

## دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المديرين

أسماء علي ظلفاح\*

أ.د. محمد علي عاشور\*\*

تاريخ قبول البحث 2019/4/20

تاريخ استلام البحث 2019/3/6

### ملخص:

هدفت الدراسة تعرّف 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) فقرة 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 تُعزى 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.

**الكلمات المفتاحية:** وحدة جودة التعليم والمساءلة، الكفايات الإدارية، مديرو المدارس، محافظة إربد.

\* وزارة التربية والتعليم/ الأردن.

\*\* كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن.

## **The Role of the Quality of Education and Accountability Unit in Developing Administrative Competencies for Principals at Irbid Governorate as Perceived by School Principals**

**Asma Ali Telfah\***  
**Prof. Mohammed Ali Ashour\*\***

### **Abstract:**

The study aimed to identify the role of the quality of education and accountability unit in developing administrative competencies for school principals at Irbid governorate as perceived by school principals. The study population included (654) all basic and secondary school principals at Irbid governorate, and a stratified random sample composed of (327) was chosen. In order to achieve the goals of the study the researchers used the descriptive methodology by developing a questionnaire which included (46) items, distributed into four fields (leadership and administration, teaching and learning, students environment, and school and community). The results showed that the role of education quality and accountability unit came high at all fields. The results revealed that the role of education quality and accountability unit came high at all fields. The results also revealed that there were statistical significant differences due to gender in favor of females, and due to school kind in favor of secondary schools, and there were no statistical significant differences due to educational qualification and years of experiences.

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

## المقدمة

تسعى الأردن كمثيلاتها من الدول العربية إلى مواكبة التطورات العالمية لتحقيق متطلبات الجودة في النظام التربوي ومواكبة التقدم والتطور، ولن يتم تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة تربوية متميزة. فالإدارة التربوية هي حجر الأساس في النظام التربوي ولرفع كفاءة الإدارة لا بد من وجود دور لوحدة الجودة والمساءلة في متابعة الأعمال الإدارية ضمن معايير الجودة، وتقييم الأداء الإداري الذي ترتكز عليه المؤسسة التعليمية، وهذا الدور يرتبط ارتباطاً وثيقاً في المساءلة التي تسهم في ضبط العمل داخل المؤسسة التعليمية والإسهام في عملية الإصلاح.

كما أن نجاح أي نشاط سواء أكان اقتصادياً أم اجتماعياً أم سياسياً يتوقف إلى حد كبير على درجة كفاءة الإدارة، فالإدارة عملية مهمة ولازمة لا يمكن للفرد التخلي عنها فهي وسيلة لتسيير أمور الأفراد والجماعات على حد سواء لتحقيق ما يصبو إليه الإنسان من أهداف (Ragheb,2011).

ذكرت (Qatishat,2006) أن الكفايات كما وصفها كامبل (Campbell,1970) ليست

موهبة وإنما هي مقدرة يستطيع الفرد تتميتها وتشتمل على ما يأتي:

- تنظيم الوقت واستغلاله لتحقيق الفائدة القصوى.
- الاهتمام بتحقيق الأهداف والنتائج وليس على جزئيات العمل وتفصيله.
- تدريب الطاقات البشرية المتوفرة في المدرسة ودعم نقاط القوة لديهم.
- التمكن من تحديد أولويات العمل وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.
- الممقدرة على اتخاذ القرارات السليمة والناجحة.

ولتحسين أداء المنظمات ورفع كفاية العمل الإداري اتجهت عديد من الدول إلى تبني نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وغيرها من مؤسسات الدولة، والتي تركز على أهمية الإدارة بفاعلية وكفاءة وعدالة وابتكار، وهذا ما يميز المجتمعات المتقدمة ومؤسساته. وتُعد السر في نجاح مصطلح الجودة إلى عدد من المبادئ الإدارية التي يرتكز عليها نظام الجودة، وإن استثماره في قطاع الإدارة يتم من خلال اعتماد المبادئ الإدارية التي قام عليها هذا المصطلح (Khatib,2005).

إن وجود نظام للمساءلة أمر في غاية الأهمية لأي سلوك في التنظيم الإداري وذلك لضبط سلوك العاملين والتزامهم بالأنظمة والقوانين التي وضعتها المؤسسة لإنجاز الأعمال، والحفاظ على

حقوق العاملين في الوقت ذاته فالمساءلة تحفظ مصالح المؤسسة من جهة وتصون حقوق العاملين من جهة أخرى (Akwarishida,2006).

وتعد المساءلة عملية مهمة جداً للتجديدات التربوية فهي الوسيلة التي يتم من خلالها التقييم والحكم على مدى النجاح أو الإخفاق في عملية التطوير فغياب المعايير التي تحدد مدى التطور والتحسين في النتائج، وعدم تحديد النتائج ومعرفتها يفتح المجال لدى القائمين بالعمل بالاختباء وراء المسؤولية الجماعية، وبذلك تبطل المساءلة (Khawaldeh,2007).

وقد اتجهت وزارة التربية والتعليم في الأردن لاستحداث وحدة جودة التعليم والمساءلة للسعي نحو التطوير وتوحيد المخرجات، وذلك من خلال تصميم نظام للمساءلة مستند إلى المؤشرات النوعية الفاعلة للمدرسة والمديرية، وتوفير الحوافز لتطوير عمل المديرية والمدارس، فضلاً عن تحديد نقاط القوة في منهجية التطوير الذاتي لكل من المدرسة والمديرية، والعمل على تحسين نقاط الضعف، مما يوفر آلية سليمة للسير نحو تطوير عمل كل من المدارس والمديرية. وقد تم تأسيس نظام لوحدة جودة التعليم والمساءلة في شهر نيسان من عام 2014، والتي باشرت عملها الرسمي في شهر آذار عام 2016. إذ تقوم وحدة جودة التعليم والمساءلة بمتابعة برنامج تطوير المدرسة والمديرية وتطبيق نظام مساءلة عام ومهني يكون على نطاق واسع بحيث يكون تقييم أداء المدارس والمديرية من مسؤولية الوحدة، وقد حددت وزارة التربية والتعليم مجموعة من المهمات التي تقوم بها وحدة جودة التعليم والمساءلة منها إجراء التقييم في قطاع التعليم العام على المستويات الإدارية الثلاثة، المدارس والمديرية ومركز الوزارة، والتركيز على تطوير عمليات المساءلة في النظام التربوي والاهتمام ببناء مقدرات العاملين وعقد الدورات التدريبية وورش العمل للموظفين في الوحدة، وتحديد معايير المساءلة ومؤشراتها ومراجعة المعايير باستمرار، وإعداد أدوات القياس والتقييم لتوظيف نتائج التقييم في التخطيط الاستراتيجي، وتحديد السياسات الخاصة لعملية التطوير والتحسين التي تحقق أهداف الوزارة بما يتلاءم مع فلسفتها ( Ministry of Education, 2018).

تُعد البحوث والدراسات وسيلة مهمة تسهم في تقديم الحلول لعديد من المشكلات، وتقديم المقترحات التي تدعم الإصلاح والتطوير، ومن الدراسات التي بحثت في موضوع المساءلة المدرسية:

دراسة دوغان (Duggan,2011) والتي هدفت تعرف درجة معرفة قادة المدارس بمدى تأثير السياسة في تحسين المساءلة المدرسية، وأثر خبرات القادة في تنفيذ سياسة المساءلة، وتناولت الدراسة أثر المساءلة المدرسية، والتقييم الذاتي للمدرسة على أداء المعلمين المنعكس على التحسن في أداء طلبتهم. فقد أجريت المقابلات الشخصية لجمع المعلومات وتكونت العينة من (14) مشاركاً، منهم (11) مديراً و(3) قادة تربويين في المدارس العامة لأستراليا الغربية، واستخدام أنموذجين من الأسئلة الأول للقادة التربويين والثاني لمديري المدارس. وأظهرت نتائج الدراسة أن التقييم الذاتي للمدرسة له أثر أكبر في تحسين تحصيل الطلبة من مراجعة المدرسة، وهناك علاقة بين التقييم الذاتي للمدرسة وبناء الثقافة المدرسية في تصرفات الهيئة التدريسية، والتي تؤثر بدورها في إصلاح التعليم أكثر من المراجعة الخارجية للمدرسة.

كما هدفت دراسة أتافيا (Ataphia,2011) التعرف إلى تقييم واقع المساءلة بين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة الدلتا في نيجيريا، ودرجة تطبيق المساءلة في تلك المدارس، إذ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (353) معلماً وإدارياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من (31) مدرسة ثانوية. وأظهرت النتائج أن 70% من المعلمين والإداريين اتفقوا على أن المعلمين يبدون مسؤولية تجاه طلبتهم من خلال تدريس محتويات المناهج التدريسية وجميع الأنشطة التعليمية الأخرى، فضلاً عن أن المدرسة تتحمل المسؤولية القصوى في السعي لغرس القيم وتنمية المعرفة للطلبة لتحقيق الأهداف التعليمية، كما لم يكن هناك اختلاف في وجهات نظر المعلمين والإداريين حول التزام المعلمين في الدوام المدرسي، واتفقت وجهات نظر المعلمين والإداريين حول إدارة المعلمين للفصول الدراسية بشكل جيد. وتُعد مساءلة الموارد أداة حتمية لعمليات الإدارة في نظام التعليم في نيجيريا وإن كلاً من المعلمين والإداريين لديهم مقدرة على تحمل المسؤولية. وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين حول تطبيق المساءلة.

هدفت دراسة ادبييميل وعبدالله وأزيكي ونزورومايك (Adegbe mile, Abdullahi, Azike & Nzurumike,2011) إلى معرفة درجة توافر الكفايات القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة في نيجيريا، وقد بحثت الدراسة في احتياجات الكفاءة الإدارية لمديري المدارس، وقد تم توزيع استبانة مكونة من (30) فقرة تشمل المهارات التدريسية ومهارات إدارة شؤون الموظفين والمهارات المالية التي يحتاجها المديرون. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (390) معلماً ومعلمة. وأظهرت

النتائج أن توافر الكفايات القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة بنيجيريا جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات: المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتدريب.

وأجرت ايليسون (Ellison,2012) دراسة هدفت إلى توضيح مفهوم المساءلة في السياسة العامة لإصلاح التعليم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح الافتراضات والصعوبات التي تواجه المساءلة من خلال السياسة العامة للتعليم، وقد استُخدمت الطريقة التحليلية لتقوم بوضع المساءلة في إطار أكبر من معايير إصلاح التعليم التكاملي، وتوضيح المعايير المستخدمة في إصلاح التعليم في كل خطوة من خطواتها المنطقية، واستُخدم أسلوب التحقيق والمراقبة في التناقضات الداخلية بين المعايير. توصلت الدراسة إلى ضرورة وضع نظام للمساءلة الذكية تسعى إلى بناء المقدرات المؤسسية وتعزيزها للمدارس، وتوفير الدعم اللازم للمعلمين والإداريين لمساعدتهم على بناء مهاراتهم المهنية وإنشاء بيئة التعلم الإيجابي لطلبتها.

وأجرى بولانلي (Bolantie,2013) دراسة هدفت إلى تعرف درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا. اتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي. وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية والتي تكونت من (154) مديراً ومديرة، و(770) معلماً ومعلمة. وأُستخدمت استبانة موزعة على أربعة مجالات هي: (الكفايات الإدارية، والكفايات الشخصية، والكفايات الفنية، وكفايات التعامل مع الآخرين). وقد أظهرت النتائج أن الكفايات الإدارية متوفرة لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة وفي جميع المجالات الإدارية.

وأجرى بني يعقوب (Bani Yacoub,2016) دراسة بهدف التعرف إلى درجة تطبيق المدارس الحكومية بمحافظة عجلون للمساءلة الإدارية ومعوقاتها من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (97) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية القصدية ، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق المدارس الحكومية في محافظة عجلون للمساءلة الإدارية جاءت مرتفعة بشكل عام وأن المستوى العام لمعوقات تطبيق المساءلة الإدارية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق المدارس الحكومية في محافظة عجلون للمساءلة الإدارية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في مجال مدير المدرسة ومساءلة المعلم، مدير المدرسة ومساءلة الطالب، مدير

المدرسة وإجراءات المساواة، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في مجال مدير المدرسة ومبادئ المساواة، ومحور معوقات المساواة وكانت الفروق لصالح الذكور. وأجرى الباز (Al-Baz,2016) دراسة بهدف التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. وقد تم إختيار عينة عشوائية من المعلمين عددهم (312) معلماً ومعلمة، وقد توصلت النتائج إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لكفايات الإدارة الاستراتيجية في العاصمة عمان جاءت عالية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق أخرى تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس مع عدم وجود فروق تُعزى لمتغير الخبرة.

وأجرى عديلي (Adele,2016) دراسة بهدف التعرف إلى الكفايات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، وفقاً للمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية. وأستخدم المنهج الوصفي ووزعت استبانة، على عينة تكونت من (489) معلماً ومعلمة. وقد توصلت النتائج إلى أن درجة توافر الكفايات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء جاءت بدرجة عالية، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توافر الكفايات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وفقاً لمتغير الجنس والخبرة العلمية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي لصالح من يحملون مؤهل الدراسات العليا. وقد أظهرت النتائج أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية.

وأجرى المطيري (Al-Mutairi,2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للكفايات القيادية وعلاقتها بتحسين نوعية التعليم، وأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في ذلك. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للكفايات القيادية جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، في جميع المجالات. كما أظهرت النتائج أن نوعية التعليم جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ايجابية بين ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للكفايات القيادية وتحسين نوعية التعليم.

كما أجرى الهبيل (Habil,2017) دراسة هدفت التعرف إلى دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة من وجهة نظر مديريها، وقد أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (133) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قسم الرقابة الداخلية للمساءلة الإدارية في مدارس محافظة غزة جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة قسم الرقابة الداخلية للمساءلة الإدارية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية) باستثناء مجال أخلاقيات الوظيفة العامة وجاءت الفروق لصالح حملة البكالوريوس. كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الإداري بمدارس محافظة غزة من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة كبيرة جداً، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المساءلة الإدارية وتحسين الأداء الإداري.

وأجرى أبو كوش (Abu Kush,2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في فلسطين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، وتكونت عينة الدراسة من (323) معلماً ومعلمة، وتم توزيع استبانة تكونت من (48) فقرة، وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر جاءت بدرجة عالية وعدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تبين أن هذه الدراسات تنوعت واختلفت باختلاف الأهداف والبيئات التي طُبقت فيها الدراسة. وبما أن الدراسة الحالية تبحث في موضوع الجودة والمساءلة ودورها في تطوير الكفايات الإدارية تم الرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالجودة والمساءلة والكفايات الإدارية. فقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية تطبيق الجودة وممارسة المساءلة لتنمية الكفايات الإدارية واشتركت دراسة كل من كوش (Abu Kush,2018) ودراسة الهبيل (Habil,2017)، ودراسة (Ellison,2012)، ودراسة دوجان (Duggan,2011)، ودراسة أتافيا (Ataphia,2011)، في بحث درجة ممارسة المساءلة الإدارية والتربوية واشتركت هذه الدراسات مع البحث الحالي من حيث تأكدها على دور المساءلة في تفعيل الأعمال الإدارية، واشتركت مجموعة من هذه الدراسات في نتائجها مع البحث الحالي إذ كانت النتائج مرتفعة، مثل دراسة كوش (Abu Kush,2018) ودراسة الهبيل (Habil,2017) ودراسة أتافيا (Ataphia,2011).

ودراسة بني يعقوب (Bani Yacoub, 2016)، ودراسة بولاني (Bolanle, 2013)، ودراسة الباز (Al-Baz, 2016)، ودراسة عديلي (Adele, 2016). كما تشابهت دراسة كل من الهبيل (Habil, 2017)، ودراسة بني يعقوب (Bani Yacoub, 2016)، ودراسة حجاج (Hajjaj, 2017)، ودراسة بولاني (Bolanle, 2013)، مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة وكانت العينة المختارة في هذه الدراسات من مديري المدارس، في حين كان مجتمع الدراسة في الدراسات الأخرى من معلمي المدارس. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تبحث في موضوع دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية، ويُعد هذا البحث الأول على حد علم الباحثين الذي يبحث في دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس من وجهة نظرهم.

#### مشكلة البحث:

تسعى وزارة التربية والتعليم في الأردن لتطوير التعليم من خلال تطبيق نظام الجودة الشاملة وتطبيق نظام المساءلة إذ تم تخصيص وحدة جودة التعليم والمساءلة التي باشرت عملها في الوزارة في شهر آذار عام (2016)، ومن خلال عمل أحد الباحثين كمدير مدرسة فقد تبين وجود فجوة ما بين الهدف الذي وجدت من أجله وحدة جودة التعليم والمساءلة وما بين رضا مديري المدارس عن وجودها، وذلك بسبب نظرة مديري المدارس إلى أن وحدة جودة التعليم والمساءلة وُجدت فقط لأجل التفتيش عن الأخطاء الإدارية وليس من أجل تطوير العملية الإدارية. وبناءً عليه فإن مشكلة البحث تكمن في تقليص الفجوة بين العاملين في وحدة جودة التعليم والمساءلة وبين مديري المدارس لتفعيل دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية من خلال الأعمال التي تؤديها هذه الوحدة.

#### أسئلة البحث:

1. ما دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في وجهات نظر مديري المدارس في دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)؟

**أهداف البحث:** هدف هذا البحث إلى:

1. بيان دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد.
2. الكشف عن مدى وجود فروق في وجهات نظر أفراد عينة البحث حول دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة).

**أهمية البحث:**

تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الذي تسهم به وحدة جودة التعليم والمساءلة في رفع كفاءة العمل الإداري وتحسين أداء المديرين والذي ينعكس بدوره على ضبط العمل داخل المؤسسة التعليمية، فإن أهمية الدراسة الميدانية لعمل هذه الوحدة تكمن في إزالة الغموض حول الدور الحقيقي الذي تقوم به هذه الوحدة وزيادة تعاون مديري المدارس في السعي للعمل المشترك وتضافر الجهود للوصول وللأهداف المرجوة وتحسين العمل الإداري.

قد تفيد نتائج هذا البحث في توضيح الدور الذي تسهم به وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير كفاءة العمل الإداري وتحسين أداء المديرين. وقد تفيد نتائج هذا البحث وحدة جودة التعليم والمساءلة من أجل إيجاد قنوات تواصل مع المديرين لتطوير العمل الإداري من جهة وتفعيل دور الوحدة من جهة أخرى. كما قد يستفيد المسؤولون وصنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ومديرو التربية والتعليم، ومديرو المدارس من نتائج هذا البحث.

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:****وحدة جودة التعليم والمساءلة:**

نشأت وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم بحيث ترتبط بوزير التربية والتعليم ويحدد 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 (Ministry of Education, 2018).

وتعرّف إجرائياً بأنها وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم والتي تسعى إلى تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس من خلال مراجعة الأداء وتحسينه وفق معايير ومؤشرات محدّدة، والتي تم قياسها من خلال الاستبانة التي أُعدت لهذه الدراسة.

## الكفايات الإدارية:

"هي مجموعة من المهارات والمتطلبات التي يمتلكها المدير للتمتع بالمقدرة على الأداء الجيد بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق ما هو مطلوب منه" (Hajjaj,1998,356).

وتعرّف إجرائياً: بأنها الكفايات الإدارية والمهارات التي ينبغي أن تتوفر لدى مدير المدرسة لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية وذلك ضمن معايير وحدة جودة التعليم والمساءلة والتي تم قياسها من خلال الاستبانة التي أُعدت لهذه الدراسة.

### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على الكشف عن دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس.
  - الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على المدارس والمديريات في محافظة إربد (لواء قصبه إربد، ولواء بني عبيد، ولواء المزار الشمالي، ولواء الكورة، ولواء الرمثا، ولواء بني كنانة، ولواء الطيبة والوسطية، ولواء الأغوار الشمالي).
  - الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث خلال الفصل الدراسي الأول عام 2019/2018.
  - الحدود البشرية: اقتصر عينة البحث على مديري المدارس.
- منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، نظراً لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه.

### مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية في محافظة إربد (لواء قصبه إربد، ولواء بني عبيد، ولواء المزار الشمالي، ولواء الكورة، ولواء الرمثا، ولواء بني كنانة، ولواء الطيبة والوسطية، ولواء الأغوار الشمالي) والبالغ عددهم (654) مديراً ومديرة.

### عينة البحث:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية من جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم المديرين بنسبة 50% وعددهم (327) مديراً ومديرة. وبعد توزيع الاستبانة تم استرداد (318) استبانة وكان توزيع العينة كما هو موضح في الجدول (1).

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	149	46.9%
	أنثى	169	53.1%
	المجموع	318	100.0%

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس ودبلوم عالي	191	60.1 %
	دراسات عليا	127	39.9 %
	المجموع	318	100.0 %
نوع المدرسة	أساسي	181	56.9 %
	ثانوي	137	43.1 %
	المجموع	318	100.0 %
سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 10 سنوات	145	45.6 %
	10 سنوات فأكثر	173	54.4 %
	المجموع	318	100.0 %

#### أداة البحث:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية، تم تطوير استبانة للتعرف إلى الدور الذي تقوم به وحدة الجودة والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس من وجهة نظر المديرين، وتكونت الاستبانة من (46) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (بيئة الطالب، التعلم والتعليم، القيادة والإدارة، المدرسة والمجتمع).

#### صدق أداة البحث:

تم التأكد من صدق أداة البحث عن طريق عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية والخبراء التربويين للتحقق من صلاحية الفقرات، من حيث الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات ومراعاة صحة المعلومات الواردة فيها، وبلغ عددهم (21) محكماً. وطلب منهم الحكم على جودة محتوى الفقرات ومدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته. وقد أبدى المحكمون عديداً من الملاحظات، فقد تم تعديل بعض الفقرات، أجمع عليها ما نسبته (80%) تقريباً كحد أدنى للاتفاق بين المحكمين كميّار للحكم على صلاحية العبارة.

ولاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) مديراً ومديرة، إذ تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0,35-0,76)، ومع المجال (0,55-0,92). وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.72**	.62**	17	.75**	.67**	33	.70**	.44**
2	.78**	.67**	18	.71**	.63**	34	.72**	.48**
3	.62**	.42**	19	.73**	.61**	35	.71**	.35*
4	.66**	.49**	20	.70**	.58**	36	.72**	.49**
5	.80**	.61**	21	.60**	.59**	37	.77**	.63**
6	.72**	.54**	22	.76**	.71**	38	.61**	.48**
7	.59**	.45**	23	.71**	.70**	39	.68**	.62**
8	.84**	.68**	24	.83**	.76**	40	.80**	.59**
9	.76**	.69**	25	.60**	.54**	41	.72**	.65**
10	.76**	.69**	26	.55**	.57**	42	.84**	.50**
11	.69**	.65**	27	.85**	.45**	43	.92**	.64**
12	.77**	.70**	28	.78**	.57**	44	.88**	.59**
13	.65**	.56**	29	.84**	.52**	45	.69**	.60**
14	.62**	.54**	30	.76**	.59**	46	.88**	.60**
15	.79**	.72**	31	.84**	.44**			
16	.79**	.76**	32	.78**	.42**			

\* دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05). \*\* دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

الجدول (3) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	القيادة والادارة	التعلم والتعليم	بيئة الطالب	المدرسة والمجتمع	الدرجة الكلية
القيادة والادارة	1				
التعلم والتعليم	.762**	1			
بيئة الطالب	.419**	.487**	1		
المدرسة والمجتمع	.384*	.573**	.318*	1	
الدرجة الكلية	.821**	.916**	.656**	.743**	1

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ثبات أداة البحث:

للتأكد من ثبات أداة البحث، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) مديراً ومديرة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (4) يبين قيم معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذا البحث.

الجدول (4) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
القيادة والإدارة	0.91	0.90
التعلم والتعليم	0.90	0.92
بيئة الطالب	0.88	0.87
المدرسة والمجتمع	0.93	0.92
الدرجة الكلية	0.94	0.95

#### متغيرات البحث:

اشتمل البحث على المتغيرات الآتية:

#### أولاً: المتغيرات المستقلة:

1. الجنس: ولها فئتان (ذكر، وأنثى).
2. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس ودبلوم عالي، ودراسات عليا).
3. نوع المدرسة: ولها مستويان (أساسي، وثانوي).
4. سنوات الخبرة: ولها مستويان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

#### ثانياً: المتغير التابع

دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين.

#### إجراءات البحث:

تم البحث وفق الإجراءات الآتية:

1. تم تطوير أداة البحث بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، بعد التأكد من صدقها وثباتها.
2. تم توزيع (327) استبانة، وتم استرداد (318)، وعند مراجعتها كانت جميعها مكتملة البيانات، لذلك خضعت جميعها للمعالجة الإحصائية.
3. تم جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) للحصول على النتائج.
4. تم عرض للنتائج ومناقشتها ووضع توصيات تتسجم مع النتائج التي تم التوصل إليها.

## المعالجة الإحصائية

تم استخدام التحليلات الإحصائية الآتية:

1. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's-Alpha) واختبار (test-retest) للتأكد من ثبات أداة الدراسة وثبات الاعادة.

2. للإجابة عن السؤال الاول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الرباعي.

4. تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات البحث، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

من 1,00 - 2,33 قليلة

من 2,34 - 3,67 متوسطة

من 3,68 - 5,00 كبيرة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

(الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)) / عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1,33 = 3 / (5 - 1)$$

ومن ثم إضافة الجواب (1,33) إلى نهاية كل فئة.

## نتائج البحث:

فيما يأتي يستعرض الباحثان وصفاً للنتائج التي تم التوصل إليها وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

السؤال الأول: ما دور وحدة جودة التعليم والمساعدة في تطوير الكفايات الإدارية لدى

مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر

مديري المدارس في دور وحدة جودة التعليم والمساعدة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري

المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لوجهات نظر مديري المدارس في محافظة إربد مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	بيئة الطالب	4.44	.61	مرتفع
2	2	التعلم والتعليم	4.39	.57	مرتفع
3	1	القيادة والإدارة	4.34	.58	مرتفع
4	4	المدرسة والمجتمع	4.20	.71	مرتفع
		المستوى الكلي	4.35	.56	مرتفع

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.20-4.44)، فقد جاءت بيئة الطالب في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.44)، بينما جاءت المدرسة والمجتمع في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.35). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، وكانت على النحو الآتي:

المجال الأول: بيئة الطالب

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للفقرات المتعلقة ببيئة الطالب مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	35	أتأكد من جاهزية الغرف الدراسية والمرافق الصحية والملاعب الرياضية.	4.55	.72	مرتفع
2	33	أحرص على توفير بيئة آمنة ونظيفة ومريحة للطلبة.	4.54	.69	مرتفع
3	31	أسعى إلى توفير مناخ مدرسي فعال.	4.52	.70	مرتفع
4	32	أعمل على توفير بيئة مدرسية محفزة على عمليتي التعلم والتعليم.	4.48	.69	مرتفع
5	34	أقوم بتوفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الأنشطة ضمن إمكانيات المدرسة.	4.47	.73	مرتفع
6	27	أشجع تحفيز المعلمين للطلبة وأتابع ذلك.	4.46	.70	مرتفع
7	29	أستفيد من مصادر البيئة المحلية في تعليم الطلبة.	4.36	.79	مرتفع
8	28	أؤكد على تنمية الثقة المتبادلة مع الطلبة.	4.34	.79	مرتفع
8	30	أناقش المعلمين في أهمية نشر ثقافة التعاون بين الطلبة في المدرسة.	4.34	.74	مرتفع
10	36	أتأكد من تفعيل المعلمين للمختبرات المدرسية.	4.33	.84	مرتفع
		بيئة الطالب	4.44	.608	مرتفع

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.33-4.55)، فقد جاءت الفقرة (35) والتي تنص على "أتأكد من جاهزية الغرف الدراسية والمرافق الصحية والملاعب

الرياضية" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.55)، بينما جاءت الفقرة (36) ونصها "أتأكد من تفعيل المعلمين للمختبرات المدرسية" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.33). وبلغ المتوسط لبيئة الطالب ككل (4.44) وبمستوى مرتفع.

### المجال الثاني: التعلم والتعليم

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بمجال التعلم والتعليم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	12	أحث المعلمين على استثمار البيئة المدرسية لتنفيذ المنهاج.	4.56	.67	مرتفع
2	19	أعزز المعلم على التحسن في نتائج طلبته.	4.55	.69	مرتفع
3	18	أعزز أداء المعلم الفاعل داخل الغرفة الصفية.	4.52	.68	مرتفع
4	15	أعزز من قناعة المعلم بأهمية التخطيط للدروس.	4.51	.73	مرتفع
5	25	أمارس دوري كمشرف مقيم في المدرسة.	4.47	.74	مرتفع
6	14	أتابع اهتمام المعلمين بحاجات الطلبة وفق الأولويات.	4.46	.67	مرتفع
7	13	أشجع المعلمين على تنفيذ المبادرات الإبداعية.	4.44	.72	مرتفع
7	16	أدعم تنوع المعلم للنتائج وفق مجالاتها (المعرفية، المهارية، الوجدانية)	4.43	.69	مرتفع
7	24	أشجع المعلمين على طرح أفكار جديدة لتطوير المدرسة.	4.43	.72	مرتفع
10	17	أوضح للمعلم أهمية إعداد الخطط العلاجية لذوي التحصيل المنخفض.	4.41	.74	مرتفع
11	26	أتبنى نظام المكافآت التشجيعية لتحفيز الطلبة وحثهم على المثابرة وتحسين النتائج.	4.34	.76	مرتفع
12	23	أرصد عملية التحسين بشكل مستمر لعملية التعلم والتعليم.	4.27	.73	مرتفع
13	22	أتابع المعلمين في تنمية مهارات التفكير وحل المشكلات لدى الطلبة.	4.21	.69	مرتفع
14	21	أقيم الوسائل التعليمية الداعمة المستخدمة في التعليم.	4.15	.77	مرتفع
15	20	أحاسب المعلم على تقصيره في تصميم الاختبارات وفق معايير الاختبار.	4.13	.82	مرتفع
		التعلم والتعليم	4.39	.57	مرتفع

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.13-4.56)، فقد جاءت الفقرة (12) والتي تنص على "أحث المعلمين على استثمار البيئة المدرسية لتنفيذ المنهاج" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.56)، بينما جاءت الفقرة (20) ونصها "أحاسب المعلم على تقصيره في تصميم الاختبارات وفق معايير الاختبار" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.13). وبلغ المتوسط الحسابي للتعلم والتعليم ككل (4.39) وبمستوى مرتفع.

## المجال الثالث: القيادة والإدارة

## الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للفقرات المتعلقة بمجال القيادة والإدارة

## مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أدرك جميع المجالات التي يجب أن تتضمنها الخطة التطويرية (القيادة والإدارة، والتعلم والتعليم، وبيئة الطالب، والمدرسة والمجتمع).	4.44	.64	مرتفع
1	7	أوظف إمكانات المدرسة (البشرية، والمادية) في سبيل تنفيذ الأنشطة التطويرية.	4.44	.69	مرتفع
1	6	أوزع مهمات الخطة التطويرية والصلاحيات على المعلمين وفق الكفاءة والخبرة والرغبة.	4.44	.72	مرتفع
4	5	أحدد الأولويات التطويرية بناءً على حوار البيانات بالتعاون مع منسقي المجالات.	4.41	.75	مرتفع
5	3	أشكل فريق للمشاركة في تخطيط وتنفيذ ومتابعة العمل في الخطة التطويرية.	4.40	.73	مرتفع
5	11	أعمل على تحسين قنوات الاتصال والتواصل الفعال بين العاملين داخل المدرسة.	4.40	.79	مرتفع
7	4	أطبق استبيانات الخطة التطويرية لرصد جوانب القوة والضعف ضمن المراجعة الذاتية للمدرسة.	4.35	.78	مرتفع
8	2	أجري مراجعات للتعرف إلى الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة في المدرسة.	4.33	.67	مرتفع
9	8	أعقد اجتماعات دورية ولقاءات مع منسقي المجالات لمتابعة ما تم إنجازه ومناقشة أي عقبات تعيق الإنجاز.	4.25	.76	مرتفع
10	10	أتابع ما تحقق من الانجاز من خلال المؤشرات النوعية والكمية في إطار قياس الأداء وتقرير الانجاز.	4.18	.78	مرتفع
11	9	أشرك جميع الفئات المعنية في الخطة التطويرية (مجتمع المدرسة، والمجتمع المحلي) في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.	4.15	.83	مرتفع
		القيادة والإدارة	4.34	.58	مرتفع

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.15-4.44)، فقد جاءت

الفقرات (1,6,7) ونصهم "أدرك جميع المجالات التي يجب أن تتضمنها الخطة التطويرية (القيادة والإدارة، والتعلم والتعليم، وبيئة الطالب، والمدرسة والمجتمع)"، و"أوزع مهمات الخطة التطويرية والصلاحيات على المعلمين وفق الكفاءة والخبرة والرغبة"، و"أوظف إمكانات المدرسة (البشرية، والمادية) في سبيل تنفيذ الأنشطة التطويرية" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.44)، بينما جاءت الفقرة (9) ونصها "أشرك جميع الفئات المعنية في الخطة التطويرية (مجتمع المدرسة،

والمجتمع المحلي) في التخطيط والتنفيذ والمتابعة" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.15).  
وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة والإدارة ككل (4.34).

#### المجال الرابع: المدرسة والمجتمع

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للفقرات المتعلقة بمجال المدرسة والمجتمع مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	37	أعزز علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي.	4.43	.80	مرتفع
1	39	أصغي إلى آراء أولياء الأمور واقتراحاتهم.	4.43	.76	مرتفع
3	45	أشجع المعلمين على بناء جسور الثقة مع المجتمع المحلي.	4.31	.71	مرتفع
4	38	أطلع أولياء الأمور على التقدم الذي يحققه أبناءهم.	4.28	.85	مرتفع
5	43	أعزز الشراكة المجتمعية من خلال تقديم خدمات حقيقية للمجتمع.	4.15	.89	مرتفع
6	40	أشرك المجتمع المحلي في حل المشكلات التي تواجهها المدرسة.	4.14	.87	مرتفع
7	41	أشرك المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية.	4.12	.87	مرتفع
8	44	أتواصل مع المجتمع المحلي للوقوف على إنجازات الخطة التطويرية وتذليل العقبات.	4.08	.90	مرتفع
9	42	ألتقي بذوي الخبرة من المجتمع المحلي للإفادة من خبراتهم واقتراحاتهم في تحسين أداء المدرسة.	4.06	.91	مرتفع
10	46	أتيح الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في وضع خطط بديلة لمواجهة معوقات الإنجاز.	4.01	.94	مرتفع
		المدرسة والمجتمع	4.20	.72	مرتفع

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.01-4.43)، فقد جاءت الفقرتان (37 و39) ونصهما "أعزز علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي"، و"أصغي إلى آراء أولياء الأمور واقتراحاتهم" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.43)، بينما جاءت الفقرة (46) ونصها "أتيح الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في وضع خطط بديلة لمواجهة معوقات الإنجاز" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.01). وبلغ المتوسط الحسابي للمدرسة والمجتمع ككل (4.20).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في وجهات نظر مديري المدارس في دور وحدة جودة التعليم والمساعدة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر مديري المدارس في دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر مديري المدارس في محافظة إربد حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات	المتغير
149	.68	4.20	ذكر	الجنس
169	.37	4.48	أنثى	
191	.57	4.35	بكالوريوس ودبلوم عالي	المؤهل العلمي
127	.57	4.35	دراسات عليا	
181	.60	4.27	أساسي	نوع المدرسة
137	.47	4.45	ثانوي	
145	.61	4.31	اقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة الإدارية
173	.50	4.38	10 سنوات فأكثر	

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في وجهات نظر مديري المدارس في محافظة إربد بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11) تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة على دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000	24.146	6.796	1	6.796	الجنس
.892	.019	.005	1	.005	المؤهل العلمي
.001	11.389	3.205	1	3.205	نوع المدرسة
.343	.904	.254	1	.254	سنوات الخبرة الإدارية
		.281	313	88.095	الخطأ
			317	97.821	الكلية

يتبين من الجدول (9) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) تعزى لأثر الجنس، إذ بلغت قيمة ف 24,146 وبدلالة إحصائية بلغت 0,000، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة ف 0,019 وبدلالة إحصائية بلغت 0,892.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) تعزى لأثر نوع المدرسة، إذ بلغت قيمة ف 11,389 وبدلالة إحصائية بلغت 0,001، وجاءت الفروق لصالح المدارس الثانوية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة الإدارية، حيث بلغت قيمة ف 0,904 وبدلالة إحصائية بلغت 0,343.

#### مناقشة النتائج والتوصيات

##### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير

##### الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس؟

أظهرت النتائج أن دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظرهم كانت مرتفعة بالنسبة للدرجة الكلية لجميع مجالات أداة الدراسة، إذ أظهرت النتائج أن مجال بيئة الطالب كان في الرتبة الأولى وقد يعزى ذلك لاهتمام مديري المدارس بتوفير بيئة مدرسية صحية وآمنة يتم صيانتها بشكل مستمر، والتعرف إلى مقدرات المتعلم وحاجاته ومتطلباته وأساليب تعلمه وتوفير مصادر تعلم كافية تناسب احتياجات الطلبة، وما تقوم به وحدة جودة التعليم والمساءلة من متابعة لجميع هذه الجوانب مع مدير المدرسة لتحسين بيئة الطالب لتحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها. وجاء مجال التعلم والتعليم في الرتبة الثانية قد يعزى ذلك إلى دور وحدة جودة التعليم في متابعة عملية التعلم والتعليم لارتباطها الوثيق بعملية الإصلاح والتجديد والتطوير التربوي وذلك من خلال متابعة الخطة التطويرية للمدرسة والتي من خلالها يحدد مدير المدرسة نقاط القوة ونقاط الضعف والجوانب التي سيتم العمل على تحسينها وتظهر نتائج الجهود الإدارية في ذلك من خلال نتائج التقييم المدرسي والاختبارات التي يتم عقدها من قبل المدرسة والمديرية والاختبارات الوطنية. وجاء في الرتبة الثالثة مجال القيادة والإدارة وقد يعزى ذلك إلى دعم وحدة جودة التعليم والمساءلة للعمل التشاركي من قبل مدير المدرسة والمعلمين بتوزيع مجالات الخطة التطويرية على فريق العمل للتعاون المشترك بين منسقي المجالات لتحقيق أهداف الخطة وتوزيع الأعمال والمسؤوليات مما يعزز روح التعاون والعمل كفريق ويتيح الفرصة

لمدير المدرسة لتنمية مهارات المعلمين القيادية. وفي الرتبة الرابعة جاء مجال المدرسة والمجتمع وقد يُعزى ذلك إلى تركيز وحدة جودة التعليم والمساءلة على الشراكة المجتمعية ومتابعة برامج الشراكة المجتمعية التي تقوم بها المدارس مثل مشاركة أولياء الأمور بالأنشطة المدرسية وتفعيل الشراكة التبادلية مع المجتمع المحلي لدعم تطوير المدرسة.

إن المتابعة من قبل وحدة جودة التعليم والمساءلة لمديري المدارس لتحسين العمل الإداري وتطوير العملية التعليمية كان له دور كبير في تطوير الكفايات الإدارية وتوجيه مديري المدارس من خلال تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والعمل على إصلاحها، وكان لوعي مديري المدارس واستجابتهم دور كبير في تحقيق أهداف وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير العمل الإداري والسير ضمن خطط منظمة لتحقيق معايير الجودة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Adegbemile, Abdullahi, Azike & Nzurumike, 2011) والتي بينت أن توافر الكفايات القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة بنيجيريا جاءت بدرجة كبيرة. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة المطيري (Al-Mutairi, 2017) والتي بينت أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للكفايات القيادية جاءت مرتفعة. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الهبيل (Habil, 2017)، والتي بينت أن درجة ممارسة قسم الرقابة الداخلية للمساءلة الإدارية في مدارس محافظة غزة جاءت بدرجة كبيرة. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة أبو كوش (Abu Kush, 2018)، والتي أظهرت أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر جاءت بدرجة عالية.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في وجهات نظر مديري المدارس في دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)؟**

**فيما يتعلق بمتغير الجنس:** أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) تُعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الإناث. وقد يعود السبب إلى أن طبيعة مدارس الإناث قد تكون سبباً في هذه الفروق إذ أن مدارس الإناث تمتاز بالانضباط المدرسي أكثر من مدارس الذكور وهذا بدوره يساهم في تسهيل عمل الإدارة والتفرغ للأعمال الإدارية بشكل أكبر في حين أن كثيراً من مدارس الذكور يعاني فيها المدير من مشكلات

الطلاب وصعوبة تحقيق الانضباط لدى طلاب المدرسة مما يزيد من الأعباء الملقاة على عاتق المدير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Adegbemile, Abdullahi, Azike & Nzurumike, 2011) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة بنيجيريا تُعزى لمتغير الجنس. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة والمطيري (Al-Mutairi, 2017) والتي أظهرت عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للكفايات القيادية تبعاً لمتغير الجنس، كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الهبيل (Habil, 2017)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة قسم الرقابة الداخلية للمساءلة الإدارية تُعزى لمتغير (الجنس)، كما تختلف هذه النتائج مع دراسة أبو كوش (Abu Kush, 2018)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغير الجنس.

**أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) تُعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات. وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع مديري المدارس يتبعون جهة إشرافية واحدة وفي ما يتعلق بعمل وحدة جودة التعليم والمساءلة فقد قامت بإخضاع مديري المدارس كافة إلى دورات تدريبية تتعلق بعملية التطوير والتحسين التي تسعى وحدة جودة التعليم والمساءلة لتحقيقها وذلك لتمكين مديري المدارس من القيام بالأعمال المطلوبة منهم، لذلك كانت استجاباتهم متشابهة في تقديرهم لدور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Adegbemile, Abdullahi, Azike & Nzurumike, 2011) والمطيري (Al-Mutairi, 2017) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات القيادية لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الهبيل (Habil, 2017)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة قسم الرقابة الداخلية للمساءلة الإدارية تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة أبو كوش (Abu Kush, 2018)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Adegbemile, Abdullahi, Azike & Nzurumike, 2011) والمطيري (Al-Mutairi, 2017) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات القيادية لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير

سنوات الخبرة. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الهبيل (Habil,2017)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة قسم الرقابة الداخلية للمساءلة الإدارية تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة أبو كوش (Abu Kush,2018)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

**أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تُعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات. وقد يعزى ذلك إلى أن وحدة جودة التعليم والمساءلة باشرت عملها في الوزارة في شهر آذار عام 2016 أي أن الأعمال التي تقوم بها والدورات التي عقدتها للمديرين كلها تمت خلال الثلاث سنوات الماضية وجميع مديري المدارس متساوون في الخبرة من حيث معرفتهم بخطط الوحدة التي تسعى لتحقيقها والدور الذي تؤديه لتحسن العمل الإداري والعملية التعليمية التعلمية ككل وتطويرهما.

**أما فيما يتعلق بمتغير نوع المدرسة** أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تُعزى لأثر نوع المدرسة في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح المدارس الثانوية. وقد يُعزى ذلك لأن المدارس الثانوية تشمل أعداد أكبر من الطلبة وتتوافر فيها التجهيزات المادية اللازمة مما يسهم في دعم البيئة المدرسية بشكل أكبر كما تحظى باهتمام وتركيز أكبر من قبل المديرية بالمتابعة المستمرة حرصاً على متابعة الطلبة في نهاية المرحلة الثانوية. كما أن الطلاب في المرحلة الثانوية لديهم المقدرّة على أداء كثير من الأنشطة والإسهام الفاعلة في دعم البيئة المدرسية والحفاظ عليها أكثر مقارنة بالطلبة في المرحلة الأساسية وكل ذلك يصب في صالح الإدارة ويساعدها في تحقيق ما هو أفضل، كما أن ضعف الميزانية للمدرسة الأساسية لا يتيح إجراء التعديلات اللازمة.

### التوصيات

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد قدم الباحثان التوصيات الآتية:
1. التأكيد على دور وحدة الجودة والمساءلة في تعزيز كفايات مديري المدارس وخاصة ما يتعلق بالقيادة والإدارة والمدرسة والمجتمع.
  2. عقد دورات وورش تدريبية لمديري المدارس مع التركيز على مديري المدارس الذكور لتحسين كفاياتهم الإدارية.

3. التركيز على المدارس الأساسية لرفع الكفايات الإدارية لمديري المدارس فيما يتعلق بجودة التعليم والمساءلة.

4. إجراء دراسة مماثلة على عينة أوسع من محافظة إربد كأن تكون عمان أو الأردن.

#### References:

- Abu Kush, S. (2018). **The degree of application of administrative accountability by secondary school principals within the Green Line and their relation to their managerial creativity**, Unpublished Doctoral Dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Adegbemile, Oluwadare; Abdullahi, Ayobami Bello; Azike, Alphonsus Afamefuna and Nzurumike, Ngozi. (2011). Administrative competency needs of principals for effective UBA administration at JSS Level in North West Geo-Political Zone of Nigeria, **Journal of Educational and Social Research**, 1(3), 167-183.
- Adele, Samer Abdullah Mustafa. (2016). **Leadership competencies of secondary school principals in Zarqa Governorate and their relation to teachers' achievement motivation**. Unpublished Master Thesis, Hashemite University, Zarqa, Jordan.
- Akwarishida, A. (2006). **Accountability and effectiveness in educational management**. Amman: Al Hamed Dar and Library.
- Al-Mutairi, B. (2017). **The degree of the principals of middle school schools in the Farwaniya educational district for leadership competencies and their relationship to improving the quality of education**. Unpublished Master Thesis, Al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Ataphia, D. (2011): "An assessment of accountability among teachers in secondary schools in Delta State". **African Journal of Social Sciences**. 1(1),115-125.
- Bani Yacoub, Omar Ali. (2016). **The degree of application of public schools in Ajloun Governorate for administrative accountability and obstacles from their point of view**. Unpublished Master Thesis, Jerash University, Jerash, Jordan.
- Baz, Mahmoud Ahmed Mahmoud. (2016). **The degree to which principals have access to strategic management competencies from the point of view of teachers in Amman**. Unpublished MA, Middle East University, Amman, Jordan.

- Bolanle, O. A. (2013). "Principals' leadership skills and school effectiveness: The Case of South Western Nigeria, **World Journal of Education**, 3 (5): 26-33.
- Duggan, M. (2011). "**School accountability in the Western Australian public school sector: Perceptions of leaders in the field**". Unpublished Masters. Thesis, Murdoch University Perth Western Australian.
- Ellison, S. (2012): "Intelligent accountability: Re- thinking the concept of accountability" in the popular discourse of education policy". **Journal of Thought**, 2(47),19.
- Habil, R. (2017). **The role of administrative accountability in the internal control department and its relation to improving the administrative performance in the schools of Gaza governorate**. Unpublished MA, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Haji, A. (1998). **Educational administration and school administration**. Cairo: Dar Al Fikr Al Arabi for Publishing & Distribution.
- Khatib, A. & Khatib, R. (2005). **Total Quality Management (TQM): Educational Applications** 1(2), Amman: Jadara for international Book for Publishing & Distribution.
- Khawaldeh, A. (2007). **Department of renewal and educational reform**. Jordan, Amman: Dar Al Alam Al Thaqafa for Publishing & Distribution.
- Ministry of Education, (2018), **Education quality and accountability unit**, retrieved on 27/6/2018 from <http://www.moe.gov.jo/en/node/72>
- Qatishat, Leila Abdel Halim. (2006). **Conflict management in educational institutions**. Amman: Academic Book Center.
- Ragheb, R. (2011). **Educational administration in the schools sector**. Amman: Dar Al-bedayah for Publishing & Distribution.