

2020

## Degree of Governmental Schools' Principals Applying the Quality and Accountability Department Instructions' to Enhance the Administrative Practices at North Al-Guar درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية

Faten Abdullah Al-Hilali  
nadaannouz@yahoo.com

Prof. Mohammed A. Ashour  
Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan, profmoashad@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes>

 Part of the [Education Commons](#)

### Recommended Citation

Al-Hilali, Faten Abdullah and Ashour, Prof. Mohammed A. (2020) "Degree of Governmental Schools' Principals Applying the Quality and Accountability Department Instructions' to Enhance the Administrative Practices at North Al-Guar مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية," *Jordanian Educational Journal*: Vol. 6: No. 3, Article 2. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes/vol6/iss3/2>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordanian Educational Journal by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية

فاتن عبد الله الهلالي

أ.د. محمد علي عاشور\*

تاريخ قبول البحث 2019/6/29

تاريخ استلام البحث 2019/5/12

### ملخص:

هدفت الدراسة 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، وهي: التعلم والتعليم، والبيئة المدرسية، والشراكة المجتمعية، والقيادة والإدارة. استخدم المنهج الوصفي التحليلي. تم اختيار عينة عشوائية بلغت (316) معلماً ومعلمة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة كانت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن مجال الشراكة المجتمعية احتل المرتبة الأولى، وجاء مجال القيادة والإدارة في المرتبة الثانية، وجاء مجال التعلم والتعليم في المرتبة الأخيرة. وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد 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 إحصائية عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال القيادة والإدارة، وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس). وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، باستثناء مجال التعلم والتعليم، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات). وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

**الكلمات المفتاحية:** تعليمات وحدة الجودة والمساءلة، تحسين الممارسات الإدارية، مديرو المدارس الحكومية، الأغوار الشمالية، الأردن.

\* كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن.

## **Degree of Governmental Schools' Principals Applying the Quality and Accountability Department Instructions' to Enhance the Administrative Practices at North Al-Guar**

**Faten Abdullah Al-Hilali  
Prof. Mohammed A. Ashour \***

### **Abstract:**

This study aimed at investigating the degree of school principals applying the quality and accountability department instructions' to enhance the administrative practices from the teachers' point view in north Al-Guar. To achieve this goal a questionnaire was designed consisted from (45) items, distributed into four domains; learning and teaching, school environment, societal partnership, and administration and leadership. A random sample was chosen included (316) teachers. The analytical descriptive methodology was used. The study results revealed that the degree of school principals applying the quality and accountability department instructions' was medium. The results also revealed that the societal partnership ranked first, the administration and leadership domain ranked second, while the learning and teaching domain ranked final. Also the results revealed that there were no statistically significant differences between the sample responses for the degree of school principals applying the quality and accountability department instructions' to enhance the administrative practices domains due to gender variable, except for the administration and leadership domain in favor of (females). There were no statistically significant differences between the sample responses at all domains due to academic qualification variable, except for the administration and leadership domain in favor of (Bachelor). There were no statistically significant differences between the sample responses at all domains due to experience variable, except for learning and teaching domain in favor of (more than 10 years). Finally, there were no statistically significant differences between the sample responses at all domains due to school level variable.

**Keywords:** The quality and accountability department instructions, enhancing the administrative practices, public school principals and north Al-Guar- Jordan.

## المقدمة:

تؤدي العملية التعليمية التعلمية دوراً بارزاً في تطوير المجتمعات وتنميتها، وتوسيع آفاقها المعرفية والثقافية، من خلال الاسهام في تهيئة الكوادر البشرية التي تمتلك المعرفة والتكنولوجيا والعلم، وفي ظل الثورات التكنولوجية والعلمية في هذا العالم، واختلاف المفاهيم المعرفية وتطورها، ولما في برامجها من تعقيد وسرعة التغيير والتطوير؛ وجب تطوير وحدات تكون مسؤولة عن مواكبة تلك التطورات، بهدف تحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس، والنهوض بالعملية التعليمية التعلمية.

ويعد مدير المدرسة المحرك الأساسي للتنظيم المدرسي، فعليه أن يهتم بجانبه الإداري وتطبيقه لمعايير الإدارة الجيدة من أجل خدمة هذا الصرح التعليمي وتطويره؛ لينتج جيلاً متمكناً من مواجهة عوالم التقدم والرقي، ويواكب مع كوارده التربوية تطورات العملية التعليمية بجميع جوانبها (Nihali, 2010). وانسجاماً مع ذلك، يحرص مديرو المدارس على ابتكار الآليات والطرق والوسائل والاستراتيجيات الإدارية التي يتأكدون من خلالها أن مواردهم البشرية والمادية توجه في الاتجاه الصحيح بما يحقق أهداف المدرسة، وينهض بالعملية التعليمية (Hwail, 2012). وتمثل أهداف الإدارة المدرسية الموجهات التي تساعد المدرسة في تنفيذ الأنشطة والإجراءات؛ لتحسين أداء المدرسة وطاقتها من الإداريين والمعلمين وصولاً إلى الطلبة (Al-Hadidi, 2014).

ويعد مفهوم وحدة الجودة والمساءلة من المفاهيم الحديثة التي طرحتها وزارة التربية والتعليم، وذلك من أجل تحسين العملية التربوية وتطويرها وفق معايير ومؤشرات محددة، وكما أنها ستقوم بتزويد جميع العاملين في المؤسسة التربوية، بخبرات عملية للمساءلة، وتحقيق جودة التعليم لأطفالنا في المدارس (Salameh, 2013).

فتطبيق تعليمات المساءلة، يكون من خلال التدقيق الشامل في كل من مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها (Erdag, 2017). وهذا يتطلب متابعة مستمرة لكافة مراحل عملها بما يحقق معايير الجودة والمساءلة، وعليه فإن المساءلة هي النهج الذي تتبعه وزارة التربية والتعليم؛ وذلك من أجل التأكد من تحقيق ضمان الجودة المستندة لتشكيل آلية الوصول لفكرة المساءلة وفلسفتها الإدارية (Khleifat, 2016)؛ إذ أشارت بعض الدراسات إلى وجود ضعف في تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس الأردنية مثل دراسة العوالمة (Al-Awalmeh, 2011).

ومما سبق، يلاحظ أن واقع تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة بمديريات التربية والتعليم يعترضه كثير من الغموض وعدم الاستيعاب لمفاهيمه من قبل مديري المدارس؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة التزام مديري المدارس الحكومية بمديريات الأغوار الشمالية بتطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة بوزارة التربية والتعليم لتحسين الممارسات الإدارية.

**مشكلة الدراسة:**

يُعد موضوع الجودة والمساءلة الذي يتم تطبيقه في المدارس الأردنية من قبل مديري المدارس لتحسين ممارساتهم الإدارية، من الموضوعات المهمة والتي تخدم البيئة التعليمية والتعلمية بشكل كبير، وإن تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس يرجع الى درجة التزامهم بتطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة.

تعاني المدارس الأردنية من صعوبات في تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وخاصة مدارس مديريات التربية والتعليم في منطقة الأغوار الشمالية نتج عنها مشكلات عديدة. وفي دراسة استطلاعية ميدانية، قام الباحثان باستطلاع آراء مديري ومديرات مدارس وعددهم عشرة، وخمسة وعشرون معلماً ومعلمة. توصل الباحثان إلى أن مديري المدارس ومديراتها يعانون كثيراً من الصعوبات والعقبات في تطبيق تلك التعليمات، وأرجع بعضهم السبب في ذلك الى قلة الدورات التدريبية التي التحقوا بها في كيفية التعامل مع تلك التعليمات، علاوة على ذلك صعوبة تطبيق تلك التعليمات في المدارس في ضوء ضعف البنية المدرسية من جهة، وعدم كفاية التجهيزات والمستلزمات التربوية من جهة ثانية. كما أكدت بعض الدراسات مثل دراسة دلول (Dallol, 2017) أن معظم المعلمين على قناعة بأن درجة تطبيق مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال للمساءلة الادارية كان بدرجة متوسطة. بينما أشارت نتائج دراسة الجبوري (Al-Jabouri, 2018) إلى أن هناك مستوى مرتفعاً من المساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين. وللتحقق من ذلك اشتمت الدراسة الحالية مشكلتها من السؤال الرئيس الآتي: ما درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

**أسئلة الدراسة:**

سعت الدراسة الاجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري

المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟  
2. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة التدريسية، ومستوى المدرسة؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التدريسية ومستوى المدرسة.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت تعليمات وحدات الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس حسب علم الباحثين، وأيضاً تركيزها على معرفة درجة تطبيق تلك التعليمات بهدف تحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس؛ مما قد يسهم في إثراء المكتبة العربية في هذا الموضوع.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من النتائج التي سوف تسفر عنها لما ستقدمه من نتائج وتوصيات لفئات مختلفة ستستفيد منها، مثل: مديري المدارس، ومسؤولي التخطيط في وزارة التربية، ومديري التربية والتعليم في المحافظات.

#### مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي رأى الباحثان ضرورة تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً:

**وحدة الجودة والمساءلة:** هي وحدة إدارية تابعة لوزارة التربية والتعليم مسؤولة عن تطوير العملية التربوية وتحسينها وفق معايير ومؤشرات محددة، وعلى مستويات الإدارة الثلاثة: المدارس

والمديريات، ومراكز الوزارة من خلال تقييم أداء المدارس بتقديم تقارير دقيقة، وفق معايير ومؤشرات محددة، بهدف تحسين بيئة العملية التربوية وتطويرها (Ministry of Education, 2016). ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها قسمٌ من أقسام وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تقوم بتطوير العملية التعليمية، وتنظيم الأمور المدرسية بأشكالها كافة، وذلك من خلال مساعدة مديري المدارس في تنظيم مهماتهم الإدارية وتفعيلها.

**الممارسات الإدارية:** تُعرف الممارسات الإدارية بأنها: "النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية والجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية (Attawi, 2004, 9). ويعرفها الباحثان على أنها: مجموعة من العمليات المترابطة، والذي يمارسها المديرون في مدارسهم في مديرية الأغوار الشمالية من أجل تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة.

**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.

#### الدراسات السابقة:

قام الباحثان بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق مبادئ الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية، وعلى الرغم من ندرتها، إلا إنه تم الوصول إلى الدراسات الآتية:

أجرى الجبوري (Al-Jabouri, 2018) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية 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 الأساسية في قسبة المفرق، تم اختيار عينة تكونت من (400) معلم ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفعاً من المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ومستوى مرتفعاً من ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة طردية بين ممارسة

مديري المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً 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 الادارية. تكونت عينة الدراسة من (175) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس التابعة لمديرية اربد الاولى 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) حول واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديريات غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. استخدم المنهج الوصفي في دراسته. اشتملت عينة الدراسة على (120) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية في مديريات غرب قطاع غزة، تم تطبيق استبانة تكونت من (42) فقرة موزعة على أربعة محاور. بينت نتائج الدراسة أن محور ممارسة القرار احتل الرتبة الأولى، ثم تلاه محور التواصل والاتصال، ثم محور ممارسة تفويض السلطة، وأخيراً جاء محور ممارسة العلاقة الإنسانية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

وفي دراسة كايسار ورونزا (Kaisar & Rezona, 2015) هدفت إلى معرفة التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة: دراسة حالة في منطقة كوهات في الباكستان. تم اعتماد المنهج الوصفي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة تضمنت (31) فقرة موزعة على أربعة محاور، تم توزيعها على عينة تكونت من (75) معلماً ومعلمة، من خمسة وعشرين مدرسة ثانوية عامة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات



دلالة إحصائية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة، يعود ذلك إلى الضعف في الأمور الإدارية من قبل مديري المدارس. كما بينت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، وامتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة.

وفي دراسة سلامة (Salameh, 2013) هدفت إلى معرفة دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويرها، استخدم المنهج الوصفي في الدراسة، استخدمت الاستبانة المكونة من (32) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، والمقابلة الشخصية لجمع بيانات الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (205) مديرين ومديرات. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة وكانت الفروق لصالح ذوي سنوات الخدمة من (5\_10 سنوات)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير نوع المدرسة.

أما دراسة فولر ولاد (Fuller Ladd, 2013) هدفت إلى معرفة دور المساءلة المدرسية لتوزيع جودة المعلمين عبر الصفوف في المدرسة الابتدائية في ولاية منتوري في كندا. تم اعتماد منهج دراسة الحالة، فقد اختيرت عينة من طلاب المرحلة الابتدائية من أجل معرفة جودة المعلمين في الصفوف الدنيا ومعرفة جودتهم في الصفوف العليا. توصلت نتائج الدراسة إلى أن المدارس انسجمت مع ضغوط المساءلة من خلال نقل المعلمين الأضعف إلى الصفوف الدنيا، والمعلمين الأفضل للصفوف العليا.

وقام حويل (Hwail, 2012) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين من وجهة نظر المديرين فيها. استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتم اختيار جميع المديرين في الضفة الغربية عينة لدراسته، والبالغ عددهم (91) مديراً. تم إعداد استبانة تكونت من (36) فقرة. توصلت الدراسة إلى أن هناك واقعاً عالياً جداً للمساءلة التربوية والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المديرين، ووجود ارتباط إيجابي دال بين متوسطي المساءلة التربوية والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين. كما

بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات المديرين تعزى لمتغير الجنس لصالح تقديرات الذكور، وبتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح تقديرات ذوي الخبرات الطويلة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تناولت أنواعاً متعددة من موضوعات الجودة والمساءلة والممارسات الإدارية، فمثلاً تناولت دراسة الحديدي (Al-Hadidi, 2016) واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديريات تربية غزة، وبحثت دراسة كايسار ورونزا (Kaiser & Rezona, 2015) هدفت إلى معرفة التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة، كما هدفت دراسة سلامة (Salameh, 2013)، ودراسة فولر وولاد (Fuller & Ladd, 2013) معرفة دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين، وتناولت دراسة حويل (Hwail, 2012) بدراسة هدفت معرفة واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية. والملاحظ أن الباحثين لم يعثرا على أية دراسة تناولت درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس سواء أكانت دراسات أجنبية أم عربية، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات (Suleman and Gul, 2015).

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الشمالية والبالغ عددهم (1547) معلماً ومعلمة، منهم (658) معلماً و(889) معلمة، حسب إحصائيات دائرة شؤون الموظفين في مديرية التربية والتعليم للعام الدراسي 2019/2018م. تم أخذ عينة عشوائية تكونت من (316) معلماً ومعلمة، منهم (134) معلماً و(182) معلمة، ويشكلون ما نسبته (20.43%) من مجتمع الدراسة. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

| المتغيرات | المستويات | العدد | النسبة المئوية |
|-----------|-----------|-------|----------------|
| الجنس     | نكر       | 134   | 42.41%         |

| المتغيرات        | المستويات             | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-----------------------|-------|----------------|
|                  | أنثى                  | 182   | 57.59%         |
|                  | المجموع               | 316   | 100.00%        |
| المؤهل العلمي    | بكالوريوس             | 49    | 15.51%         |
|                  | بكالوريوس ودبلوم عالي | 75    | 23.73%         |
|                  | دراسات عليا           | 192   | 60.76%         |
|                  | المجموع               | 316   | 100.00%        |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات        | 52    | 16.46%         |
|                  | من 5-10 سنوات         | 113   | 35.76%         |
|                  | أكثر من 10 سنوات      | 151   | 47.78%         |
| التدريسية        | المجموع               | 316   | 100.00%        |
| مستوى المدرسة    | المرحلة الأساسية      | 172   | 54.43%         |
|                  | المرحلة الثانوية      | 144   | 45.57%         |
|                  | المجموع               | 316   | 100.00%        |

## أداة الدراسة:

استخدم الباحثان استبانة "درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية"، والتي تم اشتقاقها من خلال التعليمات الصادرة عن وحدة الجودة والمساءلة في وزارة التربية والتعليم. تكونت الاستبانة من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: التعلم والتعليم، والبيئة المدرسية، والشراكة المجتمعية، والقيادة والإدارة.

## صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على (11) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية وعلم النفس في الجامعات الأردنية، وتم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، إذ تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وذلك عندما أجمع سبعة محكمين على ذلك.

## ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، تم حساب معاملات الثبات له، بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق، إذ تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وعددهم (31) معلماً ومعلمة مرتين وبفاصل زمني قدره أسبوعان بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، فقد تراوحت معاملات الثبات للمجالات (التعلم والتعليم، والبيئة المدرسية، والشراكة المجتمعية، والقيادة والإدارة) بين (0.84 - 0.89)، وبلغت قيمة معامل

الارتباط للاستبانة الكلية (0.90). وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة (Lord, 1985).

#### تصحيح الاستبانة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة التطبيق على النحو الآتي: (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، ومتدنية، وقليلة جداً)، وتم إعطاء التقديرات الرقمية الآتية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي لتقدير درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية، وقد تم استخدام التدرج الإحصائي الآتي لتوزيع المتوسطات الحسابية (Audeh, 1993):

أولاً: (1.00 - 2.49) تطبيق بدرجة متدنية.

ثانياً: (2.50 - 3.49) تطبيق بدرجة متوسطة.

ثالثاً: (3.50 - 5.00) تطبيق بدرجة كبيرة.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

#### أولاً: المتغيرات الوسيطة:

- الجنس: وله فئتان: (ذكور، وإناث).
  - المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (بكالوريوس، وبكالوريوس ودبلوم عالي، ودراسات عليا).
  - عدد سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).
  - مستوى المدرسة: وله فئتان: (المرحلة الأساسية، والمرحلة الثانوية).
- ثانياً: المتغير التابع:

درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية، والتي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المعدة لذلك ومجالاتها.

#### المعالجات الإحصائية:

استخدمت الدراسة المعالجات الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، واختبار تحليل التباين المتعدد، واختبار تحليل التباين الرباعي، واختبار شيفيه للإجابة عن السؤال الثاني.

**عرض النتائج ومناقشتها:**

فيما يأتي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن تم جمع البيانات بواسطة أداة الدراسة "استبانة درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين"، وتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

**عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:** "ما درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (2).

**الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد على مجالات**

**الاستبانة مرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | المجالات               | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|--------|-------|------------------------|------------------|-------------------|--------------|
| 1      | 3     | مجال الشراكة المجتمعية | 3.69             | .87               | كبيرة        |
| 2      | 4     | مجال القيادة والإدارة  | 3.50             | .66               | كبيرة        |
| 3      | 2     | مجال البيئة المدرسية   | 3.40             | .86               | متوسطة       |
| 4      | 1     | مجال التعلم والتعليم   | 3.36             | .56               | متوسطة       |
|        |       | الاستبانة ككل          | 3.47             | .41               | متوسطة       |

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة بلغ (3.47) بانحراف معياري (0.41)، وهو يقابل تطبيق بدرجة متوسطة. وأن "مجال الشراكة المجتمعية" قد احتل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.87)، وجاء "مجال القيادة والإدارة" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.66)، وجاء "مجال التعلم والتعليم" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.56).

وقد يعزو الباحثان ذلك إلى أن مدير المدرسة يعتقد أن مجرد اشراك 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 مقدراتهم وتفاعلهم مع النظام المدرسي إلى عمليات الاستفادة من مرافق المدارس من مكاتب وساحات وملاعب ومختبرات وغيرها.

وجاء مجال القيادة والإدارة في الرتبة الثانية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى استثمار مديري المدارس جميع الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة في المدرسة، واستقطاب قيادات المجتمع المحلي والاستفادة منها في تشكيل المجالس المدرسية، والتواصل المستمر مع أولياء الأمور لاطلاعهم على تحصيل أبنائهم، ومتابعة الخطط وتحليل المحتوى للمواد الدراسية، فضلاً عن الإشراف على الخطط العلاجية والاختبارات التشخيصية باستمرار. وهذا يتطلب من مدير المدرسة توفير الفرص المناسبة لتطوير أداء المعلمين مهنيًا من خلال القيادة التشاركية.

كما يمكن أن يعزى ذلك إلى تشجيع مديري المدارس المعلمين لتجريب استراتيجيات تدريسية حديثة، واستغلال ميزة استشارة المعلمين بأمور المدرسة وتقبل اقتراحاتهم وملاحظاتهم المفيدة من خلال تشكيل فرق العمل المتجانسة والمتخصصة كل في مجاله.

واحتل مجال البيئة المدرسية الرتبة الثالثة، 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؛ إلا أنه وعلى الرغم من كل ذلك لم يصل مديرو المدارس إلى توفير بيئة مدرسية صحية آمنة وجاذبة، وقد يعزى ذلك إلى عدم توفر مصادر تعلم كافية تناسب احتياجات الطلبة التعليمية أو التعليمية، وهذا خارج عن مقدرات مديري المدارس وصلاحياتهم، إذ أن هذه من مسؤولية الوزارة.

أما مجال التعلم والتعليم فقد احتل الرتبة الأخيرة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم السماح للطلبة بالمشاركة في وضع الخطط الإثرائية والعلاجية، والتي يكونوا الأقدر على وضعها لأنهم هم أصحاب الحاجة، وهم الأقدر على تحديدها ومعرفة طرق علاجها، كما قد يعزى ذلك إلى ضعف برامج رفع كفاءة المعلمين والإداريين لتدريبهم، أو عدم توفرها أساساً، لذلك يقف مدير المدرسة عاجزاً عن تلبية الحاجات الفنية سواء للمعلمين أم الإداريين. وقد يمتد هذا الضعف إلى عدم توفير الدعم الأكاديمي والمساندة للمعلمين، ويظهر من خلال ضعف إبداع المعلمين في المجالات التعليمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دراسة فولر ولاد (Fuller & Ladd، 2013)،

ونتائج دراسة كايسار ورونزا (Kaisar & Rezona, 2015).

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حويل (Hwail, 2012) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية كانت بدرجة عالية. وقد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئات الجغرافية والسلطة المشرفة على المدارس في كلتا الدراستين، ففي الوقت الذي كانت دراسة حويل في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، تمت هذه الدراسة في المدارس الحكومية في الأغوار الشمالية في الأردن.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجالات الاستبانة، وكانت على النحو الآتي:

**أولاً: مجال الشراكة المجتمعية:**

**الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد العينة على**

**مجال الشراكة المجتمعية مرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|--------|-------|--|------------------|-------------------|--------------|
| 1      | 23    | يشرك مدير المدرسة أولياء أمور الطلبة في الأنشطة المدرسية.                    | 3.78             | 1.15              | كبيرة        |
| 2      | 25    | يسعى مدير المدرسة لتعزيز روح العمل التطوعي بين المدرسة والمجتمع المحلي.      | 3.73             | 1.08              | كبيرة        |
| 3      | 24    | يفعل مدير المدرسة الشراكة التبادلية مع المجتمع المحلي لدعم المدرسة وتطويرها. | 3.70             | 1.15              | كبيرة        |
| 4      | 29    | يتعاون مدير المدرسة مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلبة التحصيلية.          | 3.69             | 1.12              | كبيرة        |
| 5      | 26    | يسمح مدير المدرسة لأفراد المجتمع الاستفادة من خدمات المدرسة ومرافقها.        | 3.67             | 1.21              | كبيرة        |
| 6      | 27    | يقبل مدير المدرسة آراء ومقترحات أولياء الأمور وإشراكهم في تعلم أبنائهم.      | 3.66             | 1.13              | كبيرة        |
| 7      | 28    | يزود مدير المدرسة مجلس التطوير بخطط عن حاجات وأولويات المدرسة.               | 3.61             | 1.11              | كبيرة        |
|        |       | <b>المتوسط الكلي للمجال</b>  | 3.69             | .87               | كبيرة        |

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.87)، وهو يقابل تقدير تطبيق بدرجة كبيرة، وأن الفقرة (23) والتي نصت على "يشرك مدير المدرسة أولياء أمور الطلبة في الأنشطة المدرسية" قد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.15)، وجاءت الفقرة (25) والتي كان نصها "يسعى مدير المدرسة لتعزيز روح العمل التطوعي بين المدرسة والمجتمع المحلي" الرتبة الثانية

بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.08)، بينما احتلت الفقرة (28) والتي نصت على "يزود مدير المدرسة مجلس التطوير بخطط عن حاجات المدرسة وأولوياتها" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.11).

ثانياً: مجال القيادة والإدارة:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد العينة على

مجال القيادة والإدارة مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|--------|-------|---|-------------------|-------------------|--------------|
| 1      | 37    | يستثمر مدير المدرسة الموارد البشرية والمالية والمادية حسب الإمكانيات المتاحة.                       | 3.68              | 1.29              | كبيرة        |
| 2      | 45    | يستقطب مدير المدرسة النخب القيادية ويستفيد منها في تشكيل مجالس للتربية.                             | 3.65              | 1.21              | كبيرة        |
| 3      | 44    | يحرص مدير المدرسة على استخدام الأساليب العلمية والأبحاث المناسبة في حل المشكلات التي تواجه المدرسة. | 3.60              | 1.26              | كبيرة        |
| 4      | 41    | يتابع مدير المدرسة الطلبة المتغبين عن المدرسة.  | 3.58              | 1.20              | كبيرة        |
| 5      | 43    | يتواصل مدير المدرسة مع أولياء الأمور لاطلاعهم على تحصيل أبنائهم.                                    | 3.55              | 1.22              | كبيرة        |
| 6      | 31    | يركز مدير المدرسة على أن تكون جميع أنشطة المدرسة منطلقة من الرؤية والرسالة.                         | 3.53              | 1.18              | كبيرة        |
| 7      | 39    | يتابع مدير المدرسة الخطط وتحليل المحتوى للمواد الدراسية حسب الاجراءات الرسمية.                      | 3.51              | 1.22              | كبيرة        |
| 8      | 35    | يتبنى مدير المدرسة مبادرات التطوير المستمر في المدرسة والتي تتمحور حول المتعلم ومبينة على النتائج.  | 3.50              | 1.21              | كبيرة        |
| 9      | 42    | يتابع مدير المدرسة الخطط العلاجية للاختبارات التشخيصية مع المعلمين باستمرار.                        | 3.48              | 1.18              | متوسطة       |
| 10     | 33    | يوفر مدير المدرسة فرصاً لتطوير العاملين مهنيًا ويدعم تطويرهم ذاتياً.                                | 3.46              | 1.19              | متوسطة       |
| 11     | 34    | يوفر مدير المدرسة فرصاً للقيادة التشاركية للعاملين في المدرسة.                                      | 3.45              | 1.21              | متوسطة       |
| 12     | 36    | يتبنى مدير المدرسة منهجية اتصال مؤسسي داخل المدرسة وخارجها.   | 3.44              | 1.13              | متوسطة       |
| 13     | 38    | يعمل مدير المدرسة على الترويج لأهداف المدرسة وبرامجها بما ينسجم مع أهداف وزارة التربية والتعليم.    | 3.43              | 1.25              | متوسطة       |
| 14     | 32    | يعمل مدير المدرسة مع الجميع لتعميم مفاهيم وأفكار مجتمع تعلم.  | 3.42              | 1.22              | متوسطة       |
| 15     | 30    | يبنى مدير المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها بمشاركة الفريق التطويري للمدرسة.                            | 3.40              | 1.23              | متوسطة       |
| 15     | 40    | يتابع مدير المدرسة تحصيل الطلبة وعلاماتهم.  | 3.38              | 1.25              | متوسطة       |
|        |       | <b>المتوسط الكلي للمجال</b>   | 3.50              | .66               | كبيرة        |

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل بلغ



(3.50) وانحراف معياري (0.66)، وهو يقابل تقدير تطبيق بدرجة كبيرة، وأن الفقرة (37) والتي نصت على " يستثمر مدير المدرسة الموارد البشرية والمالية والمادية حسب الإمكانيات المتاحة" قد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.29)، وجاءت الفقرة (45) والتي كان نصها " يستقطب مدير المدرسة النخب القيادية ويستفيد منها في تشكيل مجالس للتربية" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.21)، بينما احتلت الفقرة (40) والتي نصت على "يتابع مدير المدرسة تحصيل الطلبة وعلاماتهم" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.25).

#### ثالثاً: مجال البيئة المدرسية:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد العينة على

#### مجال البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً

| الرتبة               | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|----------------------|-------|--|-------------------|-------------------|--------------|
| 1                    | 21    | يسمح مدير المدرسة للطلبة بالتعبير بحرية عن آرائهم وملاحظاتهم.                    | 3.70              | 1.16              | كبيرة        |
| 2                    | 22    | يدعم مدير المدرسة الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية في المدرسة.      | 3.46              | 1.35              | متوسطة       |
| 3                    | 20    | يوفر مدير المدرسة فرصاً متنوعة للطلبة للمشاركة بالأنشطة الجماعية والقيادية.      | 3.45              | 1.26              | متوسطة       |
| 4                    | 17    | يمثل مدير المدرسة نفسه انموذج قذوة للمعلمين والطلبة في سلوكه ومظهره وتعاونه.     | 3.38              | 1.11              | متوسطة       |
| 5                    | 18    | يعمل مدير المدرسة على نشر ثقافة التوقعات الايجابية لدى المجتمع المدرسي.          | 3.35              | 1.06              | متوسطة       |
| 6                    | 19    | يوفر مدير المدرسة مصادر تعلم كافية تناسب احتياجات الطلبة التعليمية أو التعليمية. | 3.25              | 1.22              | متوسطة       |
| 7                    | 16    | يوفر مدير المدرسة بيئة مدرسية صحية آمنة وجاذبة.                                  | 3.18              | 1.21              | متوسطة       |
| المتوسط الكلي للمجال |       |  | 3.40              | .86               | متوسطة       |

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.86)، وهو يقابل تقدير تطبيق بدرجة متوسطة، وأن الفقرة (21) والتي نصت على " يسمح مدير المدرسة للطلبة بالتعبير بحرية عن آرائهم وملاحظاتهم" قد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.16)، وجاءت الفقرة (22) والتي كان نصها " يدعم مدير المدرسة الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية في المدرسة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.35)، بينما احتلت الفقرة (16) والتي نصت

على "يوفر مدير المدرسة بيئة مدرسية صحية آمنة وجاذبة" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.21).

رابعاً: مجال التعلم والتعليم:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات والترتبة والدرجة أفراد العينة على

مجال التعلم والتعليم مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|--------|-------|--|------------------|-------------------|--------------|
| 1      | 15    | يوفر مدير المدرسة المواد التعليمية التي تساعد على تنفيذ المناهج الدراسية.  | 3.72             | 1.04              | كبيرة        |
| 2      | 6     | يبنى مدير المدرسة شراكات مع مؤسسات المجتمع لتحسين تعلم الطلبة.   | 3.49             | 1.00              | متوسطة       |
| 3      | 5     | يدعم مدير المدرسة تعلم الطلبة من خلال تحليل نتائجهم الفردية والتراكمية.  | 3.47             | 1.00              | متوسطة       |
| 4      | 9     | يوظف مدير المدرسة نتائج تقويم الطلبة لتحسين مستويات أدائهم التحصيلي والأكاديمي.                                      | 3.46             | 1.15              | متوسطة       |
| 5      | 2     | يبنى مدير المدرسة قيماً واتجاهات ايجابية لدى الطلبة.   | 3.44             | 1.22              | متوسطة       |
| 6      | 1     | يعمل مدير المدرسة على ربط المعرفة العلمية بحياة الطلبة اليومية.  | 3.42             | 1.18              | متوسطة       |
| 7      | 7     | يحفز مدير المدرسة إبداع المعلمين في المجالات التعليمية كافة.   | 3.40             | 1.01              | متوسطة       |
| 8      | 11    | يلبي مدير المدرسة الحاجات الإرشادية للطلبة.  | 3.35             | 1.15              | متوسطة       |
| 9      | 3     | يحث مدير المدرسة المعلمين على التنوع في توظيف الأساليب والاستراتيجيات التدريسية المختلفة.                            | 3.32             | 1.15              | متوسطة       |
| 10     | 8     | يقدم مدير المدرسة الدعم الأكاديمي والمساندة للمعلمين.  | 3.29             | 1.08              | متوسطة       |
| 11     | 12    | يبنى مدير المدرسة علاقات قوية ووطيدة بين المعلمين والطلبة تساعد على رفع مستوياتهم التعليمية وحل مشكلاتهم الأكاديمية. | 3.28             | 1.18              | متوسطة       |
| 12     | 10    | يلبي مدير المدرسة الحاجات الفنية للمعلمين.   | 3.22             | 1.19              | متوسطة       |
| 13     | 14    | يوفر مدير المدرسة برامج لرفع كفاءة جميع المعلمين والإداريين لتدريبهم.  | 3.19             | 1.19              | متوسطة       |
| 14     | 4     | يتابع مدير المدرسة تحصيل الطلبة بشفاافية وعدالة.   | 3.17             | 1.14              | متوسطة       |
| 15     | 13    | يسمح مدير المدرسة للطلبة بالمشاركة في وضع الخطط التعليمية الإثرائية والعلاجية.                                       | 3.13             | 1.11              | متوسطة       |
|        |       | المتوسط الكلي للمجال   | 3.36             | .56               | متوسطة       |

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل بلغ (3.36) وانحراف معياري (0.56)، وهو يقابل تقدير تطبيق بدرجة متوسطة، وأن الفقرة (15) والتي نصت على "يوفر مدير المدرسة المواد التعليمية التي تساعد على تنفيذ المناهج الدراسية" قد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.04)، وجاءت الفقرة (6)

والتي كان نصها "يبني مدير المدرسة شراكات مع مؤسسات المجتمع لتحسين تعلم الطلبة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.00)، بينما احتلت الفقرة (13) والتي نصت على "يسمح مدير المدرسة للطلبة بالمشاركة في وضع الخطط التعليمية الإثرائية والعلاجية" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.11).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:** "هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة التدريسية، ومستوى المدرسة؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق مجالات تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية من وجهة نظرهم على مجالات أداة الدراسة الكلية حسب متغيراتها، فكانت كما موضحة في الجدول (7).

**الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق قادة المدارس لمجالات القيادة التكيفية من وجهة نظرهم على مجالات أداة الدراسة الكلية حسب متغيراتها**

| المتغيرات        | التعلم والتعليم   |                 | البيئة المدرسية   |                 | الشراكة المجتمعية |                 | القيادة والإدارة  |                 | الاستبانة ككل     |                 |
|------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
|                  | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
| الجنس            | ذكر               | 3.36            | 0.58              | 3.29            | 0.86              | 3.73            | 0.84              | 3.43            | 0.69              | 3.43            |
|                  | أنثى              | 3.35            | 0.54              | 3.48            | 0.85              | 3.66            | 0.90              | 3.56            | 0.64              | 3.49            |
| المؤهل العلمي    | بكالوريوس         | 3.23            | 0.58              | 3.18            | 0.90              | 3.43            | 0.80              | 3.58            | 0.73              | 3.38            |
|                  | دبلوم وديبلوم     | 3.34            | 0.54              | 3.24            | 0.81              | 3.74            | 0.83              | 3.54            | 0.66              | 3.46            |
| عدد سنوات الخبرة | دراسات عليا       | 3.39            | 0.56              | 3.51            | 0.85              | 3.74            | 0.90              | 3.47            | 0.65              | 3.49            |
|                  | أقل من 5 سنوات    | 3.26            | 0.56              | 3.22            | 0.79              | 3.56            | 0.99              | 3.57            | 0.64              | 3.41            |
| مستوى المدرسة    | من 5-10 سنوات     | 3.27            | 0.55              | 3.37            | 0.83              | 3.61            | 0.90              | 3.42            | 0.66              | 3.39            |
|                  | أكثر من 10 سنوات  | 3.45            | 0.55              | 3.48            | 0.89              | 3.79            | 0.81              | 3.55            | 0.68              | 3.54            |
| مستوى المدرسة    | مرحلة أساسية      | 3.34            | 0.54              | 3.35            | 0.84              | 3.67            | 0.85              | 3.49            | 0.65              | 3.44            |
|                  | مرحلة ثنائية      | 3.38            | 0.58              | 3.46            | 0.88              | 3.71            | 0.90              | 3.53            | 0.68              | 3.49            |

يبين الجدول (7) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق مجالات تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية من وجهة نظرهم على مجالات أداة الدراسة الكلية حسب متغيراتها. ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد، وكانت النتائج كما موضح في الجدول (8).  
الجدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق مجالات تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية من وجهة نظرهم على مجالات أداة الدراسة الكلية حسب متغيراتها

| المتغيرات        | المجالات          | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة الإحصائية |
|------------------|-------------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------------|
| الجنس            | التعلم والتعليم   | .158           | 1            | .158           | .472   |                         |
|                  | البيئة المدرسية   | .627           | 1            | .627           | .351   |                         |
|                  | الشراكة المجتمعية | 1.720          | 1            | 1.720          | .132   |                         |
|                  | القيادة والإدارة  | 2.561          | 1            | 2.561          | .016*  |                         |
| المؤهل العلمي    | التعلم والتعليم   | .513           | 2            | .257           | .431   |                         |
|                  | البيئة المدرسية   | 3.243          | 2            | 1.621          | .107   |                         |
|                  | الشراكة المجتمعية | 3.666          | 2            | 1.833          | .089   |                         |
|                  | القيادة والإدارة  | 3.288          | 2            | 1.644          | .043*  |                         |
| عدد سنوات الخبرة | التعلم والتعليم   | 1.992          | 2            | .996           | .039*  |                         |
|                  | البيئة المدرسية   | 1.332          | 2            | .666           | .397   |                         |
|                  | الشراكة المجتمعية | 1.696          | 2            | .848           | .325   |                         |
|                  | القيادة والإدارة  | 1.596          | 2            | .798           | .160   |                         |
| مستوى المدرسة    | التعلم والتعليم   | .058           | 1            | .058           | .663   |                         |
|                  | البيئة المدرسية   | .311           | 1            | .311           | .511   |                         |
|                  | الشراكة المجتمعية | .080           | 1            | .080           | .744   |                         |
|                  | القيادة والإدارة  | .145           | 1            | .145           | .563   |                         |
| الخطأ            | التعلم والتعليم   | 94.051         | 309          | .304           |        |                         |
|                  | البيئة المدرسية   | 222.234        | 309          | .719           |        |                         |
|                  | الشراكة المجتمعية | 232.443        | 309          | .752           |        |                         |
|                  | القيادة والإدارة  | 133.921        | 309          | .433           |        |                         |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من الجدول (8) ما يأتي:

1. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد 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.

وقد يعزى ذلك إلى أن مديرات المدارس لديهن الرغبة بالالتزام بالتعليمات والقوانين أكثر من مديري المدارس وخاصة في مجال القيادة والادارة، ولا يلجأ إلى الاجتهاد في هذا المجال، على عكس مديري المدارس الذكور الذين يميلون إلى تطبيق تلك التعليمات بالصورة التي يرونها مناسبة لهم، والتي تكون أحياناً مخالفة أو متعارضة مع تلك التعليمات، على الرغم من أن أفراد العينة متفقون عند بقية المجالات، ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى أن التعليمات تصدر من وحدة الجودة والمساءلة لجميع المدارس سواء الذكور أم الإناث على حدٍ سواء.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحديدي (Al-Hadidi,2016)، ونتائج دراسة كايسار ورونزا (Kaisar& Rezona,2015)، واختلفت مع نتائج دراسة حويل (Hwail,2012)، التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغير الجنس، لصالح تقديرات الذكور. وقد يعزى ذلك الاختلاف الى تباين البيئات الجغرافية والسلطة المشرفة على المدارس في كلتا الدراستين، ففي حين كانت دراسة حويل في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، تمت هذه الدراسة في المدارس الحكومية في الأغوار الشمالية في الأردن.

2. عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق مجالات تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال القيادة والإدارة. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق

#### مجال القيادة والإدارة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي    |      | بكالوريوس | بكالوريوس ودبلوم | دراسات عليا |
|------------------|------|-----------|------------------|-------------|
| المتوسط الحسابي  | 3.58 | 3.54      | 3.47             |             |
| بكالوريوس        | 3.58 | 0.04      |                  | *0.11       |
| بكالوريوس ودبلوم | 3.54 |           |                  | 0.07        |
| دراسات عليا      | 3.47 |           |                  |             |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول (9) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) من جهة ثانية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح تقديرات ذوو المؤهل العلمي (بكالوريوس).

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن ذوي التخصصات أعلى من بكالوريوس قد قاموا بدراسة مساقات وموضوعات في مراحل الدراسة بعد البكالوريوس مكنتهم من معرفة الأبعاد القيادية ومتطلباتها أكثر من الذين يحملون مؤهلات علمية بكالوريوس، التي تركز على معارف وعلوم التخصص فقط، ولا تتطرق إلى المفاهيم الإدارية والقيادية؛ لذلك يرى ذوو المؤهلات العلمية من حملة الدراسات العليا أن هناك مداخل متعددة، وطرقاً متنوعة لامكانيات تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة من أجل تحسين الممارسات الإدارية في المدارس، وهذه المداخل والطرق قد يغفل عنها ذوو المؤهلات العلمية من حملة البكالوريوس.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحديدي (Al-Hadidi, 2016)، ونتائج دراسة سلامة (Salameh, 2013)، ونتائج دراسة حويل (Hwail, 2012). ولم يعثر الباحثان على أية دراسة اختلفت مع هذه النتيجة.

3. عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 = \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق مجالات تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، باستثناء مجال التعلم والتعليم. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (10).

الجدول (10): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية عند مجال التعلم والتعليم حسب

متغير عدد سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة التدريسية |      | أقل من 5 سنوات | من 5-10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|----------------------------|------|----------------|---------------|------------------|
| المتوسط الحسابي            | 3.26 | 3.27           | 3.45          |                  |
| أقل من 5 سنوات             | 3.26 | 0.01           | *0.19         |                  |
| من 5-10 سنوات              | 3.27 |                | *0.18         |                  |
| أكثر من 10 سنوات           | 3.45 |                |               |                  |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (10) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) من جهة ثانية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن ذوي الخبرة القصيرة يكونوا حديثي العهد بالأمر الإداري فينبهون بتطبيق مديري المدارس للنظريات الإدارية الحديثة، فيعدون تطبيقها أنماطاً إدارية نموذجية، لما يشعرون من النفع والفائدة عليهم وعلى المدرسة والبيئة التعليمية، وخاصة في مجال التعليم والتعلم، إذ تعمل الخبرة على تزويد المعلمين بكثير من المعارف والأسس والممارسات التربوية التي تمكنهم من الحكم على ممارسات مديري المدارس الإدارية بصورة أفضل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الحديدي (Al-Hadidi, 2016)، ونتائج دراسة كايسار ورونزا (Kaiser & Rezona, 2015). ولم يعثر الباحثان على أية دراسة اختلفت مع هذه النتيجة.

واختلفت مع نتائج دراسة سلامة (Salameh, 2013)، ونتائج دراسة حويل (Hwail, 2012)، إذ توصلتا إلى وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الخبرة. وقد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئات الجغرافية والسلطة المشرفة على المدارس في كلتا الدراستين، ففي حين كانت دراسة سلامة ودراسة حويل في مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة والضفة الغربية، تمت هذه الدراسة في المدارس الحكومية في الأغوار الشمالية في الأردن.

4. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق مجالات تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية عند جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

وقد يعزى ذلك إلى أن جميع المدارس الحكومية تخضع للتعليمات والقوانين ذاتها سواء أكانت مدارس أساسية أم مدارس ثانوية، إذ تتعامل وحدة الجودة والمساءلة مع تلك المدارس بالأنظمة والمعايير ذاتها، ولا تراعي الفروق بين مستويات مراحل المدارس، على الرغم من أن متطلبات نجاح المدرسة الأساسية وظروفها تختلف نوعاً ما عن متطلبات نجاح المدرسة الثانوية وظروفها، فقد تؤدي بعض متغيرات الشراكة المجتمعية لدى المدارس الثانوية إلى تحسين الممارسات الإدارية، بينما لا تنجح في المدارس الأساسية.

كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الرباعي للفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق تطبيق مجالات تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية عند جميع مجالات الاستبانة الكلية، تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة، فكانت النتائج، كما موضحة في الجدول (11).

الجدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين الرباعي للفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق مجالات تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية عند جميع مجالات الاستبانة

الكلية حسب متغيرات الدراسة

| المتغيرات        | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة الإحصائية |
|------------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------------|
| الجنس            | .127           | 1            | .127           | .770   | .381                    |
| المؤهل العلمي    | .052           | 2            | .026           | .159   | .853                    |
| عدد سنوات الخبرة | 1.359          | 2            | .680           | 4.134  | .017*                   |
| مستوى المدرسة    | .120           | 1            | .120           | .731   | .393                    |
| الخطأ            | 50.802         | 309          | .164           |        |                         |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق مجالات تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية عند جميع مجالات الاستبانة ككل تعزى لمتغيرات الدراسة، باستثناء متغير عدد سنوات الخبرة. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (12).

الجدول (12): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية عند جميع مجالات الاستبانة ككل

حسب متغير عدد سنوات الخبرة

| المجال               | عدد سنوات الخبرة التدريسية |                |                  |
|----------------------|----------------------------|----------------|------------------|
|                      | أقل من 5 سنوات             | أقل من 5 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
| مجال التعلم والتعليم | 3.41                       | 3.41           | 3.54             |
|                      | 3.41                       | 3.39           | 3.54             |
|                      | 3.41                       | 3.39           | 3.54             |
|                      | 0.13*                      | 0.02           | 0.15*            |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (12) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) من جهة ثانية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات).



**التوصيات:**

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصلت الى التوصيات الآتية:
1. نشر تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وتطبيقها في المدارس الحكومية وخاصة ما يتعلق بمجالى التعلم والتعليم، والبيئة المدرسية.
  2. عقد دورات وندوات ومحاضرات لمديري المدارس وخاصة حديثي التعيين منهم لتنمية ممارساتهم الإدارية وتحسينها.
  3. إجراء مزيداً من الدراسات التجريبية لمعرفة أثر تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مدارس مديريات أخرى.

**References:**

- Al-Awalmeh, Mohammed. (2011). **Degree of applying quality assurance standards at the Jordanian schools from the educational supervisors point of view.** Unpublished Master Thesis. Jordanian University, Jordan.
- 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.
- Attawi, Jawdat (2004). **The instructional administration and the educational supervision: its philosophy and applications.** Amman. Jordan: Dar Al-Thaqaffeh for Printing and Distribution.
- Audeh, Ahmed Sulaiman (1993). **Measurement and evaluation in education.** Arbid, Jordan: Dar Al-Amal for Printing and Distribution.
- 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
- Fuller, S. Ladd, H. (2013). School-based accountability and the distribution of teacher quality across grades in elementary school,

- Education Finance and Policy**, 8 (4) 528-559.
- 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.
- Kaisar, K. & Rezona, M. (2015). The obstacles that facing implementing the quality assurance in the secondary schools in Pakistan. *Journal of Education and Practice*. 9(3). PP: 62-71.
- Khleifat, Musa (2016). **Establishing the education quality assurance and accountability "in education"**. Published Article on the Jordanian Teachers Union website: [www.jts.org.jo](http://www.jts.org.jo)
- Lord, Frederic. (1985). **Applications of item response theory to practical testing problems**. Hillsdale - New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Ministry of Education. (2016). **Instructional pamphlets of the quality assurance and the accountability Unit in the educational system in Jordan**. Amman: Al-Dastour Central Print Shop.
- Nihali, Ali (2010). **School principals role in improving teachers educational competences**. Unpublished master Thesis. Damascus University. Damascus, Syrian.
- Salameh, Jihad (2013). **Degree of the accountability to improve the Teachers performance at UNRWA Schools in Gaza from school principals point view and ways for development**. Unpublished master Thesis. Al-Azhar University. Gaza, Palestine.
- Suleman, Q. and Gul, R).2015). Challenges to successful total quality management implementation in public secondary schools: a case study of Kohat District, Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 6(15), 123-134.