القائد المدرسي

إعداده، اختياره، تنميته، تقويمه،

ملف إنجازه أمثلة ونماذج عالمية

إعداد

د / رشيدة السيد الطاهر

أستاذ مساعد أصول التربية والتخطيط التربوي

كلية التربية- جامعة حلوان

دار العلوم

للنشر والتوزيع

القائد المدرسي إعداده، اختياره، تنميته، تقويته
المؤلف : د. رشيدة السيد الطاهر
الطبعة الأولى : نوفمبر ٢٠١٨
التنسيق الداخلي : رفعت حسن سيد
دار العلوم للنشر والتوزيع
ص. ب : ٢٠٢ محمد فريد ١١٥١٨
هاتف : ١١٤٤٧٦٤٠٠٠
الموقع الإلكتروني : www.darelloom.com
البريد الإلكتروني : daralaloom@hotmail.com
Facebook.com/darelloom
Twiter : @darelloom
جميع الحقوق محفوظة
رقم الإيداع : ٢٠١٨/٢٠٥٧٩
الترقيم الدولي : ٦-٥٨٧-٣٨٠-٩٧٧-٩٧٨

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأى دار العلوم للنشر

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية بما فيه التسجيل الفوتوغرافى والتسجيل على أشرطة أو أقراص مقروءة أو بأية وسيلة نشر أخرى بما فيها حفظ المعلومات، واسترجاعها من دون إذن خطي من الناشر

الفهرس

مقدمة	**٧**
الفصل الأول: لامركزية التعليم . . . . . ومفهوم جديد للقيادة المدرسية	**٩**
أولا التوجه العالمي نحو لامركزية التعليم	**١٠**
١. تعريف لامركزية التعليم	**١١**
٢. مبررات ودواعي تطبيق اللامركزية في النظم التعليمية	**١١**
٣. أنواع لامركزية التعليم ومستوياتها	**١٤**
ثانيا القيادة المدرسية . . . . مفهوم جديد	**١٧**
١. تعريف القيادة والادارة المدرسية والفرق بينهما	**١٨**
٢. أهمية القيادة المدرسية	**٢١**
٣. مهام القيادة المدرسية	**٢٢**
٤. أهم مقومات القيادة المدرسية	**٢٢**
٥. الكفايات الادارية للقيادة المدرسية	**٢٤**
٦. أهم المهارات الواجب توافرها فى القيادة المدرسية	**٢٤**
٧. مجالات عمل القيادة المدرسية	**٢٦**
٨. أدوار القيادة المدرسية	**٢٧**
٩. مؤشرات تقويم القيادة المدرسية	**٢٨**
مصادر الفصل الأول	**٢٩**
الفصل الثاني: تنمية القيادات التعليمية في ضوء اللامركزية نماذج عالمية	**٣١**
المحور الأول: متطلبات تنمية القيادات التعليمية في ضوء اللامركزية	**٣٢**
المتطلب الاول **اكتشاف القيادات الشابة:**	**٣٣**
١. أنماط الدور القيادي للمعلم	**٣٣**
٢. متطلبات المعلم القائد	**٣٣**
٣. مستويات تنمية القيادة التعليمية ومتطلبات كل منها	**٣٤**
المتطلب الثاني: **تحويل المدارس لمنظمات تعلم**	**٣٧**
١. خصائص منظمات التعلم	**٣٨**
٢. مستويات المدارس كمنظمات تعلم	**٣٩**

٣. معارف ومهارات القيادة المدرسية المطلوبة لتحويل المدارس لمنظمات تعلم	٤٠
٤. مجالات اعداد القيادة المدرسية	٤١
٥. مكونات القيادة المدرسية	٤٢
٦. مداخل تنمية القيادات التعليمية	٤٣
المتطلب الثالث **وضع أسس لاختيار القيادات المدرسية :**	٤٤
المتطلب الرابع **تعزيز دور السلطات المحلية للتعليم**	٤٤
المحور الثاني التطبيقات والنماذج العالمية في مجال تنمية القيادات التعليمية	٤٥
١. أمريكا	٤٥
٢. انجلترا	٤٨
٣. نيوزيلندا	٥٠
٤. فرنسا	٥٢
٥. هولندا	٥٣
٦. استراليا	٥٦
٧. فنلندا	٥٨
٨. جزر الباسفيك	٥٩
مصادر الفصل الثاني	٦٢
الفصل الثالث: تقييم اداء القيادات المدرسية نماذج عالمية	٦٥
أولا: تعريف تقويم أداء القيادات المدرسية	٦٦
ثانيا أهمية تقويم أداء القيادات المدرسية	٦٧
ثالثا: مداخل وأساليب تقويم أداء المديرين	٦٩
رابعا: العناصر الأساسية لتقويم أداء القيادات المدرسية	٧١
خامسا: نماذج لتقويم الأداء في بعض الدول	٧٣
- باكستان وبنجلاديش	٧٤
- ماليزيا	٧٤
- كوريا الجنوبية	٧٥
- الفلبين	٧٥
- الولايات المتحدة	٧٥

سادسا : أهم المعايير التي تتبعها بعض الدول في تقييم أداء القيادات المدرسية	**٧٧**
- معايير القيادة المدرسية للولايات المتحدة	٧٧
- معايير الإدارة المدرسية فى انجلترا	٧٨
- معايير القيادة المدرسية في اسكتلندا	٧٩
- معايير الإدارة المدرسية فى نيوزيلندا	٧٩
- معايير الإدارة المدرسية فى أستراليا	٨٠
- معايير الإدارة المدرسية فى دول الاتحاد الاوروبي	٨٠
مصادر الفصل الثالث	**٨٢**
الفصل الرابع : الأكاديمية المهنية للمعلم وواقع تقويم أداء القيادة المدرسية في مصر	**٨٥**
١ . نبذة عن الأكاديمية المهنية للمعلم وأهميتها	٨٦
٢ . اختصاصات الأكاديمية المهنية للمعلمين وعلاقتها بملف الإنجاز(بورتفوليو)	٨٧
٣ . معايير الأكاديمية المهنية لتقويم أداء القيادات المدرسية	٨٩
٤ . واقع تقويم أداء القيادات المدرسية	٩١
مصادر الفصل الرابع	**٩٥**
الفصل الخامس : فلسفة ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي	**٩٧**
أولا : تعريف ملف إنجاز(بورتفوليو) القيادات المدرسية	**٩٩**
ثانيا : أهمية ملف إنجاز(بورتفوليو) القيادات المدرسية وأهدافه	**١٠٠**
ثالثا مميزات ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي	**١٠٢**
رابعا : أنواع ملفات إنجاز(بورتفوليو) القيادة المدرسية وأهم استخداماتها	**١٠٧**
١ . ملف إنجاز(بورتفوليو) النمو المهني	١٠٧
٢ . ملف إنجاز(بورتفوليو)الترقي والترشح لأعلي	١٠٧
٣ . ملف إنجاز(بورتفوليو) التقويم	١٠٧
خامسا : مراحل بناء ملف إنجاز(بورتفوليو) تقويم القيادات المدرسية ومكوناته الرئيسية	**١٠٨**
سادسا : الانتقادات الموجهة لملف الإنجاز(بورتفوليو) كأداة لتقويم الأداء وسبل علاجها	**١١٣**

مصادر الفصل الخامس	١١٥
الفصل السادس : تصور مقترح لكيفية استخدام ملف الإنجاز (بورتفوليو) في تقويم أداء مديري المدارس	١١٧
اولا فلسفة بناء التصور المقترح	١١٨
ثانيا بناء نموذج استرشادي لملف إنجاز(بورتفوليو) تقويم أداء مديري المدارس	١١٩
ثالثا تحكيم النموذج الاسترشادي المقترح لملف الإنجاز(بورتفوليو)	١٢٣
➢ أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم الثاني(المعايير)	١٢٤
➢ أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم الثالث(الفلسفة)	١٢٤
➢ أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم الرابع : الرؤية والقيادة	١٢٥
➢ أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم الخامس : (الأهداف الأدائية)	١٢٦
➢ أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم السادس : (بروفيل المدرسة)	١٢٦
➢ أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم السابع(خطة التحسين المدرسي)	١٢٧
➢ أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم الثامن : (التنمية المهنية)	١٢٧
➢ أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم التاسع : (التقييم)	١٢٨
➢ أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم العاشر : (تقرير التقويم)	١٢٨
➢ خطوات التحكيم وأدواته	١٢٨
رابعا نتائج تحكيم النموذج الاسترشادي المقترح لملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي	١٢٩
خامسا : الشكل النهائي للتصور المقترح	١٣٢
سادسا طريقة استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي في ضوء التصور المقترح	١٣٣
سابعا : عوامل نجاح التصور المقترح	١٢٨
ثامنا : برنامج تدريبي مقترح لبناء القدرات في مجال استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي	١٤٠
مصادر الفصل السادس	١٤٣

مقدمة الكتاب

تهتم كثير من دول العالم بتنمية القيادات التربوية بصفة عامة والقيادات المدرسية بصفة خاصة فلن تتمكن المدارس من القيام بدورها في اعداد وتأهيل كوادر بشرية قادرة على النهوض بالمجتمع في شتى ميادين الحياة إلاّ إذا تولى قيادتها قادة مُدربون ويملكون المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من تحقيق أهداف المجتمع في تربية أبناءه.

ولذا فقد اتفق المربون وصناع السياسات على أن القيادة المدرسية تعد من الأمور الجوهرية فى إحراز نجاح المدرسة، وكرروا التأكيد على ضرورة تجديد أساليب انتقاء مديرى المدارس الأكثر كفاءة.

يتضمن الكتاب الحالي خمسة فصول: حيث

يهدف الفصل الأول ولذي جاء بعنوان " **لامركزية التعليم . . . . . ومفهوم جديد للقيادة المدرسية** " إلى توضيح مفهوم كل من لامركزية التعليم وأنواعها وأهميتها، فضلا عن توضيح القيادة المدرسية من حيث مفهومها وأهميتها والكفايات والمهارات اللازمة لها، فضلا عن أدوارها الجديدة.

كما سعى الفصل الثاني والذي جاء بعنوان " **تنمية القيادات التعليمية في ضوء اللامركزية نماذج عالمية** " الى توضيح متطلبات تنمية القيادة المدرسية ، والتي حددها الكتاب في أربع متطلبات تمثلت في اكتشاف القيادات الشابة وتحويل المدارس لمنظمات تعلم ووضع شروط لاختيار القيادات المدرسية مع تعزيز دور السلطات المحلية، وانتهى الفصل بعرض اهم النماذج العالمية في اعداد القيادات المدرسية واختيارها.

أما الفصل الثالث فجاء بعنوان " **تقييم اداء القيادات المدرسية نماذج عالمية** " **ليوضح لنا** أسس تقويم الأداء بالنسبة للقيادات المدرسية نظريًا من: حيث مفهومه وأهدافه وأهميته والأدوات المستخدمة، ويختتم الفصل بعرض نماذج من معايير تقويم القيادات المدرسية المتبعة ببعض الدول

ويأتي الفصل الرابع بعنوان " **الأكاديمية المهنية للمعلم وواقع تقويم أداء القيادة المدرسية في مصر** " ليعطي لنا بطاقة تعارف بلأكاديمية المهنية للمعلمين من حيث نشأتها وأهدافها واختصاصاتها، مع توضيح تقويم أداء القيادات المدرسية في مصر في ضوء قانون كادر المعلمين.

كما يسعى **الفصل الخامس بعنوان " فلسفة ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي "** إلى إلقاء الضوء على ملف الإنجاز(بورتفوليو) كأداة حديثة في تقويم أداء القيادات المدرسية من حيث: تعريفه وأهميته وأنواعه واستخداماته المختلفة، وكيفية تكوينه وخطوات إنشائه، والانتقادات الموجهة له.

وينتهي الكتاب في الفصل السادس بعنوان **تصور مقترح لكيفية استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) في تقويم أداء مديري المدارس "** باقتراح تصور لكيفية استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي في تقويم أداء مديري المدارس في مصر، موضحا مكوناته وأمثلة لبعض الوثائق الواجب توافرها بها، مع خطوات بنائه، ويختتم الفصل باقتراح برنامج تدريبي للقيادات المدرسية والتعليمية لكيفية استخدامه والتعامل معه

وبذلك فإن الكتاب الحالي يساير أحدث الاتجاهات العالمية المعاصرة والتي تؤكد على الاهتمام بإعداد القيادات المدرسية، ووضع شروط لاختيارهم، وتنميتهم، مع ضرورة استخدام الأساليب الحديثة في تقييمهم ومنها التقويم الشامل، والاستناد إلي وثائق متعددة وفق معايير محددة عند تقويم أدائهم، والأخذ بنتائج هذا التقويم عند تحديد مستقبلهم المهني من حيث الترقية لأعلي أو تجديد التراخيص أو التنمية المهنية.

ويتسم الكتاب الحالي بأنه لا يقف عند حد التنظير لقضية استخدام ملف الإنجاز (بورتفوليو) في تقويم أداء القيادات المدرسية بل يقوم بتعرف وجهة نظر بعض المعنيين ميدانيا في هذه الأداة الجديدة.

وتأمل الباحثة أن يستفيد من الكتاب الحالي كل من الباحثين والمهتمين بمجال القيادات المدرسية من حيث إعدادها واختيارها وتنميتها وتقويمها، حيث يقترح عدة متطلبات وشروط لإعداد وتنمية القيادات المدرسية، كما يحدد شروطا وأسس لاختيارها، وفضلا عن ذلك يقترح عدة متطلبات لتنميتها، وينتهي الكتاب الحالي باقتراح تصور لنموذج ملف الإنجاز (بورتفوليو) القيادي من حيث: مكوناته وخطوات بنائه وطريقة استخدامه، وبذلك يمكن أن تستند إليه الأكاديمية المهنية للمعلمين ـ والتي أصبحت مسئولة مسئولية كاملة عن اختيار وتدريب وتقويم

مديري مدارس التعليم قبل الجامعي ـ في تصميم نماذجها لبورتفوليو تقويم الأداء بما يساعدها في قيامها بوظائفها .

الفصل الأول

لامركزية التعليم .....ومفهوم جديد للقيادة المدرسية

أولا التوجه العالمي نحو لامركزية التعليم

١ . تعريف لامركزية التعليم
٢ . مبررات ودواعي تطبيق اللامركزية في النظم التعليمة
٣ . أنواع لامركزية التعليم ومستوياتها

ثانيا القيادة المدرسية . . . . مفهوم جديد

١ . تعريف القيادة والإدارة المدرسية والفرق بينهما
٢ . أهمية القيادة المدرسية
٣ . مهام القيادة المدرسية
٤ . أهم مقومات القيادة المدرسية
٥ . الكفايات الإدارية للقيادة المدرسية
٦ . أهم المهارات الواجب توافرها فى القيادة المدرسية
٧ . مجالات عمل القيادة المدرسية
٨ . أدوار القيادة المدرسية
٩ . مؤشرات تقويم القيادة المدرسية

الفصل الأول

لامركزية التعليم .... م جديد للقيادة المدرسية

تشير الاتجاهات العالمية وتجارب الدول أن هناك توجه نحو تطبيق اللامركزية في النظم التعليميةـ كضرورة يتطلبها مجتمع ما بعد الحداثة، فقد أدت العولمة في نظر البعض إلى تفتيت الحدود الوطنية للدول، ومن ثم إضعاف سلطاتها وقدراتها على تطبيق القوانين الوطنية داخل تلك الحدود، وعلى التحكم الحر في تدفقات وانسياب رؤوس الأموال، لتفتح المجال لنوع جديد من التنافس الحر لاسيما بعد اهتزاز الثقة في أسلوب التخطيط القومي الشامل وتوجيه النقد المستمر للحكومة المركزية واعتبار المركزية مسئولة إلى حد كبير عن انخفاض كفاءة وفاعلية التعليم نظرا لعدم استقلالية المعلمين في حجرة الدراسة وعدم استقلالية المدارس في الرقابة على سياساتها والعاملين بها وما يترتب على ذلك من انعدام المرونة والتجديد ومقاومة التغيير وزيادة العمالة وارتفاع تكلفة التعليم المدرسي دون مردود ينعكس بشكل واضح على تحسين نوعية الخريجين وانخفاض إنجاز الطلاب.

ويوضح الفصل الحالي تعريف اللامركزية ودواعي تطبيقها في التعليم مع الإشارة لأنواعها ومستويات تطبيقها، كما يتناول الفصل أيضا المنظور الجديد للقيادة المدرسية والفرق بينها وبين الإدارة المدرسية مع الإشارة للمهارات والكفايات الواجب توافرها في القيادة المدرسية

أولا : التوجه العالمي نحو تطبيق اللامركزية في التعليم

شهدت الساحة العالمية منذ بداية التسعينيات العديد من التغيرات التي أصبح من الصعب ملاحقتها، وكان أبرزها ظهور الملامح المميزة لما عرف بالعولمة، التي حولت العالم إلى قرية كونية بفعل الثورة المعلوماتية الهائلة، فأصبح سكان هذه القرية في حالة معرفة مستمرة وإحاطة فورية بما يحدث لهم وللآخرين، بل ويمكنهم التأثير والتأثر فيهم وبهم.

فانتقل العالم في ظل العولمة من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي، ومن مجتمع قائم على الاقتصاد الوطني المحلي إلى مجتمع قائم على الاقتصاد العالمي متعدد الجنسيات، كما انتقل من

المركزية إلى اللامركزية، ومن الاعتماد على الدولة في كافة عمليات التنمية إلى تقليص هذا الدور وفتح المجال للأفراد والمؤسسات بالمجتمع لمشاركة الحكومات في تحقيق التنمية الشاملة.

١ـ تعريف اللامركزية في التعليم:

تعد اللامركزية هي أسلوب في العمل يقوم على مبدأ توزيع سلطة صنع القرار والصلاحيات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة تتواجد في الأقاليم والتجمعات السكانية المختلفة.

كما تشمل اللامركزية نقل أو تحويل سلطة أو مسؤولية اتخاذ القرار بصفة دائمة أو وقتية من السلطة المركزية المسئولة عن التعليم ـ ممثلة في وزارة التربية والتعليم ـ إلى المستويات الإدارية الأدنى مثل مستوى الإقليم أو المحافظة أو الإدارة التعليمية أو المدرسة.

٢ـ مبررات ودواعي تطبيق اللامركزية في النظم التعليمية:

زاد تطبيق اللامركزية في النظم التعليمية بكثير من الدول منذ التسعينات نتيجة لما لحق بالعالم من تغيرات كان أبرزها:

- **العوامل السياسية والاقتصادية** والتي فرضت على بعض الدول تخفيف العبء عن كاهل الحكومات بإتاحة الفرص أمام الأفراد لتلبية احتياجات السوق الاقتصادية.
- ظهور ما يعرف **بالعولمة الاقتصادية** التي أدت إلى وجود الشركات متعددة الجنسيات وانتشار المؤسسات عابرة القارات وبالتالي لا تخضع لحكومة واحدة مما يحتم استخدام اللامركزية في إداراتها، حيث تقلل من سيادة الحكومات عليها.
- **الاتجاه القوي نحو الخصخصة** وما يعرف بالمنظمات غير الحكومية لتلبية احتياجات التنمية الاجتماعية وفتح أبواب جديدة للتمويل.
- وارتبط بما سبق **زيادة الطلب على التعليم** لكونه العامل الحاسم في إتاحة فرص العمل المطلوبة، مما أدى إلى صعوبة تلبية احتياجات الشعوب لرفع نسب القيد الأمر الذي شكل ضغطا على الحكومات لفتح المجال أمام المنظمات غير الحكومية.

- ذيوع **استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات** والقنوات المفتوحة وتطبيقاتها المتعددة مما أدى إلى سهولة تبادل المعلومات دون اللجوء للحكومات، كما يسرت تفويض السلطات وفتح المجال لمزيد من المشاركة.

وهذه العوامل سالفة الذكر نتجت عن مجتمع ما بعد الحداثة الذي أدى إلى ظهور العولمة بأبعادها المختلفة، وتفسر هذه العوامل دواعي الحاجة إلى تطبيق اللامركزية بصورها ومستوياتها المختلفة داخل الكثير من الدول في نظمها المختلفة بصفة عامة والنظم التعليمية بصفة خاصة.

فقد نادت العديد من الوكالات والمنظمات الدولية إلى أهمية تطبيق اللامركزية في التعليم من خلال إعادة توزيع الصلاحيات والمسئوليات والانتقال إلى المدرسة بحيث تكون قائمة بالفعل بإدارة شئونها وما يتطلبه العمل اليومي بها، فمثلا أظهرت أبحاث المعهد الدولي للتخطيط التربوي أن المدارس تعمل بشكل أفضل عند منحها بعض الاستقلال مع قيام المجتمعات المحلية بدور فعال في إدارتها، واقترح نشر الحالات الناجحة في مجال مشاركة المجتمع المحلي في إدارة المدارس.

كما قدمت دراسات البنك الدولي تجارب ناجحة في الإدارة المرتكزة على المدرسة كاتجاه تم تطبيقه في حركات الإصلاح التعليمي لكثير من الدول، واعتبرت هذه الدراسات أن الهدف الرئيسي من الإصلاحات يكمن في تأسيس إدارة قوية مرتكزة على المدرسة يقوم فيها صانعو القرار على المستوى المحلي باتخاذ قرارات ضمن خبراتهم وقدراتهم.

أما منظمة اليونيسيف فأكدت على ضرورة انتقال الصلاحيات إلى الإدارة المستقلة بحيث تتم في إطار وطني، في حين أكدت منظمة اليونسكو على ضرورة شمول الشركاء في تطبيق الإصلاحات الإدارية للتعليم باعتبار أن ذلك أساسي لتوزيع الصلاحيات والمسئوليات وفي تطبيق الديمقراطية الحقيقية.

من هنا اتجهت الكثير من حركات الإصلاح التعليمي عالميا نحو لامركزية التعليم منذ نهاية الثمانينيات، فقامت العديد من الدول بإحداث تغييرات شاملة في نظمها التعليمية تمثلت في إعادة هيكلة المدارس من خلال منحها سلطات وقدر من الحرية في تصريف شئونها الخاصة وفق الظروف المحيطة بها، وقد تطلب ذلك تطوير المناهج الدراسية واستخدام التكنولوجيا المتطورة في العملية التعليمية فضلا عن تطوير إدارة التعليم بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص،

فزاد الاهتمام بإعداد وتأهيل القوى البشرية اللازمة لقيادة عمليات التغيير، ومن أهم الدول التي خطت خطوات واسعة في مجال اللامركزية كل من: الولايات المتحدة، وانجلترا، واسكتلندا، ونيوزيلندا، وهولندا فضلا عن دول شرق آسيا، واستراليا.

فبالنسبة **لأمريكا** فقد بدأت حركات الإصلاح التعليمي بعد تقرير أمة في خطر عام ١٩٨٣ حيث تتابعت جهود الإصلاح التعليمي، والتي انتهت إلى ضرورة منح المدارس السلطات الكافية لإدارة نفسها ذاتيًا من حيث: تطوير المناهج، واختيار وتعيين العاملين بها، وإدارة عمليات التمويل في ضوء إمكاناتها وظروفها الخاصة، مع فتح الفرص لمشاركة أولياء الأمور في صنع واتخاذ القرارات المدرسية

صدر في عام ١٩٩٣ قانون يسهل إدارة المدارس ذاتيا **في انجلترا** عرف بنظام الإدارة المحلية للمدارس **Local School Management** والذي يحد من صلاحيات السلطات التعليمية المحلية **Local Educational Authorities** ويفوض سلطة التمويل وإدارة الموارد لمجلس إدارة المدرسة**The Governing Body**، وقد كانت السلطات التعليمية المحلية هي المسئولة عن تسيير دفة الأمور التعليمية في **إنجلترا**، ولكن بصدور قانون الإصلاح التعليمي ١٩٨٨ أصبحت المدارس ذاتية الإدارة؛ حيث يقوم مجلس إدارة المدرسة في ظل نظام الإدارة المحلية للمدارس- الذي صدر ١٩٩٣- بمسئوليات وسلطات واسعة تختص بصنع القرارات المتصلة بأهم الموارد التعليمية ممثلة في المعلمين والعاملين بالمدرسة.

هذا وقد شرعت **نيوزيلندا** في تطبيق اللامركزية بصدور وثيقة مدارس الغد عام ١٩٨٩ حيث أصبحت المدارس وحدات مستقلة ذاتية الإدارة، وأصبح مجلس أمناء المدرسة والذي يتشكل من ٦-٨ أعضاء من أولياء الأمور والمعلمين ومدير المدرسة والطلاب- هو المسئول الأساسي عن إدارة المدارس من تعيين المعلمين وتنميتهم والميزانية وغير ذلك.

أما **فرنسا** فيعتبر النظام التعليمي بها مركزيًا بطبيعته- حيث تضم ٢٢ إقليم يضم كل واحد منها من ٢-٨ مقاطعة يصل عدد المقاطعات إلى ٩٦ وأربعة مقاطعات عابرة للبحار، وكل مقاطعة لها مجلس منتخب من السكان يعرف بالمحليات أو البلديات، ويمثل وزير التعليم على المستوى الإقليمي مدير الأكاديمية ويبلغ عدد الأكاديميات حوالي ٢٨أكاديمية- إلا أنه بعد الانضمام إلى الاتحاد الأوربي أصبح هناك نقل لبعض الصلاحيات إلى السلطات المحلية بكافة

مستوياتها، ومدير المدرسة بكل المراحل (ابتدائية – ثانوية دنيا – ثانوية عليا) يتصرف في الاختصاصات الموكلة إليه بصفته عضواً منفذاً للمدرسة؛ حيث يرأس مجلس الإدارة وينفذ قراراته، وينهي العقود والاتفاقيات باسم المدرسة وذلك بتفويض سابق من مجلس الإدارة، كما أنه يتصرف بصفته ممثلاً للدولة داخل المدرسة؛ حيث له سلطة على مجموعة المعلمين والعاملين بالمدرسة، وهو الضامن لحسن سير العمل بها، وهو المكلف بالحفاظ على الأمن والأمان لكافة الأفراد ورعاية مصالحهم في حالة المشكلات والصعوبات التي قد تواجههم.

ومن ناحية أخرى اهتمت **هولندا** بتطبيق لامركزية التعليم منذ الثمانينيات، حيث يكفل الدستور الحرية المطلقة للمدارس في اختيار المبادئ التي تقوم عليها، ومع بداية ١٩٩٣ تم الاتفاق بين وزارة التعليم والهيئات القائمة بإدارة المدارس على تحقيق مزيد من الاستقلال الذاتي للمدارس في مجالات الإدارة والتمويل مع لامركزية بعض المهام وإسنادها للسلطات المحلية، ومع صدور قانون الجودة عام ١٩٩٨ أصبحت المدارس مسئولة عن نوعية التعليم الذي تقدمه ومتابعة سياسة الكيف لتحسين العمل.

وبالنسبة **لأستراليا** فإن رغبة الحكومة في المنافسة بالسوق العالمية اقتصاديًا قد فرض عليها إعادة هيكلة النظام التعليمي باعتباره أهم مكونات أجندة الإصلاح الاقتصادي منذ الثمانينيات، ومن أبرز حركات الإصلاح التعليمي صدور الورقة الخاصة بمدارس المستقبل عام ١٩٩٤ ، بمنح المدارس كافة الصلاحيات اللازمة لتسيير شئونها الداخلية تحت الإشراف المباشر للسلطات المحلية

ويبين العرض السابق أن التوجه نحو لامركزية التعليم قد بدأ في كثير من دول العالم منذ الثمانينيات، وقد تبعه ما يعرف بالإصلاح المتمركز حول المدرسة؛ حيث تمنح المدارس بعض الصلاحيات والسلطات لإدارة شئونها ذاتيا.

ونظرا للمهام والمسئوليات الجديدة لإدارة المدرسة في ظل تطبيق اللامركزية فكان لابد من أن تعيد الدول النظر في نظمها التعليمية بحيث يمكنها اللحاق بسباق التنافسية العالمية، من خلال تنمية المعروض من العمالة بالمعايير الدولية المنافسة في كافة مستوياتها، مع تنمية قدراتهم على التفاعل والاندماج في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية العالمية والالتزام بمعاييرها ومقاييسها،

فضلا عن ضمان وحفز الثروة البشرية على ملاحقة ومصاحبة ديناميكية التطور العالمي على أسس تنافسية متفتحة بشكل مستمر ومتصاعد .

٣- أنواع لامركزية التعليم ومستوياتها:

قد تكون اللامركزية سياسية أو إدارية أو اقتصادية ويلخص الجدول (١) هذه الأنواع من حيث المفهوم والهدف وآليات التنفيذ

جدول رقم(١)

أنواع اللامركزية (التعريف، الهدف، الآليات)

	لا مركزية إدارية	لا مركزية سياسية	لا مركزية مالية
التعريف	إعادة توزيع السلطة والمسئولية والموارد المالية وذلك في أربع مستويات(الاختزال، التفويض، نقل السلطة، الخصخصة)	إعطاء المواطنين أو ممثليهم المنتخبين مزيد من السلطة في صنع القرارات العامة	نقل سلطة الإنفاق والتمويل من الحكومة المركزية إلى الوحدات المحلية لتحقيق رغبات واحتياجات المجتمع
الهدف	تحسين الخدمة	المشاركة في التنمية	• الاستغلال الكفء للموارد • تحقيق مستوى مناسب من الإيرادات على المستوى المحلي أو المحول مركزيا • إعطاء سلطة صنع القرار فيما يخص الإنفاق

الآثار	عمد ومحافظين ومجالس شعبية منتخبة، استقلال في صنع قرار الاستثمار	عمد ومحافظين ومجالس شعبية منتخبة	تمويل ذاتي أو استرداد التكلفة، تمويل مشترك، زيادة الإيرادات المحلية(الملكية، الضرائب، تحويل من الحكومة المركزية)

يشير الجدول السابق إلى أبعاد اللامركزية المتمثلة في الأنواع الثلاثة ويلاحظ أنها تشترك في هدف أساسي هو تحسين الخدمة المقدمة للمواطن من خلال السماح بأطراف عملية التنمية في صنع واتخاذ وتنفيذ القرار مما يحقق التنمية للمجتمع ككل، فاللامركزية ليست هدفا في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق أهداف ومقاصد، كما يتبين أن جميع أنماطها(الإدارية والسياسية والمالية) يجب أن تخضع للمساءلة والشفافية مع ضرورة أن يسفر عنها تطوير في الخطط الإستراتيجية، وهذا كله لن يتم بدون مشاركة مجتمعية حقيقية، كما يشير الجدول إلى مستويات اللامركزية الإدارية ممثلة فيما يلي:

- اختزال تركيز السلطة (**De concentration**): (توزيع الوظائف وليس السلطات): من الوحدة المركزية إلى الوحدة المحلية (يعد ذلك أضعف مستويات اللامركزية).
- التفويض (**Delegation**): نقل بعض السلطات من الوحدة المركزية إلى الجهات المحلية.
- نقل السلطة (**Devolution**): نقل السلطات التي كانت في يد السلطات المركزية إلى الوحدات المحلية (أي نقل السلطات بالكامل بمعنى التغيير إلى اللامركزية الحقيقية).
- نقل الاختصاص (الخصخصة) (**Privatization**): أي نقل بعض السلطات والمسئوليات إلى مجموعات أو شركات خاصة وهذا يتطلب التأكيد على الحاجة إلى وجود حكومة محلية ذات كفاءة عالية لمواجهة المشكلات الناتجة عن تلك المسئوليات.

واللامركزية لا تعني انفصالا كاملا بين الوحدات المحلية والسلطات المركزية، لأن هناك تكاملا في العمل بين الإدارات المركزية وإدارات الوحدات المحلية بما يسمح ويحافظ على وحدة الدولة سياسيا وإداريا وجغرافيا.

وهناك مسميات عديدة لتطبيق اللامركزية في التعليم تختلف هذه المسميات من دولة لأخرى، ففي بريطانيا تعرف بالإدارة المحلية للمدارس (**Local Education Authority (LEA**)

وفي استراليا تسمى ما يعرف بالإدارة الذاتية للمدارس وتفويض السلطة school based management and delegation، أما في إسرائيل فيطلق عليها المدارس المستقلة والمدارة ذاتيا School Autonomy، وفي كندا والولايات المتحدة الأمريكية تسمى بالإدارة المتمركزة حول المدرسة school based management (SBM).

وتعد الإدارة الذاتية للمدرسة أشهر مسميات اللامركزية في التعليم، والتي تعني السماح للمدرسة بإدارة نفسها بنفسها من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية وتحقيق التنمية المهنية للعاملين بها وتوفير الخدمات الخاصة بها اعتمادا على نفسها بغرض تحسين كفاءة وفاعلية العملية التعليمية.

وقد أكدت الدراسات والأبحاث والتقارير العالمية أن **الإدارة الذاتية للمدرسة** تحقق العديد من الفوائد للتعليم أهمها:

- اتساق رؤية المدرسة حول التدريس والتعلم مع معايير أداء الطالب
- استخدام سلطة اتخاذ القرارات في تغيير المجالات الرئيسية للتعليم (مثل سلطة إدارة الميزانية وسلطة إعادة جدولة اليوم الدراسي وسلطة اختيار العاملين بالمدرسة وتحديد احتياجاتهم التدريبية وسلطة إنهاء خدمة من تراه غير صالح)
- تتيح للمدرسة حرية توزيع السلطة في جميع أنشطتها
- تسمح بتنمية مهارات ومعارف المعلمين وتوجيهها نحو التنمية المهنية
- توفر آليات لجمع وتوصيل المعلومات المرتبطة بأولويات المدرسة
- تمكن الإدارة الذاتية للمدرسة إمكانية منح مكافآت مالية ومعنوية للتعبير عن التقدم نحو تحقيق أهدافها، وهذا بدوره يسهم في تنمية المشاركة بين المديرين والمعلمين في قيادتها المدرسة
- توفر الإدارة الذاتية موارد من خارج المدرسة.

ومن أهم **خصائص الإدارة الذاتية للمدرسة**: أنها تمكن المشاركين على مستوى المدرسة وممن لهم صلة وثيقة بها من تكييف القرارات بما يتفق مع المجتمع الذي يقومون بخدمته، ومن ثم تحقيق استثمار أكثر فعالية للموارد المتاحة، وهذا يتطلب توفير قدر من استقلالية المدرسة وتفويض السلطة لها في مجال وضع المناهج وتطوير أداء العاملين بها، كما يتطلب مزيد من المشاركة المجتمعية مع توفير بيئة مدرسية تتمتع بثقافة واعية بأهمية تلك المشاركة وتقبل

الشركاء الجدد، وهذا بدوره يتطلب قيادة استراتيجية لديها القدرة على التنبؤ والتأمل وتحديد رؤية واضحة للمدرسة، بالإضافة إلى القدرة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم ذاتيا

ومن ثم يوضح المحور التالي مفهوم القيادة المدرسية ودورها لتحقيق لامركزية ناجحة في التعليم

ثانيا القيادة المدرسية.... مفهوم جديد

تتطلب تطبيق لامركزية التعليم قيادة واعية بمفهوم وأهمية اللامركزية ومن ثم يجب اختيار هذه القيادات بعناية ووفق معايير واضحة ، كما يجب إعدادها جيدا للأدوار الجديدة التي تتطلبها لامركزية التعليم، ويوضح هذا المحور المفهوم الجديد للقيادة المدرسية في ضوء ما تتطلبه لامركزية التعليم

١- تعريف القيادة والإدارة المدرسية والفرق بينهما

تعرف الإدارة Administration هي توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك، من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها، فهي وظيفة إنسانية في كل مجتمع، وضرورية لاستغلال موارده، ومهمة لتحقيق رفاهيته وتقدمه.

كما عرفت بأنها" مجموعة العمليات التي يقوم بها فرد أو مجموعة أفراد طبقا لتشريعات معينة كتوجيه الإمكانات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرسومة بفاعلية وكفاية."

كما عرفت أيضا" الوصول إلى الهدف، باستعمال أحسن الطرق في استغلال القوى البشرية، والموارد المتيسرة، وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال."

أيضًا بأنها" هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه مجهوداتهم ورقابتهم."

تعددت تعريفات **القيادة Leadership** بالأدبيات ومن أهمها ما يلي:

- هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، أو التأثير في السلوك البشري لتوجه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم .
- هي قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة من الأفراد بغية تحقيق أهداف المنظمة.

- هي ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة، أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتنصب الوظيفة القيادية أساسا على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة، ومن المألوف أن ترتبط السيطرة والهيبة بالدور القيادي الذي يكون محور التنسيق بين الأنشطة والمعلومات والقرارات
- هي القدرة والرؤية المستقبلية لتنسيق جهود الأفراد وتوجيههم وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة
- عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك هو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه"
- العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.
- عملية تأثير يقوم بها القائد في مرءوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط معين قائم على التعاون .
- هي فن التأثير في الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين.
- هي قدرة الفرد على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة، وتماسكها واستمرارها، وزيادة القدرة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية للجماعة.

والقيادة هي التي تحدد رؤية المؤسسة، ومدى قدرتها على تحويل هذه الرؤية إلى واقع، وتوجيه الآخرين، والرغبة في التعلم والمشاركة، وتفضيل المصالح العامة على المصالح الخاصة.

وتتمثل في عملية التأثير القصدي الذي يبذله فرد ليؤثر في سلوك الأفراد، وممارساتهم، وعلاقاتهم، والأنشطة المبذولة، وتوفير الدعم بالشكل الذي يحفزهم على الحفاظ على السلوك المطلوب لتحقيق رؤية محددة.

فالقائد هو الشخص الذي لديه من سمات الشخصية والقدرات العقلية والمهارات التي تساعده في التأثير على العاملين معه والجمهور بهدف تماسك الجماعة واستمرارها، وتحقيق أهدافها ورفع الروح المعنوية بين أفرادها.

ويشيع استخدام **مصطلحي القادة والمديرين بمعنى واحد**، إلا أن هناك فرق واضح بين القادة والمديرين؛ فالمديرون يحاولون الحفاظ على توازن العمليات الحالية فهم مجرد منظمون ومحافظون على النظام الكائن، أما القادة على العكس من ذلك يحاولون ابتداع مداخل جديدة، وتخيل أساليب ومجالات جديدة للعمل.

وتوضح الجداول(٢) بعض الفروق بين الإدارة والقيادة: حيث تتعلق الإدارة بالمسائل الإجرائية وتنفيذ السياسات والأوامر، بينما تهتم القيادة بالتوجيه نحو أغراض مشتركة

جدول (٢) الفرق بين المدير والقائد

المدير Manager	القائد Leader
(١) ينفذ كجندى مطيع	(١) يجدد كقائد له رؤية.
(٢) يقلد	(٢) يؤصل
(٣) يصون ويحفظ	(٣) ينمى ويطور
(٤) يركز على النظام والبنية	(٤) يركز على الناس
(٥) يعتمد على الضبط والتحكم	(٥) يعتمد على إثارة روح الثقة فى النفس
(٦) يتبنى وجهة نظر قصيرة المدى	(٦) يتبنى منظورات بعيدة المدى
(٧) يسأل : كيف ؟ ومتى ؟	(٧) يسأل : ماذا ؟ ولماذا ؟
(٨) ينظر إلى الأسس والقواعد	(٨) ينظر إلي الأفق البعيد.
(٩) يتقبل الوضع الراهن	(٩) يتحدى الواقع الراهن .
(١٠)يعمل الأشياء الصحيحة	(١٠) يعمل بالطريقة الصحيحة

ومن ناحية أخرى تختلف اهتمامات الإدارة عن اهتمامات القيادة كما يلي :

جدول (٣) اهتمامات الإدارة واهتمامات القيادة

اهتمامات الإدارة	اهتمامات القيادة

اهتمامات الإدارة	اهتمامات القيادة
(١) التنفيذ	(١) الرؤية .
(٢) القضايا الإجرائية	(٢) القضايا الإستراتيجية
(٣) القيام بأداء معين بأسلوب نمطى .	(٣) تحويل الأداء بأسلوب ابتكارى .
(٤) الوسائل المحققة للغايات .	(٤) الغايات نفسها ونقدها .
(٥) النظام السائد	(٥) الناس الخاضعة للنظام .
(٦) المنتج نفسه .	(٦) طريقة الإنتاج .

وجدير بالذكر أن بعض الكتابات الحديثة في الإدارة لم تعد ترى فرقًا بين المدير والقائد انطلاقا من أن التطورات التي حدثت في البنية المؤسسية جعلت المدير – أي مدير -يقوم بالأعمال الروتينية ويطور من استجاباته للمتغيرات في نفس الوقت، أي أنه يقوم بكلا الأمرين معًا دون تمييز.

٢- أهمية القيادة المدرسية

لا يمكن للمدارس أن تقوم بالأدوار الجديدة لها إلا إذا تولى إدارتها قيادات واعية على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، حيث يعد تطبيق مفهوم الإدارة التعليمية المتميزة المبنية على القيادة المستنيرة أحد أهم مداخل تحقيق الجودة الشاملة في التعليم .

وللقيادة المدرسية أهمية بالغة يمكن توضيحها كما يلي :

- تعد المحور الأساسي والركيزة الرئيسة التي تقوم عليها العملية التعليمية والتربوية بالمدارس .
- تعمل على تنمية شخصية المتعلم في الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية .
- تهتم بجميع العاملين بالمدرسة من معلمين وطلاب وهيئة معاونة .
- تعمل على تنمية المجتمع الذي تعمل فيه المدرسة .
- تفتح قنوات الاتصال بين المدرسة ومؤسسات التعليم الأخرى الموجودة في المجتمع مثل الجامعات .
- تهتم بالمناهج الدراسية وطرائق التدريس والأنشطة المدرسية .

- تسهم بشكل فعال في عمليات التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة .
- تعد المسئولة عن بناء وتشكيل فرق العمل بالمدارس .
- تحدد جوانب القصور والضعف في كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي .
- تساعد هيئة العاملين بالمدرسة في التغلب على جوانب القصور في أدائهم من خلال عمليات تنمية مهنية منتظمة ومستمرة .
- تسمح بإتاحة الفرص المتنوعة لهيئة العاملين بالمدرسة للحصول على الترقيات .
- تتيح الفرص المتنوعة للعاملين أصحاب الأداء المتميز للحصول على حوافز ومكافآت إضافية .
- تمكن العاملين بالمدارس من فهم المستويات المعيارية للتعليم .
- تدعم تنفيذ عمليات التغيير المدرسي .
- تهتم ببناء الثقة بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية .
- تركز على حل المشكلات التي تواجهها بطرائق إبداعية .
- تحقق الرضا الوظيفي وتدعم العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بالمدرسة .

٣ـ مهام القيادة المدرسية:

- المعاونة فى تكوين علاقات فعالة بين المعلم وتلاميذه .
- دعم علاقات أعضاء هيئة التدريس معًا خلال أعمال الفريق وتكوين توقعات مشتركة ، وتقبل المساءلة .
- تقويم أعضاء هيئة التدريس لدعم فعالية طرائق تدريسهم وتعلم تلاميذهم .
- قيادة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس على أن يكون رؤساء الأقسام قدوة لهم فى التعلم الذاتى والتعلم المستمر .
- توجيه اهتمام خاص للمعلمين حديثى التخرج لرفع كفاءتهم .
- الشراكة فى وضع أغراض خلقية للمهنة ، ورؤى نقدية لها ، ووضع سياسة للقسم تتمشى مع سياسة المدرسة والسياسة التعليمية العامة .

- التركيز فى الحوار على المتعلم وطرائق التعلم وكل ما يؤدى إلى تعزيز مستوى التعلم وفق المعايير القومية للتعليم، وتحفيز المعلمين للانغماس فى التدريس.
- التركيز فى برامج التدريب على مهارات التواصل، والمهارات الاجتماعية، والعلاقات الإنسانية، والعمل الجماعى مع تحقيق التوازن بين أدوار المعلم الفردية فى حجرة الدراسة، وأدواره كعضو فى فريق القسم الذى يتبعه.

٤- **أهم مقومات القيادة المدرسية:**

- التأكيد من أن هناك رؤية واحدة مشتركة لجميع أعضاء هيئة التدريس.
- استبعاد ثقافة اللوم واستخدام ثقافة التشجيع والتحفيز .
- اللعب على نواحى القوة فى أعضاء هيئة التدريس، ومعاونتهم على التخلص من نواحى الضعف.
- المساعدة فى حل مشكلات أعضاء هيئة التدريس.
- التواصل بانتظام وعدم القطيعة مع أى عضو من هيئة التدريس.
- تنمية الإحساس بالرضا على الانجاز والأداء.
- القيام بدور مدرب متخصص Coach ، ومراقب، ومستشار لكل عضو فى هيئة التدريس.

ولا يعد مدير المدرسة القائد الوحيد بها فهناك الوكيل والمدرس الأول وغيرهم ممن يشكلون أفراد الإدارة المدرسية، ومن أهم المهام القيادية **للمدرس الأول** ما يلي

- قيادة المبادرات Initiations المدرسية مثل: التثقيف، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمواطنة والتدريس، والتعلم، والتقويم، والامتحانات، وتحدى العقبات، والمناهج الدراسية.
- العمل مع المجتمع: عضوية مؤسسات المجتمع المحلى، وتكوين علاقات مع رجال الأعمال ورجال إدارة التعليم المحلية، والتعامل مع أسر التلاميذ.
- التدريب على مهام المدرس الأول خلال فترة عمله كمدرس وذلك بتحمل مسئوليات المدرس الأول وتفويضه للقيام بها لمدة يوم أو أكثر أسبوعيًا.

- تبادل الزيارات العلمية مع المدارس الأخرى لتبادل الخبرات.
- رفع المستوى التخصصي والمهني خلال التدريب أو التأهيل والحصول على مؤهلات أعلى.
- الاشتراك فى مجلات ودوريات تربوية، والاهتمام باستيعاب ما يتعلق بمهامه القيادية بجانب النواحى الأخرى.

ووفقا لذلك يجب ان يتضمن تقويم أداء القيادات المدرسية بفئاتها المختلفة مجالات تغطي المهام المختلفة لكل فئة على حدة، كما يجب ان يتم تقويم أداء القيادات في ضوء معايير محددة تحوي هذه المجالات المختلفة، ويركز الجزء التالي على أمثلة لمعايير تقويم أداء القيادات المدرسية في بعض الدول.

٥- الكفايات الإدارية للقيادة المدرسية

وهناك مجموعة من **الكفايات الإدارية** اللازمة لقيام القيادات المدرسية بعملها بنجاح، تتضمن معارف ومهارات وصفات تزيد من قدرتهم على أداء المهام والأنشطة الإدارية المختلفة المرتبطة بوظيفتهم، الأمر الذى يسهم فى تحقيق أهداف المؤسسة التى يديرونها، والاستجابة لمتغيرات المستقبل والتكيف معها

ويمكن تعريف الكفاية بأنها " المهارة أو القدرة على تحسين الأداء من خلال الخبرة أو التدريب، أى المهارات المرتبطة بالقدرة الفنية أو المهنية على أداء الوظيفة، وقد يمتد هذا المعنى ليشمل الصفات والقدرات الفطرية أو مواطن القوة الشخصية لدى الفرد" .

ويوجد نوعان من الكفايات :

كفايات عامة Generic ،وهى تفيد الفرد فى أى وظيفة من الوظائف، ومن أمثلة ذلك : القدرة على التفكير أو التعلم من خلال الخبرة

كفايات خاصة Specific ، وهى تزيد من قدرات الفرد فى وظيفة معينة مثل :

- كفايات إدارية : حل المشكلات ، ووضع الأولويات، وصناعة وإصدار القرار.

- كفايات اجتماعية: حث الآخرين على العمل والانغماس فيه، والحساسية، وتحمل الإجهاد .
- كفايات فى التواصل الشفوى والتحريرى .
- كفايات عامة: الرغبة فى أداء العمل حتى فى أوقات الفراغ، وتبنى قيم تربوية، والإحساس بالرضا مهما كانت الصعوبات .

٦ـ أهم المهارات الواجب توافرها فى القيادة المدرسية

يجب ان يتوافر لدى قائد المدرسة عدة مهارات ليتمكن من ممارسه مهامه بفاعلية منها :

- **القيادة التربوية** : وتتضمن تحديد اتجاه التعليم، والعمل فى فريق، والحساسية للتعامل مع الآخر بذكاء اجتماعى .
- **حل المشكلات المعقدة**: وتتضمن التحكم فى مكونات المنظمة، وتوجيه النتائج، وإصدار القرارات المناسبة .
- **التواصل مع الغير شفويا وتحريريًا** : ويتضمن مهارات التحدث والإنصات والتعامل مع التكنولوجيا
- **تنمية الذات والآخر** : ويكون انطلاقًا من تعرف (قوة/ ضعف) الذات، وفهم حقيقة الآخر .

لذا يجب ان يتضمن تقويم الأداء هذه المهارات ويمكن تصنيفها كما يلي :

- **مهارات القيادة** : أخلاقياتها، وتطبيق نظرياتها، وتكوين رؤية عن رسالة المدرسة، ومراعاة العلاقات الإنسانية فى التواصل، وحل المشكلات بأسلوب صناعة القرار، وتنمية روح القيادة لدى الآخرين، وإدارة التغيير القيادى .

- **مهارات التواصل** : حفز بكل من هيئة التدريس، والآباء، والطلاب على تعضيد رسالة المدرسة، وإتمام التواصل شفويًا وتحريريًا، وجودة الإنصات، وجودة التحدث، واستخدام استراتيجيات العلاقات العامة فى جذب العميل إلى جانبه .

- **مهارات العمل فى جماعة** : شراكة الجماعة فى صناعة واتخاذ القرار، وتعزيز اعتبار الذات فى الأنشطة الجماعية، واستخدام تقنية حل الصراعات سليما، وتخطيط وتنفيذ اللقاءات مع الجماعة.

- **مهارات تتعلق بالمناهج الدراسية** : تطوير المناهج الدراسية وفق مبادئ فعالة، وتقوية طرائق التدريس، وإشراك المعلمين فى جميع أنشطة تطوير المناهج، وتطوير المناهج التى تراعى تكافؤ الفرص، وتسهيل وتوافر المواد التعليمية الملائمة للمناهج الدراسية، وتفويض بعض الاختصاصات للآخرين.

- **المهارات التعليمية** : معرفة وتشجيع ومراقبة عمليات التدريس، وتطبيق المبادئ التدريسية بنجاح، الاستفادة من معرفة مراحل نمو المتعلم فى التدريس .

- **مهارات الأداء** : تطبيق سلوكيات إدارية تعزز الأداء، وتسهل تنظيم برامج التنمية المهنية للمعلمين، وتهيئة مناخ وبيئة تعلم فعالة، وتهيئة الخدمات التى تعزز الأداء.

- **مهارات التقويم** : تقويم برامج المدرسة باستراتيجية تقويمية مناسبة وشراكة المجتمع المحلى فى تقويم برامج المدرسة، وتقويم كل من الطلاب وجودة التعليم، وإشراك هيئة التدريس فى وضع خطة التغذية المرتدة.

- **مهارات إدارة المؤسسة** : تطبيق نظريات إدارة المؤسسات، واستخدام التخطيط الاستراتيجى في إدارة التغيير، وتطوير الإجراءات بما يتلاءم مع كل من قوانين الولاية، وعقود الجهات التي يتم التعاقد معها، ومعرفة التجديدات التي تجذب العاملين الأكفاء، واستخدام التكنولوجيا فى الإدارة.

- **مهارات الإدارة المالية** : معرفة إدارة الموازنة، وتطبيق المبادئ الأساسية فى الإدارة المالية، ومعرفة الإجراءات التنفيذية لاستخدام ميزانية المدرسة.

- **مهارات الإدارة السياسية** : تحليل وفهم بنية المجتمع والقوى المؤثرة فيه ، والمشاركة فى الأنشطة السياسية فى البيئة المحلية ومعرفة العلاقة بين تطور المدرسة والحركات السياسية فى المجتمع المحلى وفى الولاية.

- **مهارات منوعة** أخرى يضيفها من يقوم بتقييمه .

وهناك **بعض المعوقات** لدي مديري المدارس تقلل من ممارسته لهذه المهارات من أهمها :

- مقاومة التغيير، والرضا عن الأوضاع القائمة.
- حب الرئاسة Headship تجعل الرئيس لا يميل إلى القيام بأدواره كقائد، ويقاوم توزيع أعبائه الوظيفية حتى يكون هو وحده المسيطر.
- رفض القيادات غير الرسمية (الخفية) واعتبار وجهات نظرها تدخلا فيما لا تفهمه.
- غياب آليات متفق عليها لتوزيع السلطة والمهام والمسئوليات وتكوين الصف الثانى على يد الصف الأول من القيادات.
- استعلائية بعض الرؤساء ومقاومتهم لتكوين علاقات اجتماعية متسامحة مع العاملين معهم.

٧ـ مجالات عمل القيادة المدرسية

نظرا لتنوع المهارات التي يجب ان تتوافر في مديري المدارس فيجدر التأكيد على وجود **بعض المجالات والموضوعات التي يجب ان يلم بها من يعمل بالإدارة المدرسية** ومن أهمها

- الإشراف التعليمي.
- تطوير المناهج الدراسية.
- الشئون المالية.
- القوانين والتشريعات.
- أعضاء هيئة التدريس.
- الطلاب والفروق الفردية.
- إدارة المبنى وملحقاته.
- العلاقات مع البيئة المحلية.
- أخري متنوعة.

وتؤكد هذه المجالات على ضرورة إعادة النظر في مديري المدارس من منطلق الاختلاف بين الإدارة والقيادة

٨ـ أدوار القيادة المدرسية

وتركز على ما يقوم به مديري مدارس التعليم قبل الجامعي من أدوار ووظائف رئيسة تتحدد في الأتي:

- التخطيط الاستراتيجي المدرسي لكافة الأنشطة التعليمية المدرسية.

- إدارة المناهج الدراسية وما يرتبط بها من أنشطة تعليمية داخل وخارج المدرسة .
- إدارة هيئة العاملين ومنح الأفراد السلطات الكافية لأداء المهام والأعمال والمسئوليات .
- توفير فرص التنمية المهنية المتنوعة لجميع العاملين بالمدرسة .
- توفير مناخ صحي بناء ومرن وبيئة مادية باعثة على العمل .
- إدارة التغيير من خلال الإعداد له إعداداً جيداً وإشراك هيئة العاملين في أنشطته .
- قيادة عمليات التطوير والتحسين المدرسي .
- بناء الشراكات مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور لدعم العملية التعليمية .
- المشاركة في تقويم أداء كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي من خلال الاعتماد على مدخل التقويم الذاتي للمدرسة .

توفير الموارد التي تحتاجه المدرسة لتنفيذ سياساتها وخططها وأهدافها من خلال ميزانية محكمة

٩- مؤشرات تقويم القيادة المدرسية

يجب عند تقويم أداء المديرين تحديد مهامهم ومسؤلياتهم بوضوح حتي تكون النتائج موضوعية، ويلزم تحديد معايير عند عملية التقويم، ومن **مؤشرات نتائج** تقويم مدير المدرسة

- تركيز الاهتمام على تعلم الطلاب .
- شراكة هيئة التدريس فى صناعة القرار بروح الفريق .
- التأكد من أن رؤية المدير للمستقبل واضحة فى أذهان كل من يتعامل معهم .
- الوعى بالمتغيرات الكثيرة المؤثرة فى عمل المدير وفى المنظمة .
- إثارة حوافز هيئة التدريس، ودوافعهم للتفانى فى العمل .
- الوعى برد فعل من يتعامل معهم، لكى يتكيف معهم ولا يخسرهم كقائد تربوى .

مصادر الفصل الاول

١) حسام الدين السيد محمد إبراهيم: **نظام مقترح لإعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول**، المركز القومي للبحوث التربوية ولتنمية، القاهرة، ٢٠٠٩.

٢) سمير عبد الحميد عريقات (٢٠٠٦): **لامركزية التخطيط في المحافظات المصرية**، جامعة القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، برنامج اللامركزية وقضايا المحليات، رقم(٦)

٣) عصام الدين جلال: آليات اللحاق بسباق التنافسية العالمية، **كتاب الأهرام الاقتصادي**، العدد(٧٠٢)، مؤسسة الأهرام، القاهرة، مارس ٢٠٠٥.

٤) فريال خان : إدارة العملية التعليمية على المستويات المحلية باتجاه تحقيق التعليم للجميع: إعادة توزيع الصلاحيات والمسئوليات على كافة المستويات، ورقة مقدمة إلى الملتقى التشاوري الإقليمي حول " **تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي لخدمة التعليم للجميع**،

وحدة التخطيط والمتابعة بالبنك الدولي بالتعاون مع كل من وزارة التربية والتعليم ومكاتب اليونسكو الإقليمية، (٨ـ١١) مارس ٢٠٠٣، القاهرة

٥) ماريا . أ. هندريكس: التقييم الذاتي للمدرسة في هولندا، **مستقبليات**، العدد الرابع، المجلد ٣١، مركز مطبوعات اليونسكو في القاهرة، ديسمبر ٢٠٠١.

6) **Autonomy, Participation, and Learning in Argentine Schools: Findings, and Their Implications for Decentralization, The World Bank - Development Research Group, 2002**
7) **David Mandel: Recognizing and encouraging exemplary leadership in American schools, A Proposal to establish a system of advanced certification for administration, 2000**
8) **Don K. Hayward and Brain J.Calwell:_Future of schools, Lessons from the reform of public, Routledge Falmer, London, 1998, p48.**
9) **H. Daun: Privatization, decentralization and governance in education in The Czech Republic, England, France, Germany and Sweden, International Review of Education, v.5., 2..4.**
10) **Jonathan Jansen and Nick Taylor: Educational Change in South Africa 1994-2003: Case Studies in Large-Scale Education Reform, The World Bank – HDNED, Education Reform and Management Publication Series. Vol. II, No. 1, October 2003**
11) **Kerri L. Briggs and Priscilla Wohlsterrer: Key Elements of Successful School-Based Management Strategy, School Effectiveness and School Improvement, Vol. 14, No. 3, 2003**
12) **Les Bell and Daniel W.K Chan: Principals' leadership and strategic planning in primary schools in Hong Kong and England, International Studies In Education Journal, V33,N3, 2..5.**
13) **Mukundan. M. V.: Democratic Decentralization and Primary Education: A Comparison of Continuity and Change in Two Districts of Kerala (India), Asia Pacific Education Review, Vol. 4, No. 1, 2003**
14) **Nada Abisamra: Educational decentralization in Mexico, January 2..1 URL:http://nadas11.tripod.com/Mexico.htm**
15) **N. Habibi et al.: Decentralization and Human Development in Argentina, Journal of Human Development, Vol. 4, No. 1, 2003**
16) **N. Mc Ginn& T. Welsh: Decentralization of education why when what and how, International Institute for Educational Planning, UNESCO, Paris, 1999**
17) **Public Management within New Zealand's State: Education system, school based management some observations on imposition, URL: www.inpuma.net/research/papers/Sydney/stuarttooly.html**
18) **Victoria Gunarsson, et.al: Does School Decentralization Raise Student Outcomes? Theory and Evidence on the Roles of School Autonomy and Community Participation, Inter-American Development Bank, The World Bank, Iowa State University. 2004.**
19) **Vivi Alatas and Deon Filmer: Local level governance and schooling in decentralizing Indonesia, International Conference "Governance and Accountability in Social Sector Decentralization, (18-19) February, World bank, Washington, DC, 2004**

الفصل الثاني

تنمية القيادات التعليمية في ضوء اللامركزية نماذج عالمية

المحور الأول: متطلبات تنمية القيادات التعليمية في ضوء اللامركزية

المتطلب الأول اكتشاف القيادات الشابة:

١. أنماط الدور القيادي للمعلم
٢. متطلبات المعلم القائد
٣. مستويات تنمية القيادة التعليمية ومتطلبات كل منها

المتطلب الثاني: تحويل المدارس لمنظمات تعلم

١. خصائص منظمات التعلم
٢. مستويات المدارس كمنظمات تعلم

٣. معارف ومهارات القيادة المدرسية المطلوبة لتحويل المدارس لمنظمات تعلم
٤. مجالات إعداد القيادة المدرسية
٥. مكونات القيادة المدرسية
٦. مداخل تنمية القيادات التعليمية

المتطلب الثالث وضع أسس لاختيار القيادات المدرسية :

المتطلب الرابع تعزيز دور السلطات المحلية للتعليم

المحور الثاني التطبيقات والنماذج العالمية في مجال تنمية القيادات التعليمية

١ـ أمريكا ٢ـ انجلترا ٣ـ نيوزيلندا
٤ـ فرنسا ٥ـ هولندا ٦ـ استراليا
٧ـ فنلندا ٨ـ جزر الباسفيك

الفصل الثاني

تنمية القيادات التعليمية في ضوء اللامركزية نماذج عالمية

بين الفصل السابق أنه عادة يتم ممارسة اللامركزية في أربعة مستويات لنقل السلطة هي :

- اختزال تركيز السلطة.
- التفويض.
- نقل الاختصاص.
- نقل السلطات.

وهناك العديد من الاختلافات في ممارسة كل من هذه المصطلحات، إلا أن ممارسة أي مستوى من هذه المستويات يتطلب ضرورة بناء القدرة المؤسسية بالتدريب المستمر قبل وأثناء التنفيذ، **ومن هنا تأتي أهمية تنمية القيادات التعليمية**ـ بشقيها الإعداد قبل الخدمة والتدريب أثنائهاـ حيث تعد القيادة التربوية من أهم العوامل المؤثرة في التعليم الناجح، وهى تطبق على

جميع العاملين بالنظم التعليمية على كافة مستوياتهم لضمان مناخ تعليمي فعال يساعد في نمو الطلاب والمعلمين على حد سواء.

وينقسم الفصل الحالي المحورين: يتناول الأول متطلبات تنمية القيادات المدرسية لتحقيق لامركزية فاعلة وناجحة في النظم التعليمية، في حين يلقي المحور الثاني الضوء على بعض النماذج العالمية في هذا المجال.

المحور الأول: متطلبات تنمية القيادات التعليمية في ضوء اللامركزية

يتبين من الفصل السابق مدى الاهتمام بتحقيق لامركزية التعليم في حركات الإصلاح التعليمي عالميًا، كما يتضح أهمية الإدارة التعليمية في قيادة هذه الحركات الإصلاحية، ولذلك فهناك **عدة متطلبات لتنمية القيادات التعليمية في ضوء اللامركزية** من أهمها:

- اكتشاف القيادات الشابة ورعايتها،
- تحويل المدارس لمنظمات تعلم،
- وضع معايير محددة لاختيار الكوادر الإدارية بالمدارس،
- تعزيز دور السلطات المحلية للتعليم.

المتطلب الأول اكتشاف القيادات الشابة:

تعد الإدارة الفعالة أمرا حيويا لضمان نجاح التقدم لأية مؤسسة تعليمية، ومن ثم يمكن النظر إلى الإدارة على أنها تطبيق عملي لمهارات القيادة؛ حيث توضح القيادة القوية الاتجاه والهدف في حين تؤكد الإدارة الفعالة على مدى تحقق هذا الهدف، ويرتبط المفهوم الضيق للقيادة عادة بكل من المديرين وهيئات الإدارة المدرسية من وكلاء ونظار، إلا أن جميع العاملين بالتعليم يمكن أن يندرجوا تحت مفهوم القيادة ممن يعملون بالإدارات التعليمية والمهتمين بالتعليم في المحليات وهيئات التفتيش، فلكل منهم درجات وأدوار قيادية معينة مطالبون باستخدامها أثناء مباشرة عملهم، ومن ثم يجب تنمية هذه الموهبة بغض النظر إذا كان من يمتلكها سيشغل منصبًا إداريًا أم لا.

فالقيادة التعليمية تعد فنًا بجانب أنها موهبة وهكذا أصبحت ضرورة للمعلمين أثناء عملية إدارة الفصل، ويجب رعاية هذه الموهبة منذ بداية اكتشافها، فهناك العديد من السمات القيادية

توجد لدى بعض المعلمين، وإذا لم يتم تنميتها ورعايتها فغالبًا ما تندثر وتقف عند حد معين، ومن ثم فإن الكثير من الدراسات تركز باستمرار على ضرورة تبنى القيادات الشابة وتنمية قدراتها منذ بدايتها إذا أردنا لها أن تكون قادة في المستقبل.

١ـ أنماط الدور القيادي للمعلم :

ويوجد عدة أنماط لدور المعلم القيادي كما يلي :

- **قائد للطلاب أو لباقي المعلمين**: فيصبح دوره ميسر، موجه، مساعد، مدرب، مبتكر لمداخل جديدة، يقود مجموعة دراسية.
- **قائد لمهام تنفيذية**: يحفظ التنظيم المدرسي، يساهم في تحقق الأهداف، يرأس قسما أو يجري بحثا لفعل، ينفذ مهاما محددة.
- **قائد في اتخاذ القرار**: أو شريك في صنعه، عضو في النقابات والروابط المهنية، عضو في فريق تحسين المدرسة، شريك في مجالس الآباء والمعلمين، عضو في معاهد التربية، عضو في لجان التعليم بالمحليات.

٢ـ متطلبات المعلم القائد:

هناك بعض المتطلبات يجب توافرها في المعلم ليصبح قائدًا، ومن ثم يلزم الكشف عنها مبكرًا، وإشباعها لديه، ومحاولة تنميتها، ومن أهمها

* **الثقة**: بأن يثق به طلابه من ناحية، وأن يغرس فيهم الثقة من ناحية أخرى.
* **التمكن العلمي**: بأن يكون قويا في المادة التي يقوم بتدريسها ويطلع على الجديد فيها باستمرار.
* **الإنصات**: أن ينصت جيدًا لتساؤلات واستفسارات طلابه، ويحاورهم لتعديل أفكارهم مع مقدرته على جذبهم للإنصات إليه جيدًا.
* **الملاحظة**: لديه سرعة بديهة وقدرة على تدوين الملاحظات بدقة مع تعديل مسارات طلابه وفق هذه الملاحظات.
* **التشجيع**: يشجع طلابه على تحقيق الأهداف المطلوبة، ويحثهم على استخدام أسلوب حل المشكلات.
* **التطوير**: يطور ويبتكر الأساليب والطرائق المستخدمة في التعليم ويتيح الفرص لذلك.

* **التحدى**: يتحدى الظروف المتاحة ويبتكر مناخًا جديداً لإتمام عملية التعليم بفاعلية من خلال مساعدة الآخرين لإعادة النظر إلى الظروف الحالية برؤية وفكر وزاوية جديدة.

* **التقييم**: لديه القدرة على تقييم طلابه، ويستشف الظروف والعوامل الخاصة وراء كل منهم.

* **مصدر المعلومات**: يوجه طلابه دائمًا نحو مصادر المعرفة، ويتيح لهم الفرص المناسبة للاطلاع عليها بأنفسهم.

* **محل احترام**: ينظر لطلابه نظرة احترام وتقدير.

وتعد هذه المتطلبات السمات الأساسية للمعلم كمشروع قيادة، فتربية القيادة في المعلمين المبتدئين وغرس السمات القيادية بهم يجب رعايتها منذ وقت مبكر.

ويتطلب تحقيق لامركزية التعليم تعدد القادة الذين يستثمرون القوة الكامنة في المعلمين لتقوي إنجازاتهم من سلطة مديري المدارس، فالثقافة التي تركز على العمل الفريقي وتوزيع الأدوار تتطلب عدة قيادات وليس قائدا واحدا

٣- مستويات تنمية القيادة التعليمية ومتطلبات كل منها:

وتحتاج جميع القيادات التربوية – بغض النظر عن المرحلة التى يعملون بها – سواء الخبير منهم أو المبتدئ لبرامج تأهيل وتنمية مهنية مختلفة، ومن ثم فاحتياجات التنمية المهنية للقيادات التعليمية متنوعة حسب المسئوليات والأدوار، ويمكن تصنيف هذه الفئات وتحديد أهم احتياجاتها التنموية (التأهيلية) في الجداول التالية:

جدول (٤) المستوى الأول للقيادة: القيادة كمشروع

الفئة القيادية	الاحتياجات التنموية
جميع المعلمين وخاصة هؤلاء المتطلعين للعمل القيادى ويرغبون في شغل مناصب قيادية مستقبلاً، ويمتلكون سمات القيادة، يمكن أن يشاركوا في مجالات متنوعة تعتمد على الانخراط في فرق عمل داخل المدرسة.	تتطلب تنمية هذه الفئة صقل مهاراتهم القيادية ورعايتها مع التركيز على المشروعات والمهام التى تبرز وتكشف موهبة القيادة لديهم، مثل مهارات إدارة الوقت، تفهم رؤية وطبيعة البيئة التعليمية.

	ويرغب بعض من هؤلاء القياديين في الانضمام إلى بعض الفرق المدرسية لتأهيل وإعداد نفسه لشغل منصب إداري لاحقًا.

جدول (٥) المستوى الثاني للقيادة: القيادة كفريق

الفئة القيادية	الاحتياجات التنموية
المعلمون القدامى، والوكلاء الجدد، وبعض المعلمين الأوائل الراغبين في شغل منصب إدارى فيما بعد، مثل قيادة إحدى الفرق داخل المدرسة.	تتطلب تنمية هذه الفئة تطوير كافة المهارات القيادية، فضلاً عن ممارسة بعض المهام الإدارية عمليًا، مع التركيز على ترسيخ المفاهيم والمعارف ذات الصلة بعمليات التعليم والتدريس، من أهم هذه المهارات: اتخاذ القرار-التخطيط- تنمية الموارد –مهارات الاتصال-بناء الفريق وقيادته داخل المدرسة.

جدول (٦)المستوى الثالث للقيادة: القيادة كإدارة مدرسية

الفئة القيادية	الاحتياجات التنموية
رؤساء قيادات الفرق المدرسية ممن يرغبون في معرفة كافة الشئون المالية والإدارية بالمدرسة، مثل: النظار، والوكلاء، والمديرون الجدد.	يتطلب تنمية هذه الفئة التطبيق العملى للمهام الإدارية داخل المدرسة مع إتاحة الفرص لذلك ومراعاة الشمول والتكامل بين متطلبات هذه المهام عند تصميم البرامج، ويجب أن تسفر هذه البرامج عن بناء القرارات، وتجديد للمهارات والممارسات القديمة في ضوء المستجدات في بيئة العمل

جدول (٧) المستوى الرابع للقيادة: القيادة الإستراتيجية

الفئة القيادية	الاحتياجات التنموية
الأفراد الذين لديهم مسئوليات أكبر من المسئول السابق مثل تأسيس مبادرات وشراكات على المستوى المحلى، ومن أهم هؤلاء الأفراد: المديرون القدامى، ومديرو العموم بالمستويات الإدارية الأعلى.	يتطلب ذلك تنمية مهارات قيادية ترتبط بقضايا القيادية على المستويات الإستراتيجية والمحلية خارج المدرسة، لاسيما مهارات إقامة شراكات مجتمعية، اتخاذ القرار على المستوى اللامركزى مع إتاحة فرص الممارسة العملية بمفاهيم القيادة الإستراتيجية ومهامها.

تشير الجداول السابقة إلى أنه يمكن تصنيف القيادات التعليمية إلى أربع فئات حسب الفئة المستهدفة ودرجة القيادة الخاصة، في المستوى الأول يعتبر **المعلم** قائداً حيث يكون لديه درجة من السمات القيادية يجب تنميتها في وقت مبكر ورعايتها لإعداده ليكون قائد المستقبل، ويكون لديه العديد من المهارات يجب صقلها والاهتمام بها حيث يعتبر هذا المستوى **المعلم كمشروع قائد**، ومن ثم فاحتياجات التنمية المهنية هنا تختلف عن **المستوى الثانى** الذى يمتلك فيه المعلم قدر أكبر من الخبرة ويجرى بعض المهام القيادية ممثلة في قيادة فريق عمل داخل المدرسة، في حين يمثل **المستوى الثالث** ممارسة مهام إدارية وقيادية مسئولة عن المدرسة ككل مثل الناظر أو مدير المدرسة، ويعتبر **المستوى الرابع** من أكبر المستويات القيادية خبرة حيث يعبر عن القيادة الإستراتيجية والتي تعد أكثر عمقًا واتساعا في المهام والمسئوليات والتنوع في تقديم الخدمة التعليمية داخل وخارج المجتمع المدرسى.

وبذلك يتبين أهمية اكتشاف موهبة القيادة بين المجتمع المدرسي ورعايتها بكافة مراحل نموها وتدرجها الوظيفي كمطلب لتحقيق لا مركزية التعليم.

المتطلب الثاني: تحويل المدارس لمنظمات تعلم

ظهر هذا المصطلح منذ أواخر الثمانينيات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتتضمن عملية التعلم نمو وتطوير وتكيف للأداء، مع تغير في ثقافة المؤسسة من عادات ومعتقدات وسلوكيات قديمة.

تُعرف المنظمة المتعلمة **learning organization** بأنه تلك المنظمة التي تُدار بشكل واع ومنظم حيث إن عملية التعلم بها تُعد إحدى العناصر الجوهرية في قيمها وأهدافها، ولذا فانها

تسعى إلى بناء هيكل يساعد على تسهيل عملية التعلم، وتهتم بتقديم مستويات التعلم والتطور التنظيمي، كما أنها تستمر في بناء قيادة تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة

كما تعرف المنظمة المتعلمة بأنها" تلك المنظمة التي يعمل الأفراد فيها بصفة مستمرة على زيادة قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون بها، ويسعون إلي التوصل إلي أنماط جديدة من التفكير والطموح الجماعي، مما يحرر الدوافع الجماعية لديهم .وهي أيضا المكان الذي يتعلم فيه الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معا

كما إنها" تلك المنظمة القادرة على خلق المعرفة واكتسابها وتبادلها، وتحديد العوائق أمام عملية التعلم الفردي والجماعي وإزالتها

ويُعد مفهوم مؤسسة التعلم مفهوما جديدا فى الأدبيات التربوية الحديثة، حيث يُشير إلى نوع معين من المؤسسات تشجع التعلم وتسعى إليه، ولا يزال هذا المفهوم غامضا إلى حد بعيد نتيجة احتوائه على عدد كبير من المفاهيم والقضايا المتصلة بمجالات علمية متعددة مما يستند إليه هذا المفهوم، ومن هنا تتبدى أهميته، وجدواه، ومن هذه العلوم :علم السياسة، والاقتصاد، والسلوك المؤسسي، والأحياء، وعلم هندسة التحكم، والعلوم الإدارية المختلفة، وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة، ومن وجهات نظر متباينة، كل بحسب الزاوية أو المنطق الذى اعتمده، ونتج عن ذلك استخدام الباحثون لأكثر من مصطلح للدلالة على مؤسسة التعلم مثل المؤسسة العارفة، knowing organization ، والمؤسسة المُفكرة thinking organization

وقد زادت المسئوليات والأعباء المهنية للمعلمين والمديرين في الوقت الحالي أكثر مما سبق، حيث أصبح عليهم مسئولية تنمية أنفسهم مهنيًا وكذا تنمية زملائهم فضلاً عن تنمية من يرأسونهم في ضوء مفهوم المدارس كمؤسسات تعلمschools as learning organization، ويقصد بالمؤسسات المتعلمة " تلك التي تتيح التعلم لكافة أفرادها من طلاب ومعلمين وعاملين، بهدف تنمية القدرات بها وتحديث المعارف باستمرار وفقا لمتطلبات مجتمع المعرفة" .

وتنتج في منظمات التعلم معارف وقيم وسلوكيات جديدة على كافة المستويات بين الأفراد والجماعات وعلى مستوى المنظمة ككل، حيث يتعلم الأفراد جزء من أنشطتهم اليومية نتيجة تفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع العالم الخارجي، كما تتعلم الجماعات عندما يتعاون أفرادها في تحقيق أهداف مشتركة، وتتعلم المنظمة ككل نتيجة التغذية الراجعة من البيئة وتتوقع

تغييرات أكثر، وفي جميع المستويات يتم ترجمة المعرفة المتعلمة حديثا إلى أهداف جديدة وإجراءات وخطط تحدد فيها الأدوار ويبين بها مقاييس النجاح.

١- **خصائص منظمات التعلم** :

من أهم **خصائص منظمات التعلم** قدرتها على اتخاذ قراراتها وفقا لما تم اكتسابه من معارف، هذا فضلا عن قدرتها في :

- رصد واستهداف مصادر المعرفة الداخلية ممثلة في خبرات المديرين وحصيلة برامج التدريب والتطوير وبرامج التغيير، والخارجية ممثلة في تجاربها مع العملاء والموردين والمنافسين ووسائل الإعلام والمنظمات الحكومية وغيرها من مصادر البيئة الخارجية.
- اكتساب وتطبيق معارف وخبرات جديدة بحيث تستفيد من هذه المعرفة في التكيف بمرونة مع المتغيرات البيئية وتدوين هذه المعارف وتوثيقها للمحافظة عليها.
- دعم العاملين بها لتطوير وتحديث معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية واستخدامها في التخطيط للتغيير وتنفيذه.
- مشاركة العاملين بها في تطوير الأهداف والاستراتيجيات وأساليب صنع القرار.
- تزيد منظمات التعلم من قدراتها بشكل مستمر.
- تعمل على تنمية وإبداع أطر جديدة من التفكير.
- بها الكثير من الطموحات الإبداعية والتعاونية.
- تتعلم مع بعضها ومن بعضها البعض

٢- **مستويات المدارس كمنظمات تعلم**:

يرى البعض فرقا بين مجتمعات التعلم ومنظمات التعلم، حيث تعرف المنظمة في أبسط معانيها بأنها كيان يتكون من فرد أو مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، أو هي وحدة اجتماعية من الأشخاص لها كيانها التنظيمي الذي يساعدها على تحقيق أهداف جماعية، في حين يُعرف المجتمع بأنه جماعة من الناس أيا كان عددهم يقيمون في مكان معين يجمعهم تراث وثقافة مشتركة، أو هو جماعة من الناس تجمعها سياسة واحدة.

وكلا من المنظمة والمجتمع يقترن بالتعلم فمنظمة التعلم ما هي إلا مجتمع تعلم تجمعه خصائص وثقافة مشتركة مثل مجتمع التعلم المدرسي، له أهداف يسعى لتحقيقها، وأنه في سبيل تحقيق تلك الأهداف انتظم هذا المجتمع في كيان تنظيمي له قيادة وسياسة وفلسفة يعمل في ضوئها.

هناك **عدة مستويات للمدارس كمنظمات تعلم**، لعل ما يهمنا المدارس كمجتمعات تعلم مهنية، ويمكن تفسيرها كما يلي:

- **مجتمع community** : وهي تشير لعدد من الأفراد داخل المدرسة أو أي مؤسسة اجتماعية يتواصلون عبر التأثير والتأثر فيما بينهم، تجمعهم عدة أسس مثل: الاحترام والثقة المتبادلة، ووحدة الهدف.
- **مجتمع مهني Professional community** : ويشمل مجموعة من القيم والمبادئ الخاصة بالمهنة من معارف، ومهارات، وعمليات تحسين مستوى الطلاب، وجميع الحوارات والمناقشات ذات الصلة بتحسن الأداء المهني.
- **مجتمع تعلم مهني Professional learning community** : يتضمن القدرة على التغيير والرغبة في تحسين الأداء والإبداع والتجديد في الممارسات.

ومن هنا يتبين أهمية التنمية المستمرة لكافة العاملين بالمدارس كمطلب لتحقيق مفهوم المدارس كمؤسسات تعلم ودورها في تراكم رأس المال الفكري، والتي أصبحت ضرورة لا غنى عنها، حيث أن الدور الإداري اللازم لتحويل المدارس لمنظمات متعلمة لا يتم الا من خلال قادة مؤمنين بحفز وتمكين العاملين، ومساندتهم، وإتاحة الفرصة الكاملة لهم لإظهار قدراتهم وإمكاناتهم في المشاركة واتخاذ القرارات وحل المشكلات، واعتبار أن العاملين ليسوا فقط منفذين للأداء؛ بل هم عناصر مشاركة لها دور إيجابي في تخطيط الأداء ومتابعته وتقييمه ثم تطويره.

ويقوم مديرو المدارس بدور مهم في تحقيق ذلك؛ حيث يقوم المدير بتوفير المناخ المناسب لعمليات التنمية المهنية، فضلا عن **عدة أدوار أخرى** يمكن تلخيصها في

- **مؤسس Builder/Preparing** : يعد ويهيئ القدرات لإنشاء مجتمعات التعلم المهني.

- **مصمم Designer/ Planning :** يخطط عمليات التنمية المهنية .
- **منفذ Implementer/ taking action :** يتخذ خطوات إجرائية تنفيذية .
- **قائد متأمل reflective leader/ evaluation :** يتأمل في ممارسات الآخرين ويقومها .

٣- معارف ومهارات القيادة المدرسية المطلوبة لتحويل المدارس لمنظمات تعلم:

كي يتمكن مديرو المدارس من القيام بهذه الأدوار يلزم إحاطتهم بالعديد من المعارف والمفاهيم حتى يتسنى لهم وضع خطط لتنمية المعلمين مهنيًا على المستوى المدرسى (المستوى التنفيذي) ومن أهمها :

* الأهداف العامة للتنمية المهنية للمعلمين في ضوء خطة السياسة التعليمية للدولة .

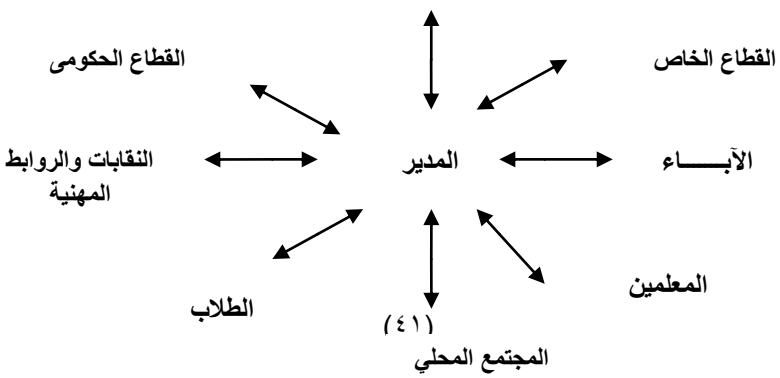
* أهم البرامج التى يمكن أن تقدم للمعلمين على كافة المستويات (المدرسة- الإدارة- المديرية- الوزارة) .

* بيانات تفصيلية عن المعلمين وأهم الدورات التدريبية التى حصلوا عليها من حيث تخصصاتهم ومؤهلاتهم واحتياجاتهم التدريبية .

كما يتطلب إنشاء منظمات تعلم أن يتفاعل مدير المدرسة كقائد تربوي مع شبكة معقدة من الأفراد والهيئات والجهات المختلفة من ثقافات مختلفة ، وبحكم السلطات الممنوحة لديه ، يجب أن يتحلى بالعديد من المهارات التى تمكنه من التواصل والتفاعل مع جميع هذه الجهات كل على حده بنجاح كما يوضح شكل (١) .

شكل (١)

يوضح شبكة العلاقات المعقدة بين مدير المدرسة والأفراد والجهات المختلفة



ونظرا لهذه الشبكة المعقدة التي يشير لها شكل (١)، فمدير المدرسة مطالب بتنمية مهاراته للتعامل مع جميع هذه الجهات بفاعلية، وهذا يتطلب اعداده جيدا قبل توليه القيادة بما يمكنه من امكانية تنمية ذاته مستقبلا

٤ـ مجالات إعداد القيادة المدرسية:

يوجد العديد من المجالات والمعارف يجب على المدير أن يلم بها ويجب مراعاتها أثناء تأهيله وإعداده من أهمها :

* أسس إعداد خطة تطوير المدرسة .
* المعايير القومية لإعداد ومتابعة المعلمين، وخطة تنميتهم مهنيًا .
* أساليب التعامل مع المجتمع المحلي، ووسائل إقامة الشراكات المختلفة مع هيئاته وأفراده .
* الميزانية، وكيفية إعدادها، وأهم بنودها على مستوى المدرسة .
* ميزانية التعليم بالنسبة للمستويات الإدارية الأعلى وعلاقتها بالمستوى المدرسى .
* مصادر تمويل التعليم والبدائل المتاحة منها، وأساليب تعبئة مصادر غير تقليدية .
* الإدارة المالية بوجه عام وأهم أسسها .
* شروط وأسس تعيين الموظفين الجدد والمعلمين المبتدئين .
* أساليب تقييم ومتابعة الطلاب والعاملين .
* أنماط التنسيق بين جهات الإعداد والتأهيل أثناء الخدمة .
* أسس مراجعة خطط المدرسة، وكيفية تقرير نواحي التقدم والاحتياجات للسنوات التالية .

وهذه المعلومات والمفاهيم تسمح للمديرين والكوادر الإدارية بالإلمام الكافي باحتياجات المدرسة بوجه عام، مما يمكنهم من وضع خطط إجرائية لتطوير الأداء المدرسي بشكل لامركزي، ومن ثم يصبح هؤلاء الكوادر قادرين على أداء أدوار جديدة، بأن يكونوا محفزين للعمل – مجددين – مستشارين – موجهين- متابعين – مقيمين ذاتيا – ميسرين، وهذا من شأنه القدرة على تحقيق التنمية المهنية بشكل لا مركزي.

٥- مكونات القيادة المدرسية:

لاشك أن عملية تنمية القيادات التعليمية وتأهيلهم للقيام بأدوار جديدة ومسئوليات غير تقليدية عملية مهمة وضرورية تتطلب الاهتمام بالمكونات الأساسية للقيادة التعليمية وتتضمن:

- **القيم والالتزامات** الأساسية المرتبطة بمهنة التعليم المتمثلة في جعل الطلاب محور عملية التعلم، وتطوير التواصل بين المجتمع المدرسي، ودعم التقويم الذاتي للآخرين، وتكوين شراكات متعددة مع الطلاب والآباء والمعلمين والمجتمع الخارجي.
- **المعارف والمفاهيم** المتعلقة بها مثل: ترسيخ مفاهيم عمليات الإدارة والقيادة، و تطوير المناهج، و تأسيس نظم توكيد الجودة، و الفرق بين التدريس والتعلم، ومداخل بناء معايير لقياس أداء الطلاب، والأمان الصحي والبيئي والاجتماعي للطلاب، واستراتيجيات تعيين العاملين، وتخطيط وتنفيذ عمليات صنع القرار المدرسي، ونظم الإدارة المالية وعمليات التمويل، والتشريعات المرتبطة بالمهنة.
- **القدرات الشخصية والمهنية** التي توفر مناخا مناسبا لعملية التعلم، والعدالة بين العاملين، وتحديد المشكلات ووضع حلول لها، وقدرات القيادة الجماعية والإدارة بالتشارك، ومنح الثقة واكتسابها من الآخرين.

ويتضمن أي برنامج ناجح لتنمية القيادات التعليمية الجوانب الثلاثة دون تقصير في أي منهم، فالقائد يجب أن يلم بأهم القيم ويتعرف الالتزامات الخاصة بمهنته، كما يجب أن تنمى معارفه وتعمق مفاهيمه المهنية، ولا يجب تجاهل قدراته الشخصية نظرا لدورها الكبير في ممارسة عمله القيادي، وبهذه الأبعاد الثلاثة نضمن قائدًا مدركًا لأهمية دوره، وملمًا بمهامه الوظيفية، ومقدراً لأهمية عمليتي التعليم والتعلم، ويسعى لتحقيق الأهداف المنشودة.

٦- مداخل تنمية القيادات التعليمية:

وعند تنمية القيادات التعليمية يجب مراعاة الاحتياجات التدريبية، ويمكن تحديدها وفقًا لعدة مداخل من أهمها

- مدخل استطلاع احتياجات التدريب **Training needs survey**: يعتمد هذا المدخل على تحديد الفجوة بين المستوى الذي ينبغي أن يكون عليه المتدرب وبين مستواه الفعلي حاليا لمعرفة احتياجاته التي تبنى في ضوئها برامج تنميته مهنيا.
- مدخل الكفايات المهنية **Professional Competency**: يسعى هذا المدخل إلى إعداد وتأهيل القيادات التعليمية في ضوء كفايات العمل المطلوبة، أي في ضوء مجموعة المهارات والمهام والوظائف التي يجب على المتدرب امتلاكها كي يمارس عمله بفاعلية.
- مدخل تقويم الأداء **Performance analysis**: يبنى هذا المدخل على أساس قياس الأداء الفعلي للقيادات ومقارنته بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول لها لتكوين صورة واضحة وحقيقية لمدى تحقق الأهداف، ومن ثم تحديد المهارات والمعلومات اللازمة للمتدرب لتحسين الأداء الوظيفي، ويمكن تقييم الأداء بعدة أساليب منها: التقويم على أساس النتائج، والتقويم من خلال البحث الميداني، والتقويم الجماعي، والتقويم الذاتي، وتقويم المرؤوسين، كما يوجد عدة معايير يتم في ضوئها تقويم القيادات.

وعلى الرغم من تعدد هذه الأساليب إلا أنها متداخلة بمعنى أن البرنامج الواحد قد يصمم عن طريق مدخلين أو أكثر، وهناك الكثير من الدول تخطط لبرامج تنمية القيادات التعليمية بها في ضوء مدخل أو أكثر من هذه المداخل، وسيتبين ذلك عند عرض الأمثلة التي توضح أسس اختيار القيادات التعليمية وبرامج تنميتها التي تتبعها بعض الدول.

المتطلب الثالث وضع أسس لاختيار القيادات المدرسية:

تهتم الكثير من دول العالم بعملية حسن اختيار الكوادر الإدارية للمدارس من منطلق أن الإدارة هى المسئولة عن تصريف شئون التعليم وتنفيذ خططه وسياساته والبحث عن أفضل السبل لتحقيق أهداف العملية التعليمية بالكفاءة والكفاية المطلوبة، ومن ثم فقد وضعت هذه البلدان العديد من الشروط والمعايير لضمان اختيار أفضل القيادات الإدارية للمدارس بها، ويرتبط بذلك أيضًا تحديد المسئوليات والسلطات لهذه القيادات تحديداً دقيقًا مما يسمح بوجود نظام وأسلوب واضح للمحاسبة المرتبطة بالسلطة والمسئوليات، وتختلف هذه المعايير من دولة

لأخرى، فبعضها يشترط دراسات عليا مثل الدبلوم في مجال القيادة والإدارة المدرسية، وبعضها تشترط الحصول على برنامج تأهيلي معين، وتحدد بعض الدول عدة كفايات يتم في ضوئها الاختيار، في حين تضع دول أخرى عدة معايير يتم في ضوئها منح الترخيص والتجديد بمزاولة مهنة مدير.

وبوجه عام هناك **عدة شروط تتفق عليها معظم الدول** لعل أهمها:

- الحصول على مؤهل جامعي.
- حسن السير والسلوك مع الاهتمام بالمظهر
- الإلمام بمهارات القيادة لاسيما النواحي الإدارية.
- الإلمام بمهارات الحاسب الآلي.
- الكفاءة والخبرة وهنا لا تعني الأقدمية ولكن يتم التأكد من ذلك بطرائق مختلفة.

هذا فضلا عن شروط أخرى سيتم استخلاصها بعد عرض التطبيقات والنماذج العالمية.

المتطلب الرابع تعزيز دور السلطات المحلية للتعليم

يعد تعزيز دور السلطات المحلية للتعليم من المتطلبات المهمة لضمان تنمية مهنية فاعلة للقيادات التعليمية، فإذا كانت المتطلبات السابقة تؤكد على كيفية إعداد قائد تربوي يتخذ القرار بشكل لامركزي، فإن السلطات المحلية تلعب دورا مهما في الحد من اللامركزية وتذليل الصعوبات التي تواجه هؤلاء القادة، كما أن فاقد الشيء لا يعطيه، فكيف يتم تأهيل القادة لاتخاذ القرار لا مركزيا وقد تم تأهيلهم ببرامج مركزية، وتم اختيارهم وترشيحهم مركزيا، ومن ثم يجب أن تقوم السلطات المحلية للتعليم بدورها في عقد البرامج التأهيلية، وفي وضع الشروط والمعايير التي يتم في ضوئها الاختيار، إضافة إلى الإعلان عن الوظائف الخالية وذلك في إطار المعايير المحددة مركزيا ووفق ظروف كل منطقة.

المحور الثاني التطبيقات والنماذج العالمية في مجال تنمية القيادات التعليمية

بعد أن تم تعرف أهم متطلبات تنمية القيادات التعليمية كما تشير الأدبيات الأجنبية في هذا الصدد، سيتم فيما يلي عرض أمثلة ونماذج لبعض الدول التي استفادت من هذه الأدبيات مما ساعد على نجاحها في تطبيق اللامركزية بنظمها التعليمية، ومن أشهر هذه الدول ما يلي:

١) **أمريكا**:

هناك اهتمام كبير بتنمية القيادات التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية ورعايتها منذ بداية اكتشافها، فقد تم في عام ١٩٩٣ تأسيس المجلس الوطني لمعايير مهنة التدريس ((NBPTS) National Board for Professional Teaching Standers .) بهدف تطوير المهنة بتوفير شهادة متقدمة في الترخيص لمزاولة مهنة مدير مدرسة، وفي سبتمبر ٢ . . ٥ حصلت هذه الهيئة على تمويل فيدرالي قدره ١٤٩ مليون دولار بنسبة ٣٩٪ من ميزانيتها، ومن شروط حصول المعلم على الاعتماد من هذه الهيئة استكمال البورتفوليو الذي يتضمن عددا من أشرطة الفيديو الخاصة بعمله داخل الفصل وكيفية إدارة وقيادة الفصل، مع تحليل لأعداد الطلاب وعلاقة ذلك بفاعلية استراتيجيات التعليم، مع إثبات للأعمال الناجحة مع أسر الطلاب والمجتمع والزملاء، هذا فضلا عن شرط الخضوع لمدة عام كامل في الاختبارات على الحاسب الآلي حول مدى إلمامه بمحتوى المادة التي يدرسها، وقد ثبت أن المدارس التابعة لهيئة التراخيص تحرز نتائج أفضل من غيرها فيما يتعلق بمقاييس الإصلاح التعليمي، نظرا لاستخدام معلميها الأساليب التقليدية في التدريس والتقويم، كما تحقق نتائج هائلة في تحصيل الطلاب.

ونظرا لاستقلالية الولايات فإن كل ولاية لها مطلق الحرية في اختيار القيادات التعليمية بها ووضع الشروط الخاصة وفق ظروفها المحلية، وعلى سبيل المثال: تقدم مقاطعة **أبوت**Abbott **بولاية نيوجيرسي** عددا من المجالات يمارسها فريق القيادة المدرسية، ومن بين مهامه توفير برنامج في التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة بما يحقق خطة الإصلاح الشامل للمدرسة

أما **ولاية كارولينا** فيعتبر مركز القيادة الإبداعية (CCL) Center for Creative : Leadership التابع لقسم التعليم بالولاية المسئول عن إعداد مديري المدارس بتنظيم برنامج تدريبي لمدة ستة أشهر، يتضمن التدريب عمليًا ونظريًا على عدة مهارات مثل: إدارة التغيير، و إدارة هيئة العاملين، و العلاقات الشخصية، والأنظمة الإدارية، و صنع واتخاذ القرارات، و تقويم الأداء، و أسلوب حل المشكلات.

وفي ولاية ماساشوستس Massachusetts تقوم الرابطة الوطنية لمديري المدارس الثانوية The National Association of Secondary School Principal (NASSP) بالتغلب على نقص الموارد والظروف البيئية الفقيرة التي تعد من أهم عوامل إحجام الكثيرين عن تولي هذه الوظائف؛ حيث يواجه مديرو المدارس العديد من التحديات في بيئة العمل الأمر الذي يتطلب

ضرورة تأهيلهم للعمل تحت ظروف قاسية، وتعمل هذه الرابطة على جذب الأفراد وتنمية مهاراتهم ومنحهم ترخيص بمزاولة مهنة مدير مدرسةAdministrator licenses .

وتهتم **ولاية شيكاغو** بتنظيم برامج متخصصة في إعداد القيادات التعليمية، وذلك بعد إجراء مسح عام داخل المدارس ـ بمساعدة اتحاد البحث المدرسي بشيكاغو The Consortium on Chicago School Research ـ يتم فيه تقويم الأداء القيادي بين المعلمين لاكتشاف القيادات الجديدة منذ بداياتها سعيا لجذبها وضمها في برامج تنمية مهنية مستدامة لرعايتها وتنمية موهبة القيادة لديهم.

ومن أشهر هذه البرامج ما تقدمه الشبكة المدنية والقيادة بشيكاغو Leadership and Urban Network for Chicago (LAUNCH) بهدف زيادة المعارف والمهارات والخبرات الخاصة بالمعلمين- ممن تم اختيارهم بواسطة المسح السابق ذكره- وإعدادهم للعمل القيادي باعتبارهم قادة المستقبل لاسيما ممن يرغبون في شغل مناصب إدارية فيما بعد، يستغرق هذا البرنامج أربعة أسابيع ويعتمد على أسلوب تمثيل الأدوار والعروض التوضيحية والمناقشات، كما تقدم منظمة قادة جدد لمدارس جديدة New Leaders for New Schools (NLNS) برامج أخرى مشابهة بهدف رفع معدل تحصيل الطلاب من خلال جذب وإعداد الجيل القادم من قادة المدارس ومساندتهم، ويستغرق خمسة أسابيع، وتركز هذه البرامج على تنمية العديد من المهارات، مثل: الثقة بالنفس، وزيادة المسئولية الجماعية، والتجديد، والثقة بين المعلمين من ناحية وبينهم وبين أولياء الأمور من ناحية أخرى، وتنظم الجهات القائمة على هذه البرامج سيمنارات شهرية على موقعها الإلكتروني لمتابعة التواصل مع خريجيها، ولاطلاعهم باستمرار على الجديد، ومعرفة أهم المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

وبذلك يتبين الاختلاف من ولاية لأخرى الأمر الذي يؤكد على ضرورة لامركزية التعليم ودورها في المرونة عند تنمية العاملين واختيارهم ومشاركة الجهات المختلفة في ذلك، كما يتبين أهمية المعلمين الموهوبين والقيادات الشابة في المدارس ودورهم في تحسين العمل المدرسي مستقبلا، وهناك عدة عوامل تؤخذ في الاعتبار عند تنفيذ هذه البرامج تتمثل في:

- يتم تنفيذ استراتيجيات للترقي بالتعاون مع الإدارات التعليمية بالمقاطعة لجذب العديد من الأفراد.

- تركز معايير الالتحاق بهذه البرامج على ضرورة امتلاك المشاركين للقدرات النقدية التحليلية والنجاح في التدريس، وهناك طرائق عديدة لاختيار القادة بالتعاون مع المسئولين عن التعليم بالمقاطعة.
- تطوير منهج إعداد القادة بحيث يسمح بنقل المعارف الأساسية والمهارات المتفقة مع المعايير القومية.
- استخدام مدخل تدريبي يعترف بالإدارة كحرفة تربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي وتعكس ما تتوصل له بحوث الأداء.
- توفير تدريب كافٍ أثناء العمل يخضع لإشراف المقاطعات مع المدارس.
- تطوير الطرائق الفعالة لإعداد جيل جديد من أساتذة القيادة التربوية، مع تزويد القادة الحاليين ببرامج تنمية مهنية عالية الجودة.
- مساندة الأبحاث في مجال تنمية القيادات التعليمية، ووضع أساس معرفي لتحسين المدرسة وتحصيل الطلاب.
- استمرار تقديم الإسهامات من المؤسسات المهنية إلى حد الاعتماد.
- تشكيل هيئة للمعايير المهنية القومية لوضع وإدارة شهادة متقدمة للمديرين مع تطوير وتمويل أكاديميات القيادة بالولايات.
- زيادة الميزانيات المقدمة من الولايات لتوفير الموارد اللازمة لبرامج القيادات.

٢) انجلترا:

نتيجة للأدوار الجديدة لمدير المدرسة في ظل المدارس ذاتية الإدارة في انجلترا كان لابد من تأهيل القيادات التعليمية ومن ثم أجريت العديد من المحاولات لوضع برنامج محدد لتأهيل وإعداد القيادات التعليمية، ومن أشهرها برنامج فرص التدريب لأول مرة (OTTO) One Term Training Opportunities الذي يعد أول برنامج مبدئي لإعداد القيادات التعليمية في انجلترا وقد بدأ الأخذ في تنفيذه منذ الثمانينيات واستهدف نظار ووكلاء المدارس؛ حيث يفرغون تمامًا من أعمالهم لمدة عام كامل يدرسون فيه أسس الإدارة المدرسية وجوانب العملية التعليمية المختلفة، وكانت الوزارة هي المسئولة عن تخطيط وتنفيذ هذا البرنامج.

وبصدور وثيقة الإصلاح التعليمى عام ١٩٨٨ أصبح مسئولية تأهيل وإعداد القيادات التعليمية ضمن مسئوليات وأهداف هيئة تدريب المعلمين(Teacher Training Agency (TTA؛ حيث صممت العديد من البرامج لتأهيل القيادات بشكل لامركزى بحيث تقوم المحليات بتنفيذه، ومن أشهرها برنامج القيادة والإدارة للنظار(Head teachers' (HEADLAMP Leadership and Management Programme وهو برنامج قصير نسبيًا يركز على الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية وخاصة مديرى المدارس ويستغرق تنفيذه عدة أسابيع.

وتعتبر الكلية الوطنية للقيادة المدرسية (National College for School (NCSL Leadership من أكثر الجهات المعنية بإعداد وتأهيل القيادات التعليمية في انجلترا حديثًا؛ حيث لها العديد من الجهود في تصميم البرامج وتنفيذها وتطويرها والتنسيق بين الجهات الأخرى لضمان فاعليتها، ومن أهم البرامج المواصفات المهنية القومية للقيادات المدرسية (NPQH) National Professional Qualification for Headship الذى يركز على أهم الكفاءات المهنية اللازمة لمديرى المدارس ويتم تنفيذه على مرحلتين: الأولى يدرس فيها المتدرب عدة مقررات نظرية لمدة خمسة عشر شهرا، الثانية تطبيق عملي داخل المدارس ومعايشة يومية لمدة أربعة أسابيع.

وقد قامت كل من هيئة تدريب المعلمين، والكلية الوطنية للقيادة المدرسية، وقسم التعليم والمهارات Department For Education and Skills DFES بالاشتراك معًا في وضع عدة معايير تعرف بالمعايير القومية للنظارة، ويتم في ضوئها اختيار المرشحين لوظيفة مدير أو ناظر مدرسة، ويتم تخطيط البرامج وتنفيذها في ضوء هذه المعايير حيث تعد شرطًا لتولى هذه الوظائف، واجتياز هذه البرامج ليس شرطًا أو إجباريًا ولكنه يساعد بدرجة كبيرة في الوصول إلى مستوى المعايير المطلوبة.

ومن أحدث البرامج التى تنظمها كل من NCSL, TTA تحت إشراف السلطات المحلية للتعليم Local Education Authority (LEA) برنامج القيادة لخدمة المدراء (LPSH) Leadership Programme for Serving Headteachers الذي يركز على الكفاءات المهنية المطلوبة في مديري المدارس، ويتضمن العديد من المقررات أهمها: تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ICT وكيفية توظيفها في العملية الإدارية، و أسس التقويم الذاتى للفرد والمؤسسة،

ويستغرق تنفيذه ستة أسابيع، ويتم تمويله من الجهات القائمة عليه وكذلك تساهم LEA بجزء من التمويل، ويتم التقويم في ضوء المعايير القومية للنظارة والتى يمكن تلخيص أهم مجالاتها في:

* القيادة التعليمية.
* التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي.
* العمل مع مجالس الأمناء.
* إقامة شراكات مجتمعية.
* إدارة الهيئة التدريسية.
* الشئون المالية والإدارية.

وبالنسبة لعملية التنمية المهنية المستمرة للقيادات التعليمية في إنجلترا فتتم على المستوى اللامركزي، وتشرف عليها ثلاث جهات أساسية هي:

- **السلطات التعليمية المحلية LEA**: حيث تتضمن العديد من المتخصصين في المجال التربوي الذين يشتركون في وضع وإعداد محتوى البرامج التدريبية وتنظيمها ودعمها ماليا، كما ينظمون زيارات للمدارس بصفة دورية.
- **المدارس**: حيث تعد المدارس مراكز مستمرة لدعم برامج التنمية المهنية المستمرة لجميع الهيئة التدريسية، فيتم التدريب داخل المدارس، وهناك اهتمام كبير بتفعيله وتطويره.
- **الجامعات**: تقدم معظم الجامعات العديد من الأشكال المتنوعة لبرامج التنمية المهنية المستمرة لجميع الفئات، فتتيح فرص الالتحاق بالدبلومات ودرجات الماجستير والدكتوراه.

وفي عام ٢٠٠٣، ٢٠٠٠ تم تدريب وتأهيل جميع المعلمين والمديرين في المشروع القومي لمهارات الرخصة الدولية لقيادة الكمبيوتر ICDL بتكلفة قدرها ٢٣٠ مليون إسترليني، تقاسمت تكلفتها كل من وزارة التعليم والسلطات المحلية للتعليم والمدارس.

كما تهتم NCSL أيضا بتصميم وتنفيذ برامج متخصصة للقيادات المدرسية بالمستوى الثاني الخاص بالإدارة الوسطى ممن يشغلون وظيفة وكيل ونائب مدير، من أشهرها برنامج القيادة من الوسط(LFTM) Leading from the Middle الذي يستهدف بناء القدرات وتنمية المهارات القيادية للإدارة الوسطى بالمدارس من خلال عدة موضوعات يتم التركيز فيها على أسس

ومهارات العمل القيادي، و كيفية متابعة العمل داخل الفصول الدراسية، و كيفية قيادة التغيير والحث على الإبداع داخل المدرسة، و تعميق مفاهيم القيادة والمدارس كمنظمات تعلم

وقد حدد قسم التعليم والمهارات DFES معايير هذا المستوى القيادي في ستة مجالات رئيسة هي: قيادة التعليم والتعلم، و تنمية الذات والتعامل مع الآخرين، و تغيير المستقبل، و إدارة وقيادة المؤسسة، و الشراكة المجتمعية، و المساءلة، ويتم بناء وتقويم هذه البرامج في ضوء تلك المعايير

٣) نيوزيلندا:

تهتم نيوزيلندا بتنمية القيادات التعليمية بمستوياتها الأربعة، فهناك برامج خاصة لجذب القيادات الشابة من المعلمين بإتاحة الفرص لمن يمتلكون مهارات قيادية منهم بشغل وظائف قيادية داخل مدارسهم، وفي المستويات الأعلى بشرط حصولهم على شهادة جامعية متخصصة في القيادة التعليمية مثل: دبلوم القيادة التعليمية التي تنظمها جامعة University of Canterbury والتي تستهدف جميع المعلمين والوكلاء والمديرين من العاملين بالمراحل التعليمية المختلفة، ولديهم الرغبة في استكمال دراساتهم العليا بهدف تأهيلهم لشغل مناصب قيادية في التعليم، مدتها عامين تتضمن مقررات متنوعة حول القيادة التعليمية والإدارة المدرسية وكيفية إدارة الموارد البشرية، كما تتضمن مقررات متخصصة لكل مرحلة تعليمية بدءا من رياض الأطفال وحتى التعليم الجامعي، ويمكن للملتحق بها أن يدرس بأسلوب التعليم من بعد، وبوصول الدارس إلى مستوى معين(المستوى الثامن) يمكنه التقدم للحصول على الماجستير في القيادة التعليمية، ويتحمل الدارس جزءاً كبيراً من التكلفة كما تتحمل وزارة التعليم الباقي، وتعد هذه الشهادة فرصة كبيرة لجذب القيادات الشابة وتشجيعها لتولي مناصب قيادية في سن صغيرة.

وتوجد مجموعة من المهارات المساندة لدعم القيادة المدرسية في نيوزيلندا قامت بتحديدها مجموعة هاي الدولية(Hay Group) ـ هيئة دولية ومقرها الرئيسي ولاية بوسطن الأمريكية، تقدم العديد من البرامج في كثير من الدول في مجال تأهيل القيادات والكوادر الإدارية. ـ في ضوء المعايير القومية للنظارة في انجلترا، وتتضمن المهارات الخاصة بالرؤية والقيادة، ومهارات تحقيق التميز، ومهارات الكفاءة الذاتية، وقد أمكن تصنيف هذه المهارات كمجموعات رئيسة يندرج تحتها العديد من المهارات ذات الخصائص المتنوعة، كما تم تقسيمها إلى وظائف أساسية

فبعضها يحقق دور المدير في توكيد الجودة، وبعضها يركز على المهام والمسئوليات، والقسم الأخير يركز على كيفية مساعدة المديرين على زيادة تحصيل الطلاب كمخرج تعليمي

وكل مجموعة من هذه المهارات لها أربعة مستويات ويجب تحقيق التوازن بين هذه المهارات والمجموعات كشرط للتقدم لوظيفة مدير مدرسة، ونظرا لصعوبة ذلك فقد نادى الكثير من المديرين بضرورة تنظيم برنامج نموذجي يمكن من خلاله تحديد مدى الوصول لمستوى الكفاءة المطلوب لشغل هذه الوظيفة بحيث يحقق هذا التوازن، ومن هنا كان التفكير في تنظيم برنامج مدير لأول مرة (First -Time Principle Programme (FTPP اعتبارًا من ٢٠٠٢، وهذا البرنامج ليس إجباريا ولا يعد الالتحاق به شرطًا للتقدم لوظيفة مدير مدرسة ولكنه يؤهل للحصول على المهارات المطلوبة لشغلها، وقد تعاقدت ثلاث جامعات في نيوزيلندا مع وزارة التعليم للإشراف على هذا البرنامج، ويتضمن أربع مراحل مختلفة مدة كل منها ثلاثة أشهر وهي:

- الأولى: مقررات نظرية حول كيفية إدارة المدارس في ضوء مفهوم منظمات التعلم حيث يدرس فيها المتدرب مفهوم المدارس كمنظمات تعلم من حيث قيادة الأفراد، و تغيير ثقافة المدرسة وتخطيط الموارد المالية، وإدارة الأزمات، وبناء الشراكات مع المجتمع المحلي، وإدارة الوقت، وأسس التنمية المهنية الذاتية وتنمية العاملين، وشروط ومتطلبات تعيين العاملين بالمدرسة، وأنواع ملفات الأداء للطلاب والعاملين وملفات الإنجاز الشخصية، وكيفية استثمار تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تحسين جودة المدرسة، وأسس المساءلة ومحاسبة العاملين.
- الثانية: تتضمن زيارات للمدارس لمدة ثلاثة شهور بواقع يومين ونصف كتطبيق عملي للمقررات النظرية السابقة، مع وجود متابعة ورقابة يقوم بها نخبة من الخبراء من المديرين القدامى وأساتذة الجامعات والمراكز البحثية.
- الثالثة: عبارة عن تدريب إلكتروني من بعد؛ حيث يتواصل المتدربون مع الخبراء عبر موقع خاص بهم على الإنترنت قامت وزارة التعليم بتصميمه لهم، بهدف تزويدهم بالخبرات والمعلومات اللازمة لحل المشكلات التي يواجهونها.
- الرابعة: يكلف كل متدرب بكتابة تقرير حول البرنامج مع قيامه ببحث إجرائي يركز فيه على إحدى المشكلات ويضع لها عدة بدائل من وجهة نظره.

٤) **فرنسا**:

تهتم فرنسا باختيار مديري المدارس من خلال التمحيص الشديد في عملية الاختيار، ووضع الشروط والمعايير الدقيقة والالتزام بها عند التنفيذ.

بالنسبة للمدارس الابتدائية يتم انتخاب مدير المدرسة من قبل المعلمين العاملين بها، ولكن هناك شروط للترشيح لهذه الوظيفة، منها: أن يقوم المرشح لها بالتدريس في إحدى المواد الدراسية لمدة ثلاث سنوات على الأقل، فضلاً عن حصوله على مستوى الكفاءة المطلوبة لشغل هذه الوظيفة والذي تحدده وزارة التعليم.

أما بالنسبة لمدير المدرسة الثانوية الدنيا والثانوية العليا فيتم اختياره بالإعلان عن مسابقة للترشح لهذه الوظيفة من خلال كل مدرسة ويوزع الإعلان على مستوى الإقليم أو المحافظة، ويتقدم لها المرشحون بشرط الحصول على مستوى الكفاءة المطلوب لشغلها، وبالنسبة لمدير المدرسة الثانوية العليا فيضاف شرط آخر هو المرور بخبرة لا تقل عن ٥ سنوات في وظيفة مدير مدرسة ثانوية دنيا.

وهناك مستوى معين من الكفاءة بالنسبة لشغل وظيفة مدير مدرسة يجب الوصول إليه كشرط أساسي، وللحصول على هذا المستوى توجد طريقتين:

- **الطريقة الأولى**: الحصول على دورة تدريبية تنظمها المعاهد والمؤسسات التربوية المحلية المتخصصة، وتحت إشراف ومتابعة الوزارة وفقًا للوائح المنظمة لهذا الشأن، وفي ضوء المقررات العامة التى تحددها.

ويتضمن هذا التدريب جزأين أساسيين **الأول** عبارة عن جزء عملى يتم تطبيقه داخل المدارس لمدة عشرين أسبوعًا يتعرف خلالها المرشح (المتدرب) المهام الوظيفية والاختصاصات والصلاحيات الخاصة بالوظيفة المرشح لها، كما يسمح له بممارسة بعضها عمليًا.

أما الجزء **الثاني** فيعرف بالجزء النظري ويتم داخل المعاهد والمؤسسات التربوية المنظمة للبرنامج ويستغرق ثلاثة أسابيع، يتم التركيز فيه على دراسة نظرية لمفهوم القيادة المدرسية وترسيخ لمفهوم الإدارة التربوية، مع توضيح أهم العمليات الإدارية وتعرف النواحي القانونية والتشريعية المرتبطة باتخاذ القرار على المستوى المدرسي.

ـ **الطريقة الثانية :** الحصول على برنامج الكوادر الإدارية بالمدارس الثانوية Ecole Supérieure des Personnels d'Encadrement' (ESPEMEN) وهو عبارة عن برنامج تقوم بتنظيمه الولايات ضمن أولويات سياستها التعليمية، ويلتحق به حوالي ألف فرد ممن هم مرشحون لوظيفة مدير مدرسة سنويا، وأصبح الآن هناك العديد من المراكز التعليمية المتخصصة في التنمية المهنية على مستوى المقاطعات وكذا على مستوى البلديات، وهى تنظم مثل هذا البرنامج سواء لمن يرغب في شغل هذه الوظيفة أو ممن يشغلونها بالفعل ويرغبون في تحسين مستوى أدائهم، وتستغرق هذه البرامج مدى زمني طويل قد يصل إلى عام كامل، وتقوم وزارة التعليم بتمويل هذه المراكز.

وقد تم اختيار بعض الجامعات لتنفيذ هذا البرنامج بعد تعديله، ويلتحق به بعض المرشحين، ويستغرق التدريب والدراسة بهذه الجامعات عامين، يحصل فيها الخريج على شهادة الدبلوم المتخصصة في الإدارة التعليمية(DESS) والتى تعادل درجة الماجستير.

وفي الفترة الأخيرة ومجاراة للتطورات العالمية في مجال الإدارة المدرسية، أضافت العديد من المدارس في فرنسا شروطًا إضافية زيادة على ما سبق مثل ضرورة إلمام المرشح لهذه الوظيفة بمهارات استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة المدرسية، مثل: سهولة التعامل مع الحواسب الآلية أو أجهزة الكمبيوتر كوسائل لتنظيم وتخطيط وتنفيذ السياسات التعليمية، وإدخال البيانات فيها، والحصول منها على المعلومات وتبادلها مع الجهات الأخرى في الوزارة أو غيرها من المؤسسات، إضافة لذلك ضرورة إجادة المرشح لإحدى اللغات الأجنبية إلى جانب اللغة الأم وهى الفرنسية.

٥) هولندا:

يعتبر نظام التعليم الهولندي فريداً من نوعه؛ حيث يجمع بين مركزية القوانين والتشريعات ولا مركزية الإدارة، مما يتيح قدراً من الحرية والتنوع في الموارد، وقد أدى ذلك إلى تميز المدارس الهولندية بالسلطة الذاتية تحت مسمى " الهيكل الحاكم للمدرسة :Competent Authorities The Governing Body for School ـ والذي " يتشكل من ٦ـ١٨ عضو من أولياء الأمور والمعلمين كما يتضمن بعض الأفراد من البلديات والمحليات من ذوى الخبرة بالتعليم ويطلق عليه وبالهيكل الحاكم للمدرسة ـ حيث تتمتع كل مدرسة بسلطة ذاتية معترف بها قانونيا من

قبل السلطات التعليمية المحلية، فيقوم مجلس إدارة المدرسة باختيار المواد الدراسية وتعيين النظار والمعلمين وأعضاء الخدمات المعاونة.

وتعتبر جميع العمليات المدرسية خاضعة لسلطات الهيكل الحاكم للمدرسة، أما إدارة المدرسة فتخضع للإشراف المباشر للمدير والقرار النهائى يرجع إلى الهيكل الحاكم للمدرسة، وقد أعطى ذلك لمدير المدرسة حرية التصرف في ميزانية المدرسة بعد الرجوع إلى الهيكل الحاكم للمدرسة، وهذه الحرية المتاحة للمديرين تساعد في ابتكارهم وإبداعهم في تنوع مصادر التمويل.

يتم **ترشيح واختيار مديري المدارس الهولندية** بواسطة أمانة الهيكل الحاكم للمدرسة، ويتم تعيينهم بالعقد أو الانتداب مع التجديد إذا ثبت نجاحهم، أما في حالة فشلهم فيتم عزلهم من خلال الهيكل الحاكم للمدرسة، ويجب أن يؤهل مديرو المدارس الابتدائية والثانوية جيدًا قبل شغل الوظيفة، ورغم ذلك فلا يوجد برنامج إلزامي للتأهيل ولكن أولوية الاختيار تكون للمرشحين الحاصلين على دراسات في مجال الإدارة المدرسية، ويجب أن يكون لديه خبرة مناسبة في النواحي المرتبطة بعملية التدريس وكذلك في النواحي الإدارية والمالية.

وتهتم وزارة التعليم والثقافة والعلوم بتقديم برامج تأهيلية للقيادات المدرسية بشكل طوعي وليس إلزاميا، كما أن هذه البرامج ليس لها متابعة أو تقويم ويتم تنفيذها داخل الولايات، ومنذ سنة ٢٠٠١ كان هناك العديد من المبادرات من قبل وزارة التعليم لفرض شكل محدد منتظم من التأهيل والإعداد المهنى للقيادات المدرسية، فسمحت لبعض النظار والمديرين بالاشتراك لمدة عامين يفرغون تمامًا من أعمالهم الوظيفية – في أحد البرامج بهدف وضع معايير للجودة والكفاءة المهنية المناسبة لوظيفة ناظر ومدير مدرسة.

وقد شاركت جامعة أمستردام مع أربع جامعات أخرى بهولندا في تأسيس معهد لتأهيل مديرى ونظار المدارس حتى درجة الماجستير في الإدارة المدرسية، وتتم الدراسة في هذه الدرجة من بعد على مدى عامين دراسيين يكون لخريجي هذا البرنامج الأولوية عند الترشيح لوظيفة ناظر أو مدير مدرسة، وتدعم الولايات هذا البرنامج حيث تقوم بدفع نصف التكلفة الإجمالية للبرنامج والنصف الآخر يتم خصمها بعد التخرج كحافز للدارسين. ويلتحق بهذه البرامج المديرون الحاليون الراغبون في تجديد الانتداب والاستمرار في الوظيفة وكذلك المرشحون الجدد لهذه الوظيفة.

ومن ناحية ثانية تقدم هيئة الإدارة التربوية لمدارس هولندا The Netherlands School of Educational Management (NSO) الموجودة بجامعة أمستردام العديد من الخدمات، مثل: الخبرات الدراسية، والمعارف والمهارات، والدورات التدريبية التى تمكن الخريجين من إدارة المدارس والمؤسسات التعليمية أو المشاركة في إدارتها، وتسهم هذه الهيئة في مساعدة الخريجين وتدريبهم على كيفية وضع خطط لتحسين الأداء المدرسى، وكيفية إقامة علاقات جيدة مع المجتمع المحلى للمدرسة، ويتم العمل في هذه الهيئة في إطار مجموعة من الكفاءات تسعى إلى وصول خريجيها إلى مستوى معين منها يناسب الوظيفة المرشح لها.

ومن جهة ثالثة قامت رابطة نظار هولندا بتأسيس أكاديمية قيادات مدارس هولندا Nederlandse Schoolleiders Academie (NSA) بهدف تطوير المعايير المهنية والمبادرات البحثية في مجال جودة المهنة، ويتم دعم وإدارة الأكاديمية من قبل جميع الهيئات المتخصصة في تأهيل وتنمية القيادات المدرسية للتعليم الابتدائى. وتسعى هذه الأكاديمية إلى رفع كفاءة النظار والمديرين بما يمكنهم من العمل بفاعلية، ويجعلهم أكثر حرفية وإنتاجية وعطاء للمدارس الابتدائية.

وبالنسبة للقيادات العاملة في التعليم الثانوي فقد تم وضع إستراتيجية لإقامة مشروع آخر على غرار هذه الأكاديمية يسمى مشروع دمج التدريس في إدارة المدارس الثانوية Integrated Schooling in School Management (Isls) وقد تم تأسيس هذا المشروع منذ سنة ٢٠٠١ لخلق فرص تدريبية للمديرين بالتعليم الثانوي والعاملين الراغبين في الالتحاق للعمل به من خارج المدارس الثانوية.

وبالرغم من التنوع السابق في المبادرات والمحاولات التى تؤهل القيادات المدرسية للقيام بمهامها، فإن اللامركزية القوية في نظام التعليم الهولندي تسمح بمزيد من المبادرات للعديد من الهيئات والجهات، لتقديم برامج مشابهة ومتنوعة لتنمية القيادات التعليمية بما يناسب سوق العمل ومتطلباته، وما يتسم به من تغيير مستمر وتنوع في الخبرات والكفاءات؛ لذا فقد تنوعت البرامج والفرص المقدمة في المحتوى والجودة والمدة، كما ظهرت أساليب حديثة في التأهيل، مثل: التدريب من خلال تقييم الأقران؛ حيث يسمح للمرشحين للوظيفة بالتدريب عليها، ويقوم زملاؤهم الأقدم منهم بمتابعة أدائهم وتقويمه، كما تم استخدام أسلوب القيادة التكاملية التى تسمح لمجموعة من المديرين بالمشاركة معًا في وضع خطط لتحسين مستوى مدارسهم فيكمل كل منهم الآخر.

٦) استراليا:

بدأ ظهور مصطلح المدارس المدارة ذاتيًا في **استراليا** مع حركة الإصلاح التعليمى منذ نهاية الثمانينيات وازدهر خلال التسعينيات؛ حيث أصبح للمدارس المزيد من درجات الاستقلالية والحرية في الإدارة، وذلك لنجاح مشروع **مدارس المستقبل** الذى تم تنفيذه في المدارس الاسترالية بغرض تحسين المخرجات التعليمية.

وقبل ١٩٩٢ كان اختيار وتعيين المعلمين يتم بشكل مركزى ولم يكن للمديرين أى تدخل في ذلك كما لم يكن لهم أى سيطرة على الميزانيات والرواتب، ومنذ ١٩٩٢ أعطى الحق لمدير المدرسة في تشكيل فريق العمل الخاص بمدرسته، كما فرض عليه وضع خطط لتطوير أداء هذا الفريق، كما أنه أصبح المسئول عن تحسين الأداء المدرسي بوجه عام، واعتبارا من ١٩٩٧ أعطيت لجميع المدارس الاسترالية كافة الاستقلالية ومنح المديرين العديد من الصلاحيات التي من شأنها اختيار وتعيين جميع أفراد فريق العمل المدرسي وتطوير أدائه، اعتقاداً من الحكومة الاسترالية أن مدير المدرسة يجب أن يكون لديه الحق في اختيار أفضل العناصر للعمل معه.

وحاليا أصبح لجميع مديري المدارس الاسترالية القدرة على:

- وضع خطة لاختيار المعلمين وباقي العاملين بالمدرسة بكافة التخصصات وفقا لشروط منح الترخيص.
- تحديد الأعداد اللازمة لشغل الوظائف الخالية داخل المدرسة وأخذ الموافقة عليها من قسم التعليم التابع للولاية.
- التحكم الإداري في عمليات تجديد العقود وتغيير المعلمين والرفد دون الرجوع لقسم التعليم بالولاية.
- تنفيذ نظام إداري جيد لأداء المعلمين يتضمن متابعة دورية وتقارير سنوية ووضع أهداف جديدة للعام الدراسي التالي.
- تقديم كافة أنواع الدعم اللازم لنمو المعلمين مهنيا مع توفير المناخ اللازم للمدارس كمنظمات تعلم.
- التحكم في ميزانية المدرسة وإدارتها ماليا.

ونظرا لهذه الأدوار الجديدة لمديري المدارس أصبحت الحكومة الاسترالية مهتمة بتأهيلهم وإعدادهم ليصبحوا قادة على مستوى المجتمع المدرسي، ومن أهم البرامج التي تستهدف

تحقيق ذلك برنامج إدراك ماهية القيادة والتنمية Leadership Recognition and Development Program (LRDP) والذي يعد شرطا لمنح مدير المدرسة الاعتماد والترخيص بمزاولة المهنة ويتم تقدير الاحتياجات التدريبية في ضوء مدخلي الكفايات وتقويم الأداء؛ حيث يطلب من كل مدير تقديم خطة سنوية يحدد فيها خطة تطويره مهنيا، ورؤية المدرسة كمجتمع تعلم، وأفكاره ومقترحاته لتطوير الأداء المدرسي في إطار التنمية المهنية المستقبلي Schools of the Future Professional Development Framework (SFPDF) الخاصة بتأهيل القيادات التعليمية قبل مزاولة المهنة وذلك على مرحلتين:

- الإعداد: عبارة عن دراسات نظرية تستغرق خمسة أيام يدرس فيها المتدرب بعض المعارف والنظريات في عدة موضوعات رئيسة: إدارة الموارد البشرية، وإدارة الميزانيات وعمل الموازنات المالية، و خصائص البيئة المدرسية وأهم جوانبها، وأساليب تطوير المناهج، و برامج تنمية القيادات الشابة.
- التطبيق: حيث يتاح للمتدرب فرص لممارسة وتطبيق كل هذه الجوانب عمليا داخل بعض المدارس لمدة ثمانية شهور، ويتم ذلك تحت إشراف بعض الجامعات.

من أمثلة هذه البرامج برنامج تكوين مدارس المستقبل القيادة والإدارة للمدراء عام ١٩٩٧ تحت إشراف جامعة Melbourne، وقد اجتازه أكثر من ٨٠٪ من مديري المدارس الاسترالية.

وهناك برامج أخرى لإعداد وتأهيل القيادات تقوم بتنفيذها هيئة Hay Group على مدى ستة أشهر يتم فيها تبصيرهم بمفهوم القيادة وأساليبها المتنوعة وأهم جوانبها الإدارية في مجال التعليم.

وهناك برنامج تنمية فريق القيادة Leadership Team Development Program (LTDP) تصممه إدارات التعليم المحلية منذ عام٢٠٠٠

بهدف جذب القيادات الشابة من المدارس وإعدادها لتكون قادة المستقبل، ويشترك به حوالي ألف معلم من مائتي مدرسة سنويا لمدة أحد عشر شهرا، ويتم من خلاله اختيار العديد من قادة المستقبل لتولي منصب مدير مدرسة.

وتقوم الحكومة الاسترالية بالتعاون مع جامعة Melbourne والروابط التعليمية الخاصة بالتعليم الابتدائي والثانوي ومراكز مدراء أستراليا بمنح الاعتماد والترخيص بمزاولة مهنة مدير مدرسة للمرشحين لهذه الوظيفة، كما تساهم في إعداد البرامج حيث ترسل النصائح للمراكز من خلال أقسام وإدارات التعليم المحلية بأهم الجوانب المراد التدريب عليها ثم تقوم المراكز

بتنظيم العديد من البرامج لتلبية هذه المتطلبات، وتتعاون الجامعات في التنفيذ، وتشترك جميع الجهات في منح الشهادات والتراخيص بالاعتماد والمزاولة لمن يقع عليهم الاختيار.

٧) **فنلندا:**

يتم تأهيل وإعداد القيادات التعليمية في فنلندا عادة بشكل مركزى أما التنمية المهنية المستمرة لهم فيتم تنفيذها من قبل السلطات المحلية الممثلة في المجالس البلدية والقروية؛ حيث تقوم السلطة المركزية الممثلة في وزارة التعليم برسم الخطوط العريضة وتحديد المجالات التربوية ومدتها الزمنية، أما المحتوى فيقوم بتحديده كل معهد على حدة عندما يقوم الموظف بممارسة عمله في المهنة فيحدد احتياجاته التدريبية بنفسه.

ويتم شغل وظيفة مدير مدرسة (ابتدائي/ ثانوي) عن طريق الإعلان عن مسابقة تحدد فيها الشروط، ومن أهمها: الحصول على دبلوم الإدارة المدرسية والتربوية كشرط للوصول لمستوى الكفاءة لهذه الوظيفة، ويتم الحصول على هذا الدبلوم من جهات متعددة منها بعض الجامعات والمراكز التربوية والمعاهد التعليمية، كما تقدم البلديات برامج تدريبية تؤهل للحصول على هذه الدرجة العلمية وتتحمل تكلفتها بالكامل، **ومن أمثلة هذه البرامج**:

- برنامج **JOVA** الذى تقدمه ولاية هيلسنكي لمدة عامين ينتظم خلالها المتدرب أثناء عمله، ويدرس خلالها مقررات حول نظام الإدارة الحكومى ونظام التعليم بالمحليات وكيفية إدارته في البلديات، ومقررات حول كيفية اختيار وتعيين الموظفين، ويدرس أيضًا فن القيادة والإدارة المدرسية، كما يتضمن البرنامج مقررات عن الشئون المالية والإدارية وجزء خاص بالاقتصاديات، فضلاً عن تكنولوجيا المعلومات وكيفية توظيفها في العملية الإدارية، ويتم تنفيذ هذا البرنامج نظريًا ثم يتبعه تطبيقا عمليا حيث يسمح للمتدرب بالممارسة العملية، وهو خاص بالمرشحين لوظيفة ناظر أو مدير مدرسة.
- برنامج **APUVA** وهو خاص بالمرشحين لوظيفة مدير منطقة أو رئيس قسم تعليمي بالبلدية، ويدرس فيه نفس المقررات السابقة مع التركيز على فنون القيادة والإدارة الإستراتيجية وأساليب المتابعة وتقويم الأداء، وأسس صنع القرار بشكل لا مركزي.

وهذه البرامج ليست شرطًا لتولى المنصب ولكنها تؤهل للحصول على درجة الكفاءة المطلوبة، وقد تم تطويرها من قبل إدارة التعليم التابعة للبلديات؛ حيث أصبحت تدرس على مرحلتين **الأولى**: نظرية تتم داخل المراكز التعليمية والجامعات والمعاهد التربوية وقد أضيف

إليها مقررات حول كيفية تنمية العلاقات بين المدارس والمجتمع المحلى وأساليب إقامة شراكات فاعلة مع المجتمع المحلى والقطاع الخاص وسبل تنوع مصادر التمويل، كذلك أضيف إليها كيفية تطوير المناهج بما يساير البيئة المحلية، فضلاً عن مقررات حول أساليب وضع خطط التحسين المدرسى، أما المرحلة **الثانية**: فهى عملية يتم فيها إتاحة الفرص للمرشحين بممارسة ما يعلموه نظرياً بتطبيقه عمليًا داخل المدرسة، ويتم متابعتهم وتقويمهم من قبل زملائهم الأقدم الموجودين بالمدارس وتحت إشراف البلديات.

ويعتبر مدير المدرسة موظف تابع للبلديات وتخول إليه بعض الصلاحيات حتى يتسنى له ممارسة عمله، وعادة يتم الثقة به من خلال سيرته الذاتية التى يرفقها مع طلب شغل الوظيفة عند تقديمها للبلديات التى تحدد موافقتها أو رفضها.

٨) **جزر الباسفيك**:

تقع العديد من الجزر في المحيط الهادي أشهرها **Hawaii- Palau- Chunk** وتهتم هذه الجزر بتنمية القيادات التعليمية من مديرين ووكلاء للمدارس قبل شغلهم الوظيفة.

بالنسبة لكل من جزيرتي **Palau, Chunk** ليس لديهما أى برامج تمنح شهادات في مجالي الإدارة أو القيادة المدرسية؛ حيث إن أغلب المديرين حاصلون على درجات جامعية بل وبعضهم حاصل على درجة الماجستير، وتتم برامج التنمية المهنية أثناء الخدمة في هذه الجزر بإرسال بعض مديرى المدارس في ورش عمل وسمينارات ومؤتمرات إذا ما توافرت ميزانية لدى المدارس أو إذا تم ترشيحهم من قبل رؤسائهم لذلك، وفي حالة وجود وظيفة خالية لمدير إحدى المدارس فإن مكتب هيئة المعلمين على المستوى المركزى يقوم بمراجعة سجلات المعلمين المثاليين المشهود لهم بالخبرة والتميز، ويتم الاختيار بواسطة الإدارة المحلية للتعليم الذى يضم تشكيله عادة بعض أولياء الأمور وأفراد من المجتمع المحلى.

أما بالنسبة لجزيرة هاواي فإن هناك بعض الجهات المسئولة عن تأهيل القيادات المدرسية حيث تقوم أكاديمية القيادات المدرسية بهاواي ومصادر الباسيفيك للتعليم والتعلم **Pacific Resources for Education and Learning (PREL)** بالتنسيق مع عدة جهات أخرى بتنظيم برامج تدريب القيادات المدرسية ويلتحق بها العديد من المديرين لمدة من ثلاث أسابيع إلى ثلاث شهور، ومن أهم الأساليب المتبعة الملازمة **Shadowing** حيث يلازم المتدرب أحد المديرين المتميزين أثناء قيامه بعمله داخل إحدى المدارس ليكتسب الخبرة المباشرة ويقوم بمناقشته إذا لزم

الأمر أثناء أدائه لوظيفته ومهامه اليومية، ويقوم المديرون القدامى بتقييم أداء المتدربين، ولا يوجد متابعة بعد انتهاء الملازمة.

وتحرص جزيرة هاواي على تأهيل المديرين جيدًا قبل شغل الوظيفة وتشترط حصول المتقدم على شهادة فرقة القيادة (Cohort Leadership) وللحصول على ذلك يمر المرشح لهذه الوظيفة بعدة مراحل:

- اجتياز اختبار شهادة ميللر (الشفوي والتحريري) لمعرفة السمات الشخصية للمرشحين.
- اجتياز برنامج تدريبي صيفي صارم شفوي وتحريري وينتهي بإجراء بحث من بحوث الفعل Action research.
- قضاء عام دراسي كامل داخل إحدى المدارس مع ملازمة أحد المديرين القدامى المتمرسين كمشرف.
- دراسة بعض المقررات النظرية في الجامعة التي توضح بعض المفاهيم حول الإدارة المدرسية والقيادة.

وبحصول المتدرب على الشهادة المشار لها Cohort Leadership يصبح صالحًا للترشيح لوظيفة مدير مدرسة ضمن الشروط الأساسية التى تحددها الإدارة المحلية للتعليم، التي تطالبه بكتابة خطة لتحسين الأداء المدرسى، وإذا ما تم تنفيذ الخطة أصبحت عملية التنمية المهنية لمديرى المدارس عملية شخصية ذاتية بالنسبة لهم أى أنهم أصبحوا مسئولين عن تنمية أنفسهم وتطوير أدائهم الشخصى، وعملية التنمية الذاتية هذه تكون في صور مختلفة بالمقابلات والاجتماعات وورش العمل فضلاً عن حضور بعض المؤتمرات الموسمية المتخصصة في التعليم والإدارة، وعادة يتم عقدها والالتحاق بها تبعًا لتوافر الوقت والميزانية المدرسية، هذا وتتيح الإدارة المحلية للتعليم بعض الفرص لهؤلاء المديرين للالتحاق ببعض البرامج التدريبية دون إلزام لهم.

ومعظم برامج تدريب القيادات المدرسية في جزر الباسفيك تعتمد على مدخل التعليم من خلال حل المشكلات الذى يركز على تنمية مهارات المرشحين (المتدربين) في مجال حل المشكلات من خلال:

- تبصيرهم بأهم المشكلات المتوقع أن تواجههم أثناء العمل مستقبلاً.

- إمدادهم ببعض المعلومات عن النتائج المترتبة على هذه المشكلات.
- تنمية مهارات جمع المعلومات والبيانات بدقة حول المشكلات.
- تنمية مهارات استخدام أسلوب حل المشكلات بخطواته المختلفة.
- تنمية مهارات تطبيق وتنفيذ الحلول المقترحة عمليًا.
- تطوير قدرات التعلم الذاتى لديهم.

مصادر الفصل الثاني

١) عاشور إبراهيم، حسام السيد: رؤى مستقبلية لإعداد مدير المدرسة الثانوية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السابع " الإصلاح المؤسسي للتعليم قبل**

الجامعي في الوطن العربي" يوليو ٢٠٠٥، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة

٢) فيليب اسكاروس: الجديد في المدرسة والتمدرس، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ٢٠٠٨

٣) محمد عبد الغني حسن: **متابعة وتقييم التدريب**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٧.

٤) محمد عبد الغني حسن: **دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٣.

5) **Alma Harris and Daniel Muijs: Improving schools through teacher development, Open University Press, London, 2005**
6) **Ann Dering: Educational Leadership Development in Finland, the Netherlands and France: An Initial Comparative Report, Educational Management Center, Faculty of Education at Charles University, 2003.**
7) **Australian Council for Educational Research: About Australian Principals Center, URL: www.apcenter.edu.au/**
8) **Bill Mulford: Leadership for Improving The Quality of Secondary Education: Some International Developments, URL: http://www.ugr.es/local/recfpro/Rev1.1ART2ing.pdf**
9) **Bob Moon: Teacher Education in England: Current models and new development, in Studies in Higher Education, UNSECO,2003,**
10) **Christopher Day, Carol Halland: Developing leadership in primary schools, Paul Chapman Publishing Ltd, London, 1998**
11) **Christopher Rhodes: The Identification, Development, Succession and Retention of Leadership Talent in Schools: a survey of primary and secondary schools within selected English Local Education Authorities, Center for Educational Leadership, University of Manchester, 2007.**
12) **Educational Leadership Qualifications: Postgraduate Diploma in Educational Leadership, School of Educational Studies and Human Development, College of Education, University of Canterbury 2007, URL:www.Canterbury.ac.nz**
13) **Elain M. Walker: Decentralization and participatory decision making: Implementation school based management in Abbott districts, Research Brief Journal, v1 n1, December 2000.**
14) **Harry Tomlinson: Educational leadership, personal growth for professional development, SAGE Publications Ltd., London, 2..4,**
15) **H. Daun: Privatization, decentralization and governance in education in the Czech Republic, England, France, Germany and Sweden, International Review of Education 50, 2004.**

16) Holly M. Hart: Principal and Teacher Leadership in Chicago, Consortium on Chicago School Research at The University of Chicago, Evaluation report, Sep. 2006.
17) ISIS Mission 2005, URL:www.schoolmanager.info
18) L. Slavikova, S. Karabec: Head Teacher – Leader and Manager: A Comparative Study of Professional Leadership Qualifications in the European Education Sector, Prague: British Council.2003.
19) Mark Brundrett& Ian, Terrell: Learning to lead in the secondary school becoming an effective head of department, London, Routledge Falmer, 2..4
20) M. Brundrett, J. Fitzgerald: The Creation of National Programmes of School Leadership Development in England and New Zealand: A Comparative Study, School Leadership and Management, Vol. 26, No. 2, April 2006, URL:www.npo.org.nz
21) Michael J. Harvey: The Deputy Principalship: Retrospect and Prospect:International Journal of Educational Management, Vol. 8 No. 3, 1994.
22) Moilamen Raili, "diagnostic Tools for Learning Organization", The Learning Organization, Vol. (8), No.1, 2001.
23) Michael J. Harvey: The Deputy Principal ship: Retrospect and Prospect
24) Monica Mann: Professional development for Educational Leaders, Pacific Resources for Education and Learning (PREL), 2007, URL: www.prel.hawaii.edu
25) National College for School Leadership(NCSL): National Professional Qualification for Headship,
URL:www.ncsl.org.uk/programme/nqph/nqph/structure.cfm
26) Phil Naylor, Chrysanthi Gkolia: Leading from the Middle': an initial study of impact , Centre for Educational Leadership, The University of Manchester ,2..5
27) Phyllis Lindstrom and Marsha Speck: The principal as professional development leaders, Crowen Press, Thousand Oaks, 2004.
28) Principal shortage in Massachusetts: DRAFT. 2007.
29) Scottish Executive: Continuing professional development for educational leaders, Teaching in Scotland, Education Department, 2003,URL:www.scotland.gov.uk/publications
30) Sonia Blandford: Managing professional development in schools, Routeldge, London, 2000
31) Stephen Elder: Schools for the Next Millennium: The Case of Educational Reform in Victoria Australia, A Paper Presented to the First International Conference on Educational Reform in UAE, Dubai 13-15 April, 1999
32) The Education system in Netherlands: The Competent Authorities: The Governing Body for School,
URL: www.Eurydice.org/Brochure/English.Htm.
33) The Netherlands School of Educational Management Mission (NSO) 2005, URL:www.nso-onderwijsmanagement.nl/sethome.html
34) University Council for Educational Administration: Improving the Preparation of Educational Leaders: An Agenda for Reform, UCEA, 2006
35) URL:www.ncsl.org.uk/leadership_development/emergent_leadership/ldev-emergent-leading.cfm

الفصل الثالث

تقويم أداء القيادات المدرسية نماذج عالمية

أولا : تعريف تقويم أداء القيادات المدرسية

ثانيا أهمية تقويم أداء القيادات المدرسية

ثالثا : مداخل وأساليب تقويم أداء المديرين

رابعا : العناصر الأساسية لتقويم أداء القيادات المدرسية

خامسا : نماذج لتقويم الأداء في بعض الدول

- باكستان وبنجلاديش
- ماليزيا
- كوريا الجنوبية
- الفلبين
- الولايات المتحدة

سادسا : أهم المعايير التي تتبعها بعض الدول في تقييم أداء القيادات المدرسية

- معايير القيادة المدرسية للولايات المتحدة
- معايير الإدارة المدرسية فى انجلترا
- معايير القيادة المدرسية في اسكتلندا
- معايير الإدارة المدرسية فى نيوزيلندا
- معايير الإدارة المدرسية فى أستراليا
- معايير الإدارة المدرسية فى دول الاتحاد الاوروبي

الفصل الثالث

تقويم أداء القيادات المدرسية نماذج عالمية

يتناول هذا القسم بعض الأسس النظرية لتقويم أداء القيادات المدرسية من خلال عدة جوانب: أهمية تقويم أداء القيادات المدرسية، مداخل وأساليب تقويم أداء المديرين، العناصر الرئيسية لتقويم أداء القيادات المدرسية.

أولا: تعريف تقويم أداء القيادات المدرسية

يمثل **تقويم الأداء**(Performance Appraisal) نظام لتقدير أداء العاملين داخل المؤسسة، حيث يعنى تحديد مدى كفاءة العاملين فى أدائهم للعمل، كما يتضمن تحديد جودة عمل الفرد فى الوظيفة التى يشغلها، وقد تم البحث باستخدام الكلمات المفتاحية التالية : تقويم الأداء، مراجعة الأداء، تقدير الجدارة ، فحص وتدقيق الأداء، تقييم الأداء ، تقييم المديرين، وتوصل البحث إلي بعض التعريفات لتقويم الأداء منها ما يلي :

حددت الموسوعة الدولية للتربية تعريف **تقويم الأداء** بأنه " التقدير الدقيق لأداء الفرد وكفاءاته فيما يتعلق بدوره داخل المنظمة التعليمية وبالأهداف المحددة لتلك المنظمة " .

كما عرفه معجم الحكامة التربوية بأنه عملية جمع بيانات كمية منظمة تستخدم للحكم على الفعالية التعليمية ومدى مواءمة المنهج لمؤسسة التعليم العالي، وقد يكون هذا التقدير للمؤسسة ككل ويطلق عليه **التقييم المؤسسي**، وقد يكون لأحد برامجها التعليمية ويطلق عليه **التقييم الجزئي** أو البرنامجي، ويتضمن توثيق الأدلة الكمية والكيفية للأنشطة التعليمية والمخرجات البحثية، والتقدير ضروري لقياس صدق القرار الرسمي للاعتماد، ولكنه ليس ضروريا للحصول على مخرجات معتمدة.

كما أنه عملية مصممة تكنيكيا لتقويم مخرجات تعلم الطالب وتحسين أدائه وتنميته، وكذلك تحسين فعالية العملية التعليمية.

كما حدده البعض بأنه "مقياس لأداء الفرد يمكن من خلاله تحديد الاحتياجات التدريبية، فضلًا عن تحديد مدي إمكانية الترقى أو توافر الشروط اللازمة لزيادة الأجر أو مراجعته أو التخطيط للتدرج الإدارى"

كما أنه عملية منظمة ومستمرة وهادفة تعتمد على جمع المعلومات لوصف أداء المدير فى وظيفته الحالية وتحديد مدى جدارته وكفاءته، وجودة وفعالية أداءه لدوره داخل المنظمة التعليمية وتحقيق أهدافها وذلك فى ضوء معايير محددة، إلى جانب قياس قدراته وإمكاناته

للترقى فى المستقبل، وتزويده بتغذية راجعة حول أدائه الإدارى بهدف تعديل هذا الأداء وتطويره من أجل الوصول إلى إدارة تعليمية فعالة قادرة على مواكبة المتغيرات المستقبلية، ومن ثم رفع كفاءة المنظمة التعليمية وزيادة فعاليتها.

ويعرف الكتاب الحالي تقويم أداء القيادات المدرسية إجرائيًا كما يلي:

" هو العملية التي يتم فيها الحكم على أداء أفراد القيادة المدرسية من كافة الجوانب أكاديميًا ومهنيًا وشخصيًا(اجتماعيًا وثقافيًا وخلقيًا)، مما يسهم في تشخيص جوانب القوة لتعزيزها، وتحديد جوانب الضعف لعلاجها، استناداً إلي مفاهيم التقويم الشامل الذي يركز على كافة جوانب الفرد ويؤمن بمواهبه وقدراته الشخصية في قيامه بعمله الوظيفي. "

ثانيا أهمية تقويم أداء القيادات المدرسية

يعد تقويم أداء القيادات المدرسية مدخلًا متكاملًا لزيادة الفاعلية الفنية والمهنية والإدارية لمختلف الأنشطة، ولتطوير العمل وترشيد الأداء المنظم، وللسياسات والممارسات العملية، ولعلاقة المؤسسة التعليمية بالبيئة المحلية، وللتجديد والابتكار، وللسلوك التنظيمى وغير ذلك، وذلك لأن تقويم أداء القيادات المدرسية يؤكد على كفاءة هذه القيادات من حيث:

- الكفاءة الوظيفية(والمتمثلة فى الكفاءة المعرفية الفنية والإدارية)
- الكفاءة الأدائية(أسلوب أو طريقة تنفيذ السياسة التعليمية)
- الكفاءة الإنتاجية(متمثلة فى المخرجات النهائية لنواتج العملية التعليمية مقارنة بالتوقعات)

كما يهتم تقويم أداء القيادات المدرسية بسلوكيات الفرد وإنجازاته فى مدى زمنى محدد، وأيضًا علاقة ذلك بتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك مدى استجابة الأداء لاحتياجات المجتمع المحلى، وأخيرًا مدى تحمل الفرد لمسئوليات وأعباء تتطلبها حياته المهنية المستقبلية.

ويسهم تقويم الأداء القيادي في تحسين الممارسات مما يؤدي إلي توفير بيئة التعلم المناسبة، وزيادة فى مستوى تحصيل الطلاب، حيث يوضح البعض أن تحصيل الطلاب وتعلمهم يرجع إلي تأثير المعلمين بنسبة ٣٣٪، في حين يسهم تأثير المديرين بنسبة٢٥٪، وتؤثر باقي عناصر المنظومة التعليمية بنسبة٤٢٪

وقد أشار البعض إلي أن تقويم المديرين يعد من الأمور الصعبة بسبب الطبيعة المعقدة والغامضة والمتشابكة، فضلًا عن أن تطوير معايير الإجراءات التى تتناسب والعمل فى كل المواقف أمر بالغ الصعوبة، ويؤكد آخرون على أن عمليات التقويم المثمرة تتبلور من خلال وضوح المعايير التى تجعل التوقعات واضحة بالنسبة للمنطقة التعليمية وبالنسبة للمدير وتميز بين المستويات الوظيفية

انطلاقًا من ذلك اهتمت كثير من النظم التعليمية فى العديد من دول العالم بوضع مستويات معيارية لجودتها، بهدف الارتقاء بمستوى جودة الخدمة التعليمية مما يوفر تعليم متميز لجميع الطلاب وبما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة من التعليم.

كما يحقق تقويم الأداء عدة فوائد من خلال:

- إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يعين الإدارة على اختيار أنسب المرشحين وأكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلي في المستوي التنظيمي.
- ترشيد سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها، فالمفروض أن سياسة الاختيار والتعيين الناجحة هي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح، وإذا ثبت أن بعض أو معظم العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفضي الكفاءة كان معني ذلك أن طرق الاختيار والتعيين غير سليمة لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب.
- تحسين علاقات العمل في المنظمة، فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقويم أدائهم، وأن إدارة المنظمة تفرق بين العاملين المجتهدين في أعمالهم وغيرهم من أصحاب الأداء المنخفض، مما يؤدى إلى تحسين معدلات أدائهم.
- إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناءً على نقاط الضعف في أدائهم.
- إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقويم مرؤسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المنظمة.

وبذلك فإن تقويم الأداء يعتبر عملية مهمة في تحديد المستقبل المهني للفرد، حيث لا يتوقف على مجرد تشخيص جوانب القوة والضعف في أدائه فقط، بل يقترح عليه برامج التنمية

المهنية المناسبة لتعديل أدائه وتطويره ، كما يترتب عليه منحه الثواب أو العقاب المناسب من زيادة في الأجر أو الترقي لأعلي أو تجديد الرخصة أو عكس ما سبق .

ثالثا: مداخل وأساليب تقويم أداء المديرين

يوجد العديد من الأساليب المستخدمة في تقويم أداء القيادات المدرسية، تتنوع هذه الأساليب وفقًا للغرض منها، فقد يكون بهدف الاختيار والتعيين، أو تجديد الرخصة، أو الترقي الوظيفي، أو منح علاوات او حوافز، أو تطوير الأداء وتحسينه، أو تحديد الاحتياجات التدريبية .

هذا وقد أصبح **التقويم الذاتى** أحد الأساليب المهمة التى يمكن استخدامها فى تقويم أداء الأفراد فى المنظمات المختلفة حيث يكون الفرد واعيًا تمامًا ومدركًا لكيفية أدائه وعمله، ومن ثم يستطيع أن يحدد مواطن قوته وضعفه كما يكون مسئولاً عن نموه الذاتى .

ومن الأساليب الحديثة التى شاع استخدامها حاليًا فى تقويم الأداء ما يعرف **بملف أو سجل الإنجاز(بورتفوليو)**، حيث تحفظ معلومات ونماذج من أداء الفرد فى ملف أو سجل للمستندات، استنادًا إلى المسئوليات المحددة فى بطاقة الوصف الوظيفى له وعلى نتائج المحاسبية التى تتم على مدار العام الدراسى، ويتم عرض هذا السجل على المدير المباشر أو لجنة من النظراء أو الخبراء من الخارج لتقويم أداء الفرد .

ويعد **التقويم التقويم الأصيل(الشامل)** أحد المداخل الحديثة في تقويم الأداء، والذي يهتم بتقويم الفرد من كافة جوانب شخصيته وفي مواقف متعددة ولا يتوقف على جهة واحدة .

حيث لا يهدف التقويم الأصيل إلي القياس فقط، بل تحسين التعليم والتعلم لدي الفرد، حيث أنه يؤسس على الأصالة والتغذية الراجعة من خلال التأكيد على المهام الحقيقة اثناء التقويم لأنها توفر اتجاهًا صادقًا وتماسكًا عقليًا ودافعًا لاكتساب المعرفة والمهارة الضرورية للعمل ويجعل للتغذية الراجعة أهمية خاصة في عملية التعلم .

ويرتكز التقويم الأصيل(الشامل) على عدة أسس لعل أهمها ما يلي :

- ضرورة تحديد الهدف من التقويم، أو تعرف ما يراد تقويمه حتى يتمكن القائم بالعملية من إصدار الحكم الصحيح .

- النظر إلى التقويم على أنه وسيلة وليس غاية مع الالتزام بأخلاقيات عملية التقويم .
- الاهتمام بضرورة اختيار وتطوير الأداة المناسبة للغرض من التقويم .
- ضرورة وعي القائم بعملية التقويم بمصادر الأخطاء المحتملة لها ؛ حتى يمكنه تجنبها .
- التأكد من أن الجهة المعنية بالتقويم مستعدة للتعاون مع فريق التقويم وتقديم التسهيلات الضرورية .
- يجب أن تتم عملية التقويم بشكل مستمر ومنظم وألا تنحصر على الجانب الإداري فقط .
- النظر إلى التقويم على أنه عملية إيجابية تسعي إلي تحسين الأداء وتطويره وليس تصيد للأخطاء .
- الاعتماد على أكثر من أداة لتقويم الفرد من كافة الجوانب

وفضلا عما سبق فهناك الكثير من **أساليب تقويم الأداء** يمكن تلخيص أهمها في :

- التقارير مفتوحة النهائية Open-Ended Reports
- طريقة الاختيار الإجبارى Forced Choice Method
- قوائم المراجعة Checklists
- طريقة المراجعة الميدانية Field Review Method
- اختبارات وملاحظة الأداء Performance Tests & Observations
- قياس الأداء بالنتائج أو الأهداف المتحققة Measure of Results
- التقويم الذاتى Self- Appraisal
- مدخل الجودة الشاملة Total Quality Approach
- مراكز التقويم Assessment Centers
- حكم الجماعة .
- التقويم الدورى للأداء فى المنصب الحالى .
- التجربة فى مناصب مختلفة .

من ناحية أخري تتنوع الأدوات والوسائل التي تستخدم في عملية التقويم تبعا للهدف أو المجال الذي تقيسه، ويلخص الجدول التالي تصنيف أدوات التقويم تبعا للهدف منه :

جدول(٨)

أدوات التقويم تبعًا للمجال الذي تقيسه

الجوانب المعرفية	الجوانب المهارية	الجوانب الوجدانية
الاختبارات التحصيلية (شفهية وتحريرية)	اختبارات الأداء (معملية وعملية)	الاختبارات النفسية(الميول- الشخصية-الاتجاهات)
الاستبانات	بطاقات الملاحظة المقننة	الملاحظة (مباشرة وغير مباشرة)
قوائم المراجعة	السجلات والمشروعات	الاستبانات
		المقابلات الشخصية (فردية وجماعية)

يشير الجدول السابق الي تعدد أدوات التقويم طبقًا للمجال أو الجانب المراد قياسه وتقويمه، فهناك أدوات لقياس الجوانب المعرفية للفرد وأبرزها الاختبارات التحصيلية، أما المهارات فيمكن قياسها ببطاقات الملاحظة أو اختبارات الأداء، وإذا كان الهدف تحديد سمات شخصية الفرد وميوله واتجاهاته فهناك الاختبارات النفسية أو استطلاعات الرأي أو المقابلات الشخصية، وهكذا تتنوع الأدوات المختلفة للتقويم، ويمكن استخدام أكثر من طريقة في آن واحد، بل من الأفضل الاستعانة بأنواع متعددة لتقويم الأداء بشكل متكامل، فمثًلا في التقويم الذاتي للفرد يمكن الاستعانة بحكم الجماعة وتقويم الأقران وقياس الأداء بالنتائج والأهداف المتحققة، ثم يجمع ذلك كله في سجل واحد ويتم تقويمه من قبل آخرون في ضوء هذا الملف الذي يعرف بملف الإنجاز (بورتفوليو)، والذي يمثل أحد أدوات تقويم الأداء من مدخل التقويم الشامل حيث يمثل تجميع لعدة أدوات لتقويم أداء الفرد.

رابعا: العناصر الأساسية لتقويم أداء القيادات المدرسية

يتضمن أي تقويم لأداء القيادات المدرسية الجوانب الثلاثة الأساسية للقيادة وهي:

- **القيم والالتزامات الأساسية المرتبطة بمهنة التعليم**
- **المعارف والمفاهيم المتعلقة**
- **القدرات الشخصية والمهنية**

فالقائد يجب أن يلم بأهم القيم ويتعرف الالتزامات الخاصة بمهنته، كما يجب أن تنمى معارفه وتعمق مفاهيمه المهنية، ولا يجب تجاهل قدراته الشخصية نظراً لدورها الكبير في ممارسة عمله القيادي، وبهذه الأبعاد الثلاثة نضمن قائداً مدركًا لأهمية دوره، وملمًا بمهامه الوظيفية، ومقدراً لأهمية عمليتي التعليم والتعلم، ويسعى لتحقيق الأهداف المنشودة.

وهناك مجموعة من **المهارات المشتقة** من تلك المكونات الثلاثة للقيادة التعليمة ويلزم ان يتضمنها تقويم الأداء، ويمكن تلخيصها في الجدول التالي

جدول(٩)

يوضح أهم المهارات القيادية الواجب تضمينها في تقويم أداء القيادات المدرسية

م	المهارة	وصفها
١	قيادية	الالتزام بأخلاقيات القيادة، وتطبيق نظرياتها، وتكوين رؤية عن رسالة المدرسة، ومراعاة العلاقات الانسانية فى التواصل، وحل المشكلات بأسلوب صناعة القرار، وتنمية روح القيادة لدى الآخرين، وإدارة التغيير القيادى.
٢	اجتماعية	حفز كل من هيئة التدريس والآباء والطلاب على تعضيد رسالة المدرسة، وإتمام التواصل شفويًا وتحريريًا، جودة الانصات والتحدث، واستخدام استراتيجيات العلاقات العامة فى جذب العميل إلى جانبه، شراكة الجماعة فى صناعة واتخاذ القرار، وتعزيز اعتبار الذات فى الأنشطة الجماعية، واستخدام تقنية حل الصراعات سليمًا، وتخطيط وتنفيذ اللقاءات مع الجماعة.
٣	تطويرية	تطوير المناهج الدراسية وفق مبادئ فعالة، وتقوية طرائق التدريس، وإشراك المعلمين فى جميع أنشطة هذا التطوير مع مراعاة تكافؤ الفرص، وتسهيل وتوافر المواد التعليمية الملائمة للمناهج الدراسية، وتفويض بعض الاختصاصات للآخرين.
٥	تعليمية	معرفة وتشجيع ومراقبة عمليات التدريس، وتطبيق المبادئ التدريسية بنجاح، الاستفادة من معرفة مراحل نمو المتعلم فى

م	المهارة	وصفها
		التدريس
٦	أدائية	تطبيق سلوكيات إدارية تعزز الأداء، وتسهل تنظيم برامج التنمية المهنية للمعلمين، وتهيئة مناخ وبيئة تعلم فعالة، وتهيئة الخدمات التى تعزز الأداء.
٧	تقويمية	تقويم برامج المدرسة باستراتيجية تقويمية مناسبة وشراكة المجتمع المحلى فى تقويم برامج المدرسة، وتقويم كل من الطلاب وجودة التعليم، وإشراك هيئة التدريس فى وضع خطة التغذية المرتدة
٨	إدارية	تطبيق نظريات إدارة المؤسسات، واستخدام التخطيط الاستراتيجى فى إدارة التغيير، وتطوير الإجراءات بما يتلاءم مع كل من قوانين الولاية، وعقود الجهات التى يتم التعاقد معها، ومعرفة التجديدات التى تجذب العاملين الأكفاء، واستخدام التكنولوجيا فى الإدارة.
٩	مالية	معرفة إدارة الموازنة، وتطبيق المبادئ الأساسية فى الإدارة المالية، ومعرفة الإجراءات التنفيذية لاستخدام ميزانية المدرسة.
١٠	مجتمعية سياسية	تحليل وفهم بنية المجتمع والقوى المؤثرة فيه، والمشاركة فى الأنشطة السياسية فى البيئة المحلية ومعرفة العلاقة بين تطور المدرسة والحركات السياسية فى المجتمع المحلى.

خامسا: نماذج لتقويم الأداء في بعض الدول

تختلف طرق وأساليب تقويم أداء القيادات المدرسية من دولة لأخري من حيث الأدوات المستخدمة والفترات الزمنية والقائمين على التقويم، بل ومن حيث نتائج عملية التقويم ومدي تأثيرها على المستقبل المهني للقيادات المدرسية، كما تتنوع معايير القيادة من دولة لأخري ، ويتضمن هذا المحور عرض نماذج لأساليب تقويم القيادات المدرسية في بعض الدول، كما يتضمن عرض بعض نماذج لمعايير تقويم أداء القيادة

(١) باكستان وبنجلاديش:

يتم تقويم الأداء باستخدام استمارة التقارير السنوية السرية، والتي تتضمن عدة عناصر ومعايير مثل:

- الكفاءة
- السلوكيات مع العاملين
- التعاون مع الآباء والمجتمع
- النتائج السنوية للامتحانات
- القدرة على الإبداع والابتكار
- تقارير المفتشين والموجهين.

ويقوم مدير التعليم والمديرون المساعدون له بتقويم أداء مديري المدارس والعاملين بالمدرسة سنويًا باستخدام استمارة التقرير السنوي السري، ويرتبط التقويم بصورة مباشرة مع الترقية وتنمية المسار الوظيفي، وتعد الدرجات التى حصل عليها الفرد في التقرير السنوي السري هي الأساس لتنمية مساره الوظيفي.

(٢) ماليزيا:

يستخدم نموذج لتقويم الأداء لجميع موظفي الحكومة، ويتم تقويم العاملين من خلال عدد من المعايير منها:

- ناتج العمل: ويتضمن الجودة، الكمية ، فعالية التكلفة، الوقت المستغرق فى تنفيذ السياسات والأوامر الإدارية.
- المعارف والمهارات: وتشتمل على المعرفة بمجال العمل، القدرة على التنظيم، القدرة على صنع القرارات، القدرة على حل المشكلات، الفعالية في الاتصالات.
- الصفات الشخصية: وتتضمن المبادأة ،الالتزام ، الشعور بالعدالة، والنظام والقيادة.
- العلاقات والتعاون: وتشتمل على الإمكانات، الرؤية، القدرة على وضع التصورات المستقبلية، والقدرة على التحليل، الوعي بالأحداث الجارية، النشاط الإضافي، الإبداع، الابتكار، القدرة على مواجهة التحديات.

يقوم رؤساء الأقسام والعاملون بالمنطقة التعليمية بتقويم أداء مديري المدارس، ويعتمد تقويم أدائهم على الوصف الوظيفي وأهداف العمل التي تم تحديدها في بداية العام، وتؤثر نتائج تقويم أداء مديري المدارس فى ماليزيا على زيادات الأجور والعلاوات، فضلًا عن

الترقيات، حيث يشترط الحصول على تقدير ممتاز في تقويم الأداء لمدة ثلاث سنوات قبل الترقية.

(٣) **كوريا الجنوبية**:

تقوم لجنة الأفراد في مكتب التعليم بالمدينة على المستوي المحلي بدراسة وفحص إنجازاتهم مع النظر إلي مد خدماتهم وذلك بعد قضاء مدير المدرسة أربع سنوات في المنصب، ويمكن أن يتم تقويم أداء مديري المدارس بصورة غير رسمية مع تقويم الإدارة المدرسية عن طريق مراقبي التعليم وموجهي/ مفتشي المدرسة، حيث يعد نشاطًا متكاملاً ومخططًا يقدم المعلومات الضرورية لتطوير المدرسة بجميع عناصرها.

(٤) **الفلبين**:

يتم تقويم أداء مديري المدارس باستخدام ما يعرف باستمارة التقدير، وتشتمل هذه الاستمارة على المعايير الآتية:

- العلاقات العامة ومشاركة المجتمع(١ . درجات)
- استمارة تخصيص الموارد (١ . درجات)
- الدقة في وضع التقارير والإحصاءات المطلوبة ومقترحات الميزانية. (١ . درجات)
- تحليل المشكلات وصنع القرارات . (١٥ درجة)
- القيادة وإدارة الأفراد . (٢٥ درجة)
- تخطيط وتنظيم العمل ، أداء العمل في إطار فترة زمنية محددة . (٣. درجة)

وتؤخذ في الاعتبار الإنجازات المهمة أو الإمكانات الأخرى للمدير وذلك تحت بند عوامل إضافية، ويتم إجراء تقويم الأداء المبدئي من خلال لجنة يرأسها نائب / مساعد مراقب التعليم وبعض مشرفي الأقسام، وتستخدم نتائج تقويم الأداء السنوي كأساس للترقية في الراتب والدرجة والوظيفة.

(٥) **الولايات المتحدة**:

يتم تقويم أداء المديرين بعد تصنيفهم لأربعة مستويات:

- نموذجي — خبير

- تقدمى
- لا يقاوم المعايير

وهناك تأكيد على أهمية مشاركة المدير باعتباره شريك فاعل يساعد فى تحديد محكات التقويم ويأخذ دور قيادى فى تحديد خطة النمو المهنى، وقد طورت عملية التقويم بواسطة مركز تطوير القيادة المدرسية فى جامعة "نورث كارولينا" فتبدأ عملية التقويم بالتقويم الذاتى المتصل بالمعايير القومية لقيادات المدرسة.

وتصنف نتائج التقويم توصيفًا محددًا للأداء فى ثلاثة مستويات:

- الأداء النموذجي
- الأداء الملائم
- الأداء الذى يحتاج إلى تحسين

ويقوم المدير بمناقشة نتائج التقويم الذاتى مع الرؤساء القائمين على التقويم وأساليب تحقيق التحسن، ويتمثل دور المقيم فى توفير تغذية مرتدة للتقويم الذاتى للمدير ويقترح أهداف لخطة النمو المهنى وعادة ما تتمثل فى هدفين أو أربعة، وتضع الخطة لكل هدف الاستراتيجيات التى تتبع بوضوح وتحدد إنجاز الهدف والمدى الزمنى لذلك، وعلى المدير والمقيم عقد لقاءات فترية لمناقشة مدى التحسن يتبعها مؤتمر نهائى.

ومن أكثر أدوات التقويم قوائم المراجعة، ولكن مع محدودية مدخل قوائم المراجعة، إضافة إلى صعوبة بناء وإثبات صلاحية مزيد من الأدوات الرسمية، أدى بكثير من المناطق إلى تجريب ملف الإنجاز(بورتفوليو).

وفى ضوء ما سبق يتضح أن تقويم أداء االقيادات المدرسية يختلف من دولة إلى أخرى، ويتم هذا التقويم من خلال عدة معايير ترتبط بالمهام والمسئوليات المحددة فى الوصف الوظيفى، وتختلف الأساليب والأدوات المستخدمة فى التقويم فمنها التقارير السنوية السرية، واستمارة التقدير، وقوائم المراجعة وملف الإنجاز(بورتفوليو)، وتستخدم نتائج هذا التقويم فى اتخاذ القرارات المرتبطة بزيادة أجور وعلاوات العاملين واعتماد ترقياتهم وخطط النمو المهني.

يتطلب استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) في تقويم القيادات المدرسية ان يتم تقييم كل من الكفايات الخاصة بالقيادات في ضوء معايير محددة، كما يلزم ان يتوافر بملف الإنجاز(بورتفوليو)

شواهد على الممارسات الجيدة التي يقدمها هذا القائد في تحسين وتطوير الأداء المدرسي، ومن ثم فقد أفرد الكتاب الحالي هذا الجزء لعرض معايير القيادة المدرسية في بعض الدول.

سادسا: أهم المعايير التي تتبعها بعض الدول في تقييم أداء القيادات المدرسية

(١) معايير القيادة المدرسية للولايات المتحدة:

اتجه متخذوا القرار والمختصون في الولايات المتحدة الأمريكية إلى المعايير القومية الشاملة، مثل معايير اتحاد الترخيص بممارسة القيادة المدرسية التي تعد عملية موجهة توضح كيف يسلك المدير الفعال بينما يعنى المقومون بالنتائج، هل ازدادت مشاركة أولياء الأمور ؟ هل انخفضت معدلات الغياب ؟ هل ارتفعت درجات النجاح فى الاختبارات ؟ ومن وجهة نظر البعض المدير الفعال هو قائد يحقق نتائج وليس مجرد نمط للسلوكيات.

وقد تحددت معايير اتحاد الترخيص لممارسة القيادة المدرسية في ست مستويات معيارية تم تطبيقها في ٢٤ ولاية أمريكية، يتم في ضوئها تقييم أداء القيادات المدرسية، كما تعد مكون أساسي في ملف إنجاز(بورتفوليو) القيادة المدرسية حيث تستخدم نتائجها كأساس فى إعطاء الرخصة، تبدأ جميع المستويات بعبارة "مدير المدرسة قائد تربوى يساند ويدعم تحقيق النجاح لجميع التلاميذ من خلال" كما يبين الجدول التالي:

جدول (١٠)

يوضح معايير القيادة المدرسية في الولايات المتحدة

م	المجال
الأول	تسهيل التنمية والتطوير وتشكيل وتنفيذ رؤية شاملة متكاملة للتعليم تحظى بدعم ومشاركة المجتمع المدرسى.
الثاني	مساندة إثراء ثقافة مدرسية وبرامج تربوية ملائمة لتعليم التلاميذ والنمو المهنى لهيئة العاملين.
الثالث	التأكيد على الإدارة والتنظيم والعمليات والموارد من أجل تحقيق بيئة تعلم فعالة وآمنة وتتسم بالكفاءة.
الرابع	التعاون مع العائلات وأعضاء المجتمع المحلى والوفاء باحتياجاتهم المتنوعة.

الخامس	التصرف بعدالة وبشكل أخلاقى .
السادس	الفهم والاستجابة والتأثير فى السياق الثقافى والقانونى والاقتصادى والاجتماعى المحيط بالمدرسة .

(٢) معايير الإدارة المدرسية فى انجلترا:

حدد قسم التعليم والمهارات فى انجلترا التابع لوزارة التعليم ستة مستويات معيارية للإدارة المدرسية يلخصها الجدول التالي :

جدول(١١) يوضح معايير الإدارة المدرسية في انجلترا

المجال	توضيحه
تشكيل المستقبل	يعمل مع أعضاء الإدارة المدرسية لخلق رؤية مشتركة، وتصميم وتنفيذ خطة إستراتيجية لتحفيز التلاميذ وهيئة العاملين، وهذه الرؤية تعبر عن القيم التربوية والأخلاقية للمشاركين فى العملية التعليمية بالإضافة إلى أن عمليات التخطيط الاستراتيجى تساند وتدعم المدرسة لتحقيق تعليم وتعلم فعال للتلاميذ .
قيادة التعليم والتعلم	لديه مسئولية – تركز فى المقام الأول والأخير – على الارتقاء بجودة عمليات التعليم والتعلم وإنجاز تحصيل التلاميذ، بالإضافة إلى أنه يدعم ثقافة التعلم الناجحة التى تمكن التلاميذ من أن يكونوا مستقلين متحمسين فعاليين فى تعليمهم .
التنمية الشخصية والعمل مع الآخرين	يدير علاقاته بكفاءة ويبنى اتصالات فعالة مع الآخرين، ويدعم ويساند هيئة العاملين لتحقيق مستويات عالية من الانجاز، بالإضافة إلى إعداد وتجهيز نفسه ليكون قادراً على التعامل مع الأدوار المعقدة .
إدارة المنظمة	يبحث عن طرائق لتحسين العمليات والهياكل والوظائف التنظيمية مستنداً إلى عمليات التقويم الذاتى
ضمان المحاسبية	يوفر محاسبة آمنة وعادلة لهيئة العاملين بالمدرسة لضمان أن يحظى التلاميذ ويتمتعون بمستويات تعليم عالية الجودة .
تقوية المجتمع المحلى	يلتزم بدعم العلاقات بين المدرسة والمجتمع وبينها والمدارس المجاورة لتبادل الخبرات والممارسات التعليمية .

(٣) معايير القيادة المدرسية في اسكتلندا:

وضع قسم التفتيش التابع لقسم التعليم فى اسكتلندا عشرة مستويات معيارية للقيادة المدرسية الفعالة هى :

- بناء شراكات داخل وخارج المدرسة
- أن يكون ملتزمًا وهادفًا
- يطور فريق العمل
- يشارك ويطور رؤية المدرسة
- التركيز على التعلم
- يظهر مهارات العلاقات الشخصية
- تنمية المصداقية الشخصية
- ترتيب الأولويات
- أن يكون متجاوبًا
- التفويض والمشاركة فى القيادة .

(٤) معايير الإدارة المدرسية فى نيوزيلندا:

قامت وحدة سياسة سوق العمل المدرسي التابعة لوزارة التعليم فى نيوزيلندا بوضع ستة مستويات معيارية يشير لها الجدول التالي :

جدول (١٢)

يوضح معايير الإدارة المدرسية في نيوزلندا

المجال	توضيحه
القيادة المهنية	يظهر فهمًا واضحًا للمداخل والأساليب الحديثة فى التعليم والتعلم، ويقدم توجيهات مهنية وإرشادية فى العمل للآخرين من خلال تشجيع الرؤية والإبداع، ويضع ويحلل الردود المناسبة للتقويم والمراجعة الذاتية للمدرسة والتفتيش الخارجى، ويشرك مجلس الأمناء فى كافة الأنشطة المدرسية .
الإدارة الإستراتيجية	يفهم نتائج التغيرات التى تحدث فى السياقات والأطر الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية ومدى انعكاسها على التخطيط الاستراتيجى المدرسى، بالإضافة إلى أنه يعمل بفعالية تجاه تطوير رؤية تشاركية لمستقبل المدرسة تحدد الأولويات والأهداف المتوقعة والمنشودة .
إدارة هيئة العاملين	يساند هيئة العاملين ليفهموا ميثاق المدرسة وأساسيات المناهج الدراسية لتحسين مخرجات التلاميذ، وبناء وتأسيس إجراءات وممارسات لزيادة

المجال	توضيحه
	فعالية هيئة العاملين مثل التوظيف، والإشراف، وإدارة الأداء، والتنمية المهنية، والتنمية الذاتية
إدارة العلاقات	يساند بناء علاقات متكاملة مع الأسرة والمجتمع المحلى المحيط بالمدرسة، كما أنه يستثمر تلك العلاقات فى توفير بيئة آمنة وداعمة وحافزة على التعلم، ويلبى احتياجات التلاميذ وهيئة العاملين ومجلس الأمناء وأعضاء المجتمع المحلى والمنظمات غير الحكومية
إدارة الأصول والتمويل	يستخدم بكفاءة وفعالية الموارد المتاحة لتدعيم تحسين مخرجات تعلم التلاميذ، ويخطط وينفذ نظامًا دقيقًا للميزانية وفق تلك الإمكانيات والموارد، والعمل مع مجلس الأمناء فى ضبط ورقابة استخدام تلك الثروات والأموال.
التشريعات والمتطلبات	يلتزم بالتشريعات والمتطلبات المرتبطة بالوظيفة.

(٥) معايير الإدارة المدرسية فى أستراليا:

حدد قسم التعليم بولاية كوينسلاند الاسترالية ستة معايير للإدارة المدرسية هي:

- القيادة فى التربية
- الإدارة
- الأفراد والشراكات
- التغيير
- النواتج
- المحاسبية.

(٦) معايير الإدارة المدرسية فى دول الاتحاد الاوروبي:

قام اتحاد مؤسسات التطوير والبحث التربوى الأوروبى بوضع أربعة مستويات معيارية للإدارة المدرسية وهى:

- الأول: توفر إدارة المدرسة القيادة وتدعم وتشجع بنجاح الأهداف والقيم.
- الثانى: تخطط الإدارة بفعالية وتؤكد تنسيق التطورات التربوية وتتابع وتراقب تطبيق الخطط وتقويم النجاح.

- الثالث: فعالية الإدارة وعملياتها اليومية فى المدرسة.
- الرابع: بناء اتصالات متبادلة فعالة بين كافة عناصر المجتمع المدرسى بما فيهم أولياء الأمور والعالم الخارجى للمدرسة.

تبين من العرض السابق اهتمام كثير من دول العالم بوضع معايير لتقويم القيادات المدرسية، كما تبين أيضًا التنوع والاختلاف من دولة لأخرى مع التشابه في مجالات هذه المعايير، حيث تعتبر كل من القيادة والقدرة على بناء شراكات والمحاسبية من المعايير الحاكمة في تقويم أداء القيادات المدرسية، مما يعني ضرورة تضمينها في الأدوات المختلفة لقياس الأداء وتقويمه، كما يلاحظ أن هذه المعايير رغم تنوعها واختلافها من دولة لأخري تتضمن المجالات الثلاثة الرئيسية لأي مدير مدرسة وهي: **الادارية والمالية – الفنية والقيادية- التعليمية والأكاديمية**، والتي يلزم تضمينها عند تقويم الأداء.

مصادر الفصل الثالث

١) إيمان زغلول راغب: **التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة ٢٠٠٢.

٢) **إيمان زغلول راغب احمد:** بنية مقترحة لإدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية، **مجلة التربية وعلم النفس**، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الثاني والثلاثون، الجزء الثالث، ٢٠٠٨.

٣) المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية: **تقويم أداء القيادات التربوية**، القاهرة، ٢٠٠٠

٤) توما جورج خورى: **القياس والتقويم فى التربية والتعليم**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الاولى، ٢٠٠٨.

٥) رجاء أبو علام: النظريات الحديثة في القياس والتقويم وتطوير الامتحانات، ورقة مقدمة إلي المؤتمر العلمي الأول للمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي بعنوان "**الامتحانات والتقويم التربوي: رؤية مستقبلية**"، الفترة(٢٢ـ٢٤) ديسمبر، القاهرة، ٢٠٠١.

٦) صلاح الدين عبد الباقي: **إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٢٠٠٤.

٧) عبد الواحد حميد الكبيسى: **القياس والتقويم تجديدات ومناقشات**، دار جرير للشر والتوزيع، سلطنة عمان، الطبعة الاولى، ٢٠٠٧.

8) **Council of Chief State School Officers, State Education Assessment Center, Interstate School Leader Licensure Consortium; Standards for School Leaders, Washington, 2 November, 1996**

9) **David L. Stader, Robert O. Neely: Portfolios for professional growth and documenting ISLLC standers, paper presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration(15th, Cincinnati, OH, November 2-4, 2001**

10) **Department for Education and Skills in England: National Standards for Head teachers, Crown Copyright, Nottingham, 2004.**

11) **Douglas A. Osler: Improving Leadership in Scottish, Her Majesty's Inspectorate of Education, Standard and Audit Division, Astron, 2000**

12) **D, L, Stufflebeam and David Novo: Evaluation of Educational Personnel, in Torsten Husen and T. Neville Postlethwaite (Editors), The International Encyclopedia of Education, 2nd Edition, Vol. 4, (Oxford: Elsevier Science Ltd., 1994.**

13) E- leadership : Leadership for student success: Standards for School Leadership Practice: What a Leader Needs to Know and Be Able to Do
http://www.e-lead.org/index.asp
14) Frank. P. Each: Standards Framework for Leaders, Department of Education in Queensland in Australia, Brisbane, July, 1997
15) Lashway, Larry: Improving Principal Evaluation. ERIC Digest 482347, 1.-2003
16) Ministry of Education in New Zealand: School Labour Market Policy Unit, Principal Performance Management, Wellington, 19. Aug. 2005
17) National College for School Leadership in England: A Model of School Leadership in Challenging Urban Environments, Nottingham, 2..1 Maheswari Kandasamy and Lia Blaton, School Principals: Core Actors in Educational Improvement- An Analysis of Seven Asian Countries, OP.CIT,
18) The Center for the Future of Teaching and Learning School Leadership: A Key to Teaching Quality, eric digests data base(ED515279), 2011,p11
19) William L. Libera, (et. Al): New Jersey Professional Stands for Teachers and School Leaders, New Jersey Department of Education, Tenton, July 2004.

الفصل الرابع

الأكاديمية المهنية للمعلم وواقع تقويم أداء القيادة المدرسية في مصر

(١) نبذة عن الأكاديمية المهنية للمعلم وأهميتها

(٢) اختصاصات الأكاديمية المهنية للمعلمين وعلاقتها بملف الإنجاز(بورتفوليو)

(٣) معايير الأكاديمية المهنية لتقويم أداء القيادات المدرسية

(٤) واقع تقويم أداء القيادات المدرسية

الفصل الرابع

الأكاديمية المهنية للمعلم وواقع تقويم أداء القيادة المدرسية في مصر

يتناول هذا الفصل نبذة مختصرة عن الأكاديمية المهنية للمعلم في مصر من حيث: أهميتها، وأهم اختصاصاتها وعلاقاتها بملف الإنجاز(بورتفوليو)، ومعاييرها لتقويم أداء القيادات المدرسية، وواقع تقويم اداء القيادات المدرسية في مصر.

أولا نبذة عن الأكاديمية المهنية للمعلم وأهميتها

بدأت إرهاصات نشأة الأكاديمية المهنية للمعلم مع صدور وثيقة المعايير القومية للتعليم المصري، حيث أوصت بضرورة أن تنشئ وزارة التربية والتعليم أكاديمية مهنية للمعلمين، تسعي لتحقيق عدة أهداف من أهمها:

- الارتقاء بمهنية العاملين في مجال التربية والتعليم مع توفير الآليات والفرص المناسبة لتحقيق ذلك.
- تفعيل المعايير القومية لكل فئة من العاملين بالتعليم(المعلم الحديث- النامي- الكفء- المتمكن- الخبير) مع وضع المتطلبات التدريبية لكل فئة منها.
- تقييم برامج إعداد المعلم وغيره من العاملين وإجازتها في ضوء متطلبات المعايير القومية.
- منح إجازة/ ترخيص التدريس لكل من المعلمين الجدد والموجهين والقيادات الإدارية وتجديدها دوريًا في ضوء تحقيقهم للمتطلبات اللازمة.
- اعتماد الجهات التي تقدم برامج تدريبية وتعليمية للمعلمين في ضوء معايير الجودة.
- معادلة الشهادات والبرامج التي يحصل عليها المعلمون من جهات مختلفة في ضوء متطلبات كل وظيفة ومعاييرها.

وبعد ثلاثة أعوام من صدور هذه الوثيقة نشأت الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر بموجب المادة (٧٥) من القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ والمعروف بقانون كادر المعلمين، كجهة تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة وتتبع وزير التربية والتعليم وتختص بمنح شهادة الصلاحية فضًلا عن الترقية للوظائف الأعلى.

ونظرًا لعدم توافر البنية الأساسية لإنشاء أكاديميات فرعية بالمحافظات المختلفة من ناحية، والحد من الازدواجية من ناحية أخري فقد صدر القرار رقم ١٦ . لسنة ٢٠٠٨ ليحول كل مركز تدريبي تابع للإدارة المركزية للتدريب بكل محافظة إلي مقر لفرع الأكاديمية المهنية للمعلمين بالمحافظة .

ثانيا اختصاصات الأكاديمية المهنية للمعلمين

لتنظيم عمل الأكاديمية المهنية للمعلمين وفروعها المختلفة فقد صدر القرار الجمهوري (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨ لتحديد اختصاصاتها كما يلي :

- وضع الخطط والسياسات ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية بما يكفل تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم وتحديد متطلبات هذه التنمية .
- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم وفقًا للخطط والسياسات ومتطلبات التنمية المهنية .
- اقتراح سياسات ونظم تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم وتطويرها .
- دعم البحوث والدراسات في المجالات التربوية والتعليمية وتشجيع الاستفادة بنتائجها .
- متابعة التقدم العلمي والمهني والتربوي على المستوي الدولي في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم والاستفادة منه .
- توفير الاستشارات الفنية في مجال التعليم والتدريب لوزارة التربية والتعليم والأزهر الشريف والهيئات التابعة لهما .
- دعم وحدات التدريب والتقويم بالمدارس والمعاهد الأزهرية للارتقاء بالأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم
- التعاون مع كليات التربية والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية في كل ما يحقق أهداف الأكاديمية
- إدارة برامج تدريبية متقدمة من خلال شراكة فاعلة مع الجامعات والمراكز البحثية والتدريبية والتنمية المهنية والجمعيات الأهلية ذات الصلة

هذا فضلًا عن الاختصاصات التي حددتها بعض مواد قانون كادر المعلمين كما يلي

- منح شهادة الصلاحية المنصوص عليها في قانون كادر المعلمين(١٥٥لسنة ٢٠٠٧) .
- اعتماد مقدمي برامج التنمية المهنية وكافة خدمات التدريب وإجراء الاختبارات اللازمة في هذا الشأن .
- اقتراح اشتراطات التأهيل التربوي لكل وظيفة من وظائف هيئة التعليم ووضع الاختبارات اللازمة لشغلها .
- تحديد أنواع التدريب اللازم لرفع مستوي عضو هيئة التعليم الذين يحصلون على تقارير تقويم أداء بمرتبة متوسطة أو ضعيف .

وبالنظر لتلك الاختصاصات يمكن استخلاص أهمية ملف الإنجاز الوظيفي لكل عضو من أعضاء هيئة التعليم، والذي يمثل صحيفة أعماله ليس فقط بهدف تقييم أدائه بل تتبع مساراته الوظيفية، وتحديد احتياجاته التدريبية، وتقرير صلاحيته لشغل الوظيفة الحالية، ومنحه رخصة لشغل الوظيفة الأعلي .

حدد قانون (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ في مادته الأولي ست مستويات للتدرج الوظيفي للمعلمين :

- معلم مساعد
- معلم
- معلم أول
- معلم أول(أ)
- معلم خبير
- كبير معلمين

كما حددت اللائحة التنفيذية لهذا القانون أنه لابد لشغل وظيفة مدير او وكيل مدرسة أن يتم الاختيار من فئة معلم أول(أ) على الأقل مع ضرورة مراعاة الأسس التالية :

- الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب بالاضافة الي شهادة(إجازة)التأهيل التربوي، ويفضل الحاصل على مؤهل أعلي .
- قضاء مدة سنة على الأقل في وظيفة معلم أول(أ) وذلك بالنسبة لشغل وظيفة وكيل مدرسة وأربع سنوات بالنسبة لشغل وظيفة مدير مدرسة .
- اجتياز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة طبقا لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين .
- توافر السمات الشخصية من حيث الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع الملفات والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهل لشغل الوظيفة .

وتأتي هذه الأسس لتؤكد على عدة شروط يجب مراعاتها عند اختيار القيادات المدرسية، تتمثل في شرط التأهيل التربوي والحث على الحصول على مؤهل أعلى من المؤهل الجامعي كالدبلومات التربوية والماجستير والدكتوراة.

كما تؤكد هذه الأسس على الخبرة وليس الأقدمية كمعيار للاختيار، فتحديد سنة أو أربع سنوات ليس بهدف الاعتماد على الأقدمية ولكن بهدف التدرج في الخبرة، هذا فضلًا عن أهمية اجتياز الدورات التدريبية كشرط للحصول على الوظيفة، وتؤكد المادة (٢٠) من نفس اللائحة على أنه لا يجوز تقدير مستوي أداء العامل بمرتبة كفء(وهي أعلى مرتبة في التقويم) إذا أتيحت له فرصة التدريب ولم يجتزه، وبذلك يتأكد أهمية التنمية المهنية للترقي لأعلي وللتقويم مما يستدعي ضرورة وجود ملف للإنجاز المهني يتضمن سجل بالدورات التي يحصل عليها الفرد.

ومن زاوية أخري يؤكد البند الأخير من هذه الأسس على ضرورة مراعاة السمات الشخصية للفرد المرشح لشغل الوظيفة من واقع الملفات، وهذا مبرر أخر يستدعي وجود ملف للإنجاز المهني للقيادات المدرسية يتم في ضوئه حصوله على مستندات وإفادات تبين جوانب شخصيته المختلفة أخلاقيًا ومهنيًا وثقافيًا.

ثالثا: معايير الأكاديمية المهنية لتقويم أداء القيادات المدرسية

تحددت في اللائحة التنفيذية لقانون كادر المعلمين مجموعة من المعايير لتقويم أداء كل فئة من أعضاء هيئة التعليم، ويشير الجدول التالي إلي ما حددته المادة(١١) من معايير ملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية(مدير ووكيل مدرسة) وهي الفئات التي يستهدفها الكتاب الحالي:

جدول (١٣)

يوضح معايير تقويم أداء القيادات المدرسية طبقا للائحة التنفيذية لقانون كادر المعلمين

م	المجال	المعايير
١	الثقافة المؤسسية	- رؤية خطط وأساليب واضحة للتعليم - بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني

م	المجال	المعايير
٢	المشاركة	- الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار - التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع اتخاذ القرارارت الرشيدة في تطوير التعليم - المشاركة المجتمعية
٣	المهنية	- التمكن المعرفي - التمكن المهاري - التنمية المهنية المستدامة - الأخلاق المهنية
٤	إدارة التغيير	- مناخ تنظيمي داعم للتغير التربوي الإبداعي . - تغيير تربوي يرتكز على المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد . - تبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وتحفيز الجهود وتيسير عمليات التغيير . - إعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة والمشاركة في متابعتها وتنفيذها تمهيدا للاعتماد التربوي

تم الاستعانة باللائحة التنفيذية لقانون كادر المعلمين لبناء هذا الجدول

يلاحظ على المعايير الواردة في الجدول السابق أنها نفس معايير الإدارة المتميزة التي حددتها وثيقة المعايير القومية للتعليم في مصر(٢٠٠٣)، وعلى الرغم من تنوع هذه المعايير وتعدد مجالاتها وتأكيد اللائحة التنفيذية من قانون كادر المعلمين عل أهميتها واعتبارها معاييراً ملزمة للأداء الوظيفي، يلاحظ أن نموذج رقم (٣) لتقويم الأداء لشاغلي وظائف الإدارة المدرسية الذي حددته هذه اللائحة في مادتها(١٧) يكاد يخلو من هذه المعايير، حيث أنه عبارة عن صفحتين :

- **الصفحة الأولي بيانات عامة** تتضمن : الاسم والادارة والمؤهلات الدراسية والدرجة وتاريخها والوظيفة التي يشغلها، فضلًا عن الجزاءات التأديبية وأهم الأعمال البارزة له ونواحي التقدير المادية والأدبية للاعمال الممتازة التي قدمها .

- **الصفحة الثانية** فعبارة عن جدول يتضمن ثلاثة عناصر للتقويم وهي :
- أداء العمل ومستواه(كمية العمل- درجة إتقانه)
- القدرات الفنية والإدارية(درجة المشاركة في تحسين مستوى العمل بالمدرسة- درجة متابعته للمعلمين- القدرة على القيادة والتوجيه- الشهادات والدرجات العلمية والدورات التدريبية)
- المهارات السلوكية(سلوكياته مع الإدارة المدرسية والتعليمية- الانضباط في العمل) .

ومن ناحية أخري بدأت الأكاديمية المهنية للمعلمين بفروعها المختلفة اعتبارا من سبتمبر ٢٠١١ (*) بإجراء أول برامج تدريبية لترقية المعلمين طبقًا لقانون الكادر، وبتحليل محتواها التدريبي لوحظ أنه يخلو من ذكر أي من تلك المعايير، بل تم تخصيص يوم تدريبي بواقع ٤ساعات (اجمالي البرنامج ٢٠ ساعة موزعة على خمسة أيام) للتدريب على المعايير التي حددتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مجال القدرة المؤسسية وهي مختلفة عن تلك المعايير، فكيف يتسني للقيادات المدرسية تطبيق هذه المعايير؟ بل وكيف سيتم تقييمهم في ضوئها؟ ولم يتدربوا عليها ولم يعلموا بها ولم تصلهم ثقافتها؟

فأين المعايير الملزمة من تلك العناصر؟ كما يحدد هذا النموذج الجهات المسؤلة عن التقويم في الرئيس المباشر والمدير المحلي والرئيس الأعلى، بذلك يقتصر التقويم على الرؤساء فقط فأين تقويم المرؤوسين والطلاب وأولياء الأمور فضلًا عن التقويم الذاتي .

رابعا واقع تقويم أداء القيادات المدرسية في مصر

تؤكد العديد من الدراسات السابقة تدني مستوي الأسلوب المتبع في تقويم الأداء وضعف فاعليته نظراً للعديد من العوامل، يأتي على رأسها ضعف الأداة المستخدمة والمعروفة بتقرير الكفاية السنوي والذي يتم بشكل روتيني غير موضوعي، كما يعتمد في بنوده على بعض جوانب الفرد وليس تقويمًا شاملًا لجميع جوانب الأداء .

(*)اشتركت الباحثة في هذه البرامج كمدربة، وبالاطلاع على المحتوي التدريبي للترقية الي فئة معلم (أ) وخبير بالمرحلة الاعدادية وجد انه تضمن ثلاث وحدات نفذت على خمسة أيام (القيادة والادارة وأنماطها- التغيير ومهاراته وسبل التغلب على مقاومته- العمليات الادارية الحديثة) ولم يتم التطرق الي معايير الادارة المتميزة، اما مرحلة التعليم الابتدائي فقد خصص يوم لتعرف معايير القدرة المؤسسية التي حددتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وهي مختلفة عن معايير الإدارة المتميزة التي حددتها وثيقة المعايير القومية .

وقامت العديد من الدراسات السابقة بالتطرق لوصف تلك الأداة بالتفصيل وأشاروا إلي أن هذا النموذج يتكون من **خمسة محاور**

- **المحور الأول** عبارة عن بيانات من واقع ملف خدمة العامل(مثل الاسم والدرجة المالية وتاريخها والمؤهلات الدراسية والدورات التدريبية التي اجتازها)
- **المحور الثاني** عبارة عن الجزاءات التأديبية التي وقعت على المسئول خلال عام التقرير .
- **المحور الثالث** عبارة عن بيانات يملؤها المسئول بمعرفته وتشمل الأعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقرير .
- **المحور الرابع** عبارة عن قياس كفاية الأداء ويشتمل ثلاثة أقسام : الأول أداء العمل ومستواه، والثاني القدرات الإدارية والفنية، الثالث المهارات السلوكية
- **المحور الخامس** والأخير فإنه يتضمن عناصر التميز وعناصر الضعف في الأداء .

كما أكدت هذه الدراسات أن هذا النموذج لا يختص بوظيفة محددة ولكنه يشمل أكثر من وظيفة فهو يشمل وظائف (مدير إدارة- مدير مرحلة- رئيس قسم- مدير مدرسة- نائب مدير- وكيل) على الرغم من أن هذه الوظائف تختلف مع بعضها في طبيعتها ومسئولياتها ومهامها، فكان أولى وأجدر أن يكون لكل وظيفة تقرير قياس كفاية الأداء الخاص بها .

فضلًا عما سبق يمكن تفصيل بعض السلبيات وأوجه القصور في نموذج تقرير الكفاية المتبع في تقويم أداء القيادات التعليمية في مصر كما حددتها الدراسات السابقة كما يلي :

- تشير إحدى الدراسات إلي أن الأداة المستخدمة في تقويم أداء القيادات المدرسية تتمثل في نموذج تقرير الكفاية السنوي وهي لا تختلف عن الأداة المستخدمة في تقويم أداء المعلمين ووظائف التوجيه الفني والخدمات المعاونة، فلا تضع في الاعتبار طبيعة الوظيفة، ولا يتم قياس كفاءة المديرين إلا مرة واحدة في العام قبل وضع التقرير النهائي وهذا لا يكفي ليتم متابعة كافة جوانب ادائه .
- كما أكدت دراسة أخري أن عبارات هذا النموذج غير واضحة ومن الصعب قياسها ولا تتناسب مع المهام والمسئوليات التي يقوم بها القيادات المدرسية ولا يتم وضعها على أساس من الدراسة والفهم لمتطلبات وظائفهم وطبيعتها
- وتضيف دراسة أخري أن أسلوب تقويم الأداء القائم على تقرير الكفاية يهمل استخدام الأساليب الحديثة في تقويم الأداء مثل التقويم الذاتي وتقويم الأقران وتقويم المعلمين للمديرين وتقويم الطلاب للمديرين، وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير إجرائية

يمكن في ضوئها تقويم ومراقبة مدى ملائمة مدخلات المدرسة وأساليب تقويم الأداء ومتابعته، وكفاءة العمليات التعليمية الإدارية، ومخرجات التعليم ونواتجه.

- وأوصت إحدى الدراسات بضرورة إعادة النظر في عناصر تقويم القيادات التعليمية والتي توجد في عناصر التقويم، بقياس كفاية الأداء حتى تشمل جميع الممارسات والمهارات الإدارية، وكذلك القدرة على القيادة، مع الفصل في تقارير الكفاية حتى يكون كل تقرير مخصص لوظيفة معينة، وعدم الجمع لأكثر من وظيفة في قياس كفاية واحد، حيث إن هذه التقارير من أهم محاور الترقية والاختيار، فلابد أن تكون صورة حقيقية عن قدرة المرشح وملامحه.
- كما أكدت إحدى الدراسات أن بنود هذا النموذج تتسم بالعمومية، ولا تفند بشكل واضح جوانب الأداء ولا المهام والمسئوليات التي يقوم بها الأفراد، ولا يوجد أية مؤشرات أو مقاييس كمية أو نوعية لقياس هذه العناصر، وبذلك لا يستند التقويم إلى حقائق أو بيانات يمكن من خلالها الحكم على أداء الأفراد، كما لا يسمح للأفراد بالتعليق أو تقديم الآراء أو وجهات نظرهم أو مناقشة الرؤساء.

ومما سبق يتأكد أن هذه الأداة مبهمة وغير واضحة ولا تفيد جوانب أداء المديرين وفقًا لمواصفات ومهام وظيفتهم، كما أنها تفتقر إلي وجود معايير واضحة للتقويم، هذا على الرغم من قيام وزارة التربية والتعليم بوضع معايير للإدارة والقيادة المدرسية عرفت بمعايير الادارة المتميزة تتمثل في أربع مجالات هي:

- الثقافة المؤسسية
- المشاركة
- المهنية
- إدارة التغيير.

كما يتبين أيضا أن نموذج(٣) الذي حدده قانون كادر المعلمين(١٥٥ لسنة ٢٠٠٧) ولائحته التنفيذية لتقويم أداء شاغلي الإدارة المدرسية، لا يختلف كثيراً عن نموذج تقرير الكفاية السنوي، فالنموذج الذي حددته اللائحة التنفيذية لتقويم الأداء يتشابه في كثير من بنوده مع تقرير الكفاية السنوي، ولا ينظر للفرد من جميع الجوانب، إلا أنه أكد على ضرورة حصول الفرد على دورات تدريبية وقيامه بأنشطة إضافية كشرط لانتقاله من درجة وظيفية إلي الأعلي، مما يؤكد على ضرورة وجود ملف للإنجاز المهني للقيادات المدرسية يدون فيه أهم أنشطته موثقة من جهات رسمية وتبرز جوانب تنمية شخصيته المختلفة.

يمكن مما سبق استنتاج ما يلي :

- ضعف فعالية الأساليب التقليدية في تقويم أداء مديري المدارس مثل التقارير السنوية وقوائم المراجعة
- وجود أدوار جديدة للقيادات المدرسية لا تقتصر على الأعمال الإدارية فقط، بل أصبح المدير مسئولًا عن تنمية العاملين لديه مهنيًا مع وضع رؤية ورسالة للمؤسسة وتحديد اللائحة الداخلية للمدرسة، فضلًا عن التعاون مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وغيرها من المهام والأدوار المتنوعة، وهذه المسئوليات المتنوعة المتداخلة شديدة التعقيد من الصعب تقويمها بالطرق التقليدية
- إن القيادات المدرسية (فردية أو موقفية) متنوعة ليس من السهل أن تقيم كل منها بطريقة واحدة ثابتة لا تسمح بالتفريد والتميز .

ويمكن للبورتفوليو أن يتغلب على العوامل الثلاثة السابقة، بذلك يتبين أهمية البحث عن أدوات أخري غير تقارير الكفاية ونموذج تقويم الأداء المتبع في تقويم أداء القيادات المدرسية في مصر، بحيث تكون أدوات متنوعة يقوم باستخدامها عدة جهات، وتكون موثقة ومدونة في ملف خاص لكل فرد يبرز سماته وخبراته ويوضح مواهبه ومهاراته، ويمثل ملف الإنجاز (بورتفوليو) أحد أهم الأمثلة على تلك الأدوات، ويبرز الفصل التالي فكرة عامة عن ملف الإنجاز(بورتفوليو) وأنواعه ومكوناته ودوره في التنمية المهنية وتقويم الأداء .

مصادر الفصل الرابع

١. **الجريدة الرسمية**: القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، السنة الخمسون، العدد ٢٥، ٢٠٠٧.

٢. إيمان زغلول راغب: **التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة ٢٠٠٢

٣. إيمان أحمد عزب: **تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي في المدرسة الثانوية العامة في ج. م. ع في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة ٢٠٠٤

٤. **رئاسة مجلس الوزراء**: القرار رقم ٢٨٤٠ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضي القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧، المادة السابعة عشر

٥. صلاح الدين عبد العزيز ومحمد فتحي قاسم: تطوير تقويم أداء القيادات المدرسية بالتعليم العام فى مصر فى ضوء التنمية المهنية المستدامة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بعنوان " **التنمية المهنية للعاملين في حقل التعليم قبل الجامعي** "، غير منشور، القاهرة، ٢٠٠٣

٦. عبد الخالق فؤاد أحمد، **واقع الممارسات والمهارات الإدارية للقيادات التربوية في الإدارة التعليمية في مصر: دراسة تقويمية**، دراسة دكتوراة غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ١٩٩٦

٧. محمد فتحي محمد قاسم: **تطوير أسلوب تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٥

٨. **وزارة التربية والتعليم**: قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٦/ ٩/ ٢٠٠٥ بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، القاهرة، ٢٠٠٥.

٩. وزارة التربية والتعليم: **وثيقة المعايير القومية للتعليم في مصر**، القاهرة، ٢٠٠٣،

الفصل الخامس

فلسفة ملف الإنـجاز (بورتفوليو) القيادي

أولا : تعريف ملف إنجاز(بورتفوليو) القيادات المدرسية

ثانيا : أهمية ملف إنجاز(بورتفوليو) القيادات المدرسية وأهدافه

ثالثا مميزات ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي

رابعا : أنواع ملفات إنجاز(بورتفوليو) القيادة المدرسية وأهم استخداماتها

١) ملف إنجاز(بورتفوليو) النمو المهني :

٢) ملف إنجاز(بورتفوليو)الترقي والترشح لأعلي :

٣) ملف إنجاز(بورتفوليو) التقويم

خامسا : مراحل بناء ملف إنجاز(بورتفوليو) تقويم القيادات المدرسية ومكوناته الرئيسية

سادسا : الانتقادات الموجهة لملف الإنجاز(بورتفوليو) كأداة لتقويم الأداء وسبل علاجها

الفصل الخامس

فلسفة ملف الإنـجاز (بورتفوليو) القيادي

عملت الباحثة كمدرب في برنـامج تـدريب القيـادات العليـا بـالتعليم الثـانوي في فبرايـر ٢٠٠٩، ودار نقاش مع المشاركين في التدريب (بدرجة مدير إدارة المرحلة الثانوية ووكيـل إدارة تعليمية ومدير عام إدارة تعليمية) حول كيفية اختيار القيادات التعليمية بـالإدارات التعليميـة في مصر، فأجمع المشاركون أن الاختيار يتم بدون ضوابط محددة أو معايير واضـحة، ولكـن هنـاك شروط من أهمها تقديم تقرير عن إنجازات المتقـدم للوظيفـة في عملـه السـابق وخطـة مقترحـة لتطوير الوظيفة التي سيشغلها.

وفي محاولة من الباحثة لتعرف ما إذا كان هناك إعداد لهـذه الوظـائف قبـل شـغلها سـألت المشاركين ما أهم الدورات التدريبية التي حصلت عليها لشغل الوظيفـة؟ فتـبين وجـود دورات تدريبية ولكن ليس لها علاقة بالتقدم للإعلان أو شغل الوظيفـة، وحـاول الـبعض تـذكر أهـم الدورات التي حصلوا عليها خلال الخمس سنوات الماضية، فكان هناك صعوبة في تذكرها لعدة أسباب ذكروا أهمها في: عدم أهميتها بالنسبة لهم، فضلًا عن أن معظمها كان تكرارا لـدورات سابقة فلا توجد استفادة، كما أنها لم تكن مجدية في إكسابهم مهارات عن الوظيفة التي سيرقون لها، إضافةً لعامل النسيان وعدم اكتراثهـم بتوثيـق مـا يحصـلون عليـه مـن دورات تدريبيـة أو شهادات أو أوسمة تقدير في مجال العمل.

ساعد ذلك في غرس فكـرة الكتـاب الحـالي لـدي الباحثـة حيـث أيقنـت أن ملـف إنجـاز القيادات التعليمية في مصر غير موجود على أرض الواقع لعدم اهتمام المعنيين به عند الترقيـات أو تقويم الأداء مما نتج عنه تغافل القيادات نفسها عن تكوينه والاهتمام به.

وفي نفس العام ٢٠٠٩ عملت الباحثة كمدرب في برنامج منظومة التقويم التربوي الشـامل للصفين الخامس والأول الإعدادي لمجموعة مـن المدرسـين العـاملين بهـذه المراحـل، فتعرفـت خلالها مفهوم ملف الإنجاز وأهميته في تقويم الفرد (الطالب) من كافة الجوانب وعـدم التركيـز على النواحي المعرفية فقط، كما تعرفت خلالها فلسفة التقويم الشـامل وأهـم مكونـات ملـف إنجاز الطالب وكيفية استخدامه في تقويمه.

من هنا تطورت الفكرة لدي الباحثة وتساءلت، **لماذا لا يوجد ملف انجاز للمعلمين والقيادات التعليمية؟ وإذا أمكن وحدث ذلك فما مكوناته ؟ وكيف سيؤخذ به في تقويم ادائهم؟**

أولا: تعريف ملف الانجاز (بورتفوليو)

أصبح مصطلح بورتفوليو من الكلمات التي شاع استخدامها بين العاملين بالنظام التعليمي في مصر منذ أن عُمم تطبيق منظومة التقويم التربوي الشامل على الصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية في جميع مدارس الجمهورية في العام الدراسي ٢٠٠٥/ ٢٠٠٦ طبقًا للقرار الوزاري رقم ٢٥٥ بتاريخ ١ ./ ٩/ ٢٠٠٥، وتستخدم كلمة بورتفوليو إنجليزية الأصل بديلًا عن كلمة ملف الإنجاز والتي تعد ترجمتها باللغة العربية، وهو سجل يضم مجموعة من أعمال الفرد المنتقاة بشكل مقصود يمكن من خلاله تعرف سيرة تعلمه، وجهوده، وتقدمه، وتحصيله في مادة أو في مجال دراسي معين، ويجب أن تتضمن هذه المجموعة مشاركة الفرد في انتقائها وتعليمات الانتقاء، وكذلك معايير الحكم على جودتها وتعتبر كدليل على التقييم الذاتي له.

يمثل ملف الإنجاز مجموعة منتقاة من أعمال الفرد يتم تجميعها في سجل خاص به وله عدة استخدامات، وقد تم البحث باستخدام بعض الكلمات المفتاحية أهمها : ملف الإنجاز (بورتفوليو)، سجلات الأداء، وتوصل البحث إلي العديد من التعريفات كما يلي:

حدد البعض ملف الإنجاز " بأنه أرشيف أو سجل قانوني يوضح جودة الفرد وخبرته وإنجازاته ومجهوداته " .

واعتبره آخرون "ملف أو سجل يحوي كفاءات خاصة يمكن تقديمه عند التقدم لوظيفة ما، ويتصف عادة بكونه غير مرتب في بنائه ومزعج في طريقة حفظه وتخزينه وشاق في تسجيله وتدوينه " .

وعرفه آخرون بأنه "نموذج موضح بالأمثلة والأدلة عن الفرد بصفة عامة كصورة تفسيرية توضح ماذا يعمل هذا الفرد وماذا يعرفه وما الذي يريد فعله، ويقدم لجمهور محدد"

وهناك ملف الإنجاز الإلكتروني وهو تجمع منظم من المعلومات الرقمية التي تعبر عما تعلمه شخص ما، وما قام به من إنجازات فهي مرآة لمدى تقدمه، حيث يمكن تجميع أفضل

الأعمال المميزة للطالب من دروس ومحاضرات ومشاريع وتمارين، في مقرر دراسي ما أو مجموعة من المقررات الدراسية، وتختلف مكونات الملف من طالب لآخر حسب فلسفته التربوية في تنظيم الملف، ويعتمد في عرض هذه الأعمال على الوسائط المتعددة من صوت ونص ومقاطع فيديو وصور ثابتة ورسوم بيانية وعروض تقديمية، ويتم التنقل بين مكونات الملف باستخدام وصلات إلكترونية، ويمكن نشره على شبكة الإنترنت أو على أسطوانات مدمجة، وهي تظهر قدرة المتعلم على استخدام المعارف وتطبيقها في مواقف حياتية حقيقية.

ومما سبق يحدد الكتاب الحالي ملف الانجاز إجرائيًا بأنه " سجل ورقي أو الكتروني يدون فيه الفرد أبرز أعماله، ويمكن من خلاله تعرف سيرته الذاتية وما يتمتع به من مواهب وقدرات ومهارات تميزه عن غيره، مما يجعله صحيفة أعمال للفرد وتساعده على تتبع مساره المهني وتطويره باستمرار، كما يمكن في ضوئه تقويم أداء هذا الفرد نظراً لما يتضمنه من وثائق ومستندات لهذا الأداء " .

يمكن النظر الي ملف الإنجاز(بورتفوليو) باعتباره تطور نوعي لما يعرف بملف خدمة الموظف، حيث يتضمن هذا الملف كافة المستندات الخاصة بهذا الموظف من حيث الشهادات والمؤهلات والدورات الحاصل عليها وتدرجه الوظيفي وأهم خططه المستقبلية، ويستخدم لأغراض متنوعة، ويسعي هذا الفصل إلي إلقاء الضوء على ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي من حيث:

- مفهوم ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي وأهميته
- انواع ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادة المدرسية واستخداماته
- مراحل بناء ملف الإنجاز(بورتفوليو) تقويم القيادة المدرسية وأهم مكوناته
- الانتقادات الموجهة للمف إنجاز(بورتفوليو) القيادة المدرسية وسبل علاجها

ثانيا: أهمية ملف إنجاز (بورتفوليو) القيادات المدرسية وأهدافه

ينظر البعض إلي ملف الإنجاز(بورتفوليو) على أنه الانتقاء المبني عن تفكير عميق في إظهار بعض الأشياء المحددة والممارسات الدالة على خبرة الفرد وقدرته على القيادة، ومدي تقدمه المهني وتحقيق الأهداف المنشودة وبلوغ المعايير المطلوبة

ويراه البعض تطور نوعي للملف القديم لأي موظف إذ يتضمن جميع المستندات التي تتعلق بكل إنجازاته الواقعية، وخططه المستقبلية في المجالات التالية :

- إدارة المعلمين والعاملين والطلاب والزوار من موجهين وأولياء أمور وقيادات مجتمعية .
- إدارة المبني المدرسي وما به من إمكانات وموارد مادية وسبل استثمارها .
- إدارة عمليات التعلم من تدريس للطلاب وتوظيف لتكنولوجيا التعليم والإلمام بالمواد الدراسية
- نموه المهني وما حصل عليه من أوسمة وشهادات تقدير ودرجات علمية ومستندات تفاعله مع المجتمع .

ويعد ملف الإنجاز(بورتفوليو) وسيلة مهمة مستخدمة على نطاق واسع في التقييم النوعي لكافة الفئات بالمدرسة، فكل فرد داخل المدرسة – بدءاً من الطلاب والمعلمين وحتي المديرين- يختار أفضل النماذج لأعمالهم وينظمها في ملف أو سجل يعرف بسجل الأداء أو ملف الإنجاز(بورتفوليو) .

ويستخدم ملف الإنجاز(بورتفوليو) للعاملين بشكل أساسي بهدف التطوير المهني، فضلًا عن استخدامه في التقويم، حيث تتعدد استخداماته، فيستخدمه البعض في التقويم الذاتي ومراقبة النمو والتطور المهني، ويكمن الغرض الأساسي له في مساعدة المدير في تطوير مفاهيمه بما يحقق الفهم الجيد لتطوير نفسه مهنيًا، فالعمل الجاد والمعارف الدقيقة لكفايات الفرد تعد مكون أساسي في عملية بناء ملف الإنجاز(بورتفوليو) .

وبذلك يمكن القول أن استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) يساعد في تحسين عمليات التنمية المهنية للقيادات المدرسية، ويصف التطور في الأداء، كما يحفظ المستندات الخاصة بمهاراتهم وخبراتهم ونجاحاتهم الوظيفية .

ويشير البعض الي أهمية ملف الإنجاز(بورتفوليو) كأداة لتقويم القيادات المدرسية، حيث يسهم في تحقيق عدة فوائد ليس للمديرين فقط بل لرؤسائهم المقيمين لهم، لأنهم في تقييمهم يتأملونه ويعتبرونه بمثابة مثال تطبيقي لما مروا به من خبرات قام به مرؤسيهم فينعكس على ممارساتهم الحالية ويطورها، ويضيف البعض أن هذا التأمل يسهم بشكل كبير في تعميق الثقة بين القيادات المدرسية ورؤسائها المقيمين لها

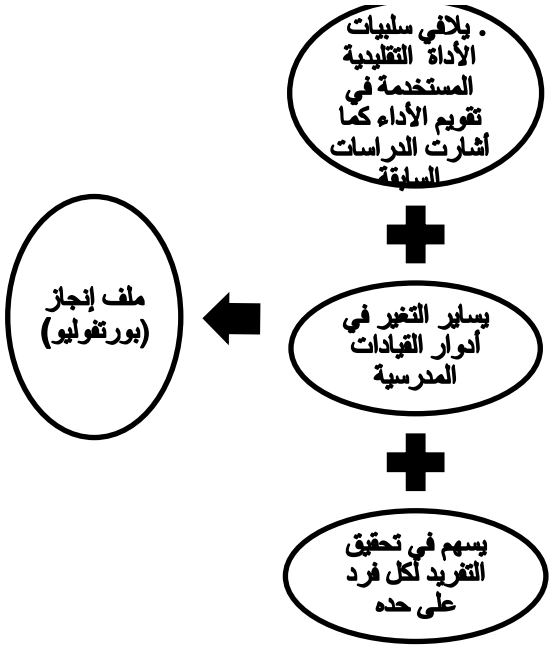
ثالثا مميزات ملف الإنجاز (بورتفوليو) القيادي

ويتميز ملف إنجاز(بورتفوليو) تقويم القيادات المدرسية عن الأدوات والوسائل التقويمية الأخري لأنه أكثر مرونة، كما يعد أكثر سهولة في وصف كل فرد على حدة مما يسهم في تلبية الاحتياجات المتنوعة للأفراد، فضلًا عن أنه يقدم أدلة وشواهد لممارسات الفرد مما يزيد من عمق عملية التقويم ويرفع من مصداقيتها، ويساعد بشكل كبير في تنمية مهارات التقويم الذاتي للفرد.

ويضيف البعض مزايا أخري لملف الإنجاز(بورتفوليو) بأنه يسمح بتطبيق المعرفة، ويركز على الواقع، ويتصف بالأصالة في التقويم، فضلًا عن الشمولية والاستمرارية، كما أنه يسمح بالكشف عن الذات والثقة بالنفس، وبجانب ما سبق فإنه يتيح فرص التعلم الذاتي والمستمر للفرد نظراً للتوثيق العلمي لخبراته وتعرف مدي تقدمه، كما يساعد في تنمية الممارسة التأملية للفرد، ويعكس قدرته في التنظيم والترتيب.

بذلك يمكن القول أن ملف الإنجاز(بورتفوليو) يعتبر أداة شاملة تتيح إمكانية تقويم القيادات المدرسية بشكل متكامل ومرحلي، استناداً إلي صفتين أساسيتين هما الانتقائية والتأمل، فعلى القائد انتقاء أعماله بدقة مع التركيز على النوع لا الكم، مع ممارسته للتفكير التأملي الذي يعكس أرائه الخاصة فيما مر به من تجارب ليتمكن من تطوير أدائه.

تنبع أهمية ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي، الأمر الذي يسهم في تحقيق عدة مميزات يلخصها الشكل التالي:



شكل (٢)

مميزات استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) للقيادات المدرسية

يؤكد الشكل السابق على أهمية ملف الإنجاز(بورتفوليو) كأداة لها العديد من المميزات، هذا فضلًا عما يقوم به من مسايرة الاتجاهات العالمية من الحث على التقويم الأصيل للأفراد وتعدد الجهات القائمة على التقويم

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة العربية و**الأجنبية** المرتبطة بمفهوم تقويم أداء القيادات التعليمية وأهم أساليبه والأدوات المستخدمة، أن هناك أساليب متنوعة لا تقتصر على تقرير الكفاية السنوي المتبع في مصر، كما تبين أن ملف الإنجاز(بورتفوليو) يعد من الأدوات التي تتبعها بعض الدول في تقويم الأداء، كما بينت بعض الدراسات العربية في مجال تقويم الأداء باستخدام ملف الإنجاز لكل من الطالب والمعلم أهمية تلك الأداة في تحقيق التقويم الشامل والأصيل، كما توصلت إلى وجود بعض المعوقات التي تحول دون استخدامه في المدارس المصرية ترجع في أغلبها إلي ضعف بناء القدرات قبل التنفيذ وغياب ثقافة التقويم الشامل فضلا عن ضعف الإمكانيات المتاحة.

فقد أكدت إحدى الدراسات أهمية استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) في عملية تقويم القيادة المدرسية، باعتباره أداة ذات تأثير على فعالية القيادة وتحصيل الطلاب والتنمية المهنية للمعلمين، فضلًا عن دورها في الممارسة التأملية للمديرين، فقد تم اختيار عدة مدارس من مناطق نائية(ريفية) من مدارس التعليم قبل الجامعي بنيويورك والتي تستخدم ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي كوسيلة لتقويم المديرين، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع مشرف تربوي عام واثنين من مساعديه، وخمسة من مديري المدارس، وعشرة من المعلمين، واستجابات مقياس أثر الأداء لجميع المشاركين، كما تم الاستعانة بنتائج امتحانات المدارس كمقياس لمستوي تحصيل الطلاب.

وأسفرت الدراسة عن بعض النتائج أهمها: أن عملية التقويم باستخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) تسهم في زيادة فعالية القيادة المدرسية، كما أنها تساعد في تحسين مستوي تحصيل الطلاب، كما أدت إلي نتائج ملحوظة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، كما ساعدت هذه العملية في تطوير الممارسة التأملية للمديرين من خلال التعاون والتواصل ، وأوصت الدراسة باهمية الحاجة لاستخدام كل من التقويم التجميعي والتكويني عند تقويم المديرين، كما اقترحت أيضًا ضرورة أن تساعد عملية تقويم المديرين في تعرفهم على الأهداف العامة المنبثقة من رؤية الإدارة والمدرسة.

أشارت دراسة أخري إلي أهمية التنوع في استخدام أدوات تقويم أداء القيادات المدرسية، مع مراعاة أن يتم هذا التقويم من خلال عدة معايير ترتبط بالمهام والمسئوليات المحددة فى الوصف الوظيفى، وحددت هذه الدراسة بعض الأساليب والأدوات المستخدمة فى التقويم مثل: التقارير السنوية السرية، واستمارة التقدير، وأوصت بضرورة استخدام نتائج هذا التقويم فى اتخاذ القرارات المرتبطة بزيادة أجور وعلاوات العاملين واعتماد ترقياتهم .

وأوصت دراسة أخري بضرورة أن يتم تقويم أداء القيادات المدرسية باستخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) بشرط ضمان فعاليته وذلك من خلال تحقق شرطين فيه هما: تضمينه لبعض المحاور الأساسية التي يمكن من خلالها تكوين حكم موضوعي على أداء القائد المدرسي وأهم هذه المحاور: (فلسفته للتعليم- فلسفته نحو القيادة- رؤيته للتعليم والتدريس- رؤيته للمعلمين – رؤيته للتطوير المهني- رؤيته المؤسسة ككل- رؤيته لتحسين المدرسة- رؤيته لمجتمع التعلم المهني)، الشرط الثاني الذي تقترحه الدراسة ضرورة تضمين ملف الإنجاز(بورتفوليو)

للمعايير القومية للقيادة المدرسية حتي يتم التقويم في ضوئها، ورأت هذه الدراسة انه بدون هذين الشرطين سيصبح ملف الإنجاز(بورتفوليو) أداة معقدة وصعبة لدرجة أن الحكم الصادر منها سيكون غير موضوعيًا.

أكدت إحدى الدراسات أن ملف الإنجاز(بورتفوليو) يستطيع أن يقيم القيادات المدرسية من زوايا متعددة في مواقف مختلفة مع أفراد متنوعة وفي ظروف متعددة، مما يسمح بالتقويم الشامل لهم من حيث الكفايات والمهارات والمسئوليات، فهو وسيلة جديدة تختلف عن الطرق التقليدية من حيث أنه يراعي الفروق الفردية لكل قائد.

وقد أجريت دراسة فيمنولوجية بعدة مدارس في مناطق نائية(ريفية) من مدارس التعليم قبل الجامعي بنيويورك والتي تستخدم ملف الإنجاز(بورتفوليو)القيادي كوسيلة لتقويم المديرين بهدف تحديد أهمية تقويم القيادة المدرسية باستخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو)، وأسفرت الدراسة عن بعض النتائج أهمها: أن ملف الإنجاز(بورتفوليو) كأداة تقويمية تسهم في زيادة فعالية القيادة المدرسية، كما إنها تساعد في تحسين مستوي تحصيل الطلاب، كما إنها أدت إلي نتائج ملحوظة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين كما يلي:

من حيث فعالية الإدارة:

- ساعد المديرين في تكوين رؤية عامة لتطوير عملهم
- ساهم في إكسابهم مهارات التواصل مع الأخرين والمرونة في التعامل
- ساعد في حثهم على التقويم الذاتي المستمر
- ساهم في إكسابهم مهارات إعداد الأرشيف مثل التوثيق وترتيب المستندات المهنية وكيفية كتابتها وقراءتها وسهولة استدعائها.

ومن حيث زيادة تحصيل الطلاب

- ساعد في تركيز الجهود المبذولة لوصول مستوي تحصيل الطلاب إلي مستوي المعايير المحددة من قبل الولاية وتحديد معوقات تحقيق ذلك
- تشخيص صعوبات التعلم للطلاب ووضعها ضمن أولويات الخطط الاستراتيجية للمدرسة
- تحديد مواطن قوة المعلمين وتوظيفها في بناء القدرة المؤسسية بما يسهم في زيادة مستوى الطلاب

ومن حيث زيادة تنمية المعلمين مهنيًا

- تحديد احتياجاتهم التنموية ومحاولة تحقيقها
- مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي
- توفير المدير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لإتمام عمليات التنمية المهنية لمعلميه
- مساعدتهم في التغلب على معوقات التنمية المهنية داخل المدرسة
- تشكيل لجان بالمدارس مهمتها تدريب المعلمين بعضهم البعض

وبالنسبة لتنمية الممارسة التأملية

ساعد ملف الإنجاز(بورتفوليو) في هذه التنمية فمن خلال المشاركة في إعداده يتم بناء الثقة بين المديرين ورؤسائهم المشرفين والجهات المقيمة لهم، حيث يسمح لهم من خلال ملف الإنجاز(بورتفوليو) بالمناقشات حول نتائج التقويم ورؤي هؤلاء المديرين في ممارساتهم وسبل تطويرها وتحسينها مما يجعلهم متأملين في ممارساتهم القديمة باستمرار والاستفادة من نتائج تلك التأملات للأفضل، من خلال تبادل وجهات النظر يتم اكتساب العديد من الخبرات لكلا الطرفين، فالمقيمين يمكنهم تعديل وجهة نظرهم لمهام المديرين ومن ثم تطوير وسائل وطرق تقويمهم، كما يكتسب المديرون مهارات متعددة اثناء هذه العملية تساعد في إبداعهم في عملهم وتزيد من قدراتهم على حل المشكلات، كما تخلق حوارًا مفتوحًا بينهما(المدير والمقوم) مما يسهم في بناء مفهوم مشترك لأهمية القيادة.

ويتضح من ذلك مدى أهمية تقويم الأداء باستخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) حيث يحقق فوائد متنوعة لكل من الأفراد العاملين أو للمؤسسة التعليمية ككل، فمن خلاله يتعرف العاملون على جوانب القوة والضعف فى أدائهم، وبالتالى يمكن للمؤسسة تحديد احتياجاتهم التدريبية وإعداد البرامج التدريبية المناسبة بما يؤدى إلى تحسين أدائهم الوظيفى، ومن ناحية أخري فهو يساعد المؤسسة فى إعداد سياسات جيدة لاختيار الأفراد وتعيينهم وترقيتهم وتنميتهم، الأمر الذى يسهم فى تطوير الأداء الكلى للمؤسسة التعليمية.

كما يتأكد أهمية ملف الإنجاز المهني في تقويم الأداء للقيادة المدرسية حيث يتضمن عناصر واضحة للتقويم وفق معايير محددة، كما يتضمن نماذج لجهات مختلفة للتقويم فبجانب الرؤساء

يوجد تقويم المرؤوسين والطلاب والمجتمع المحلي وتقويم الأقران والتقويم الذاتي للفرد مما يسهم في الموضوعية والشفافية في الحكم على زوايا مختلفة للشخص طبقًا لما تحدده أسس التقويم الأصيل

رابعا: أنواع ملفات إنجاز(بورتفوليو) القيادة المدرسية وأهم استخداماتها

يعد ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي أداة فعالة تحقق العديد من الأغراض، ويمكن تصنيف تلك الاستخدامات في ثلاث مجالات رئيسية يمثل كل منها أحد أنواعه:

١- **ملف إنجاز(بورتفوليو) النمو المهني:**
- يساعد في توقع المشكلات والصراعات قبل حدوثها وسبل مواجهتها.
- يوجه الفرد لأفضل الأساليب لتنفيذ الخطة التي قام بوضعها.
- يدعم أدواره في الإدارة والقيادة.
- يكشف نواحي الضعف لتحديد احتياجاته التدريبية مما يرفع من كفاءته المهنية والقيادية.
- يسهم في بناء قاعدة معلومات تساعد في اتخاذ القرارات السليمة.
- يكون صورة عامة تفصيلية عن المدرسة كمبني وما يتم بها من عمليات وأنشطة مما يسهم في الكشف عن نواحي القصور بها.

٢- **ملف إنجاز(بورتفوليو)الترقي والترشح لأعلي:**
- يسهم في الحكم على الفرد من حيث مدي الاستمرار في وظيفته والتجديد له، أو استبعاده نهائيًا منها، أو تحديد بعض الدورات التدريبية للتغلب على بعض جوانب القصور.
- مهم وضروري في الترشح للوظيفة الأعلي والترقي وخاصة للمعلمين الراغبين في الترشح لوظيفة مدير.

٣- **ملف إنجاز(بورتفوليو) التقويم:**
- تسهم محتويات ملف الإنجاز(بورتفوليو) في الحكم على مدي قيام المدير بأدواره ومهامه القيادية والإدارية، وتوجهه نحو تحسين أدائه، وتساعده في تشخيص جوانب قوته وضعفه.

وتري الباحثة أن كل من الأنواع الثلاثة مهمة ومن الصعب الفصل بينهم، حيث يتطلب استخدام ملف إنجاز(بورتفوليو)التقويم أن يكون لدي الفرد ملف إنجاز(بورتفوليو) معد مسبقًا موضح به التدرج في النمو المهني، ومن ثم فيلزم إنشاء وتكوين ملف إنجاز(بورتفوليو) النمو المهني، وهذا بدوره يساعد في تقويمه من جانب تنميته المهنية بجانب الحكم عليه من جوانب متعددة مرتبطة بأدائه المهني والإداري وهو ما يستخدم في ملف إنجاز(بورتفوليو) التقويم، وعلي أساس نتيجة التقويم يحدد الفرد مساره الوظيفي إما الترقي للوظائف الأعلي أو التجديد في الوظيفة الحالية أو تحديد برامج التنمية المهنية المناسبة لتحسين أدائه التي أسفرت عنها نتيجة التقويم بوجود ضعف في أدائها.

ووفقًا لما سبق فإن أي مدير مدرسة يجب أن يكون لديه ملف إنجاز(بورتفوليو) خاص به، ويسعي إلي تنميته وتحديثه باستمرار حتي يستخدم في الأغراض المختلفة.

خامسا: مراحل بناء ملف إنجاز(بورتفوليو) تقويم القيادات المدرسية ومكوناته الرئيسية

نظرًا لاختلاف أنواع ملف إنجاز(بورتفوليو) القيادة المدرسية فهناك تنوع في مكونات كل منها، وقد تناولته دراسات متعددة لتوضيح مكوناته وكيفية إعداده وفيما يلي توضيح لكيفية تكوين ملف للقيادة المدرسية مع إبراز أهم مكوناته كما حددته بعض هذه الدراسات.

يري البعض أنه لبناء ملف إنجاز(بورتفوليو) تقويم القيادة المدرسية يتم تحديد هدف التقويم أولا للمديرين، ثم يقوموا بجمع الوثائق والشواهد على إحرازهم لهذا الهدف، ثم يختاروا من بين هذه الشواهد أكثرها ارتباطا بإنجاز الهدف، وقد تتضمن تلك الشواهد مقالات في الصحف المتخصصة أو نتائج الامتحانات أو نسب رسوب الطلاب أو غير ذلك

وتحدد إحدي الدراسات خمس خطوات أساسية يتم من خلالها بناء ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي **وهذه الخطوات متشابكة** ومعقدة ولكن يمكن تمييزها كما يلي:

(١) **البدء في جمع البيانات والمعلومات**: تعد هذه الخطوة مهمة جدًا وشديدة التعقيد، فعادة يتساءل البعض عن البيانات المهمة التي يجب الاحتفاظ بها، فعملية الانتقاء يجب أن تتم بحرص شديد ودقة بالغة نظرًا لأهميتها في جدوي وفعالية ملف الإنجاز(بورتفوليو) ومصداقيته، وتتم هذه الخطوة بجمع عينات من البيانات والمعلومات التي تصف أداء القائد

المدرسي مثل وثائق ومستندات توضح إنجازات الفرد كنتائج قيادته كمدير وخبراته ومشاركاته مع المجتمع المحلي.

(٢) **بناء هيكل تنظيمي لملف الإنجاز(بورتفوليو)**: يجعل الشكل الأولي للبيانات المجمعة من الصعوبة التعامل معها واستخدامها، لذلك يجب تصنيفها وترتيبها في أقسام مستقلة بحيث توضح مدي علاقتها ببعضها، ومن ثم تعتبر هذه الخطوة مهمة جداً في بناء هيكل تنظيمي لترتيب وتنظيم محتويات ملف الإنجاز(بورتفوليو)، ومن الممكن أن تنقسم إلي عدة أقسام مثل: قسم التطوير الفردي، قسم الكفايات، قسم التطوير المهني، قسم الخدمات التعليمية

(٣) **الوقت اللازم للتأمل**: بعد الترتيب السابق لأقسام ملف الإنجاز(بورتفوليو) يتطلب الأمر استغراق وقت كاف لتأمل هذه الوثائق والممارسات، وهذا بدوره يتطلب عدة ممارسات تأملية وليست مرة واحدة، حيث أنها تعكس شخصية الفرد بجانب درجة أدائه المهني الجيد، يفضل كتابة التأملات لكل مكون من أقسام ملف الإنجاز(بورتفوليو) على حدة ففي ضوء تلك التأملات يمكن تشخيص جوانب القوة والضعف مما يساعد في التخطيط الجيد للنمو المهني، بحيث تؤدي إلي تحسين الممارسات وتطوير المدارس وزيادة فعالية المعلمين ويسهم في تحسين تحصيل الطلاب.

(٤) **تحليل ملف الإنجاز(بورتفوليو) وبناء خطة عمل**: تحدد هذه الخطوة نقاط الضعف وأهم التحديات التي تواجه المدير في عمله، مع تدوينها في ملف الإنجاز(بورتفوليو) ومتابعتها، فإذا لم يتم معالجتها فيجب إعادة النظر في خطة التطوير الذاتي للعمل على ملافاتها في المستقبل بالانخراط في برامج تنمية مهنية تساعد في الحد من الفجوة بين النظرية والممارسة.

(٥) **استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو)**: بعد إتمام الخطوات السابقة يصبح ملف إنجاز(بورتفوليو) القيادة جاهزًا للاستخدام للأغراض المتنوعة سواء للتنمية المهنية وخطط تنمية القدرات، أو للتقويم وما يتبعه من نتائج (للترقي إلي الوظائف الأعلى أو للكشف عن القصور ووضع خطط التحسين)

بذلك فقد لخصت هذه الدراسة أهم مكونات ملف الإنجاز(بورتفوليو) وحددت خطوات تجميعها واستخدامها، في حين حددتها دراسة أخري بطريقة مختلفة مع إضافة بعض المستندات، حيث تبين أن ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي يجب ان يتضمن العديد من العناصر والأوراق والملفات التي تعمل على الربط بين أداء المديرين والأهداف المحددة على مدار عام على الأقل، ومن أبرز هذه الأوراق ما يلي

١ـ **الفقرة الفلسفية**: وهي فقرة تتضمن عدة جمل محددة ومختصرة تعبر عن رؤية المدير وفلسفته نحو المهنة، وتنبثق عادة من فلسفة ورؤية الوزارة والمنطقة التعليمية، وتعتبر هذه الفقرة مهمة جداً بل يعتبرها البعض من أصول بورتفليو تقويم القيادة المدرسية، نظراً لأن ما يتم تقويمه من أهداف وأداءات مختلفة للقائد يعبر عن مدي تحقق هذه الرؤية وتلك الفلسفة.

٢ـ **تقرير التأمل**: وهو عبارة عن تقرير محدد ببداية ونهاية، ويعبر فيه المدير عن تأملاته السنوية، حيث يتضمن ملاحظاته وتعليقاته وانتقاداته الذاتية وغير ذلك من أدائه الشخصي الذي يأمل في تحقيقه على مدار العام، ويختلف هذا التقرير من مدير لأخر لأنها تعبر عن وجهة نظره الشخصية، ويعبر تقرير التأمل أكثر تفصيلًا عن الجزء السابق حيث يعطي فكرة متعمقة عن الأداء ويشير لأبرز القضايا المهنية للمدير

٣ـ **الأهداف الأدائية**: مع بداية كل عام دراسي يطلب من كل مدير مدرسة أن يحدد عدة أهداف ووضع جدول زمني لتنفيذها على أن تتضمن مجالات ثلاثة هي: مجال القيادة ومجال التحصيل وبيئة التعلم ومجال العلاقات الإنسانية والتواصل ، كما يضع بنفسه مؤشرات لقياس تحقق هذه الأهداف، وعادة يتم اشتقاق هذه الأهداف من عدة مصادر: نتائج التقويم السابق لهذا المدير وأولوياته ومسوح الآباء وقاعدة معلومات المدرسة وزيارات الرؤساء ومجالات اهتمامات المدير وأهداف مجلس إدارة المدرسة

٤ـ **خطة التحسين**: ويتم وضعها وفقًا لما ورد في تقرير الأهداف الأدائية، حيث يتم تحديد أوجه الضعف وأهم المعوقات التي حالت دون تحقيق هذه الأهداف.

٥ـ **بروفيل معلومات المدرسة** : يقوم كل مدير بوضع تقرير بياني عن مدرسته، بحيث يتم وصفها بالمعلومات والأرقام في كافة المجالات، كما يتضمن هذا الجزء من ملف الإنجاز(بورتفوليو) بعض المؤشرات الإحصائية عن المدرسة بحيث تكون متاحة في أي وقت لأي نقاشات مع الرؤساء

٦ـ **مصفوفة فاعلية المدرسة**: وهي عبارة عن ملف يتكون من صفحتين يحدد في الصفحة الأولي نتيجة تقييم المدير محددة بالدرجات في ثلاث مجالات: فاعلية البرنامج، مناخ المدرسة، القيادة، أما الصفحة الثانية من المصفوفة فعبارة عن درجة التداخل بين عناصر المصفوفة، ويسمح هذا الملف بتواصل المديرين مع الطلاب وبيانات تحصيلهم بشكل مبسط، كما يوضح للجنة التقييم نتائج تحصيل الطلاب ودور المدير في السعي لزيادتها وتذليل العقبات والمعوقات الخاصة بها.

٧ـ **الوثائق والمستندات**: يعبر هذا القسم عن المستندات والأدلة التي تصف أداء المدير وتدل على تحقيقه للأهداف المحددة له، وتضم عينات من أعمال المدير موثقة مثل الأوراق الأرشيفية وشرائط الفيديو والأسطوانات المدمجة ونماذج من أعمال الطلاب أو أوراق موقع عليها رأي الرؤساء، ويتم اختيار هذه الوثائق بدقة وعناية بحيث تغطي جوانب متعددة من أداء المدير

٨ـ **مؤتمر التقويم**: ويمثل أخر خطوة في بناء برتفوليو تقويم القيادة المدرسية، ويتم إجرائه في غرفة مجلس إدارة المدرسة، حيث يأخذ المدير ملف الإنجاز(بورتفوليو) الخاص به وما يحتويه من كافة أوراق ومستندات ويتم عرضه على منضدة كبيرة كل قسم بمفرده، ويتم مناقشته من قبل لجنة التقييم في كل قسم ويدون المدير ملاحظاته وتعليقاته واجاباته عن الأسئلة المطروحة عليه، كما يتم استخلاص نتيجة التقويم بالمشاركة مع المدير، ويقوم بتحديد تصور للمجالات المهمة التي تحتاج علاج وتحسين، كما يتم الإشارة إلي مواطن القوة والجودة في أدائه

وبذلك فقد ركزت هذه الدراسة على مكونات ملف الإنجاز(بورتفوليو)، فضلًا عن كيفية استخدامه في التقويم من قبل لجنة مختصة بالتقييم، تقوم بفحصه ومناقشة المدير وتساعده في تحديد نقاط القوة والضعف ومقترحات التطوير

وتشير دراسة أخري إلي أن ملف إنجاز(بورتفوليو) تقويم الأداء للقيادات المدرسية يتضمن قسمين رئيسسين هما الاطار العام للقيادة ومصفوفة المعتقدات(المكون القيمي)، وكل منهما يتكون من مكونات وعناصر فرعية كما يلي:

١. **الاطار العام للقيادة**: ويعتبر الدعامة الأساسية لأي ملف إنجاز(بورتفوليو) قيادي حيث يتضمن ثمانية عناصر تشير في مجملها عن وجهة نظر المدير حول بعض الأمور المرتبطة بعمله كوجهة نظره حول المعلمين وتنميتهم المهنية وفلسفته نحو العملية التعليمية بوجه عام والقيادة المدرسية وأدواره القيادية بوجه خاص ووجهة نظره في تحسين المدرسة وسبل تحقيق ذلك، وبذلك فإن الإطار العام للقيادة يعطي للمقيم فكرة عامة عن رؤي ووجهات نظر من يقيمه ويشكل توجهاته نحو أدواره القيادية.

ويتكون الإطار العام للقيادة من ثمانية عناصر أو مكونات هي: فلسفته نحو التعليم، فلسفته نحو القيادة، رؤيته نحو التعليم والتعلم، وجهة النظر نحو المعلمين، رؤيته الخاصة

بتحسن المدرسة، رؤيته حول المنظمة، تصوره للنمو المهني، رؤيته حول التنمية المهنية ومجتمعات التعلم.

٢. **مصفوفة القيم والمعتقدات**: وتعبر عن أهم المعتقدات والاتجاهات نحو التعليم والتعلم، وغالبًا تعتمد على الإطار العام للقيادة بمكوناته المختلفة التي سبق ذكرها، وتكمن أهميتها بوجه عام في تشكيلها للتوصيف الوظيفي للمدير، حيث تتضمن جوانب القوة وأهم المهارات التي يتمتع بها كل فرد على حده، وتتكون مصفوفة القيم من تسعة عناصر كما يوضحها الجدول التالي

جدول(١٤)

مصفوفة القيم والاتجاهات التي يتم تقويم أداء المديرين في ضوئها

الفلسفة والمبادئ الارشادية	إدارة التنظيم(التنظيم الإداري)	الاختيار/ الاشراف
التعليم والتعلم والتكنولوجيا	القيادة	التواصل والعلاقات
النمو المهني	تحسين المدرسة	تحصيل الطلاب والتقويم

يوضح الجدول السابق مصفوفة القيم والمعتقدات الخاصة بتقويم أداء مديري المدارس، حيث تبين تلك المصفوفة وجود تسعة مجالات يتم تقويم الأداء في ضوء التداخل والتفاعل فيما بينها، فمثًلا يتم إدارة المنظمة في ضوء الفلسفة والمبادئ الاسترشادية المحددة سلفًا وعلي أساس كل منهما يتم اختيار الأفراد وتوزيع المهام والإشراف داخل المؤسسة، كما أن فلسفة القائد تحدد أساليب التعليم والتعلم وسبل توظيف التكنولوجيا وتفاعل كل منهما يوضح توجهه نحو النمو المهني انفسه ولمن حوله ، وهكذا.

واقترحت دراسة أخري أهم الوثائق الواجب تضمينها في ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي ما يلي:

- نماذج من نتائج تحصيل الطلاب في بعض الاختبارات النهائية قبل وبعد تولي المديرين الاشراف عليهم
- شهادات تبرز الانجازات التي تمت في مجال خدمة المجتمع المحلي

- بعض أعماله المكتوبة ومقالاته المنشورة في مجلات مرتبطة بالمهنة وغير مرتبطة
- إفادات من المعلمين حول معدل مشاركته لهم في تطوير المنهج الدراسي
- تقويم ذاتي للمديرين في ضوء معايير محددة
- نماذج لمقابلاته وزياراته التي توثق تطويره للمنهج
- نماذج منتقاة من ورش العمل التي أجريت لتنفيذ التعليمات المحددة له
- شرائط فيديو توضح المدير يعمل مع المعلمين في حل مشكلات منهجية
- مقتطفات من تقويم المديرين لتعلم الطلاب مثل استماعهم للقراءة الشفهية أو تكليفهم بواجبات عملية
- دفتر أعمال مسجل به مؤتمراته واجتماعاته مع أولياء الأمور ومحدد به أهم ما أسفرت عنه تلك الاجتماعات

ومن خلال العرض السابق يتبين أوجه الاختلاف والتشابه بين وجهات النظر المتعددة نحو ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي ومكوناته وخطوات تكوينه، ويتبين الاتفاق العام على مكونات محددة مثل وجود فلسفة واضحة ومحددة للمدير نحو عمله وطبيعة هذا العمل، فضلًا عن وجود رؤية محددة له يسعي لتحقيقها، وقد استفادت الباحثة كثيراً من تعدد هذه الآراء خاصة عند بناء التصور المقترح.

سادسا: الانتقادات الموجهة لملف الإنجاز(بورتفوليو) كأداة لتقويم الأداء وسبل علاجها

هناك بعض الانتقادات التي وجهت لملف الإنجاز(بورتفوليو) كأداة لتقويم أداء القيادات المدرسية، حيث يري البعض انه ليس أداة حقيقية للتقويم ولكنه عبارة عن " مجموعة من الأوعية المفاهيمية " التى يمكن لمديرى المدارس أن يضعوا فيها مجموعة كبيرة من منتجاتهم التى توثق إنجازاتهم.

كما يشكو الكثيرون من ضعف موضوعية ملف الإنجاز(بورتفوليو) في الحكم على أداء الفرد بدقة حيث يصفونه بأنه صعب في بنائه، ومزعج في حفظه وتنظيمه، وغير دقيق في طريقة قياسه(لايعطي درجة محددة)، كما أنه قد يؤدي إلي تشويه الحقائق وتحريفها.

وللتغلب على ذلك يقترح البعض ضرورة تضمين ملف الإنجاز(بورتفوليو) لمعايير واضحة ومحددة ومتفق عليها على المستوي القومي، ويفضل معرفة الفرد بهذه العناصر وتلك المعايير حتي يتمكن من جمع الوثائق المناسبة لها وتضمينها لمف انجازه.

وأقترح آخرون أنه يمكن الاستعانة بمقياس ليكرت في التقويم، والذي يعتمد على القياس استناداً إلي تحديد عناصر التقويم التي يجب أن تقاس ومعايير لتقدير هذه العناصر.

وأكد آخرون على أهمية تقويم ملف إنجاز(بورتفوليو) القيادة المدرسية ومراجعته باستمرار للحكم الموضوعي على أداء الفرد، حيث يعتمد هذا التقويم على الحكم المهني للجهة المعنية بالتقويم، لذا فهناك عدة مبررات لتقويم ملف الإنجاز(بورتفوليو) يمكن تلخيصها فيما يلي:

- للاستدلال بالشواهد على المهارات القيادية والخبرات الادارية
- للحصول على طريقة للمراجعة والتنظيم والتقييم المستمر للعمل والأداء المهني.
- لوضع إطار عمل وخطة للمستقبل المهني والتطوير الذاتي.
- لممارسة التأمل في الأعمال اليومية بما يسهم في تطوير الممارسات الإدارية.
- لابتكار وتأليف قصص يومية حول القيادة المدرسية كدروس مستفادة للأخرين
- لتأصيل فكرة التقويم الشامل بما يتضمنه من نماذج لتقييم المعلم والطالب للإدارة المدرسية
- لضمان تنافسية في سوق العمل

فضلًا عما سبق تشير إحدي الدراسات الي **وجودة عدة شروط يلزم توافرها** عند استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) لضمان موضوعيته من أهمها:

- الضمان الكامل بأن هذا الملف ملك له وحده.
- التاكيد على مسئولية الفرد/ المدير فهو مسؤل عن أدائه
- المشاركة الإيجابية للفرد/ المدير من خلال التقويم الذاتي
- التأكيد على الأنشطة والمهارات المختلفة للفرد/ المدير(الإداريةـالتدريسيةـالاجتماعيةـ المهنية. . . .)

وبعد فقد وضح هذا الفصل الأدبيات المرتبطة بملف الإنجاز(بورتفوليو) كأداة لتقويم أداء القيادات المدرسية، من حيث تعريفه ومكوناته وخطوات بنائه وأهم الانتقادات التي وجهت له، وسيركز الفصل التالي على بناء نموذج مقترح للبورتفوليو القيادي ليستفاد منه في الأغراض المختلفة للنمو المهني وتطوير الأداء والتقويم والترقي وغيرها من استخدامات ملف الإنجاز(بورتفوليو) كصحيفة أعمال للفرد مدعمًا بالشواهد والوثائق الدالة.

مصادر الفصل الخامس

١. **أحمد خليفة عبد السميع :** ملف الإنجاز المهني لمعلم الرياضيات : بحث مقدم إلي المؤتمر العلمي الثامن لكلية التربية جامعة الفيوم بعنوان " **جودة اعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي** " ، الفترة (٢٣ ـ٢٤) أبريل ٢٠٠٨ .

٢. إسماعيل محمد إسماعيل حسن : اتجاهات طالبات كلية التربية بجامعة قطر نحو إعداد ملف الطالب الإلكتروني " E-Portfolio " واستخدامه في التعليم وآرائهن نحوه، بحث مقدم إلي **المؤتمر العلمي العاشر لل**جمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم بعنوان " **تكنولوجيا التعليم الإلكتروني والجودة الشاملة** " ، كلية التربية جامعة عين شمس، (٥ـ ٧)يوليو، الجزء الأول، ٢٠٠٥ .

٣. المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية : **نظم إدارة التقويم الشامل فى التعليم الأساسى " تصور مقترح فى ضوء التوجهات العالمية "** ، القاهرة ، ٢٠٠٧ .

٤. أكرم إبراهيم السيد : **أثر الأنشطة اللغوية المرتبطة بملف الإنجاز في تنمية بعض مهارات القراءة والكتابة لدي تلاميذ الصف السادس الابتدائي**، دكتوراة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧ .

٥. إيمان أحمد محمد هريدي : فاعلية استخدام ملف الإنجاز المهني في تنمية بعض مهارات التواصل الشفهي لدي طلاب الدبلوم العامة في التربية تخصص لغة عربية، **مجلة العلوم التربوية**، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع، ٢٠٠١ .

٦. جاد الله أبو المكارم وآخرون : " تقويم الأداء المدرسى لمتطلبات تطبيق نظام التقويم الشامل على متعلمى الصف الرابع بالحلقة الابتدائية " ، بحث مقدم الي المؤتمر العلمى الثانى للمركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى بعنوان " **التقويم الشامل وضمان الجودة والاعتماد فى التعليم قبل الجامعى الحاضر والمستقبل** " ، (٢٠ـ٢١)يوليو، القاهرة، ٢٠٠٨ .

٧. سليمان خضر : "مدى استخدام معلم المرحلة الابتدائية لأساليب التقويم التكوينى " ، بحث مقدم الي المؤتمر العلمى الثانى للمركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى بعنوان " **التقويم الشامل وضمان الجودة والاعتماد فى التعليم قبل الجامعى الحاضر والمستقبل** " ، (٢٠ـ٢١) يوليو، القاهرة، ٢٠٠٨ .

٨. فيليب اسكاروس: جودة التمدرس في مصر من مدخل بورتفوليو الناظر المقيم، المؤتمر العلمي الثامن لكلية التربية جامعة الفيوم بعنوان "**جودة اعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي**"، الفترة (٢٣ ـ ٢٤) أبريل ٢٠٠٨.

٩. كمال عبد الحميد زيتون، عادل السعيد البنا: "سجلات الأداء وخرائط المفاهيم: أدوات بديلة فى التقويم الحقيقى من منظور الفكر البنائى" ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول للمركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى بعنوان "**الامتحانات والتقويم التربوى / رؤية مستقبلية**"، (٢٢ـ٢٤)ديسمبر، القاهرة، ٢٠٠١.

١٠. محمد أبو الفتوح حامد: "أثر استخدام ملف المتعلمين كأداة للتقويم على تحقيق أهداف تدريس العلوم لمتعلمى الصف الثانى الإعدادى"، بحث مقدم الي المؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس بعنوان "**مناهج التعليم فى ضوء مفهوم الأداء**"، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.

١١. منال محمد علام: **المتطلبات التربوية لتطبيق التقويم التربوي الشامل بالمرحلة الابتدائية في مصر**، ماجستير، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠٠١.

12. David L. Stader, Robert O. Neely: Portfolios for professional growth and documenting ISLLC standers, paper presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration(15th, Cincinnati, OH, November 2-4, 2001
13. Diane M. Yerkes, Curtis L. Guaglianone: The administrative portfolio, Thrust for Educational Leadership, May/Jun 98,
14. G. Brown, B. J. Irby: The principal portfolio, Corwin Press, Inc., 2nd Ed, 2001
15. Jennifer Marcoux (etal): A Case study on the use of portfolios in principal evaluation, Paper presented at the Annual Meeting of The American Educational Research , Chicago, IL, (21-25)April, 2003
16. John Cruz: Continuous learning, Thrust for Educational Leadership, May/Jun 98
17. Lashway, Larry: Improving Principal Evaluation. ERIC Digest 482347, 1.-2003
18. Maheswari Kandasamy and Lia Blaton, School Principals: Core Actors in Educational Improvement- An Analysis of Seven Asian Countries, Prepared for Asian Network of Training and Researsh Institute in Educational Planning, UNESCO, Paris, 2004
19. M. S. Evans: Professional portfolios for school administrators, Virginia Beach, VA: Teachers' Little Secrets, Inc, 1996
20. Marlow Ediger: Assessing The School Principal, Education; Fall2..2, Vol. 123 Issue 1

الفصل السادس

تصور مقترح لكيفية استخدام ملف الإنـجاز(بورتفوليو) في تقويم أداء مديري المدارس

اولا فلسفة بناء التصور المقترح

ثانيا بناء نموذج استرشادي لملف إنجاز(بورتفوليو) تقويم أداء مديري المدارس :

ثالثا تحكيم النموذج الاسترشادي المقترح لملف الإنجاز(بورتفوليو)

- أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم الثاني(المعايير)
- أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم الثالث(الفلسفة)
- أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم الرابع : الرؤية والقيادة
- أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم الخامس : (الأهداف الأدائية)
- أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم السادس : (بروفيل المدرسة)
- أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم السابع(خطة التحسين المدرسي)
- أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم الثامن : (التنمية المهنية)
- أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم التاسع : (التقييم)
- أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم العاشر : (تقرير التقويم)
- خطوات التحكيم وأدواته

رابعا نتائج تحكيم النموذج الاسترشادي المقترح لملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي

خامسا : الشكل النهائي للتصور المقترح

سادسا طريقة استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي في ضوء التصور المقترح

سابعا : عوامل نجاح التصور المقترح

ثامنا : برنامج تدريبي مقترح لبناء القدرات في مجال استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي

الفصل السادس

تصور مقترح لكيفية استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) في تقويم أداء مديري المدارس

يتناول هذا الفصل التصور المقترح لاستخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي في تقويم أداء مديري المدارس في مصر من حيث: فلسفة التصور المقترح، بناء نموذج استرشادي لملف إنجاز(بورتفوليو) تقويم أداء مديري المدارس، كيفية استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) في ضوء التصور المقترح، تحكيم التصور المقترح، الشكل النهائي للتصور المقترح، عوامل نجاح استخدام النموذج المقترح، برنامج تدريبي مقترح لنشر ثقافة ملف الإنجاز(بورتفوليو) في تقويم أداء المديرين.

اولا فلسفة بناء التصور المقترح

يكمن الهدف من بناء التصور المقترح في استحداث أداة لتقويم القيادات المدرسية في مصر تتسم بالشمولية والموضوعية قدر الإمكان، وتلافي عيوب وسلبيات الطرق التقليدية، فضلًا عن تعزيز فكرة التقويم الذاتي، ألا وهي ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي، مع تحديد خطوات تكوينه، وأهم مكوناته، وكيفية استخدامه، وعوامل نجاحه.

وبناء على ما سبق يمكن أن تنبثق فلسفة بناء النموذج المقترح من عدة عوامل كما يلي:

- المشكلات التي يعاني منها تقويم أداء القيادات المدرسية في مصر، والتي تعتمد على تقرير الكفاية السنوي فقط، وسبق أن أشارت العديد من الدراسات والبحوث السابقة إلي ضعف فاعلية هذه الأداة وعدم موضوعيتها وكونها تتم بشكل آلي وتشيع فيها المجاملات، فضلًا عن كونها أداة واحدة لكافة العاملين بالتعليم بغض النظر عن مهامهم الوظيفية.
- تدعيم فكرة التقويم الشامل أو الأصيل الذي يعتمد على تقويم الفرد من زوايا متعددة تبرز قدراته ومواهبه الشخصية، وكيفية توظيفها في تطوير العمل الذي يشغله.
- التأكيد على الأدوار المتعددة لمدير المدرسة وضرورة أخذها في الاعتبار عند تقييمه، فهو قائد لطلابه وقائد لمرؤسيه فضلًا عن دوره في دعم وخدمة المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.

- الإيمان بأهمية وجود فلسفة واضحة لمدير المدرسة يعمل في إطارها ويسعي لتحقيقها، مع التأكيد على تبنيه لرؤية محددة لعمله وأدواره القيادية وسبل تحسين العمل المدرسي.
- التأكيد على ضرورة توافر معايير محددة ذات مؤشرات واضحة متدرجة للقياس، يتم في ضوئها تقييم أداء مدير المدرسة من قبل طلابه ومرؤسيه وأقرانه ورؤسائه، تبرز علاقته بكل فئة على حده كل فيما يخصه، مما يسهل من إصدار حكم موضوعي على أداء هذا الفرد.
- إن اشتراك المدير نفسه في عملية تقويمه تعزز من فكرة التقويم الذاتي وتعطي له فرصة التأمل في ممارساته مما يسمح بتقديم تغذية راجعة مستمرة وفورية.
- وجود ملف خاص بإنجازات الفرد وتحديثه باستمرار تشعر الفرد بملكيته لهذا الملف وبأنه مسئول عن تطويره وتدعيمه بالوثائق والمستندات من آن لآخر مما يجعل المدير أكثر نشاطًا وتحمسًا لتنمية ذاته والانخراط في برامج التنمية المهنية المختلفة، فضلًا عن تحفيزه لزيادة تحسين العمل المدرسي بوجه عام
- وجود لجنة/ جهة خارجية تقوم بفحص ملف الإنجاز القيادي (وتقيم الفرد في ضوئه وتناقشه فيما ورد به وتبرز له سلبياته وايجابياته وتساعده في اقتراح أنشطة التحسين مستقبًلا) من شأنه يشعر المدير بحيادية النتائج والبعد عن المجاملات والوساطة وتجعله أكثر اطمئنانًا لنتائج التقويم.

بذلك تكون قد تحددت فلسفة بناء التصور المقترح لكيفية استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي، وفيما يلي توضيح لمكوناته وخطوات بنائه.

ثانيا بناء نموذج استرشادي لملف إنجاز(بورتفوليو) تقويم أداء مديري المدارس :

يقدم هذا الجزء خطوات بناء نموذج استرشادي مقترح ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي ويتكون من عشرة أقسام أساسية، لكل قسم هدف يستخدم في عملية تقويم المدير، ويختلف في مكوناته والوثائق الذي يتضمنها عن باقي الأقسام، لذلك تمر عملية إعداد ملف الإنجاز القيادي بعمليات أساسية ورئيسة، وتشمل كل مرحلة منها أنشطة وعمليات يجب على المدير الإلمام بها واتقانها، فكلما كان مدربًا جيدًا على إعداد ملف الإنجاز(بورتفوليو) والتعامل معه كلما كان

هناك دقة في الملف وموضوعية في التعامل معه، ويمكن توضيح هذه الأقسام ومكونات كل منها وكيفية إعدادها كما يلي:

(١) **قسم البيانات العامة(البطاقة التعريفية)**: ويتضمن عدة صفحات كما يلي:

- **صفحة الغلاف** موضحًا عليها اسم المدير وأهم البيانات الأساسية له(مؤهله- تدرجه الوظيفي موضحا بالسنوات – تاريخ الميلاد- محل السكن- اسم المدرسة التي يعمل بها – وظيفته الحالية- تاريخ تولي الوظيفة الحالية- . . . .)
- **صفحة المحتويات** توضح قائمة بمحتويات الملف(الأقسام العشرة بالترتيب)
- **بيان بالسيرة الذاتية**(موضح بها البيانات العامة ثم الترقي والتدرج الوظيفي ثم المؤهلات العلمية ثم الأنشطة والمشاركان المهنية ثم الدورات التدريبية. . . . .) وتعتبر السيرة الذاتية ملخصًا عامًا لما سيتم ذكره بملف الإنجاز(بورتفوليو) بدون وثائق وأدلة.

(٢) **قسم المعايير**: ويتكون من ملف يتضمن قائمة بمعايير الأداء التي سيتم تقويم المدير في ضوئها، ويجب التأكيد هنا على أهمية تحديد هذه المعايير سلفًا للمدير من قبل جهة رسمية مختصة، وأن يتم إعلامه بها مع تدريبه على كيفية تحقيقها في عمله وكيفية التقييم باستخدامها قبل شغله الوظيفة، حتي يتمكن من تحقيقها عند شغله الوظيفة.

(٣) **قسم الفلسفة**: تنبثق الفلسفة التعليمية للمدير من فلسفة الوزارة التي يعمل بها، لذا يجب عليه أن يضع فلسفة وزارة التربية والتعليم نصب عينيه، ويمكنه تحقيق ذلك من خلال الإطلاع على توجهات وزارة التربية والتعليم وجهود الإصلاح التعليمي بوجه عام وما يرتبط بالمرحلة التي يعمل بها المدير بوجه خاص، فضلًا عن أهم المشكلات التي تواجه تلك المرحلة، ومن ثم عليه الإطلاع على الخطة الاستراتيجية التي تسعي الوزارة لتحقيقها وما يتعلق منها بمرحلته التعليمية التي يعمل بها، وبعد الإطلاع على هذه المصادر المختلفة يستطيع المدير تشكيل فلسفته الخاصة بالتعليم ويضع وصفًا مختصراً لتلك الفلسفة في تقرير من صفحة أو اثنين يلخص فيهما هذه العناصر بايجاز.

(٤) **قسم الرؤية**: يقوم المدير بإعداد رؤيته الخاصة نحو عمله كقائد تعليمي، ويأتي ذلك بعد إطلاعه على رؤية الجهات الأعلي له من رؤية مدرسته ثم رؤية إدارته ثم المديرية وصولًا برؤية الوزارة، فضلًا عن ضرورة تفهمه لأدواره القيادية المختلفة والتي يلخصها الشكل التالي:

الادوار القيادية للمدير		
قائد للمعلمين: متابعته لهم وتوجيههم. التواصل معهم وحل مشكلاتهم. مشاركته لهم في تنفيذ المنهج الدراسي وتطويره دعم النمو المهني لهم	فقد للطلاب: مرشد وموجه لهم. دوره في الحد من التسرب والرسوب وعدم المواظبة علاقته بأولياء الأمور. دعمه للأنشطة الطلابية منسق بين المعلمين والطلاب في حل المشكلات	قائد في مجال خدمة المجتمع علاقته بزملائه بالمدارس الأخري علاقته بالمؤسسات غير الحكومية وشراكته معها دوره النقابي والخدمي علاقته بمجالس الأمناء

شكل٣

يوضح الأدوار القيادية لمدير المدرسة في ضوء التصور المقترح

بعد الاطلاع على ما سبق يقوم المدير بوضع رؤيته الخاصة بقيادته لهذه المؤسسة، ويقوم بصياغتها بعبارات واضحة ومحددة، مع مراعاة التناسق والتناغم مع الرؤي المنبثقة منها. ويضع ذلك في صفحة الرؤية بملفه القيادي.

(٥) **قسم الأهداف الأدائية**: يقوم المدير بوضع قائمة بالأهداف الإجرائية محددة بالتوقيت الزمني التي تصف مهامه الوظيفية، ويمكنه ذلك بعد إطلاعه على القوانين والقرارات الوزارية التي تتضمن بطاقات الوصف الوظيفي، وعادة لا يكون معظم المديرين على وعي تام بمهامهم الوظيفية وطبيعة العمل الذي سيشغلونه، كما أن أغلب برامج تأهيلهم للترقية بوظيفة مدير مدرسة تغفل هذا الجانب رغم أهميته، لذلك يجب أن يتعرف المدير مهامه الوظيفية ثم يحدد أهداف إجرائية في ضوء تلك المهام حتي يستطيع تحقيقه لهذه الأهداف ويمارس تلك المهام بكفاءة.

(٦) **قسم بروفيل المدرسة :** يقوم المدير هنا بإعداد ملف يتضمن وصف بياني إحصائي عن المدرسة ككل قبل توليه المنصب وبعده من حيث : الأبنية والمعامل ومناسبتها، والمعلمين وتوزيعاتهم المختلفة، والكثافة الطلابية ونسب ذوي الاحتياجات الخاصة ونسب الحضور والغياب والتسرب والرسوب ومعدلات النجاح، وأهم مصادر تمويل المدرسة ومقترحات التمويل والميزانية وبنود صرفها، وغيرها من بيانات تصف المدرسة إحصائيًا ويمكنه الاستعانة بوحدة المعلومات والإحصاء الموجودة بالمدرسة لإعداد هذا التقرير .

(٧) **قسم خطة التحسين المدرسي :** بعد أن تعرف المدير فلسفة الدولة للتعليم ووضع لنفسه فلسفته الخاصة، وأصبح على وعي برؤية وزارة التربية والتعليم ورسم رؤيته الخاصة المنبثقة منها، وتشكلت وجهة نظره نحو أدواره القيادية ، وألم بمهامه الوظيفية ووضع أهداف واضحة ومحددة لأدائه في ضوء تلك المهام، وتعرف بيانات المدرسة وإمكاناتها ومواردها المتاحة، يبدأ في وضع خطة للتحسين المدرسي بالتعاون مع فريق العمل والمعنيين بخطة التحسين، ويحتفظ بنسخة منها في ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي، حتي يتمكن من متابعتها من ناحية ويتم تقويمه في ضوئها من ناحية أخري .

(٨) **قسم التنمية المهنية :** يحدد فيه المدير أهم الدورات التدريبية التي حصل عليها (سواء في مجال التنمية الادارية أو مجال التنمية الشخصية الذاتية أو التنمية التكنولوجية)، كما يحدد فيه نتائج تقويم العام السابق وأوجه القصور وسبل مواجهتها خلال العام الحالي، ويضم هذا القسم أيضًا خطة لتنمية الأداء يقوم بوضعها المدير لنفسه يوضح فيها أهداف واضحة موقوتة بزمن محدد وأساليب تنفيذها ومؤشرات تحقيقها .

(٩) **قسم التقييم :** يتكون هذا القسم من عدة ملفات تقييمية، حيث يقوم المدير بجمع استمارات تقويمه المختلفة من قبل رؤسائه ومرؤسيه وزملائه وطلابه ومجلس الأمناء، ويحلل نتائج كل منها على حده، ويكتب هذه النتائج في تقرير واحد، وهنا يجب مراعاة إعداد كل استمارة في ضوء جوانب محددة يتم قياس أداء المدير في ضوئها، ويقترح هنا الاستفادة من المعايير القومية للقيادة المدرسية الموجودة بالقسم الثاني من ملف الإنجاز(بورتفوليو) كمعايير محددة يمكن الاستدلال على تحققها من خلال مؤشرات واضحة ومعلنة، كما يتضمن هذا القسم تقرير التأمل الذاتي في الممارسات المهنية وأهم أوجه النقد والتعليقات على الأداء المهني باعتباره أداة للتقويم الذاتي .

(١٠) **قسم تقرير التقويم**: يتم فحص ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي بعد إتمام الخطوات السابقة، حيث تتشكل لجنة من الرؤساء المباشرين والمسئولين عن تقويم أداء المديرين ويتم وضع درجة محددة لكل قسم على حدة، ويدون نتائج ذلك في تقرير خاص يحدد فيه أهم الإيجابيات وأهم السلبيات، مع مناقشة المدير في كل منهما، ومشاركته في كيفية التغلب على السلبيات ومواجهة التحديات ووضعها في صورة إجرائية ضمن أولوياته في العام التالي، كما يسجل في هذا التقرير متطلبات التنمية المهنية المستقبلة وأيضًا يقترح في ضوئه المستقبل المهني(الترشح للوظيفة الأعلي أو التجديد بمزاولة المهنة لمدة جديدة بنفس الوظيفة الحالية)

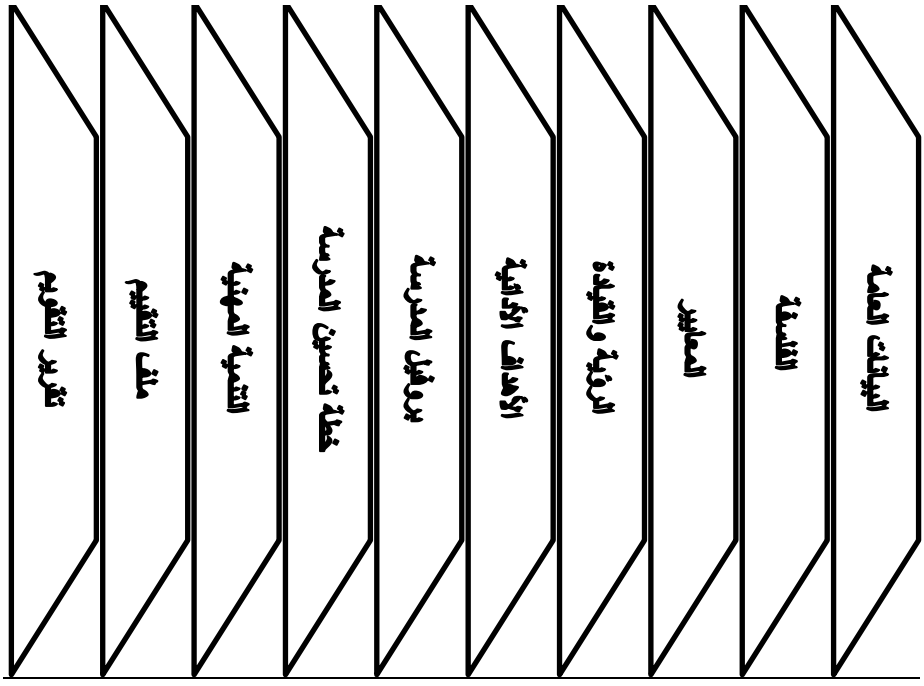
وبعد أن تم عرض الخطوات الخاصة بإعداد ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي وأهم مكوناته في ضوء التصور المقترح، سيتم فيما يلي اقتراح نموذج استرشادي للبورتفوليو القيادي مدعمًا ببعض المستندات والوثائق التي يتطلبها كل قسم منه، مع الإشارة إلي أن هذه الوثائق استرشادية من قبل الكتاب الحالي وليست إجبارية، كما أنها غير موحدة لكافة المديرين وإنما تتنوع من ملف إنجاز لأخر.

ثالثا تحكيم النموذج الاسترشادي المقترح لملف الإنجاز(بورتفوليو)

يتكون النموذج المقترح في صورته المبدئية من عشرة أقسام هي على الترتيب:

١. البيانات العامة
٢. المعايير
٣. الفلسفة
٤. الرؤية والقيادة
٥. الأهداف الأدائية
٦. بروفيل المدرسة
٧. خطة تحسين المدرسة
٨. ملف التنمية المهنية
٩. ملف التقييم
١٠. تقرير التقييم

وتشتمل كل منها على مجموعة من الوثائق والمستندات الخاصة به، كما يلخصها الشكل التالي:



شكل (٤)

يلخص أهم مكونات ملف الإنجاز القيادي(بورتفوليو) في ضوء التصور المقترح

يشير الشكل السابق إلى أهم مكونات ملف الإنجاز القيادي(بورتفوليو) في ضوء التصور المقترح وذلك قبل تحكيمه، ويتبين من الشكل أنه مكون من عشرة أقسام، ويمكن الاطلاع عليه في ملحق رقم (٢)، وفيما يلي أمثلة لبعض الوثائق والمستندات الواجب توافرها في كل قسم من أقسامه.

١. **أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم الثاني(المعايير)**
- قائمة بالمعايير القومية للتعليم
- قائمة بالمعايير القومية للقيادة والادارة المدرسية ومؤشراتها

٢. **أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم الثالث(الفلسفة)**
- الخطة الاستراتيجة للتعليم وخاصة ما يتعلق بالمرحلة التعليمية التي يعمل بها المدير
- صفحة مخصصة لفلسفة التعليم التي يتبناها المدير

- نوع المدرسة التي يرأسها (ابتدائي/ اعدادي/ ثانوي عام أو فني . . .)وأهدافها التعليمية
- خصائص المرحلة العمرية التي يعمل بها المدير
- أهم المشكلات التعليمية المرتبطة بهذه المرحلة التعليمية
- أهم القوانين والقرارات الوزارية المنظمة للعمل بالمرحلة التعليمية

٣. أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم الرابع :الرؤية والقيادة

- صفحة محدد بها رؤية وزارة التربية والتعليم ورؤية المديرية التعليمية التابع لها ورؤية الإدارة التعليمية ورؤية المدرسة التي يعمل بها، ورؤية المدير كقائد تعليمي مصاغة بعبارات واضحة ومختصرة ومحددة.
- ملف يفيد قيامه بأدواره القيادية المختلفة مثل :

قائد للمعلمين :

- عينات من تسجيلات اجتماعاته بالمعلمين
- نماذج مصورة لزياراته الفصلية لبعض المعلمين
- إفادة بأنشطة النمو المهني التي يوفرها للعاملين بالمدرسة
- إفادة بالمعلمين المتميزين والحاصلين على جوائز وشهادات تقدير من العاملين بمدرسته
- عينة من بعض تعليقاته وملاحظاته لبعض المعلمين

قائد للطلاب :

- بيان بالأوسمة والجوائز لبعض الطلاب المتفوقين بالمدرسة
- نسب الحضور والغياب
- ترتيب المدرسة على مستوي الإدارة التعليمية في التحصيل الدراسي والأنشطة والمجالات المختلفة
- نماذج مسجلة أو مصورة لاجتماعاته بالطلاب اثناء حله لبعض مشكلاتهم أو متابعتهم أو متابعته لهم اثناء ممارستهم للنشاط المدرسي.

قائد لتنمية المجتمع المحلي :

- بطاقة عضوية النقابات المهنية

- إفادة باشتراكه في خدمات محلية ومجتمعية من مؤسسات تطوعية غير حكومية
- نماذج مصورة أو مسجلة لبعض الندوات والمعارض والمؤتمرات واللقاءات داخل وخارج المدرسة .

٤. أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم الخامس: (الأهداف الأدائية)

- بطاقة الوصف الوظيفي
- بعض القوانين المنظمة لعمله المهني والإداري
- أهداف المرحلة العمرية التي عمل فيها(مثال الهدف الذي تحدده الوزارة من مرحلة التعليم الثانوي العام)
- أهم الأهداف التي يحددها لنفسه وتعبر عن مهامه الوظيفية محددة بشكل إجرائي وموقوتة زمنيا مع قائمة لبعض مؤشرات قياس كل هدف منها

٥. أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم السادس: (بروفيل المدرسة)

٥/ ١ التقرير الاحصائي السنوي للمدرسة موضحًا فيه :

- عدد الطلاب بكل صف دراسي
- عدد المعلمين وتخصصاتهم مع بيان العجز والزيادة
- نسبة الطلاب للمعلم
- عدد الفصول والأبنية والمعامل موضحا حالة كل منها
- معدلات الرسوب والتسرب والاحتفاظ والنجاح والترفيع المواظبة والغياب
- نتائج الامتحانات الفصلية والسنوية لكل صف دراسي
- نسبة ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدرسة

٥/ ٢ بيان بالاجتماعات والزيارات (ويمكن تسجيل صوتي أو مرئي لبعض هذه الاجتماعات)

- بيان مجلس الإدارة وعينة من المحاضر موضح به التوصيات
- بيان بعدد الزيارات الخاص بالمدرسة موضحًا أهم تعليقات الزائرين
- بيان باجتماعات مجلس الأمناء وعينة من المحاضر موضح به التوصيات

٥/ ٣ بيان يوضح عوامل السلامة والأمان بالمدرسة

٥/ ٤ بيان يوضح أساليب التواصل مع أولياء الأمور والرؤساء

٥/ ٥ نسخة من تقرير الميزانية السنوي للمدرسة موضح به بنودها وأوجه الصرف

٦. أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم السابع(خطة التحسين المدرسي)

نسخة من الخطة السنوية لتحسين المدرسة التي قام المدير باعدادها مع فريق التحسين المدرسي موضح بها :

- رؤية المدرسة
- ورسالتها
- وأهدافها ووسائل تحقيقها
- ووضعها المالي
- والخطة التنفيذية محددة بالزمان والمكان والموارد المادية والبشرية
- ومؤشرات تحقيق هذه الخطة، وتعليقات المتابعين عليها(رؤساء من الادارة او مراقبين من هيئة الجودة . . .)، ويجب أن تكون هذه الخطة معتمدة رسميًا .

٧. أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم الثامن: (التنمية المهنية)

- إفادات بحضور واجتياز الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات العلمية والتربوية
- عينات وقصاصات من بعض المقالات والكتابات المهنية المنشورة في الصحف والجرائد التربوية .
- نسخة من الخطة السنوية لتطوير الأداء والنمو الذاتي موضح بها الأهداف بشكل إجرائي ومحدد بزمن ومكان .
- عينة من إنتاجه العلمي المرتبط بوظيفته من : مؤلفات أو مستخلص بحث أو كتاب أو ترجمة مقال أو كتاب أو إجرائه لبحث مرتبط بعمله أو قائمة ببلوجرافية بأهم الإصدارات التربوية، تسجيل صوتي أو فيديو توضح مشاركته في ورشة عمل كمدرب أو متدرب
- بيان أو إفادات بأهم السيمينارات أو اللقاءات العلمية التي حضرها أو شارك في إعدادها داخل وخارج المدرسة
- عضوية أحد التنظيمات المهنية(رابطة اتحاد نقابة جمعية علمية . . .)
- شهادات التقدير التي حصل عليها على المستوي الشخصي

٨. **أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم التاسع: (التقييم)**
- عينة من استمارات تقييم الطلاب للمدير
- عينة من استمارات تقييم المعلمين والمرؤسين للمدير
- عينة من استمارة تقييم الزملاء للمدير
- عينة من استمارات تقييم الرؤساء للمدير
- تقرير الممارسة التأملية الذاتية
- تقرير بنتائج تقييم المعنيين موضحًا بالنسب المئوية لكل فئة

٩. **أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم العاشر: (تقرير التقويم)**
- تقرير نتيجة فحص ملف الإنجاز(بورتفوليو) موضحًا به الدرجات لكل قسم من أقسامه ونسبتها المئوية، أهم جوانب القوة وجوانب الضعف ومقترحات الحد منها، مقترحات ببرامج التنمية المهنية المستقبلية، النتيجة النهائية للمستقبل المهني للمدير : (الترقي لوظيفة أعلي أو التجديد لفترة أخري بنفس الوظيفة، أو الإقصاء من الوظيفة الحالية)

وبذلك فقد بين هذا الجزء من الكتاب أهم مكونات ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي في ضوء التصور المقترح مع اقتراح بعض الوثائق اللازمة لعملية التقويم بكل قسم منه، وبعد فقد أصبح النموذج المقترح للبورتفوليو القيادي في شكله المبدئي قبل تحكيمه، وفيما يلي توضيح خطوات التحكيم.

❖ **خطوات التحكيم وأدواته**

بعد إعداد النموذج الاسترشادي المقترح لملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي كما هو موضح أعلاه، تم تصميم استمارة مقابلة شخصية مع بعض الاساتذة من التربويين المتخصصين في مجال الإدارة المدرسية ومن المهتمين بملف الإنجاز(بورتفوليو) كأداة للتقييم، فضلًا عن بعض مديري المدارس، إضافةً إلي بعض القائمين على عمل الأكاديمية المهنية للمعلمين، وذلك للوقوف على رأيهم الشخصي نحو ملف الإنجاز(بورتفوليو) المقترح من حيث موافقتهم عليه كأداة لتقويم الأداء من ناحية وأهم صعوبات تطبيقه من ناحية، ووجهة نظرهم في جوانب القصور الموجودة بالتصور المقترح من ناحية ثالثة.

وبدأت الباحثة في إجراء المقابلات الشخصية بشكل فردي وجماعي خلال شهري ديسمبر٢٠١١ ويناير ٢٠١٢، وتم تدوين الاستجابات وسيعرض الجزء التالي أهمها

رابعا نتائج تحكيم النموذج الاسترشادي المقترح لملف الإنجاز (بورتفوليو) القيادي

تم تحكيم النموذج الاسترشادي المقترح لملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي من خلال المقابلات الشخصية مع بعض المعنيين به، كانت التعليقات كما يلي :

بالنسبة لاستجابات السؤال الأول الخاص بوجهة نظر العينة حول ملف الإنجاز (بورتفوليو) كأداة لتقويم أداء مديري المدارس :

- هناك شبه اجماع من السادة المحكمين لأهمية ملف الإنجاز(بورتفوليو) كأداة لتقويم أداء مديري المدارس، ولكن هناك تخوف من قبل المديرين ممن شاركوا في التحكيم نظراً لما يعانيه تطبيق منظومة التقويم التربوي الشامل على طلاب التعليم الأساسي بمرحلتيه(الابتدائية والاعدادية)، فقد علقوا بأن الفكرة جيدة ولكن كيفية تنفيذها صعب، وليست المشكلة في ضيق الوقت كما يشتكي المعلمون بالتعليم الأساسي، ولكن غياب ثقافة التقويم الأصيل لدي المديرين وممن سيقوموهم وعدم التدرب عليها سيساعد في فشل التجربة من وجهة نظرهم، وستصبح عملية روتينية عبارة عن إكمال أوراق فقط دون الموضوعية والجدية.

لذا فقد اشترطوا التدريب الجيد قبل تطبيق التجربة، واعتبروا أن التدريب مهم لكل طرف في عملية التقويم مع اختلاف المحتوي لكل فئة، لذا فقد رأت الباحثة ضرورة التأكيد على نشر ثقافة التقويم الشامل للمديرين قبل تطبيق التصور المقترح ، كما اقترحت الباحثة خطة لبرنامج تدريبي استرشادي لبناء قدرات مديري المدارس في هذا المجال.

- اعترض البعض وأبدوا رفضهم الشديد فمن وجهة نظرهم أنه سيسمح بالمجاملات وعدم الموضوعية، كما عبروا عن صعوبة التعامل مع حافظة أوراق من الصعب إثباتها على الواقع، ورفضوا أن يتدخل بعض الفئات ـ غير المتخصصة والتي يصعب تفهمها لمهام المدير ـ في تقييم عملهم كمجلس الأمناء أو أولياء الأمور أو الطلاب، ورأت الباحثة أن حدوث المجاملات قد يكون نادراً في ظل تعدد الجهات وتعدد الأفراد ، كما أن التقويم سيكون مرحلي وليس مرة واحدة مما يقلل من المجاملات وعدم الموضوعية، أما التعامل مع حافظة أوراق من الصعب إثبات ما بها على الواقع فهذا ينم عن الفهم الضيق لملف الإنجاز(بورتفوليو)، أما بالنسبة لرفضهم لتدخل

بعض الفئات في التقييم، فإن الباحثة تري أن كل فئة سيخصص لها أداة مناسبة تقيم في ضوئها وتعبر عن علاقتها بعمل المدير في ضوء معايير محددة للجميع.

بالنسبة للسؤال الثاني المتعلق بإبداء الرأي في مكونات النموذج الاسترشادي المقترح من حيث: أهمية وجودها في ملف الإنجاز(بورتفوليو) ـ معوقات استخدامها وتكوينهاـ الدرجة المخصصة لها، كانت ملاحظات السادة المحكمين كما يلي:

- اقترح البعض عمل قائمة استرشادية لاستمارات تقييم المعلمين والرؤساء والطلاب للقيادة المدرسية موضحا بها المعايير والمؤشرات للاسترشاد بها عند استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو)، ورأت الباحثة أن هذا ليس هدف البحث الحالي وإنما يتطلب دراسة أخري مستقلة، فالبحث معني بكيفية استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي في تقويم أداء مديري المدارس دون اقتراح معايير للتقييم، كما أن التقويم لكل فئة سيكون في ضوء المعايير القومية للقيادة المدرسية، وهي محددة ومعلنة في وثائق رسمية، ولكن روعي إدراجها في البرنامج التدريبي المقترح بهذا البحث
- اقترح البعض ضرورة اشتراك المتابعين من زائري المدرسة(الموجه الفني لكل مادةـ الموجه المالي والإداريـ لجان المتابعة من الجهات الأعلي) في تقييم المدير، وأن يقوم بمتابعة نتائج تقييمهم من قبل مدير المرحلة الموجود بالإدارة التعليمية، حيث يقوم بفحص سجل الزيارات ويتابع تنفيذ ما يشير اليه كل زائر ويرفع ذلك في تقارير نصف سنوية يتم تضمينها في ملف الإنجاز(بورتفوليو)، للتأكد من مطابقة الواقع للوثائق والمستندات الموجودة بالملف(ورأت الباحثة أن هذا مفيد ولذا أضافت استمارة في قسم التقييم يختص بها الرئيس المباشر وهو مدير المرحلة التعليمية)
- اقترح البعض ضرورة توضيح الجهة التي ستقوم بفحص ملف الإنجاز(بورتفوليو) لتقييم القيادات المدرسية، واقترحوا ضرورة أن تكون جهة محايدة، وألا تكون فرد واحد بل لجنة مشكلة من عدة جهات من أساتذة كليات التربية والمراكز البحثية، يقوم باختيارها وتشكيلها الأكاديمية المهنية للمعلمين(وقد رأت الباحثة أهمية ذلك وتم وضعه ضمن عوامل نجاح ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي)
- أفاد البعض بأنه إذا استخدمت نتيجة ملف الإنجاز(بورتفوليو) في الترقية للوظائف الأعلي، فلابد من إضافة قسم لقياس سمات شخصية القائد وقدرته على تولي

المناصب القيادية، (ورأت الباحثة أن اختبارات ومقاييس الشخصية مهم بالفعل لاختيار أفراد القيادة المدرسية وليس للترقي فقط، ولذا تم إضافة هذا الملف مع ملف التقييم).

- اعترض البعض على مدة التقييم باستخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) لصعوبة تكوينه بشكل سنوي، واقترحوا كل خمس سنوات(ورأت الباحثة أن التقييم السنوي مهم فلابد من التقييم التكويني من آن لآخر ولكن فحص ملف الإنجاز(بورتفوليو) بهدف الترقي قد يكون كل ثلاث سنوات أو كل خمس سنوات، فمن المنطقي ألا يرقي الشخص سنويًا ولكنه يحتاج للوقوف كل جوانب القوة والضعف باستمرار لتعديل أدائه).
- اعترض البعض على أن تشتق فلسفة المدير من فلسفة الدولة للتعليم باعتبار أنها يجب أن تكون فلسفته الخاصة به حتي يتم التغيير والتطوير، (ورأت الباحثة أن هذا مهم خاصة في ظل غياب فلسفة واضحة للتعليم في مصر، لكن إلي الآن لا يوجد لامركزية مطلقة تمكن القيادات المدرسية من صياغة فلسفة مستقلة عن فلسفة الوزارة، لذا تقترح الباحثة الإبقاء على ماهو موجود بجزء الفلسفة كما هو حتي يكون النموذج أكثر قابلية للتطبيق على أرض الواقع، فماذا يجدي أن يضع المدير فلسفته الخاصة به عن التعليم والتي قد تتعارض مع فلسفة الدولة – شبه الغائبة-فلن يستطيع تطبيقها والعمل في ضوئها، نظرًا لمركزية الإدارة في مصر)
- رأي البعض أن القسم الثاني من النموذج الاسترشادي المقترح للبورتفوليو نظري وغير إجرائي، فكيف سيتم التقويم لمجرد وجود قائمة بالفلسفة أو المعايير، واعتبروا ذلك عديم الجدوي، فماذا يفيد وضع وثائق دون التأكد من تفهم المدير لها ومحاولته لتحقيقها، ورأت الباحثة أن هذا محتمل حدوثه، لذا فقد عدلت هذا القسم ليصبح مكون نظري يتضمن (فلسفة الدولة وفلسفة المدير والمعايير القومية للتعليم والمعايير القومية للقيادة)، ويتم التدريب عليه جيدًا قبل تطبيق التصور المقترح، في حين يتم تصميم أدوات لقياس مدي وضوحها لدي المدير من عدمه، فضلًا عن مدي تطبيقه لها في ممارساته اليومية في المدرسة، وتؤكد الباحثة هنا أهمية أن تستخدم أكثر من أداة عند التقويم بملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي مثل قوائم المراجعة وبطاقات الملاحظة

واستمارات المقابلات الشخصية وغيرها، من أدوات تساعد في الكشف عن وضوح الفلسفة التي يعمل المدير في ضوئها، وتبرز مدي تفهمه للمعايير القومية ومدي تطبيقه لها في العمل، ويتم استخدام هذه الأدوات من قبل الرؤساء المباشرين للمدير على فترات متباعدة خلال العام الدراسي، ثم يتم تجميعها وتحليلها من قبل لجنة التقويم عند فحص ملف الإنجاز(بورتفوليو).

- اعتبر البعض وجود ملف التنمية المهنية هكذا بدون توضيح لكيفية التاكد من تطبيق المدير لما تدرب عليه عديم الجدوي أيضًا، واعتبروه أيضًا سيتم بشكل روتيني بمجرد تجميع شهادات وإفادات لاجتيازه البرامج التدريبية دون الاستفادة منها في مجال العمل، ورأت الباحثة أن الزيارات الميدانية مهمة جدًا للتأكد من استفادة المدير لما اجتازه من تدريب، وأن التعامل مع ملف الإنجاز(بورتفوليو) على أنه حافظة أوراق أمر غير منطقي فلابد من وجود أدوات مساعدة للتقويم، لذا تؤكد الباحثة على ضرورة الزيارات المفاجئة على فترات متباعدة(ربع سنوية مثًلا) يقوم بها أكثر من فرد للتأكد من وجود جميع محتويات ملف الإنجاز(بورتفوليو) ومطابقتها على أرض الواقع، هذا فضًلا عن تقرير التأمل الذاتي للمدير الذي يدون فيه تأملاته وانطباعاته عن البرامج التي اجتازها ومدي تأثيرها في تحسين أدائه.

خامسا: الشكل النهائي للتصور المقترح

وفقا لنتائج تحكيم البوتفوليو الاسترشادي أصبح الشكل النهائي للنموذج المقترح كما يلي:

١. **ملف البيانات العامة**(يحتوي الغلاف والبيانات الاساسية والسيرة الذاتية)
٢. **المعايير والفلسفة والرؤية** (الاطار العام للقيادة): يستعان بنتائج التقارير ربع السنوية للتقويم التكويني، بجانب وجود قوائم لكل من المعايير القومية للقيادة، مع وجود صياغة واضحة لفلسفة المدير ورؤية محددة له)
٣. **الاهداف الأدائية**(وجود خطة مكتوبة لهذه الأهداف مع الاستعانة ببعض الشواهد على ما تم احرازه منها فضًلا عن الاستعانة بتقارير اللجان ربع السنوية)
٤. **ملف بروفيل المدرسة**(البيانات الدقيقة والحديثة لوصف المدرسة كميًا)

٥. **خطة تحسين المدرسة**(خطة مكتوبة ومحدد بها دور المدير فيها وما تم انجازه منها موضحًا بالشواهد والادلة فضلا عن الاستعانة بتقارير اللجان ربع السنوية)

٦. **ملف التنمية المهنية** : محدد بها خطط التطوير الذاتي وأوجه الاستفادة من البرامج التدريبية في تحسين العمل، مع الاستعانة بالتقارير ربع السنوية

٧. **ملف التقييم** : محدد به تقارير ربع سنوية فضلًا عن نماذج لاستمارات تقييم الفئات المختلفة للمدير(طلاب، ومعلمين، وأولياء أمور ومجالس أمناء، والرئيس المباشر، وتقرير التقييم الذاتي ونتائج اختبار سمات الشخصية)

٨. **تقرير التقويم** : يتم كتابته بعد فحص ملف الإنجاز(بورتفوليو) ومناقشة المدير في محتوياته من قبل اللجنة الخارجية المكلفة بتقويم أدائه، ويحدد به نتيجة التقويم لكل قسم على حده وأوجه القوة والضعف به، ثم خطة مقترحة لتحسين الأداء مستقبلًا، ومدرج بالتقرير القرار المترتب على هذه النتيجة

وبعد عرض التصور المقترح لمكونات ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي في ضوء نتيجة تحكيمه من قبل بعض الخبراء والمعنيين، سيتم فيما يلي توضيح كيفية استخدامه في ضوء التصور المقترح للبحث الحالي.

سادسا طريقة استخدام ملف الإنجاز (بورتفوليو) القيادي في ضوء التصور المقترح

يؤكد الكتاب الحالي أن ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي يمثل سجل تجميعي للعديد من الأدوات المستخدمة في التقويم، فهو ليس أداة واحدة، ولكنه يتضمن العديد من نتائج التقويم باستخدام أدوات أخري كبطاقات الملاحظة والمقابلات الشخصية واستطلاعات الرأي وغيرها، ونظرا لأهمية عملية تقويم الملفات بالنسبة للمدير فلابد من وضع محكات معينة للاستناد إليها فى عملية التقويم يشارك في وضعها المدير ومن سيقومونه، فمن الضروري أن تتركز على الخصائص التى يجب أن تتوافر فى أعمال المدير :

- اكتمال وثراء المعلومات المتضمنة فى الملف بحيث تعكس جميع جوانب شخصية المدير.
- مراعاة تنوع المحتويات وتنظيمها بشكل جيد، مع حرية الإبداع فى تكوين هذه المحتويات.

- التعبير عن نمو معارف المدير، ومهاراته ، وزيادة فهمه، وتحسُّن مداخله، واتجاهاته عبر الزمن
- اشتمالها على التقييم الذاتي للمدير بحيث يبرز نقده لممارساته وتعكس مدي تأمله الشخصي لأعماله.
- ارتباط الأعمال بالمستويات المعيارية أو النواتج والأهداف التعليمية المرجوة .
- مشاركة المدير فى وضع محكات التقويم (قواعد المقياس المتدرج)، مع إتفاق جميع المقومين عليها.

ويقترح أن يتم فحص ملف الإنجاز(بورتفوليو) وتقويم أداء مدير المدرسة من خلال ما يلي:

- **التقويم التكويني(المرحلي)** في تقرير ربع سنوي، ويتم إدراجه في ملف الإنجاز(بورتفوليو)، حيث يتم استحداث إدارة مستقلة بكل إدارة تعليمية أو تشكل لجنة رباعية (مدير المرحلة باعتباره الرئيس المباشر وموجه الشئون المالية والادارية وموجه إحدي المواد الدراسية ومدير إحدي المدارس المناظرة) بحيث يتم تغيير أفرادها في كل زيارة ، وتقوم اللجنة بزيارات مفاجئة ربع سنويًا تقيم فيها أداء المدير (وفق استمارات وأدوات خاصة مقننة) تتأكد فيها من متابعته لما يتم تدوينه من ملاحظات في سجل الزيارات، وكذلك تفحص ما يقدمه من وثائق تبين التقدم المحرز في خطة التحسين المدرسي وتحقق الأهداف الأدائية التي حددها المدير لنفسه، فضًلا عن جهوده في التنمية المهنية لنفسه وللعاملين معه، وأوجه استفادته منها في تحسين أدائه وتطوير العاملين معه.
- **تقويم نهائي(تجميعي)** في نهاية العام الدارسي وليكن في أغسطس من كل عام ، من خلال فحص كل ما يحتويه ملف الإنجاز(بورتفوليو) من مكونات ووثائق ومستندات فضًلا عن تقارير الأداء ربع السنوية التي حددها التقويم التكويني، ويقترح البحث الحالي أن يسند التقويم النهائي لأداء مديري المدارس إلى هيئة مستقلة محايدة (مثل مراكز البحث التربوية والأكاديمية المهنية والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد أو غيرها)، بما يضمن الموضوعية والشمولية في الحكم على أدائها، ويمكن استقطاب الخبرات المختلفة من الميدان التربوي وأساتذة كليات التربية والمتقاعدين التربويين في العمل بها، تقوم هذه الجهة

المستقلة بتشكيل لجنة للتقويم النهائي تفحص كل قسم من أقسام ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي، مع مناقشة المدير في كل ما يحتويه السجل، ويسمح له بالتعبير عن رأيه، وتساعده في وضع خطة لتحسين أدائه مستقبلًا، وتخصص هذه اللجنة درجة محددة لكل قسم طبقًا للجدول الاسترشادي التالي

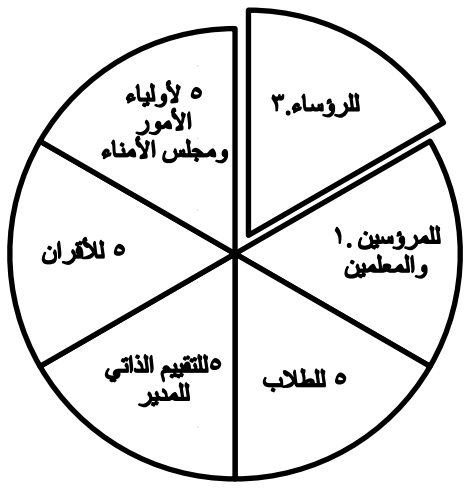
جدول (١٥)

توزيع درجة التقويم النهائي لملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي

م	القسم	الدرجة	ملاحظات
١	البيانات العامة	٢	وجود البيانات- وضوحها-تنظيمها-تحديثها
٢	المعايير	٢	التأكد من تحقق المعايير القومية للقيادة التعليمية- مناقشة المدير اثناء التقييم في تفهمه لكل معيار وسبل تحقيقه
٣	الفلسفة	٢	صياغة الفلسفة بوضوح- مدي اتساقها مع الفلسفة العامة للتعليم، مناقشته في وضوحها بالنسبة له وقدرته على تحقيقها
٤	الرؤية والقيادة	٤	صياغة الرؤية بوضوح- تفهم المدير لدوره في تحقيقها- وما تم إنجازه فيها
٥	الأهداف الأدائية	٨	صياغة أهداف محددة وإجرائية- ما تحقق من أهداف طبقًا لمداها الزمني، مناقشته في كيفية تحققها
٦	بروفيل المدرسة	٢	توافر بيانات حديثة عن المدرسة في كافة المجالات التي تصفها بالأرقام
٧	خطة تحسين المدرسة	٨	وجود خطة مكتوبة محددة وواضحة- تحديد ما تم منها من إنجازات- مناقشته في دوره كمدير في تحقيقها.
٨	التنمية المهنية	١٠	وجود دورات في مجالات مختلفة- وجود ما يفيد بتتبع أثر هذه الدورات ومدي استفادته منها في تطوير العمل

م	القسم	الدرجة	ملاحظات
٩	التقييم	٦٠	وجود نماذج لاستمارات تقييم كل فئة- وجود تقرير محدد بالنسب المئوية لنتيجة التقييم- وجود جوانب محددة يسفر عنها التقييم لكل فئة- وجود نتيجة لاختبار سمات الشخصية
١٠	تقرير التقييم	٢	وجود تقارير السنوات السابقة محدد فيه ما تم معالجته من سلبيات في التقرير الحالي، وأسباب عدم المعالجة، مع اقتراح خطط لتحسين الأداء مستقبًلا، ووضع الدرجة النهائية للتقويم في ضوء ما ورد بملف الإنجاز(بورتفوليو)

وبعد حساب درجات كل قسم ونسبته المئوية يلاحظ أن تقييم أنشطة المدير وتفهمه لمهامه الوظيفية وطبيعة عمله والفلسفة التي يعمل في ضوئها تساوي ٤٠٪ من إجمالي الدرجة الكلية للتقييم ، في حين يقدر تقييمه من قبل الأفراد والجهات المعنية ما يقرب من ٦٠٪ من باقي الدرجات ويقترح توزيعها كما يلخصها الشكل التالي



شكل ٥ يوضح توزيع درجات تقييم المدير تبعًا لمن يقيمه

يشير الشكل السابق إلي أن ٦٠ درجة المخصصة لتقييم المدير من خلال ملف انجازه توزع كما يلي : ٣٠ للرؤساء المباشرين – ١٠ درجات للمعلمين والمرؤسين- ٥ للطلاب- ٥ للتقييم الذاتي للمدير-٥ للأقران من العاملين بالمدارس المجاورة المناظرة له في نفس الإدارة التعليمية- ٥ لأولياء الأمور ومجلس الأمناء، وبذلك يكون قد تم تقييمه استناداً للعديد من الأطراف والفئات التي تتعامل معه في ضوء استمارات معدة لذلك ويحدد بها معايير ومؤشرات تتناسب مع كل فئة وتقيم طبيعة عمله لكل مجموعه منها، ويتم ذلك مرتين سنوياً .

وبعد فحص كل ذلك تقوم لجنة التقييم الخارجية بتقدير الدرجة النهائية للمدير، مع وضع تقدير نسبي له متدرج القياس :

- أقل من ٦٠٪ ضعيف، ولا يتم ترقيته لمدة عامين، ويحدد له برامج لإعادة بناء قدراته بما يمكنه من تحسين أدائه وتطويره، مع تعرضه للمساءلة .
- من ٦٠-٧٠ متوسط، وهنا أيضًا يحتاج لبرامج تدريبية لملافاة أوجه القصور وتحسين الأداء
- من ٧٠-٨٠ جيد، ويلزم أيضًا اجتيازه دورات رفع المستوى في النقاط التي تتسم بالضعف، ويمكنه الترقي في العام التالي إذا تحسن الأداء
- من ٨٠-٩٠ جيد جدا، ويبدأ هنا في اقتراح برامج تدريبية تسهم في إثرائه وتنمية قدراته، ويمكن ترقيته، مع إعطائه حافز للاثابة .
- أكثر من ٩٠ ممتاز وهنا يتم ترقيته مع صرف حافز أعلي للاثابة

قدم الكتاب الحالي بهذا العرض تصوراً مقترحًا لكيفية استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي في تقويم أداء مديري المدارس في مصر، ورغم ما اقترحه السادة المحكمون من مقترحات في بنية النموذج الاسترشادي المقترح للبورتفوليو، وفي كيفية استخدامه، إلا أن الكتاب الحالي يقترح بعض عوامل لضمان نجاح استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) في تقويم أداء المديرين بالمدارس المصرية لعل أهمها بعض الاعتبارات العامة، فضلًا عن أهمية التدريب الجيد على التقويم باستخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو)، لذا يوضح الجزء التالي أهم عوامل نجاح التصور المقترح إضافة إلي اقتراح برنامج تدريبي لمديري المدارس في هذا الصدد .

سابعا: عوامل نجاح التصور المقترح

يقترح البحث الحالي مراعاة بعض العوامل لضمان نجاح التصور المقترح لاستخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) في تقويم أداء مديري المدارس في مصر، منها اعتبارات عامة ومنها اقتراح برنامج تدريبي لمديري المدارس.

- **اعتبارات عامة**

- متابعة أثر التقويم من خلال الأخذ بالنتائج المترتبة على فحص ملفات الإنجاز وتشخيص نقاط القوة ومحاولة تعظيمها وتحديد نقاط الضعف ومحاولة معالجتها، مع عدم تجاهل الفرص المتاحة وسبل استثمارها، وأهم التحديات وسبل مواجهتها، حيث يسمح ملف الإنجاز(بورتفوليو) بإبراز هذه العوامل المختلفة وبهذا يتميز عن غيره من الطرق التقليدية للتقويم.
- ضرورة أن يؤخذ بنتائج التقويم في اتخاذ إجراءات محددة للمدير من حيث زيادة في الأجر أو الترقي لأعلي أو اجتيازه لدورات تدريبية معينة أو التجديد لفترة جديدة، فضلًا عن توقيع الجزاءات المناسبة في حالة حصوله على تقدير ضعيف او متدني كالاقصاء من وظيفة مدير أو خصم من راتبه او حرمانه من بعض المكافآت والحوافز.
- ضرورة تشجيع وتحفيز الرؤساء المباشرين لمديري المدارس من المتميزين فى تطبيق التقويم الشامل بملف الإنجاز(بورتفوليو) لما له من أثر بالغ فى حث أقرانهم على تطبيقه بشكل جيد.
- الاهتمام بنشر ثقافة التقويم الأصيل في برامج إعداد المعلم بكليات التربية، وبرامج تدريبه اثناء العمل، حتي تصبح جزءًا من ثقافته عندما يرقي لوظيفة مدير.
- مراجعة القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ ولائحته التنفيذية بما يسمح بالتنسيق والتناغم بين معايير تقويم المديرين من ناحية، وما يحدد لهم من أدوات للتقويم من ناحية، وما يخصص لهم من برامج تدريبية مؤهلة قبل شغل الوظيفة من ناحية، بحيث يتم تدريبهم قبل شغل الوظيفة على معايير محددة معلنة، ويوضح لهم كيفية تحقيقها في مجال عملهم ويبرز لهم أهميتها في تقويم أدائهم فيما بعد، ومن ناحية أخري توضيح بنود هذه المعايير من مؤشرات في استمارة التقويم التي يستخدمها الرؤساء في تقييم المديرين والالتزام بها.

- توفير نسخ ورقية وأخري إلكترونية من محتويات ملف الإنجاز(بورتفوليو) يسهم بشكل كبير في سرعة تحديثه، وسهولة حفظه، والمرونة في تناوله، ويتيح فرصة التقويم الإلكتروني لأي من أطرافه(تقويم الطلاب- أولياء الامور-المعلمين- الرؤساء).
- التأكيد على ضرورة توافر كل مكون من مكونات ملف الإنجاز(بورتفوليو)، نظراً لأهميتها في كونها تعكس جانب مهم من جوانب التقويم، وتؤكد على فلسفة التقويم الشامل متعدد الجوانب(بالنسبة لشخصية المدير) ومتعدد الجهات(بالنسبة للمقيمين)
- التأكيد على حيادية الجهة التي ستقوم بفحص ملف الإنجاز(بورتفوليو) لتقييم القيادات المدرسية، مع ضرورة ألا تكون فرد واحد بل لجنة مشكلة من عدة جهات من أساتذة كليات التربية والمراكز البحثية، ويتم تغييرها من حين لأخر للحد من الوساطات والمجاملات ، ويمكن أن تتم من قبل فرع الأكاديمية المهنية للمعلمين بكل محافظة.
- تحديد معايير واضحة ومحددة يتم التقويم في ضوئها، مع نشر ثقافة تلك المعايير لدي هذه القيادات بتدريبهم عليها وتوضيح سبل تحقيقها في مجال عملهم وإبراز أهميتها في تقويمهم.
- الاهتمام بغرس قيم التقويم الذاتي للمديرين والسعي لنشر ثقافته بينهم قبل واثناء شغلهم هذه الوظيفة
- تصميم أدوات مقننة للتقويم الشامل لمديري المدارس، مع تدريبهم عليها وتحديثها وتطويرها بناء على مخرجات العمل الميداني والتغيير المستمر في المهام والأدوار، مع تصميم بعض النماذج والاستمارات التي تساعد على متابعة وتنفيذ نتائج التقويم.
- إصدار كتيب أو دليل استرشادي يوضح الإطار العام للتقويم الشامل لمديري المدارس ليكون مرجع لهم يوضح إجراءات وأساليب التقويم
- ضرورة معرفة المدير لمعايير اختيار الأعمال التى يقوم بوضعها فى ملفه وضرورة مشاركة رؤسائه فى عملية الاختيار

- الاهتمام بالتقييم الذاتي والتأكيد على ضرورة تقييم المدير لأعماله وتدوين التاريخ حتى يتسنى له معرفة تقدمه المهني ؛ ولما لذلك من دور فى تشكيل شخصيته القيادية، وإكسابه مهارات التعبير عن نفسه واحترام آراء الآخرين .

- العمل على إدراج التقويم الشامل لمديري المدارس كمتطلب أساسي في الدورات التي تعقد لمديري المدارس والمشرفين التربويين والجهات ذات العلاقة بالأداء المدرسي .

- أهمية التنسيق والتكامل بين القائمين على تقويم أداء مديري المدارس والإشراف التربوي والأقسام الأخرى بالإدارة التعليمية لأن تحسين الأداء المدرسي عن طريق تقويم جميع عناصره مطلب الجميع .

- التأكيد على تفهم القائمين على عملية التقويم لمبادئ التقويم الشامل والتي من أهمها : أن يُنظر إلى التقويم على أنه وسيلة وليس غاية، وأنه عملية ايجابية تسعي إلي تحسين الأداء وتطويره وليس تصيد للأخطاء، فضلا عن أهمية تقويم الفرد في مواقف مختلفة ومن جهات متعددة وبأدوات متنوعة .

- نشر ثقافة التقويم الشامل لدي القيادات المدرسية، وتنظيم دورات تأهيلية توضح كيفية بناء ملفات الإنجاز(بورتفوليو) القيادي وسبل التعامل معها وأهميتها في الحياة المهنية، مع تدريب رؤسائهم على كيفية استخدامه كأداة تقويمية . وسوف تقترح الباحثة برنامج تدريبي لهذا الهدف في الجزء التالي .

ثامنا: برنامج تدريبي مقترح لبناء القدرات في مجال استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي

تقترح الباحثة برنامج تدريبي مكثف لمدة أسبوع يهدف إلي بناء قدرات مديري المدارس في مجال استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي، يقترح أن يتم التدريب بواقع ست ساعات يوميا كما يوضح الجدول التالي :

جدول(١٦)

يوضح خطة البرنامج التدريبي المقترح من حيث محتواه ومدته الزمنية

اليوم	الفترة الأولي	الفترة الثانية	الفترة الثالثة
الأول	تقويم الأداء : - مفهومه - أهدافه - واقعه في المدرسة الثانوية - أهم سلبياته	التقويم الشامل للإدارة المدرسية - تعريفه - أهدافه - أهميته	مقارنة بين التقويم التقليدي والتقويم الشامل لأداء الإدارة المدرسية
الثاني	جوانب ومجالات تقويم أداء الإدارة المدرسية (المهني- الإداري- الشخصي- القيادي. . . .)	الجهات والأفراد القائمين على تقويم مديري المدارس	أهمية التقويم الذاتي للإدارة المدرسية
الثالث	المعايير القومية للتعليم المصري (المجالات والمعايير والمؤشرات)	المعايير القومية للإدارة المدرسية المؤشرات وكيفية التحقيق والمعوقات	تقويم الأداء في ضوء المعايير القومية للإدارة المدرسية
الرابع	أدوات التقويم الشامل(قوائم المراجعة- المقابلات الشخصية-ملف الإنجاز(بورتفوليو)	خطوات إعداد ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي وكيفية بنائه	تابع خطوات إعداد ملف الإنجاز (بورتفوليو) القيادي
الخامس	مكونات ملف الإنجاز(بورتفوليو)	تابع مكونات ملف الإنجاز(بورتفوليو)	كيفية استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو)

اليوم	الفترة الأولي	الفترة الثانية	الفترة الثالثة
	القيادي وأهم الوثائق	القيادي وأهم الوثائق	القيادي
السادس	بعض معوقات استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي وسبل التغلب عليها	نماذج لبورتفوليو قيادي لبعض مديري المدارس وكيفية التقويم باستخدامه	نتائج التقويم بملف الإنجاز(بورتفوليو) وبناء خطط تحسين الأداء

الجدول من إعداد الباحثة

تؤكد الباحثة على أهمية تنوع أساليب التدريب وألا تقتصر على المحاضرات النظرية، ولكن توافر ورش العمل ولعب الأدوار والمحاكاة وغيرها من الأساليب التدريبية النشطة التي تشرك المتدربين في التدريب وتسهم في بناء قدراتهم بفاعلية، ويقترح أن يتخللها اختبارات لقياس المستوي، مع الأخذ بنتائج هذا الاختبار في إعادة المتدرب لبعض الموديولات إذا تطلب الأمر، فضلًا عن ذلك تؤكد الباحثة على أهمية التدريب أيضًا لكافة المعنيين بتقويم أداء المديرين من مديري المراحل والموجهين والمعلمين وأولياء الأمور ولجان فحص ملف الإنجاز(بورتفوليو)، لضمان فاعلية للتقويم.

مصادر الفصل السادس

١ . يرجي مراجعة ملحق رقم ٣ الذي يوضح بيان بالمقابلات الشخصية الفردية وزمنها

٢ . يرجي مراجعة ملحق رقم ٤ الذي يوضح بيان بالمقابلات الشخصية الجماعية محدد بالمكان والزمان ونوع الفئة وعددها

ملحق ١

بيان بأهم المصطلحات الواردة بالبحث وترجمتها بالانجليزية مرتبة طبقا لورودها بالبحث

المصطلح	الترجمة بالانجليزية	المصطلح	الترجمة بالانجليزية
ملف الإنجاز	Portfolio	التقارير السنوية السرية	Annual confidential report
مراجعة الأداء	Review Performance	قياس الأداء بالنتائج أو الأهداف المتحققة	Measure of Results
تقدير الجدارة	Merit Rating	نائب /مساعد مراقب التعليم	Assistant Superintendent
فحص الأداء	Performance Audit	كفايات	competences
تقييم المديرين	Principal assessment	تشكيل المستقبل	Shaping Future
تقييم الأداء	Performance appraisal	قيادة التعليم والتعلم	Leading Learning and Teaching
تقويم الأداء	Performance Evaluation	التنمية الشخصية والعمل مع الآخرين	Developing Self and Working with Others
التقارير مفتوحة النهائية	Open-Ended Reports	إدارة المنظمة	Managing in Organization
مراكز التقويم	Assessment Centers	ضمان المحاسبية	Securing Accountability
مدخل الجودة الشاملة	Total Quality Approach	تقوية المجتمع المحلى	Strengthening Community
التقييم الذاتى	Self- Appraisal	بناء شراكات داخل وخارج المدرسة	Building Alliances with and Beyond the School
اختبارات وملاحظة الأداء	Performance Tests & Observations	أن يكون ملتزمًا وهادفًا	Being Committed and Purposeful
المراجعة الميدانية	Field Review Method	يطور فريق العمل	Developing Teamwork
قوائم المراجعة	Checklists	يشارك ويطور رؤية المدرسة	Developing and Sharing a Vision
طريقة الاختيار الاجبارى	Forced Choice Method	التركيز على التعلم	Focusing on Learning
استمارة التقدير	Rating Sheet	يظهر مهارات العلاقات الشخصية	Demonstrating in Personal Skills
لجنة الأفراد	Personnel Committee	التقارير السنوية السرية	Annual confidential report
نموذج لتقويم الأداء	Standard Evaluation Tool	قياس الأداء بالنتائج أو الأهداف المتحققة	Measure of Results

المصطلح	الترجمة بالانجليزية	المصطلح	الترجمة بالانجليزية
أن يكون متجاوبًا	Being Responsive	تنمية المصداقية الشخصية	Developing Personal Credibility
التفويض والمشاركة فى القيادة	Delegation and shoring leadership	ترتيب الأولويات	Prioritizing
وحدة سياسة سوق العمل المدرسى	School Labor market policy Unit	الفقرة الفلسفية	Statement of philosophy
القيادة المهنية	Professional Leadership	تقرير التأمل	Reflective piece
الإدارة الإستراتيجية	Strategic Management	الأهداف الأدائية	Performance objectives
إدارة هيئة العاملين	Staff Management	خطة التحسين	Improvement plan
إدارة العلاقات	Relationship Management	بروفيل معلومات المدرسة	School profile information
إدارة الأصول والتمويل	Financial and assets Management	مصفوفة فاعلية المدرسة	School Effectiveness Matrix
التشريعات والمتطلبات	Statutory and Reporting Requirement	الوثائق والمستندات	Artifacts
القيادة فى التربية	Leadership in Education	مؤتمر التقويم	Evaluation conference
الإدارة	Management	الاطار العام للقيادة	Leadership framework
الأفراد والشراكات	People and Partnerships	فلسفة التعليم	Philosophy of Education
التغيير	Change	فلسفته نحو القيادة	Philosophy of leadership
النواتج	Outcomes	رؤيته نحو التعليم والتعلم	Vision for teaching and learning
المحاسبية	Accountability	وجهة النظر نحو المعلمين	Vision for teachers
اتحاد مؤسسات التطوير والبحث التربوى الأوروبى	The Consortium of Institutions for Development and Research in Education in Europe	رؤيته الخاصة بتحسن المدرسة	Vision for school improvement
معايير اتحاد الترخيص بممارسة	Interstate School Leadership Licensure Consortium "ISLLC"	رؤيته حول المنظمة ككل	Vision for organization

المصطلح	الترجمة بالانجليزية	المصطلح	الترجمة بالانجليزية
القيـــــــادة المدرسيـــة			
الفلســــــــفة والمبـــــــادئ الإرشادية	philosophy and guiding principles	القيادة	leadership
التعليم والتعلم والتكنولوجيا	teaching learning &technology	تحسين المدرسة	school improvement
النمو المهني	professional growth	الاختيار/ الاشراف	selection/supervision
إدارة التنظيم(التنظيم الإداري)	organizational management	التواصل والعلاقات	communication &relationships

ملحق رقم (٢)

مكونات ملف الانجاز القيادي (بورتفوليو) في ضوء التصور المقترح قبل تحكيمه

قسم البيانات العامة ويتضمن (الغلاف-بطاقة تعريفية-سيرة ذاتية-قائمة المحتويات

(١) صفحة الغلاف ويقترح أن تكون كما يلي

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم ب.....

إدارة .....التعليمية

ملف الإنجاز(بورتفوليو) القيادي

إعداد الاستاذ/ة.....

مدير/ة مدرسة.....

العام الدراسي٢٠١١/٢٠١٢

(٢) بطاقة تعريفية: ويقترح أن تتضمن ما يلي:

صورة شخصية حديثة

الاسم

محل السكن

الحالة الاجتماعية

الرقم القومي

الرقم التأميني

رقم التليفون

البريد الإلكتروني

المدرسة التي يعمل بها وموقعها الجغرافي

موقعها الإلكتروني وتليفونها

المؤهل الدراسي وتاريخ الحصول عليه

التخصص العلمي

الدراسات العليا (ان وجد)

التدرج الوظيفي موضحًا بالسنوات

وظيفته الحالية وتاريخ شغلها

(٣) السيرة الذاتية: وتتضمن معلومات وافية عن الفرد وتعد بمثابة ملخصا لكافة ما سيرد ذكره في باقي أقسام ملف الإنجاز، ويقترح أن تحتوي علي:

- بيانات عامة
- المؤهلات العلمية وتاريخ الحصول عليها
- التدرج الوظيفي وتاريخه
- الشهادات والجوائز المهنية والشخصية
- المواهب والاهتمامات الشخصية(فنية- رياضية -أدبية- ثقافية....)
- عضوية النقابات والروابط المهنية
- عضوية الاحزاب والانتماءات السياسية
- عضوية منظمات غير حكومية(نوادي- جمعيات أهلية...)
- أهم الأعمال والأنشطة المهنية والشخصية(تأليف كتب أو قصص- ترجمة- إجراء بحوث – أبرز جهوده في تطوير العمل والمهنة- أعمال فنية- استخلاص بعض الكتب في مجال التعليم والقيادة- مشاركته في عقد ندوة أو القاء محاضرة-تمثيل فني- تسجيل إذاعي او تليفزيوني- مقالات صحفية)
- نتيجة تقرير التقويم للاعوام السابقة
- الدورات التدريبية التي حصل عليها موضحة بالسنوات والجهات التي قدمتها ومدتها

(٤) قائمة المحتويات

القسم الأول: البيانات العامة

(١) الغلاف
(٢) البطاقة التعريفية
(٣) السيرة الذاتية
(٤) قائمة المحتويات

القسم الثاني: المعايير

القسم الثالث: الفلسفة

القسم الرابع: الرؤية والقيادة

القسم الخامس: الأهداف الأدائية

القسم السادس: بروفيل المدرسة

القسم السابع: خطة تحسين المدرسة

القسم الثامن : ملف التنمية المهنية

القسم التاسع: ملف التقييم

القسم العاشر : تقرير التقييم

ملحق ٣

جدول يوضح بيان بالمقابلات الشخصية الفردية محددة بالاسم والوظيفة والتاريخ

الاسم	الوظيفة	التاريخ
د/ مني صادق أحمد	باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية	٢٦ /١٢/ ٢٠١١
د/ ايمان زغلول راغب	استاذ باحث (م) بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية	٢٠١٢/١/٠١.
د/ فيليب اسكاروس	استاذ باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية	٢٠١٢/١/٠١.
نبيل عبدالعزيز جادو	مدير فرع الاكاديمية المهنية للمعلمين بالشرقية	٢٠١٢/١/١٥

ملحق رقم ٤

جدول يوضح المقابلات الجماعية محدد بالمكان والزمان ونوع الفئة وعددها

المحافظة	الادارات التعليمية	المكان	تاريخ المقابلة	الفئة	العدد
الشرقية	منيا القمح –العاشر من رمضان	مدرسة منيا القمح ث صناعية بنين	الخميس٢٠١١/١٢/١	معلم أول ووكيل ومدير مدارس اعدادي	٠١١.
	بلبيس – العاشر	القاعة الصينية ببلبيس	الخميس ٢٠١١/١٢/٨	معلم أول ووكيل ومدير مدارس ابتدائي	٠٣.
	أبو حماد – الزقازيق شرق– الزقازيق غرب– القنايات	القاعة الصينية بالزقازيق	الاحد ٢٠١١/١٢/٢٥	معلم أول ووكيل ومدير مدارس ابتدائي	٣٨
	منيا القمح – العاشر من رمضان	مدرسة منيا القمح ث الزراعية المشتركة	الاربعاء١٢/٢٨/ ٢٠١١	معلم أول ووكيل ومدير مدارس ابتدائي	٧٥

	هيهيا –الزقازيق شرق – الزقازيق غرب– القنايات	الأكاديمية المهنية بالشرقية	الاحد ٢.١٢/١/١	معلم أول ووكيل ومدير مدارس اعدادي	٢٥
حلوان	المعادي – المستقبل – المعصرة– حلوان– ١٥ مايو	كلية التربية بحلوان	الثلاثاء٢.١٢/١/٣	معلم أول ووكيل ومدير مدارس ثانوي عام	٣٢
	المعادي – الشروق – القاهرة الجديدة – حلوان– ١٥ مايو	كلية التربية بحلوان	الثلاثاء٢.١٢/١/١٧	معلم أول ووكيل ومدير مدارس ثانوي عام وتجريبي	٣٦
إجمالى	١٥ إدارة تعليمية		٧ مقابلات جماعية		٣٤٦