

تاريخ الإرسال (2019-06-13)، تاريخ قبول النشر (2019-11-16)

ضياء رأفت أبو شرح

اسم الباحث:

د. فايز علي الأسود

اسم الباحث:

وزارة التربية والتعليم، غزة، فلسطين

اسم الجامعة والبلد:

قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر،
غزة، فلسطين

اسم الجامعة والبلد:

البريد الإلكتروني:

Dr.Fayez1@hotmail.com

E-mail address:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة الإدارية في ضوء متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحثان بتصميم استبانة "المساءلة الإدارية"، وتحتوي على (29) فقرة، وطبقت الاستبانة على عينة مقدارها (479) معلماً ومعلمة منهم (206) ذكور و(276) إناث. وقد توصلت الدراسة إلى أن متوسط تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة الإدارية حصلت على بوزن نسبي (81.04%)، بدرجة كبيرة، كما تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة الإدارية تُعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المنطقة التعليمية لصالح منطقتي شرق خان يونس وشمال غزة. وفي ضوء النتائج، فقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية للمديرين الذين بحاجة لرفع كفاياتهم في ممارسة المساءلة الإدارية، وبأن تضع الوزارة آليات واضحة المعالم للمساءلة الإدارية لمساعدة المديرين في أداء عملهم.

كلمات مفتاحية: المساءلة الادارية، المديرين، المدارس الثانوية.

Degree of Secondary School Principals in Gaza Governorates For administrative accountability from the point of view of teachers and their relation to some variables

Abstract:

The aim of this study was to identify the teachers' assessments of the degree of the practice of secondary school principals in the Gaza governorates for administrative accountability in the light of variables: (Gender, qualification, years of service, school district), The study used the descriptive approach, The researchers designed the "administrative accountability", It contains (29) paragraphs, The questionnaire was applied to a sample of (479) male and female teachers (206 males and 276 females), The study found that the average teachers' assessment of the degree of secondary school principals in the Gaza governorates for administrative accountability obtained a relative weight (81.04%), It was also found that there are no statistically significant differences between the average teachers' assessment of the degree of secondary school principals in the Gaza governorates for managerial accountability due to the variable (gender, qualification, years of service), While differences were statistically significant in the educational district variable for East Khan Younis and North Gaza. In the light of the results, the study recommended that training courses should be held for managers who need to raise their competencies in the exercise of managerial accountability and that the Ministry establish clear administrative accountability mechanisms to assist managers in their work.

Keywords: administrative accountability, managers, secondary schools.

المقدمة:

إن إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، وذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً، لذا يتطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرقى بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها، لتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم تعد الغاية التي اتفق عندها جمهور الأفراد والمؤسسات، وإنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل، وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز، هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها (الدجني، 2011: 3).

وبالتالي فإن مدير المدرسة الذي يمارس دوره القيادي يسعى بلا شك إلى تحقيق مضامين الإنسانية، حرصاً على تسيير دفة العمل التشاركي الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة المدرسية، بأقل جهد وأقصر وقت ممكن، كما يسعى إلى تشجيع العمل الجماعي الفريقي، وتطوير مهاراته وقدراته لتشكيل نظرة استراتيجية شاملة للمؤسسة المدرسية التي يقوم على إدارتها والعمل على تطوير المدرسة والتصعيد من فاعلية أدائه" (الحريري، 2007: 144).

ولقد تناولت العديد من الدراسات موضوع المساءلة الإدارية سواء أكان على المستوى المحلي أم العربي أم العالمي، مثل دراسة (الهيبل، 2017) التي هدفت إلى التعرف إلى دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية في مدارس محافظة غزة من وجهة نظر مديريها، ودراسة (لولو، 2017) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للمساءلة الإدارية، وعلاقتها بالانتماء المهني لمديري المدارس، بالإضافة إلى دراسة (أتافيا، 2011) التي هدفت إلى تقييم واقع المساءلة لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية في ولاية دلتا في نيجيريا، والتعرف إلى درجة تطبيق المساءلة في المدارس الثانوية.

ولهذا فإن الدراسة الحالية تأتي وليدة إحساس الباحثان، واحتكاكهما بعدد من مديري المدارس من خلال عملهما في المجال التعليمي، وملاحظتهما لدرجة وعي المديرين وتنوع أساليبهم في ممارسة المساءلة الإدارية.

* مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن المدقق في الواقع الإداري لمديري المدارس الثانوية يلمح وجود ضعف في التوجه نحو أسلوب إيجابي لممارسة المساءلة، ومن خلال البحث والمطالعة التي قام بها الباحثان في المصادر المختلفة لقنوات البحث في المكتبات المحلية والإلكترونية تبين قلة البحوث المتعلقة بالمساءلة الإدارية على وجه الخصوص في مجال التربية التعليم على المستوى الفلسطيني، كما تبين وجود تناقض يثير التساؤل؛ إذ أن الدراسات الأجنبية أشارت إلى وجود نسبة متدنية من ممارسة الممارسة الإدارية في مدارسهم بنسبة وصلت إلى (59%) كدراسة لوندا (Lawanda, 2009)، بينما كانت نسبة الممارسة للمساءلة الإدارية في دراستنا المحلية كبيرة جداً وبنسبة تصل إلى (85%) كدراسة (الدهدار، 2016)، رغم أن المجتمعات الغربية متقدمة بشكل كبير في تطبيق المساءلة والشفافية وفي العمل عن مجتمعاتنا العربية، لذا جاءت هذه الدراسة في محاولة للتحقق من مصداقية النتائج المتعلقة بمدى ممارسة المساءلة الإدارية في مدارسنا الفلسطينية من خلال تسليط الضوء إلى مشكلة الدراسة التي تتمثل في التساؤل الرئيس:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟، وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما متوسط تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية للمساءلة الإدارية تُعزى لمتغير الجنس: (ذكور، إناث)؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمساءلة الإدارية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمساءلة الإدارية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير)؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمساءلة الإدارية تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية: (رفح، غرب خانينوس، شرق خانينوس، الوسطى، غرب غزة، شرق غزة، شمال غزة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى متوسط تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية، وذلك في ضوء متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية).

أهمية الدراسة:

1- تساعد هذه الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، والذي يُعد من الموضوعات الحديثة والمهمة في الحقل التربوي.

2- تسلط الضوء على المساءلة الإدارية، مما يساهم في تبني المديرين لأفضل أساليب المساءلة الإدارية.

3- تكمن أهمية هذه الدراسة في عدم وجود دراسات فلسطينية كثيرة سابقة في مجال المساءلة الإدارية في الحقل التربوي - على حد علم الباحثان- ومن خلال اطلاعها على عدد من الدراسات السابقة قد يصبح المجال لباحثين آخرين لخوض هذا المجال.

4- قد يزيد أهمية هذه الدراسة انبثاق فكرتها عن الحاجة المستمرة لتطوير العملية التعليمية في قطاع غزة، والتي ترتبط غالبًا بدراسة العوامل المؤثرة.

5- قد تفيد هذه الدراسة الجهات المشرفة بإعداد مجموعة من الدورات لتطوير أساليب المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بحد الموضوع، والمتمثل بالتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وما يشتمل عليه كم حدود، فيما بقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2017 / 2018م.

مصطلحات الدراسة:

1. التعريف الاصطلاحي للمساءلة الإدارية Administrative accountability :

- قيام قائد المنظمة بمحاسبة ومساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وذلك من خلال تقييم هذه الأعمال " (الطويل، 2006: 230).

- الأساليب الإدارية التي يمارسها المدير في المدارس الثانوية في تعامله مع المعلمين والمعلمات وصولًا للأهداف، التي يسعى لتحقيقها من خلال سلطة يمارسها في سياق اضطلاع بهامه ومسئولياته الوظيفية (أبو حمدة، 2008: 12).

التعريف الإجرائي: "عملية يقوم بها مدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة من خلال متابعة ومحاسبة العاملين والمعلمين بالمدرسة على ما أسند إليهم من مهام ومسئوليات بهدف تحسين أدائهم، والارتقاء بالمستوى العام للمدرسة".

2. مدير المدرسة School director:

يعرّف بأنه "الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والإدارية والمالية" (حجي، 2000: 365).
التعريف الإجرائي: "هو قائد تربوي وإداري يتمتع بمهارات عالية تعينه على بلوغ الأهداف المرجوة للمدرسة لتحقيق رسالتها التربوية التعليمية".

3. المدارس الثانوية Secondary school:

تعرف بأنها "هي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية ومدتها سنتين، وتنقسم لعدة فروع: العلمي والعلوم الإنسانية والتجاري والشعري ويشتمل على صفين الأول والثاني الثانويين" (وزارة التربية والتعليم، 2017: 5).

4. محافظات غزة Gaza governorate:

تعرف بأنها جزء من السهل الساحلي الفلسطيني، تبلغ مساحتها (365) كم²، ويمتد هذه الجزء على الشاطئ الجنوبي الشرقي للبحر المتوسط بطول (45) كم، ويعرض ما بين (6-1) كم، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات، هي: (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح) (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997: 14).

الإطار النظري:

وهنا يسلط الباحثان الضوء على تعريف مفهوم المساءلة الادارية، وأهميتها التربوية، وأبعادها، وأنواعها، وأساليبها، ودور مدير المدرسة في نشر ثقافتها.

المساءلة الإدارية:

ترجع حركة المساءلة الحالية إلى جذور تاريخية تعود إلى بداية القرن العشرين حيث ربطها العديد من الكتاب بحركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور وبثير تحديد مفهوم المساءلة العديد من الصعوبات حيث يتداخل المفهوم مع مفاهيم أخرى كالمسئولية والرقابة والشفافية، وغيرها كما أنه على الرغم من تعدد المعاني التي قدمها الباحثون المهتمون في هذا المجال فإنه يوجد نقص في التحديد الدقيق للمفهوم، وهذا يعود اختلاف الأطر المرجعية للموضوع، وتتنوع زوايا النظر إليه (المجالي، 2010: 13).

تعريف المساءلة الاصطلاحي:

تعرف المساءلة بأنها "قيام الرئيس بحاسبة أو بمساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال" (الطويل، 1999: 229)، كما تعرف بأنها "مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال، وما يتبعها من مهام تتطلبها المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها" (هلال، 2007: 63)، أو أنها "قيام مدير المدرسة بمساءلة المعلمين بما يقومون به من أعمال إشعارهم بمستوى هذا الأداء وتشمل: التفسير والتحفيز والتطوير والعقاب، وما يتطلبه من تصحيح" (أبو حشيش، 2010: 602)، كما تعرف بأنها "الالتزام بإثبات أن العمل قد سار طبقاً لما اتفق عليه من قواعد ومعايير، أو الالتزام بتقديم تقرير واضح و متجرد ودقيق عن نتائج الأداء بالقياس إلى المهام أو الخطط المكلف بها، و قد يستدعي ذلك إثباتات دقيقة بل قانونياً بأن ما تم من عمل مطابق للعقد" (الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، 2010: 19)، وتعرف أيضاً بأنها "عملية إنسانية واستراتيجية فعالة للتعرف على الذات و تحقيقها و هي عملية تشخيصية و علاجية" الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة مع التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة في تطبيقها" (أبو جادو، 2000: 45)، كما تعرف على أنها "عملية منظمة ومخططة وهادفة، يقوم بها مدير المدرسة من خلال متابعته لما يقوم به المعلمون من مهام كمًا وكيفًا، 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" (سلامة، 2013: 9)، وتعرف

بأنها "قيام الرئيس بحاسبة المرؤوسين بناءً على الوصف الوظيفي لعملهم، والنتائج المتوقعة منهم بهدف تعزيز النجاحات واكتشاف أسباب الإخفاق، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء وتطويره من خلال الارتقاء بالعاملين مهنيًا" (لولو، 2017: 15).
وبناءً على التعريفات السابقة يعرف الباحثان المساءلة الإدارية إجرائيًا: بأنها "عملية يقوم مدير المدرسة الثانوية بحافظات غزة من خلالها بمتابعة ومحاسبة العاملين والمعلمين بالمدرسة على ما أسند إليهم من مهام ومسؤوليات بهدف تحسين أدائهم والارتقاء بالمستوى العام للمدرسة".

*أهمية المساءلة الإدارية:

تلعب المساءلة دوراً محورياً في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمنظمة، وتمثل المساءلة قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات، وأن أهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديمقراطية والشفافية والتمكين، وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة، حيث تهدف الإدارات إلى التطبيق الكفء والفعال للسياسات العامة. ولا يمكن أن يتأتى ذلك في ظل غياب المساءلة (فوزي، 1999: 18)، كذلك تبرز أهمية المساءلة من كونها قيمة اجتماعية ترتبط بتحقيق قيم الديمقراطية والشفافية والتمكين، إضافةً لكونها وسيلة لتأسيس وتعزيز علاقات فعالة بين الأفراد، وهي وسيلة لمتابعة أداء العاملين، وضبط العمل الإداري، وحسن التوجيه، وتحقيق الفاعلية، والكفاءة للمؤسسات بتوفير الثقة المتبادلة داخل المؤسسة (الهيبل، 2017: 15). كما تتحدد أهمية المساءلة الإدارية في النقاط التالية:

- توجيه تركيز العاملين بالنتائج المتوقعة، وبشكل واضح.
 - معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة، وبشكل واضح.
 - تحسين الأساليب المستخدمة في تيسير أمور العمل.
 - المساعدة على الإبداع والابتكار، حيث إن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الإنجاز الحسن، تنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الإبداع، والبحث عن الوسائل لتحقيق ذلك.
 - تنظيم الأفراد طبقاً لاستراتيجية المؤسسة.
 - توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية (أبو سنجر، 2016م: 32).
- ويرى الباحثان أن أهمية المساءلة الإدارية تتبلور في كونها الموجه الأساسي نحو تحقيق أهداف المدرسة، والارتقاء بها نحو الإبداع والتفوق من خلال متابعة، وتوجيه المعلمين نحو استثمار وقت العمل بأفضل شكل ممكن وتوزيع المهام وفقاً للمهارة والكفاءة، واستنهاض الطاقات الكامنة لديهم، كما تبرز أهميتها في قدرة المدير على تنظيم العمل في المدرسة ككل.**

أهمية المساءلة الإدارية في المجال التربوي:

- تحسين المستوى التعليمي للمدارس.
 - تمويل المدارس حسب احتياجاتها.
 - توفير تقارير حقيقية عن مستويات تحصيل الطلبة.
 - تصنيف المدارس ومكافأة المستويات المرتفعة، وتحسين أوضاع المدارس ذات المستويات المتدنية.
 - إعادة تشكيل المدارس التي فشلت مراراً في تحقيق مستوى مقبول لطلابها.
 - إعادة ترتيب وتوزيع المسؤوليات على الأقسام الإدارية في المديرية (الحسن، 2010: 16-17).
- مما سبق يتبين لدى الباحثان أن بلوغ أهداف المساءلة الإدارية تأتي تبعاً في تدرج منطقي بداية من الرقابة والمتابعة التي تتسم بالشكل الإيجابي لضمان تحقيق الأهداف في نسق منظم مروراً بالحاسبة التي تتسم بالتوجيه والتصحيح أو الدعم والتعزيز وصولاً إلى التقدم والتطور المستمر الذي يهدف في النهاية للوصول للأداء المتميز في بعده الكمي والكيفي الذي لا يتحقق إلا بتوفر النزاهة والاستقامة، والابتعاد عن المحسوبية وفي ظل تكافؤ حقيقي للفرص.

أبعاد المساءلة الإدارية:

- يحدد المجالي (2010) أبعاد المساءلة بأنها الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز وأخلاقيات الوظيفة العامة والمجال الإنساني.
- **الانضباط الوظيفي:** السلوكيات الوظيفية المرغوب فيها لأعضاء الهيئة التدريسية والتزامهم بالقواعد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمدرسة التي يعملون بها.
- **العمل والإنجاز:** المهام المنوطة بأعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية.
- **أخلاقيات الوظيفة العامة:** المعايير الأخلاقية العامة التي يجب أن يتحلى بها شاغلو الوظائف في المدارس الثانوية.
- **المجال الإنساني:** العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الهيئة التدريسية وزملائهم وطلابهم في المدارس الثانوية(المجالي، 2010: 561)، وهو ذات التصنيف الذي اعتمده الباحثان وضمناه لاستبانة المساءلة كأداة للدراسة.

أنواع المساءلة الإدارية:

بمراجعة الأدبيات المتعددة التي تناول بها الباحثون تصنيف المساءلة، يتضح وجود تصنيفات متباينة تعتمد على المدخل الذي استخدمه الباحثون في دراسة المساءلة كعلاقة أو عملية، وقد أطلق على تصنيف للمساءلة تعابير متعددة مثل: أصناف المساءلة، أنواع المساءلة، أنماط المساءلة، أبعاد المساءلة أو علاقات المساءلة (أخوارشيدة، 2006: 50)، وتصنيف المساءلة حسب مصدرها إلى:

1. **المساءلة من القمة إلى القاعدة:** بمعنى أن يقوم المرؤوس بمساءلة المرؤوس، وهو نمط المساءلة الأكثر شيوعاً في النظم الاجتماعية، ومنها النظام التربوي.
2. **المساءلة من القاعدة إلى القمة:** بمعنى أن يقوم المرؤوس بمساءلة الرئيس، وهو نمط من المساءلة يمثل أعلى درجات الحرية والديمقراطية.

أما تصنيفها كما ورد في دراسة (أبو حمدة) فهي كالتالي:

1. **المساءلة لدلالة نتائج التعليم:** بمعنى أن النظام التعليمي هو المسؤول عن تحقيق تلك النتائج عند الطلبة، ويتم استخدام أساليب تقويم تقليدية مثل الاختبارات المقننة في هذا المنحى، ويتولى هذا النمط من المساءلة من هم في المستويات الإدارية العليا بوصفهم أصحاب القرار، ويستطيعون منح المكافأة عن النجاح أو إيقاع العقوبة عند الفشل.
2. **المساءلة بدلالة العمليات:** وهذا النمط أكثر تقبلاً من المعلمين، إذ أن المعلم لا يعد المسؤول الوحيد عن النتائج التربوية، وفي هذا النمط من المساءلة قد يُساءل أفراد آخرون غير المعلم مثل مدير المدرسة، والمشرف التربوي، والمدير المختص وغيرهم (أبو حمدة، 2008: 23).

ويرى الباحثان من خلال عرض أنواع المساءلة أن المساءلة الإدارية التي تتناولها الدراسة الحالية أنها خليط من الأنواع السابقة فهي أخلاقية؛ لأن المدير والمعلمون مسئولون عن تحقيق مهامهم بكفاءة وهي أيضاً تعاقدية؛ لأن هناك معايير لتقييم الأداء وهي بالتأكيد تجريبية؛ لأنها تهدف للتجديد والتطوير المستمر، وهي أيضاً بيروقراطية لأنها تتضمن آليات الانضباط الوظيفي، والالتزام بالقوانين، وهي بالتأكيد مساءلة من القمة للقاعدة؛ لأن المدير هو من يقوم بعملية المساءلة.

دور مدير المدرسة في نشر ثقافة المساءلة الإدارية:

إذا كان مفهوم المساءلة التربوية، مبدأً أساسياً من مبادئ الإدارة فإن أهميته القصوى تبرز في الجانب التطبيقي في مجال الأنظمة التربوية، التي تنص على تربية النشء من الصغر، وتعودهم على ممارسة مبادئ المواطنة الصالحة، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية ممارسة مدير المدرسة لمفهوم المساءلة في إدارته للنظام المدرسي بوصفه مسئولاً وقائداً وقوةً حسنةً لكل العاملين بالمدرسة من ناحية، والنشء الصغير المسئول عنهم من ناحية أخرى، وانطلاقاً من ذلك تقع على عاتقه مساءلة معلميه وطلابه (أبو حشيش:

(2010: 607)، وتتحدد ممارسة المدير للمساءلة، وفقاً لمسئوليته المتعددة والمختلفة سواءً أكان في الجوانب الإدارية أم الجوانب المهنية، ففي الجوانب الإدارية يقوم مدير المدرسة بالعديد من الأدوار في مساءلة المعلمين منها:

- مشاركة المعلمين في الإشراف اليومي على الطلاب.
- معاقبة بعض المعلمين الذين يسيئون لأخلاقيات المهنة، والإعداد والرفع للمسؤولين بتقارير مفصلة عن أداء المعلمين الجيدين والمقصرين.
- تشجيع المعلمين للربط بين المعلومات السابقة وموضوع الدرس الجديد، ومكافئتهم على تحقيقهم... للأهداف المحددة، وتحفيزهم على استخدامهم لوسائل تعزيز إيجابية في عملية التعلم.
- محاسبة المعلمين على إهمالهم في إعداد الاختبارات والتدريبات المتنوعة.
- تشجيع المعلمين على استخدام أساليب تقويم مناسبة متنوعة، وتحفيزهم لمراعاتهم للفروق الفردية في تنفيذ المنهاج (أبو حشيش، 2010: 608).

ومن أبرز مهمات القيادة المدرسية في نشر ثقافة المساءلة وعملياتها والإعداد لها، ما يلي:

1. ينبغي على القيادة المدرسية أن تقود العاملين في عملية البحث عن أفضل الاستراتيجيات التعليمية التي من شأنها أن تستجيب للتوقعات الجديدة.
2. على المديرين أن ينظموا الموارد على اختلاف أنواعها بما يلي الاستجابة لمنحي المساءلة القائمة على المعايير.
3. على المديرين أن يكونوا قادة مدركين للمعايير بطريقة إيجابية، في الوقت ذاته لا بدّ من المحافظة على قيم المدرسة وثقافتها (طرخان، 2006: 19).

ويخلص الباحثان إلى أن المدير يجب أن يتمتع بالحد الأدنى من الكفايات المعرفية والوجدانية والمهارية ليكون مديراً وقائداً قادراً على إدارة المؤسسة التعليمية بنجاح وفعالية فدرية المدير بآليات المساءلة ومهارته بتوظيفها بالشكل السليم تمكّنه من ممارستها في الوقت المناسب والموقف المناسب وتمتعه بالصفات الشخصية للقائد تمكّنه من ممارسة المساءلة بما يتناسب مع كل فرد داخل المؤسسة التعليمية.

الدراسات السابقة:

يعرض الباحثان لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت المساءلة الإدارية في البيئتين العربية والأجنبية، ثم يعقبها التعليق على الدراسات السابقة، وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وقد تم عرض الدراسات متسلسلة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

1- قام (الهيبل، 2017) بدراسة هدفت التعرف إلى دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية في مدارس محافظة غزة من وجهة نظر مديرها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بمجاله التحليلي، واستخدم استبانتين: استبانة للمساءلة الإدارية، واستبانة لمستوى الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل في تطبيق أداة الدراسة على (130) مديراً ومديرة في مدارس محافظة غزة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قسم الرقابة الداخلية للمساءلة الإدارية في مدارس محافظة غزة بوزن نسبي (79.20%) بدرجة تقدير كبيرة.

2- أجرى (حاتمة، 2017) دراسة هدفت الكشف عن درجة تطبيق كل من المساءلة الإدارية، والحوكمة المؤسسية، وإيجاد العلاقة الارتباطية بينهم في مديريات التعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانتين: استبانة المساءلة الإدارية، واستبانة الحوكمة المؤسسية، وتكونت عينة الدراسة من (272) قيادي تربوي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاء بمتوسط حسابي قدره (3.3) أي بدرجة متوسطة.

3-عمل (لولو، 2017) من خلال دراسة على التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للمساءلة الإدارية، وعلاقتها بالانتماء المهني لمديري المدارس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بمجاله التحليلي، واستخدمت استبانتيين: المساءلة الإدارية، والانتماء المهني، وتكونت عينة الدراسة من (267) مديراً ومديرة في مدارس وكالة الغوث الدولية، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للمساءلة الإدارية حصلت على وزن نسبي (85.55%) وبدرجة كبيرة جداً.

4-قام (الدهدار، 2016) بدراسة هدفت إلى التعرف درجة تقبل معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة التربوية، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لديهم، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانتيين الأولى لقياس درجة تقبل معلمي المدارس الثانوية للمساءلة التربوية، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي لديهم، وطبقت الأدوات على عينة تكونت من (347) من المعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تقبل معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة التربوية حصلت على وزن نسبي (84.77%)، وبدرجة كبيرة جداً.

5-أجرى (الداهوك، 2014) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمساءلة الذكية، ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير هذه الممارسة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بمجاله التحليلي، والمنهج البنائي لتقديم التصور المقترح، حيث طبقت الاستبانة على عينة مكونة (236) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المساءلة الذكية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية حصلت على وزن نسبي (79.31%)؛ أي بدرجة عالية، وجاءت استجابات المديرين على مجالات أداة الدراسة تنازلياً: التغذية الراجعة الفعالة بوزن نسبي (81.94%)، التحفيز وزيادة الدافعية بوزن نسبي (81.52%)، الثقة المتبادلة بوزن نسبي (80.17%)، المشاركة والمسؤولية بوزن نسبي (78.92%)، الاهتمام بجودة التعليم بوزن نسبي (77.90%)، التقويم الشامل وتنوع مؤشرات الأداء بوزن نسبي (76.03%)، كما تبين أنه لا توجد فروق تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، كذلك تبين أنه لا توجد فروق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجالات: الثقة المتبادلة، والمشاركة والمسؤولية، والاهتمام بجودة التعليم، والتقويم الشامل وتنوع مؤشرات الأداء. بينما وجدت فروق في مجالي: (التغذية الراجعة الفعالة، والتحفيز وزيادة الدافعية وفي الدرجة الكلية)، ولصالح سنوات الخدمة الأقل من خمس سنوات.

6. سعى (سلامة، 2013) إلى التعرف إلى دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين، وسبل تطويره من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بتصميم استبانة موجهة لعينة الدراسة، ومقابلة شخصية موجهة لمديري المناطق التعليمية، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من (245) مديراً ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين حصلت على وزن نسبي (82.2%)، وبدرجة كبيرة، وحاز مجال تحسين التقويم على وزن نسبي (83.1%) وبدرجة تقدير كبيرة، وحصل مجال تحسين التخطيط الدراسي على وزن نسبي (82.4%) وبدرجة كبيرة، أما مجال تحسين الانضباط الوظيفي فقد حصل على وزن نسبي (82.2%) وبدرجة كبيرة، بينما بلغ مجال تحسين الإدارة الصفية على وزن نسبي (81.1%)، وبدرجة كبيرة، كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق في دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين تُعزى لمتغير الجنس، وذلك في مجالي التخطيط وإدارة الصف، في حين ظهرت فروق لصالح الإناث في مجالي التقويم والانضباط الوظيفي.

7. قام (الشريف، 2013) بدراسة هدفت التعرف إلى المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (320) موظفاً إدارياً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود معرفة بمفهوم المساءلة لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

8. أجرى هيربرت وشادريك (Hebert & Shadreck, 2013) دراسة هدفت إلى فهم خبرات مديري المدارس الثانوية ووجهات نظرهم حول ضمان الجودة والمساءلة في المدارس الثانوية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من (6) من مديري المدارس الثانوية بمنطقة غويرو بزبابوي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه من أجل إيجاد بيئة مواتية لضمان الجودة والمساءلة في التعليم؛ لا بد من الحفاظ على علاقات إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس، وتوفير التدريب للعاملين، وتوفير المواد والموارد المالية، إضافةً إلى تعزيز النمو المهني والتنمية لمعلميهم، وكذلك تشكيل شركات مع القطاع الخاص من أجل الحصول على تمويل.

9. سعى أتافيا (Ataphia, 2011) إلى تقييم واقع المساءلة لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية في ولاية دلتا في نيجيريا، والتعرف إلى درجة تطبيق المساءلة في المدارس الثانوية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بمجاله التحليلي، واستخدمت استبانة طبقت على عينة من (353) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة (77.6%) من المعلمين و(70%) من الإداريين وافقت على أن المعلمين يتحلون بالمسؤولية مع طلابهم خلال تدريس المناهج الدراسية، وأن نسبة (67%) من المعلمين و(60%) من الإداريين وافقت على أن المعلمين يلتزمون بمواعيد الدوام، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق بين وجهات نظر المعلمين والإداريين حول الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي، والإدارة الصفية الفعالة للمعلم.

12. قامت لواندا (Lawanda, 2009) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى استخدام مشرفي المدارس للمساءلة الإدارية في ولاية الألباما، واستخدمت عينة مكونة من (420) مديراً مدرسياً، وتم توزيع مقياس مبادئ المساءلة الإدارية (SCAPQ) على العينة بهدف معرفة مدى استخدام مديري المدارس للبيانات المدرسية مثل تحصيل الطلبة الأكاديمي وتطبيق المساءلة الإدارية فيها، وقد توصلت الدراسة إلى أن (59%) من المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الإدارية.

13. عمل (الجلابنة والعتوم، 2008) على التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والحكومية والخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير ورئيس قسم، وتم استخدام استبانة من إعداد وتطوير الباحثين، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك درجةً متوسطةً بمتوسط حسابي قدره (2.67) من المساءلة الإدارية في مجالات: (أخلاقيات المهنة، والانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، والتصرف الشخصي والمساءلة ككل)، وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في درجة تطبيق المساءلة تُعزى لمتغير نوع الجامعة في جميع المجالات باستثناء مجال العمل والإنجاز، فقد ظهرت فروق لصالح الجامعات الخاصة، وظهرت فروق تُعزى للعمر ولصالح الأعمار الأكبر، كما وجدت فروق تُعزى للمؤهل العلمي ولصالح أصحاب المؤهلات الأعلى.

14. قام (المدني، 2007) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية والتعليم في السعودية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري إدارات التربية والتعليم في السعودية وعددهم (81) مديراً، وقد استخدمت الدراسة استبانة تكونت من (81) عبارة شملت محورين: أحدهما يقيس درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها: (الأداء، الانضباط، الجوانب الشخصية)، والآخر يقيس المعوقات تحول دون التطبيق في إدارات التربية والتعليم بالسعودية، وقد توصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت بدرجة عالية لمحور تطبيق المساءلة الإدارية، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق في درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها: (الأداء، الانضباط، الجوانب الشخصية) تبعاً لمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

- التعقيب على الدراسات السابقة:

تمثل التعقيب على الدراسات السابقة من خلال النقاط التالية:

أ. من حيث المنهج: اتفقت جميع الدراسات على استخدام المنهج الوصفي بمجاله التحليلي.

ب- من حيث الأداة: اتفقت أغلب الدراسات على الاستبانة كأداة للدراسة، في حين استخدمت دراسة (هيربرت وشادريك Hebert & Shadreck، 2013) ودراسة (روبرت robart، 2006) الملاحظة والمقابلة الشخصية.

ج- من حيث المجتمع والعينة: تنوعت العينة التي استخدمتها الدراسات السابقة، حيث استخدمت كل من دراسة (الهبيل، 2017) و(لولو، 2017) و(الدهوك، 2014) و(سلامة، 2013) و(هيربرت وشادريك Hebert & Shadreck، 2013) و(لواندا lawanda، 2009) مديري المدارس كعينة للدراسة، بينما استخدمت دراسة (الدهدار، 2016) و(أتافيا Ataphia، 2011) و(أبو حمدة، 2008) و(روبرت، 2006) المعلمين كعينة للدراسة، في حين استخدمت دراسة (حاتمة، 2017) القياديين التربويين كعينة، أما دراسة (الجلابنة والعوم، 2008) و(المدني، 2007) استخدمت مديري المديرية كعينة، بينما استخدمت دراسة (الشريف، 2013) العاملين في مديريات التربية والتعليم.

2. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في: بناء الإطار النظري، وبناء فقرات الاستبانة، اختيار نوع العينة، التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة، وزيادة فهم الباحثان لموضوع الدراسة.

* إجراءات الدراسة الميدانية:

1. منهج الدراسة: اتبع الباحثان المنهج الوصفي بمجاله التحليلي، الذي يحاول الإجابة على السؤال الأساسي في العلم، وماهية وطبيعة الظاهرة موضوع البحث، ويشمل ذلك تحليل الظاهرة، وبيئتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، ومعنى ذلك أن الوصف يتم أساساً بالوحدات أو الشروط أو العلاقات أو الفئات أو التصنيفات أو الأنساق التي توجد بالفعل، وقد يشمل ذلك الآراء حولها والاتجاهات إزائها، وكذلك العمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها والمتجهات التي يزغ عليها، ومعنى ذلك أن المنهج الوصفي يمتد إلى تناول كيف تعمل الظاهرة (أبو حطب؛ وصادق، 1991: 104-106).

2. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة لعام 2017/2018م، وقد بلغ عددهم (4504) معلماً ومعلمةً.

3. عينة الدراسة: تتألف عينة الدراسة من قسمين، وهما:

أ. العينة الاستطلاعية: بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية (60) من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وهي معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة.

ب. العينة الكلية الفعلية: تم اختيار العينة الكلية بطريقة العينة الطبقيّة العشوائية، حيث بلغت (478) من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة للعام 2017-2018م، بنسبة (10.6%) من حجم المجتمع، وكانت العينة تشمل كلا الجنسين، حيث كان عدد المعلمين (206) وبنسبة (43.1%)، فيما بلغ عدد المعلمات (272) وبنسبة (56.9%) من حجم العينة الكلية.

4. أداة الدراسة (استبانة المساءلة الإدارية):

هدفت الاستبانة إلى التعرف إلى مستوى المساءلة الإدارية، فقد تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية (29) فقرة، حيث تحتوي الاستبانة على أربعة أبعاد، وهي: (الانضباط الوظيفي ويتكون من (7) فقرات، العمل والإنجاز ويتكون من (8) فقرات، أخلاقيات الوظيفة العامة ويتكون من (7) فقرات، المجال الإنساني ويتكون من (7) فقرات، حيث أن كل عبارة في الاستبانة ترتبط بالمساءلة الإدارية وأبعادها، وأمام كل عبارة 5 بدائل: (ضعيفة جداً، ضعيفة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً)، ويضع المبحوث إشارة (x) أمام البديل التي تعبر عن رأيه، والفقرات كلها إيجابية.

- تصحيح الاستبانة: تتراوح درجات هذه الاستبانة من (29-145) درجة، وتقع الإجابة عن الاستبانة في (5) مستويات متدرجة، بمعنى إذا كانت الإجابة: (1: ضعيفة جداً، 2: ضعيفة، 3: متوسطة، 4: كبيرة، 5: كبيرة جداً)، حيث يشير ارتفاع الدرجة إلى ارتفاع مستوى المساءلة الإدارية.

- الخصائص السيكومترية للاستبانة: قام الباحثان بحساب معاملات صدقها وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (60) من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، وذلك على النحو التالي:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المشرفين وأعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة والمتخصصين في أصول التربية، وقد طلب الباحثان من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى مناسبة كل عبارة للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية (33) فقرة، وقد استقر عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية بعد إجراء تعديلات المحكمين على (29) فقرة، وكان هناك شبه إجماع واتفاق على جودة وملائمة فقرات الاستبانة بشكل عام.

ب. الصدق البنائي: للتحقق من الصدق البنائي للاستبانة، تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها:

جدول (1): يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد استبانة المساءلة الإدارية والدرجة الكلية للاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	البعد
**0.001	0.84	الانضباط الوظيفي
**0.001	0.95	العمل والإنجاز
**0.001	0.91	أخلاقيات الوظيفة العامة
**0.001	0.91	المجال الإنساني

** دالة إحصائية عند 0.01 * دالة إحصائية عند 0.05 // غير دال إحصائياً عند 0.05.

يتبين من الجدول السابق بأن معاملات الارتباط لأبعاد استبانة المساءلة الإدارية تراوحت بين (0.84 - 0.95)، وهذا يدل على أن أبعاد استبانة المساءلة الإدارية تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق.

ت- صدق الاتساق الداخلي: تم إيجاد معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له الفقرة، وذلك على النحو التالي:

جدول (2): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات بعد الانضباط الوظيفي والدرجة الكلية للبعد

البعد الأول "الانضباط الوظيفي"			
م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يوضح مدير مدرستي أهمية المساءلة في العمل لجميع المعلمين	0.62	**0.001
2	يمثل مدير مدرستي قدوة حسنة في الانضباط المدرسي	0.71	**0.001
3	يقوم مدير مدرستي بمساءلة العاملين عن الخطأ فور حدوثه	0.82	**0.001
4	يتابع مدير مدرستي مدى التزام العاملين بمواعيد الدوام الرسمي للعمل	0.63	**0.001
5	يتابع مدير مدرستي مدى التزام المعلمين في المدرسة بمواعيد الحصص الدراسية	0.75	**0.001
6	يوجه مدير مدرستي المعلمين لاستثمار الوقت في تحقيق رسالة المدرسة	0.76	**0.001
7	يمتاز أسلوب مدير مدرستي بالشفافية عندما يقوم بالمساءلة	0.73	**0.001

** دالة إحصائية عند 0.01 * دالة إحصائية عند 0.05 // غير دال إحصائياً عند 0.05.

جدول (3): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات بعد العمل والإنجاز والدرجة الكلية للبعد

البعد الثاني "العمل والإنجاز"			
م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يحرص مدير مدرستي على إنجاز الأعمال وفق الخطة العامة للوزارة	0.74	**0.001
2	يوزع مدير مدرستي المهام الإدارية وفق المقدره والكفاءة	0.83	**0.001
3	يهتم مدير مدرستي بمتابعة وتوجيه المعلمين بشكل مستمر	0.83	**0.001
4	يطرح مدير مدرستي أفكار جديدة لتطوير العمل الإداري في المدرسة	0.81	**0.001
5	يقضي مدير مدرستي أوقات الدوام الرسمي في تأدية المهام الوظيفية	0.78	**0.001
6	يحرص مدير مدرستي على إعداد الخطط المدرسية وتنفيذها	0.83	**0.001
7	يحرص مدير مدرستي على المشاركة في الاجتماعات الدورية مع المعلمين	0.84	**0.001
8	يتحمل مدير مدرستي المسؤولية في ظروف العمل الطارئة	0.71	**0.001

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 // غير دال إحصائياً عند 0.05

جدول (4): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات بعد أخلاقيات الوظيفة والدرجة الكلية للبعد

البعد الثالث "أخلاقيات الوظيفة"			
م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يتقبل مدير مدرستي النقد البناء من المعلمين بصدر رحب	0.81	**0.001
2	يتعاون مدير مدرستي مع المعلمين بشكل فعال لتحقيق الأهداف	0.69	**0.001
3	يحرص مدير مدرستي على تحقيق المساواة في التعامل مع المعلمين	0.85	**0.001
4	يثمن مدير مدرستي ممارسات المعلمين التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية	0.72	**0.001
5	يتبع مدير مدرستي أساليب تمتاز بالمرونة والنزاهة	0.83	**0.001
6	يسمح مدير مدرستي للمعلم أن يناقش العقوبة التي وقعت عليه	0.84	**0.001
7	يسمح مدير مدرستي للمعلمين بالتظلم على الجزاء الذي وقع عليهم	0.81	**0.001

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 // غير دال إحصائياً عند 0.05

جدول (5): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات بعد المجال الإنساني والدرجة الكلية للبعد

البعد الرابع: "المجال الإنساني"			
م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يتعامل مدير مدرستي مع المعلمين بود واحترام	0.59	**0.001
2	يؤفق مدير مدرستي بين مصلحة المدرسة ومصلحة المعلمين الذاتية	0.88	**0.001
3	يحرص مدير مدرستي على الابتعاد عن الحزبية في التعامل مع المعلمين	0.80	**0.001
4	يشجع مدير مدرستي المعلمين على المشاركة في المناسبات الاجتماعية المختلفة	0.73	**0.001
5	يؤكد مدير مدرستي على أهمية الشفافية في العلاقات الاجتماعية	0.84	**0.001
6	يتفهم مدير مدرستي الظروف الخاصة للمعلمين	0.89	**0.001
7	يعزز مدير مدرستي علاقاته بالمجتمع المحلي	0.77	**0.001

** دالة إحصائيًا عند 0.01 * دالة إحصائيًا عند 0.05 // غير دال إحصائيًا عند 0.05

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول السابق بأن فقرات استبانة المساءلة الإدارية جميعها تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) مع أبعادها، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.59-0.95)، وهذا يدل على أن فقرات جميع أبعاد استبانة المساءلة الإدارية تتمتع بمعاملات صدق مرتفعة، بحيث تجعل الباحثان مطمئنين إلى صلاحية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة.

- ثبات الاستبانة:

للتحقق من معاملات الثبات للاستبانة، قام الباحثان بحساب الثبات بطريقتي: التجزئة النصفية وألفا كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

أ. معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام قانون التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون، وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سبيرمان براون للأبعاد زوجية عدد الفقرات (النصفين متساويين) ومعادلة جتمان للأبعاد فردية عدد الفقرات (النصفين غير متساويين)، وتبين أن قيم معاملات الثبات جميعها مرتفعة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (0.95). وهي قيمة مرتفعة أيضاً.

ب- معاملات الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ: قام الباحثان بتقدير ثبات الاستبانة في صورتها النهائية بحساب معامل كرونباخ ألفا للأبعاد المكونة لهما وللدرجة الكلية لكل منها، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.96) وهي قيمة مرتفعة، والتي تطمئن الباحثان للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية.

5. الأساليب الإحصائية: قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 22.0)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.

- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

- معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split-half methods): يتم استخدامه للتأكد من أن استبانة الدراسة لديها درجات ثبات مرتفعة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات أداة الدراسة.
 - اختبار ت (T- Test): لبيان دلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين: وذلك للتعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع: (ذكر، أنثى).
 - تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لبيان دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر، للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.
 - اختبار LSD لأقل فرق معنوي: لمعرفة اتجاه الفروق ودلالاتها بين فئات كل متغير من متغيرات العوامل الديمغرافية، وتأثيرها على أبعاد الاستبانة.
- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

فيما يلي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة والمعالجات الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، وسيتم عرض النتائج الخاصة بتساؤلات الدراسة. ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية؛ أي (0.8 = 5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس) وهي: (1) أي واحد صحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي :

جدول (6): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر
من 1.00 - 1.80	20% - 36%	ضعيفة جداً
من 1.81 - 2.60	أكثر من 36% - 52%	ضعيفة
من 2.61 - 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
من 3.41 - 4.20	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
من 4.21 - 5.00	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جداً

(أبو صالح، ٢٠٠١)

* السؤال الأول: ما متوسط تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية؟ للتعرف إلى درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، قام الباحثان بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للاستبانة ككل ولأبعاده، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأوزان النسبية لمقياس ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة الكلية	عدد الفقرات	البعد
4	81.03	4.72	28.36	35	7	الانضباط الوظيفي
2	81.11	5.42	32.44	40	8	العمل والإنجاز
3	81.11	4.93	28.39	35	7	أخلاقيات الوظيفة العامة
1	81.22	5.33	28.43	35	7	المجال الإنساني
-	81.04	18.52	117.50	145	29	الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية

أظهرت النتائج إلى أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بلغ (81.04%)، مما يعني أن مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة يمارسون المساءلة الإدارية بدرجة مرتفعة وذلك من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية يقومون بالأعمال الموكلة إليهم بشكل منتظم، كما أن وزارة التربية والتعليم ومديرياتها تتابع عمل مديري المدارس بانتظام؛ مما يزيد من الدافعية والإنجاز في العمل، كما تُعزى النتيجة السابقة إلى تركيز المدير على أهمية أداء المعلمين لمهامهم، مما يؤدي بشكل عام للتطور المهني، وفي الوقت نفسه يهيئ الجو العام في المدرسة لانضباط المعلمين تلقائياً في كافة الجوانب، وإلى تفهم المعلمين لطبيعة عمل المدير كقائد للمدرسة، وأن مهام المساءلة من صميم عمله، كما أن مشروع الاعتماد الوظيفي الذي اعتمدهت الوزارة في الأعوام الأخيرة كان له بالغ الأثر في ممارسة المساءلة. وقد اتفقت النتيجة السابقة مع دراسة (سلامة، 2013) بوزن نسبي (82.2%) أي بدرجة كبيرة، ولكن النتيجة السابقة اختلفت مع دراسة (حاتمة، 2016) ودراسة (الجلابنة والعنوم، 2008)، حيث جاءت درجة الممارسة الكلية للمساءلة بدرجة متوسطة.

وكان ترتيب مجالات استبانة المساءلة الادارية على النحو التالي:

1- جاء في المرتبة الأولى بعد المجال الإنساني بوزن نسبي بلغ (81.22%)، وهذا يدل على أن هناك موافقةً بدرجة كبيرة من المعلمين على أن مديري المدارس يمارسون المساءلة الادارية في المجال الإنساني بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن العلاقة بين المدير والمعلمين عادةً ما تكون علاقة قائمة على الاحترام، كما تعزى للوضع الاقتصادي وأزمة الرواتب والحصار الطويل أدى ذلك إلى رفع مستوى التعاطف والتلاحم، كما أن طول فترة العمل سويًا يولد بعداً إنسانياً وألفة اجتماعية كبيرة، ولكون المدير من نفس جنس المعلمين يؤدي لرفع الحرج وتقارب أكثر، ولكوننا ندين بالدين الإسلامي الذي يحث على العمل الذي من شأنه أن يزيد الثقة المتبادلة بين المدير، كما أن البعد الإنساني يؤثر بشكل كبير على الأداء حيث، يحافظ على بناء علاقات إنسانية داخل وخارج بيئة العمل. واتفقت في ذلك مع دراسة (الشريف، 2013) حيث حصل المجال الإنساني على أعلى وزن نسبي بمقدار (94.5%).

2- جاء في المرتبة الثانية بعد العمل والإنجاز، بوزن نسبي (81.11%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة من المعلمين على أن مديري المدارس يمارسون المساءلة الادارية في مجال العمل والإنجاز بدرجة مرتفعة. ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام المدير بأداء أعمالهم ومهامهم الإدارية بإتقان، مما يعكس على تزايد اهتمام المعلمين بأداء مهامهم بإخلاص، حيث أن المدير هو القدوة المباشر لمعلميه، فضلاً عن كون مجال العمل والإنجاز هو جوهر العمل في المدرسة، وأدائه بالشكل المطلوب هو أساس تطور وتميز المدرسة، واتفقت النتيجة السابقة مع دراسة (الهيبل، 2017) بوزن نسبي (76.2%).

3- جاء في المرتبة الثالثة بعد أخلاقيات الوظيفة العامة، بوزن نسبي (81.11%)، وهذا يدل على أن هناك موافقةً من المعلمين على أن مديري المدارس يمارسون المساءلة الادارية في بعد التزام بأخلاقيات الوظيفة العامة بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام المجتمع الفلسطيني المسلم بالأخلاق الحميدة والسلوك الطيب في الحياة بشكل عام وبخاصة في محيط العمل بالأخص لوعيهم أن مراعاة الضمير والتحلي بأخلاق العمل الذي حثنا عليها الدين الحنيف، هي من أهم دواعي النجاح في العمل، وقد اتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة (الدهدار، 2016) حيث حصل هذا البعد على وزن نسبي (85.37%) أي بدرجة كبيرة جداً.

4- جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الانضباط الوظيفي بوزن نسبي (81.03%)، وهذا يدل على أن هناك موافقةً من المعلمين على أن مديري المدارس يمارسون المساءلة الادارية في بعد الانضباط الوظيفي بدرجة مرتفعة. ويعزو الباحثان ذلك إلى مدى اهتمام الوزارة، وبالتالي المديرين بمتابعة الانضباط الوظيفي واطلاعهم على سجلات الحضور والغياب وأدونات الخروج بالإضافة إلى وعي المديرين والمعلمين إلى أن الالتزام في العمل يوجه طاقات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سلامة، 2013)، حيث حصل بعد الانضباط الوظيفي على وزن نسبي (82.2%) أي بدرجة كبيرة.

ولمزيد من التفاصيل، يستعرض الباحثان نتائج فقرات كل بعد من أبعاد الاستبانة:

أ- بالنسبة لفقرات البعد الأول "الانضباط الوظيفي":

جدول (8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان

النسبية والترتيب لتقدير أفراد العينة على فقرات البعد الأول (الانضباط الوظيفي)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يوضح مدير مدرستي أهمية المساءلة في العمل لجميع المعلمين	4.01	0.8	80.3	5
2	يمثل مدير مدرستي قنوة حسنة في الانضباط المدرسي	4.16	0.9	83.3	2
3	يقوم مدير مدرستي بمساءلة العاملين عن الخطأ فور حدوثه	4.04	0.9	80.8	4
4	يتابع مدير مدرستي مدى التزام العاملين بمواعيد الدوام الرسمي للعمل	4.15	0.9	82.9	3
5	يتابع مدير مدرستي مدى التزام المعلمين في المدرسة بمواعيد الحصص الدراسية	4.21	0.9	84.2	1
6	يوجه مدير مدرستي المعلمين لاستثمار الوقت في تحقيق رسالة المدرسة	3.90	0.9	78.0	6
7	يمتاز أسلوب مدير مدرستي بالشفافية عندما يقوم بالمساءلة	3.89	1.0	77.7	7

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) القائلة: "يتابع مدير مدرستي مدى التزام المعلمين في المدرسة بمواعيد الحصص الدراسية"، حيث بلغ الوزن النسبي للفقرة (84.2%)، أي أن المعلمين يوافقون بدرجة كبيرة على أن مدير المدرسة يتابع مدى التزام المعلمين في المدرسة بمواعيد الحصص الدراسية. ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام المديرين بمواعيد العمل بشكل عام، وإدراكهم إلى أن الالتزام والحرص على تنفيذ الأعمال في وقتها من بديهيات الانضباط الوظيفي.

- جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) القائلة: "يمتاز أسلوب مدير مدرستي بالشفافية عندما يقوم بالمساءلة" حيث بلغ الوزن النسبي للفقرة (77.7%)، أي أن المعلمين يوافقون بدرجة كبيرة على أن مدير المدرسة يمتاز أسلوبه بالشفافية عندما يقوم بالمساءلة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه بالرغم من أن العبارة حصلت على أقل وزن نسبي إلا إنها في نطاق الوزن النسبي الكبير، وهذا يعطي دلالة على أن مديري المدارس يوضحون آليات المساءلة بالإضافة لممارسة آليات المساءلة المتعلقة بالانضباط الوظيفي بموضوعية مع جميع الموظفين بنفس الكيفية والآلية.

بالنسبة لفقرات البعد الثاني: "العمل والإنجاز":

جدول (9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقدير أفراد العينة على فقرات البعد الثاني (العمل والإنجاز)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يحرص مدير مدرستي على إنجاز الأعمال وفق الخطة العامة للوزارة	4.22	0.8	84.4	1
2	يوزع مدير مدرستي المهام الإدارية وفق المقدرة والكفاءة	3.95	0.8	79.1	7
3	يهتم مدير مدرستي بمتابعة وتوجيه المعلمين بشكل مستمر	4.04	0.8	80.8	6
4	يطرح مدير مدرستي أفكار جديدة لتطوير العمل الإداري في المدرسة	3.79	1.0	75.7	8
5	يقضي مدير مدرستي أوقات الدوام الرسمي في تأدية المهام الوظيفية	4.06	0.9	81.1	5
6	يحرص مدير مدرستي على إعداد الخطط المدرسية وتنفيذها	4.06	0.9	81.2	4
7	يحرص مدير مدرستي على المشاركة في الاجتماعيات الدورية مع المعلمين	4.19	0.8	83.9	2
8	يتحمل مدير مدرستي المسؤولية في ظروف العمل الطارئة	4.13	0.9	82.6	3
-	البعد الثاني "العمل والإنجاز"	4.06	0.7	81.1	-

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) القائلة: "يحرص مدير مدرستي على إنجاز الأعمال وفق الخطة العامة للوزارة" حيث بلغ الوزن النسبي للفقرة (84.4%) أي أن المعلمين يوافقون بدرجة كبيرة على أن مدير المدرسة يحرص على إنجاز الأعمال وفق الخطة العامة للوزارة، ويعزو الباحثان ذلك الاهتمام الكبير الذي يوليه المديرين لتطبيق اللوائح والقوانين بشكل دقيق وحرفي بسبب الرقابة الدورية من قبل الوزارة خاصة بعد اعتماد النظام المحوسب للوزارات الذي يسهل اكتشاف الأخطاء وتحديد المشاكل بسهولة ويسر ويزيد من سرعة التبليغ عن القصور والمشكلات أيضاً.

- جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) القائلة: "يطرح مدير مدرستي أفكار جديدة لتطوير العمل الإداري في المدرسة" حيث بلغ الوزن النسبي للفقرة (75.7%)، أي أن المعلمين يوافقون بدرجة كبيرة على أن مدير المدرسة يطرح أفكار جديدة لتطوير العمل الإداري في المدرسة، ويعزو الباحثان ذلك إلى حصول الفقرة رقم (4) على أقل وزن نسبي إلى ميل المديرين إلى إنجاز العمل كما هو مطلوب بدون تدخل للاجتهاد الشخصي، واختلفت إلى حد ما مع دراسة (الشريف، 2013) حيث حصلت نفس العبارة على وزن نسبي كبير مقداره (81.9%).

بالنسبة للبعد الثالث "أخلاقيات العمل":

جدول (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقدير أفراد العينة على فقرات البعد الثالث (أخلاقيات العمل)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يتقبل مدير مدرستي النقد البناء من المعلمين بصدر رحب	4.08	0.9	81.7	3

2	81.8	0.9	4.09	يتعاون مدير مدرستي مع المعلمين بشكل فعال لتحقيق الأهداف	2
5	79.6	1.0	3.98	يحرص مدير مدرستي على تحقيق المساواة في التعامل مع المعلمين	3
1	83.4	0.9	4.17	يثمن مدير مدرستي ممارسات المعلمين التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية	4
4	81.5	0.9	4.07	يتبع مدير مدرستي أساليب تمتاز بالمرونة والنزاهة	5
7	79.3	0.9	3.96	يسمح مدير مدرستي للمعلم أن يناقش العقوبة التي وقعت عليه	6
6	79.4	0.9	3.97	يسمح مدير مدرستي للمعلمين بالتظلم على الجزاء الذي وقع عليهم	7
-	81.1	0.7	4.06	البعد الثالث "أخلاقيات الوظيفة العامة"	

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) القائلة: "يثمن مدير مدرستي ممارسات المعلمين التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية"، حيث بلغ الوزن النسبي للفقرة (83.4%) أي أن المعلمين يوافقون بدرجة كبيرة على أن مدير المدرسة يثمن ممارسات المعلمين التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين يدعمون المعلمين أصحاب الفكر المتفتح والسلوك الإيجابي وتوجههم نحو التطور مما يعكس التوجه العام لديهم للتجديد والتحسين بشكل دائم، واتفقت إلى حد كبير مع دراسة (الشريف، 2013) حيث حصلت نفس العبارة على وزن نسبي كبير جداً مقداره (90.6%).

- جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) القائلة: "يسمح مدير مدرستي للمعلم أن يناقش العقوبة التي وقعت عليه" حيث بلغ الوزن النسبي للفقرة (79.3%)، أي أن المعلمين يوافقون بدرجة كبيرة على أن مدير المدرسة يسمح للمعلم أن يناقش العقوبة التي وقعت عليه. ويعزو الباحثان ذلك إلى الليونة والدبلوماسية في التعامل بين المدير والمعلمين بالإضافة إلى ثقة المدير في قراراته التي تركز على وضوح آليات المساءلة، واتفقت مع دراسة (الشريف، 2013)، حيث حصلت نفس الفقرة على وزن نسبي كبير بمقدار (79.3%).

بالنسبة ل فقرات البعد الرابع "المجال الإنساني":

جدول (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان

النسبية والترتيب لتقدير أفراد العينة على فقرات البعد الرابع (المجال الإنساني)

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	85.1	0.9	4.26	يتعامل مدير مدرستي مع المعلمين بود واحترام	1
7	78.1	1.0	3.90	يوفق مدير مدرستي بين مصلحة المدرسة ومصلحة المعلمين الذاتية	2
3	81.2	1.0	4.06	يحرص مدير مدرستي على الابتعاد عن الحزبية في التعامل مع المعلمين	3
2	83.0	1.0	4.15	يشجع مدير مدرستي المعلمين على المشاركة في المناسبات الاجتماعية المختلفة	4
5	80.4	1.0	4.02	يؤكد مدير مدرستي على أهمية الشفافية في العلاقات الاجتماعية	5
6	78.3	1.0	3.92	يتفهم مدير مدرستي الظروف الخاصة للمعلمين	6

7	يعزز مدير مدرستي علاقاته بالمجتمع المحلي	4.06	0.9	81.1	4
	البعد الرابع "المجال الإنساني"	4.06	0.8	81.2	-

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) القائلة: "يتعامل مدير مدرستي مع المعلمين بمودة واحترام" حيث بلغ الوزن النسبي للفقرة (85.1%)، أي أن المعلمين يوافقون بدرجة كبيرة على أن مدير المدرسة يتعامل مع المعلمين بمودة واحترام. ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية روح المحبة والتراحم والاحترام في محيط العمل، وأثرها على سير العمل بانتظام وسلاسة. واتفقت النتيجة السابقة مع دراسة (لولو، 2017) حيث حصلت الفقرة: "التأكد من مدى حرصي على احترام الجميع" على وزن نسبي كبير جداً بمقدار (86.2%).

- جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) القائلة: "يوفق مدير مدرستي بين مصلحة المدرسة ومصلحة المعلمين الذاتية" حيث بلغ الوزن النسبي للفقرة (78.3%)، أي أن المعلمين يوافقون بدرجة كبيرة على أن مدير المدرسة يوفق بين مصلحة المدرسة ومصلحة المعلمين الذاتية، ويعزو الباحثان ذلك إلى وعي مديري المدارس بضرورة مراعاة مصلحة العمل كأولوية مهمة بالإضافة ضرورة تفهم ظروف المعلمين ومراعاتهم، وإيجاد توازن بينهما مما يلقي بظلاله على سلوكهم العام خلال أداء عملهم.

• السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمساءلة الإدارية تُعزى لمتغير الجنس: (ذكور، إناث)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إيجاد اختبار "ت" للعينات المستقلة لدراسة الفروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تُعزى لنوع الجنس: (ذكور، إناث)، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (12): اختبار (ت) للفروق بين متوسطي تقدير عينة الدراسة

لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تُعزى لنوع الجنس

مستوى الدلالة	اختبارات	إناث (ن=272)		ذكور (ن=206)		الأبعاد
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
//0.618	.500	4.69	28.44	4.77	28.22	الانضباط الوظيفي
//0.933	.085	5.60	32.44	5.19	32.40	العمل والإنجاز
//0.951	.062	4.75	28.39	5.16	28.36	أخلاقيات الوظيفة العامة
//0.446	.762	5.26	28.25	5.42	28.63	المجال الإنساني
//0.863	.173	18.48	117.32	18.57	117.61	الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية

** دالة إحصائية عند 0.01 * دالة إحصائية عند 0.05 \\ غير دالة إحصائية

تبين من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha > 0.05$) في أبعاد استبانة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وفي درجتها الكلية تُعزى لمتغير الجنس: (ذكور، إناث)، مما يعني أن المعلمين والمعلمات لديهم وجهات نظر متقاربة حول درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ويعزو الباحثان ذلك أن تطبيق آليات المساءلة يتم على حد سواء من قبل المديرين والمديرات بناء على مقدار وعيهم لطبيعة عمل المدير، كما تُعزى النتيجة السابقة إلى تساوي الأعباء الوظيفية لكل منهم وتشابه الخبرات لكل منهم، وقد اتفقت في هذه النتائج مع دراسة كل من (حاتمة، 2017) ودراسة (الداهوك، 2014) ودراسة (الشريف، 2013) في أنه لا توجد فروق في درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تُعزى لنوع الجنس.

- السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمساءلة الإدارية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

للإجابة على هذا السؤال، تم إيجاد اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تُعزى لسنوات الخدمة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في متوسطات تقدير أفراد العينة

لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تُعزى لسنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار ف	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي	بين المجموعات	41.0	2	20.5	0.81	//0.444
	داخل المجموعات	11,734.7	475	25.2		
	المجموع	11,775.7	477			
العمل والإنجاز	بين المجموعات	59.2	2	29.6	0.94	0.392//
	داخل المجموعات	14,712.6	475	31.5		
	المجموع	14,771.8	477			
أخلاقيات الوظيفة العامة	بين المجموعات	38.2	2	19.1	0.68	0.509//
	داخل المجموعات	13,147.1	475	28.2		
	المجموع	13,185.3	477			
المجال الإنساني	بين المجموعات	12.0	2	6.0	0.23	0.797//
	داخل المجموعات	12,286.9	475	26.4		
	المجموع	12,299.0	477			
الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية	بين المجموعات	520.8	2	260.4	0.66	0.515//
	داخل المجموعات	183,116.9	475	392.1		
	المجموع	183,637.7	477			

** دالة إحصائيًا عند 0.01 * دالة إحصائيًا عند 0.05 \ \ غير دالة إحصائيًا

تبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد استبانة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وفي درجتها الكلية تُعزى لسنوات الخدمة، مما يعني أن المعلمين باختلاف سنوات الخدمة لديهم وجهات نظر متقاربة حول درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ويعزو الباحثان النتيجة السابقة إلى أن المديرين والمديرات يمارسون آليات المساءلة على المعلمين باختلاف مقدار سنوات الخدمة بنفس الطريقة والأسلوب، كما تعزى النتيجة السابقة إلى إدراك المعلمين إلى أن المساءلة من صميم عمل المدير ومهامه المسلم بها بغض النظر مقدار سنوات الخدمة. وقد اتفقت النتيجة السابقة مع دراسة (الدهدار، 2016) ودراسة (حوامدة، 2005) في أنه لا توجد فروق في درجات المعلمين حول درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تبعاً لسنوات الخدمة. لكن هذه النتيجة اختلفت مع دراسة (لولو، 2017)، حيث وجدت فروق لصالح فئة من 5-10 سنوات.

- السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمساءلة الإدارية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير)؟ للإجابة على هذا السؤال، تم إيجاد اختبارات للعينات المستقلة لدراسة الفروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تبعاً للمؤهل العلمي (N دبلوم=0)، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول (14): نتائج اختبار "ت لمعرفة الفروق في متوسطات تقدير أفراد العينة

لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تُعزى للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	اختبارات	ماجستير (ن=80)		بكالوريوس (ن=398)		البعد
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.091//	1.70	4.72	27.48	4.73	28.46	الانضباط الوظيفي
0.494//	0.69	5.61	32.00	5.41	32.46	العمل والإنجاز
0.617//	0.50	4.29	28.10	5.09	28.37	أخلاقيات الوظيفة العامة
0.506//	0.67	5.48	28.04	5.32	28.48	المجال الإنساني
0.381//	0.88	17.67	115.61	18.75	117.62	الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية

** دالة إحصائياً عند 0.01 * دالة إحصائياً عند 0.05 || غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha > 0.05$) في أبعاد استبانة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، ودرجتها الكلية تُعزى للمؤهل العلمي، مما يعني أن المعلمين باختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم وجهات نظر متقاربة حول درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ويعزو الباحثان النتيجة السابقة إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم يتفهمون أن ممارسة المدير للمساءلة الإدارية بهدف الارتقاء والتحسين بشكل عام، لذا فهم يمارسونها مع جميع المعلمين فالمعلمين كافة بحاجة إلى المساءلة والمتابعة، فأصحاب المؤهل العالي أم المتدن مطالبون بالقيام بمهام إدارية معينة تتعلق بمهنتهم مثل الحضور قبل موعد الجرس، والالتزام بترتيب الطلبة خلال الطابور المدرسي، والضبط الصف، وإعداد سجلات حضور وغياب الطلبة، ومستويات الطلبة ووضع الخطط العلاجية والاثرائية من أجل احسين مستوى الطلبة. كما تُعزى النتيجة إلى أن عمل المدير لا يرتبط بالدراسة العليا بقدر ما يرتبط بالخبرة والمهارة الإدارية، وقد اتفقت النتيجة السابقة مع دراسة (الدهدار، 2010) ودراسة (سلامة، 2013) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات المعلمين حول درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى للمؤهل العلمي، ولكن هذه النتيجة اختلفت مع دراسة (الشريف، 2013)، حيث تبين وجود فروق لصالح حملة الدكتوراه.

- السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمساءلة الإدارية تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية: (رفح، غرب خانينونس، شرق خانينونس، الوسطى، غرب غزة، شرق غزة، شمال غزة)؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تبعاً للمنطقة التعليمية، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول (15): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تُعزى للمنطقة التعليمية

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار ف	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي	بين المجموعات	581.9	6	97.0	4.54	**0.001
	داخل المجموعات	10080.6	471	21.4		
	المجموع	10662.5	477			
العمل والإنجاز	بين المجموعات	1182.4	6	197.1	7.22	**0.001
	داخل المجموعات	12883.8	471	27.3		
	المجموع	14066.2	477			
أخلاقيات الوظيفة العامة	بين المجموعات	1536.7	6	256.1	12.00	**0.001
	داخل المجموعات	10052.9	471	21.3		
	المجموع	11589.6	477			
المجال الإنساني	بين المجموعات	1408.9	6	234.8	9.11	**0.001
	داخل المجموعات	12134.0	471	25.8		
	المجموع	13542.9	477			
الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية	بين المجموعات	15854.0	6	2642.3	8.42	**0.001
	داخل المجموعات	148167.7	471	313.9		
	المجموع	164021.7	477			

** دالة إحصائيًا عند 0.01 * دالة إحصائيًا عند 0.05 \ \ غير دالة إحصائيًا

تبين من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.01$) في الدرجة الكلية لمقياس ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تُعزى للمنطقة التعليمية، ولإيجاد اتجاه هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (16): يوضح نتائج اختبار LSD للفروقات البعدية في درجات مقياس ممارسة

المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين بالنسبة للمنطقة التعليمية

البعء	المنطقة التعليمية	العدد	الحسابي المتوسط	التمييزي	الاعتراف	الفروقات البعدية						
						1	2	3	4	5	6	7
الانضباط الوظيفي	رفع	89	29.2	4.45	1	*0.004	//0.101	//0.864	//0.928	//0.998	*0.001	
	شرق خانيونس	45	26.8	5.17	-	1	//0.233	*0.007	*0.007	*0.005	//0.981	
	غرب خانيونس	55	27.9	5.20	-	-	1	//0.109	//0.112	//0.108	//0.161	

البيد	المنطقة التعليمية	العدد	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الفروقات البعدية							
					1	2	3	4	5	6	7	
	الوسطى	51	29.3	3.68	-	-	-	1	//0.937	//0.868	*0.002	
	شرق غزة	60	29.2	4.40	-	-	-	1	//0.931		*0.001	
	غرب غزة	79	29.2	4.80	-	-	-	-	1		*0.001	
	شمال غزة	99	26.8	4.59	-	-	-	-	-	1		
العمل والاتجاز	رفح	89	33.1	5.49	1	*0.001	//0.106	0.912//	0.100//	0.417//	*0.001	
	شرق خانيونس	45	29.6	5.63	-	1	//0.053	*0.002	*0.001	*0.001	//0.286	
	غرب خانيونس	55	31.7	6.66	-	-	1	//0.184	*0.003	*0.022	//0.238	
	الوسطى	51	33.0	4.62	-	-	-	1	//0.123	//0.420	*0.008	
	شرق غزة	60	34.6	4.42	-	-	-	-	1	//0.383	*0.001	
	غرب غزة	79	33.8	4.82	-	-	-	-	-	1	*0.001	
	شمال غزة	99	30.6	4.93	-	-	-	-	-	-	1	
	رفح	89	30.3	4.35	1	*0.001	*0.001	//0.117	//0.212	//0.114	*0.001	
أخلاقيات الوظيفة العامة	شرق خانيونس	45	23.8	5.86	-	1	*0.001	*0.001	*0.001	*0.001	*0.001	
	غرب خانيونس	55	26.9	5.91	-	-	1	*0.018	*0.005	*0.005	//0.149	

الفروقات البعدية							الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة التعليمية	البيد
7	6	5	4	3	2	1					
//0.205	//0.866	//0.724	1	-	-	-	3.96	29.0	51	الوسطى	
//0.081	//0.830	1	-	-	-	-	4.56	29.3	60	شرق غزة	
//0.100	1	-	-	-	-	-	4.02	29.1	79	غرب غزة	
1	-	-	-	-	-	-	4.18	28.0	99	شمال غزة	
*0.001	//0.122	//0.350	//0.399	*0.020	*0.001	1	4.63	30.3	89	رفح	المجال الانساني
//0.226	*0.001	*0.001	*0.001	*0.003	1	-	6.25	25.2	45	شرق خانيونس	
*0.021	//0.363	//0.191	//0.195	1	-	-	5.36	28.3	55	غرب خانيونس	
*0.001	//0.610	//0.966	1	-	-	-	4.45	29.6	51	الوسطى	
*0.001	//0.626	1	-	-	-	-	4.50	29.5	60	شرق غزة	
*0.001	1	-	-	-	-	-	4.90	29.1	79	غرب غزة	
1	-	-	-	-	-	-	5.45	26.3	99	شمال غزة	
*0.001	//0.375	//0.933	//0.523	*0.007	*0.001	1	17.1	123.	89	رفح	
*0.046	*0.001	*0.001	*0.001	*0.009	1	-	20.3	105.	45	شرق خانيونس	الدرجة الكلية للمساءلة الادارية
//0.316	//0.065	*0.017	//0.072	1	-	-	21.7	114.	55	غرب خانيونس	
*0.003	//0.889	//0.607	1	-	-	-	14.7	121.	51	الوسطى	
*0.001	//0.472	1	-	-	-	-	16.0	122.	60	شرق غزة	

البيد	المنطقة التعليمية	العدد	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الفروقات البعدية						
					1	2	3	4	5	6	7
	غرب غزة	79	120.	18.0	-	-	-	-	-	1	*0.001

تبين من الجدول السابق أن مديري المدارس الثانوية في منطقة شرق خانينوس لديهم درجة ممارسة المساءلة الإدارية أقل من مديري المدارس الثانوية من المناطق التعليمية الأخرى: (رفح، غرب خانينوس، الوسطى، شرق غزة، غرب غزة، شمال غزة)، كما تبين أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة شمال غزة للمساءلة الإدارية أقل من مديري المدارس الثانوية من المناطق التعليمية التالية: (رفح، الوسطى، شرق غزة، غرب غزة)، كذلك تبين أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة غرب خانينوس للمساءلة الإدارية أقل من مديري المدارس الثانوية من المناطق التعليمية التالية: (رفح، شرق غزة)، وفيما يلي الفروق في درجات أبعاد ممارسة المساءلة الإدارية بالنسبة للمناطق التعليمية:

البعد الأول "الانضباط الوظيفي": تبين وجود فروق جوهرية في درجات الانضباط الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تُعزى للمنطقة التعليمية، حيث تبين أن مديري المدارس الثانوية في منطقتي: (شرق خانينوس وشمال غزة) لديهم درجة الانضباط الوظيفي أقل من نظرائهم من المناطق التعليمية الأخرى: (رفح، الوسطى، شرق غزة، غرب غزة).
البعد الثاني "العمل والإنجاز": تبين وجود فروق جوهرية في درجات العمل والإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تُعزى للمنطقة التعليمية، حيث تبين أن مديري المدارس الثانوية في منطقتي: (شرق خانينوس وشمال غزة) لديهم درجة العمل والإنجاز أقل من نظرائهم من المناطق التعليمية الأخرى: (رفح، الوسطى، شرق غزة، غرب غزة)، كما تبين أن مديري المدارس الثانوية في منطقة غرب خانينوس لديهم درجة العمل والإنجاز أقل من نظرائهم من المناطق التعليمية الأخرى: (شرق غزة، غرب غزة).

البعد الثالث "أخلاقيات الوظيفة العامة": تبين وجود فروق جوهرية في درجات أخلاقيات الوظيفة العامة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تُعزى للمنطقة التعليمية، حيث تبين أن مديري المدارس الثانوية في منطقة شرق خانينوس لديهم درجة أخلاقيات الوظيفة العامة أقل من مديري المدارس الثانوية من المناطق التعليمية الأخرى: (رفح، غرب خانينوس، الوسطى، شرق غزة، غرب غزة، شمال غزة)، كما تبين أن مديري المدارس الثانوية في منطقة غرب خانينوس لديهم أخلاقيات الوظيفة العامة أقل من مديري المدارس الثانوية من المناطق التعليمية الأخرى: (رفح، الوسطى، شرق غزة، غرب غزة)، وتبين أن مديري المدارس الثانوية في منطقة شمال غزة لديهم أخلاقيات الوظيفة العامة أقل من مديري المدارس الثانوية من منطقة رفح.

البعد الرابع "المجال الإنساني": تبين وجود فروق جوهرية في درجات المجال الإنساني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تُعزى للمنطقة التعليمية، حيث تبين أن مديري المدارس الثانوية في منطقتي: (شرق خانينوس وشمال غزة) لديهم درجة المجال الإنساني أقل من مديري المدارس الثانوية من المناطق التعليمية الأخرى: (رفح، غرب خانينوس، الوسطى، شرق غزة، غرب غزة)، كما تبين أن مديري المدارس الثانوية في منطقة غرب خانينوس لديهم درجة المجال الإنساني أقل من مديري المدارس الثانوية من منطقة رفح، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن منطقتي شرق خانينوس وشمال غزة مناطق حدودية تتعرض للاضطرابات السياسية أكثر من غيرها مما يؤثر سلبيًا على استقرار العمل في المدارس بشكل عام، كما تُعزى النتيجة السابقة إلى أنه غالبًا ما يكون المعلمون العاملون في هذه المناطق من سكان مناطق أخرى وبعد فترات قليلة يتم نقلهم ويأتي غيرهم وهكذا؛ مما يؤثر على فاعلية عمل المدير وعلى درجة ممارسة المساءلة من جميع النواحي. وقد اختلفت النتيجة السابقة مع دراسة (الشريف، 2013) حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

توصيات الدراسة:

1. في ضوء نتائج الدراسة أوصت بعدة توصيات منها:
1. عقد دورات تدريبية للمديرين الذين بحاجة لرفع كفاياتهم في ممارسة المساءلة الإدارية.
2. أن تضع الوزارة آليات واضحة المعالم للمساءلة الإدارية لمساعدة المديرين في أداء عملهم.
3. عقد لقاءات تربوية بين مديري المدارس لتبادل الخبرة في مجال ممارسة المساءلة.
4. ضرورة مراعاة وزارة التربية والتعليم اختيار مديري ومعلمي منطقتي شمال غزة وشرق خانينونس للحد من حركة التنقلات المستمرة فيهما بحيث يكونوا من سكان تلك المنطقتين إن أمكن.
5. العمل على تخفيف ضغط العمل الإداري مما يدعم ممارسة المساءلة بشكل أكثر ايجابية.

المصادر والمراجع

- أبو جادو، صالح (2000): "علم النفس التربوي"، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- أبو حشيش، بسام (2010) "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ص 597-626.
- أبو حطب، فواز وصادق، آمال (1991): "مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية التربوية الاجتماعية"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- أبو حمدة، سعدة (2008): "درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- أبو سنجر، رامي (2016): "الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو صالح، محمد صبحي (2001): "الطرق الإحصائية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- أخوارشيدة، عالية (2006): "المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية"، دار الحامد، عمان، الأردن.
- الجلابنة، مصطفى والعتوم، فايز (2008): "درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، الأردن: إربد للبحوث والدراسات، مج (11)، ع (2)، ص 137-173.
- حاتمة، عبد السلام. سلامة، كايد (2017): "درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، جامعة السلطان قابوس" مجلة الدراسات التربوية والنفسية مج (11)، ع (1)، ص 102-122.
- حجي، أحمد (2000): "الإدارة التربوية والإدارة التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- الحري، رافدة (2007): "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، الأردن.
- الحسن، مي (2010): "درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الداهوك، هبة (2014): "تصور مقترح لتطوير ممارسة المساءلة الذكية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الدجني، إيباد (2011): "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي- دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- الدهدار، أنيسة (2016): "درجة تقبل معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة التربوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لديهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سلامة، جهاد (2013): دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2017): الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للتعليم العام والتعليم العالي، غزة، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.
- الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي (2010): "معجم مصطلحات ضمان الجودة في التعليم العالي"،
-prepared-by-الhttps://docplayer.fr/6520304-%60dhd-glossary-of-quality-assurance-in-higher-education
education.html
- الشريف، حنين (2013): "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- طرخان، محمد (2006): "المساءلة مفهومها وأنواعها وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية"، دائرة التربية والتعليم، معهد التربية، الأونروا.
- الطويل، هاني (1999): "الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني (2006): "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي- سلوك الأفراد والجماعات في النظم"، دار وائل، عمان، الأردن.
- لولو، ضياء الدين (2017): "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للمساءلة الإدارية وعلاقتها بالانتماء المهني لمديري المدارس"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المجالي، أمال (2010): "أثر المساءلة الإدارية في فاعلية الجامعات الرسمية الأردنية"، رسالة ماجستير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
- المدني، معن (2007): "المساءلة الإدارية وتطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم"، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.
- الهبيل، رامي (2017): "دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- هلال، محمد عبد الغني (2010): "مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، مصر.
- وزارة التربية والتعليم (2017): "الكتاب الإحصائي التربوي السنوي"، إحصائيات الإدارة العامة للتخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم العالي، غزة، فلسطين.
- Ataphia, D. (2011): "An Assessment of Accountability among Teachers in Schools in Delta State", African Journal Sciences.
- Herbert, chiheve, Shadreck, Mandiana, (2013): "Quality Accountability in Education: What say the school heads", Midlands state university, Gweru, Zimbabwe.
- Lawanda, Edwards (2009): "Accountability practices of school counselors", Master thesis, Auburn University.