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

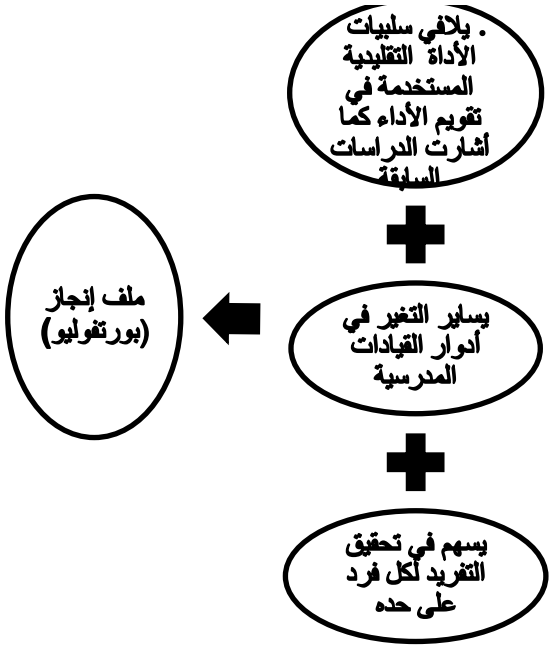
ثالثا مميزات ملف الإنجاز (بورتفوليو) القيادي

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