

## متطلبات ممارسة مبدأ المساءلة التربوية الذكية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء الفكر الإداري الحديث ”دراسة حالة على محافظة كفرالشيخ“

• مقدمة:

شهدت العقود الخيرة تقدماً ملحوظاً في مستوى الخدمات العامة التي تقدمها حكومات الدول المختلفة لمواطنيها وأصبح من الضروري الاهتمام بالجودة؛ فالتجهت الحكومات في جميع أنحاء العالم للبحث عن وسائل وأدوات لتدعيم جودة الخدمات المجتمعية. ولكون التعليم أهم هذه المجالات، فهو الأنسب لحمل شعار الجودة والمثل الأفضل لتعزيز تلك الوسائل، انطلاقاً من أن إحرار التقدم وتحقيق الريادة مرتبط بالتعليم، مما يتطلب وجود المساءلة، حيث يشير هذا المفهوم أكثر حول التنظيم والأداء لتحسين التعليم وبناء قدرات المجتمع باتجاه الإصلاح المدرسي الذي يسهم في تطوير المجتمع.

إن الاهتمام بالمساءلة في المجال التربوي يعد مؤشراً مهماً على حرص التربويين، ورغبتهم في الارتقاء بمستوى أدائهم والواقع أن الاهتمام بالمساءلة يعد مرادفاً للاهتمام بالإصلاح التربوي، وذلك بحكم أن أي إصلاح حقيقي لا بد أن ينطوي على تقبل الفرد لتحمل مسؤوليته أعماله سلباً أو إيجاباً.<sup>(١)</sup>

فالمساءلة في التربية تشكل مطلباً لفئات وشرائح المجتمع كافة للتأكد من تحقيق النظم التربوية لتوقعات مجتمعاتها، خاصة وأننا نلاحظ الكثير من التساؤلات تثار حول مدى فاعلية وكفاية مخرجات النظم التربوية ومدى نجاحها في بناء الأطر المعرفية والقيمية والاتجاهية والمهارية لمدخلاتها البشرية من التلاميذ، وكذلك ما يتوقع منها من خدمة للمجتمع ومن إثراء للمعرفة والفكر الإنساني إضافة إلى مخرجها الرئيسي وهو بناء الإنسان الصالح.<sup>(٢)</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن المساءلة وردت في القرآن الكريم في تسعة مواطن، منها حين أمر الله سبحانه وتعالى الملائكة أن يسجدوا لآدم فسجدوا جميعاً إلا إبليس أبى واستكبر، فحاسبه الله وساءله على ذلك، وإيضاً حين أسكن الله تعالى آدم وزوجته الجنة وطلب منهما أن يتمتعا بكل ما فيها إلا شجرة واحدة لا يقرباها، ولكن الشيطان أغواهما وأوقعهما في حيلته فأكلا منها فعصيا ربهما سبحانه وتعالى فاستحقا المساءلة

(١) الحسن، مي محمد محمود (٢٠١٠): درجتنا المساءلة والفعالية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديرات التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ص ١١.

(٢) الطويل، هاني (٢٠٠١): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد والجماعات في النظم)، عمان، دار وائل للنشر والطباعة، ص ٢٨.

والمحاسبة<sup>(٣)</sup>، قال الله تعالى ﴿فدلاهما بغرور﴾ فما ذاقا الشجرة بدت لهما سواتهما وطفقا يخصفان عليهما من ورق الجنة وناداهما ربهما ألم أنهكما عن تلكما الشجرة وأقل لكما إن الشيطان لكما عدو مبين ﴿قالا ربنا ظلمنا أنفسنا وإن لم تغفر لنا وترحمنا لنكونن من الخاسرين﴾ [الأعراف، ٢٢-٢٣] ومن الجدير ذكره أيضا حرص الرسول ﷺ بتهيئة المسلم للمساءلة، وذلك بأن الإنسان مساءلة عن عمله في الدنيا مساءلة شاملة في جميع مناحي حياته، كما روي ابن حبان والترمذي في جامعة أن رسول الله ﷺ قال: لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيما أفناه وعن علمه فيم فعل وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن جسمه فيما أبلاه<sup>(٤)</sup>.

وقد تختلف نظم المساءلة التربوية من دولة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، وذلك بسبب الاختلافات بين النظم السياسية والتركيبات الاجتماعية، والقيم السائدة، والأوضاع الاقتصادية التي تؤثر تأثيرا مباشرا في النظم التربوية<sup>(٥)</sup>.

وبالإشارة إلى بعض الجهود العالمية في موضوع المساءلة على سبيل المثال كتاب أمه في خطر *A Nation at Risk*، الذي وزع في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل *The national commission on excellence in education* يعد دليلاً ساطعاً على مساءلة دولة متقدمة لواقع ومعطيات ومرتبات نظامها التربوي، واكتشاف جوانب إيجابية أخرى تلم عن عدم الرضا والقناعة بواقع هذا النظام، وما يترتب على ذلك من إجراءات تصحيح للمسار التربوي الأمريكي<sup>(٦)</sup>.

وعلى الرغم من ذلك، إلا أن الأدب التربوي يشير إلى أن بعض الدول العربية أخذت تحذو حذو الدول الأجنبية في تفعيل برامج المساءلة الإدارية والتربوية، وتتبنى وزارة التربية والتعليم مبدأ المساءلة التربوية ركيزة أساسية في تحسين نوعية الإدارة والتعليم، كما ان تعزيز مبدأ المساءلة يسهم في تخفيف حالة التسبب والقصور التي يعاني منها نظام التعلم<sup>(٧)</sup>.

إن المساءلة بجوانبها وأبعادها وعملياتها جميعا ليست تحقيقا أو محاكمة فحسب، بل هي جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقا لما هو مخطط لها، أي أن الأداء يتم ضمن الأطر التي حددتها الأهداف

(١) الحارس، أسامة (٢٠٠٤): *المحاسبة الإدارية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٤٢٢.

(٢) الترمذي، محمد بن عيسى بن سورة (١٩٧٥): *سنن الترمذي (تحقيق أحمد محمد شاكر)*، القاهرة، شركة وطبعة مصطفى البابي الحلبي، ص ٦١٢.

(٣) العمري، حيدر محمد بركات (٢٠١١): *المساءلة في النظم التربوية*، اريد، عالم الكتب الحديث، ص ١.

(٤) الطويل، هاني، مرجع سابق، ص ٢٢٨.

(٥) ابو حشيش، بسام (٢٠١٠): *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة المساءلة تجاه المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، ١٨ (٢)، ص ٥٩٩.

والمرامي ووفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاية والفعالية ودون أن تسبب أو ترهل أو إهدار<sup>(٨)</sup>.

إلا ان هناك سلبيات للمساءلة أشار إليها لكونها ترفع درجة القلق لدى التربويين وبالذات حول الأسلوب الذي سيعتمد في تقييمهم، وإهمال الفروق بين التربويين، وصعوبة قياس المخرجات التربوية، وعدم وجود معايير متفق عليها<sup>(٩)</sup>.

ومن الواضح أن أغلب المساءلات التي تناولتها نظم التعليم هي المساءلة من الخارج باتجاه الفرد، سواء أكان مديرا أو معلما أو مؤسسة، وهو ما يعرف بالمساءلة الإدارية، إلا انه ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد للمساءلة وهو المساءلة التربوية الذكية<sup>(١٠)</sup>.

حيث صنفت أونورا أوديل المساءلة بالمساءلة التربوية الذكية، وهي أول من استخدم هذا المصطلح في عام (٢٠٠٢)، ورأت أونيل (O'Neill) أن انظمته التقويم الخارجية تقلل من الثقة التي يحتاجها المهنيون ليكونوا فاعلين، وانه لا بد من إعطاء العاملين دورا بارزا في تأمل أعمالهم ومراجعتها وتقويمها وتحسينها، وتوصف هذه المساءلة "بالذكية" لأنها تستند إلى التأمل والاستقصاء واستثارة التفكير بهدف تطوير الأداء والعمل بروح الفريق<sup>(١١)</sup>.

ومن البديهي القول إن لمدير مؤسسات الروضة - الذي يقف على قمة هرم الإدارة المدرسية - دورا رئيسيا في مواجهة التحديات في قيادته لمدرسته وتحقيق أهدافها. فمسئوليات المدير التي يقوم بها متنوعة ومتعددة فهي مسئوليات إدارية وفنية، فمن مسئولياته الإدارية أنه يقوم بسلسلة من الأنشطة الإدارية الخاصة بتنظيم الهيكل التنظيمي للمدرسة، وتحديد مسئوليات جميع العاملين بالمدرسة من موظفين ومعلمين وفنيين ومستخدمين، بحيث تعمل هذه المسئوليات جميعا في منظومة واحدة تؤدي في النهاية إلى إنجاز ما يلزم من أعمال<sup>(١٢)</sup>.

(١) الطويل، هاني، مرجع سابق، ص ٢٤٨.

(٢) بطاح، احمد (٢٠٠٦): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ٢٤.

(٣) ابو شاويش، بشير عبد الرحمن محمود (٢٠١٠): دور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأونروا بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ٥٦.

(٤) O'Neill, O. (2002): *A question of trust*, Cambridge University Press, Cambridge CB21Rp, United Kingdom, p.57-59..

(٥) شرير، رندة (٢٠٠٣): الأدوار المتوقعة والواقعية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، البرنامج المشترك جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص ١.

وإن مدير المدرسة الذي يمارس المساءلة التربوية الذكية يمرر ملاحظته عن الأداء المتدني بطريقة تجعل المعلم يقر بما ارتكبه من أخطاء، ويعد بأن لا تتكرر مثل تلك الأخطاء تحت الالتزام المهني الأخلاقي، وتحت طائلة المساءلة الإدارية التي قد تلحق الضرر بمن يصير على ارتكاب الأخطاء المقصودة او غير المقصودة<sup>(١٣)</sup>.

وقد أشارت كل من دراسة أليسون (Ellison, 2012)<sup>(١٤)</sup> ودراسة هودجسون (Hodgson, 2011)<sup>(١٥)</sup>. اللتان أكدتا على أهمية دور المساءلة التربوية الذكية وبينت دورها في المحافظة على استقلالية المهنة، وتعزيز المسؤوليات الجماعية، وأنها توفر وسيلة لتوجيه المساءلة نحو أوجه القصور في النظام ككل، بما يؤدي لتحسين المنظمة التعليمية، كما أكدت دراسة كيوي وتايلور وكروكسفورد (Cowie et al., 2007) بأن هناك علاقة بين الثقة المهنية لدى المعلمين مع تحسين أداء الطلاب من خلال التقييم الذاتي في المدرسة.<sup>(١٦)</sup>

بينما الدراسات المحلية قد تناولت المساءلة كدراسة (الحسن، ٢٠١٠)<sup>(١٧)</sup> والتي أوضحت دور المساءلة في ضبط مهام المدرسة وعلاقتها بالفاعلية الغدارية التربوية، ودراسة (ابو حشيش، ٢٠١٠)<sup>(١٨)</sup> التي توصلت بأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بشكل كبير، أما دراسة حويل (٢٠١٢)<sup>(١٩)</sup>. فقد بينت أن هناك ارتباطا إيجابيا بين المساءلة والجودة الشاملة، وأن المساءلة التقليدية / التفتيشية كروية بوليسية تدعو إلى غياب الثقة وتنمية الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وهو نظام مغاير للمساءلة الذكية.

وفي ضوء ذلك، ظهرت حاجة المدارس لزيادة فاعلية المساءلة التربوية الذكية، لما لها من دور فعال في تحسين مخرجات التعليم ودعم المسؤولية المهنية والمبادرة بما يضمن جودة التعليم المطلوبة والحفاظ على الثقة والانفتاح والصدق، حيث

(١) عايش، احمد جميل (٢٠٠٩): إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان، دار المسيرة، ص٣٥.

(١) Ellison, S. (2012): Hard wired for innonation? Comparing two policy pathes toward innovative schooling, *International education*, Vol.(39), Issue(1), P.p.30-48..

(١) Hodgson, G. K. (2011): *Creating a climate of intelligent accountability in aathrough academies*, national college for school leadership..

(١) Cowie, M. Taylor, D. and Croxford, L. (2007): Tough, Intelligent accountability in Scottish Secondary schools and the role of standard tables and charts (STACS): A critical appraisal. *Scottish educational review*, Vol.(39), No.(1), P.p.29-50..

(١) الحسن، مي محمد محمود (٢٠١٠) مرجع سابق.

(١) ابو حشيش، بسام (٢٠١٠): مرجع سابق..

(١) حويل، ايمان مصطفى (٢٠١٢): واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

أشارت دراسة (أبو شاويش، ٢٠١٠) <sup>(٢٠)</sup> إلى ان نسبة تبني مديري المدارس للمساءلة الذكية كأسلوب كانت منخفضة نسبيا.

#### ■ مشكلة البحث وأسئلتها:

نظرا لأهمية المساءلة التربوية الذكية في انها تعتبر من المبادئ الحديثة في التعامل الإداري والتي 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 للتعلم والتطوير، وتحقيق ضمان الترابط المهني لدى المعلمين ومع هذه الأهمية إلا ان هناك قصورا في تطبيق المساءلة التربوية الذكية على الميدان التربوي بفاعلية وفي ظل ذلك تبلورت مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

• ما واقع ممارسة المساءلة التربوية الذكية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمصر؟

• ما متطلبات ممارسة المساءلة التربوية الذكية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمصر؟

• حدود البحث : تتحدد البحث بالحدود التالية:

• الحدود الموضوعية:

اقتصر موضوع البحث الحالي على (تطوير ممارسة مبدأ المساءلة التربوية الذكية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمصر).

• الحدود المكانية

اقتصر البحث الحالي على مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة كفرالشيخ (مكان سكن الباحث ومحل ميلاده).

• الحدود البشرية

اقتصر البحث على مديري الروضات ووكلاء ومعلمات أوائل.

• الحدود الزمانية

الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧م.

• أهداف البحث : تهدف البحث إلى ما يلي:

(١) ابو شاويش، بشير عبد الرحمن محمود (٢٠١٠): مرجع سابق.

- رصد واقع ممارسة المساءلة التربوية الذكية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمصر
- وصف وتحليل متطلبات ممارسة المساءلة التربوية الذكية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمصر
- أهمية البحث:

يكسب البحث أهميته من خلال الآتي:

- أهمية دور المساءلة التربوية الذكية، في تعزيز الثقة والكفاءة المهنية الفعالة، وتقديم الحوافز لإصلاح التعليم والتعلم في المؤسسات التعليمية.
- قد تسهم الدراسة في تطوير نظام المساءلة وفي آليات تطبيقها في مؤسسات رياض الأطفال بمصر.
- قد تفيد الدراسة الباحثين والمهتمين وصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم في تطوير أدائهم من خلال إدراكهم لحيثيات المساءلة التربوية الذكية وإكساب المديرين والمشرفين المهارات اللازمة في حل المشكلات.
- تعد هذه الدراسة - في حدود علم الباحث - من الدراسات القليلة في مصر بشكل خاص والوطن العربي بشكل عام وبذلك ترفد المكتبة العربية بمرجع جديد.
- مصطلحات الدراسة:

- المساءلة التربوية الذكية:

هي أسلوب مساند للمعلمين والتربويين لبناء الثقة وتحثهم على تحمل مسؤولياتهم وتشجعهم على الاحتراف، وتقدم تغذية راجعة بصورة مستمرة تتناسب مع حماسهم وتشجعهم على الاحتراف، وتقدم تغذية راجعة بصورة مستمرة تتناسب مع حماسهم لتوحيد الفهم المشترك، والاتجاه نحو العمل الفريقي التشاركي<sup>(١)</sup>.

أو هي إطار عمل لضمان أن المدارس تعمل بفعالية وكفاءة تجاه الصالح العام وعلى أكمل وجه لتنمية تلاميذهم، فغنها تستخدم مجموعة غنية من البيانات التي تعطي التعبير الكامل لنقاط القوة والضعف للمدرسة في تحقيق إمكانات التلاميذ، وتجمع بين

(١) الأمير، محمود والعوامل، عبد الله (٢٠١١): درجة تبيح معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٧(١)، ص ٦٢.

العمليات الداخلية للمدارس مع مستويات الرصد الخارجية الملائمة لحالة التنمية في كل مدرسة على حدة (٢٢).

ويعرف الباحث المساعلة التربوية الذكية إجرائياً بأنها: أسلوب يمارسه مديرو مؤسسات رياض الأطفال قائم على الثقة المتبادلة لتعزيز العلاقات الإنسانية بين المعلمين والتلميذ بأخلاقيات المهنة، والتقويم الذاتي للمهارات من خلال تقديم التغذية الراجعة لهم، وتشجيعهم على العمل والإنجاز باحتراف، باستخدام المكافآت والحوافز وذلك من أجل تحقيق الجودة المطلوبة لسير العملية التعليمية بما يوافق متطلبات الإدارة التعليمية والمجتمع المحلي، وذلك بناء على استجابة أفراد عينة الدراسة لمجالات وأدوات الدراسة.

- مدير مؤسسات رياض الأطفال: عرفته وزارة التربية والتعليم بأنه: "الموظف المكلف من وزارة التربية والتعليم لإدارة الروضة وقيادتها وهو المسئول عن توفير البيئة التعليمية المناسبة لها، والمشرّف على جميع الموظفين المكلفين بالعمل في روضته، وتنسيق جهودهم وتوجيههم ورصد ودعم التطوير المهني لهم، لضمان مدير العملية التربوية وتحقيق رسالة المدرسة والهدف العامة للتربية".

#### ■ منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، والذي يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تنفيذها والوصول إلى استنتاجات لتحسين الواقع وتطويره.

#### ● الدراسات السابقة:

##### أولاً: الدراسات العربية:

##### ● دراسة (سلامة، ٢٠١٣): (٢٣).

بعنوان: دور المساعلة في تحسين أداء العاملين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره.

هدفت التعرف إلى دور المساعلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين، وكذلك التعرف إلى سبل تطوير دور المساعلة من

(<sup>١</sup>) Dunford, J. (2009): *Accountability in education*, Public services trust seminar.p.1.

(<sup>١</sup>) سلامة، جهاد حسن محمود (٢٠١٣): دور المساعلة في تحسين أداء العاملين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

وجهة نظر المديرين في المناطق التعليمية في محافظات غزة في ضوء نتائج الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٤٥) مديرا ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) مديرا ومديرة واختبرت العينة بطريقة عشوائية، وقام الباحث بتصميم أداتين، الأولى استبانة موجة لعينة الدراسة، والأداة الثانية: مقابلة شخصية وموجهة لمديري المناطق التعليمية، تكونت الاستبانة من (٦٤) فقرة موزعة على (٤) مجالات هي (التخطيط، إدارة الصف، تقويم الطلاب، الانضباط الصفية)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور المساعدة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي الكلي (٨٢,٢%) للمجالات الأربعة وهي بالترتيب التنازلي: (التقويم - التخطيط الدراسي - الانضباط الصفية - الإدارة الصفية).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساعدة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث تغزى لمتغير الجنس، وذلك في مجالي التخطيط وإدارة الصف، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في مجالي التقويم والانضباط الصفية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساعدة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث تغزى لمتغيري المؤهل العلمي، ونوع المدرسة (ابتدائي - إعدادي).
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساعدة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث تغزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة من (٥-١٠ سنوات).
- وفي النهاية أوصت الدراسة بالآتي:
- عقد دورات تدريبية للمديرين الذين بحاجة لرفع كفايتهم في تنفيذ المساعدة والمساعدة التربوية الذكية.
  - إجراء دراسة عن واقع تطبيق المساعدة التربوية الذكية في مدارس الغوث بغزة، وعلاقتها بالجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين.

• دراسة زالك (Zalec, 2013): (٢٤).

بعنوان: الثقة، والمساءلة، والتعليم العالي.

تناقش هذه الورقة ظاهرتان تلعبان دورا مهما في التعليم العالي الحديث، وهما المساءلة والثقة، حيث يفترض الكاتب أنه لا ينبغي تطبيق المساءلة التقليدية. ولكن بدلا من ذلك يجب الاهتمام بالمساءلة التربوية الذكية، فالهدف من هذه الورقة هو المساهمة في معرفة مفهوم المساءلة التربوية الذكية، حيث يلقي الباحث الضوء في هذه الورقة على الأهمية الرئيسية للثقة في المساءلة التربوية الذكية، ويوضح الجدل بين الثقة والمساءلة وأهمية الفهم الصحيح للعمليات التربوية في الجامعة، وكذلك توضيح الظروف والعوامل الخاصة للمساءلة الذكية. بالإضافة لتوضيح المخاطر الرئيسية التي تواجه المنظمة عند تطبيق المساءلة التقليدية، ويفترض الباحث أن الثقة بالمعلمين والإيمان بهم في المؤسسات التعليمية هو شرط أساسي لسير عملها بشكل صحيح. هذا يتطلب منا فهم المؤسسات التعليمية كنماذج. وفي النهاية تخلص الورقة إلى ان تطبيق الأنظمة التقليدية من المساءلة في التعليم هي عامل مهم في تطوير النموذج الاقتصادي من التعليم، والذي يكون غير متوافق مع الرؤية الشخصية للمجتمع بشكل عام، من هنا يجب علينا تقليل تنفيذ هذه الأنظمة والتحول إلى أنظمة أكثر ذكاء من المساءلة التربوية الذكية.

• دراسة اليسون (Ellison, 2012): (٢٥).

بعنوان: المساءلة التربوية الذكية، إعادة التفكير في مفهوم المساءلة في السياسة العامة لإصلاح التعليم.

هدفت توضيح مفهوم المساءلة ونقد منطق هذه المساءلة كمطلب تعليمي وسياسي. وإتجاز هذا الهدف تم استخدام طريقة تحليلية والتي بدورها ستقوم أولا: بوضع المساءلة في إطار أكبر من معايير إصلاح التعليم التكاملية، وثانيا: بتوضيح المعايير المستخدمة في إصلاح التعليم في كل خطوة من خطواتها المنطقية، وتوضيح الافتراضات والصعوبات التي تواجه المساءلة من خلال السياسة التعليمية. حيث استندت الدراسة أسلوب التحقيق والمراقبة في التناقضات الداخلية بين المعايير الأساسية في المجتمعات الحديثة والحقائق الملموسة المنجزة بواسطة هذه المعايير. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وضع نظام المساءلة التربوية الذكية، والتي تسعى إلى

(<sup>١</sup>) Zalec, B. (2013): Trust accountability and higher education, *Synthesis philosophica* 55-65, 01-02-2013, p.p.65-81.

(<sup>٢</sup>) Ellison, S. (2012): Hard wired for innonation? Comparing two policy paths toward innovative schooling, *International education*, Vol.(39), Issue(1), P.p.30-48..

بناء وتعزيز القدرات المؤسسية للمدارس، وتوفير الدعم اللازم لمساعدة المعلمين والإداريين لبناء مهاراتهم المهنية وإنشاء بيئة التعلم الإنتاجي لطلابها. واقترحت الدراسة لبناء نظام المساءلة التربوية الذكية على واضعي سياسات التعليم القيام بالخطوات التالية:

- تنسيق الجهود لصياغة المعايير الأكاديمية للأهداف العريضة والتفكير الإبداعي.
- توفير المزيد من الاستقلال الذاتي لمديري المدارس واللامركزية في صنع القرار في سياسة التعليم.
- تدريب المعلمين وبناء القدرات الجانبية من خلال المدارس.
- تنسيق الجهود لبناء وتنفيذ نظام من التقييم الذكي، والتي تستخدم أسلوباً متوازناً من التقييمات التقليدية وتقييمات الأداء من خلال استخدام العينات العشوائية.
- دراسة وايت سميت وكليينوسكي (Wyatt-Smith & Klenowski, 2012):<sup>(٢٦)</sup>

بعنوان: مناهج المدرسة ككل للتحسين والمعايير، والمساءلة التربوية الذكية. تركز هذه الدراسات على الإصلاحات الموجهة من قبل التقويم وفق معايير، والمبنية على نتائج الأبحاث الممولة من مركز البحوث الاستراتيجي لمدة أربع سنوات. ويقترح الباحثان أن الاعتدال في استخدام معايير محددة بوضوح يوفر فرصاً للمعلمين في تحسين وتطوير قدراتهم على التقويم وتحمل المسؤولية المهنية من أجل المساءلة التربوية الذكية. كما يقترح الباحثان إجراء التقويم على الطلاب والمعلمين كمشروع مشترك، لما له من دور في زيادة مشاركة الطلاب في التقويم بحيث يتم تقليل اعتمادهم على المعلم كمصدر أساسي لردود الفعل التقييمية بصورة نظامية على مرور الوقت. واعتماد الباحثان المنهج النوعي لتحليل البيانات التي تم جمعها على مدى الأربع سنوات. حيث استخدم عينة عشوائية من (٨٩) معلماً (٦٦ معلمة، ٢٣ معلماً)، وتم اختيار العينة من (٤٩) مدرسة (٢٦ مدرسة أساسية، ٢٠ مدرسة ثانوية، ٣ مدارس خاصة). وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الموجهة أو بواسطة وسائل الاتصال التكنولوجية، وتم عرض النتائج من حيث صلتها بالمناهج والمعايير الأسترالية، ومن خلال سلسلة من الأسئلة مع تطبيق مباشر لضمان حكم المعلم والمعايير، وتم تحليل

(<sup>٢٦</sup>) Wyatt-Smith, C. & Klenowski, V. (2012): Whole school approaches to standards and improvement: *Intelligent accountability, Classroom connections*, Issue(4), October 2012, Department of education training and employment.

نصوص المقابلات باستخدام أساليب تحليل البيانات النوعية من التنظيم والمطابقة والترميز وتحديد الأنماط والمواضيع.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أربعة مفاهيم رئيسية للحفاظ على ثقافة التقويم المستدامة والاعتماد عليها تتمثل في الآتي:

- أ. عمليات التقويم هي المرتكز لتخطيط وتدريب المناهج.
  - ب. المواءمة بين عمليات التقويم والمناهج وطرق التدريس.
  - ج. التقويم كممارسة موجهة، حيث يعتمد على فهم المعلمين للسياق المحلي، والمعرفة بالمناهج والمهارات المطلوبة للتقويم.
  - د. الاعتدال في استخدام المعايير يتم في مرحلة تحديد متطلبات التقويم.
- وفي النهاية أوصى الباحث بتوصيات عدة لتحقيق هذه الثقافة المستدامة للتقويم، والتي تصلح للنظام ككل:
- أ. إن التغييرات الجوهرية في مهنة التدريس يمكن أن تؤثر على التفكير النقدي للتقويم.
  - ب. تطوير مهام التقويم والمعايير المرتبطة بها داخل وحدة العمل، وإقامة صلة واضحة بين التقويم والمناهج وطرق التدريس بما يتطلب الممارسة الصفية التي تتماشى مع هذه المعايير.
  - ج. تقديم حوافز قوية لوصول الطالب للتعلم والنجاح في الدراسة.
  - د. تطوير لغة مشاركة للحديث عن الوجود في الفصول واكتساب الثقة في ردود الفعل التي تعطى للطلاب.
  - دراسة (الأمير، والعوامل، ٢٠١١): (٢٧).

بعنوان: درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

هدفت التعرف إلى درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم، والبالغ عددهم (٩٧٥) مشرفاً ومشرفة، وقد تكونت عينة الدراسة (٢٠٠) مشرف ومشرفة منهم (١٣٩) مشرفاً، و(٦١) مشرفة، تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية من العاملين في مديريات التربية والتعليم في

(١) الأمير، محمود والعوامل، عبد الله، مرجع سابق.

المملكة الأردنية الهاشمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وجرى أعداد استبانة تكونت من ثمانية مجالات هي: (شئون الطلبة، والتعليم والتعلم، والمنهاج والموارد البشرية، والقيادة والتخطيط، والمجتمع المحلي، والموارد المادية، وأداء التربية والتعليم)، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- إن مجال المنهاج جاء بدرجة مرتفعة بينما جاءت بقية المجالات بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق معايير ضمان الجودة تغزى إلى متغيرات الدراسة: (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي).

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة تبني هذا المشروع وتطبيقه على المدارس في وزارة التربية والتعليم.
- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية وورش عمل مختصة بالتخطيط وفق معايير الجودة ومؤشرات الأداء المتصلة بكل منها للمشرفين والمعلمين والمديرين.
- متابعة العملية التعليمية والتعليمية وتوفير التسهيلات الفنية والإدارية اللازمة في الميدان التربوي.
- قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية وورش عمل مختصة بالتخطيط وفق معايير ضمان الجودة للمشرفين في التربويين والمعلمين ومديري المدارس ومديراتها في معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية.
- عقد دورات تدريبية ومستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية، لمواجهة التطورات المستقبلية وكذلك رفع كفاياتهم في مجالات تطور قدرات العاملين في المدرسة.

• دراسة فويرشتاين (Feuerstein,2011):<sup>(٢٨)</sup>.

بعنوان: سياسات المساءلة وإعداد المعلمين.

هدفت إجراء تغييرات جذرية في سياسات المساءلة في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، والدوافع التي توجه إعداد المعلمين عام (٢٠٠٦)، ومحاوله فهم بعض الطرق وجهود الإصلاح القائم على المساءلة في تعليم المعلمين، وتتضمن

(<sup>١</sup>) Feuerstein, A. (2011): The politics of accountability and teacher preparation college of arts and sciences, Bucknell University, Lewisburg, PA 17837, *Action in teacher education*, Vol.(33), No.(1), P.p.3-23.

هذه الدراسة نوعاً مؤثراً من أنظمة المساءلة المعقدة والمستخدمة حالياً في الولايات المتحدة الأمريكية لتغيير سياسة إعداد المعلمين، من خلال تحليل الوثائق الأساسية، بما في ذلك النظام الأساسي للقانون الذي يحكم إعداد المعلمين في ولاية بنسلفانيا، والنشرات ذات الصلة بالموضوع، والمذكرات والتقارير ومحاضر الاجتماعات، والشهادة أما مجلس النواب ببنسلفانيا، والتركيز على الطبيعة المعقدة للصراعات الكاملة وراء تطوير وإصلاح تعليم المعلمين، وتشير نتائج هذه الدراسة إلى ان قبول إصلاحات التعليم القائمة على المساءلة دون اختبار نقدي من قبل واضعي السياسات التعليمية تضر أكثر مما تنفع، وبالتالي توصي الدراسة بوضع تدابير وخطط أكثر ذكاء من المساءلة التي تحافظ على استقلالية المهنة ألا وهي (المساءلة التربوية الذكية).

• دراسة أتافيا (Ataphia, 2011) <sup>(٢٩)</sup>.

بعنوان: تقييم المساءلة بين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة الدلتا - نيجيريا.

هدفت التأكد من درجة المساءلة بين المعلمين في إدارة المدارس الثانوية في منطقة الشرق من ولاية الدلتا - نيجيريا، وقد تم اختيار العينة من (٣٥٣) معلماً من (٣١) مدرسة ثانوية للدراسة. واستخدمت الدراسة العينات العشوائية لاختيار المعلمين ومديري المدارس التي تضم مجمل المستطلعين، واستجاب أفراد العينة على الاستبيان بعنوان "استبيان مساءلة المعلمين في النظام التعليمي النيجيري" (TANESPO). ولغرض تحليل استجابة أفراد العينة تم استخدام (مقياس ليكرت الرباعي، واستخدمت النسب المئوية التقليدية لتحليل الأسئلة البحثية، واختبار Z-test لاختبار الفرضيات) وأوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق محددة بين تصورات مديري المدارس والمعلمين على مساءلة المعلم، وتخلص الدراسة إلى انه يمكن تحسين المساءلة في النظام المدرسي من خلال الجهود التي تبذلها السياسات التعليمية على المستويين الكلي والجزئي فيما يتعلق بتنفيذ سياسات تعليمية فعالة وخاضعة للمساءلة.

<sup>(١)</sup> Ataphia, D. (2011): An assessment of accountability among teachers in secondary schools in Delta State, *African journal of social sciences*, Vol.(1), No.(1), P. p. 115-125.

• دراسة دودجان (Duggan, 2011):<sup>(٣٠)</sup>.

بعنوان: المساءلة المدرسية في المدارس العامة لأستراليا الغربية: تصورات قادة المدارس.

هدفت التحقق من درجة فهم قادة المدارس لتأثير السياسة على تحسين المساءلة المدرسية، والتركيز على خبرات القادة في تنفيذ سياسة المساءلة، مع الإشارة إلى استقرار السياسات وتماسكها وتناسقها، ويتناول البحث كيف يؤثر جانبي المساءلة المدرسية - التقييم الذاتي للمدرسة ومراجعة المدرسة - على ممارسات المعلمين لإحداث تحسينات في أداء الطلاب، واقتراح مجالات للتحسين، وتم اختيار عينة هادفة من القادة ومديري المدارس للدراسة حيث تكونت من (١٤) مشاركا - (٣) قادة و (١١) مديرا - واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية شبه المنظمة لجمع المعلومات من المشاركين في الدراسة، وتم استخدام نموذجين من الأسئلة الموجة الأولى للقادة والثانية لمديري المدارس.

وتوصلت الدراسة إلى ان التقييم الذاتي للمدرسة هو أكثر دعما لتحسين تحصيل الطلاب من مراجعة المدرسة، وهذا يتفق مع تصورات قادة المدارس حول الغرض من التعليم، كما ان هناك علاقة بين القيم الذاتي وبناء الثقافة المدرسية في تصرفات هيئة التدريس، وأنها تؤثر بصورة أكبر على إصلاح التعليم أكثر من أي شكل من اشكال المراجعة الخارجية للمدرسة، كما استخدمت عمليات التقييم الذاتي في المدرسة من خلال وسائل الإقناع بدلا من سياسة الإيجابار.

• دراسة (ابو حمدة، ٢٠٠٨):<sup>(٣١)</sup>.

بعنوان: درجة تطبيق المساءلة بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة لعاصمة عمان من وجهة نظرهم.

هدفت التعرف إلى مستوى تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (١١٤) مدرسة ثانوية خاصة موزعة على أربع مناطق في عمان، يعمل فيها (١٢٦٩) معلما و (١١٠٤) معلمة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية بنسبة (١٣%) من مجتمع

<sup>(١)</sup> Duggan, M. (2011): School accountability in the Western Australian public school sector: Perceptions of leaders in the field MA, Thesis Murdoch University Perth Western Australia.

<sup>(١)</sup> ابو حمدة، سعدة احمد (٢٠٠٨): درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الدراسة، وقد بلغ عدد أفرادها (٣٠٩) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، وقد أعدت الباحثة استبانتين كأداتين للدراسة، الاستبانة الأولى للرضا الوظيفي، والأخرى للمساءل الإدارية تكونت من (٢٨) فقرة موزعة على ستة مجالات (الطلبة - المعلمين - التجديد والإبداع - المنهاج - الأهداف - الموظفين) وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- كان مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الثانوية الخاصة مرتفعاً بشكل عام.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى تطبيق المساءلة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعلمين والمعلمات في مستوى تطبيق المساءلة الإدارية سواء في الدرجة الكلية أم المجالات باستثناء مجال "الموظفين".
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تطبيق المساءلة الإدارية تغزي بمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
- وقد أوصت الباحثة بما يأتي:
- العمل على تخفيف ضغط العمل الإداري في المدارس، وإيجاد ظروف عمل تساعد المديرين ومعلميهم على أداء مهامهم بنوع من الارتياح والبعد عن الروتين.
  - ضرورة إعطاء المعلمين قدراً أكبر من الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة داخل المدارس الخاصة.
  - العمل على إعطاء المعلمين الحوافز المادية المناسبة لطبيعة عملهم كي يتحقق الرضا لديهم ويكون حافزاً لمزيد من ابذل والعطاء.
  - ضرورة قيام المسؤولين عن المدارس الخاصة بتنمية العلاقات الإيجابية بين جميع العاملين في تلك المدارس، من خلال دعم البرامج الترفيحية والمناسبات الاجتماعية بين العاملين.

• دراسة سالبيرج (Sahlberg, 2008): (٣٢).

بعنوان: إعادة النظر في المساءلة في مجتمع المعرفة.

هدف الوقوف على نتائج المنافسة بين المدارس في تطبيق المساءلة التي تستند إلى نتائج الاختبارات، واختبار مساءلة المدارس وفقا لمعايير المعرفة المحددة مسبقا، لتحسين الأداء في الأنظمة التربوية حول العالم،

وفي الختام أشار الباحث لاستخدام فنلندا كمثال يشير إلى أن التغيير التربوي ينبغي أن يساهم في زيادة التواصل ورأس المال الاجتماعي في المدارس وهذا من شأنه إنشاء فرص أفضل للتعليم مدى الحياة وبناء على هذا التحليل توصلت الدراسة إلى أن سياسات التعليم يجب أن توجه إلى تعزيز أشكال أكثر نكاء من المساءلة لتلبية مطالب المساءلة الخارجية، وتشجيع التعاون بدلا من المنافسة بين الطلاب والمعلمين والمدارس، وبنفس القدر من الأهمية يجب التركيز على الإنسانية وبناء رأس المال الاجتماعي بدلا من التركيز على التنافسية المادية في النظمة التربوية، حيث يتم تحديد قيمة النجاح من خلال الكفاءة في النظام التربوي.

• دراسة سالبيرج (Sahlberg, 2006): (٣٣).

بعنوان: رفع الخطوط، كيف استطاعت فنلندا الاستجابة للتحديات في التعليم

الثانوي؟

هدفت إلى تحليل التحديات التي تواجه جودة التعليم الثانوي خلال ثلاث مستويات - معدل الانتقال من المستوى الابتدائي إلى المستوى الثانوي العالي، معدلات إكمال التعليم الثانوي، وتعليم الطلاب - وكذلك توضيح قدرة فنلندا على إنشاء نظام تعليمي جيد وتنفيذ إستراتيجيات إصلاح التعليم التي تعتمد على:

- الأهمية طويلة المدى للتعليم الثانوي للجميع.
- تحسين جودة التعليم الابتدائي لكل الطلاب.
- تصمي نظام للتدخل المبكر وتقديم المشورة والتوجيه التربوي في المدارس الابتدائية لزيادة معدل نجاح الطلبة.
- تعزيز بناء القدرات الجانبية للمدارس للتعلم بعضها من بعض.

(١) Sahlberg, P. (2008): Rethinking accountability in a knowledge society, Spring science and business media B. V. 2008, *J. educ. Change*, 2010, 11, P.p.45-61.

(٢) Sahlberg, P. (2006): Raising the bar: How Finland responds to the twin challenge of secondary education, *Profesorado*, Vo.(10), No.(1), P.p.1-26.

وفي النهاية تقترح الخبرة الفنلندية أن تحسين التعليم الثانوي يتطلب سياسات مستدامة وقيادة جيدة بما يعزز الثقة المجتمعية والمهنية لدى المعلمين في النظام ككل وتطبيق أنماط ذكية من التقويم والمساءلة.

• دراسة (القضاة، ٢٠٠٥): (٣٤).

بعنوان: أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة.

هدفت التعرف إلى أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة الإدارية للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش والبالغ (١٤٧) مديرا ومديرة، منهم (٧٠) مديرا و (٧٧) مديرة، وكانت عينة الدراسة مسحية اشتملت على جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش، واستخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي، وتم إعداد استبانتين كأداتين للدراسة، الأولى وصف أنماط القيادة لمديري ومديرات المدارس الحكومية، والثانية تطبيق المساءلة الإدارية للمعلمين، حيث تكونت من (٤٥) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (مجال العمل والإنجاز، مجال الانضباط الوظيفي، مجال أخلاقيات مهنة التعليم، التصرف الشخصي والمسلكيات تجاه المجتمع المدرسي). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

• وجود مساءلة إدارية على مستوى عال لجميع مجالات المساءلة الأربعة من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة جرش تغزى لمتغير (الجنس، الخبرة). و لمتغير المؤهل العلمي.

• توجد علاقة ارتباطيه إيجابية بين نمط القيادة بصورة عامة ومجالات تطبيق المساءلة، لأن القيادة ككل تشمل نمطين: نمط الاهتمام بالعمل ونمط الاهتمام بالعاملين.

وقد خلصت الدراسة بتوصيات عدة كان أبرزها:

(١) القضاة، احمد عواد مفلح (٢٠٠٥): أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، جرش، الأردن.

- ضرورة تأهيل مديري ومديرات المدارس إدارياً وتربوياً من خلال عقد دورات وورش تدريبية حول المساعلة الإدارية والقيادة ورفع كفاءتهم وإحاقهم ببرامج دراسات عليا في الجامعات.
  - نشر الوعي لدى مديري ومديرات المدارس حول مفهوم المساعل الإدارية من أجل تحسين الأداء للمعلمين.
  - ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بوضع نظام للمساعلة يوضح الحقوق والواجبات للمعلمين بصورة شفافة.
  - دراسة (العمرى، ٢٠٠٤): (٣٥).
- بعنوان: واقع المساعلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن - دراسة تحليلية تطويرية.

هدفت تحليل نظام واقع المساعلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، كما هدفت تحديد درجة توافر عناصر المساعلة التربوية في النظام التربوي الأردني، ودرجة مساعلة الفئات المعنية بتحقيق النتائج التربوية، ودرجة تنفيذ نظام المساعلة التربوية، والمعوقات التي تعترض تنفيذ ذلك النظام في وزارة التربية والتعليم، وهدفت أيضاً إلى تطوير نموذج للمساعلة التربوية، انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في مركز الوزارة، وموظفي الإدارة الوسطى في مديريات التربية والتعليم والبالغ عددهم (٦٦٢) فرداً، بنسبة (٤٣%) من مجتمع الدراسة وبنسب متفاوتة تبعاً لعدد أفراد كل مركز وظيفي، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء بالإضافة إلى سؤال مقترح، حيث تضمنت الأداة الأولى (٣٥) فقرة، والأداة الثانية (٤٨) فقرة، والأداة الثالثة (٤) فقرات.

في حين بينت نتائج الدراسة توفر عنصرين من عناصر المساعلة التربوية، وهما: عنصر الأهداف التربوية، وعنصر الأهداف التعليمية، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم توجيه المساعلة لأي فئة على تقصيرها في تحقيق النتائج التربوية. أما درجة تنفيذ المساعلة التربوية، فقد تبين أنها وصلن إلى درجة مقبولة بمتوسط (٣,٤٨) مقارنة بالمتوسط المعياري (٣,٥) الذي اعتمده الباحث، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة على السؤال المقترح تبين وجود سبعة معوقات تعترض تنفيذ المساعلة التربوية في الوزارة وأهمها: العلاقات الشخصية، والجوانب الإنسانية مثل: الشللية والواسطة،

(١) العمرى، حيدر محمد بركات (٢٠٠٤): واقع المساعلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، دراسة تحليلية تطويرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

والصفات الشخصية لبعض الموظفين مثل عدم الانتماء والضغط الاجتماعية والعشائرية التي يتعرض لها الموظفون.

ومن خلال نتائج الدراسة فقد تم تطوير نموذج للمساءلة التربوية وضمن سبعة عناصر هي: (الأهداف التربوية، والاهداف التعليمية، ومعايير تحقق الأهداف التربوية والتعليمية والوصف الوظيفي، والإعلام التربوي، والمكافآت، والعقوبات) وتم تحديد الفئات التي يجب أن تتم مساءلتها بالفئات التالية: (الطلبة، والمعلمون، ومديرو المدارس وإداريوها، والمشرفون التربويون، ورؤساء الأقسام وموظفهم ومديرو التربية والتعليم وأعضاء لجنة التخطيط، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام المختلفة في الكليات).

وفي ضوء النتائج السابقة، خلصت الدراسة إلى: العمل على تحديد عناصر المساءلة التربوية الملائمة لوزارة التربية والتعليم في الأردن، واعتماد ما هو متوفر منها مثل: الأهداف التربوية والأهداف التعليمية، وتحديد الفئات المساءلة عن تحقيق النتائج التربوية، ومن ثم تحديد مهامها ومسئولياتها وربط تلك المسؤوليات والمهام بتحقيق النتائج التربوية، والعمل على إيجاد آلية عمل لتنفيذ نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ووضع الإجراءات والإستراتيجيات المناسبة للقضاء على كل ما من شأنه أن يعرقل ويعيق تنفيذ نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم، وعقد لقاءات تعريفية ونوعية لموظفي الوزارة في موضوعي المساءلة التربوية والمساءلة الإدارية والتميز بينهما.

- المستفيدون من البحث: يستفيد من هذا البحث :

- مديري مؤسسات رياض الأطفال: حيث نهضة تعليمهم.

- القائمون على تسيير أمور منظومة التعليم : حيث تم تشخيص الواقع وما يحمله من جوانب قوة وضعف، والأولى تحتاج إلى تعزيز، والثانية تحتاج إلى مواجهة، وكيفية تطبيق ذلك على أرض الواقع.

- القائمون على منظومة إعداد أنظمة التعليم : حيث يمكن الاستفادة من التصور المقترح في هذا الصدد من أجل الارتقاء بمدارس التعليم المصري في الوقت الحاضر.

• ثانياً: إجراءات البحث الميدانية: وفيما يلي توضيحها:

١- عينة البحث وخصائصها:

كانت الخطوة الأولى في عملية اختيار العينة هي تحديد المجتمع الأصلي والتي تتمثل في مديرات ووكلاء بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة كفر الشيخ بإداراتها المختلفة. ولما كان من الصعب دراسة المجتمع الأصلي بأكمله كانت الخطوة الثانية اختيار عينة عشوائية من مديرات ووكلاء مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة كفر الشيخ بإداراتها المختلفة ، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (١١٢) استبانته على مديري ووكلاء مؤسسات رياض الأطفال ، وتم استلامها وبلغ عدد المستلم منهم (٩٠).

جدول (١) ملخص عينة الدراسة من المديرين والوكلاء

م	الإدارة	العينة	لم.تكتمل	لم.ترد	مشكوك.بها	مج.المحذوف	العينة المتبقية
	كفر الشيخ	١٢	٠	١	١	٦	٦
	قلين	٩	١	١	١	٥	٤
	سيدي سالم	٢٠	٠	٠	١	١٣	٧
	دسوق	١١	٢	٠	٠	٦	٥
المديرين والوكلاء	فوة	٥	١	١	١	٣	٢
	بيلا	٩	١	١	١	٦	٣
	مطوبس	١٥	١	١	١	٣	٢
	الرياض	١٠	١	١	٠	٦	٤
	بلطيم	١٢	٠	١	١	٧	٥
	الحامول	٩	١	٠	٠	٧	٢
	المجموع	١١٢				٢٢	٩٠

وبالتالي يصبح الفاقد (٢٢) استمارة أي بنسبة (١٩,٦٥%) من جملة (١١٢) استبانة.

## ٢- أداة البحث الميدانية: وهي كمايلي:

### أ - بناء أداة الاستبانة

تعد الاستبانة الأداة الأساسية للبحث الميدانية ، وتم إعداد الصورة المبدئية في ضوء الإطار النظري للبحث والمقابلات الشخصية ، وقد تضمن الجزء الأول من الاستبانة عنوان البحث والهدف من الأداة وإرشادات الإجابة عن عبارات الأداة ، وفي الصفحة الثانية البيانات الأساسية المطلوبة من أفراد العينة بالإدارات التعليمية المختلفة وجاءت البيانات الأساسية محددة بخصائص أفراد البحث ومتغيراتها ، من حيث:

- الاسم

- متغير الوظيفة: ( مدير - وكيل )

- متغير المؤهل الدراسي ( أقل من بكالوريوس - بكالوريوس - دبلوم عالي - ماجستير - دكتوراه )

- متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات فأكثر)

- في الجزء الثاني اشتملت الاستبانة على (٣٠) عبارة في (٦) مجالات، وهم:

١- الثقة المتبادلة

٢- المشاركة والمسئولية

٣- الاهتمام بجودة التعليم

٤- التقويم الشامل وتنوع مؤشرات الأداء

٥- التغذية الراجعة الفعالة

٦- التخفيض وزيادة الدافعية

ب- تقنين أداة البحث الميدانية: (٣٦)

١، أنظر ملحق (١) الصورة الأولية للاستبانة.

٢-ديوبولد ب. فان دالين مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، (ترجمة) محمد نبيل نوفل وآخرين ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ط ٥ ، ١٩٩٤ ، ص ٤١٠ .

## الصدق:

### ١- صدق المحكمين:

لما كان الصدق في أبسط معانيه "أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه" تم عرض الاستبانة على (٥) من السادة المحكمين المتخصصين في مجال التربية من أجل التحقق مما يأتي:

- مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

- مدى صلاحية العبارة في قياس ما وضعت لقياسه.

- الصياغة العلمية الصحيحة للعبارة.

وبعد إنهاء الاستبانة وعمل التعديلات التي اقترحتها السادة المحكمون ؛ حيث تم صياغة بعض العبارات وتعديل أخرى ، وحذف أخرى منها واستبدال بعضها ، إلى أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (٣٠) (٣) عبارة صالحة للتطبيق والتجريب على عينة البحث بعد التحقق من الثبات لها ، وقد طلب من أفراد العينة قراءة كل عبارة ووضع علامة (√) في أحد الفراغات الموجودة قرين كل عبارة، والتي تعكس بدقة مدى مواجهة المفحوص بتلك العبارات.

وقد روعي عند صياغة عبارات الاستبانة العديد من الاعتبارات التي تؤكد عليها المصادر في مناهج البحث منها<sup>(٤)</sup>:

- صياغة العبارات بلغة بسيطة واضحة ومركزة تركيزاً تاماً، حتى لا تستعصى على الفهم، أو تحتل أكثر من معنى، ضماناً لصدق الأداة.

- تجنب العبارات المزدوجة والتي تحمل أكثر من فكرة، بحيث تشتمل كل عبارة على فكرة واحدة لتحقيق الدقة في الاستجابات.

- مراعاة الخلفية الثقافية للمستجيبين، بحيث لا يتم السؤال عن أشياء لا تقع في نطاق خبرتهم، أو تتجاوز حدود معرفتهم.

- الابتعاد قدر الإمكان عن العبارات التي قد تسبب حرجاً للمستجيبين.

- تجنب صياغة العبارات بطريقة توحي بالاستجابة.

- مراعاة وقت المستجيب، بحيث لا تأخذ الإجابة على عبارات الاستبانة وقتاً أطول من اللازم، مما قد يدفع المستجيب إلى الملل أو عدم الدقة في الاستجابة.

## ٢- ثبات الاستبانة Reliability

يعد الثبات أحد الخصائص السيكومترية اللازم توافرها في أدوات القياس. وهو يمثل مع الصدق أساسين يتعين توافرها في أي أداة حتى تكون صالحة للاستخدام والتطبيق، وتكون نتائجها دقيقة وصحيحة وغير مضللة. ويقصد بثبات أداة القياس "أن تعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما تكرر التطبيق تحت ظروف مماثلة"<sup>(٣٧)</sup>. كما يقصد به عدم تغير وضع الفرد تغيراً جوهرياً في مجموعته بإعادة تطبيق الأداة أكثر من مرة. وتعتمد طرق قياس ثبات المقاييس على فكرة معاملات الارتباط، وتوجد عدة طرق<sup>(٣٨)</sup> للتحقق من ثبات المقاييس وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة إعادة تطبيق الاختبار وطريقة معامل ألفا كرونباخ ويتبع كما يلي:

### ١- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

وفي هذه الطريقة يتم اختبار عينة من الأفراد، ثم إعادة اختبارهم مرة أخرى تحت ظروف متشابهة بقدر الإمكان، ثم إيجاد معامل الارتباط بين النتائج في الحالتين، فإذا كانت درجات الاختبار في المرتين ثابتة أو متقاربة كما بالجدول التالي:

### ٢- معامل ألفا كرونباخ

حيث تم التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، كما بالجدول التالي:

البعد	الثبات بإعادة التطبيق	الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ
١. الثقة المتبادلة	٠,٨٥	٠,٨٦
٢. المشاركة والمسئولية	٠,٨١	٠,٨٤
٣. الاهتمام بجودة التعليم	٠,٨٩	٠,٧٩
٤. التقويم الشامل وتنوع مؤشرات الأداء	٠,٨٧	٠,٩١
٥. التغذية الراجعة الفعالة	٠,٨٧	٠,٧٩
٦. التخفيض وزيادة الدافعية	٠,٨٩	٠,٨٨
الدرجة الكلية	٠,٩١	٠,٩٣

\* جميع القيم دالة عند مستوى ٠,٠١

١، ديوبولد ب. فان دالين : مرجع سابق ، ص ٤١ ..

١- جابر عبد الحميد جابر ، وأحمد خيرى كاظم :مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ص ص ٢٧٦ ، ٢٧٨ .

ج - تطبيق الاستبانة:

بعد إجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمين تم تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية على عينة البحث وكان المطلوب من أفراد العينة تحديد الاستجابة على عبارة الاستبانة وفقا لخمس اختيارات وتم توزيع الاستبانات على عينة البحث بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة تمت إجراءات تطبيق الاستبانة على أفراد العينة .

٣- الصورة النهائية للاستبانة:

تم بناء الاستبانة وفق المحاور السبعة السابق عرضها في (٣٠) عبارة تُعرض على عينة البحث ، حيث يبدون آراءهم وفق أهمية كل عبارة في خمسة مستويات "درجات من درجة الممارسة"

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٥	٤	٣	٢	١

مصادر اشتقاق أداة البحث:

تم اشتقاق أداة البحث من خلال العديد من المصادر يتم إيضاحها فيما يلي:

\* الخبرة العملية **Practical Experience** وذلك من خلال احتكاك الباحث بالمعلمات والمديرين والموجهات.

\* المقابلة **Interview** حيث قام الباحث بإجراء بعض المقابلات غير المقننة **Nonstructural Interviews** مع العديد من أفراد عينة البحث بمختلف التخصصات والدرجات العلمية . والدراسات السابقة العربية والأجنبية .

د - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البحث للتحقق من استجابات أفراد العينة وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك على النحو التالي<sup>(٣٩)</sup>:

- ١- استخدام التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي .
- ٢- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- ٣- استخدام معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة .

١- جابر عبدالحميد جابر ، وأحمد خيرى كاظم :مرجع سابق، ص ٢٧٦ ، ٢٧٨ .

٤- اختبار حسن المطابقة (أسلوب مربع كا<sup>٢</sup> Chi Square)) للمقارنة بين التكرارات المشاهدة أو الملاحظة والتكرارات المتوقعة وذلك لبيان دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة ، حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي .

ثالثاً: نتائج البحث الميدانية:

بعد إجراء المعالجة الإحصائية ، ثم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية وتحليلها وتفسيره على النحو التالي:

- ما واقع ممارسة مبدأ المساواة التربوية الذكية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمصر ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بعرض لنتائج وآراء أفراد العينة على النحو التالي.

ترتيب العبارة	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	قليلة جدا		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		المفردات
			نسبة مئوية	التردد									
	3.84	346	4.44	4	13.33	12	15.55	14	26.66	24	40	36	١- الثقة المتبادلة: أناقش مدى قناعة المعلمات بأهمية الثقة المتبادلة فيما بينهم
	3.65	329	13.33	12	11.11	10	8.88	8	30	27	36.66	33	أحرص على أن تسود في الروضة علاقات اجتماعية تتسم بالشفافية
	3.87	349	6.66	6	15.55	14	6.66	6	25.55	23	45.55	41	أثق في قدرات المعلمات على تحقيق الأهداف المنشودة

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٧٠ الجزء الثالث) أكتوبر لسنة ٢٠١٦م

ترتيب العبارة	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	قليلة جدا		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		المفردات
			نسبة مئوية	٢ ٣									
	2.844	256	28.88	26	15.55	14	2.22	2	48.88	44	4.444	4	تأكد من تباعد الخبرات الإيجابية بين معلمات الروضة بالمؤسسة
	2.24	202	28.88	26	45.55	41	5.55	5	12.22	11	7.77	7	أتابع استخدام المعلمات لمهارات الحوار وتقبل الرأي الآخر فيما بينهم
١	4.17	376	4.44	4	6.66	6	5.55	5	33.33	30	50	45	٢- المشاركة والمسئولية أتعاون مع المعلمات ف صياغة الآليات التي تتضمن مسئولية كل معلمة تجاه أطفالها.
	2.48	224	25.55	23	40	36	11.11	10	6.66	6	16.66	15	أنسق مع المعلمات متطلبات تنفيذ آليات المساءلة في المؤسسة
٣٠	2.21	199	34.44	31	36.66	33	8.88	8	13.33	12	6.66	6	أوجه المعلمات نحو تحمل المسئولية تجاه أدائهم في الروضة

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٧٠ الجزء الثالث) أكتوبر لسنة ٢٠١٦م

ترتيب العبارة	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	قليلة جدا		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		المفردات
			نسبة مئوية	٢ ٣									
١	4.177	376	4.44	4	6.66	6	5.55	5	33.33	30	50	45	أشراك الإدارة في متابعة أداء المعلمات والأطفال
	2.7	243	37.77	34	15.55	14	6.66	6	18.88	17	21.11	19	أتابع درجة التزام المعلمات بالمهام الإدارية الموكلة لهن
	2.45	221	25.55	23	36.66	33	11.11	10	20	18	6.66	6	٣- الاهتمام بجودة التعليم استثمر المواقف الدراسية للحث على تطوير الأداء داخل الروضة
	3.98	359	3.33	3	11.11	10	13.33	12	27.77	25	44.44	40	أتأكد من رضا أولياء الامور عن مستوى تقدم أطفالهن بشكل دوري ومستمر
	4.01	361	6.66	6	15.55	14	5.55	5	14.44	13	57.77	52	أتأكد من استخدام الأطفال لمواد الروضة بفعالية
	2.44	238	26.66	24	31.1	28	8.88	8	17.77	16	15.55	14	أتابع تطبيق برنامج وخطط تطوير مرافق وأثاث الروضة
	2.53	228	44.44	40	13.33	12	4.44	4	20	18	17.77	16	أحاسب

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٧٠ الجزء الثالث) أكتوبر لسنة ٢٠١٦م

ترتيب العبارة	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	قليلة جدا		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		المفردات
			نسبة مئوية	٢									
													المعلمات على تقصيرهم في استخدام كل ما هو جديد من تقنيات حديثة لتحسين ادائهم المهني
	3.45	311	11.11	10	17.77	16	4.44	4	47.77	43	18.88	17	٤- التقويم الشامل وتنوع مؤشرات الأداء أضع آلية لتعديل المواقف الخطأ التي تقع بها المعلمات تتسم بالحكمة والبصيرة
	3.42	308	11.11	10	14.44	13	13.33	12	43.33	39	17.77	16	أتابع درجة استخدام المعلمات لمهارات التقويم الذاتي
	2.26	204	27.77	25	46.66	42	3.33	3	15.55	14	6.66	6	أتابع تقييم الوسائل التعليمية المستخدمة لتحقيق أهداف التعليم والتعلم
	4.022	362	5.55	5	5.55	5	6.66	6	45.55	41	36.66	33	أتأكد من

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٧٠ الجزء الثالث) أكتوبر لسنة ٢٠١٦م

ترتيب العبارة	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	قليلة جدا		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		المفردات
			نسبة مئوية	٢١ ٣									
													توظيف نتائج التقويم في تعديل المنهج
	3.37	304	22.22	20	10	9	12.22	11	18.88	17	36.66	33	اتباع التزام المعلمات في تطوير أدوات التقويم باستمرار
	2.33	210	22.22	20	52.22	47	4.44	4	12.22	11	8.88	8	٥- التغذية الراجعة الفعالة أزود المعلمات بتغذية راجعة عن تقدم أدائهم على المستوى الشخصي والمدرسي
	3.26	294	10	9	23.33	21	8.88	8	45.55	41	12.22	11	أوظف التغذية في تعزيز العلاقة بين العاملين بالروضة
	3.57	322	16.66	15	12.22	11	4.44	4	30	27	36.66	33	أدخل بشكل سريع وفعال عند وجود ممارسات غير جيدة
	3.23	291	25.55	23	15.55	14	4.44	4	18.88	17	35.55	32	أقدم التغذية الراجعة بشكل منفرد وفقاً لحاجات المعلمات
	3.5	315	12.22	11	17.77	16	4.44	4	38.88	35	26.66	24	أمسح

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٧٠ الجزء الثالث) أكتوبر لسنة ٢٠١٦م

ترتيب العبارة	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	قليلة جدا		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		المفردات
			نسبة مئوية	٢١ ٣									
													المعلمات فرصة للتأمل فيما يقدموه من مهارات للاطفال
	3.55	320	6.66	6	26.66	24	1.11	1	35.55	32	30	27	٦- التحفيز وزيادة الدافعية أحفز المعلمات على التحلي بأخلاقيات المهنة من خلال مسابقة المعلمة المثالية
	3.25	293	25.55	23	12.22	11	8.88	8	17.77	16	35.55	32	أحفز المعلمات لمتابعة كل ما هو جديد
	3.86	348	12.22	11	11.11	10	4.44	4	22.22	20	50	45	أكافئ المعلمات على ممارسة أدوار ومهارات ومسئوليات جديدة
	2.33	210	22.22	20	52.22	47	4.44	4	12.22	11	8.88	8	أحث المعلمات على إعداد الخطوة اليومية للدرس بشكل جيد
	2.48	224	25.55	23	40	36	11.11	10	6.66	6	16.66	15	أشجع

ترتيب العبارة	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	قليلة جدا		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		المفردات
			نسبة مئوية	١٢ ٢٠									
													المعلمات على تقديم مبادرات لتطوير الأداء

ومن الجدول يتضح :

أ- جاءت استجابات أفراد العينة كما هو بالجدول السابق حول " عبارات المساعلة التربوية الذكية بمؤسسات رياض الأطفال بمصر" كما يلي:

- جاءت العبارة (٩) ونصها " أشراك الإدارة في متابعة أداء المعلمات والأطفال " في المرتبة الأولى في الترتيب ، ، وهذا يرجع إلى الدور العملي لمديرات الروضة في الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمات داخل الروضة ومن خلال الإدارة التابعة لها الروضة.

- جاءت العبارة (٨) ونصها " أوجه المعلمات نحو تحمل المسؤولية تجاه أداؤهم في الروضة " في المرتبة الأخيرة في الترتيب ، وهذا يرجع إلى أن التأثير على المعلمات يحتاج لوقت أطول ومهارات قيادية أرقى وقدرات إدارية أعلى فضلاً عن ازدحام اليوم الدراسي.

وربما يرجع ذلك إلا اعتقاد مديري ووكلاء الروضات بأن الدور الأساسي للمعلمات هو القيام بعملية التدريس، وأن دورهم محدد في التعاون في إدارة المدرسة، ويقتصر فقط على قيامهم بما يتم تكليفهم به من أعمال، وإن كانوا يهتمون بإشعار المعلم أنه ذو حيثية بالمدرسة وذو قيمة، ويستعان به في صنع القرارات المدرسية، كما أنهم يؤكدون على أهمية التعاون بين المعلمين وبعضهم البعض خاصة داخل نفس التخصص.

ولعل من مجمل القول أن يؤكد الباحث على ضرورة تدريب مديرات مؤسسات رياض الأطفال أنفسهم على كيفية تطبيق المساعلة التربوية الذكية فى مدارسهم، ودعمهم من أجل تيسير التحول من الأنماط القيادية التقليدية إلى الأنماط القائمة على التشارك واللامركزية، ولعل أهمية هذا الأمر تنبع من الصعوبات التى قد يواجهها هذا التحول، وخاصة أن الممارسات القيادية الحالية كانت قد نشأت وترسخت فى ظل نظام تربوى شديد المركزية امتد عبر عقود طويلة من الزمن، وسوف يتطلب تغييره جهوداً مضنية من صانعى السياسة التربوية وممارسى القيادة التربوية على جميع المستويات.

• التوصيات:

- في ضوء النتائج المستخلصة من الدراسة الحالية فإن الدراسة توصي بما يلي:
  - تدريب المعلمات على المهارات القيادية المختلفة التي تجعلهم مؤهلين لمعاونة مديري مؤسسات رياض الأطفال في تطبيق مدخل المساءلة التربوية الذكية.
  - نشر الثقافة التي تؤدي تطبيق مدخل المساءلة التربوية الذكية بين المعلمات والمديرين بمؤسسات رياض الأطفال.
  - ضرورة تدريب مديري مؤسسات رياض الأطفال على استخدام مدخل المساءلة التربوية الذكية، وعمل حوافز مادية ومعنوية لمديري مؤسسات رياض الأطفال الذين يطبقون هذا المدخل في مدارسهم وفقاً لمعايير محددة.
  - تخفيف العبء التدريسي عن المعلمات حتى يستطيعوا ممارسة الأدوار القيادية المختلفة، وطرح مبادرات أفكار جديدة لتطوير العمل وفقاً لمدخل المساءلة التربوية الذكية.
  - وضع آليات بمؤسسات رياض الأطفال تضمن تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة التي يقدمها المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال، وتهيئة المناخ الذي يسمح بذلك، سواء أكانت هذه المبادرات فردية أو جماعية.
  - عمل متابعات مستمرة لمدى تطبيق مدخل المساءلة التربوية الذكية داخل المدارس، وتحديد نقاط الضعف التي تواجه عملية التطبيق والعمل على علاجها والتغلب عليها.
  - متطلبات ممارسة مبدأ المساءلة التربوية الذكية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء الفكر الإداري الحديث
- مجل القول مما سبق عرضه ضع الباحث المتطلبات الهامة والضرورية لممارسة مبدأ المساءلة التربوية الذكية في الآتي:
- ١- تنمية مفهوم الثقة بالمتبادلة لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال، ويتم ذلك من خلال:

أ- إعداد نشرات ومطويات عن تدعيم الثقة المتبادلة.

ب- عقد جلسات حوارية لمناقشة أساليب الثقة المتبادلة.

ج- عقد دورات تدريبية مهنية لرفع كفايات المديرين في الثقة المتبادلة

٢- تهيئة الظروف المناسبة للمعلمين للتواصل فيما بينهم بعلاقات إنسانية تتسم بروح المودة ، ويتم ذلك من خلال:

أ- عقد لقاءات دورية بين المعلمات واولياء الأمور.

ب- تشكيل لجنة للعلاقات العامة الاجتماعية بين المعلمات.

ج- توفير وسائل الاتصال الالكتروني وإتاحتها للاستخدام من قبل المعلمات.

٣- إشراك المديرين مع إدارة التعليم في وضع الخطط الوقائية للمشكلات المتوقعة ، ويتم ذلك من خلال:

١- عقد دورات تدريبية للمديرين على مهارات وضع الخطط الوقائية.

ب- توزيع نشرات توضيحية لآليات مشاركة المديرين في وضع الخطط الوقائية.

٤- رفع كفايات المديرين لمهارات حل المشكلات التي تواجههم، ويتم ذلك من خلال:

أ- عقد دورات تدريبية للمديرين على مهارات حل المشكلات ابتكارياً.

ب- عقد ورش عمل داخل مؤسسات رياض الأطفال يشارك فيها جميع المعلمات المدير لمناقشة حلول المشكلات.

٥- تزويد المديرين بمهارات القيادة التوزيعية ، ويتم ذلك من خلال:

أ- عقد دورات تدريبية للمديرين على كيفية تفعيل القيادة التوزيعية.

ب- عقد ورش عمل داخل مؤسسات رياض الأطفال يشارك فيها جميع المعلمات المدير لمعرفة أدوار كل منهم.

ج- توزيع نشرات توضيحية لآليات تطبيق القيادة التوزيعية ودور كل عضو بالروضة.

٦- رفع كفايات المديرين لاستخدام أساليب التقويم المختلفة، ويتم ذلك من خلال:

أ- عقد دورات تدريبية للمديرين على أساليب التقويم.

ب- عقد ورش عمل داخل مؤسسات رياض الأطفال يشارك فيها جميع المعلمات لاستخدام نواتج الأداء في التقويم.

٧- رفع كفايات المديرين لمهارات التقويم الذاتي، ويتم ذلك من خلال:

- أ- عقد دورات تدريبية للمديرين على أساليب التقييم الذاتي .
- ب- عقد ورش عمل داخل مؤسسات رياض الأطفال عن أهمية التقييم الذاتي.
- ٨- رفع كفايات المديرين في وضع برامج التغذية الراجعة المشتركة بين المعلمات، ويتم ذلك من خلال:
- أ- عقد دورات تدريبية للمديرين على أساليب التغذية الراجعة .
- ب- عقد ورش عمل داخل مؤسسات رياض الأطفال عن أهمية برامج التغذية الراجعة.

#### • بحوث مقترحة

- انطلاقاً من أهمية موضوع المساعدة التربوية الذكية ، وفي ضوء ما توصل إليه البحث من خلاصات يوصي الباحث بإجراء عدد من البحوث الميدانية عن المساعدة التربوية الذكية في المجالات التالية:
- دور المساعدة التربوية الذكية في تفعيل الممارسات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال.
  - المساعدة التربوية الذكية وعلاقتها بالانتماء القيادي السائد لدى مديريات الروضات.
  - متطلبات تطبيق المساعدة التربوية الذكية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين.
  - واقع قيادة المعلمات في ضوء مفهوم المساعدة التربوية الذكية: دراسة ميدانية بمؤسسات رياض الأطفال.
  - درجة تقدير مديري المدارس لأهمية تطبيق المساعدة التربوية الذكية في مدارسهم.
  - درجة امتلاك المديرين والمعلمين بمؤسسات رياض الأطفال للمهارات اللازمة لتطبيق المساعدة التربوية الذكية.

## • المراجع

- ابو حشيش، بسام (٢٠١٠): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة المساءلة تجاه المعلمين، *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، ١٨ (٢)، ص ٥٩٩.
- ابو حمدة، سعدة احمد (٢٠٠٨): درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ابو شاويش، بشير عبد الرحمن محمود (٢٠١٠): دور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأونروا بمحافظة غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- الأمير، محمود والعواملة، عبد الله (٢٠١١): درجة تبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ٧(١).
- بطاح، احمد (٢٠٠٦): *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع .
- الترمذي، محمد بن عيسى بن سورة (١٩٧٥): *سنن الترمذي (تحقيق أحمد محمد شاكر)*، القاهرة، شركة وطبعة مصطفى البابي الحلبي .
- جابر عبدالحميد جابر ، وأحمد خيرى كاظم : *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، القاهرة ، دار النهضة العربية .
- الحارس، أسامة (٢٠٠٤): *المحاسبة الإدارية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحسن، مي محمد (٢٠١٠): درجتا المساءلة والفعالية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديرات التربية والتعليم، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

حويل، ايمان مصطفى (٢٠١٢): واقع تطبيق المساعلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ديوبولد ب. فان دالين (١٩٩٤) **مناهج البحث في التربية وعلم النفس** ، (ترجمة) محمد نبيل نوفل وآخرين ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ط ٥ .

سلامة، جهاد حسن محمود (٢٠١٣): دور المساعلة في تحسين أداء العاملين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

شريب، رنده (٢٠٠٣): الأدوار المتوقعة والواقعية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظات غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، البرنامج المشترك جامعة الأقصى، غزة، فلسطين .

الطويل، هاني (٢٠٠١): **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد والجماعات في النظم)**، عمان، دار وائل للنشر.

عايش ، احمد جميل (٢٠٠٩): **إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية**، عمان، دار المسيرة .

العمرى، حيدر محمد بركات (٢٠٠٤): واقع المساعلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، دراسة تحليلية تطويرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العمرى، حيدر محمد بركات (٢٠١١): **المساعلة في النظم التربوية**، اربد، عالم الكتب الحديث .

القضاة، احمد عواد مفلح (٢٠٠٥): أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساعلة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، جرش، الأردن.

- Ataphia, D. (2011): An assessment of accountability among teachers in secondary schools in Delta State, *African journal of social sciences*, Vol.(1), No.(1), P. p. 115-125.
- Cowie, M. Taylor, D. and Croxford, L. (2007): Tough, Intelligent accountability in Scottish Secondary schools and the role of standard tables and charts (STACS): A critical appraisal. *Scottish educational review*, Vol.(39), No.(1), P.p.29-50.
- Duggan, M. (2011): School accountability in the Western Australian public school sector: Perceptions of leaders in the field *MA, Thesis* Murdoch University Perth Western Australia.
- Dunford, J. (2009): *Accountability in education*, Public services trust seminar p.1.
- Ellison, S. (2012): Hard wired for innovation? Comparing two policy paths toward innovative schooling, *International education*, Vol.(39), Issue(1), P.p.30-48.
- Ellison, S. (2012): Hard wired for innovation? Comparing two policy paths toward innovative schooling, *International education*, Vol.(39), Issue(1), P.p.30-48.
- Feuerstein, A. (2011): The politics of accountability and teacher preparation college of arts and sciences, Bucknell University, Lewisburg, PA 17837, *Action in teacher education*, Vol.(33), No.(1), P.p.3-23.
- Hodgson, G. K. (2011): *Creating a climate of intelligent accountability in aa-through academies*, national college for school leadership.
- O'Neill, O. (2002): *A question of trust*, Cambridge University Press, Cambridge CB21Rp, United Kingdom, p.57-59.
- Sahleberg, P. (2006): Raising the bar: How Finland responds to the twin challenge of secondary education, *Profesorado*, Vo.(10), No.(1), P.p.1-26.
- Sahleberg, P. (2008): Rethinking accountability in a knowledge society, Spring science and business media B. V. 2008, *J. educ. Change*, 2010, 11, P.p.45-61.

---

Wyatt-Smith, C. & Klenowski, V. (2012): Whole school approaches to standards and improvement: *Intelligent accountability, Classroom connections*, Issue(4), October 2012, Department of education training and employment.

Zalec, B. (2013): Trust accountability and higher education, *Synthesis philosophica* 55-65, 01-02-2013, p.p.65-81.