

## The reality of the application of leaders and supervisors in public and private primary schools in Jeddah to indicators of learning outcomes in the light of the supervisory performance leadership system in Saudi schools

Mrs. Sulafah Salah Bajabir \*<sup>1</sup>, Prof. Najat Mohammed Saeed Alsaigh<sup>2</sup>

King Abdulaziz University || KSA<sup>1-2</sup>

Received:

12/10/2022

Revised:

05/11/2022

Accepted:

20/11/2022

Published:

28/02/2023

\* Corresponding author:

[omry08@gmail.com](mailto:omry08@gmail.com)

Citation: Bajabir, S. S.,

& Alsaigh, N. M. (2023).

The reality of the

application of leaders and

supervisors in public and

private primary schools in

Jeddah to indicators of

learning outcomes in the

light of the supervisory

performance leadership

system in Saudi schools.

Journal of Educational and

Psychological Sciences,

7(7),1 – 27.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B121022>

2023 © AJSRP • National

Research Center, Palestine,

all rights reserved.

• Open Access



This article is an open

access article distributed

under the terms and

conditions of the Creative

Commons Attribution (CC

BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The research aims to identify the application level of primary school principals and supervisors of learning outcomes indicators in light of supervisory and school performance leadership system in Central Jeddah Education Office from deputy principals' point of view, and determination of statistically significant differences between sample members' average responses to their application by variables (type of education/job title/years of experience). The descriptive approach was used to collect data based on a questionnaire. The research population consisted of all primary school deputy principals in Central Jeddah Education Office government and private schools: of (160). A random sample of (59) deputy principals was selected. The research reached a number of results, mainly: Application level of primary school principals and supervisors of the effectiveness of basic skills enhancement was (strongly agree); application level of primary school principals and supervisors of the indicators: Evaluation of learning outcomes for academic stages- technical visits of the school principal and educational supervisor- school ranking in qualitative performance of learning outcomes' remedial actions was (agree). The research identified that there are statistically significant differences between sample members' responses to the effectiveness of basic skills enhancement indicator attributed to difference in job title variable towards "Student Affairs Deputy" title. There are no statistically significant differences between sample members' responses to remaining indicators for "Student Affairs Deputy". There are no statistically significant differences between sample members' responses to learning outcomes indicators attributed to difference in the variables (type of education/years of experience) and job title variable for (educational affairs deputy/school affairs deputy). The research made several recommendations, mainly: Presenting learning outcome indicators' results through one platform, consolidating works through which, providing feedback to schools on their students' performance level, and Ministry of Education's approval of research results to link learning outcome indicators with the Saudi Arabia 2030 vision's vital indicators.

**Keywords:** Leaders, supervisors, learning outcome indicators, supervisory and school performance leadership system, primary schools, government and private.

### واقع تطبيق القائدات والمشرفات بالمدارس الابتدائية الحكومية والأهلية بمدينة جدة لمؤشرات نواتج التعلم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي بالمدارس السعودية

أ. سلافه صلاح باجابير \*<sup>1</sup>، أ.د/ نجاة محمد سعيد الصائغ<sup>2</sup>

جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية<sup>2-1</sup>

**المستخلص:** هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشرات نواتج التعلم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمكتب وسط جدة من وجهة نظر الوكيلات، والكشف عن أثر متغيرات (نوع التعليم/المسمى الوظيفي/عدد سنوات الخبرة) من وجهات نظرهن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (59) وكييلة بمدارس مكتب وسط جدة، وبينت النتائج: أن واقع تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشرات نواتج التعلم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمحافظة جدة حصل على متوسط كلي (4.14 من 5) أي بدرجة (كبيرة) وعلى مستوى المجالات الفرعية حصل فعالية معالجة المهارات الأساسية على أعلى متوسط (4.40) وبدرجة (كبيرة جداً)، ثم الزيارات الفنية لقائدة المدرسة والمشرفة التربوية بمتوسط (4.17) وثالثاً تقويم نواتج التعلم للمراحل الدراسية (4.04) ورابعاً ترتيب المدرسة في الأداء النوعي لنواتج التعلم بمتوسط (3.94) وجميعها بدرجة (كبيرة)، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة ترجع لمتغير المسمى الوظيفي؛ ولصالح فئة وكييلات الشؤون الطلابية، فيما لم توجد فروق تبعاً لمتغيري (نوع التعليم، عدد سنوات الخبرة)، وبناء على النتائج أوصت الباحثة بعرض نتائج مؤشرات نواتج التعلم عبر منصة واحدة وتوحيد الأعمال من خلالها وتقديم التغذية الراجعة للمدارس عن مستوى أداء طلبتها، وتبني وزارة التعليم نتائج هذا البحث لربط مؤشرات نواتج التعلم بالمؤشرات الحيوية لرؤية المملكة 2030، إضافة لمقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** القائدات، المشرفات، مؤشرات نواتج التعلم، منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي، المدارس الابتدائية، الحكومية والأهلية.

## المقدمة.

تسعى منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بدءًا بوزارة التعليم ثم إدارات التعليم ثم المكاتب، وصولاً إلى المدارس إلى تنظيم العملية التعليمية التربوية، سعياً منها في الوصول إلى رفع مستوى تحصيل محور تلك العملية وهو الطالب. ونظراً للتحديات الراهنة سعت الدول للأخذ بمؤشرات تطوير التعليم المحلية والعالمية من أجل تحقيق مجتمع العلم والمعرفة، إذ تعد من أهم العوامل الحاكمة والرئيسة للتطوير (العتيبي، 2013).

وقد دعت نظريات الإدارة الحديثة إلى تطبيق الجودة في العمل ولا يكون ذلك إلا بوضع المعايير أو المؤشرات لقياس الأداء، فلا ترتقي المنظمات بأدائها إلا بتطبيقها معايير الجودة الشاملة في جميع مكوناتها، ونقصد بمؤشرات الأداء التعليمية هي مقاييس وإحصاءات متعلقة بالأداء في النظام التعليمي بغرض تشخيص واقعه وتحقيق أهداف النظام في عملية التعليم والتعلم (البلوي، 2020).

وفي منافسة للجهود الساعية إلى تطوير التعليم عالمياً وإقليمياً ورغبةً إلى تطوير العلم والتعليم فقد استحدثت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية منظومة متخصصة لرصد وقياس مؤشرات الأداء التعليمية المحلية. التي عُرِفَتْ بأنها أداة لجمع البيانات الكمية والنوعية من عدة مستفيدين وعاملين بغرض التحليل وإصدار الأحكام بناءً على معايير أدائية محكمة، للوصول إلى منهجية تقديم الدعم في جميع نتائج المؤشرات (الإدارة العامة للإشراف التربوي، 1436).

وأصبحت المدرسة اليوم مسؤولة ومطلوبة بتحديد نواتج التعلم المتوقع تقييمها بعد تخرج طلابها وتقديم أدلة وخطط واضحة توائم بين التقييم والنواتج بما يحسن من جودة العملية التعليمية (درندري، 2017). ويُراد بنواتج التعلم مجموعة من الكفاءات التي تعبر عما سيعرفه الطالب أو ما يكون قادراً على القيام به بعد الانتهاء من عملية التعلم ولا يعتمد على جودة المناهج في حدوثها أو وجود خبرة في التدريس (التميمي ومصطفى، 2016)، وتمثّل الخبرات المعرفية والمهارات الأدائية التي يكتسبها الطالب بعد دراسته لمقرر أو برنامج، ويجب أن تكون تلك النواتج واضحة ومحددة للمعلم والمتعلم (الجزار وآخرون، 2019).

وتتطلب تلك الجهود قيادة للأداء المدرسي تؤثر في أداء العاملين في المدرسة باستخدام أساليب قيادية متنوعة من قبل قائد المدرسة وتهدف لتحقيق أهداف مشتركة، وتهتم بقياس النتائج ومقارنتها بالتوقعات المطلوبة (الشقيفي، 2018). ولا يقتصر ذلك على المدرسة فقط، بل إن للإشراف التربوي دوراً مهماً في تحسين عملية التعليم والتعلم؛ يكمن في تطوير دور القادة ودعم المعلمين وتقييم أداء الطلاب، وكل تلك الأدوار والجهود التي تقدمها المؤسسات التربوية وممثلوها تسعى إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية.

### مشكلة الدراسة:

بذلت الإدارة العامة للإشراف التربوي جهوداً كبيرةً لتطوير منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي عاماً بعد عام لسد الفجوات في العملية التعليمية، وقد تضمنت المنظومة السادسة اثنى عشر مؤشراً لقياس نواتج التعلم، وبناءً على ما سبق عرضه من أدبيات ونتائج دراسات حول نواتج التعلم ومنظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي، وأفادت نتائج دراسة (الزهراني، 2019) بأن منظومة الأداء الإشرافي لم تحقق التوازن بين مجالات التحصيل الدراسي للطلبة والنمو المني للمعلم والأساليب الإشرافية، وأثبتت دراسة (الشمري، 2018) انخفاض مشاركة منظومة الأداء الإشرافي في تقويم أداء الطلاب وتركيزها على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتفوقين منهم. وأفادت نتيجة دراسة (بالخير، 2016) أن قائدات المدارس غالباً ما يطبقن بنود مجال المخرجات التربوية من وجهة نظر مشرفة القيادة المدرسية. كما أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة على عدد من المشرفات والقائدات التربويات عن وجود تفاوت في الفهم والتطبيق لمؤشرات نواتج التعلم في منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي.

## أسئلة الدراسة:

وعلى ضوء ما تقدم تحددت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:  
ما واقع تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشرات نواتج التعلُّم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمحافظة جدة.

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية للمؤشرات نواتج التعلُّم (فعالية معالجة المهارات الأساسية - تقويم نواتج التعلُّم للمراحل الدراسية - الزيارات الفنية لقائدة المدرسة والمشرفة التربوية - ترتيب المدرسة في الأداء النوعي للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلُّم) في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمكتب وسط جدة من وجهة نظر الوكيلات.
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تطبيق مؤشرات نواتج التعلُّم (فعالية معالجة المهارات الأساسية- تقويم نواتج التعلُّم للمراحل الدراسية - الزيارات الفنية لقائدة المدرسة والمشرفة التربوية - ترتيب المدرسة في الأداء النوعي للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلُّم) في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمكتب وسط جدة تتأثر بمتغير (نوع التعليم / المسعى الوظيفي/ عدد سنوات الخبرة).

## أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشرات نواتج التعلُّم (فعالية معالجة المهارات الأساسية - تقويم نواتج التعلُّم للمراحل الدراسية - الزيارات الفنية لقائدة المدرسة والمشرفة التربوية - ترتيب المدرسة في الأداء النوعي للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلُّم) في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمكتب وسط جدة من وجهة نظر الوكيلات.
2. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تطبيق مؤشرات نواتج التعلُّم (فعالية معالجة المهارات الأساسية - تقويم نواتج التعلُّم للمراحل الدراسية - الزيارات الفنية لقائدة المدرسة والمشرفة التربوية - ترتيب المدرسة في الأداء النوعي للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلُّم) في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمكتب وسط جدة تتأثر بمتغير (نوع التعليم / المسعى الوظيفي/ عدد سنوات الخبرة).

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله، وهو موضوع نواتج التعلُّم والذي أولت وزارة التعليم وإداراتها الاهتمام الكبير له، وضاعفت الجهود في صياغته وإعداده، وتخصيصها منظومة متابعة الأداء الإشرافي والمدرسي، وطوّرت من إصداراتها بعد عدّة تجارب لتسهم في تجويد نواتج التعلُّم وتحسين العملية التعليمية. وتتبلور أهمية البحث في نتائجه التي قد تفيد كلاً من:

- وزارة التعليم: يمكن أن تقدم نتائج هذا البحث تصوراً لوزارة التعليم عن واقع تطبيق نواتج التعلُّم في التعليم العام، وذلك يساعدها على الرفع من مستوى مخرجاته.
- إدارة الإشراف التربوي: يمكن أن تقدم نتائج هذا البحث تغذية راجعة للقائمين على تطوير منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي عن واقع تطبيق مؤشرات نواتج التعلُّم ومدى فعاليتها في توجيه الجهود ومعرفة مواطن الخلل بدقة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها، وتطوير آليات قياسها.

- يمكن أن تكشف نتائج هذا البحث عن الفروق في تطبيق مؤشرات نواتج التعلُّم بين مدارس التعليم الحكومية ومدارس التعليم الأهلية من خلال المؤشرات التي يدرسها البحث.
- المشرفات والقائدات: يمكن أن يسهم هذا البحث في توجيه جهود المشرفات والقائدات نحو آلية تطبيق مؤشرات نواتج التعلُّم، ويوضِّح الممارسات الخاطئة التي قد يقعن فيها نتيجة عدم الفهم أو التطبيق الخاطئ، ويزيد من اهتمامهن في رفع مستوى أداء المدارس.
- يمكن أن يسهم هذا البحث في نقل خبرات وتجارب نجاح تحقيق مؤشرات نواتج التعلُّم بين قائدات مدارس التعليم الحكومية وقائدات مدارس التعليم الأهلية.
- إثراء المكتبة السعودية والعربية وما قد يفيد من فتح آفاق أمام الباحثات والباحثين لبحوث مستقبلية في الموضوع:

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على معرفة تطبيق القائدات والمشرفات لمؤشرات نواتج التعلُّم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي في المؤشرات التالية: فعالية معالجة المهارات الأساسية - تقييم نواتج التعلُّم للمراحل الدراسية - الزيارات الفنية لقائدة المدرسة والمشرفة التربوية - ترتيب المدرسة في الأداء النوعي للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلُّم.
- الحدود البشرية: وكليات المرحلة الابتدائية.
- الحدود المكانية: المدارس الابتدائية الحكومية والأهلية بمكتب وسط جدة.
- الحدود الزمانية: نُقِد هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام (1442هـ).

#### مصطلحات الدراسة:

- تعريف المؤشرات: هي "أدوات محددة قابلة للقياس والمقارنة والتنفيذ في الوقت المناسب بهدف تحسين الجودة" (Amaral , Balla ,Rubinfeld 2015 , 2).
- تعريف نواتج التعلُّم: هي "مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يحققها المتعلم ويكون قادراً على أدائها، نتيجة لاكتسابه مجموعة معينة من الخبرات التعليمية في نهاية دراسته لمقرر أو برنامج تعليمي معيّن، وتؤدي إلى تغيير في التحصيل الدراسي أو الموقف أو الاتجاهات" (العزيمي، 2019، 66).
- تتبنى الباحثة تعريف المنظومة: بأنها: "صورة متكاملة للتأثير في الأداء الإشرافي والمدرسي، تستند إلى جمع البيانات الكمية والنوعية من مصادر متعددة، وبطرق مختلفة، منها الفردي ومنها الجماعي من مستفيدين وعاملين ومتخصصين ومن مستويات متعددة على مستوى المشرف والقسم وإدارة الإشراف والمكتب والوزارة" (الإدارة العامة للإشراف التربوي، 1436، 5).
- تعرّف الباحثة المشرفة التربوية إجرائياً: بأنها: "الخبرة في رصد المؤشرات المعرفية لتحصيل الطالبات في المواد الدراسية وتقييم جهود المعلمات فيها، ومتابعة تنفيذ القائدات لإجراءات مؤشرات نواتج التعلُّم تحت توجيه من إدارة الإشراف التربوي بمحافظة جدة".
- تُعرّف الباحثة قائدة المدرسة إجرائياً: بأنها: "الشخص الممنوح له الصلاحيات الكاملة لتنفيذ ورصد مؤشرات نواتج تعلُّم الطالبات داخل المدرسة، وتوجيه أداء المعلمات لها ومتابعتها وتقييمها، بما يحقق التحسُّن المستمر لأداء المدرسة والارتقاء بها، ويتابع عملها مشرفات المواد الدراسية والقيادة المدرسية للتحقُّق والرفع بالنتائج لإدارة الإشراف التربوي بمحافظة جدة بهدف تصنيفها".

- تعرف الباحثة المرحلة الابتدائية إجرائياً: "هي المراحل الدراسية التي تقتصر على الطفولة المبكرة والطفولة المتأخرة أي ما بين سن ست سنوات إلى اثني عشر سنة".
- تعرف الباحثة مكتب وسط جدة إجرائياً: "هو المكان الذي تتبع له مجموعة من مدارس الحي يشرف عليها ويتابعها من خلال المشرفين التربويين".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

#### المجال الأول: مؤشرات نواتج التعلُّم (Learning outcomes indications)

تسهم المؤشرات في تنظيم العملية التعليمية التربوية، وتضع المعايير التي تساعد على التقييم والتقويم، التي بدورها تؤدي للرفع من مستوى العمل وتؤهله للمنافسة العالمية، ويعتمد تحقيق الأهداف على مدى وضوح وتحديد نواتج التعلم التي وضعت من أجلها، سواءً كانت مخرجاتها قصيرة المدى أو طويلة المدى.

#### التطور التاريخي لمؤشرات نواتج التعلُّم:

اختلفت بداية نشأة المؤشرات في معظم الدول؛ نظراً لاختلاف الغاية منها، ففي الثمانينات بدأت المؤسسات الخيرية الأمريكية في مراقبة الأداء وتعزيز التقييم كونها قوةً للمساءلة والشفافية، ثم بدأ التركيز على الممارسات الفعالة وتقييم النتائج لتقديم الحوافز بنهاية التسعينات، وفي بداية هذا القرن، وعندما أصبح تحقيق التأثير منها هو الهدف المعلن بدأ تطبيقها في المؤسسات والمنظمات غير ربحية (Boris and Winkler, 2013).

وبعد أن أثبتت مؤشرات الأداء جودتها عالمياً في مجالات الأعمال المختلفة انتقلت إلى مجال التربية والتعليم، لذلك سعت الحكومات عبر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى وضع سياسات ليكون التعليم أكثر فعالية؛ نظراً لزيادة الطلب عليه، ففي عام 2010 وضعت المنظمة مؤشرات عالمية تساعد كل دولة على تقييم الوضع الحالي للتعليم من خلال آلية عمل النظام التعليمي وقياس نتائجه ومقارنة أداء الطلاب على المستوى المحلي والعالمي، وقياس مدى تأثير التعليم على الاقتصاد وفرص التنمية البشرية (موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2010).

وفي مايو 2014 وضع فريق من خبراء تقارير الرصد العالمية وخبراء من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومعهد اليونسكو للإحصاء واليونيسيف والبنك الدولي، بالاشتراك مع فريق من الجمعية العامة للأمم المتحدة مقترحاتهم للاجتماع العالمي (التعليم للجميع) في جمهورية كوريا، الذي عقد من أجل وضع الغايات والمؤشرات وجدول أعمال التعليم لمرحلة ما بعد 2015، وكان من أبرز مقترحاتهم تحديد مفاهيم أساسية تسهل عملية مقارنة نواتج التعلم في مختلف أنحاء العالم، واعتماد أدوات موحدة ومتجانسة، لقياس تلك النواتج والاتفاق على عناصر منتظمة لتقارير رصد عالمية (معهد اليونسكو للإحصاء، 2014).

وعلى المستوى العربي فقد عُقد في عام 1436 مؤتمر قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسة لتعزيز الجودة الشاملة في جامعات العالم الإسلامي الذي كان من أبرز مجالاته توضيح أهمية مؤشرات الأداء في عدة جوانب، منها تعزيز الجودة الشاملة والحصول على الاعتمادات المحلية والعالمية، والتنافس على التصنيف العالمي للجامعات (موقع جامعة طيبة، 1436).

## دور المملكة العربية السعودية في مؤشرات نواتج التعلم وفقاً لرؤية المملكة 2030:

تعتني المملكة العربية السعودية بقياس مستوى الأداء الحكومي والخاص، وبناءً عليه فقد خصصت برنامج التحول الوطني 2020 ليضع خططاً تفصيلية ومبادرات نوعية ومؤشرات واضحة لقياس الأداء في مختلف المجالات، ويُمثل ذلك البعد الخامس للبرنامج، وهو تحقيق التميز في الأداء الحكومي، ومن ضمن مبادراته بناء لوحة متابعة أداء الخدمات الحكومية؛ تهدف للمتابعة المستمرة وإصدار التقارير التي توضح مستوى أداء كل جهة (برنامج التحول الوطني، 2020). ومن ضمن المؤشرات الحيوية التي وضعتها الرؤية، إتاحة فرص مثمرة لتعليم يُسهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال التركيز على مراحل التعليم المبكر وإتاحته لجميع الأطفال باختلاف ظروفهم، وتعتمد أيضاً للحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتعليم، وإحراز الطلاب والطالبات نتائج متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج في الاختبارات الدولية، ويتحقق ذلك عن طريق إعداد مناهج تعليمية متطورة تركز على المهارات الأساسية، وتطور المواهب وتبني الشخصية وتعزز دور المعلم، بحيث تُنشر نتائج المؤشرات التي تقيس مستوى مخرجات التعليم سنوياً، ويتم إنشاء قاعدة بيانات شاملة لرصد المسيرة الدراسية للطلاب بدءاً من مراحل التعليم المبكرة وحتى مراحل المتقدمة، كما تسعى إلى سد الفجوة في مخرجات المنظومة التعليمية وموائمتها مع متطلبات سوق العمل (رؤية المملكة العربية السعودية، 2030).

### خصائص نواتج التعلم:

ومن خلال النموذج السابق يمكن تحديد خصائص صياغة نواتج تعلم جيدة، وهي كما ذكر قاسم وحسن (2010) أنها يجب أن تمتاز:

- بالوضوح والتحديد: بحيث تحتوي كلمات محددة لا يمكن أن يختلف فهمها من شخص لآخر.
- التركيز على سلوك الطالب وليس المعلم: وذلك لأن المستهدف من العملية التعليمية هو الطالب.
- تستخدم أفعالاً قابلة للملاحظة والقياس: أحد أسباب أن تكون النواتج جيدة، هو أن تشمل على خصائص الأهداف الذكية SMART Objectives وهي: محددة- قابلة للقياس - تتضمن فعلاً نشطاً- تكون ذات صلة بالطالب والإمكانات- لها زمن محدد.

### أهمية نواتج التعلم:

يساعد تقييم نواتج التعلم على تطوير الأساليب والمهارات للمتعلم، ويجعل المتعلم عنصراً فاعلاً في التعلم وليس تابعاً له، كما أنه يعد مدخلاً لجودة الأداء، ويتوقف نجاح البرامج والأنظمة على قياس وتقييم نواتجها (أحمد، 2016)، واستناداً إلى ما سبق فإن أهمية نواتج التعلم تمتد لتشمل الطالب والمعلم والمؤسسة التعليمية والمجتمع، وسنقتصر على توضيح أهميتها للمؤسسة التعليمية (المدرسة) والطالب؛ لكونهما أساس البحث الحالي.

- أهمية نواتج التعلم للمؤسسة التعليمية (المدرسة):

إن تحديد معايير نواتج التعلم للمؤسسة التعليمية في ضوء أهدافها يساعدها على الوصول للتميز (الجزار وآخرون 2019) كما إن غياب عمليات الإعداد والتنفيذ والتقييم للتعليم الدراسي وما يعتمد عليه من الناحية الاقتصادية والاجتماعية يؤدي إلى تأخر المدرسة والإشراف التربوي عن تحقيق أعلى فعالية للعملية التعليمية (القرني، 2010)، وقد حدّد (الحسين، 1441) أهميتها في النقاط التالية:

- 1- توحيد جهود جميع العاملين بالمدرسة نحو العملية التعليمية وإتاحة المنافسة بين المدارس.
- 2- وضع قواعد للمحاسبة يسهل تطبيقها على جميع الأفراد داخل المدرسة.
- 3- تحديد نقاط القوة والضعف بناء على رؤية ورسالة المدرسة في ضوء نواتج تعلم طلابها.

• أهمية نواتج التعلُّم للطالب:

يعتمد تحقيق نواتج التعلُّم على ما يملكه الطالب من معارف ومهارات للتعامل بنجاح مع متطلبات حياة مليئة بالتحديات وقدرته على المشاركة الفعالة، ويعد الهدف من تحسين مخرجات التحصيل الدراسي هو رفع مستوى المهارات العليا للطالب (البلوي، 2020)، ومن بينها التفكير والتحليل الجيد الذي يمكنه من تحقيق نواتج التعلُّم (Nurmoslim et al 2017)

وانطلاقاً مما سبق بيّن قاسم وحسن (2010) أهميتها من نواحٍ أخرى إذ ذكروا أنها:

- 1- تركز على التعلم الذاتي: فتبين للطالب ما هو متوقع منه، وتسخر جهوده داخل الصف وخارجها وفقاً لميوله واستعداداته.
- 2- تزيد من التعاون بين الطالب والمعلم بما يحقق مواصفات المخرجات المطلوبة.
- 3- تساعد التغذية الراجعة على تقويم الطالب وتطوير أداءه باستمرار.

مجالات نواتج التعلُّم:

تعددت مجالات نواتج التعلُّم واختلف تصنيفها بين العلماء، إلا أن التصنيف الأكثر شهرة الذي قسّم نواتج التعلُّم إلى ثلاثة مجالات، المجال المعرفي وينسب للعالم بلوم، والمجال الوجداني وينسب للعالم كراثول هل وآخرين، والمجال النفس حركي (المهاري) من إعداد سيمبون (علام، 2019). وفي هذا الإطار عرّف فخرو (2013) المجالات الثلاثة كما يلي:

- المجال المعرفي: يمثل النشاط الفكري للإنسان الذي يركز على العمليات العقلية، ويحصل عليه عن طريق المعلومات والحقائق والمعارف، ويقاس باختبارات التحصيلية (المقالية والموضوعية).
- المجال الوجداني: يركز على السلوك المرتبط بالمشاعر والعواطف والانفعالات والميول والقيم والاتجاهات، ويقاس بالمقابلات والنقاش وبطاقات الملاحظة.
- المجال النفس حركي: يشتمل على المهارات الحركية عند المتعلم التي تتطلب استخدام وتناسق عضلات الجسم، وتقاس باختبارات الأداء وبطاقات الملاحظة.

المجال الثاني: منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي (System of supervisory and school performance leadership)

تُسهّم منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي في تنظيم وتوجيه العمل الميداني، والقضاء على الروتين والحد من الاجتهادات الشخصية في أداء الأدوار والمهام الوظيفية، ولا يقتصر أثرها على العاملين فقط وإنما تشمل كل عناصر العملية التعليمية وأهمها الطالب.

كما أنها صُممت لوضع المعايير والمحكات اللازمة والموحدة للعملية التعليمية، بهدف تجويد نواتج التعلم من خلال إنشاء خطة لتقويم الطلبة، محددةً بجدول زمني ومسؤولي تنفيذ وجمع للبيانات وتحليل نتائجها ومن ثم نشرها (درندري، 2017).

ونقصد بالمعيار في منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي هو حدود القبول أو الرفض وهو النقطة المرجعية للأداء، أما المؤشر فهو ما يقيس الأداء العام للإدارة في إجمالي أداء الأفراد والمكاتب، ويعبر عن منحى أداء الإدارة، وعليه، فإن نقص الإمكانيات وتكليف المشرفين بأعمال غير إشرافية ونقص التشكيلات الإشرافية هي من أبرز العوامل المؤثرة في الأداء وزيادة حجم الفجوة.

## أهمية منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي:

تنقل المنظومة الأداء من تقارير روتينية إلى مؤشرات، ومن انطباعات إلى معايير، وتنوع أساليب القياس فبدلاً من أداة واحدة توفّر عدة أدوات، وتحول الأعمال من موسمية إلى مستمرة طوال العام، وتُخرج البيانات من إطار السرية إلى الشفافية، وتنظّم الجهود فتلغي الاجتهادات الفردية المرهقة، لتجعلها أنظمة مؤسسية ذات مهام وظيفية محددة تقدم تغذية راجعة هادفة.

أهداف بناء مؤشرات المنظومة لإدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم والمدارس نقلاً عن منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي (1436):

- أهداف مؤشر أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم:  
الهدف العام: تحسين فعالية وكفاية أداء الإشراف التربوي.  
الهدف الإجرائي: وصف مستمر لأداء الإشراف التربوي وفق المعايير والنتائج المحددة.
- التطور التاريخي لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي:  
نظراً لاهتمام ولاة الأمر - حفظهم الله - للارتقاء بأداء الوزارات والدوائر الحكومية فإن قياس الأداء فيها وتحسينه كان أحد أهم أهداف المملكة العربية السعودية، وخصوصاً التعليم؛ كونه الركيزة الأساسية التي تغذي مخرجاته القطاعات المختلفة الأخرى، وقد سبق ظهور المنظومة ظهور عدة مراكز لقياس الأداء.
- ما قبل منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي:  
من أولى جهود المملكة العربية السعودية إنشاء مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية بقرار مجلس الوزراء في يوم الإثنين الموافق 4-7-1429 هـ واستمر لمدة سبع سنوات، وهدف إلى قياس أداء جميع الأجهزة الحكومية، وإصدار التقارير بمؤشرات سنوية توضح أداؤها وتطوره.  
وفي هذه الأثناء قامت وزارة التعليم بإلغاء الإشراف المباشر بالقرار رقم (341830954) وتاريخ 9-11-1434 هـ، والتوجه إلى تقييم الأداء وبناء برامج للمشرفين والتأكيد على مهامهم الأساسية المرتبطة بعملية التعليم والتعلم، وفي 26-1-1437 هـ صدر قرار مجلس الوزراء بإلغاء مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية؛ نظراً لعدم وضعه خطة استراتيجية بعيدة المدى ولضعف تنفيذ برامجه، ثم صدر قرار بإنشاء المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، والذي يختلف عن سابقه في كونه أكثر شمولية للقطاعات العام والخاص، ويرتبط مباشرةً بمجلس الوزراء، ووضعت أهدافه ومؤشراته تابعةً لخطة التنمية (الحسيكي، 2019).
- بداية ظهور منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي وتطورها:  
بدأت فلسفة المنظومة بالظهور حينما بدأ الاختلاف يسود عمل المشرفين وتفاوتت مهامهم وتتناقض آرائهم في المكتب الواحد وبين المكاتب، مما دعا القرني (2010) إلى تقديم مقترح أعاد فيه بناء الأدوار التعليمية والإشرافية والإدارية، وطوّر أساليب التواصل وزودها بالأدوات والإجراءات والآليات بالتعاون مع بعض التربويين، وأطلق عليها اسم منظومة عناقيد التربية الإشرافية، ثم قدّمها لسعادة مدير عام التربية والتعليم بمحافظة جدة في عام 1424 هـ، فصدرت الموافقة على تطبيقها في (25) مدرسة تشمل المراحل التعليمية الثلاث في مكتب الإشراف التربوي بشرق جدة، وفي 3-7-1426 هـ صدر تعميم مدير عام التربية والتعليم بمحافظة جدة رقم (487/25) بتطبيق منظومة عناقيد التربية الإشرافية في جميع مدارس المكتب بنسبة 20% من مكاتب الإشراف التربوي.  
وبعد أن تجوهرت فكرتها واتضح الغاية منها؛ حُصص لها فريق من عدة مشرفين وخبراء تربويين أعادوا بناءها وتطوير آلية عملها، وأصبح اسمها منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي، فبدأت تجريبياً في عام 1434 - 1435 هـ وطبقت على 10% من مدارس مختارة، ثم طبقت عامة على جميع المدارس بنسبة 100% في عام 1436-

1437 هـ، واكتملت للاعتماد في الإصدار الثالث الذي ضم مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية والنوعية والمدرسية وأداة قياس بناء الخطط الإشرافية وأداة قياس بناء منجزات الخطط الإشرافية.

ولتحقيق الجودة في المنظومة طور فريقها الإصدار الرابع في عام 1437-1438 هـ وفقاً لرؤية المملكة 2030، والذي ضم مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي وقيادة الأداء المدرسي وقيادة أداء المعلمين ومؤشرات بناء وتنفيذ الخطط الإشرافية والمدرسية، وفي عام 1438-1439 هـ طُوِّر الإصدار الخامس وضم مؤشرات قيادة أداء المعلمين ومؤشرات قيادة الأداء المدرسي، وأضاف مؤشرات قيادة أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم ومؤشرات قيادة أداء رؤساء أقسام الإشراف التربوي، وتميز عن سابقه في إيضاحه خطوات وآلية عمل المؤشرات، بدءاً من المعلم ثم المدرسة ثم المشرف ثم مكتب التعليم وإدارة الإشراف التربوي.

وبعد التأكد من نتائجها وتطبيقها على جميع الفئات المستهدفة أعتد الإصدار السادس في عام 1439-1440 هـ؛ ليكون الإصدار المعتمد لها بعد اكتمال عقدها، وطُرحت مؤشرات بناءً على عدة مجالات وهي كالتالي:

- 1- مجال التحصيل الدراسي ويحتوي تسعة مؤشرات.
  - 2- مجال قيم الطلاب وسلوكهم ويحتوي ثلاثة مؤشرات.
  - 3- مجال النمو المهني ويحتوي ثلاثة مؤشرات.
  - 4- مجال الأداء الفني والتعلم النشط ويحتوي ثلاثة مؤشرات.
  - 5- مجال الانتظام الدراسي ويحتوي مؤشرين.
  - 6- مجال البيئة المدرسية ويحتوي مؤشرين.
  - 7- مجال التميُّز ويحتوي مؤشراً واحداً.
- كما تميَّزت المنظومة في هذا الإصدار عن سابقتها، في تحديدها أهم اثني عشر مؤشراً من المجالات السابقة، وأطلق عليها مؤشرات نواتج التعلُّم، وأُصدر دليلاً خاصاً بها في عام 1441 هـ وكُتِّفت الجهود لتحقيقها، ويمكن ذكرها كما يلي:

- 1- القيمة المضافة في التحصيل الدراسي المقاسة من المشرف التربوي.
  - 2- فعالية معالجة المهارات الأساسية للطلاب والطالبات.
  - 3- تقويم نواتج التعلُّم للمراحل الدراسية.
  - 4- ترتيب المدرسة والمدارس المغذية لها في اختبار القدرات.
  - 5- تقدير التأثير الجماعي للمدرسة في سلوك الطلاب.
  - 6- ترتيب المدرسة في انتظام الطلاب استناداً إلى سلسلة الغياب.
  - 7- مستوى الممارسة التدريسية للمعلم القائمة على التعلم النشط.
  - 8- الزيارات الفنية (قائدة المدرسة -المشرفة التربوية -رئيسة القسم).
  - 9- عدد أيام النمو المهني للفئات الإشرافية.
  - 10- ترتيب المدرسة في الأداء النوعي للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلُّم.
  - 11- زيارة القيادات التقويمية لنواتج التعلُّم في المدارس.
  - 12- التقويم النوعي الوزاري للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلُّم.
- ويقتصر البحث الحالي على مؤشرات نواتج التعلُّم التالية:
- 1- فعالية معالجة المهارات الأساسية للطلاب والطالبات.
  - 2- تقويم نواتج التعلُّم للمراحل الدراسية.

3- الزيارات الفنية (قائدة المدرسة -المشرفة التربوية).

4- ترتيب المدرسة في الأداء النوعي للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلم.

#### مؤشرات نواتج التعلم:

فيما يلي سيتم تعريف وتوضيح آلية عمل كل مؤشر من المؤشرات التي عُني بها البحث الحالي نقلاً عن منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي (1439).

المؤشر الأول: فاعلية معالجة المهارات الأساسية للطالبات:

فلسفته: أحد الأسباب الرئيسة في اتساع الفروق الفردية التحصيلية للطالبات، هو درجة التمكن من المهارات الأساسية التي يعيق عدم إتقانها تعلم الطالبة معارف أو مهارات جديدة في مرحلة قادمة.

المؤشر الثاني: تقويم نواتج التعلم للمراحل الدراسية:

فلسفته: درجة كفاية طالبات المراحل الدراسية في المعارف والمهارات الأساسية اللازمة لإنهاء المرحلة.

المؤشر الثالث: الزيارات الفنية (قائدة المدرسة -المشرفة التربوية):

#### ● قائدة المدرسة:

- تزور قائدة المدرسة (هي أو من ينوبها) كل معلمة بالمدرسة زيارتين صفيتين في العام الدراسي.
  - تورد قائدة المدرسة في تقرير أداء المعلمة بعد الزيارة الفنية قيم نواتج التعلم التي حصلت عليها المعلمة (متوسط الاختبار الفصلي لطالباتها + القيمة المضافة + تصنيف المدرسة من معالجة المهارات + تصنيف المدرسة في اختبار المراحل + القدرات)، وتوضح جهود المعلمة في كل منها سلباً أو إيجاباً، ومسؤولية المشرفة التربوية للمادة ومشرفة القيادة التحقق من ذلك.
  - توضح في توجيهاتها أثر جهود المعلمة على نتائج التعلم، وتبرر كمياً ونوعياً تقديرها للأثر.
- المؤشر الرابع: ترتيب المدرسة في الأداء النوعي للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلم:
- فلسفته: قياس جماعي (فرق) للأداء المدرسي النوعي للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلم.
- تناولت الدراسات السابقة مجالات هذا البحث وسيتم عرضها مقسمةً إلى محورين، المجال الأول دراسات نواتج التعلم، ثم يليها المجال الثاني دراسات منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- أ- دراسات تناولت نواتج التعلم:
- دراسة شراحيلي (2020) هدفت للتعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفقاً لتصورات قادة المدارس ومشرفيها، اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات عن طريق أداة الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من (666) من قادة المدارس بمدينة جازان (298) ذكوراً (368) إناثاً، واقتصرت عينة البحث على (232) من قادة المدارس اختيروا بأسلوب العينة العشوائية، بينما بلغ مجتمع مشرفي القيادة المدرسية (28) اختيروا بأسلوب الحصر الشامل لأفراد العينة، ومن أهم نتائج البحث اتضح أن تحسين نواتج التعلم في الجانب المعرفي وفقاً لتصورات قادة المدارس ومشرفيها جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4,18)، ولا فرق بين دور القائد والمشرف في تحسين نواتج التعلم، وأوصت بتبني نمط القيادة المدرسية التي تركز على تحسين نواتج التعلم لتحقيق برنامج التحول الوطني ومؤشر الهدف الاستراتيجي الرابع من رؤية المملكة 2030، كما أوصت بمتابعة القيادة المدرسية لمستوى الطلاب من خلال مراجعة أوراق الاختبارات ونتائج الأنشطة ومعالجة أوجه القصور لدى الطلاب المتأخرين دراسياً.

- دراسة خواجه (2018) هدفت إلى قياس مستوى فعالية مشروع تطوير نظام القياس والتقويم الطلابي في مقررات قسم التخطيط الاجتماعي بمرحلة البكالوريوس في تحقيق نواتج التعلم المستهدفة، واتبع البحث منهج دراسة الحالة ومنهج المسح الاجتماعي، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وتكون مجتمع البحث من جميع طلاب السنة الرابعة انتظام في كلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان، وعددهم (2000) شخص، واختير عينة عشوائية منتظمة بلغ عددها (322) شخصاً، أما أعضاء هيئة تدريس مقررات قسم التخطيط الاجتماعي فتم حصرهم وعددهم (15)، ومن أهم نتائج البحث أن المعوقات التي تواجه مشروع تطوير نظام القياس والتقويم الطلابي لمقررات قسم التخطيط الاجتماعي لمرحلة البكالوريوس كما يحددها الطلاب جاءت بمتوسط حسابي (2.4) مرتفع، أما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (2.53) مرتفع، كما أن مقترحات تفعيل المشروع جاءت من وجهة نظر الطلاب مرتفع بمتوسط حسابي (2.71) ووجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عالية بمتوسط حسابي (2.9).

- دراسة (Sigurgeirsson and others, 2018) هدفت إلى تقييم كيفية تطبيق نتائج مخرجات التعلم بشكل فعال وتحقيق الجودة، اتبع البحث المنهج التجريبي الذي ركز على جمع منهجيات مؤشرات الأداء الرئيسة وجمع البيانات باستخدام الاستبيان والملاحظة ومجموعات التركيز واليوميات، وتكون مجتمع البحث من (27) طالباً أتموا ثلاثة فصول دراسية وخمسة منهم أتموا أربعة أو خمسة فصول دراسية، ومن أهم النتائج قدمت الدورة منهجية لقياس نتائج تعلم الطلاب من خلال التقييم الذاتي داخل الفصل، والموائمة بين نتائج التعلم عالية المستوى والمنخفضة.

#### ب- دراسات تناولت منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي:

- دراسة الوهبي والخضير (2020) هدفت إلى الكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق منظومة مؤشرات قيادة الأداء المدرسي للقائدات من وجهة نظر أخصائيات التقويم بمكاتب التعليم بمدينة الرياض، واتبع المنهج الوصفي النوعي لجمع البيانات عن طريق أداة المقابلة، وتكون مجتمع البحث من جميع أخصائيات التقويم في مكاتب التعليم في مدينة الرياض وعددهن (9)، واستخدم طريقة العينات الهادفة. فشملت جميع مجتمع البحث، ومن أبرز النتائج أن أهمية المنظومة تكمن في توحيد الجهود والأعمال بالتركيز على نواتج التعلم، ومن مميزات أنها جودت نواتج التعلم في الإصدار الأخير للمنظومة الحالية عن سابقتها؛ لكونها معياراً واحداً يصب في نواتج التعلم مباشرة لجميع مناطق المملكة، ومن ضمن الإشكاليات الداخلية التي تواجه تحقيق المنظومة، غموض فهمها لدى القائدات وإحساس بعض القائدات والمشرفات أنها عبء، ومن ضمن عيوبها إشكالية عدم القدرة على تكرار الترتيب لفئات المدارس، وعبء العمل على بعض المؤشرات كونها ليست من صميم عمل المشرفة الفنية، فبعضها يختص بعمل القائدة أو مشرفة القيادة المدرسية، كما كان من ضمن المقترحات التطويرية، إلغاء الترتيب الإجباري في كل المؤشرات للمدارس ومقارنة مستوى المدرسة بنفسها وليس غيرها، كما يمكن جعل تطبيق المنظومة أكثر فعالية باستمرار التركيز على نواتج التعلم والتحصيل الدراسي كونها الفجوة الكبيرة في التعليم بالمملكة، وأن تصب مؤشرات المشرفة الفنية على مؤشرات المعلمة ولا تدخل في مؤشرات المدرسة، وتحفيز القيادات للحصول على نتائج أعلى في المنظومة عن طريق ربط نواتج التعلم مع مستوى الأداء الوظيفي للقائدات لتحسين العملية التعليمية، ومن ضمن مقترحات البحث إيجاد مفكرة بالمهارات الأساسية لجميع المواد حتى تعمل عليها المدرسة لتحسين نواتج التعلم، وتمكين تكرار الترتيب حسب احتياج فئات المدارس المتساوية في نتائج مؤشرات المنظومة.

- دراسة الزهراني (2019) هدفت إلى معرفة اتجاهات المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم في مدينة جدة نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجالات عملهن، واتبع المنهج الوصفي لجمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من جميع المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بجدة (شمال - وسط - شرق - غرب) اللاتي يشرفن على المواد الدراسية وعددهن (530)، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية وعددها (169) مشرفة، ومن أهم نتائج البحث أن آراء المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال التحصيل الدراسي للطلاب جاءت بدرجة استجابة محايد بمتوسط حسابي (31.3 من 5)، وأثبتت أن المنظومة لم تحقق التوازن في مجالات عملهن، وتباين الفهم الشخصي للمشرفة قبل وبعد ظهور المؤشرات، وأوصت بدعم مؤشرات التحصيل الدراسي من خلال توفير اختبارات مقننة تضمن توفير الوقت للمشرفة التربوية والمعلمات، وتيسر حساب القيمة المضافة؛ كونها مؤشراً دقيقاً لفعالية المدرسة وتحديد مستوى إنجاز الطالبات وجودة التعليم، واعتماد مؤشرات أداء متفق عليها محلياً وإقليمياً ودولياً في تقييم أداء المؤسسات التعليمية.
- دراسة القحطاني والعماري (2019) هدفت إلى معرفة مدى توافر متطلبات تطبيق مؤشرات منظومة الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام، واتبع المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات عن طريق أداة الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من جميع قادة مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة محايل عسير التعليمية البالغ عددهم (220)، اقتصرت العينة على (180) قائداً، ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن المؤهل العلمي للقائد ليس له تأثير في إدراك مجتمع البحث لمتطلبات تطبيق منظومة مؤشرات الأداء المدرسي، وأن الفروق الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ترجع لصالح مستوى الخبرة أقل من خمس سنوات وأكثر من عشر سنوات في جميع مجالات الاستبانة.
- دراسة الداوود (2019) هدفت إلى معرفة واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي من وجهة نظر المشرفات، تكون مجتمع البحث من مشرفات إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض والبالغ عددهم (1298) مشرفة، اقتصرت عينة البحث على (207) مشرفة تربوية، واتبع البحث المنهج الوصفي المسحي واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات، ومن أبرز النتائج اتفاق عينة البحث حول واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي، بحيث يكون هناك زيارة صفية من المشرف للمعلم مرتين خلال العام حصلت على متوسط حسابي (3.80)، كما أن المؤشرات تنقل عملية التقييم من موسمية إلى مستمرة حصلت على متوسط حسابي (3.72)، وتعطي مؤشرات المنظومة صورة واضحة عن الأداء حصلت على متوسط حسابي (3.61) وهي أدنى متوسطات هذا المجال، أما محور معيقات تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي فحصلت كثرة العناصر في مؤشرات منظومة قيادة الأداء على متوسط (3.76)، وحصل ضعف فهم المنظومة من قبل المشرف التربوي على متوسط حسابي (3.39) وهي أدنى متوسطات هذا المجال من فئة محايد، وحصل محور مقترحات التغلب على معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي على فئة كبيرة، لتعزيز الوعي لدى المشرف التربوي؛ لأهمية مؤشرات الأداء ومتوسط حسابي (4.20)، وأوصت الدراسة بأن يكون هناك زيارات صفية للمعلمات باستمرار؛ لأهمية التغذية الراجعة ولتأثيرها المباشر على تقدم العملية التعليمية وتوصيف العمل الإشرافي بدقة للمشرفين التربويين، واقترحت إجراء دراسة لمعرفة الصعوبات التي تواجه مشرفي وقائدة المدارس بالإدارة المدرسية في تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي، كما اقترحت إجراء دراسة مقارنة مستوى تحصيل الطلاب قبل وبعد منظومة قيادة الأداء الإشرافي.
- دراسة الشمري (2018) هدفت إلى التعرف على الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي في البيئة المدرسية بالمملكة العربية السعودية، واتبع المنهج الوصفي لجمع البيانات عن طريق أداة

الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من جميع المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، واختيرت عينة البحث عشوائياً، وتكونت من (300) مشرف ومشرفة، ومن أهم النتائج أن الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب كانت أقل العبارات موافقة من وجهة نظر عينة البحث (تشارك المنظومة في تقويم أداء الطلاب) بتقدير رقمي (1.5132) منخفضة، أما عن الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين الأداء الإداري والقيادي في البيئة المدرسية كانت أقل العبارات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة (تتولى المنظومة الإشرافية التنسيق بين الإدارة المدرسية والإدارات التعليمية) بتقدير رقمي (1.6192) منخفضة، وكذلك (المنظومة الإشرافية لديها القدرة على التأثير في الإدارة المدرسية) بتقدير رقمي (1.6424) منخفضة.

- دراسة الشقيفي (2018) هدفت إلى معرفة المعوقات الكمية والنوعية لتطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي من وجهة نظر قادة المدارس بمحافظة القنفذة بمنطقة مكة المكرمة، تكون مجتمع البحث من جميع قادة المدارس بإدارة التعليم بمحافظة القنفذة، وعددهم (187)، واستُخدم أسلوب الحصر الشامل لعينة البحث وعددهم (187)، واتبع البحث المنهج الوصفي والبحث المسحي لجمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة، ومن أهم النتائج أن قيادات المدارس موافقون بنسبة كبيرة على المعوقات الكمية والنوعية لتطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي، وموافقون بدرجة كبيرة جداً على الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي، ومن ضمن الإجراءات توفير قاعدة معلوماتية محدثة باستمرار، واستدامة عمليات التقييم الذاتي، وتوحيد تقارير الأداء المدرسي بين المدارس، وإدراج نماذج موحدة لرفع مستويات الطلاب، واقترحت الدراسة إجراء بحوث عن نماذج تطوير منظومة قيادة الأداء المدرسي وعن الاتجاهات الحديثة في أساليب قيادة الأداء المدرسي وعن العوامل المؤثرة في قيادة الأداء المدرسي.

- دراسة الخليوي واليحيى (2016) هدفت إلى التعرف على درجة إسهام قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، واتبع المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات عن طريق أداة الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من المشرفات التربويات في الرياض البالغ عددهم (733) مشرفة، واختيرت عينة عشوائية بسيطة تكونت من (126) مشرفة، ومن أهم النتائج أن المشرفات موافقات بدرجة متوسطة على معوقات المنظومة في تحقيق الشفافية الإدارية بمكاتب تعليم الرياض بمتوسط حسابي (2.19)، ومن أبرز معوقات المنظومة أنها تؤدي إلى جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات وصعوبة اختيار المهم منها، إضافة إلى كثرة المعايير وتشعبها مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها وعدم موضوعية ومنطقية المعايير الموضوعية بحيث أنها جاءت بأكثر مما تحمله طاقات المشرفات.

- دراسة بالخير (2016) هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق قائدات المدارس لمؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي مدينة جدة من وجهة نظر مشرفة القيادة المدرسية، واتبع المنهج الوصفي المسحي والوصفي لجمع البيانات عن طريق أداة الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من جميع مشرفات القيادة المدرسية بجدة والبالغ عددهن (25) مشرفة، اختيرت العينة بطريقة الحصر الشامل لجميع مشرفة القيادة المدرسية، ومن أهم النتائج أن درجة تطبيق قائدات المدارس لمؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية جاءت بدرجة (غالباً)، وحصل بُعد الزيارة الصفية للمدير من محور القيادة المدرسية على متوسط حسابي (3,76) بدرجة تطبيق (غالباً).

### تعليق على الدراسات السابقة:

اختلفت جميع الدراسات السابقة مع البحث الحالي في المجتمع، إذ تكون مجتمع البحث الحالي من وكيلات الشؤون الطلابية ووكيلات الشؤون التعليمية ووكيلات الشؤون المدرسية، أما منهج البحث فاتفقت دراسة الزهراني(2019) والشمري(2018) و الشقيفي(2018) مع البحث الحالي في المنهج الوصفي، واختلفت مع دراسة القحطاني، العماري (2019) و الداود(2019) وبالخير (2016) التي اتبعت المنهج الوصفي المسحي، و دراسة الوهبي والخضير (2020) ( المنهج الوصفي النوعي ، ودراسة الخلاوي واليحيى(2016) و شراحيلى (2020) التي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة (Sigurgeirsson and others,2018) المنهج التجريبي ، دراسة خواجه (2018) التي اتبعت منهج دراسة الحالة ومنهج المسح الاجتماعي ، وفيما يخص أداة البحث اتفق البحث مع دراسة شراحيلى (2020) وخواجه (2018) والزهراني (2019) والقحطاني، العماري (2019) والداود (2019) والشمري (2018) والشقيفي (2018) والخليوي، اليحيى (2016) والغامدي (2020) وبالخير (2016) في أداة البحث وهي الاستبانة، أما دراسة الوهبي والخضير (2020) استخدمت أداة المقابلة، ودراسة(Sigurgeirsson and others,2018) بالإضافة إلى الاستبيان استخدمت أيضاً الملاحظة ومجموعة التركيز واليوميات.

### الاستفادة من الدراسات السابقة:

- وضعت تصور للإطار النظري الذي شمله البحث الحالي.
- ساعدت على تحديد منهج البحث وأداته.
- الاستفادة من التوصيات والمقترحات والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.
- الاستفادة من بعض هذه الدراسات في بناء بعض محاور الاستبانة.

### يتميز هذا البحث عن غيره من الدراسات السابقة:

- بأنه يستهدف معرفة دور القائدات والمشرفات التربويات وواقع تطبيقهن لمؤشرات نواتج تعلم الطلاب في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي.
- كما يتميز هذا البحث في أن عينته وكيالات (الشؤون التعليمية، الشؤون الطلابية، الشؤون المدرسية)، وذلك خلافاً عن جميع الدراسات السابقة، إذ وقع الاختيار على الوكيلات؛ نظراً لكونهن على اطلاع بعمل قائدة المدرسة ومشرفة القيادة المدرسية والمشرفات الفنيات للمواد الدراسية، فيشكّن العنصر الأقرب الى معرفة الواقع الحقيقي لمتغيرات البحث.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ كونه الأنسب لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

#### مجتمع البحث:

يتكون من جميع وكيلات المدارس الحكومية والأهلية للمرحلة الابتدائية بمكتب وسط جدة، والبالغ عددهن (160) وكيلة بحسب خطاب إدارة التخطيط والمعلومات بتعليم جدة بتاريخ 1442/5/6هـ

## عينة البحث:

اختير كامل مجتمع البحث (160) وكيلة، بأسلوب الحصر الشامل؛ وذلك لصغر حجم مجتمع البحث، ونظراً للظروف الراهنة وضيق وقت تطبيق البحث، لم تستطع الباحثة إلا الحصول على 36.8% من المجتمع الأصلي، أي ما يعادل استجابة (59) وكيلة، والتي عدتها عينة عشوائية.

## أداة البحث:

أُختيرت أداة البحث (الاستبانة) لمناسبتها لطبيعة المحاور والمتغيرات في البحث الحالي، وهي من إعداد الباحثة، وُنيت استناداً على الأدبيات المختلفة والإطار النظري ودليل مؤشرات نواتج التعلم.

وتكونت من جزأين كما يلي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الأولية لأفراد عينة البحث وهي: نوع التعليم، المسعى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتضمن أربعة محاور لواقع تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشرات نواتج التعلم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي

## صدق وثبات الاستبانة:

## • الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها عُرضت على مشرفة البحث، ثم عُرضت في صورتها الأولية على (16) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص يعملون بجهات مختلفة منها، مجلس الشورى وأعضاء هيئة تدريس بجامعة المملكة (جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود، جامعة أم القرى، جامعة نجران، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، جامعة جدة)، وكذلك مشرفين ومشرفات من وزارة التعليم وإدارة التعليم بالرياض وإدارة التعليم بجدة ومكاتبها الوسط ومكتب التعليم الأهلي والأجنبي.

## • الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من وكيلات المرحلة الابتدائية بمكتب وسط جدة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور وبين الدرجة الكلية للاستبانة، واستُخدم لذلك برنامج (SPSS)

## ثبات الاستبانة:

وللتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب الثبات على عينة استطلاعية مكونة من (30) من وكيلات المرحلة الابتدائية بمكتب وسط جدة، استخدم معامل لحساب ثبات محاور الاستبانة معامل ألفا كرونباخ (0.97) وهو معامل ثبات مرتفع جداً، مما يدل على تحقق ثبات الاستبانة عامةً.

ولحساب فئات المتوسط الحسابي أُعطي وزن للبدائل: (كبيرة جداً = 5، كبيرة = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير كبيرة جداً = 1)، ثم صُنِّفت تلك الإجابات إلى خمس مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل المقياس} = 5 - 1 = 4 \div 0.80$$

لنحصل على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل:

جدول (1) توزيع مدى المتوسطات الحسابية وتصنيفها وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
كبيرة جداً	5.00 – 4.21
كبيرة	4.20 – 3.41
متوسطة	3.40 – 2.61
صغيرة	2.60 – 1.81
صغيرة جداً	1.80 – 1.00

## المعالجة والأساليب الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي "Mean"، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث حول عبارات محاور الاستبانة، وسنستخدمه في ترتيب العبارات، وعند تساوي المتوسط الحسابي سيكون الترتيب حسب أقل قيمة للانحراف المعياري.
- الانحراف المعياري "Standard Deviation"، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات محاور الاستبانة، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة البحث حول كل عبارة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- معامل ارتباط "بيرسون" لقياس صدق الاستبانة.
- معامل ثبات "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبانة.
- اختبار (ت) T.test لعينتين مستقلتين، ولذلك للوقوف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة والتي ترجع إلى اختلاف متغير يتكون من فئتين متكافئتين متجانستي التباين، مثل المتغيرات (نوع التعليم، مسمى وكالة شؤون تعليمية، مسمى وكالة شؤون طلابية، مسمى وكالة شؤون مدرسية).
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، للوقوف على الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث، والتي ترجع إلى اختلاف متغير يتكون من أكثر من فئتين متكافئات مثل متغير سنوات الخبرة.
- اختبار شيفيه (Scheffe)، لمعرفة مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الإجابات إذا كان هناك فروق.

## 4- نتائج البحث ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الرئيس: "ما واقع تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشرات نواتج التعلم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمحافظة جدة؟  
فيما يلي نتناول المقارنة بين المتوسطات الحسابية لمجالات الاستبانة والمتوسط العام للاستبانة ككل والتي تمثل واقع تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشرات نواتج التعلم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي:

جدول (2) المتوسطات الحسابية لمجالات الاستبانة ودرجة الموافقة والترتيب

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	فعالية معالجة المهارات الأساسية	4.40	0.68	1	كبيرة جداً

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
3	الزيارات الفنية (قائدة المدرسة -المشرفة التربوية)	4.17	0.89	2	كبيرة
2	تقويم نواتج التعلم للمراحل الدراسية	4.04	0.96	3	كبيرة
4	ترتيب المدرسة في الأداء النوعي للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلم	3.94	0.94	4	كبيرة
	المتوسط العام للاستبانة	4.14	0.87		كبيرة

يوضح الجدول (21) أعلاه أنه بلغ المتوسط العام لدرجات موافقة العينة من وكيلات المرحلة الابتدائية بمكتب وسط جدة على واقع تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشرات نواتج التعلم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي (4.14) والذي يقابل الموافقة بدرجة (كبيرة)، وقد انحصرت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.94 – 4.40) أي تقابل الموافقة بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة).

#### • نتيجة السؤال الفرعي الأول:

مؤشر فعالية معالجة المهارات الأساسية

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على عبارات المجال الأول: فعالية معالجة المهارات الأساسية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
6	تُظهر قائدة المدرسة استعداداً لمعالجة القصور في المهارات الأساسية.	4.49	0.57	1	كبيرة جداً
2	تقدّم كل مشرفة فنية مذكرة مختصرة للمقرر تشمل جميع المهارات الأساسية للمقرر.	4.49	0.7	2	كبيرة جداً
3	تشجّع المشرفة أداء المدرسة خلال الزيارات الاعتيادية، ولا تخصص زيارة مستقلة للتشخيص.	4.44	0.62	3	كبيرة جداً
1	تكلف قائدة المدرسة كل معلمة باستقطاع خمس دقائق للصفوف الأولية وعشر دقائق للصفوف العليا من زمن الحصة الدراسية، لمتابعة مستويات الطالبات في مهارتي (القراءة -الكتابة).	4.37	0.79	4	كبيرة جداً
4	تقيّم المشرفة بعض مهارات عينة من الطالبات وتوثق نتائجهن.	4.32	0.68	5	كبيرة جداً
5	تدوّن المشرفة ملاحظاتها عن المدرسة ومبرراتها للاستعانة بها عند التصنيف الإيجابي لبطاقة القياس.	4.27	0.69	6	كبيرة جداً
	المتوسط العام للمحور	4.40	0.68		كبيرة جداً

تفسّر الباحثة حصول العبارة (تُظهر قائدة المدرسة استعداداً لمعالجة القصور في المهارات الأساسية) على أعلى عبارات المجال بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.57) بدرجة (كبيرة جداً)؛ بسبب وعي قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بدورهنّ الأساسي في معالجة الفاقد التعليمي من المهارات الأساسية في جميع المواد، وخاصةً تعزيز المهارات القرائية والكتابية، وذلك لرفع مستوى التحصيل الدراسي ونواتج التعلّم، وحصلت العبارة (تدوّن المشرفة ملاحظاتها عن المدرسة ومبرراتها للاستعانة بها عند التصنيف الإيجابي لبطاقة القياس) على أدنى عبارات

المجال بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.69) بدرجة (كبيرة جداً)؛ بسبب حرص المشرفات على تقييم المؤشر من خلال زيارة المدرسة ومتابعة السجل الخاص بمعالجة المهارات الأساسية الذي أعدته قائدة المدرسة والوكيلة ومتابعة جهود المعلمات في ذلك، غير أن عدم إلزام المنظومة لتدوين الملاحظات والمبررات عن المؤشر في كل مرة عند زيارة المدرسة قد أدّى إلى ذلك، من وجهة نظر عينة البحث. وعمامةً، جاءت موافقة أفراد عينة البحث من وكيلات المرحلة الابتدائية بمكتب وسط جدة على تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية مؤشر فعالية معالجة المهارات الأساسية في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمتوسط حسابي (4,40) وانحراف معياري (0,68) وبدرجة (كبيرة جداً)، نتيجةً لاهتمام وزارة التعليم بتفعيل هذا المؤشر بالبرامج والمبادرات، لإحراز المملكة مستويات عليا في المؤشرات التعليمية العالمية، ومن أبرزها، المشاركة في الاختبارات المركزية والدولية، ومن ضمنها مشروع PIRLS وفقاً للتعميم رقم 86897 وتاريخ 8/21/1442هـ الذي يهدف إلى تحسين تعليم مهارة القراءة التي هي أساس المعرفة والركيزة الأساسية في عملية التعلّم، وإعداد خطة التعلّم التطبيقية للصفوف الأولية، وإنشاء قسم اللغة العربية لدليل تعزيز المهارات القرائية والكتابية للصف الثالث إلى السادس الذي يوفّر تطبيقات على مهارات (فهم المقروء- الإملاء- خط النسخ- التعبير)، وكذلك استحداث برنامج (السطر الإملائي) للصفوف الأولية بالتعميم رقم (4343) وتاريخ 1441/1/25هـ، المتضمن زيادة معدل تنمية القراءة والكتابة لدى الطالبات في الحصص الدراسية بواقع 5-10 دقائق لكل حصّة، وذلك بغرض ربط القراءة والكتابة بلا أخطاء، ورفع مستوى نواتج تعلّم الطالبات بتعاون جميع معلمات المواد (العلوم – الرياضيات- لغتي- التربية الإسلامية)، وكذلك تنفيذ برنامج (القارئ الماهر في الصف الثاني الابتدائي) بالتعميم رقم (14150) وتاريخ 1/24/1440هـ والذي يهدف إلى تنمية قدرة الطالبات على القراءة، وفهم المقروء ومساهمةً في تطبيق مبادرة إدارة الإشراف التربوي بجدة التي استحدثت تطبيق خاص بعنوان (القراءة السريعة للصفوف الأولية).

ويتفق البحث الحالي مع نتيجة دراسة شراحيلي (2020) بأن دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجانب المعرفي وفقاً لتصورات قادة المدارس ومشرفيها جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4,18) وانحراف معياري (0,90)، ونتيجة دراسة شاهين (2012) بأن المتوسط العام لمدة تحقيق نواتج التعلم في المجال المعرفي لبرنامج الدبلوم العام في التربية من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث جاء بدرجة مرتفعة بلغت متوسط حسابي (3,9444) وانحراف معياري (0,3664)، ونتيجة دراسة (Bolong and others, 2012) أن المجموعة التي تلقت تعليماً بمؤسسة العلوم والدبلوم حققت نتائج تعليمية منذ السنة الأولى أفضل من المجموعة التي تلقت تعليماً بالثانوية العامة، وأن كلتا المجموعتين حققت تحصيلاً تعليمياً متساوياً طيلة سنوات الدراسة الأربع، كما تحسنت بالمثل في العام الأخير.

#### • نتائج السؤال الفرعي الثاني:

تقويم نواتج التعلم للمراحل الدراسية في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على عبارات المجال الثاني: تقويم نواتج التعلم

للمراحل الدراسي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تستقبل القائدة الاختبارات إلكترونياً من المكتب خلال يومين على الأكثر.	4.31	0.81	1	كبيرة جداً
2	تكلف القائدة لجنة للإشراف على الاختبار وتُعد شواهد.	4.29	0.79	2	كبيرة جداً
3	تتنوع نماذج الاختبار المعدة من مشرفات الصفوف الأولية.	4.07	0.87	3	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
4	تقسيم القادة نماذج الاختبار الستة بالتساوي في الصف الواحد.	4.03	0.98	4	كبيرة
5	ترسل القادة الزائرة متوسط نتائج الطالبات إلى مكتب التعليم قبل مغادرتها	4.03	1.05	5	كبيرة
6	ينفذ خلال العام الدراسي اختبار موحد مقسم على أربعة أقسام: فهم المقروء- الكتابة/الإملاء-العلوم/الرياضيات- التربية الإسلامية.	3.93	0.98	6	كبيرة
7	تتابع القادة الزائرة تصحيح المعلمات للاختبار.	3.85	1.11	7	كبيرة
8	تشارك قائدة المدرسة في نظام التدوير يوم الاختبار حسب المدارس المحددة من مكتب التعليم.	3.81	1.06	8	كبيرة
المتوسط العام للمحور		4.04	0.96	كبيرة	

تفسير الباحثة حصول العبارة (تستقبل القادة الاختبارات إلكترونياً من المكتب خلال يومين على الأكثر) على أعلى عبارات المجال، إذ بلغ متوسطهما الحسابي (4.31) وانحرافهما المعياري (0.81) بدرجة (كبيرة جداً)، ويدل ذلك على حرص القائدات للقيام بمهامهن كاملةً والاستعداد للاختبارات ومتابعة وصولها من قبل المكتب وتنبيهه في حال التأخير، وحصلت العبارة (تشارك قائدة المدرسة في نظام التدوير يوم الاختبار حسب المدارس المحددة من مكتب التعليم) على أدنى عبارات المجال بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.06) بدرجة (كبيرة)، ويدل ذلك على اهتمام القائدات بالمشاركة في عملية التدوير التي تتم يوم الاختبار للإشراف عليه بكل مصداقية وشفافية، بهدف تحقيق النتائج المرجوة منه وبعيداً عن التحيز لمدرسة معينة، إذ يصدر البيان مصنعاً من قبل المكتب في اليوم الذي يسبق يوم الاختبار، وبناءً على ذلك قد لا تستطيع بعض القائدات المشاركة فيه، لعدم تبليغها المبكر بذلك، أو لظروف خارجة عن إرادتها قد تمنعها من المشاركة. وعمامةً، جاءت كبيرة أفراد عينة البحث من وكيلات المرحلة الابتدائية بمكتب وسط جدة على تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشر تقويم نواتج التعلم للمراحل الدراسية في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمتوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري (0,96) بدرجة (كبيرة)، نتيجةً لحرص وزارة التعليم على تجويد نواتج التعلم ورفع مستوى التحصيل الدراسي، وتأهيل الطلاب والطالبات للمنافسة العالمية عن طريق تدريبهم على الاختبارات المركزية الموحدة المحاكية للاختبارات الدولية مثل اختبار PIRLS للقراءة والكتابة، كما ذُكر سابقاً، واختبار Timss لمادتي العلوم والرياضيات. فقد أصدرت وزارة التعليم التعميم رقم (23019) وتاريخ 1441/2/22هـ بشأن تعديل لائحة تقويم الطالب الصادرة بالقرار رقم (3638637) وتاريخ 1436/1/5هـ والمذكرة التفسيرية والقواعد التنفيذية الصادرة بالقرار رقم (3638637) وتاريخ 1436/2/19هـ، بحيث يقوّم الطلاب في الصف الأول والثاني الابتدائي تقويماً مستمراً، ويقوّم أداء الطلاب من الصف الثالث إلى الصف السادس تقويماً مستمراً في جميع المواد، وتقويماً ختامياً في مواد: التربية الإسلامية واللغة العربية والرياضيات والعلوم والدراسات الاجتماعية، مستنداً على أساليب تقويم متنوعة للمهارات والمهّمات الأدائية التي تتناسب مع طبيعة الأهداف ومخرجات التعلم، وتُبنى أدوات التقويم وتصحح وفقاً لأسس التقويم المحكي المرجع والتقويم البنائي المبني على استراتيجيات التقويم، من أجل التعلم ولأغراض التقويم النهائي المستند على شواهد تتسم بخصائص الصدق والموثوقية، غير أن حداثة تطبيق تعديلات اللائحة قد تتطلب مزيداً من الوقت حتى تصل إلى مستويات تقويم عليا لنواتج التعلم للمراحل الدراسية.

ويتفق البحث الحالي مع نتيجة دراسة خواجه (2018) أن المعوقات التي تواجه مشروع تطوير نظام القياس والتقييم الطلابي لمقررات قسم التخطيط الاجتماعي لمرحلة البكالوريوس - كما يحددها الطلاب - جاءت بمتوسط حسابي (2,4) مرتفع، أما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (2.53) مرتفع، ونتيجة دراسة (Sigurgeirsson and others, 2018) التي توصلت إلى منهجية لقياس نتائج تعلم الطلاب من خلال التقييم الذاتي داخل الفصل، والموائمة بين نتائج التعلم عالية المستوى والمنخفضة.

ويختلف البحث الحالي مع نتيجة دراسة الشمري (2018) بأن الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب كانت أقل العبارات موافقة من وجهة نظر عينة البحث (تشارك المنظومة في تقييم أداء الطلاب) بتقدير رقمي (1.5132) منخفضة.

#### • نتائج السؤال الفرعي الثالث:

مؤشر الزيارات الفنية لقائدة المدرسة والمشرفة التربوية

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على عبارات المجال الثالث: الزيارات الفنية (قائدة المدرسة - المشرفة التربوية) مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تقوم قائدة المدرسة أو من تُكَلَّف بمهامها بعمل زيارتين صفيتين للمعلمة في العام الدراسي.	4.49	0.7	1	كبيرة جداً
2	تتبع زيارة مشرفة المادة جلسة مناقشة مع المعلمة.	4.46	0.7	2	كبيرة جداً
3	توضِّح قائدة المدرسة في تقرير الزيارة أثر جهود المعلمة على نتائج التعلم.	4.37	0.76	3	كبيرة جداً
4	تحضر مشرفة المادة حصة كاملة للمعلمة كحد أدنى خلال العام.	4.32	0.92	4	كبيرة جداً
5	تزوّد قائدة المدرسة في تقرير الزيارة قيم نواتج التعلم التي حصلت عليها المعلمة.	4.32	0.78	5	كبيرة جداً
6	تحدّد مشرفة المادة درجة التزام المعلمة في تدريس المقررات الدراسية.	4.19	0.96	6	كبيرة
7	تقدِّم مشرفة المقرر إجراءات تصحيح للمدرسة (المعلمة -القائدة).	4.14	0.96	7	كبيرة
8	توثّق مشرفة القيادة المدرسية في تقرير الزيارة دور المدرسة (القائدة - الوكيل) في إجراءات التصحيح رقمياً.	4.03	0.93	8	كبيرة
9	تبزّر قائدة المدرسة نوعياً تقديرها للأثر.	3.92	0.92	9	كبيرة
10	تبزّر قائدة المدرسة كمياً تقديرها للأثر.	3.92	0.93	10	كبيرة
11	تقوم رئيسة القسم بزيارة المدرسة لتتبّع جهود مشرفة المقرر.	3.71	1.19	11	كبيرة
المتوسط العام للمحور		4.17	0.89		كبيرة

تفسّر الباحثة حصول العبارة (تقوم قائدة المدرسة أو من تُكَلَّف بمهامها بعمل زيارتين صفيتين للمعلمة في العام الدراسي) على أعلى عبارات المجال بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.70) ودرجة (كبيرة جداً)، ويدل ذلك على حرص القائدة على متابعة أداء المعلمات، حيث إن أحد مهامها متابعة أداء أعمال الهيئة التعليمية والإدارية

من خلال زيارتهم في الفصول والاطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركتهم، كما ذكرها الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، وقد حدّدت المنظومة زيارتين صفيتين إلزاميتين في العام الدراسي بالتناوب مع المشرفة الفنية على الفصلين الدراسيين الأول والثاني، ولا مانع من الزيادة بحسب ما تقتضيه الحاجة، وأتاحت -أيضاً- بأن تُكَلِّف القائدة إحدى الوكيلات زيارة صفية للمعلمة، ولكنها ليست مُلزمة لها، وحصلت العبارة (تقوم رئيسة القسم بزيارة المدرسة لتتبع جهود مشرفة المقرر) على أدنى عبارات المجال بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.19) ودرجة (كبيرة)، ويدل ذلك على اهتمام رئيسات الأقسام بمتابعة تفعيل مؤشر الزيارة الصفية للمشرفة الفنية بشكل دوري ومستمر، إلا أن رئيسة القسم ليست مطالبة بمتابعة جميع مدارس المشرفة الفنية، وإنما تتابع عينة مختارة من المدارس، وذلك بحسب دورها في المؤشر، وتخفيفاً علمياً لكثرة مهامها، وهذا ما أدى إلى تدني متوسط هذه العبارة من وجهة نظر عينة البحث. وعمامةً، جاءت موافقة أفراد عينة البحث من وكيلات المرحلة الابتدائية بمكتب وسط جدة على تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشر الزيارات الفنية (قائدة المدرسة -المشرفة التربوية) في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمتوسط حسابي (4,17) وانحراف معياري (0,89) بدرجة (كبيرة)، ويعود ذلك لوضوح آلية عمل وضوابط الزيارة الفنية (الصفية) للقائدة بحسب الدليل الإجرائي لمدارس التعليم العام، الذي يُنظم عملها بخطة للزيارات الصفية، ونموذج لمعايير تقييم المعلمة مرتبطةً بمعايير أدائها الوظيفي، وكذلك تحديد ضوابط زيارة المشرفة الفنية من خلال الاجتماعات المسبقة، وتخصيص استمارة للزيارة الصفية محددة البنود، واستمارة شروط التعلّم النشط السبع المعدة من قبل فريق منظومة الأداء الإشرافي.

ويتفق البحث الحالي مع نتيجة دراسة الداوود (2019) بحيث يكون هناك زيارة صفية من المشرف للمعلم مرتين خلال العام حيث حصلت العبارة على متوسط حسابي (3.80) وأن تعزيز الوعي لدى المشرف التربوي لأهمية مؤشرات الأداء حصلت على متوسط حسابي (4.20) كأحد مجالات مقترحات التغلب على معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي كما حصلت عبارة ضعف فهم المنظومة من قبل المشرف التربوي على متوسط حسابي (3.39) بدرجة محايد، ونتيجة دراسة بالخير (2016) إذ حصل بُعد الزيارة الصفية للمدير من مجال القيادة المدرسية على متوسط حسابي (3,76) بدرجة تطبيق غالباً.

#### • نتائج السؤال الفرعي الرابع:

مؤشر ترتيب المدرسة في الأداء النوعي للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلم

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على عبارات المجال الرابع: ترتيب المدرسة في الأداء

النوعي للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلم مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تُبرز القائدة جهود المدرسة وإجراءاتها لتحسين الأداء من خلال التقارير.	4.34	0.69	1	كبيرة جداً
2	تبادر قائدة المدرسة بعرض وثائق وشواهد الإنجاز دون طلب من الفريق.	4.15	0.85	2	كبيرة
3	تحلّل قائدة المدرسة مؤشرات الأداء بدءاً من الفجوة الأكبر.	4.03	0.89	3	كبيرة
4	يلتزم الفريق بالزمن المخصص للزيارة ومدته ساعة واحدة.	3.93	0.94	4	كبيرة
5	يتكوّن فريق القياس من مشرفة وقائدة أو وكيلة.	3.86	1.02	5	كبيرة
6	كل عضو من أعضاء الفريق يهتم بأحد الأبعاد الآتية (بُعد العمل- بُعد العلاقات الإنسانية).	3.83	0.91	6	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
7	تشارك قائدة المدرسة في فرق القياس الخارجية.	3.78	1.1	7	كبيرة
8	يلتزم الفريق بالاستماع والتدوين والتحليل دون تقديم تغذية راجعة.	3.63	1.14	8	كبيرة
المتوسط العام للمحور		3.94	0.94	كبيرة	

تفسّر الباحثة حصول العبارة (تُبرز القائدة جهود المدرسة وإجراءاتها لتحسين الأداء من خلال التقارير)، وهي أعلى عبارات المجال، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.34) وانحرافها المعياري (0.69)، ودرجة (كبيرة جداً)، وبدل ذلك على وعي القائدات بأن منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي أكّدت على أهمية توثيق الجهود وإبرازها عن طريق الشواهد، ولا مكان للأقوال والأفعال بدونها، وحصلت العبارة (يلتزم الفريق بالاستماع والتدوين والتحليل دون تقديم تغذية راجعة) على أدنى عبارات المجال بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.14) ودرجة (كبيرة)؛ وذلك بسبب معرفة الفريق المكون من قائدتين أو مشرفة وقائدة بأهمية تكوين الفريق وهدف زيارة المدارس، غير أن الفريق بحاجة إلى تدريب على آلية تحليل الموقف، خصوصاً أن تقديم الإثباتات والشواهد غير إلزامية بحسب آلية عمل المؤشر في المنظومة.

وعامةً، جاءت موافقة أفراد عينة البحث من وكليات المرحلة الابتدائية بمكتب وسط جدة على تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشر ترتيب المدرسة في الأداء النوعي للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.94) بدرجة (كبيرة)؛ يُعزى ذلك إلى أن القائدات والمشرفات ذوات خبرة ومعرفة بالأداء النوعي ومجالات تنفيذه داخل المدرسة، ومعاييره المرتبطة بمجالات عملهن، وأهمية دورهن في هذه الفرق، وأنها الخطوة الأولى نحو إيجاد ووضع إجراءات تصحيحية لنواتج تعلم الطالبات التي يتبعها دور المكتب ثم إدارة الإشراف التربوي، إلا أن اقتصار دورهن في الحكم على المؤشر على هذه الزيارة قد يشوبه بعض الاتصال في الجوانب الشخصية بين الفريق وعضو المدرسة المُستقبل، مما يقلل من فعاليته.

• نتائج السؤال الفرعي الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تطبيق مؤشرات نواتج التعلم (فعالية معالجة المهارات الأساسية- تقويم نواتج التعلم للمراحل الدراسية- الزيارات الفنية لقائدة المدرسة والمشرفة التربوية - ترتيب المدرسة في الأداء النوعي للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلم) في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمكتب وسط جدة تتأثر بمتغير (نوع التعليم / المسعى الوظيفي/ عدد سنوات الخبرة).

وللإجابة على السؤال ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول تطبيق مؤشرات نواتج التعلم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمكتب وسط جدة تم استخدام اختبار (ت) T.test لعينتين مستقلتين مع كل من المتغيرات (نوع التعليم، مسعى وكالة شؤون تعليمية، مسعى وكالة شؤون طلابية، مسعى وكالة شؤون مدرسية) وذلك بعد التحقق من تجانس التباين لكل منها وتكافؤ فئاتها، كما تم استخدام اختبار التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) مع متغير عدد سنوات الخبرة وذلك أيضاً بعد التحقق من تكافؤ فئاته وتجانس تباينها، وتبيّن ذلك فيما يأتي:

جدول (7) نتائج (ت) T.test لعينتين مستقلتين مع كل من المتغيرات (نوع التعليم، مسمى وكالة شؤون تعليمية، مسمى وكالة شؤون طلابية، مسمى وكالة شؤون مدرسية)

المجال	التصنيف	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
نتائج اختبار T.test لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير نوع التعليم (حكومي- أهلي)	حكومي	43	4.13	0.57	57	0.17	0.867
	أهلي	16	4.10	0.65			
	لا	18	4.11	0.67			
الفروق تبعاً لمتغير مسمى وكالة شؤون طلابية	نعم	36	4.19	0.63	57	1.07	0.289
	لا	23	4.02	0.49			
الفروق تبعاً لمتغير مسمى وكالة شؤون مدرسية	نعم	33	4.17	0.57	57	0.62	0.540
	لا	26	4.07	0.61			

جدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في القيادة

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المستوى الكلي للأداة	بين المجموعات	0.01	2	0	0.01	0.988
	داخل المجموعات	19.77	56	0.35		

\* يعني مستوى الدلالة (0.05). \*\* يعني مستوى الدلالة (0.01)

تُفسّر الباحثة عدم ظهور فروق إحصائية بين استجابات العينة من وكيلات المرحلة الابتدائية بمكتب وسط جدة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في القيادة تجاه أي مجال من مجالات الاستبانة أو المتوسط العام لواقع تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشرات نواتج التعلم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي؛ ترجع لاختلاف كلٍّ من متغيري (نوع التعليم، عدد سنوات الخبرة)، وذلك بسبب قلة أعداد العينة المشاركة في البحث الذي اضطرت له الباحثة، بحيث بُدلت من عينة حصرٍ شامل إلى عينة عشوائية بسبب ضيق وقت تطبيق البحث؛ لذا لم تظهر الفروق المتوقعة، وفيما يخص متغير نوع التعليم بالتحديد، فيمكن القول إن أغلب المدارس الأهلية ليس لديها وكيلات؛ لعدم إلزام وزارة التعليم لهم بذلك، مما أدى إلى عدم تكافؤ أعداد العينة بين المدارس الحكومية والأهلية، وبدوره أدى إلى عدم ظهور الفروق.

ويختلف البحث الحالي في متغير عدد سنوات الخبرة مع نتيجة دراسة القحطاني والعماري (2019) التي توصلت إلى أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية ترجع لصالح مستوى الخبرة أقل من خمس سنوات وأكثر من 10 سنوات في جميع مجالات استبانة متطلبات تطبيق مؤشرات منظومة الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام.

1. تُفسّر الباحثة عدم ظهور فروق إحصائية بين استجابات العينة من وكيلات المرحلة الابتدائية بمكتب وسط جدة تجاه أي مجال من مجالات الاستبانة أو المتوسط العام لواقع تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشرات نواتج التعلم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي؛ ترجع لاختلاف كلٍّ من متغيري المسمى الوظيفي لأفراد العينة (وكالة شؤون تعليمية، وكالة شؤون مدرسية)، وذلك بسبب أن معظم وكيلات الشؤون التعليمية المشاركات في عينة البحث مُكلفات بمهام وكيلات الشؤون المدرسية. وذلك بحسب ما ورد في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام أنه إذا كانت المدرسة تستحق وكيلتين فقط، تُكلف الشؤون التعليمية بالشؤون المدرسية ولا تُكلف بها وكالة الشؤون الطلابية؛ مما أدى إلى عدم ظهور فروق بين هاتين الفئتين.

2. تُفسّر الباحثة ظهور الفروق الإحصائية بين استجابات العينة من وكيلات المرحلة الابتدائية بمكتب وسط جدة تجاه مجال فعالية معالجة المهارات الأساسية فقط؛ ترجع لاختلاف متغير مسمى (وكيلة شؤون طلابية) عند مستوى دلالة (0.05) لصالح من مساهن الوظيفي وكيالات شؤون طلابية، بسبب ارتباط دور وكيلة الشؤون الطلابية في مؤشر فعالية معالجة المهارات الأساسية أكثر من بقية الوكيلات؛ وذلك لأن أهم أعمال وكيلة الشؤون الطلابية تتمحور حول متابعة تحصيل الطالبات، وبالأخص نتائجهن في الاختبارات والمهارات الأساسية، ونتائج التقويم المستمر مع المرشدة الطلابية لتحديد الأقل تحصيلاً، ووضع الخطط العلاجية والإثرائية لهن، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية حول معظم مجالات الاستبانة أو المتوسط العام لواقع تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشرات نواتج التعلم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي؛ ترجع لاختلاف متغير المسمى الوظيفي لأفراد العينة (وكيلة شؤون طلابية)، وذلك بسبب أن مهامها في بقية المؤشرات تتعادل مع مهام بقية الوكيلات.

### التوصيات والمقترحات.

يقدم البحث الحالي توصيات لعدة جهات أولها وزارة التعليم ثم إدارة الإشراف التربوي ثم القائدات والمشرفات

#### أولاً- وزارة التعليم:

1. ربط مؤشرات نواتج التعلّم بالمؤشرات الحيوية التي وضعتها رؤية المملكة العربية السعودية (2030) لسدّ الفجوة في مخرجات المنظومة التعليمية.
2. لزيادة فعالية تطبيق مؤشرات نواتج التعلّم، يُمكن فصل إدارات التعليم عن بعضها في آلية التنفيذ؛ مما يُسهّل توحيد الأعمال والجهود داخل الإدارة والتقليل من الاجتهادات، ومراعاة طبيعة المنطقة، بحيث تُصدر كل إدارة نتائجها، ثم ترتبط الإدارات بمنصة واحدة لها آلية عمل تواكب مؤشرات نواتج التعلّم العالمية، إذ إن توزيع العمل والتدرج فيه يؤدي إلى إظهار نتائج أسرع.
3. عرض نتائج مؤشرات نواتج تعلّم المدارس الابتدائية في الاختبارات المركزية والدولية العالمية في منصة هيئة تقويم التدريب والتعليم، بشكلٍ يحاكي عرض نتائج المدارس الثانوية في اختباري القدرات والتحصيلي.
4. تنوع تنفيذ الاختبارات المركزية والدولية ما بين الورقي والإلكتروني بما يخدم التعليم المدمج ويغطي كافة أوضاع المدارس والطلبة.
5. تأهيل فرق مختصة من الوزارة ووضع خطة زمنية لها لتدريب المعلمين وعينة من الطلبة في المدارس على آلية الاختبارات الدولية ثم تعميم النتائج.
6. تخصيص ميزانية لدعم مؤشرات التعليم المستهدفة عالمياً.

#### ثانياً- إدارة الإشراف التربوي:

1. وضع معايير مقننة للمشرفة تستعين بها عند تدوين الملاحظات والمبررات التي تساعد على التصنيف الإجباري للمدارس.
2. تحفيز القائدات على المشاركة في فرق القياس والمشاركة في التدوير يوم الاختبار الموحد للمرحلة الابتدائية؛ وذلك باعتباره مبادرة على مستوى المكتب.
3. تحديد عدد عينة المدارس التي على رئيسة القسم زيارتها لتتبع أثر المشرفة الفنية بما يُمثّل المجتمع الأصلي.
4. تدريب فرق القياس بعد تكوينها على تشخيص الموقف وتحليل المعايير الوارد في بطاقة القياس.

5. إلزام القائدة الزائرة بمتابعة جميع أعمال الاختبار الموحد في المدارس المستقبلية قبل مغادرتها، ومن ضمنها (تصحيح المعلمات للاختبار وإرسال متوسط النتائج للمكتب).
6. تقديم التغذية الراجعة للمدارس عن مستوى أداء نواتج تعلم طلابها، وأثر تلك الجهود، ومعرفة جدوى العمل، وليس التشهير بالمدارس، وإنما تقديم الدعم والمرونة والتركيز على هدف معين لتحقيقه، دون تخالط الأمور الذي يعيق مصداقية النتيجة مهما طالّت مدة التطوير والتغيير.
7. لزيادة فعالية تطبيق مؤشرات نواتج التعلم في المنظومة، يُمكن توحيد نماذج العمل وربطها بالدليل الإجرائي ورقمنتها في منصة إلكترونية واحدة، يتم فيها ربط جهود القائدات والمشرفات والمكاتب، بحيث تُحاكي نماذج الجودة العالمية. ويتم عرض نتائج المؤشرات من خلالها.

### ثالثاً- القائدات والمشرفات:

1. وضع آلية عمل لتتبع استقطاع المعلمات جزء من الحصص لمتابعة مستويات الطالبات في مهارتي القراءة والكتابة.
2. تقديم مبادرات تسهم في تحسين تنفيذ مؤشرات نواتج التعلم مع الفريق بالشكل الصحيح؛ لرفع مستوى أداء المدارس.

كما تقترح الباحثة إجراء بعض الدراسات المستقبلية المتعلقة بموضوع البحث:

- تصور مقترح لتطوير مؤشرات نواتج التعلم في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسة لواقع تطبيق القائدات والمشرفات لمؤشرات نواتج التعلم التي لم يتناولها البحث الحالي في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية.

- أحمد، ميمي السيد (2016) الفروق في أبعاد تقدير نواتج التعلم لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ضوء التخصص ومستوى كفاءتهم الذاتية في التدريس، مجلة التربية- جامعة الأزهر، العدد167: 745-785.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي (1436) منظومة قيادة الأداء الإشرافي -الإصدار الثالث، وزارة التعليم.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي (1439) منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي-الإصدار السادس، الرياض: وزارة التعليم.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي (1439) مؤشرات نواتج التعلم الأداء الإشرافي والمدرسي، الرياض: وزارة التعليم.
- بالخير، هناء أحمد سعيد (2016) درجة تطبيق قائدات المدارس لمؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة. معهد الدراسات العليا التربوية- جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- برنامج التحول الوطني (2018) الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني 2020، تاريخ الدخول 1-8-1442هـ متاح عبر الرابط <https://www.vision2030.gov.sa/ar/programs/NTP>
- البلوي، مشاعل بنت صالح عواد (2020) درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات في مدينة تبوك، رابطة التربويين العرب، العدد 117: 209-249.
- تائب، مسعود حسين (2018) البحث العلمي: قواعده، اختباره، مناهجه، ط:1، مصر الجديدة: المكتب العربي للمعارف.
- التميمي، نوف بنت ناصر ومصطفى، نجلاء علي (2016) تقييم أصحاب المصلحة لنواتج التعلم في ضوء الإطار النظري للمؤهلات، رابطة التربويين العرب، العدد 70: 453-501.
- جامعة طيبة (1436) مؤتمر قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسية لتعزيز الجودة الشاملة في جامعات العالم الإسلامي، تاريخ الدخول 20-2-1442هـ متاح عبر الرابط <https://www.taibahu.edu.sa/Pages/AR/News/NewsDetails.aspx?ID=3598>

- الجزائر، منى محمد الصفي وعكاشة، محمد محمود السيد أحمد وفخري، أحمد محمود (2019) بيئة تعلم تكيفية للمعرفة السابقة وسقالات التعلم وأثرها على تنمية نواتج التعلم لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية، العدد39: 371-404.
- الحسيكي، إيلاف محمد (2019) واقع تطبيق مؤشرات النمو المهني للمعلمات في ضوء منظومة قيادة الأداء المدرسي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع- كلية الإمارات للعلوم التربوية، العدد 44: 318-351.
- الحسين، عبد الكريم حسين عبد الله (1441) نواتج التعلم في المؤسسات التعليمية، ط1، الهفوف، تاريخ الدخول 22-7-1442 هـ متاح عبر الرابط <https://fliphtml5.com/dmlxh/usjc/basic>
- الخليوي، لينا سليمان علي واليحيى، دلال عبد الرحمن إبراهيم (2017) درجة اسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض، مجلة البحث العلمي في التربية - جامعة عين شمس- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد 18: 1-32.
- خواجه، زينهم مشحوت سيد أحمد (2018) فعالية مشروع تطوير نظم القياس والتقويم الطلابي لمقررات قسم التخطيط الاجتماعي مرحلة البكالوريوس في تحقيق نواتج التعلم المستهدفة، مجلة الخدمة الاجتماعية - الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد 147: 59-192.
- الداود، منيرة بنت عبد العزيز بن عبد الله (2019) واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي في مدينة الرياض، مجلة جامعة شقراء، العدد 11: 125-148.
- درندري، إقبال بنت زين العابدين (2017) بناء خطط تقييم نواتج التعلم في مؤسسات التعليم العالي، مجلة كلية الآداب -جامعة القاهرة، العدد77: 13-72.
- رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، تاريخ الدخول 2-8-1442 هـ متاح عبر الرابط [/https://www.vision2030.gov.sa/](https://www.vision2030.gov.sa/)
- الزهراني، خيرة سعيد أحمد (2019) اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20: 323-371.
- شراحيلى، جابر عبد الله حسن (2020) دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفها، رابطة التربويين العرب، العدد 118: 213-245.
- الشقيفي، هادي أحمد حمد (2018) معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي من وجهة نظر قادة المدارس بمحافظة القنفذة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، العدد1: 63-118.
- الشمري، نورة عايد خلف (2018) دور المنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19: 129-184.
- العتيبي، نواف محمد البادي (2013) المعايير والمؤشرات القومية العالمية في تطوير التعليم: دراسة تحليلية، مجلة عالم التربية - المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، العدد41: 231-253.
- العزيزي، عيسى بن فرج (2019) تقويم نواتج التعلم لخريجي كلية إدارة الأعمال في جامعة شقراء في ضوء رؤية المملكة 2030، المجلة التربوية الدولية المتخصصة- دار سمات للدراسات والأبحاث، العدد7: 63-79.
- علام، صلاح الدين محمود (2019) خرائط المنهج وتقويم نواتج التعلم في التعليم العام والجامعي في القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الفكر العربي.
- فخرو، عائشة أحمد سلطان والمالكي، بدرية سعيد والأكرف، مباركة صالح (2013) برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات إعداد أدوات تقييم مخرجات التعليم في ضوء المعايير المهنية للمعلمين بدولة قطر، المجلة التربوية- جامعة الكويت- مجلس النشر العلمي، العدد 106: 123-181.
- قاسم، مجدي عبد الوهاب وحسن، أحلام الباز (2010) نواتج التعلم وضمان جودة المؤسسة التعليمية، مصر: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- القحطاني، عبد العزيز بن سعيد محمد والعماري، صالح بن عوض (2019) متطلبات تطبيق مؤشرات منظومة الأداء المدرسي، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 61.
- القرني، سعد عبد الرحمن عبد الله (2010) عناقيد التربية: منظومة إشرافية لتطوير الأداء المدرسي، كلية التربية- جامعة أم القرى.
- معهد اليونسكو للإحصاء (2014) نحو وضع مؤشرات لإطار التعليم لمرحلة ما بعد 2015، مونترال: معهد اليونسكو للإحصاء.

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2010) لمحة عن التعليم 2010: مؤشرات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تاريخ الدخول 1441-6-20 هـ متاح عبر الرابط <https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A43104>
- الوهبي، نورة عبد العزيز والخضير، هديل بن سليمان بن عبد الله (2020) الصعوبات التي تواجه منظومة مؤشرات قيادة الأداء المدرسي من وجهة نظر أخصائيات التقويم بمكاتب التعليم في مدينة الرياض، المجلة التربوية الدولية المتخصصة- دار سمات للدراسات والأبحاث، العدد1: 123-135.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Amaral, A. Balla, C. K. and Rubenfeld, G. D. (2015) Measuring Quality Principles of Critical Care, 4e, New York: McGraw-Hill.
- Boris, E. T. and Winkler, M. K. (2013) The Emergence of Performance Measurement as a Complement to Evaluation Among U.S. Foundations, Special Issue: Performance Management and Evaluation, 2013: 137, 69-80.
- Nurmoslim, A. Hidayat, T. Khoirunnisa, S. and Oktavia, T. (2017) Student performance indicator monitoring systems: A case study ABC university, Indonesia: International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech).
- Sigurgeirsson, D. Larusdottir, M. Hamdaga, M. Daniel, M. and Jónsson, B. (2018) Learning Outcomes: Quality Assessment, IEEE Frontiers in Education Conference (FIE).