

الفصل السادس

تصور مقترح لكيفية استخدام ملف الإنجاز (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 للملف 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.

أولا فلسفة بناء التصور المقترح

يكمّن الهدف من بناء التصور المقترح في استحداث أداة لتقويم القيادات المدرسية في مصر تتسم بالشمولية والموضوعية قدر الإمكان، وتلافي عيوب وسلبات الطرق التقليدية، فضلاً 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 إلى ضعف فاعلية هذه الأداة وعدم موضوعيتها وكونها تتم بشكل آلي وتشيع فيها المجاملات، فضلاً 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 لمؤسسته فضلاً عن دوره في دعم وخدمة المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.

- الإيمان بأهمية وجود فلسفة واضحة للمدير المدرسة يعمل في إطارها ويسعى 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 ضوءها تقييم أداء مدير المدرسة من قبل طلابه ومروسيه 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 بملكيتة لهذا الملف وبأنه مسئول عن تطويره وتدعيمه بالوثائق والمستندات من آن لآخر مما يجعل المدير أكثر نشاطاً وتحمساً لتنمية ذاته والانخراط في برامج التنمية المهنية المختلفة ، فضلاً عن تحفيزه لزيادة تحسين العمل المدرسي بوجه عام
- وجود لجنة/ جهة خارجية تقوم بفحص ملف الإنجاز القيادي (وتقيم الفرد في ضوءه وتناقشه فيما ورد به وتبرز له سلبياته وإيجابياته وتساعد في اقتراح أنشطة التحسين مستقبلاً) من شأنه يشعر المدير بجدية النتائج والبعد عن المجاملات والوساطة وتجعله أكثر اطمئناناً لنتائج التقويم .
- بذلك تكون قد تحددت فلسفة بناء التصور المقترح لكيفية استخدام ملف الإنجاز (بورتفوليو) القيادي ، وفيما يلي توضيح لمكوناته وخطوات بنائه .

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

يقدم هذا الجزء خطوات بناء نموذج استرشادي مقترح لملف 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 مدرباً جيداً 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 موضحاً عليها اسم المدير وأهم البيانات الأساسية له (مؤهله- تدرجه الوظيفي موضحاً 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 الترقى والتدرج الوظيفي ثم المؤهلات العلمية ثم الأنشطة والمشاركات المهنية ثم الدورات التدريبية.) وتعتبر السيرة الذاتية ملخصاً عاماً لما سيتم ذكره بملف الإنجاز (بورتفوليو) بدون وثائق وأدلة .

(٢) قسم المعايير : ويتكون من ملف يتضمن قائمة بمعايير الأداء التي سيتم تقويم المدير في ضوءها ، ويجب التأكيد هنا على أهمية تحديد هذه المعايير سلفاً 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 ، فضلاً عن أهم المشكلات التي تواجه تلك المرحلة ، ومن ثم عليه الإطلاع على الخطة الاستراتيجية التي تسعى الوزارة لتحقيقها وما يتعلق منها بمرحلته التعليمية التي يعمل بها ، وبعد الإطلاع على هذه المصادر المختلفة يستطيع المدير تشكيل فلسفته الخاصة بالتعليم ويضع وصفاً مختصراً لتلك الفلسفة في تقرير من صفحة أو اثنتين يلخص فيهما هذه العناصر بإيجاز .

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

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

شكل ٣

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 إحصائياً 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 ضوءها من ناحية أخرى .

(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 أيضاً خطة لتنمية الأداء يقوم بوضعها المدير لنفسه يوضح فيها أهداف واضحة موقوتة بزمان 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 ومروسيه 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 ضوءها، 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 وأوجه النقد والتعليقات على الأداء المهني باعتباره أداة للتقويم الذاتي .

(١٠) قسم تقرير التقويم: يتم فحص ملف الإنجاز (بورتفوليو) القيادي بعد إتمام الخطوات السابقة، حيث تشكل لجنة من الرؤساء المباشرين والمسؤولين 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 المستقبلية وأيضاً يقترح في ضوءه المستقبل المهني (الترشح للوظيفة الأعلى 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 مدعماً ببعض المستندات والوثائق التي يتطلبها كل قسم منه، مع الإشارة إلى أن هذه الوثائق استرشادية من قبل الكتاب الحالي وليست إجبارية، كما أنها غير موحدة لكافة المديرين وإنما تتنوع من ملف إنجاز لآخر.

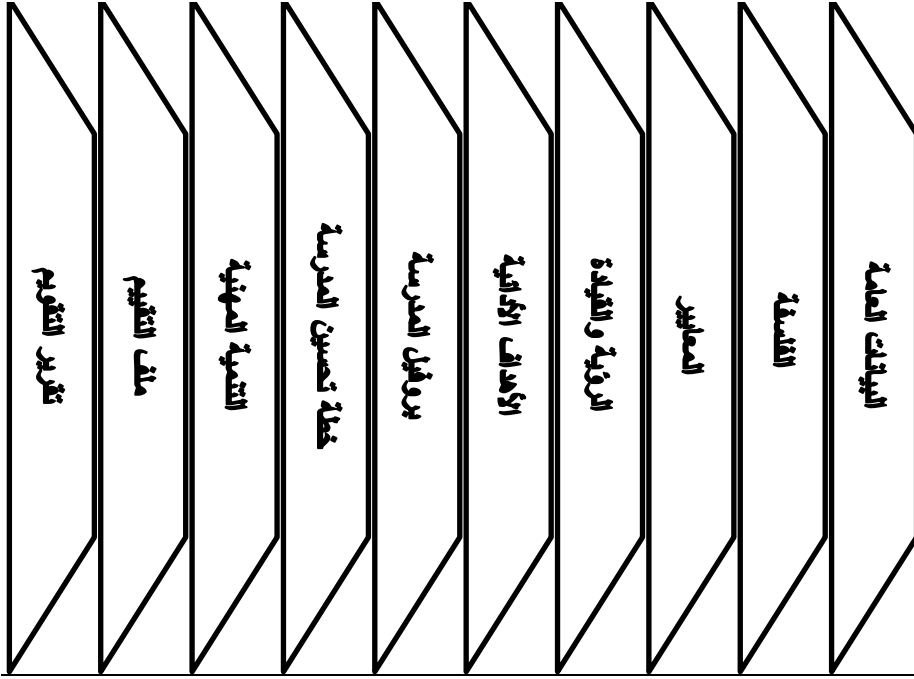
ثالثاً تحكيم النموذج الاسترشادي المقترح لملف الإنجاز (بورتفوليو)

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 (بورفوليو) في ضوء التصور المقترح

يشير الشكل السابق إلى أهم مكونات ملف الإنجاز القيادي (بورفوليو) 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 الاستراتيجية 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 مستوى 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 زمنياً مع قائمة لبعض مؤشرات قياس كل هدف منها
- ٥. أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم السادس: (بروفيل المدرسة)
- ١ / ٥ التقرير الإحصائي السنوي للمدرسة موضعاً فيه :

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

٢ / ٥ 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 موضعاً أهم تعليقات الزائرين
- بيان بالاجتماعات مجلس الأمناء وعينة من المحاضر موضح به التوصيات

٣ / ٥ 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 بإعدادها 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 رسمياً .
- 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 بزمان ومكان .
- عينة من إنتاجه العلمي المرتبط بوظيفته من : مؤلفات أو مستخلص بحث أو كتاب أو ترجمة مقال أو كتاب أو إجراءات 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 المستوى الشخصي

٨. أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم التاسع: (التقييم)

- عينة من استمارات تقييم الطلاب للمدير
- عينة من استمارات تقييم المعلمين والمؤسسين للمدير
- عينة من استمارة تقييم الزملاء للمدير
- عينة من استمارات تقييم الرؤساء للمدير
- تقرير الممارسة التأملية الذاتية
- تقرير بنتائج تقييم المعنيين موضعاً بالنسب المئوية لكل فئة

٩. أمثلة لبعض وثائق ومستندات القسم العاشر: (تقرير التقييم)

- تقرير نتيجة فحص ملف الإنجاز (بورتفوليو) موضعاً به الدرجات لكل قسم من أقسامه ونسبتها المئوية، أهم جوانب القوة وجوانب الضعف ومقترحات الحد منها، مقترحات برامج التنمية المهنية المستقبلية، النتيجة النهائية للمستقبل المهني للمدير : (الترقي لوظيفة أعلى أو التجديد لفترة أخرى 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، فضلاً عن بعض مديري المدارس، إضافة 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 ديسمبر ٢٠١١ ويناير ٢٠١٢، وتم تدوين الاستجابات وسيعرض الجزء التالي أهمها

رابعاً 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 لدى 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 المحتوى 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 - غير المتخصصة والتي يصعب تفهمها لمهام المدير - 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 ترى أن كل فئة سيخصص لها أداة مناسبة لتقييم في ضوءها 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) - معوقات استخدامها وتكوينها- 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 أخرى مستقلة، فالبحث معني بكيفية استخدام ملف الإنجاز (بورتفوليو) القيادي في تقييم أداء مديري المدارس دون اقتراح معايير للتقييم، كما أن التقييم 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 مادة- الموجه المالي والإداري- لجان المتابعة من الجهات الأعلى) في تقييم المدير، وأن يقوم بمتابعة نتائج تقييمهم من قبل مدير المرحلة الموجود بالإدارة التعليمية، حيث يقوم بفحص سجل الزيارات ويتابع تنفيذ ما يشير إليه 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، واقتروا 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 الأعلى، فلا بد 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 فلا بد من التقييم التكويني من آن لآخر ولكن فحص ملف الإنجاز(بورتفوليو) بهدف الترقى قد يكون كل ثلاث سنوات أو كل خمس سنوات، فمن المنطقي ألا يرقى الشخص سنوياً 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 ما هو 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 ضوءها، نظراً 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 جيداً قبل تطبيق التصور المقترح، في حين يتم تصميم أدوات لقياس مدى وضوحها لدى المدير من عدمه، فضلاً عن مدى 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 ضوءها، وتبرز مدى تفهمه للمعايير القومية ومدى 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 التأكد من تطبيق المدير لما تدرب عليه عديم الجدوي أيضاً، واعتبروه أيضاً سيتم بشكل روتيني بمجرد تجميع شهادات وإفادات لاجتيازه البرامج التدريبية دون الاستفادة منها في مجال العمل، ورأت الباحثة أن الزيارات الميدانية مهمة جداً 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 مثلاً) يقوم بها أكثر من فرد للتأكد من وجود جميع محتويات ملف الإنجاز (بورتفوليو) ومطابقتها على أرض الواقع، هذا فضلاً عن تقرير التأمل الذاتي للمدير الذي يدون فيه تأملاته وانطباعاته عن البرامج التي اجتازها ومدى تأثيرها في تحسين أدائه.

خامساً: الشكل النهائي للتصور المقترح

وفقاً لنتائج تحكيم البورتفوليو الاسترشادي أصبح الشكل النهائي للنموذج المقترح كما يلي:

١. ملف البيانات العامة (يحتوي الغلاف والبيانات الأساسية 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. الأهداف الأدائية (وجود خطة مكتوبة لهذه الأهداف مع الاستعانة ببعض الشواهد على ما تم احرازه منها فضلاً عن الاستعانة بتقارير اللجان ربع السنوية)
٤. ملف بروفيل المدرسة (البيانات الدقيقة والحديثة لوصف المدرسة كمياً)

٥. خطة تحسين المدرسة (خطة مكتوبة ومحدد بها دور المدير فيها وما تم انجازه منها موضحاً بالشواهد والأدلة فضلاً 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 فضلاً 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 مستقبلاً ، 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 أخرى كبطاقات الملاحظة والمقابلات الشخصية واستطلاعات الرأي وغيرها ، ونظرا لأهمية عملية تقويم الملفات بالنسبة للمدير فلا بد من وضع محكات معينة للاستناد إليها في عملية التقويم يشارك في وضعها المدير ومن سيقومونه ، فمن الضروري أن تركز على الخصائص التي يجب أن تتوفر في أعمال المدير :

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

- التعبير عن نمو معارف المدير، ومهاراته، وزيادة فهمه، وتحسن مداخله، واتجاهاته عبر الزمن
- اشتغالها على التقييم الذاتي للمدير بحيث يبرز نقده لممارساته وتعكس مدي تأمله الشخصي لأعماله.
- ارتباط الأعمال بالمستويات المعيارية أو النواتج والأهداف التعليمية المرجوة.
- مشاركة المدير في وضع محكات التقييم (قواعد المقياس المدرج)، 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 الشؤون المالية والإدارية وموجه إحدى المواد الدراسية ومدير إحدى المدارس المناظرة) بحيث يتم تغيير أفرادها في كل زيارة، وتقوم اللجنة بزيارات مفاجئة ربع سنوياً 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، فضلاً عن جهوده في التنمية المهنية لنفسه وللعاملين معه، وأوجه استفادته منها في تحسين أدائه وتطوير العاملين معه.
- **تقويم نهائي (تجميعي)** في نهاية العام الدراسي وليكن في أغسطس من كل عام، من خلال فحص كل ما يحتويه ملف الإنجاز (بورتفوليو) من مكونات ووثائق ومستندات فضلاً 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، وتساعد في وضع خطة لتحسين أدائه مستقبلاً، وتخصص هذه اللجنة درجة محددة لكل قسم طبقاً للجدول الاسترشادي التالي

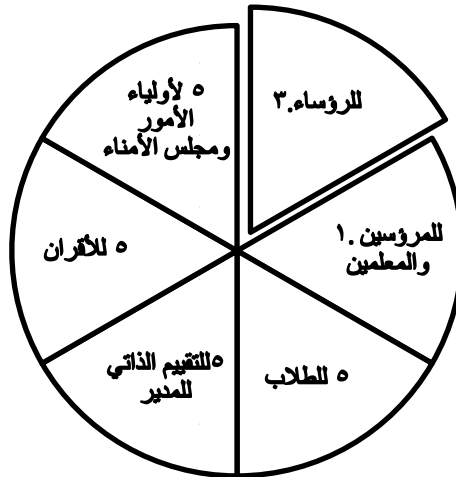
جدول (١٥)

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، مناقشتها 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 طبقاً لمداها الزمني، مناقشته في كيفية تحقيقها
٦	بروفيل المدرسة	٢	توافر بيانات حديثة عن المدرسة في كافة المجالات التي تصنفها 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 مستقبلاً، 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 ضوءها 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 تبعاً لمن يقيمه

يشير الشكل السابق إلى أن ٦٠ درجة المخصصة لتقييم المدير من خلال ملف انجازه توزع كما يلي: ٣٠ للرؤساء المباشرين - ١٠ درجات للمعلمين والرؤسين- 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 أيضاً يحتاج لبرامج تدريبية ملافاة أوجه القصور وتحسين الأداء
- من ٧٠-٨٠ جيد، ويلزم أيضاً اجتيازه دورات رفع المستوى في النقاط التي تتسم بالضعف، ويمكنه الترقى في العام التالي إذا تحسن الأداء
- من ٨٠-٩٠ جيد جداً، ويبدأ هنا في اقتراح برامج تدريبية تسهم في إثرائه وتنمية قدراته، ويمكن ترقيته، مع إعطائه حافز للثابة.
- أكثر من ٩٠ ممتاز وهنا يتم ترقيته مع صرف حافز أعلي للثابة

قدم الكتاب الحالي بهذا العرض تصوراً مقترحاً 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، فضلاً عن أهمية التدريب الجيد على التقويم باستخدام ملف الإنجاز (بورتفوليو)، لذا يوضح الجزء التالي أهم عوامل نجاح التصور المقترح إضافة إلى اقتراح برنامج تدريبي لمديري المدارس في هذا الصدد.

سابعاً: 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 الترقية لأعلي أو اجتيازه لدورات تدريبية معينة أو التجديد لفترة جديدة، فضلاً عن توقيع الجزاءات المناسبة في حالة حصوله على تقدير ضعيف أو متدني كالاقصاء من وظيفة مدير أو خصم من راتبه أو حرمانه من بعض المكافآت والحوافز.
- ضرورة تشجيع وتحفيز الرؤساء المباشرين لمديري المدارس من المتميزين في تطبيق التقويم الشامل بملف الإنجاز (بورتفوليو) لما له من أثر بالغ في حث أقرانهم على تطبيقه بشكل جيد.
- الاهتمام بنشر ثقافة التقويم الأصيل في برامج إعداد المعلم بكلليات التربية، وبرامج تدريبه اثناء العمل، حتي تصبح جزءاً من ثقافته عندما يرقى 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 أخرى توضيح بنود هذه المعايير من مؤشرات في استمارة التقويم التي يستخدمها الرؤساء في تقييم المديرين والالتزام بها.

- توفير نسخ ورقية وأخرى 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 الأمور- 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 لآخر للحد من الوساطات والمجاملات، ويمكن أن تتم من قبل فرع الأكاديمية المهنية للمعلمين بكل محافظة.
- تحديد معايير واضحة ومحددة يتم التقويم في ضوءها، مع نشر ثقافة تلك المعايير لدى 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 التي يقوم بوضعها في ملفه وضرورة مشاركة رؤسائه في عملية الاختيار

- الاهتمام بالتقييم الذاتي والتأكيد على ضرورة تقييم المدير لأعماله وتدوين التاريخ حتى يتسنى له معرفة تقدمه المهني ؛ ولما لذلك من دور في تشكيل شخصيته القيادية ، وإكسابه مهارات التعبير عن نفسه واحترام آراء الآخرين .
- العمل على إدراج التقويم الشامل لمديري المدارس كمطلب 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 إيجابية تسعى إلى 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 إلى 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 الأولى	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 الأولى	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 المستوى، مع الأخذ بنتائج هذا الاختبار في إعادة المتدرب لبعض الموديولات إذا تطلب الأمر، فضلاً عن ذلك تؤكد الباحثة على أهمية التدريب أيضاً لكافة المعنيين بتقويم أداء المديرين من مديري المراحل والموجهين والمعلمين وأولياء الأمور ولجان فحص ملف الإنجاز (بورتفوليو)، لضمان فاعلية للتقويم.

مصادر الفصل السادس

- ١ . يرجى مراجعة ملحق رقم ٣ الذي يوضح بيان بالمقابلات الشخصية الفردية وزمنها
- ٢ . يرجى مراجعة ملحق رقم ٤ الذي يوضح بيان بالمقابلات الشخصية الجماعية محدد بالمكان والزمان ونوع الفئة وعددها