

استراتيجية مقترحة لتفعيل المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

محمود خلف الله* و مروان المصري**

Doi: //10.47015/19.3.10

تاريخ قبوله: 2022/5/30

تاريخ تسلم البحث: 2022/3/23

A Proposed Strategy for Activating Smart Accountability in Private Schools in the Southern Governorates of Palestine

Mahmoud KhalafAllah, Al-Aqsa University, Palestine.

Marwan El-Massry, Al-Quds Open University, Palestine.

Abstract: The purpose of the study was to examine how smart accountability was being implemented in private schools in the Southern Governorates of Palestine from the perspective of the teachers, with the goal of outlining a suggested plan of action to implement smart accountability in those institutions. The study used a descriptive survey and a developmental approach. The sample consisted of 43 teachers, who were asked to fill out a questionnaire and an environmental analysis form. The study found that private schools were implementing intelligent accountability to an intermediate degree. The study presented a proposed strategy to activate intelligent accountability in those schools, which included a philosophy, premises, objectives, components and implementation mechanisms.. A sample of experts in various fields of education from faculty members at Palestinian universities participated in a focus group using the method to implement the strategy. The study recommended that the Ministry of Education adopt the proposed strategy and integrate smart accountability into the professional development programs for principals.

(**Keywords:** Smart Accountability, Private Schools, Southern Governorates of Palestine)

الإصلاح الإداري، حيث تخلص المؤسسات والمنظمات من معوقات نجاحها، وتدفعها نحو العمل وفق أسس العدالة والجدارة (Hatamleh & Salameh, 2017)

غير أن الإفراط في المساءلة قد يزيد من البيروقراطية، ويقلل من ضمان فاعلية الخدمات ويثبط الإبداع، ومن المتوقع في معايير السياسة التعليمية أن تركز على الكفاءة المهنية للمعلمين، مما يتطلب من واضعي السياسات التعليمية وضع نظام مساءلة لدعم المدارس، ورفع إنجازاتها وضمان جودة العملية التعليمية فيها، حيث تركز هذه المساءلة حول تطوير الذات وأخذ المبادرة لفهم وتقويم العمل الذي يقوم به الفرد، هذه الأنظمة من المساءلة تعرف بـ "المساءلة الذكية" (Al-Agha & Al-Dahouk, 2014). وهي مغايرة للمساءلة التقليدية التي غالباً ما تتم من الخارج وتؤدي في معظم الأحيان إلى تدني الرضا الوظيفي وتدني معنويات العاملين ودافعيتهم وفعاليتهم (Hweill, 2012).

ملخص: هدفت إلى الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمها، وذلك بغية تقديم استراتيجية مقترحة لتفعيل المساءلة الذكية في تلك المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والتطويري. تكونت العينة من (143) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم استبانة واستمارة للتحليل البيئي. توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق المساءلة الذكية في المدارس الخاصة كانت "متوسطة". قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتفعيل المساءلة الذكية في تلك المدارس، تضمنت فلسفة ومنطلقات وأهداف ومكونات وآليات تنفيذ. لضبط الاستراتيجية، استخدمت الدراسة طريقة المجموعة البورية، بمشاركة عينة من الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية. أوصت الدراسة بتبني وزارة التربية والتعليم للاستراتيجية المقترحة، ودمج مدخل المساءلة الذكية ضمن برامج التنمية المهنية للمديرين.

(الكلمات المفتاحية: المساءلة الذكية، المدارس الخاصة، المحافظات الجنوبية لفلسطين)

مقدمة: حقيقة لا تحتاج إلى تأكيد، مفادها أن التعليم يُعد الركيزة الأساسية لتحريك عجلة التنمية والإنتاج في المجتمعات الحديثة، لذا أولته الحكومات اهتماماً بالغاً، بهدف تحقيق التنمية المنشودة. وقد تعددت الاتجاهات الإصلاحية والتطويرية للتعليم، ومنها الدعوة إلى تطبيق مبدأ المساءلة كركيزة أساسية لعمليات الإصلاح والتطوير وتحسين نوعية التعليم وإدارته، لا سيما في المدارس التي تُعد أحد أهم المؤسسات التعليمية التي أنشأها المجتمع لتربية أبنائه وتعليمهم وتزويدهم بالمعارف والخبرات، وذلك بما يساير فلسفة المجتمع وتطلعاته المستقبلية.

حيث تؤكد الدراسات أن تطبيق المساءلة في المؤسسات على اختلاف أنواعها أصبحت ضرورة ملحة وأولوية لضمان نجاح تلك المؤسسات وخلوها من الفساد الإداري، وبالتالي السير قدماً في تحقيق الخطط التطويرية لأي مؤسسة (Al-Nukari, 2019). وتؤكد الدراسات أن المساءلة هي خطوة مهمة في التفكير والتخطيط للعمل، من أجل ضمان التحسين المستمر وتحقيق أفضل جودة تعليمية (Al-Agha & Al-Dahouk, 2015). ولذلك تعد المساءلة من أبرز الاستراتيجيات للمحافظة على جودة العملية التعليمية، حيث تسهم في تصحيح مسارها، وتحسين نوعية خدماتها المقدمة للمتعلمين، وتوجيه خطتها المستقبلية (Issan & Al-kharousi, 2016).

والمساءلة تعني جعل الفرد مسؤولاً عما يفعله (Elahi, Wang, Peng & Chen, 2019). وتعني كذلك القدرة على تقديم إجابات وتفسيرات وتبريرات منطقية، وبالتالي فهي عملية منظمة ومخططة وليست عشوائية (El-Massry, 2016). ولذلك ترتبط المساءلة بعمليات

* جامعة الأقصى، فلسطين.

* جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2023.

الأسلوب ووضوح المعايير، والمهام لكل فرد داخل المنظمة، ضمن تعاقد مبني على الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الفريق، وأن جميع العاملين معنيون ومسؤولون ومساءلون عن المخرجات ومستوى جودتها، من خلال التركيز على العمل الجماعي وروح الفريق، وتعزيز الأداء الجيد، وتوجيه المقصرين ومساندتهم، وبناء قدراتهم لتقديم الأفضل (Al-Saud & Tarawneh, 2021).

ولذلك، تعد المساءلة الذكية من المبادئ الحديثة في التعامل الإداري، التي تحقق الهدف دون عناء من مبدأ معادلة الكل يربح، والتي تحسن من أداء المدرسة بشكل خاص، وعلى نظام التعليم بشكل عام من خلال توفير فرص للتعليم والتطوير، وتحقيق ضمان الترابط المهني لدى المعلمين (Al-Agha & Al-Dahouk, 2014). والمساءلة الذكية في جوهرها تتضمن بناء القدرات والمسؤولية التي يتم تعزيزها داخلياً وخارجياً، وبالتالي فهي ضرورية من أجل طمأنة الجمهور بأن النظام في أيد أمينة ويتقدم بشكل جيد (Al-Agha & Al-Dahouk, 2015).

وأساس المساءلة الذكية في التعليم، هو أن يوظف المعلمون وقادة المدارس نتائج الأبحاث العلمية بشكل منتظم ومنهجي، وأن يطبقوا الممارسات الجيدة في عملهم اليومي، مثل المهن الأخرى، وذلك وفقاً لنتائج الأبحاث الجديدة والتطورات المجتمعية بهدف التحسين المستمر (Lillejord, 2020).

إلى جانب ذلك، يبنى هذا الأسلوب القيادي على اعتماد التقويم الذاتي على مستوى الفرد والمنظمة، لتحديد نقاط القوة والضعف كأولى خطوات التجويد، وذلك من خلال تعزيز الإيجابيات وتقديم الحوافز والمكافآت وتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص، وتحقيق العدالة، ومن خلال التركيز على الأداء الجيد والتعليم المستمر، وهو نظام مغاير تماماً للمساءلة التقليدية التفتيشية والتي غالباً ما تتم من خارج المؤسسة وتؤدي في معظم الأحيان إلى تدني الشعور بالرضا والسعادة الوظيفية وتخفيض معنويات العاملين ودافعيتهم وفعاليتهم (Al-Saud & Tarawneh, 2021).

والمساءلة الذكية ترتكز على استخدام الدبلوماسية الذكية في تنبيه الآخرين بالأخطاء دون أن يؤدي الأمر إلى التوتر والرفض، ذلك أن القائد يستخدم المساءلة الذكية عندما يشير إلى الأداء المتدني بطريقة تجعل المرؤوس يعترف بما ارتكبه من الأخطاء المقصودة أو غير المقصودة، ويصححها ويعد بأن لا تتكرر مثل تلك الأخطاء (Asaad, 2020). وبالتالي فإن أهمية المساءلة الذكية وأهدافها تنصب على تحسين الأداء، من خلال الرقابة على الأداء ومتابعته وتقييمه، وتقديم التغذية الراجعة حوله.

ولذلك، من المأمول أن تؤدي المساءلة الذكية أدواراً جوهرية في مجالات الإصلاح التربوي في القرن الحادي والعشرين، جزءاً من العمليات الإدارية والأكاديمية في المؤسسات التعليمية لتحسين كفاءتها وفعاليتها (Al-Awamleh, 2019). وقد طور كروكس

فالمساءلة الذكية تقلل البيروقراطية وتشجع الإبداع، وتزيد الثقة والشفافية أكثر من المساءلة التقليدية (Lillejord, 2020). وعن مغزى كلمة "ذكية" حين تأتي وصفاً للمساءلة، فالذكاء هنا لا يستخدم بصورة مباشرة، بالمعنى الدقيق للكلمة، لأنه لا يلمس بسهولة كما يصعب قياسه في هذا السياق، إنه ذكاء يتعلق بالمهارة العالية في تنظيم القدرات الجماعية التي تستطيع المدرسة أن تطورها لزيادة فعاليتها إلى أقصى حد ممكن، وهو ذكاء قائم على استخدام الحكمة والبصيرة والخبرة والمعرفة والمهارات الاجتماعية لتحسين التعليم والتعلم، وتحقيق أهداف المدرسة وغايات المجتمع (Hweill, 2012). وهناك من يرى أن هذه المساءلة توصف بـ "الذكية" لأنها تستند إلى التأمل والاستقصاء واستئثار التفكير وطرح الأسئلة بمهارة عالية من أجل تحسين الفهم وتطوير الأداء بروح جماعية تشاركية (Asaad, 2018).

ولذلك، فإن مفهوم المساءلة الذكية يمكن أن يكون بمثابة مصطلح عام لمفهوم المساءلة الجديد الذي يركز على التعلم الهادف والمشاركة والعمل الجماعي والتحسين والتطوير المستمرين (Tolo, Lillejord, Teresa, Petour & Hopfenbeck, 2019).

وتُعرف المساءلة الذكية بأنها: نظام مساند للعاملين في مجال التربية والتعليم بهدف بناء الثقة والقدرات وتزويد المعلمين بالمرونة اللازمة لأداء المهام المنوطة بهم وحثهم على تحمل مسؤولياتهم، وتزيد دافعيتهم للعمل باحتراف، وإعطاء مدير المدرسة كامل الصلاحية لتحقيق أهداف المدرسة وغايات المجتمع من خلال الثقة المهنية للمعلمين (Mansour, 2016, 8). وتُعرف أيضاً بأنها: نظام إداري قائم على بناء القدرات والثقة بين العاملين في المؤسسات والمراكز المختلفة في أداء المهام المنوطة بهم، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة للحصول على أفضل النتائج (Asaad, 2018, 6).

ومن التعريفات الأخرى للمساءلة الذكية أنها: الثقة بالعاملين وقدراتهم على التقويم الذاتي، حيث يقوم القائد بالمساعدة في بناء هذه الثقة بحيث يتم تغيير سلوك العاملين بأسلوب دبلوماسي بعيداً عن النقد المباشر للأفراد الذين يرتكبون الأخطاء، دون أن يؤدي إلى الرفض أو التوتر في العلاقة (Asaad, 2020, 17). ويُستنتج أن المساءلة الذكية أسلوب أو وسيلة لمتابعة الأداء وتقديم التغذية الراجعة، لتثبيت ذلك الأداء، إذا كان يسير في الاتجاه الصحيح، أو تعديله إذا كان بحاجة إلى تعديل وصولاً إلى أعلى مستويات الجودة، وبالتالي يمكن اعتبار المساءلة الذكية بمثابة نظام للتطوير والتحسين وضمان جودة الأداء.

فالمساءلة الذكية تهدف بشكل أساسي إلى التحسين (Lillejord, 2020)، والمساءلة الذكية أسلوب قيادي ينتهجه قادة التجويد في المنظمات التربوية لغايات الإصلاح والارتقاء بمستوى أداء المعلمين، ورفع مستوى تحصيل الطلبة، وتجويد مخرجات العملية التربوية بشكل عام، من خلال التركيز على شفافية

(Tarawneh, 2021). وبالتالي فإن تعزيز الثقة المتبادلة في المدرسة يتطلب أن تكون علاقات المدير مع المعلمين قائمة على مبدأ الاحترام المتبادل، وأن يستمع المدير جيداً للمعلمين، ويسمح لهم بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات التطويرية، وأن يشجعهم على توظيف مهارات الحوار وتقبل الرأي الآخر، وأن يعزز ثقة المعلمين بأنفسهم و ببعضهم البعض.

2. المشاركة والمسؤولية (Participation & Responsibility): توفر المشاركة مناخاً صحياً لأداء الأعمال وللتطوير التنظيمي (El-Massry, 2016). والمساءلة الذكية تدعو إلى المشاركة، وتحمل المسؤولية المهنية، وتؤكد على أهمية مشاركة الأفراد في تقييم أعمالهم (Rinehart, 2019). والمساءلة الذكية تشمل المشاركين في العملية جميعهم، وتتمى شعوراً قوياً بالمسؤولية المهنية والمبادرة، مما يساهم في تعزيز الثقة، على سبيل المثال مشاركة الطلبة النشطة في التقييم الذاتي هي عنصر حيوي من عناصر التقييم التكويني مع الطلبة (AL-Awamleh, 2019).

ولكي يكون القائد ناجحاً، لا بد أن يكون قادراً على إقناع الآخرين والتأثير فيهم لتقبل العمل المشترك، بحيث لا يأمرهم للقيام بالمهام؛ وإنما يقنعهم بقبول مسؤوليات معينة، مع مراعاة تحديد مواعيد محددة ومعايير أداء متفق عليها (Conrad, 2013). ولكي تكون المساءلة ذكية ينبغي أن يكون الأفراد مسؤولين أمام أفراد آخرين، بمعنى أن يكون هناك أفراد على طرفي النظام، ويجب أن ينظر المشاركون في نظام المساءلة الذكية إلى النظام على أنه نظام عادل ومنصف، ويعتمد على الحوار والمشاركة والإبداع، ويتسم بالتفاهم المتبادل بين المعلمين والمديرين (Lillejord, 2020).

ويرى الباحثان أن تعزيز المشاركة والمسؤولية في المدرسة يتطلب إعلان المدير عن مؤشرات الأداء المنظم للعمل، والتزامه بالدليل التنظيمي عند توزيع المهام على اللجان وفرق العمل المدرسية، ويتطلب تفويض الصلاحيات الكافية للمعلمين لتمكينهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم، وإشراكهم في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات، وتشجيعهم على العمل الجماعي وتحمل المسؤولية.

3. الجودة والشفافية (Quality & Transparency): أولت الحكومات - في معظم دول العالم - عمليات إصلاح التعليم اهتماماً كبيراً، ونالت الجودة الجزء الأكبر من هذا الاهتمام، كونها الركيزة الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي نشأ لمواكبة المتغيرات الدولية والمحلية، محاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة (Al-Saud & Tarawneh, 2021).

ولذلك فقد ازداد الاهتمام بالتعليم في العديد من البلدان في الآونة الأخيرة، حيث تعد جودة التعليم مؤشراً مهماً لتقدم هذه الدول، لذلك اتبعت طرقاً مختلفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة

Crooks في العام (2003) ستة معايير للمساءلة الذكية، وفي العام (2007)، أضاف معياراً سابعاً، وهذه المعايير تساعد في: تعزيز الثقة، وإشراك من يتم تقييمهم، وتعزيز التعلم العميق، ومراعاة المحددات، وتقديم التغذية الراجعة الفعالة، والتحفيز وزيادة الدافعية، وضمان المراقبة المرنة سريعة الاستجابة (Rinehart, 2019).

وأشارت بعض الدراسات مثل: دراسة هميسة (Hamisa, 2016)؛ ودراسة الأغا والداهوك (Al-Agha & Al-Dahouk, 2015)؛ ودراسة الأغا والداهوك (Al-Agha & Al-Dahouk, 2014) إلى أن هناك ستة أبعاد للمساءلة الذكية، وهي: الثقة المتبادلة، والمشاركة والمسؤولية، والاهتمام بجودة التعليم، والتقييم الشامل وتنوع مؤشرات الأداء، والتغذية الراجعة الفعالة، والتحفيز وزيادة الدافعية، وأضافت بعض الدراسات مثل: دراسة خير الله والسعود (Kher Allah & Al-Saud, 2018)؛ ودراسة منصور (Mansour, 2016) الشفافية كبعد إضافي للمساءلة الذكية، ويتناول الباحثان فيما يلي تلك الأبعاد بشيء من التفصيل، وذلك على النحو الآتي:

1. الثقة المتبادلة (Mutual trust): تعد الثقة في علاقات العمل أحد أهم الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسات في تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، وأكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المؤسسات، كذلك الثقة بالمؤسسة تعد عنصراً مهماً؛ فحينما يسود جو من الثقة بالمؤسسة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاونون بعضهم بعضاً، ويتعلمون من بعضهم (Asaad, 2018).

وتؤكد الدراسات أن دعم الثقة وتعزيزها يتم من خلال الاحترام المتبادل (Rinehart, 2019). ولذلك يجب على القائد أن يوازن بين الثقة والسيطرة، وأن يكون على دراية بأن الحاجة إلى السيطرة تظهر في حالات عدم الثقة (Tolo et al., 2019).

والمساءلة الذكية تؤكد على أهمية ضرورة تعزيز الثقة في المعلمين وفي المؤسسات التعليمية، وتعتبر ذلك شرطاً أساسياً لأداء الوظائف بالطريقة المثلى وللنجاح في تحقيق الأهداف المنشودة (Zalec, 2013). والمساءلة الذكية تساعد في تحقيق نتائج التعلم بشكل يضمن تحقيق الثقة بين العاملين، باستخدام الأساليب الملائمة والطرق الذكية من المدير أو المسؤول، ولا تركز على التحصيل الأكاديمي بقدر تطور قدرات المستهدف، كما أنها تولي اهتماماً للثقة بين طرفي المساءلة (Asaad, 2018).

يضاف إلى ذلك أن المساءلة الذكية في المدارس تعمل على مساندة المعلمين والمشرفين التربويين لبناء الثقة المتبادلة وتحثهم على تحمل مسؤولياتهم وتشجيعهم على الاحتراف وتقديم تغذية راجعة لمتخذ القرار بصورة مستمرة تتناسب مع الحماس لتوحيد الفهم المشترك والاتجاه نحو العمل الفريقي التشاركي (Al-Saud

5. التقويم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة (Comprehensive Evaluation & Effective)

Feedback: التقويم الشامل هو آلية منهجية علمية تحقق أهدافاً محددة، وتعتمد على أدوات مقننة، ووفق إجراءات ومعايير وضوابط، تستهدف الكشف الدقيق والموضوعي، وإصدار أحكام حول مستوى أداء المدرسة بكامل عناصرها، ومن ثم رصد الإيجابيات وتعزيزها والسلبيات ومعالجتها وفق خطط عمل مدرسية، وتتم على فترات متعاقبة ومستمرة (Al-Zuaibir, 2015).

والمساءلة الذكية تقدم مؤشرات متنوعة عن الأداء، وتعمل على مستويات عدة مثل: المهام الفردية، أو المهام الجماعية، حيث تهدف تقييم الأداء في مجال معين، ليتم وضع عدة قرارات بناءً عليها (Al-Awamleh, 2019). أما التغذية الراجعة، فهي العملية التي يتم فيها متابعة تحقيق وتنفيذ أهداف النظام وأداء العمليات وتوفير التناسق والتناغم مع كافة مكونات النظام، بما يتيح دائماً الوصول إلى النتائج المخطط لتحقيقها وتجنب أخطاء التنفيذ (Faliyah & Al-Zaki, 2004, 120).

وبالتالي فالتغذية الراجعة تعني تقييم المؤسسة لنتائج أعمالها وتحقيق أهدافها المطلوبة من أجل تحسين هذه النتائج ومحاولة تصحيح الأخطاء المرتكبة أولاً بأول (Asaad, 2018). والمساءلة الذكية توفر تغذية راجعة فعالة ذات أساس جيد وفعال، والتي بدورها تدعم اتخاذ القرارات الجيدة حول ما ينبغي القيام به، وما يجب تغييره (Al-Awamleh, 2019).

وقد اهتم العديد من الباحثين بمدخل المساءلة الذكية ودورها في التطوير وتحسين الأداء التنظيمي، ورافق ذلك الاهتمام جهد بحثي مواز، فقد أجرى السعود والطراونة (Al-Saud & Tarawneh, 2021) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق قادة المدارس لإجراءات المساءلة الذكية الداعمة لتحويل المدارس الحكومية الأردنية إلى وحدات جودة من وجهة نظر القيادات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (770) مديراً ومديرة، طُبِّقَ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق القيادات المدرسية لإجراءات المساءلة الذكية الداعمة لتحويل المدارس إلى وحدات جودة كانت متوسطة.

وأجرى ليلجورد (Lillejord, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف إلى سبل الانتقال من المساءلة غير الذكية إلى المساءلة الذكية في المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمراجعة الدراسات السابقة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الهدف الرئيس للمساءلة الذكية هو بناء الثقة بين جميع أصحاب المصلحة، وأن نظام المساءلة الذكي يجب أن يستبدل الرقابة الخارجية بالثقة والمسؤولية، وأن تكون المشاركة شرطاً لصياغة سياسة المساءلة، وضرورة التعامل مع المدارس كنظم معقدة عند القيام بعمليات إصلاح للمساءلة.

في التعليم، واستخدام طرقاً مختلفةً للمساءلة الذكية لتحسين مخرجات العملية التعليمية وضمان جودة التعليم (Al-Agha & Al-Dahouk, 2015). والمساءلة الذكية تساعد في توحيد الفهم المشترك للجودة لدى المهنيين في نطاق مسؤولياتهم (Al-Awamleh, 2019).

بينما يرتبط مبدأ الشفافية بالبحث عن معايير النزاهة، والعدالة، والمصادقية، والوضوح، والمساءلة في الممارسات الإدارية على اختلاف أنواعها (Kher Allah & Al-Saud, 2018). فالشفافية تعني النزاهة والوضوح والإفصاح عن المعلومات بطريقة تسهل فهمها وتداولها، دون اللجوء لسياسة حجبها أو إخفائها، وتعني العلنية والنقاش الحر، وبالتالي يمكن اعتبار الشفافية أحد أبرز مظاهر الإدارة التشاركية (Al-Agha, 2021).

ويرى الباحثان أن تعزيز الجودة والشفافية في المدرسة يتطلب التزام المدير بقيم النزاهة والشفافية الإدارية، واعتماده مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة في تطبيق الأنظمة والقوانين، وإظهار الصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف جميعها، بالإضافة إلى تطبيق القوانين والأنظمة على الجميع دون تمييز، والالتزام بمعايير الجودة النوعية في خطط المدرسة وأنشطتها، والحرص على تلبية رغبات المستفيدين من خدمات المدرسة بأعلى درجات الجودة.

4. التحفيز وزيادة الدافعية (Motivation & Increase)

Enthusiasm: التحفيز هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة بقصد تحقيق هدف (Daraan, 2021). والدافعية تعبر عن أحد العوامل النفسية التي تؤثر على السلوك الإنساني، أو هي القوى الدافعة والمحركة والموجهة لها، وتعرف أيضاً بأنها القوى التي توجه السلوك وتدعم استجابة الفرد طالما اختار تصرفاً معيناً، وتمثل الإصرار على السلوك، وتشير أيضاً إلى المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين (Nassef & Hashem, 2007). ولأن هناك خلطاً بين مفهومي الحافز والدافع، يمكن إثارة التساؤل التالي، وهو ما الفرق بين الحافز والدافع؟

وهنا يؤكد البعض على أن الدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل، أي هو دفعة من الداخل تدفع الإنسان للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف، أما الحافز على العمل، فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذب إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها، وبالتالي فإن الدوافع مؤشرات أو موجبات سلوكية تكمن في عقل الإنسان وفي تكوينه النفسي، في حين أن الحوافز مؤشرات سلوكية خارجة عن كيان الإنسان (Daraan, 2021). وتؤكد الدراسات أن التحفيز وزيادة الدافعية هما نتيجة لعملية المساءلة الذكية (Al-Awamleh, 2019).

وهدفت دراسة الأغا والداهوك (Al-Agha & Al-Dahouk, 2015) التعرف إلى أثر المتغيرات الشخصية لمديري المدارس التابعة لوكالة الفوث الدولية بمحافظات غزة في تقديرهم لممارسة المساءلة الذكية لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (236) مديراً ومديرة، طبقت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة المديرين للمساءلة الذكية تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة الأقل من (5) سنوات.

وسعت دراسة الأغا والداهوك (Al-Agha & Al-Dahouk, 2014) التعرف إلى واقع ممارسة المساءلة الذكية لدى مديري مدارس وكالة الفوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (236) مديراً ومديرة، طبقت عليهم استبانة، وقد توصلت إلى أن درجة ممارسة المساءلة الذكية لدى المديرين كانت عالية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بتقصي درجة تطبيق المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمها، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى لمتغيري (جنس المدير، والمؤهل العلمي للمدير)، وذلك بغية تقديم استراتيجية مقترحة لتفعيل المساءلة الذكية في تلك المدارس، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، واستفادت من تحليلاتها ونتائجها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشير الدراسات إلى أن المدارس الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية في محافظات غزة تعاني من بعض المشكلات ونواحي القصور في البيئة التنظيمية والأداء العام لتلك المدارس؛ فقد أظهرت الدراسات أن درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقاً لنظرية جيم كولنز متوسطة (Al-Jaloudi & Battah, 2020). وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظات غزة متوسطاً (Al-Sharif, 2018a). وأظهرت الدراسات أن معلمي المدارس الخاصة في محافظات غزة يواجهون مشكلات متعلقة بالمجال الاقتصادي والاجتماعي والإداري والمهني (Al-Agha, 2016). يضاف إلى ذلك أن درجة توظيف المدارس الخاصة للخدمات الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة كانت متوسطة (Al-Sharif, 2018b).

وهدفت دراسة رينيهارت (Rinehart, 2019) التعرف إلى درجة تقدير مديري المدارس الابتدائية الريفية ذاتية الإدارة في نيوزيلندا لمستوى تطبيق معايير المساءلة الذكية في عمليات التقييم الرسمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (6) مديراً ومديرة، طبقت عليهم أداة المقابلة، وقد توصلت الدراسة أن أكثر المعايير ممارسة لدى المديرين كانت إشراك من يتم تقييمهم، وتقديم التغذية الراجعة الفعالة، وأقلها المراقبة المرنة سريعة الاستجابة، وتعزيز التعلم.

وسعت دراسة تولو وآخرون (Tolo et al., 2019) التعرف إلى توقعات مديري المدارس النرويجية للمساءلة الذكية في مدارسهم، وطرق تعبيرهم عن ثقتهم أو عدم ثقتهم في قدرة المعلمين على تنفيذ البرنامج الوطني "التقييم من أجل التعلم"، والعلاقة بين التقدير المهني وتطوير المساءلة الذكية، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة ضمن إطار المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (101) فرداً من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والحكومة النرويجية والمدارس والبلديات، و(7) من مديري المدارس، طبقت عليهم أداة المقابلة، وقد توصلت الدراسة إلى أن علاقات الثقة تحدد ثلاثة توقعات للمديرين حول المساءلة الذكية، أولها الثقة المطلقة في قدرات المعلمين على تنفيذ البرنامج، وثانيها عدم الثقة في قدرات المعلمين والاستعانة بكفاءات خارجية، وثالثها هو الثقة في قدرات المعلمين وتعزيزها، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التقدير المهني للمعلمين وتطوير المساءلة الذكية في المدارس.

وسعت دراسة أسعد (Asaad, 2018) التعرف إلى درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للمساءلة الذكية من وجهة نظر عمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (191) فرداً، طبقت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الجامعات للمساءلة الذكية كانت كبيرة.

وهدفت دراسة منصور (Mansour, 2016) التعرف إلى مستوى جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (141) مديراً ومديرة، طبقت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لجودة حياة العمل لدى المديرين كانت كبيرة، ودرجة ممارسة المديرين للمساءلة الذكية كانت كبيرة أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق المساءلة الذكية وجودة حياة العمل لدى مديري المدارس.

5. قد تساعد نتائجها في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين درجة تطبيق المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

• **الحد الموضوعي:** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في أبعاد المساءلة الذكية، وهي: (الثقة المتبادلة، والمشاركة والمسؤولية، والجودة والشفافية، والتحفيز وزيادة الدافعية، والتقييم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة).

• **الحد البشري:** تقتصر الدراسة على معلّمي المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ومعلماتها، ببعض أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

• **الحد المكاني:** المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وهي: شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، ورفح.

• **الحد الزمني:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2020م.

مصطلحات الدراسة

فيما يلي التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للمفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة.

• **الاستراتيجية:** عُرِّفت الاستراتيجية بأنها: عبارة عن بدائل وفكر مقترح، وهي ترجمة للسياسة في تصور كلي منظمي للأهداف (El Mahdy & Wahiba, 2000, 220). وعُرِّفت أيضاً بأنها: فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجه ممكن (Shehata & Al-Naggar, 2003, 39). ويُعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: تصور مستقبلي يعتمد على فلسفة ومرتكزات ومسلمات ودراسة علمية للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الخاصة، والأخذ بالاعتبار كافة المتغيرات والاحتمالات الحالية والمستقبلية والتوافق معها من أجل تفعيل المساءلة الذكية في تلك المدرسة.

• **المساءلة الذكية:** عُرِّفت المساءلة الذكية بأنها: نظام مهني إنساني لتقويم الأداء المؤسسي وتحسينه باستمرار، يقوم على الثقة بالعاملين ومعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، وتعميق إحساسهم بالمسؤولية الذاتية والجماعية العالية تجاه عملهم، وتزويدهم بالتغذية الراجعة حيال أدائهم لتحقيق الأهداف المشتركة (Hweill, 2012). وعُرِّفت أيضاً بأنها: نظام للتحسين المستمر، يعتمد على الشفافية والحوار والمشاركة والإبداع والثقة المتبادلة بين المعلمين والمديرين، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (Lillejord, 2020). ويُعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: أسلوب علمي منظم ومقصود للمتابعة والتحسين وضمان

وبناءً على ذلك، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات والتحديات التي تواجه المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، تستوجب الدراسة والبحث وطرق مداخل جديدة كالمساءلة الذكية، على اعتبار أن المساءلة الذكية مدخل جديد يركز على المتابعة والتحسين وضمان جودة الأداء، بالاعتماد على الثقة المتبادلة، والمشاركة والمسؤولية، والجودة والشفافية، والتحفيز وزيادة الدافعية، والتقييم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة. وصولاً إلى مقترحات وتصورات للإصلاح وتحسين مستوى الأداء في تلك المدارس. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: "كيف يمكن تفعيل المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. "ما درجة تطبيق المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمها؟"
2. "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى لمتغيري (جنس المدير، والمؤهل العلمي للمدير)؟"
3. "ما الاستراتيجية المقترحة لتفعيل المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟"

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

1. يمكن أن تشكل نقطة انطلاق لمنحى بحثي يركز على الدراسات المستقبلية المتعلقة بتحسين مستوى الأداء العام في المدارس الخاصة كاستجابة منطقية للتحديات العصرية.
2. تساهم الاتجاهات المعاصرة من الناحية التطبيقية في السعي للتوصل إلى استراتيجية المقترحة لتفعيل المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
3. قد تُفيد المسؤولين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وتوجه اهتمامهم لمدخل المساءلة الذكية ودمجه ضمن برامج التنمية المهنية للمديرين.
4. قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد في تحسين درجة تطبيق المساءلة الذكية في المدارس الخاصة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ومعلماتها البالغ عددهم (1118) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي للعام 2021/2020م، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغيرين	الفئات	العدد	النسبة
جنس المدير الذي يعمل معه المعلم/ة	مَنْ مديره ذكر	344	30.8%
	مَنْ مديرتها أنثى	774	69.2%
المؤهل العلمي للمدير الذي يعمل معه المعلم/ة	مَنْ مديره يحمل درجة البكالوريوس	819	73.3%
	من مديره يحمل دراسات عليا	299	26.7%

وقد تم اختيار عينة عشوائية منهم بنسبة (20%)، بلغت (224) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم الاستبانة، وتم استرداد (151) منها. ويعد فحصها قبل المعالجة الإحصائية، تبين أن الصالح منها (143) استبانة. والجدول (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (2)

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

المتغيرين	الفئات	العدد	النسبة
جنس المدير الذي يعمل معه المعلم/ة	مَنْ مديره ذكر	60	42%
	مَنْ مديرتها أنثى	83	58%
المؤهل العلمي للمدير الذي يعمل معه المعلم/ة	مَنْ مديره يحمل درجة البكالوريوس	105	3.4%
	من مديره يحمل دراسات عليا	38	6.6%

أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء أداتين لدراستهما، وهما:

1. الأداة الأولى (الاستبانة)

بناءً على هدف الدراسة، قام الباحثان ببناء استبانة للتعرف إلى درجة تطبيق المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمها، مستفيدين من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة خير الله والسعود (Kher Allah & Al-Saud, 2018)؛ ودراسة هميسة (Hamisa, 2016)؛ ودراسة الأغا

جودة الأداء في المدرسة الخاصة، بالاعتماد على الثقة المتبادلة، والمشاركة والمسؤولية، والجودة والشفافية، والتحفيز وزيادة الدافعية، والتقويم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة، لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة بكفاءة وفاعلية، وتقاس المساءلة الذكية بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس المساءلة الذكية المستخدم في هذه الدراسة.

• المدارس الخاصة: عرّفت المدارس الخاصة بأنها: تلك المدارس أو المؤسسات غير الحكومية التي تقوم أصلاً أو بصفة فرعية بالتعليم أو الإعداد الفني أو المهني قبل مرحلة الجامعة؛ وذلك لتحقيق بعض الأغراض منها: المعاونة في مجال التعليم الأساسي أو الثانوي أو التوسع في دراسة اللغات الأجنبية بجانب المناهج الرسمية المقررة (Faliyah & Al-Zaki, 2004, 222). وعرّفت أيضاً بأنها: المدارس المملوكة من قبل القطاع الخاص وتخضع لوزارة التربية والتعليم، وتتبنى المناهج الدراسية نفسها المطبقة في المدارس الحكومية (Al-Raqqad & Bushnaq, 2020, 56). ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: مؤسسات تعليمية تتبع مباشرة لهيئات أهلية، أو جمعيات خيرية، أو أحزاب سياسية، أو هيئات أجنبية، أو أفراد، يقومون بتمويلها من خلال أوجه تمويل مختلفة: تبرعات خارجية، أو تبرعات داخلية، أو أقساط طلابية، مع تولي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مسؤولية ترخيص هذه المدارس والإشراف عليها.

• المحافظات الجنوبية لفلسطين: محافظات غزة التي تمتد على هيئة شريط ساحلي، يبلغ طوله حوالي (45) كيلو متراً في المتوسط، ويتراوح عرضه بين (5-8) كيلومترات، وتبلغ مساحته الكلية حوالي (325) كم²، ويحدها من الشمال والشرق خط الهدنة عام 1948م، ومن الغرب البحر الأبيض المتوسط، ومن الجنوب جمهورية مصر العربية، وتضم خمس محافظات هي: شمال غزة، وغزة، والوسطى، وخان يونس، ورفح.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد للواقع. ولتصميم الاستراتيجية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التطويري. وللتحليل البيئي وضبط الاستراتيجية وتدعيمها والتأكد من صدقها واتساق بنودها ومحاورها مع أهداف الدراسة وصلاحتها للتطبيق في البيئة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، استخدمت الدراسة طريقة المجموعة البؤرية (المركزة) Focus Group، بمشاركة عينة من الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية.

(0.96)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئة للإجراء والتطبيق.

2. الأداة الثانية (الاستمارة)

بناءً على هدف الدراسة وأبعاد نموذج التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT، قام الباحثان ببناء استمارة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وقد تكونت الاستمارة في صورتها الأولية من (32) فقرة موزعة على (4) مجالات. وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، ومتوسطة، ومتدنية، ومتدنية جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكمترية للاستمارة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

أ- صدق الاستمارة: تم التحقق من صدق الاستمارة بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (صدق المحتوى): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال أصول التربية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (12) محكماً. وتم استرجاع الاستمارات من المحكمين ودراستها جيداً، وإدخال التعديلات اللازمة عليها طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين، والخطوط العريضة لهذه التعديلات تضمنت حذف بعض العبارات المتكررة، وإعادة الترتيب المنطقي لبعض العبارات داخل المجال الذي تنتمي إليه.

وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستمارة في صورتها النهائية تتكون من (20) فقرة موزعة على (4) مجالات. وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستمارة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) معلماً ومعلمة، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (0.95، 0.92، 0.97، 0.96)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (0.78-0.97)، والمجال الثاني (0.86-0.92)، وفي الثالث (0.74-0.98)، وفي الرابع (0.83-0.97)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ب- ثبات الاستمارة: تم حساب ثبات الاستمارة بطريقتين، وهما: طريقة التجزئة النصفية، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.87)، وللتاني (0.88)، وللتالث (0.81)، وللرابع (0.85)، وكان معامل الثبات للاستمارة ككل (0.90). كما تم حساب ثبات الاستمارة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.94)، وللتاني (0.91)، وللتالث (0.95)، وللرابع (0.94)، وكان معامل الثبات للاستمارة ككل (0.94). وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستمارة مطمئة للإجراء والتطبيق.

والداهوك (Al-Agha & Al-Dahouk, 2015)؛ ودراسة الأغا والداهوك (Al-Agha & Al-Dahouk, 2014). وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (50) فقرة موزعة على (5) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومتدنية، ومتدنية جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكمترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

أ- صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (صدق المحتوى): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال أصول التربية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (12) محكماً. وتم استرجاع الاستبانات من المحكمين ودراستها جيداً، وإدخال التعديلات اللازمة عليها طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين، والخطوط العريضة لهذه التعديلات تضمنت ما يلي:

- إعادة صياغة بعض العبارات من الناحية اللغوية حتى لا يواجه المستجيب مشكلة في فهمها وتفسيرها.
- حذف بعض العبارات المتكررة.
- حذف بعض العبارات الموجودة في مجال معين وغير منتمة له.
- إعادة الترتيب المنطقي لبعض العبارات داخل المجال الذي تنتمي إليه.

وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (45) فقرة موزعة على (5) مجالات. وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) معلماً ومعلمة، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (0.95، 0.88، 0.96، 0.97، 0.90)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (0.61-0.97)، والمجال الثاني (0.45-0.90)، وفي الثالث (0.78-0.97)، وفي الرابع (0.93-0.98)، وفي الخامس (0.50-0.91)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ب- ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين، وهما: طريقة التجزئة النصفية، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.92)، وللتاني (0.99)، وللتالث (0.87)، وللرابع (0.86)، وللخامس (0.98)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.92)، كما تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.96)، وللتاني (0.89)، وللتالث (0.97)، وللرابع (0.99)، وللخامس (0.89)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل

المعالجات الإحصائية

متوسطة (من 2.61 إلى 3.40)؛ متدنية (من 1.81 إلى 2.60)؛
متدنية جداً (من 1.00 إلى 1.80).

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نص على: "ما درجة تطبيق المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلميها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، كما في الجدول (3).

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة والاستمارة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين. وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم اعتماد المعيار الآتي لاحتساب طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة؛ أي (5-1=4) ÷ 5 = (0.8). وحددت قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: مرتفعة جداً (من 4.21 إلى 5)؛ مرتفعة (من 3.41 إلى 4.20)؛

الجدول (3)

درجة تطبيق المساءلة الذكية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين.

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	متوسطة	0.29	3.20	التحفيز وزيادة الدافعية
2	متوسطة	0.26	3.14	الجودة والشفافية
3	متوسطة	0.34	3.06	التقويم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة
4	متوسطة	0.53	2.96	الثقة المتبادلة
5	متوسطة	0.49	2.91	المشاركة والمسؤولية
	متوسطة	0.28	3.06	الدرجة الكلية

على الترتيب الأول، يليه مجال (الجودة والشفافية) في الترتيب الثاني، ثم مجال (التقويم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة) في الترتيب الثالث، ثم مجال (الثقة المتبادلة) في الترتيب الرابع، ثم مجال (التقويم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة) في الترتيب الثالث، ثم مجال (المشاركة والمسؤولية) في الترتيب الخامس. وفيما يلي عرض ومناقشة لدرجة تطبيق المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين داخل كل مجال من مجالات الاستبانة؛ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (3، 4، 5، 6، 7).

أ. المجال الأول: الثقة المتبادلة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة الثقة المتبادلة في المدارس الخاصة، وذلك كما في الجدول (4).

يتضح من الجدول (3) أن درجة التقدير الكلية لتطبيق المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلميها في المجالات جميعها بلغت (3.06). ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة. ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراكاً نسبياً لمضمون المساءلة الذكية في المدارس الخاصة، وذلك نتيجة للدورات والبرامج التدريبية التي تنظمها الجهات المشرفة على تلك المدارس لمديريها، لكنه لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب. يضاف إلى ذلك المساءلة الموجهة من قبل وزارة التربية والتعليم للمدارس الخاصة. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السعود والطراونة (Al-Saud & Tarawneh, 2021)؛ ودراسة علي وأحمد وعباس (Ali, Ahmed & Abbas, 2018)؛ بينما تختلف مع نتائج دراسة عيسان والخروصي (Issan & Al-Kharousi, 2016). ودراسة الدهدار (Al-Dehdar, 2016). أما بالنسبة للمجالات، فقد حصل مجال (التحفيز وزيادة الدافعية)

الجدول (4)

درجة الثقة المتبادلة في المدارس الخاصة من وجهة نظر معلميها.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يناقش مدير المدرسة قضايا العمل مع المعلمين، بشكل فردي.	2.40	0.66	متدنية	9
2	يحرص أن تكون علاقاته مع المعلمين قائمة على مبدأ الاحترام المتبادل.	3.49	0.81	مرتفعة	1
3	يحرص على بناء الثقة المتبادلة مع المعلمين.	2.60	1.11	متدنية	8
4	يستمتع جيداً للمعلمين.	3.09	1.05	متوسطة	4
5	يسمح للمعلمين بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات التطويرية.	2.99	1.10	متوسطة	5
6	يشجع المعلمين على توظيف مهارات الحوار وتقبل الرأي الآخر.	3.19	1.08	متوسطة	3
7	تنسجم أقواله مع أفعاله.	3.30	1.01	متوسطة	2
8	يعزز ثقة المعلمين بأنفسهم و ببعضهم البعض.	2.70	0.78	متوسطة	7
9	يهيئ مناخاً تنظيمياً يشجع على تبادل الخبرات والمعارف.	2.90	0.83	متوسطة	6
	التقدير العام للمجال.	2.96	0.53	متوسطة	

فردية). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى انكشافية الأداء في المدارس الخاصة، وتركيز المديرين على التوجيهات الجماعية، مع التأكيد على سيادة الثقة في التعامل ما بين المديرين من جهة والمعلمين من جهة أخرى، وكذلك الثقة بين المعلمين أنفسهم.

ب. المجال الثاني: المشاركة والمسؤولية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة المشاركة والمسؤولية في المدارس الخاصة، وذلك كما في الجدول (5).

يتضح من الجدول (4) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة الثقة المتبادلة في مدارسهم بلغ (2.96). ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحرص أن تكون علاقاته مع المعلمين قائمة على مبدأ الاحترام المتبادل). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الخاصة في محافظات فلسطين معظمهم من رجال التربية (كبار السن)، والذين يستقربون لإدارة المدارس الخاصة بعد إحالتهم إلى التقاعد، وهم من الفئات العمرية التي تعظم الجانب القيمي، وتقدم الاحترام في علاقاتها. ويتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يناقش مدير المدرسة قضايا العمل مع المعلمين، بشكل

الجدول (5)

درجة المشاركة والمسؤولية في المدارس الخاصة من وجهة نظر معلميها.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يلتزم مدير المدرسة بالدليل التنظيمي عند توزيع المهام على اللجان وفرق العمل المدرسية.	2.69	0.90	متوسطة	6
2	يشجع المعلمين على تحمل المسؤولية تجاه أدائهم المدرسي.	2.80	0.87	متوسطة	5
3	يفوض الصلاحيات الكافية للمعلمين لتمكينهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم.	3.20	0.98	متوسطة	4
4	يعلن عن مؤشرات الأداء المنظم للعمل.	2.60	0.80	متوسطة	7
5	يتابع توظيف عمليات الإرشاد والتوجيه في حل المشكلات التي تواجه الطلبة.	2.50	0.67	متدنية	8
6	يعقد لقاءات دورية مع أولياء الأمور لبحث سبل التعاون المشترك.	3.40	0.80	متوسطة	1
7	يشجع العلاقات التعاونية والعمل الجماعي بين المعلمين.	3.29	1.01	متوسطة	3
8	يُشرك المعلمين في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات.	2.40	0.92	متدنية	9
9	يسمح لفرق العمل المدرسي بمراجعة جميع الوثائق المدرسية دون أي عائق.	3.30	1.00	متوسطة	2
	التقدير العام للمجال.	2.91	0.49	متوسطة	

المتضمن في الفقرة (يُشرك المعلمين في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات). ويمكن أن يُعزَى ذلك إلى أن معظم المديرين يمارسون النمط التقليدي في إدارة مدارسهم، وذلك نظراً لعدم اهتمامهم بالتخطيط ومهاراته.

ج. المجال الثالث: الجودة والشفافية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة الجودة والشفافية في المدارس الخاصة، وذلك كما في الجدول (6).

يتضح من الجدول (5) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة المشاركة والمسؤولية في مدارسهم بلغ (2.91). ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يُعقد لقاءات دورية مع أولياء الأمور لبحث سبل التعاون المشترك). ويمكن أن يُعزَى ذلك إلى أن بعض مالكي المدارس الخاصة حريصون على تمكين وتقوية العلاقة مع أولياء الأمور، كون تلك المجالس تشكل رافعة للعمل المدرسي، ناهيك عن أن بعض أولياء الأمور أنفسهم حريصون على هذا الأمر، لكن بالمجمل التقدير الذي ظهر بعد استطلاع آراء المبحوثين لا يشكل مؤشراً إيجابياً بالمعنى الكامل. كما يتضح أن أدنى مستوى هو

الجدول (6)

درجة الجودة والشفافية في المدارس الخاصة من وجهة نظر معلمها.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يعتمد مدير المدرسة مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة في تطبيق الأنظمة والقوانين.	3.00	0.63	متوسطة	7
2	يحرص على تلبية رغبات المستفيدين من خدمات المدرسة بأعلى درجات الجودة.	3.40	1.02	متوسطة	2
3	يُظهر الصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف جميعها.	3.20	0.75	متوسطة	5
4	يقيم أداء المعلمين بمهنية بعيداً عن العلاقات الشخصية.	3.10	1.13	متوسطة	6
5	يلتزم بقيم النزاهة والشفافية الإدارية.	3.30	0.64	متوسطة	4
6	يطبق القوانين والأنظمة على الجميع دون تمييز.	3.31	0.64	متوسطة	3
7	يتفحص حاجات المجتمع وتوقعاته ذات العلاقة بعمل المدرسة.	2.90	0.83	متوسطة	8
8	يحرص على تنفيذ الأهداف والمهام والأنشطة خلال الأوقات المحددة.	3.50	0.67	مرتفعة	1
9	يحرص على تطبيق معايير الجودة النوعية في خطط المدرسة وأنشطتها.	2.60	0.67	متدنية	9
	التقدير العام للمجال.	3.14	0.26	متوسطة	

جودة التخطيط والتنفيذ لدى الكثير من مديري المدارس الخاصة، وذلك اتكاًلًا منهم على أن التخطيط في ذاته هو معيار مقبول لدى المعنيين، بعيداً عن جودته، وأن معايير تقييم وزارة التربية والتعليم لا تظهر فيها بنود تقيس جودة التخطيط نوعاً، مع الاكتفاء بتقييمه كماً وشكلاً، فضلاً عن أن جودة التخطيط تتطلب الكثير من النفقات التي يتهرب من استحقاقها الكثير من مالكي المدارس الخاصة.

د. المجال الرابع: التحفيز والدافعية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة التحفيز والدافعية في المدارس الخاصة، وذلك كما في الجدول (7).

يتضح من الجدول (6) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة الجودة والشفافية في مدارسهم بلغ (3.14). ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحرص على تنفيذ الأهداف والمهام والأنشطة خلال الأوقات المحددة). ويمكن أن يُعزَى ذلك إلى أن أجندة المدارس الخاصة تُحدد من قبل مجالس الإدارة، والتي تملى على الإدارات المدرسية. يضاف إلى ذلك أن المديرين مسئولون عن هذه الأهداف والمهام والأنشطة مسئولية مباشرة أمام مجالس الإدارات، ولا يستطيع مدير المدرسة تأجيلها أو تأخيرها لأن ذلك يعتبر إهمالاً أو تقصيراً في عمله. كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحرص على تطبيق معايير الجودة النوعية في خطط المدرسة وأنشطتها). ويمكن أن يُعزَى ذلك إلى ضعف ثقافة

الجدول (7)

درجة التحفيز والدافعية في المدارس الخاصة من وجهة نظر معلميها.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يضع مدير المدرسة نظاماً للمكافآت من أجل تحفيز أداء المعلمين.	3.20	0.98	متوسطة	5
2	يوزع المكافآت والحوافز على المعلمين وفقاً لمعايير موضوعية.	2.90	1.04	متوسطة	8
3	يسعى لتحقيق السعادة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى المعلمين.	3.30	0.64	متوسطة	4
4	يحفز المعلمين على العمل وتجنب كلمة مستحيل.	3.10	1.38	متوسطة	6
5	يعزز إبداعات المعلمين من خلال الحوافز المادية أو المعنوية بما يتناسب مع مستوى الأداء المقدم.	3.50	0.93	مرتفعة	2
6	يحفز المعلمين لإنجاز المهام المكلفين بها.	2.70	1.01	متوسطة	9
7	يكافئ المعلمين مقابل جهودهم من أجل تشجيعهم وتحفيز أدائهم.	3.40	0.67	متوسطة	3
8	يراعي مشاعر المعلمين ويتعاطف مع حاجاتهم ومتطلباتهم.	3.70	0.46	مرتفعة	1
9	يعقد احتفالات عند تحقيق إنجازات ذات قيمة.	3.00	1.00	متوسطة	7
	التقدير العام للمجال.	3.20	0.29	متوسطة	

ضبطاً أكثر مهنية على صعيد النظام التعليمي ككل، بحيث يكون نتيجة أكيدة لثورة على صعيد فلسفة المجتمع، إلا أن بعض المديرين يأخذون به على قدر الصلاحيات الممنوحة لهم، وعلى قدر الإمكانيات المتاحة، فالتحفيز الحقيقي لا يقتصر على الجانب المعنوي بل يتطلب جانبا ماديا.

د. المجال الخامس: التقويم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة التقويم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة في المدارس الخاصة، وذلك كما في الجدول (8).

يتضح من الجدول (7) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة التحفيز والدافعية في مدارسهم بلغ (3.20). ويبدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يراعي مشاعر المعلمين ويتعاطف مع حاجاتهم ومتطلباتهم). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى سيادة النمط القيادي الديمقراطي لدى مديري المدارس الخاصة، إلى جانب سيادة الروح الإنسانية والأخوية بين الإدارات والعاملين، وهو ما تتسم به مؤسسات المجتمع الفلسطيني التعليمية بشكل عام، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحفز المعلمين لإنجاز المهام المكلفين بها). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن نظام التحفيز يحتاج

الجدول (8)

درجة التقويم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة في المدارس من وجهة نظر معلميها.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين باستخدام مؤشرات الأداء المتنوعة.	3.09	0.95	متوسطة	5
2	يُشرك أولياء الأمور في عملية التقويم الشامل.	3.30	0.64	متوسطة	3
3	يحرص على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة المستمرة.	3.20	0.98	متوسطة	4
4	يوظف نتائج عملية التقويم الشامل في التخطيط لتحسين الأداء المدرسي.	2.50	0.67	متدنية	9
5	يزود المعلمين بمعايير العمل المتوقعة منهم قبل تقديم التغذية الراجعة.	2.70	0.46	متوسطة	8
6	يحرص على التزود بالتغذية الراجعة المستمرة من المعلمين.	3.00	1.00	متوسطة	7
7	يتابع درجة التزام المعلمين بتنفيذ المهام الموكلة إليهم.	3.40	0.66	متوسطة	1
8	يقدم التغذية الراجعة بشكل فردي بما يتناسب مع الخصائص المهنية والانفعالية للمعلمين.	3.01	0.63	متوسطة	6
9	يقدم الملاحظات للمعلمين حول أدائهم بطريقة لائقة.	3.39	0.67	متوسطة	2
	التقدير العام للمجال.	3.06	0.28	متوسطة	

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى لمتغيري (جنس المدير، والمؤهل العلمي للمدير)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي. وقد كانت النتائج على النحو الآتي:

أ- متغير جنس المدير: تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (9).

يتضح من الجدول (8) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة التقويم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة في مدارسهم بلغ (3.06). ويبدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتابع درجة التزام المعلمين بتنفيذ المهام الموكلة إليهم). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى حرص معظم المديرين على تحسن أداء المعلمين في مدارسهم؛ وذلك حرصاً منهم على جلب رضا مالكي المدارس لأدائهم أنفسهم، وكذلك المتابعة الحثيثة من قبل أولئك المالكين وأولياء الأمور، والجهات الإشرافية التابعة لوزارة التربية والتعليم. كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يوظف نتائج عملية التقويم الشامل في التخطيط لتحسين الأداء المدرسي). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الضعف العام في مهارات التخطيط لدى هذه الشريحة من المديرين.

الجدول (9)

نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى إلى متغير جنس المدير.

المجال	جنس المدير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الثقة المتبادلة	ذكر	60	2.22	0.00	-18.46	0.00
	أنثى	83	3.11	0.45		
المشاركة والمسؤولية	ذكر	60	2.31	0.16	-14.89	0.00
	أنثى	83	3.03	0.45		
الجودة والشفافية	ذكر	60	2.76	0.11	-20.18	0.00
	أنثى	83	3.22	0.21		
التحفيز وزيادة الدافعية	ذكر	60	2.58	0.16	-19.73	0.00
	أنثى	83	3.16	0.27		
التقويم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة	ذكر	60	3.13	0.44	-2.37	0.02
	أنثى	83	3.21	0.25		
الدرجة الكلية	ذكر	60	2.60	0.11	-25.25	0.00
	أنثى	83	3.15	0.20		

الناعمة، وتعزيز الجوانب العاطفية في الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة منصور (Mansour, 2016)؛ ودراسة الأغا والداهوك (Al-Agha & Al-Dahouk, 2015).

ب- متغير المؤهل العلمي للمدير: تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (10).

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير جنس المدير (على الاستبانة ككل وعلى جميع المجالات)، لصالح مَن مديرتها أنثى. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى السمات الشخصية التي تميز المديرات الإناث عن أقرانهن من الرجال، ذلك أن المساءلة الذكية تعتمد إلى حد كبير على المهارات

الجدول (10)

نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمدير.

المجال	المؤهل العلمي للمدير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الثقة المتبادلة	من مؤهل مديره بكالوريوس	105	3.13	0.44	-20.21	0.00
	من مؤهل مديره دراسات عليا	38	2.22	0.00		
المشاركة والمسؤولية	من مؤهل مديره بكالوريوس	105	3.05	0.43	-16.77	0.00
	من مؤهل مديره دراسات عليا	38	2.30	0.17		
الجودة والشفافية	من مؤهل مديره بكالوريوس	105	3.23	0.21	-21.06	0.00
	من مؤهل مديره دراسات عليا	38	2.77	0.11		
التحفيز وزيادة الدافعية	من مؤهل مديره بكالوريوس	105	3.17	0.27	-20.36	0.00
	من مؤهل مديره دراسات عليا	38	2.59	0.17		
التقويم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة	من مؤهل مديره بكالوريوس	105	3.20	0.25	-0.85	0.40
	من مؤهل مديره دراسات عليا	38	3.18	0.44		
الدرجة الكلية	من مؤهل مديره بكالوريوس	105	3.16	0.19	-26.94	0.00
	من مؤهل مديره دراسات عليا	38	2.61	0.11		

أ- مسوغات بناء استراتيجيات مقترحة لتفعيل المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين: يرتبط تفعيل المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين بعدد من المسوغات والدواعي العصرية، وهي:

(1) تطبيق المساءلة الذكية في المؤسسات التعليمية ضرورة ملحة وألوية لضمان نجاح تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها لاسيما في ظل تعقيدات الواقع وتطوراتها المبهرة وتحدياته غير المسبوقة.

(2) المساءلة الذكية وسيلة يمكن من خلالها مساعدة المدارس على التطوير والتحسين وضمان جودة الأداء، بالاعتماد على الثقة المتبادلة، والمشاركة والمسؤولية، والجودة والشفافية، والتحفيز وزيادة الدافعية، والتقويم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة، الأمر الذي يساعد تلك المدارس في التوافق والتكيف مع متطلبات العصر وتداعياته، وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية.

(3) المساءلة الذكية أسلوب قيادي للتجويد والإصلاح الإداري، وبالتالي فالاهتمام بتفعيل المساءلة الذكية في المدارس لم يعد خياراً ترفيلاً، وإنما ضرورة تفرضها متغيرات العصر ومتطلباته.

(4) أهمية المساءلة الذكية وأهدافها تنصب على تحسين الأداء، من خلال متابعته وتقييمه وتطويره.

(5) تفعيل المساءلة الذكية في المدارس الخاصة يعد وعياً فكرياً ناضجاً وممارسة متطورة.

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدير (على الاستبانة ككل وعلى جميع المجالات ماعدا مجال التقويم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة)، لصالح من مؤهل مديره بكالوريوس. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن حملة الدراسات العليا من المديرين لديهم اهتمامات أخرى (بحثية، وتدرّيس جامعي) تقلل من درجة استغراقهم في عملهم الإداري، في حين يتفرغ حملة البكالوريوس لعملهم الإداري ويتابعون مقتضياته بدقة بالغة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة منصور (2016, Mansour)؛ ودراسة الأغا والداهوك (Al-Agha & Al-Dahouk, 2015)؛ بينما تختلف مع نتائج دراسة عيسان والخروصي (2016, Issan & Al-Kharousi).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي نص على: "ما الاستراتيجيات المقترحة لتفعيل المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟"

من منطلق أن الهدف الرئيس للدراسة الحالية، يتمثل في التوصل إلى استراتيجيات مقترحة لتفعيل المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، سوف يتم تقديم الاستراتيجية المقترحة بالاستناد إلى ما تم عرضه في الإطار النظري، وفي ضوء ما أشارت إليه الدراسة الميدانية، ويتم عرض الاستراتيجية المقترحة من خلال الخطوات المنهجية الآتية:

بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات العينة، كما في الجدول (11).

ب- التحليل الاستراتيجي الرباعي لبيئة المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين: في ضوء ما أسفرت عنه نتائج تطبيق استمارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدارس الخاصة

الجدول (11)

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جوانب القوة
1	96.2	0.40	4.81	وجود خطة استراتيجية.
2	95.8	0.40	4.79	وجود أهداف قابلة للتحقق والقياس.
3	95	0.44	4.75	الشفافية الإدارية هي أساس التعامل داخل المدرسة.
4	86.8	0.49	4.34	تنفيذ المهام والأنشطة في أوقاتها المحددة.
5	85	0.45	4.25	النزاهة في تطبيق الأنظمة والقوانين.
الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جوانب الضعف
1	95.6	0.43	4.78	ضعف نظام الأجور والحوافز.
2	95.2	0.43	4.76	ضعف نظم التدريب وبرامج التنمية المهنية.
3	94.8	0.45	4.74	ضعف المشاركة والعمل الجماعي.
4	85.8	0.47	4.29	المركزية الإدارية.
5	85.4	0.46	4.27	غياب الأمان الوظيفي.
الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرص
1	96.6	0.43	4.78	وجود شبكة علاقات تربط المدرسة بمؤسسات محلية ودولية.
2	93.8	0.47	4.69	اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمدارس الخاصة.
3	85.6	0.46	4.28	إمكانية التعاون والشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي.
4	85.2	0.45	4.26	الوعي المجتمعي بأهمية المدارس الخاصة.
5	85	0.45	4.25	اللقاءات الدورية التي تعقد بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور.
				لبحث سبل التعاون المشترك.
الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحديات "التحديات"
1	96.6	0.36	4.83	الاحتلال وعدوانه المتكرر.
2	95.4	0.43	4.77	الانقسام الفلسطيني.
3	95	0.44	4.75	ضعف التمويل.
4	94.4	0.46	4.72	الحصار وإغلاق المعابر.
5	85.8	0.57	4.29	انخفاض معدلات التنمية والنمو الاقتصادي في المحافظات الجنوبية.

قوة × فرص (توسع)

ضعف × تحديات "تهديدات" (دفاع)

ضعف × فرص (تطوير)

قوة × تحديات "تهديدات" (ثبات)

يتضح من الجدول (11) وجود جوانب ضعف في البيئة الداخلية للمدارس الخاصة، إلى جانب ذلك وجود جوانب قوة، وهو ما يمكن اعتباره مؤشراً إيجابياً لتفعيل المساءلة الذكية في تلك المدارس. كما يتضح أن هناك فرصاً وتهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بالمدارس. لذا لا بد من تحليل الوضع الراهن من خلال تطبيق مصفوفة التحليل الرباعي لبيئة المدارس الخاصة، وهي كالتالي:

مصفوفة التحليل الاستراتيجي الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية للمدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

تقييم البيئة الداخلية	
ضعف (W)	قوة (S)
استراتيجية تطوير- تحسين (WO)	استراتيجية نمو- توسع (SO)
<ul style="list-style-type: none"> ■ عمل المزيد من الشراكات مع المؤسسات التدريبية المحلية والدولية؛ لزيادة فرص التدريب والتنمية المهنية. ■ الاستعانة بالخبراء والكفاءات العلمية من أساتذة الجامعات لتطوير نظام الأجور والحوافز. ■ الاستفادة من تجربة وزارة التربية والتعليم في وضع خطة إجرائية لتدعيم التوجه نحو اللامركزية الإدارية. ■ تطبيق قانون الحد الأدنى من الأجور. ■ السماح للعاملين بالمشاركة في تحديد الأولويات وحل المشكلات. ■ عقد اتفاق مع هيئة التقاعد الفلسطينية للانتفاع بقانون التأمين والمعاشات الفلسطيني. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تنظيم لقاءات مجدولة بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور لبحث سبل التعاون المشترك. ■ وضع خطط إجرائية للاستفادة من العلاقات مع المؤسسات المحلية والدولية؛ لتعزيز الشفافية الإدارية. ■ الاستفادة من اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمدارس الخاصة في تنظيم دورات تدريبية متنوعة. ■ تشكيل مجلس استشاري للمدرسة يضم خبراء وكفاءات علمية للإشراف على تنفيذ المهام والأنشطة في أوقاتها المحددة. ■ عمل المزيد من الشراكات مع المؤسسات المحلية والدولية؛ لتعزيز النزاهة في تطبيق الأنظمة والقوانين.
ضعف (W)	قوة (S)
استراتيجية دفاع- تجنب (WT)	استراتيجية ثبات- استقرار (ST)
<ul style="list-style-type: none"> ■ وضع استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية. ■ تحليل أسباب ضعف المشاركة والعمل الجماعي، والوقوف عليها، وتحسينها. ■ تحليل أسباب الانقسام، وتشجيع الحوار المفتوح والمناقشة، وتقبل الرأي الآخر. ■ وضع خطط استثمار لقدرات العاملين. ■ تشجيع العاملين على المشاركة في برامج تدريبية تلبي احتياجاتهم المهنية والأدائية. ■ تكون فرق عمل لتحقيق أهداف ومهام محددة. ■ وضع خطة مالية لترشيد الانفاق. ■ الاستفادة من منصات التواصل الاجتماعي عبر شبكة الإنترنت لإتاحة الفرص للمدارس الخاصة من المشاركة في الأنشطة الإقليمية والدولية في ظل استمرار الحصار وإغلاق المعابر. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ استثمار اهتمام المؤسسات الإقليمية والدولية بالنزاهة والشفافية في حشد موقف دولي للضغط على الاحتلال من أجل وقف عدوانه المتكرر. ■ الاستفادة من المبادرات التنموية الخارجية المدفوعة للعمل في فلسطين بدوافع متعددة. ■ تطبيق مبادئ الحوكمة كوسيلة لتعزيز الشفافية والتنمية المستدامة. ■ الاستفادة من اهتمام المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية بالنزاهة والشفافية في تمويل برامج الخطة الاستراتيجية وأنشطتها. ■ الاستفادة من وجود أهداف قابلة للتحقق والقياس في المطالبة بالدعم المالي الحكومي. ■ استثمار اهتمام المؤسسات المحلية والعربية بالنزاهة والشفافية في بلورة موقف عربي داعم لإنهاء الانقسام.

تم
تدقيق
مراجعة
مراجعةتم
تدقيق
مراجعة
مراجعة

1) فلسفة الاستراتيجية المقترحة ومركزاتها: تقوم الاستراتيجية المقترحة على فلسفة مستمدة من طبيعة المجتمع الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية والتحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تواجهه، فضلاً عن التطورات الإدارية والتنظيمية والمتغيرات الدولية والإقليمية التي تشهدها البشرية اليوم، والتي أثرت في المؤسسات التعليمية عامة والمدارس خاصة. لذا فالاستراتيجية المقترحة تقوم على فلسفة مؤداها ضرورة تفعيل المسألة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لزيادة قدرة تلك المدارس على تجويد أدائها وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية. وتفعيل المسألة الذكية في

يتضح من الجدول (12) أن هناك فرصاً للتطوير، الأمر الذي يتطلب صياغة استراتيجية لعلاج جوانب الضعف وتعويض جوانب القوة. لذا جاءت الاستراتيجية المقترحة لتحويل جوانب الضعف إلى قوة. وتستفيد من الفرص المتاحة في التعامل مع التحديات والتحديات المحيطة وتحويلها إلى فرص.

ج- ملامح الاستراتيجية المقترحة وإطارها العام: يمكن تحديد الإطار العام للاستراتيجية المقترحة ووضع ملامحها على النحو التالي:

(4) استطلاع آراء الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية حول الاستراتيجية المقترحة، من أجل ضبطها وتدعيمها والتأكد من صدقها واتساق بنودها ومحاورها مع أهداف الدراسة وصلاحيتها للتطبيق في البيئة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، حيث إن التفكير الجمعي يُعد أحد أوجه التفكير الاستراتيجي.

(5) توظيف أسلوب المسح البيئي لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وتوفير كم كافٍ من المعلومات حول الفرص السانحة والتهديدات المحدقة في البيئة الخارجية من أجل تحديد سبل وآليات تعظيم جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف، والاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات أو التحديات.

3) مصادر بناء وصياغة الاستراتيجية المقترحة: اعتمدت عملية بناء وصياغة الاستراتيجية المقترحة على مصدرين رئيسيين وهما: الإطار النظري للدراسة، وما كشفت عنه الدراسة في إطارها الميداني من نتائج تتعلق بدرجة التقدير الكلية لتطبيق المساءلة الذكية في المدارس الخاصة والتي بلغت (3.06). أي بدرجة تقدير "متوسطة"، ووجود جوانب قوة وضعف في البيئة الداخلية للمدارس، وفرص وتحديات في البيئة الخارجية المحيطة بالمدارس، الأمر الذي يتطلب صياغة استراتيجية لتحسين درجة تطبيق المساءلة الذكية في المدارس لتزيد عن (3.06)، بالاستفادة من جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف، واستثمار الفرص المتاحة في التعامل مع التحديات المحيطة وتحويلها إلى فرص.

4) ضبط الاستراتيجية المقترحة: لضبط الاستراتيجية وتدعيمها والتأكد من صدقها واتساق بنودها ومحاورها مع أهداف الدراسة وصلاحيتها للتطبيق في البيئة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، استخدم الباحثان طريقة المجموعة البؤرية (المركزة) Focus Group، بمشاركة عينة من الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (6) خبراء، وقد تم تقسيم الخبراء إلى مجموعتين، وتم إطلاع كل مجموعة على الصورة المبدئية للاستراتيجية المقترحة مُرفقة بمصفوفة التحليل الاستراتيجي، وطلب من المجموعات تحكيم الاستراتيجية، وتوقع المعوقات التي قد تواجه تنفيذها ومقترحات التغلب عليها في ضوء خبرتهم ورؤاهم، ومن ثم قامت كل مجموعة بعمل عرض علني لما تم التوصل إليه من نتائج أمام المجموعة الأخرى. وتمثلت توجيهات السادة الخبراء فيما يلي:

■ أن تظهر الأهداف الاستراتيجية وإجراءات تحقيقها مقابل الغاية التي تتفرع منها، حتى تتضح خارطة الأهداف وتسلسل الإجراءات.

■ إعادة صياغة بعض الأهداف.

■ تحويل الفعل إلى مصدر في بداية كل إجراء.

المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين يتطلب صياغة استراتيجية تستند إلى مرتكزات توضح أهمية ضرورة تفعيل المساءلة الذكية في تلك المدارس، وتمثل هذه المرتكزات فيما يلي:

(1) التحديات والتغيرات التي تشهدها الحياة العصرية تفرض انعكاساتها بقوة على المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يجعل التخطيط لمواجهةها، ودراسة انعكاساتها، والتأقلم معها، والإفادة منها، هدفاً في غاية الأهمية.

(2) جسامه التحديات التي تواجه المجتمع الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، على جميع الأصعدة، وتزايد الدعوات لإصلاح منظومة التعليم الفلسطيني على وجه العموم.

(3) المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لم تعد بمنأى عن تأثيرات العصر الحالي وتدايعاته، وقد بات لزاماً عليها التعامل مع المستجدات العلمية والمعرفية والاستفادة منها في الإصلاح والتطوير وتحسين نوعية التعليم وإدارته.

(4) المساءلة الذكية مطلب عصري متعدد الفوائد والأهداف، بالإضافة إلى كونها تمثل رافداً حيوياً مهماً لتنمية وتطوير الأداء العام في المدارس وزيادة قدرتها على التحسين والإصلاح والتكيف مع التغيرات البيئية ومسايرتها.

(5) الرؤية المستقبلية التي تركز على تفعيل المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لضمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، من خلال تعزيز الثقة المتبادلة، وتحسين مستوى المشاركة والمسؤولية، وتحسين مستوى الجودة والشفافية، وتحسين مستوى التحفيز وزيادة الدافعية، وتعزيز التقييم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة.

2) مسلمات الاستراتيجية المقترحة: تنطلق الاستراتيجية المقترحة من المسلمات الآتية:

(1) التقدم المتسارع في المعرفة أظهر العديد من الفلسفات والمداخل والاتجاهات الإدارية ومنها المساءلة الذكية التي يمكن أن تساعد في الإصلاح والتطوير وتحسين مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية عامة والمدارس خاصة.

(2) تفعيل المساءلة الذكية في المدارس يُعد مطلباً أساسياً للتحسين والتطوير المستمرين، كما يُعد وسيلة يمكن من خلالها مساعدة المدارس على تلبية احتياجات التحسين والتطوير.

(3) المساءلة الذكية أسلوب أو وسيلة لمتابعة الأداء الفعلي للمعلمين، وضبط العمل الإداري، وتفعيل المساءلة الذكية في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ليس بالأمر الصعب مع وجود الرغبة الصادقة في التحسين والتطوير.

(2) رسالة الاستراتيجية المقترحة: مدرسة عصرية عربية الانتماء فلسطينية الهوية، تحظى بثقة المجتمع، وتسعى للتحسين والتطوير المستمرين، والاستجابة لمتطلبات العصر وتداعياته، والاستفادة من مداخله واتجاهاته في تفعيل المساءلة الذكية، من خلال تعزيز الثقة المتبادلة، وتحسين مستوى المشاركة والمسؤولية، وتحسين مستوى الجودة والشفافية، وتحسين مستوى التحفيز وزيادة الدافعية، وتعزيز التقويم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة، وذلك بما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة بكفاءة وفاعلية.

(3) غايات الاستراتيجية المقترحة وأهدافها وآليات تحقيقها: فيما يلي عرض للاستراتيجية المقترحة بتناول الغايات الرئيسة، والأهداف التي تحقق كل غاية، وآليات تحقيق كل هدف على حدة، كما هو مبين في الجدول (12).

■ إعادة ترتيب أو صياغة بعض الإجراءات والآليات.

■ إضافة أو حذف بعض الإجراءات والآليات.

وقد تم إجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، وبعد إجراء تلك التعديلات، تم توثيق الشكل النهائي للاستراتيجية، وقد ساهمت ملاحظاتهم القيمة في تنقيح وإثراء الاستراتيجية المقترحة.

(5) الإطار الزمني اللازم لتطبيق الاستراتيجية المقترحة: وفقاً لرؤية السادة الخبراء فإن المدة الزمنية اللازمة لتطبيق الاستراتيجية المقترحة، من حيث فترة الإعداد والتجهيز والتنفيذ لهذه الاستراتيجية تمتد لمدة خمسة أعوام متتالية.

(6) الإطار العام للاستراتيجية المقترحة: فيما يلي عرض للاستراتيجية المقترحة بصيغتها النهائية، من خلال المحاور الآتية:

(1) رؤية الاستراتيجية المقترحة: مدرسة متميزة في أدائها العام وخدماتها التعليمية وتطبيقها للمساءلة الذكية.

الجدول (12)

مصنوفة الغايات والأهداف الاستراتيجية وآليات تحقيقها.

الغاية الاستراتيجية (1): تعزيز الثقة المتبادلة		
الهدف الاستراتيجي (1-1): زيادة الثقة بين المدير والمعلمين	الآليات والتطبيقات والإجراءات	
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستمرار في عقد اللقاءات الدورية بين المدير والمعلمين لمناقشة قضايا العمل بشكل فردي. ■ تنظيم ندوات علمية لمناقشة آليات مساعدة مديري المدارس في زيادة الثقة المتبادلة مع المعلمين. ■ تشجيع المعلمين لتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات التطويرية. ■ تنظيم ندوات إرشادية لمديري المدارس حول سبل الاستماع الجيد للمعلمين، وأهميته في تعزيز الثقة بين المدير والمعلمين. ■ عقد ندوات وورش عمل للتوعية بأهمية انسجام أقوال مدير المدرسة مع أفعاله. ■ عقد لقاءات توعوية للمديرين حول أهمية وسبل تكوين علاقات قائمة على مبدأ الاحترام المتبادل مع المعلمين. 		
الهدف الاستراتيجي (1-2): زيادة الثقة بين المعلمين أنفسهم		
<ul style="list-style-type: none"> ■ تنظيم ندوات علمية لزيادة قدرات المديرين في تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم و ببعضهم البعض. ■ تنظيم دورات تدريبية لتمكين المديرين من تهيئة المناخ التنظيمي المشجع على تبادل الخبرات والمعارف بين المعلمين. ■ تشجيع المعلمين على توظيف مهارات الحوار وتقبل الرأي الآخر. 		
الغاية الاستراتيجية (2): تحسين مستوى المشاركة والمسؤولية		
الهدف الاستراتيجي (2-1): تعزيز مبدأ المشاركة في الإدارة المدرسية	الآليات والتطبيقات والإجراءات	
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستعانة بالخبراء والكفاءات العلمية من أساتذة الجامعات لوضع آليات لتفعيل مشاركة المعلمين في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات المدرسية. ■ تفويض الصلاحيات الكافية للمعلمين لتمكينهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم. ■ تشجيع العلاقات التعاونية والعمل الجماعي بين المعلمين. ■ الاستمرار في عقد الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور لبحث سبل التعاون المشترك. 		
الهدف الاستراتيجي (2-2): تعزيز مبدأ المسؤولية المهنية		

	<p>الغاية الاستراتيجية (1): تعزيز الثقة المتبادلة</p> <p>الهدف الاستراتيجي (1-1): زيادة الثقة بين المدير والمعلمين</p>
إجراءات التطبيق وآلياته	<ul style="list-style-type: none"> ▪ متابعة توظيف عمليات الإرشاد والتوجيه في حل المشكلات التي تواجه الطلبة. ▪ الإعلان عن مؤشرات الأداء المنظم للعمل. ▪ الالتزام بالدليل التنظيمي عند توزيع المهام على اللجان و فرق العمل المدرسية. ▪ تشجيع المعلمين على تحمل المسؤولية تجاه أدائهم المدرسي. ▪ السماح لفرق العمل المدرسي بمراجعة جميع الوثائق المدرسية دون أي عائق. ▪ تنظيم ندوات إرشادية لمديري المدارس حول فن الإقناع، والعلاقة الإيجابية بين الإقناع وقبول المسؤوليات. ▪ تنظيم ندوات علمية لزيادة قدرات المديرين في تنمية الشعور بالمسؤولية المهنية لدى المعلمين.
	<p>الغاية الاستراتيجية (3): تحسين مستوى الجودة والشفافية</p> <p>الهدف الاستراتيجي (3-1): تعزيز مبدأ الجودة</p>
إجراءات التطبيق وآلياته	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وضع خطط إجرائية لتطبيق معايير الجودة النوعية في خطط المدرسة وأنشطتها. ▪ إجراء دراسات جدوى لتفحص حاجات المجتمع وتوقعاته ذات العلاقة بعمل المدرسة. ▪ وضع قواعد وآليات وإجراءات وخطط لتلبية رغبات المستفيدين من المدرسة بأعلى درجات الجودة. ▪ إخضاع كافة أعمال وأنشطة المدرسة للتقييم والتحسين المستمر. ▪ وضع خطة متكاملة لنشر ثقافة الجودة في المدرسة.
	<p>الهدف الاستراتيجي (3-2): تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية</p>
إجراءات التطبيق وآلياته	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اعتماد مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة في تطبيق الأنظمة والقوانين. ▪ تقييم أداء المعلمين بمهنية بعيداً عن العلاقات الشخصية. ▪ إظهار المدير للصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف جميعها. ▪ الالتزام بقيم النزاهة والشفافية الإدارية. ▪ تطبيق القوانين والأنظمة على المعلمين جميعهم دون تمييز. ▪ تعميم الأنظمة والتعليمات على المعلمين جميعهم، واعتماد مبدأ عدم حجب المعلومات، والالتزام بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن أي استفسار موجه منهم.
	<p>الغاية الاستراتيجية (4): تحسين مستوى التحفيز وزيادة الدافعية</p> <p>الهدف الاستراتيجي (4-1): زيادة الاهتمام بتحفيز المعلمين</p>
إجراءات التطبيق وآلياته	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وضع خطط إجرائية لتحفيز المعلمين لإنجاز المهام المكلفين بها. ▪ توزيع المكافآت والحوافز على المعلمين وفقاً لمعايير موضوعية. ▪ تدريب مديري المدارس على أساليب التحفيز ومهاراته. ▪ وضع نظاماً للمكافآت من أجل تحفيز أداء المعلمين. ▪ تدريب مديري المدارس على وضع استراتيجيات تنظيمية لمكافئة المعلمين مقابل جهودهم من أجل تشجيعهم وتحفيز أدائهم. ▪ منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تعزيز إبداعات المعلمين من خلال الحوافز المادية أو المعنوية بما يتناسب مع مستوى الأداء المقدم. ▪ إقامة احتفالات سنوية لتكريم من ساهم بخدمات مميزة للمدرسة.
	<p>الهدف الاستراتيجي (4-2): زيادة دافعية المعلمين للعمل والإنجاز</p>
إجراءات التطبيق وآلياته	<ul style="list-style-type: none"> ▪ منح المديرين مزيداً من الصلاحيات التي تمكنهم من تحقيق السعادة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى المعلمين. ▪ عقد لقاءات توعوية للمديرين حول أهمية مراعاة المديرين لمشاعر المعلمين والتعاطف معهم. ▪ الاستعانة بالخبراء والكفاءات العلمية من أساتذة الجامعات لوضع آليات لتعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمين. ▪ الاستفادة من شبكة العلاقات التي تربط المدرسة بالمؤسسات المحلية والدولية في تنظيم ندوات إرشادية لمديري المدارس حول سبل إثارة الدافعية لدى المعلمين.
	<p>الغاية الاستراتيجية (5): تعزيز التقويم الشامل والتغذية الراجعة الفعالة</p> <p>الهدف الاستراتيجي (5-1): تعزيز مبدأ التقويم المدرسي الشامل</p>

الغاية الاستراتيجية (1): تعزيز الثقة المتبادلة

الهدف الاستراتيجي (1-1): زيادة الثقة بين المدير والمعلمين

- عقد لقاءات توعوية للمديرين حول آليات التطبيق الدقيق والموضوعي لنظام التقييم المدرسي الشامل.
- تدريب مديري المدارس على توظيف نتائج عملية التقييم الشامل في التخطيط لتحسين الأداء المدرسي.
- إشراك أولياء الأمور في عملية التقييم المدرسي الشامل.
- تنظيم دورات تدريبية لتمكين المديرين من متابعة درجة التزام المعلمين بتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- تشجيع المعلمين على استخدام أسلوب ملف الانجاز في التقييم الشامل لأعمال الطلبة.
- تشكيل مجلس استشاري للمدرسة يضم خبراء وكفاءات علمية للإشراف على عملية التقييم المدرسي الشامل.

إجراءات التطبيق واليات

الهدف الاستراتيجي (2-5): تنوع مؤشرات الأداء

- عقد لقاءات توعوية للمديرين حول أهمية استخدام مؤشرات الأداء المتنوعة.
- تنظيم دورات تدريبية لتمكين المديرين من متابعة أداء المعلمين باستخدام مؤشرات الأداء المتنوعة.
- الاستفادة من اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمدارس الخاصة في تنظيم دورات تدريبية مركزية لتمكين المديرين من حساب ونشر مؤشرات الأداء المدرسي.
- قياس أداء المعلمين وتقييمه وفق معايير واضحة.
- تعميم مؤشرات الأداء المدرسي على المعلمين جميعهم.

إجراءات التطبيق واليات

الهدف الاستراتيجي (3-5): تعزيز التغذية الراجعة الفعالة

- تزويد المعلمين بمعايير العمل المتوقعة منهم قبل تقديم التغذية الراجعة.
- عقد لقاءات توعوية للمديرين حول أهمية التزود بالتغذية الراجعة المستمرة من المعلمين.
- تدريب المديرين على تقديم التغذية الراجعة بشكل فردي بما يتناسب مع الخصائص المهنية والانفعالية للمعلمين.
- عقد لقاءات توعوية للمديرين حول أهمية تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة المستمرة.
- تنظيم دورات تدريبية لتمكين المديرين وتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه من معارف ومهارات تساعدهم في تقديم الملاحظات للمعلمين حول أدائهم بطريقة لائقة.

إجراءات التطبيق واليات

(4) المعوقات التي قد تواجه تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

- وفقاً لآراء الخبراء المشاركين في المجموعة البؤرية، فإنه من المحتمل ظهور بعض المعوقات التي قد تعترض تطبيق الاستراتيجية المقترحة، وتتمثل فيما يلي:
- الضائقة المالية التي تمر بها المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- انخفاض الرواتب والأجور.
- نقص الموارد الداعمة لجهود التحسين والتطوير.
- محدودية مشاركة الأهالي في دعم جهود التحسين والتطوير.
- المركزية في عملية اتخاذ القرارات.
- الحصار المفروض على المحافظات الجنوبية لفلسطين، وأثره السلبي في إعاقه مشاركة المدارس الخاصة في الأنشطة الإقليمية والدولية.
- غياب الأمان الوظيفي.

(5) الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي قد تواجه تنفيذ

الاستراتيجية المقترحة: وفقاً لآراء السادة الخبراء المشاركين في المجموعة البؤرية، يمكن التغلب على المعوقات سابقة الذكر من خلال:

التوصيات

6. عقد ندوات تثقيفية لمديري المدارس حول أهمية مشاركة المعلمين في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات، وأهمية توزيع المهام على اللجان وفرق العمل المدرسية، وأهمية تشجيع المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار والمقترحات التطويرية.
7. تنظيم دورات تدريبية لتمكين مديري المدارس وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تساعدهم في تطبيق مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة، وتقييم أداء المعلمين بمهنية.
8. عقد ندوات إرشادية لمديري المدارس حول أهمية متابعة توظيف عمليات الإرشاد والتوجيه في حل المشكلات التي تواجه الطلبة، وأهمية تحفيز المعلمين لإنجاز المهام المكلفين بها، وأهمية مناقشة قضايا العمل مع المعلمين، بشكل فردي.
9. عقد ندوات إرشادية لمديري المدارس حول أهمية الإعلان عن مؤشرات الأداء المنظم للعمل، وأهمية تشجيع المعلمين على تحمل المسؤولية تجاه أدائهم المدرسي.
10. تنظيم لقاءات توعية لمديري المدارس حول أهمية تزويد المعلمين بمعايير العمل المتوقعة منهم قبل تقديم التغذية الراجعة، وأهمية التزود بالتغذية الراجعة المستمرة من المعلمين.

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثان بما يلي:
1. تبني الاستراتيجية المقترحة من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتضمينها ضمن أولوياتها، وتوفير الدعم اللازم لها.
 2. دمج مدخل المساءلة الذكية ضمن برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الخاصة.
 3. تنظيم لقاءات توعية للمديرين لزيادة معرفتهم بمدخل المساءلة الذكية وأثره في التحسين والتطوير.
 4. تنظيم دورات تدريبية لتمكين مديري المدارس وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تساعدهم في توظيف نتائج عملية التقويم الشامل في التخطيط لتحسين الأداء المدرسي.
 5. عقد ندوات علمية وورش عمل مركزية لمناقشة سبل زيادة قدرة مديري المدارس على بناء الثقة المتبادلة مع المعلمين، وسبل تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم و ببعضهم البعض.

References

- Al-Agha, A. (2016). *Problems Faced By Teachers In Private Schools In The Provinces of Gaza & Ways to Reduce Them*. Master's Thesis, The Islamic University of Gaza. Palestine.
- Al-Agha, L. (2021). *A proposed Strategy for Developing the Institutional Performance of the Culture & Free Thought Association at the Light of Governance Principles*. Master's Thesis, Al-Aqsa University, Palestine.
- Al-Agha, M. & Al-Dahouk, H. (2015). The Impact of Personal Variables of UNRWA School Principals on the Estimated Degree of Intelligent Accountability Practice. USA, AIS American Institute of Science. *American Journal of Educational Science*, 1(4), 122-134.
- Al-Agha, M. & Al-Dahouk, H. (2014). The Reality of Practicing Intelligent Accountability among UNRWA Schools Principals in Gaza Governorates. Egypt, *Tanta University Journal of Education Faculty*, 54, 429-455.
- Al-Awamleh, A. (2019). A Proposed Model for Intelligent Accountability for Faculty Staff in the 21 Century: A Case study of Al-Balqa Applied University. Algeria, Hassiba Benbouali University of Chlef. *Journal of the Academy for Social & Human Studies*, 21, 19-28.
- Ali, N. Ahmed, M. & Abbas, J. (2018). The Degree of Kindergartens' Principals' Application of the Educational Accountability & its Relation to the Level of Job Satisfaction from the Point of Teacher's View: A Field Study at Kindergartens in Jableh. Syria, Tishreen University. *Tishreen University Journal for Research & Scientific Studies: Arts & Humanities Series*, 40(1), 185-204.
- Al-Jaloudi, M. & Battah, A. (2020). The Degree of Practice of Level 5 Leadership by the Palestinian Private High School Principals According to Jim Collins' Theory. Palestine, The Islamic University of Gaza. *IUG Journal of Educational & Psychology Sciences*, 28(1), 528-556.

- Al-Nukari, A. (2019). The Degree of Applying the Administrative Accountability for the Faculty Members at the University of Jordan from the Students' Perspectives. Jordan, The Jordanian Association for Educational Sciences. *Jordanian Education Journal*, 4(3), 283-307.
- Al-Raqqad, H. & Bushnaq, S. (2020). The Role of Extracurricular Activities in Psychological Resilience Development Among Primary Class Students from their Teacher's Point of View in Private Schools in Amman Governorate. Palestine, National Research Center. *Journal of Educational & Psychological Sciences*, 4(39), 53-71.
- Al-saud, K. & Tarawneh, E. (2021). The Degree to Which School Leaders Apply Intelligent Accountability Measures in Support of Transformation Public Schools into Quality Units from School leaders Point of View. Egypt. Assiut University. *Journal of Education Faculty*, 37(11), 465-489.
- Alsharif, A. (2018a). *The Effectiveness Degree of Taking Decisions by Private Schools Principals in Gaza Governorates & its Relationship with Teachers' Job Satisfaction*. Master's Thesis, The Islamic University of Gaza. Palestine.
- Alsharif, A. (2018b). *The Employing Degree of the Electronic Services of the Ministry of Education & Higher Education by Private Schools in Gaza Governorates & Ways of Developing It*. Master's Thesis, The Islamic University of Gaza. Palestine.
- Al-Zuaibir, I. (2015). An Evaluation Study of the Comprehensive Evaluation Project for the Pre-university Education Stage in the Kingdom of Saudi Arabia. Egypt, Cairo University. *Journal of Educational Sciences*, 23(4), 293-335.
- Asaad, A. (2018). *Practicing Degree of Intelligent Accountability by Palestinian Universities in Gaza Governorates & Methods of its Activation*. Master's Thesis, The Islamic University of Gaza. Palestine.
- Asaad, I. (2020). *The Impact of Intelligent Accountability on the Quality of Health Services in Major Governmental Hospitals in southern governorates _ Palestine*. Master's Thesis, The Islamic University of Gaza. Palestine.
- Conrad, D. (2013). Great Leaders are Great Sales People. USA. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3): 223-229.
- Daraan, A. (2021). *Theories of Motivating Employees*. The International Conference on Qualifying & Empowering Educational Leaders to Achieve Institutional Excellence, October, Makkah Al-Mukarramah, Enriching Knowledge for Conferences & Research, 39-52.
- Dehdar, A. (2016). *The Degree of Acceptance of Educational Accountability by the Secondary School Teachers in Gaza Governorates & its Relationship to the level of their functionality*. Master's Thesis, The Islamic University of Gaza. Palestine.
- Elahi, H., Wang, G., Peng, T. & Chen, J. (2019). On Transparency & Accountability of Smart Assistants in Smart Cities. An Academic Publisher, *Open Journal of Applied Sciences*, 9(5344), 1-26.
- El-Mahdy, S. & Wahiba, H. (2000). A proposed strategy for managing organizational conflict in educational institutions. Egypt, Ain Shams University, Faculty of Education. *Journal of Faculty of Education for Educational Sciences*, 24 (4), 215-260.
- El-Massry, M. (2016). A proposed Strategy for Improving the Level of Organizational Agility in Secondary Schools at Gaza Governorates. Egypt, Ain Shams University, Faculty of Education. *Journal of Faculty of Education for Educational Sciences*, 40(2), 257-341.
- Faliyah, F. & Al-Zaki, A. (2004). *Dictionary of Education Terms Pronunciation & Idiomatically*. Alexandria: Daralwafaa for printing & publishing.
- Hatamleh, A. & Salameh, K. (2017). The Application Degree of Administrative Accountability & Organizational Governance, & the Relationship between them in the Directorates of Education in Jordan from the Viewpoint of its Administrative Leaders. Sultanate of Oman, Sultan Qaboos University. *Journal of Educational & Psychological Studies*, 11(1), 102-122.

- Hamisa, A. (2016). Requirements for Practicing the Principle of Intelligent Educational Accountability Among Managers of Kindergarten Institutions in Egypt in Light of Modern Administrative Thought: A Case Study on Kafr El-Sheik Governorate. Egypt, Al-Azhar University. *Journal of Education*, 170(3), 618-656.
- Hweill, I. (2012). *The Status of Educational Accountability of Teachers in UNRWA Schools in the West Bank and its Relationship to Total Quality from the Viewpoints of Principals*. Master's Thesis, An-Najah National University. Palestine.
- Issan, S. & Al-Kharousi, S. (2016). Requirements of Applying Administrative Accountability on Government Schools in the Sultanate of Oman from the Perspective of School Principals. Bahrain, University of Bahrain. *Journal of Educational & Psychological Sciences*, 17(2), 45-79.
- Kher Allah, M. & Al-Saud, R. (2018). Application Degree of Smart Educational Accountability at the Private, Secondary Schools in Jordan. Jordan, The University of Jordan. *Dirasat: Educational Sciences*, (45), 439-470.
- Lillejord, S. (2020). From "Unintelligent" to Intelligent Accountability. Germany & Britain, Springer Nature. *Journal of Educational Change*, 21, 1-18.
- Mansour, M. (2016). *The Quality of Work Life for High School Principals & it's Relation with their Practice Degree on Intelligent Accountability*. Master's Thesis, Al-Azhar University, Palestine.
- Ministry of Education & Higher Education. (2021). *Annual Statistical Book for General Education in Gaza Governorates 2020/2021*, Gaza, Palestine.
- Nassef, M. & Hashem, N. (2007). Organizational Health & Motivation Towards Work Among Teachers of Cairo Governorate Schools in Egypt. Egypt, Ain Shams University. *Faculty of Education Journal*, 31(4), 9-124.
- Rinehart, K. (2019). Intelligent Accountability Evaluation of New Zealand Primary School Principals' Formal Appraisal Processes. Australia, The Australian Council for Educational Leaders. *Leading & Managing*, 25(1), 72-88.
- Shehata, H. & Al-Naggar, Z. (2003). *Dictionary of educational & psychological terms*. Cairo: Al-dar al-masriah al-lubnaniah.
- Tolo, A., Lillejord, S.; Teresa, M., Petour, F. & Hopfenbeck, T. (2019). Intelligent accountability in schools: A study of how school leaders work with the implementation of assessment for learning. Germany & Britain, Springer Nature. *Journal of Educational Change*, 1-24.
- Žalec, B. (2013). Trust, Accountability & Higher Education. Croatia, Croatian Philosophical Society. *Synthesis Philosophica*, 28(1-2), 65-81.