تحقيق الأهداف (الفتلاوي ، 2004 : 183) .

إن أداء المعلم مرتبط بالكفايات العلمية والمهارات الإدارية والأخلاقية التي ينبغي على المعلم أن يمتلكها للممارسة العملية والتطبيقية لتحقيق رسالة التعليم ومن هذه الكفايات التخطيط للدروس ، وإدارة الصف ، وتقويم أداء الطلبة ، والانضباط الوظيفي ، وسيكون عرضها على النحو التالي :

أولاً - التخطيط :

لقد حث القرآن الكريم على التخطيط والتدبير، والابتعاد عن العشوائية فقال تعالى في سورة الملك: "أَفَمَنْ يَمْشِي مُكَبِّاً عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴿٢٢﴾ (سورة الملك ، آية 22).

وفي سورة التوبة نبه القرآن أن التخطيط السليم يمثل أساس البناء ، في قوله تعالى : "أَفَمَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَن أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَانَهَارٍ بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ ۗ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ ﴿١٠٩﴾ (سورة التوبة ، آية 109) .

فالتخطيط مهمة رئيسة في العملية التربوية وسمة ملازمة للنجاح في العملية التعليمية فهو أسلوب ومنهج علمي لضمان انجاز الأهداف المنشودة .
وعرف مناصرة التخطيط بأنه : عملية منظمة وواعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة ، للوصول إلى أهداف معينة (مناصرة ، 2005 : 15) .
ويعرف التخطيط بأنه : مجموعة من التدابير التي تتخذ من أجل تحقيق هدف معين ، وهذا يعني أن الخطة غاية نريد الوصول إليها (عليجات ، 2007 : 20).
ونستخلص مما سبق بأن التخطيط هو : عملية فكرية منظمة تتطلب تصوراً للموقف وإعداد التدابير والوسائل واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد ممكن .
ومن ذلك نستنتج أن التخطيط المدرسي يتطلب :-

- 1- إعداد مسبق قبل تنفيذ الدرس .
- 2- توظيف المفاهيم السيكولوجية بكفاية .
- 3- إقامة علاقات إنسانية داخل المدرسة والمجتمع .
- 4- القدرة على القيادة وإدارة الصف .
- 5- القدرة على القيام بمتطلبات المهنة ومسؤولياتها القدرة على القيام بعملية التقويم .

• أهمية التخطيط الدراسي :-

أوضح الفتلاوي (2004) أهمية التخطيط الدراسي يتمثل في :-

- 1- يجنب المعلم الإرباك والعشوائية .
- 2- يساعد المعلم في توجيه العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة .
- 3- يوفر المزيد من الوقت والجهد وينظم العمل . (الفتلاوي ، 2004 : 51) .

وأضاف حلس (2008) أهمية التخطيط الدراسي في التالي :-

- 1- إعطاء المعلم الثقة لإمامه بالمحتوى العلمي وتجديده للأهداف التعليمية والإجراءات والأنشطة والوسائل اللازمة لتنفيذ الدرس .
- 2- التأكد من تحقيق الأهداف لكل درس بدقة .
- 3- اكتشاف جوانب الضعف في المحتوى والعمل على إثرائها .
- 4- زيادة فاعلية عملية التعليم والتعلم . (حلس ، 2008 : 249) .

ويرى الباحث أن هناك أهمية قصوى في جانب التخطيط الدراسي بالنسبة للمعلم فيجعله قادراً على تحقيق حاجات طلابه ومحققاً لذاته ، ومعزراً لدوره في تحقيق أهداف المنهاج ، مكتسباً احترام طلابه ومجتمعه ، وبذلك يكون المعلم بحاجة ماسة للتخطيط للتدريس للانتقال من العمل العشوائي إلى العمل المنظم ومن الارتجال إلى التدرج ، ومن عملية نقل المعلومات إلى بناء استراتيجيات معرفية ومهارية يتمكن من خلالها المتعلم من امتلاك ناصية البحث ، والاستقراء ، والاستنتاج ، والتفكير المتميز بعيداً عن التلقين والتحفيظ . وإن تهاون المعلم في تخطيط دروسه يضعه في موقف لا يحسد عليه من الارتباك والعشوائية ، وكذلك المعلم والمتعلم بحاجة ليكونا واضحين ماذا نريد أن نتعلم اليوم ؟ وما هي الخطوات التي نسير بها وصولاً لهذا الهدف ؟ وكيف سنبنى الجسر الذي يربط بين معارف الطالب الحالية والتعلم الجديد ؟ وكيف سنتحقق من إنجاز الأهداف التي نسعى إليها ؟ كل هذه التساؤلات تعد منطلقاً لبناء خطة التدريس .

• مبادئ التخطيط للتدريس :-

نجاح المعلم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة يتوقف بدرجة كبيرة على واقعية ودقة التخطيط ، والخطط التي ينفذها ، فالخطة التدريسية تمثل قاعدة ارتكاز ومحور انطلاق في العملية التربوية ، ومن تلك المبادئ :

1- الواقعية 2- الشمول 3- المرونة 4- سهولة التنفيذ 5- الاستمرارية 6- التنسيق 7 - المشاركة (الحاج محمد ، 2000: 153).

وأشار **عليجات (2007)** إلى مجموعة من المبادئ التي ينبغي للمعلم مراعاتها في عملية التخطيط وتتمثل في التالي :-

1- يجب أن توضع خطة التدريس في ضوء الأهداف التعليمية المحددة .

2- يجب أن ترتبط الخبرات والأنشطة التعليمية والوسائل بالأهداف التعليمية .

3- يجب أن ترتبط أساليب التقويم وإجراءاته بالأهداف .

4- ينبغي أن تراعي الخطة الفروق الفردية بين الطلاب .

5- ينبغي أن توضع في ضوء الإمكانيات المتاحة واستثمارها بأقصى طاقة .

6- ينبغي أن تتصف الخطة بالشمول لجميع عناصر الخطة . (عليجات ، 2007 : 37)

ويجد الباحث أن تلك المبادئ تمثل الجزء الأساسي الذي يتابعه مدير المدرسة في إعداد المعلمين بالإضافة للتوزيع الزمني اللازم لتحقيق كل هدف ، وكذلك التقويم التكويني اللازم لفحص ما تم انجازه على مدار الدرس ، ولا ننسى خطوات إغلاق الدرس المتمثلة في ثلاثة أسئلة هي :

أ- ماذا تعلمنا في هذا الدرس ؟ .

ب- ما هو النشاط البيئي التطبيقي ؟

ج- وماذا سنتعلم في الدرس القادم ؟

• **مستويات التخطيط الدراسي :-**

يمكن تقسيم التخطيط إلى ثلاثة مستويات :

1. التخطيط السنوي .

2. التخطيط الفصلي .

3. التخطيط اليومي .

و نستعرض مستويات التخطيط على النحو التالي :

1 - التخطيط السنوي :-

وهي خطة بعيدة المدى فيقوم المعلم بالاطلاع على المنهاج بشكل كامل وتفصيلي ، ويبدأ بتوزيع الأهداف ، والأنشطة وأساليب التقويم على مدار العام ، وهناك عناصر لهذه الخطة يمكن تلخيصها في التالي :-

- أ- الأهداف التعليمية ويضعها المعلم بعد الاطلاع على المنهاج وتحليل عناصره ليتمكن من تحديد الأهداف للمقرر بصورة كلية .
- ب- الأنشطة والوسائل والأساليب وطرق التدريس وتتضمن الخطة ما سيقدمه المعلم من خبرات تعليمية وطرق تدريس ووسائل تعليمية يحتاجها لتحقيق الأهداف .
- ت-أساليب التقويم وأدواته التي تستخدم لقياس مدى تحقق الأهداف .
- ث-الزمن المقترح للتنفيذ ويتم تحديده وفق أجندة التقويم المدرسي وما تحتاجه كل وحدة من حصص (عليما ت ، 2007 : 38) .

2- التخطيط الفصلي :

ويتمثل في بناء الخطة الفصلية وهي خطة متوسطة المدى يخطط بها المعلم لإنجاز أهداف لوحدات تعليمية خلال فصل دراسي محدد وتوزع الموضوعات على مدار الأسابيع الأربع للشهر، وتتضمن عناصرها نفس عناصر الخطة السنوية (أبو شملة، 2008 : 84) .

3- التخطيط اليومي :

وهو تخطيط قصير المدى يحتاج حصة واحدة أو عدد محدد جداً من الحصص ، ويحتاجها المعلم لإنجاز درس واحد ، ولقد حدد أبو الهيجا (2001) أهم عناصر الخطة اليومية المتمثلة في :

- أ- المعلومات الروتينية : الموضوع ، التاريخ ، الصف ، الحصة ، الشعبة ، عدد طلبة الصف.
- ب- الأهداف السلوكية وتكون وفق خصائص الهدف السلوكي الجيد وضمن تصنيف بلوم لمستويات الأهداف.

- ت- المتطلبات الأساسية ويتم فحصها بمجموعة من البنود الاختبارية.
- ث- الأنشطة والوسائل والأساليب .
- ج- العرض وإجراءات التنفيذ .
- ح- التقويم ويضم جانبين التقويم التكويني (المرحلي) والتقويم الختامي .
- خ- إغلاق الموقف التعليمي .
- د- التغذية الراجعة (أبو الهيجا ، 2001 : 74) .

ومما سبق يتضح أهمية متابعة مدير المدرسة للإعداد اليومي للمعلمين وفق عناصر التخطيط الجيد ، وذلك لدور التخطيط الدراسي في نجاح الموقف التعليمي وتحقيق الأهداف التي نسعى إليها ، وأن الضعف في التخطيط الدراسي لدى بعض المعلمين يعطي مدير المدرسة مؤشراً لضرورة رفع كفاياتهم ومساءلة المعلمين في التخطيط بمستوياته الثلاثة ، وتوظيف كل الإمكانيات لإنجاح هذه الخطط أما وإن تبين تقاعس بعض المعلمين في بناء تلك الخطط بحجج واهية تضع مدير المدرسة أمام مسؤولياته في مساءلة المعلمين بطريقة إيجابية وفاعلة ، وفي مدارس وكالة الغوث بغزة يتم متابعة إعداد الدروس للمعلمين بنظام محدد أسبوعياً مع تزويد المعلمين بملاحظات تحسينية مع رصد تلك المراجعات وبشكل مستمر في السجل التراكمي للمعلم .

ثانياً - مجال إدارة الصف :

الإدارة الصفية مُركب فني وعلمي فمن الناحية الفنية يعتمد على شخصية المعلم وأساليبه في التعامل مع الطلبة ، وهو علم له نظرياته وقوانينه وإجراءاته التي تمكن المعلم من النجاح في عملية التعليم والتعلم .

• مفهوم الإدارة الصفية :

تعرف الإدارة الصفية بأنها : " عملية توجيه وقيادة الجهود التي يبذلها المعلم والطلبة في غرفة الصف وأنماط السلوك المتصلة بها ، باتجاه توفير المناخ اللازم لبلوغ الأهداف التعليمية المخططة ، من خلال تحديد الأدوار التي يؤديها المعلم ، وتلك التي يقوم بها التلاميذ وتنظيم المواد ، والتجهيزات التعليمية بشكل ييسر عملية التعليم والتعلم بأقصى قدرات للمتعلمين .

(بلقيس ، 1999 : 8) .

كما عرف نبهان (2008) الإدارة الصفية بأنها :- مجموعة الممارسات التي يؤديها المعلم أثناء تواجده داخل حجرة الدراسة ، وهي علم له أسسه وقواعده (نبهان ، 2008 :79) .

ويجد الباحث أن الإدارة الصفية تتمثل في :- قدرة المعلم على تنظيم البيئة المادية بما تمثله من وسائل تعليمية وتجهيزات ، والبيئة النفسية ، والاجتماعية للطلبة مما يدفع لتحقيق تعلم فعال ويحقق التفاعل الايجابي بين جميع عناصر العملية التعليمية .

• الإدارة الصفية وضبط الصف :

هناك تداخل واضح بين مفهومي إدارة الصف والضبط الصفى فالإدارة الصفية تشير إلى :- مجموعة الإجراءات التنظيمية المصممة لتسهيل عمليتي التعليم والتعلم وتوجيه الطاقات نحو تحقيق أهداف محددة (كريم وآخرون ،1995 :23) .

أما الضبط الصفى فهو "ردود أفعال المعلم حيال سلوك يقوم به التلاميذ ، والإجراءات التي يقوم بها المعلم لعلاج سلوكيات الطلبة " (الحريري ،2010 :30)

ولذلك فإن المعلم الناجح عليه إرساء مجموعة من القواعد لتحقيق إدارة صفية وانضباط صفى فاعل يتحقق من خلال مجموعة من الخطوات تتلخص في :-

- 1- التخطيط الجيد بخطة متسلسلة في إطار زمني محدد .
- 2- الاتفاق مع الطلاب على منظومة سلوك تحقق قواعد النظام والانضباط .
- 3- المشاركة الفاعلة للطلاب في الأنشطة التعليمية التعليمية .
- 4- تنظيم العمل الصفى من خلال توزيع المهام والمسؤوليات .
- 5- توظيف ألوان التعزيز الايجابي والسلبى بفاعلية .
- 6- حسن التواصل مع أولياء الأمور لمشاركتهم في تعديل السلوك الغير مرغوب فيه .

• عناصر الإدارة الصفية :

تشمل إدارة الصف على مجموعة من العناصر أهمها :-

- 1- الزمان : يعتبر الزمن عاملاً أساسياً فهو الوسط الناقل الذي تتم من خلاله جميع إجراءات وعمليات إدارة الصف .
- 2- المكان : وتتمثل بحجرة الدراسة بموقعها وأثاثها وبيئتها الصحية والنفسية وتشمل جميع الأماكن التي يتواجد بها الطلاب كالمختبرات والساحات ، والمكتبة .
- 3- العاملون : يضم الطلاب أنفسهم كمحور للعملية التعليمية ، والمعلم المحرك الأساسي والموجه والميسر للعملية التعليمية .

4- المواد والتجهيزات التعليمية : وتشمل ما يمكن للمعلم من توظيفه من مواد ووسائل وأجهزة تحقق الأهداف المحددة (قطامي ، وقطامي، 2002 :46) .

• أهمية الإدارة الصفية :

تستند الإدارة الصفية الفاعلة على التفاعل الصفّي الذي يحترم إيجابية المتعلم وقدراته ، وتخلص المعلم من آفة التلقين وتجعل المعلم والمتعلم كطرفي دولا يدور من الحركة المزدوجة وتساعد الإدارة الصفية الناجحة في :

1- تحقيق التواصل وتبادل الآراء ونقل الأفكار بين الطلبة أنفسهم مما يرفع مستوياتهم الفكرية.

2- جعل الصف بيئة صحية للتعلم والحيوية والنشاط وبناء الشخصية المستقلة .

3- ترفع من دور المعلم ليصبح قائداً وموجهاً ومرشداً ومدرّباً .

4- تبني اتجاهات إيجابية نحو الجماعة والأفراد والمجتمع .

5- تضع كل من المعلم والمتعلم أمام مسؤولياته وواجباته (قطامي ، آخرون ، 2008 ، 696) .

• الأسباب الرئيسة للمشكلات الصفية :

قد يلجأ المعلم إلى حل مشكلةٍ ما فيواجه في الحال بالضوضاء والهرج ، والمرج وتخطف هذه الأجواء وقت الحصة، فالتلاميذ الذين يثيرون المشاكل غالباً يقاومون الإدارة الصفية والأجواء المنضبطة ، وقد يعود ذلك لمجموعة من الأسباب منها :

صعوبة المنهاج ، وجود مشكلات تعلم ، البيئة الصفية واكتظاظ الصف ، طريقة التدريس ، أو ضعف شخصية المعلم ، أو ضعف التواصل بين المعلم والمتعلمين ، وقلة التعاون بين المعلمين وقد تكون لسوء أخلاق بعض الطلاب .

ويمكن للمعلم حل الكثير من المشاكل باستخدام مجموعة من الخطوات :-

1- **المراجعة الشخصية** : بحيث يتأمل المعلم تصرفاته ذاتياً ويراجع نفسه ويكتشف نقاط القوة والضعف في أسلوبه .

2- **توضيح الأمر** : المعلم بنفسه يمكنه تحديد أنواع السلوك التي يراها مخرجا بالنظام ويحدد كيف سأواجه ذلك .

3- **التخطيط لاتخاذ موقف** : من خلال مراجعة الأدبيات واستحضار الكثير من الأفكار واستشارة ذوي الخبرة .

- 4- **حسن التصرف** : بالحلم والصبر والأناة يتعود المعلم على مواجهة مشاكله بنفسه بعيداً عن العنف .
- 5- **المناقشة الصفية** : مشاركة الطلاب في وضع الأنظمة والقوانين التي تساهم في الانضباط الصفى والمدرسي ، ويذكرهم المعلم بين الفينة والأخرى بتلك القوانين .
- 6- **استخدام التعبيرات** : توظيف التعبيرات والإيحاءات غير اللفظية مع الطالب الذي يصدر عنه سلوكا غير مرغوب فيه (الحريري ، 2010: 88) .

ثالثاً- مجال التقويم :

يحظى التقويم التربوي بالأهمية البالغة في المنظومة التربوية لما يحققه من وظائف وغايات ، وعرف **علام (2003)** التقويم بأنه :- عملية منظمة لمعرفة ما مدى تحقق الأهداف التربوية ويضم هذا التعريف جانبان الأول التقويم عملية منظمة أي مخططة ومضبوطة والثاني أن التقويم يؤكد وجود الأهداف التربوية التي نسعى للكشف عن مدى تحققها من خلال جمع وتحليل وتفسير المعلومات (علام ، 2003 : 41) .

وتعرفه **مجيد (2011)** "أنه الحكم الكيفي الوصفي على الدرجة ممثلاً في التقدير النوعي للأداء وهذا الحكم يفيد في اتخاذ قرار معين بشأن الدرجة أو اقتراح إجراء مناسب له (مجيد ، 2011: 25)

ومما سبق نجد أن التقويم : عملية منظمة تشخيصية علاجية مستمرة لإصدار حكم حول مدى تحقق الأهداف في ضوء معايير محددة يتم من خلالها تحديد جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لعلاجها .

• أهداف التقويم التربوي : يرى الخطيب وآخرون (2003) أن أهداف التقويم تتمثل في

- 1- التأكد من مدى ما تحقق من الأهداف.
- 2- الاستفادة من معطيات التغذية الراجعة لتصحيح وتصويب المسار .
- 3- العمل على تعديل الخطط وتحديد أسباب القصور في تحقيق الأهداف .
- 4- زيادة دافعية المعلم والمتعلم لشعوره بالإنجاز لما حققه (الخطيب ، وآخرون ، 2003: 233).

5- الحصول على معلومات عن أداء الطلبة من أجل التعديل والتغيير والتطوير .

6- اتخاذ قرارات تتعلق بالمنهاج إثراءً وتطويراً (عفانة ، 1996: 256).

• مبادئ التقويم التربوي :

- 1- التقويم التربوي عملية شاملة تتناول جميع جوانب العملية التعليمية المعرفية والأدائية والوجدانية والقيمية .
- 2- الارتباط بالأهداف بحيث ينطلق من أهداف محددة (فالوحي ، 1997 : 193).
- 3- التقويم التربوي عملية تعاونية يشارك في عملية التقويم المعلم والمتعلم وكل المعنيين
- 4- تنوع أدوات التقويم لم تعد الاختبارات التحريرية هي الأداة الوحيدة للتقويم إنما يتم اختيار أداة التقويم وفق الهدف الذي نسعى للكشف عنه .
- 5- التقويم عملية مستمرة وتراكمية تبدأ مع بداية الموقف التعليمي ويتدرج التقويم التكويني حتى يصل للتقويم الختامي .
- 6- التقويم وسيلة وليست غاية نسعى من خلالها الوصول إلى قرارات تربوية تتعلق بتحسين المستوى التحصيلي والعملية التعليمية ككل (عبيدات ، 2000 : 66-72).
- 7- التكامل والتعاون بين جميع المعنيين بالعملية التربوية .
- 8- أن يكون التقويم اقتصادياً في النفقات والتكلفة والوقت والجهد .
- 9- ألا يكون التقويم نوعاً من العقاب . (ملحم ، 2005 ، 43)

• أنماط التقويم التربوي :

يصنف التقويم وفق الغرض الذي يسعى لتحقيقه وفق الأنماط التالية :

- أ- **التقويم المبدئي (التشخيصي)** ويستخدم في بداية تدريس وحدة معينة أو برنامج محدد وذلك بهدف التعرف على الخبرات السابقة التي يمتلكها المتعلم ونحتاجها للبناء عليها وكذلك تحديد فاعلية عملية التعليم والتعلم في ضوء مقارنة الأداء القبلي والبعدي
- ب- **التقويم التكويني** : وهي العملية المصاحبة لعملية التعليم والتعلم وتهدف لتزويد المتعلم بتغذية راجعة تحسينية ومستمرة تصوب المسار أولاً بأول .
- ج- **التقويم الختامي** : ويستخدم في نهاية مقرر أو نهاية وحدة تدريسية بهدف التأكد من مدى تحقق الأهداف وقياس نواتج التعلم (الباز ، الفرحتي، 2008 : 23) .
- د- **التقويم التبعي** : ويجري هذا التقويم بعد الانتهاء من تنفيذ المنهاج أو البرنامج وبعد فترة من التقويم النهائي من أجل معرفة الآثار البعيدة له (ملحم ، 2005 : 47)

ونستنتج مما سبق الدور المهم لمدير المدرسة في مساعلة المعلمين في تقويم أداء الطلبة كماً وكيفاً وفق الأهداف المخططة بحيث يوظف المعلمون استراتيجيات متنوعة تنسم بالدقة والموضوعية وإعلام الطلبة وأولياء الأمور بنتائج التقويم بصورة دورية ووضع صورة محددة وواضحة لكل طالب بما حققه وما أنجزه ، وإن أي تهاون أو تراخي في تنفيذ التقويم يدفع مدير المدرسة لمساءلة المعلم ليقدم تفسيراً ويصحح ذلك التقصير ويجعل المعلم يحلل نتائج الاختبارات لطلبته ليستفيد من معطيات التغذية الراجعة ويقارن نتائج طلبته مع أقرانهم في المدرسة والمدارس الأخرى ليحدد موقعه بين تلك النتائج والسعي لتحقيق تحسناً في أداء الطلبة في الجوانب التحصيلية والمهارية ، والأخلاقية

ونحن في عصر التكنولوجيا يجب أن يتعدى التقويم الجوانب التحصيلية للطلبة لينطلق نحو آفاق أوسع وأرحب من القدرة على توظيف المعلومات والوصول لحل المشكلات وتوظيف الأدوات التكنولوجية والارتقاء بالجانب الإبداعي ليخلق بعيداً نحو توقعات مرتفعة ، وأن يوظف المعلم استراتيجيات متنوعة في تقويم أداء طلبته من الملاحظة والاختبارات بأنواعها المتعددة ، والبحث ، وملف انجاز الطالب ، ومدى المشاركة الفاعلة في الأنشطة المتعددة ، وتواصل الطالب مع زملائه ومع المعلمين .

رابعاً : الانضباط الوظيفي :-

لقد حث الإسلام وفي مواضع عديدة على الانضباط ففي سورة الكهف قال تعالى " قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا ﴿١٢٦﴾ الَّذِينَ ضَلَّ سَعِيَّهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ مُحْسِنُونَ صُنْعًا ﴿١٢٧﴾ أُولَئِكَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِعَايَتِ رَبِّهِمْ وَلِقَائِهِمْ فَحَبِطَتْ أَعْمَالُهُمْ فَلَا نُقِيمُ لَهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَزَنًا ﴿١٢٨﴾ (سورة الكهف ، آية 103-105)

وفي سورة التوبة حث عز وجل المسلم على الانضباط في قوله تعالى :-
"وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ (سورة التوبة ، آية 105)

وفي سورة النجم وجه عز وجل المسلم للعمل والسعي وبمراقبة من الله في قوله تعالى :-

"أَلَّا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ﴿٣٨﴾ وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنْ سَعَاهُ سَوْفَ يَرَىٰ ﴿٤٠﴾ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ ﴿٤١﴾ وَأَنَّ إِلَىٰ رَبِّكَ الْمُنْتَهَىٰ ﴿٤٢﴾" (سورة النجم، آية 38-43)

أ- مفهوم الانضباط :

الانضباط لغةً :

من ضبط : ضبطه ضبطاً (حفظه بالحزم حفظاً بليغاً) ، وكذلك (أحكمه وأتقنه) ، وضبط البلاد (قام بأمرها قيماً ليس فيه نقص) ، وانضبط (مطاوع ضبط) (المعجم الوسيط ، د.ت:ص553) .

الانضباط في الاصطلاح :

يأتي مفهوم الانضباط في الاصطلاح بمعانٍ متعددة منها توجيه السلوك ، قواعد للسلوك ، ضبط النفس ، تدريب على اتباع الصحيح ، تهذيب التصرفات ، فرع من فروع المعرفة (حسني ، 2012: 4) .

ويمكن تعريف الانضباط الوظيفي : هو التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها ، وبمعنى آخر وجود قواعد ولوائح محددة مسبقاً يجب على الموظف أن يلتزم بها.

ب - مفهوم الانضباط الذاتي :

يعرف الانضباط الذاتي على أنه ضبط النفس والسيطرة عليها ، والقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة بغض النظر عن العواطف والمشاعر ، والانضباط الذاتي هو أحد أهم أدوات التنمية الشخصية المتوفرة لدى الشخص والتي تساعد على القيام بأشياء كثيرة جيدة والتخلي في نفس الوقت عن أشياء وعادات أخرى سيئة .

(الحكمي ، 2011 مقالات 2012/12/12 <http://www.tatweer.edu>).

فالانضباط الذاتي يشير إلى التدريب الذي يعطيه الشخص لنفسه لإنجاز مهمة معينة ، أو لتبني نمط معين من السلوك مثل حرمان النفس من المتعة الباهظة من أجل إنجاز متطلبات أكثر للفعل الخيري ، و هو التأكيد على قوة الإرادة على قاعدة المزيد من الرغبات ، وعادة ما يفهم أن يكون مرادفاً لـ(السيطرة على النفس) .

" والانضباط الذاتي ينطوي على التصرف وفقاً للعقل بدلاً من العاطفة التي تشعر بها في لحظه ما. وغالباً ما ينطوي الانضباط الذاتي على التضحية بالمتعة و الإثارة الناتج عن اللحظة بدلاً من تلك الناتجة عن الأشياء المهمة في الحياة. ويمكن اعتبار الانضباط الذاتي هو نوع من

التدريب الانتقائي، وخلق عادات جديدة من الفكر والعمل، وخطاب نحو تحسين نفسك للوصول إلى الأهداف و الالتزام بالقيم. لذلك الانضباط الذاتي هو الدافع القوي لتحقيق الذات".

(عزت ، وآخرون ، 2004 : 15)

مما سبق نستنتج أن الانضباط الذاتي نابع من أن الانضباط بمفهومه العام هو التزام المعلم بالقواعد المنظمة للسلوك ، ويتمثل في شعور داخلي ينبئ عن سلوك ايجابي مميز يلتزم به المعلم مع ذاته عن قناعة دون تكلف وذلك وفق حدود وضوابط لا تخرج عن القواعد المنظمة لذلك السلوك ، ويعد الانضباط الذاتي الركيزة الأساسية للسير نحو النجاح وفي مجال الإدارة المدرسية ينبع الانضباط من تنظيم مدرسي فعال بتنسيق المهام الإدارية ، والفنية ضمن تفاعل إنساني وبمشاركة فاعلة من العاملين ، والمعلم المنضبط ذاتياً يمتلك مجموعة من الصفات متقائل لا ييأس، ومحب لعمله ومدرك للمسؤولية الملقاة على عاتقه، ولا يستسلم للظروف مهما كانت وله قدرة فائقة على التحمل، لا يقترب إليه الضجر ولا يسمح للملل أن يتسرب إلى نفسه صاحب إرادة وعزيمة وهمة لا يتردد في أداء ما يكلف به من أعمال ، ولا يعمل بدافع الرياء ، ويعتز بكرامته لا يسمح لأي إنسان مهما كان أن يخدش كرامته نتيجة اتهامه بالتقصير وهنا يأتي دور مدير المدرسة في نشر ثقافة الانضباط الوظيفي كونه قدوة في جميع تصرفاته ولا يتردد في وضع الانضباط الوظيفي في سلم أولوياته بالمتابعة والمساءلة لجميع المعلمين .

ج- الإدارة المدرسية والانضباط :

ويشكل الانضباط المدرسي مرتكز أساسي في العملية التربوية، وأساس نجاحها وتحقيق أهدافها، ولا يقتصر دور الانضباط على إسهامه في الرفع من مستوى الطالب، بل يتعدى ذلك إلى تحقيقه أحد الأهداف التربوية السامية وهو الإسهام في نمو الطالب خلقياً واجتماعياً و الذي لا يمكن أن يتحقق في مؤسسات تربوية غير منضبطة.

وللإدارة المدرسية دور الرئيس في تحقيق الانضباط المدرسي بين المعلمين والطلبة ويركز الباحث في هذه الدراسة على الانضباط الوظيفي للمعلمين ، وأوضح **عليمات (2007)** مجموعة الشروط التالية لتحقيق النظام والانضباط بين العاملين :

1- الالتزام بوحدة الأمر كمطلب أساسي في النظم الإدارية وعدم تداخل الصلاحيات والمسؤوليات .

2- أن تتسم القرارات المتخذة في هذا المجال بالعدالة في ضوء فلسفة النظام التربوي .

3- الاعتقاد الفكري بأن كافة مظاهر النظام والانضباط موضوعة للإسهام في تحقيق أهداف المدرسة .

4- الانفتاح المؤسسي بالتواصل الفعال وتحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة والعدل (علميات 2007: 52) .

د- أهم المشكلات الانضباطية التي تواجه الإدارة المدرسية التي توجب المساءلة :

تواجه الإدارة المدرسية العديد من المشكلات الانضباطية والتي قد تكون في الغالب عارضة أو ناتجة عن سوء تصرف نستعرض مجموعة منها:

1- **التراخي وعدم الإخلاص في العمل** : التراخي وعدم الإخلاص في العمل وغياب التفاني في أداء الواجبات الموكلة للمعلم سواء من حيث الوقت ، أو الدقة وسرعة الانجاز مما ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المدرسة ، ويضع الإدارة المدرسية في مواقف لا تحسد عليها أمام الإدارة العليا والمجتمع المحلي .

2- **الفساد المالي** : ويقصد به عدم إتباع التعليمات والأنظمة والقوانين المرتبطة بالأموال المالية فيحظر في مدارس وكالة الغوث جمع التبرعات من الطلبة وقد يقع أحد المعلمين بهذه المشكلة لأعراض شخصية .

3- **التمييز** : من حيث اللون أو الجنس أو صلة القرابة أو غيره .

4- **الإخلال بثقة أولياء الأمور** : والمتأثرين بالخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة وعدم صيانة خصوصيات الطلاب وحماية أسرارهم أو تسريب معلومات ذات علاقة بالعاملين أو الطلاب ينزع الثقة بين المعلم والطلاب وأولياء الأمور .

5- **العنف اللفظي والجسدي** : ويقصد به استخدام المعلم للألفاظ الغير مقبولة وتوجيه الإهانات اللفظية التي تتجاوز حد التأديب ويصل ذروة العنف استخدام الضرب على الجسد كالأيدي والأرجل وإيقاع الأذى على الطالب .

6- **التحرش الجنسي** : ويقصد به مجمل التصرفات التي تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل سواء بالألفاظ المخلة أو التعبيرات .

7- **تشويه الاتصالات** : نقل المعلومات الكاذبة والإشاعات التي تلحق الضرر بالمدرسة والعاملين (السعود ، 2011: 273-278) .

المرتكزات لسياسة الانضباط :-

وقد وضعت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2010) مجموعة من المرتكزات لسياسة الانضباط تستند هذه المرتكزات الأساسية إلى قانون التعليم العام وقانون الطفل الفلسطيني والإرشادات والتعليمات الصادرة عن الوزارة والتي تضمن للطفل حق الحماية وحق التعلم في بيئة آمنة ومحفزة بعيدا عن الخوف والترهيب، وللمعلم حق العمل في ظروف آمنة بحيث تراعى المرتكزات المحاور التالية :

- 1- النظر إلى سياسة الانضباط والحد من العنف في المدارس الفلسطينية على أنها تعمل على تحقيق حماية الطفل باعتباره حقاً أساسياً من حقوقه التي يكفلها القانون الفلسطيني والقوانين العالمية.
- 2- النظر إلى سياسة الحد من العنف وتعزيز الانضباط المدرسي في المدارس على أنها وسيلة وشرط لازم لتحقيق التعلم الفعال.
- 3- عملية توفير وتطوير نظام مدرسي فعال هي مسؤولية كل من له علاقة بالعملية التربوية التعليمية.
- 4- تحقيق الانضباط والنظام المدرسي يتطلب تنفيذ إجراءات نمائية وقائية علاجية للحد من مشاكل العنف في إطار اجتماعي تشاركي تعاوني.
- 5- الاهتمام بإنسانية الطلبة وحقهم في الحياة والنمو والتعلم والاحترام.
- 6- مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة والطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- 7- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ظهور المشكلات السلوكية في المدرسة يعد متطلباً أساسياً لمعالجة هذه المشكلات والتقليل من آثارها.
- 8- الإعلان الواضح عن سياسة الانضباط والحد من العنف في المدارس الفلسطينية للطلبة والأهالي وجميع من لهم علاقة قبل تنفيذ أية إجراءات.
- 9- التدريب المستمر حول سياسة الانضباط والحد من العنف في المدارس الفلسطينية وإدراجه ضمن تدريب تأهيل المعلمين.
- 10- يحق لمدير المدرسة في حالات الخطر المُحدق التي تهدد حياة أعضاء المجتمع المدرسي اتخاذ الإجراء الذي يراه مناسباً أو إبلاغ جهاز الشرطة للتدخل السريع و أية جهات ذات علاقة .
- 11- هذه السياسة تخضع للمراجعة والتعديل دورياً وفق الاحتياجات والظروف السائدة.
- 12- هذه السياسة تتطلب أن تكون المدرسة بيئة جاذبة صديقة للطفل وتوفر برامج توعية وإرشاد للطلبة والعاملين في المدرسة.
- 13- ضرورة التركيز على التكامل ما بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي.
- 14- تكامل الأدوار مع الوزارات والمؤسسات ذات العلاقة .
- 15- تركز هذه السياسة على الالتزام بالقيم والمبادئ الدينية .
- 16- لا يجوز لعضو مجلس النظام المدرسي أن يكون له علاقة مباشرة مع الطالب صاحب المشكلة قيد البحث.
- 17- يجب أن يتم تنفيذ السياسة من خلال رفع الوعي حول دور المؤسسة كمؤثر اجتماعي وحول منهجية تطبيق ومحتوى السياسة، وهذا يتطلب وجود رؤية واضحة تحدد هوية

المدرسة مع استراتيجيات محددة، وتكون رؤية المدرسة منبثقة من رؤية التعليم في فلسطين.

18- الاهتمام بمحفزات السلوك الإيجابي، على سبيل المثال:

- أ- إعطاء جائزة على مستوى الوطن " للمدارس الخالية من العنف " .
- ب- تفعيل وإنشاء البرلمانات المدرسية .
- ت- تشكيل لجان حل النزاعات والوساطة الطلابية على مستوى المدارس من قبل الطلبة أنفسهم .
- ث- تشكيل لجان مفاوضات يشارك فيها الطلبة .
- ج- توجيه الأقران والدعم والمساندة من قبل الطلبة (من طفل إلى طفل)، لمساعدة الطلبة الأصغر في المدارس أو لعمل مشاريع إنتاجية في المدارس (ثابت ، وآخرون ، 2010: 6) .

المخالفات والإجراءات للعاملين في المدرسة :

كلنا يتطلع إلى مستقبل واعد وأفضل من خلال بناء أجيال المستقبل، ولكن توجد مخالفات يتسبب فيها بعض العاملين في المدرسة ، تعيق تنفيذ تلك التطلعات المستقبلية الواعدة ، ومن هذه المخالفات ما يلي:

المخالفات	الإجراءات والعقوبات
1- التلطف بألفاظ غير لائقة.	1- يتم إعطاء تنبيه شفوي من مدير المدرسة ويوثق ذلك في ملف المعلم/ة، وإذا تكررت المخالفة يعطي تنبيهاً خطياً ويحفظ في ملف المعلم.
2- استخدام الجوال في الغرف الصفية.	2- إذا تكررت المخالفة يحول إلى مجلس النظام في المديرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بما لا يتعارض مع أحكام قانون الخدمة المدنية.
3- التمييز بين الطلبة وعدم العدالة.	أ- في حال ارتكاب المخالفة رقم 5 تنفذ نفس الإجراءات السابقة مع التعويض عن الضرر مادياً والاعتذار أمام العاملين.
4- التدخين داخل الغرف الصفية والممرات وساحات المدرسة	ب- يحق لمجلس النظام تنفيذ الإجراء الذي
5- الاعتداء على ممتلكات المدرسة وممتلكات الأشخاص بالسرقة أو التخريب.	
6- مخالفة القيم الدينية والمجتمعية.	
7- إثارة النزعات الدينية أو السياسية أو العائلية.	
8- حمل أو استخدام الأدوات الحادة والأسلحة النارية.	
9- العنف الجسدي (الاعتداء بالضرب على الطلبة أو الأشخاص داخل المدرسة	

<p>يراه مناسباً تجاه بعض المخالفات بدون التدرج في الإجراءات.</p> <p>ت- يتم إيقافه عن العمل وتحويله إلى مجلس النظام في المديرية لاتخاذ الإجراءات والعقوبات المناسبة بما لا يتعارض مع أحكام قانون الخدمة المدنية.</p>	<p>الآخرين في المدرسة).</p> <p>10- واستخدام أدوات للضرب مثل العصا والخرطوم وغيرها.</p> <p>11- تسريب الامتحانات للطلبة.</p> <p>12- تسهيل عملية الغش.</p> <p>13- التزوير في المستندات الرسمية</p> <p>14- التحرش الجنسي أو الاعتداء الجنسي.</p> <p>15- الترويج لمواد مضرّة كالمخدرات أو مواد تتنافى مع</p>
---	--

ففي حال ارتكاب مدير المدرسة لأي من المخالفات السابقة، يحق لأي معلم تقديم شكوى لمجلس النظام في المديرية لاتخاذ الإجراءات وفق درجة المخالفة (ثابت ، وآخرون ، 2010: 17).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

المحور الأول - الدراسات المتعلقة بالمساءلة التربوية

أ- الدراسات العربية

ب- الدراسات الأجنبية

المحور الثاني - الدراسات المتعلقة بأداء المعلمين

أ- الدراسات العربية .

ب- الدراسات الأجنبية .

التعقيب العام على الدراسات السابقة .

الفصل الثالث الدراسات السابقة

المحور الأول - الدراسات المتعلقة بالمساءلة التربوية:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع المساءلة التربوية والأداء المهني للمعلمين ، والاطلاع على الأدب التربوي ، ويتم استعراض الدراسات السابقة على النحو التالي :

أولاً - الدراسات المتعلقة بالمحور الأول وسوف تنقسم إلى :

أ- الدراسات العربية .

ب-الدراسات الأجنبية .

ثانياً - الدراسات المتعلقة بالمحور الثاني وسوف تنقسم إلى :

أ- الدراسات العربية .

ب-الدراسات الأجنبية .

كما سيتم استعراضها بالترتيب من الأحدث فالأقدم ، وذلك كما يلي :

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمحور الأول - المساءلة التربوية :

أ. الدراسات العربية :

1- دراسة حويل (2012) بعنوان : واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة

والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وأعدت استبانة لجمع المعلومات ،وتكونت عينة الدراسة من جميع مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة والبالغ عددهم (91) مديراً وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

أ-وجود واقع عالٍ للمساءلة التربوية والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في الضفة من وجهة نظر المديرين .

ب- وجود ارتباط عالٍ بين متوسطي المساءلة والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في الضفة من وجهة نظر المديرين .

2- دراسة النباتي (2011) بعنوان : درجة ممارسة القيادات الإدارية لمجالات المساءلة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية لمجالات المساءلة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، واستعانت بالاستبانة في جمع المعلومات ، وتكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الإدارية في جامعة أم القرى البالغ عددهم (213) موظفاً وموظفة ، وخلصت الدراسة لنتائج أهمها:

أ- ممارسة المساءلة من قبل القيادات الإدارية في جامعة أم القرى بمكة عالية في مجالات الدراسة .

ب- درجة معوقات المساءلة كانت متوسطة وتتمثل في غموض الوصف الوظيفي للموظف

ج- توجد فرق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المساءلة لصالح الذكور ولصالح المؤهلات العليا (ماجستير ودكتوراه) .

3 - دراسة أبو حشيش (2010) بعنوان : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة .

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وقد بلغت عينة الدراسة (212) معلم ومعلمة يعملون في مديرية غرب غزة ، وكانت أبرز نتائج الدراسة :

أ- أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه معلمهم من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة في بعديها الإداري والفني، كما حصل الجانب الفني على المرتبة الأولى .

ب - عدم وجود فروق في استجابات المعلمين والمعلمات في درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاههم تعزى إلى متغير الجنس والتخصص وسنوات الخدمة .

4 - دراسة سمير (2008) بعنوان : واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية .

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ، وكذلك التعرف إلى الاختلاف في درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والتخصص وموقع المدرسة ومستوى المدرسة ، وقد تكون مجتمع وعينة الدراسة من مديري المدارس ومديراتها في الخليل وبيت لحم والبالغ عددهم (145) ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي . وقامت الباحثة ببناء استبانة تكونت من (66) فقرة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين لمجال " واقع ممارسات المساءلة الإدارية بدرجة مرتفعة.
- ب- لعدم وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (المديرية ، ومستوى المدرسة ، وموقع المدرسة، وجنس المدير، والمؤهل العلمي للمدير، وتخصصه، وخبرته الإدارية).

5 - دراسة العتيبي (2008) بعنوان : أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية .

هدفت الدراسة الكشف عن أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (276) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك سعود، وقد وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أ- إن درجة المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية السعودية كانت مرتفعة.
- ب- إن مستوى فاعلية الجامعات الحكومية السعودية كان مرتفعاً.
- ج- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية : (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة) في فاعلية الجامعات الحكومية السعودية .

6 - دراسة العجمي (2008) بعنوان : درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية، وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها .

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية، وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها ، وكذلك التعرف إلى الاختلاف في درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث ببناء استبانة تكونت من (51) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- هناك تقبل متوسط من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت للمساءلة التربوية.

ب- هناك فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس (لصالح الذكور، ولصالح المتغير العلمي ماجستير وما فوق، ولعدد سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر) على درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.

ج- هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وتطبيقهم لها.

7 - دراسة المدني (2007) بعنوان : درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقاتهما .

هدفت الدراسة الكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقاتهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري إدارات التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (81) مديراً ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية تبعاً لمتغيري (سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي).

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) وكانت لصالح حملة البكالوريوس.

ج- وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية (الأداء والانضباط والجوانب الشخصية) منفردة مع بعضها البعض ومجموعة ككل.

8 - دراسة الحمود (2007) بعنوان : بناء أنموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة

هدفت الدراسة بناء أنموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانته لقياس درجة ممارسة المساءلة في المدارس الثانوية الأردنية، ووزعتها على عينة طبقية عشوائية مكونة من المديرين والمديريات وعددهم (115)، والمعلمين والمعلمات وعددهم (345) ، وتوصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

أ- وجود ثلاث نماذج للمساءلة هي: الأنموذج الفني البيروقراطي المبني على نظرية النظم ، ونظم الإدارة العلمية الحديثة، والأنموذج المهني، والأنموذج المبني على مشاركة الزبائن .

ب- كانت درجة واقع المساءلة المعمول بها في النظام التربوي الأردني على مستوى المدرسة الثانوية عالية بشكل عام، ومتوسطة في مجال المساءلة عن المخرجات.
ج- تم تطوير أنموذج مقترحات للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

9- دراسة القضاة (2005) بعنوان : أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة الإدارية للمعلمين .

هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة الإدارية للمعلمين ، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش والبالغ عددهم (147) مديراً ومديرة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد وتطوير استبانة لأغراض الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

أ- أن نمط اهتمام القيادة بالعمل هو النمط السائد أكثر من نمط اهتمام القيادة بالعاملين معها .

ب- وجود مساءلة إدارية على مستوى عالٍ لجميع مجالات المساءلة الأربعة من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش.

10- دراسة أخوارشيدة (2004) بعنوان : درجة وعي المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة .

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة وعي المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (585) معلم ومعلمة ، وأظهرت نتائج الدراسة :

- أ- إن درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة كان مرتفعاً .
- ب- أن هناك علاقة ارتباطية بين درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة ومستوى فاعلية المدرسة .
- ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة ومستوى فاعلية المدارس تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والجنس .

11 - دراسة العمري (2004) بعنوان : واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن : دراسة تحليلية تطويرية ، وتحليل نظام المساءلة التربوي في وزارة التربية والتعليم في الأردن .

هدفت الدراسة الكشف عن واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن : دراسة تحليلية تطويرية ، وتحليل نظام المساءلة التربوي في وزارة التربية والتعليم في الأردن ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في مقر الوزارة ، وموظفي الإدارة الوسطى في مديرات التربية والتعليم ، وتم اختيار عينة مكونة من (662) فرداً بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد بينت نتائج الدراسة :

- أ- عنصرين من عناصر المساءلة التربوي وهما : عنصر الأهداف التربوية ، وعنصر الأهداف التعليمية ، وعدم توجيه المساءلة لأي فئة على تقصيرها في تحقيق النتائج التربوية .
- ب- درجة تنفيذ المساءلة التربوية وصلت إلى درجة مقبولة .
- ج- تبين وجود سبعة معوقات تعترض تنفيذ المساءلة التربوية في الوزارة من أهمها : العلاقات الشخصية، والجوانب الإنسانية مثل : الشللية والوساطة والمعرفة

والصفات الشخصية لبعض الموظفين مثل :عدم الانتماء والضغوط الاجتماعية والعشائرية والتي يتعرض لها الموظفون .

12 - دراسة الزعبي (2003) بعنوان : درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها من قبل القادة التربويين .

هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها من قبل القادة التربويين وعلاقتها بمتغيرات الخبرة ، والمسمى الوظيفي والمنطقة والمؤهل العلمي والجنس ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (228) موظف ممن يشغلون مناصب قيادية في (12) مديرية في الأردن، وبينت نتائج الدراسة:

أ- إن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن كانت متوسطة كما شكل مجال الانضباط الوظيفي أعلى درجة تطبيق في حين شكل المجال الإنساني أدنى درجة تطبيق .

ب-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة الإدارية ضمن المجالات الأربعة تعزى لمتغيرات(الخبرة، والمنطقة، والمؤهل العلمي، الجنس) .
ج-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة القانونية في مجالات العمل والانجاز والانضباط الوظيفي والمجال الإنساني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح مديري التربية والتعليم.

13 - دراسة الكسبري (2003) بعنوان : اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية .

هدفت الدراسة الكشف عن اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية ، والتعرف على العلاقة بين اتجاهاتهم نحو المساءلة وبعض المتغيرات ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (204) مديراً ومديرة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

أ- اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية نحو مفهوم ومجال المناهج كبيرة جداً حيث المساءلة وأهميتها ومجال المناهج

كبيرة جدا ، ومجال المعلمين كبيرة ومجال الطلبة كبيرة جداً ، ومجال التجديد والإبداع كبيرة جداً .

ب- اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية نحو المساءلة في الإدارة التربوية كبيرة جداً .

ج- تتأثر اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية بمتغير الجنس بفارق بسيط لصالح الذكور، وبمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري ولصالح الذين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات، وبمتغير نوع المدرسة لصالح المدارس الخاصة .

ب . الدراسات الأجنبية :

دراسة أتافيا Ataphia (2011) بعنوان

An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State. African Journal of Social Sciences

" تقييم المساءلة تجاه المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية الدلتا بنيجيريا "

هدفت تقييم الدراسة واقع المساءلة لدى معلمي

ومديري المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا، والتعرف درجة تطبيق المساءلة في المدارس الثانوية ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة من (353) فردا يعملون في (31) مدرسة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، واستجاب أفراد عينة الدراسة على استبيان المساءلة، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة درجة كبيرة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات المعلمين والمديرين حول تطبيق المساءلة.

1 - دراسة لوندا Lawanda (2009) بعنوان :

The Use of Accountability by supervisors at schools in Alabama state

"مدى استخدام المشرفين في المدارس للمساءلة الإدارية في ولاية الاباما الأمريكية".

هدفت الدراسة التعرف على مدى استخدام المشرفين في المدارس للمساءلة الإدارية في ولاية (الاباما) الأمريكية ، واستخدم المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (420) مديراً ، وتم توزيع أداة الاستبانة مقياس ممارسة المشرفين المدرسيين (SCAPQ) عليهم ، والتي كانت عبارة عن مقياس لمبادئ المساءلة الإدارية ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن 59% المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الإدارية ، وكذلك إلى ضرورة القيام بأبحاث مستقبلية تتعلق بالمساءلة .

2 - دراسة بوليم Pulliam (2008) بعنوان :

The effect of administrative accountability on students' transfer at schools in Texas state.

" تأثير المساءلة الإدارية على تنقل الطلبة في المدرسة في ولاية تكساس ."

هدفت الدراسة الكشف عن تأثير المساءلة الإدارية على تنقل الطلبة في المدرسة في ولاية تكساس ، وتشير الدراسة إلى أن المساءلة تلعب دوراً بالغ الأهمية في هذا المقام ، وتناقش الدراسة تأثير المساءلة الإدارية من حيث أداء العاملين في الطاقم الإداري وتقييم المدرسة ، ويشير بوليم إلى أن المساءلة الإدارية يتم قياسها عبر معدلات أداء الطلبة في ولاية (تكساس) ، وأثر تنقل الطلبة العالي في الصفوف والمدارس وتأثيره على مستوى المساءلة الإدارية ، واستخدمت الدراسة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال (3447) مدرسة من مدارس في الولاية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير سلبي لتنقل الطلبة على معدلات المساءلة الإدارية ومعدلات الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي.

3 - دراسة ماجي روبرت Mcgee, Robert (2006) بعنوان :

The application of math curriculum and its effect on students' academic achievement within an administrative accountability rapport.

"فحص عملية تطبيق مناهج مادة الرياضيات وتأثيرها على تحصيل الطلبة الأكاديمي في بيئة توجد فيها مساءلة إدارية" .

هدفت الدراسة فحص عملية تطبيق مناهج مادة الرياضيات وتأثيرها على تحصيل الطلبة الأكاديمي في بيئة توجد فيها مساءلة إدارية، حيث ركزت جهود هذه الدراسة على العوامل المختلفة ضمن بيئة المدرسة والتي تؤثر على تحصيل الطلبة الأكاديمي مثل القيادة الإدارية، الثقافة المدرسية، واتجاهات المعلمين ومعتقداتهم ومصادر قلقهم ، استخدمت الدراسة أساليب منهجية متنوعة مثل التحليل الإحصائي لتحليل نتائج الطلبة في الصف التاسع الأساسي في مدى (2) سنة في (4) مدارس متوسطة في ولاية بنسلفيا الأمريكية ، اعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلة الشخصية مع (26) معلماً ومعلمة لمادة الرياضيات واتجاهاتهم نحو المساءلة وكانت نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقات ايجابية دالة إحصائية بين درجة تطبيق

المساءلة الإدارية وتقييم تطبيق منهاج الرياضيات وتحصيل الطلبة الأكاديمي في المدارس التي تم إجراء الدراسة عليها.

4- دراسة واشنطن Wshington (2001) بعنوان :

School supervisors' attitudes toward educational accountability of students' performance results in Ohio state.

"اتجاهات المشرفين في المدارس العامة في أياهو نحو المساءلة التربوية لنتائج أداء الطلبة من وجهة نظر أعضاء مجلس التعليم".

هدفت الدراسة الوقوف على اتجاهات المشرفين في المدارس العامة في أياهو نحو المساءلة التربوية لنتائج أداء الطلبة من وجهة نظر أعضاء مجلس التعليم ، وهل توجد فروق في درجة الاتجاهات تعزى للمتغيرات (الجنس ، العمر ، الشهادة الجامعية ، وسنوات الخبرة في التعليم) .

وظهرت نتائج الدراسة أن المشرفين وأعضاء المجلس في أياهو يؤيدون فكرة أن تكون مساءلة عن حصول الطلبة على مهارات التسويق والتخطيط للمهنة قبل تخرجهم .

5- دراسة كارتر Carter (2000) بعنوان :

Administrative accountability systems which produce and use data at school: comparative study.

"مقارنة ومفارقة بين نظم مؤشر المساءلة الإدارية من الولايات الأمريكية التي تنتج، وتستخدم بيانات على المستوى المدرسي".

هدفت الدراسة فحص مقارنة ومفارقة بين نظم مؤشر المساءلة الإدارية من الولايات الأمريكية التي تنتج، وتستخدم بيانات على المستوى المدرسي ، وقامت بعمل مسح للولايات لتحديد أي منها تقوم بإصدار نظم مؤشرات المساءلة الإدارية على مستوى المدرسة بين الولايات كاملة ، وتبين من نتائج الدراسة:

- أ- هناك (34) ولاية تعمل على إصدار نظم مؤشرات المساءلة الإدارية على مستوى المدرسة والتي تختلف في صيغتها، ومنظورها، ومؤشراتها مجتمعة.
- ب- تبين كذلك تنوع نظم مؤشرات المساءلة الإدارية بين الولايات، واختلاف أشكال العرض.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمحور الثاني - الأداء المهني للمعلم :

أ . الدراسات العربية :

1- دراسة العنتر (2013) بعنوان : - الدور القيادي لمديري المدارس بمكة المكرمة في تنمية المعلمين - الإدراك والممارسة- من وجهة نظرهم .

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة إدراك وممارسة مديري المدارس بمكة المكرمة لدورهم القيادي في تنمية المعلمين مهنيًا .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثل مجتمع الدراسة من (470) مديراً في مراحل التعليم العام بمكة وكانت عينة الدراسة (235) مديراً وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها :

أ- درجة إدراك المديرين لدورهم القيادي في محاور عبارات (التخطيط ، البيئة الاجتماعية) درجة عالية .

ب-درجة ممارسة المديرين لدورهم القيادي في محاور عبارات (التدريب ، البيئة المعرفية) درجة متوسطة .

ت - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور المديرين القيادي تبعاً للمتغير ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة تجهيز المدارس بمستلزمات تدريب المعلمين وتخفيف أعباء المديرين .

2- دراسة العاجز و نشوان(2005) بعنوان : - الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة .

هدفت الدراسة إلي معرفة العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة مكونة من خمسة مجالات وتكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت : سلامة النظام والانضباط المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي ، توفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين ،استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي .

ب- وجود فروق دالة إحصائياً بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي طبقاً للجنس لصالح الذكور، وطبقاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقاً للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا.

ت- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بالنسبة لسنوات الخدمة

3-دراسة الديراوي (2008) بعنوان :- دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة .

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وبلغت عينة الدراسة

(٢٩٣) معلماً ومعلمة من الذين تم تعيينهم عامي ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧ م وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي موظفاً استبانة واحدة كأداة للدراسة مكونة من (٥١) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي :التخطيط للدرس، الإجراءات التعليمية التعلمية، الضبط الصفّي، التقويم، وإضافة إلى سؤال مفتوح حول أثر ممارسة الإشراف الوقائي على أداء وتفاعل المعلمين الجدد في الجوانب المتعلقة بمهنتهم .وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً ترجع إلى متغيرات الدراسة " الجنس، المنطقة التعليمية، والمرحلة الدراسية "باستثناء وجود فروق بين محافظتي الوسطى وخان يونس في متغير المنطقة التعليمية. وأهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

ب- ضرورة إعادة النظر في منظومة الإشراف التربوي وأنواعه وأساليبه المستخدمة تجاه المعلمين وخاصة الجدد منهم وممارسة الأنواع الحديثة للإشراف التربوي وفي مقدمتها الإشراف الوقائي.

ت- ضرورة تفعيل الإشراف الوقائي كبداية للممارسات الإشرافية تجاه المعلمين الجدد خاصة في مجالات الدراسة .

4-دراسة صيام (2007) بعنوان :- دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء

المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة

هدفت التعرف إلى دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة ، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة استبانة مكونة من (52) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (التخطيط - تنفيذ التدريس - الإدارة الصفية- التقويم)، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المؤلفة من (226) معلماً ومعلمة، العاملين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- أن مجال التخطيط حصل على وزن نسبي (6٦,٦ %) ، بينما حصل مجال تنفيذ الدروس ، على وزن نسبي (76.7%) بينما حصل مجال الإدارة الصفية على وزن نسبي ٦٨ %) وحصل مجال التقويم على وزن نسبي (68,9 %) وهي نسب متوسطة.

ب- عدم وجود فروق في التقديرات المتوقعة لدور الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل الأكاديمي والتخصص في مجال التخطيط وتنفيذ الدروس والإدارة الصفية والتقويم
ت- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف في تطوير الأداء المهني للمعلمين تعزى لمتغير الخدمة وذلك في مجال التخطيط وتنفيذ التدريس والتقويم.

ج- بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة في مجال الإدارة الصفية وذلك لصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات) وقد أوصت الدراسة بما يلي:

أ- زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم بنظام الإشراف التربوي ، وتنمية قدرات العاملين
ب- تطوير الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي والاتجاه نحو الاتجاهات الحديثة تربوياً.

ت- ضرورة اهتمام المشرفين التربويين بالمهارات المهنية التي دلت النتائج على أن المعلم يمارسها بدرجة متوسطة.

5-دراسة الجلاذ، (2004) بعنوان: دور المشرفين التربويين في تحسين الأداء

التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في الأردن .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور المشرفين التربويين في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في الأردن ،

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التربية الإسلامية للمرحلتين الأساسية والثانوية في المدارس التابعة لمديرتي اربد الأولى والثانية والبالغ عددهم (476) معلماً ومعلمة وشملت عينة الدراسة (147) معلماً ومعلمة تم اختياره بالأسلوب العشوائي،

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته موظفاً الإستمابنة كأداة للدراسة وتألفت من (87) فقرة وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها :

أ - دور المشرفين التربويين كان متوسطاً في تحسين أداء معلمي التربية الإسلامية بوجه عام.

ب - دور المشرفين التربويين توزع على مجالات الدراسة بدرجة متشابهة، وان تأثيرهم على أداء المعلمين التدريسي قد تشابه في جميع جوانب العملية التعليمية التعليمية.

ت- دور المشرفين التربويين في مجالات الدراسة جاء مرتباً تنازلياً كما يلي: النمو المعرفي والمهني للمعلم، التقويم، استراتيجيات تنفيذ الحصة، التخطيط المحتوى التعليمي، الوسائل التعليمية، الأنشطة التعليمية .

6-دراسة الأغا والديب (2002) بعنوان :- دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم .

هدفت الدراسة إلى تحديد المهام التي تتمثل في دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم وتقويم مدى ممارسة المشرف التربوي لمهام الإشراف التربوي من خلال آراء كل من المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين في محافظة غزة بفلسطين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة (45) مشرفاً ومشرفة و(50) مديراً، و (48) معلماً ومعلمة . وقد أعد الباحثان استبانته اشتملت على (91) فقرة ، موزعةً على ستة مجالات هي : التخطيط للتدريس، المادة العلمية، طرائق وأساليب التدريس، الزيارات الإشرافية، العلاقات الإنسانية، التقويم ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- اتفاق كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين على أن المشرفين التربويين يحثون المعلمين على التخطيط لموضوع الدرس، بشكل يرتبط مع حياة الطلاب .

7-دراسة عليان (2002) بعنوان:- دور مشرف اللغة الإنجليزية في تجويد أداء معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة .

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي ينبغي أن يقوم به مشرف اللغة الإنجليزية لتجويد أداء معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية، ومدى ممارسته لهذا الدور من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية ومشرفيهم بمحافظات غزة، وبيان أثر متغيرات المهنة، المؤهل العلمي، الخدمة ، الجنس على هذا الدور، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (286) معلماً ومعلمة، و(10) مشرفين ومشرفات . وقد أعد الباحث استبانته تكونت من (80) فقرة موزعة على ثمان مجالات هي (التخطيط - الإدارة الصفية - الأنشطة - العلاقات الإنسانية - المادة العلمية - النمو المهني - أساليب التدريس - التقويم ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- الاستجابة لمدى ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية لدوره المحدد في الدراسة من وجهة نظر العينة الكلية قد تراوحت في أعلاها بين (69.86) % وفي أدناها (38.48) % .

ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين على فقرات الاستجابة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، خبرة المعلم.

ت- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس في ستة مجالات هي الأول والثاني والرابع والخامس والسادس والثامن.

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس في المجالين الثالث والسابع وذلك لصالح الإناث

8- دراسة النخالة (2002) بعنوان : دور المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة غزة .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسي، ومدى ممارسة المشرف التربوي لهذه الأدوار، وذلك من وجهة نظر معلمي الرياضيات، ومشرفيهم، ومديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة غزة . واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أعدت الباحثة استبانة مكونة من (88) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي : طرق التدريس وأساليب التدريس، التخطيط، التقويم، المادة العلمية، الوسائل . وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

أ- أن (46) دوراً من (88) دور تمارس بدرجة كبيرة، و (38) دوراً تمارس بدرجة متوسطة، و (4) أدوار تمارس بدرجة قليلة.

ب- كان ترتيب المجالات حسب ممارستها كالاتي : مجال طرق التدريس وأساليب التدريس، مجال التقويم، مجال التخطيط، مجال المادة العلمية، مجال الوسائل .

ت- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات بين مشرفي الرياضيات ومديري المدارس لصالح مشرفي الرياضيات، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات بين مشرفي الرياضيات ومعلمي الرياضيات لصالح مشرفي الرياضيات، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات بين مديري المدارس ومعلمي الرياضيات في الأدوار الكلية. ، وخلصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

أ- تحديد الأدوار والمهام لمشرفي الرياضيات ليزداد استيعابه لهذه الأدوار والمهام، وليصل إلى مرحلة الإتقان ومن ثم الإبداع.

ب- تخفيف أعباء المشرف التربوي فيما يتعلق بالجانب الإداري لكي يقوم بدوره المطلوب في الجانب الفني بدرجة عالية.

9-دراسة الخوالدة (2002) بعنوان : دور المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي

الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة غزة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي المادة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وبيان أثر المتغيرات : الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على وجهات النظر. وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي التربية الإسلامية في المدارس الأساسية التابعة لمديرية عمان الثانية والبالغ عددهم (247) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمي المادة ومعلماتها في مدارس لواء الجامعة التابع لنفس المديرية والبالغ عددهم (65) معلماً ومعلمة

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته موظفاً الاستبانة كأداة للدراسة تشمل المجالات التالية : الأساليب والوسائل والأنشطة، والتقويم، إدارة الصف. وقد توصلت الدراسة نتائج أهمها :

- أ- تقديرات المعلمين في تقويم أداء المشرفين كانت متوسطة.
- ب-احتل مجال إدارة الصف المرتبة الأولى يليه التقويم ثم التخطيط ثم الأساليب والوسائل.
- ت- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغيرات الدراسة على وجهات نظر أفراد العينة .

10- دراسة سيسالم، (2001) بعنوان : دور مشرفي العلوم قي تطوير أداء معلمي العلوم في المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

هدفت الدراسة إلى تحديد مهام مشرفي العلوم لتطوير أداء معلمي العلوم، والتعرف على مدى ممارسة المشرفين التربويين لهذه المهام من خلال آراء معلمي العلوم ومشرفيهم ومديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (35) من معلمي و معلمات العلوم و (15) من مديري المدارس الثانوية، و (34) من المشرفين والمشرفات للعام الدراسي (1999 - 2000)، وكان من أهم نتائج الدراسة أن:

- أ - المشرفين يميلون إلى ممارسة أكثر المهام الإشرافية الملموسة والتي تظهر بأنها جهد ملموس للمشرفين حيث سيحاسب المشرف على أساسها وتحتاج لمتابعة منه أقل من غيرها وهي تقليدية ومألوفة.
- ب - وأن غالبية المشرفين يعتمدون على الزيارة الصفية كأسلوب جيد لتقويم المعلم مع عدم الوعي بالاتجاهات الحديثة في الإشراف مثل تنمية المشرفين من خلال عقد المؤتمرات والندوات حول الإشراف التربوي.

وأوصت الدراسة بتحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات لمشرف العلوم وضرورة زيادة اهتمام المسؤولين بالإشراف واهتمام المشرفين بالمهام الإشرافية.

11-دراسة حسب الله (2000) بعنوان : واقع دور مدير المدرسة وأثره في النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية لقطاع غزة من وجهة نظرهم .

هدفت الدراسة إلى بيان واقع دور مدير المدرسة وأثره في النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية لقطاع غزة من وجهة نظرهم وتحديد السبل التي تسهم في تعزيز النمو المهني للمعلمين من قبل مديريهم. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (494) معلماً ومعلمة من العاملين في المرحلة الأساسية العليا لمديرية التربية والتعليم خان يونس للعام الدراسي(1999 - 2000) وقد جمعت البيانات بواسطة استبانة أعدها الباحث، وتضمنت المجالات التالية: الأهداف والأنشطة التعليمية ، التقويم ، التحصيل ، المادة العلمية وإثراؤها ، العلاقات الإنسانية ، وخلصت الدراسة إلى النتائج :-
أ- اعتبار الدورات التدريبية معيار هام في موضوع ترقيات المعلمين ، تعزيز المديرين المبدعين في مجال تنمية تطوير النمو المهني للمعلمين .
ب- تقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهم. الاستفادة من فقرات أداة الدراسة وتعميمها على مديري المدارس وجعلها كأساس للنمو المهني للمعلمين.

ب . الدراسات الأجنبية :

1- دراسة ايدي وزبيدة (Eady & Zepeda, 2007) بعنوان :

The effect of mandatory reform on teachers' performance development, supervision and assessment.

"أثر الإصلاح الإلزامي على التقويم والإشراف وتطوير أداء المعلمين".
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الإصلاح الإلزامي على التقويم والإشراف وتطوير أداء المعلمين ،حيث تم بحث تصورات ثلاثة مديري مدارس متوسطة ريفية في ولاية (أياهو) الأمريكية بينما كانوا يطبقون قانون الإصلاح التربوي لعام(2007) ، وقد استخدم منهج دراسة الحالة ، وأجريت ثلاث مقابلات مع كل من المشاركين الثلاث بمجموع تسع مقابلات ، وأظهرت البيانات خمسة تصورات وهي:
أ- يتم تقييم كفاءة المعلم فقط بواسطة نتائج الاختبارات القياسية.
ب- يتم الإشراف عن طريق زيارات فصلية.
ت- تؤثر الريفية على تطوير العاملين.

ث- التمويل المحدود يحد من فعالية تقييم المعلمين .

ج- تطبيق القانون بصورة عكسية على جدول المدرسة المتوسطة التقليدي .

2-دراسة كولاندو (2005) , Colantonion بعنوان:

Constructing a development modal which allows the trainers to accumulate between educational supervision and teachers' development.

"بناء نموذج تطوير يسمح للمدرين بتكامل وظيفتي الإشراف التعليمي وتطوير المعلمين ".
هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج تطوير يسمح للمدرين بتكامل وظيفتي الإشراف التعليمي وتطوير المعلمين، واستخدم الباحث المنهج التاريخي وأوضح أنه إذا كان هدف المدرسة هو تحسين جودة البيئة التعليمية التي تقدمها لتلاميذها، بيئة تشجع التفكير الإبداعي، وحل المشاكل ، والتعليم التعاوني ، والمستويات العليا من التفكير فإنه يجب على مدير المدرسة أن يوفر نفس تلك البيئة للمعلمين الذين هم مسئولون بشكل مباشر عن نجاح المدرسة والتلاميذ، وإن تطوير نموذج يسمح للمدرين بتكامل وظيفتي الإشراف التعليمي وتطوير العاملين اللتين أحياناً ما تكون منفصلة ، سوف تساهم في إنجاز هدف المدرسة كمؤسسة تعليمية وسوف تساعد التلاميذ على التقدم في كل حصة دراسية، لتكامل تلك المسؤوليات، كما يجب على المدير تطوير المعرفة وأن يؤسس الثقة، وأن يتبنى بيئة تعليمية ، كما أوضحت أن نموذجي الإشراف التحليلي والتدريب الإدراكي ضروريان لجعل العملية ناجحة .

3-دراسة كاتشنجز Catchings (2000) بعنوان :-

The factors which help in applying vocational training technique in some primary schools in Louisiana .

العوامل التي تساعد في تطبيق التقنية في التدريب المهني في بعض المدارس الابتدائية بولاية لويزيانا الأمريكية

وهدفت إلى اكتشاف العوامل التي تساعد في تطبيق التقنية في التدريب المهني في بعض المدارس الابتدائية بولاية لويزيانا الأمريكية وقد ركزت الدراسة على أربع مدارس ابتدائية فقط من هذه الولاية كدراسة حالة وكان من نتائج هذه الدراسة ما يلي:-

أ- ضرورة استخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة في تدريب المعلمين داخل المدارس أثناء الخدمة

ب- ضرورة استخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة في تدريب الإدارة المدرسية الحديثة.

ت- الاستعانة بخبراء لتدريب المعلمين علي الأجهزة التكنولوجية.

4-دراسة متوندا (Mtunda)(1998) بعنوان :-

Evaluating Teachers' satisfaction on the training they have and identifying personal elements importance of teachers in affecting their recognition about the program of Primary school teachers in Malawi .

تقييم رضا المعلمين عن التدريب الذي تلقوه ، وتحديد مدى أهمية العناصر الذاتية للمعلمين في التأثير علي ادراكاتهم عن البرنامج لمعلمي المدارس الابتدائية في ملاوي".

هدفت هذه الدراسة إلي تقييم رضا المعلمين عن التدريب الذي تلقوه ، وتحديد مدى أهمية العناصر الذاتية للمعلمين في التأثير علي ادراكاتهم عن البرنامج لمعلمي المدارس الابتدائية في (ملاوي)"

و استخدم الباحث نظام المقابلات للمعلمين الذين تخرجوا من معهد (ملاوي) التعليمي وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج ومنها:

أ- كان المعلمين سعداء مع جميع المتغيرات الفرعية للرضا، ما عدا تغطية المحتوى العلمي المتعلق بالتعليم الابتدائي وعلاقتهم بالمشرفين.

ب- هناك فروق بارزة في مستويات الرضا بين الأقسام المختلفة للمشاركين في البحث.

ث- هناك دليل علي النقل الأفقي للأفكار في البرنامج إذ انتقلت الأفكار إلي البيئة الأصلية للمشاركين.

التعقيب العام على الدراسات السابقة في المحور الأول والمحور الثاني :

1- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحسين وتطوير أداء المعلمين وكذلك المنهج الوصفي وأداة الدراسة الاستبانة واختيار عينة الدراسة من مديري المدارس مثل دراسة حويل (2012) ، الكسبري (2003) ، القضاة (2003) .

2- اهتمت الدراسة الحالية بدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين واهتمت الدراسات السابقة بالمساءلة للمستويات العليا من الإداريين، وواقع المساءلة ، ودرجة تطبيقها، وتقبلها من العاملين، واهتمت الدراسات السابقة بتحسين وتطوير أداء المعلمين من قبل المشرف التربوي في أغلبها ما عدا دراسة حسب الله (2000) ودراسة كولاندو (2005) تناولت دور مدير المدرسة في سبل تعزيز النمو المهني للمعلمين

3- هدفت الدراسة الحالية الكشف عن دور المساءلة في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث وهدفت الدراسات السابقة التعرف إلى واقع المساءلة الإدارية مثل دراسة حويل (2012) ، دراسة النباتي (2011) ، سمير (2008) ، العمري (2004)، المدني)

(2007) ، والتعرف على درجة تطبيق المساءلة مثل دراسة أبو حشيش (2010) والمدني (2007) ، الزعبي (2003) ، القضاة (2005) بينما هدفت دراسة العجمي (2008) ، الكسبري (2003) التعرف على الاتجاهات نحو المساءلة، وهدفت الدراسات السابقة التعرف إلى سبل تحسين أداء المعلمين في مجالات التخطيط الدراسي ، والإدارة الصفية ، وتنفيذ الدروس ، والتقويم ، مثل دراسة (الديراوي (2008) ، دراسة صيام (2007) ، دراسة الجلاذ (2004) ، دراسة الأغا والديب (2002) ، دراسة عليان (2002) ، دراسة النخاللة (2002) ، دراسة الخوالدة (2002) ، دراسة حسب الله (2000) ، دراسة أفندا (2003) ، بينما هدفت دراسة العاجز ونشوان (2011) التعرف إلى العلاقة بين عوامل الرضا وتطوير أداء المعلمين ، ودراسة سيسالم (2001) هدفت تحديد مهام المشرف لتطوير أداء المعلمين

4- اختارت الدراسة الحالية مديري مدارس وكالة الغوث بغزة عينة الدراسة بينما تنوعت العينات المختارة في الدراسات السابقة منها معلمين مدارس ثانوية كدراسة أبو حشيش (2010) ، العتيبي (2008) ، الحمود (2007) ، خورشيدة (2004) أما دراسة حويل (2012) ، العجمي (2008) ، سمير (2008) ، القضاة (2005) ، الكسبري (2003) فالعينة من مديري المدارس في حين تناولت دراسة النباتي (2011) ، العمري (2004) ، المدني (2007) عينتها من قادة إدارات التعليم من مديريات التربية والتعليم والجامعات .

5- تناولت الدراسات السابقة المؤسسات ممثلة في الجامعات والمدارس الثانوية.

6- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة
7- توصلت الدراسات السابقة إلى نتائج أهمها : درجة تطبيق المساءلة كانت كبيرة إلى متوسطة ، اتجاهات المديرين والمعلمين نحو المساءلة مرتفعة.

8- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة حويل (2012) ، الكسبري (2003) ، القضاة (2005) من حيث العينة من مديري المدارس ، وفي استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة.

9- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار موضوع الرسالة من التوصيات المذكورة في الرسائل العلمية السابقة مثل دراسة (حويل، 2012) ، واختيار منهج الدراسة ، و في بناء الإطار النظري وأرشدت الباحث لمجموعة المراجع والكتب والدوريات التي اعتمد عليها الباحث وفي المعالجات الإحصائية .

10- وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي :

- أ- أنها دراسة جديدة في مجال دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين.
- ب- تناولت هذه الدراسة مجتمع الدراسة كاملا حرصا على دقة النتائج وقدرتها على التعميم.
- ت- استخدم الباحث أداتين (الاستبانة ، والمقابلة) لتحقيق أهداف الدراسة .
- ث- تناولت هذه الدراسة المدارس الأساسية في حين أن معظم الدراسات السابقة تناولت المدارس الثانوية والجامعات .

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

- تمهيد .
- أولاً: منهج الدراسة.
- ثانياً: مجتمع الدراسة.
- ثالثاً: عينة الدراسة.
- رابعاً: أدوات الدراسة.
- خامساً : صدق وثبات الأداة.
- سادساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الرابع إجراءات الدراسة

تمهيد :

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اتبعها الباحث في هذه الدراسة، ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها وأسلوب اختيارها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً لإجراءات تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية في تحليل الدراسة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS .

أولاً: منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي ، ، "وهو المنهج الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها" (أبو حطب و صادق، 2005 : 104).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

ويقصد به " جميع الأفراد (أو الأشياء أو العناصر) الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها " (أبو علام، 2001: 185) .

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعين لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (245) والجدول رقم (4-1) يبين ذلك :

جدول (4-1) طبيعة مجتمع الدراسة

مجموع مديري المدارس	المديرين		المنطقة التعليمية
	إناث	ذكور	
43	21	22	رفح
48	26	22	خان يونس
18	6	12	دير البلح والمغازي
31	14	17	البريج والنصيرات
33	12	21	غرب غزة
30	12	18	شرق غزة
22	10	12	جباليا
20	8	12	بيت حانون
245	المجموع		

المصدر : إحصائيات دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث (2012-2013)

ثالثاً: عينة الدراسة:

ويقصد بها " مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي ولها خصائص مشتركة مع المجتمع الأصلي (أبو علام، 2001: 188) ، وتشمل

أ-العينة الاستطلاعية : اشتملت العينة الاستطلاعية للدراسة على (40) مديراً ومديرة تابعين لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2012-2013 تم اختيارهم بالعينة العشوائية ، بواقع (16) مديرة ، (24) مديراً موزعين على محافظات قطاع غزة وتم استبعادهم من الدراسة .

ب- العينة الميدانية : تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (205) وتم استجابة المفحوصين على (200) استبانة يبين ذلك :

جدول (4 - 2)

توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	102	51%
	أنثى	98	49%
		200	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	150	75%
	دراسات عليا	50	25%
		200	100%
سنوات الخدمة	أقل من (5) سنوات	35	17.5%
	من (5) إلى أقل من 10 سنوات	50	25%
	10 سنوات فأكثر	115	57.5%
		200	100%
نوع المدرسة	ابتدائي	112	56%
	إعدادي	88	44%
		200	100%

رابعاً: أدوات الدراسة:

تتكون أدوات الدراسة من :

الأداة الأولى : استبانة دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين توزع على عينة الدراسة

الأداة الثانية : مقابلة شخصية مع الخبراء والمختصين من مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية .

خطوات بناء الاستبانة :

قام الباحث لبناء الاستبانة بما يلي :

- 1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ولقد استفاد منها الباحث في بناء فقرات الاستبانة وصياغة فقراتها
- 2- تحديد مجالات الاستبانة من خلال الاطلاع على الأدب التربوي الخاص بأداء المعلمين والدراسات السابقة المنتمية ،ومقابلات غير رسمية مع عدد من مديري المدارس
- 3- تصميم الاستبانة بصورتها الأولية مكونة من (70) فقرة موزعة على أربعة مجالات ، لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة انظر ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولية
- 4- بناء الاستبانة مع المشرفين لاختبار مدى مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة وتم إجراء بعض التعديلات .
- 5- تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة محكمين من الأساتذة والخبراء العاملين في مؤسسات تربوية بلغ عددهم (16) محكماً انظر ملحق رقم (2) للاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم من حيث

- تحديد مدى مناسبة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجالات .
- حذف بعض الفقرات أو إضافة أخرى .
- تعديل الصياغة لبعض الفقرات
- تطوير بعض التعليمات للمستجيبين عن كيفية الإجابة على الفقرات .
- تجزئة بعض الفقرات المركبة .
- إعادة صياغة بعض الفقرات الضرورية .

6- في ضوء آراء الأساتذة المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتصحيح.

7- استعان الباحث بالرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات

الإحصائية اللازمة لبيانات الاستبانة، معتمداً سلم ليكرت الخماسي وهو تقدير الدور بدرجة كبيرة جداً لها (5) درجات، كبيرة لها (4) درجات ، متوسطة لها (3) درجات، صغيرة لها (2) درجة ، صغيرة جداً لها (1) درجة)، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكذلك استخدام اختبار (T) (T-test) لدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة، فقد تبنت الدراسة المعيار الذي ذكره عز عبد الفتاح للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي.(عبد الفتاح، 2008 : 539) والجدول التالي رقم (4-3) يوضح ذلك:

جدول (4-3): تقديرات مقياس ليكرت الخماسي

درجة التقدير	الوزن النسبي		مستوى المتوسط	
	إلى	من	إلى	من
صغيرة جداً	36%	20%	1.80	1.00
صغيرة	52%	أكبر من 36%	2.60	1.81
متوسطة	68%	أكبر من 52%	3.40	2.61
كبيرة	84%	أكبر من 68%	4.20	3.41
كبيرة جداً	100%	أكبر من 84%	5.00	4.21

خامساً : صدق وثبات الاستبانة :

1. الصدق :

ويقصد بصدق الاستبانة أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه (الأغا ، الأستاذ ، 2010:

(104)

وقد تأكد الباحث من صدق الاستبانة بالطرق التالية :

أ- صدق المحكمين

استخدم الباحث في هذه الدراسة صدق المحكمين ، حيث عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (16) محكماً كما في ملحق رقم (2) ، لإبداء آرائهم ومقترحاتهم على الاستبانة من حيث الصياغة ، ومناسبة وانتماء الفقرات لمجالاتها ، حيث وكان عدد فقراتها (70) فقرةً في صورتها الأولية ، كما تم حذف وتعديل وتعديل وإضافة بعض الفقرات ، كما تمت إعادة صياغة بعض الفقرات ، وصياغة مراحلها ،

وتم تعديل ما يلزم تعديله حيث أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تضم (64) فقرةً موزعة على أربعة مجالات كما في جدول رقم (4- 4) .

جدول (4- 4)

المجالات الأربعة للاستبانة وعدد فقراتها قبل تعديلات المحكمين

رقم المجال	اسم المجال	عدد الفقرات
1	المساءلة لتحسين التخطيط	17
2	المساءلة لتحسين إدارة الصف	19
3	المساءلة لتحسين التقويم	18
4	المساءلة لتحسين الانضباط الوظيفي	16
المجموع		70

جدول (4- 5)

المجالات الأربعة للأداة وعدد فقرات كل مرحلة بعد تعديلات المحكمين

رقم المجال	اسم المجال	عدد الفقرات
1	المساءلة لتحسين التخطيط	14
2	المساءلة لتحسين إدارة الصف	18
3	المساءلة لتحسين التقويم	16
4	المساءلة لتحسين الانضباط الوظيفي	16
المجموع		64

بالمقارنة بين الجدولين المذكورين أعلاه ، يتضح حجم التعديل في عدد فقرات كل مجال ، فنجد أن المجال الأول حذفت منه ثلاثة فقرات وهي " تنثري خبرات المعلم في إعداده للخطة اليومية " والفقرة "تساعد المعلم في اختيار الأنشطة التعليمية " والفقرة "تمنع المعلم من إضاعة وقت الحصة و بعد التعديل فأصبح عدد فقراته (14) فقرة ، وأن المجال الثاني حذفت فقرة وهي

"تحاسب المعلم على تقصيره في حل مشكلات الطلاب الصفية و بعد التعديل فأصبح عدد فقراته (18) فقرة ، كما وأن المجال الثالث حذفت فقرتين هما "تحت المعلم على إعداد جدول مواصفات "والفقرة "تنبيه المعلم لضرورة بناء اختبارات تشخيصية "و بعد التعديل فأصبح عدد فقراته (16) فقرة ، وأن المجال الرابع عدد فقراته (16) فقرة وقد حاز بعض التعديلات في الصياغة اللغوية .

ب- صدق البناء : تم التأكد من البناء بحساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجات كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (40) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، كما هو موضح في

جدول (4-6)

يبين معاملات ارتباط كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة ن = (40)

رقم المجال	اسم المجال	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	المساءلة لتحسين التخطيط	0.88	دال عند 0.01
2	المساءلة لتحسين إدارة الصف	0.92	دال عند 0.01
3	المساءلة لتحسين التقويم	0.91	دال عند 0.01
4	المساءلة لتحسين الانضباط الوظيفي	0.82	دال عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (38) مستوى الدلالة عند (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) مستوى الدلالة عند (0.05) = 0.304

ج - صدق الاتساق الداخلي:

" يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه ودرجة ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة" (أبو ناهية، 1994 : 127) ، تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، فكانت النتيجة كما في الجداول التالية:

جدول (4-7)

جدول يبين معاملات ارتباط كل عبارة من المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول: التخطيط. ن = (40)

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	تعزز من قناعة المعلم بأهمية تخطيط الدروس .	0.61	دال عند 0.01
2.	تعطي المعلم الرؤية الواضحة في وضع أهداف خطته بشكل سليم .	0.76	دال عند 0.01
3.	تسهم في تلبية حاجة المعلم في بناء خطة المنهاج الشهرية والسنوية .	0.66	دال عند 0.01
4.	تدفع المعلم لإعداد الخطة اليومية للدروس بشكل جيد .	0.64	دال عند 0.01
5.	تساعد المعلم في تحديد المتطلبات الأساسية للدرس .	0.73	دال عند 0.01
6.	تحسين من صياغة المعلم للأهداف السلوكية بشكل محدد .	0.63	دال عند 0.01
7.	توجه المعلم لتنويع الأهداف السلوكية (المعرفية - الأدائية - الوجدانية) .	0.77	دال عند 0.01
8.	تساعد المعلم في اختيار الوسائل التعليمية المناسبة .	0.74	دال عند 0.01
9.	توجه المعلم لاختيار الأنشطة غير الصفية .	0.74	دال عند 0.01
10.	ترشد المعلم لتحليل المحتوى إلى معارف، مهارات، اتجاهات .	0.73	دال عند 0.01
11.	تشجع المعلم على تنويع صياغة الأسئلة الصفية وفق الفروق الفردية .	0.79	دال عند 0.01
12.	توجه المعلم لإعداد أنشطة تناسب ذوي الحاجات الخاصة	0.68	دال عند 0.01
13.	تلتزم المعلم بتقديم الخطة اليومية للإدارة بشكل دوري	0.44	دال عند 0.01
14.	تنبه المعلم لإعداد الخطط العلاجية لذوي التحصيل المنخفض .	0.72	دال عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (38) مستوى الدلالة عند (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) مستوى الدلالة عند (0.05) = 0.304

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات دور المساءلة في مجال التخطيط دالة إحصائياً عند (0.01)، وهذا يؤكد على اتساقها الداخلي مع المجال الذي تنتمي إليه .

جدول رقم (4 - 8)

جدول يبين معاملات ارتباط كل عبارة من المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني: إدارة الصف ن = (40)

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	تساعد المعلم في تنظيمه لخطوات تنفيذ الدرس .	0.58	دال عند 0.01
2.	تمنع المعلم من إضاعة وقت الحصة .	0.62	دال عند 0.01
3.	تحث المعلم على مراعاته للفروق الفردية .	0.75	دال عند 0.01
4.	تمنع المعلم من استخدام العقاب (لفظي - بدني) .	0.56	دال عند 0.01
5.	توجه المعلم لتفعيل استراتيجيات التعلم النشط .	0.79	دال عند 0.01
6.	تشجع المعلم على توظيف الوسائل التعليمية بصورة فاعلة	0.72	دال عند 0.01
7.	تشجع المعلم على طرح أسئلة مثيرة لأنواع مختلفة من التفكير .	0.69	دال عند 0.01
8.	تحد من وقوع المعلم في الأخطاء العلمية .	0.61	دال عند 0.01
9.	تعطي المعلم الرؤية في بناء المفاهيم والتعميمات والعمليات	0.70	دال عند 0.01
10.	تدفع المعلم لبناء المنظومة القيمية.	0.74	دال عند 0.01
11.	تساعد المعلم في حسن التصرف مع الطلبة المشكلين .	0.69	دال عند 0.01
12.	تذكر المعلم دائماً بأنه قدوة أمام طلبته .	0.66	دال عند 0.01
13.	تفتح آفاق المعلم لتأمل خطوات تنفيذ درسه للتغذية الراجعة	0.62	دال عند 0.01
14.	تنبه المعلم لإغلاق الموقف التعليمي للحصة بالشكل والوقت المناسبين .	0.56	دال عند 0.01
15.	تلوم المعلم على أخطائه في إدارة الصف .	0.59	دال عند 0.01
16.	تساعد المعلم في توظيف أساليب التعزيز المناسبة .	0.84	دال عند 0.01
17.	ترشد المعلم لاستراتيجيات النظام داخل الصف .	0.80	دال عند 0.01
18.	تعزز أداء المعلم الفاعل داخل الصف .	0.74	دال عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (38) مستوى الدلالة عند (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) مستوى الدلالة عند (0.05) = 0.304

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات دور المساعلة في مجال إدارة الصف دالة إحصائياً عند (0.01)، وهذا يؤكد على اتساقها الداخلي مع المجال الذي تنتمي إليه .

جدول رقم (4 - 9)

يبين معاملات ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للمجال الثالث: التقويم ن = (40)

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	توجه المعلم لربط التقويم بالأهداف الموضوعية مسبقاً .	0.66	دال عند 0.01
2.	تساعد المعلم في بناء الاختبار حسب جدول المواصفات .	0.61	دال عند 0.01
3.	تزويد من قدرة المعلم على تنويع أدوات التقويم .	0.76	دال عند 0.01
4.	ترشد المعلم لتنفيذ التقويم التشخيصي والمرحلي والختامي.	0.58	دال عند 0.01
5.	تدفع المعلم لمقارنة نتائج طلابه مع زملائه في المدرسة .	0.61	دال عند 0.01
6.	تمنع المعلم من تصحيح الاختبارات أثناء تنفيذ حصصه .	0.61	دال عند 0.01
7.	تحد من تراخي المعلم في تنفيذ الاختبارات الشهرية .	0.61	دال عند 0.01
8.	توجه المعلم لاطلاع الإدارة وأولياء الأمور على نتائج الطلاب .	0.65	دال عند 0.01
9.	تكافئ المعلم على التحسن في نتائج طلبته .	0.74	دال عند 0.01
10.	تذكر المعلم بمهامه في تصحيح ورصد نتائج الاختبارات .	0.76	دال عند 0.01
11.	تحاسب المعلم على تقصيره في تنفيذ الاختبارات المطلوبة.	0.79	دال عند 0.01
12.	تدفع المعلم للتدقيق في رصد نتائج الاختبارات بموضوعية.	0.73	دال عند 0.01
13.	تمنع المعلم من المحاباة في الدرجات لبعض الطلبة .	0.65	دال عند 0.01
14.	تقدم للمعلم مقترحات لتحسين أساليب التقويم وتنويعها .	0.73	دال عند 0.01
15.	تلوم المعلم على التراجع في مستويات طلابه التحصيلية .	0.61	دال عند 0.01
16.	تعزز المعلم في تحليله لنتائج الاختبارات .	0.74	دال عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (38) مستوى الدلالة عند (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) مستوى الدلالة عند (0.05) = 0.304

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات دور المساءلة في مجال التقويم دالة إحصائياً عند

(0.01) ، وهذا يؤكد على اتساقها الداخلي مع المجال الذي تنتمي إليه .

جدول رقم (4-10)

يبين معاملات ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للمجال الرابع: الانضباط الوظيفي ن =

(40)

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	تمنع المعلم من إفشاء أسرار المدرسة .	0.71	دال عند 0.01
2.	تدفع المعلم لإنجاز الأعمال المطلوبة منه في وقتها .	0.63	دال عند 0.01
3.	تجعل المعلم يلتزم بالحضور للمدرسة في الوقت المحدد .	0.63	دال عند 0.01
4.	تحد من تراخي المعلم في المناوبة المدرسية .	0.63	دال عند 0.01
5.	ترشد المعلم لمتابعة مشاكل طلبته .	0.71	دال عند 0.01
6.	تلتزم المعلم بعدم مغادرة المدرسة دون إذن مسبق من الإدارة .	0.59	دال عند 0.01
7.	تمنع المعلم من إساءة التعامل مع مرؤوسيه .	0.65	دال عند 0.01
8.	تطور علاقة المعلم مع زملائه .	0.68	دال عند 0.01
9.	تحاسب المعلم على ترك حصته دون مبرر .	0.48	دال عند 0.01
10.	تلتزم المعلم بالتعليمات الفنية والإدارية للمدرسة .	0.64	دال عند 0.01
11.	تحد من افتعال المعلم للمشكلات مع زملائه .	0.70	دال عند 0.01
12.	تعزز علاقة المعلم مع المجتمع المحلي .	0.58	دال عند 0.01
13.	تمنع المعلم من استخدام العقاب البدني .	0.71	دال عند 0.01
14.	توجه المعلم لحسن التصرف في معالجته للمواقف الطارئة.	0.49	دال عند 0.01
15.	تكافئ المعلم على مبادرته لضبط وتوجيه طلبته .	0.47	دال عند 0.01
16.	تجعل المعلم يتحمل نتائج قراراته وأفعاله .	0.67	دال عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (38) مستوى الدلالة عند (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) مستوى الدلالة عند (0.05) = 0.304

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات دور المساءلة في مجال الانضباط دالة إحصائياً

عند (0.01) ، وهذا يؤكد على اتساقها الداخلي مع المجال الذي تنتمي إليه .

2 . ثبات الاستبانة :

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (40)

مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة ومن ثم استخدام الطرق التالية:

أ- طريقة التجزئة النصفية: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين نتائج العبارات الفردية والعبارات الزوجية، وحصل على معاملات الثبات التي يوضحها الجدول رقم (11-4) .

جدول رقم (4 - 11)

معامل الارتباط بين نتائج العبارات الفردية والعبارات الزوجية. ن = (40)

م	اسم المجال	عدد العبارات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
1	المساءلة لتحسين التخطيط	14	0.665	0.795
2	المساءلة لتحسين إدارة الصف	18	0.799	0.888
3	المساءلة لتحسين التقويم	16	0.803	0.890
4	المساءلة لتحسين الانضباط	16	0.697	0.822
	عبارات الاستبيان ككل	64	0.814	0.898

ر الجدولية عند درجة حرية (38) مستوى الدلالة عند (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) مستوى الدلالة عند (0.05) = 0.304

يتضح من الجدول رقم (4- 11) أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية جميعها كانت مرتفعة، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ب- الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ Alpha : قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات حيث بلغ معدل الثبات (0.971) وهو معامل ثبات عالٍ يشير إلى صلاحية المقياس.

جدول رقم (4 - 12)

معامل الارتباط بين نتائج العبارات الفردية والعبارات الزوجية. ن = (40)

م	اسم المجال	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1	المساءلة لتحسين التخطيط	14	0.925
2	المساءلة لتحسين إدارة الصف	18	0.938
3	المساءلة لتحسين التقويم	16	0.930
4	المساءلة لتحسين الانضباط الوظيفي	16	0.905
	عبارات الاستبيان ككل	64	0.971

ج-الثبات بطريقة إعادة تطبيق:

قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية عددها (40) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة ، وبعد ثلاثة أسابيع. قام بتطبيقها مرة أخرى على نفس العينة، فوجد أن معامل ثباته (0.87)، وهو معامل ثبات عالٍ ودال إحصائياً، يشير إلى صلاحية الاستبانة وتحقق ما وضعت لقياسه ، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية ، وعلى درجة عالية من الصدق والثبات وصالحة للتطبيق على العينة الميدانية.

سادساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي و استخدم الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون "Person" : لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، وثباتها .
2. معامل ارتباط سبيرمان بروان : لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدامه للتجزئة النصفية المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
3. التكرارات : لوصف مجتمع الدراسة وعينتها ،
4. المتوسط الحسابي : للكشف عن مدى قوة كل فقرة من فقرات الاستبانة .
5. النسب المئوية : لوصف مجتمع الدراسة وعينتها ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبانة ومجالاتها .
6. اختبار T.Test : للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
7. تحليل التباين الأحادي one way anova : للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

- نتائج السؤال الأول وتفسيرها .
- نتائج السؤال الثاني وتفسيرها .
- نتائج الفرض الأول وتفسيرها .
- نتائج الفرض الثاني وتفسيرها .
- نتائج الفرض الثالث وتفسيرها .
- نتائج الفرض الرابع وتفسيرها .
- نتائج السؤال الثالث (المفتوح) .
- نتائج السؤال الرابع
- توصيات الدراسة .
- مقترحات الدراسة .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

يتناول هذا الفصل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ، مع استعراض لأهم النتائج التي ظهرت خلال تطبيق أدوات الدراسة الاستبانة والمقابلة .

وبدأ الباحث بتحليل نتائج الإجابة على فقرات الاستبانة بهدف التعرف على دور **المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين** وكذلك معرفة أهم المعوقات التي تحد من تنفيذ مساءلة فاعلة ، وتم التحقق من فروض الدراسة لمعرفة علاقة دور المساءلة بمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، نوع المدرسة) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات الناتجة من تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) ، ولتفسير النتائج والحكم على مستوى الاستجابة استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي ، ومناقشة تقديرات عينة الدراسة بقدر من التفصيل والتحليل ، وتم رصد نتائج السؤال المفتوح بالتكرارات والنسب المئوية حيث تم توجيه تلك الاستجابات المرتبطة بالمعوقات إلى عينة مقصودة من الخبراء والمختصين من مديري المناطق التعليمية ومن خلال المقابلة الشخصية المقننة تم الحصول على مقترحات لتطوير دور المساءلة .

نتيجة السؤال الأول وتفسيره : ينص السؤال الأول على " ما دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين " ؟ للإجابة على هذا السؤال تم الإجابة على تساؤلات الدراسة في المجالات الأربعة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاستبانة ، وكذلك للاستبانة ككل فكانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (1-5).

جدول (1-5)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة

وكذلك ترتيبها. ن = 200

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التقدير
1.	المساءلة لتحسين التخطيط	4.12	0.50	%82.4	2	كبيرة
2.	المساءلة لتحسين الإدارة الصفية	4.06	0.46	%81.1	4	كبيرة
3.	المساءلة لتحسين التقويم	4.16	0.45	%83.1	1	كبيرة
4.	المساءلة لتحسين الانضباط الوظيفي	4.11	0.49	%82.2	3	كبيرة
	فقرات الاستبانة ككل	4.11	0.39	%82.2		كبيرة

يتضح من استعراض بيانات الجدول رقم (1-5) ما يلي :

1- أن جميع مجالات الاستبانة الأربعة متقاربة من حيث المتوسط الحسابي الذي تراوح بين (4.06) و(4.16) والنسبة المئوية (81.1 %) و(83.1%) وبدرجة تقدير كبيرة وأن الدرجة الكلية لتقديرات مديرو المدارس لدور المساءلة في المجالات الأربعة بلغ (82.2 %) وبمتوسط (4.11) وهذا يؤكد على الترابط الكبير بين محاور عملية المساءلة في هذه الدراسة

2- أن المساءلة في مجال التقويم حصلت على الترتيب الأول بنسبة (83.1%) وبمتوسط حسابي (4.16) ، وفي مجال التخطيط احتلت الترتيب الثاني وبنسبة (82.4%) ومتوسط حسابي (4.12) أما الترتيب الثالث فكان من نصيب مجال الانضباط وبنسبة (82.2%) ومتوسط (4.11) ، ومجال الإدارة الصفية فكان في المركز الرابع وبنسبة (81.1 %) وبمتوسط حسابي (4.06).

3- ويتبين من الجدول السابق أن تقديرات مديرو المدارس لدور المساءلة في مجال التقويم هي الأعلى في المجالات الأربعة ويعزو الباحث ذلك للاهتمام الأكبر الذي يوليه مديرو المدارس لتقويم أداء الطلاب للحصول على مراكز متقدمة في ترتيب

المدارس في الاختبارات الموحدة وكذلك لاهتمام أولياء الأمور والمجتمع المحلي برفع المستوى التحصيلي لأبنائهم ، ويؤكد ذلك دراسة حويل (2012) ودراسة أبو حشيش (2010) أما مجال دور المساعلة في تحسين أداء المعلمين في مجال إدارة الصف فحصل على الترتيب الرابع وبنسبة (81.1%) وبمتوسط حسابي 4.06 ويعزو الباحث ذلك لأن معظم المشكلات الناتجة من إدارة الصف ناتجة عن ضعف في كفايات المعلم وليس عن إهمال متعمد مما يعطي مدير المدرسة مؤشر واضح لضرورة رفع كفايات المعلمين في إدارة الصف عبر برامج واضحة ، ويتضح من استعراض النسب في المجالات الأربعة والتي بلغت (28.2%) أن تقدير المديرين لدور المساعلة بدرجة كبيرة وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة حويل (2012) ، ودراسة أبو حشيش (2010) ، في أن ممارسة المساعلة في أبعادها بدرجة كبيرة وتختلف عن دراسة الحمود (2007) التي جاءت بدرجة متوسطة ، والعمري (2004) التي جاءت بدرجة مقبولة في حين جاءت هذه النتيجة تختلف عن دراسة المدني (2007) ودراسة الزعبي (2003) الذي جاء فيها الانضباط في الترتيب الأول للمجالات وهذا منطقي لاختلاف العينة وبيئة الدراسة .

وفيما يلي عرض ومناقشة كل مجال من مجالات السؤال الأول :
 أولاً : دور المساعلة في تحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط الدراسي من وجهة نظر المديرين .

جدول رقم (5-2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة
 من فقرات المجال الأول التخطيط وكذلك ترتيبها في المجال ن=200

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التقدير
1.	تعزز من قناعة المعلم بأهمية تخطيط الدروس	4.33	0.57	86.5%	3	كبيرة جداً
2.	تعطي المعلم الرؤية الواضحة في وضع أهداف خطته بشكل سليم .	4.35	0.59	86.9%	2	كبيرة جداً
3.	تسهم في تلبية حاجة المعلم في بناء خطة المنهاج الشهرية والسنوية .	4.15	0.66	83.0%	6	كبيرة
4.	تدفع المعلم لإعداد الخطة اليومية للدروس بشكل جيد .	4.38	0.65	87.5%	1	كبيرة جداً

كبيرة جداً	4	%84.2	0.62	4.21	تساعد المعلم في تحديد المتطلبات الأساسية للدرس .	.5
كبيرة	5	%83.8	0.66	4.19	تحسين من صياغة المعلم للأهداف السلوكية بشكل محدد .	.6
كبيرة	7	%82.4	0.70	4.12	توجه المعلم لتتويج الأهداف السلوكية (المعرفية - الأدائية - الوجدانية) .	.7
كبيرة	9	%81.7	0.68	4.09	تساعد المعلم في اختيار الوسائل التعليمية المناسبة .	.8
كبيرة	12	%78.0	0.79	3.90	توجه المعلم لاختيار الأنشطة غير الصفية .	.9
كبيرة	13	%77.7	0.76	3.89	ترشد المعلم لتحليل المحتوى إلى معارف ،مهارات ، اتجاهات .	.10
كبيرة	11	%80.8	0.75	4.04	تشجع المعلم على تنويع صياغة الأسئلة الصفية وفق الفروق الفردية .	.11
كبيرة	14	%77.3	0.79	3.87	توجه المعلم لإعداد أنشطة تناسب ذوي الحاجات الخاصة	.12
كبيرة	10	%81.4	0.81	4.07	تلتزم المعلم بتقديم الخطة اليومية للإدارة بشكل دوري	.13
كبيرة	8	%82.1	0.67	4.11	تتبع المعلم لإعداد الخطط العلاجية لذوي التحصيل المنخفض .	.14
كبيرة		%82.4	0.50	4.12	فقرات المجال الأول ككل	

يتبين من الجدول (5-2) أن درجة جميع الفقرات في مجال دور المساءلة بالتخطيط تراوحت بين كبيرة وكبيرة جداً ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (77.3% إلى 87.5%) .

وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضاً كبيرة ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (82.4%) وهذا يعطي دلالة أن للمساءلة دور كبير في تحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط ودرجة تقدير المديرين كانت كبيرة وبلغت النسبة (82.4%) للمجال ككل . ويتضح أيضاً من الجدول رقم (5-2) :

أن أعلى ثلاث فقرات في هذا المجال كانت :

1- الفقرة رقم (4) والتي نصت على أن " المساءلة تدفع المعلم لإعداد الخطة اليومية للدروس بشكل جيد" ، وحصلت على نسبة (87.5%) ومتوسط (4.38) من (5) وانحراف معياري (0.65) ويعزو الباحث ذلك للاهتمام الذي يوليه المديرون في متابعة الإعداد اليومي ضمن مواصفات الإعداد الجيد فلا يقبل مدير مدرسة من معلم إعدادا للدروس بشكل غير جيد لأن الإعداد اليومي للدروس يمثل المرأة التي من خلالها يتابع المدير معلميها .

2- الفقرة رقم (2) والتي نصت على أن " المساءلة تعطي المعلم الرؤية الواضحة في وضع أهداف خطته بشكل سليم " وحصلت على نسبة 86.9% ومتوسط 4.35 من (5) وانحراف معياري (0.59).

ويفسر الباحث ذلك أن مديري المدارس ومن خلال مساءلتهم للمعلمين يهتمون بإيجاد الرؤية الواضحة لديهم لما يرغبون بتحقيقه من أهداف فلا يتصور أن يعمل معلم وليس لديه رؤية واضحة بما يسعى إليه من أهداف .

3- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تعزز من قناعة المعلم بأهمية تخطيط الدروس" ، وحصلت على نسبة 86.5% ومتوسط 4.33 من (5) وانحراف معياري (0.57)، ويعزو الباحث ذلك للدور الكبير الذي يعطيه مديرو المدارس في تعزيز وبناء القناعات لدى المعلمين بأهمية تخطيط الدروس .

وتتفق نتائج هذا المجال مع نتائج دراسة العنبيي (2008) ، ودراسة المدني (2007) ودراسة كارتر (2000) ، في إيجاد الرؤية وبناء القناعة لدى المعلمين بالتخطيط.

كما أن أدنى ثلاث فقرات في هذا المجال كانت :

1- الفقرة رقم (12) والتي نصت أن المساءلة توجه المعلم لإعداد أنشطة تتناسب ذوي الحاجات الخاصة وجاءت في الترتيب الأخير وبنسبة مئوية 77.3% ومتوسط (3.87) من (5) وانحراف معياري (0.79) ويعزو الباحث ذلك لقلة عدد طلاب ذوي الحاجات الخاصة في مدارس الوكالة بالنسبة للعدد الكلي لطلاب المدارس .

2- الفقرة رقم (10) والتي نصت على أن "المساءلة ترشد المعلم لتحليل المحتوى إلى معارف ،مهارات ، اتجاهات " وجاءت في الترتيب قبل الأخير ونالت على نسبة (77.7%) ومتوسط (3.89) من (5) وانحراف معياري (0.76) ويفسر الباحث هذه النتيجة بقيام اللجان المدرسية على مستوى المنطقة وعلى مستوى المدرسة بتحليل المحتوى بشكل عمل فريقي مما يعطي المعلم التحليل بشكل تفصيلي من بداية الفصل الدراسي كدليل إرشادي للاستتارة به خلال إعداد الدروس .

3- الفقرة رقم (9) والتي نصت على أن " المساعلة توجه المعلم لاختيار الأنشطة غير الصفية" ، وجاءت في الترتيب الثاني عشر وبنسبة مئوية (78.0%) ومتوسط (3.90) وانحراف معياري (0.79). ويعزو الباحث ذلك لقلّة الأنشطة اللاصفية التي ينفذها المعلمون ، وهذا مؤشر واضح لضرورة الاهتمام بالأنشطة اللاصفية والتخطيط لهذه الأنشطة بصورة فاعلة .

- وتتفق نتائج هذا المجال مع نتائج دراسة سمير (2008) ودراسة أخورشيده (2004) في ضعف الاهتمام بالأنشطة اللاصفية وطلاب ذوي الحاجات الخاصة واختلقت مع نتائج دراسة الكسبري (2003) والتي حصل فيها مجال الطلبة درجة كبيرة جداً.

ثانياً: دور المساعلة في تحسين أداء المعلمين في مجال إدارة الصف

جدول رقم (3-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة

من فقرات المجال الثاني وكذلك ترتيبها في المجال ن=200

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التقدير
1.	تساعد المعلم في تنظيمه لخطوات تنفيذ الدرس	4.29	0.57	85.8%	1	كبيرة جداً
2.	تمنع المعلم من إضاعة وقت الحصة .	4.26	0.71	85.2%	2	كبيرة جداً
3.	تحث المعلم على مراعاته للفروق الفردية .	4.05	0.69	81.0%	9	كبيرة
4.	تمنع المعلم من استخدام العقاب (لفظي - بدني) .	4.09	0.80	81.7%	7	كبيرة
5.	توجه المعلم لتفعيل استراتيجيات التعلم النشط	4.05	0.68	81.0%	10	كبيرة
6.	تشجع المعلم على توظيف الوسائل التعليمية بصورة فاعلة .	4.15	0.65	83.0%	4	كبيرة
7.	تشجع المعلم على طرح أسئلة مثيرة لأنواع مختلفة من التفكير .	3.99	0.74	79.7%	13	كبيرة
8.	تحد من وقوع المعلم في الأخطاء العلمية .	3.92	0.62	78.4%	16	كبيرة
9.	تعطي المعلم الرؤية في بناء المفاهيم والتعميمات والعمليات .	3.95	0.64	78.9%	14	كبيرة
10.	تدفع المعلم لبناء المنظومة القيمية.	3.91	0.76	78.1%	17	كبيرة
11.	تساعد المعلم في حسن التصرف مع الطلبة المشكلين .	3.94	0.71	78.8%	15	كبيرة
12.	تذكر المعلم دائماً بأنه قدوة أمام طلبته .	4.12	0.69	82.3%	6	كبيرة

كبيرة	11	%80.7	0.68	4.04	تفتح آفاق المعلم لتأمل خطوات تنفيذ درسه للتغذية الراجعة .	13.
كبيرة	5	%82.8	0.64	4.14	تنبه المعلم لإغلاق الموقف التعليمي للحصة بالشكل والوقت المناسبين .	14.
كبيرة	18	%77.8	0.75	3.89	تلوم المعلم على أخطائه في إدارة الصف .	15.
كبيرة	12	%79.9	0.65	4.00	تساعد المعلم في توظيف أساليب التعزيز المناسبة .	16.
كبيرة	8	%81.4	0.68	4.07	ترشد المعلم لاستراتيجيات النظام داخل الصف .	17.
كبيرة	3	%83.6	0.68	4.18	تعزز أداء المعلم الفاعل داخل الصف .	18.
كبيرة		%81.1	0.46	4.06	فقرات المجال الثاني ككل	

يتبين من الجدول رقم (3-5) أن درجة جميع الفقرات في مجال (دور المساءلة بإدارة الصف) تراوحت بين كبيرة وكبيرة جداً ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (77.8% إلى 85.7%) .

وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضاً كبيرة حسب مقياس (ليكرت الخماسي) ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (81.1%) وهذا يعطي دلالة أن للمساءلة دور بدرجة كبيرة في تحسين أداء المعلمين في مجال الإدارة الصفية . ويتضح أيضاً من الجدول رقم (3-5) :

أن أعلى ثلاث فقرات في هذا المجال كانت :

1- الفقرة رقم (1) والتي نصت على أن "المساءلة تساعد المعلم في تنظيمه لخطوات تنفيذ الدرس" ، وحصلت على نسبة (85.8%) ومتوسط (4.29) من (5) وانحراف معياري (0.57) ويعزو الباحث ذلك بأن مديري المدارس يعطون أولوية كبيرة في تنظيم المعلم لخطوات درسه من بداية فتح الموقف التعليمي ومتابعة النشاط البيئي ، واستعراض أهداف الدرس ، وفحصاً للمتطلبات الأساسية ، مروراً بالخبرات والأنشطة حتى إغلاق الموقف التعليمي .

2- الفقرة رقم (2) والتي نصت على أن "المساءلة تمنع المعلم من إضاعة وقت الحصة" ، وحصلت على نسبة (85.2%) ومتوسط (4.26) من (5) وانحراف معياري (0.71) ويعزو الباحث ذلك للاهتمام البالغ الذي يوليه مديرو المدارس لإدارة وقت الحصة من خلال متابعتهم

فلا يتهاون مدير مدرسة مع معلم يتعمد إضاعة وقت الحصة دون تحقيق أهداف الدرس فالوقت هو المورد الرئيس للحصة .

3- الفقرة رقم (18) والتي نصت على أن "المساءلة تعزز أداء المعلم الفاعل داخل الصف" وحصلت على نسبة (83.6%) ومتوسط (4.18) من (5) وانحراف معياري (0.68) ويعزو الباحث ذلك أن مديري المدارس يدفعون باتجاه تعزيز أداء المعلمين الفاعل بحيث لا تترك أي فرصة لتعزيز أداء المعلم تمر دون أن يحظى المعلمون بالتعزيز والتقدير أمام الطلاب والمعلمين ، وكذلك المشرفين . وهذه النتائج في هذا المجال تتفق مع نتائج دراسة حويل (2012) دراسة العجمي (2008) في أن المساءلة تعزز أداء المعلم الفاعل داخل الصف .

كما أن أدنى ثلاث فقرات في هذا المجال كانت :

1- الفقرة رقم (15) والتي نصت على أن "المساءلة تلوم المعلم على أخطائه في إدارة الصف" ، وجاءت في الترتيب الأخير ، وحصلت على نسبة (77.8%) ومتوسط (3.89) من (5) وانحراف معياري (0.75) ويعزو الباحث ذلك لاتجاهات مديري المدارس للبعد عن اللوم لما لها آثار نفسية قد تضر بالمعلم ويحبذ مديرو المدارس الاتجاه الايجابي في المساءلة ومحاولة تصحيح أخطاء المعلم في إدارة الصف من خلال رفع كفاياته باستراتيجيات متعددة .

2- الفقرة رقم (10) والتي نصت على أن "المساءلة تدفع المعلم لبناء المنظومة القيمية" ، واحتلت الترتيب قبل الأخير وحصلت على نسبة (78.1%) ومتوسط (3.91) من (5) وانحراف معياري (0.76) ويعزو الباحث ذلك للوعي الكافي لمديري المدارس بأن منظومة القيم تحتاج لاستراتيجيات متعددة في البناء لدى المتعلمين وبذلك تحتل المساءلة جزءاً صغيراً في تلك الاستراتيجيات .

3- الفقرة رقم (8) والتي نصت على أن "المساءلة تحد من وقوع المعلم في الأخطاء العلمية" واحتلت الترتيب السادس عشر وحصلت على نسبة (78.4%) ومتوسط (3.92) من (5) وانحراف معياري (0.62) ويعزو الباحث ذلك لقلّة وقوع المعلمين في الأخطاء العلمية وإدراكهم بصعوبة الموقف بتكرار الوقوع في الأخطاء العلمية مما يسبب الحرج البالغ للمعلم أمام طلابه وأولياء الأمور، فيحرص المعلمون على تفادي ذلك الموقف الصعب مع مدير المدرسة

• وتتفق نتائج هذا المجال مع نتائج دراسة القضاة (2005) ودراسة بيوليم

Pulliam (2008) التي تحت مديري المدارس على تعزيز أداء المعلمين إيجابياً

وتختلف عن نتائج دراسة لوندا (2009) والتي جاءت أن 59% من المفحوصين لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة .

ثالثاً : دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مجال التقويم جدول رقم (4-5).
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة
من فقرات المجال الثالث وكذلك ترتيبها في ن=200

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التقدير
1.	توجه المعلم لربط التقويم بالأهداف الموضوع مسبقاً .	4.21	0.61	%84.2	5	كبيرة جداً
2.	تساعد المعلم في بناء الاختبار حسب جدول المواصفات .	3.88	0.80	%77.5	16	كبيرة
3.	تزويد من قدرة المعلم على تنويع أدوات التقويم .	4.05	0.70	%81.0	14	كبيرة
4.	ترشد المعلم لتنفيذ التقويم التشخيصي والمرحلي والختامي.	4.24	0.67	%84.7	4	كبيرة جداً
5.	تدفع المعلم لمقارنة نتائج طلابه مع زملائه في المدرسة .	4.30	0.72	%86.0	2	كبيرة جداً
6.	تمنع المعلم من تصحيح الاختبارات أثناء تنفيذ حصصه .	4.31	0.73	%86.2	1	كبيرة جداً
7.	تحد من تراخي المعلم في تنفيذ الاختبارات الشهرية .	4.29	0.58	%85.7	3	كبيرة جداً
8.	توجه المعلم لاطلاع الإدارة وأولياء الأمور على نتائج الطلاب .	4.18	0.75	%83.5	8	كبيرة
9.	تكافئ المعلم على التحسن في نتائج طلبته .	4.19	0.63	%83.7	7	كبيرة
10.	تذكر المعلم بمهامه في تصحيح ورصد نتائج الاختبارات .	4.18	0.71	%83.5	9	كبيرة
11.	تحاسب المعلم على تقصيره في تنفيذ الاختبارات المطلوبة.	4.15	0.76	%82.9	11	كبيرة
12.	تدفع المعلم للتدقيق في رصد نتائج الاختبارات بموضوعية.	4.17	0.69	%83.4	10	كبيرة
13.	تمنع المعلم من المحاباة في الدرجات لبعض الطلبة .	4.20	0.69	%84.0	6	كبيرة جداً

كبيرة	13	%81.7	0.66	4.09	تقدم للمعلم مقترحات لتحسين أساليب التقويم وتنويعها .	14.
كبيرة	15	%80.3	0.80	4.02	تلوم المعلم على التراجع في مستويات طلابه التحصيلية .	15.
كبيرة	12	%81.9	0.64	4.10	تعزز المعلم في تحليله لنتائج الاختبارات .	16.
كبيرة		%83.1	0.45	4.16	فقرات المجال الثالث ككل	

يتبين من الجدول رقم (4-5) أن درجة جميع الفقرات في مجال (دور المساءلة بالتقويم) تراوحت بين كبيرة وكبيرة جداً ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (77.5% إلى 86.2%) . وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضاً كبيرة ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (83.1%) ومن هذه النتيجة نستنتج أن للمساءلة دور في تحسين أداء المعلمين في مجال قويم أداء الطلاب بدرجة كبيرة ، ويتضح أيضاً من الجدول رقم (4-5) :

أن أعلى ثلاث فقرات في هذا المجال كانت :

1-الفقرة رقم (6) والتي نصت على "أن المساءلة تمنع المعلم من تصحيح الاختبارات أثناء تنفيذ حصصه" وحصلت على نسبة (86.0%) ومتوسط (4.31) من (5) وانحراف معياري (0.73) واحتلت الترتيب الأول ويعزو الباحث ذلك لإدراك مديري المدارس لخطورة قيام المعلم بتصحيح الاختبارات أثناء تنفيذه حصصه مما يهدر حق الطالب في التعلم فهذا الموقف يتصدى له مديرو المدارس بكل حزم ودون تهاون .

2-الفقرة رقم (5) والتي نصت على أن "المساءلة تدفع المعلم لمقارنة نتائج طلابه مع زملائه في المدرسة" وحصلت على نسبة (86.2%) ومتوسط (4.30) من (5) وانحراف معياري (0.72) واحتلت الترتيب الثاني ويعزو الباحث ذلك لمدى وعي مديرو المدارس لتحليل نتائج الطلاب للاختبارات خصوصاً الاختبارات الموحدة ووضع ذلك ضمن مخططات بيانية ورسومات توضيحية تدفع المعلم للتأمل والتفكير في نتائج طلابه ومقارنتها مع نتائج زملائه في المدرسة ، وهذا التحليل من أولويات عمل مدير المدرسة لتحسين نتائج الطلبة وخطوة أساسية لتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء المعلمين .

3-الفقرة رقم (7) والتي نصت على أن "المساءلة تحد من تراخي المعلم في تنفيذ الاختبارات الشهرية" وحصلت على نسبة (85.7%) ومتوسط (4.29) من (5) وانحراف معياري (0.58) واحتلت الترتيب الثالث ويعزو الباحث للدرجة الكبيرة التي يوليها مديرو

المدارس في متابعة ومساءلة المعلمين حول تنفيذ الاختبارات الشهرية لدورها الكبير في تقويم تحصيل الطلاب الأكاديمي وإعطاء أولياء الأمور الصورة الحقيقية لمستويات أبنائهم بصورة دورية وعدم ترك تنفيذ الاختبارات وفق أهواء المعلمين .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة حويل (2012) ودراسة النباتي (2011) ودراسة أخورشيدة (2004) ودراسة أبو حشيش (2010) التي ركزت على فاعلية المساءلة في مجال الأداء الفني (تقويم الطلبة) وتختلف مع نتائج دراسة بيوليم (2008) التي وجدت تأثير سلبي بين المساءلة وتحصيل الطلبة الأكاديمي .

كما أن أدنى ثلاث فقرات في هذا المجال كانت:

1-الفقرة رقم (2) والتي نصت على أن " المساءلة تساعد المعلم في بناء الاختبار حسب جدول المواصفات" وحصلت على نسبة(78.4%) ومتوسط (3.92) من (5) وانحراف معياري (0.62) واحتلت الترتيب الأخير في هذا المجال ويعزو الباحث ذلك لإدراك مديري المدارس أن بناء الاختبار ضمن جدول المواصفات يحتاج إلى رفع كفايات وتدريب للمعلمين ومن يفقد هذه الكفايات يحتاج لبرنامج تدريبي وورشة عمل ضمن فريق مدرسي ومتابعة

2-الفقرة رقم (15) والتي نصت على أن "المساءلة تلوم المعلم على التراجع في مستويات طلابه التحصيلية " وحصلت على نسبة (80.3%) ومتوسط (4.02) من (5) وانحراف معياري (0.80) واحتلت الترتيب قبل الأخير في هذا المجال ويعزو الباحث ذلك لخبرة مديري المدارس أن تراجع المستويات التحصيلية للطلاب قد يعود لمجموعة كبيرة من الأسباب منها الطلاب أنفسهم ، والمنهاج ، والبيئة المدرسية ، وضعف متابعة أولياء الأمور ، والبيئة الصفية ، والتجهيزات المدرسية ، والمعلم ؛ لذلك فلوم المعلم لا يأتي بالمردود الايجابي بتحسين تلك المستويات .

3-الفقرة رقم (3) والتي نصت على أن "المساءلة تزيد من قدرة المعلم على تنويع أدوات التقويم " وحصلت على نسبة(81.0%) ومتوسط(4.05) من (5) وانحراف معياري (0.70) واحتلت الترتيب الرابع عشر في هذا المجال ويعزو الباحث ذلك بقدرة مديري المدارس على رفع قدرة المعلمين على تنويع أدوات التقويم من ملاحظة ومقابلة وبحث وواجبات ونشاطات وأسئلة لفظية واختبارات كتابية متنوعة من خلال العديد من الأساليب الإشرافية المتنوعة ولا يقتصر على المساءلة .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبو حشيش (2010) في أن دور المساءلة في المحاسبة أقل تأثيراً من التعزيز وتختلف مع نتائج دراسة الزعبي (2003) التي أظهرت درجة عالية للمساءلة في مجال الانضباط الوظيفي .

رابعاً : دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مجال الانضباط الوظيفي

جدول رقم (5-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة

من فقرات المجال الرابع وكذلك ترتيبها مع المجال ن=200

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التقدير
1.	تمنع المعلم من إفشاء أسرار المدرسة .	3.80	0.83	%75.9	16	كبيرة
2.	تدفع المعلم لإنجاز الأعمال المطلوبة منه في وقتها .	4.18	0.63	%83.5	6	كبيرة
3.	تجعل المعلم يلتزم بالحضور للمدرسة في الوقت المحدد .	4.15	0.71	%83.0	8	كبيرة
4.	تحد من تراخي المعلم في المناوبة المدرسية .	4.13	0.71	%82.5	10	كبيرة
5.	ترشد المعلم لمتابعة مشاكل طلبته .	4.04	0.69	%80.8	12	كبيرة
6.	تلزم المعلم بعدم مغادرة المدرسة دون إذن مسبق من الإدارة .	4.23	0.79	%84.6	3	كبيرة جداً
7.	تمنع المعلم من إساءة التعامل مع مرؤوسيه .	4.16	0.70	%83.2	7	كبيرة
8.	تطور علاقة المعلم مع زملائه .	3.99	0.79	79.7	14	كبيرة
9.	تحاسب المعلم على ترك حصته دون مبرر .	4.19	0.85	83.8	4	كبيرة
10.	تلزم المعلم بالتعليمات الفنية والإدارية للمدرسة .	4.37	0.63	%87.3	1	كبيرة جداً
11.	تحد من افتعال المعلم للمشكلات مع زملائه .	4.06	0.75	%81.2	11	كبيرة
12.	تعزز علاقة المعلم مع المجتمع المحلي .	3.99	0.77	%79.8	13	كبيرة
13.	تمنع المعلم من استخدام العقاب البدني .	4.24	0.73	%84.7	2	كبيرة جداً
14.	توجه المعلم لحسن التصرف في معالجته للمواقف الطارئة.	3.94	0.71	%78.7	15	كبيرة
15.	تكافئ المعلم على مبادرته لضبط وتوجيه طلبته .	4.15	0.70	%83.0	9	كبيرة
16.	تجعل المعلم يتحمل نتائج قراراته وأفعاله .	4.19	0.67	%83.7	5	كبيرة
	فقرات المجال الرابع ككل	4.11	0.49	%82.2		كبيرة

يتبين من الجدول (5-5) أن درجة جميع الفقرات في مجال دور المساءلة بالانضباط تراوحت بين كبيرة وكبيرة جداً ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (75.9% إلى 87.3%) .

وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضاً كبيرة ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (82.2%) .

ويتضح أيضاً من الجدول (5-5) :

أن أعلى ثلاث فقرات في هذا المجال كانت :

1- الفقرة رقم(10) والتي نصت أن "المساءلة تلزم المعلم بالتعليمات الفنية والإدارية للمدرسة" وحصلت على نسبة (87.3%) ومتوسط (4.37) من (5) وانحراف معياري (0.63) واحتلت الترتيب الأول ويعزو الباحث ذلك أن معظم مديري المدارس يوظفون المساءلة بشكل فاعل في زيادة التزام المعلمين بالتعليمات الإدارية والفنية وذلك بنشرات واضحة ومحددة يوقع عليها المعلمون وتمثل قاعدة للعمل بصورة منضبطة للجميع .

2- الفقرة رقم (13) والتي نصت على أن "المساءلة تمنع المعلم من استخدام العقاب البدني" وحصلت على نسبة (84.7%) ومتوسط (4.24) من (5) وانحراف معياري (0.73) واحتلت الترتيب الثاني ويعزو الباحث ذلك للاهتمام الكبير الذي توليه دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في منع العقاب البدني بصورة قطعية بحيث يتعرض من يرتكب هذا الفعل للفصل من الوظيفة ، فمديرو المدارس يتابعون ويحرصون أن تكون مدارسهم خالية تماماً من العقاب البدني واللفظي .

3- الفقرة رقم (6) والتي نصت على أن "المساءلة تلزم المعلم بعدم مغادرة المدرسة دون إذن مسبق من الإدارة وحصلت على نسبة (84.6%) ومتوسط (4.23) من (5) وانحراف معياري (0.79) واحتلت الترتيب الثالث ويعزو الباحث الاهتمام البالغ الذي يولييه مديرو المدارس في ضبط خروج المعلمين من المدرسة ؛ لأن التهاون في خروج المعلمين بدون إذن مسبق من مظاهر التسبب والإهمال وتسبب الكثير من المشاكل لذلك كان استئذان المعلم من مدير المدرسة عند مغادرة المدرسة جزءاً أساسياً من الانضباط المدرسي الفعال

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو حشيش (2010) ودراسة العتيبي (2008) في الدور الفاعل للمساءلة في جانب الانضباط الوظيفي ، ودراسة العاجز (2011) في أن سلامة الانضباط من أكثر عوامل الرضا للمعلمين ودراسة الزعبي (2003) واختلف عن نتائج دراسة العجمي (2008) حيث جاءت درجة متوسطة لتقبل المديرين للمساءلة .

كما أن أدنى ثلاث فقرات في هذا المجال كانت:

1- الفقرة رقم (1) والتي نصت على أن "المساءلة تمنع المعلم من إفشاء أسرار المدرسة" وحصلت على نسبة (75.9%) ومتوسط (3.80) من (5) وانحراف معياري (0.83) واحتلت الترتيب الأخير في هذا المجال ويعزو الباحث ذلك لإدراك مديري المدارس بالسمة الحديثة بالانفتاح على المجتمع المحلي حيث لم يعد هناك تلك الأسرار التي يخفيها مديرو المدارس إنما أصبحت العملية تشاركية بين المدارس ومجتمعها المحلي تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً وأصبح دور المجالس المدرسية جزءاً أساسياً من عمل الإدارة المدرسية .

2- الفقرة رقم (14) والتي نصت على أن "المساءلة توجه المعلم لحسن التصرف في معالجته للمواقف الطارئة" وحصلت على نسبة (78.7%) ومتوسط (3.94) من (5) وانحراف معياري (0.71) واحتلت الترتيب قبل الأخير في هذا المجال ويعزو الباحث اقتناع مديري المدارس ومن خلال خبراتهم بأن تصرف المعلم في المواقف الطارئة ينبع من شخصية المعلم وثقافته وذكائه ومساءلة المعلم في هذه المواقف لن يغير كثيراً من أدائه .

3- الفقرة رقم (8) والتي نصت على أن "المساءلة تطور علاقة المعلم مع زملائه" وحصلت على نسبة (79.7%) ومتوسط (3.99) من (5) وانحراف معياري (0.79) واحتلت الترتيب الرابع عشر في هذا المجال ويعزو الباحث إدراك مديري المدارس أن تطور العلاقة بين المعلمين تعود لعوامل إنسانية واجتماعية ونفسية فدور المساءلة ضعيف في بناء تلك العلاقات وهذا ينسجم مع علم النفس .

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة أبو حشيش (2010) ، دراسة المدني (2007) ودراسة العمري (2004) ، للدور المتوسط للمساءلة في النواحي الاجتماعية المبنية على منظومة القيم .

عرض نتيجة السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها: ينص السؤال الثاني للدراسة على ما يلي: هل تختلف تقديرات مديري مدراس وكالة الغوث لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين تبعاً للمتغيرات التالية : (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، نوع المدرسة)؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بصياغة (4) فرضيات الدراسة، وفيما يلي مناقشتها:

نتائج الفرض الأول للدراسة: ينص على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير الجنس (

ذكر، أنثى)، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (5-6) التالي:-

جدول(5-6)

نتائج اختبار (T-test) بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسط تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ن = (200)

المجالات	الحالة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	متوسط الدلالة
المساءلة لتحسين التخطيط	ذكر	102	4.05	0.50	1.90	غير دالة إحصائياً
	أنثى	98	4.19	0.50		
المساءلة لتحسين الإدارة الصفية	ذكر	102	4.02	0.46	1.14	غير دالة إحصائياً
	أنثى	98	4.09	0.46		
المساءلة لتحسين التقويم	ذكر	102	4.04	0.47	3.77	دالة إحصائياً
	أنثى	98	4.28	0.40		
المساءلة لتحسين الانضباط الوظيفي	ذكر	102	3.98	0.52	4.01	دالة إحصائياً
	أنثى	98	4.25	0.42		
فقرات الاستبانة ككل	ذكر	102	4.02	0.39	3.23	دالة إحصائياً
	أنثى	98	4.20	0.38		

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha=0.01)$ ودرجات الحرية (198) عند قيمة جدوليه (2.60).

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ودرجات الحرية (198) عند قيمة جدوليه (1.98).

1- ويتضح من الجدول (5-6) السابق أن قيم (ت) المحسوبة تساوي في المجالين

الأول والثاني هي (1.90، 1.14) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية والتي

تساوي (1.98)، عند درجة حرية (198) ومستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط

تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث

بغزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) في هذين المجالين بمعنى أن الذكور والإناث لديهم

تقديرات متقاربة في دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مجالي التخطيط وإدارة الصف

وهذه النتيجة يراها الباحث واقعية وتعبر بصدق عما وضعت لقياسه حيث أن المديرين

والمديرات في مدارس وكالة الغوث لديهم نفس الدرجة من الاهتمام والتركيز على مجالي

تخطيط المعلمين لدروسهم وإدارة المعلمين لصفوفهم وتكون في صلب الاهتمام اليومي

للمديرين والمديرات ، وهذه النتائج تتفق مع دراسة أبو حشيش (2010) والزعبي (2003) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ، وتختلف مع دراسة النباتي (2011) التي كانت لصالح الذكور ويعزى ذلك لاختلاف عينة الدراسة وبيئة الدراسة .

2- ويتضح أيضاً من الجدول السابق أن قيم (ت) المحسوبة تساوي في المجالين الثالث والرابع والاستبانة ككل، على الترتيب: هي (3.77، 4.01، 3.23) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية والتي تساوي (1.98)، عند درجة حرية (198) ومستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) في هذين المجالين والاستبانة ككل لصالح الإناث، ويعزى الباحث ذلك لعدة أسباب من أهمها:-

أ- أن مديرة المدرسة بطبيعتها تهتم بشكل أكبر بمجال التقويم وإخراج الاختبارات بشكل متكامل والحرص الشديد على تنفيذ الاختبارات في أوقات محددة من الشهر تدقيق النتائج بدرجة أكبر من المديرين .

ب- وكذلك في مجال الانضباط فالمديرة بطبيعتها تميل إلى الالتزام الحرفي وعدم إحداث أي تجاوزات في مجال الانضباط الوظيفي في المقابل يغلب على المديرين التعامل بروح القانون

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة حويل (2012) ، وتختلف مع دراسة أبو حشيش (2010) التي خلصت لعدم وجود فروق في استجابات المعلمين والمعلمات في درجة ممارسة المساءلة تعزى لمتغير الجنس ويعزو الباحث ذلك لاختلاف عينة الدراسة .

نتائج الفرض الثاني للدراسة: ينص على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (5-7) التالي:

جدول (5-7)

نتائج اختبار (T-test) بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسط تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دراسات عليا)

المتوسط الدلالة	قيمة (ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة	المجالات
غير دالة إحصائياً	0.35	0.51	4.13	150	بكالوريوس	المساءلة لتحسين التخطيط
		0.49	4.10	50	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	1.12	0.45	4.08	150	بكالوريوس	المساءلة لتحسين الإدارة الصفية
		0.49	3.99	50	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	1.12	0.40	4.18	150	بكالوريوس	المساءلة لتحسين التقييم
		0.58	4.10	50	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	-0.69	0.49	4.10	150	بكالوريوس	المساءلة لتحسين الانضباط الوظيفي
		0.51	4.15	50	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	0.57	0.38	4.12	150	بكالوريوس	فقرات الاستبانة ككل
		0.45	4.08	50	دراسات عليا	

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha=0.01)$ ودرجات الحرية (198) عند قيمة جدوليه (2.60).

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ودرجات الحرية (198) عند قيمة جدوليه (1.98).

ويتضح من الجدول (5-7) السابق أن قيم (ت) المحسوبة تساوي في المجالات الأربعة (التخطيط ، إدارة الصف ، التقييم ، الانضباط الوظيفي)، والاستبانة ككل، على الترتيب: (0.35، 1.12، 1.12، 0.57، 0.69)، وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية والتي تساوي (1.98)، عند درجة حرية (198) ومستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

ويعزو الباحث ذلك لأن نظام مسابقة اختيار مدراء المدارس بوكالة الغوث يضع المؤهل العلمي البكالوريوس هو الحد المطلوب للدخول في الاختبار الكتابي للمسابقة وكذلك في اختبار المقابلة الشخصية لا تعطى المؤهلات العليا التقديرات العالية ،

ونظام التوظيف في الوكالة لا يعطي المؤهلات العليا علاوة مهنية وكذلك العمل الإداري لمديري المدارس لا يرتبط بالدراسات العليا إنما باكتساب المهارات الإدارية ، والفنية ، والإنسانية وليس بالمؤهلات العلمية المجردة . وهذه النتيجة تتفق مع دراسة سمير (2008)،

في عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وتختلف عن دراسة العجمي (2008) ودراسة المدني (2007) ودراسة أخورشيده (2004) والتي خلصت لوجود فروق لصالح الدراسات العليا ويعزو الباحث ذلك لاختلاف المنطقة المكانية والجغرافية للدراسة .

نتائج الفرض الثالث للدراسة: ينص على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، 5 – 10 سنوات ، 10 فما فوق) ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) بهدف فحص الفروق في تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، 5 – 10 سنوات ، 10 – فما فوق)، ويتضح ذلك من

خلال جدول (5-8)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ن=200

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة sig	مستوى الدلالة
المجال الأول	بين المجموعات	1.71	2	0.85	3.48	0.03	دالة إحصائياً عند (0.05)
	داخل المجموعات	48.27	197	0.25			
	المجموع	49.97	199				
المجال الثاني	بين المجموعات	1.55	2	0.77	3.80	0.02	دالة إحصائياً عند (0.05)
	داخل المجموعات	40.17	197	0.20			
	المجموع	41.72	199				
المجال الثالث	بين المجموعات	2.04	2	1.02	5.25	0.01	دالة إحصائياً عند (0.01)
	داخل المجموعات	38.25	197	0.19			
	المجموع	40.29	199				
المجال الرابع	بين المجموعات	1.60	2	0.80	3.34	0.04	دالة إحصائياً عند (0.05)
	داخل المجموعات	47.12	197	0.24			
	المجموع	48.72	199				

دالة إحصائية عند (0.05)	0.00	5.58	0.83	2	1.65	بين المجموعات	فقرات الاستبانة ككل
			0.15	197	29.21	داخل المجموعات	
				199	30.87	المجموع	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 197) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 197) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04

يبين الجدول رقم (5-8) أن قيمة (ف) قد بلغت للأداة ككل (5.58) ، وبلغت للمجال الأول (3.48) ، و للمجال الثاني (3.80) ، و للمجال الثالث (5.25) ، و للمجال الرابع (3.34) ، وجميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور المساءلة تعزى لسنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5-أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر)

ولمعرفة اتجاه الفروق في هذه المجالات والدرجة الكلية للمقياس تم استخدام اختبار

شيفيه البعدي كما في الجداول (5-9) ، (5-10) ، (5-11) ، (5-12) :

جدول (5-9)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق

ودالاتها في المجال الأول التخطيط ن=200

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	5-أقل من 10 سنوات	10 - فما فوق
أقل من 5 سنوات	-		
5 - أقل من 10 سنوات	-0.04	-	
10- فما فوق	-0.16	*0.20	-

يتضح من الجدول رقم (5-9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال التخطيط تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكانت هذه الفروق كما يلي بين (10سنوات فأكثر) و(5-10 سنوات)، لصالح سنوات الخدمة 5-10 سنوات ، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الأخرى. ويعزو الباحث ذلك أن المديرين وبعد مرور (5) سنوات يكتسب الخبرة الكافية لمتابعة تخطيط الدروس ومساعدة المعلمين بفاعلية وبعد مرور أكثر من (10) سنوات تستقر أموره ويصبح متابعة التخطيط من الأعمال الروتينية

جدول (5-10)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المجال الثاني إدارة الصف ن=200

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 - فما فوق
أقل من 5 سنوات	-	-	-
5 - أقل من 10 سنوات	-	-0.10	-
10- فما فوق	0.11	*0.21	-

يتضح من الجدول رقم (5-10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال إدارة الصف تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكانت هذه الفروق كما يلي بين (10سنوات فأكثر) و(5-أقل من 10 سنوات)، لصالح سنوات الخدمة 5-أقل من 10 سنوات ، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الأخرى ويعزو الباحث ذلك أن المديرين وبعد مرور (5) سنوات يكتسب الخبرة الكافية لمتابعة إدارة الصفوف ومساعدة المعلمين بفاعلية وبعد مرور أكثر من (10) سنوات تستقر أموره ويصبح متابعة الإدارة الصفية من الأعمال الروتينية.

جدول (5-11)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المجال الثالث : التقويم ن=200

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 - فما فوق
أقل من 5 سنوات	-	-	-
5 - أقل من 10 سنوات	-	-0.19	-
10- فما فوق	0.05	*0.24	-

يتضح من الجدول رقم (5-11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال التقويم تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكانت هذه الفروق كما يلي بين (10سنوات فأكثر) و(5-10 سنوات)، لصالح سنوات الخدمة 5-10 سنوات ، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الأخرى ويعزو الباحث ذلك أن المديرين وبعد مرور (5) سنوات يكتسب الخبرة الكافية لمتابعة أداء المعلمين في مجال التقويم ومساعدة المعلمين بفاعلية وبعد مرور أكثر من (10) سنوات تستقر أموره ويصبح متابعة التقويم من الأعمال الروتينية.

جدول (5-12)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق
ودلالاتها في المجال الرابع الانضباط الوظيفي ن=200

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 - فما فوق
أقل من 5 سنوات	-	-	-
5 - أقل من 10 سنوات	-0.07	-	-
10- فما فوق	0.13	*0.20	-

يتضح من الجدول رقم (5-12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال الانضباط تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكانت هذه الفروق كما يلي بين (10سنوات فأكثر) و(5- أقل من 10 سنوات)، لصالح سنوات الخدمة 5- أقل من 10 سنوات ، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الأخرى ويعزو الباحث ذلك أن المديرين وبعد مرور (5) سنوات يكتسب الخبرة الكافية لمتابعة الانضباط الوظيفي للمعلمين ومساءلة المعلمين بفاعلية وبعد مرور أكثر من (10) سنوات تستقر أموره ويصبح متابعة الانضباط الوظيفي من الأعمال الروتينية.

جدول (5-13)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق
ودلالاتها في فقرات الاستبانة ككل لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 - فما فوق
أقل من 5 سنوات	-	-	-
5 - أقل من 10 سنوات	-0.10	-	-
10- فما فوق	0.11	*0.21	-

يتضح من الجدول رقم (5-13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفقرات الاستبانة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكانت هذه الفروق كما يلي بين (10سنوات فأكثر) و(5- 10 سنوات)، لصالح سنوات الخدمة 5-10 سنوات ، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الأخرى.

وهذه النتيجة يفسرها الباحث بأنها حقيقية ومنطقية لأن المدير وفي السنوات الأولى من عمله كمدير مدرسة لم يكتسب الخبرات الكافية والتي تحتاج ممارسة عملية وميدانية

خصوصاً في مجالات المتابعة والمساءلة وبعد مرور خمس سنوات من العمل الإداري يصبح مدير المدرسة على دراية وخبرة تمكنه من الإبداع والتألق في العمل الإداري لإثبات ذاته ولكن وبعد مرور أكثر من عشر سنوات يستقر عمل مدير المدرسة في مدرسة محددة وبفريق من المعلمين شبه ثابت ويصبح عمله روتيني وذلك لضعف نظام الحوافز والمكافآت في دائرة التربية والتعليم التابع لوكالة الغوث الدولية وهذه النتائج تتفق مع دراسة الكسبري (2003) . واختلفت مع نتائج دراسة أبو حشيش (2010) ودراسة سمير (2008) ودراسة المدني (2007) ودراسة الزعبي (2003) التي أظهرت عدم وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخدمة.

نتائج الفرض الرابع للدراسة: ينص على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في

تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير نوع المدرسة (ابتدائي ،

إعدادي)، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، فكانت النتائج كما

يوضحها الجدول (5-14) التالي : **جدول (5-14)**

نتائج اختبار (T-test) بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسط تقديرات

مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تعزى

لمتغير نوع المدرسة (ابتدائي ، إعدادي)

المجالات	الحالة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	متوسط الدلالة
التخطيط	ابتدائي	112	4.12	0.53	-0.07	غير دالة إحصائياً
	إعدادي	88	4.12	0.47		
الإدارة الصفية	ابتدائي	112	4.06	0.46	0.04	غير دالة إحصائياً
	إعدادي	88	4.05	0.45		
التقويم	ابتدائي	112	4.12	0.46	-1.19	غير دالة إحصائياً
	إعدادي	88	4.20	0.43		
الانضباط الوظيفي	ابتدائي	112	4.06	0.44	-1.48	غير دالة إحصائياً
	إعدادي	88	4.17	0.55		
فقرات الاستبانة ككل	ابتدائي	112	4.09	0.40	-0.81	غير دالة إحصائياً
	إعدادي	88	4.13	0.38		

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى ($0.01=\alpha$) ودرجات الحرية (368) عند قيمة جنوليه (2.60).

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى ($0.05=\alpha$) ودرجات الحرية (368) عند قيمة جنوليه (1.97).

ويتضح من الجدول (5-14) السابق أن قيم (ت) المحسوبة تساوي في المجالات الأربعة (التخطيط ، الإدارة الصفية ، التقويم ، الانضباط الوظيفي)، والاستبانة ككل، على الترتيب: (0.07، 0.04، 1.19، 1.48، 0.81)، وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية والتي تساوى (1.98)، عند درجة حرية (198) ومستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$). وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مديري المدارس لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير نوع المدرسة ، وهذه النتيجة حقيقية ومنطقية كما يراها الباحث لأنه لا يوجد أية فوارق في مجال التعيين بين مدير ابتدائي ومدير إعدادي وكذلك لا يختلف اهتمام مديري المدارس بمعلميهم حسب نوع المدرسة (ابتدائي - إعدادي) وهذه النتائج تتفق مع دراسة سمير (2008) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نوع المدرسة في واقع تطبيق المساءلة .

نتائج السؤال الثالث (المفتوح) :

ولتفسير الإجابة عن السؤال الثالث (المفتوح) الموجه للمديرين والمديرات بتدوين أهم

المعوقات التي تحد من دور المساءلة الفاعل تجاه المعلمين من وجهة نظر المديرين ؟

ومن خلال استعراض النتائج التي حصل عليها الباحث لذلك السؤال تبين أن هناك معوقات تقسم لثلاثة جوانب معوقات ترتبط بإدارة التعليم ، ومعوقات مرتبطة بالمعلمين أنفسهم ، ومعوقات ترتبط بالمدير نفسه ، ولمعرفة درجة تأثير كل معوق من استجابات عينة الدراسة قام الباحث برصد المعوقات وحساب تكراراتها ونسبتها المئوية ومن ثم ترتيبها تصاعديا بحسب درجة إعاقتها للمساءلة ،

ويبين جدول رقم (5-15) توزيع التكرارات لاستجابة مديري المدارس حيث بلغ عدد المستجيبين للسؤال المفتوح (180) ويمثلون (90%) من العينة الميدانية .

جدول (5-15)

م	الجانب الأول : المعوقات من جانب إدارة التعليم	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
1.	ضعف صلاحيات مدير المدرسة في إعطاء المكافآت وإيقاع العقوبات .	97	53%	8
2.	غياب برنامج الحوافز للعاملين وخصوصا المادية .	105	58%	6
3.	إغفال إدارة التعليم توصيات المدير في جوانب الترقيات والجزاءات .	130	72%	2
4.	صعوبة الإجراءات المتبعة في التحقيق الإداري وتغليب الجانب الإنساني في معظم الحالات .	100	55%	7
الجانب الثاني : المعوقات من جانب المعلمين				
5.	عدم تقبل المعلمين المساءلة من قبل مدير المدرسة.	75	41%	11
6.	ضعف ثقافة المساءلة لدى المعلمين.	135	75%	1
7.	اعتداد بعض المعلمين بأنفسهم.	110	61%	5
8.	قناعة المعلمين بصعوبة إيقاع عقوبات مادية عليهم.	85	47%	10

	النسبة المئوية	التكرارات	الجانب الثالث : المعوقات من جانب المدير نفسه
9.	36%	65	ضعف شخصية المدير في مواجهة المخالفين .
10.	69%	125	تنفيذ المساءلة بشكل انتقائي لوجود الشللية .
11.	63%	115	غياب التخطيط للمساءلة بشكل منظم ومستمر .
12.	52%	95	عدم اتخاذ المدير القرار المناسب في الوقت المناسب

يتضح من جدول (5-15)

أن أعلى ثلاث معوقات تتمثل في الفقرات التالية

1- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " ضعف ثقافة المساءلة لدى المعلمين " وكانت في المرتبة الأولى وجاءت بنسبة (75%) ويفسر الباحث ذلك لعدم إدراج ثقافة المساءلة ضمن مساقات إعداد المعلمين وشعور المعلمين بالأمن الوظيفي بعد التوظيف ، وانتشار ثقافة اللامبالاة وعدم أخذ كل الأمور على محمل من المسؤولية ، والعمل بشكل روتيني ومن هنا يظهر أهمية دور مدير المدرسة في نشر ثقافة المساءلة بين المعلمين .

2- جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي نصت على " إغفال إدارة التعليم توصيات المدير في جوانب الترقيات والجزاءات " بنسبة (72%) و يفسر الباحث ذلك المسؤولية الكبيرة والمرارة التي يشعر بها المديرون عندما لا يكون لهم دور في صناعة القرار ، ولا يؤخذ بتوصياتهم في جانب أساسي في الترقيات والجزاءات للمعلمين وهذا يمس صلب وروح عملية المساءلة .

3- كما جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (10) والتي نصت على " تنفيذ المساءلة بشكل انتقائي لوجود الشللية " وبنسبة (69%) ويفسر الباحث ذلك أن متطلبات تنفيذ المساءلة الفعالة الشفافية والموضوعية والوضوح الكامل للأدوار ، والمسؤوليات ، وأن حياد مدير المدرسة عن تلك المتطلبات يشكل عائقاً حقيقياً لتنفيذ المساءلة وهذا ما أورده عبد الستار (2009) في متطلبات تعزيز المساءلة ص 64

نتائج السؤال الرابع من خلال المقابلات :

وقد أجرى الباحث مقابلات مع عينة مقصودة من الخبراء والمختصين من مديري المناطق التعليمية من حملة الدكتوراه والدراسات العليا في وكالة الغوث الدولية ويعملون في شمال ووسط وجنوب غزة بهدف الإجابة على السؤال الرابع وهو : **ما سبب تطوير دور المساءلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في ضوء نتائج الدراسة ؟ .**

تقدمت الخبيرة مدير منطقة رفح التعليمية د. نعيمة المدلل بتاريخ 16 مايو 2013 بالمقترحات التالية

- 1- تفعيل برنامج تقويم الأداء بحيث يتمكن مديرو المدارس من وضع خطة تحسين الأداء من عدة مراحل للمعلمين ذوي الأداء المتدني .
- 2- أن يتمتع مديرو المدارس بالشجاعة الكافية لمساءلة جميع العاملين وتقويم أدائهم بشفافية ووضع تقدير دون المتوقع للمعلم الذي يتهاون في تحسين أدائه .
- 3- الاطلاع والاستفادة من نظم المساءلة الناجحة المطبقة في النظم العالمية .
- 4- تفعيل برنامج الترقيات والمكافآت والحوافز استناداً لنتائج المساءلة .
- 5- توعية المديرين والمعلمين بآليات تطبيق نظام المساءلة الفاعلة .

وكانت مقابلة الخبير مدير منطقة خانيونس التعليمية د. إبراهيم عبد الرازق عواد بتاريخ 8 مايو 2013 وبعد مناقشته في نتائج الدراسة اقترح ما يلي :

- 1- وضع برنامج تدريبي لتأهيل مديري المدارس لممارسة المساءلة القانونية ، وفق آليات وأسس علمية صحيحة .
- 2- وضع برامج مشتركة ما بين المعلمين ومديري المدارس بهدف تطوير أدائهم ، وتتضمن هذه البرامج مخططاً للمساءلة الذاتية المسندة ، ويصلح للحكم على تنفيذ المخطط .
- 3- تطبيق مبادئ العدالة والنزاهة والشفافية على جميع المعلمين دون استثناءات أو تمييز .
- 4- وضع معايير محددة وواضحة تحدد الكيفية التي يتم بموجبها تطبيق المساءلة (التطويرية) الهادفة .
- 5- تطبيق مبادئ الثواب والعقاب أي التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي ، وتطبيق مبادئ المحاسبة على المقصرين ، على أن تتم المحاسبة على الجهد المبذول كما ونوعاً وليس على النتائج فقط .
- 6- أن ترتبط المساءلة بالأهداف التطويرية المخططة ، التي تهدف إلى تحسين الذات والمؤسسة ، وأن يضعها المعلم بالاتفاق مع المدير ، ،على أن يقدم للمعلم كل

التسهيلات الممكنة ، والدعم الفني اللازم لتنفيذ تلك الأهداف ، وتذليل العقبات التي تعيق التنفيذ .

7- أن تكون الترفقيات والانتقال من وظيفة إلى أخرى وفق ما ينجز الموظف من أهداف ، وبقدر ما يطور من أدائه ، ويفعل دور المؤسسة التابع لها .

وفي مقابلة مع الخبير مدير منطقة النصيرات والبريج التعليمية د.سعد سعيد نبهان بتاريخ 10 مايو 2013 قدم المقترحات التالية حول سبل تطوير دور **المساءلة لدى مديري المدارس** :
المساءلة تمثل المعيار الحقيقي لتحسين الأداء ، وعليه يجب أن تكون على النحو التالي :

1- مساءلة واضحة للعاملين في التربية والتعليم على كافة المستويات من حيث المعيار والتطبيق والنتائج .

2- أن تخضع كافة المستويات الوظيفية للمساءلة الفاعلة .

3- أن يتم التخطيط مع المعلم الذي يتم مساعلته لتحسين الأداء قبل وبعد عملية المساءلة

4- أن تتم المساءلة بشكل محايد .

5- أن يتم تنفيذ برامج نظرية ودورات وتدريبية لكافة العاملين تتعلق بالمساءلة وخصوصاً المساءلة الذكية .

6- إرجاع ملفات الكترونية وورقية تراكمية لكل موظف تتعلق بانجازاته وحاجاته وكذلك مشكلاته .

7- مراجعة الموظف بصورة مخططة على ملفه التراكمي ومنحه الفرصة للتعديل والتحسين

8- تقديم النماذج والقوة للعاملين للتوضيح والتدريب .

وأقترح الخبير مدير منطقة دير البلح والمغازي التعليمية أ. توفيق علي شحادة في المقابلة بتاريخ 11 مايو 2013 بأنه يمكن تطوير دور المساءلة من خلال :

1- نشر ثقافة المساءلة على جميع المستويات التعليمية .

2- تفويض الصلاحيات لمديري المدارس في تنفيذ مساءلة فاعلة .

3- وضع معايير واضحة بين المديرين والمعلمين بحيث تطبق المساءلة في إطار تلك المعايير .

4- دعم إدارة التعليم لقرارات مديري المدارس المرتبطة بالمساءلة .

5- رفع كفايات المديرين في تطبيق المساءلة الذكية .

وفي مقابلة مع الخبير مدير منطقة غرب غزة التعليمية الأستاذ محمد خليل أبو هاشم بتاريخ 12 مايو 2013 قدم المقترحات التالية : لتطوير دور المساءلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث:

- 1- نشر ثقافة المساءلة في جميع مستويات العملية التعليمية .
- 2- تحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في دائرة التربية والتعليم .
- 3- وضع معايير الأداء لكل مهمة من مهمات الوظيفة .
- 4- وجود نظام مؤسسي واضح للجميع فيما يتعلق بموضوع المساءلة .
- 5- ترسيخ مبدأ الثواب والعقاب القائم على نتائج المساءلة .
- 6- الأخذ بنتائج المساءلة في كافة الإجراءات والترقيات .
- 7- الأخذ بنتائج التقييم السنوية الخاصة بالمعلمين في مجال الترقيات .

وفي مقابلة مع الخبير مدير منطقة شرق غزة التعليمية الأستاذ علاء إبراهيم حرب بتاريخ 15 مايو 2013 قدم المقترحات التالية :

- 1- تحديد حاجات المعلمين بشكل دقيق من قبل مديري المدارس والعمل على تلبية تلك الحاجات من خلال تدريب المعلمين على امتلاك المهارات الأساسية التي تساعدهم على أداء مهماتهم .
- 2- وضع معايير واضحة للمكافآت وتفعيل هذا النظام عملياً .
- 3- تفعيل الإجراءات العقابية وتعميمها حال حدوثها .
- 4- الأخذ بتوصيات مديري المدارس كمعيار في حال الترقيات .
- 5- متابعة إجراءات مديري المدارس في نظام المساءلة للتأكد من النزاهة .
- 6- تطبيق الشفافية من مديري المدارس في نظام المساءلة

وفي مقابلة مع الخبير مدير منطقة جباليا التعليمية د. نبيل محمود الصالحي وبتاريخ 8 مايو 2013 قدم المقترحات التالية لتطوير المساءلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في ضوء نتائج الدراسة :

- 1- إعداد مادة نظرية حول المساءلة التربوية والمساءلة الذكية .
- 2- تنفيذ لقاءات تربوية وورش عمل لمدراء المدارس ومدراء المدارس المساعدين حول : مفهوم المساءلة ، أهدافها ، وآليات توظيفها بشكل فعال .
- 3- دعم ومساندة الإدارة العليا لتطبيق المساءلة في المدارس .
- 4- دعم إدارة التعليم بوكالة الغوث القرارات والإجراءات المتعلقة بالمساءلة بهدف التطوير والتحسين المستمر .

وكانت مقترحات الخبير مدير منطقة بيت حانون التعليمية د. عصام علي مقداد ومن خلال المقابلة بتاريخ 14 مايو 2013 في النقاط التالية :

- 1- ضرورة نشر ثقافة المساءلة بين المعلمين .
- 2- ضرورة وضوح آليات واستراتيجيات المساءلة للمديرين .
- 3- الشفافية والوضوح من بداية العام الدراسي بحيث يعرف المعلمين المعايير التي يتم من خلالها المساءلة .
- 4- ضرورة أن تدعم دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث قرارات المديرين في مجالات المساءلة .

ومن خلال ما سبق وما قدمه الخبراء والمختصين من مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية يمكن استخلاص سبل تطوير دور المساءلة فيما يلي :

أولاً : بخصوص إدارة التعليم بوكالة الغوث الدولية :

- 1- تقدم الدعم الكافي لمديري المدارس في قراراتهم .
- 2- منح مدراء المدارس المزيد من الصلاحيات في إعطاء المكافآت ولإيقاع العقوبات
- 3- وضع نظام حوافز للمعلمين ومديري المدارس .
- 4- الأخذ بتوصيات مديري المدارس في مجالات ترقيات ونقل المعلمين .
- 5- وضع برنامج تدريبي لرفع كفايات المديرين في تنفيذ مساءلة فاعلة .

ثانياً : بخصوص مديري المدارس :-

- 1- وضع خطة واضحة للمساءلة يشارك بها المعلمون .
- 2- تطبيق مبدأ النزاهة والعدالة والشفافية عند المساءلة للجميع .
- 3- وضع معايير واضحة لجميع المعلمين يتم في ضوءها تطبيق المساءلة ثواباً وعقاباً .
- 4- ضرورة تفعيل المساءلة الذكية بفاعلية لفتح آفاق المعلمين نحو التحسين والتطوير .
- 5- تفعيل الرصد الالكتروني للسجل التراكمي للمعلم لانجازاته وحاجاته ومشكلاته .
- 6- تبادل المديرين الخبرات العملية في مجال المساءلة من خلال اللقاءات وورشات العمل .

ثالثاً : فيم يخص المعلمين :

- 1- ضرورة نشر ثقافة المساءلة بطريقة إيجابية بين المعلمين .
- 2- مشاركة المعلمين الفاعلة في تحديد حاجاتهم .

- 3- تفويض المزيد من الصلاحيات للمعلمين يزيد من تفاعلهم وعطائهم .
- 4- مشاركة المعلمين في صنع القرار تخطيطاً وتنفيذاً يعطي المزيد من التحسن في الأداء
- 5- الابتعاد عن الشللية والتنافس السلبي بين المعلمين .
- 6- أن تكون العلاقة بين المدير والمعلمين قائمة على الاحترام المتبادل والمهنية العالية .

توصيات الدراسة :

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة فإنها توصي بالآتي :-

1. عقد دورات تدريبية للمديرين الذين بحاجة لرفع كفاياتهم في تنفيذ المساءلة والمساءلة الذكية.
2. أن تقوم رئاسة وكالة الخوث بتفويض المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس في إعطاء المكافآت المادية للمعلمين وفق نظام واضح .
3. ضرورة أن ترعى دائرة التربية والتعليم نظام الحوافز للمعلمين المتميزين .
4. ضرورة أن تأخذ دائرة التربية والتعليم بتوصيات مديري المدارس في جوانب الترقيات والتنقلات والجزاءات .
5. ضرورة أن تُطرح مسابقات ذات صلة بنشر وتعزيز ثقافة المساءلة بين جميع العاملين في حقل التربية والتعليم .
6. أن يكون لمديري المدارس خطة واضحة للمتابعة والمساءلة لجميع المعلمين ويتم رصد ذلك في السجل التراكمي للمعلمين .
7. ضرورة عدم إهمال المدير لأي تقصير من المعلم مهما كان صغيراً واتخاذ القرار المناسب بشأنه ومساءلة المعلم وتعديل وتصويب تلك الأخطاء.
8. ضرورة أن يتبادل مديرو المدارس الخبرات في تطبيق نظام المساءلة من خلال لقاءات تربوية .

مقترحات الدراسة :-

إن كل بحث ودراسة علمية يفتح الآفاق أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات فالعلم بناء لا سقف له ، لذلك يقترح الباحث في ضوء نتائج دراسته إجراء المزيد من الدراسات التالية :

- 1- واقع تطبيق المساءلة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين .
- 2- دور المساءلة في تحسين أداء أساتذة الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات.
- 3- المساءلة الإدارية وعلاقتها بتحقيق الإنجاز التربوي لدى العاملين في الإدارة التعليمية الفلسطينية.
- 4- المساءلة التربوية وعلاقتها بتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية
- 5- اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو المساءلة وعلاقتها بالإنجاز التربوي.
- 6- تصور مقترح لبناء نموذج للمساءلة التربوية في النظام التربوي الفلسطيني.
- 7- واقع تطبيق المساءلة الذكية في مدارس وكالة الغوث بغزة وعلاقتها بالجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين

قائمة المراجع

القرآن الكريم .

أولاً المراجع العربية :

1. الجامع الصحيح (صحيح البخاري) : كتاب الإيمان، الإمام أبو عبد الله محمد البخاري ، دار التراث الإسلامي ، دمشق.
2. أبو الهيجا ، فؤاد (2001) : " أساسيات التدريس ومهاراته وطرقه العامة " ، دار المناهج ، ط 1 ، عمان : الأردن .
3. أبو حطب ، فؤاد و أمال ، صادق (2005) : " مناهج لبحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية " ، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة .
4. أبو حشيش ، بسام (2010) : " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين " ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني .(ص557-626)
5. أبو علام ، رجاء (2001) : "مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية ، دار النشر الجامعية ، القاهرة ، مصر .
6. أبو شملة ، كامل (2008) : " فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وطرق تطويرها " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
7. أبو ناهية ، صلاح الدين (1994) : القياس التربوي ، مكتبة الأنجلو المصرية : القاهرة
8. أحمد ، إبراهيم (2000) : " الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية " ، دار الفكر العربي : القاهرة .
9. أحمد ، بلقيس (1999) : " إدارة الصف وحفظ النظام فيه " المفاهيم والمبادئ والممارسات ED 99/3 معهد التربية التابع للأنروا ، عمان .
10. أخوراشيدة ، عالية (2006) ، " المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية " ، دار ومكتبة الحامد ، عمان : الأردن .
11. (____) (2004) : " درجة وعي المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة " ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان ، عمان : الأردن .
12. الأغا ، إحسان والديب، ماجد (2002) : " دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم " ، المؤتمر العلمي الرابع عشر ، مج 1 ، دار الضيافة ، جامعة عين شمس ، ص115-148

13. الأغا ، إحسان والأستاذ ، محمود (2010) : مقدمة في تصميم البحث التربوي ، مكتبة الطالب الجامعي ، فلسطين .
14. الباز ، أحلام ، محمود ، الفرحتي (2008) ، " الاعتماد المهني للمعلم " ، دار الجامعة ، الإسكندرية .
15. بطاح، أحمد (2006) ، " قضايا معاصرة في الإدارة التربوية " ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان : الأردن .
16. الترمذي ، محمد بن عيسى بن سورة (1978) : سنن الترمذي ، تحقيق محمد ناصر الدين الألباني ، ج4 ، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع ، الرياض ، السعودية .
17. توك ، محيي الدين (1997) : " المساءلة الإدارية والديمقراطية " ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية ، عمان : الأردن .
18. ثابت ، زياد وآخرون (2010) : سياسة الحد من العنف في المدارس الفلسطينية " نشرة تربوية وزارة التربية والتعليم ، غزة
19. الجلاذ ، ماجد (2004) : " دور المشرفين التربويين في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في الأردن " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الأردن
20. الحريري ، رافدة (2010) : " مهارات الإدارة الصفية " ، دار الفكر ، عمان .
21. الحاج محمد ، أحمد (2000) : التخطيط التربوي ، دار المناهج للنشر ، عمان .
22. الحمود ، لاما (2007) : " أنموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء واقع الاتجاهات الإدارية المعاصرة " ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية ، الأردن .
23. حسب الله ، علي (2000) : " النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة ودور مدير المدرسة في تطويره من وجهة نظرهم " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
24. حلمي ، فؤاد (2004) : " مدخل المساءلة والمحاسبة التعليمية " ، موسوعة سفير لتربية الأبناء ، المجلد الثالث ، دار سفير للنشر ، القاهرة .
25. حلس ، داود (2008) : " محاضرات في طرائق تدريس التربية الإسلامية " ، ط 2 ، دار مقداد للنشر ، غزة .
26. حويل ، إيمان (2012) : " واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها " رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة النجاح ، فلسطين .

27. حسني ، إبراهيم (2012) : " قواعد وأسس الانضباط " ، مقال حول الانضباط الإداري <http://necp.palschool.net/news.php?action> 2012/12/25
28. حسين ، سلامة عبد العظيم (2004) " اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة " ، دار الفكر ، الأردن
29. الخطيب ، إبراهيم ، الخطيب وأمل (2003) : " الإشراف التربوي فلسفته ، وتطبيقاته " ، دار قنديل للنشر ، الأردن .
30. الخوالدة ، ناصر (2002) : " دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي التربية الإسلامية في المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم " ، دراسات العلوم التربوية ، مجلد 29 ، العدد 2 ، الجامعة الأردنية ص 264-269.
31. الخوالدة ، عايد (2007) : " إدارة التجديد والإصلاح التربوي " ، دار عالم الثقافة للنشر ، عمان ، الأردن .
32. الدريني ، لبنى (2000) : " اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظة العاصمة " ، رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية : الأردن .
33. الديراوي، إسماعيل (2008) : " دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
34. الزعبي، ميسون (2003) : " درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها " ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن .
35. السعود ، راتب (2011) : " القيادة التربوية مفاهيم وآفاق " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن .
36. سمير، حنان (2008) : " واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. " ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس، أبوديس، فلسطين.
37. سيسالم ، روضة (2001) : " مهام المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي العلوم في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
38. شحاته ، حسن وزينت ، النجار (2003) : " معجم المصطلحات التربوية والنفسية " ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة .

39. صيام ،محمد بدر(2007) : " دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
40. الطويل ، هاني (1999) : " الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق " ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
41. الطويل، هاني (2000) : "العولمة والنظام التربوي " ، ورقة عمل مقدمة لندوة العولمة ومستقبل النظام التربوي في الأردن، عمان: الأردن .
42. (_____) (2006) : " الإدارة التربوية والسلوك المنظمي- سلوك الأفراد والجماعات في النظم " ، دار وائل للنشر، عمان :الأردن .
43. طرخان ، محمد (2008) : " إطار ضمان الجودة دليل تنفيذ المراجعة الذاتية المسندة في مدارس وكالة الغوث " ، الأنروا ، دائرة التربية والتعليم ، عمان : الأردن .
44. (_____) (2005) : " المساءلة : مفهومها ، وأنواعها ، وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية الحديثة " ، الأنروا ، دائرة التربية والتعليم ، معهد التربية . 1 . HT 2005 " عمان : الأردن .
45. العاجز ، فؤاد وجميل ، نشوان (2005) : " تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة " ، المؤتمر العلمي السادس لكلية التربية بالفيوم (التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي) ، مجلد 2 .
46. (_____) (2005) : " عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة " بحث تربوي ،الجامعة الإسلامية ،غزة <http://deplibrary.iugaza.edu.ps/Papers.aspx?dep=403> <2012/12/15
47. العتيبي، راشد (2008) : " أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية العربية السعودية " ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الكرك :الأردن .
48. العجمي ، سرور (2008) : " درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها " ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية ، عمان :الأردن .
49. العجمي ، محمد (2007) : " الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر " ، الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية : مصر .
50. العمري ، حيدر (2004) : " واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن :دراسة تحليلية تطويرية " ، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية عمان ، الأردن .

51. عبد الستار ، رضا (2009) : **متطلبات تعزيز المساءلة** ، المؤتمر السابع لإدارة تعليم الكبار في الوطن العربي ، القاهرة ، ص 861-866
52. عبد الفتاح، عز (2008) : **" مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، مكتبة خوارزم، جده: السعودية**
53. عبيدات ، ذوقان (2007) : **" استراتيجيات التدريس في القرن الحادي والعشرين "** ، دار الفكر ، عمان : الأردن .
54. عبيدات ، سليمان (2000) : **" القياس والتقويم التربوي "** ، دار المطبوعات والنشر ، عمان : الأردن .
55. عفانة ، عزو ومحمد ، حمدان (2005) : **" مستوى الأداء الصفي لمعلمي المرحلة الإعدادية بغزة وعلاقته ببعض المتغيرات "** ، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، العدد 104 .
56. عفانة ، عزو (1996) : **تخطيط المناهج وتقويمها**، ط3، الجامعة الإسلامية ، غزة
57. علام ، صلاح الدين (2003) : **" التقويم التربوي "** ، دار الفكر العربي ، القاهرة : مصر .
58. عليان، عبد الفتاح (2002) : **" دور مشرف اللغة الإنجليزية في تجويد أداء معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة "** ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة .
59. عليمات ، صالح (2007) : **" العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية "** ، دار الشروق ، عمان : الأردن .
60. العنتر ، ياسر (2013) : **الدور القيادي لمديري المدارس بمكة المكرمة في تنمية المعلمين مهنيًا - الإدراك والممارسة من وجهة نظرهم** ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة
61. فالوقي ، محمد هاشم (1997): **بناء المناهج التربوية** ، المكتب الجامعي ، طرابلس .
62. الفتلاوي ، سهيلة (2004) : **" كفايات التدريس بين النظرية والتطبيق "** ، دار الشروق للنشر ، ط 1 ، الأردن .
63. فويرس ، جورج (2008) : **" أنواع الشخصيات لعلم النفس الإيجابي ، النظرية وعلم النفس ، المجلد 18 ، رقم (5) ، 629 - 653 .**
64. القضاة ، قسم وأيوب ، ناصر (1997) : **" المعايير التي يقوم عليها نظام المساءلة في وزارة التربية والتعليم في الأردن "** ، ورقة عمل قدمت في المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية، عمان: الأردن .

65. القضاة ، أحمد (2005) : " أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة " ، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية ، جرش : الأردن .
66. قطامي ، يوسف و قطامي، نايفة : (2002) ، " إدارة الصفوف " ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان : الأردن .
67. قطامي ، يوسف وآخرون (2008) : " تصميم التدريس " ، عمان ، دار الفكر ، ط3 عمان : الأردن
68. الكسبري ، عبير عيد (2003) : " اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية " ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس : فلسطين .
69. الكيلاني ، عبد الله (1997) : " المساءلة الإدارية في الأردن : محاولة لتطوير نظام مساءلة في النظام التربوي في الأردن " ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية، عمان: الأردن .
70. كريم ، محمد وعبد الحميد ، صلاح (1995) : " الإدارة الصفية " ، مكتبة الفلاح ، الكويت .
71. المدني ، معن (2007) : " المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتهما في إدارات التربية والتعليم " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية..
72. المغيدي ، الحسن (1997) : " معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون و المشرفات في محافظة الأحياء التعليمية " مجلة البحوث التربوية بجامعة قطر ، العدد الثاني عشر ، قطر
73. المهدي ، مجدي صلاح طه (2007) : "المساءلة التعليمية رؤية الفكر وواقع التطبيق " دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر.
74. " المعجم الوسيط (1972) " مجمع اللغة العربية" إخراج مصطفى ، إبراهيم وآخرون: ، ط 2 ، المكتبة الإسلامية استانبول : تركيا .
75. مجيد ، سوسن شاكر (2011) : تطورات معاصرة في التقويم ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان .
76. مرسي ، محمد (2001) : " الإدارة المدرسية الحديثة " ، عالم الكتب : القاهرة .
77. مسلم ، إبراهيم (1993) : " الجديد في أساليب التدريس " ، دار البشير للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن .

78. ملحم ، سامي ،(2005) : القياس والتقويم ط3 ، دار الميسر للنشر ،عمان .
79. مكتب الإعلام التابع للأنروا (1995) ، نشرة دورية ، مركز التطوير التربوي :غزة
80. مناصرة ، علي (2005) : الدليل الإجرائي لمدير المدرسة ، وزارة التربية والتعليم العالي ، رام الله .
81. النباتي ، عواطف (2011) : " واقع ممارسة القيادات للممارسات الإدارية ومعوقاتهما في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة " ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية .
82. النخالة ، سمية (2002) : " دور المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظات غزة " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
83. ناصيف ، منصور (1992) : " التاج الجامع للأصول في الحديث الشريف " ، الجزء الخامس ، ط 3 ، دمشق ، دار إحياء الكتب العربية .
84. نبهان ، يحيى (2008) ، " الإدارة الصفية والاختبارات " ، مكتبة اليازوي ، عمان : الأردن .
85. وكالة الغوث الدولية(2009) ، إطار ضمان الجودة: دائرة التربية والتعليم، الرئاسة العامة، عمان:الأردن

ثانياً : المراجع الأجنبية

86. Bovens,Mark:(2003)."Public AccountabilityFrom;www.usg.un.nl 19/12/2012 .
87. Swaine, Daniel: (2002). "Will Accountability Standards Improve Public Schools? Accountability and Education Reform "New England Fiscal Facts. <http://www.bos.frb.org/economic/neff23/neff23.htm> . 20/12/2012
88. Martin, Robin :(2000)." Accountability In Education: What can be learned from History." Paths of Learning< <http://www.paths of Learning. Org/ library/ accountability.cfm>>.22/12/2012
89. Boch, Susan Lois:(1999)." Accountability in Washington's public Higher Education Institutions. Community Collage Transfer students fit in?" Washington State University, Dissertation Abstracts,Degree:PHD, PP:161 .

90. Ibrahim,A,B.,(1996)Assessment of accountability system in Malaysian education , Accountability In Education , Institute Aminuddin Baki , Malaysia.
- 91.Gronlund,Norman E. (1974) :Determining Accountability for Classroom Instruction. New York U.S.A. Macmillan Publishing Company .Inc
92. William Miller "Accountability Demands Involvement" in Educational Leadership Feb 1992
93. Toomey Michele (1999)"Learning Self-Expression with Accountability"
94. Lello, John,"Accountability in Education ",London :Ward Lock Education,1979
- 95.Crooks,Terry(2003)"Some Criteria for Intelligent Accountability Applied to Accountability In New Zealand" .Form:www.fairtest.org/k12/AERA-Paper.html Retrieved 25/12/2012
96. Lashway, Larry .(2001)" Leadership for Accountability" . From www.eric.uoregon.edu/publications/roundup/spring-2001.html Retrieved 15/12/2012
97. Hill,Paul,Lake,Robin.1997.Toward a-k-12Education accountability system in Washington state . Eric No : ED418202.
98. Ataphia, D., (2011). An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State. African Journal of Social Sciences, 1(1), pp 115-125

ملاحق الدراسة

رقم الملحق	موضوع الملحق
-1	الاستبانة في صورتها الأولية.
-2	أسماء السادة المحكمين.
-3	الاستبانة في صورتها النهائية.
-4	نموذج المقابلة الشخصية
-5	أسماء السادة الخبراء الذين تم إجراء المقابلة معهم

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولى



جامعة الأزهر - غزة

الدراسات العليا - كلية التربية

قسم أصول التربية

المحترم

حضرة الأستاذ الدكتور /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

الموضوع / تحكيم استبانة

يقوم الباحث بدراسة بهدف التعرف إلى " دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين

بمدارس

وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ، وبعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة أعد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من أربع مجالات (التخطيط ، وإدارة الصف ، والتقويم ، والانضباط)

ويُعرف الباحث المساءلة إجرائياً بأنها : عملية مخططة ومنظمة وهادفة يقوم بها مدير المدرسة من خلال متابعته لما ينفذه المعلمون من مهام وصولاً لأهداف المدرسة ، وتشمل الجانب الإيجابي من التعزيز والتطوير والثقة، والاستفادة من معطيات التغذية الراجعة، والجانب السلبي من تعزيز ومحاسبة وعقاب بهدف تحسين أداء المعلم .

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في هذا المجال وللمساعدة في انجاز هذه الدراسة لذا يرجو الباحث من سيادتكم إبداء رأيكم في الاستبانة ، والتكرم بحذف أو إضافة أو تعديل ما ترونه مناسباً لتأخذ الاستبانة شكلها النهائي بالجودة المناسبة .

ولكم مني كل التقدير والاحترام

البيانات الأولية

النوع : ذكر () - أنثى () .

المؤهل العلمي : بكالوريوس () دراسات عليا ()

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات () ، 5 - أقل من 10 سنوات () ، 10- فما فوق ()

نوع المدرسة : ابتدائي () - إعدادي ()

المجال الأول : دور المساعلة في تحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط

م	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
1-	تعزز من قناعة المعلم بأهمية التخطيط لدروسه .				
2-	تعطي المعلم الرؤية الواضحة لتحقيق أهداف خطته بشكل سليم .				
3-	تتلبى حاجة المعلم في بناء خطة المنهاج الشهرية والسنوية .				
4-	تدفع المعلم لإعداد الخطة اليومية للدروس بشكل بناء جيد .				
5-	تساعد المعلم في تحديد المتطلبات الأساسية لدرسه .				
6-	تحسن صياغة المعلم للأهداف بشكل محدد وواضح .				
7-	توجه المعلم لتنويع الأهداف (المعرفية - الأدائية - الوجدانية) .				
8-	تتبع المعلم لاختيار الوسائل التعليمية المناسبة .				
9-	تثري خبرات المعلم في إعداد الخطة اليومية وتقويها .				
10-	توجه المعلم لاختيار الأنشطة المصاحبة للمنهاج .				
11-	ترشد المعلم لتحليل المحتوى إلى معارف ومهارات واتجاهات .				
12-	تساعد المعلم على اختيار الأنشطة التعليمية لتحقيق الأهداف الموضوعية				
13-	تشجع المعلم بتنويع صياغة الأسئلة الصفية				
14-	تمنع المعلم من إضاعة وقت الحصة				
15	توجه المعلم لإعداد أنشطة تناسب ذوي الحاجات الخاصة				
16-	تلتزم المعلم بتقديم الخطة اليومية للإدارة بشكل دوري				
17-	تتبع المعلم لإعداد الخطط العلاجية لذوي التحصيل المتدني				

المجال الثاني : دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مجال إدارة الصف

م	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
٣	أقدر كمدير مدرسة أن المساءلة في مجال إدارة الصف				
-1	تساعد المعلم في تنظيمه لخطوات تنفيذ الدرس .				
-2	تشجع المعلم في تنويع الطرائق والأساليب .				
-3	تحث المعلم على مراعاته للفروق الفردية .				
-4	تمنع المعلم من توجيه الالهانات والكلام البذيء للطلبة .				
-5	توجه المعلم لتفعيل التعلم التعاوني .				
-6	تعزز دور المعلم في توظيفه بالشكل الفاعل للوسائل التعليمية .				
-7	تشجع المعلم على طرح أسئلة تفكير متنوعة ومتعددة .				
-8	تحد من وقوع المعلم في الأخطاء العلمية .				
-9	تعطي المعلم الرؤية في بناء المفاهيم والتعميمات والخوارزميات .				
-10	توجه المعلم لبناء المنظومة القيمية وعرسها لدى طلبته .				
-11	تساعد المعلم في حسن التصرف مع الطلبة المشكلين .				
-12	تذكر المعلم في كل صغيرة وكبيرة بأنه قدوة أمام طلبته .				
-13	تفتح آفاق المعلم لتأمل خطوات تنفيذ درسه والاستفادة من أخطاءه السابقة.				
-14	تنبه المعلم لإغلاق الموقف التعليمي للحصة بالشكل والوقت المناسبين .				
-15	تؤنب المعلم لأخطائه في إدارة الصف .				
16	تساعد المعلم في توظيف أساليب التعزيز المناسبة .				
-17	ترشد المعلم لاستراتيجيات النظام داخل الصف .				
-18	تعزز أداء المعلم الفاعل داخل الصف .				
-19	تحاسب المعلم على تقصيره في حل مشاكل الطلبة الصفية .				

المجال الثالث / دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مجال

التقويم

م	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
٣	أقدر كمدير مدرسة أن المساءلة في مجال التقويم				
-1	توجه المعلم لربط التقويم بالأهداف الموضوعه مسبقاً .				

				2-	تساعد المعلم في بناء الاختبار ضمن مواصفات جيدة .
				3-	تحث المعلم على إعداد جدول مواصفات للاختبار .
				4-	تزيد من قدرة المعلم على تنويع الاختبارات .
				5-	ترشد المعلم لتنفيذ التقويم التشخيصي .
				6-	تمنع المعلم من تصحيح الاختبارات أثناء تنفيذ حصصه .
				7-	تحذ من تراخي المعلم في تنفيذ الاختبارات الشهرية .
				8-	تنبه المعلم لضرورة بناء اختبارات تشخيصية .
				9-	توجه المعلم لاطلاع الإدارة وأولياء الأمور على نتائج الطلبة .
				10-	تكافئ المعلم على التحسن في نتائج طلبته .
				11-	تذكر المعلم بمهامه في تصحيح ورصد نتائج الاختبارات .
				12-	تحاسب المعلم على تقصيره في تنفيذ الاختبارات الشهرية .
				13-	تدفع المعلم لدقة رصد نتائج الاختبارات بموضوعية وحيادية .
				14-	تمنع المعلم من المحاباة في الدرجات لبعض الطلبة .
				15-	تقدم للمعلم مقترحات لتحسين أساليب التقويم وتنويعها .
				16-	تلوم المعلم على التراجع في مستويات طلابه التحصيلية .
				17-	تعزز المعلم في تحليله لنتائج الاختبارات .
				18-	تدفع المعلم للتنويع في أساليب التقويم .

المجال الرابع : دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مجال الانضباط الوظيفي:

م	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
م	أقدر كمدير مدرسة أن المساءلة في مجال الانضباط				
1-	تمنع المعلم من إفشاء أسرار المدرسة .				
2-	تدفع المعلم لإنجاز الأعمال المطلوبة منه في وقتها .				
3-	تجعل المعلم يلتزم بالحضور للمدرسة باكراً .				
4-	تحذ من تراخي المعلم في المناوبة المدرسية .				
5-	ترشد المعلم لمتابعة مشاكل طلبته ومحاولة حلها .				
6-	تلزم المعلم بعدم مغادرة المدرسة دون إذن مسبق من الإدارة .				
7-	تمنع المعلم من إساءة التعامل مع مرؤوسيه .				
8-	تطور علاقة المعلم مع زملائه .				
9-	تحاسب المعلم على ترك حصته دون مبرر .				

				10- تمنع المعلم من تجاهل التعليمات الفنية والإدارية .
				11- تحاسب المعلم لافتهاله المنازعات مع زملائه .
				12- تعزز علاقة المعلم مع المجتمع المحلي .
				13- تمنع المعلم من استخدام العقاب البدني .
				14- توجه المعلم لحسن التصرف وسرعة البديهة في معالجته للمواقف الطارئة.
				15- تكافئ المعلم على مبادرته لضبط وتوجيه طلبته .
				16- تجعل المعلم يتحمل نتائج قراراته وأفعاله .

كمدير مدرسة ما هي أهم المعوقات التي تحد من دور المساءلة الفاعل تجاه المعلمين ؟

من جانب إدارة التعليم -----

--

من جانب المعلمين -----

--

من جانب المدير نفسه -----

ملحق رقم (2)

أسماء السادة المحكمين

م	الاسم	التخصص	مكان العمل
1-	أ.د فؤاد العاجز	أصول التربية	الجامعة الإسلامية
2-	أ.د عليان الحولي	أصول التربية	الجامعة الإسلامية
3-	د. رائد الحجار	أصول التربية	جامعة الأقصى
4-	د. بسام أبو حشيش	أصول التربية	جامعة الأقصى
5-	د. رزق شعت	أصول التربية	جامعة الأقصى
6-	د. رندة شرير	أصول التربية	جامعة الأقصى
7-	د. محمود خلف الله	أصول التربية	جامعة الأقصى
8-	د. عبد الكريم فرج الله	مناهج وطرق تدريس	جامعة الأقصى
9-	د. عدلي الشاعر	أصول التربية	وزارة التربية والتعليم
10-	د. نبيل الصالحي	أصول التربية	وكالة الغوث - غزة
11-	د. محمود عساف	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
12-	د. محمد هاشم أغا	أصول التربية	جامعة الأزهر - غزة
13-	د. عمر دحلان	مناهج وطرق تدريس	جامعة الأقصى
14-	د. جمال الفليت	مناهج وطرق تدريس	جامعة الأقصى
15-	د. أسعد عطوان	مناهج وطرق تدريس	جامعة الأقصى
16-	د. أحمد اللوح	مناهج وطرق تدريس	وكالة الغوث - غزة

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة الأزهر - غزة

الدراسات العليا - كلية التربية

قسم أصول التربية

حضرة المدير /-----المحترم /

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة علمية بهدف التعرف إلى " دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ، وصمم الباحث هذه الاستبانة لهذا الغرض والمكونة من أربعة مجالات و(64) عبارة وسؤال مفتوح لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة بصدق وموضوعية وأمانة على جميع العبارات الواردة حيث أن مجالات الاستبانة (التخطيط ، وإدارة الصف ، والتقييم ، والانضباط).

من خلال وضع علامة (x) في العمود المناسب من وجهة نظركم . علماً بأن المعلومات التي سوف يحصل عليها الباحث ستكون سرية ولأغراض البحث العلمي فقط ، ويُعرف الباحث المساءلة إجرائياً بأنها : "عملية مخططة ومنظمة وهادفة يقوم بها مدير المدرسة من خلال متابعته لما ينفذه المعلمون من مهام وصولاً لأهداف المدرسة ، وتشمل الجانب الإيجابي من التعزيز والتطوير والثقة، والاستفادة من معطيات التغذية الراجعة، والجانب السلبي من تعزيز ومحاسبة وعقاب بهدف تحسين أداء المعلم". .
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أولاً البيانات الأولية

1- النوع : ذكر () - أنثى () .

2- المؤهل العلمي : (بكالوريوس - دراسات عليا)

3- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات () ، 5 - أقل من 10 سنوات () ، 10- فأكثر ()

4- نوع المدرسة : ابتدائي () - إعدادي ()

ثانياً/ محاور الاستبانة

المجال الأول : دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط

درجة التقدير					العبارات	م
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					تعزيز من قناعة المعلم بأهمية تخطيط الدروس .	-1
					تعطي المعلم الرؤية الواضحة في وضع أهداف خطته بشكل سليم .	-2
					تسهم في تلبية حاجة المعلم في بناء خطة المنهاج الشهرية والسنوية .	-3
					تدفع المعلم لإعداد الخطة اليومية للدروس بشكل جيد .	-4
					تساعد المعلم في تحديد المتطلبات الأساسية للدرس .	-5
					تحسين من صياغة المعلم للأهداف السلوكية بشكل محدد .	-6
					توجه المعلم لتنوع الأهداف السلوكية (المعرفية - الأدائية - الوجدانية) .	-7
					تساعد المعلم في اختيار الوسائل التعليمية المناسبة .	-8
					توجه المعلم لاختيار الأنشطة غير الصفية .	-9
					ترشد المعلم لتحليل المحتوى إلى معارف ،مهارات ، اتجاهات .	-10
					تشجع المعلم على تنوع صياغة الأسئلة الصفية وفق الفروق الفردية .	-11
					توجه المعلم لإعداد أنشطة تناسب ذوي الحاجات الخاصة	12
					تلتزم المعلم بتقديم الخطة اليومية للإدارة بشكل دوري	-13
					تتبعه المعلم لإعداد الخطط العلاجية لذوي التحصيل المنخفض .	-14

المجال الثاني : دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مجال إدارة الصف

درجة التقدير					العبارات	م
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					تساعد المعلم في تنظيمه لخطوات تنفيذ الدرس .	-1
					تمنع المعلم من إضاعة وقت الحصة .	-2
					تحث المعلم على مراعاته للفروق الفردية .	-3
					تمنع المعلم من استخدام العقاب (لفظي - بدني) .	-4
					توجه المعلم لتفعيل استراتيجيات التعلم النشط .	-5
					تشجع المعلم على توظيف الوسائل التعليمية بصورة فاعلة .	-6
					تشجع المعلم على طرح أسئلة مثيرة لأنواع مختلفة من التفكير .	-7

					8- تحد من وقوع المعلم في الأخطاء العلمية .
					9- تعطي المعلم الرؤية في بناء المفاهيم والتعميمات والعمليات .
					10- تدفع المعلم لبناء المنظومة القيمية.
					11- تساعد المعلم في حسن التصرف مع الطلبة المشكلين .
					12- تذكر المعلم دائماً بأنه قدوة أمام طلبته .
					13- تفتح آفاق المعلم لتأمل خطوات تنفيذ درسه للتغذية الراجعة .
					14- تنبه المعلم لإغلاق الموقف التعليمي للحصة بالشكل والوقت المناسبين .
					15- تلوم المعلم على أخطائه في إدارة الصف .
					16- تساعد المعلم في توظيف أساليب التعزيز المناسبة .
					17- ترشد المعلم لاستراتيجيات النظام داخل الصف .
					18- تعزز أداء المعلم الفاعل داخل الصف .

المجال الثالث : دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مجال

التقويم

درجة التقدير					العبارات	م
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		
					أقدر كمدير مدرسة ومن خلال ممارستي للمساءلة أنها	
					1- توجه المعلم لربط التقويم بالأهداف الموضوع مسبقاً .	
					2- تساعد المعلم في بناء الاختبار حسب جدول المواصفات .	
					3- تزيد من قدرة المعلم على تنويع أدوات التقويم .	
					4- ترشد المعلم لتنفيذ التقويم التشخيصي والمرحلي والختامي .	
					5- تدفع المعلم لمقارنة نتائج طلابه مع زملائه في المدرسة .	
					6- تمنع المعلم من تصحيح الاختبارات أثناء تنفيذ حصصه .	
					7- تحد من تراخي المعلم في تنفيذ الاختبارات الشهرية .	
					8- توجه المعلم لإطلاع الإدارة وأولياء الأمور على نتائج الطلاب .	
					9- تكافئ المعلم على التحسن في نتائج طلبته .	
					10- تذكر المعلم بمهامه في تصحيح ورصد نتائج الاختبارات .	
					11- تحاسب المعلم على تقصيره في تنفيذ الاختبارات المطلوبة .	
					12- تدفع المعلم للتدقيق في رصد نتائج الاختبارات بموضوعية .	
					13- تمنع المعلم من المحاباة في الدرجات لبعض الطلبة .	

					14- تقدم للمعلم مقترحات لتحسين أساليب التقويم وتوزيعها .
					15- تلوم المعلم على التراجع في مستويات طلابه التحصيلية .
					16- تعزز المعلم في تحليله لنتائج الاختبارات .

المجال الرابع : دور المساعلة في تحسين أداء المعلمين في مجال الانضباط الوظيفي :

م	العبارات	درجة التقدير				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
	أقدر كمدير مدرسة ومن خلال ممارستي للمساعلة أنها					
1-	تمنع المعلم من إفشاء أسرار المدرسة .					
2-	تدفع المعلم لإنجاز الأعمال المطلوبة منه في وقتها .					
3-	تجعل المعلم يلتزم بالحضور للمدرسة في الوقت المحدد .					
4-	تحد من تراخي المعلم في المناوبة المدرسية .					
5-	ترشد المعلم لمتابعة مشاكل طلبته .					
6-	تلتزم المعلم بعدم مغادرة المدرسة دون إذن مسبق من الإدارة .					
7-	تمنع المعلم من إساءة التعامل مع مرؤوسيه .					
8-	تطور علاقة المعلم مع زملائه .					
9-	تحاسب المعلم على ترك حصته دون مبرر .					
10-	تلتزم المعلم بالتعليمات الفنية والإدارية للمدرسة .					
11-	تحد من افتعال المعلم للمشكلات مع زملائه .					
12-	تعزز علاقة المعلم مع المجتمع المحلي .					
13-	تمنع المعلم من استخدام العقاب البدني .					
14-	توجه المعلم لحسن التصرف وسرعة البديهة في معالجته للمواقف الطارئة.					
15-	تكافئ المعلم على مبادرته لضبط وتوجيه طلبته .					
16-	تجعل المعلم يتحمل نتائج قراراته وأفعاله .					

كمدير مدرسة ما أهم المعوقات التي تحد من دور المساعلة الفاعلة تجاه المعلمين ؟
من جانب إدارة التعليم أ- -----

ب -
--

من جانب المدير نفسه أ -
-

ب -
-

من جانب المعلمين أ -
-

ب -
--

ج -
-

ملحق (4)

نموذج المقابلة



جامعة الأزهر بغزة

الدراسات العليا - كلية التربية

قسم أصول التربية

الأستاذ الدكتور الكريم :-----

مدير المنطقة التعليمية المحترم

بعد التحية :

نظراً لما تتميز به من خبرة واسعة في الجوانب التربوية والإدارية ارتأى الباحث أن يضع بين يديك نموذج المقابلة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية لدراسة بعنوان "دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره".

ويعرف الباحث المساءلة إجرائياً بأنها : "عملية مخططة ومنظمة وهادفة يقوم بها مدير المدرسة من خلال متابعته لما ينفذه المعلمون من مهام وصولاً لأهداف المدرسة ، وتشمل الجانب الإيجابي من التعزيز والتطوير والثقة، والاستفادة من معطيات التغذية الراجعة، والجانب السلبي من تعزيز ومحاسبة وعقاب بهدف تحسين أداء المعلم".

في ضوء نتائج الدراسة التي حصل عليها الباحث كانت هناك مجموعة من المعوقات تواجه مديري المدارس منها :

1. ضعف ثقافة المساءلة لدى المعلمين مما يدفعهم لمقاومة مبدأ المساءلة .
2. إغفال دائرة التربية والتعليم لتوصيات المدير في مجالات الترقيات والجزاءات وقد لا يكون هناك أي معيار للأخذ بتوصيات مدير المدرسة
3. تنفيذ مدير المدرسة للمساءلة بشكل انتقائي وعشوائي واستثناء أصدقاء المدير من المتابعة والمساءلة .
4. غياب التخطيط المنظم لتنفيذ المساءلة بمعايير محددة للطرفين.
5. اعتداد بعض المعلمين بأنفسهم لشهادتهم العلمية ، للسن الكبير ، للعلاقات الشخصية.
6. غياب برنامج واضح للحوافز والمكافآت المادية للمعلمين من قبل دائرة التربية والتعليم .
7. صعوبة الإجراءات الإدارية والروتينية التي تتبعها دائرة التعليم في تنفيذ المساءلة للمشكلات مما يدفع مديرو المدارس للعزوف عن رفعها للدائرة .

8. عدم اتخاذ مدير المدرسة القرار المناسب في الوقت المناسب يكون سببا رئيسيا في تفاقم المشكلات .

لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بوضع مقترحاتكم لتطوير دور المساءلة الفاعل لغرض البحث العلمي فقط .

ملحق (5)

قائمة بأسماء الخبراء والمختصين من مديري المناطق التعليمية الذين تم إجراء المقابلة معهم

م	الاسم	المسمى الوظيفي	تاريخ المقابلة
1.	د. نعيمة المدلل	مدير منطقة رفح التعليمية	2013/5/16
2.	د. إبراهيم عبد الرزاق عواد	مدير منطقة خانينونس التعليمية	2013/5/8
3.	د. سعد سعيد نبهان	مدير منطقة النصيرات والبريج التعليمية	2013/5/10
4.	أ. توفيق علي شحادة	مدير منطقة دير البلح والمغازي التعليمية	2013/5/11
5.	أ. محمد خليل أبو هاشم	مدير منطقة غرب غزة التعليمية	2013/5/12
6.	أ. علاء إبراهيم حرب	مدير منطقة شرق غزة التعليمية	2013/5/15
7.	د. نبيل محمود الصالحي	مدير منطقة جباليا التعليمية	2013/5/8
8.	د. عصام علي مقداد	مدير منطقة بيت حانون التعليمية	2013/5/14