

## The role of the Education Quality and Accountability Unit in developing the administrative competencies of school principals in Kasbah Irbid District from the point of view of its teachers

Na'imeh Kbeah Sayeb

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** The study aimed to reveal the role of the Education Quality and Accountability Unit in developing the administrative competencies of the principals of Kasbah Irbid District schools from the point of view of its teachers. (291) a male and female teacher; In government schools affiliated to the Directorate of Education in the Kasbah of Irbid district in Jordan, the results of the study showed that the responses of the study sample members about the role of the Education Quality and Accountability Unit in developing the administrative competencies of the school principals of the Kasbah of Irbid district from the point of view of their teachers came with an arithmetic average (3.31), with a degree (medium). The results also showed that there were no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) due to the effect of a variable (gender, years of experience). While it was found that there were statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) due to the effect of the educational qualification variable. In light of the results, the researcher recommended setting specific criteria for applying educational accountability; School principals adopt an administrative philosophy and organizational methods that support the participation of employees in the planning and implementation of school programs, which increases the effectiveness of organizational development and managerial competencies.

**Keywords:** Education Quality and Accountability Unit, Administrative Competencies, School Principals, Kasbah Irbid District.

### دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبه إربد من وجهة نظر معلمها

نعيمة كبيح سايب

وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبه إربد من وجهة نظر معلمها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة من (14) عبارة في مجال واحد، تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (291) معلماً ومعلمة؛ بالمدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قصبه إربد في الأردن، وبينت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبه إربد من وجهة نظر معلمها جاءت بمتوسط حسابي (3.31)، بدرجة (متوسطة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر متغيري (الجنس، وسنوات الخبرة). بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بوضع معايير

محددة لتطبيق المساءلة التربوية؛ وتبني مديري المدارس فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم مشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ البرامج المدرسية مما يزيد من فاعلية التطوير التنظيمي والكفايات الإدارية للمديرين.  
الكلمات المفتاحية: وحدة جودة التعليم والمساءلة، الكفايات الإدارية، مديري المدارس، لواء قصبة إربد.

## المقدمة.

تولي وزارة التربية والتعليم في الأردن اهتماماً كبيراً بتطوير الكفايات الإدارية والمهنية لدى القادة التربويين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، وأدوارهم الإدارية؛ وذلك للارتقاء بالعملية التعليمية في المدارس، باعتبار مدير المدرسة قائداً تربوياً فيها؛ يتحمل قيادة التغيير في مدرسته وخطتها المستقبلية، ولتحقيق ذلك يتطلب منه ممارسة كفايات إدارية وفنية وإنسانية ومعرفية مناسبة تساعد على تحفيز المعلمين، للارتقاء بالمدرسة وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية والاجتماعية، مما يتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً كي يتخذ لمدرسته وللعاملين فيها مسارات وأنشطة تربوية متنوعة، من خلال تخطيط الأهداف وتحديد الإجراءات والقرارات الإدارية المناسبة للتخطيط والتنفيذ والتقييم.(بني فواز، 2018)

وظهر في الآونة الأخيرة مفهوم جديد وهو المساءلة التربوية الذكية، وهي ليست بجوانبها وأبعادها وعملياتها تحقيقاً، أو محاكم، ولكنها أساليب وعمليات يتم من خلالها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط له للوصول إلى المستوى المتميز من الكفاية والفعالية، وهي عكس انظمه التقويم الخارجية التي تقلل من الثقة التي يحتاجها العاملون ليكونوا فاعلين، ولا ننسى أيضاً أن للمساءلة الذكية دورها البارز في المحافظة على استقلالية المهنة، وتعزيز المسؤولية الجماعية، ولها دورها في دعم المسؤولية المهنية في حث المعلمين على تحمل مسؤولياتهم وتشجيعهم على الاحتراف، وتقديم التغذية الراجعة بصورة مستمرة، كما تقدم الحوافز لإصلاح التعليم والتعلم في المؤسسات التعليمية وتعزز العلاقات الإنسانية، ولهذه المساءلة كذلك الدور البارز في تطور وتنمية المعلمين مهنيًا.  
(خير الله والسعود، 2018)..

ومن أجل ضمان تحقيق المهام المنوطة في التربية بجميع أطراف العملية التعليمية، فإن المساءلة في التربية تشكل مطلباً لكافة الشرائح والمستويات للتأكد من مدى تحقيق النظم التربوية لتوقعات مجتمعاتها، ومدى نجاحها في بناء ثقافة معرفية وقيمية واتجاهية ومهاراتية مدخلاتها البشرية من التلاميذ، وكذلك ما يتوقع من خدمة للمجتمع، ومن إثراء للمعرفة والفكر الإنساني، إضافة إلى مخرجها الرئيس وهو بناء الإنسان الصالح. (الطويل، 2001: 228)

ويحتل الأداء الوظيفي للعاملين وتطوير كفاياتهم الإدارية مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أكثر متميزاً، إذ أن أداء العاملين على مستوى أي تنظيم داخل المؤسسة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة، ويشكل أهمية أساسية لأي مؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، كما أنه ليس مجرد أداة للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المحكم الموضوعي لأداء جميع الموظفين، وذلك لمساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وتحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال (حبيب وسلامه، 2020).

وتعد الوظائف الإدارية من الوظائف المهمة التي تسهم في إنجاح المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها، وإنجاز المهام الإدارية والتعليمية الموكولة إليها، والتي تتطلب توافر مجموعة من الكفايات الإدارية لدى مدير المدرسة، يعمل

على ممارستها أثناء عمله، كالتخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتوجيه، واتخاذ القرار، والتقييم، ومهارات الاتصال، وتوظيف التكنولوجيا، بما يساعد مدير المدرسة والعاملين معه على فهم الأهداف التربوية والإحاطة بمضامينها، وترجمة الأهداف التربوية وتحويلها إلى واقع سلوكي قابل للتنفيذ، وتنظيم الخبرات ومراعاة الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، مما يزيد فاعلية المدير أو الإداري بحيث تصبح أهدافه واضحة ومحددة لتطوير العملية التربوية وتحسين مخرجاتها نوعاً كما (بني فواز، 2018) وتأسيساً على ما سبق تأتي هذه الدراسة من أجل التعرف على دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبة إربد من وجهة نظر معلمها.

#### مشكلة الدراسة:

أشارت العديد من الدراسات السابقة على أن التعليم في الأردن يواجه العديد من المشكلات، منها قلة الاهتمام ببناء القدرات اللازمة للقيادات المدرسية، وأعضاء المجتمع المدرسي. ومحدودية خطط التدريب طبقاً لمعايير ومستويات اكتساب المهارة. ومن هذه الدراسات دراسة الشديفات (2020)، ودراسة طلفاح وعاشور (2019)، ودراسة حبيخ وسلامه (2020)، ودراسة بني فواز (2018). ودراسة الطويسي (2018). كذلك من خلال عمل الباحثة في المجال التربوي وللسنوات عديدة معظمها في الجانب الإداري وجدت أن للمساءلة التربوية دور فعال في تحسين مخرجات التعليم، ودعم المسؤولية المهنية، إن وجود نظام المساءلة في المؤسسة التعليمية يضمن تحقيق الأهداف المخطط لها، والوصول بالنظام إلى مستوى متميز، وهي استراتيجية بارزة للمحافظة على جودة العملية التعليمية وتطور الموظفين العاملين فيها، وهذا التميز والجودة في العملية التعليمية يتوقف على أداء المعلم لعمله على أفضل وجه، ويمثل أداء العاملين في المؤسسة التربوية سلوك العاملين في المؤسسة لتحقيق أهدافها وبالتالي تبرز أهمية تحديد الواجبات والمسؤوليات كي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفته، وتحمل المسؤولية الناجمة عنها، وترى الباحثة أن هناك ظواهر سلبية تنعكس على العملية التعليمية نتيجة غياب المسؤولية التربوية الذكية من قبل جميع الجهات.

#### أسئلة الدراسة:

- 1- ما دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبة إربد من وجهة نظر معلمها؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر المعلمين في دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة تبعاً للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبة إربد من وجهة نظر معلمها.
2. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر المعلمين في دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة تبعاً للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من كونها:

- تنبع أهمية الدراسة من الدور الذي تسهم به وحدة جودة التعليم والمساءلة في تحسين أداء مديري المدارس، بما ينعكس على ضبط العمل داخل المؤسسة التعليمية.
- يؤمل أن تشكل هذه الدراسة محوراً أساسياً يستفيد منه مدراء المدارس، عن طريق إعداد جيد للورشات التدريبية لمديري المدارس ليتمكنوا من تطبيق المساءلة بشكل جيد في مدارسهم.
- وتعتبر هذه الدراسة تغذية راجعة تستفيد منها مديريات التربية والتعليم من إيجاد قنوات تواصل مع المديرين لتطوير العمل الإداري، وتفعيل دور الوحدة،
- قد تفيد نتائج الدراسة الحالية صناع القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ومديري التربية ومدراء المدارس.
- وقد تسهم الدراسة في لفت نظر القيادات التعليمية إلى ضرورة تدريب المدراء على الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية عن بعد،
- وقد تفيد في وضع استراتيجيات مشتركة للارتقاء بكفايات مدراء المدارس الحكومية، بحيث تعكس الفوائد المتوقعة على كل من المدراء والمدارس والمعلمين والقيادات التعليمية المسؤولة.

## حدود الدراسة

يمكن تعميم نتائج الدراسة الحالية في ضوء الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس.
- الحدود البشرية: عينة عشوائية من معلمي المدارس الحكومية.
- الحدود المكانية: المدارس الأساسية والثانوية (الحكومية) في لواء قصبة إربد.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2022 م.

## مصطلحات الدراسة

- الدور لغة: دوراً، ودوراناً، بمعنى طاف حول الشيء، ويقال أيضاً دار حوله، وبه، وعليه، وعاد إلى الموضوع الذي ابتداءً منه. (إبراهيم وآخرون، 1972: 302)
- ويعرف اصطلاحاً بأنه: مجموعة من الأنشطة السلوكية التي يتوقع أن يقوم بها الفرد الذي يشغل مكانة اجتماعية معينة. (مرتضى، 2009).
- ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة الكلية التي سيحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على عبارات استبانة جودة التعليم والمساءلة والتي أعدت خصيصاً لأغراض الدراسة.
- وحدة جودة التعليم: "وتتمثل بإدراك اهتمامات المجتمع وتطلعاته والتركيز على احتياجات سوق العمل، وتقديم تعليم حديث متطور، وخدمة تربوية بمعايير أداء عالية، وتطوير النظام الإداري لمنع الأخطاء قبل وقوعها، والارتقاء بمستوى الطلاب المعرفي والمهاري". (المعاضبي والجبوري، 2014).
- وتعرف إجرائياً بأنها: "الدرجة الكلية التي سيحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على عبارات استبانة جودة التعليم والمساءلة والتي أعدت خصيصاً لأغراض الدراسة".

- المساءلة: " التوجيه والتعاون وحسن الاستفادة من الخبرات النافعة وتبادلها، ووضع ذلك في إطار إنساني يستند إلى القيم الأخلاقية القائمة على العدل والمساواة بما يكفل تحسين الكفايات التعليمية بتحسين القائمين عليها" (عياصرة، 2013: 176).
- وتعرف إجرائياً بأنها: "مدى التزام مديري المدارس الحكومية في لواء قصبة إربد بواجباتهم ومسؤولياتهم من وجهة نظر معلمي المدارس وذلك من خلال الإجابة عن عبارات أداة الدراسة المعدة لذلك".
- الكفاية (لغة): كفى يكفي كفاية: إذا قام بالأمر، ويقال كفاك هذا الأمر أي حسبك"، أي الوصول إلى درجة الإشباع والاكتفاء عن المزيد (ابن منظور، د.ت، 255)
- الكفايات الإدارية: " مجموعة المهارات والمتطلبات التي يمتلكها المدير للتمتع بالمقدرة على الأداء الجيد بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق الأعمال المطلوبة منه. (حجي، 2005)".
- وتعرف إجرائياً بأنها: "المهارات التي يمتلكها مديري المدارس والتي تمكنه من أداء مهامه بشكل ناجح مديري المدارس نتيجة لدور وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيبين على أداة الدراسة".
- لواء قصبة إربد: وهو تقسم إداري ثاني يتبع محافظة إربد شمال الأردن، مركزه مدينة إربد.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

### الكفايات الإدارية لمديري المدارس

تعتبر الكفايات الإدارية مجموعة المعارف والمفاهيم والاتجاهات والمهارات التي توجه سلوك مديري المدارس، وتساعد على أداء مهامه بمستوى معين من التمكن، ويمكن قياسها من خلال معايير أو مؤشرات دقيقة، وتوجد أسس أو مصادر لاشتقاق الكفايات تتمثل في الأسس الفلسفية المنبثقة من خصائص المجتمع، والأسس الواقعية المتمثلة في متغيرات العصر وتطوره، وتشخيص الواقع والأسس الأدائية المتمثلة في تحديد الأدوار والمهام والواجبات التي يراد أن يحققها المدير والأسس التطبيقية (السعودي، 2017)

وترتبط الكفايات الإدارية بما يمتلكه مدير المدرسة الثانوية الفنية من مهارات، وسمات شخصية تؤهله للقيام بالمهام الموكلة إليه، وكذلك درجة أداء العمل وإنجازه بفعالية. كما أنها تعبر عن مدى تمكن مدير المدرسة من أداء سلوك فعلي محدد بجوانب تربوية وإدارية لتحسين العملية التعليمية بالمدارس، وهي بذلك تمثل جملة من الخبرات الضرورية للوفاء بمتطلبات مهنته القيادية (عيد، 2015)

فالكفايات الإدارية تصل بمدير المدرسة إلى درجة من الاحتراف المهني في مجال عمله. كما أن إلمامه بالقواعد التربوية، والتطورات التقنية على صعيد الأداء التعليمي، واستراتيجيات التعلم سيجعل منه مديراً قادراً على التوجيه والإرشاد، والتقويم لفريق العمل معه إضافة إلى الطلاب (قطيشات، 2014) فتعرف الكفاية بأنها: المقدرة على تطبيق المبادئ والتقنيات لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات" (الفر، 2013)

## المساءلة التربوية:

أدى قصور الأنظمة التربوية عن مواكبة التطورات والمستجدات في زمن العولمة والانفجار المعرفي وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، إلى ضعف المقدرة على إحداث التغيير المنشود وتحقيق التنافسية الاقتصادية، وتحقيق متطلبات سوق العمل الذي زاد طلبه على مهن جديدة ومتنوعة، إذ وجدت الإدارات التربوية نفسها مطالبة بالبحث عن آليات جديدة لتحقيق التوقعات والرؤى المطلوبة، أكثر من أي وقت مضى (عياصرة، 2013).

وبعد النظام التربوي أحد أكثر الأنظمة حساسية وأهمية في المجتمع فهو المصنع الذي يبني الأجيال في كافة الجوانب المعرفية والانفعالية والاجتماعية والثقافية والمهارية، وهو محط الاهتمام والمتابعة بشكل مستمر ودائم من قبل المسؤولين وأفراد المجتمع، إذ تشكل المنظومة التربوية دعامة رئيسية لفلسفة أي مجتمع من المجتمعات الإنسانية، وبوصفها المسؤولة عن إعداد الأجيال المتعلمة والمؤهلة لدفع عجلة التنمية والمساهمة الفعالة في رقي المجتمع وتقدمه، لذا فإن نجاح هذه المنظومة أو فشلها يعني نجاح القطاعات الأخرى أو فشلها، لذا لا بد من أن تحظى بنوع من الاهتمام والمتابعة المستمرة وأن تخضع لنظام الرقابة للوقوف على سير العمل، ومدى إمكانية على مواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ في مجالات حياتية متعددة. (أبو حمدة، 2008)

وأشار ساهلبرج (Sahlberg، 2010) إلى أن المساءلة هي حافز إيجابي لإظهار إنجاز الأفراد الجيد ومعاينة القاص، وتفعيلها كمبدأ أساسي في العمل الإداري وعملية تنفيذية تتم وفق معايير محددة، وانتشارها كقيمة في الممارسات الإدارية سوف تؤدي إلى تصحيح أعمال، المنظمة من خلال إيجاد ثقافة إدارية وتنظيمية تعتمد بشكل أساسي على التوجه بالنتائج والتزام الأفراد بالشفافية، مما يعزز حسن العلاقات بين الإدارة والموظفين، ويعمل على تحسين التماسك الاجتماعي.

وأشار سلامة (2013) إلى أن المساءلة التربوية ليست عملية عشوائية، ولا مزاجية، ولا ردود أفعال لأخطاء، بل يجب أن تتضمن مساءلة لكل من: الإدارة التعليمية، ومدراء المدرس، والمعلمين، والطلب، ومجالس أولياء الأمور، والمعنيين من المجتمع المحلي، وبطريقة مخططة وهادفة، وتعد المساءلة في المدارس على درجة كبرى من الأهمية لأن المدارس تمثل الحلقة التنفيذية للإدارة التربوية.

## خصائص المساءلة:

إن المساءلة بمفهومها التربوي لا تتضمن البعد التسلسلي، وليست المساءلة هدفاً بحد ذاتها إنما وسيلة للتقويم والنهوض، ولضمان نجاح المساءلة في مواجهة كل ما هو سلبي، وتتطلب توافر مجموعة من الخصائص منها ما أشار إليه لينجينفيلتر (Lingenfelter، 2001) في الآتي:

1. وضوح الأهداف وقابليتها للقياس.
2. توظيف الحوافز الداخلية والخارجية، حيث تثير الحوافز من مختلف مصادرها التنافس بين الأفراد وتعمل على إظهار الموهوبين.
3. بناء القدرات: فالأداء الجيد يتطلب تدريباً ودعمًا كافيين، كي يوظف العاملون مهاراتهم وقدراتهم بفاعلية.
4. الاستثمار في النتائج: المساءلة والاستثمار يجب أن تكون مجتمعة للحصول على أداء عالي.
5. استخدام كافة الوسائل المتاحة وإشراك جميع من له علاقة، فاجتماع الأهداف والأوليات والعاملين، من غير المرجح أن تكون فاعلة إذا لم يتم المشاركة بين جميع العناصر.

### أهداف المساءلة التربوية:

تعد المساءلة التربوية من الموضوعات المهمة في العملية التعليمية، ويمثل تحديد هدفها من أهم العمليات التي يبني عليها نجاح العملية التعليمية، وكما أشارت له أخو ارشيدة (2006: 38) إلى ثلاثة أهداف رئيسية للمساءلة التربوية في الآتي:

1. المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم: حيث يتضمن مفهوم المساءلة الرقابة السابقة لعملية المساءلة، وتشكل المساءلة إحدى آليات ضبط الأداء، وتهدف الرقابة إلى ضمان حسن الاستخدام أو منع استغلال السلطة، وقد استخدم نظام الأوامر ووضع التعليمات والرقابة على المدخلات والعمليات أداة لتحقيق الإذعان وضمن اتساق السلوك مع القانون والتعليمات.
2. المساءلة كنوع الضمان، حيث تشكل المساءلة وسيلة يضمن المواطنون والرؤساء من خلالها حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر بغض النظر عن واقع تقاسم المسؤوليات.
3. المساءلة كعملية للتحسين المستمر: فالمساءلة تكون أداة لخفض السلبية في الأداء، وتخلق استعداداً مسبقاً لدى العاملين للبحث وتجنب الأعمال التي شأنها أن تؤدي لتلك الأخطاء، فقد يتضمن مفهوم المساءلة عنصر التوضيح والشرح لكيفية أداء العمل أو السلوك وتسويغ ذلك. (أخو ارشيدة، 2006)

### إيجابيات وسلبيات المساءلة:

ترتبط بالمساءلة العديد من الانتقادات والسلبيات على اعتبار أنها تتميز بالإيجابيات، وقد أشار بطاح (2006: 23) إلى هذه الإيجابيات والسلبيات في الآتي:

#### إيجابيات المساءلة:

- 1- تحفيز التربويين نحو تطوير طرائقهم وأساليبهم.
- 2- تحديد مهام وأدوار العاملين في الميدان التربوي للطلبة والمعلمين والمديرين والمشرفين وغيرهم.
- 3- الاهتمام بمخرجات العملية التعليمية ونتائجها.
- 4- تقويم الأداء بصورة موضوعية ودقيقة.
- 5- تطبيق مبدأ المحاسبة (الثواب والعقاب) على العاملين في المؤسسة.
- 6- القضاء على الأخطاء الإدارية، كالواسطة والمحسوبية والحزبية وغيرها.
- 7- تعزيز الثقة بالجهاز الإداري.

#### سلبيات المساءلة:

- 1- تزيد من القلق لدى التربويين خصوصاً فيما يتعلق بأسلوب تقييم أدائهم.
- 2- صعوبة تحديد المسؤول عن النتائج التربوية فالمعلمين ليسوا الوحيدين المسؤولين عن المخرجات.
- 3- عدم مراعاة الفروق بين التربويين في العملية التعليمية، وتوقع الأداء نفسه منهم.
- 4- من الصعب معرفة جودة المخرجات التربوية في الجوانب الوجدانية. (بطاح، 2006)

### وحدة جودة التعليم والمساءلة:

نشأت وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم بحيث ترتبط بمعالي الوزير ويُحدد هيكلها التنظيمي بموجب تعليمات يصدرها الوزير، وتتمتع الوحدة بالاستقلال التام في عملها وإجراءاتها ولها الحق في الوصول إلى المعلومات والدراسات والوثائق المتعلقة بمهامها وأعمالها وفقاً للتشريعات ذات العلاقة، وتهدف إلى

تحسين العملية التربوية وتطويرها وفق معايير ومؤشرات مُحدّدة وعلى المستويات الإدارية الثلاثة المدارس والمديريات ومركز الوزارة، تحديد المعايير والمؤشرات التي يتم تحسين العملية التربوية وتطويرها بمقتضى تعليمات تصدر لهذه الغاية. (وزارة التربية والتعليم، 2022)

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لأهم الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وقد جرى ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

- قام (Kanwa&oter 2021) بدراسة هدفت إلى معرفة دور مديري المدارس في تحسين جودة المدارس في المرحلة الابتدائية. وتم اعتماد المنهج الوصفي. باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية ومدراء المدارس في منطقة رحيم يارخان وبلغ عددهم (2250) موزعين على مدارس الذكور مدرسة 1035 ومدارس الإناث وبلغ عددها 1215. وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، تم اختيار 500 مدرسة وأظهرت النتائج أن مديري المدارس كانوا يلعبون دورهم بشكل جيد للغاية ولكن تم تجاهل بعض المجالات مثل الدقة في المدارس وتقدير المعلمين والقواعد التأديبية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة قيام مديري المدارس بإجراء بعض الدورات التدريبية للمعلمين، وتقديرهم، وتنفيذ قاعدة تأديبية موحدة في المدارس.

- أجرى الشديفات (2020) دراسة هدفت التعرف على واقع الاستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبه المفرق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التطويري. حيث تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة مجالات (معايير التقويم، التعاون والتنسيق، التغذية الراجعة والحوافز). طبقت الدراسة على عينة مكونة من (167) مديراً ومديرة في مدارس قصبه المفرق. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الاستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبه المفرق كانت بدرجة (منخفضة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبه المفرق تعزى للجنس على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد، وفي ضوء تلك النتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة تكاتف الجهود لدعم وتعميق مفهوم وحدة جودة التعليم والمساءلة، والتعاون والتنسيق بين وحدة جودة التعليم والمساءلة والقيادات التربوية، ومحاولة تقديم الحوافز وكتب الشكر لمستحقيها، لتحقيق مفهوم التوجيه والمساندة.

- أجرى حبيب وسلامه (2020) دراسة هدفت للتعرف على " درجة فاعلية وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في إقليم الشمال. وتكونت عينة الدراسة من (46) مديرة ومديراً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. تم استخدام أداة الاستبانة من (60) عبارة إيجابية، توزعت على أربعة مجالات هي: التعلم والتعليم، وبيئة الطالب، والمجتمع والمدرسة، والقيادة والإدارة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، على جميع مجالات الدراسة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي،



لصالح ذوي المؤهل العلمي الأعلى، على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح ذوي الخدمة أكثر من 10 سنوات، على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية."

- وقد أجرى غانم وكاستيلي (Ghanem & Castelli, 2019) دراسة هدفت إلى فحص العالقة بين المساءلة والكفاءة الأخلاقية والقيادة الأخلاقية في عينة عددها (325) من قيادات مؤسسات متنوعة وعدد من المناطق هي: أوروبا، وكندا، وآسيا، والشرق الأوسط. وأظهرت النتائج أن المساءلة تمثل مؤشراً إيجابياً كبيراً للقيادة الأخلاقية. كما أظهرت أيضاً إن الزيادة في الكفاءة الأخلاقية تعزز من زيادة الآثار الإيجابية للمساءلة على القيادة الأخلاقية وتشير نتائج الدراسة إلى أنه يمكن تحسين القيادة الأخلاقية من خلال المساءلة و (خاصة المساءلة الذاتية) والكفاءة الأخلاقية من خلال تدريب القيادات على توظيف سلوك المراقبة الذاتية وزيادة التعليم الأخلاقي.

- وأجرى الحارثي وعطية (2019) دراسة هدفت إلى " الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة في السعودية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، وتكونت عينة الدراسة من (608) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة حيث تكونت من (69) عبارة بواقع (34) عبارة بمحور المساءلة الإدارية بمجاليه (الإداري، والفني) و(35) عبارة بمحور الرضا الوظيفي بمجالاته (الأجور والحوافز، طبيعة العمل، بيئة العمل، القيادة المدرسية، العلاقات مع زملاء العمل)، وبعد التحقق من صدقها وثباتها، توصلت الدراسة إلى أن المساءلة الإدارية تطبق في مدارس محافظة تربة بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين وبمتوسط حسابي قدره (3.95). وحقق الرضا الوظيفي مستوى مرتفع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي قدره (3.88). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس، ونوع المؤهل لصالح فئة التربوي لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة وقيمة معامل الارتباط ( $r=0.85$ ) بين درجة تطبيق قادة مدارس محافظة تربة للمساءلة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين."

- وهدف بني فواز (2018) بدراسته التعرف على درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من (32) فقرة، تكونت عينة الدراسة من (58) مديراً ومديرة، منهم (28) مديراً، و(30) مديرة، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة يمارسون الكفايات الإدارية بشكل عام بدرجة "كبيرة"، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.73)، وجاءت كفايات القيادة في المرتبة الأولى؛ بمتوسط (3.81) وبدرجة كبيرة من التقدير، وفي المرتبة الثانية التخطيط بمتوسط (3.78) وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة العلاقات الإنسانية بمتوسط (3.71) وبدرجة كبيرة، وأخيراً كفايات التقويم بمتوسط (3.64) وبدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، بينما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر).

- وقام طلفاح وعاشور (2019) دراسة هدفت التعرف على دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية والثانوية في محافظة إربد والبالغ عددهم (654) مديراً ومديرة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (327) مديراً ومديرة، يمثلون نسبة (50%) من المجتمع الأصلي للدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم

استخدام المنهج الوصفي المسحي إذ تم تطوير استبانة تكوّنت من (46) عبارة موزعة على أربعة مجالات (القيادة والإدارة، والتعلم والتعليم، وبيئة الطالب، والمدرسة والمجتمع). بينت النتائج أن دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة مرتفعة في جميع المجالات، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، لصالح الإناث، ووجود فروق تُعزى لأثر متغير نوع المدرسة، لصالح المدارس الثانوية. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر متغيري المؤهل العلمي. وسنوات الخبرة

- وأجرى المطيري (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على " درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقته بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في ذلك، وتكونت عينة الدراسة من (289) معلماً ومعلمة. وتم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة استبانة من (45) عبارة موزعة على (ستة) مجالات وهي (الشفافية، العدالة، المساءلة، التمكين، آليات تنفيذ إجراءات العمل، إدارة المعلومات)، والمحور الثاني: لقياس مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتكون من (29) عبارة موزعة على (خمسة) مجالات وهي (متطلبات التطوير التنظيمي، الإجراءات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الوسائل التكنولوجية، العمل الجماعي)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة كان (متوسطاً) على جميع المجالات وعلى الأداة مجتمعة إلا فيما يتعلق بمجال (إدارة المعلومات) حيث كانت الدرجة (مرتفعة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في جميع المجالات المتعلقة بدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة. كما أظهرت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (مرتفعة) على جميع المجالات وعلى عبارات الأداة مجتمعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في جميع المجالات المتعلقة بمستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقته بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

- قام الطويسي (2018) بدراسة هدفت للتعرف على " درجة تطبيق المساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة الفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وتم إتباع المنهج الوصفي الارتباطي. وتم تطوير أداة مكونة من (50) عبارة طبقت على عينة عشوائية عنقودية تكونت من (125) رئيس قسم في ست مديريات تربية وتعليم في جنوب ووسط وشمال الأردن، وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة كانت بمستوى جيد، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة المساءلة ودرجة الفاعلية الإدارية كانت بمستوى جيد جداً. ولم يظهر أثر لكل من الجنس أو نوع القسم (فني أو إداري) أو الأقاليم في درجة فاعلية أداء المديرين، وظهر وجود اختلاف بين الأقاليم في تطبيق المساءلة التربوية لصالح إقليمي الشمال والجنوب.

- وعمدت دراسة إيرداغ (Erdag, 2017)، في تركيا للتعرف على العلاقة بين ضغوط الأداء الأكاديمي وسياسات المساءلة الإدارية. تكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة و(154) مديراً اختيروا بالطريقة العنقودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. وكشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مستوى ضغوط الأداء الأكاديمي وسياسات المساءلة الإدارية حيث تكون ضغوط الأداء الأكاديمي مزيداً من الدعم لسياسة المدارس بشأن المساءلة الإدارية.

- وأجرى الدهدار (2016) هدفت التعرف إلى " درجة تقبل معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة التربوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لديهم، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، طبقت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية الثانوية تكونت من (347) معلماً ومعلمة من جميع محافظات غزة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقبل معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة التربوية كبيرة جداً بنسبة 84.77 %، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية كبير جداً بنسبة 86.9 %، وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة تقبل معلمي المدارس الثانوية للمساءلة التربوية ومستوى الأداء الوظيفي ."
- أما دراسة بيرهل وليني (Linney & Berryh 2016)، فهذه إلى تعرف درجة فهم مديري المدارس الثانوية في استراليا لتأثير المساءلة الإدارية على العملية التعليمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (30) فقرة على عينة تكونت من (14) من مديري المدارس الثانوية في استراليا، أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يعون أهمية تطبيق المساءلة الإدارية في مدارسهم، ويدركون دورها في تحسين العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المحددة.
- وأجرت بال (Ball, 2016) دراسة في كندا هدفت التعرف على كيفية إدارة مديري المدارس مديري المدارس الابتدائية لتوقعات المساءلة المتعددة في عملهم. تكونت عينة الدراسة من 16 ومديرة من مديري المدارس. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المقابلة شبه المنظمة. بينت نتائج الدراسة أن مستوى المساءلة المفروض من قبل مجالس المدارس ووزارة التربية والتعليم كان عن مرتفعا. وأشارت النتائج أن حجم الطلبات المفروضة على مديري المدارس الابتدائية من خلال أشكال المساءلة يزيد من مستوى عمل المديرين. كشفت النتائج أن أشكال المساءلة غير القابلة للتفاوض يؤثر على كيفية عمل بعض مديري المدارس الابتدائية، يتسبب بارتفاع مستوى التوتر لدى المديرين لما يتعلق بما يرون أنه جوانب مهمة من عملهم. كشفت النتائج أن مديري المدارس الابتدائية يستخدمون مجموعة من الاستراتيجيات والدعم لتحقيق توقعات المساءلة البيروقراطية المتزايدة، مع احترام جوانب المساءلة الاخلاقية الخاصة باحتياجات السياقات المدرسية الخاصة بهم.
- كما قامت اليسون (Alison, 2012)، بدراسة هدفت إلى " توضيح مفهوم المساءلة ونقد منطلق هذه المساءلة كمطلب تعليمي وسياسي. ولإنجاز هذا الهدف تم استخدام طريقة تحليلية من خلال: أولا-وضع المساءلة في إطار أكبر من معايير إصلاح التعليم التكامل، وثانيا-توضيح المعايير المستخدمة في إصلاح التعليم في كل خطوة من خطواتها المنطقية، وتوضيح الافتراضات والصعوبات التي تواجه المساءلة من خلال السياسة التعليمية. حيث استخدمت 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 بناء وتعزيز القدرات المؤسسية للمدارس، وتوفير الدعم اللازم لمساعدة المعلمين والإداريين لبناء مهاراتهم المهنية وإنشاء بيئة التعلم الإنتاجي لطلابها.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية الخاصة في الموضوع توصلت الباحثة إلى أن الدراسات تناولت المساءلة التربوية الذكية لدى مدرء المدارس ودرجة تطبيقها. وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء الأدب النظري المتعلق دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قسبة إربد من وجهة نظر معلمها والمساعدة في الاستفادة

من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة المناسب وصياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها ونوع المعالجة الإحصائية المستخدمة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى فهي الدراسة الأولى التي تجمع المتغيرات البحثية (المساءلة وتطوير الكفايات الإدارية معاً) كما أنها من الدراسات الأولى التي ستجرى في لواء قصبة إربد.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، وأهدافها وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في لواء قصبة إربد (1200) معلم ومعلمة (مديرية تربية قصبة إربد، 2022).

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مجموعة من معلمي المدارس الحكومية بلغ عددهم (291) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول الآتي يوضح ذلك

جدول رقم (1) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	155	53.3
	أنثى	136	46.7
	المجموع	291	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	12	4.1
	بكالوريوس	193	66.3
	دراسات عليا	86	29.6
	المجموع	291	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	120	41.2
	10 سنوات فأكثر	171	58.8
	المجموع	291	100.0

يتضح من جدول (1) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، أن النسب المئوية لمتغير الجنس جاءت متفاوتة، ألا أنها جاءت لصالح الذكور بنسبة مئوية (53.3%)، بينما شكلت نسبة الإناث (46.7%). وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، تبين أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة جاءت لصالح بكالوريوس (66.3%). كذلك فيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة تبين أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة كانت من فئة 10 سنوات فأكثر، بنسبة (58.8%).

#### أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة تقيس دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبة إربد من وجهة نظر معلمها، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع كدراسة خبيخ وسلامه (2020)، ودراسة الحارثي وعطية (2019). حيث طبقت الدراسة على بيئة جديدة لم تدرس فيها.

#### صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة الظاهري: تم عرضها على 5 من المحكمين المختصين في الجامعات الأردنية، من أجل إبداء آرائهم في عبارات الاستبانة، وسلامة الصياغة اللغوية، مع التعديل على الأداة في ضوء ملاحظتهم.

#### صدق البناء:

ولاستخراج مؤشرات صدق البناء للمقياس، تم تطبيقه على عينة استطلاعية بلغ عددها (35) معلما ومعلمة من خارج عينة الدراسة، ثم تم تحليل فقرات المقياس لحساب مؤشرات صدق البناء واستخراج معاملات ارتباط بيرسون لإيجاد درجات ارتباط فقرات المقياس بالمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمقياس، الجدول (2).

جدول (2) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية والمجال الذي ينتمي إليه لمقياس العلاقات الأسرية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.36	.28	8	.41	.27
2	.37	.23	9	.49	.30
3	.29	.48	10	.56	.28
4	.40	.36	11	.52	.29
5	.30	.26	12	.35	.26
6	.31	.54	13	.47	.32
7	.43	.31	14	.44	.32

يتبين من الجدول (2) أن معاملات الارتباط للمجال تراوحت بين (.29-.56)، وتراوحت معاملات الارتباط مع الأداة تراوحت بين (.23-.54) وهي قيم مقبولة.

#### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا على عينة الدراسة، وذلك لمعرفة معامل ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة فقد بلغت قيمته (0.92) وهي قيمة مرتفعة وكافية لإجراء الدراسة.

#### المعيار الإحصائي المستخدم:

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبانة: تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (3)

الجدول (3) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الأداة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
منخفضة	من 1.00 – 2.33
متوسطة	من 2.34 – 3.66
مرتفعة	من 3.67 – 5.00

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}}$$

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم إجراؤها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:
1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.
  2. معامل كرونباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة (Consistency Reliability).

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبة إربد من وجهة نظر معلمها؟ "
- وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أداة الدراسة، والجدول (4) يبين ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حجم الدور
1	تحمل ضغط العمل والتحلي بالصبر في المواقف الصعبة	3.66	1.88	1	مرتفعة
2	إدارة الأمور المالية والمادية بشكل مناسب	3.61	1.32	2	مرتفعة
7	إدارة وقتهم وتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد	3.44	1.80	3	متوسطة
11	تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي بشكل واضح ودقيق	3.41	1.93	4	متوسطة
3	اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب	3.38	1.89	5	متوسطة
12	تقويم العملية التربوية بكفاءة عالية	3.36	1.59	6	متوسطة
8	تخطيط المناهج ومتابعة تنفيذها وتطويرها	3.31	1.80	7	متوسطة
14	رفع الكفايات الفنية في التعامل مع المعلمين داخل المدرسة	3.31	1.95	8	متوسطة
4	تطوير مهارات مديري المدارس في تطبيق المساءلة بشكل جيد في مدارسهم	3.30	1.80	9	متوسطة
9	تتبنى وحدة جودة التعليم والمساءلة وضع خطة واضحة للنمو المهني لمدرء المدارس بشكل واضح ودقيق	3.28	1.62	10	متوسطة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حجم الدور
5	تعزيز المشاركة الجماعية بتفويض صلاحياتهم المختلفة للعاملين	3.20	1.85	11	متوسطة
6	توظيف نتائج التقييم والمتابعة في اتخاذ القرارات لتحسين العملية التربوية	3.11	1.75	12	متوسطة
10	استثمار الموارد المتاحة لديهم بأفضل الطرق	3.02	1.23	13	متوسطة
13	استخدام مديري المدارس لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في العملية التعليمية	2.95	1.61	14	متوسطة
	المجموع ككل	3.31	.64	مرتفعة	

يظهر من جدول (4) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (3.31)، وبدرجات موافقة متوسطة، أما بالنسبة للمؤشرات فقد حصل المؤشر " تساعد وحدة جودة التعليم والمساءلة مديري المدارس على تحمل ضغط العمل والتحلي بالصبر في المواقف الصعبة " على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.66)، حصل المؤشر "تتابع وحدة جودة التعليم والمساءلة استخدام مديري المدارس لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في العملية التعليمية"، على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.95).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر المعلمين في دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة تبعا للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) لجميع مجالات الدراسة، والأداة ككل تبعا للمتغيرات (الجنس، التخصص، الحالة الاجتماعية)، والجدول أدناه توضح ذلك.

جدول (5) تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) وفقاً لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.099	1	.099	.271	.603
المستوى التعليمي	10.559	2	5.280	14.395	.000
سنوات الخبرة	.250	1	.250	.681	.410
الجنس * المستوى التعليمي	3.698	2	1.849	5.042	.007
الجنس * سنوات الخبرة	.068	1	.068	.185	.667
المستوى التعليمي * سنوات الخبرة	1.488	2	.744	2.028	.134
الجنس * المستوى التعليمي * سنوات الخبرة	2.028	2	1.014	2.764	.065
الخطأ	102.324	279	.367		
المجموع	3308.658	291			

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر متغير (الجنس، وسنوات الخبرة). بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر متغير المستوى التعليمي. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه، كما هو مبين في الجدول (6)،

جدول (6) المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر متغير المؤهل العلمي في دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس

المجال	المتغير	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية	دبلوم	2.83		*.005	
	بكالوريوس	3.42	*005		*.000
	دراسات عليا	3.10		*.000	

يظهر من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس في دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس.

مناقشة نتائج الدراسة:

○ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبة إربد من وجهة نظر معلمها؟ "

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (3.31) فقد حصل المؤشر " تساعد وحدة جودة التعليم والمساءلة مديري المدارس على تحمل ضغط العمل والتحلي بالصبر في المواقف الصعبة " على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، ويعزى ذلك إلى الدور الكبير لوحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير المهارات الإدارية المختلفة لدى مديري المدارس في مراقبة وتتبع الخطط والقرارات المختلفة في المدارس، إذ تعمل وحدة جودة التعليم والمساءلة على تحقيق الشفافية، وتحسين الممارسات الإدارية لكونها عملية تتضمن التوضيح والتبرير لطبيعة الأداء والكيفية التي تمت بها ما بين الطرفين السائل والمسؤول،

تنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة خبيخ وسلامة (2020) والتي أشارت نتائجها إلى " أن درجة فاعلية وحدة جودة التعليم والمساءلة جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة الطوبسي (2018) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة تطبيق المساءلة كانت بمستوى جيد، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة المساءلة ودرجة الفاعلية الإدارية كانت بمستوى جيد جداً، ودراسة الدهدار (2016) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة تقبل معلمي المدارس الثانوية للمساءلة التربوية ومستوى الأداء الوظيفي ". بينما تختلف مع دراسة المطيري (2018) والتي أشارت نتائجها إلى " عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقته بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين".

بينما حصل المؤشر "تتابع وحدة جودة التعليم والمساءلة استخدام مديري المدارس لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في العملية التعليمية"، على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.95). وقد يعزى ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية المخصصة للمدرسة، وضعف التعاون بين المدارس ووحدة الجودة والمساءلة.

○ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في وجهات نظر المعلمين في دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة تبعاً للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر متغير (الجنس، وسنوات الخبرة). بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر متغير المستوى التعليمي. ويعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي بغض النظر عن مستوياته لم يغير من استجابات أفراد عينة الدراسة وذلك نظراً لتشابه ظروف البيئة التعليمية والظروف المحيطة بالمعلمين بشكل متساوٍ. تنسجم هذه النتيجة مع ما



توصلت إليه نتيجة دراسة الشديفات (2020) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق تعزى للجنس. بينما اختلفت النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة حبيب وسلامه (2020)، ودراسة طلفاح وعاشور (2019) بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، واتفقت معها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## التوصيات والمقترحات.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة وتقدم ما يلي:

- 1- التأكيد على دور وحدة الجودة والمساءلة في تعزيز كفايات مديري المدارس وخاصة ما يتعلق بالقيادة والإدارة والمدرسة والمجتمع.
- 2- عقد ورش ودورات تدريبية لمديري المدارس مع التركيز على مديري المدارس الذكور لتحسين كفاياتهم الإدارية.
- 3- التركيز على المدارس الأساسية في رفع الكفايات الإدارية لمديري المدارس فيما يتعلق بجودة التعليم والمساءلة
- 4- وضع معايير محددة لتطبيق المساءلة التربوية؛ وتبني مديري مدارس فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم مشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ البرامج المدرسية مما يزيد من فاعلية التطوير التنظيمي والكفايات الإدارية للمدراء.
- 5- إجراء دراسات وأبحاث مماثلة على عينة أوسع من محافظات أخرى.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم مصطفى، وآخرون (1972)، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة.
- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين (د.ت). لسان العرب. المجلد (15)، بيروت: دار صادر.
- أبو حمدة، سعدة أحمد (2008). 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.
- أخوارشيدة، عالية. (2006). المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الباسل، ميادة محمد. ولاشين، سمر كامل (2016). استراتيجيات اختيار مديري المدارس: مدخل لإدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- البيلاوي، حسن حسين؛ ومحفوظ، أحمد فاروق (2016). إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم، ط1، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بني فواز، عبد الرحمن محمد (2018). درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(18)، 1-17.
- الحارثي، عوض سفر؛ وعطية، محمد عبد الكريم (2018). درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة كلية التربية، 35 (1)، 383-416.

- الحبيخ، وليد عباس؛ وسلامه، كايد محمود (2020). درجة فاعلية وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28 (4). 495\_516.
- حجي، أحمد. (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- خير الله، مها سليمان؛ السعود، راتب سلامة (2018). درجة تطبيق المساءلة التربوية الذكية في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، 45(4). 439-464.
- الدهدار، أنيسة حسن (2016). درجة تقبل معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة التربوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السعودي، رمضان محمد (2017). تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة مستقبل التربية العربية، 24(107)، 157-296.
- سلامة، جهاد. (2013). دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الشخبي، علي السيد وآخرون (2012). معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الرباط: مكتب تنسيق التعريب.
- الطويسي، زيايد أحمد (2018). المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، الجمعية الأدبية للعلوم التربوية، المجلة التربوية، الأردنية، 3(1). 235-260.
- الطويل، هاني. (2001). الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق، ط 3، الجامعة الأردنية، عمان.
- عياصرة، معن محمود (2013). مفهوم المساءلة وتطبيقه لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مجلة الثقافة والتنمية، ع 744، 169-201.
- عيد، رمضان أحمد (2015). الكفايات والأدوار المستقبلية للقائد المدرسي. مجلة الإدارة التربوية، 2 (4). 32-56.
- الفار، شهنواز إبراهيم (2013). درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الإنسانية، 27(7)، 1377-1414.
- قطيشات، ليلى عبد الحليم (2014). الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- مجيد، سوسن شاكر؛ والزيادات، محمد عواد (2015). الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط1، الأردن، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- مرتجي، ذكريات أحمد (2018). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مرعي، هدى سالم؛ والجيوري، انتصار صابر (2014). استخدام منهج Sigma Six لقياس جودة التعليم في الوحدات التعليمية - دراسة حالة بكلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل. مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد (98). 231-244.
- المطيري، سعود مطلق (2018). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

- وزارة التربية والتعليم الأردنية. (2022). وحدة الجودة والمساءلة، متوفر على الرابط: <http://moe.gov.jo/ar/node/16027>

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Ball, C. (2016). How elementary school principals manage accountability expectations. Unpublished PhD Dissertation, Western University, Canada.
- Berryhil, B. & Linney, L. (2016). School accountability in the Western Australian Public school sector: Perceptions of leaders in the field. M. A thesis, Murdoch University perth Western Australia.
- Ellison, S (2012). Hard wired for innonation? Comparing two policy pathes. 17- 40.
- Erdag, C. (2017). Accountability Policies at Schools: A Study of Path Analysis. Educational Sciences: Theory and Practice, 17(4), 1405-1432.
- Feuerstein, A (2011). The politics of accountability and teacher preparation Action in Teacher Education. 33(1), 3- 23.
- Ghanem, Kassem A. and Castelli, Patricia A. (2019). Accountability and moral competence promote ethical leadership, " The Journal of Values-Based Leadership, (12)1: Article 11 Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.22543/0733.121.1247>
- Kanwal, Sumera,. Nadeem Muhammad, Bukhari Syeda,. Ahmad Masood, Malik Nimra (2021) Evaluation of Role of Head Teachers in Quality Improvement of Schools at Primary Level 20(3): 2110-2116doi: 10.17051/ilkonline.2021.03.246.
- Lingenfelter, P. (2001). focus on educational accountability. the National Center for Education Statistics, (20), 3-12.
- Sahlberg, P. (2010). Rethinking Accountability in Knowledge Society, J Educ Change, 11, 45 – 61.