

## واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي: دراسة ميدانية

د. منيرة خالد الهيلم العجمي\*

د. مجيب علي ملهي السعيدى\*

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق قادة المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد العمل المدرسي ومعوقات تطبيقها والمتطلبات اللازمة لتفعيلها من وجهة نظر أفراد الدراسة. كما سعت الدراسة إلى معرفة الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة من حيث: النوع، والمؤهل، وسنوات الخبرة، وتقديم مقترحات حول أفضل الطرق لتشجيع قيادات المدارس على توظيف مؤشرات الأداء المختلفة في تجويد العمل المدرسي؛ ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة لمعرفة آراء أفراد الدراسة، وبلغ حجم عينة الدراسة ١٠٢ فرداً. وقد انتهت الدراسة إلى نتائج منها: إن سجلات الحضور والانصراف والاستئذان للمتعلمين والمعلمين ودفاتر تحضير المعلمين هي من أهم مؤشرات الأداء التي يوظفها قيادات المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية. ويرى قادة المدارس أن عدم وجود مهام واختصاصات واضحة في التوصيف الوظيفي المدرسي ذات صلة بتحسين وتطوير الأداء المدرسي، وعدم وجود الدعم الفني الكافي من المناطق التعليمية وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق قائد المدرسة، تعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون تفعيل توظيف مؤشرات الأداء، ويرون كذلك أن توفير قاعدة بيانات شاملة وتقديم الدعم المالي للمدارس تعد متطلبات ضرورية لتفعيل العمل بمؤشرات الأداء. فضلاً عن أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد العمل المدرسي ومعوقات تطبيقها والمتطلبات اللازمة لتفعيلها تعزى لمتغير النوع والمؤهل وسنوات الخبرة إلا في المعوقات تبعاً لمتغير الخبرة، وقدمت الدراسة عدة توصيات لتفعيل تطبيق مؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي وأهمها: توفير فرص تدريبية لقيادات المدارس تمكنهم من قياس الأداء وتوظيف مؤشرات الأداء المدرسي في التحسين المدرسي، تفعيل دور شعب تحسين الأداء داخل المدارس الثانوية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في تحليل وجمع البيانات ما يسهل العمل بمؤشرات الجودة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: الجودة - مؤشرات الأداء - الأداء المدرسي - تجويد الأداء المدرسي

The degree of implementing key performance indicators in improving school performance by high school leaders in the State of Kuwait: Field study

Dr. Munirah Alajmi Dr. Mageb El Saedi□

### Abstract

The study aims to know the degree of implementing key performance indicators by high school leaders in the State of Kuwait in improving school work, the obstacles they face, and the requirements for its activation from perceptions of the study sample. The study also seeks to know the difference perceptions among the study sample in terms of gender, qualification and years of experience. The study also aimed to provide recommendations to encourage school leaders to employ different performance indicators in decision making. The study followed a descriptive approach and a questionnaire was designed. The study sample consisted of 102 school principals. The study ended with results such as: attendance and leave records for learners and teachers, and teachers' preparation- notes are among the most important performance indicators that school principals use in making school decisions. School leaders believe that the

♦ مدرس بقسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الكويت

♦ أستاذ تخطيط التعليم واقتصادياته المساعد، قسم التنمية البشرية والتعليم المستمر جامعة إب - اليمن

absence of clear tasks and specializations in the school job description related to improving and developing school performance, the lack of adequate technical support from the school districts and the large burdens placed on school leaders, are considered to be among the most important obstacles facing schools' leaders in Kuwait. The findings indicated that providing a comprehensive database and financial support to schools are necessary requirements to activate using data-based decisions. In addition, there are no statistically significant differences in the degree of implementing performance indicators in improving school work due to gender , qualification and years of experience except in the obstacles according to the variable of years of experience. The study suggested: providing training opportunities for school leaders to enable them to measure performance and using data in school improvement plans, activating the role of "Performance improving departments "in high schools in Kuwait, and using modern technology in analyzing and collecting data. □

**Key words:** quality-y performance indicators- school performance-improving schools.

## مقدمة

يعد التعليم ركيزة مهمة من الركائز التي تستند عليها المجتمعات للنهوض بكافة المجالات، وإحداث نقلة نوعية فيها، فتقديم تعليم ذي جودة؛ يسهم في الاستثمار الناجح برأس المال البشري؛ الأمر الذي يجعله قادراً على تحريك عجلة التنمية في المجتمع؛ لذلك أصبحت جودة مخرجات التعليم، والدور الذي تلعبه المؤسسات التعليمية في توفير الأيدي العاملة الفنية المتخصصة لسوق العمل هاجساً للعديد من الدول. "ومع ظهور مبدأ المساءلة، والتطور التقني، ومحدودية الموارد، وزيادة المنافسة بين المؤسسات، وتزايد الاهتمام بالدور الذي تلعبه هذه المؤسسات التعليمية، ومدى تحقيقها للأهداف التي أنشئت من أجلها، وهذا لا يتم بدون وجود نظام فعال لتقويم أداء هذه المؤسسات" (الغنبوصي وآخرون، ٢٠١٨: ٢٥٦).

وتعد مؤشرات الأداء من الأدوات المهمة لتقييم جودة المؤسسات التعليمية ومتابعة أدائها؛ لأنها تسهم في عمليات التطوير المستمر، ودعم اتخاذ القرار؛ من خلال ما توفره من بيانات ومعلومات كمية ونوعية تساعد في تشخيص جوانب القوة والضعف، وتحديد أولويات التحسين في الأداء المدرسي؛ ما يسهم في وضع خطط تطويرية فاعلة، وهذا وضحه الورثان (٢٠١٥) بأن الهدف من قياس مؤشرات الأداء، تطوير أداء المؤسسات التعليمية من خلال إحداث التغيير المطلوب في أدائها عن طريق معالجة جوانب القصور الموجودة فيها بالاستناد إلى معايير محددة ومختصة بالعملية التعليمية وبنشاط تلك المؤسسات.

ومن هنا يبرز دور القيادة المدرسية في نجاح عملية التطوير المدرسي وإدارة عملية صنع القرارات والخطط المدرسية بصورة فعالة؛ من خلال تقويم مؤسسي شامل للعملية التعليمية داخل المدرسة، بالاعتماد على مؤشرات الأداء المرصودة. ومن الجدير بالذكر أن مراقبة جودة الأداء في المدارس يتضمن عدة أنشطة تستخدم لمراقبة العمليات، والحد من الأداء المتدني، حيث تنقسم المدخلات والمخرجات التربوية إلى عناصر كمية: (عدد المسجلين، عدد المتخرجين.....) وأخرى نوعية: (عدد المكتسبين لكفايات معينة...) وبالتالي لا بد من تحديد مؤشرات قياس واضحة قبل القيام بتقييم الأداء المدرسي المتكامل، ووضع الخطط العلاجية والتطويرية بناءً عليها (الهداني، ٢٠١٧).

وقد قامت الكويت في عام ٢٠١٣ بوضع برنامج متكامل لتطوير التعليم فيها، عن طريق عدة مشاريع متكاملة في الخطة الإنمائية لوزارة التربية؛ بهدف وضع قطار التعليم على الطريق السليم (وزارة التربية، ٢٠١٣). ولعل أبرز هذه المشاريع تطوير القيادات المدرسية وتجويد الأداء المدرسي بالاعتماد على معايير ومؤشرات قياسية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسعى دولة الكويت لتحسين جودة التعليم المقدم فيها على مختلف الأصعدة. وقد قامت بالعديد من الخطط الداعية لتطوير التعليم، وتخصيص مبالغ كبيرة من ميزانية الدولة للإنفاق على التطوير التعليمي فيها؛ إيماناً منها بأهمية التعليم وأهمية الاستثمار برأس المال البشري؛ للحصول على مخرجات تعليمية وطنية ذات قدرات متميزة. إلا إن مؤشرات جودة التعليم العالمية أثبتت ضعف جودة مخرجات التعليم في الكويت والتي تعكسها نتائج الطلاب في الامتحانات العالمية المقتنفة في العلوم والرياضيات والقرائية باللغة العربية مما يضعف تنافسية هؤلاء الطلاب مستقبلاً في سوق العمل. ( طه، ٢٠١٥).

ومما لا شك فيه أنه لا يمكن تجويد الأداء المدرسي بدون وجود قيادة مدرسية فاعلة قادرة على اتخاذ القرارات وبناء الخطط المدرسية الواعية القادرة على تحسين عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة. ولازالت الإدارات المدرسية في الكويت تعاني من غياب تقييم الأداء الاستراتيجي القائم على معايير قياسية واضحة، حيث لا يعتمد مديرو المدارس على مؤشرات واضحة في تقييم خططهم الاستراتيجية ( الشمري، ٢٠١٥). ولعل من أهم التحديات التي تواجهها وزارة التربية بناء الهياكل الأساسية في نظامها التعليمي، بحيث تتحول وظيفة القيادات المدرسية من إدارات هدفها تسيير أمور المدرسة بصورة روتينية إلى قيادات قادرة على التركيز على أعمال التطوير، والرقابة، والتقييم، والتحفيز، وتقديم الدعم الكلي للمدرسة، بالاعتماد على تقييم مؤسسي متكامل يعتمد على مؤشرات أداء واضحة ومعايير شاملة. (وزارة التربية، ٢٠١٣). ويغيب عن بال الكثير من القيادات المدرسية أهمية البيانات والمعلومات في فهم الأداء المدرسي ودورها في قياس درجة المطابقة والمقارنة بين الإنجازات والمعايير، حيث إن إدارة جودة المدرسة تقوم على مبدأ القياس لتحقيق التحسين المستمر؛ بناءً على نتائج مؤشرات الأداء المدرسي (الهداني، ٢٠١٧).

وأوضحت الدراسات الأهمية الكبرى لاستخدام مؤشرات الأداء في عمل القيادة المدرسية؛ فهي تسهم في تحقيق الأهداف التعليمية، ومعرفة نقاط الضعف والقوة، ومعرفة أماكن الخلل للتدخل السريع، وكذلك منع هدر الموارد المادية والبشرية، بالإضافة إلى تسهيل المتابعة الدورية، وتقويم جوانب الخطة المختلفة، والتعرف على فرص التحسين. وأثبتت العديد من الدراسات أهمية توظيف مؤشرات الأداء في تحسين عملية التعليم والتعلم، وأن المدارس حسنت من جودة التعليم فيها من خلال الممارسات المبنية على البيانات كدراسة (Levin & Yoon, 2016)؛ (Datnow, 2012؛ أحمد، ٢٠١٤). وأصبحت فكرة استخدام مؤشرات الأداء وتوظيفها في عملية صنع القرارات المدرسية واحدة من أهم المواضيع التي يتم تداولها حديثاً، ولكنها في الوقت نفسه أحد الأساليب التي قد يساء فهمها، فمفهوم مؤشرات الأداء في الأوساط التعليمية لا زال مبهماً نوعاً ما، والاعتماد الكلي من قبل بعض قيادات المدارس على النتائج المبنية على الاختبارات هو أحد الأمثلة الواضحة للخلل في التطبيق البناء لمؤشرات الأداء في تجويد العمل المدرسي (Bambrick-Santoyo, 2010).

وهكذا فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت مؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي، مع بيان المعوقات التي تحول دون توظيفها ومتطلبات تفعيل توظيفها.

وعلى ضوء ذلك تتبلور مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

ما واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية لمؤشرات الأداء المدرسي من وجهة نظر أفراد الدراسة؟  
ما المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في تطبيق مؤشرات الأداء لتجويد الأداء المدرسي في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد الدراسة؟  
ما المتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق قيادات المدارس لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة على جميع محاور الدراسة تُعزى إلى المتغيرات: (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة) من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

### أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

- **على الصعيد النظري:** تُسهم الدراسة في إغناء الغموض الذي يكتنف مفهوم مؤشرات الأداء وأهميتها ودورها وكيفية تطبيقها في الممارسات المدرسية من قبل الإدارات المدرسية.
- **على الصعيد التطبيقي:** تُسهم الدراسة في سد جانب النقص في الدراسات الميدانية حول دور توظيف مؤشرات الأداء في تجويد العمل المدرسي في مدارس الكويت، كما تُقدّم مقترحات إجرائية لتفعيل متطلبات تطبيق مؤشرات الأداء من قبل قيادات المدارس، وتوفير إطار علمي لصانعي القرار في وزارة التربية؛ لزيادة الوعي بأهمية توظيف مؤشرات الأداء والمعوقات التي تعيق قيادات المدارس من تطبيقها وكيفية تفعيلها بصورة فعالة.

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق قادة المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد العمل المدرسي، والمعوقات تطبيقها، والمتطلبات اللازمة لتفعيلها من وجهة نظر أفراد الدراسة. كما تسعى الدراسة إلى معرفة الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد الدراسة من حيث: النوع، والمؤهل، وسنوات الخبرة، وتقديم مقترحات حول أفضل الطرق لتفعيل تطبيق قيادات المدارس الثانوية لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي.

### حدود الدراسة

١. **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على واقع تطبيق مؤشرات الأداء في تجويد العمل المدرسي والمعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطبيقها، والمتطلبات اللازمة لتفعيلها.
٢. **حدود مكانية:** اقتصرت الحدود المكانية على المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت؛ وذلك للدور الكبير الذي تلعبه مؤشرات الأداء في المرحلة الثانوية والتي تعتبر المرحلة الأخيرة في التعليم الأساسي.
٣. **حدود زمنية:** طبقت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩.
٤. **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على جميع قيادات المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت.

### مصطلحات الدراسة

١. **الجودة:** "هي قدرة الفرد أو المنتج أو المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين وفق المعايير والمواصفات المتوقعة" (Saffar & Obeidat, 2020:77).
٢. **الأداء المدرسي:** "جميع الأنشطة، والممارسات، والسلوكيات، المرتبطة بتحقيق الأهداف والمخرجات التي تسعى المدرسة إلى بلوغها" (أحمد، ٢٠٠٦: ٢١)
٣. **تجويد الأداء المدرسي:** "تطوير العمليات والأنشطة المدرسية؛ لتتسم بالكفاءة والفاعلية في نظام المدرسة، وصولاً إلى مخرجات قادرة على تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين من النظام التعليمي" (صحراوي ويونابي، ٢٠١٨: ١٧٢)

ويُعرف الباحثان تجويد الأداء المدرسي في هذه الدراسة: بأنه جميع الجهود المبذولة داخل المدرسة بهدف تحسين الأداء المدرسي؛ لتحقيق الأهداف المدرسية وفق ممارسات تعليمية محددة مسبقاً؛ لتجويد مخرجات العملية التعليمية.

**٤. مؤشرات الأداء:** "دلالة كمية، تصف بعض ملامح النظام التعليمي في ضوء معايير معينة محلية، تمثل مقياساً شبه موضوعي لابتعاد أو اقتراب النظام التعليمي من تحقيق هدف ما، إذ يُمكننا من قياس وتقويم أداء النظام، أو ضبط واعتماد جودة أدائه" (أحمد، ٢٠١٤: ٢٠٦).

ويُعرفها الباحثان بأنها: مؤشرات إحصائية، ذات دلالة معنوية، تُسهّم في تشخيص الأداء المدرسي، في ضوء بعض الممارسات المحددة، بما يساعد في ضمان جودة أداء المدارس وتطويرها.

## الإطار النظري

### أولاً: مفهوم مؤشرات قياس الأداء:

ترتبط جودة المخرجات التعليمية بمدى تحقيق النظام التعليمي للأهداف التي وضعت لتطوير الأداء المدرسي. والقيادات المدرسية الواعية دور كبير في ضمان نجاح الخطط المدرسية، من خلال مؤشرات قياس واضحة تدل على مدى تحقق الأهداف المرسومة. وأصبح مفهوم مؤشرات الأداء من المصطلحات الحيوية في أي عمل إداري، إلا أن الأدبيات لم تتفق على مفهوم واحد لها؛ وذلك لتعدد الأدوار التي تقوم بها مؤشرات الأداء، فيعرفها الورثان (٢٠١٥) بأنها: "مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية التي تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها، وهي نقاط الضعف التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير" (ص ٢٦١).

وترى سوسن مجيد (٢٠١١) أن مؤشرات الأداء قد تكون قيمة أو صفة تستخدم لقياس أهداف المؤسسة التعليمية. وقد تكون هذه المؤشرات كمية متمثلة في معلومات وبيانات معروضة بأرقام يتم حسابها من خلال استخدام بعض الاستبانات أو الحسابات المباشرة، أو قد تكون كيفية يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال إجراء المقابلات والملاحظات. وتحتاج هذه المؤشرات إلى عملية منظمة لجمعها وتحليلها؛ بهدف كشف مدى تحقق الأهداف المدرسية بكفاءة وفاعلية؛ ما يسهم في تعزيز جوانب القوة، ومعالجة جوانب الضعف (العابدي والطائي، ٢٠١١: ٢٨٢).

### ثانياً: أهمية مؤشرات قياس الأداء

تشير بعض الأدبيات السابقة من دراسات وأبحاث إلى أهمية مؤشرات الأداء في المؤسسات التعليمية كدراسة (العوشن، ٢٠١٩) إذ بينت أن مؤشرات قياس الأداء تعد وسائل لقياس مدى تقدم المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتفيد في بناء الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية؛ إذ تُسهّم في تشخيص الوضع الراهن لها، ثم قياس قدرتها على التطوير ومستوى التحسين في نتائجها.

وأضافت إلى ذلك حنان أحمد (٢٠١٤) بأنها تفيد في ضبط وقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، وتساعد أصحاب الصلاحية في اتخاذ القرارات المبنية على معلومات صحيحة ودقيقة، ومراقبة الأداء بغرض المقارنة مع أعوام سابقة وجهات أخرى وضمان الشفافية والمحاسبية؛ ما يسهل عملية التقويم المؤسسي

والبرامجي للمؤسسات التعليمية. وفي الاتجاه نفسه يرى بن نوح (٢٠١٥) أنها أداة تساعد الوحدات الإدارية على فهم عملياتها، وإدارتها، وتحسينها، والمضي قدماً في تحقيق غاياتها، وقياس مستوى رضا عملائها، والرقابة الإحصائية للعمليات، بما يسهم في توفير المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرارات الصحيحة. ويؤكد ذلك كافي (٢٠١٥)؛ إذ يرى أن أهمية مؤشرات قياس الأداء تتعاظم؛

كونها توفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الصحيحة في عمليات المؤسسة التعليمية ومستقبلها؛ كونها تضيد في تشخيص وإقعاها، وتسهل مقارنتها المرجعية بغيرها، أو مقارنتها بنفسها عبر فترات زمنية مختلفة، فضلا عن فائدتها في تسهيل تحقيق المساواة، والمحاسبية، وخلق روح المنافسة بين المؤسسات التعليمية، وإيجاد نظام عادل للتمويل والتحفيز؛ ما يسهم في التحسين والتطوير المستمر.

ويتضح مما ذكر أنفا أهمية مؤشرات الأداء، لا سيما أن ما يمكن قياسه يمكن تعديله وتطويره؛ فمن خلال مؤشرات الأداء يتم توفير بيانات إحصائية تساعد في المقارنة وتحديد مستوى التقدم نحو الهدف المنشود، إذ يتم في ضوءها تحديد مستوى الأداء الواقعي والمستهدف الجديد.

وخلص مرسى، وعبد الله (٢٠١٢) إلى أن الدافع وراء الاهتمام بمؤشرات قياس الأداء المدرسي دورها في عملية الإصلاح والتطوير المدرسي بوضع خطط تطويرية وتحسينية مناسبة. يتجلى مما سبق أهمية مؤشرات قياس الأداء في عملية التطوير والتحسين المستمر للمؤسسات التعليمية؛ إذ لا يمكن معرفة مستوى المؤسسات التعليمية وتحسينها دون قياسها بمؤشرات تُشخص واقعا الفعلي؛ ما يسهم في رسم صورتها المستقبلية والسير قدماً في تحقيقه، فمن خلال نتائج مؤشرات الأداء يتجلى واقع هذه المؤسسات ضعفاً أو قوة، ما يساعد في وضع الخطط التحسينية التي تعزز جوانب القوة وتعالج جوانب القصور، بالإضافة إلى تحديد المؤسسات التعليمية المتميزة وجعلها إحدى المرجعيات والمقارنات للمؤسسات التعليمية الأخرى.

### ثالثاً: خصائص مؤشرات الأداء؛

تتعدد خصائص مؤشرات القياس ويُجملها العوشن (٢٠١٩) في مجموعة من الاشتراطات اللازم توفرها في اختيار وبناء المؤشرات وتمثل في: "القابلية للقياس، والصدق، والثبات، والبساطة، والدقة، والموثوقية، وأن تكون كمية بما يساعدها في قياس الوضع الراهن للمدارس، ومدى قدرته في تحقيق أهدافها والوصول للمستهدفات المطلوبة" (ص ٢٩).

وترى حنان أحمد (٢٠١٤: ١١) أن خصائص مؤشرات الأداء متعددة، ومنها: (١) أن تكون ذات صلة برؤية الخطة الاستراتيجية وأهداف المؤسسة التعليمية. (٢) محددة وواضحة؛ لتجنب سوء الفهم والغموض والتعقيد. (٣) ليست هدفاً بذاتها وإنما هي مؤشر تحتاج للتعليل والتوضيح. (٤) قابلة للقياس والمقارنة، ومحددة بزمن. (٥) محددة العدد بما يمكن مسؤولو المؤسسة من متابعتها.

ويرى الحمدان والهيلم (٢٠٢٠) "أن من أهم الشروط الواجب توفرها في مؤشرات الأداء أن تكون منطقيه في تسلسلها، وتكون ثابتة وصادقة ومرتبطة الأهداف العامة والخاصة" (ص ٩٢). ونخلص من كل ما سبق بأن من أهم خصائص مؤشرات الأداء أنها ذكية تصف ولا تفسر، محددة وواضحة، وقابلة للتطبيق والقياس، وتساعد في عملية اتخاذ القرار؛ إذ يتم في ضوءها تحديد جوانب القوة والضعف، من خلال مقارنتها بمؤشرات داخلية وخارجية، واقعية، ومستهدفة؛ ما يؤدي إلى وضع الخطط التحسينية التي تساعد في تطوير وتحسين أداء المؤسسة من خلال تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور والضعف.

### رابعاً: أنواع مؤشرات قياس الأداء؛

تتعدد أنواع المؤشرات، فقد تكون كمية كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة، أو مؤشرات نوعية إذ يتم اختيارها بأساليب غير مباشرة، كالاستبانات، وأدوات المقابلة، والملاحظة. وتعتمد رؤية المؤشرات وأقسامها أو تصنيفاتها لنظام ما على كيفية النظر إلى هذا النظام وما يحتويه من علاقات ومبادرات أو نواتج؛ لأن نماذج المؤشرات ينبغي النظر إليها كأقسام متناسقة متكاملة، تسعى جميعها إلى تقديم صورة شاملة للمؤسسة التعليمية التي تستخدمها، وليست فقط مجموعة من الإحصاءات أو المعلومات خالية المضمون وغالباً ما تصنف المؤشرات تبعاً لما يأتي (حنان أحمد، ٢٠١٤):

مؤشرات على مستوى المؤسسة: تقيس النواتج التي تكون المؤسسة مسؤولة عنها، التي تعتبر انعكاساً جزئياً أو كلياً لطبيعة المدخلات والعمليات القائمة فيها.

مؤشرات على مستوى البرنامج: تقيس أسلوب عمل البرنامج والنواتج المستخلصة من خلاله، وهذا يعد هو الأهم من وجهة نظر المستفيدين من هذه البرامج.

وتفصل ذلك وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية (٢٠١٨: ٦-٨) إذ تصنفها إلى مؤشرات ذات صلة بالهدف، وأخرى تبعاً لطبيعة المؤشرات نفسها، وكذلك تبعاً لموقعها: تصنيف مؤشرات الأداء تبعاً لمستوى الهدف تتمثل في:

أ. **تصنيف مؤشرات الأداء الاستراتيجية:** وهي مؤشرات مبنية على النتيجة تقيس الأداء على مستوى استراتيجية المؤسسة التعليمية والتقدم المحرز باتجاه تحقيق الهدف الاستراتيجي.

مؤشرات الأداء التشغيلية: هي مجموعة من المؤشرات الموضوعية على مستوى الخطط التشغيلية والتي قد تكون مبنية على مستوى المخرج أو النتيجة.

ب- **تصنيف مؤشرات الأداء تبعاً لطبيعتها:**

مؤشرات كمية، تدل على الحجم والكميات في شكل أرقام أو نسب؛ ما يسهم في قياس الأهداف المرسومة والتأكد من تحقيقها أو مقارنتها بمؤشرات مؤسسات وبرامج متميزة، ومن أمثلتها: نسبة الطلبة للمعلمين، ونسبة كثافة الفصل، والكفاءة الداخلية المتمثلة في معدلات الرسوب والتسرب.

مؤشرات نوعية، تُعبّر عن حالة نظام المؤسسة وجودتها، من خلال استخدام أساليب القياس غير المباشرة، والمتمثلة في مقاييس ومقاييل تعطينا مؤشرات على رضا المستفيدين من المؤسسة وبرامجها، ومن أمثلتها: رضا المتعلمين عن الخدمات المقدمة لهم في المدرسة، ورضا الوالدين عن مستويات أبنائهم، ورضا المجتمع المحيط بالمدرسة عن تفاعل المدرسة معه.

ج- **تصنيف مؤشرات الأداء تبعاً لمدخل النظم (هناك حجازي ٢٠١٥، ١٣٨:١٣٣) هذه المؤشرات إلى مؤشرات ذات صلة بمدخل النظم:**

مؤشرات ذات صلة بالمدخلات: تتعلق بالموارد البشرية والمالية والمادية الداخلة في النظام التعليمي حيث يتفاعل بعضها مع بعض لتحقيق أهداف التعليم في شكل مخرجات نظام التعليم. ومن أمثلتها: نسبة الملتحقين بالمدرسة، ومعدل الطلاب في الصف الدراسي.

مؤشرات ذات صلة بالعمليات والأنشطة: ترتبط بالعلاقات والتفاعلات بين مكونات المدخلات المختلفة للحصول على النتائج النهائية المرغوبة، إذ تتبج هذه المؤشرات المراجعة المستمرة لأداء النظام، ومن ثم اكتشاف جوانب القوة في مستوى الإنجازات، وجوانب الضعف لتقويمها، وصولاً للنواتج النهائية المرغوبة. ومن أمثلتها: نسبة الرسوب والتسرب من المدرسة، ومعدل الترفيع، ومعدل بقاء الطالب بالمرحلة الثانوية.

مؤشرات ذات صلة بالمخرجات: ترتبط بوجود المنتج النهائي لنظام التعليم في ضوء الأهداف المرسومة مسبقاً، وما يرتبط بذلك من احتياجات كمية ونوعية لسوق العمل. ومن أمثلتها: نسبة الطلبة المتفوقين بتقدير ممتازة، ونسبة عدد الحاصلين على جوائز محلية ودولية.

يتجلى من جميع الأنواع السابقة أن مؤشرات قياس الأداء ترتبط بمدخلات وعمليات ومخرجات المدرسة؛ ما يسهم في قياسها، والتحقق من فاعليتها، وزيادة كفاءتها، ولعل من أهم مؤشرات الأداء التي ينبغي في كل مدرسة قياسها: التحصيل الدراسي، والمواظبة، ونسبة التسرب، ومعدلات التخرج، ومستوى رضا منسوبي المدارس عنها، ومعدلات بقاء المعلمين والطلبة فيها، ورضا أولياء الأمور والمجتمع المحيط بالمدرسة عن خدماتها، ويتم ذلك من خلال الحصول على بيانات ومؤشرات رقمية مباشرة من سجلات المدارس، بطريقة كمية أو بطريقة كيفية، من خلال الاستطلاعات للرأي، من خلال الاستبانات والمقابلات والملاحظات، أو من خلال الملاحظات المباشرة لبعض الممارسات المدرسية داخل حجرات الصف وخارجها، ونظراً لأهمية المؤشرات

واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت مؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي؛ دراسة ميدانية، د. منيرة خالد د. مجيب علي  
السابقة في تقييم الأداء المدرسي وتطويره؛ ينبغي تكريس الجهود من قبل جميع المعنيين بالمدرسة،  
والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيقها؛ لتجويد العمل المدرسي، ورفع كفاءتها وفعاليتها.

#### خامساً: معوقات مؤشرات قياس الأداء؛

بالرغم من أهمية مؤشرات قياس الأداء المدرسي في تطوير الأداء المدرسي غير أن  
استخدامها قد يواجه العديد من المعوقات منها (هنا إبراهيم، ٢٠١٦):  
صعوبة التفسير والتحديد الدقيق لتقييم المؤشر لا سيما أنها تقدم لمحة عن النظام  
التعليمي. فالمؤشرات تشير ولا تفسر.  
الاعتماد على أدوات ومقاييس غير مناسبة؛ ما يجعل المؤشرات مضللة وغير حقيقية.  
استخدام المؤشرات كأداة للثواب والعقاب؛ ما يجعل المؤسسة التعليمية تركز جهدها في تحقيق  
هذه المؤشرات وإهمال جوانب أخرى.  
وتقع العديد من المدارس في عدد من الأخطاء التي تعوق نجاح توظيف مؤشرات الأداء في  
تطوير العمل المدرسي ومن هذه الأخطاء (Bambrick-Santoyo, 2010):

- مؤشرات الأداء المؤقتة الأقل جودة: تفشل العديد من المدارس في الحصول على نتائج  
فعالة عندما تعتمد على مؤشرات أداء وبيانات مؤقتة للحصول على قرارات فورية غير  
مدرسة بعمق.
- عدم المشاركة وسرية مؤشرات الأداء: لا يكون لمؤشرات الأداء نفع حقيقي إذا تم إخفاء  
نتائج المؤشرات عن المعلمين وأولياء الأمور وكافة الأطراف المستفيدة.
- عدم توفر مؤشرات الأداء بصورة دورية: تخطئ القيادات المدرسية إذا لم تتابع الأداء  
المدرسي بصورة دورية، واعتمدت -فقط- على التقويم النهائي والختامي لخطوة  
المدرسة في نهاية العام الدراسي.
- النتائج المتأخرة: مؤشرات الأداء تكون غير مجدية ما لم يتم تصنيفها وتحليلها على  
الفور؛ حتى يتمكن القادة والمعلمون من إجراء التعديلات اللازمة.
- عدم توفر مهارة تحليل النتائج ومؤشرات الأداء عند القادة التربويين والمعلمين: على  
قادة المدارس والمعلمين امتلاك القدرة على تحليل نتائج مؤشرات الأداء المختلفة  
بأنفسهم وعدم الاعتماد على جهات خارجية لعمل ذلك.
- المتابعة غير الفعالة: عدم توفر الالتزام أو الجدية لتنفيذ التعديلات اللازمة بعد  
تحليل مؤشرات الأداء يجعل العمل بمؤشرات الأداء قاصراً إذا لم تضع المدارس نتائج  
المتابعة قيد التنفيذ على أرض الواقع.
- عدم تخصيص وقت لجمع البيانات وتحليلها والعمل على متابعة مؤشرات الأداء: تفشل  
بعض المدارس في توفير الوقت لإجراء التقييمات وتحليل البيانات والمتابعة.

#### سادساً تجويد الأداء المدرسي؛

يعد الأداء المدرسي منظومة متكاملة لتفاعل عناصر المدرسة وبيئتها الداخلية والخارجية،  
والذي يقاس بالعديد من المؤشرات الكمية والكيفية بما يساعدها في تشخيص واقع أدائها  
وتطويره، ويزيد الاهتمام بالمدرسة وأدائها في ضوء ما تفرضه توجهات العصر من تطورات علمية  
ومعرفية وتقنيات تقييمية متعددة، لا سيما في تطبيق الاعتماد المدرسي، والذي يتطلب استيفاء  
كافة متطلبات مؤشرات الأداء المدرسي، سواء ما يتصل بالعملية التعليمية من طلاب، ومعلمين،  
ومناهج، وأنشطة، وطرائق تدريس، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، وغيرها من النواحي المتصلة  
بالعملية التعليمية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وهذا يؤكد الغيثي (٢٠١٢) إذ يرى أن تطوير  
التعليم وتحديثه في العصر الراهن يواجه العديد من التحديات والمتطلبات، من أهمها: وجود إدارة

مدرسية علمية حديثة فاعلة، تهتم بالتخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والتقويم، والمتابعة المستمرة؛ تحقيقاً لمخرجات ذات كفاءة وفاعلية عالية، فضلاً عن مواكبة متطلبات العصر المتسارع، لا سيما أن التقدم التكنولوجي والعلمي يفرض تطوير الأداء المدرسي من خلال بناء استراتيجيات تطويرية تُسهم في تحقيق ضمان الجودة، وتلبي متطلبات الاعتماد؛ لكي تساهم الركب والتغيرات المتسارعة؛ كون من لا يحقق هذه المتطلبات سيحكم على نفسه بالخروج مبكراً من مضمار السباق العلمي والمعرفي؛ ما يؤدي إلى تأخر المجتمعات وإعاقة عجلة التنمية في المجتمع.

وتؤكد (عداوي، والبطينة، ٢٠١٩) أهمية تطبيق جودة الأداء المدرسي، لا سيما في ظل تزايد المشكلات والمعوقات التي تواجه عمليات إصلاح وتطوير المدرسة، كالروتين الإداري، وكثرة التعليمات والقوانين المطلوب تنفيذها من قبل قادة المدارس، ونقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير الأنشطة والمشروعات المدرسية، وضعف العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المدني، ولواجهة تلك المعوقات، ولزيادة كفاءة العملية التعليمية، وضمان جودتها، والوفاء بمتطلبات منسوبي المدرسة، وتحقيق رضا مجتمعها الداخلي والخارجي = ينبغي تجويد الأداء المدرسي، من خلال تطبيق نظام الجودة، الذي يبدأ بمرحلة تهيئة العاملين في المدرسة، ونشر ثقافة جودة الأداء المدرسي، ووضع الخطط، وتحديد مؤشرات قياسها، ثم التوجه للتنفيذ، من خلال تحديد المهام والمسؤوليات، ومن ثم تقويم الأداء المدرسي، ومقارنة الأداء الحالي بالأداء المتوقع وفقاً لمؤشرات قياس قابلة لتحقيق والتطبيق والتقييم.

### سابعاً: دور مؤشرات الأداء في تجويد العمل المدرسي؛

يعتمد بناء مؤشرات الأداء واستخدامها على مدى توفر المعرفة الكافية عن قواعد البيانات المرجعية المرتبطة بالأهداف التنموية؛ للاستفادة منها في قياس التغيرات التي تحصل في الإنجاز المطلوب للمستوى الجزئي أو الكلي للأداء المدرسي؛ إذ يقاس المؤشر التعليمي مدى التقدم في الإنجاز باعتباره نتيجة متوقفاً تحقيقها في وقت معين، ويساعد في مراقبة أنشطة المدرسة أو المشروع المستهدف (حنان أحمد، ٢٠١٤).

ويؤكد ذلك إطار التحسين المدرسي ومؤشرات الجودة في دولة الكويت (٢٠١٧)؛ إذ تمت الإشارة فيه إلى أن مؤشرات الأداء تعد مهمة في التقويم الذاتي والتحسين المدرسي الفعال؛ إذ تقوم المدارس ذات الأداء المرتفع بضمان تركيز تحليل البيانات على المستوى الجماعي والفردى، فضلاً عن استخدام المؤشرات لمقارنة المدرسة عبر السنين المختلفة، ومقارنتها ببعض المعايير الوطنية والدولية، وكل هذا يساهم في عملية تقييم أداء المدرسة وما تحققه من قيمة مضافة للمدرسة ومخرجاتها، وتحقيق كفاءة وفاعلية الأداء المدرسي.

وأشار العوشن (٢٠١٩) إلى أن من أبرز مؤشرات قياس الأداء، والتي تساهم في تجويد العمل المدرسي: مؤشرات ذات صلة بنتائج الطلاب في القراءة، والرياضيات، والعلوم، ومؤشرات الكفاءة، ومعدلات التخرج، ومدى قدرة المدارس في إعداد طلابها للقبول في الكليات، ومقارنة أداء المدارس بغيرها، وتقييم أدائها عبر فترات زمنية متباينة.

وتلخص حنان أحمد (٢٠١٤) استخدامات مؤشرات قياس الأداء بالمؤسسات التعليمية في النقاط الآتية:

- وضع السياسات التعليمية وتطويرها.
- تقييم ورقابة النظم التعليمية.
- تساعد المؤسسة في التخصيص الأمثل للموارد وإعادة توزيعها
- تفعيل نظام المحاسبية
- توجيه جهود العاملين في المؤسسات التعليمية نحو تجويد الأداء المؤسسي والتعليمي.

- تحقيق نظام لضمان جودة العملية التعليمية، من خلال ما توفره من بيانات دقيقة وشاملة ومختصرة عن النظام التعليمي؛ ما يسهم في التطوير والتحسين المستمر، في ضوء المقارنات المرجعية الداخلية والخارجية.
  - ولعل من أبرز العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام باستخدام مؤشرات قياس الأداء في تجويد العمل المؤسسي (مرسي، عبد الله، ٢٠١٢: ٣٨٨-٣٨٩):
  - التنافس على الأموال العامة، لا سيما في ظل التوجهات الدولية المعاصرة نحو الخصخصة؛ ما جعل توزيع الموارد يستند إلى معايير ومؤشرات أداء، وبالتالي فإن تمويل المدرسة يعتمد على قدرتها التنافسية مع باقي المؤسسات الأخرى.
  - الدعوة إلى المحاسبية، والتي تعد من الآليات الإدارية المهمة في توزيع المكافآت على منسوبي المؤسسات التعليمية، فكلما أنجزت المؤسسة التعليمية أهدافها نالت نصيباً أوفر من مصادر التمويل المحلي والمركزي؛ كون المحاسبية تقوم على نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي.
  - الدعوة إلى تحقيق مزيد من الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات، ويعد هذا العمل هو الأهم في إبراز أهمية استخدام مؤشرات الأداء؛ إذ يوفر إطاراً عاماً لفحص البيانات وربطها بتحديد أولويات المؤسسات التعليمية، وفي ضوءها يتم تحقيق ضمان الجودة واستيفاء متطلبات الاعتماد المؤسسي وفي ضوءها تتحدد أولويات التطوير والتحسين.
  - يتم في ضوءها التوضيح للأباء وصناع السياسة التعليمية ومنسوبي المدرسة إمكانية تطوير وتحسين المدرسة، من خلال توضيح جوانب النقص والقصور في الأداء المدرسي.
- ووضحت بامبيرك -سانتويو (Bambrick-Santoyo, 2010) أن هنالك أربع لبنات أساسية لنجاح توظيف مؤشرات الأداء على قادة المدارس اتباعها لخلق بيئة مدرسية إيجابية قادرة على استخدام البيانات والمؤشرات في ممارساتها التعليمية، وهي: (١) التقييم: الحرص على تقييم المجالات المختلفة في البيئة التعليمية، وتوفير مؤشرات أداء تتسم بالصدق، والواقعية، والوضوح، وأن تكون ذات معنى. (٢) التحليل: دراسة نتائج التقييمات؛ لتحديد أسباب كل من نقاط القوة والقصور. (٣) العمل: أن توضع هذه المؤشرات موضع التنفيذ، ويتم العمل بموجها في خطط المدرسة التطويرية والعلاجية. (٤) الثقافة: عن طريق تهيئة بيئة يتم فيها الاهتمام بالتخطيط القائم على نتائج مؤشرات الأداء البيانات.

## الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع مؤشرات الأداء وتطبيقاتها منها:

أجرى العوشن (٢٠١٩) دراسة بعنوان: "مؤشرات قياس الأداء للمدارس الثانوية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية: نموذج مقترح"، وهدفت إلى تقديم نموذج مقترح لمؤشرات قياس الأداء للمدارس الثانوية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية، والتعرف على واقع قياس مؤشرات الأداء للمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، وعرض الخبرات الأمثل لقياس مؤشرات الأداء، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتطبيق الاستبانة على عينة من قيادات التعليم بلغ إجماليهم ٣١٦ مشرفاً وقائداً من قيادات المرحلة الثانوية، وتم التوصل إلى موافقة عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أهمية مؤشرات قياس الأداء ودورها في تحسين جودة الأداء المدرسي، وواقع تطبيق مؤشرات قياس الأداء بدرجة متوسطة في مدارس المملكة الثانوية، ووضحت الدراسة أن التصور الخاطئ في مفهوم مؤشرات الأداء واحتياجها لوقت وجهد كبير وعدم وجود نماذج واضحة ودقيقة هي من أهم التحديات التي تواجه تطبيقها بصورة فعالة.

بينما أجرى الرويشد (٢٠١٨) دراسة بعنوان: "واقع تطبيق مؤشرات قياس الأداء في إدارة التعليم من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة الرياض بالملكة العربية السعودية، هدفت إلى معرفة واقع تطبيق مؤشرات قياس الأداء في إدارة التعليم، والتعرف على معوقات تطبيق هذه المؤشرات وباستخدام الباحثة للمنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، والتي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من ٦١ قيادياً، وتم التوصل إلى أن واقع تطبيق مؤشرات قياس الأداء في إدارات التعليم متوسط، وحصلت معوقات تطبيق المؤشرات على درجة موافقة كبيرة.

كما استهدفت دراسة الغنوصي وآخرين (٢٠١٨) التعرف على مدى توفر متطلبات الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي في عمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم والمعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة، وبلغ حجم عينة الدراسة (١٣٠٢) فرداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجات تطبيق المدارس لشروط معايير تقويم التغذية الراجعة لتقويم الأداء المؤسسي مرتفعة. ووجدت الدراسة -كذلك- فروقا ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى النوع لصالح مدارس الإناث. واقترحت الدراسة عدة آليات لتوافر متطلبات تقويم الأداء مثل: توفير أدلة توضح المعايير المطلوبة للاعتماد الخارجي، وتدريب الإدارات المدرسية على تطبيقها، والربط بين التقويم الذاتي الداخلي والتقويم الخارجي.

وفي دراسة مسحية ليون (Yoon, 2016) هدفت إلى التعرف على درجة توظيف مديري المدارس لمؤشرات الأداء والبيانات في اتخاذ القرارات المدرسية، وأثر هذا التوظيف في تأييد المعلمين وفي التحصيل الطلابي، عن طريق تتبع عينة من (٥٣) مديراً و(٥٣٨) طالباً في المدارس الأمريكية، لمدة ثلاث سنوات. وكذلك بحثت الدراسة أثر متغيرات مثل: خبرة مدير المدرسة، وخلفيته العلمية، والوقت الذي يبذله، على استخدام مديري المدارس للبيانات والمؤشرات المختلفة في صنع القرارات المدرسية المتعلقة بالتطوير. حيث وجدت الدراسة أن لمدير المدرسة دوراً في التحصيل الطلابي، وأن المديرين ذوي الخبرة الأكبر هم أقل استخداماً لمؤشرات الأداء في عملية صنع القرار المدرسي، وكذلك خلصت الدراسة إلى أنه كلما كان المدير أكثر توظيفا للبيانات في ممارساته المختلفة كان التقبل من قبل المعلمين وحماسهم للمشروعات المدرسية أكثر، وانتهت الدراسة إلى أن تأييد المعلمين وتقبلهم للقرارات المدرسية المبنية على البيانات ضروري، ويمكن ربطه بتحسين المستوى الطلابي.

وفي دراسة تحليلية لماندينش (Mandinach, 2012) سلطت الضوء على عملية صنع القرارات المدرسية المبنية على البيانات ومؤشرات الأداء، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات والفرص التي تواجهها المدارس، حيث قامت الباحثة في منهج الدراسة بتحليل الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع. وانتهت الدراسة إلى تقديم عدد من التوصيات من شأنها تسهيل عملية استخدام مؤشرات الأداء وتوظيفها من قبل القياديين مثل: توفير تنمية مهنية، وتدريب قادة المدارس على توظيف مؤشرات الأداء في عمل الخطط المدرسية، وتوفير بنية تحتية وتقنية تسهل عملية اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، والتأكد من توفر البيانات الصحيحة والمطلوبة، ووجود رؤية واضحة لكيفية توظيف بيانات مؤشرات الأداء المدرسية، وتوفير الدعم اللازم للمدارس للقيام بدورها على أكمل وجه، وتسهيل مهمتها.

وهدفت دراسة قام بها ليفن وداقناو (Levin & Datnow, 2012) إلى التعرف على دور مدير المدرسة كمؤثر أساسي على الآخرين في كيفية توظيف البيانات ومؤشرات الأداء المختلفة. واتبعت الدراسة المنهج النوعي، حيث قامت بدراسة حالة على عينة مقصودة شملت ٣ قياديين في إحدى الولايات الأمريكية، ومدير المدرسة، و٢٠ معلماً في المدرسة، بالإضافة إلى المشرفين الفنيين للمناهج؛ وهذا للتعرف على الطريقة التي يقوم بها مدير المدرسة بإقناع الآخرين بتوظيف مؤشرات الأداء في عملهم. وأوضحت الدراسة أن استخدام القادة للبيانات في

خدمة تحسين المدارس والتخطيط تمثل مصدراً رئيسياً في برامج الإصلاح الوطنية والمحلية، وانتهت إلى أن دور مديري المدرسة لتحفيز الآخرين على توظيف مؤشرات الأداء في عملهم يمكن تلخيصه في الآتي: صياغة الأهداف المحددة لاحتياجات المدرسة والمجتمع المحلي، وإتاحة المجال للمعلمين لمناقشة البيانات والغرض منها، بالإضافة إلى بناء رأس المال البشري والاجتماعي والمادي، في شكل بناء معارف ومهارات وخلق مناخ من الثقة والتعاون وإرساء ثقافة استخدام البيانات داخل المدرسة.

في دراسة مسحية ليو (luo , 2008) هدفت إلى التعرف على ممارسات مديري المدارس بما يخص توظيف مؤشرات الأداء في عملية صنع القرارات المدرسية المبنية على البيانات المختلفة، والعوامل المؤثرة على الممارسات، وتم تطبيق الدراسة على ١٨٣ مدير مدرسة حكومية في Midwestern State في الولايات المتحدة، حيث خلصت الدراسة إلى أن مديري المدارس أكثر توظيفاً لمؤشرات الأداء في العمليات التنظيمية والتعليمية، ولحل المشكلات الإدارية، بينما جاء توظيفهم لمؤشرات الأداء في خلق رؤية المدرسة والتعاون مع المجتمع بصورة أقل، وبينت الدراسة أثر العوامل الإنسانية على عملية صنع القرار المدرسي المبني على مؤشرات الأداء ومن هذه العوامل: الوعي بأهمية مؤشرات الأداء ومهارة تحليل البيانات، وكذلك العوامل التنظيمية مثل: دعم المناطق التعليمية، وسهولة الوصول للبيانات والإحصائيات. وأكدت الدراسة أن عملية توظيف مؤشرات الأداء في عملية التخطيط المدرسية عملية حيوية وديناميكية تجري على عدة مستويات .

في دراسة (Summak & Kalman,2020) هدفت إلى التعرف على أهم الاستراتيجيات التي يتبعها مديرو المدارس عند اتخاذ القرارات المبنية على المؤشرات في فترات التغيير المدرسي. واتبعت الدراسة المنهج المختلط، وتم تطبيقها على (٢٩) مدير مدرسة للمراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية، في مدينتين تقعان في جنوب تركيا. وضحت الدراسة أن مديري المدارس يعتمدون على مؤشرات ذات جانب اجتماعي والعلاقات الإنسانية في اتخاذ القرارات المختلفة، وكذلك اعتمدوا على مؤشرات تقييم المدرسة. قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها أن على مديري المدارس أن يوظفوا المؤشرات الفنية في اتخاذ القرارات المختلفة خاصة في مرحلة التغيير المؤسسي.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات، يتضح أن معظمها اتفق على الدور المهم لمؤشرات الأداء في قياس مدى تحقق الأهداف؛ حيث تتيح للقيادات المدرسية التعرف على مدى نجاح تطبيق هذه الأهداف على أرض الواقع.

واختلفت الدراسات في واقع تطبيق مؤشرات الأداء في المدارس حيث جاء توظيف مؤشرات الأداء في دراسة كل من (العوشن، ٢٠١٩) و(الرويشد، ٢٠١٨) متوسطاً، بينما جاء تطبيق القيادات المدرسية في دراسة (الغنبوسي وآخرون، ٢٠١٨) مرتفعاً.

أما الدراسات الأجنبية فلم تهتم بمدى تطبيق القيادات المدرسية لمؤشرات الأداء فقط، لكنها تطرقت أيضاً إلى إيجاد العلاقة بين أثر هذا التطبيق والتحصيل الأكاديمي للطلاب، مثل: دراسة يون (Yoon,2016)، وأثر توظيف مدير المدرسة لمؤشرات الأداء على أداء المعلمين ورضاهم الوظيفي، والعوامل التي قد تؤثر على دور مدير المدرسة في توظيف مؤشرات الأداء مثل: دراسة ليفن وداتنوا (Levin & Datnow, 2012).

وكذلك يلاحظ قلة الدراسات التي تناولت موضوع توظيف مؤشرات الأداء من قبل القيادات المدرسية في مدارس دولة الكويت؛ ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة؛ حيث تتناول بالتحليل والتطبيق العملي موضوع مؤشرات الأداء، ومتطلبات تطبيقها، والمعوقات التي تواجه القيادات المدرسية في توظيفها.

## الدَّرسَة الميدانيَّة

### منهج الدَّرسَة:

اعتمد الباحثان في هذه الدَّرسَة المنهج الوصفي المسحي؛ كونه المنهج المناسب الذي سيمد الباحثان ببيانات ومعلومات تُسهم في تحقيق أهداف الدَّرسَة الحاليَّة.

### مجتمع الدَّرسَة:

١. يتكون مجتمع الدَّرسَة من جميع مديري المدارس الثانويَّة في المناطق التعليميَّة الست في دولة الكويت البالغ عددهم (١٣٩) مدرسة حسب إحصائيات وزارة التربية (٢٠١٥/٢٠١٦) بواقع (٧٥) قائدة مدرسة و(٦٤) قائد مدرسة، حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على جميع مديري المدارس الثانويَّة، وتم إعادة (١٠٢) استبانة من الاستبانات التي تم توزيعها بنسبة (٧٣.٣٪) من المجتمع الأصلي. والجدول التالي يبين توزيع أفراد المجتمع حسب متغيرات الدَّرسَة.

جدول رقم (١)  
توزيع أفراد الدَّرسَة حسب متغيرات الدَّرسَة

متغيرات الدَّرسَة	النوع		المؤهل		سنوات الخبرة	
	ذكور	إناث	ماجستير فأعلى	بكالوريوس فأقل	عشر سنوات فأقل	أكثر من عشر سنوات
العدد	٣٠	٧٢	١٨	٤٨	٨٩	١٣
الإجمالي	١٠٢		١٠٢		١٠٢	

### أداة الدَّرسَة:

لتحقيق أهداف الدَّرسَة قام الباحثان بإعداد استبانة لقياس هذه الأهداف، وقد تكونت من جزأين، اشتمل الجزء الأول على البيانات الأوليَّة لأفراد الدَّرسَة: (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال العمل التربوي)، والجزء الثاني تضمن ثلاثة محاور رئيسيَّة.

### خطوات بناء الاستبانة:

١. الاطلاع على الأدبيات السابقة التي تناولت مؤشرات قياس الأداء.
٢. توجيه سؤال استطلاعي للعيَّنة المستهدفة.
٣. كتابة عبارات الاستبانة بما يتناسب مع أهداف الدَّرسَة.
٤. بناء العبارات بشكل مبدئي للاستبيان والتي وصلت إلى (٣١) عبارة، توزعت على ثلاثية محاور رئيسيَّة وهي: المحور الأول: واقع تطبيق قيادات المدارس الثانويَّة لمؤشرات الأداء المدرسي بدولة الكويت، المحور الثاني: معوقات تطبيق مؤشرات الأداء في المدارس الثانويَّة بدولة الكويت، المحور الثالث: المتطلبات اللازمَة لتفعيل توظيف قيادات المدارس لمؤشرات الأداء في تطوير الأداء المدرسي.

### صدق الاستبانة

- أ- **صدق المحكمين:** قام الباحثان بعرض الاستبانة في صورتها الأوليَّة على مجموعة من المحكمين من أهل الخبرة والاختصاص في القياس والتقويم، والإدارة التربويَّة، والمناهج وطرق التدريس، العاملين في جامعات كويتيَّة، وأخرى يمنيَّة، وتم تعديلها في ضوء آرائهم.
- ب- **صدق الاتساق الداخلي:** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة المستخدمة في الدَّرسَة الحاليَّة تم تطبيق الاستبانة على عيَّنة استطلاعيَّة من مديري ومديرات المدارس

واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت مؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي؛ دراسة ميدانية د. منيرة خالد د. مجيب علي الثانوية، من غير أفراد الدراسة الذين تم التطبيق النهائي عليهم، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة ومجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه باستخدام طريقة بيرسون كما يوضحه الجدول (٢).

جدول رقم (٢)

حساب الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المحور الأول: واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية مؤشرات الأداء المدرسي			
العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
١	٠.٨١٤	١٧	٠.٢٥٢
٢	٠.٥٧٣	١٨	٠.٢٧٤
٣	٠.٣٧١	١٩	٠.٤٠٤
٤	٠.٥١١	٢٠	٠.٤٧١
٥	٠.٢٥٤	٢١	٠.٤٨٢
٦	٠.٥١٩	٢٢	٠.٤١٤
٧	٠.٣٥٢	٢٣	٠.٢١٢
٨	٠.٤٢٩	٢٤	٠.٤٣٠
٩	٠.٤٤٣	٢٥	٠.٣٢٨
١٠	٠.٤٥٨	٢٦	٠.٢٨٦
١١	٠.٦٤١	٢٧	٠.٥١٦
١٢	٠.٥٦٩	٢٨	٠.٨٥٨
١٣	٠.٤٢٨		
١٤	٠.٢٧٨		
١٥	٠.٣٠٢		
١٦	٠.٣٥٨		
المحور الثاني: معوقات تطبيق مؤشرات الأداء في تطوير الأداء المدرسي			
العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
١	٠.٧٥٦	١٠	٠.٣٥٤
٢	٠.٣٧٨	١١	٠.٢٧٩
٣	٠.٣١٢	١٢	٠.٤٣١
٤	٠.٤٥٧	١٣	٠.٤٥٥
٥	٠.٢٧٩	١٤	٠.٣٠٢
٦	٠.٧٨٤	١٥	٠.٣٦٥
٧	٠.٦٩٩	١٦	٠.٧٦٧
٨	٠.٣٩٣	١٧	٠.٧٦٧
٩	٠.٢١١		
المحور الثالث: متطلبات تفعيل تطبيق مؤشرات الأداء في تطوير الأداء المدرسي			
العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
١	٠.٨٤	٧	٠.٣٦
٢	٠.٨٠	٨	٠.٧٩
٣	٠.٧٥	٩	٠.٧١
٤	٠.٥٣	١٠	٠.٤٨
٥	٠.٧٣	١١	٠.٧٥
٦	٠.٦١	١٢	٠.٩٠

◆ دال عند مستوى (٠.٠٥)

◆ دال عند مستوى (٠.٠١)

يتبين من الجدول (٢) أن قيم معامل الارتباط جميعها دالة إحصائياً، مما يعطي دلالة على مؤشرات صدق مقبولة، بما يؤكد صدق الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة الحالية. ثبات الاستبانة: قام الباحثان بالتحقق من ثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية بالتطبيق على عينة استطلاعية من مديري ومديرات المدارس الثانوية من غير أفراد الدراسة الذين تم التطبيق النهائي عليهم، وتم التحقق من ثباتها عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ، فجاءت النتائج كما يوضحه الجدول (٣):

جدول رقم (٣)

ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	محاور الاستبانة
٠.٩٣	المحور الأول
٠.٨٧	المحور الثاني
٠.٩٥	المحور الثالث
٠.٧٢	ثبات الاستبانة الكلي

يتبين من الجدول (٣) أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة قد تراوحت بين (٠.٩٥)، و(٠.٨٧)، وهي قيم مناسبة تدل على درجة ثبات مرتفعة للاستبانة، بما يؤكد ثبات الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها والوثوق بنتائجها في الدراسة الحالية.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:** تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) بمجموعة من الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بطريقة بيرسون، واختبار "ت" للفروق بين مجموعتين مستقلتين. مقياس الحكم على العبارات: ولتسهيل تفسير النتائج؛ استخدم الباحثان الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بدائل الاستبانة، حيث تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى موضحة في الجدول (٤):

جدول رقم (٤)

توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
بدرجة كبيرة جداً	٥-٤.٢١
بدرجة كبيرة	٤.٢-٣.٤١
بدرجة متوسطة	٣.٤-٢.٦١
بدرجة قليلة	٢.٦-١.٨١
بدرجة قليلة جداً	١.٨-١

**نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:**

لمعرفة واقع تطبيق مؤشرات الأداء المدرسي من قبل قيادات المدارس بالكويت ومعوقاتها ومتطلبات تفعيل تطبيقها بشكل عام؛ تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على الدرجة الكلية للاستبيان، ولكل محاور وعبارات الاستبيان المتعلقة بواقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية لمؤشرات الأداء المدرسي بالكويت بكل محور من المحاور، ورتبت المحاور حسب المتوسط الحسابي، ويتضح كما يوضحه بالجدول (٥)

جدول رقم (٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لأفراد الدراسات حول واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية مؤشرات الأداء المدرسي بالكويت ومعاييرها ومتطلبات تفعيلها.

ت	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٣	المتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق قيادات المدارس مؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي	٤.٢٢	٠.٧٨	كبيرة جداً	١
١	واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية مؤشرات الأداء المدرسي	٤.١٤	٠.٧٢	كبيرة	٢
٢	المعوقات التي تواجه قائد المدرسة في تطبيق مؤشرات الأداء لتجويد الأداء المدرسي	٤.١١	٠.٥٤	كبيرة	٣
	الكلية	٤.١٨	٠.٥٩	كبيرة	

يتضح من الجدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة للدرجة الكلية للاستبيان ولكل محور من محاوره، ويلاحظ من الجدول أن متوسط درجة موافقة أفراد الدراسة للدرجة الكلية للاستبيان كبيرة حيث بلغ المتوسط العام (٤.١٨)، وهذا يدل على الأهمية الكبيرة لموضوع مؤشرات الأداء، ودوره في تجويد الأداء المدرسي من وجهة نظر أفراد الدراسة وهي نتيجة تتفق مع ما تم ذكره في دراسة العوشن (٢٠١٩)، ويتضح من الجدول أن أهم المحاور والذي حصل على المرتبة الأولى هو المحور الثالث المتعلق بالمتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق قيادات المدارس مؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي، حيث بلغ متوسطه (٤.٢٢)، وبدرجة كبيرة جداً؛ وقد تكون هذا نتيجة لأهمية توفير هذه المتطلبات؛ ليتم تفعيل تطبيق مؤشرات الأداء؛ لما لها من دور كبير جداً إذا ما تم العمل بها وتحقيقها لتحسين الأداء المدرسي، ورفع مستواه، وتحقيق الشفافية، وعدالة التقييم للمدارس، وزيادة خلق روح التنافس بين المدارس، ويأتي في المرتبة الثانية محور واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية مؤشرات الأداء المدرسي، فقد حصل على درجة موافقة كبيرة، بمتوسط بلغ (٤.١٤)، وقد يعود هذا إلى استشعار قادة المدارس لأهمية مؤشرات الأداء، والحاجة لتوظيفها في تجويد الأداء المدرسي، وحصل على الترتيب الأخير المحور الثاني المتعلق بالمعوقات التي تواجه قائد المدرسة في توظيف مؤشرات الأداء لتجويد العمل المدرسي، حيث حصل على درجة كبيرة من وجهة نظر أفراد الدراسة، بمتوسط بلغ (٤.١١)، وهي نتيجة تتفق مع ما ذكره (الرويشد، ٢٠١٨) من أن هنالك معوقات كبيرة تواجه قيادات المدارس في توظيف مؤشرات الأداء في تطوير الأداء المدرسي، ولزيد من التفصيل في نتائج الدراسة يمكن عرض نتائج كل سؤال على حدة وذلك على النحو الآتي:

الإجابة عن السؤال الأول الذي نص على:

ما واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية لمؤشرات الأداء المدرسي بالكويت ؟

للإجابة عن السؤال الأول فيما يتعلق بواقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية مؤشرات الأداء المدرسي بالكويت تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على درجة عبارات المحور، ورتبت العبارات حسب المتوسط الحسابي، ويتضح ذلك في الجدول (٦):

## جدول رقم (٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لأراء أفراد الدراسة حول واقع تطبيق مؤشرات الأداء المدرسي من قبل قيادات المدارس بالكويت

الترتيب	درجة الموافقة على التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية لمؤشرات الأداء المدرسي	ت
١	كبيرة جداً	٠.٨٠	٤.٤٢	سجلات الحضور والانصراف للمتعلمين	١
٢	كبيرة جداً	١.٠٢	٤.٣٩	سجلات الحضور والتأخير والاستئذان للمعلمين والإداريين	٢
١٢	كبيرة جداً	٠.٦٦	٤.٢٤	دفاتر التحضير للمعلمين	١٢
٤	كبيرة	٠.٨٤	٤.١٩	معدلات بقاء المعلمين في المدرسة	٧
٥	كبيرة	٠.٧٥	٤.١٤	نتائج الزيارات الصفية من قبل القيادات المدرسية	٨
٦	كبيرة	٠.٧٨	٤.٠٨	ملاحظة أداء المعلمين ومدى تفاعل المعلمين معهم	٩
٧	كبيرة	٠.٧٧	٤.٠٨	نتائج الطلاب في الاختبارات الشهرية والنهائية	٢٢
٨	كبيرة	٠.٧٦	٤.٠٣	نتائج سجلات زيارات الموجهين ورؤساء الأقسام للمعلمين	٢١
٩	كبيرة	٠.٨٠	٤.٠١	متابعة الأعمال التحريرية للطلاب في المواد المختلفة	٢٧
١٠	كبيرة	٠.٧٨	٣.٩٧	عدد الأنشطة والفعاليات التي تشارك بها المدرسة على مستوى المجتمع المحلي	٢٠
١١	كبيرة	٠.٧٦	٣.٩٦	مقارنة بيانات نتائج الطلاب في الفترات المختلفة ومدى التحسن فيها	١٩
١٢	كبيرة	٠.٨٥	٣.٩٣	تقويم الكفاءة للمعلمين في السنوات السابقة، ومقارنة مدى تطور أداء المعلم خلال سنوات عمله في المدرسة	١٥
١٣	كبيرة	٠.٧٦	٣.٨٦	أوجه صرف الميزانية على مجالات الانفاق المختلفة	٥
١٤	كبيرة	١.٠٣	٣.٨٦	متوسط رضا أولياء الأمور عن أداء المدرسة من خلال استبيانات أو مقابلات	١٨
١٥	كبيرة	٠.٨٢	٣.٨٦	تقارير الصيانة الدورية للمبنى المدرسي	٢٦
١٦	كبيرة	٠.٩١	٣.٨٥	متوسط رضا المتعلمين عن الخدمات والأنشطة المقدمة من المدرسة: (المقصف المدرسي، المواصلات، الإرشاد الطلابي، مصادر التعلم، الخطط العلاجية والإثرائية)	٢٨
١٧	كبيرة	٠.٩٠	٣.٨٤	نسبة عدد المتعلمين للمعلمين	١٦
١٨	كبيرة	٠.٧٧	٣.٨٣	مقارنة نتائج المدرسة بنتائج الطلاب في المدارس الأخرى	١٣
١٩	كبيرة	٠.٩٢	٣.٨٢	الخصائص الاجتماعية والسكانية والاقتصادية للطلاب المقيدون في المدرسة	٢٤
٢٠	كبيرة	٠.٨١	٣.٨٠	نسبة خريجي المدرسة المتحقين بالتعليم الجامعي	١٠
٢١	كبيرة	٠.٧٧	٣.٧٦	متوسط رضا المعلمين عن تطويرهم المهني في المدرسة من خلال استبيانات أو ملاحظات صفية	٢٥
٢٢	كبيرة	٠.٧٦	٣.٧٣	متوسط عدد المتعلمين في الصف الدراسي	١٧
٢٣	كبيرة	٠.٨٨	٣.٦١	نتائج الطلاب في المرحلة التعليمية السابقة	٦
٢٤	كبيرة	١.١٥	٣.٤١	عدد أولياء الأمور الذين يتواصلون بصورة فعالة مع المدرسة	٤
٢٥	متوسطة	٠.٨٠	٣.٢٨	عدد الطلاب المكرمين في المسابقات المحلية والدولية	١١
٢٦	متوسطة	١.١٧	٣.٢٥	نتائج الطلاب في اختبارات القدرات	١٤
٢٧	متوسطة	١.٢٢	٣.١٦	السلوكيات السلبية التي تم رصدها داخل المدرسة من قبل الطلاب أو الهيئة التدريسية أو الإدارية	٣
٢٨	متوسطة	١.٢٧	٣.٠٤	عدد المعلمين الحاصلين على جوائز تميز على مستوى المنطقة أو الدولة	٢٣

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد الدراسة لواقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية لمؤشرات الأداء المدرسي تراوحت ما بين (٣.٠٤ و ٤.٤٢)، وكانت درجة الموافقة كبيرة جداً لثلاث عبارات، حيث حصلت عبارة: "سجلات الحضور والانصراف للمتعلمين" على الترتيب الأول من بين عبارات المحور، وحصلت على درجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد الدراسة، وعلى متوسط حسابي بلغ ٤.٤٢، وحصلت على المرتبة الثانية العبارة الثانية التي نصت

واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت مؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي؛ دراسة ميدانية د. منيرة خالد د. مجيب علي

على: "سجلات الحضور والتأخير والاستئذان للمعلمين والإداريين"، وحصلت على درجة كبيرة جداً من وجهة أفراد الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٣٩، ويعزى هذا إلى أن قيادات المدارس مطالبة بإرسال هذه الإحصائيات بصورة دورية للمناطق التعليمية، وحصلت على المرتبة الثالثة العبارة الثانية عشرة، والتي تنص على: "دفاقر التحضير للمعلمين"، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢٤، وبدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ وهذا يعود إلى أن من أحد أهم الأدوار التي يلعبها قادة المدرسة: متابعة المعلمين وتقييمهم فنياً، ويعتبر دفتر التحضير أحد الوسائل التي يتم تقييم المعلم عليها، وهذا يتفق مع دراسة (luo , 2008) التي ذكرت أن مديري المدارس يستخدمون مؤشرات الأداء المتعلقة بالأمور الإدارية أكثر من غيرها، وتختلف عن دراسة (Summak & Kalman,2020) التي أشارت إلى توظيف مديري المدارس للمؤشرات الاجتماعية والإنسانية أكثر من غيرها.

أما بالنسبة للمؤشرات التي كان واقع تطبيقها من قبل قيادات المدارس أقل من غيرها، فقد جاءت العبارة التي تنص على: "عدد المعلمين الحاصلين على جوائز تميز على مستوى المنطقة أو الدولة" على المرتبة السابعة والعشرين، بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ ٣.١٦؛ ولعل ذلك يعود إلى عدم وجود هذا البند في تقرير الكفاءة للمعلم؛ مما يقلل من اهتمام مدير المدرسة به كمؤشر أداء، وفي المرتبة الأخيرة حصلت العبارة التي تنص على: "معدلات رسوب وتسرب الطلاب من المدرسة" بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ ٣.٠٤، وهذه نتيجة تتعارض مع ما جاء في دراسة (Yoon,2016) حيث أكد على أهمية مؤشرات الأداء الخاصة بتحصيل الطلاب في قرارات مدير المدرسة؛ ولعل ذلك يعود إلى مركزه التعليم ووجود الاختبارات الموحدة في المرحلة الثانوية في الكويت؛ حيث لا يعتبر قائد المدرسة نفسه مسؤولاً مباشراً عن نتائج الطلاب، ودوره يقتصر فقط على تسيير شؤون المدرسة بصفة إدارية وهذا يتفق مع ما جاء ذكره في تقرير وزار التربية (٢٠١٣) بأن أهم التحديات التي يواجهها تطوير التعليم في الكويت، غياب القيادات التعليمية واعتماد مديري المدارس على دورهم الروتيني في تنظيم أمور مدارسهم.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على:

ما المعوقات التي تواجه قيادات المدرسة الثانوية في تطبيق مؤشرات الأداء لتجويد

#### العمل المدرسي في الكويت؟

للإجابة عن السؤال الثاني فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه قيادات المدارس الثانوية في تطبيق مؤشرات الأداء لتجويد العمل المدرسي في الكويت؛ تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على درجة عبارات المحور، ورُتبت العبارات حسب المتوسط الحسابي، ويتضح ذلك في الجدول (٧):

جدول رقم (٧)  
المتوسطات والانحرافات المعيارية لأراء أفراد الدّراسة حول  
المعوقات التي تواجه قيادات المدارس الثانوية بالكويت في تطبيق مؤشرات الأداء لتطوير العمل المدرسي

ت	المعوقات التي تواجه قيادات المدرسة الثانوية بالكويت في تطبيق مؤشرات الأداء لتجويد العمل المدرسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٧	عدم وجود مهام واختصاصات في التوصيف الوظيفي المدرسي ذات صلة بتحسين وتطوير الأداء المدرسي	٤.٢٦	٠.٧٢	كبيرة جداً	١
١٦	عدم وجود وحدات ذات صلة بالمنطقة التعليمية تقوم بالمتابعة وتقديم الدعم الفني للمدارس	٤.٢٥	٠.٦٤	كبيرة جداً	٢
٧	كثرة الأعباء والمتطلبات الإدارية الملقاة على عاتق قائد المدرسة	٤.٢٥	٠.٧٤	كبيرة جداً	٣
٨	النقص في التجهيزات التقنية والبرامج المتعلقة باستخدام البيانات وتحليلها	٤.٢٢	٠.٦١	كبيرة جداً	٤
٩	عدم وجود الصلاحيات الكاملة لمدير المدرسة لاتخاذ القرارات المبنية على نتائج تحليل مؤشرات القياس المختلفة التي تم جمعها.	٤.٢٠	٠.٧٢	كبيرة	٥
٢	ندرة وجود الكوادر الفنية المتخصصة بجمع ومراجعة وتصنيف وتحليل البيانات داخل المدرسة.	٤.١٩	٠.٥٨	كبيرة	٦
٣	قلة وجود تدريبي كافٍ لمديري المدارس بما يخص تحليل البيانات وكيفية استخدامها في اتخاذ القرارات المدرسية	٤.١٨	٠.٨٥	كبيرة	٧
١١	عدم وجود قاعدة بيانات دقيقة تستفيد منها الإدارات المدرسية	٤.٠٦	٠.٧٢	كبيرة	٨
٥	نقص البيانات الإحصائية المتعلقة بالحالات الاجتماعية والاقتصادية للطلاب	٤.٠٦	٠.٥٩	كبيرة	٩
١٤	التركيز على البيانات الكمية أكثر من البيانات النوعية في اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين جودة العمل المدرسي	٤.٠٤	٠.٥٨	كبيرة	١٠
١٠	عدم تفعيل وحدات تحسين الأداء داخل المدارس	٤.٠١	٠.٦٨	كبيرة	١١
٤	عدم تعاون الجهات المختصة في توفير البيانات والإحصائيات التي تحتاجها المدرسة	٤.٠٠	٠.٦٩	كبيرة	١٢
١٢	تعدد التفسيرات لقيم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المدرسي.	٣.٩٩	٠.٦٢	كبيرة	١٣
١	عدم وجود آلية واضحة لجمع وتحليل البيانات	٣.٩٦	٠.٧٠	كبيرة	١٤
١٣	الاعتماد على مؤشرات أداء غير مناسبة للأداء المدرسي	٣.٨٨	٠.٦٨	كبيرة	١٥
١٥	تجميع البيانات بشكل عشوائي	٣.٨٠	٠.٨٢	كبيرة	١٦
٦	تأخر بعض الأقسام العلمية والإدارية داخل المدرسة في إعداد البيانات الإحصائية المطلوبة.	٣.٧٨	٠.٦٤	كبيرة	١٧

يتضح من الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدّراسة حول المعوقات التي تواجه قيادات المدارس الثانوية بالكويت في تطبيق مؤشرات الأداء لتطوير العمل المدرسي في الكويت، حيث تراوحت متوسطات عبارات المحور ما بين (٣.٧٨ - ٤.٢٦)، وكانت درجة الموافقة كبيرة جداً لأربع عبارات، و١٣ عبارة حصلت على درجة موافقة كبيرة، مما يشير إلى أن المعوقات التي تواجه تطبيق مؤشرات الأداء المدرسي كبيرة وهذا يتفق مع دراسة الرويشد (٢٠١٨)، ولعل ذلك يعزى إلى عدم وجود نظام متكامل يسهل بناء القرار التربوي النابع عن بيانات ومؤشرات دقيقة، وبالنظر إلى الجدول (٧) يلاحظ أن العبارة السابعة عشرة، والتي نصت على: "عدم وجود مهام واختصاصات في التوصيف الوظيفي المدرسي ذات صلة بتحسين وتطوير الأداء المدرسي" حصلت على الترتيب الأول من بين عبارات المحور وبدرجة موافقة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد الدّراسة، وعلى متوسط بلغ ٤.٢٦، وهذا يتفق مع دراسة العوشن (٢٠١٩)، التي ذكرت أن عدم تزويد القيادات المدرسية بنماذج واضحة ودقيقة لتعتمدها في مؤشرات القياس يتسبب في صعوبة التطبيق، وقد يعود هذا أيضاً إلى قصور في المهام الموكلة لقائد المدرسة في التوصيف الوظيفي، وعدم مراجعته؛ حيث إن معظم المهام الموكلة لقائد المدرسة تركز على الأمور الإدارية أكثر من المهام الفنية التعليمية، وهذا يتوافق مع التوصية التي جاءت بها دراسة

(Summak & Kalman,2020) التي أكدت على أهمية تقييم الجوانب الفنية في المدرسة، وأن يأخذ بها قائد المدرسة عند اتخاذ القرارات المختلفة، وحصلت على المرتبة الثانية العبارة السادسة عشرة التي نصت على: "عدم وجود وحدات ذات صلة بالمنطقة التعليمية تقوم بالتابعة وتقديم الدعم الفني للمدارس" بدرجة موافقة كبيرة جداً من وجهة أفراد الدراسة، وعلى متوسط حسابي بلغ ٤.٢٥؛ وذلك لأن اتخاذ القرار المدرسي بناءً على بيانات وإحصائيات ومؤشرات مهمة معقدة وتحتاج لدعم من داخل المدرسة وخارجها؛ وبالتالي فإن قصور الدعم يُصعب المهمة، وحصلت على المرتبة الثالثة العبارة السابعة التي نصت على: "كثرة الأعباء والمتطلبات الإدارية الملقاة على عاتق قائد المدرسة" بدرجة موافقة كبيرة جداً من وجهة أفراد الدراسة، وعلى متوسط حسابي بلغ ٤.٢٥؛ فكثرة الأعباء تؤدي إلى عدم وجود وقت كافٍ لقائد المدرسة يمكنه من جمع المؤشرات ودراستها وتحليلها واتخاذ قرارات بناءً عليها.

وجاءت العبارة التي تنص على: "تجميع البيانات بشكل عشوائي" على المرتبة السادسة عشرة بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ ٣.٨٠؛ ولعل ذلك يعود إلى ما تم ذكره سابقاً من كثرة الأعباء الإدارية، وعدم وجود دعم من المناطق التعليمية، وعدم تفعيل دور وحدات تحسين الأداء داخل المدرسة، وفي المرتبة الأخيرة حصلت العبارة التي تنص على: "تأخر بعض الأقسام العلمية والإدارية داخل المدرسة في إعداد البيانات الإحصائية المطلوبة" بدرجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي ٣.٧٨، حيث إن تطوير العمل المدرسي يعتمد على المؤشرات التي يتم تجميعها من الأقسام المدرسية، وفي حال تأخيرها تتعطل عملية صنع القرار المدرسي بناءً على البيانات المختلفة، وهذا يتفق مع دراسة العوشن (٢٠١٩) والتي بينت أن قصور الدعم المقدم من قبل الجهات المسؤولة سواء داخل أو خارج المدرسة يُصعب من عمل الإدارات المدرسية في تطبيق مؤشرات الأداء.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على:

#### ما المتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق قيادات المدارس لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء

##### المدرسي؟

للإجابة عن السؤال الثالث فيما يتعلق بالمتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق قيادات المدارس لمؤشرات الأداء في تطوير الأداء المدرسي تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد الدراسة على درجة عبارات المحور، ورتبت العبارات حسب المتوسط الحسابي، ويتضح ذلك في الجدول (٨):

##### جدول رقم (٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لأراء أفراد الدراسة حول المتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق قيادات المدارس لمؤشرات الأداء في تطوير الأداء المدرسي

ت	المتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق قيادات المدارس لمؤشرات الأداء في تطوير الأداء المدرسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١١	توفير قاعدة بيانات شاملة.	٤.٣٧	٠.٧٣	كبيرة جداً	١
٦	توفير الدعم المالي للمدارس لتوظيف مؤشرات الأداء في تحسين العمل المدرسي	٤.٣١	٠.٩٣	كبيرة جداً	٢
٧	تفعيل دور شعبية تحسين الأداء داخل المدرسة	٤.٣١	٠.٨٤	كبيرة جداً	٣
٢	وضع أدلة إجرائية محددة للعمل بمؤشرات الأداء في المدارس الثانوية.	٤.٢٩	٠.٦٨	كبيرة جداً	٤
٨	توفير الكوادر الفنية المتخصصة في جمع وتحليل البيانات ذات الصلة بمؤشرات الأداء في المدرسة	٤.٢٩	٠.٧١	كبيرة جداً	٥
٤	إشراك الهيئة الإدارية والتدرسية في عملية تطوير واستخدام مؤشرات الأداء	٤.٢٧	٠.٧٣	كبيرة جداً	٦

ت	المتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيقات قيادات المدارس مؤشرات الأداء في تطوير الأداء المدرسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٠	تقديم حوافز مادية ومعنوية للمدارس الملتزمة بتوظيف مؤشرات الأداء في الخطط المدرسية	٤.٢٧	٠.٧٧	كبيرة جداً	٧
٥	توفير برامج تدريبية كافية لقيادة المدارس تتعلق بكيفية توظيف مؤشرات الأداء في صنع القرارات المدرسية وتجويد البيئة التعليمية.	٤.٢٤	٠.٧٣	كبيرة جداً	٨
١٢	تطبيق نظام الاعتماد المدرسي من قبل الوزارة لجميع المدارس الثانوية في الكويت	٤.٢٤	١.٠٠	كبيرة جداً	٩
٩	تقييم القيادات المدرسية في ضوء توظيفها لنتائج مؤشرات الأداء في خطط التطوير والتحسين المدرسي	٤.٢٢	٠.٧٠	كبيرة جداً	١٠
٣	توفير نماذج واضحة ودقيقة لتعبئة بيانات مؤشرات الأداء	٤.٢٢	٠.٧٥	كبيرة جداً	١١
١	نشر ثقافة العمل بمؤشرات قياس الأداء بين الإدارات المدرسية من قبل وزارة التربية	٤.٢١	٠.٧٩	كبيرة جداً	١٢

يتضح من الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة حول المتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيقات قيادات المدارس مؤشرات الأداء في تطوير الأداء المدرسي، حيث تراوحت متوسطات عبارات المحور ما بين (٤.٢٢ - ٤.٣٧)، وكانت درجة الموافقة كبيرة جداً، وهذا يعني أن تلك المتطلبات سيكون لها دور كبير جداً فيما لو فعلت في تطبيق قيادات المدارس مؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي، وبالنظر إلى الجدول أعلاه يلاحظ أن العبارة الحادية عشرة والتي نصت على: "توفير قاعدة بيانات شاملة" حصلت على الترتيب الأول من بين عبارات المحور بدرجة موافقة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد الدراسة، وعلى متوسط حسابي بلغ ٤.٣٧، وهذا مرتبط بما سبق ذكره من معوقات تواجه القيادات المدرسية، مثل: تجميع البيانات بشكل عشوائي، وعدم وجود وحدات فنية متخصصة، وتأخر الأقسام العلمية في تسليم الإحصائيات، لذلك وجود قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة من شأنه تيسير عملية توظيف مؤشرات الأداء في الخطط المدرسية، وحصلت على المرتبة الثانية العبارة السادسة التي نصت على: "توفير الدعم المالي للمدارس لتوظيف مؤشرات الأداء في تحسين العمل المدرسي" بدرجة موافقة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد الدراسة، وعلى متوسط حسابي بلغ ٤.٣١؛ وذلك لأن توظيف البيانات يحتاج إلى بنية تحتية متكاملة، وتوفير متخصصين، وقواعد بيانات إلكترونية، وهذا كله يحتاج لدعم مالي، وحصلت على المرتبة الثالثة العبارة السابعة التي نصت على: "تفعيل دور شعبة تحسين الأداء داخل المدرسة" بدرجة موافقة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد الدراسة، وعلى متوسط حسابي بلغ ٤.٣١، مما يبين الخلل في الدور الذي تلعبه شعبة تحسين الأداء في المدارس حيث جاء في الدليل الإجرائي لشعبة تحسين الأداء توصيف شعبة تحسين الأداء بأنها "جهة تقوم بجمع البيانات وتحليلها، مرفقة بتقارير وتوصيات تُرفع لمتخذ القرار" (وزارة التربية، ٢٠١٦: ١٠)، ولاشك أن تفعيل هذا الدور ضرورة ملحة في تطوير العمل بمؤشرات الأداء في مدارس الكويت.

وجاءت العبارة التي تنص على: "توفير نماذج واضحة ودقيقة لتعبئة بيانات مؤشرات الأداء" على المرتبة الحادية عشرة، بدرجة موافقة كبيرة جداً وبمتوسط حسابي ٤.٢٢، حيث من شأن هذه الاستثمارات جمع البيانات وتحليلها بصورة أكثر سهولة، وهذا يتفق مع دراسة العوشن (٢٠١٩)، وفي المرتبة الأخيرة حصلت العبارة التي تنص على: "ثقافة العمل بمؤشرات قياس الأداء بين الإدارات المدرسية من قبل وزارة التربية" بدرجة موافقة كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي ٤.٢١، وهذا يتفق مع ما ذكرته عداوي، والبطاينة (٢٠١٩) من أهمية صنع ثقافة مدرسية تؤكد على أهمية العمل بمؤشرات الأداء ولا تقتصر التطويرات التعليمية على الهياكل التنظيمية دون زرع ثقافة عمل إيجابية تُفعل مؤشرات الأداء.

### النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع والذي نص على:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة على جميع محاور الدراسة تُعزى إلى المتغيرات: (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة) من وجهة نظر قيادات المدارس الثانوية في الكويت؟  
متغير النوع: (ذكور، إناث):

للإجابة عن السؤال الرابع بالجزء المتعلق بمتغير النوع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت لعينتين مستقلتين)؛ للتعرف على دلالة الفروق لمتغير النوع والجدول (٩) يوضح ذلك:

جدول رقم (٩)

اختبار ت لعينتين مستقلتين لاختبار الفرق بين متوسطي متغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
درجة تطبيق المؤشرات	ذكر	٣٠	٤.١٦٦٧	٠.٦٨٦٤٩	١٠٠	٠.٢٧٤	٧٨٥.	غير دالة
	أنثى	٧٢	٤.١٢٥٠	٠.٧٣٠٣٨				
المعوقات	ذكر	٣٠	٤.١٦٦٧	٠.٤٤٢٠٤	١٠٠	٠.٧٢٤	٤٧٢.	غير دالة
	أنثى	٧٢	٤.٠٩٠٣	٠.٥٧٧٣١				
المتطلبات	ذكر	٣٠	٤.٤٠٠٠	٠.٦٩٩٧٥	١٠٠	١.٥٩٩	١١٥.	غير دالة
	أنثى	٧٢	٤.١٤٥٨	٠.٨٠٢٤٥				
الكلية	ذكر	٧٢	٤.٢٨٣٣	٠.٥٦٣٧٥	١٠٠	١.١٩٠	٠.٢٣٩	غير دالة
	أنثى	٣٠	٤.١٣٥٤	٠.٥٩١٨١				

يتضح من الجدول (٩) نتيجة اختبار (ت)، للتعرف على دلالة الفروق في متغير النوع: (ذكور وإناث)، ويلاحظ من الجدول (٩) أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في الدرجة الكلية للاستبيان، وفي كل محاور الاستبيان بين وجهة نظر أفراد الدراسة الذكور والإناث، أي أنه لا توجد فروق، ولا تختلف وجهة نظرهم لدرجة تطبيق مؤشرات الأداء ومعوقاتها ومتطلبات تفعيلها مهما اختلف نوع المستجيب ذكراً أم أنثى، وقد يرجع ذلك إلى أن جميع مدارس الكويت تتبع سياسة تعليمية واحدة، وهذه نتيجة تختلف عما جاء في دراسة (الغنبوسي وآخرون، ٢٠١٨)، حيث كان هناك فروق إحصائية لصالح مدارس الإناث.

### متغير المؤهل:

للإجابة عن السؤال الرابع بالجزء المتعلق بمتغير المؤهل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت لعينتين مستقلتين) للتعرف على دلالة الفروق لمتغير المؤهل، والجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠)

اختبار ت لعينتين مستقلتين لاختبار الفرق بين متوسطي متغير المؤهل

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
درجة تطبيق المؤشرات	ماجستير فأعلى	١٨	٤.٣٣٣٣	٠.٧٢٧٦١	١٠٠	١.٢٨٧	٠.٢٠١	غير دالة
	بكالوريوس فأقل	٨٤	٤.٠٩٥٢	٠.٧٠٩١٣				
المعوقات	ماجستير فأعلى	١٨	٤.٢٥٠٠	٠.٤٦١٧٧	١٠٠	١.١٩١	٠.٢٣٧	غير دالة
	بكالوريوس فأقل	٨٤	٤.٠٨٣٣	٠.٥٥٣٣٨				
المتطلبات	ماجستير فأعلى	١٨	٤.٣٠٥٦	٠.٩٢٥٧٦	١٠٠	٠.٥٠٨	٠.٦١٣	غير دالة
	بكالوريوس فأقل	٨٤	٤.٢٠٢٤	٠.٧٤٨٩٧				
الكلية	ماجستير فأعلى	١٨	٤.٣١٩٤	٠.٦١١٢٠	١٠٠	١.١٣	٠.٢٦٣	غير دالة
	بكالوريوس فأقل	٨٤	٤.١٤٨٨	٠.٥٧٨٣٧				

يتضح من الجدول (١٠) نتيجة اختبار (ت)، للتعرف على دلالة الفروق في متغير المؤهل (بكالوريوس فأقل وماجستير فأعلى) ويلاحظ من الجدول أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في الدرجة الكلية للاستبيان وفي كل محاور الاستبيان بين وجهة نظر أفراد الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس فأقل، وماجستير فأعلى، أي أنه لا توجد فروق، ولا تختلف وجهة نظرهم لدرجة تطبيق مؤشرات الأداء ومعوقاتها ومتطلبات تفعيلها مهما اختلف المستوى الدراسي، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع مديري المدارس يتبعون توصيفاً وظيفياً واحداً، حيث تتشابه المهام التي يقوم بها قائد المدرسة مهما اختلف المؤهل الدراسي الذي يحمله.

### متغير سنوات الخبرة:

للإجابة عن السؤال الرابع بالجزء المتعلق بمتغير سنوات الخبرة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق لمتغير سنوات الخبرة لأفراد الدراسة، والجدول (١١) يوضح ذلك:

جدول (١١)

اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات لمتغير سنوات الخبرة

المحور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
درجة تطبيق المؤشرات	١٠ سنوات فأقل	٨٩	٤.١٢٩٢	٧١٧١٩.	١٠٠	-٠.٢٩٦-	٠.٧٦٨	غير دالة
	أكثر من ١٠ سنوات	١٣	٤.١٩٢٣	٧٢٢٨٠.				
المعوقات	١٠ سنوات فأقل	٨٩	٤.١٩١٠	٤٤٢٧٨.	١٠٠	٤.١٢٢	٠.٠٠٠	دالة
	أكثر من ١٠ سنوات	١٣	٣.٥٧٦٩	٨١٢٥٦.				
المتطلبات	١٠ سنوات فأقل	٨٩	٤.٢١٩١	٧٤٠٣٠.	١٠٠	-٠.٠٥٠-	٠.٩٦٠	غير دالة
	أكثر من ١٠ سنوات	١٣	٤.٢٣٠٨	١.٠١٢٧٤				
الكلية	١٠ سنوات فأقل	٨٩	٤.١٧٤٢	٥٧٨٢٦.	١٠٠	-٠.٢١٤-	٠.٨٣١	غير دالة
	أكثر من ١٠ سنوات	١٣	٤.٢١١٥	٦٥٢٢٩.				

يتضح من الجدول (١١) نتيجة اختبار (ت)، للتعرف على دلالة الفروق في الخبرة (١٠ سنوات فأقل، وأكثر من ١٠ سنوات) ويلاحظ من الجدول أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في الدرجة الكلية للاستبيان وفي كل محاور الاستبيان بين وجهة نظر أفراد الدراسة من ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأقل، وأكثر من ١٠ سنوات فأعلى، أي أنه لا توجد فروق، ولا تختلف وجهة نظرهم لدرجة تطبيق مؤشرات الأداء ومتطلبات تفعيلها مهما اختلف سنوات الخبرة، عدا مجال المعوقات كان دالاً إحصائياً لذوي الخبرة ١٠ سنوات فأقل؛ ولعل هذا يرجع إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة استطاع قادة المدارس التعامل بكفاءة أكثر مع المعوقات، وهذه تختلف عن نتيجة دراسة (Yoon,2016).

### نتائج الدراسة

يخلص الباحثان مما سبق عرضه إلى أن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها تتمثل في أن: سجلات الحضور والانصراف والاستئذان للمتعلمين والمعلمين ودفاتر تحضير المعلمين تعد من أهم مؤشرات الأداء التي يطبقها قادة المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية. ويرى قادة المدارس أن عدم وجود مهام واختصاصات واضحة في التوصيف الوظيفي المدرسي ذات صلة بتحسين وتطوير الأداء المدرسي، وعدم وجود الدعم الفني الكافي من المناطق التعليمية، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق قيادات المدارس = تعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون تفعيل تطبيق مؤشرات الأداء، ويرون كذلك أن توفير قاعدة بيانات شاملة، وتقديم الدعم المالي للمدارس تعد متطلبات ضرورية لتفعيل العمل بمؤشرات الأداء. فضلاً عن أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد العمل المدرسي ومعوقات تطبيقها،

واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت مؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي؛ دراسة ميدانية د. منيرة خالد د. مجيب علي والمتطلبات اللازمة لتفعيلها تعزى لمتغير النوع والمؤهل وسنوات الخبرة إلا في العوقات تبعاً لمتغير الخبرة كانت دالة إحصائياً لذوي الخبرة ١٠ سنوات فأقل.

### توصيات الدراسة

من نتائج الدراسة، ومن تحليل الدراسات السابقة، والأدبيات الخاصة بموضوع مؤشرات الأداء؛ يمكن الخروج بعدة توصيات إجرائية؛ لتحسين تطبيق مؤشرات الأداء من قبل قادة المدارس، على النحو الآتي:

- توفير فرص تدريبية لقيادات المدارس، تؤهلهم لاستخدام مؤشرات الأداء في تقويم البيئة المدرسية وقياس جودة الأداء المدرسي، بما يساهم في تحقيق الخطط التطويرية المناسبة لرؤية المدرسة ورسالتها.
- تفعيل دور شعب تحسين الأداء داخل المدارس الثانوية بالكويت، كما جاء في التوصيف الاجرائي لوزارة التربية (٢٠١٦)، بحيث يصبح دورها حيوياً في جمع وتحليل البيانات، وتقويم الأداء، وتعيين المختصين القادرين على التعامل مع البيانات المتدفقة من جميع الأقسام العلمية والإدارية بشكل دوري، وتقديم تقارير فنية لقادة المدارس تمكنهم من التخطيط، واتخاذ القرارات المختلفة، وحل المشكلات بناءً على الإحصائيات المختلفة.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة في جمع وتحليل البيانات وتوفير قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة في المدارس، وربطها مع قواعد البيانات في المناطق التعليمية والوزارة، مما يضمن سرعة الإنجاز ودقته.
- توفير نماذج متابعة إجرائية تُسهّل من عملية جمع البيانات، وتحليلها، وتقويمها، وتوظيفها من قبل قادة المدارس.
- وضع معايير واضحة لضمان جودة التعليم يتم من خلالها قياس جودة الأداء المدرسي في كافة العمليات والأنشطة المدرسية.
- تشجيع المدارس على العمل بمؤشرات الأداء عن طريق رفع روح التنافس بين المدارس وتكريم المدارس المتميزة في توظيف مؤشرات الأداء في وضع خططها للتحسين المدرسي.
- العمل على نشر ثقافة العمل بمؤشرات الأداء في البيئات المدرسية والأوساط التربوية، وتوفير الدعم الكلي للمدارس لتتبني نظم الجودة بفعالية.

### مقترحات لدراسات أخرى:

- دراسة عن مدى توظيف القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في دولة الكويت لمؤشرات الأداء في ضوء مؤشرات الجودة.
- دراسة عن العلاقة بين توظيف مديري المدارس لمؤشرات الأداء والمناخ التنظيمي داخل المدرسة.

## المراجع

- ١- إبراهيم، هناء السيد (٢٠١٦). دور المؤشرات التعليمية في تقييم أداء المؤسسات التعليمية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي السادس لضمان جودة التعليم. القاهرة
- ٢- أحمد، حنان إسماعيل (٢٠١٤). مؤشرات قياس الفاعلية التعليمية: مدخل لاعتماد مؤسسات التعليم العالي. المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة. العدد ٢٦. مركز تطوير التعليم الجامعي. جامعة عين شمس، القاهرة
- ٣- إطار التحسين المدرسي ومؤشرات الجودة في دولة الكويت (٢٠١٧) السعي نحو التميز. (د.ن).
- ٤- البعادي، هاشم فوزي، والطائي يوسف حجييم (٢٠١١). التعليم الجامعي من منظور إداري. قراءات وبحوث. عمان: دار اليازوري.
- ٥- بن نوح، خالد موسى (٢٠١٥). تطوير مؤشرات أداء الإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعات الأردنية.
- ٦- الحمدان، جاسم، والهيلم، منيرة (٢٠٢٠). تبسيط التخطيط: التخطيط التربوي والمدرسي: تطبيقات عملية. الكويت: دار المسيلة
- ٧- الرويشد، خلود (٢٠١٨). واقع تطبيق مؤشرات قياس الأداء في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٨- الشمري، أحمد صبر (٢٠١٥). تطوير التعليم الثانوي في دولة الكويت في ضوء معايير الجودة. مجلة البحث العلمي في التربية. ١٦ (٥)، ٥٠٧-٥٤٢.
- ٩- طه، هنادي (٢٠١٥). مخرجات التعليم واحتياجات المجتمع الخليجي. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي "مؤتمر التربية وقضايا التنمية في المجتمع الخليجي". كلية التربية. جامعة الكويت
- ١٠- عداوي، عائشة حسن؛ البطاينة سناء محمد (٢٠١٩) الممارسة الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس صبيبا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج. مج ٦٠، ١٤١-١٧٩.
- ١١- العوشن، محمد بن سعود (٢٠١٩). مؤشرات قياس الأداء للمدارس الثانوية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية. نموذج مقترح. "رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ١٢- الغنوصي، سالم؛ صلاح الدين، نسرين؛ الحوسني، هدى (٢٠١٨) متطلبات تقييم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، الكويت. ع ١٢٩، ٢٥٥-٢٩٨.
- ١٣- الغيثي، هاني سعيد (٢٠١٢). معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان: نموذج مقترح. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تونس.

- ١٤- القحطاني، مشيب بن عايض (٢٠١١). واقع قياس الأداء للأجهزة الحكومية. ورقة مقدمة إلى ندوة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية تجارب محلية ودولية. معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ١٥- كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٦). إدارة الأداء. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- ١٦- مجيد، سوسن شاكر (٢٠١١). تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ١٧- مرسي، سعيد محمود؛ عبدالله، محمد عبدالله (٢٠١٢). مؤشرات الأداء التعليمي: مدخل لتطوير الفاعلية والتحسين المدرسي: تصور مقترح. *المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط*. ٢٨(٤)، ٣٧٠-٤٤٠.
- ١٨- الورثان، عدنان أحمد بن راشد (٢٠١٥م). مؤشرات الأداء المؤثرة في التعليم الجامعي: دراسة تحليلية في ضوء مبادئ الاعتماد الأكاديمي. *مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة ٢٣ (٣)*. ٢٤٩-٢٩٩.
- ١٩- وزارة التربية (٢٠١٣). *الإطار المرجعي والتنفيذي لبرنامج وزارة التربية نحو تطوير المنظومة التعليمية في دولة الكويت*.
- ٢٠- وزارة التربية (٢٠١٦). *إدارة التخطيط، إحصائية أسماء المدارس ومواقعها للتعليم العام الحكومي في دولة الكويت*.
- ٢١- وزارة التعليم (٢٠١٨). *دليل المؤشرات التعليمية لإدارة التعليم بمحافظة صبيا، الإصدار الأول. المملكة العربية السعودية*.
- 22- Bambrick-Santoyo, P. (2010). *Driven by data: A practical guide to improve instruction*. John Wiley & Sons.
- 23- Halverson, R., Grigg, J., Prichett, R., & Thomas, C. (2007). The new instructional leadership: Creating data-driven instructional systems in school. *Journal of School Leadership*, 17(2), 159-194.
- 24- Jackson, S. A., & Lunenburg, F. C. (2010). School performance indicators, accountability ratings, and student achievement. *American Secondary Education*, 27-44.
- 25- Levin, J. A., & Datnow, A. (2012). The principal role in data-driven decision making: Using case-study data to develop multi-mediator models of educational reform. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(2), 179-201.
- 26- Luo, M. (2008). Structural equation modeling for high school principals' data-driven decision making: An analysis of information use environments. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 603-634.

- 27- Mandinach, E. B. (2012). A perfect time for data use: Using data-driven decision making to inform practice. *Educational Psychologist*, 47(2), 71-85
- 28- Saffar, N., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90.
- 29- Summak, M. S., & Kalman, M. (2020). A Q-Methodological Analysis of School Principals' Decision-Making Strategies during the Change Process at Schools. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 10(2), 123-144.
- 30- Yoon, S. Y. (2016). Principals' data-driven practice and its influences on teacher buy-in and student achievement in comprehensive school reform models. *Leadership and Policy in Schools*, 15(4), 500-523.