

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة  
قسم الإدارة المدرسية



# دور مدير المدرسة في تحسين نواتج التعلم

في الاختبارات الوطنية (نافس) والدولية

د. مشاعل علي محمد الشهري

١٤٤٧/٦/١٢

الإدارة المدرسية .... رحلة تحول من إدارة المهام إلى قيادة التمكن ...

# نستعرض في هذه الورقة

المقدمة

أهداف الورقة.

الإطار المفاهيمي والمصطلحات.

دور مدير المدرسة في قيادة المدرسة.

الأبعاد القيادية والإدارية لضمان جودة الأداء.

الخارطة الإجرائية المنهجية لمدير المدرسة طوال العام: تطبيق المراحل الأربع لدورة ديمنج (PDCA).

توزيع الأدوار: أدوار المنظومة المدرسية لتجويد نواتج التعلم

تحقيق الاستدامة وتجويد الأثر في الاختبارات الوطنية والدولية.

التحديات الرئيسة والحلول القيادية المبتكرة

أهم التوصيات

الخاتمة



تواجه الأنظمة التعليمية تحدياً مستمراً يتمثل في ضمان جودة المخرجات التعليمية وقدرتها على المنافسة محلياً وعالمياً. وتُعد الاختبارات الوطنية (اختبارات نافس في المملكة العربية السعودية) والاختبارات الدولية مثل (PISA, TIMSS, PIRLS) المعيار الأكثر وضوحاً لقياس فعالية النظم التعليمية.

وفي سياق رؤية السعودية ٢٠٣٠، يكتسب تجويد التعليم أهمية قصوى، حيث تهدف الرؤية إلى الارتقاء بترتيب المملكة في مؤشرات التعليم العالمية، وتحديدًا في الاختبارات الدولية، لضمان تخريج جيل يمتلك الكفايات والمهارات المعرفية والشخصية التي تؤهله للمنافسة عالمياً والمساهمة في بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي.

ومن هنا، يبرز دور مدير المدرسة كقائد تربوي محوري يمتلك السلطة الإجرائية والرؤية الاستراتيجية لتوجيه المدرسة نحو تحقيق التميز. لا يقتصر دوره على الإدارة اليومية، بل يتعداه إلى كونه مهندس الثقافة المدرسية ومحفز التغيير.

إن عدم وجود إطار عمل منهجي موحد وواضح لمدير المدرسة لتحليل بيانات الاختبارات وتصميم التدخلات، يمثل جوهر المشكلة التي تسعى الورقة لمعالجتها. حيث تكمن أهمية هذه الورقة في تقديم خارطة طريق تنفيذية تعالج هذا القصور وتضمن أن المدير يقود عملية التحسين بشكل منهجي ومستدام، بما يضمن الارتقاء بأداء المدرسة والمساهمة الفاعلة في تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية.

تسعى هذه الورقة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

- 1 **الهدف الاستراتيجي :** تأطير دور مدير المدرسة ك قائد استراتيجي يساهم مباشرة في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ لرفع ترتيب المملكة في المؤشرات التعليمية الدولية.
- 2 **الهدف الإجرائي والمنهجي:** تقديم خارطة طريق إجرائية ومنهجية واضحة تستند إلى دورة ديمنج (PDCA)، تمكن المدير من إدارة عملية التحسين المستمر لأداء الطلاب .
- 3 **الهدف الإجرائي (المحتوى):** تحليل الأبعاد القيادية والإدارية اللازمة لضمان جودة الأداء، وتوضيح كيفية مواعمة التقييم الصفي وأساليب التدريس مع متطلبات الكفايات العالمية.
- 4 **الهدف المؤسسي (الاستدامة):** تبيان دور المدير في بناء ثقافة تعلم مؤسسية دائمة، وإرساء أسس تحقيق الاستدامة وتجويد الأثر عبر قياس القيمة المضافة وتأسيس الممارسات الناجحة.

## الإطار المفاهيمي والمصطلحات

المصطلح	التعريف العلمي/الإجرائي
نواتج التعلم	المعارف والمهارات والقيم التي يُتوقع من المتعلم اكتسابها وإظهارها بنهاية فترة تعليمية محددة. وهي تركز على ما يمكن للطلاب فعله وليس فقط ما يعرفه (مثل مهارات التفكير العليا وحل المشكلات).
الاختبارات الوطنية (نافس)	أدوات تقييم نظامية موحدة تطبق على عينات أو جميع طلاب مرحلة تعليمية معينة على مستوى وطني، هدفها قياس مستوى التحصيل للطلاب في مواد أساسية (القراءة والرياضيات والعلوم) وتوفير بيانات لتقييم أداء المدرسة والنظام التعليمي وتحديد فجوات المهارات على المستوى الإقليمي والوطني.
الاختبارات الدولية (PISA/TIMSS)	اختبارات دورية واسعة النطاق تُجريها منظمات دولية مثل PIRLS , (PISA/TIMSS) لمقارنة أداء الطلاب في مواد محددة أو كفايات عالمية (مثل محو الأمية القرائية أو الرياضيات والعلوم) بين الدول المشاركة، بهدف تحديد معايير الأداء العالمية والاستفادة من أفضل الممارسات.
دور مدير المدرسة	القيادة التربوية، والإشرافية والقيادة الموزعة، والتي تتركز بشكل مباشر على تحسين عمليات التدريس والتعلم داخل الفصول، وتتضمن : أ- قيادة المنهاج والتطوير المهني، ب- الإدارة القائمة على البيانات، ج- بناء ثقافة التحسين المستمر والمساءلة الإيجابية.
تجويد التعلم	عملية إجرائية ومنهجية مستمرة تهدف إلى التحقق من أن جميع عناصر العملية التعليمية (المنهج، التدريس، التقييم، البيئة المدرسية) تعمل بفعالية لضمان تحقيق أعلى مستوى ممكن من نواتج التعلم المطلوبة وطنياً وعالمياً.

# دور مدير المدرسة في قيادة المدرسة

## القيادة التربوية

- ١- الإشراف المنهجي
- ٢- تطوير المعلمين
- ٣- المتابعة والتقييم

## القيادة التحويلية وبناء الرؤية

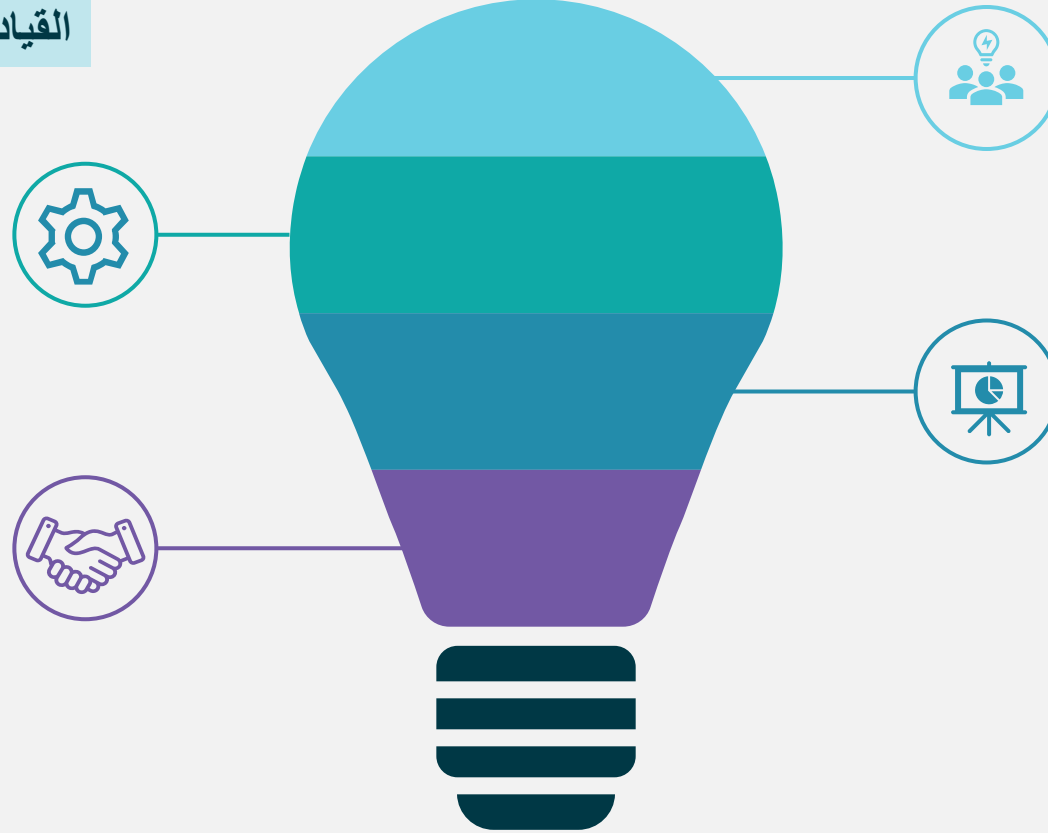
- ١- بناء رؤية مشتركة
- ٢- تحفيز الابتكار
- ٣- التواصل الفعال

## القيادة القائمة على البيانات والمساءلة

- ١- صنع القرار الاستراتيجي
- ٢- المساءلة الإيجابية

## إدارة الموارد والتنظيم

- ١- تخصيص الموارد
- ٢- بناء الشراكات



## الأبعاد القيادية والإدارية لضمان جودة الأداء

يعتمد نجاح المدير على تفعيل خمسة أبعاد قيادية وإدارية مترابطة تضمن الانتقال من الأهداف الاستراتيجية إلى النتائج الملموسة:

البعد القيادي/الإداري	الوصف (الجوهر)	دور المدير الإداري	الأثر الإيجابي المتوقع (على نواتج التعلم/الاختبارات)
١. الإدارة القائمة على تحليل البيانات	استخدام نتائج التقييم كأداة تشخيصية لتوجيه الخطط والقرارات المدرسية.	يقود فرق عمل لتحليل نتائج نافس والاختبارات الدولية لتحديد <b>فجوات المهارات الدقيقة</b> وتوجيه التدخلات العلاجية.	ضمان أن التدخلات العلاجية تستهدف الحاجة الحقيقية للطلاب، مما يؤدي إلى <b>رفع كفاءة التحسن</b> في المجالات المعرفية المحددة.
٢. موازنة المنهاج والتقييم	ضمان أن أهداف المنهج وأدوات التقييم الصفية تتماشى في عمقها مع متطلبات الكفايات الدولية.	يراجع أدوات التقييم الصفية للتأكد من أنها تقيس <b>مهارات التفكير العليا</b> ، ويوجه لدمج أسئلة قائمة على السيناريوهات والتطبيق.	انتقال تعلم الطلاب من الحفظ إلى الفهم والتطبيق، وتهيئة الطلاب ذهنياً وعملياً لنماذج أسئلة الاختبارات المعقدة.
٣. التخصيص الاستراتيجي للموارد	توجيه الموارد المالية والبشرية ووقت التدريس لدعم الأولويات التعليمية الأكثر تأثيراً.	يعدل الجدول لتوفير <b>حصص دعم وإثراء</b> للمهارات الأساسية المطلوبة في نافس، ويوفر مصادر تعلم متقدمة (تقنية ومادية).	<b>فعالية الإنفاق</b> وحصول الطلاب والمعلمين على الدعم اللازم في الوقت المناسب والمكان المناسب، مما يعزز الأداء في المواد المستهدفة.
٤. دعم التطوير المهني الموجه	توفير تدريب متخصص للمعلمين يركز على استراتيجيات التدريس اللازمة لتنمية الكفايات.	يخصص تدريباً على <b>آليات تدريس مهارات PISA</b> مثل تفسير البيانات وحل المشكلات المعقدة، وكيفية تصميم التقييمات التكوينية الفعالة.	<b>رفع جودة التدريس</b> داخل الفصل بشكل مباشر، وتمكين المعلمين من نقل الطلاب بفعالية نحو تحقيق نواتج التعلم المطلوبة دولياً.
٥. بناء ثقافة الأداء والمساءلة الإيجابية	إيجاد بيئة مدرسية تتوقع التميز وتستخدم المساءلة كأداة للتطوير والتحسين المستمر.	يطبق نظام مساءلة شفاف يربط أداء المعلمين بتقديم الطلاب، ويحتفل بالإنجازات لرفع الدافعية والالتزام بالتميز.	<b>رفع الدافعية والالتزام</b> لدى الكادر التعليمي والطلاب، وتحويل عملية التحسين إلى مسؤولية مشتركة ومستدامة.

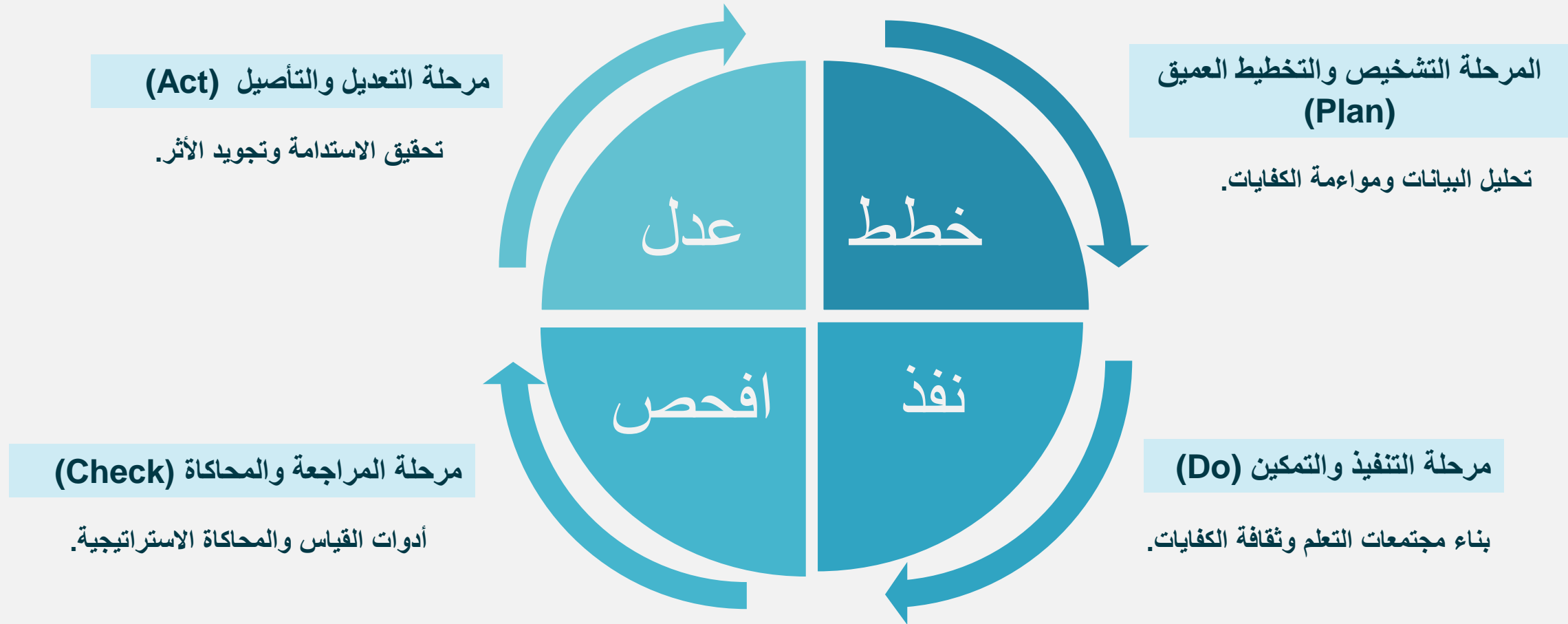


الخارطة الإجرائية المنهجية  
لمدير المدرسة طوال العام  
تطبيق المراحل الأربع لدورة  
ديمنج ( PDCA )



# الخارطة الإجرائية المنهجية لمدير المدرسة طوال العام ( تطبيق المراحل الأربع لدورة ديمنج (PDCA)

يقود المدير عملية التحسين المستمر وفق إطار منهجي متكرر، وهو ما يمثل تطبيقاً عملياً لدورة ديمنج ( PDCA ) على مستوى المدرسة



# الخارطة الإجرائية المنهجية لمدير المدرسة طوال العام ( تطبيق المراحل الأربع لدورة ديمنج PDCA )

تتطلب عملية التحسين المستمر خطة عمل دورية ومنهجية يقودها مدير المدرسة وفق خارطة طريق سنوية .

المرحلة (الدورة)	الإطار الزمني (تقريبي)	دور المدير في القيادة والإجراءات	الأثر المتوقع (على نواتج التعلم/الاختبارات)
المرحلة الأولى: خُطِّط (Plan)	بداية العام الدراسي (أغسطس/سبتمبر)	١. التشخيص الاستراتيجي: يقود تحليل نتائج نافس/الدولية للعام السابق لتحديد فجوات الكفايات المحددة (مثل ضعف التحليل البياني). ٢. موازنة المنهج: يضمن تعديل خطط المعلمين لتخصيص وقت أكبر للمهارات الضعيفة ودمج أسئلة الكفايات الدولية. ٣. تحديد الأهداف الذكية يضع أهدافاً كمية وواضحة للتحسن لكل صف ومادة.	١. قرارات مبنية على الأدلة: توجيه جهود التطوير والموارد نحو المجالات الأكثر احتياجاً بدقة. ٢. توحيد الرؤية: ضمان أن جميع المعلمين يعملون لتحقيق نفس الأهداف المنهجية.
المرحلة الثانية: نَفِّذ (Do)	الفصل الدراسي الأول والثاني (أكتوبر - مارس)	١. تفعيل المجتمعات المهنية : يخصص وقتاً ثابتاً لاجتماعات مجتمعات التعلم المهنية لمناقشة استراتيجيات تدريس التفكير عالي الرتبة. 2. الإشراف الموجه: يقوم بجولات تعلم غير تقييمية للتحقق من أن استراتيجيات PISA نافس تُنفذ بفعالية في الفصول.	١. تحسين جودة التدريس: نقل الممارسات الصفية من التلقين إلى التعلم القائم على الكفايات والاستدلال. ٢. التدخل المبكر: معالجة المشكلات التدريسية بمجرد ظهورها.
المرحلة الثالثة: افحص (Check)	منتصف الفصل الثاني (مارس) وقبل الاختبارات	١. اختبارات المحاكاة: يشرف على إجراء اختبارات محاكاة شاملة تحاكي ظروف نافس والاختبارات الدولية (الوقت، البيئة، نوعية الأسئلة). ٢. تحليل سريع للنتائج: يوجه فرق العمل لتحليل نتائج المحاكاة في غضون ٤٨ ساعة لتحديد نقاط الضعف النهائية التي تحتاج إلى تركيز في الأيام المتبقية.	١. تحديد المسار: تحديد المجالات التي تحتاج إلى مراجعة مكثفة ومركزة في اللحظات الأخيرة. ٢. التجهيز النفسي: تدريب الطلاب على إدارة ضغط الاختبار والتعامل مع أنواع الأسئلة المتعددة.
المرحلة الرابعة: عَدِّل (Act)	نهاية العام الدراسي (مايو/يونيو)	١. جمع الدروس المستفادة: يقود جلسات مراجعة شاملة لتوثيق أفضل الممارسات التي أدت إلى التحسن (لأجل الاستدامة). ٢. تقييم الأداء: يربط أداء المعلمين بالتحسن النسبي (القيمة المضافة) لطلابهم، ويوجه خطط التطوير المهني للعام القادم بناءً على الأداء.	١. تأصيل النجاح: تحويل التحسين إلى ثقافة مؤسسية دائمة. ٢. التخطيط المستنير: وضع أساس قوي وخطة عمل موثقة للعام الدراسي التالي بناءً على أدلة.

## تطبيق دورة التحسين المستمر ( PDCA ) على ضعف استيعاب المقروء للصف السادس الابتدائي

المرحلة وفق دورة ديمنج	الدور الجوهرى للتحسين	دور المدير في القيادة والإجراءات	الأثر المتوقع على نواتج التعلم والاختبارات
١. التخطيط (Plan)	التشخيص الدقيق وتحديد الهدف الذكي	١. تحليل البيانات: يقود معلموا اللغة العربية لتحليل نتائج اختبارات "نافس" أو الاختبارات التشخيصية السابقة لتحديد الكفايات الدقيقة الضعيفة (مثل: الاستدلال، أو استخلاص الفكرة الرئيسة). ٢. وضع الهدف: يحدد هدفاً قابلاً للقياس (مثلاً: زيادة متوسط درجات الصف السادس في استيعاب المقروء بنسبة ١٥% في اختبار المحاكاة القادم).	تركيز الجهود: ضمان توجيه كافة الموارد والوقت نحو معالجة الفجوات المهارية الحقيقية بدلاً من التدريس العام.
٢. التنفيذ (Do)	التطبيق الموجه للتدخلات العلاجية	١. تخصيص الموارد: يعدل الجدول لدمج حصص إثراء/علاجية أسبوعية مخصصة لمهارات الاستدلال. ٢. تمكين المعلمين: يوجه لتطبيق استراتيجيات تدريس مثبتة الفعالية في مهارات القراءة (مثل: استراتيجية الأسئلة المتبادلة أو استخدام المنظمات الرسومية).	تحسين جودة التدريس: نقل الطلاب من القراءة السطحية إلى القراءة التحليلية والعميقة، وهي جوهر أسئلة الاختبارات الدولية (PIRLS/PISA).
٣. المراجعة والقياس (Check)	مراقبة التقدم ومقارنة النتائج بالهدف	١. اختبار المحاكاة: يشرف على إجراء اختبار تشخيصي (محاكاة) بعد ٦-٨ أسابيع من بدء التنفيذ. ٢. تحليل النتائج السريع: يقود اجتماعاً لـ مجتمع التعلم المهني لمعلموا اللغة العربية لتحليل نتائج المحاكاة ومقارنتها بالهدف الـ ١٥%، وتحديد الممارسات الأكثر نجاحاً.	التغذية الراجعة الفورية: الكشف عن أي انحرافات في المسار وتحديد الطلاب والمعلمين الذين يحتاجون إلى دعم إضافي أو تغيير في الخطة قبل فوات الأوان.
٤. التعديل والتأصيل (Act)	توحيد النجاح وتعديل المسار	١. التعديل: إذا لم يتحقق الهدف، يوجه المدير بإعادة تصميم التدخلات العلاجية وتوفير تدريب موجه للمعلمين الذين سجل طلابهم أدنى معدلات نمو. ٢. المؤسسة: إذا نجحت استراتيجية معينة (مثل استخدام الخرائط الذهنية في القراءة)، يوجه المدير بتوثيقها وإلزام جميع معلمي الصف السادس بتطبيقها في العام التالي.	الاستدامة والتعلم المؤسسي: تحويل التحسن من حدث عشوائي إلى ثقافة مدرسية دائمة للتحسين المستمر، ورفع مستوى استعداد المدرسة لنواتج الاختبارات المقبلة.

## توزيع الأدوار: أدوار المنظومة المدرسية لتجويد نواتج التعلم

المدير هو منسق الجهود لضمان أن عملية تجويد نواتج التعلم هي جهد مشترك للمنظومة بأكملها:

العنصر في المنظومة	الدور والمهمة المحددة (تحت قيادة المدير)	التركيز على نواتج التعلم (نافس/الدولي)
١. المعلمون (الكادر التعليمي)	أ. التدريس الموجه: تطبيق استراتيجيات تدريس تعزز التفكير الناقد وحل المشكلات، والابتعاد عن التلقين. ب. التقييم المستمر: استخدام التقييمات التكوينية للكشف عن فجوات التعلم بشكل يومي.	إدماج الكفايات: دمج أسئلة تتطلب الاستدلال والتطبيق نماذج (PISA) في الحصص اليومية لتعويد الطالب على طبيعة الاختبار.
٢. وكيل الشؤون التعليمية/قادة الأقسام	أ. الإشراف المنهجي المباشر: متابعة وتقييم الخطط العلاجية وتطبيقها بانتظام. ب. تحليل البيانات: قيادة مجتمعات التعلم المهنية لتحليل نتائج التقييمات الداخلية والخارجية وتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	المواءمة: التأكد من أن جميع خطط المعلمين تتوافق مع الأهداف المحددة والمستمدة من تحليل نتائج نافس.
٣. المرشد الطلابي/الأخصائي النفسي	أ. الدعم النفسي: تقديم برامج لتخفيف قلق الاختبار وتحسين الثقة بالنفس. ب. الإرشاد المهني: توضيح أهمية هذه المهارات (المقاسة دولياً) لمستقبلهم الأكاديمي والمهني.	التهيئة: ضمان جاهزية الطلاب النفسية والذهنية لخوض الاختبارات في ظل ظروف عالية التركيز، وتوعيتهم بأهمية الأداء الوطني.
٤. الطالب (المحور الأساسي)	أ. تحمل المسؤولية: تشجيع الطلاب على تحمل مسؤولية تعلمهم والعمل على تحسين نقاط ضعفهم المهارية. ب. التفاعل النشط: المشاركة الفعالة في التعلم القائم على المشاريع والأنشطة التي تتطلب التفكير النقدي.	التعلم العميق: التحول من التعلم من أجل الدرجة إلى التعلم من أجل اكتساب المهارة والكفاية اللازمة للحياة.
٥. الأسرة والمجتمع	أ. الشراكة الداعمة: توفير بيئة منزلية داعمة للقراءة والبحث، والتواصل المستمر مع المدرسة حول تقدم الطالب. ب. الوعي بأهمية الكفايات: فهم أن الأداء الجيد في الاختبارات الدولية يعكس جودة التعليم الذي يحصل عليه الطالب لمستقبله.	بيئة الإثراء: دعم جهود المدرسة في تعزيز المهارات الأساسية كالقراءة والرياضيات خارج أسوار المدرسة.





## التحديات الرئيسية والحلول القيادية المبتكرة

التحدي الرئيسي	وصف التحدي	الحلول المبتكرة المقترحة (دور المدير)
١. مقاومة التغيير وعدم قناعة المعلمين	اعتقاد بعض المعلمين بأن الاختبارات الخارجية (نافس/الدولية) لا تعكس بالضرورة جودة تدريسهم، ومقاومة تغيير أساليب التلقين المعتادة.	١. قيادة قائمة على الشراكة: تحويل فرق نافس/PISA إلى مجموعات عمل تطوعية ومحفزة بدلاً من فرق إلزامية، وربط جهودهم بنظام الحوافز المعنوية (مثل شهادات التقدير المعززة).
٢. نقص الأدوات التشخيصية الدقيقة	صعوبة تحليل البيانات الصادرة من نافس بطريقة دقيقة لتحديد المهارة الفرعية التي تحتاج إلى تدخل (البيانات الكلية لا تكفي لتوجيه التدريس).	٢. تطوير "بنك أسئلة تشخيصي" داخلي: يوجه المدير فريق التقييم لإنشاء بنك أسئلة داخلي للمدرسة يحاكي مستوى نافس/PISA، يُطبق شهرياً، ويكون تركيزه على تجزئة المهارة الواحدة لضمان دقة التشخيص.
٣. ضيق الوقت في المنهج المزدحم	صعوبة إيجاد وقت كافٍ لتغطية المنهج الأساسي، بالإضافة إلى تخصيص حصص إضافية للتدريب على مهارات التفكير العليا المطلوبة في PISA.	٣. استراتيجية "الإدماج المنهجي": يوجه المدير المعلمين لدمج تدريب الكفايات ضمن المحتوى الأساسي بدلاً من تخصيص حصص منفصلة. مثال: استخدام سؤال PISA للرياضيات كـ "مقدمة تحفيزية" للوحدة الدراسية. استراتيجية "الإدماج المنهجي": توجيه المعلمين لدمج تدريب الكفايات ضمن المحتوى الأساسي بدلاً من تخصيص حصص منفصلة، لرفع كفاءة استثمار الوقت.
٤. الفجوة بين الأداء المدرسي والأداء الخارجي	تفاجأ الإدارة والمعلمين بنتائج الاختبارات الخارجية على الرغم من الأداء الجيد للطلاب في الاختبارات الصفية الداخلية.	٤. مراجعة جودة التقييم الصفي: يوقف المدير أي اختبار صفي لا يشتمل على أسئلة تقيس التطبيق والاستدلال. يعتمد معياراً إلزامياً بأن ٣٠% على الأقل من أسئلة الاختبارات الشهرية تقيس مستويات معرفية عليا.
٥. ضعف الشراكة مع الأسرة	عدم وعي أولياء الأمور بأهمية الاختبارات الوطنية والدولية، وعدم تقديمهم الدعم اللازم لتعزيز مهارات القراءة والاستدلال في المنزل.	٥. عقد ورش عمل توعوية موجهة للأسرة: استخدام بيانات نافس لتوضيح أهمية المهارات التي تقيسها (وليس الدرجات فقط)، وتقديم أدوات بسيطة للأسرة لمساعدة الطالب في القراءة التحليلية أو حل المشكلات الرياضية الحياتية.

## التحديات التي تواجه مدير المدرسة والحلول المقترحة (وفق دراسة الباحثة)

الشهري (٢٠٢٣) حول معوقات تنمية التحصيل الدراسي في الاختبارات الوطنية "نافس" والحلول المقترحة، يمكن استخلاص المعوقات والحلول الموجهة لمدير المدرسة فيما يلي (مع الأخذ في الاعتبار الدور القيادي والإجرائي للمدير في معالجة هذه التحديات):

المعوقات (التحديات) التي تواجه المدير	الحلول المقترحة (الإجراءات القيادية)
١. ضعف المواءمة بين التدريس والتقييم: عدم توافق أساليب التدريس (التلقين) مع طبيعة أسئلة نافس التي تتطلب مهارات التفكير العليا	تأصيل ممارسات مجتمعات التعلم المهنية تخصيص وقت منتظم للمعلمين للتعاون في تحليل نتائج نافس وتطوير أدوات تقييم صافية جديدة تقيس مستويات التفكير العليا.
٢. نقص التدريب الموجه: قصور في برامج التطوير المهني المخصصة للمعلمين حول تحليل نتائج نافس وتصميم الأنشطة العلاجية الفعالة.	تفعيل الإشراف المنهجي الموجه: قيام المدير بالإشراف المباشر على تصميم وتنفيذ وحدات تدريبية قصيرة وموجهة للمعلمين تركز على استراتيجيات تدريس الكفايات.
٣. ضعف ثقافة المساءلة الإيجابية: اقتصار استخدام نتائج الاختبارات على التقييم الخارجي فقط دون تحويلها إلى أداة لتحسين الأداء الداخلي.	تطوير "بنك أسئلة تشخيصي" مدرسي: إنشاء مجموعة اختبارات داخلية دورية تحاكي نافس لاستخدامها كأدوات للتشخيص المبكر والدقيق لنقاط الضعف المهارية.
٤. نقص الموارد التعليمية المتخصصة: قلة توفر مصادر التعلم والإثراء التي تحاكي نماذج أسئلة نافس وتدعم مهارات حل المشكلات.	تخصيص الموارد والدعم: إعادة توزيع الجدول الزمني لضمان وجود حصص دعم إضافية (برامج علاجية) للطلاب الذين لديهم فجوات في المهارات الأساسية.
٥. غياب الشراكة الأسرية الفعالة: ضعف وعي أولياء الأمور بأهمية الاختبارات الوطنية أو كيفية دعم أبنائهم في تنمية مهارات القراءة والاستدلال في المنزل.	تفعيل الشراكة الوالدية الإجرائية: تنظيم ورش عمل توعوية لأولياء الأمور لا لشرح أهمية الاختبارات فحسب، بل لتزويدهم بأدوات بسيطة ومحددة لدعم مهارات أبنائهم في المنزل.



وزارة التعليم  
Ministry of Education

## التوصيات



### توصيات موجهة لدور المدير (الأولويات الإجرائية)

١. قيادة مجتمعات التعلم ( PLCs ) بفاعلية.
٢. تطبيق نظام المحاكاة الإستراتيجي .
٣. مواعمة التقييم الصفّي للكفايات.
٤. تفعيل نظام القيمة المضافة داخلياً
٥. تأصيل دورة التحسين المستمر ( PDCA ) واعتماد دورة ديمنج كإطار عمل إجرائي لجميع أنشطة تحسين الأداء.
٦. تبني القيادة الموزعة وتمكين الكوادر.

أكدت هذه الورقة أن مدير المدرسة هو القائد الاستراتيجي الذي تركز عليه تحويل الأهداف الوطنية الطموحة إلى واقع ملموس داخل الفصول الدراسية. وإن عملية تجويد نواتج التعلم في الاختبارات الوطنية (نافس) والدولية ( PISA/TIMSS ) ليست مجرد هدف تربوي، بل هي متطلب وطني أساسي لضمان تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. ويتجسد الدور الحيوي للمدير في ثلاثة محاور تتواءم مع الرؤية:

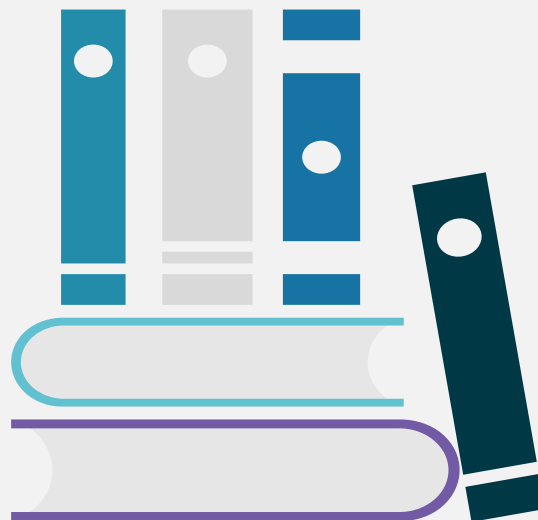
١. بناء جيل للمنافسة العالمية

٢. تعزيز كفاءة النظام التعليمي

٣. تحقيق الجودة والشمولية

وفي الختام، مدير المدرسة هو سفير الرؤية ٢٠٣٠ على مستوى المنظومة التعليمية المدرسية من خلال تمكينه وتزويده بالأدوات اللازمة، يصبح قادراً على تحقيق قفزات نوعية في جودة مخرجات التعليم، مما يضمن أن مدارسنا تساهم بفاعلية في بناء مستقبل المملكة المشرق.

- المركز الوطني للتعليم والتدريب. (٢٠٢٤). تقرير الأداء الوطني في الاختبارات الدولية: تحليل نتائج الدورة الأخيرة والتوجهات المستقبلية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٥). الإطار الإجرائي المحدث لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس) ومواءمتها مع مهارات القرن الحادي والعشرين. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، م. و عسيري، أ. (٢٠٢٣). دور القيادة المدرسية في تعزيز ثقافة الأداء الرقمي وعلاقته بنواتج التعلم. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ١٥ (١)، ١٥٠-١٢٢.
- الرشيدي، خ. م. (٢٠٢٤). القيادة التحويلية ودورها في إدارة الأزمات التعليمية وتحقيق الاستدامة في نواتج التعلم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية الحديثة*، ٧ (٥٠)، ٢٥-١.
- الشهري، م. (٢٠٢٣). معوقات تنمية التحصيل الدراسي لدى الطالبات في الاختبارات الوطنية "نافس" والحلول المقترحة لها: دراسة نوعية لعينة من مدارس إدارة تعليم جدة. *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*، ٤٨ (٤)، ٣٠-١.





وزارة التعليم  
Ministry of Education

شكراً لكم