

## المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها

زياد أحمد الطويسي\*  
أ.د. إخليف يوسف الطراونة\*\*

تاريخ قبول البحث 2017/4/29

تاريخ استلام البحث 2017/3/20

### ملخص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة الفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم تطوير أداة مكونة من (50) فقرة طبقت على عينة عشوائية عنقودية تكونت من (125) رئيس قسم في ست مديريات تربية والتعليم في جنوب ووسط وشمال الأردن، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة كانت بمستوى جيد، في حين أن درجة الفاعلية الإدارية كانت بمستوى الجيد جداً، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة المساءلة التربوية ودرجة الفاعلية الإدارية، ولم يظهر أثر لكل من الجنس أو نوع القسم (فني أو إداري) أو الأقليم في درجة فاعلية أداء المديريات، وقد ظهر وجود اختلاف بين الأقاليم في درجة تطبيق المساءلة التربوية لصالح إقليمي الشمال والجنوب.

**الكلمات المفتاحية:** المساءلة التربوية، الفاعلية الإدارية، الشفافية، الحاكمة، المعايير، مديريات التربية والتعليم.

\* مستشار فني تربوي لدى منظمة الورشايلد البريطانية (War child UK)  
\*\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الاردنية

## **Educational Accountability and its Relation to Administrative Effectiveness in the Directorates of Education in Jordan from the Perspective of the Heads of Departments**

**Ziad Ahmed Al-Twissi \***  
**Dr. Ikhlaf Al-Tarawneh \*\***

### **Abstract**

The present study aimed at identifying the degree of application of educational accountability and its relation to the degree of administrative effectiveness in the directorates of education in Jordan from the point of view of the heads of departments. The descriptive relevance approach was used to derive the relationship between the variables of the study. A 50-item questionnaire has been constructed and administered to a cluster random sample of 125 heads of departments from six directories divided evenly between the north, the middle, and the south regions. Findings of the study show that the level of educational accountability enactment is rated good. However, the level of administrative effectiveness is rated very well. This indicates a higher degree of symmetry between the level of accountability and the rating of effectiveness. Findings also show no significant effect of independent variables of gender, department type, and region on the administrative effectiveness in the directorates. Results show a significant difference between the three regions pertaining to educational accountability enactment in favor of the north and the south regions.

**Key Words:** Educational Accountability, administrative effectiveness, Transparency, Governance, Standards, Directorates of Education

## المقدمة:

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.

وفي ظل البحث عن آليات مناسبة لتجويد العمليات التربوية، وتحسين المخرجات التعليمية، فقد ظهرت توجهات متسارعة في دراسة أنظمة المساءلة ومفاهيمها: التقييم والمتابعة، وبناء المعايير، ودراسة العلاقة بين المساءلة وعمليات المراجعة الذاتية والتقييم الخارجي، وبيان أثر المساءلة على كل جوانب العملية التعليمية التعليمية.

ولقد بُذلت على الصعيد العالمي جهود كبيرة لتطوير إجراءات فاعلة؛ لدفع الأنظمة التربوية لتحسين منظومة الجودة لديها؛ وخصوصاً بعد صدور تقرير: "الأمّة في خطر" عام (1983) حيث عملت الحكومة الأمريكية على تأسيس أنظمة المساءلة المبنية على المعايير النوعية للأداء، وفي عام (2000) أصبحت المدارس الأمريكية تخضع لأحد أنظمة المساءلة المعروفة عالمياً (Hamilton, Stecher & Yuan, 2012).

وقد استمرت التجارب والخبرات الدولية في مجال المساءلة وتجويد التعليم خلال القرن الحادي والعشرين، وأشارت الدروس المستفادة من التجارب الدولية بأن هناك عدة مجالات أساسية تعمل معاً لتحسين أي نظام تربوي، وعلى الرغم من اختلاف المسميات لهذه المجالات، إلا أنه يمكن وصفها على أنها التنمية المهنية، وبناء القدرات الفنية للقيام بالتطوير والتحسين الذاتي، بما يشمل عمليات التغذية الراجعة داخل المنظومة التربوية، والتي تمكّن العاملين أنفسهم من متابعة الجودة، وتقويض الموارد، واللامركزية في صنع القرارات، ووضعها تحت مسؤولية العاملين والأقسام في الميدان، لتمكينهم من التصرف بفعالية في سعيهم لتحقيق الجودة، ومساءلة العاملين والأقسام الإدارية والفنية بشكل مباشر عن جودة المخرجات والنتائج، وتعتبر هذه المكونات الثلاثة عن التنمية المهنية، وبناء القدرات، واللامركزية، والمساءلة في كل الأنظمة التربوية المتطورة مثل اليابان، وأمريكا، وبريطانيا (Harrison, 2015).

وقد قامت وزارة التربية والتعليم بوضع معايير أداء، ومقاييس نوعية وكمية، ضمن مقترحات أولية لنظام المساءلة، يوجه ويقيم تقدم الطلبة في تحصيلهم، والمدارس في أدائها، ويضع المدرسة ومديريات التربية أمام مسؤولياتها للتحسين والتغيير (Alomary, 2004)، إلا أن هذه الجهود بقيت أدنى بكثير من الطموح.

وقد أدى الحراك التربوي والديمقراطي والمطالبة بالحريات على الصعيد العالمي، إلى زيادة مطالبة الشعوب بتحسين كفاءة الإدارة في مجال تقديم الخدمات التربوية، من حيث الجودة والتنوعية، وتأمينها لكل المناطق الجغرافية، وتحقيق مبدأ العدالة في توزيع الخدمات التربوية، وإستغلال الموارد المتوفرة بطريقة أمثل، في ضوء غياب تجارب المساءلة، ومشاركة المجتمعات المحلية في الوطن العربي، والاعتماد على تطبيق قوانين الدولة العامة على الواقع التربوي (Tarawneh, 2015).

لقد إعتمدت المساءلة التربوية في الأردن على القوانين المدنية العامة للدولة، ولم يكن هناك تشريع خاص للمساءلة التربوية، حتى عام (2015)، وكانت عمليات المساءلة الإدارية تعتمد على مجموعة تعليمات أعدتها مديرية إدارة التخطيط والبحث التربوي، في مركز الوزارة، والقوانين والتعليمات المتعلقة بوزارة التربية والتعليم التي وردت في نظام الخدمة المدنية لعام 2013 البند (أ) من المادة (141) والتي نصت على: "إذا خالف الموظف القوانين واللوائح والتعليمات والقرارات المعمول بها في الخدمة المدنية، أو أقدم على عمل أو سلوك من شأنه الإخلال بالمسؤوليات والصلاحيات المنوطة به، أو عرقلتها أو الإساءة إلى آداب الوظيفة وأخلاقياتها وواجبات الموظف ومهامه، فتوقع عليه إحدى العقوبات الآتية: التنبيه، أو الإنذار، أو الحسم من الراتب الشهري الأساسي بما لا يزيد على سبعة أيام في الشهر، أو حجب الزيادة السنوية لمدة سنة واحدة، أو حجب الزيادة السنوية لمدة ثلاث سنوات، أو حجب الزيادة السنوية لمدة خمس سنوات، أو الاستغناء عن الخدمة، أو العزل" (Civil Service Bureau (82), 2013).

وفي بدايات عام (2015) أصدرت الحكومة الأردنية نظام جودة التعليم والمساءلة للتربية والتعليم، الذي تميز بأنه نظام مساءلة تربوي تعليمي فني، يعتمد على معايير نوعية تربوية تخص عمل المدرسة ومديرية التربية والتعليم، ويستند إلى الفلسفة التربوية في الأردن، ويركز على جودة الأداء التربوي، وقد عرف هذا النظام "المساءلة" بأنها: مجموعة العمليات والإجراءات التي تقوم بها الوحدة؛ لتحديد مدى تحقق معايير فاعلية وكفاءة النظام ومؤشراتها لتحسين جودة التعليم (The

(Ministry of Education, 2015:a

لقد تناولت العديد من الدراسات عمليات المساءلة التربوية والإدارية وكان من أهمها دراسة المحمود (Almahmoud, 1999) التي هدفت لتحديد مستوى التقويم والمساءلة التي يتم تطبيقها من قبل المسؤولين عن الإشراف التربوي في الأردن؛ وعلاقتها بالمؤهل والخبرة من وجهة نظرهم، وطبقت الدراسة على عينة من (119) مسؤولاً من مديري التربية، ومساعد مديري التربية للشؤون الفنية، ورؤساء أقسام الإشراف التربوي في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في مستوى التقويم يعزى لكل من التقويم والمساءلة، في حين أنه لا يوجد فروق في مستوى تطبيق المساءلة تعزى للخبرة، كما وجدت علاقة طردية بين مستوى التقويم ومستوى المساءلة.

وفي دراسة المدني (Almadani, 2007) التي هدفت التعرف إلى مستوى تطبيق مديري إدارات التربية والتعليم للمساءلة الإدارية في المملكة العربية السعودية والتعرف إلى معوقات ممارستها، وقد طبقت الدراسة على مديري التربية والتعليم ومساعدتهم، والبالغ عددهم (81) فرداً، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها: عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة وجود معوقات تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية تبعاً لمتغيري المسمى الوظيفي والخبرة، كما تبين أن هناك فروق في متغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدرجة الجامعية الأولى.

وقام سمير (Samir, 2008) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع المساءلة الإدارية في مديريات تربية وتعليم الخليل وبيت لحم في فلسطين من وجهة نظر قيادات المدارس الحكومية، والتعرف إلى الاختلاف في درجة تطبيقهم للمساءلة التربوية باختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والتخصص وموقع ومستوى المدرسة الأكاديمي، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (145) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقييم أفراد العينة لواقع ممارسات المساءلة الإدارية كانت مرتفعة، ولم يكن هناك فروق في تقييم واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية تعزى لمتغيرات (المديرية، مستوى المدرسة، وجنس مديرها، وموقعها، ومؤهل مديرها وتخصصه).

وفي دراسة قام بها عابنة، والجمعان (Ababneh and Aljamaan, 2010) هدفت التعرف إلى دور المساءلة والتقويض الإداري في الرقابة من وجهة نظر الموظفين في وحدات الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (146) موظفاً، توصلت الدراسة إلى أن مستوى دور المساءلة كان عالياً، وأن مستوى دور التقويض الإداري في الرقابة الإدارية لنشاطات وأعمال وزارة التربية والتعليم في الأردن كان متوسطاً، كما تبين أن

المبحوثين العاملين في مركز الوزارة وإقليم الجنوب لديهم ممارسة أعلى لمجال المساءلة في الرقابة الإدارية مقارنة بالعاملين في إقليم الشمال.

وقامت خمائية (Khamisa, 2012) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل المديرين، وعلاقتها بأنماط القيادة المتبعة في المدارس الأردنية، طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (352) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، ولا يوجد فروق بين المديرين والمديرات في تقدير درجة المساءلة، في حين كان هناك فروق بين جنس المدرسة لصالح المدارس المختلطة، ووجود فروق دالة إحصائياً لأثر متغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، كما تم التوصل لوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق المساءلة، وأنماط القيادة المتبعة لدى مديري المدارس ومديرياتها.

وفي دراسة العمري (Alomary, 2012) التي هدفت إلى تحليل عناصر المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتحديد مستوى توفرها في النظام التربوي الأردني، ودرجة تأثيرها على تحقيق المخرجات التربوية، ومستوى تنفيذ نظام المساءلة والمعيقات التي تؤثر على تطبيقها، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (662) موظفاً في الإدارة الوسطى في المديريات، وموظفي الإدارة العليا في مركز الوزارة تم اختيارهم عشوائياً، وأظهرت نتائج الدراسة توفر عنصرين فقط من عناصر المساءلة هما الأهداف التربوية والأهداف التعليمية، لا يقدم أي توجيهات للمقصرين في تحقيق النتائج التربوية، في حين أن درجة تطبيق المساءلة التربوية كانت بمستوى متوسط، كما تبين أن هناك سبعة معيقات للمساءلة أهمها: الصفات الشخصية للعاملين مثل: الضغوط الاجتماعية، عدم الانتماء للمهنة، والعشائرية، والعلاقات الشخصية، والجوانب الإنسانية، مثل الشللية والواسطة والمحسوبية.

وأجرت العمر (Alamar, 2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القادة للمساءلة الإدارية وعلاقته بمستوى تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (260) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة للمساءلة الإدارية في وزارة التربية والتعليم كان متوسطاً، وأن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم كان أيضاً بدرجة المتوسط، كما أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً وإيجابية بين مستوى ممارسة القادة في وزارة التربية والتعليم للمساءلة الإدارية ومستوى إدارة الجودة

الشاملة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ممارسة القادة للمساءلة لصالح الإناث والدراسات العليا وذوي الخبرة لفئة عشر سنوات أو أكثر.

أما بخصوص الدراسات العربية، والأجنبية، التي تناولت الفاعلية الإدارية، فإنه يمكن إيراد عدد منها مثل: بفرنج (Beverage, 2003) بدراسة اعتمدت على البيانات النوعية وهدفت لتحديد العوامل التي تقلل من فاعلية مديري التربية الجدد في ولاية فرجينيا، وقد طبقت على (11) مدير تربية من المعينين الجدد، وقد أشارت النتائج إلى العوامل التي تحد من الفاعلية في المدارس وهي: تدني الوضع المالي، والأعباء والمطالب الكبيرة الملقاة على المدارس، وضعف الانصياع للتعليمات الصادرة عن المركز، كما وجدت عوامل أخرى تزيد من الفاعلية مثل: أهمية الاتصال الفعال وتوظيف كافة طاقات وإمكانات المدرسة، والعمل على بناء قاعدة من الخبرة المحلية.

وأجرت مريانة (Muraina, 2014) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين المهارات الإدارية للمديرين وفعاليتهم الإدارية في المدارس الثانوية في ولاية أويو في نيجيريا، تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (200) معلماً موزعين على (20) مدرسة ثانوية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات المديرين الإدارية والفاعلية الإدارية.

وقام بيسونج (Besong, 2014) بدراسة هدفت التعرف إلى الفعالية الإدارية وآثارها على إنتاجية العاملين في مدارس دولة الكاميرون، من حيث إدارة الموارد البشرية والمادية، والعلاقات بين الأفراد، وإدارة تمويل المدارس وانضباط العاملين، طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (300) من العاملين في المدارس الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية المديرين كانت إيجابية بشكل ملحوظ من حيث العلاقات الشخصية، وإدارة تمويل المدارس، وتحفيز العاملين، ولم تظهر النتائج أثراً للجنس فيها، ولكن الفاعلية كانت متدنية بشكل كبير في إدارة الموارد البشرية والمادية.

ومن خلال مطالعة الدراسات السابقة تبين أنها تناولت درجات تطبيق المساءلة بشكل عام، وجاءت جميعها في درجة المتوسط، مثل دراسة المحمود (Almahmoud, 1999)، ودراسة العمر (Alamar, 2016). كما أظهرت الدراسات عدم وجود أثر معنوي لكل من الجنس والخبرة مثل دراسة المحمود (Almahmoud, 1999) ودراسة المدني (Almadani, 2007)، وبينت الدراسات السابقة وجود عدد من المعوقات لتطبيق المساءلة منها: العلاقات الشخصية، والجوانب الإنسانية، مثل الشللية، والواسطة، والمحسوبية، والصفات الشخصية كعدم الانتماء للمهنة، والضغوط الاجتماعية،

والعشائرية، الوضع المالي المتدني، والمطالب والأعباء الكبيرة الملقاة على المدارس، وكان منها دراسة بفريج (Beverage, 2003). مع وجود وعي عام حول مفهوم المساءلة كما جاء في دراسة العمري (Alomary, 2004).

وقد تمت الاستفادة من الأدوات في دراسة كل من المدني (Almadani, 2007)، والعمري (Alomary, 2012) والعمر (Alamar, 2016) في بناء أداة الدراسة الخاصة بقياس درجة المساءلة، وقد تباينت العينات في الدراسات التي تناولت فاعلية مديريات التربية والتعليم ما نسبته 13% من مجتمع الدراسة (Samir, 2008)، لذا تم اختيار عينة تقترب من هذه النسبة.

ما يميز هذه الدراسة أنها جاءت لفحص العلاقة بين المساءلة التربوية والفاعلية الإدارية لمستوى مديريات التربية والتعليم، وهو ما لم تقم ببحثه أي من الدراسات السابقة (في حدود علم الباحثين)، حيث ركزت الدراسات السابقة على بحث المساءلة في مستوى المدرسة، ولم تبحث علاقتها بالفاعلية في مستوى المدرسة؛ لذا تأتي هذه الدراسة للكشف عن درجة تطبيق المساءلة في مديريات التربية والتعليم، وعلاقتها بالفاعلية الإدارية.

#### مشكلة الدراسة:

تتباين وجهات نظر التربويين حول دور ومسؤوليات مديريات التربية والتعليم في إدارة العملية التربوية، أو تقديم الدعم الفني لمديري المدارس ومساندتهم لزيادة فاعلية أداء المعلمين والمدارس، خاصة بعد أن بدأت وزارة التربية والتعليم بتقويض الكثير من مسؤولياتها لمديريات التربية كعمليات التدريب والتنمية المهنية، وعمليات التقييم والمتابعة، وإقرار معايير فاعلية مديريات التربية والتعليم، والتي تستند إلى أن دور مديريات التربية والتعليم هو تقديم الدعم الفني وحشد الدعم المادي، والمجتمعي لخدمة عمل المدرسة، إضافة إلى أن التغيير الذي أحدثه تأسيس وحدة جودة التعليم والمساءلة في العام (2015) من حيث تغيير مرتكزات المساءلة التي كانت تستند إلى النظام والتعليمات؛ وتحويلها لتستند إلى المعايير النوعية لتطوير مديرية التربية والتعليم والمدرسة الفاعلة، إن هذا التغيير يستدعي التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة، ودرجة الفاعلية، والعلاقة بينهما، بعد هذه التغييرات الجوهرية في النظام التربوي.

هذا بالإضافة إلى إشارة الأدب التربوي العالمي إلى دور المساءلة في زيادة فاعلية الأداء كجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة، عندما تستند إلى معايير نوعية (Harrison, 2015)، لذا فقد



وجد من الأهمية بمكان دراسة: المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.

#### أسئلة الدراسة:

1. ما درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في الأردن للمساءلة التربوية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها؟

2. ما درجة الفاعلية الإدارية لمديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في الأردن للمساءلة التربوية ودرجة فاعليتها الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة المساءلة التربوية لدى مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، ونوع القسم (إداري أو فني)، والاقليم) والتفاعل بينهما، من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الفاعلية الإدارية لمديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، ونوع القسم (إداري أو فني)، والاقليم) والتفاعل بينهما، من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها؟

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من حداثة أنظمة المساءلة على مستوى مديريات التربية والتعليم، وتغير أدوارها ومسؤولياتها بعد تطبيق معايير نوعية للأداء لتحقيق التحسين والإصلاح التربوي، وندرة مثل هذه الدراسات في (حدود علم الباحثين) في مستوى مديريات التربية والتعليم، علاوة إلى حاجة متخذي القرار في مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية، التعرف إلى مستوى أداء مديري التربية في المساءلة التربوية وسبل تطويرها، وكيفية توظيف نتائجها في رسم السياسات التربوية واتخاذ القرار التربوي.

كما تشكل إضافة للباحثين والدارسين من حيث جمع الأدب النظري والدراسات وإضافة نتائج جديدة في مجال المساءلة وفاعلية الأداء، علاوة على التوصيات التي يمكن أن توجه كلاً من الباحثين ومتخذي القرارات التربوية. ومن المؤمل أن تفي هذه الدراسة ووزارة التربية والتعليم في تطوير وتحسين معايير الأداء النوعية لمديريات التربية والتعليم، لتحسين دورها في تقديم الدعم الفني

للمدارس والمعلمين، كما تساعد مديريات التربية والتعليم في مراجعة أدائها في تطبيق المساءلة، والتعرف إلى فاعلية أدائها الإداري، من خلال توظيف أدوات الدراسة، ومن المتوقع أن تفيد الدراسة الباحثين في فتح آفاق جديدة للبحث في أشكال وأنواع المساءلة المناسبة لزيادة الفاعلية في ضوء قلة الموارد.

#### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في الأردن للمساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة الفاعلية الإدارية، وينبثق عن هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية هي:
1. التعرف إلى درجة المساءلة التربوية لدى مديريات التربية والتعليم.
  2. التعرف إلى درجة الفاعلية الإدارية لدى مديريات التربية والتعليم.
  3. التعرف إلى العلاقة بين درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية لدى مديريات التربية والتعليم.
  4. التعرف إلى أثر متغيرات (الجنس، والخبرة الإدارية، ونوع القسم (إداري أو فني)) في درجة المساءلة التربوية ودرجة الفاعلية الإدارية لدى مديريات التربية والتعليم في الأردن.

#### حدود الدراسة

- الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على وجهات نظر رؤساء الأقسام في المديريات بوصفهم ذوي العلاقة المباشرة بالمساءلة، والحكم على درجة الفاعلية الإدارية.
- الحدود الجغرافية:** طبقت هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في الأردن.
- الحدود الزمانية:** إجراء الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2016/2017.

#### تعريف المصطلحات

##### المساءلة التربوية (Educational Accountability):

مجموع العمليات والإجراءات التي تقوم بها مديرية التربية والتعليم؛ لقياس مدى تحقق المعايير النوعية للمديرية الفاعلة، لتحسين جودة التعليم (The Ministry of Education, 2015:a).

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: مجموعة العمليات والإجراءات التي تقوم بها مديرية التربية والتعليم؛ لتحديد مستوى تحقق المعايير النوعية للمديرية الفاعلة، وتشمل أسباب الفشل، وكيفية الإصلاح، ويقاس بالدرجة التي تتحقق من استجابة أفراد العينة على مقياس المساءلة الذي أعده الباحثان.

### الفاعلية الإدارية (Administrative Effectiveness):

مدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة للقائد في أهدافها (Alomary, 1992). ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: درجة أداء مديرية التربية والتعليم في تحقيق معايير الأداء النوعية بهدف تقديم أفضل أنواع الدعم الفني، والإداري للمدارس لتحقيق تعليم نوعي، وتقاس بالدرجة التي تتحقق من استجابة أفراد العينة على مقياس الفاعلية الإدارية المعد من قبل الباحثين.

#### منهج الدراسة:

لأجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحليلها ومناقشتها.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام البالغ عددهم (924) رئيس قسم بواقع (22) رئيس قسم في كل مديرية تربية وتعليم؛ البالغ عددها في الأردن (42) مديرية. وقد تم اختيار ست مديريات بالطريقة العنقودية، واحدة بشكل عشوائي من مديريات تربية وتعليم الجنوب، وثلاث مديريات تربية وتعليم من الوسط، واثنان من الشمال، وتم تطبيق أدوات الدراسة على رؤساء الأقسام في المديريات المعنية، وبلغ أفراد العينة (125) مشاركاً وبنسبة تصل إلى (13.5%)، وبيّن الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (1) وصف عينة الدراسة موزعة حسب متغيرات الجنس والإقليم الذي تتبع له مديرية التربية ونوع القسم

المجموع	نوع القسم (إداري أو فني)				الإقليم
	إداري		فني		
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
20	2	9	1	8	جنوب
52	11	11	10	20	وسط
53	6	16	5	26	شمال
125	19	36	16	54	المجموع

#### أداة الدراسة

تم تطوير أداة ذات مكونين هما: درجة المساءلة التربوية، ودرجة الفاعلية الإدارية لمديريات التربية والتعليم استناداً إلى المعايير النوعية لمديرية التربية والتعليم، ولتطوير فقرات درجة المساءلة التربوية، فقد تم الاستفادة من الأداة التي بناها كل من المدني (Almadani, 2007)، والعمري

(Alomary, 2012) والعمر (Alamar, 2016)، وكانت مستويات قياس هذا المكون هي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً، أما المكون الثاني للأداة والخاص بالفاعلية الإدارية التي استندت إلى المعايير النوعية لمديريات التربية والتعليم المعتمدة رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم؛ فقد تم الاستفادة من الإطار العام للمعايير الذي أعده الطويسي، والنوايسة، وملوح، والبشناوي، والعدوان، والزواهره، والبدرانة (Al-Twissi; Al-Nawaysa; Maluh; Al-Bashtawi; Al-Adwan; Al-) (Zawahra and Al-Badarneh, 2015)، إضافة إلى الرجوع إلى الأدب السابق الخاص بالفاعلية الإدارية، وتم تحديد مستويات هذا المكون بما يلي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً، وبعد تصميم الأداة بصورتها الأولية، تم توزيع الفقرات في مجالين هما المساءلة والفاعلية الإدارية، وتضمن كل منهما عدداً من الجوانب التي تمثل جوانب المساءلة والفاعلية الإدارية على مستوى مديريات التربية والتعليم في الأردن.

#### صدق الأداة وثباتها:

تكونت الأداة بصورتها الأولية من (65) فقرة، تم عرضها على (10) محكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومن أجل التحقق من صدق فقرات الاستبانة، ومدى ملاءمة كل فقرة للمجال الذي وُضعت فيه، واعتمد الباحثان الفقرات التي أجمع عليها المحكمون، وتكونت الأداة بصورتها النهائية من (50) فقرة موزعة على المساءلة والفاعلية بالتساوي، وللتحقق من ثبات الأداة تم تطبيقها على (25) مشاركاً من خارج عينة الدراسة، وتم تحليل معامل ثبات كرونباخ ألفا لبيانات المستجيبين، حيث بلغ معامل الثبات (87.5) وهي درجة مقبولة لغايات إجراء هذه الدراسة.

#### متغيرات الدراسة

1. المتغيرات المستقلة الوسيطة:

أ. الجنس (ذكر، أنثى).

ب. نوع القسم (فني، إداري).

ج. الإقليم (جنوب، وسط، شمال).

2. المتغيرات التابعة:

أ. درجة الفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم.

ب. درجة تطبيق المساءلة التربوية في مديريات التربية والتعليم.

### المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب وتحليلها بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية SPSS وفق الآتي:

1. التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة في ضوء خصائص المشاركين الديموغرافية.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة.
3. معامل كرونباخ ألفا لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
4. تحليل التباين المتعدد الثلاثي (Three-Way-MANOVA) لتحديد الفروق بين وجهة نظر أفراد العينة في المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة والتفاعل بينهما.
5. معامل ارتباط سبيرمان لتحديد قوة الارتباط واتجاهه، بين درجة المساءلة التربوية ودرجة الفاعلية الإدارية.
6. تم تحديد طريقة الحكم على المتوسطات الحسابية وفق المعيار الذي صممه الطويسي (AI- Twissi, 2004) وهو على النحو الآتي:  
أ. أقل من 2.4 : ضعيف  
ب. يساوي 2.5 وأقل من 3.15 : مقبول  
ج. يساوي 3.15 وأقل من 3.8 : جيد  
د. يساوي 3.8 وأقل من 4.45 : جيد جدا  
هـ. يساوي 4.45 فأكثر : ممتاز

### نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في الأردن للمساءلة التربوية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها؟  
تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمجالات المساءلة التربوية الخمس كما يظهرها الجدول (2).

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المساءلة التربوية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	التقدير	الانحراف المعياري
1.	3	اجراءات التطبيق	3.7	جيد	.845
2.	5	اخلاقيات المساءلة	3.7	جيد	.873
3.	2	المعايير والسياسات	3.6	جيد	.913
4.	4	نتائج المساءلة التربوية	3.6	جيد	.783
5.	1	الإعداد والتوعية	3.4	جيد	.894
		كل لفقرات المساءلة التربوية	3.6	جيد	.793

يظهر من الجدول (2) أن متوسط الحسابي لمجالات المساءلة تراوحت بين (3.4 - 3.7) وجميعها في درجة جيد، حيث كان مجال الإعداد والتوعية هو المجال ذو المتوسط الأدنى، في حين كان مجالي أخلاقيات المساءلة، وإجراءات تطبيق المساءلة هما الأعلى بمتوسط قدره (3.7) بتقدير جيد، كما كانت درجة المساءلة التربوية (3.6) بتقدير جيد، وقد يعود ذلك إلى حداثة أنظمة المساءلة التربوية في الأردن، وحداثة التشريعات الناظمة لها (Ministry of Education; 2015:a). ولإلقاء مزيد من الضوء على إجابة هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المساءلة التربوية حسب مجالاتها وظهرت كالآتي:

#### المجال الأول: الإعداد والتوعية بالمساءلة التربوية:

يظهرالجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقراته.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول: الإعداد والتوعية بالمساءلة التربوية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري
1.	تعقد المديرية ورش توعية في مجال المساءلة التربوية	3.1	مقبول	1.14
2.	يتم تمكّن العاملين وبناء مهاراتهم في المساءلة	3.2	جيد	1.03
3.	تعمل المديرية على تطبيق طرق جديدة حديثة مثل: الإدارة الموجهة بالنتائج، وإدارة الصراع	3.4	جيد	1.05
4.	يتم إعلان التعليمات التي تتم المساءلة استنادا إليها	3.5	جيد	.985
5.	تعمل المديرية على نشر ثقافة المساءلة التربوية	3.7	جيد	.930
	المجال ككل	3.4	جيد	.894

يتبين من الجدول (3) أن الفقرة الأولى كانت ذات الأقل متوسط حسابي (3.1) بدرجة مقبول، وقد يدل على أن عمليات التوعية والتدريب والتعريف ببرامج المساءلة، والحقوق والواجبات، تقع في حدها الأدنى، كما جاءت درجة المجال الكلية لمجال الإعداد والتوعية بالمساءلة هي الأدنى بين المجالات الخمسة، حيث كانت بمتوسط (3.4) وهي في أدنى درجات الجيد، وقد اختلفت هذه

النتيجة مع ما توصل له سمير (2008, Samir) بأن المديرين الإداريين يتمتعون بإدراكٍ عالٍ لمفاهيم المساءلة وطرقها في الإدارة العامة. وقد يعود ذلك إلى حداثة أنظمة المساءلة التربوية، وندرة برامج التدريب في هذا المجال، كما أن تطبيق المساءلة التربوية بشكل عام في الأردن لا زال في بداياته.

#### المجال الثاني: المعايير والسياسات.

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني: المعايير والسياسات.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني المعايير والسياسات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري
1.	يتم تطوير معايير معلنة لمساءلة العاملين	3.4	جيد	1.00
2.	يتم تضمين الخطط مؤشرات للتقييم والمتابعة	3.5	جيد	1.05
3.	لدى مديرية التربية آليات واضحة في متابعة وإصلاح الخلل عند حدوثه	3.6	جيد	.990
4.	تطبيق المديرية سياسات واضحة لضبط أداء العاملين	3.6	جيد	1.04
5.	لدى المديرية ثقافة لتعزيز شرعية وسلطة وسيادة النظام والتعليمات والقوانين	3.8	جيد جداً	1.10
	المجال ككل	3.6	جيد	.913

يظهر من الجدول (4) أن فقرة (10) قد كانت بدرجة جيد جداً وبمتوسط حسابي (3,8) وقد يدل هذا على التقيد التقليدي بالتعليمات والأنظمة والتشريعات بشكلها الظاهري، في حين جاءت الفقرة (6) بدرجة جيد وبمتوسط حسابي (3,4)، وقد يدل على أن رؤساء الأقسام لا يربطون المساءلة بالمعايير النوعية التي تركز على دعم عمليات التعليم، والتركيز على دعم المدارس في القيام بمهامها التعليمية، وإنما يربطونها بدرجة الالتزام بالتعليمات والأنظمة فقط، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كارتر (2000, Carter)، الذي اقترح مزيداً من الدراسة والتعريف بالمعايير التي أسماها مؤشرات أداء المدرسة.

#### المجال الثالث: إجراءات تطبيق المساءلة

يظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقراته.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث إجراءات التطبيق

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري
1.	يتم تطبيق القوانين والتعليمات على الجميع بعدالة	3.5	جيد	1.06
2.	يتم الإعلان عن التقصير والإجراءات التي اتخذت	3.5	جيد	.886

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الدرجة	الإنحراف المعياري
	لإصلاحه.			
3.	تتم متابعة تطبيق السياسات لمنع الترهل الإداري	3.7	جيد	.984
4.	تتم مساءلة العاملين في حال حدوث خطأ في العمل	3.8	جيد جداً	.963
5.	تتم متابعة رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين لضمان الدعم الفني للمدارس	3.9	جيد جداً	.995
6.	يتم إيقاع العقوبة المناسبة في حال الإخلال بالقواعد والأنظمة النافذة	4.0	جيد جداً	.954
	المجال ككل	3.7	جيد	.845

يلاحظ من الجدول (5) أن إجراءات تطبيق المساءلة بشكل عام كانت الأعلى بين كل المجالات، وقد يعود ذلك لشعور رؤساء الأقسام بمتابعة أدائهم الفردي من قبل مديري التربية ومساعدتهم، ونلاحظ أيضاً أن الفقرة (16) قد حصلت على المتوسط الحسابي الأعلى في كل المقياس، وتتفق هذه النتيجة مع كل من سمير (2008، Samir)، ودراسة عبابنة، والجمعان (2010، Ababneh and Aljamaan)، وقد يدل هذا على شعور عام بربط المساءلة بالتعليمات والقوانين فقط، في حين أن هناك شعور أقل بالعدالة في تطبيق هذه القوانين والأنظمة.

وقد تدل هذه النتائج على أهمية العمل لزيادة الشفافية والعدالة في التطبيق، مع التعريف بأهمية المساءلة التربوية المرتبطة بالمعايير الفنية والتي تركز على النتائج بدلاً من الإجراءات.

#### المجال الرابع: نتائج المساءلة التربوية

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقراته.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع: نتائج المساءلة التربوية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري
1.	يتم تقديم الحوافز للعاملين المتميزين وتعزيزهم	3.1	مقبول	1.04
2.	يتم إنجاز النتائج وفق الخطط وحسب مؤشرات الأداء المحددة	3.6	جيد	.941
3.	تعمل المديرية على عدم وجود تداخل في المهام والمسؤوليات بين رؤساء الأقسام	3.6	جيد	.918
4.	تتابع المديرية انعكاس العمليات التربوية على تحسين أداء الطلبة	3.6	جيد	.857
5.	يتم العمل على تصويب الأخطاء بدلاً من إخفائها	3.7	جيد	.983
6.	تتابع المديرية تحليل نتائج الطلبة في الاختبارات الدولية والوطنية	3.8	جيد جداً	1.01
	المجال ككل	3.6	جيد	.783

تشير نتائج الجدول (6) إلى اختلاف وجهات نظر المشاركين حول آليات استجابة النظام التربوي لتصحيح الخلل أو حل المشكلات عند التعرف إليها، فقد حصلت الفقرة (17) على المتوسط



الحسابي الأدنى (3.1) بتقدير مقبول، ويدل هذا على الشعور العام بتدني المديرين لإنجازاتهم، والذي قد يعود إلى ضعف الأنظمة والتعليمات والتشريعات في مكافأة التميز، كما أن هذا المجال يدل وبوضوح إلى الحاجة لتحسين آليات ومنهجيات الاستجابة من قبل النظام للتقارير والنتائج المساءلة، بحيث لا يتم اتخاذ إجراءات فورية بعد التعرف على المشكلات التي تواجه العاملين.

#### المجال الخامس: أخلاقيات المساءلة التربوية.

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقراته.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس: أخلاقيات المساءلة التربوية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري
1.	القيادات الإدارية في مديرية التربية والتعليم تتمتع بالعدالة في تقييم أداء العاملين.	3.6	جيد	.966
2.	يبتعد العاملون عن استغلال مكائنتهم في الضغط على الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية	3.7	جيد	.945
3.	يتسم نهج المديرية بالنزاهة والشفافية في الاختيار والتعيين، وتطبيق التعليمات والتشريعات.	3.7	جيد	.955
4.	المجال ككل	3.7	جيد	.873
	الأداة ككل	3.6	جيد	.793

يتبين من الجدول (7) أن مجال أخلاقيات المساءلة كان بمتوسط حسابي قدره (3.6) بتقدير

جيد، حيث جاءت الفقرة (23) في الدرجة الأقل، وقد يدل على شعور العاملين بضعف العدالة.

وبشكل عام كانت درجة المساءلة الكلية بمتوسط حسابي (3.6) بتقدير جيد، وهي أعلى من

غالبية ما توصلت له الدراسات السابقة ولو بقليل، وقريبة جدا من النتيجة التي توصل لها العمري

(Alomary, 2012) والبالغة (3.45)، وقد يعود ذلك إلى إنشاء وزارة التربية والتعليم وحدة جودة

التعليم والمساءلة منذ بداية عام (2015) مما قد يكون له دور في رفع مستوى الوعي بالمساءلة

التربوية. وهذه النسبة تحتاج إلى رفع وقد يكون أبرز المجالات التي تحتاج إلى تحسين هو مجال

بناء القدرات والتوعية والتعريف بالمساءلة والحقوق والواجبات، هذا بالإضافة إلى ضرورة إجراء

دراسات للتعرف إلى مجالات الخلل في القوانين والمعايير التي تستند إليها المساءلة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: ما درجة الفاعلية الإدارية لمديريات

التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الفاعلية الإدارية وحسب مجالات الأداة، وجاءت على النحو الآتي:

### المجال الأول: التعلم والتعليم

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعلم والتعليم

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعلم والتعليم

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	التقدير	الانحراف المعياري
1.	تتابع المديرية توزيع المناهج والطبقات المعتمدة قبل بدء العام الدراسي.	4.4	جيد جداً	.79
2.	تتابع المديرية ما قطع من مناهج، والأنشطة المطلوبة في كل المدارس.	4.2	جيد جداً	.79
3.	يتم دعم المدارس في عمليات التعلم والتعليم، وفق معايير التنمية المهنية للمعلمين، ومعايير تطوير المدرسة، ومعايير القيادة	4.1	جيد جداً	.71
4.	يتم دعم المدارس في تقييم أداء الطلبة وتطبيق أسس الإكمال والرسوب	4.1	جيد جداً	.84
5.	تعمل المديرية على مساعدة المدارس في توفير المصادر التعليمية التعليمية: المخبرية والمكتبية، والأدوات، والوسائل التعليمية	4.1	جيد جداً	.87
6.	تعمل المديرية على صيانة المختبرات وشبكات الحاسوب ومصادر التعلم	4.2	جيد جداً	.77
7.	تعمل المديرية على توفير البيئة الآمنة للطلبة من خلال متابعة برامج الصيانة حسب الأولويات ذات العلاقة بتعلم الطلبة.	4.1	جيد جداً	.81
8.	يتم ممارسة أساليب إشرافية حديثة أثناء الزيارة	4.1	جيد جداً	.81
9.	تدعم المديرية المدارس وتدريبهم على بناء الخطط التطويرية وتنفيذها.	4.2	جيد جداً	.78
10.	تدعم المديرية تبادل الخبرات ومجموعات التعلم المهنية، ونشر قصص النجاح، وتعزيز ثقافة التميز.	4.1	جيد جداً	.73
	المجال ككل	4.2	جيد جداً	.69

يلاحظ من الجدول (8) أن فقرات مجال التعلم والتعليم كانت متقاربة في الدرجات جث كان الفارق بين أعلى فقرة وأقل فقرة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.4-4.1) يساوي (0.3) وكانت جميعها بدرجة جيد جداً. وتتفق هذه النتيجة مع تقارير التقييم والمتابعة لوزارة التربية والتعليم (Ministry of Education; 2015:b) والذي اشار إلى ان مستوى فاعلية المديريات بشكل عام عالية، وتعد هذه النتيجة منطقية في ضوء تغيير أدوار المشرفين التربويين في مديريات التربية وتدريب جميع رؤساء الأقسام على دعم عمليات التعلم والتعليم في المدارس.

### المجال الثاني: المديرية والمجتمع

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مديرية التربية

والمجتمع.

**جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المديرية والمجتمع**

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	التقدير	الانحراف المعياري
.11	تعمل المديرية على رعاية تشكيل مجالس أولياء الأمور والمعلمين في المدارس.	4.2	جيد جداً	.79
.12	تعمل المديرية على رعاية تشكيل المجالس التربوية ومجالس التطوير التربوي.	4.2	جيد جداً	.76
.13	تعقد المديرية لقاءات حوارية مع المجتمع المحلي لمناقشة نتائج الطلبة	3.9	جيد جداً	.82
.14	تتابع المديرية مشكلات أولياء الأمور مع إدارات المدارس بشفافية، وتدعم الإرشاد في تقديم خدمات إرشادية مناسبة لأولياء الأمور	4.1	جيد جداً	.76
.15	تعمل المديرية على حشد الدعم الفني والمادي من المجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني لصالح المدارس	4.1	جيد جداً	.81
.69	<b>المجال ككل</b>	4.1	<b>جيد جداً</b>	

يبين الجدول (9) أن فقرات مجال المديرية والمجتمع قد كانت متقاربة في الدرجات حيث كان الفارق بين أعلى فقرة و أقل فقرة في المتوسطات الحسابية (4.2-3.9) يساوي (0.3) وكانت جميعها بدرجة جيد جداً، ولا تعد هذه النتيجة غريبة إذا ما علمنا أن وزارة التربية والتعليم قد أصدرت تعليمات خاصة بتشكيل المجالس التربوية ومشاركة المجتمع مع المديرية، وقامت بتدريب رؤساء هذه المجالس التربوية على كيفية مناقشة خطط المديرية والمدارس التابعة لها (Al-Batosh; Al- (Nawaysa; and Al-Twissi, 2015)، وتدريب جميع مديريات التربية والتعليم على تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي، ومؤسسات المجتمع المدني.

**المجال الثالث: القيادة والإدارة**

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة والإدارة لمقياس الفاعلية الإدارية.

**جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة والإدارة**

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	التقدير	الانحراف المعياري
.16	تقوم المديرية بممارسة القيادة التشاركية، والعمل بروح الفريق.	4.0	جيد جداً	.84
.17	تحرص المديرية على تمكين العاملين و تفويض الصلاحيات بما يسمح لهم بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.	4.0	جيد جداً	.79
.18	يتم صنع القرارات في المديرية وفق معلومات وأدلة كافية بما في ذلك بيانات المراجعة الذاتية وبيانات منظومة الأيديوييف	4.0	جيد جداً	.90
.19	تتبنى المديرية نهج التخطيط الموجه بالنتائج بمشاركة غالبية العاملين فيها.	4.0	جيد جداً	.77

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	التقدير	الانحراف المعياري
20.	تنطلق جميع أنشطة المديرية من رؤيتها ورسالتها المنسجمة مع رؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها.	4.1	جيد جداً	.82
21.	لدى المديرية إطار عام لمتابعة وتقييم تنفيذ المدارس لخططها التطويرية وتحلل تقارير إنجازاتها.	4.0	جيد جداً	.83
22.	تقوم المديرية بتقييم النتائج وكتابة تقارير إنجازاتها بناءً على بيانات حقيقية بشكل دوري لوزارة التربية والتعليم.	4.0	جيد جداً	.77
23.	تعمل المديرية على استثمار مواردها لدعم تحسين تعلم الطلبة.	4.1	جيد جداً	.80
	تتبنى المديرية منهجية اتصال مؤسسي، وتقدم خدمات مميزة للجمهور.	4.1	جيد جداً	.77
24.	تعمل المديرية على استثمار مواردها البشرية بما لا يزيد عن الفائض، وتوزع العاملين على المدارس وفق حاجاتها الفنية والإدارية.	4.2	جيد جداً	.82
	<b>المجال ككل</b>	4.1	جيد جداً	.69
	<b>درجة الفاعلية الإدارية الكلية</b>	4.1	جيد جداً	.67

في مجال القيادة يبين الجدول (10) وجود اتفاق كبير بين رؤساء الأقسام على فاعلية مجال القيادة والإدارة، حيث كان الفارق بين أعلى فقرة وأقل فقرة في الدرجات (4.2 - 4.0) بفارق (0.2) فقط، بالإضافة إلى تدني درجات الانحراف المعياري وتقاربها وهذا يدل على تقارب وجهات نظر رؤساء الأقسام في تقييم هذا المجال، ويظهر من الجداول (7)، و(8)، و(9) أن جميع فقرات فاعلية أداء المديرية قد جاءت متوسطاتها متقاربة جداً، وضمن فئة جيد جداً، وقد يعود ذلك إلى تطبيق مديريات التربية والتعليم برنامج تطويري يستند إلى هذه المعايير النوعية، تحت اسم برنامج تطوير المديريات والمدارس وبدعم من الحكومة الكندية خلال الأعوام (2011 - 2015) حيث قامت الوزارة بتدريب جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم على هذه المعايير، وكيفية التخطيط استناداً إلى هذه المعايير (Harrison, 2015).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  $(\alpha=0.05)$  بين درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في الأردن للمساءلة التربوية ودرجة فاعليتها الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها؟

للاجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بين مجالات المساءلة التربوية ومجالات الفاعلية الإدارية، ويظهر الجدول (11) معاملات الارتباط هذه.

جدول (11) معاملات ارتباط مجالات المساءلة التربوية مع مجالات الفاعلية الإدارية

درجة الفاعلية	القيادة والإدارة	المديرية والمجتمع	دعم التعلم والتعليم	الفاعلية الإدارية المساءلة التربوية
.49**	.55**	.44**	.42**	التوعية والإعداد
.56**	.55**	.46**	.53**	السياسات والمعايير
.63**	.65**	.48**	.58**	إجراءات التطبيق
.65**	.68**	.59**	.57**	نتائج المساءلة
.60**	.65**	.49**	.57**	أخلاقيات المساءلة
.66**	.69**	.56**	.60**	درجة المساءلة

\*\* تدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة معنوية عند الفأقل من 0.01

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.42 - 0.68) وجميعها موجبة ودالة معنوية، وإذا ما نظرنا إلى معامل الارتباط الأقل والذي بلغ (0.42) فهو بين مجال التوعية والإعداد للمساءلة مع مجال دعم التعليم والتعلم، وقد يدل هذا الانخفاض على ضعف الوعي بأهداف المساءلة في تطوير وتحسين عمليات التعلم والتعليم التي تستهدفها المعايير النوعية، في حين كان أعلى معامل ارتباط بين القيادة والإدارة ونتائج المساءلة والتي تدل على الخطوات العملية التي تتخذها الإدارة استجابة لتقارير المساءلة، وفي ضوء احتواء برامج الجودة الشاملة على العديد من مؤشرات الفاعلية الإدارية فان هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت له دراسة العمر (Alamar, 2016).

رابعا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في درجة المساءلة التربوية لدى مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، ونوع القسم: إداري أو فني، والاقليم) والتفاعل بينهما، من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها؟

للإجابة عن السؤال الرابع فقد استخدم تحليل التباين الثلاثي المتعدد (Three Way MANOVA)، حيث أن المساءلة التربوية الفاعلية الإدارية كانا متغيرين تابعين، ويظهر الجدول (12) نتائج التحليل التباين الثلاثي المتعدد.

جدول (12) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لكل من درجة المساءلة التربوية والفاعلية الإدارية

درجة الدلالة	ف	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
.001*	3.18	1.20	11	13.25a	الفاعلية الإدارية	النموذج المصحح
.022	2.15	1.23	11	13.52b	المساءلة الإدارية	
.000*	2730.50	1032.67	1	1032.67	الفاعلية الإدارية	الداخلي
.000*	1414.18	808.90	1	808.90	درجة المساءلة	
.068	3.39	1.28	1	1.28	الفاعلية الإدارية	الجنس

درجة الدلالة	ف	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
.077	3.18	1.82	1	1.82	درجة المساءلة	القسم
.743	.11	.04	1	0.04	الفاعلية الإدارية	
.099	2.77	1.59	1	1.59	درجة المساءلة	
.007*	5.21	1.97	2	3.94	الفاعلية الإدارية	الإقليم
.083	2.55	1.46	2	2.91	درجة المساءلة	
.212	1.57	.60	1	0.60	الفاعلية الإدارية	الجنس * القسم
.354	.87	.50	1	0.50	درجة المساءلة	
.841	.17	.07	2	0.13	الفاعلية الإدارية	الجنس * الإقليم
.684	.38	.22	2	0.44	درجة المساءلة	
.595	.52	.20	2	0.40	الفاعلية الإدارية	القسم * الإقليم
.085	2.52	1.44	2	2.88	درجة المساءلة	
.041*	3.30	1.25	2	2.50	الفاعلية الإدارية	الجنس * القسم * الإقليم
.309	1.19	.68	2	1.36	درجة المساءلة	
		.38	113	42.74	الفاعلية الإدارية	الخطأ
		.57	113	64.64	درجة المساءلة	
			125	2168.73	الفاعلية الإدارية	الكلية
			125	1720.55	درجة المساءلة	

يظهر الجدول (12) أنه لا يوجد أثر لكل من الجنس، أو نوع القسم، أو الإقليم في درجات المساءلة، ولا يوجد أثر للتفاعل بين أي من متغيرات الجنس، ونوع القسم، والإقليم الذي توجد فيه مديرية التربية والتعليم، حيث إن قيمة الدلالة جاءت جميعها أكبر من (0.05)، وقد يدل ذلك على تعرض جميع المديريات لنفس الظروف فيما يخص عمليات المساءلة، ولخضوعها لنفس التعليمات والقوانين، وقد اتفقت بذلك مع دراسة كل من المحمود (Almahmoud, 1999) ودراسة المدني (Almadani, 2007).

خامساً النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص على: 5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الفاعلية الإدارية لمديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، ونوع القسم (إداري أو فني)، والإقليم) والتفاعل بينهما، من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد في الجدول (12) الذي يظهر فيه أن هناك اختلاف في درجة الفاعلية باختلاف الإقليم، ولم يظهر أثر لأي من نوع القسم أو الجنس على درجة الفاعلية، كما ظهر أثر للتفاعل بين الجنس والقسم والإقليم، وللتعرف على اتجاه هذا الأثر تم استخدام المقارنات البعدية لشيفيه (Scheffe) كما يظهر في الجدول (13).

جدول (13) المقارنات البعدية بحسب طريقة شيفيه للتفاعل بين الجنس والقسم والأقليم

المتغيرات التابعة	الإقليم	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترات الثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
درجة_الفاعلية	الجنوب	.5777*	.16181	.002	.1763	.9791
	الجنوب	-.5777*	.16181	.002	-.9791	-.1763
	الوسط	.2205	.16139	.396	-.1799	.6208
	الوسط	-.2205	.16139	.396	-.6208	-.1799
	الجنوب	.3572*	.12004	.014	.0595	.6550
	الجنوب	-.3572*	.12004	.014	-.0595	-.6550
درجة_المساءلة	الجنوب	.4638	.19900	.070	-.0298	.9575
	الجنوب	-.4638	.19900	.070	-.9575	-.0298
	الوسط	.1586	.19847	.727	-.3337	.6509
	الوسط	-.1586	.19847	.727	-.6509	-.3337
	الجنوب	.3053	.14762	.123	-.6714	.0609
	الجنوب	-.3053	.14762	.123	-.0609	-.6714

يظهر من الجدول (13) المقارنات البعدية لدرجة الفاعلية أنها لا تختلف بين مديريات الجنوب ذات المتوسط (4.45) ومديريات الشمال ذات المتوسط (4.22)، ولكنها تختلف لكليهما عن مديريات الوسط ذات المتوسط الأدنى في الفاعلية والذي بلغ (3.87)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع تقرير التقييم والمتابعة لوزارة التربية والتعليم (2015:ب) والذي أشار إلى أن مستويات تطبيق المعايير النوعية في بعض مديريات الوسط مثل مديرية تربية ماركا، ومديرية قسبة عمان كانت هي الأدنى مقارنة مع مديريات المملكة، وقد يكون ذلك له علاقة بنسبة المدارس الحكومية إلى مجموع المدارس بما فيها الخاصة، حيث تبلغ نسبة المدارس الحكومية في إقليم الوسط (46%) في حين أنها تبلغ في الجنوب (77%) وتبلغ في الشمال (68%) بحسب تقرير وزارة التربية والتعليم (2015:ج)، والذي قد يدل على أن زيادة هذه النسب تعني زيادة الضغط المجتمعي لزيادة فاعلية أداء مديريات التربية والتعليم.

## التوصيات

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

1. إيجاد برامج توعية مناسبة لتعريف العاملين في مديريات التربية بالعلاقة بين عمليات المساءلة التربوية الفاعلية الإدارية.
2. العمل على تطوير أنظمة المساءلة لضمان مشاركة أفضل للمجتمع المحلي.
3. العمل على دراسة نظام الحوافر (المكافآت والعقوبات) وربطه بنظام المساءلة التربوية.
4. في ضوء تدني نتائج استجابة النظام للمساءلة يجب البدء بوضع منهجية واضحة لكيفية استجابة مركز الوزارة لحاجات الميدان، ولتقارير المساءلة بشكل منظم.
5. تطوير مدونة سلوك او أخلاقيات للمهنة التربوية تستلزم التطبيق من قبل جميع التربويين.
6. ربط نظام المساءلة بالفاعلية الإدارية من خلال ربطها بتطبيق المعايير النوعية للأداء.
7. إجراء مزيد من الدراسات حول المساءلة المجتمعية واثرها على تحقيق النتائج التربوية.

## المراجع:

- Ababneh, Raed Ismail; and Aljamaan, Nadia Mohammed. (2010). The Attitudes of the Employees in the Control Units on the Role of Accountability and Administrative Authorization in Controlling: An Empirical Study on the Ministry of Education in Jordan. Journal Dirasat: Administrative Sciences, 37 (2): 388-407.
- Al-Batosh, Abdul Qadir; Al-Nawaysa, Ayeshe; and Al-Twissi, Ziad. (2015). Instructional Leadership for School Development: Part 6 - Community engagement. Ministry of Education, Amman, Jordan.
- Almadani, Maan bin Mohammed bin Abdul Fattah Bennouna. (2007). Accountability of administrative applications and constraints in the departments of education. Unpublished doctoral dissertation. Umm Al Qura University, Makkah Al Mukarramah, Saudi Arabia.
- Almahmoud, Subhi Abdul Rahman. (1999). Degree of accountability and evaluation in educational supervision. Master's thesis unpublished. Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Alamar, Nour Kamel. (2015). The level of the practice of administrative leaders in the Jordanian Ministry of Education for administrative accountability and its relation to the level of implementation of TQM from the point of view of its employees.



- unpublished Master's thesis . Middle East University. Ammaan, Jordan.
- Alomary, Haidar Mohamed Barakat. (2012). Degree of availability of educational accountability elements in the educational accountability system in the Ministry of Education in Jordan. Association of Arab Universities journal for education and psychology. 10 (1): 71-98.
  - Alomary, Khaled. (1992). The leadership behavior of the school principal and its relation to the teacher's confidence in the director and the effectiveness of the director from the point of view of the teachers. Yarmouk Journal, 8 (1): 143-174.
  - Alomary, Khaled. (2004). Accountability and educational reform within the framework of the systemic approach. The Fourth Arab Conference on "The Systemic Approach in Teaching and Learning". Available online (March 5, 2017): <http://www.satlcentral.com/arabic-abstract/lectures/dr-khaled.doc>
  - Al-Twissi, Ziad Ahmed, Al-Nawaysa, Ayesh Madallah, Maluh, Hafs, Al-Bashtawi, Ibrahim, Al-Adwan, Khalid, Al-Zawahra, Ahmed and Al-Badarneh, Hussein. (2015). Instructional Leadership for school Development : Part 4 - Development Program of the field Directorate. Third Edition, Ministry of Education. Ammaan, Jordan.
  - Al-Twissi, Ziad Ahmed. (2004). constructing a scale for evaluation of faculty members at Mu'tah University. Unpublished master dissertation. University of Mu'tah, Karak, Jordan.
  - Besong, Joseph Besong. (2014). Principals' Administrative Effectiveness and Staff Productivity in Selected Secondary School in South West Region, Cameroon. International Journal of Academic Research in Management (IJARM). 3(2) : 155-166, ISSN: 2296-1747
  - Beverage, L. (2003). Inhibiting Factors to Effectiveness and Adaptability of New Superintendent in Virginia. Dissertation abstracts International. A64/01, P.31.
  - Carter, D. (2000). A national Study of school level Accountability Indicators Systems. Dissertation Abstracts International, A 60/09.P.3208.
  - Civil Service Bureau. (2013). Civil Service System No. 82 of 2013. Jordan.

- Hamilton, L; Stecher, B. & Yuan, K. (2012). Standards-Based Accountability in the United States: Lessons Learned and Future Directions. *Education Inquiry*, 3(2):149-170.
- Harrison, C. (2015). Driving up Quality of Education and Educational Outcomes: a national strategy. Unpublished paper. MOE. Jordan.
- Khamisa, Safa Mousa. (2012). The degree of application of administrative accountability by managers and their relation to the leadership styles used in Jordanian schools. Dissertation thesis unpublished. University of Jordan, Amman, Jordan.
- Muraina, B. (2014). Principals' Managerial Skills and Administrative Effectiveness in Secondary Schools in Oyo State, Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research*.3(14). Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853
- Samir, Hanan Musa Mohammed. (2008). The reality of administrative accountability in the directorates of education in the governorates of Hebron and Bethlehem from the point of view of the principals of public schools. Master Thesis Unpublished. Al-Quds University, Abudis, Palestine.
- Tarawneh, Ikhlef. (2015). Accountability and the educational system. Paper presented to the parliamentary initiative in the Dead Sea. Unpublished paper. Dead Sea Jordan, 28-29 / 12/2015
- The Ministry of Education. (2015: a). Education Quality and Accountability System, Ministry of Education, 2015. Jordan.
- The Ministry of Education. (2015: b). Monitoring and Evaluation Report for Tatweer, School and Directorate: Comprehensive Report No. (4). Jordan.
- The Ministry of Education. (2015: c). Statistical Report for the academic year 2014-2015. Department of Planning and Educational Research - Management Information System Department (MIS).