

2022

## Degree of Arab School Principals' Use of Benchmarking and Continual Improvement Process and their relationship with Quality of Education within the Green Line درجة استخدام مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر وارتباطهما بجودة التعليم

Reabal Youssef Kabaha  
kreabal@gmail.com

Aref Toufeq Atari  
Faculty of Education\ Yarmouk University\Jordan, draref@hotmail.com

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

 Part of the [Education Commons](#)

### Recommended Citation

Kabaha, Reabal Youssef and Atari, Aref Toufeq (2022) "Degree of Arab School Principals' Use of Benchmarking and Continual Improvement Process and their relationship with Quality of Education within the Green Line درجة استخدام مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر وارتباطهما بجودة التعليم", *Jordanian Educational Journal*: Vol. 7: Iss. 4, Article 4. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes/vol7/iss4/4>

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 استخدام مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر وارتباطهما بجودة التعليم

رئبال يوسف كبها\*

أ.د. عارف توفيق عطاري\*\*

تاريخ قبول البحث 2020/3/31

تاريخ استلام البحث 2020/2/7

### ملخص:

هدفت الدراسة للكشف عن درجة استخدام مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر وارتباطهما بجودة التعليم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (350) فرداً منهم (150) مديراً و(200) موظف (مركزو المواد)، اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مناطق الشمال داخل الخط الأخضر. واستخدمت الاستبانات كأدوات لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة استخدام مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حصلتا على درجة مرتفعة، أما جودة التعليم في المدارس العربية فقد جاءت بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة استخدام مديري المدارس العربية للمقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر وبين جودة التعليم. وأوصت الدراسة بضرورة تبني وزارة التربية والتعليم وضع خطة استراتيجية تضمن المحافظة على كفاءة استخدام مديري المدارس العربية للمقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر، وتعزيز معايير ضمان جودة التعليم في المدارس.

**الكلمات المفتاحية:** مديرو المدارس العربية، المقارنات المرجعية، منهجية التحسين المدرسي المستمر، جودة التعليم.

\* فلسطين/ krebala@gmail.com

\*\*كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ draref@hotmail.com

## **Degree of Arab School Principals' Use of Benchmarking and Continual Improvement Process and their relationship with Quality of Education within the Green Line**

**Reabal Youssef Kabaha\***  
**Prof. Aref Toufeq Atari\*\***

### **Abstract:**

The aim of the study was to identify the degree of use of Arab school principals within the Green Line of benchmarking and continual improvement process and their link to the quality of education. To achieve the aims of the study the descriptive, correlational methodology was used. The sample of the study consisted of (350) individuals, including (150) School Principals and (200) Subject Concentrators. They were chosen by the random stratified method from the northern region inside the Green Line. Questionnaires were used as data collection tools. The results showed that the degree of the use of Arab school principals within the Green Line of benchmarking and the Continual Improvement Process from the viewpoint of the participants obtained a high degree, while the quality of education in Arab schools came with a medium degree, and the results revealed a positive statistically significant relationship between the degree of use Principals of Arab schools of benchmarks and the continuous school improvement and the quality of education.

**Keywords:** School Principals, Benchmarking, Continual Improvement Process, Quality of Learning.

---

Palestine\ kreabal@gmail.com \*

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ draref@hotmail.com \*\*

## المقدمة:

يشهد العصر الحالي تغيرات عديدة تؤثر في المجتمع وأداء مؤسساته، وفي ظل المنافسة الشديدة بين مؤسسات المجتمع التي تبحث دائماً عن التطوير والجودة والتحسين المستمر لسد الفجوة بينها وبين المؤسسات الرائدة في مجال عملها، فإنها تحتاج إلى تبني المداخل التي تعمل على تطويرها وتحسين أدائها.

وتُعدّ المقارنات المرجعية أو ما يُعرف بالقياس المقارن (Benchmarking) من الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت نجاحاً كبيراً في التطبيق في الدول المتقدمة في تحسين أداء المؤسسات بتعلمها من المؤسسات الرائدة في عملها (Hasan, 2016).

والمقارنات المرجعية من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم لإجراء عمليات التحسين المستمر لأنشطة المؤسسة وعملياتها الإدارية، وذلك بقيام المؤسسة بقياس أدائها الحالي ومقارنته بأداء المؤسسات الرائدة في القطاع ذاته بهدف التعرف إلى الكيفية التي حققت بها تلك المؤسسات ذلك المستوى من الأداء المتميز، واستخدام تلك المعلومات كأساس للارتقاء بمستويات الأداء الحالية لتحقيق أهداف المؤسسة (Atiani and Nour, 2014).

والمقارنات المرجعية في المؤسسات التربوية هي قياس أداء مؤسسة تعليمية ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة التعليمية المنافسة، بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز إلى الأفضل، واستخدام المعلومات الناتجة كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق (Rabbieh, 2011, 119). وتقسّم إلى أشكال متعددة، منها: المقارنة المرجعية الداخلية: وتتم بإجراء المقارنة بين أداء الإدارات المختلفة داخل المؤسسة بهدف التعرف إلى أفضل الممارسات في المؤسسة. والمقارنة المرجعية الخارجية: وتقوم على مقارنة يستند فيها الأداء على المعلومات المجمعة من المؤسسات التي ينظر إليها على أنها مؤسسات تنافسية، وهذا النوع من المقارنة ذا قيمة عالية في صناعة القرار، ويتم عادةً بواسطة جهات إدارية محايدة من أجل ضمان الحفاظ على سرية المعلومات المتبادلة. والمقارنة المرجعية التعاونية: تعتمد على المعلومات المجمعة من مجموعة كبيرة من المؤسسات غير المنافسة في الوقت الحاضر، وتقوم المؤسسة ذاتها بإجراء هذه المقارنة أو هيئات خاصة (Alshethri, 2014).

وترجع أهمية تطبيق المقارنات المرجعية في المدارس إلى أن قياس الأداء وكفاءة الخدمات التي تقدمها المدرسة تواجهه كثير من التحديات، بسبب عدم تجانس المخرجات وتعددتها، ولكون

نتاج الخدمات التعليمية غير ملموس وينتطلب اتصالاً مباشراً بين المستفيدين والمدارس التي تتولى تقديم هذه الخدمات لكي تتحقق الاستفادة الكاملة، وبالتالي فإنها تحتاج إلى نظام فعال قادر على القضاء على المشكلات التي تواجهها، والتي تتعلق بتطبيق الخطط الاستراتيجية. كما أن الملاحظة والمقارنة لمعايير الأداء المتميزة التي قد تتوافر داخل المؤسسة الواحدة أو في المؤسسات الأخرى يقود إلى عملية التعلم منها؛ وبالتالي السعي للتغيير بإتباع خطوات منهجية التحسين المستمر (Awaji, 2019)، التي لها دور مهم في تطوير عمل المؤسسات بإدخال التحسين عليها بصورة متواصلة دون توقف عند مرحلة معينة لمواكبة التطور الناتج عن تقدم وسائل الاتصال وأنظمة المعلومات وتوسيع المؤسسات (Jamal Al-Din, Al-Munawwarin, and Al-Toukhi, 2017).

ولذلك يخضع الإصلاح والتحسين في التعليم للمنطق ذاته الذي ينطبق على التحول بشكل عام، والذي ينص على أنه عملية نشطة لإحداث التغيير، ويعد عامل التغيير في الإصلاح التعليمي حاسماً؛ لأنه يعيد توجيه النظرية والممارسة نحو المجالات ذات الأولوية التي تحتاج إلى تحسين مدرسي مستمر (Morchid, 2020). ولهذا فإن منهجية التحسين المستمر من الطرق التي تحسن عملية التعليم والتعلم وتتضمن المقارنات بالتطبيقات المتميزة، وتنمية الشعور والوعي لدى العاملين بدورهم الفعال في الأنشطة والعمليات، ومساعدة المؤسسة على الانتقال من حالة إلى أخرى أفضل (Al-Anzi and Ali, 2009). وهذا ما تحتاجه المدارس فعلاً، لمواكبة التطور الذي يشهده العالم حالياً المتمثل بالنقلات النوعية في التقدم المعرفي والعلمي والتقني، وإيجاد التحسين المطلوب وتقديم مخرجات ذات جودة عالية (Al-Mahdi, 2012).

وأصبح الاهتمام العالمي يتجه نحو تطبيق نظام الجودة في المؤسسات على اختلاف أنشطتها، ومنها المؤسسات التربوية (Al-Kinani and Wnas, 2013). فالجودة في التعليم جملة من الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم؛ لرفع مستوى المنتج التعليمي، بما يتناسب ورغبات المستفيدين ومقدرات وسمات المنتج التعليمي (Zahir, 2005).

وتحقق الجودة في التعليم للمؤسسات التربوية أهداف متعددة، منها: إيجاد نظام بيانات ومعلومات فعال، وخطط لتحليل البيانات بشكل مناسب، وتزويد المتعلمين بخبرات حياتية وتطبيقات عملية، وتهيئتهم وإعدادهم لامتلاك النجاح وجودة حياتهم المستقبلية، ودعم الثقافة التنظيمية في المؤسسة التربوية (Aina and Kayode, 2012).

وحديثاً بدأت بعض المدارس في الدول العربية تعمل على تطبيق إدارة الجودة في التعليم واستخدمت معايير وإجراءات كالمقارنات المرجعية والتحسين المدرسي المستمر لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والحصول على جودة أفضل في عملية التعليم والتعلم والأداء المدرسي (AI-Mahdi, 2012).

وعليه فإن استخدام المداخل الحديثة لتحقيق الجودة وتهيئة البيئة المدرسية المحفزة خاصة بعد تغيير المناهج التي أصبحت تركز على التعليم المرح، واستثمار الموقف التعليمي، يُعدّ من مظاهر التحسين المستمر الذي يجب أن تسعى إليه الإدارات المدرسية، وأهم هذه المداخل المقارنات المرجعية (Assaf, 2018).

وحظيت المقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المستمر وجودة التعليم، باهتمام كبير من قبل الباحثين، ومن الدراسات التي تناولت هذه الموضوعات دراسة (Dalasheh, 2006) هدفت معرفة درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليات التربية العربية داخل الخط الأخضر. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (130) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين. واستخدمت الاستبانة والمقابلة في جمع البيانات. وأظهرت النتائج أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليات التربية العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة.

وهدف دراسة (Al-Rashaida, 2009) إلى معرفة درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة لمفهوم القياس المقارن. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (106) من أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة في ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقياس المقارن.

وهدف دراسة (Abu Abdo, 2011) إلى تعرف درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (132) مديراً ومديرة. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة.

وهدف دراسة (Tasar and Celick, 2011) إلى تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية من وجهة نظر المديرين في تركيا. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (30) مديراً. وطبقت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المدارس الأساسية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة. وأجرى (Al-Mahdi, 2012) دراسة هدفت إلى وضع إجراءات مقترحة لبناء المقدرة على التحسين المدرسي المستمر في مصر. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتم الاعتماد على المعلمين ومديري المدارس ومسؤولي الجودة بإدارات التعليم لجمع البيانات. واستخدمت الاستبانة والمقابلة في جمع البيانات. وأظهرت النتائج أن المستوى العام لمقدرة المدارس المصرية على التحسين المستمر منخفضة.

وهدف دراسة (Hamadneh, 2016) إلى تعرف درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (171) مديراً ومديرة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية كانت بدرجة مرتفعة.

وأجرى (Elgart, 2017) دراسة هدفت إلى تعرف علاقة التحسين المستمر وخصائص أداء المدارس المطبقة لمعايير الجودة. واستخدم المنهج النوعي. وطُبقت الملاحظة المباشرة لمجموعة من المدارس لمدة عام دراسي. وأظهرت النتائج وجود ممارسة مرتفعة في منهجية التحسين المدرسي المستمر، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات التحسين المستمر الفعالة وخصائص أداء المدارس المطبقة لمعايير الجودة.

وأجرى (Al-Hawamdeh and Tanash, 2019) دراسة هدفت إلى تعرف واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (285) مديراً. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن جاءت بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة (Awaji, 2019) إلى تعرف درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات في منطقة جازان في السعودية. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (355) معلمة. وطُبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات جاءت بدرجة مرتفعة.

ويلاحظ من مطالعة الدراسات السابقة، ندرة الدراسات التي تناولت المقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر وعلاقتها بجودة التعليم عربياً ومحلياً بشكل خاص حسب علم الباحثين. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة

وصياغتها، وإثراء أدبها النظري، وفي تطوير منهجية الدراسة، وفي تطوير أدوات الدراسة، وتوظيف نتائج تلك الدراسات في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

### مشكلة الدراسة:

ظهرت مبادرات حديثة تسعى لتحسين المدارس العربية داخل الخط الأخضر، وبرامج متنوعة للتنمية المهنية للعاملين بها استهدفت تحسين العمل المدرسي، ودعت إلى تبني التوجهات والتجارب العالمية الحديثة في التعليم كمدرسة المستقبل، وتطوير التعلم النشط، والتعلم ذي المعنى والمدرسة الفعالة. وتم تطبيق برامج تدريب مثل "برنامج أفق" بهدف تبني معايير عالمية في جودة العمل المدرسي والارتقاء بكفايات المعلمين. وإيماناً بأهمية المؤسسات التربوية المتمثلة بالمدارس في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر، وبأهمية الإرتقاء بمخرجاتها التربوية، اتجهت بعض المدارس العربية داخل الخط الأخضر نحو ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي، وقد بدأت فعلياً بعض المدارس العربية بتطبيقها، إذ استخدمت المقارنات المرجعية والتحسين المدرسي المستمر بإتباع سياسيات وخطط استراتيجية مختلفة، وتوظيف مركزي المواد في المدارس للإشراف على تطبيق نظام الجودة. ولذلك برزت مشكلة هذه الدراسة التي سعت إلى استقصاء درجة استخدام مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر وارتباطهما بجودة التعليم.

### أسئلة الدراسة:

تبلورت مشكلة هذه الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة استخدام مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمقارنات المرجعية ؟
  2. ما درجة استخدام مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمنهجية التحسين المدرسي المستمر؟
  3. ما درجة جودة التعليم في المدارس العربية داخل الخط الأخضر؟
  4. هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة استخدام مديري المدارس للمقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر وبين جودة التعليم؟
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في جانبين، هما:

### أ. الأهمية النظرية

- حداثة وأهمية موضوع المقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر في المكتبات

- العربية وندرة البحوث التربوية المتخصصة في هذا الموضوع على الصعيدين العربي والمحلي.
- يؤمل أن تثري الدراسة الحالية الأدب النظري المتوفر حالياً من خلال البيانات التي تقدم من بيئة ذات خصوصية وهي المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

#### ب. الأهمية العملية

- تكمن أهمية الدراسة لكونها تدعم أهداف خطة التنمية في وزارة التربية داخل الخط الأخضر فيما يخص مجال التعليم التي تشتمل على تطوير القوانين واللوائح المدرسية بما يضمن التنافسية وبحقق مبادئ العدالة، وتفعيل الرقابة الداخلية، وتحسين بيئة التعليم والتعلم المثيرة للإبداع.
- قد تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على تدريب مديري المدارس ومركزي المواد بالعمل على توفير آليات استخدام المقارنة المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر وتوفير متطلبات معايير جودة التعليم.
- ومن المؤمل أن يفيد من نتائج الدراسة مديرو المدارس العربية داخل الخط الأخضر والعاملون فيها بتريخ ثقافة الجودة والمقارنة والتحسين المستمر بما ينعكس إيجاباً على الأداء المدرسي ككل.

#### التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

تضمنت الدراسة المفاهيم الآتية:

- **المقارنات المرجعية:** "إحدى أدوات تقييم الأداء وتطويره وتحسينه، والتي تعمل على تحديد الفجوات، والتعرف إلى أسبابها، والعمل على معالجتها، ومقارنتها بالممارسات المتميزة سواء داخل المؤسسة أم خارجها للوصول إلى أداء متميز يتوجه بالمؤسسة نحو مستقبل أفضل" (Hasan, 2016, 465). وتقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة استخدام المقارنات المرجعية المعدة لهذا الغرض.
- **منهجية التحسين المدرسي المستمر:** "تصميم خاص أو إطار عام تتبناه المدارس للإصلاح المدرسي المستمر" (Al-Mahdi, 2012, 368). وتقاس بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة استخدام منهجية التحسين المدرسي المستمر المعدة لهذا الغرض.
- **جودة التعليم:** وهي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية التي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلبة والعاملين (Zahir, 2005). وإجرائياً: مجموعة من العوامل في مدخلات

وعمليات ومخرجات النظام التعليمي، يتم من خلالها تقديم خدمات تحقق الرضا التام للأعضاء الداخليين والخارجيين بتحقيق توقعاتهم الصريحة الضمنية. وتقاس بالدرجة التي استجاب عنها أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة جودة التعليم المعدة لهذا الغرض.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

- **الحدود الموضوعية:** تقصي درجة استخدام مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر وارتباطهما بجودة التعليم من وجهة نظر المديرين وموظفي مركزو المواد.
- **الحدود الزمانية والمكانية:** جرت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2020/2019م في المدارس العربية في مناطق الشمال داخل الخط الأخضر.
- **محددات الدراسة:** تتحدد نتائج الدراسة بالأدوات المستخدمة ودرجة مصداقية الإجابات عليها.

#### منهج الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس العربية البالغ عددهم بـ (500) مديرٍ ومديرة، وجميع الموظفين في وظيفة "مركزو المواد" المقدر عددهم بـ (2000) موظف وموظفة مركز مواد في مناطق لواء الشمال داخل الخط الأخضر في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2019م- حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم في منطقتي الشمال (حيفا والجليل) داخل الخط الأخضر.

#### عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية لتمثل مجتمع الدراسة، وبلغ حجمها (150) مديراً و(200) من مركزي المواد. أي أن مجموع أفراد العينة كان (350) فرداً، وشكلوا ما نسبته (14%) من مجتمع الدراسة. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لخصائصها.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لخصائصها

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	152	43.4 %
	أنثى	198	56.6 %
	<b>المجموع</b>	<b>350</b>	<b>100.0</b>
نوع الوظيفة	مدير	150	42.8 %

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
	موظف مركز مواد	200	57.2 %
	<b>المجموع</b>	<b>350</b>	<b>100.0</b>
مستوى المدرسة	ابتدائي	52	14.9 %
	إعدادي	120	34.3 %
	ثانوي	178	50.9 %
	<b>المجموع</b>	<b>350</b>	<b>100.0</b>

### أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأدوات الآتية:

#### الأداة الأولى: استبانة استخدام المقارنات المرجعية

لغايات تطوير استبانة استخدام المقارنات المرجعية تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالمقارنات المرجعية (Atiani and Nour, 2014؛ Hasan, 2016) والاستعانة بها لتحديد مفهوم واضح للمقارنات المرجعية والمجالات المرتبطة بها، وحددت في ثلاثة مجالات، هي: المقارنة المرجعية الداخلية، والمقارنة التعاونية، والمقارنة المرجعية الخارجية. وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (15) فقرة بمعدل خمس فقرات لكل مجال.

#### الأداة الثانية: استبانة منهجية التحسين المدرسي المستمر

لغايات تطوير استبانة منهجية التحسين المدرسي المستمر، تم الرجوع إلى الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة التي تناولت منهجية التحسين المستمر كدراسات (Al-Anzi, & Ali, 2009) (Ali, 2009) (Al-Mahdi, 2012). وتكونت الأداة بصورتها النهائية من (20) فقرة توزعت في خمسة مجالات: قيادة المدير وفقراته (1-4)، معارف ومهارات واستعداد المعلمين وفقراته (5-8)، الموارد التقنية وفقراته (9-12)، تماسك البرنامج المدرسي وفقراته (13-16)، مجتمع التعلم المهني وفقراته (17-20).

#### الأداة الثالثة: استبانة جودة التعليم

لغايات تطوير استبانة جودة التعليم، تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بجودة التعليم في المدارس، مثل دراستي (Abu Abdo, 2011)، (Hamadneh, 2016) وتم تحديد مجالات جودة التعليم بعشرة مجالات وذلك على النحو الآتي: (جودة الإدارة المدرسية، جودة المعلم، جودة الطالب، جودة المنهج الدراسي، جودة المناخ التعليمي، جودة الإعداد والسياسات، المسؤولية الاجتماعية، جودة التدريب، الدعم المالي، جودة الأنشطة والتقييم). وتكونت الأداة بصورتها النهائية من (40) فقرة توزعت على المجالات السابقة.

### صدق أدوات الدراسة:

للتحقق من صدق محتوى أدوات الدراسة عُرضت في صورتها الأولية على (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية في جامعات أردنية وكلية القاسمي وسخنين داخل الخط الأخضر، للأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم وبما يروونه مناسباً من الحذف أو التعديل أو الإضافة. وبناء على إجماع (80%) فأعلى من مجموعة المحكمين تم اعتماد أدوات الدراسة بصورتها النهائية.

### ثبات أدوات الدراسة:

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة ومجالاتها، استخدمت معادلة (CronbachAlpha) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية (ن=20)، ولأغراض حساب ثبات إعادة لأداة الدراسة وللمجالات التابعة لها، تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بفاصل زمني مقداره أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني، إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، والجدول (2) يوضح معاملات الثبات لاستبانة استخدام المقارنات المرجعية.

الجدول (2) معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة لاستبانة استخدام المقارنات المرجعية ومجالاتها

معاملات الثبات		الأداة ومجالاتها
الإعادة	الاتساق الداخلي	
0.70**	0.87	المقارنة المرجعية الداخلية
0.74**	0.82	المقارنة التعاونية
0.77**	0.93	المقارنة المرجعية الخارجية
0.82**		الأداة ككل

\*\*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ . \*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

ويظهر الجدول (2) أن ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة استخدام المقارنات المرجعية قد تراوح بين (0.87-0.93) في حين أن ثبات إعادة الإعادة قد تراوح بين (0.70-0.77). وتم حساب ثبات استبانة استخدام منهجية التحسين المدرسي المستمر كما هو مُبيّن في الجدول (3).

**الجدول (3) معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة لاستبانة استخدام منهجية التحسين المدرسي المستمر ومجالاتها**

معاملات الثبات:		الأداة ومجالاتها
الإعادة	الاتساق الداخلي	
0.63**	0.89	قيادة المدير
0.74**	0.80	معارف ومهارات واستعداد المعلمين
0.48*	0.83	الموارد التقنية
0.86**	0.89	تماسك البرنامج المدرسي
0.61**	0.91	مجتمع التعلم المهني
0.53*		الأداة ككل

\*\*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ . \*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

ويظهر الجدول (3) أنَّ ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة استخدام منهجية التحسين المدرسي المستمر قد تراوح بين (0.80-0.91) في حين أنَّ ثبات الإعادة قد تراوح بين (0.48-0.86).

وتم أيضاً حساب ثبات استبانة جودة التعليم، كما هو مبين في الجدول (4).

**الجدول (4) معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة لاستبانة جودة التعليم ومجالاتها**

معاملات الثبات:		الأداة ومجالاتها
الإعادة	الاتساق الداخلي	
0.48*	0.88	الإدارة المدرسية
0.60**	0.81	المعلم
0.44*	0.80	الطالب
0.49*	0.92	المنهج الدراسي
0.49*	0.86	المناخ التعليمي
0.65**	0.77	الإعداد والسياسات
0.43*	0.80	المسؤولية الاجتماعية
0.57**	0.71	التدريب
0.45*	0.94	الدعم المالي
0.48*	0.84	الأنشطة والتقويم
0.49*		الأداة ككل

\*\*دالة إحصائياً عند مستوى  $(0.01 \geq \alpha)$ . \*دالة إحصائياً عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ .

ويظهر الجدول (4) أنَّ ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة جودة التعليم قد تراوح بين (0.71-0.94) في حين أنَّ ثبات الإعادة لأداة الدراسة قد تراوح بين (0.43-0.65).

**تصحيح الأدوات:**

للحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأدوات ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

- مدى الفئة = (أعلى قيمة – أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات  
 – مدى الفئة = 5-1=4=3÷1.33 وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

الدرجة	المتوسط الحسابي
متدنية	من 1.00 أقل من 2.33
متوسطة	من 2.33 أقل من 3.67
كبيرة	من 3.67 إلى 5.00

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة استخدام مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمقارنات المرجعية؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة استخدام المقارنات المرجعية، والجدول (5) يوضح ذلك. الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استبانة استخدام المقارنات المرجعية

#### مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	المقارنة المرجعية الخارجية	3.81	1.32	مرتفعة
2	2	المقارنة التعاونية	3.80	1.29	مرتفعة
3	1	المقارنة المرجعية الداخلية	3.77	1.33	مرتفعة
		الأداة ككل	3.79	1.31	مرتفعة

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للأداة ككل بلغ (3.79) وانحراف معياري (1.31) ودرجة تقدير مرتفعة. ويتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة استخدام المقارنات المرجعية تراوحت بين (3.77-3.81)، وحصلت جميع المجالات على درجة مرتفعة، وجاء مجال "المقارنة المرجعية الخارجية" في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (1.32)، وجاء في الرتبة الثانية مجال "المقارنة التعاونية" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.29)، وجاء في الرتبة الثالثة مجال "المقارنة المرجعية الداخلية" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.33). وقد يعزى ذلك إلى مدى حرص مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر على إجراء المقارنات المرجعية بهدف تحسين أداء طلبة الثانوية في امتحانات البجروت (التوجيهي) وامتحانات النجاعة والنماء (الميتساف) للإعدادي والابتدائي وحساب نسب النجاح في مدارسهم ومقارنتها بالمدارس الأخرى، وذلك لتطوير الخطط الاستراتيجية في المدرسة، وتحقيق النزاهة في الامتحانات، والتقدم المدرسي، والسعي نحو حصاد تربوي ذي نتائج عالية يعكس تفوق الطلبة بجميع المراحل الدراسية على

مستوى الخط الأخضر، مما يكون مؤشراً على وجود بيئة تربوية محفزة، وعلى هذا الأساس يتم مكافأة المعلمين المتميزين من الناحية المادية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (AI- Rashaida, 2009) التي أظهرت وجود درجة مرتفعة في ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة للقياس المقارن. ودراسة (Awaji, 2019) التي أظهرت أن درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات جاءت مرتفعة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات استبانة المقارنات المرجعية، وفيما يلي عرض لها:

#### المجال الأول: المقارنة المرجعية الداخلية

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المقارنة المرجعية الداخلية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تقارن المدرسة التطور المهني للعاملين بغض النظر عن طبيعة عملهم.	3.84	1.23	مرتفعة
2	3	تقارن المدرسة مستويات الإنجاز لطلابها عبر المراحل الدراسية.	3.77	1.33	مرتفعة
2	2	تقارن المدرسة تطور الأداء المدرسي عبر الأعوام الحالية والسابقة.	3.77	1.34	مرتفعة
4	4	تتأكد المدرسة من اتساق الإجراءات والعمليات الإدارية داخل حرمها.	3.76	1.36	مرتفعة
5	5	تقيس المدرسة مدى ارتباط برامج خطتها التشغيلية في ضوء الخطة الاستراتيجية للوزارة.	3.72	1.43	مرتفعة
		<b>المقارنة المرجعية الداخلية ككل</b>	<b>3.77</b>	<b>1.33</b>	<b>مرتفعة</b>

يبين الجدول (6) أن مجال "المقارنة المرجعية الداخلية" جاء بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.33) وبدرجة تقدير مرتفعة. ويعزى ذلك إلى أهمية هذا النوع من المقارنة الذي يقوم على مبدأ المقارنة بين أداء الأقسام المختلفة داخل المدرسة، وكذلك المقارنة لأداء المدرسة بين الأعوام السابقة؛ بهدف التعرف إلى أفضل الممارسات في المدرسة دون الحاجة إلى معيار خارجي يمكن على أساسه مقارنة النتائج، وبالتالي تتأكد المدرسة من اتساق الإجراءات والعمليات الإدارية داخل حرمها، وتقيس مدى ارتباط برامج خطتها التشغيلية في ضوء الخطة الاستراتيجية للوزارة؛ مما ينعكس في تحسين أداء العمل المدرسي.

ويبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (3.72-3.84) وبدرجة مرتفعة لجميع الفقرات؛ إذ حصلت الفقرة (1) ونصها: "تقارن

المدرسة التطور المهني للعاملين بغض النظر عن طبيعة عملهم" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.23). في حين جاءت الفقرة رقم (5) ونصها: "تقيس المدرسة مدى ارتباط برامج خطتها التشغيلية في ضوء الخطة الاستراتيجية للوزارة"، على الرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.43).

### المجال الثاني: المقارنة التعاونية

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المقارنة التعاونية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	تتعاون المدرسة مع مدارس أخرى لمقارنة نتائج تحصيل الطلبة في مختلف المدارس.	3.86	1.24	مرتفعة
2	10	تقارن المدرسة مع مدارس أخرى آليات التقويم وأدواته لغرض تحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلبة ومعالجتها.	3.83	1.25	مرتفعة
3	8	تتعاون المدرسة مع مدارس أخرى لمقارنة الأنشطة المقدمة للطلبة فيما بينها.	3.80	1.30	مرتفعة
4	9	تتعاون المدرسة مع مدارس أخرى في مقارنة كيفية مواجهة مشكلات الطلبة والتعامل معها.	3.77	1.35	مرتفعة
5	6	تتبادل المدرسة لزيارات المدارس المتميزة بغرض مقارنة الأداء.	3.75	1.38	مرتفعة
		<b>المقارنة التعاونية ككل</b>	<b>3.80</b>	<b>1.29</b>	<b>مرتفعة</b>

يبين الجدول (7) أن مجال "المقارنة التعاونية" جاء بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة تقدير مرتفعة. ويعزى ذلك إلى رغبة إدارة المدارس العربية بالحصول على معرفة غزيرة حول التجارب التي تنتهجها المدارس المتميزة في تحسين بيئة التعليم والتعلم، ولذلك تعتمد على هذا النوع من المقارنة بهدف الحصول على المعلومات المجمع من مجموعة كبيرة من المدارس الأخرى غير المنافسة لها في الوقت الحاضر في إيجاد بيئة تربوية جاذبة للطلبة وإبداعية محفزة لهم.

ويبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (3.75-3.86) بدرجة مرتفعة لجميع الفقرات؛ إذ حصلت الفقرة (7) ونصها: "تتعاون المدرسة مع مدارس أخرى لمقارنة نتائج تحصيل الطلبة في مختلف المدارس"، على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.24)، في حين جاءت الفقرة (6) ونصها: "تتبادل المدرسة لزيارات المدارس المتميزة بغرض مقارنة الأداء"، على الرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.38).

## المجال الثالث: المقارنة المرجعية الخارجية

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المقارنة المرجعية الخارجية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	يتم تحديد وقياس حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والمعايير المطلوب تحقيقها.	3.85	1.28	مرتفعة
2	12	تستعين المدرسة بخبراء خارجيين لتقييم أداء المدرسة.	3.84	1.23	مرتفعة
3	13	تقيم المدرسة جهود العاملين في ضوء معايير الأداء الوطنية والعالمية.	3.79	1.31	مرتفعة
4	14	توجه المدرسة العاملين للإطلاع على المستجدات في الأداء والتنمية المهنية ومقارنة أدائهم في ضوءها.	3.77	1.42	مرتفعة
5	15	تستقبل المدرسة تغذية مرتدة من المجتمع المحلي بخصوص أدائها.	3.76	1.44	مرتفعة
		<b>المقارنة المرجعية الخارجية ككل</b>	<b>3.81</b>	<b>1.32</b>	مرتفعة

يبين الجدول (8) أن مجال "المقارنة المرجعية الخارجية" حصل على متوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (1.32) وبدرجة تقدير مرتفعة. ويعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر بتحقيق أفضل النتائج على مستوى المدارس العربية والتنافس معها وصولاً للسمعة الطيبة وتحقيق رضا المستفيدين من الطلبة وأولياء أمورهم ومجتمعهم المحلي؛ لذلك تحرص على القيام بالمقارنات المرجعية الخارجية مع المدارس المتميزة في المنطقة بتوفير خبراء خارجيين لتقييم أداء المدرسة في ضوء المعايير الوطنية والعالمية، لمعرفة الوضع الراهن في المدرسة والكشف عن أفضل الأساليب والطرائق المتبعة في إيجاد بيئة تربوية إبداعية محفزة.

ويبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (3.76-3.85) بدرجة مرتفعة لجميع الفقرات؛ إذ حصلت الفقرة (11) ونصها "يتم تحديد وقياس حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والمعايير المطلوب تحقيقها"، على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.28)، في حين جاءت الفقرة (15) ونصها "تستقبل المدرسة تغذية مرتدة من المجتمع المحلي بخصوص أدائها"، على الرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.44).

السؤال الثاني: ما درجة استخدام مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمنهجية

## التحسين المدرسي المستمر؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة استخدام منهجية التحسين المدرسي المستمر، والجدول

(9) يوضح ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استبانة منهجية التحسين المدرسي

المستمر مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.34	4.00	مجتمع التعلم المهني	5	1
مرتفعة	1.31	3.87	قيادة المدير	1	2
مرتفعة	1.28	3.86	معارف ومهارات واستعداد المعلمين	2	3
مرتفعة	1.34	3.83	الموارد التقنية	3	4
مرتفعة	1.23	3.78	تماسك البرنامج المدرسي	4	5
مرتفعة	<b>1.02</b>	<b>3.87</b>	<b>الأداة ككل</b>		

يبين الجدول (9) أن المتوسط الحسابي للأداة ككل بلغ (3.87) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة تقدير مرتفعة. وحصل المجال الخامس "مجتمع التعلم المهني" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.34). وجاء في الرتبة الخامسة والأخيرة المجال الرابع "تماسك البرنامج المدرسي" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.23) وبدرجة تقدير مرتفعة. وربما يعزى ذلك إلى أن المدارس العربية داخل الخط الأخضر، اتجهت مؤخراً نحو السعي إلى تحقيق التميز المدرسي بإتباع توجيهات ونهج وزارة التربية والتعليم في المنطقة بتبني برامج تدريبية لإدارات المدارس والمعلمين والعاملين بها وتنفيذها بشكل واسع للابتعاد عن النمطية في القيادة وأساليب وطرائق التدريس التربوية وإتباع الأنماط القيادية الحديثة وأساليب وطرائق التدريس التربوية الحديثة، واستخدام الأنشطة والتقييم الفعال التي تثير الإبداع وتحفزه لدى جميع العاملين في المدرسة والطلبة، وتسهم في إعداد كوادر مؤهلة من المعلمين والطلبة يستطيعون مواكبة مستجدات ومتطلبات العصر، وتوفير احتياجات التنمية الشاملة للمجتمع العربي بشكل عام. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Elgart, 2017) التي أظهرت وجود ممارسة مرتفعة في منهجية التحسين المدرسي المستمر. في حين اختلفت مع نتائج دراسة (Al-Mahdi, 2012) التي أظهرت وجود ممارسة منخفضة لمنهجية التحسين المدرسي المستمر في مدارس مصر. وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات استبانة منهجية التحسين المدرسي المستمر، وفيما يلي عرض لها:

## المجال الأول: قيادة المدير

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال قيادة المدير مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.32	3.88	يسعى مدير المدرسة لتحسين بيئة التعليم والتعلم للوصول إلى المستويات العالمية.	3	1
مرتفعة	1.42	3.87	يحسن مدير المدرسة طريقة استخدام سلطاته وصلاحياته.	2	2
مرتفعة	1.33	3.86	يحسن مدير المدرسة من القيام بدوره المجتمعي.	4	3
مرتفعة	1.28	3.85	يطور مدير المدرسة مهاراته القيادية وأدائه المهني.	1	4
مرتفعة	1.31	3.87	قيادة المدير ككل		

يبين الجدول (10) أن مجال قيادة المدير حصل على متوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (1.31) وبدرجة مرتفعة. وأن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (3.85-3.88) بدرجة مرتفعة لجميع الفقرات؛ إذ حصلت الفقرة (3) ونصها "يسعى مدير المدرسة لتحسين بيئة التعليم والتعلم للوصول إلى المستويات العالمية" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.32). في حين جاءت الفقرة (1) ونصها "يطور مدير المدرسة مهاراته القيادية وأدائه المهني" على الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.28).

## المجال الثاني: معارف ومهارات واستعداد المعلمين

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال معارف ومهارات واستعداد

المعلمين مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.28	3.94	يطور المعلمون طرق التحصيل التعليمي لطلابهم.	8	1
مرتفعة	1.33	3.89	يطور المعلمون مهاراتهم وكفاءاتهم المختلفة.	5	2
مرتفعة	1.29	3.81	يطور المعلمون طرق تقييم أداء طلابهم.	6	3
مرتفعة	1.30	3.80	يجري المعلمون البحوث والدراسات التي تسهم في تطوير تعليم وتعلم الطلبة.	7	4
مرتفعة	1.28	3.86	معارف ومهارات واستعداد المعلمين ككل		

يبين الجدول (11) أن المجال ككل حصل على متوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (1.28) وبدرجة مرتفعة. وأن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (3.80-3.94) بدرجة مرتفعة لجميع الفقرات؛ إذ حصلت الفقرة (8) ونصها "يطور المعلمون طرق التحصيل التعليمي لطلابهم" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)

وانحراف معياري (1.28). في حين جاءت الفقرة (7) ونصها "يجري المعلمون البحوث والدراسات التي تسهم في تطوير تعليم الطلبة وتعلمهم" على الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.30).

#### المجال الثالث: الموارد التقنية

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الموارد التقنية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	يتم تجهيز المختبرات بالمعدات والأدوات العلمية الحديثة.	3.91	1.26	مرتفعة
2	10	يتم تطوير الكتب والمواد التعليمية لتناسب احتياجات الطلبة.	3.83	1.37	مرتفعة
2	12	يتم تجهيز معامل الحاسوب وفقاً لأحداث التطورات التقنية.	3.83	1.40	مرتفعة
4	9	تتم حوسبة المناهج وتُقيم باستمرار.	3.77	1.43	مرتفعة
		<b>الموارد التقنية ككل</b>	<b>3.83</b>	<b>1.34</b>	<b>مرتفعة</b>

يبين الجدول (12) أن المجال ككل حصل على متوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (1.34) وبدرجة مرتفعة. وأن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (3.91-3.77) بدرجة مرتفعة لجميع الفقرات؛ إذ حصلت الفقرة (11) ونصها "يتم تجهيز المختبرات بالمعدات والأدوات العلمية الحديثة" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.26). في حين جاءت الفقرة (9) ونصها "تتم حوسبة المناهج وتُقيم باستمرار" على الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.34).

#### المجال الرابع: تماسك البرنامج المدرسي

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تماسك البرنامج المدرسي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	يتم تحسين البرامج المدرسية بحيث تتسم بالترابط والتماسك الموضوعي.	4.22	1.05	مرتفعة
2	14	يتم تحسين البرامج المدرسية لتركز على أهداف تعلم واضحة مستقرة نسبياً.	3.67	1.40	مرتفعة
3	16	يتم تفحص البرامج والمناهج حرصاً على تكاملها رأسياً وأفقياً.	3.63	1.47	متوسطة
4	15	يتم تفحص البرامج والمناهج حتى تتسم بالتماسك والانسجام مع رؤية المدرسة وأهدافها.	3.62	1.48	متوسطة
		<b>تماسك البرنامج المدرسي ككل</b>	<b>3.78</b>	<b>1.23</b>	<b>مرتفعة</b>

يبين الجدول (13) أن المجال ككل حصل على متوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري (1.23) وبدرجة مرتفعة. وأن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (4.22-3.62)؛ إذ حصلت الفقرتان (13) ونصها "يتم تحسين البرامج

المدرسية بحيث تتسم بالترابط والتماسك الموضوعي" والفقرة (14) ونصها "يتم تحسين البرامج المدرسية لتركز على أهداف تعلم واضحة مستقرة نسبياً" على درجة مرتفعة. بينما حصلت الفقرتان (16) ونصها "يتم تفحص البرامج والمناهج حرصاً على تكاملها رأسياً وأفقياً" و(15) ونصها "يتم تفحص البرامج والمناهج حتى تتسم بالتماسك والانسجام مع رؤية المدرسة وأهدافها" على درجة متوسطة.

### المجال الخامس: مجتمع التعلم المهني

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مجتمع التعلم المهني مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.29	4.03	يتناقش المعلمون لفهم مشترك لأهداف التعلم	17	1
مرتفعة	1.30	4.03	يتحمل المعلمون المسؤولية الجماعية نحو تعلم الطلبة	20	1
مرتفعة	1.37	3.99	يتعاون المعلمون لدراسة التحديات التربوية ومواجهتها	19	3
مرتفعة	1.42	3.96	يتعاون المعلمون لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة	18	4
مرتفعة	1.34	4.00	مجتمع التعلم المهني ككل		

يبين الجدول (14) أن المجال ككل حصل على متوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (1.28) وبدرجة مرتفعة. وأن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (3.96-4.03) بدرجة مرتفعة لجميع الفقرات؛ إذ حصلت الفقرة (17) ونصها "يتناقش المعلمون من أجل فهم مشترك لأهداف التعلم" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.29). في حين جاءت الفقرة (18) ونصها "يتعاون المعلمون لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة" على الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.42).

### السؤال الثالث: ما درجة جودة التعليم في المدارس العربية داخل الخط الأخضر؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة جودة التعليم . والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استبانة جودة التعليم مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.46	3.55	الإعداد والسياسات	6	1
متوسطة	1.45	3.49	الطالب	3	2
متوسطة	1.44	3.48	المنهج الدراسي	4	3
متوسطة	1.50	3.44	المناخ التعليمي	5	4
متوسطة	1.51	3.40	الإدارة المدرسية	1	5

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	2	المعلم	3.39	1.53	متوسطة
7	10	الأنشطة والتقويم	3.32	1.45	متوسطة
8	9	الدعم المالي	3.30	1.44	متوسطة
9	8	التدريب	3.23	1.51	متوسطة
10	7	المسؤولية الاجتماعية	3.12	1.62	متوسطة
		<b>الأداة ككل</b>	<b>3.37</b>	<b>1.04</b>	<b>متوسطة</b>

يبين الجدول (15) أن المتوسط الحسابي للأداة ككل بلغ (3.37) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى قصور إشراك العاملين في عملية التطوير وصناعة القرار، وقصور في امتلاك بعض المعلمين خبرات تربوية وثقافية وتقنية متنوعة، وقصور إلمامهم بالمضامين الموجودة على الغيمة التربوية، وقصور في بعض المباني المدرسية نتيجة وجودها في أماكن الضوضاء، وقصور في تدريب المعلمين نتيجة عدم توفر مدرّبين يتمتعون بكفاءة عالية، والافتقار إلى التصرف السليم في الموارد المالية، وضعف مقدرة الإدارة والمعلمين على ربط أهداف المدرسة بالموارد، وتوزعها بالشكل الصحيح واستثمارها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والافتقار إلى الترابط والاستمرارية، وضعف جودة مخرج الجامعات والكليات في التربية وعدم ربطهم بالحقل، وترجمة الكتب التدريسية من اللغة العبرية إلى العربية خاصة في المدارس الثانوية بصورة غير جيدة؛ مما يقلل من جودة المواد التدريسية وخاصة في المواد العلمية كالرياضيات والكيمياء والفيزياء والبيولوجيا. وانفقت النتيجة الحالية مع نتائج دراسة (Abu Abdo, 2011) التي أظهرت أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس في محافظة نابلس كانت متوسطة. ودراسة (Tasar and Celick, 2011) التي بينت أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في تركيا جاءت بدرجة متوسطة. في حين أنها اختلفت مع نتائج دراسة (Dalasheh, 2006) التي أظهرت أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليات التربية العربية داخل الخط الأخضر جاءت مرتفعة. ودراسة (Hamadneh, 2016) التي بينت أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية كانت مرتفعة.

ويتضح من الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة جودة التعليم تراوحت بين (3.12-3.55) وبدرجة متوسطة لجميع المجالات. وجاء مجال "جودة الإعداد والسياسات" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.46) وبدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى توحيد سياسات العمل المدرسي في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، إذ عملت الوزارة على توفير دليل شامل ومتكامل للعمل المدرسي، وإيجاد

نظام ولوائح واضحة للعمل المدرسي من حيث الواجبات والحقوق والمسؤوليات لجميع العاملين والطلبة، وتوجيه إدارات المدارس نحو تخطيط العمل المدرسي بإعداد استراتيجيات واضحة تتكامل مع استراتيجيات الجهات التعليمية في المنطقة.

وجاء مجال "المسؤولية الاجتماعية" في الرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.62) بدرجة متوسطة. ويعزى ذلك إلى تركيز البرامج والمناهج الدراسية في المدارس العربية على المجالات المعرفية والأكاديمية والتقنية بشكل أكبر مقارنةً بالجوانب الأخرى كتعزيز العمل التطوعي، والحفاظ على المال العام، وترسيخ القيم الاجتماعية، وأنماط السلوك الاجتماعية غير المرغوب فيها لدى الطلبة.

**السؤال الرابع: هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة استخدام مديري المدارس للمقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر وبين جودة التعليم؟**

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت معاملات الارتباط بطريقة بيرسون بين مجالات درجة استخدام مديري المدارس للمقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر وبين جودة التعليم، والجدول (16) يوضح ذلك.

**الجدول (16) معاملات الارتباط بين مجالات درجة استخدام مديري المدارس للمقارنات المرجعية**

**ومنهجية التحسين المدرسي المستمر وبين جودة التعليم**

منهجية التحسين المدرسي المستمر						المقارنات المرجعية				جودة التعليم
قيادة المدير	معارف ومهارات واستعداد المعلمين	الموارد التقنية	تماسك البرنامج المدرسي	مجتمع التعلم المهني	الأداة ككل	الإدارة ككل	الخارجية	التعاونية	الداخلية	
*0.49	*0.50	*0.48	*0.85	*0.62	*0.74	*0.52	*0.50	*0.52	*0.53	الإدارة المدرسية
*0.44	*0.46	*0.44	*0.85	*0.68	*0.73	*0.48	*0.48	*0.49	*0.49	المعلم
*0.46	*0.47	*0.45	*0.86	*0.67	*0.74	*0.47	*0.47	*0.48	*0.58	الطالب
*0.47	*0.32	*0.47	*0.87	*0.68	*0.74	*0.53	*0.46	*0.47	*0.53	المنهج الدراسي
*0.45	*0.46	*0.45	*0.86	*0.65	*0.72	*0.49	*0.49	*0.49	*0.56	المناخ التعليمي
*0.47	*0.48	*0.46	*0.59	*0.36	*0.59	*0.47	*0.47	*0.29	*0.49	الإعداد والسياسات
*0.18	*0.18	*0.21	*0.47	*0.30	*0.24	*0.20	*0.19	*0.20	*0.20	المسؤولية الاجتماعية

منهجية التحسين المدرسي المستمر						المقارنات المرجعية				جودة التعليم
الأداة ككل	مجتمع التعلم المهني	تماسك البرنامج المدرسي	الموارد التقنية	معارف ومهارات واستعداد المعلمين	قيادة المدير	الأداة ككل	الخارجية	التعاونية	الداخلية	
*0.34	*0.31	*0.42	*0.22	*0.35	*0.19	*0.21	*0.20	*0.28	*0.23	التدريب
*0.22	*0.24	*0.24	*0.22	*0.19	*0.35	*0.21	*0.21	*0.21	*0.22	الدعم المالي
*0.22	*0.48	*0.31	*0.21	*0.55	*0.18	*0.20	*0.20	*0.20	*0.21	الأنشطة والتقييم
*0.57	*0.44	*0.67	*0.39	*0.38	*0.37	*0.41	*0.39	*0.41	*0.42	الأداة ككل

\*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

يبين الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية موجبة حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين مجالات درجة استخدام مديري المدارس للمقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر وبين مجالات جودة التعليم. وربما يعزى ذلك إلى أن ضمان جودة التعليم في المدرسة ومخرجاتها، وبقيائها واستمراريتها على المنافسة يتطلب وجود المقارنات المرجعية والإفادة من النماذج الأفضل في المنطقة وما يحيط بها، وأيضاً الحاجة إلى منهجية التحسين المدرسي المستمر وآلياته القائمة على وجود المدخلات والعمليات المؤدية لتحويل المدخلات إلى مخرجات مرضية من حيث أداء جميع أفراد المدرسة من الإداريين والمعلمين والطلبة في المدرسة، ولهذا نجد أن المدارس العربية داخل الخط الأخضر قد عملت على التطوير والتغيير في الخدمات التي تقدم للطلبة، والمعلمين من حيث العدد والمؤهل والثقافة المهنية وإسهامهم في خدمة المدرسة لتحقيق السمعة الطيبة لها، والالتزام بمبدأ تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار، والاهتمام بالمبنى المدرسي والتحقق من جاهزيته لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن تحقيق الجودة في التعليم يحتاج مجموعة من الإجراءات المستمرة لتقييم الأداء باستمرار، بأحدث المداخل والأساليب التقييمية في مجال الجودة وهي المقارنات المرجعية، إذ تُعدّ وسيلة لتعزيز وضمان الجودة وأداة لزيادة فاعلية المدرسة ومجتمعها، ولهذا فالمقارنات المرجعية من أهم المداخل الحديثة التي تستخدمها المدارس لإجراء مقارنة بينها وبين المدارس الأخرى المنافسة أو ذات التفوق في مجالات أو أنشطة معينة والتي يمكن عُدها مدارس رائدة، وهذا بدوره ينعكس في تحسين الخدمات التربوية والتعليمية للمدارس

ويعزز جودة التعليم في المدارس العربية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Elgart, 2017) التي بينت وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين ممارسات التحسين المستمر وخصائص أداء المدارس المطبقة لمعايير الجودة.

#### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة، فإن الباحثين يوصيان بالآتي:
- ضرورة تبني القائمين على تخطيط السياسات التعليمية ورسمها في وزارة التربية والتعليم، وضع خطط استراتيجية للمحافظة على فاعلية مديري المدارس العربية في استخدام المقارنات المرجعية ومنهجية التحسين المدرسي المستمر.
  - ضرورة تبني المسؤولين التربويين في وزارة التربية والتعليم وضع خطة استراتيجية تضمن تعزيز معايير ضمان جودة التعليم في المدارس العربية وبشكل خاص المجالات التي حصلت على أقل المتوسطات كالتدريب والدعم المالي والمسؤولية الاجتماعية.
  - إجراء دراسة وصفية ارتباطية وطنية شاملة لجميع المدارس العربية داخل الخط الأخضر لإعطاء قدر من التنوع المعرفي.

#### References:

- Abu Abdo, Fatima. (2011). **The degree of application of total quality management standards in schools in the Nablus governorate from the viewpoint of their principals**. Unpublished Master Thesis, An-Najah University, Nablus, Palestine.
- Aina, S and Kayode, O. (2012). Application of total quality management in the classroom. **British Journal of Arts and Social Sciences**, 11(1), 22-32.
- Al-Anzi, Qassim; Ali, Magda. (2009). The role of continuous improvement in achieving university performance using the Deming Model. **Journal of the Islamic University College**, 3 (7), 83-118.
- Al-Hawamdeh, Mohammed and Tanash, Salama. (2019). The reality of total quality management in private schools in Jordan. **Jordanian Educational Journal**, 4 (2), 30-48.
- Al-Kinani, Aayed and Wnas, Aziz. (2013). The degree of achieving total quality management standards as viewed by faculty members in the Faculty of Physical Education, University of Karbala. **The Arab Journal of Quality Assurance in Higher Education**, 6 (14), 35-53.

- Al-Mahdi, Yasser. (2012). Building school capacity for continuous improvement: A case study of four primary schools in Egypt. **International Journal of Educational Research: United Arab Emirates University**, (31), 362-407.
- Al-Rashaida, Nile. (2009). The degree to which faculty members working at Mutah University know the concept of comparative measurement and their degree of practice. **Mu'tah Journal for Research and Studies - Humanities and Social Sciences**, 24 (6), 51-80.
- Alshethri, Abdulaziz. (2014). A proposed concept for the institutional evaluation at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, using the two approaches of reference measurement and balanced performance. **Education and Psychology Thesis-King Saud University**, (46), 1-36.
- Assaf, Mahmoud. (2018). Requirements for employing the reference comparison as an effective tool to ensure the quality of the school environment in the basic stage in Gaza Governorate. **Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences - University of Babel**, (38), 346-367.
- Atiani, Murad; Nour, Abdel Nasser. (2014). The effect of benchmarking on continuous improvement of product and process quality: A field study on pharmaceutical companies in Jordan. **Jordanian Journal of Business Administration**, 10 (2), 276-296.
- Awaji, Amany. (2019). The reality of applying the reference comparison in secondary schools for girls in Jazan region. **Journal of Scientific Research in Education**, (20), 557-591.
- Dalashah, Walid. (2006). **The degree of applying total quality management standards in Arab education colleges within the Green Line**. Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Elgart, M. (2017). Can schools meet the promise of continuous improvement? **Phi Delta Kappan**, (99), 54-59.
- Hamadneh, Muhammad. (2016). The degree of application of the standards of total quality management in schools of education and education for the Bani Kenana Brigade from the viewpoint of school principals and principals. **International Specialist Educational Journal**, 5 (10), 38-53.
- Hasan, Jabel. (2016). Entrance reference comparisons to support university decision-making. **Arab Studies in Education and Psychology**, (76),

- 461-500.
- Jamal Al-Din, Nadia; Al-Munawwarin, Zulekha; Al-Toukhi, Haitham. (2017). Continuous improvement using the Japanese Kaizen method. **Journal of Educational Sciences - Cairo University**, 25 (1), 242-265.
- Morchid, N. (2020). Investigating quality education in Moroccan educational reforms from 1999 to 2019. **Journal of Research & Method in Education**, 10(1), 54-61.
- Rabbieh, Fatima. (2011). Benchmark comparison an introduction to improving institutional performance in public organizations: An applied study on the Higher Council for Science and Technology. **Mu'tah University Journal for Research and Studies**, 26 (7), 109-164.
- Tasar, H and Celick, M. (2011). Examination of Implementation level of the total quality management principles by the principals and teachers functioning at elementary schools: The case of Dairyman Province. **Asian Social Sciences**, 7(9), 33-43.
- Zahir, Diao El-Din. (2005). **Department of educational systems for total quality**. Cairo: Dar Al Sahab.