

### 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 في إنجلترا

- معايير القيادة المدرسية في اسكتلندا

- معايير الإدارة المدرسية في نيوزيلندا

- معايير الإدارة المدرسية في أستراليا

- معايير الإدارة المدرسية في 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.

### أولاً: 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 إلى بعض التعريفات لتقويم الأداء منها ما يلي:

حددت الموسوعة الدولية للتربية تعريف تقويم الأداء بأنه " التقدير الدقيق لأداء الفرد وكفاءته 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 العالى، 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 تكتيكيا 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، فضلاً عن تحديد مدى 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 وتطوره 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 إجرائياً كما يلي :

" هو العملية التي يتم فيها الحكم على أداء أفراد القيادة المدرسية من كافة الجوانب أكاديمياً ومهنياً وشخصياً(اجتماعياً وثقافياً وخلقياً) ، مما يسهم في تشخيص جوانب القوة لتعزيزها ، وتحديد جوانب الضعف لعلاجها ، استناداً إلى مفاهيم التقويم الشامل الذي يركز على كافة جوانب الفرد ويؤمن بمواهبه وقدراته الشخصية في قيامه بعمله الوظيفي . "

### ثانياً أهمية تقويم أداء القيادات المدرسية

يعد تقويم أداء القيادات المدرسية مدخلاً 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 ، وأيضاً علاقة ذلك بتحقيق أهداف المؤسسة ، وكذلك مدى استجابة الأداء لاحتياجات المجتمع المحلى ، وأخيراً مدى تحمل الفرد لمسئوليات وأعباء تتطلبها حياته المهنية المستقبلية .

ويسهم تقويم الأداء القيادي فى تحسين الممارسات مما يؤدي إلى توفير بيئة التعلم المناسبة ، وزيادة فى مستوى تحصيل الطلاب ، حيث يوضح البعض أن تحصيل الطلاب وتعلمهم يرجع إلى تأثير المعلمين بنسبة ٣٣٪ ، فى حين يسهم تأثير المديرين بنسبة ٢٥٪ ، وتؤثر باقى عناصر المنظومة التعليمية بنسبة ٤٢٪

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

انطلاقاً من ذلك اهتمت كثير من النظم التعليمية في العديد من دول العالم بوضع مستويات معيارية لجودتها، بهدف الارتقاء بمستوى جودة الخدمة التعليمية مما يوفر تعليم متميز لجميع الطلاب وبما يساهم 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 أعلى في المستوى 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 يؤدي 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، فلن يكون 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 الترقى لأعلي أو تجديد الرخصة أو عكس ما سبق .

### ثالثاً: مداخل وأساليب تقويم أداء المديرين

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

هذا وقد أصبح التقويم الذاتي أحد الأساليب المهمة التي يمكن استخدامها في تقويم أداء الأفراد في المنظمات المختلفة حيث يكون الفرد واعياً تماماً ومدرراً لكيفية أدائه وعمله ، ومن ثم يستطيع أن يحدد مواطن قوته وضعفه كما يكون مسؤولاً عن نموه الذاتي .

ومن الأساليب الحديثة التي شاع استخدامها حالياً فى تقويم الأداء ما يعرف بملف أو سجل الإنجاز (بورثفوليو) ، حيث تحفظ معلومات ونماذج من أداء الفرد فى ملف أو سجل للمستندات ، استناداً 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 إلى القياس فقط ، بل تحسين التعليم والتعلم لدى الفرد ، حيث أنه يؤسس على الأصالة والتغذية الراجعة من خلال التأكيد على المهام الحقيقية اثناء التقويم لأنها توفر اتجاهاً صادقاً وتماماً عقلياً ودافعاً 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 تسعى إلى 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 النهاية 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 أخرى تنوع الأدوات والوسائل التي تستخدم في عملية التقويم تبعاً للهدف أو المجال الذي تقيسه ، ويلخص الجدول التالي تصنيف أدوات التقويم تبعاً للهدف منه :

## جدول (٨)

### أدوات التقويم تبعاً للمجال الذي تقيسه

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

يشير الجدول السابق الي تعدد أدوات التقويم طبقاً 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، فمثلاً في التقويم الذاتي للفرد يمكن الاستعانة بحكم الجماعة وتقويم الأقران وقياس الأداء بالتناجح 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.

### رابعاً: 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 تنمي معارفه وتعمق مفاهيمه المهنية، ولا يجب تجاهل قدراته الشخصية نظراً لدورها الكبير في ممارسة عمله القيادي، وبهذه الأبعاد الثلاثة نضمن قائداً مدركاً لأهمية دوره، وملماً بمهامه الوظيفية، ومقدراً لأهمية عمليتي التعليم والتعلم، ويسعى لتحقيق الأهداف المنشودة.

وهناك مجموعة من المهارات المشتقة من تلك المكونات الثلاثة للقيادة التعليمية 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 في التواصل، وحل المشكلات بأسلوب صناعة القرار، وتنمية روح القيادة لدى الآخرين، وإدارة التغيير القيادي.
٢	اجتماعية	حفز كل من هيئة التدريس والآباء والطلاب على تعضيد رسالة المدرسة، وإتمام التواصل شفويًا وتحريريًا، جودة الانصات والتحدث، واستخدام استراتيجيات العلاقات العامة في جذب العميل إلى جانبه، شراكة الجماعة في صناعة واتخاذ القرار، وتعزيز اعتبار الذات في الأنشطة الجماعية، واستخدام تقنية حل الصراعات سليماً، وتخطيط وتنفيذ اللقاءات مع الجماعة.
٣	تطويرية	تطوير المناهج الدراسية وفق مبادئ فعالة، وتقوية طرائق التدريس، وإشراك المعلمين في 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 في

م	المهارة	وصفها
		التدريس
٦	أدائية	تطبيق سلوكيات إدارية تعزز الأداء، وتسهل تنظيم برامج التنمية المهنية للمعلمين، وتهيئة مناخ وبيئة تعلم فعالة، وتهيئة الخدمات التي تعزز الأداء.
٧	تقويمية	تقويم برامج المدرسة باستراتيجية تقويمية مناسبة وشراكة المجتمع المحلي في تقويم برامج المدرسة، وتقويم كل من الطلاب وجودة التعليم، وإشراك هيئة التدريس في وضع خطة التغذية المرتدة
٨	إدارية	تطبيق نظريات إدارة المؤسسات، واستخدام التخطيط الاستراتيجي 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 في الإدارة.
٩	مالية	معرفة إدارة الموازنة، وتطبيق المبادئ الأساسية في الإدارة المالية، ومعرفة الإجراءات التنفيذية لاستخدام ميزانية المدرسة.
١٠	مجتمعية سياسية	تحليل وفهم بنية المجتمع والقوى المؤثرة فيه، والمشاركة في الأنشطة السياسية في البيئة المحلية ومعرفة العلاقة بين تطور المدرسة والحركات السياسية في المجتمع المحلي.

#### خامسا: نماذج لتقويم الأداء في بعض الدول

تختلف طرق وأساليب تقويم أداء القيادات المدرسية من دولة لأخرى من حيث الأدوات المستخدمة والفترات الزمنية والقائمين على التقويم، بل ومن حيث نتائج عملية التقويم ومدى تأثيرها على المستقبل المهني للقيادات المدرسية، كما تتنوع معايير القيادة من دولة لأخرى، 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 سنوياً باستخدام استمارة التقرير السنوي السري، ويرتبط التقويم بصورة مباشرة مع الترقية وتنمية المسار الوظيفي، وتعد الدرجات التي 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 في 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 الإمكانيات، 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 في ماليزيا على زيادات الأجور والعلاوات، فضلاً 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 المستوى 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 / مفتشى المدرسة ، حيث يعد نشاطاً متكاملأً ومخططاً 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 الإمكانيات 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

- لا يقاوم المعايير

- تقدمى

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 توصيفاً محدداً للأداء فى ثلاثة مستويات :

- الأداء الملائم

- الأداء النموذجي

- 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 القيادات 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 ترقيةاتهم وخطط النمو المهني .

يتطلب استخدام ملف الإنجاز(بورتفوليو) فى تقويم القيادات المدرسية ان يتم تقييم كل من الكفايات الخاصة بالقيادات فى 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 في 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 ضوءها تقييم أداء القيادات المدرسية، كما تعد مكون أساسي في ملف إنجاز (بورتفوليو) القيادة المدرسية حيث تستخدم نتائجها كأساس في إعطاء الرخصة، تبدأ جميع المستويات بعبارة "مدير المدرسة قائد تربوي يساند ويدعم تحقيق النجاح لجميع التلاميذ من خلال" كما يبين الجدول التالي:

#### جدول (١٠)

يوضح معايير القيادة المدرسية في الولايات المتحدة

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

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

(٢) معايير الإدارة المدرسية فى المجلتر:

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

جدول (١١) يوضح معايير الإدارة المدرسية فى المجلتر

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 فعالين 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 والهيكل 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 ملتزماً وهادفاً
- يطور فريق العمل
- يشارك ويطور رؤية المدرسة
- التركيز على التعلم
- يظهر مهارات العلاقات الشخصية
- تنمية المصداقية الشخصية
- ترتيب الأولويات
- أن يكون متجاوباً
- 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 فى نيوزلندا

المجال	توضيحه
القيادة المهنية	يظهر فهماً واضحاً 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 نظاماً دقيقاً 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 الاوروبى:

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 وتقوم 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 أيضاً التنوع والاختلاف من دولة لأخرى مع التشابه فى مجالات هذه المعايير ، حيث تعتبر كل من القيادة والقدرة على بناء شراكات والمحاسبية من المعايير الحاكمة فى تقويم أداء القيادات المدرسية ، مما يعنى ضرورة تضمينها فى الأدوات المختلفة لقياس الأداء وتقويمه ، كما يلاحظ أن هذه المعايير رغم تنوعها واختلافها من دولة لأخرى تتضمن المجالات الثلاثة الرئيسية لأي مدير مدرسة وهى : الادارية والمالية – الفنية والقيادية- التعليمية والأكاديمية ، والتي يلزم تضمينها عند تقويم الأداء .

### مصادر الفصل الثالث

- ١) إيمان زغلول راغب: التنمية الإدارية وتقييم 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 القومي للبحوث التربوية والتنمية: تقييم أداء القيادات التربوية، القاهرة، ٢٠٠٠
- ٤) توما جورج خورى: القياس والتقييم فى التربية والتعليم، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الاولى، ٢٠٠٨.
- ٥) رجاء أبو علام: النظريات الحديثة فى القياس والتقييم وتطوير الامتحانات، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول للمركز القومي للامتحانات والتقييم التربوي بعنوان " الامتحانات والتقييم التربوي: رؤية مستقبلية"، الفترة (٢٢-٢٤) ديسمبر، القاهرة، ٢٠٠١.
- ٦) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٢٠٠٤.
- ٧) عبد الواحد حميد الكبيسى: القياس والتقييم تجديديات ومناقشات، دار جرير للشعر 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(15<sup>th</sup>, 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, 2<sup>nd</sup> 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.