



ممارسات مدير المدرسة وانعكاسها على نتائج الاختبارات الوطنية (نافس) في ضوء النموذج السنغافوري 6E

أ. نادية بنت ناصر الفاران الدوسري

مرشحة لنيل درجة الدكتوراه في تخصص إدارة التعليم العام، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود،
المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: Nadia_alfaran@hotmail.com

أ.د. سارة بنت عبد الله المنقاش

أستاذ الإدارة التربوية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: sarahm@KSU.EDU.SA

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الاستفادة من تقارير نتائج الطلاب السعوديين في الاختبارات الوطنية "نافس" التي تجريها هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر مشرفي تقويم التحصيل المعرفي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. وقياس درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لعناصر النموذج السنغافوري 6E في ممارساتهم الإدارية من وجهة نظر كلاً من مدير المدرسة، ومشرف الإدارة المدرسية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وطبقت الدراسة أداة المقابلة على مشرفي قسم تقويم التحصيل المعرفي في وزارة التعليم والبالغ عددهم (9) مشرفين، واستخدمت أداة الاستبانة على عينة من مديري ومديرات مدارس التعليم العام للمرحلتين الابتدائية والمتوسطة في إدارة تعليم كلاً من الرياض، وجدة، والشرقية البالغ عددهم (404)، وعينة من مشرفي الإدارة المدرسية في هذه الإدارات التعليمية بلغ عددهم (110). وجاء من أبرز نتائج الدراسة انخفاض درجة الاستفادة من تقارير نتائج الطلبة السعوديين في الاختبارات الوطنية (نافس) التي تجريها هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر مشرفي قسم تقويم التحصيل المعرفي في وزارة التعليم، وعدم وجود آلية واضحة لتحليل هذه التقارير. وأن درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لعناصر النموذج السنغافوري 6E في ممارساتهم الإدارية من وجهة نظر كلاً من مديري المدارس، ومشرفي الإدارة المدرسية في إجمالي المجالات متوسطة. وفي ضوء هذه النتائج، توصلت الدراسة لعدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: ممارسات مدير المدرسة، الاختبارات الوطنية، نافس، النموذج السنغافوري 6E.



School Principal Practices and Their Impact on National Examination Results (NAFS) in Light of the Singaporean Model 6E

Nadia Nasser Alfaran Aldosari

Doctoral candidate in Public Educational Section, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia
Email: Nadia_alfaran@hotmail.com

Sarah Almengash

Professor of Educational Administration, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia
Email: sarahm@KSU.EDU.SA

ABSTRACT

The study aims to investigate the extent to which Saudi student performance reports from national assessments, conducted by the Education and Training Evaluation Commission, are utilized. This investigation is based on the perspectives of achievement evaluation supervisors at the Saudi Ministry of Education. Furthermore, the study evaluates the degree to which Saudi public-school principals apply the elements of the Singaporean 6E Model in their administrative practices, as perceived by both school principals and educational administration supervisors. To achieve the study's objectives, a descriptive survey method was adopted, utilizing both interviews and questionnaires. The interviews targeted nine achievement evaluation supervisors from the Ministry of Education, alongside a sample of public-school principals from Riyadh, Jeddah, and the Eastern Province, as well as school administration supervisors. The results revealed limited utilization of Saudi student performance reports from national exams (NAFS), as reported by achievement evaluation supervisors. Specifically, the study highlighted the absence of a clear and systematic mechanism for analyzing these reports to inform strategies for improving students' performance in NAFS. Additionally, the findings indicated that the implementation of the Singaporean 6E Model elements by public school principals in Saudi Arabia was moderate across all domains, according to the perspectives of both school principals and school administration supervisors. In light of these findings, the study proposed a series of recommendations to address the identified gaps.

Keywords: School Principal Practices, National Tests, NAFS, Singapore Model 6E.



المقدمة

تمثل الإدارة التربوية الركيزة الأساسية لتحقيق التقدم في الأنظمة التعليمية وتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. ويُعد مدير المدرسة العامل المحوري في تحسين جودة التعليم، حيث يعمل كحلقة وصل بين الإدارة العليا وبين المجتمع المدرسي بكل فئاته. ووفقاً لقور (2015)، يشارك مديرو المدارس الناجحة بفعالية في تحسين نتائج الطلبة والمدرسة من خلال التدخل في التدريس والتعلم، وبناء قدرات المدرسة والعاملين فيها، وتعزيز علاقتها بالمجتمع. فلا يكفي توفر الموارد التعليمية لقياس جودة الأداء دون ممارسات فعالة تحقق نتائج إيجابية. لذا، لتقود الإدارة المدرسية الإصلاح التعليمي بفعالية، يجب تبني آليات متقدمة لمراقبة الأداء وتطويره، والاستفادة من بيانات الاختبارات الوطنية القيمة (OECD, 2021).

وقد أقرت حكومة المملكة العربية السعودية تطبيق مشروع الاختبارات الوطنية في عام 2015م، وأسندت هذه المهمة لهيئة تقويم التعليم والتدريب التي تتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة لتقوم بعمليات إدارة وتنفيذ هذه الاختبارات (الدليل الإرشادي للاختبارات الوطنية، 2019). وتهدف الاختبارات الوطنية إلى تقديم صورة دقيقة عن النظام التعليمي السعودي، وتزويد المعنيين بالتعليم بمقياس صادق وعادل لنواتج التعلم والتحصيل الدراسي للطلبة في المواد الأساسية، إضافة إلى تقديم توصيات لراسمي السياسة التعليمية، ومديري المدارس، والمعلمين، وأولياء الأمور مما يساعد وزارة التعليم في الوصول إلى أفضل الوسائل المؤدية إلى تعليم أفضل، وتحقيقاً لرؤية المملكة 2030 (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2019).

ورغم ما توليه حكومة المملكة العربية السعودية من اهتمام للاختبارات الوطنية ومنها اختبار (نافس)، ورصدها مبادرات خاصة لها في برنامج تنمية القدرات البشرية، وقيامها بربط تقييم المدارس بأداء طلابها في الاختبارات الوطنية (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2019، 37)، إلا أن المطلاع على نتائج طلبتها في الاختبارات الوطنية يرى تدنياً في النتائج.

ولذلك وفي ضوء رؤيتها 2030 إلى إعادة هيكلة قطاع التعليم منهجاً ومعلماً وطالباً ومديرًا وممارساتٍ تدريسية؛ تأتي هذه الدراسة بهدف الكشف عن واقع الاستفادة من تقارير نتائج الطلبة السعوديين في الاختبارات الوطنية من وجهة نظر مشرفي تقويم التحصيل المعرفي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. وقياس درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لعناصر النموذج السنغافوري 6E في ممارساتهم الإدارية من وجهة نظر كلاً من مدير المدرسة، ومشرف الإدارة المدرسية.

مشكلة الدراسة

تُظهر نتائج الطلبة السعوديين في الاختبارات الوطنية تدنياً في أدائهم، إضافةً لعدم وجود إطار عمل وطني يُعتمد عليه كخارطة طريق لمساعدة مديري المدارس في تحسين ممارساتهم وتعزيز نتائج طلبتهم في هذه الاختبارات نتيجة للدراسة الاستطلاعية التي طبقتها الباحثتان. وقد توصلت عدد من الدراسات والتقارير إلى أن من أهم أسباب تطوير نواتج التعلم، وتحسين نتائج طلبتها التحصيلية هو إعداد وتأهيل مديريها (شراحيلى، 2020؛ UNESCO, 2023; World bank, 2021). وفي المقابل، فإن أنظمة التعليم العالمية تعطي هذه الاختبارات أهميةً وتتناولها بالدراسة والتحليل. كما تهتم ببناء نماذج إدارية توجه عمل مديري المدارس لتحقيق نتائج إيجابية في هذه الاختبارات مثل دولة سنغافورة، وأستراليا، والدنمارك، وإنجلترا، والنرويج، والسويد، والولايات المتحدة، وإسبانيا، والمكسيك، وقبرص وكذلك النمسا (Johnson et al, 2020).



وعلى الرغم من توصيات المؤتمر الدولي "مهارات المستقبل تنميتها وتقويمها" (٢٠١٨) بالتأكيد على أهمية الاستفادة من التجارب المحلية والدولية الناجحة في تنمية وتقويم مهارات المستقبل، إلا أن استبانة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2018م (الدراسة الدولية للتعليم والتعلم TALIS)، تشير إلى أن قادة المدارس في المملكة العربية السعودية لديهم خبرات محدودة وفرص قليلة في التحضير والتدريب والتطوير المهني مقارنة بالدول الأخرى المشاركة في الدراسة (OECD, 2019).

وفي هذه الدراسة تم تبني النموذج السنغافوري 6E لتطوير ممارسات مديري المدارس في المملكة العربية السعودية، نظراً لأنه بُني على أسس علمية مستندة إلى دراسة حالة منهجية أجريت على ست مدارس سنغافورية أظهرت ارتفاعاً ملحوظاً في درجات طلبتها في الاختبارات الوطنية السنغافورية. وأوجدت الدراسة أن مديري هذه المدارس قد ساهموا بشكل كبير في نجاح مدارسهم من خلال ممارساتهم الإيجابية (Wang, 2010). ومن خلال ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة لدراسة واقع ممارسات مدير المدرسة وانعكاسها على نتائج الاختبارات الوطنية (نافس) في ضوء النموذج السنغافوري 6E.

أسئلة الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما واقع الاستفادة من تقارير نتائج الطلبة السعوديين في الاختبارات الوطنية (نافس) التي تجريها هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر مشرفي تقويم التحصيل المعرفي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؟
- 2- ما درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لعناصر النموذج السنغافوري 6E في ممارساتهم الإدارية من وجهة نظر كلاً من مدير المدرسة، ومشرف الإدارة المدرسية؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- معرفة واقع الاستفادة من تقارير نتائج الطلبة السعوديين في الاختبارات الوطنية (نافس) التي تجريها هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر مشرفي تقويم التحصيل المعرفي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.
- 2- قياس درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لعناصر النموذج السنغافوري 6E في ممارساتهم الإدارية من وجهة نظر كلاً من مدير المدرسة، ومشرف الإدارة المدرسية.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

- تسلط الدراسة الحالية الضوء على موضوع الاختبارات الوطنية نافس والذي يعد موضوعاً هاماً، حيث أن الاهتمام به، يتوافق مع توجهات وزارة التعليم الساعية لرفع ترتيب النظام التعليمي السعودي عالمياً.
- تستعرض الدراسة الحالية نموذجاً مميزاً في الإدارة التربوية وهو النموذج السنغافوري 6E والذي يؤمل منه أن يكون بمثابة خارطة طريق يمكن لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية اتباعه وتطوير ممارساتهم الإدارية لتحسين نتائج الطلبة في الاختبارات الوطنية نافس.
- الحث على الاستفادة من نتائج الاختبارات الوطنية التي تعدها هيئة تقويم التعليم والتدريب لاتخاذ قرارات تربوية استراتيجية لتطوير البيئة التعليمية، ولتحسين نتائج الطلبة في دورة الاختبارات الوطنية المقبلة.



- تركز الدراسة الحالية على تطوير عدد من الممارسات الإدارية الفعالة التي يحتاجها مديري مدارس التعليم العام لتطبيق النموذج السنغافوري في السياق التعليمي السعودي. والتي يؤمل منها أن تعمل على تحسين مخرجات التعليم على المستوى الوطني وتحسين الأداء العام لطلبة مدارس التعليم العام في الاختبارات الدولية والمحلية بما يعمل على تحقيق المنافسة عالمياً.

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد واقع الاستفادة من تقارير نتائج الطلبة السعوديين في الاختبارات الوطنية (نافس) التي تجريها هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر مشرفي تقويم التحصيل المعرفي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وقياس درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام فيها لعناصر النموذج السنغافوري 6E في ممارساتهم الإدارية من وجهة نظر كلاً من مدير المدرسة، ومشرف الإدارة المدرسية.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في ثلاث إدارات تعليمية وهي إدارة تعليم الرياض، وإدارة تعليم جدة، وإدارة تعليم المنطقة الشرقية، للمرحلتين الابتدائية والمتوسطة وهي المراحل التي يتم فيها تطبيق الاختبارات الوطنية (نافس) في السعودية.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة ميدانياً على كلاً من: مشرفي قسم تقويم التحصيل المعرفي في وزارة التعليم، ومديري ومديرات مدارس التعليم العام، ومشرفي الإدارة المدرسية لهذه المرحلتين في كلاً من الرياض، وجدة، والشرقية.

الحدود الزمنية: تم تطبيق أداتي الدراسة خلال العام الدراسي 1445هـ.

مصطلحات الدراسة

الاختبارات الوطنية يقصد بها الاختبارات التي تجريها هيئة تقويم التعليم والتدريب على الصف الثالث الابتدائي، والصف السادس الابتدائي، والصف الثالث المتوسط، في مواد العلوم والرياضيات والقراءة والكتابة، إضافة إلى مادة مختارة تتغير كل ثلاثة أعوام (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2022).

ممارسات مديري مدارس التعليم العام تعرّف الممارسة لغةً بأنها "مزاولة عمل ما وطريقة للعمل، أو طريقة يجب أن يتم بها العمل" (المعجم الوسيط، 2004، 873). وعليه، فالممارسة تعني تكرار تنفيذ عمل معين. وعرفت اصطلاحاً بأنها نشاط مستمر يأتي مقابلاً ومفسراً للمفاهيم النظرية فتوضع من خلاله مبادئ العلوم موضع التطبيق مثل ممارسة وظائف الإدارة (بوطبة، 2021). وفي السياق الإداري فيشار إليها بأنها مجموعة من الإجراءات الإدارية تشمل تصميم وتطبيق الخطط الاستراتيجية، ودعم التطوير المهني للمعلمين، وضمان جودة عمليات التدريس والتعلم بما يؤثر إيجاباً على التحصيل الطلابي (OECD, 2021).



الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

ممارسات مديري مدارس التعليم العام:

تتمثل الممارسات الإدارية في نشاط مستمر يقوم به مدير المدرسة ويغطي جانبين رئيسيين: الجانب الإداري، الذي يشمل عمليات أساسية مثل التخطيط، واتخاذ القرار، والتحفيز، وبناء العلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، وجانب فني يركز على التعلم والتعليم، تطوير المنهج، النمو المهني، تقويم تحصيل الطلاب الدراسي وتعزيزه بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة. كما ينظر للممارسات الإدارية باعتبارها مجموعة مترابطة ومتكاملة من العمليات الإدارية التي تُعنى بتخطيط العملية التعليمية وتيسير العمل بالمدرسة، وتنسيق جهود العاملين فيها، والحرص على استثمار خبراتهم ومهاراتهم لاتخاذ قرارات ناجحة في ضوء التقويم المستمر للأداء لتحقيق أفضل مستويات الأداء التعليمي (عداوي والبطاينة، 2019؛ عيسى، 2023).

في حين يرى آخرون بأن مفهوم الممارسات الإدارية يتضمن مجموعة المهام والواجبات والاختصاصات والمسؤوليات الإدارية التي يقوم بها القيادات المدرسية لتحقيق أهداف المدرسة المنشودة من خلال القيام بعمليات دعم الإدارة العليا، وتحقيق رضا المستفيدين، ومنح المكافآت والحوافز، ونشر ثقافة التغيير، والتدريب، وتهيئة البنية التحتية وإتاحة المعلومات (البديوي، 2021؛ Karakose & Polat & Papadakis, 2021).

أهمية الممارسات الإدارية الجيدة لمدير المدرسة:

تؤثر ممارسات مدير المدرسة الناجحة في ارتفاع درجات تحصيل الطلبة في الاختبارات الوطنية. فقد أجريت ست دراسات في أربع ولايات أمريكية مختلفة، تناولت تأثير ممارسات مدير المدرسة على التحصيل الطلاب، وأشارت النتائج إلى أن تأثير ممارسات مدير المدرسة على تحصيل الطلبة يفوق نتائج تأثير ممارسات معلم واحد. ومن الملفت أن زيادة الانحراف المعياري بمقدار 1 في فعالية ممارسات المدير، يؤدي إلى زيادة تحصيل الطلاب بمقدار 0.13 انحراف معياري في مادة الرياضيات، و0.09 انحراف معياري في مادة القراءة. وأن استبدال مدير مدرسة ابتدائية يتطلب فترة إضافية تبلغ 2.9 شهرًا للوصول إلى نتائج التعلم السابقة في الرياضيات و2.7 شهرًا في القراءة. وأن تأثير ممارسات مديري المدارس قد لا تكون مباشرة، بل تظهر من خلال تأثيرها على العوامل التي تخلق بيئة تعليمية ملائمة للطلبة، مثل تحسين عمليات التدريس في الفصول الدراسية، وتعزيز مناخ المدرسة، والاحتفاظ بالمعلمين الأكفاء (Grissom et al, 2021).

أهداف الممارسات الإدارية الجيدة لمدير المدرسة:

تهدف الممارسات الجيدة لمدير المدرسة لتحقيق تحسين درجة التحصيل الطلابي، برفع أداء الطلبة أكاديميًا عبر إدارة فعالة للموارد المدرسية وتأثير إيجابي على عمليات التدريس. وتعزيز بيئة مدرسية إيجابية عن طريق خلق بيئة داعمة ومحفزة تعزز التعاون والاحترام بين الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور. وتطوير أداء المعلمين مهنيًا عن طريق تحديد احتياجات التدريب وتنفيذ برامج تطويرية لتحسين الأداء التعليمي. وإدارة الموارد المدرسية بكفاءة، وتوظيف الميزانية، وتحفيز استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف. وتعزيز الشراكة المجتمعية عن طريق بناء علاقات متينة مع أولياء الأمور والمجتمع لدعم أهداف التعلم. وتوفير تعليم مستند إلى البيانات عن طريق استخدام تحليل نتائج الأداء لتصميم استراتيجيات تعليمية مخصصة تعزز فعالية التدريس. (Darling-Hammond et al, 2020; Epstein et al, 2018). ويلاحظ أن هذه الأهداف تتكامل لتشكل منظومة تعليمية



مرنة ومحفزة، مما يقود إلى نظام تعليمي متكامل يركز على التعاون الفعال وتحليل الأداء، ليس فقط لتحقيق التحصيل الأكاديمي بل لتأسيس نهج تعليمي يواكب تطلعات المستقبل ويرفع من جودة المخرجات التعليمية بشكل ملحوظ.

الاختبارات الوطنية (ومشروع نافس):

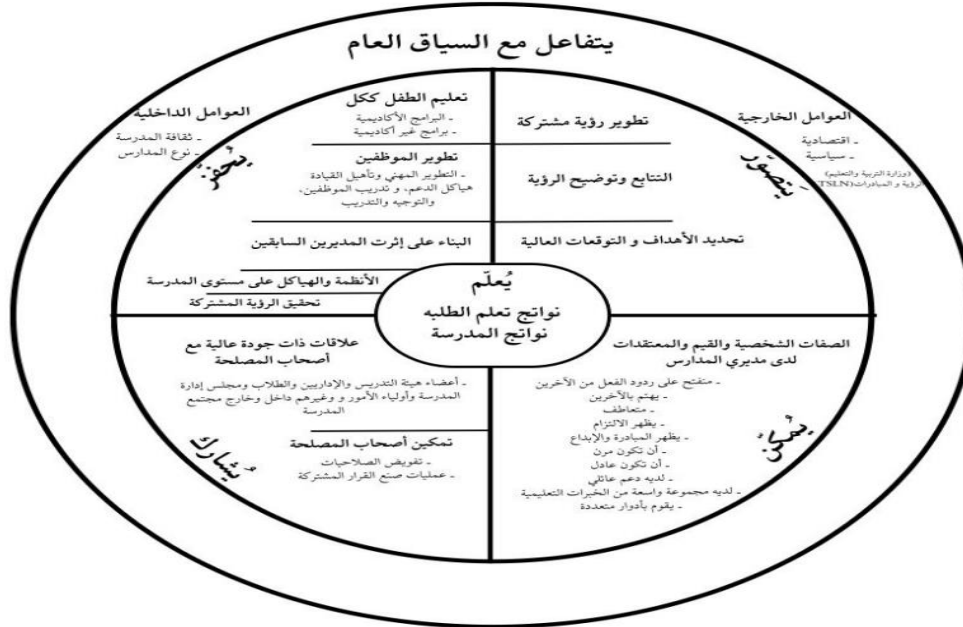
عرّفت المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي OECD الاختبارات الوطنية بأنها اختبارات معيارية مقننة، وموحدة تجرى على مستوى التعليم في ثلثي دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وليس لنتائجها أي تأثير على مستوى الطلبة في مدارسهم، وأنها أكثر انتشاراً في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة (OECD, 2023). وتعرّف هيئة تقويم التعليم والتدريب مشروع نافس بأنه "اختبارات معدّة من قبل هيئة تقويم التعليم والتدريب وفق أطر مرجعية مُعتمدة، متوافقة مع مناهج التعليم العام المطبقة في المدارس الحكومية والخاصة، وتطبّق بشكل دوري؛ على عينة من الطلبة في كل مدرسة بالإضافة لاستبانات يتم توزيعها على الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، بغرض توفير بيانات موثوقة حيال مستوى تحقيق الطلبة والمدارس ومكاتب وإدارات التعليم المستهدفات التعليمية المأمولة في مجالات وصفوف محدّدة، وتشتمل على استبانات مصاحبة مصمّمة؛ لتوفير معلومات حيال العوامل المؤثرة في نواتج التعلم والتحصيل العلمي، والممارسات التعليمية؛ من أجل تحسينها وتطويرها" (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023). وتعرّفها وزارة التعليم السعودية بأنها اختبارات وطنية تهدف لتقييم مستوى التحصيل الدراسي للطلبة في عدد من المراحل التعليمية، ويتم تنظيم اختبار نافس بشكل دوري، ويطبق في المواد الأساسية وهي الرياضيات، والعلوم، واللغة العربية، ويستهدف صفوف دراسية محددة (وزارة التعليم، 2023).

أهداف الاختبارات الوطنية السعودية (نافس):

- 1- تقويم التحصيل العلمي لطلبة المدارس، وتحديد نقاط الضعف والقوة لديهم لوضع الخطط العلاجية الملائمة.
- 2- قياس مؤشرات الاختبارات الوطنية في برنامج تنمية القدرات البشرية ودعم تحقيق مستهدفاتها.
- 3- مساعدة المعلمين في تقييم درجة تحصيل طلابهم ومقارنة أدائهم بأداء زملائهم.
- 4- تعريف أولياء الأمور بمستوى التحصيل العلمي في مدارس أبنائهم.
- 5- تحسين عمليات التقويم والتدريس وتطوير المناهج التعليمية واستراتيجيات التعليم بما يتماشى مع المعايير العالمية.
- 6- تحفيز التميز والتنافس الإيجابي بين المدارس ومكاتب وإدارات التعليم عن طريق نشر مقارنة الأداء كل بحسب إدارته التعليمية ومدرسته.
- 7- تزويد صناع القرار والمهتمين بمقياس صادق وموثوق عن مدى اتقان الطلاب على المستوى الوطني للمهارات والمعارف اللازمة (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023).

التعليم في سنغافورة والنموذج السنغافوري 6E:

شرعت سنغافورة في تأسيس نظام تعليمي قومي منذ حصولها على استقلالها. ونجحت في السبعينات في تعميم التعليم الأساسي وتطوير نظام تعليمي عام متكامل وفق معايير عالية (شهاب، 2019). ويعد النموذج السنغافوري 6E، أحد نماذج مشروع إدارة المدارس الدولية الناجحة International Successful School Principalship Project (ISSPP). وقد تم تصميمه عام 2010م، وحلّل النموذج ممارسات مديري بعض المدارس النموذجية في سنغافورة. وتوصل المشروع إلى ست ممارسات إدارية ناجحة اتبعتها مديرو المدارس السنغافورية، واتضح أثرها في ارتفاع درجات طلبتها في الاختبارات الوطنية السنغافورية. ثم تم بناء النموذج السنغافوري 6E تبعاً لهذه الممارسات. ويوضح شكل رقم (1) تفاصيل النموذج السنغافوري 6E، كما يلي:



الشكل (1) النموذج السنغافوري 6E المصدر (Wang, 2010)

ويمكن وصف النموذج بشكل عام بأنه عبارة عن ثلاث حلقات متداخلة. تحتوي كل حلقة على ممارسة إدارية واحدة، أو عدة ممارسات تتكامل فيما بينها لتشكل منهجاً إدارياً فعالاً في تحسين التحصيل الطلابي. هذه الممارسات هي:

1- **يُعلّم (EDUCATE):** وتشمل تقديم تعليم متوازن يلبي احتياجات الطلبة الأكاديمية والشخصية عن طريق تفعيل أنشطة خارج الفصل الدراسي. وتفعيل استخدام التكنولوجيا بتوفير أجهزة حديثة وبرامج تعليمية تعزز التعلم الذاتي والمهارات الرقمية. واعتماد برنامج الأدب لتعزيز مهارات اللغة. وتعليم مهارة البحث العلمي والتفكير الإبداعي. وإقرار فصول تقوية تقدم دروس إضافية في المواد الأساسية، وحث أنشطة التفاعل الاجتماعي لتعزيز قيم الطلبة الاجتماعية.

2- **يتصور (Envision):** وتركز على تطوير رؤية مدرسية جماعية يشارك فيها المجتمع المدرسي، مع التركيز على تحسين أداء الطلبة وتضمينها أهداف طموحة لتحقيق نتائج تفوق المتوسط الوطني. ويتم استخدام أدوات إدارية عند صياغتها مثل نموذج إدارة الأداء الاستراتيجي (SEM) وبطاقة الأداء المتوازن (BSC). كما يراعى أن تنتقل الرؤية بوضوح إلى جميع الأطراف، للتأكد من فهمها.

3- **يحفّز (Energize):** باتّباع استراتيجيات تحفيزية متنوعة وشاملة للطلبة، والمعلمين لتجاوز اهتماماتهم الشخصية والتركيز على تحقيق أهداف مدرسية جماعية. كما يتم تعزيز المنافسة الإيجابية على مستوى المدارس، بنشر إنجازات المدارس المتميزة محلياً ومنحهم جوائز تقديرية.

4- **يشارك (Engage):** بتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة ومشاركتهم في صنع قرارات استراتيجية تدعم تطور مستوى الطلبة تحصيلياً. وإشراك أصحاب المصلحة في عمليات مراجعة المناهج وخطط العمل.



5- **يتمكن (Enable):** بتعزيز قدرات المدارس وتحسين الأداء الأكاديمي عبر عدد من الآليات ومنها الانفتاح على التغذية الراجعة حيث يقبل المديرون النقد البناء لتحسين الأداء. وإظهار التعاطف والدعم، والالتزام، والإبداع والمرونة، والعدل، دعم التوازن الشخصي، وتعدد الأدوار والخبرات بما يسهم هذه السمات في تحقيق نتائج أكاديمية متميزة.

6- **يتفاعل مع السياق العام (Embrace):** تشير إلى مرونة القيادة المدرسية في الاستجابة للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة لتحسين نواتج التعلم. وعادةً ما يهتم مديري سنغافورة بدراسة تأثير الفقر والعوامل الاجتماعية والثقافية على الأداء الأكاديمي. ويتبنون استراتيجيات لدمج الثقافات المتنوعة وتعزيز بيئة شاملة (Wang, 2010).

ثانيًا: الدراسات السابقة

دراسة المهدي وآخرون (2024)، بعنوان: أسباب تدني نتائج طلاب وطالبات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في الاختبارات الوطنية (نافس) من وجهة نظر المعلمات. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أسباب تدني نتائج طلاب وطالبات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في الاختبارات الوطنية (نافس) من وجهة نظر المعلمات، واقتراح الحلول لمعالجة أسباب تدني نتائج طلاب وطالبات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في الاختبارات الوطنية (نافس). وتم استخدام منهج الدراسة الوصفي المسحي. واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (43) معلمة من معلمات الصفوف الثالث والسادس الابتدائي، إضافة إلى (24) معلمة من معلمات الصف الثالث متوسط. وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم العوامل المؤثرة في انخفاض مستوى الطالبات في اختبار (نافس) انخفاض مستوى الجدية في التعامل مع الاختبار، وقلة وجود اختبارات محاكية للاختبارات الوطنية، وتأثير الظروف الأسرية والاجتماعية للطالبة، وقلة وجود اختبارات محاكية للاختبارات الوطنية.

دراسة الدامغ وآخرون (2023)، بعنوان: تصوّر مقترح لتحسين نواتج الطالبات في الاختبارات الدولية للرياضيات من وجهة نظر المعلمات والمشرفات. هدفت الدراسة إلى تطوير تصوّر مقترح لتحسين نتائج الطالبات في الاختبارات الدولية لمادة الرياضيات بناءً على آراء المعلمات والمشرفات. لتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (127) معلمة ومشرفة في مادة الرياضيات من مراحل التعليم العام، تابعين لإدارة تعليم المجمعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود عدة معوقات تؤثر على أداء الطالبات في الاختبارات الدولية، ومنها ضعف إدراك الطالبات لدورهن الوطني في المشاركة الفعالة، وعدم التمكن من المهارات الأساسية المطلوبة في الاختبارات، وكذلك قلة دعم الأسرة في تشجيع الطالبات على الاهتمام بهذه الاختبارات.

دراسة البيومي (2022)، بعنوان: باراداييم مقترح لتحليل نتائج التلاميذ في الاختبارات الوطنية وتحويلها إلى سياسات: دراسة حالة. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نتائج الطلبة المصريين في الاسكندرية في الاختبارات الوطنية، وكيف يمكن تحويل هذه النتائج إلى سياسات. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق تحليل وثائق نتائج الطلبة في الاختبارات الوطنية في الفترة ما بين أعوام (2014م إلى 2018م). وقد توصلت الدراسة إلى نموذج مقترح يوفر منهجية شاملة لتحليل بيانات نتائج الاختبارات، ويساعد في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين. كما وضحت الدراسة كيف يمكن استخدام نتائج الاختبارات لتطوير سياسات تعليمية محددة، مثل تحسين المناهج الدراسية، وتوفير تدريب إضافي للمعلمين، وتطوير استراتيجيات دعم للطلاب.



دراسة جاد الله (2020) بعنوان "دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة المدرسية الفاعلة في تحسين تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية الواقعة في محافظة عجلون. وتكوّن مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة عجلون في الأردن وعددهم (267) معلماً ومعلمة. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون، كان مرتفعاً، ومنها اجتماعات مدير المدرسة دورياً مع الطلبة وتفهمه لهم، ومتابعته تفعيل الأنشطة المدرسية، ويشرف على فاعلية مرافق المدرسة، واستخدامه مهارتي التفويض والتمكين مع المعلمين، والحرص على ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطة تشغيلية ومهام وأنشطة واضحة.

دراسة مالييني وآخرون (Malini et al, 2024)، بعنوان: دور الإدارة المدرسية في تحسين جودة التعليم: دراسة حالة في أنشطة التعلم في مدرسة سانقار كوتا بانقون. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور مدير المدرسة في تحسين جودة التعليم في مدينة كوتا بانقون في اندونيسيا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على دراسة الحالة لجمع البيانات عن مدرسة سانقار، وشملت العينة مديري ومعلمي المدرسة. واستخدمت الاستبانات والمقابلات، بالإضافة إلى تحليل وثائق نتائج الطلبة في الاختبارات الوطنية، لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تحسين جودة التعليم، فالأساليب القيادية التي تركز على الدعم والتوجيه والتواصل المفتوح تسهم بشكل كبير في تحسين بيئة التعليم وزيادة فاعلية العملية التعليمية. كما أظهرت النتائج أهمية تطوير مهارات القيادة لتلبية احتياجات الطلاب والمعلمين على حد سواء.

دراسة إليمية (Ilmiyah, 2023)، بعنوان: تأثير القيادة الحكيمة للمدير وأداء المعلم على تحصيل الطلاب المتفوقين في مدرسة النور الأنوار الإعدادية بولولوانج مالانج. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الحكيمة لمدير المدرسة على نتائج التحصيل الطلابي المتميز لطلبة مدرسة النور الأنوار الإعدادية، ودراسة تأثير أداء المعلم الصفي على تحصيل طلبة المدرسة، والكشف عن تأثير قيادة المدير وأداء المعلم معاً على نتائج التحصيل المتميز لطلاب مدرسة النور الأنوار الإعدادية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من 64 طالباً مشاركاً، تم جمع البيانات عن طريق عدة أدوات وهي الاستبانة، والمقابلة، والملاحظة، وتحليل وثائق الطلبة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي وكبير بين القيادة الحكيمة للمدير على تحصيل الطلاب المتفوقين في مدرسة النور الأنوار الإعدادية. وأن هناك تأثير إيجابي ومعنوي بين أداء المعلم الصفي على تحصيل طلبة مدرسة النور الأنوار الإعدادية. وأن هناك تأثير إيجابي وكبير بين القيادة الحكيمة للمدير وأداء المعلم معاً على نتائج التحصيل الطلابي الرائع لمدرسة النور الأنوار الإعدادية.

دراسة دাকা (Daka, 2022)، بعنوان: العوامل المؤثرة في أداء مديرات المدارس فيما يتعلق بنتائج الامتحانات الوطنية: دراسة حالة في مقاطعة سيندا في المقاطعة الشرقية، زامبيا. سعت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المدرسية التي تؤثر على أداء مديرات المدارس في نتائج الطلبة في الاختبارات الوطنية، فضلاً عن استكشاف التحديات المدرسية والمجتمعية التي تواجه مديرات المدارس في سياق نتائج الامتحانات الوطنية. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على المقابلة كأداة جمع المعلومات، حيث تكون مجتمع الدراسة من عينة مقصودة تتألف من ثلاث عشرة مدرسة في مقاطعة سيندا في زامبيا، وعدد من المسؤولين من وزارة التعليم العام. وأظهرت نتائج البحث أن مديرات المدارس يلعبن أدواراً متعددة تشمل إدارة الموارد البشرية والمادية، والحفاظ على الانضباط المدرسي. كما تبين أن العوامل المدرسية التي تؤثر على أداء مديرات المدارس تتضمن طبيعة عدم التعاون من قبل بعض الموظفين الذكور، فضلاً عن التحديات المتعلقة



بمجالس الإدارة واللجان، وتأثير العبء الناتج عن المسؤوليات الأسرية، وازدواجية الأدوار بين التدريس والإدارة.

دراسة قور وآخرون (Gurr et al, 2022) بعنوان: نموذج أنظمة مفتوحة للقيادة المدرسية الناجحة. هدفت هذه الدراسة لإنشاء نموذج قيادة مدرسية فعال في رفع درجة الطلبة في الاختبارات الوطنية، وذلك من خلال تقديم وصف لعدد (12) نموذجًا للقيادة المدرسية الناجحة ISSPP التي أثبتت فعاليتها في تحسين درجة الطلبة في الاختبارات الوطنية بحسب دولهم. وقد تم وصف نموذج 6E في الدراسة كأحد النماذج الناجحة في القيادة المدرسية، والتي ساهمت في حصول طلاب المدرسة على درجات مرتفعة في الاختبارات الوطنية السنغافورية. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. كما تم اختيار المقابلة أداة لجمع المعلومات. وتكوّن مجتمع الدراسة من عدد من مديري المدارس، وأعضاء مجلس إدارة المدارس، وكذلك مع المعلمين، وأولياء الأمور، والطلاب. وبلغت العينة 235 فرداً. كما استخدمت الدراسة تحليل وثائق المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى تبني نموذج إداري جديد مقترح مستخلص من النماذج الاثنتا عشر التي عرضتها الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة: تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من: (ماليني، 2024؛ قور وآخرون، 2022؛ جاد الله، 2020) في الهدف العام من الدراسة وهو دراسة تأثير ممارسات مدير المدرسة في تحسين نتائج الاختبارات الوطنية، ورفع مستوى التحصيل الطلابي. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من: (المهيدي وآخرون، 2024؛ الدامغ، 2023؛ داك، 2022؛ قور وآخرون، 2022)، في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي. وتطابق مجتمع الدراسة الحالية مع مجتمع دراسة (داك، 2022)، والذي يستهدف مديري المدارس، ومسؤولين من وزارة التعليم. ودراسة كلاً من (الدامغ وآخرون، 2023؛ قور وآخرون، 2022؛ جاد الله، 2020؛ وانق وآخرون، 2016) في مجتمع الدراسة وهو مديري المدارس. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من: (المهيدي وآخرون، 2024؛ جاد الله، 2020) في استخدامها للاستبانة أداة لجمع المعلومات. وتتشابه مع دراسة (قور وآخرون، 2022؛ داك، 2022) في استخدامها للمقابلة لجمع معلومات الدراسة.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة كلاً من (المهيدي وآخرون، 2024؛ الدامغ وآخرون، 2023؛ إليميه، 2023؛ داك، 2022) في الهدف العام من الدراسة. وفيما يخص منهج الدراسة، فإن الدراسة الحالية تختلف مع دراسة (ماليني، 2024؛ إليميه، 2023) حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. كما تتنوع مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة بين الجمع بين آراء معلمين ومدرّاء مدارس، ووثائق نتائج الطلبة في الاختبارات الوطنية كما في دراسة (ماليني، 2024)، وبين التركيز على المعلمين فقط كما في دراسة (المهيدي وآخرون، 2024؛ جاد الله، 2020). وبين الاعتماد على آراء الطلبة فقط كدراسة (إليميه، 2023). واختلفت في أدوات الدراسة مع دراسة (قور وآخرون، 2022) التي جمعت بين مقابلات مديري المدارس، وأعضاء مجلس الإدارة، وأولياء الأمور وكذلك الطلاب وتحليل وثائق المدارس. كما اختلفت مع دراسة (ماليني، 2024) التي استخدمت دراسة الحالة لجمع البيانات. واختلفت أيضاً مع دراسة (إليميه، 2023)، والتي استعانت بكلاً من المقابلة، والاستبانة، والملاحظة، وتحليل الوثائق لجمع بيانات الدراسة.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد صورة شاملة عن موضوع الدراسة الحالية وتحديد مباحث الإطار النظري، وفي تحديد منهج الدراسة، ومجتمعها، وفي تفسير النتائج.

وتتفرد هذه الدراسة باعتبارها الدراسة الأولى من نوعها في المملكة العربية السعودية التي تسعى لدراسة ممارسات مدير المدرسة وانعكاسها على نتائج الاختبارات الوطنية (نافس) في ضوء النموذج السنغافوري 6E. وتميزت بشموليتها، حيث استهدفت آراء مشرفي تقويم التحصيل المعرفي، ومشرفي الإدارة المدرسية، ومديري



المدارس، واعتمدت أدوات متنوعة كالاستبانة والمقابلة. كما اعتمدت على النموذج السنغافوري 6E ضمن مشروع ISSPP الدولي.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة، وللإجابة عن تساؤلاتها تم اختيار المنهج الوصفي المسحي وقد تم استخدامه لاتساقه مع موضوع الدراسة وأسئلتها وأهدافها. كما تم استخدام أدوات كمية ونوعية لجمع البيانات.

عينة الدراسة تكونت عينة الدراسة الحالية من ثلاث فئات هم:

الفئة الأولى: مشرفي قسم تقويم التحصيل المعرفي في وزارة التعليم، وعددهم (9) مشرفين. وكان 90% من مشرفي قسم تقويم التحصيل المعرفي بوزارة التعليم يحملون مؤهلات عليا. حيث أن 3 مشرفين هم من حملة درجة الدكتوراه، و5 مشرفين من حملة درجة الماجستير، مما يعكس وجود نخبة مؤهلة. ومشرف واحد من حملة درجة البكالوريوس والذي قد يكون يشغل دورًا داعمًا. كما تظهر البيانات تكافؤ نسب الخبرة العملية بين المشرفين بمعدل 33% لكل فئة.

الفئة الثانية: مديرو ومديرات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في مدارس التعليم العام التابعة لإدارة تعليم الرياض، إدارة تعليم جدة، وإدارة تعليم المنطقة الشرقية: تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (404) فرداً من مديري ومديرات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في إدارات التعليم المستهدفة. والفئة الثالثة: مشرفي ومشرفات الإدارة المدرسية في إدارة تعليم كلاً من الرياض، وجدة، والشرقية: تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية في الإدارات المستهدفة وبلغ عددهم (110) فرداً.

خصائص عينة الدراسة:

تبين الجداول التالية خصائص عينة الدراسة من مديري المدارس، ومشرفي الإدارة المدرسية، الذين استجابوا للاستبانة الأولى. وهي كالتالي:

أ- متغير إدارة التعليم:

جدول (2)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير إدارة التعليم التابع لها

إدارة التعليم	العدد	النسبة المئوية
الرياض	289	56.2
جدة	139	27
المنطقة الشرقية	86	16.7
المجموع	514	100.0

يتضح من جدول (2) أن نسبة (56.2%) من عينة الدراسة يعملون في إدارة تعليم الرياض، ويمثلون النسبة الأعلى. وأن نسبة (27%) يعملون في إدارة تعليم محافظة جدة، وأن نسبة (16.7%) يعملون في إدارة تعليم المنطقة الشرقية، ويمثلون النسبة الأقل.



ب- متغير العمل الحالي:

جدول (3)

توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمل الحالي

النسبة المئوية	العدد	العمل الحالي
78.6	404	مدير/ة
21.4	110	مشرف/ة
100.0	514	المجموع

يتضح من الجدول (3) أن نسبة (78.6%) من أفراد عينة الدراسة يمارسون عمل مدير/ة مدرسة، ويمثلون النسبة الأعلى، وأن نسبة (21.4%) يمارسون عمل مشرف/ة ويمثلون النسبة الأقل.

ت- متغير سنوات الخدمة:

جدول (4)

توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخدمة العملية

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
25.9	133	أقل من 5
26.8	138	من 5 إلى أقل من 10
47.3	243	10 فأكثر
100.0	514	المجموع

يتضح من الجدول (4) أن نسبة (47.3%) من أفراد عينة الدراسة خدمتهم العملية أكثر من 10 سنوات، ويمثلون النسبة الأعلى. وأن نسبة (26.8%) تتراوح خدمتهم العملية من خمس إلى أقل من 10 سنوات. وأن نسبة (25.9%) خدمتهم العملية أقل من خمس سنوات.

و- متغير المؤهل الدراسي:

جدول (5)

توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المؤهل الدراسي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل الدراسي
92.4	475	بكالوريوس
5.1	26	ماجستير
2.5	13	دكتوراه
100.0	514	المجموع

يتضح من الجدول (5) أن نسبة (92.4%) من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل بكالوريوس، ويمثلون النسبة الأعلى. وأن نسبة (5.1%) يحملون مؤهل ماجستير. وأن نسبة (2.5%) يحملون مؤهل دكتوراه.



أداتا الدراسة

1- أداة الاستبانة:

تم تصميم الاستبانة بالإفادة من الدراسات السابقة، والأدب النظري، وآراء الخبراء. وبُنيت من جزئين. تضمّن الجزء الأول/ خطاب موجه لمديري المدارس ومشرفي الإدارة توضيحاً لأهداف الدراسة. وتكوّن الجزء الثاني/ من قسمين، وهما: القسم الأول/ البيانات الأولية للمستجيبين: وهي إدارة التعليم، والعمل الحالي، وعدد سنوات الخدمة العملية، والمؤهل العلمي. وتناول القسم الثاني/ درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لعناصر النموذج السنغافوري 6E في ممارساتهم الإدارية.

صدق الاستبانة: وللتعرف على درجة صدق الاستبانة، وللتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه، عُرضت بصورتها الأولية على عدد من المحكمين الأفاضل المتخصصين في موضوع الدراسة، وبعد أخذ آرائهم والاطلاع على ملاحظاتهم، أُجريت التعديلات المناسبة، لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية.

الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون؛ لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (6)

معاملات ارتباط عبارات كل مجال بالدرجة الكلية له

المجال	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
التعليم	1	0.874**	5	0.867**
	2	0.912**	6	0.908**
	3	0.913**	7	0.861**
	4	0.821**		
التصور	8	0.917**	12	0.887**
	9	0.894**	13	0.951**
	10	0.937**	14	0.851**
	11	0.881**	15	0.881**
التحفيز	16	0.939**	20	0.921**
	17	0.927**	21	0.946**
	18	0.943**	22	0.942**
	19	0.922**	23	0.915**
المشاركة	24	0.765**	28	0.831**
	25	0.781**	29	0.852**
	26	0.792**	30	0.850**
	27	0.820**		
التمكين	31	0.866**	34	0.884**
	32	0.840**	35	0.863**
	33	0.785**	36	0.842**
	37	0.678**	41	0.726**
الانفتاح على السياق العام	38	0.741**	42	0.744**
	39	0.716**	43	0.726**
	40	0.669**	44	0.381**

** دالة عند (0.01)



يتضح من الجدول (6) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجال المنتمية إليه كانت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

جدول رقم (7)

معاملات ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل الارتباط
التعليم	0.414**
التصور	0.482**
التحفيز	0.622**
المشاركة	0.729**
التمكين	0.719**
الانفتاح على السياق العام	0.577**

** دالة عند (0.01)

ويبين الجدول (7) معاملات ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة، وجميعها كانت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

ثبات الاستبانة:

وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (8)

قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة

المجال	معامل ألفا كرونباخ
التعليم	0.751
التصور	0.866
التحفيز	0.878
المشاركة	0.913
التمكين	0.918
الانفتاح على السياق العام	0.785
معامل الثبات الكلي للاستبانة	0.895

يبين الجدول (8) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة، وهي قيم مرتفعة، مما يضمن إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات.

2- أداة المقابلة:

تم تصميم مقابلة شبه مقننة لمشرفي قسم تقويم التحصيل المعرفي في وزارة التعليم، للإجابة عن واقع الاستفادة من تقارير نتائج الطلبة السعوديين في الاختبارات الوطنية. وتم تصميم أداة المقابلة بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة، واتباع خطوات شملت تحديد الهدف، والمدة الزمنية للمقابلة، وتوثيق البيانات. وتضمنت المقابلة: خطاباً يوضح الهدف، وتاريخ ومدة المقابلة، وبيانات ديموغرافية (إدارة التعليم، المؤهل، سنوات



الخدمة)، وسؤالاً رئيسياً يقيس الاستفادة من تقارير نتائج الطلبة في الاختبارات الوطنية وفق رؤية مشرفي تقويم التحصيل المعرفي.

صدق المقابلة: ولتحقيق صدق المقابلة، تم الاستفادة من الأدبيات والدراسات ذات الصلة وتصميمها مبدئياً، ثم عرضها على 26 خبيراً في الإدارة التربوية والتعليم العام لتقييم وضوحها وملاءمتها لأهداف الدراسة، وأجريت التعديلات بناءً على مقترحاتهم.

إجراءات تطبيق أداتي الدراسة: تم تطبيق أداتي الدراسة بعد تحكيمهما والتأكد من صدقهما وثباتهما خلال عام 1445هـ.

أساليب المعالجة الإحصائية: ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. واستخدام التدرج التالي للدلالة على متوسطات استجابات أفراد العينة على درجة التطبيق:

جدول (9) المتوسط الحسابي ودرجة التطبيق

المتوسط الحسابي	درجة التطبيق
4.2 فما فوق	عالية جداً
من 3.4 إلى أقل من 4.2	عالية
من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
من 1.8 إلى أقل من 2.6	منخفضة
أقل من 1.8	منخفضة جداً

نتائج الدراسة وتفسيرها

نتيجة السؤال الأول: " ما واقع الاستفادة من تقارير نتائج الطلبة السعوديين في الاختبارات الوطنية (نافس) التي تجريها هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر مشرفي تقويم التحصيل المعرفي في وزارة التعليم؟". وتفرّع منه عدة أسئلة فرعية وهي:

1- هل تحتفظون في قسم تقويم التحصيل المعرفي بسجلات كاملة عن نتائج الطلبة في الاختبارات الوطنية (نافس) في الدورات السابقة؟

اتفق 70% من المشاركين على وجود سجلات في القسم عن نتائج الطلبة السعوديين في نافس، بينما شكك 30% في ذلك بسبب تغييرات في آليات إرسال التقارير. وتتوافق هذه النتائج مع توصيات اليونسكو (2019) التي تؤكد على أهمية توظيف البيانات الرقمية لتحسين التعليم.

2- هل التقارير متاحة للاطلاع بغرض الدراسة والبحث؟

تباينت الآراء حول درجة إتاحة التقارير للاطلاع، حيث أكد البعض توفرها لفئات معينة، بينما رأى آخرون أنها متاحة للجميع بشروط رسمية. وهذا قد يعكس تفاوت الفهم حول السياسات المتبعة في القسم. وتتعارض هذه النتيجة مع ممارسات الولايات المتحدة، حيث تُنشر نتائج الطلبة في الاختبارات الوطنية علناً للباحثين (OECD, 2021).



3- هل يوجد تعاون استراتيجي بين قسم تقويم التحصيل المعرفي ومركز قياس الوطني؟

اتفق جميع المشاركين (100%) على وجود تعاون استراتيجي بين قسم تقويم التحصيل المعرفي ومركز قياس الوطني، إلا أن طبيعة هذا التعاون تباينت بينهم. فقد أشار (22%) إلى عدم وضوح التعاون، بينما ذكر (11%) أنه يقتصر على مراجعة معايير الأسئلة وتحكيمها. وأوضح (11%) أن التعاون يتمثل في وصف أداء الطلبة، في حين بين (11%) أن التعاون يشمل إعداد الاختبارات وتحليل النتائج. كذلك، أفاد (11%) أن التعاون يقتصر على تزويد الهيئة بتقارير مفصلة عن الأداء، وأشار (11%) إلى أنه يتعلق بالتهيئة الميدانية، بينما فسّر (11%) أن التعاون يتضمن توفير المنسقين وتهيئة البيئة التعليمية. كما ذكر (11%) أن التعاون يتركز في تحويل بيانات النتائج للإرشاد التربوي. من خلال هذه الإجابات، يتضح محدودية التكامل والتنسيق المستمر بين الجهات، مما يجعل التعاون غير استراتيجي. وهذه النتيجة تتناقض مع توصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لعام 2021، التي أكدت ضرورة توفير التعاون الشامل بين الجهات المعنية لضمان جودة التقييم.

4- هل تصلكم تقارير محكمة ودقيقة عن أداء الطلبة في ناس؟

أكد 77% من المشاركين استلامهم تقارير كمية لكنها تفتقر للتفاصيل الكافية لتحليل الأداء بدقة، مما يحد من فاعليتها. وتعارض هذه النتيجة مع دراسة كلارك (2012) التي أظهرت أن التقارير التفصيلية تسهم في تحسين الأداء عبر خطط دعم فردية، ومع توصيات اليونسكو (2019) حول دور البيانات في تحسين التعليم.

5- هل يتم توجيه مقترحات لبرامج تطوير مهني لتحسين ممارسات مديري المدارس الذين سجل طلبتهم أداءً منخفضاً في ناس؟

أكد 44% من المشرفين أنه يتم توجيه مقترحات لبرامج تطوير مهني لتحسين ممارسات مديري المدارس الذين حصل طلبتهم على أداء منخفض في ناس. وأفادت نسبة 11% أن ذلك يعتمد على وجود معايير واضحة للأداء، مع الإشارة إلى غياب هذه المعايير حالياً مما يعيق تقديم الاقتراحات. وأشارت نسبة 22% إلى أن تطوير ممارسات مديري المدارس يقع تحت مسؤولية قسم الإشراف التربوي في وزارة التعليم وأن هذا ليس من مهامهم. بينما أفادت النسبة المتبقية (22%) بعدم علمها عن وجود مثل هذه المقترحات من عدمها.

6- هل يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية علاجية لمستويات الطلبة المنخفضة أكاديمياً في ناس؟

وضّح 78% من المشرفين أن هناك إجراءات تصحيحية علاجية يتم اتخاذها من قبل الإشراف التربوي للطلبة الذين يظهرون مستويات منخفضة في ناس، مثل زيارات فرق إشرافية للمدارس ذات الأداء المنخفض لتحسين النتائج. بينما امتنعت نسبة 22% عن الإجابة بسبب أن هذا الأمر خارج نطاق اختصاصهم بحسب افادتهم.

7- هل يتم الرفع بمرئياتكم حول نتائج الطلبة في ناس لقسم تطوير المناهج في الوزارة، أو أي قسم ذي علاقة؟

أكد 56% من المشرفين أنه يتم رفع مرئياتهم حول نتائج الطلبة في ناس إلى قسم تطوير المناهج أو الأقسام ذات العلاقة، مما يعكس وجود تواصل بين الأقسام المختلفة لتحسين المناهج. وأوضحت نسبة 22% أن هذا الإجراء لا يتم بشكل منتظم، بينما أفادت نسبة 11% أن الوزارة تركز حالياً على نتائج الاختبارات الدولية أكثر من ناس. أما النسبة المتبقية (11%)، فقد أشارت إلى عدم اطلاعها على هذا الأمر.

وبتحليل استجابات مشرفي قسم تقويم التحصيل المعرفي في وزارة التعليم يظهر أن الاستفادة من نتائج تقارير الطلبة السعوديين في اختبارات ناس كانت منخفضة، وغموض في فهم الأدوار والمهام بين المشرفين، وفي التواصل بين بقية الأقسام الأخرى بما يضمن تطوير ممارسات مدراء المدارس وتحسين درجات الطلبة السعوديين في ناس.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (117) February 2025

العدد (117) فبراير 2025



نتيجة إجابة السؤال الثاني، والذي ينص على: "ما درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لعناصر النموذج السنغافوري 6E في ممارساتهم الإدارية من وجهة نظر كلاً من مديري المدارس، ومشرفي الإدارة المدرسية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لعناصر النموذج السنغافوري 6E في ممارساتهم الإدارية

الترتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	عالية	0.924	4.09	التمكين
2	عالية	0.884	4.08	المشاركة
3	متوسطة	1.097	3.02	التعليم
4	منخفضة	0.531	2.39	الانفتاح على السياق العام
5	منخفضة	1.153	1.89	التحفيز
6	منخفضة جداً	0.874	1.65	التصور
	متوسطة	0.517	2.77	عناصر النموذج السنغافوري ككل

يبين الجدول (1-4) حصول مجال "التمكين" على أعلى متوسط حسابي وقيمه (4.09) ودرجة تطبيق عالية، تلاه مجال "المشاركة" بمتوسط حسابي قيمته (4.08) ودرجة تطبيق عالية، ثم مجال "التعليم" بمتوسط حسابي قيمته (3.02) ودرجة تطبيق متوسطة، ثم مجال "الانفتاح على السياق العام" بمتوسط حسابي قيمته (2.39) ودرجة تطبيق منخفضة، ثم مجال "التحفيز" بمتوسط حسابي قيمته (1.89) ودرجة تطبيق منخفضة، في حين حصل مجال "التصور" على أقل متوسط حسابي وقيمه (1.65) ودرجة تطبيق منخفضة جداً. كما يبين الجدول حصول إجمالي المجالات على متوسط حسابي قيمته (2.77) ودرجة تطبيق متوسطة، وهذا يدل على أن تطبيق مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لعناصر النموذج السنغافوري 6E في ممارساتهم الإدارية من وجهة نظر كلاً من مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية كان بدرجة متوسطة.

وفيما يلي عرضاً تفصيلياً حول درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لعناصر النموذج السنغافوري 6E في ممارساتهم الإدارية من وجهة نظر كلاً من مديري المدارس، ومشرفي الإدارة المدرسية، وفقاً لكل مجال:



أولاً: مجال التعليم:

ويعرض جدول (11) نتائج هذا المجال:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام لمجال التعليم

الترتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة مجال التعليم/ يحرص مدير المدرسة على لأجل تحسين درجات الطلبة في نافس.	الرقم
1	متوسطة	1.105	3.38	حث المعلمين على عقد ورش عمل ودروس تطبيقية	4
2	متوسطة	1.197	3.25	تقويم أداء المعلمين داخل الحصص دورياً	1
3	متوسطة	1.408	3.02	تحسين امكانيات البيئة التعليمية للمدرسة	7
4	متوسطة	1.173	3.00	تحسين أساليب التدريس المستخدمة	2
5	متوسطة	1.356	2.89	تفعيل المناقشات الجماعية مع المعلمين لتطوير أدائهم الصفّي	3
6	متوسطة	1.176	2.83	دعم البرامج التي تهئ الطالب نفسياً لأداء اختبار نافس	6
7	متوسطة	1.297	2.80	استخدام نتائج تقييم الطلبة لتطوير أساليب معلمهم في عمليات التدريس	5
	متوسطة	1.097	3.02	المتوسط العام	

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تطبيق أفراد العينة لعناصر النموذج السنغافوري 6E بمجال التعليم تراوحت قيمها بين (2.80 – 3.38) وجميعها بدرجات تطبيق متوسطة. وحصلت العبارة رقم (4) والتي تنص على: "حث المعلمين على عقد ورش عمل ودروس تطبيقية" على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (3.38). وعلى الرغم من أن العبارة لم تحقق متوسطاً عالياً، إلا أنها الأعلى في هذا المجال. وقد يعود ذلك إلى أن مديري المدارس يشجعون المعلمين على ورش العمل والدروس التطبيقية لتكلفتها المنخفضة وسهولة تنفيذها، إضافة إلى ارتباطها بتقييم الأداء الوظيفي وفق لائحة تقويم الأداء التي تشمل التطوير المهني. في حين حصلت العبارة رقم (5) والتي تنص على: "استخدام نتائج تقييم الطلبة لتطوير أساليب معلمهم في عمليات التدريس" على أقل متوسط حسابي وقيمتها (2.80). ويمكن تبرير ذلك إلى صعوبة تحليل نتائج نافس، حيث تُقدم البيانات كمية ورسوم بيانية تحتاج إلى محلل إحصائي لفهمها. إضافة إلى غياب إلزامية تقويم المعلمين بناءً على درجات الطلبة في لائحة الأداء الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع تقرير هيئة تقويم التعليم والتدريب في السعودية لعام 2021، والذي يشير إلى أن استخدام نتائج تقييم الطلبة لتطوير أساليب التدريس يُعتبر من أقل الممارسات استخداماً من قبل مديري المدارس. ويرجع ذلك غالباً إلى عوامل تتعلق بالضغط الإداري الكثيرة أو قلة تدريبهم.



ثانياً: مجال التصور:

كانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام لمجال التصور

الترتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة مجال التصور: يقوم المدير بـ لأجل تحسين درجات طلابه في نافس	الرقم
1	منخفضة جداً	0.972	1.79	تضمن الرؤية توقعات عالية المستوى فيما يخص تحصيل الطلاب	12
2	منخفضة جداً	1.022	1.69	وضع خطط تطويرية لمعالجة الضعف الحاصل	15
3	منخفضة جداً	0.960	1.68	شرح أبعاد رؤية المدرسة للمجتمع المحلي وأولياء الأمر	9
4	منخفضة جداً	1.015	1.66	إشراك منسوبي المدرسة في تحديد رؤية المدرسة	8
5	منخفضة جداً	0.938	1.65	إشراك أعضاء من المجتمع المحلي في صياغة رؤية المدرسة	11
6	منخفضة جداً	0.955	1.63	التأكد من انسجام رؤية المدرسة مع أنشطتها التعليمية	10
7	منخفضة جداً	0.977	1.63	مقارنة رؤية المدرسة مع رؤى المدارس القريبة بغرض التحسين	14
8	منخفضة جداً	0.909	1.48	العمل في إطار رؤى المديرين السابقين الجيدة للمدرسة	13
	منخفضة جداً	0.874	1.65	المتوسط العام	

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تطبيق أفراد العينة لعناصر النموذج السنغافوري E6 في مجال التصور تراوحت قيمها بين (1.48 – 1.79) وجميعها بدرجات تطبيق منخفضة جداً. وقد حصلت العبارة رقم (12) والتي تنص على: "تضمن الرؤية توقعات عالية المستوى فيما يخص تحصيل الطلاب" على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (1.79) ولكنها بدرجة تطبيق منخفضة جداً، ويمكن تفسير ذلك بأن اعتبار نتائج الطلبة في نافس جزءاً من تقويم مستوى تحصيل الطلبة أكاديمياً هو أمر مستحدث في تقويم أداء المدارس ذاتياً، لذلك لا يتم الاهتمام به. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة وانق (Wang, 2010) التي توصلت لأهمية مراقبة تقدم الطلبة فردياً ووضع أهداف تحسينية لمستوياتهم التحصيلية في الخطة الاستراتيجية للمدرسة. في حين حصلت العبارة رقم (13) والتي تنص على: "العمل في إطار رؤى المديرين السابقين الجيدة للمدرسة" على أقل متوسط حسابي وقيمتها (1.48) ودرجة تطبيق منخفضة جداً، ويمكن تبرير هذا بأن صياغة رؤية جديدة تستغرق وقتاً وجهداً أقل من محاولة استيعاب الرؤية السابقة وقياس ما تحقق منها، ووضع خطة تحسين لما لم يتم تنفيذه من خطة المدير السابق، وكذلك لغياب أهمية إكمال الخطط الاستراتيجية للمديرين السابقين. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العابدين (2020) التي تبرز أهمية الاستفادة من خبرات الإدارات السابقة في تحسين الأداء المدرسي الحالي.



ثالثاً: مجال التحفيز:

ويوضح الجدول الآتي نتائج هذه الممارسات:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام لمجال التحفيز

الرقم	العبرة يهتم المدير بـ الطلبة في نأفس.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
17	اعتماد خطة تطوير سنوية مهنية منظمة لتحسين أداء كل موظف وفقاً لاحتياجه الخاص	1.97	1.190	منخفضة	1
16	تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين القدامى والجدد	1.96	1.228	منخفضة	2
19	توفير هياكل تنظيمية داعمة على مستوى المدرسة لتسهيل عمل الموظفين	1.91	1.269	منخفضة	3
21	توفير بيئة عمل آمنة وجذابة للابتكار	1.90	1.307	منخفضة	4
23	تطوير المجالات غير المعرفية للطلبة عن طريق تفعيل الأنشطة	1.89	1.239	منخفضة	5
20	إعداد صف ثانٍ من القادة المبدعين	1.88	1.219	منخفضة	6
18	تقدير جهود الموظفين والثناء عليها	1.87	1.306	منخفضة	7
22	مراجعة برامج وخطط المديرين السابقين له	1.77	1.222	منخفضة جداً	8
	المتوسط العام	1.89	1.153	منخفضة	

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تطبيق أفراد العينة لعناصر النموذج السنغافوري 6E في ممارساتهم الإدارية المتعلقة بمجال التحفيز تراوحت قيمها بين (1.77 – 1.97)، وبمتوسط عام منخفض. وحصلت العبارة رقم (17) والتي تنص على: "اعتماد خطة تطوير سنوية مهنية منظمة لتحسين أداء كل موظف وفقاً لاحتياجه الخاص" على أعلى متوسط حسابي وقيمه (1.97) ودرجة تطبيق منخفضة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بحدثة مجال تطوير الأداء المهني لمديري المدارس، حيث يشمل تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطط موجهة لتحسين الأداء، وهي مهام كانت سابقاً للإشراف التربوي. وتتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فخرو وآخرون (2015) التي توصلت إلى تأثير جودة برامج التدريب المهني للمعلمين على أداء الطلبة في الاختبارات الوطنية. في حين حصلت العبارة رقم (22) والتي تنص على: "مراجعة برامج وخطط المديرين السابقين له" على أقل متوسط حسابي وقيمه (1.77) ودرجة تطبيق منخفضة جداً، وقد يُعزى ذلك إلى أن المديرين الجدد يفضلون بناء خططهم الخاصة بدلاً من مراجعة خطط المديرين السابقين، ربما بسبب اختلاف الرؤى أو الرغبة في التغيير والتطوير الشخصي. وتنسجم هذه النتيجة مع تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2019) والذي يشير إلى أن ضعف استمرارية خطط القيادة يرجع غالباً إلى نقص التوثيق المؤسسي أو الرغبة في الابتكار من قبل القادة الجدد.



رابعاً: مجال المشاركة:

كانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام لمجال المشاركة

الترتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة يعمل المدير على لأجل تحسين درجات الطلبة في نافس.	الرقم
1	عالية جداً	0.937	4.38	بناء علاقة مهنية جيدة مع الموظفين داخل المدرسة	24
2	عالية جداً	1.037	4.26	التوزيع العادل لمهام الإداريين حسب كفاءاتهم	28
3	عالية جداً	0.966	4.21	التواصل الفعال مع الطلبة	25
4	عالية	1.162	4.09	إشراك موظفيه في عمليات صنع القرار	29
5	عالية	1.191	4.00	استطلاع آراء مجلس المدرسة أثناء عملية صنع القرار	30
6	عالية	1.167	3.89	بناء علاقة قوية مع أولياء الأمور	26
7	عالية	1.240	3.71	تفعيل قنوات اتصال مع أعضاء من المجتمع المحلي	27
	عالية	0.884	4.08	المتوسط العام	

ويبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تطبيق أفراد العينة لعناصر النموذج السنغافوري 6E بمجال المشاركة تراوحت قيمها بين (3.71 – 4.38) أي بدرجة عالية جداً، وعالية. وحصلت العبارة رقم (24) والتي تنص على: "بناء علاقة مهنية جيدة مع الموظفين داخل المدرسة" على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (4.38) ودرجة تطبيق عالية جداً، وقد يُعزى ذلك للطابع الإسلامي الإيجابي الذي يعزز العلاقات المهنية، وإدراك المديرين أهمية هذه العلاقات في خلق بيئة عمل محفزة ترتبط بتحسين الأداء، والرضا الوظيفي، والولاء. وتنسجم هذه النتيجة مع تقرير يستعرض أهمية وجود بيئة تعليمية مترابطة بين موظفي المدرسة، وتأثير ذلك على جودة التحصيل الدراسي (Kaiser Permanente, 2024). في حين حصلت العبارة رقم (27) والتي تنص على: "تفعيل قنوات اتصال مع أعضاء من المجتمع المحلي" على أقل متوسط حسابي وقيمتها (3.71) ودرجة تطبيق عالية، على الرغم من أن هذه العبارة حصلت على أقل متوسط حسابي، إلا أن درجة تطبيقها لا تزال عالية. وقد يعود ذلك لتطبيق برامج الشراكة المجتمعية كمعيار تقييم، ودورها في توسيع خبرات الطلبة وتوفير التمويل والتدريب. وتنسجم هذه النتيجة مع ما جاء في تقرير صادر من جامعة نورث كارولاينا بأن إشراك المجتمع في العملية التعليمية يعزز نجاح الطلاب ويحسن التجارب التعليمية (UNCP, 2024).



خامساً: مجال التمكين:

وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام لمجال التمكين

الترتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة يحرص المدير على لأجل تحسين درجات الطلبة في نافس.	الرقم
1	عالية جداً	1.045	4.27	تقبل ردود الفعل من الآخرين على اختلافها	31
2	عالية جداً	1.054	4.23	تفويض مهام على الوكلاء وفق الصلاحيات المتاحة	35
3	عالية	1.066	4.15	تمكين موظفيه من اتخاذ القرار	36
4	عالية	0.999	4.04	إظهار روح المبادرة	32
5	عالية	1.196	4.04	الالتزام بتنفيذ قراراته	34
6	عالية	1.282	3.83	الأخذ بمقترحات أولياء الأمور	33
	عالية	0.924	4.09	المتوسط العام	

ويبين الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تطبيق أفراد العينة لعناصر النموذج السنغافوري 6E بمجال التمكين تراوحت قيمها بين (3.83 – 4.27). وحصلت العبارة رقم (31) والتي تنص على: "تقبل ردود الفعل من الآخرين على اختلافها" على أعلى متوسط حسابي وقيمه (4.27) ودرجة تطبيق عالية جداً، يشير إلى وجود ثقافة متزايدة بين القادة الإداريين في المدارس السعودية لتقبل ردود الفعل بمختلف أنواعها، سواء من المعلمين، أو الموظفين، أو الطلاب. ويعكس تحولاً إيجابياً نحو نموذج إداري أكثر تشاركية وديمقراطية. وتتماشى هذه النتيجة مع تقرير OECD (2021) الذي يؤكد أن القيادة التشاركية التي تشمل الإصغاء لآراء المعلمين، مع تقبل التغذية الراجعة منهم تعزز الابتكار والرضا الوظيفي، وتحسن من مستويات الأداء التعليمي. في حين حصلت العبارة رقم (33) والتي تنص على: "الأخذ بمقترحات أولياء الأمور" على أقل متوسط حسابي وقيمه (3.83) ودرجة تطبيق عالية، قد يعود هذا إلى وجود بعض التحديات في إشراك أولياء الأمور في عمليات اتخاذ القرار أو تطوير السياسات التعليمية. وتتنافى نتائج هذه الدراسة مع دراسة أجراها المظبيري وآخرون (2021) أكدت على أنه لا يتم تفعيل قنوات التواصل مع أولياء الأمور بالشكل الأمثل في بعض المدارس.



سادساً: مجال الانفتاح على السياق العام:

كانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام لمجال الانفتاح على السياق العام

الترتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة يعمل المدير على لأجل تحسين درجات الطلبة في نافس.	الرقم
1	عالية	1.334	3.68	مواكبة التطور التكنولوجي	44
2	منخفضة	0.718	2.49	تعديل خطط المدرسة بحسب ما يستجد في خطط وزارة التعليم	37
3	منخفضة	0.864	2.28	تطبيق إجراءات تصحيحية للخطط الاستراتيجية وفقاً للميزانية المخصصة للمدرسة	42
4	منخفضة	0.676	2.21	تعديل البرامج التدريبية المقترحة حسب الاحتياج الفعلي للمدرسين	43
5	منخفضة	0.944	2.21	المواءمة بين ثقافة المجتمع المحيط بالمدرسة وبين خططها الاستراتيجية	38
6	منخفضة	0.835	2.11	تطوير ثقافة المدرسة وهويتها	41
7	منخفضة	0.678	2.07	التفاعل مع أحداث المجتمع من خلال تفعيل برامج مدرسية ذات الصلة	39
8	منخفضة	0.748	2.04	مقاربة تطورات الوضع الاقتصادي للدولة وتأثيرها على خططه وممارساته	40
	منخفضة	0.531	2.39	المتوسط العام	

وبين الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تطبيق أفراد العينة لعناصر النموذج السنغافوري 6E بمجال الانفتاح على السياق العام تراوحت قيمها بين (2.04 – 3.68) ما بين عالية ومنخفضة. وحصلت العبارة رقم (44) والتي تنص على: " مواكبة التطور التكنولوجي" على أعلى متوسط حسابي وقيمه (3.68) ودرجة تطبيق عالية. ويمكن تبرير هذا بالتحول الرقمي الكبير في مختلف القطاعات بما في ذلك التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دانثو وآخرون (Danthow, 2022) التي تشير إلى ارتفاع وعي مديري المدارس بأهمية استخدام التكنولوجيا لتحسين جودة التعليم. وعلى الجانب الآخر، حصلت العبارة رقم (40)، والتي تنص على: "مقاربة تطورات الوضع الاقتصادي للدولة وتأثيرها على خططه وممارساته" على أقل متوسط حسابي وقيمه (2.04)، ودرجة تطبيق منخفضة. يمكن تبرير ذلك بأنه على الرغم من تأثير الأزمات الاقتصادية في البلاد بشكل كبير ومباشر على سير العملية التعليمية، إلا أن عكس نتائج هذا التحليل على خطط مدير المدرسة يتطلب تأهيلاً مختلفاً قد لا تتوفر في مدير المدرسة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سوانسون وآخرون (2021)، التي تستعرض المنهجيات التي أتبعها مديري المدارس أثناء جائحة كوفيد 19 وكيف تم تحليل الوضع الاقتصادي للدولة وانهاج آليات لتسيير الوضع التعليمي في مدارسهم.

خاتمة

يتضح من خلال هذا البحث محدودية الاستفادة من تقارير نتائج الطلبة السعوديين في الاختبارات الوطنية نافس التي تجريها هيئة تقويم التعليم والتدريب. وحصول إجمالي مجالات النموذج السنغافوري 6E على متوسط حسابي قيمته (2.77) ودرجة تطبيق متوسطة. وفيما يلي تفصيل ذلك:
-حصل مجال "التمكين" على أعلى متوسط حسابي وقيمه (4.09) ودرجة تطبيق عالية.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (117) February 2025

العدد (117) فبراير 2025



-حاز مجال "المشاركة" على متوسط حسابي قيمته (4.08) ودرجة تطبيق عالية.
-نال مجال "التعليم" متوسط حسابي قيمته (3.02) ودرجة تطبيق متوسطة.
-حقق مجال "الانفتاح على السياق العام" متوسط حسابي قيمته (2.39) ودرجة تطبيق منخفضة.
-حاز مجال "التحفيز" على متوسط حسابي قيمته (1.89) ودرجة تطبيق منخفضة.
-حصل مجال "التصور" على أقل متوسط حسابي وقيمته (1.65) ودرجة تطبيق منخفضة جداً. فيجب الاهتمام بتحسين هذه المجالات وتحسينها. وتختتم الدراسة بالتوصيات التالية:

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث؛ فإن الدراسة توصي بما يأتي:

- 1- تبني النموذج السنغافوري 6E لما اتضح من نجاحات حققها في تعزيز جودة التعليم، وتحسين مخرجاته. فممارساته الستة تمثل إطاراً شاملاً قابلاً للتطبيق في سياقات متنوعة، بما في ذلك الدول التي تسعى لتحسين جودة التعليم بشكل مستدام.
- 2- الحرص على إعداد ونشر تقارير شاملة ومبسطة لنتائج الطلبة السعوديين في نافس، بحيث تكون سهلة التحليل والفهم من قبل جميع أفراد المجتمع المدرسي، بما في ذلك مديري المدارس.
- 3- العمل على تعزيز ثقافة التمكين داخل المؤسسات التعليمية من خلال توسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة لهم، مع توفير موارد داعمة تضمن تنفيذ هذه القرارات بشكل مثمر.
- 4- تعزيز منظومة المشاركة الفعالة بين أفراد المجتمع المدرسي من خلال تطوير آليات تفاعلية تستند إلى التكنولوجيا الحديثة لتسهيل تبادل الأفكار والمقترحات بين أفراد المجتمع المدرسي، وضمان إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار.
- 5- تعزيز الانفتاح على البيئة المجتمعية من خلال بناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات المحلية والوطنية، بما يعزز التكامل بين المدرسة والمجتمع لتحقيق أهداف تعليمية مشتركة.
- 6- إنشاء نظام شامل للتحفيز يقوم على تقديم مكافآت مادية ومعنوية مرتبطة بالإنجازات الفردية والجماعية، مع وضع آليات تقييم دورية للأداء تشجع روح الابتكار والتميز.
- 7- صياغة رؤية استراتيجية واضحة ومشاركة تنبثق من احتياجات البيئة التعليمية وتطلعاتها المستقبلية، مع إشراك القيادات التربوية وجميع الأطراف ذات العلاقة في تحديد هذه الأهداف لضمان الالتزام بتنفيذها بما يحقق استدامة التطوير المؤسسي.
- 8- اجراء المزيد من الدراسات المحلية التي تتناول نماذج معتمدة أثبتت فعاليتها في تطوير ممارسات مديري مدارس التعليم العام في تحسين درجات الطلبة في نافس.

المراجع

1. المعجم الوسيط. (2004). المعجم الوسيط (الطبعة 4). دار المعارف.
2. بوطبة، محمود. (2021). ممارسة وظائف الإدارة: مفاهيم ونظريات. مجلة الدراسات الإدارية، 45(3)، 89-101.
3. برنامج تنمية القدرات البشرية. (2019). برنامج تنمية القدرات البشرية. المملكة العربية السعودية: رؤية المملكة 2030. 37. تم استرجاعه من <https://www.vision2030.gov.sa/v2030/vrps/hcdp/>.
4. البدوي، محمد جابر أحمد. (2021). "تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية وفق منهجية ستة سيجما من وجهة نظر رؤساء الأقسام: دراسة تطبيقية بالكليات المعتمدة بجامعة الإسكندرية". المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، العدد 82، الجزء 2، الصفحات 624-718.
5. البيومي، أحمد (2022). باراداييم مقترح لتحليل نتائج التلاميذ في الاختبارات الوطنية وتحولها إلى سياسات: دراسة حالة. مجلة التعليم بسوهاج، 95(3)، 1780-1722.



https://edusohag.journals.ekb.eg/article_220764_fe0179f23ba88a8abd435aa229d715de.pdf

6. تقرير هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2021). نتائج تقرير البرنامج الدولي لتقويم الطلبة (PISA). استرجع من <https://etec.gov.sa/assets/pdf/PIR2021.pdf>
7. جاد الله، صدام. (2020). دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم والتربية النفسية، 4 (31)، 24-42.
8. شراحيلي، جابر. (2020). الاختبارات الوطنية. مجلة علمية أكاديمية، 37، 15-30.
9. شهاب، محمود. (2019). دراسة مقارنة لشبكات مجتمعات التعلم المهنية في سنغافورة وإنجلترا للإفادة منها في المدارس المصرية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 65(65)، 1-72.
10. العابدين، حسين. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الإستراتيجية 2030 / 2014م (دراسة ميدانية). المجلة التربوية لتعليم الكبار، 2(4)، 92-115.
11. عداوي، أ.، والبطاينة، ع. (2019). إدارة التعليم: الأسس النظرية والتطبيقية. عمان، الأردن: دار الفكر.
12. عيسى، م. (2023). الإدارة المدرسية الحديثة: التخطيط والقيادة في المؤسسات التعليمية. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.
13. المظبيري، عادل محمد. (2021). واقع مشاركة قيادات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم في تعزيز التواصل بين الأسرة والمدرسة من وجهة نظر المعلمين. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات (EIMJ)، 31(4)، 215-230.
14. المهديلي، ريم، واليامي، هادية، والخلف، البندي، والرشيدي، بدرية، والمطيري، أنصاف. (2024). أسباب تدني نتائج طلاب وطالبات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في الاختبارات الوطنية (نافس) من وجهة نظر المعلمين. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 107(1)، 151-175.
15. هيئة تقويم التعليم والتدريب (2019). التقويم: تدني نتائج الطلاب في الاختبارات الوطنية.
16. هيئة تقويم التعليم والتدريب (2019). الدليل الإرشادي للاختبارات الوطنية. المملكة العربية السعودية: هيئة تقويم التعليم والتدريب. تم استرجاعه من <https://etec.gov.sa/ar/productsandservices/nationalexam/Pages/default.aspx>
17. وزارة التعليم السعودية. (2023). اختبارات نافس الوطنية. وزارة التعليم. <https://www.moe.gov.sa>

18. Daka, H. (2022). Factors influencing the performance of female headteachers in relation to national examination results: a case of Sinda district of Eastern province, Zamb. Doctoral dissertation, The University of Zambia.
19. Darling-Hammond, L. (2020). Assessing Teacher and School Performance through National Testing. Educational Policy Review, 38(1), 87-104.
20. Epstein et al., 2018: Epstein, J. L., Salinas, K. C., & Lee, D. (2018). School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools. Westview Press.
21. Gurr, D. (2015). A model of successful school leadership from the International Successful School Principalship Project. Societies, 5(1), 136-150. <https://doi.org/10.3390/soc5010136>
22. Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research. The Wallace Foundation.
23. Johnson, W. R., Engberg, J., Oppen, I. M., Sontag-Padilla, L., & Xenakis, L. (2020). Illustrating the promise of community schools: An assessment of the



- impact of the New York City community school's initiative. RAND Corporation.
24. Fakhro, A. A., Almalki, B. S., Almutawah, F. M., & Al-Akraf, M. (2015). A future vision for improving the performance of primary school students in national assessments in Qatar. *QScience Proceedings*, 2015(3), 35.
 25. Ilmiyah, S. (2023). Pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kinerja guru terhadap prestasi siswa gemilang SMP An-Nur Al Anwar Bululawang Malang. Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
 26. Karakose, H., & Tülübaş, U. (2024). How collective efficacy mediates the association between principal instructional leadership and teacher self-efficacy. *Behavioral Sciences*, 14(2), 85. <https://doi.org/10.3390/bs14020085>
 27. Kaiser Permanente. (2024). Promoting positive staff relationships. *Thriving Schools*. Retrieved from <https://thrivingschools.kaiserpermanente.org/promoting-positive-staff-relationships/>
 28. Malini, R. (2024). PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN: STUDI KASUS DI SANGGAR KEGIATAN BELAJAR (SKB) KOTA BANGUN. *Jurnal Manajemen Bisnis Modern*, 6(3).
 29. OECD. (2021). *School Leadership for Learning: Insights from PISA*. Paris: OECD Publishing.
 30. OECD. (2019). *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
 31. Wang, H., et al. (2010). The role of school leadership in enhancing student achievement. *Leadership & Policy in Schools*, 9(3), 247-265.
 32. World Bank. (2021). *Sustainability of School Leadership in Developing Education Systems*. Washington, DC: World Bank.
 33. UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: Advanced vocational training programs and their impact on teacher skills*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
 34. University of North Carolina at Pembroke. (2024). *Fostering collaboration and community engagement*. Retrieved from <https://online.uncp.edu/degrees/education/master-of-school-administration/fostering-collaboration-and-community-engagement/>