MESR
منار الشرق للدراسات والأبحاث
Manar Elsharq for Studies & Research
Middle East Journal
of Educational and Psychological Sciences
Homepage:
http://meijournals.com/ar/index.php/mejeps/index
مجلة الشرق الأوسط
للعلوم التربوية والنفسية
ISSN 2789-1828

درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس

ماجد سليمان خضر عليان

دبلوم التربية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وزارة التربية والتعليم ، الأردن

Elyyanpls@yahoo.com

استلام البحث: 19/11/2021 **مراجعة البحث**: 23/02/2022 **قبول البحث**:25/02/2022

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف الى درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مدري المدارس، والكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد العينة لأثر تطبيق هذه التعليمات في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، حيث طوّر الباحث استبانة مكونه من (40) فقرة، توزعت في أربع مجالات. طبقت الاستبانة على عينة الدراسة بطريقة قصدية، والتي بلغ عددها (80) مديراً ومديرة من مدراي المدارس الحكومية في لواء الرصيفة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس، جاء بدرجة متوسطة بلغت (3.03)، وحصلت جميع المجالات المعبرة عن تطبيق تعليمات وحدة جودة التعليم والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية على متوسطات بدرجات متوسطة، وقد حصل مجال "المدرسة والمجتمع" على أعلاها من بين التقديرات، ومجال "بيئة الطالب" على أدناها، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء الرصيفة تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة نشر تعليمات وحدة جودة التعليم والمساءلة وتطبيقها في المدارس الحكومية.

الكلمات المفتاحية: جودة التعليم، المساءلة، المهارات الإدارية

The degree of application the instructions of Quality and Accountability Unit and its relationship to the development of administrative skills from the point of view of school principals

Abstract:

This study aims to investigate the degree of application of instructions of Quality and Accountability Unit and its relationship to the development of administrative skills from the point of view of school principals. And to reveal the differences between the estimates of the sample members of the impact of applying these instructions on developing administrative skills from their point of view.The questionnaire was applied to the study sample in an intentional manner, which included (80) principals from the public schools in Rusifa District. The study reached several results, the most important of which is the degree of application of the instructions of Quality and Accountability Unit in the development of administrative skills from the point of view of school principals, came to a medium degree of (3.03). Moreover, all areas expressing the application of the instructions of Quality and Accountability Unit and their relationship in the development of administrative skills obtained averages of medium degrees, the field of “School and Society” is the highest among the estimates, and the “student environment” is the lowest. The results also showed that there were no statistically significant differences at the level of the function ($\alpha \leq 0.05$) between the sample members’ estimates of the degree of application of Quality and Accountability Unit instructions. In addition, its relationship in developing the administrative skills of Principals of public schools in the education of Rusaifa district attributed to the variables of gender, educational qualification and experience.

Keywords: quality of education, accountability, Functional skills

CC BY

المقدمة

تعد مؤسسات التعليم مؤسسات اجتماعية تعلب دوراً ريادياً في تحقيق تنمية التقدم الفكري، والتكنولوجي، وتنمية الاقتصاد المعرفي، والحفاظ على الاتزان بين الهوية الذاتية، والانفتاح على المجتمع العالمي، ويشهد التعليم في جميع أنحاء العالم المتقدم تغيرات وتحولات نتيجة للتطورات التكنولوجية والمعلوماتية والحضارية المعاصرة، لذلك فهو يمثل التحدي الحقيقي لمؤسسات التعليم في المجتمعات الأقل تقدماً بشكل خاص، وأنتج تحديات عديدة على المؤسسات التعليمية ومن أبرزها المدارس (بيزان،2015).

وتلعب العملية التعليمية دوراً كبيراً في تطوير مجتمعات التعليم وتنميتها، وتوسيع آفاقها الثقافية والمعرفية ، عن طريق الاسهام في توفير وتهيئة الكوادر البشرية التي تمتلك المعرفة والتكنولوجيا والعلم، ونتيجة الثورات التكنولوجية والعلمية في هذا العالم، واختلاف المفاهيم المعرفية وتطورها، ولما في برامجها من سرعة التغيير والتطوير؛ وجب تطوير وحدات تكون مسؤولة عن مواكبة تلك التطورات، بهدف تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس، والنهوض بالعملية التعليمية(الهلالي، 2021).

ويعتبر مدير المدرسة المحرك الأساسي للتنظيم داخل المدرسة، لذلك عليه أن يهتم بجوانبه الإدارية وتطبيق معايير الإدارة الجيدة من أجل خدمة المدرسة وتطويرها؛ لينتج جيلاً متمكناً من مواجهة عوالم التقدم والرقي، ويواكب تطورات العملية التعليمية بجميع جوانبها مع كوادره التربوية، وانسجاماً مع ذلك، يحرص مديرو المدارس على ابتكار طرق ووسائل إدارية يتأكدون من خلالها أن الموارد البشرية والمادية لديهم تتوجه في الاتجاه الصحيح بما يحقق أهداف المدرسة، وينهض بالعملية التعليمية، وتمثل أهداف الإدارة المدرسية الموجهات التي تساعد المدرسة في تنفيذ الأنشطة والإجراءات؛ لتحسين أداء المدرسة وطاقمها من الإداريين والمعلمين وصولاً إلى الطلبة (AL Hadidi, 2014).

لذلك تهدف المساءلة بأشكالها المتنوعة إلى تجويد العملية التربوية، بدءاً من الإدارة المدرسية؛ لأنها الجهة المسؤولة عن تنفيذ البرامج التعليمية لإحداث التغير في مخرجات التعليم، الأمر الذي يستدعي ممارسة المساءلة في النظم التربوية وذلك للوصول إلى الآمال والطموحات وتطلعات العملية التربوية (الشديفات، 2020).

في الآونة الأخيرة بدأ ظهور مفهوم المساءلة، والذي يعد من المفاهيم الجديدة التي ظهرت في المجال التربوي ، حيث كانت بداياته في العلوم المالية والمصرفية والبنوك، وعلوم السياسة والإدارة العامة، ولاحقا في العملية التربوية، حيث أنه لعب دوراً هاماً في متابعة نتائج اختبارات الطلبة، ومتابعة الاهداف التربوية والمناهج الدراسية وتقييم أساليب التدريس، ودراسة جدوى أساليب التقييم المعتمدة في قياس أداء الطلبة، وإيجاد العلاقة بين أداء الطلبة والجهود التي تبذلها المدرسة في رفع مستوى الاداء لديهم (Hwail، 2012). ويكون تطبيق تعليمات المساءلة، عن طريق التدقيق الشامل في كل من مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وهذا بدوره يتطلب متابعة مستمرة لكافة مراحلها لتحقيق معايير الجودة والمساءلة، وعليه فإن المساءلة هي النهج الذي تتبعه المؤسسات الرقابية في دول العالم بشكل عام وفي الأردن بشكل خاص؛ من أجل التأكد من تحقيق ضمان الجودة المستندة لتشكيل آلية الوصول لفكرة المساءلة وفلسفتها الإدارية (Erdag,2017). إلا أن بعض الدراسات كدراسة العواملة (2011) أشارت إلى وجود ضعف في تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس الأردنية.

ومن هنا؛ جاءت فكرة تصميم نظام للمساءلة يستند إلى المؤشرات النوعية والكمية الفاعلة للمدرسة وللمديرية، حيث صدرت الإرادة الملكية السامية بمقتضى المادة(31) من الدستور الأردني، وبناء على قرار مجلس الوزراء بتاريخ 2015/12/06

بالموافقة على نظام جودة التعليم والمساءلة لوزارة التربية والتعليم الأردنية رقم (7) لعام 2016، وبذلك نشأت وحدة جودة التعليم والمساءلة في الوزارة، بحيث ترتبط أعمالها مباشرة بوزير التربية، ويُحدد هيكلها التنظيمي بموجب تعليمات صادرة عنه، وتنفصل الوحدة بعملها وإجراءاتها بشكل مستقل عن باقي أقسام الوزارة، ولها الحق في الوصول إلى المعلومات والدراسات والوثائق المتعلقة بمهامها وأعمالها وفقاً للتشريعات ذات العلاقة، وقد تم البدء بتأسيس نظام للوحدة في شهر أبريل من عام 2014 وباشرت الوحدة عملها الرسمي في شهر مارس عام 2016 (وزارة التربية والتعليم، 2018).

ومما سبق، يلاحظ أن واقع تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة بمديريات التربية والتعليم يعتريه كثير من الغموض وعدم الاستيعاب لمفاهيمه من قبل مديري المدارس؛ لذلك جاء هذ الدراسة لمعرفة درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أظهرت بعض الدراسات كدراسة الهلالي (2021) والشديفات (2020) الى أن درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة من قبل مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة، ودرجة تقدير واقع الاستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة(منخفضة).ومن خلال عمل الباحث في الميدان التربوي لاحظ أن هناك تفاوتاً كبيراً في تطبيق تعليمات وحدة جودة التعليم والمساءلة من قبل مديري المدارس، مما ينعكس سلباً على رؤى وكفاءة وفاعلية وحدة جودة التعليم والمساءلة، لذلك يُعد موضوع الجودة والمساءلة الذي يتم تطبيقه في المدارس الأردنية من قبل مديري المدارس لتنمية مهاراتهم الإدارية، من الموضوعات المهمة والتي تخدم البيئة التعليمية والتعلمية بشكل كبير، وإن تنمية المهارات الإدارية لمديري المدارس يرجع الى درجة التزامهم بتطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة.

ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة من أجل معرفة درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس في العملية التربوية، وتطويرها وفق معايير ومؤشرات مُحدَّدة، وعلى كافة المستويات الإدارية كالمدارس والمديريات ومركز الوزارة، وتحديد المعايير والمؤشرات التي يتم من خلالها تحسين العملية التربوية وتطويرها بمقتضى تعليمات خاصة صادرة من إدارة الوحدة .وبالاعتماد على ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالأسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس؟
2. هل يوجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة وعلاقتها في درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أهداف الدراسة:

1- التعرف إلى درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم.

2- الكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم، في ضوء متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة.

أهمية الدراسة:

للدراسة الحالية أهميتين الأولى أهمية نظرية، والثانية أهمية تطبيقية وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من موضوع معرفة درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم، كما يمكن للأدب النظري الوارد في هذه الدراسة أن يضيف معرفة جديدة للباحثين، وقد يرفد المكتبة العربية بإطار نظري جديد حول على درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم، كما يستمد هذه الدراسة أهميته من النتائج التي سوف يسفر عنها، لما سيقدمه من نتائج وتوصيات لفئات مختلفة ستستفيد منها، كمديري المدارس، ومسؤولي التخطيط في وزارة التربية والتعليم، ومديري التربية والتعليم في المحافظات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من الأهمية التي حققها التعليم بارتباطه بعملية النمو والتطور، ولذلك يؤمل أن يستفيد من نتائجه الجهات الآتية:

3. وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال سعيها في تحسين العملية التعليمية وتطويرها وفق معايير ومؤشرات مُحدَّدة.
4. مدراء المدارس، وذلك من خلال ما تقدمه هذه الدراسة من توضيح لأهداف عمل وحدة جودة التعليم والمساءلة.
5. المؤسسات والشركات الخاصة، وذلك من خلال تقديم الدعم والمساعدة للمدارس الحكومية بعد رصد أوضاعها.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تتحدد هذه الدراسة في جميع المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة للعام الدراسي 2021/ 2022.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام 2022/2021.
- الحدود البشرية: جميع مديري المدارس الحكومية في تربية لواء الرصيفة في الأردن للعام الدراسي 2022/2021.
- الحدود الموضوعية: درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

وحدة الجودة والمساءلة: عرفتها وزارة التربية والتعليم (Ministry of Education, 2018) بانها "وحدة إدارية تابعة لوزارة التربية والتعليم ومسؤولة عن تجويد العملية التربوية وتحسينها وتطويرها وفق معاير ومؤشرات محددة، وعلى مستويات الإدارة

CC BY

الثلاثة: المدارس والمديريات، والوزارة، من خلال تقييم أداء المدارس بتقديم تقارير دقيقة، وفق معايير ومؤشرات محددة، بهدف تحسين بيئة العملية التربوية وتطويرها.

ويعرّفها الباحث إجرائياً بأنها: قسمٌ من أقسام وزارة التربية والتعليم الأردنية، هدفها تجويد العملية التعليمية وتطويرها طم مؤشرات معينة، وتنظيم الأمور المدرسية بأشكالها كافة، وذلك من خلال مساعدة مديري المدارس في تنظيم مهامهم الإدارية وتفعيلها.

تنمية المهارات الإدارية: عرفتها الحضرمي(12:2019) بأنها "عملية التحسين والتطوير في المهارات الإدارية بحيث تصل بالقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة واقل وقت واقل جهد وبأعلى كفاءة بالأداء".

ويعرّفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات والإجراءات المترابطة، والتي يمارسها مديري المدارس في اعماهم من أجل تنفيذ الاعمال التربوية والتعليمية بأعلى كفاءة وأقل جهد ممكن.

تعليمات وحدة الجودة والمساءلة: "مجموعة من الأنظمة والقوانين والتوجيهات على مستوى المدرسة لضبط مدخلات العملية التعليمية وعملياتها ومخرجاتها، وهذا يتطلب متابعة مستمرة لمراحل كافة عملها بما حقق معايير الجودة والمساءلة المرجوة، والتي يُعبر عنها بفقرات الاستبانة المعدة لذلك" (الهلالي، 2021: 250).

الإطار النظري:

الجودة في التعليم:

ظهر الاهتمام بضمان جودة التعليم من خلال النظر اليه بوصفه عملية مهمة ومواكبة للتقدم المعرفي والتكنولوجي والتي يجب أن تحقق أفضل مستوى لتعليم الطلبة، فالطلبة يرغبون في الحصول على أفضل مستوى تعليمي يؤهلهم للتميز والإبداع والتفوق، وتسعى دول العالم إلى تحسين المخرجات التعليمية، والتي تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية، حيث يعد تحسين جودة التعليم هدفًا رئيسيًا منتظرًا في كافة فعاليات المؤسسات التربوية، حيث أن كثيرا من المساعدات قدمت لإصلاح التعليم والاتجاه نحو جودة التعليم ومخرجاته، وتم تطبيق مجموعة من النظم المتصلة بجودة التعليم في كثير من الجامعات والمؤسسات والمدارس في المملكة الأردنية الهاشمية، وما زالت الدراسات والأبحاث مستمرة بحثا عن أفضل السبل الممكنة لتحقيق الأهداف بكل فاعلية وكفاءة، حيث أصبحت مؤسسات التربية والتعليم تحت ضغط ملحوظ لتطبيق الجودة معياراً للمنتج التعليمي (الشديفات، 2020). وعرّف العواملة (2011: 62) الجودة بأنها: "مطابقة المخرجات والأداء للمعايير والمواصفات المحددة من خلال مؤشرات الأداء وأدلة واضحة تعكس مستوى تحقيق المعايير". أما مجاهد (2008) فقد عرفها بأنها عملية شاملة ترتكز على المدخلات والعمليات والمخرجات وتشمل جميع العاملين في المؤسسة على كافة مستوياتها، كما وتشمل جميع الأنشطة والبرامج، أي أنها تجمع بين جميع العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية.

أما الجودة في التعليم فتعني مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين في التربية، لرفع مستوى المخرجات التعليمية بما يتناسب مع حاجات المجتمع ومتطلباته، والالتزام بمواصفات ومعايير محددة تحكم العملية التعليمية؛ لرفع مستوى المخرجات، بالإضافة لوجود جهد فكري يركز على الجودة الشاملة كأسلوب للإدارة (طلفاح، 2019).

وحدة جودة التعليم والمساءلة:

تعمل وحدة جودة التعليم والمساءلة على متابعة برنامج تطوير المدرسة والمديرية، من خلال تحديد أهداف منهجية تتعرف من خلالها على الحاجات وطرق رفع الكفاءة المؤسسية، وتطبيق نظام مساءلة بشكل عام أو بشكل مهني، ويكون هذا على نطاق واسع لتقييم أداء المدارس والمديريات من قبل ومسؤولية الوحدة، وقد جاءت الحاجة الماسة لتصميم نظام مساءلة يستند إلى مؤشرات النوعية فاعلة للمدرسة والمديرية، بالإضافة إلى توفير الحوافز لتحسين عمل المديريات والمدارس، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة في منهجية التطوير الذاتي لكل مدرسة ومديرية ونقاط الضعف، والعمل على علاجها وتحسينها، مما يوفر وسيلة للتقدم في تطوير عمل كل من المدارس والمديريات (حبيخ ،2020).

وتهدف وحدة جودة التعليم والمساءلة في الأردن الى تحسين العملية التربوية، وتطويرها، وفق معايير ومؤشرات محددة، وتضم المستويات الإدارية الثلاثة المدارس والمديريات ومركز الوزارة، وتحديد المعايير والمؤشرات التي يقاس بها مدى التحسين في العملية التربوية وتطويرها بمقتضى تعليمات تصدر لهذه الغاية (وزارة التربية والتعليم، 2018).

المهارات الإدارية:

تعد المهارات الإدارية من المهارات التي يجب أن يتسم بها القائد التربوي، وهي عبارة عن بذل نشاط جسمي أو ذهني أو كليهما، للقيام بعمل معقد أو مركب ومدى اتقانه لهذا العمل مع الاقتصاد بالوقت والجهد المبذولين، كما أنها تمثل أحد الأبعاد المهمة في العملية التربوية، والتي تلعب دورا هاماً في مساعدة القائد التربوي على حل الكثير من المشكلات التي تواجهه في حياته العملية وإكسابه مهارة في أداء العمل بكفاءة عالية (الحضرمي، 2019).

أهمية المهارات الإدارية:

تساعد المهارات الإدارية القائد التربوي على التخطيط وتوزيع العمل داخل المدرسة توزيعا عادلا، وإظهار وتطوير قدرات المعلمين وتدريبهم، لتحقيق أهداف العملية التعليمية على اكمل وجه، كما تكمن أهمية المهارات الإدارية في نجاح القادة التربويين فيما يمتلكونه من مهارات تساعدهم في تطوير وتحسين أدائهم في العمل الذي يؤدي الى نجاح العملية التربوي. وتعمل على المحافظة بين أهداف المدرسة وأهداف المعلمين والعاملين فيها، لرفع مستوى رضاهم (عطوي، 2014).

وتتنوع المهارات الإدارية الواجب توافرها في القادة التربويين، كمهارة التفكير، ومهارة الاتصال والتواصل، والمهارات الذاتية، ومهارة اتخاذ القرارات، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة إدارة الاجتماعات، ومهارة إدارة التغيير، ومهارة الإدارة الالكترونية ،(الطبيشات، 2021) ، ويرى الباحث أن المهارات الإدارية موجهة ومحددة للقائد التربوي أثناء مزاولته لأعماله الإدارية داخل القطاعات المختلفة في وزارة التربية والتعليم مما يجعلها تؤدي دورها بشكل مميز لتحقيق الأهداف المرجوة.

المساءلة:

تعد المساءلة وسيلة على متابعة أداء العاملين واستخدامهم للسلطة والصلاحيات الممنوحة لهم، كما تعني أيضًا العملية الإدارية التي يقوم بها القائد للتأكد من تأدية العاملين للمهام المطلوبة بفاعلية، وذلك من خلال عملية التقييم المستمر بهدف تحسين الأداء والتمكين (طلفاح، 2019).

المساءلة الإدارية:

مفهوم المساءلة الإدارية في الوقت الراهن يعتبر من المفاهيم المتداولة بكثرة، وهو مفهوم متغير يستخدم حقول معرفية متعددة مما يعني اختلاف دلالاته تبعًا لمقاصده. وأيضًا يعد مفهوم المساءلة مفهوم متجدد يرتبط بالسياق الذي يستخدم فيه، وقد استخدمت كلمة المساءلة الإدارية منذ عقود في أدبيات الإدارة، حيث ركز معناة الجوهري على عملية محاسبة الأفراد بموجب أعمالهم، والسلطة الممنوحة لهم، مع اقتراب دلالة المفهوم للجانب التطبيقي الممارس أكثر منها للجانب النظري.

وعرفها الطويل (2006: 230) بأنها "قيام قائد المنظمة بمحاسبة ومساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال, وإشعاره بمستوى هذا الاداء, وذلك من خلال تقييم هذه الاعمال".أما أبو حمدة (2008: 12) فقد عرفها بأنها الأساليب الإدارية التي يمارسها مديري المدارس خلال تعاملهم مع المعلمين والمعلمات وصولا للأهداف المنشودة، والتي يسعوا الى لتحقيقها من خلال سلطة يمارسونها في سياق اضطلاعهم بمهامهم ومسئولياتهم الإدارية.

أهمية المساءلة الإدارية:

تتمثل أهمية المساءلة الإدارية كمبدأ يحكّم سلوك يمارس، أو عمل يؤدى، حيث يؤدي تطبيق المساءلة الإدارية إلى نتائج عديدة منها: تتمثل في ربط الفكر بالتنفيذ، ودقة اختيار القادة التربويين، وتقييم الأداء، وتفعيل الثواب والعقاب، وتلعب المساءلة دوراً كبيراً في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمؤسسة، وتتمثل المساءلة كقيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات، وأن أهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها: الديمقراطية والشفافية والتمكين، وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة (أبو شرخ، والأسود، 2019).

كذلك تبرز أهمية المساءلة في كونها وسيلة لتعزيز وتمكين علاقات فعّالة بين الافراد، وتعد وسيلة لمتابعة أداء العاملين، وضبط العمل الإداري، وحسن التوجيه، وتحقيق الفاعلية، والكفاءة للمؤسسات بتوفير الثقة المتبادلة داخل المؤسسة، تتحدد أهمية المساءلة الإدارية كما ذكرها (الهبيل، 2015: 17) في النقاط التالية:

1- تحسين الأساليب المستخدمة في تيسير أمور العمل.
2- توجيه تركيز العاملين بالنتائج المتوقعة، وبشكل واضح.
3- المساعدة على الإبداع والابتكار، حيث أن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الإنجاز الحسن، تنمي الرغبة لدى العاملين للإبداع، والدراسة عن الوسائل لتحقيق ذلك.
4- معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة، وبشكل واضح.

أهمية المساءلة الإدارية في المجال التربوي:

أشار الحسن (2010) إلى أهمية المساءلة الإدارية في المجال التربوي لتحقيق الأهداف المنشودة داخل المؤسسات التعليمية وهي كالآتي:

1- تمويل المدارس حسب احتياجاتها.
2- إعادة تشكيل المدارس التي فشلت مرارا في تحقيق مستوى مقبول لطالبها.
3- إعادة ترتيب وتوزيع المسؤوليات على الأقسام الإدارية في المديريات.

4- توفير تقارير حقيقية عن مستويات تحصيل الطلبة.
5- تحسين المستوى التعليمي للمدارس.
6- تصنيف المدارس ومكافأة المستويات المرتفعة، وتحسين أوضاع المدارس ذات المستويات المتدنية.

ويرى الباحث أن أهمية المساءلة الإدارية تكمن في كونها الموجه الأساسي نحو تحقيق أهداف المدرسة، والارتقاء بهذا الصرح التعليمي نحو الإبداع والتفوق من خلال المتابعة، والتوجيه للمعلمين نحو استثمار وقت العمل بأفضل شكل ممكن، وتوزيع المهام وفقًا للمهارة والكفاءة، وتحفيز الطاقات الكامنة لديهم، كما تبرز أهميتها في قدرة المدير على تنظيم العمل في المدرسة ككل .ومما سبق، يتضح لنا أن بلوغ أهداف المساءلة الإدارية يأتي تبعًا في تدرّج منطقي، بداية من الرقابة والمتابعة، التي تتسم بالشكل الإيجابي لضمان تحقيق الأهداف في نسق منظم مرورا بالمحاسبة التي تتسم بالتوجيه والتصحيح أو الدعم والتعزيز وصولا إلى التقدم، والتطور المستمر، والذي يهدف في النهاية للوصول للأداء المتميز في بعديه الكمي والكيفي الذي لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر النزاهة والاستقامة، والابتعاد عن المحسوبية في ظل تكافؤ حقيقي للفرص.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الهلالي (2021) التعرف إلى درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات: التعلم والتعليم، والبيئة المدرسية، والشراكة المجتمعية، والقيادة والإدارة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. تم اختيار عينة عشوائية بلغت (316) معلماً ومعلمة. توصلت نتائج الدراسة الى أن درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة كانت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات افراد العينة لدرجة تطبيق مجالات تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس، باستثناء مجال القيادة والإدارة، وذلك لصالح تقديرات الإناث وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال القيادة والإدارة، وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، باستثناء مجال التعلم والتعليم، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

كما هدفت دراسة الشديفات (2020) إلى التعرف على واقع الاستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التطويري حيث تم تطوير استبانة مكونة من ثلاث مجالات (معايير التقويم، التعاون والتنسيق، التغذية الراجعة والحوافز) بواقع (21) فقرة، وتم توزيعها على عينة من (167) مديرا ومديرة في مدارس قصبة المفرق. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الاستفادة من وحدة جودة التعليم أ والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق كانت بدرجة (منخفضة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (2.00) وبانحراف معياري مقداره (0.55) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدارسة لواقع الاستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق تعزى للجنس على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع البعاد، وفي ضوء تلك النتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة تكاتف الجهود لدعم وتعميق مفهوم وحدة جودة التعليم والمساءلة، والتعاون والتنسيق بين وحدة جودة التعليم والمساءلة والقيادات التربوية، ومحاولة تقديم الحوافز وكتب الشكر لمستحقيها، لتحقق مفهوم التوجيه والمساندة.

أما (أبو كوش، 2018) فأجرى دراسة هدفت الدراسة إلى تقدير درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (1826) معلما ومعلمة، حسب إحصائيات الإدارة التعليمية لمنطقة النقب. وتكونت عينة الدراسة من (323) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (24) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر كانت عالية، وتبين عدم وجود فرق دال إحصائيا بين متوسطات إجابات العينة لدرجة المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. وأوصت الدراسة بالاستمرار في عقد الدورات التدريبة لمديري المدارس من أجل رفع كفاياتهم المهنية وتنفيذ المساءلة الإدارية، وحث وزارة التربية والتعليم على تفويض المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس حيث أظهرت النتائج أن مستوى تطبيقهم للمساءلة الإدارية كان عاليا .

وأجرى الجبوري (Al–Jabouri,2018) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الاساسية في قصبة المفرق، تم اختيار عينة تكونت من (400) معلم ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع من المساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين، ومستوى مرتفع من ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة طردية بين ممارسة مديري المد ارس الأساسية للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة الى وجود علاقة طردية بين مستوى المساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين.

كما أجرى دلول (Dallol, 2017) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال للمساءلة الادارية، ومعرفة أثر متغيرات المؤهل العلمي والجنس وسنوات الخبرة ومديرية التربية والتعليم في تقديرات معلمي المدارس لدرجة تطبيق مديري لمعايير المساءلة الإدارية. تكونت عينة الدراسة من(175) معلما ومعلمة يعملون في المدارس التابعة لمديرية اربد الأولى والثانية والثالثة .أظهرت النتائج أن معظم المعلمين على قناعة بأن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال للمساءلة الادارية كان بدرجة متوسطة، وأن العمل المتعلق بهم ينسجم بشكل كامل مع مقدراتهم الذاتية التي تؤدي بهم للخروج بأفضل النتائج، ووجود نوع من الرضا من قبل المعلمين عن الراتب الذي يتقاضوه بشكل واضح، ويوجد مساواة وعدل من قبل المدرسة والتربية والتعليم لتقديم الحوافز التي يتم تقديمها للمعلمين بشكل مستمر، وتبين بأن المديرين في المدارس متعاونين من ناحية مناقشة جميع الأمور بكل مصداقية وشفافية ومن غير أي تحيز.

وفي دراسة الحديدي (Al–Hadidi, 2016) لمعرفة واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديريات غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .استخدم المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة على (120) معلم ومعلمة ، تم تطبيق استبانة تكونت من (42) فقرة، موزعة على أربعة محاور. أوضحت النتائج أن محور ممارسة القرار جاء في الرتبة الأولى، ثم تلاه محور التواصل والاتصال، ثم محور ممارسة تفويض السلطة، وجاء اخيراً محور ممارسة العلاقة الإنسانية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

وأجرى بريهل وليني (Berryhil, Fromewiek, &, Linney, 2016) دراسة هدفت ال التعرف على تصورات معلمي المدارس الابتدائية في ولاية كارولينا في الولايات المتحدة الامريكية لسياسات المساءلة وتأثيرها عليهم، وتكون عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج سلبية عواقب سياسة المساءلة على المعلمين، منها انعدام سياسة الدعم للمعلمين التي ارتبطت بالإرهاق العاطفي عندهم، وانتشار صراع الدور، وأظهرت النتائج أن بعض المعلمين يشعرون بالقلق والخوف من انعدام العوامل الشخصية، كقدرتهم التربوية الخاصة بهم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة: اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من الهلالي (2021)، ودراسة الحديدي (Al–Hadidi, 2016) ، ودراسة دلول (Dallol, 2017)، حيث أظهرت نتائج جميع هذه الدراسات أن تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس في المدارس الحكومية جاء بدرجة متوسطة، وحصلت جميع المجالات المعبرة عن تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية على متوسطات بدرجات متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة لتطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة.

أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة: اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من بيريهيل وليني (Berryhil, Fromewiek, &, Linney, 2016)، (ودراسة الجبوري Al–Jabouri,2018)، ودراسة أبو كوش (2021)، ودراسة الشديفات (2020)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات نتائج عكسية ومختلفة عن نتائج هذه الدراسة فمنها من جاءت نتائجها بدرجة عالية، ومنها جاءت نتائجها بدرجة منخفضة، كما أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq$ 0.05) بين تقديرات أفراد العينة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة في تنمية المهارات الإدارية والمدرسية والعملية التربوية بشكل عام تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة.

لذلك تميّزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تناولت تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الرصيفة.

الطريقة والاجراءات:

يتناول هذا الجزء وصف منهجية الدراسة، وأفرادها، كما يتناول وصفا لأدوات الدراسة وإجراءاتها ومعالجها الإحصائية التي استخدمت فيه.

منهج الدراسة:

اعتمد هذه الدراسة في إجراءاتها على المنهج الوصفي المسحي، الذي يعتمد على جمع البيانات من عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، وذلك باستخدام الاستبانة المعدة لأغراض هذه الدراسة، ودراسة استجابات مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالي من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة, والذي يبلغ عددهم (80) مديراً ومديرة.

عينة الدراسة:

طبق هذه الدراسة على عينة مكونة من (80) مفردة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية من مجتمع الدراسة المكون من (80) مديراً ومديرة في الفصل الدراسي الثاني لعام 2021-2022، حيث تم التواصل معهم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة:

الجدول(1). توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	26	32.5
	أنثى	54	67.5
المؤهل العلمي	دبلوم عال	32	40.0
	ماجستير	40	50.0
	دكتوراه	8	10.0
سنوات الخبرة	من 6-10 سنوات	22	27.5
	أكثر من 10 سنوات	58	72.5
	المجموع	80	100

يبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الديمغرافية، حيث يتبين ما يلي:

- النوع الاجتماعي: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من مدراء المدارس الذكور (32.5%)، ونسبة الإناث (67.5%).
- المؤهل العلمي: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على الدبلوم العالي (40.0%)، ونسبة الحاصلين على درجة الماجستير (50.0%)، ودرجة الدكتوراه (10%).
- سنوات الخبرة: بلغت نسبة المدراء أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح خبرتهم ما بين 6-10 سنوات (27.5%)، ومن تزيد خبرتهم عن العشر سنوات (72.5%).

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (50) فقرة، وتم توجيهها إلى مديرو ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، وتم تطوير الاستبيان من خلال الاطلاع على دراسات تناولت درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة كدراسة (الهلالي، 2021)؛ ودراسة (طلفاح، 2019)، كما استفاد الباحث من المقاييس المستخدم في هذه الدراسات، واختارت بعض الفقرات وأعاد صياغتها، وصاغ بعض الفقرات في ضوء الأدب النظري المتشكل لديها عن تنمية المهارات الادارية، وقد

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (40) فقرة يقابلها تدريج خماسي (مرتفعة جدا =5, مرتفعة =4, متوسطة =3, متدنية =2, متدنية جدا =1) وتوزعت فقرات الاستبانة على أربعة مجالات هي:

المجال الأول: مجال القيادة والإدارة، ويتضمن هذا المجال (10) فقرات.

المجال الثاني: التعليم والتعلم: ويتضمن هذا المجال (10) فقرات.

المجال الثالث: بيئة الطالب: ويتضمن هذا المجال (10) فقرات.

المجال الرابع: المدرسة والمجتمع، ويتضمن هذا المجال (10) فقرات.

صدق الأداة:

تم تصميم استبانة الدراسة من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، ومن ثم تم إعادة صياغة بعض الفقرات بما يتناسب مع الدراسة، وذلك من خلال عرضها على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (11)، وقد تم تعديل عدد من الأسئلة وإضافة أخرى بناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين، وبلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين أكثر من 80% وهي نسبة مقبولة لقياس صدق الأداة.

ثبات الأداة:

تم استخدام معادلة (كرونباخ/ ألفا) (Cronbach Alpha) لحساب مقدار ثبات أداة الدراسة، حيث أنه أصغر قيمة مقبولة هي 0.6 وأفضل قيمة تتراوح بين 0.7 – 0.9 فإنها تُعدّ مقبولة لأغراض الدراسة (Miller, 2013)، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (2). ثبات أداة الدراسة للمجالات

المجال	كرونباخ ألفا
القيادة والإدارة	0.81
التعليم والتعلّم	0.90
بيئة الطالب	0.83
المدرسة والمجتمع	0.88
المقياس الكلي	0.92

من خلال الجدول(2) يلاحظ أن معاملات كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.81–0.92) بالنسبة للمجالات، و (0.92) للمقياس ككل، وتعد هذه المعاملات صالحة لأغراض الدراسة.

المعالجة الاحصائية المستخدمة:

من خلال برنامج الحزمة الاحصائية SPSS تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، والتكرار، والأهمية النسبية التي حُددت من خلال الصيغة التالية:

طول الفترة =	الحد الأعلى – الحد الأدنى	=	5 −1	= 1.33
	عدد المستويات		3	

ليكون عدد المستويات كالتالي:

الجدول (3). المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

المستوى	الفترة
المنخفض	2.33 −1
المتوسط	3.67 – 2.34
المرتفع	5 – 3.68

- اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Sample T−test).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

عرض نتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها ومناقشتها:

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات، والجداول الآتية تبين ذلك:

الجدول (4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات المعبرة عن درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
القيادة والإدارة	3.02	.350	60.3	متوسطة
التعليم والتعلّم	3.02	.521	60.4	متوسطة
بيئة الطالب	3.01	.400	60.2	متوسطة
المدرسة والمجتمع	3.09	.434	61.7	متوسطة
المؤشر الكلي	3.03	.284	60.7	متوسطة

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (4) يلاحظ أن درجة تطبيق تعليمات وحدة جودة التعليم والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس، جاء بدرجة متوسطة بلغت (3.03)، وحصلت جميع المجالات المعبرة عن تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية على متوسطات بدرجات متوسطة تراوحت ما بين (3.01−3.09)، وقد حصل مجال "المدرسة والمجتمع" على أعلاها من بين التقديرات، ومجال "بيئة الطالب" على أدناها.

وقد يعزو الباحث ذلك الى أن مدير المدرسة يعتقد أنه مجرد أشراك أولياء أمور الطلبة في بعض الأنشطة المدرسية، وعمل بعض الشراكات التبادلية مع بعض مؤسسات المجتمع المحلي قد فعّل الشراكة المجتمعية، وأصبحت هناك شراكة مع المجتمع

المحلي؛ ولكن مفهوم الشراكة المجتمعية أكبر وأعمق من ذلك؛ فهي تتضمن مشاركة أولياء الأمور في رسم سياسة المدرسة، ووضع الأطر العامة والخاصة للعملية التربوية، ومشاركتهم في عمليات تحسين تنفيذ المنهاج المدرسي، وتعميم المنافع المتبادلة من استغلال المجتمع لخدمات المدرسة من عقد دورات تدريبية لأفراد المجتمع المحلي، وتطوير مقدرتهم وتفاعلهم مع النظام المدرسي إلى عمليات الاستفادة من مرافق المدارس من مكتبات وساحات وملاعب ومختبرات وغيرها.

في حين احتل مجال بيئة الطالب المرتبة الاخيرة، فعلى الرغم من سماح مديري المدارس للطلبة بالتعبير بحرية عن آرائهم وملاحظاتهم، ودعمه للأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية في المدرسة، وتوفيره فرصاً متنوعة للطلبة للمشاركة بالأنشطة الجماعية والقيادية؛ إلاّ أنه وعلى الرغم من كل ذلك لم يصل مديري المدارس إلى توفير بيئة مدرسية صحية آمنة وجاذبة، وقد يعزى ذلك إلى عدم توفر مصادر تعلم كافية تناسب احتياجات الطلبة التعليمية أو التعلمية، وهذا خارج عن إرادة مديري المدارس وصلاحياتهم، لأن هذه من مسؤولية وزرارة التربية والتعليم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الهلالي (2021) حيث توصلت الى أن درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة كانت بدرجة متوسطة، ومع دراسة دلول ((Dallol, 2017 حيث أظهرت النتائج بأن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال للمساءلة الادارية كان بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة الشديفات (2020) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة تقدير واقع الاستفادة من وحدة جودة التعليم أ والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق كانت بدرجة (منخفضة). وفيما يلي تفصيل للفقرات المعبرة عن كل مجال من مجالات الدراسة:

أولاً: القيادة والإدارة

الجدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن "القيادة والإدارة"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
أقوم بتوزيع مهام الخطة التطويرية على المعلمين وفق الكفاءة والرغبة والخبرة	3.19	.790	63.8	متوسطة
اشكل فريق عمل الخطة التطويرية	3.08	.265	61.5	متوسطة
ادرك جميع مجالات الخطة التطويرية	3.06	.817	61.3	متوسطة
احدد أولويات التطوير بناء على حوار البيانات بالتعاون مع منسقي المجالات	3.05	.946	61.0	متوسطة
أقوم بإجراء مراجعات للتحقق من الإمكانات المادية والبشرية المتاحة في المدرسة	3.05	.815	61.0	متوسطة
أقوم بتوظيف إمكانات المدرسة المادية والبشرية لتنفيذ الأنشطة التطويرية	3.04	.649	60.8	متوسطة
أقوم بمتابعة ما تحقق من الإنجازات من خلال المؤشرات الكمية والنوعية في اطار قياس الأداء	3.03	.800	60.5	متوسطة
أقوم بعقد اجتماعات لمنسقي المجالات لمتابعة ما تم انجازه	2.99	.824	59.7	متوسطة
اطبق استبانات الخطة التطويرية في جمع البيانات لرصد جوانب القوة والضعف ضمن المراجعة الذاتية للمدرسة	2.91	1.058	58.3	متوسطة

CC BY

اعمل على تحسين الاتصال والتواصل بين العاملين داخل المدرسة	2.78	.943	55.7	متوسطة
المؤشر العام	3.02	.350	60.3	متوسطة

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (5) يلاحظ بأن جميع الفقرات المعبرة عن "القيادة والإدارة" قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (2.78–3.19)، وقد حصلت الفقرة "أقوم بتوزيع مهام الخطة التطويرية على المعلمين وفق الكفاءة والرغبة والخبرة" على أعلاها، والفقرة "اعمل على تحسين الاتصال والتواصل بين العاملين داخل المدرسة" على أدناها. وبلغ المؤشر العام (3.02) وهو معدل ذو درجة متوسطة مما يدل على أن تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة (القيادة والإدارة) وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة. حيث أن الأثر الأكبر لتطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة (القيادة والإدارة) وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية كان من النواحي الآتية: يقوم المدير بتوزيع مهام الخطة التطويرية على المعلمين وفق الكفاءة والرغبة والخبرة، ويشكل فريق عمل الخطة التطويرية، ويدرك جميع مجالات الخطة التطويرية، ويحدد أولويات التطوير بناء على حوار البيانات بالتعاون مع منسقي المجالات، ويقوم بإجراء مراجعات للتحقق من الإمكانات المادية والبشرية المتاحة في المدرسة، ويقوم بتوظيف إمكانات المدرسة المادية والبشرية لتنفيذ الأنشطة التطويرية.

ثانياً: التعليم والتعلّم"

الجدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن "التعليم والتعلّم"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
أشجع جميع المعلمين في المدرسة للمشاركة في المبادرات الإبداعية	3.28	.659	65.6	متوسطة
اتابع اهتمامات المعلمين في المدرسة بحاجات الطلبة وفق الأولويات	3.15	.955	63.1	متوسطة
أعزز من قناعة المعلمين في المدرسة بضرورة التخطيط للدروس	3.09	.742	61.8	متوسطة
أحث المعلمين على استثمار البيئة المدرسية لتنفيذ المناهج	3.01	.798	60.3	متوسطة
أقوم بمحاسبة المعلم المقصر في تصميم الاختبارات وفق معايير الاختبار	3.00	.734	60.0	متوسطة
أقوم برصد عملية التحسين لعملية التعليم والتعلم بشكل مستمر	2.95	.973	59.0	متوسطة
اعزز أداء المعلم الفاعل داخل الغرفة الصفية	2.95	.857	59.0	متوسطة
أدعم تنويع المعلم للنتاجات وفق مجالاتها المعرفية والمهارية والوجدانية	2.94	.882	58.7	متوسطة
أقوم بتشجيع المعلمين على طرح أفكار جديدة لتطوير المدرسة	2.91	.771	58.2	متوسطة
أمارس دوري كمشرف مقيم في المدرسة	2.82	1.047	56.5	متوسطة
المؤشر العام	3.02	.521	60.4	متوسطة

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (6) يلاحظ بأن جميع الفقرات المعبرة عن "التعليم والتعلّم" قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (2.82–3.28)، وقد حصلت الفقرة "أشجع جميع المعلمين في المدرسة للمشاركة في المبادرات الإبداعية" على أعلاها، والفقرة "أمارس دوري كمشرف مقيم في المدرسة" على أدناها. وبلغ المؤشر العام (3.02) وهو معدل ذو درجة متوسطة مما يدل على أن تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة (التعليم والتعلّم) وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة، حيث أنه كان له الأثر الأكبر بأن مدير المدرسة يقوم بتشجيع جميع المعلمين في المدرسة للمشاركة في المبادرات الإبداعية، وأيضا متابعة اهتمامات المعلمين في المدرسة بحاجات الطلبة وفق الأولويات، ويقوم المدير بالتعزيز من قناعة المعلمين في المدرسة بضرورة التخطيط للدروس، وحث المعلمين على استثمار البيئة المدرسية لتنفيذ المناهج، والقيام بمحاسبة المعلم المقصر في تصميم الاختبارات وفق معايير الاختبار.

ثالثاً: بيئة الطالب

الجدول (7). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن "بيئة الطالب"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
اناقش المعلمين بضرورة نشر ثقافة التعاون بين الطلبة	3.18	.679	63.6	متوسطة
اتابع تفعيل مصادر التعلم داخل المدرسة من قبل المعلمين	3.10	.799	62.1	متوسطة
اتأكد من جاهزية الغرف الصفية والمرافق داخل المدرسة	3.10	.794	62.0	متوسطة
أوفر الإمكانات اللازمة لتنفيذ الأنشطة ضمن إمكانات المدرسة	3.06	.610	61.3	متوسطة
اسعى الى توفير مناخ مدرسي فعال	3.00	.734	60.0	متوسطة
أحرص على توفير بيئة آمنة ونظيفة للطلبة داخل المدرسة	2.95	.696	59.0	متوسطة
اعمل على توفير بيئة مناسبة ومحفزة للتعليم والتعلم	2.95	.973	59.0	متوسطة
أوكد على تنمية الثقافة المتبادلة مع الطلبة	2.94	.965	58.7	متوسطة
اشجع عملية تحفيز المعلمين للطلبة واتابع ذلك	2.93	1.028	58.5	متوسطة
استفيد من مصادر البيئة المحلية في تعليم الطلبة	2.90	.988	57.9	متوسطة
المؤشر العام	3.01	.400	60.2	متوسطة

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (7) يلاحظ بأن جميع الفقرات المعبرة عن "بيئة الطالب" قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (2.90–3.18)، وقد حصلت الفقرة "اناقش المعلمين بضرورة نشر ثقافة التعاون بين الطلبة" على أعلاها، والفقرة "استفيد من مصادر البيئة المحلية في تعليم الطلبة" على أدناها. وبلغ المؤشر العام (3.01) وهو معدل ذو درجة متوسطة مما يدل على أن تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة (بيئة الطالب) وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس في المدارس الحكومية جاء بدرجة متوسطة. حيث أن الأثر الأكبر لتطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة (بيئة الطالب) وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية كان من النواحي الآتية: يناقش المدير المعلمين بضرورة نشر ثقافة التعاون بين الطلبة، ويتابع تفعيل مصادر التعلم داخل المدرسة من قبل المعلمين، و اتأكد من جاهزية الغرف

الصفية والمرافق داخل المدرسة، ويوفر الإمكانات اللازمة لتنفيذ الأنشطة ضمن إمكانات المدرسة، ويسعى إلى توفير مناخ مدرسي فعال.

رابعاً: المدرسة والمجتمع

الجدول (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن "المدرسة والمجتمع"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
اعزز الشراكة المجتمعية عن طريق تقديم خدمات للمجتمع المحلي	3.20	.686	64.1	متوسطة
اشجع معلمي المدرسة على بناء جسور الثقة مع المجتمع المحلي	3.18	.776	63.5	متوسطة
أعزز علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	3.18	.612	63.5	متوسطة
اشرك المجتمع المحلي بالأنشطة المدرسية	3.14	.759	62.8	متوسطة
التقي بذوي الخبرة من المجتمع المحلي للاستفادة من خبراتهم لتحسين أداء المدرسة	3.10	.880	62.0	متوسطة
اطلع أولياء الأمور على تقييم ابناءهم بشكل دوري	3.10	.880	62.0	متوسطة
اتواصل مع المجتمع المحلي للوقوف على إنجازات الخطة التطويرية	3.06	.817	61.3	متوسطة
اتواصل مع المجتمع المحلي للوقوف على إنجازات الخطة التطويرية	3.03	.891	60.5	متوسطة
اتقبل آراء أولياء الأمور واقتراحاتهم	2.96	.940	59.2	متوسطة
اشرك المجتمع المحلي بحل بعض المشكلات التي تواجهها المدرسة	2.95	1.042	59.0	متوسطة
المؤشر العام	3.09	.434	61.7	متوسطة

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (8) يلاحظ بأن جميع الفقرات المعبرة عن "المدرسة والمجتمع" قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (2.95–3.20)، وقد حصلت الفقرة "اعزز الشراكة المجتمعية عن طريق تقديم خدمات للمجتمع المحلي" على أعلاها، والفقرة "اشرك المجتمع المحلي بحل بعض المشكلات التي تواجهها المدرسة" على أدناها. وبلغ المؤشر العام (3.09) وهو معدل ذو درجة متوسطة مما يدل على أن تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة (المدرسة والمجتمع) وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة. حيث أن الأثر الأكبر لتطبيق تعليمات وحدة جودة التعليم والمساءلة (المدرسة والمجتمع) في تحسين الممارسات الإدارية كان من النواحي الآتية: يعزز المدير الشراكة المجتمعية عن طريق تقديم خدمات للمجتمع المحلي، ويعزز علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ويشجع معلمي المدرسة على بناء جسور الثقة مع المجتمع المحلي، ويشرك المجتمع المحلي بالأنشطة المدرسية، ويلتقي بذوي الخبرة من المجتمع المحلي للاستفادة من خبراتهم لتحسين أداء المدرسة.

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: هل يوجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية، تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أولاً: تبعا لمتغير النوع الاجتماعي:

لمعرفة تأثير متغير النوع الاجتماعي على تقديرات أفراد العينة لتطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء الرصيفة، فقد تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول(9). نتائج اختبار ت للعينات المستقلة لتأثير النوع الاجتماعي

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة والإدارة	ذكر	26	3.11	.324	1.664	78	.100
	أنثى	54	2.97	.357			
التعليم والتعلّم	ذكر	26	3.10	.540	.996	78	.322
	أنثى	54	2.98	.513			
بيئة الطالب	ذكر	26	3.08	.337	1.013	78	.314
	أنثى	54	2.98	.426			
المدرسة والمجتمع	ذكر	26	3.10	.544	.161	78	.872
	أنثى	54	3.08	.376			
تطبيق تعليمات وحدة جودة التعليم والمساءلة في تحسين الممارسات الإدارية	ذكر	26	3.10	.302	1.390	78	.169
	أنثى	54	3.00	.273			

من خلال الجدول (9) يلاحظ أن جميع قيم t لم تكن ذات دلالة احصائية عن مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة لتطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء الرصيفة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وقد يعزى ذلك إلى أن مدري ومديرات المدارس لديهم الرغبة بالإلتزام بتعليمات وقوانين وحدة الجودة والمسائلة، وعدم اللجوء إلى الاجتهاد في أي من هذه المجالات، ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى أن التعليمات تصدر من وحدة الجودة والمساءلة لجميع المدارس سواء الذكور أم الإناث على حدٍ سواء. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الهلالي (2021)، ومع دراسة الشديفات (2020)، ومع دراسة أبوكوش (2018)، ومع دراسة الحديدي (Al-Hadidi, 2016).

ثانياً: تبعاً للمؤهل العلمي

لمعرفة تأثير متغير المؤهل العلمي على تقديرات أفراد العينة لتطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء الرصيفة، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول(10). نتائج تحليل التباين الأحادي لتأثير متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة والإدارة	دبلوم عال	32	2.92	.405	2	.229	1.910	.155
	ماجستير	40	3.08	.316				
	دكتوراه	8	3.06	.192				
	Total	80	3.02	.350				
التعليم والتعلّم	دبلوم عال	32	3.01	.537	2	.101	.365	.695
	ماجستير	40	3.00	.537				
	دكتوراه	8	3.17	.393				
	Total	80	3.02	.521				
بيئة الطالب	دبلوم عال	32	2.97	.450	2	.489	1.234	.055
	ماجستير	40	3.10	.276				
	دكتوراه	8	2.74	.585				
	Total	80	3.01	.400				
المدرسة والمجتمع	دبلوم عال	32	3.05	.422	2	.045	.234	.792
	ماجستير	40	3.10	.434				
	دكتوراه	8	3.16	.524				
	Total	80	3.09	.434				
تطبيق تعليمات وحدة جودة التعليم والمساءلة في تحسين الممارسات الإدارية	دبلوم عال	32	2.99	.332	2	.058	.710	.495
	ماجستير	40	3.07	.253				
	دكتوراه	8	3.03	.226				
	Total	80	3.03	.284				

من خلال الجدول (10) يلاحظ أن جميع قيم f لم تكن ذات دلالة احصائية عن مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة لتطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء الرصيفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس قد قاموا بدراسة مساقات وموضوعات في مراحل الدراسة مكنتهم من معرفة الأبعاد القيادية ومتطلباتها بشكل أفضل، وتوجه جميع مديري المدارس لتحقيق رسالة ورؤية وزارة التربية والتعليم في تطوير العملية التعليمية التعلمية وتحقيق تعليمات الجودة الشاملة وجميعهم تحت نفس المظلة ويسعون لتحقيق هدف واحد. . واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الهلالي (2021)، ومع دراسة أبوكوش (2018) ، ومع دراسة الحديدي (Al-Hadidi, 2016.

ثالثاً: تبعاً لسنوات الخبرة

لمعرفة تأثير متغير سنوات الخبرة على تقديرات أفراد العينة لتطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء الرصيفة، فقد تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول(11). نتائج اختبار ت للعينات المستقلة لتأثير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة والإدارة	من 6-10 سنوات	22	3.17	.236	1.598	78	.111
	أكثر من 10 سنوات	58	2.95	.369			
التعليم والتعلّم	من 6-10 سنوات	22	3.01	.628	-.137	78	.892
	أكثر من 10 سنوات	58	3.03	.481			
بيئة الطالب	من 6-10 سنوات	22	3.02	.482	.110	78	.913
	أكثر من 10 سنوات	58	3.01	.369			
المدرسة والمجتمع	من 6-10 سنوات	22	3.23	.444	1.801	78	.076
	أكثر من 10 سنوات	58	3.03	.422			
تطبيق تعليمات وحدة جودة التعليم والمساءلة في تحسين الممارسات الإدارية	من 6-10 سنوات	22	3.11	.283	1.436	78	.155
	أكثر من 10 سنوات	58	3.01	.282			

من خلال الجدول (11) يلاحظ أن جميع قيم t لم تكن ذات دلالة احصائية عن مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة لتطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء الرصيفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. قد يعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن جميع مديري ومديرات المدارس يعملون في مدارس ذات مناخ إداري واحد، وظروف عمل مشابهه، كما ان متابعة وحدة الجودة والمساءلة لمديري المدارس بدرجة إلتزامهم بالتعليمات والقوانين والأنظمة تكون ضمن سياسات ولوائح تصدر من إدارة الوحدة وتعميمها لجميع المدارس دون استثناء بفض النظر عن سنوات خبرة مدير أو مديرة المدرسة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الهلالي (2021)، ومع دراسة أبوكوش (2018)، ومع دراسة الحديدي (Al-Hadidi, 2016).

التوصيات:

1- نشر تعليمات وحدة جودة التعليم والمساءلة وتطبيقها في المدارس الحكومية وخاصة ما يتعلق بمجال بيئة الطالب.

2- الاهتمام بعقد دورات ومحاضرات لمديري المدارس وخاصة حديثي التعيين، لتنمية ممارساتهم الإدارية وتحسينها.

CC BY

3- اجراء المزيد من الدراسات التجريبية لمعرفة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية لدى مدارس مديريات أخرى.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو حمدة، سعدة (2008). "درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهه نظرهم، "رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- أبو كوش، سالم جمعة (2018). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26، (4): 528-564.
- البادي، نواف محمد (2010). *الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الآيزو*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- بيزان، حنان الصادق .(2015) توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في التعليم الإلكتروني المجتمعي. السعودية، مجلة المنهل، 2، (3): 65-7.
- حبيخ، وليد عباس إسماعيل (2020). درجة فاعلية وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28، (4): 516-495.
- الحسن، مي (2010). درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها، في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الشديفات، منيرة عبد الكريم حمد (2020). واقع الاستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق الأردن، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4، (7): 1-19.
- الطبيشات، مريم محمد (2021). درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مدراء مدارس قصبة إربد بالأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*، 1,(2): 203-237.
- طلفاح، أسماء علي نهار (2019). ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف وحدة الجودة والمساءلة ومقترحات للتحسين (أطروحة غير منشورة) جامعة اليرموك، الأردن.
- الطويل، هاني (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي- سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- عطوي، جودت (2014). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العواملة، عبدالله (2011). درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 7, (1): 59-76.
- مجاهد، محمد عطوة (2008). ثقافة المعايير والجودة في التعليم، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- موقع وزارة التربية والتعليم . 2018 .متوافر على الرابطhttp: //www.moe.gov.jo/ar/node/72

- الهبيل، رامي (2017). "دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الهلالي، فاتن عبد الله حسن (2021). درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية، *المجلة التربوية الأردنية*، 6، (3): 245-269.

المراجع الأجنبية:

Al-Hadidi, Imad. (2016). Reality of the administrative practices for the secondary school principals in Directorates of West Gaza in light of the strategic administration requirements. Unpublished Master Thesis, Hebron University, Palestine.

Al-Jabouri, Hasib Afteyan Ali (2018). The principals' practice of ethical leadership and its relation to administrative accountability from the point of view of teachers. Unpublished Master thesis. Al-Bayyet University. Jordan.

Berryhill, J., Fromewiek, J. & Linney, J. (2016). The effects of Education Accountability on Teachers: Are Policies too stress provoking For Their own good?. International Journal of Education Policy and Leader ship, 4(5), 3-20.

Dallol, Ali Qasim (2017). The degree of applying administrative accountability by secondary school principals in educational directorates in Northern Region. Unpublished Master thesis. Jadara University. Irbid-Jordan.

Erdag, C. (2017). Accountability policies at schools: A study of path analysis, Educational Sciences. Turkey: Theory and practice.

Hwail, Eman (2012). Reality of the educational accountability, the quality assurance, and the relationship between them in UNRWA schools at West Bank from school principals' point view. Unpublished master Thesis. Al-Najjah National University. Nablus, Palestine.

Ministry of Education. (2016). Instructional pamphlets of the quality assurance and the accountability Unit in the educational system inJordan. Amman: Al-Dastour Central Print Shop.