



جامعة المنصورة
كلية التربية



الجدارات الوظيفية لأعضاء إدارات المتابعة والتقييم بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية

إعداد

انتصار صابر الجلال

(عضو متابعة مكتب وزير التربية والتعليم)
دراسة مقدمة كمشروع بحثي لنيل درجة الماجستير

إشراف

د/ السيد فكري عبد العزيز
أستاذ أصول التربية المساعد
بكلية التربية- جامعة المنصورة

أ.د/ علي عبد ربه حسين إسماعيل
أستاذ أصول التربية وعميد الكلية
ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث
بكلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٤ - أكتوبر ٢٠٢٣

الجدارات الوظيفية لأعضاء إدارات المتابعة والتقييم بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية

انتصار صابر الجلال

مقدمة:

إن الهدف الاساسي لإدارة أي نظام يكمن في توجيه وتنظيم العاملين فيه بهدف تحقيق تفعيل جيد لمدخلات النظام كافة تحقيقاً لأهدافه. لذا فإن ممارسة العمل الإداري تتطلب توافر مجموعة من الشروط والجدارات في الشخص الذي يمارس هذا العمل.

بالنظر إلى منظومة اختبار القيادات الأكاديمية وإعدادها فإنه ينبغي أن يتوفر لهذه القيادات قدر مشترك من الجدارات والكفايات وما يرتبط بكل منهما من مهارات فضلاً عن اكتشاف وتشخيص ما يمتلكه كل منهم من قدرات واستعدادات ذات علاقة بأدائه القيادي. (زيدان، ٢٠٠٥، ٩-١٣)

إن عملية المتابعة والتقييم عملية معقدة نظراً لتشابك عوامل كثيرة فيها كما أنها قد تكون سبباً رئيساً لكثير من المشاكل الناجمة عن التقييم الذي لا يرضي الطرف المقيم في كثير من الأحيان مما يعود بالسلب على وظائف الموارد البشرية بل على مستقبل الموارد البشرية حيث يكون الإحساس بعدم العدالة أو عدم موائمة التقييم مع الطموح سبباً في التمر والإهمال أو أخذ مواقف سلبية تجاه المؤسسة. (حجازي، ٢٠١٠، ٨٠)

إن الاتجاهات المعاصرة في المتابعة لها من دور فعال في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والقيم والاتجاهات في شتى مجالات الحياة في إطار مبادئ وقيم وأخلاقيات المجتمع ولا شك أن المؤسسات التعليمية تواجه اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها اتساع البيئة الخارجية وما يتميز به العصر من التعقد والتداخل.

ومن هنا بات معروفا لدى الجميع أن التطوير أمر حتمي لأن الزمان متحرك والكفاءات البشرية في ارتقاء والحاجات والضروريات في تزايد واتساع.

(بدوي، ٢٠١١، ٣)

ومن هنا تتضح أهمية وضرة امتلاك جميع أعضاء المتابعة والتقييم للجدارات الوظيفية اللازمة لتطبيق التعليم الإلكتروني بما يمكنهم من أداء مهام ومسؤوليات وظيفتهم على الوجه المطلوب وباستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وفي ظل التطور التكنولوجي والتحول الرقمي تعد الجدارات من العوامل الأكثر أهمية لقيادة المؤسسات المختلفة لأنها تقودها إلى النجاح خاصة المؤسسات الخدمية منها بهدف تلبية احتياجات ومتطلبات المتعاملين معها (Antipova ، 2019, 27)؛ لذا يتوجب عليها امتلاك مجموعة من القدرات والجدارات التقنية التي تعمل سوياً لتمكين المؤسسات التعليمية من التوجه المستمر نحو الفرص الجديدة.

وتؤكد الدراسات الإدارية الحديثة علي ضرورة التركيز علي الجدارة وليس الذكاء والمؤهلات العلمية فقط، والتي هي بالأساس خصائص لجدارات ظاهرة وأهميتها في الانجاز والإبداع في العمل، فالجدارة مرتبطة بالمرجات فهي تركز علي ما هو متوقع من الفرد داخل بيئة العمل وليس على مدى اكتسابه من معارف ومهارات، لأن الأساس هو قدرة الفرد على تحويل وتطبيق المعارف والمهارات إلى مواقف وظروف مساعدة علي تحقيق أداء معياري في موقع العمل.

(بوعلی، ٢٠١٤، ٤٥)

وبعد المتابعة والتقييم بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة التعليمية لمساعدة الأفراد والعاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية وإتقان.

كما أن المتابعة والتقييم عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي، ومهما كنت اختصاصاتهم حتى يشعر الجميع بالعدالة.

إن عملية المتابعة والتقييم عملية معقدة نظراً لتشابك عوامل كثيرة فيها كما أنها قد تكون سبباً رئيساً لكثير من المشاكل الناجمة عن التقييم الذي لا يرضي الطرف المقيم في كثير من الأحيان مما يعود بالسلب على وظائف الموارد البشرية بل على مستقبل الموارد البشرية حيث يكون الإحساس بعدم العدالة أو عدم موائمة التقييم مع الطموح سبباً في التمر والإهمال أو أخذ مواقف سلبية تجاه المؤسسة. (حجازي، ٢٠١٠، ٨٠)

إن منظومة المتابعة وتقويم الأداء تعد أحد مكونات الحوكمة الرشيدة لمنظومة التعليم والتعلم كونها الضمانة الرئيسة لتطوير وتحسين جميع مكونات المنظومة.

كما أنها تكمل آليات موضوعية للتحقيق من معدلات النمو والإنجاز وفقاً لمعايير الجودة والأهداف العامة لقطاع التعليم قبل الجامعي، وتحقيقاً لجودة الأداء بالإدارة المركزية للمتابعة والتقييم

وتطوير آلية المتابعة وتفعيلها وتحقيقاً لرؤية الإدارة المركزية للمتابعة والتقييم نحو متابعة مثمرة علي أسس علمية من خلال مجموعة من الأدوات الموضوعية يمتلكها أعضاء من المتابعين علي درجة عالية من الجدارات والكفاءة والأخلاق المهنية لرصد وتحليل وتقييم الأداء التعليمي في ضوء اللوائح والقوانين.

لذا يجب أن يمتلك عضو المتابعة والتقييم مجموعة من المهارات والجدارات المختلفة لتحقيق الهدف العام من المتابعة، وكذلك تحقيق رؤية ورسالة الإدارة المركزية للمتابعة والتقييم في ضوء رؤية الإدارة المركزية للمتابعة والتقييم والتي تعني الانطلاق نحو مجموعة من الأدوات الموضوعية التي يجب أن يمتلكها أعضاء المتابعين والتي تنسم بالأخلاق المهنية العالية والكفاءة والنزاهة والحيادية لرصد وتحليل وتقييم الأداء الوظيفي والمؤسسي في ضوء اللوائح والقوانين.

كما أن رسالة الإدارة المركزية للمتابعة والتقييم تسعى إلى تحقيق نشر ثقافة المتابعة وتقييم الأداء، والعمل علي رفع كفاءة المتابع مهنيًا في ضوء الاحتياجات التدريبية. (وزارة التربية والتعليم، دليل المتابعة)

وتأسيساً على ما سبق يتضح ضرورة الاهتمام بالعنصر الثاني (التدريب) لعناصر الإدارة المركزية للمتابعة والتقييم حيث رصدت الباحثة من خلال عملها في مجال المتابعة والتقييم الافتقار إلى التدريب كعنصر رئيس من عناصر رسالة الإدارة المركزية للمتابعة، فالتدريب يعمل علي تنمية الجدارات المختلفة لأعضاء المتابعة والتقييم.

مشكلة الدراسة:

تعد للمتابعة والتقييم ركيزة أساسية من ركائز النظام التعليمي والتي تهدف إلى زيادة فاعلية النظام وتطويره، وإذا كان التقويم التربوي عملية منهجية تقوم علي أسس علمية تستهدف إصدار الحكم بدقة وموضوعية علي مدخلات وعمليات ومخرجات أي نظام تعليمي تربوي ومن ثم تحديد جوانب القوة والقصور في كل منهما تمهيدا لاتخاذ قرارات مناسبة لإصلاح ما قد يتم الكشف عنه من نقاط الضعف والقوي المؤسسي والسعي لإصلاحه. (الهوري، ٣١، ١٩٩٩)

وقد أثبتت دراسة " ديميري " (Demire, 2018, 1) فاعلية التدريب في تنمية المهارات المهنية، وفي دراسة اجراها كوبريدي (Copriady, 2018) أثبتت الدراسة فروقا كبيرة لصالح التدريب كما أكد أيضا على أهمية التدريب من خلال بعض المنطلقات منها:

١- احتياج المعرفة والمهارة لتحديث وتنمية دائمين نظرا لما يصيب المعرفة والمهارة من تقادم

نتيجة التغيرات السريعة والمتعاقبة في مجالات العلم والتكنولوجيا والنظم الحياتية

٢- إن أساس عملية الإصلاح التربوي هو معارف ومهارات وقدرات لذا فإن عملية إصلاح التعليم تبدأ بتطوير الجدارات المهنية والمهارات القيادية لعضو المتابعة التقييم من أجل تحقيق غايات المنظمة التربوية حيث أن شأنه في حياة المنظمات التربوية ليس فقط متابعة التنفيذ وتحقيق الأهداف، وإنما أيضا المساهمة في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات، بل التنبؤ بتلك المشكلات قبل وقوعها. (موسى، ٢٠٠١، ١٥٤)

٣- إن القائد التربوي الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه وبحيث يتضح كفاءاته هنا برؤيته الواضحة وبنظراته المتكاملة للعملية التربوية. (العجمي، ٢٠٠٨، ٢٠١)

وبما أنه قد تضمنت توصيات مؤتمر التوجيه الفني ونظم الجودة في التعليم قبل الجامعي والذي تم انعقاده بوزارة التربية والتعليم عام ٢٠١٤، وتبنت توصياته الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥) وكان من أهم هذه التوصيات ما يلي:

• ضرورة عقد دورات تدريبية على الآليات والمستحدثات التي تضمن الوصول إلى مستويات عالية من الجودة التعليمية.

• سرعة التنسيق بين الجهات والمؤسسات المنوطة بتحقيق التنمية المطلوبة للوصول لمستويات جودة المراد تحقيقها المتمثلة في وزارة التربية والتعليم وهيئة ضمان الجودة على مستوى كافة الإدارات التعليمية على مستوى الجمهورية.

ومن هذا المنطلق اعتمادا على أهمية التدريب في رفع الجدارات الوظيفية فقد قررت وزارة التربية والتعليم إنشاء وحدات تدريبية للتنمية المهنية المستدامة على مستوى المدارس والإدارات والمديريات التعليمية تقوم بحصر الاحتياجات التدريبية للمعلم والموجه وإقامة دورات تدريبية لسد تلك الاحتياجات وقد تضمن ذلك قرار الوزارة رقم ١٣٧ في مارس ٢٠١٢ وبناء عليه فقد تم إنشاء تلك الوحدات وتفعيلها.

وتأسيساً على ما سبق يتضح ضرورة العمل على تنمية جدارات ومهارات أداء عضو المتابعة من خلال رصد وتحليل جميع جوانب الأداء الخاص بفرق المتابعة ثم تقويمه من خلال التدريبات الخاصة بهم وفقا لإطار شامل ومعايير واضحة يتم من خلالها رفع جدارة عضو المتابعة، ويراعي التكامل بين الجوانب الأكاديمية والأخلاقية والمعرفية والإنسانية وطرق العمل، وكي تكون عملية تنمية المهارات والجدارات لدى عضو المتابعة والتقييم أكثر دقة وفاعلية ينبغي أن تعتمد على

نموذج جدارات تدريبي رئيسي بحيث تتعدد طرق ووسائل التدريب من البسيط إلى المتقدم الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع المجالات التي يقوم بمتابعتها أعضاء المتابعة، وبالتالي معرفة مستوى ممارسة هذا الأداء من أجل الوصول إلى أعلى مستوى أداء مما يؤدي تحقيق أهداف المنظومة التعليمية. وبناء على ما تقدم ومن خلال عملي في إدارة المتابعة والتقييم تلمست الحاجة إلى تنمية لجدارات الوظيفية لأعضاء المتابعة سواء في النواحي المالية أو الإدارية أو الشؤون القانونية أو التخطيط والمتابعة، وجميع ما يتطرق على تلك الأقسام من قرارات وقوانين جديدة، ولما كانت أعضاء المتابعة والتقييم هي أكثر الجهات المنوطة بمتابعة تنفيذ القرارات والقوانين الوزارية، فإنه يجب تدريب أعضاء المتابعة والتقييم قبل نشر تلك القرارات في المديرية والإدارات والمدارس حتى تعم الفائدة من وراء صدور مثل هذه الإجراءات.

لذا فإن جميع سبل التطوير أصبحت ملحة لمواجهة عصر العولمة وتحدياته، ومن هنا جاءت مشكلة البحث والذي أمكن صياغتها في التساؤلات التالية:

- ١- ما الإطار الفكري الحاكم للجدارات الوظيفية لأعضاء ادارات المتابعة والتقييم بجمهورية مصر العربية؟
- ٢- ما هي خبرات الولايات المتحدة الأمريكية في المتابعة والتقييم؟
- ٣- ما واقع الجدارات الوظيفية لأعضاء ادارات المتابعة والتقييم بجمهورية مصر العربية؟
- ٤- ما الاحتياجات التدريبية لأعضاء ادارات المتابعة والتقييم بجمهورية مصر العربية؟
- ٥- ما التصور المقترح للارتقاء بالجدارات الوظيفية لأعضاء ادارات المتابعة والتقييم بجمهورية مصر العربية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على واقع الجدارات الوظيفية لأعضاء ادارات المتابعة والتقييم بجمهورية مصر العربية.
- ٢- الكشف عن خبرات الولايات المتحدة الأمريكية في إدارات المتابعة والتقييم.
- ٣- وضع تصور مقترح للارتقاء بالجدارات الوظيفية لأعضاء ادارات المتابعة والتقييم بجمهورية مصر العربية في ضوء الولايات المتحدة الأمريكية .

أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية الدراسة في كونها من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع جدارات عضو المتابعة والتقييم في مؤسسات التربية والتعليم ، كما أنها اشتملت على مجموعة من العناصر التي شكلت أهميتها العلمية والعملية وتمثلت الأهمية في النقاط التالية :

- ١- قلة عدد الدراسات التي تناولت كيفية تنمية الجدارات الوظيفية لأعضاء ادارات المتابعة والتقييم في التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية.
- ٢- تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء ادارات المتابعة والتقييم في ضوء المهام المنوطة بهم.
- ٣- تطوير أداء أعضاء ادارات المتابعة والتقييم للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية .
- ٤- تحديد أهمية التدريب لأعضاء ادارات المتابعة والتقييم في النهوض بمستواهم الفكري والإداري.

المستفيدون من البحث:

- أ- أعضاء المتابعة والتقييم في ادارات المتابعة بجمهورية مصر العربية .
- ب- العاملون في المنظومة التعليمية " مدرء - معلمين - إداريين " .

منهج الدراسة:

سوف تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلًا دقيقًا للوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث .

مصطلحات الدراسة:

(١) المتابعة Follow - Up :

تعرف بأنها عملية متابعة سلوكيات المدرسين لتوضح بدرجة كبيرة من اليقين مدى قدرتهم وامكاناتهم على نقل معلوماتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها خلال فتره إعدادهم. (إبراهيم، ٢٠٠٩، ١٧٣)

وهي عملية إنسانية تعاونية منظمة ومخططة ومستمرة لتحقيق كفاءة وانضباط العملية التعليمية من خلال اللوائح والقوانين المنظمة والتي تستند على مجموعة من الأدوات والمعايير تتسم بالموضوعية يمتلكها فريق من المتابعين على درجة عالية من الكفاءة والأخلاق المهنية لرصد وتحليل وتقييم الأداء فتعرف على أنها نشاط موجه لخدمة جميع مدخلات العملية التعليمية لتوجيههم ومساعدتهم لأداء أعمالهم العملية التعليمية والتربوية وتحقيق أهدافها على أكمل وجه وانطلاق قدراتهم ورفع

مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. (Mura, Hismanoge Lu, 2010, 34)

٢) الجدارة:

تعرف الجدارة لغويًا بأنها " مصدر جذر ب، أو جذر لـ يجدر، جدارة، فهو جديرة والمفعول به مجدور به، يقال جذر بهذا المنصب أو جذر لهذا المنصب: أي صار مستحقًا وأهلاً له، خلى قاً به جذرت بنجاحه (ابن منظور، ٢٠٠٥، ٣٤٤).

ارتبط مفهوم الجدارة كما أشار رياض (٢٠٠٨، ٤٦) بالعديد من الممارسات الإدارية الخاطئة في التوظيف والاختيار لشغل الوظائف التي كانت في كثير من الأحيان تعتمد على الآراء الشخصية المتقدم لشغل الوظيفة بالإضافة لاختيار وفق الانتماءات السياسية والعلاقات الاجتماعية للمتقدم في رياض (٢٠٠٨، ٤٧) الملكاوي (٢٠١٥، ١٤٧).

وحتى يتضح مفهوم الجدارة بصورة كاملة فإن الباحثين والكتاب قد أوردوا مساحة كبيرة في تناول هذا المفهوم، ومن التعريفات التي جاءت بصدد الجدارة التعريفات التالية: عرفها " فلشمان " وزملاؤه (١٩٩٥) بأنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتار بها فرد عن الآخر بالإضافة إلى القيم والاهتمامات. (الزهراني، ٢٠١٢، ١٣ ٧)

وآخرون يرون أن الجدارة هي مجموعة من الخصائص التي ترتبط بالمجالات التي تتطلب أداءً عالياً من القراءة بالإضافة إلى المعرفة والمهارة والقدرة التي ينبغي توفرها في الفرد لتساعده على القيام بعمله بالشكل المطلوب الزهراني (٢٠١٢، ٧١٤). بينما ينظر آخرون للجدارة على أنها عادات العمل التي يتم صياغتها كتابياً وبالإمكان قياسها من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. (الزهراني، ٢٠١٢، ٧١٤)

٣) الجدارات الوظيفية Functional Competence:

تعرف الجدارات الوظيفية بأنها: " القدرة والمعرفة والمهارة في أداء عمل معين بأكبر قدر ممكن من الدقة وفق المعايير والتعليمات المحددة له (الصحاف، ١٩٩٧، ٩٤)، وفي مؤتمر عقد في جوهانسبرج عام ١٩٩٥ عرفت الجدارة الوظيفية بأنها مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية تفوق المعدلات العادية. (لوسيا، أنتوني، ٢٠٠١)

تعرف الجدارات الوظيفية للقيادات التربوية في البحث الراهن إجرائياً بأنها مجموعة من القدرات والسمات والذواضع والمهارات التي يتمتع بها عضو المتابعة والتي تؤهله لتحقيق أفضل

معدل للأداء المتابعة الميدانية وبما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية التي يعمل بها وفي هذا تتوزع الجدارت الوظيفية إلى ستة مجالات رئيسة هي الجدارت الخاصة بالتفكير الاستراتيجي، والإنجاز، والحزم التقنية، والحزم الشخصية السلوكية، والمساعدات والخدمات الإنسانية، والفعالية الشخصية. الدراسات السابقة:

(١) دراسة سيد (٢٠٢٠)، بعنوان: "برنامج في التنمية الوظيفية قائم على الجدارت المهنية لتنمية الوعي بالذات لدى معلمي المواد الفلسفية والاجتماعية".

هدفت الدراسة إلى تنمية الوعي بالذات لدى معلمي المواد الفلسفية والاجتماعية من خلال التحقيق من أثر برنامج في التنمية الوظيفية قائم على الجدارت المهنية واستخدم المنهج الوصفي. (٢) دراسة بوعسي وفالته (٢٠٢٠):

هدفت إلى تحديد دور كل من تكنولوجيا المعلومات والتعليم الرقمي في تحقيق جودة التعليم العالي، واستخدمت المنهج الوصفي. وتوصلت إلى أن المجتمع المعري مجتمع مبني أساسا علي شبكات علمية تديرها التكنولوجيا العصرية، حيث يصبح الفرد قادرا علي الاتصال والتواصل مع غيره وتكوين نظام تعليمي رقمي يساعدهم على إدارة شبكات معرفية تتيح للأفراد نقل واستقبال المعارف والمعلومات.

(٣) دراسة شرف (٢٠١٩):

وتحددت المشكلة في السؤال: كيف تستطيع القيادات التعليمية تطبيق التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة في عدد من الدول العربية في ضوء تحديات ضعف المقومات المادية والبشرية اللازمة؟ واتبعت المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استبانة لاستطلاع آراء القيادات التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بأربع دول عربية وهي: جمهورية مصر العربية، والمملكة العربية السعودية وسلطنة عمان والمملكة الأردنية الهاشمية للتعرف علي دور القيادات التعليمية في التحول الرقمي. وفي ضوء نتائج البحث، تم اقتراح بدائل لخارطة طريق تكنولوجية تساعد نظم التعليم بالدول محل الدراسة في إنجاز التحول الرقمي بالمرحلة الثانوية.

ثانياً- الدراسات الاجنبية:

(١) دراسة "ساديوماني" (Saduman. Others, 2017) بعنوان: "تطوير مقياس أرتينيك ساكربسيون النموذجي".

هدفت الدراسة إلى الحصول على مقياس يقوم بقياس السلوك الإشرافي الفني المتابعين ويوفر الصلاحية والمصادقية من خلال فحص الأحكام المتعلقة بالإشراف الفني المتابعة وفق تصور المتابعين

ومديري المدارس الابتدائية والثانوية وكشفت الدراسة عن عدم وجود اداة قياس تتعلق بنموذج الإشراف الفني المتابعة).

(٢) دراسة كلا من " تشينغ وتسون" (Cheng & tsou, 216):

هدفت إلى استقصاء تأثير جدارة القيادة التعليمية في التنمية القيادية للأفراد المحتمل توليهم المناصب قيادية في المستقبل، ولتحقيق ذلك اهتمت الدراسة بتحليل أبعاد الجدارة القيادية وما تشمله من مهارات متنوعة منها مهارة التحليل الاستراتيجية، مراعاة احتياجات العاملين داخل المؤسسة والمدنيين وأصحاب المصالح من خارجها والمؤسسات ذات الصلة، وقم تم تحليل العلاقة بين امتلاك عدد من المعلمين بلغ (٢٠) مديرا في مدينة هونج كونج للجدارة في القيادة وتطوير الأداء القيادي للمتعاملين معهم.

(٣) دراسة كلا من "أدومبينت" و"هوفمان" (Adombent & Hoffman, 2014):

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم الجدارات المهنية للمديرين في سياق التعليم من أجل التنمية المستدامة، ولتحقيق هدف الدراسة تم عمل دراسة مسحية على المديرين للتعرف على مفهوم الجدارات القديم وأفضل الممارسات التي يمكن استخدامها في تكوين الجدارات الإدارية والتي لها دور فعال في تحسين الأداء.

التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة .

تنوع لمناهج المستخدمة في الدراسات السابقة إلا أن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي كما هو الحال في الدراسة الحالية، واتفقت الدراسة الحالية ودراسة باسم زغلول في تناولها التطوير الإداري وجاء الاختلاف بين الدراستين في مجال التطبيق وبالرغم من أن الدراسات السابقة قامت بتقديم تصورات نظرية وواقعية لإصلاح المنظومة التعليمية إلا أن الواقع مازال دون مستوى الطموح وبحاجة ماسة إلى جهود مستمرة ودراسة مثالية للوصول لمستوى الأداء المتميز الذي يزيد من كفاءة العملية التعليمية وهذا ما ستحاول الدراسة الحالية تقديمه من خلال تنمية الجدارات الوظيفية لأعضاء ادارات المتابعة والتقييم في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية مما يعود بالنفع على كفاءة العملية التربوية والتعليمية .

من حيث أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

١- تحديد مشكلة الدراسة تحديداً دقيقاً مما يساعد علي تحديد أهدافها وتسؤولاتها من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وكذلك المنهج المستخدم .

-
-
- ٢- أنه لا بد من الاهتمام بعقد دورات تدريبية لأعضاء ادارات المتابعة لتفعيل أدائهم وتطبيق الأساليب الحديثة في المتابعة .
 - ٣- ضرورة الاهتمام بتطوير الجدارات الوظيفية في التخطيط وتحديد الأهداف واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - ٤- بعض أدبيات الدراسة .
 - ٥- كيفية تحليل وتفسير نتائج الدراسة .
 - ٦- ضرورة الاهتمام بأسس اختيار المتابعين .

الإطار النظري للبحث:

أولاً- الإطار المفاهيمي للمتابعة والتقييم:

١- نشأة المتابعة وتطورها:

تقوم عملية المتابعة بتحليل وبحث اوضاع التعليم من خلال القيام بسلسلة من عمليات جمع لبيانات من عدد من العناصر تشمل المدراء والإداريين والمعلمين والطلاب ويتم تخزين هذه المعلومات والبيانات وجعلها متاحة في حالة الحاجة اليها ولا سيما الامور المتعلقة بوصف ومقارنة ومتابعة انجازات التعليم بالإضافة إلى الوقوف حالة التعليم ومن هنا توالي اصدار القرارات التي تهتم بعملية المتابعة وتنظيمها (المجلس الأعلى للتعليم بقطر).

وقدر صدر القرار الوزاري رقم (١٦٨) لعام ١٩٧٨ بشأن انشاء الإدارة العامة لشئون

المديريات حيث يتضمن البناء التنظيمي لهذه المديريات ما يلي:

١- إدارة لمتابعة المديريات التعليمية بمحافظة القاهرة وشرق الدلتا.

٢- إدارة لمتابعة المديريات التعليمية بمحافظات وسط وغرب الدلتا.

٣- إدارة لمتابعة المديريات التعليمية بمحافظات الوجه القبلي.

٢- رؤية ورسالة الإدارة المركزية للمتابعة و التقييم:

أ- الرؤية:

" الانطلاق نحو متابعة متميزة لتحقيق كفاءة وانضباط العملية التعليمية من خلال اللوائح والقوانين المنظمة التي تستند علي مجموعة من الادوات التي تتسم بالموضوعية يمتلكها فريق من المتابعين علي درجة عالية من الكفاءة والاخلاق المهنية لرصد وتحليل وتقويم الأداء الوظيفي ".

ب- الرسالة:

١- نشر ثقافة المتابعة والتقييم.

-
- ٢- إشراك جميع مستويات المتابعة (وزارة - مديرية - إدارة) في فريق عمل واحد.
 - ٣- هيكلية الإدارة المركزية للمتابعة وتقويم الأداء باستحداث إدارة عامة وإدارات فرعية.
 - ٤- العمل علي رفع كفاءة المتابع مهنيًا في ضوء الاحتياجات التدريبية.
 - ٥- تصميم واعداد ادوات واستمارات تحليلية للمتابعة والتقييم تقوم علي مبدأ شمولية القياس وموضوعية التقييم.

٦- انتقاء عناصر بشرية متميزة وضمها لتمكين إدارة المتابعة من القيام بمسئوليتها المنوطة بها. مما سبق يتضح أن الرسالة بها قصور من ناحية التطبيق من النواحي التالية:

- ١- معايير اختيار أعضاء المتابعة والتقييم التي حددتها الكتب الدورية لا تطبق بشفاافية.
- ٢- لا يوجد تدريبات للتطوير المهني لعضو المتابعة والتقييم سواء تدريبات داخلية أو خارجية.

(http://cfollow.blogspot.com/2.16/3/blog-post_9.html)

٣- أهداف المتابعة:

للمتابعة هدف عام هو: "وجود نظام فعال من المتابعة والتقييم مبني علي النتائج التي تقيس فاعلية النظام التعليمي وتطبيق السياسات وكفاءة استغلال الموارد علي مختلف المستويات الإدارية".

فيما يلي توضيح الأهداف الفرعية للمتابعة:

تهدف المتابعة إلى ضبط وتحسين أداء المدارس من خلال الملاحظة الميدانية المتكررة لجميع جوانب النظام المدرسي ويمكن توضيح أهداف المتابعة في النقاط التالية:

١- تهيئة بيئة تربوية مناسبة لتحقيق السياسة التعليمية التي تضعها الوزارة وتتفق مع أهداف التعليم العامة.

٢- قياس كفاية الأداء الفعلي للمعلمين والإدارة المدرسية بطريقة موضوعية بعيدة عن الانطباعات الشخصية وتقوم علي الملاحظة المباشرة لليوم الدراسي. (سيد، ٢٠٠١، ٤٧)

٣- التوجيه والإرشاد بهدف الإصلاح والتطوير ورفع جودة الأداء والبعد عن تصيد الأخطاء بقصد توقيع العقاب للمخالفين أو غير الملتزمين.

(سليمان، ٢٠١٤)

- ٤- ترشيد تصرفات العاملين وسلوكياتهم عن طريق التقويم الذاتي والإداري.
- ٥- تحليل المشكلات وكشف نقاط الضعف والقصور والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول وتذليل المعوقات.

٤- عناصر المتابعة :

أ- عناصر المتابعة أثناء العام الدراسي، وتشمل:

(العوامل الخارجية المحيطة بالمدرسة من سلامة السور أو تعديلات بجانب سور المبني الخارجي من قمامة وباعة جائلين واعلانات - العلم أعلي المبني - امن البوابة - فناء المدرسة - طابور الصباح وتحية العلم والنشيد الوطني - اشترك المعلمين في طابور الصباح - الزي المدرسي - رؤية ورسالة المدرسة - المبني المدرسي والنظافة من الخارج والداخل - سلامة المبني المدرسي - وسائل الامان - الصيانة - دورات المياه - الجدول المدرسي - الاشراف اليومي وانضباطه - انضباط الطلاب والاجراءات المتخذة حيال الطلاب الغائبين - انضباط العاملين - الحجرات الدراسية - الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين - المعامل - حجرات الانشطة والمجالات " مفتوحة وجدولها منفذة - وصلاحية الاجهزة ووسائل الامان.... الخ " - القرار الوزاري رقم ٢٨٧ بتاريخ ٢٠١٩/٩/٢١ بشأن لائحة الانضباط المدرسي - زيارات الموجهين من الناحية الإدارية دون الدخول في الفنيات - وحدة التدريب والجودة ومدى فاعليتها - الكتب الدراسية وموقف وصولها وتوزيعها علي الطلاب - الشؤون المالية من النواحي الإدارية - التغذية المدرسية من النواحي الإدارة - الوحدة المنتجة - التأمين الصحي " المرور اليومي للزائرة الصحية - السجلات - الاسعافات الاولية - المجموعات المدرسية وسجلاتها - اتحاد الطلاب وحصة الريادة - حصص المشاهدة - الطلاب المدمجين وتجهيزاتهم - المشاركة المجتمعية وسجلاتها - جميع ما يخص شؤون الطلبة - وشؤون العاملين - الاجراءات الاحترافية - الموارد البشرية من عجز أو زيادة الإدارة المدرسية وسجلاتها من سجل القرارات الوزارية - الاشارات التليفونية - التكاليف - المتابعة....الخ.

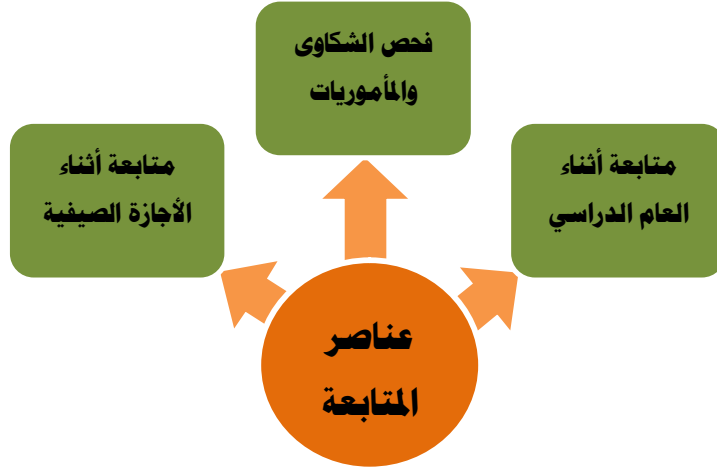
ب- عناصر المتابعة أثناء الاجازة الصيفية، وتشمل:

(الأنشطة الصيفية - النادي الصيفي - مراكز تنمية القدرات والابداع - استكمال أعمال الصيانة البسيطة والانتهاء من الصيانة الشاملة قبل بداية العام الدراسي الجديد - عجز وزيادة هيئة التدريس للعام الدراسي الجديد - متابعة تنسيق قبول الطلاب الجدد والتحويلات من وإلى المدرسة للعام الدراسي الجديد - الأثاث المدرسي واستكمال المعامل للعام الدراسي الجديد وموقف وصول الكتب الدراسية للعام الدراسي الجديد - الاستعداد النهائي للعام الدراسي الجديد).

ج- فحص الشكاوي والمأموريات:

وفيها يتم تكليف عضو المتابعة يبحث أي من الشكاوي الواردة إلى إدارة المتابعة والتقييم سواء من الوزارة أو المديرية أو مكتب المدير العام أو الشؤون القانونية للبحث والرد أو يتم تكليف عضو

المتابعة بتغيير خط السير الموضوع طبقاً للخطة الشهرية والأسبوعية الموضوعية والاتجاه إلى مدرسة أخرى لحل مشكلة ما أو إزالة ما يوجد بها من سلبيات.



شكل يوضح عناصر المتابعة داخل المؤسسة التعليمية (من إعداد الباحثة)

ثانياً- خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في المتابعة والتقييم :

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من الدول العظمى في العالم التي تتجه انظار الجميع إليها لمتابعة ما يتم في النظام التعليمي الخاص بها وذلك لمعرفة كل جديد لديها لكن هناك صعوبة في التحدث عن النظام التعليمي لديها لأن التعليم من مسؤوليات الولايات لديها والبالغ عددها خمسون ولاية.

إن نظام التعليم لدى الولايات المتحدة الأمريكية نظام لا مركزي ولهذا السبب فإن القوانين التي تحكم هيكل ومضمون برامج التعليم تتنوع بدرجة كبير ما بين ولاية وأخرى ومع ذلك تبدو متشابهة بسبب العوامل المشتركة بين تلك الولايات كالحاجات الاجتماعية والاقتصادية والتنقل المتكرر للطلاب والمعلمين من ولاية لأخرى. (Gennaro,2006)

فكما ذكر سلفاً إن لكل ولاية من الولايات نظامها التعليمي الخاص بها، فلا يوجد مقرر رسمي للتعليم في أمريكا، وتقع مسؤولية تخطيط وتطوير المقررات على إدارات التعليم مع إتاحة الفرصة لمشاركة المتخصصين في المادة وقادة المدارس والمعلمين بالإضافة إلى أساتذة الجامعات من المتخصصين في التربية والمستثمرين (منتجو الكتب والمواد التعليمية والمؤسسات القومية للمعلمين والوكالات القومية للاختبار).

(United States of America, euroeducation, Retrieved)

أ- الهيكل التنظيمي للمتابعة والإشراف في الولايات المتحدة الأمريكية:

إن الهيكل التنظيمي للمتابعة والإشراف في الولايات المتحدة الأمريكية يجمع ما بين القوة والمرونة كما إنه في كل منطقة تعليمية معينة ليس مطابق تماما لما هو موجود في منطقة تعليمية أخرى حيث يرتبط الهيكل التنظيمي بحجم السلطة التعليمية المحلية الموجود فيها، وهناك أسباب كثيرة تساعد على وجود هذا الاختلاف في الهياكل التنظيمية للمتابعة وللإشراف لعل من أهمها: اختلاف الظروف المحلية من منطقة لأخرى، وربط التعليم بحاجات المجتمع المحلي، والنمو السريع في السننم التعليمية. ومع وجود هذا الاختلاف في الهياكل التنظيمية إلا أن هناك سمات رئيسية مشتركة في جميع هذه الهياكل التنظيمية.

(Theodore R. Mitchell, 2000, P.1)

كما تختلف الهياكل التنظيمية للمتابعة وللإشراف في المناطق الصغيرة عن المناطق المتوسطة والمناطق الكبيرة ففي المناطق الصغيرة التي لا يزيد عدد الطالب في المدرسة الواحدة عن ألف تلميذ يصل عدد المدرسين العاملين فيها إلى خمسة وعشرين معلما ونظر لقلّة عدد الموظفين في هذه المدارس فإن المتابعة والإشراف التربوي ينظم بشكل أفقي.

كما أن الهيكل التنظيمي للمتابعة والإشراف على العملية التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية يشترك فيه عدد كبير من العاملين ويشمل المراقبين (المتابعين) - المديرين المساعدين - رؤساء الأقسام - المستشارين وباقي العاملين في مجال الإدارة بغض النظر عن ألقابهم أو مناصبهم في الهرم الوظيفي ويتكون الهرم الوظيفي للمتابعة والإشراف كما يلي: (رشوان، ٢٠١٩، ٤٧-١٥٥)

(Kelly & Suson, 2013)

١- **المراقب:** هو المسؤول التنفيذي في النظام المدرسي الأوسع في المقاطعة كما أنه يتحمل مسؤولية مطلقة من أجل إنجاز كافة أوجه العملية المدرسية.

٢- **المتابعون والمشرفون:** وهي القاب تطلق على الأشخاص الذين يعملون في المستويات المختلفة في لتسلسل الهرمي في النظام التعليمي ولديهم سلطة في اعطاء احكام لتحسين العملية التعليمية ولكن القرار النهائي في يد المراقب.

٣- **المستشارين:** هم معلمون مدربون متعاونون تتراوح مسؤوليتهم في تقديم دروس في المناهج الدراسية والاستشارات داخل المدرسة لمن يحتاج إليها والاهتمام باحتياجات الطلاب الشخصية والاجتماعية والمهنية والاكاديمية.

٤- **المدير:** مسئول تنفيذي تعليمي للإدارة داخل المدرسة ويمتلك سلطة اتخاذ القرار ونشر القوانين والتنظيمات التي تتمشي مع التشريع كما ان من وظيفة المدير تقويم المعلمين.

٥- **رؤساء الأقسام:** يعد رئيس القسم هو المنسق بين المعلمين الذين يشتركون في العمل في مادة دراسية معينة فرئيس القسم مسئول عن المسئوليات التنظيمية في القسم بالإضافة الي مساعدة المعلمين المهتمين بتحسين فعاليتهم التدريسية.

ب- معايير اختيار المتابعين في الولايات المتحدة الأمريكية:

هناك اهتمام كبير بموضوع القادة في المجالات المختلفة وتطويرهم وتمييزهم بالولايات المتحدة الأمريكية ويظهر ذلك في عنايات المنظمات في اختيار قادتها وايمانها بانه لا يمكن الاعتماد علي الفرد وحده لكي يتطور وينمو بمجهوده الذاتي بصورة مرضية والشكل الذي يتطلبه المركز القيادي اذ لا يستطيع أحد بمفرده ان يجني ثمار الخبرات البشرية المتعددة والمتطورة والضرورية لأداء منسبة القيادي بمهارة وكفاءة

ان نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية لامركزي لذلك يختلف نظام اختيار وتعيين المتابعين من ولاية إلى أخرى.

ومن هنا نجد نمطا واضحا في عملية اختيار المتابعين والمشرفين حيث تتجه معظم الولايات عند اختيار المتابعين والمشرفين الي الاهتمام بالكفاءة ومن اهم معايير اختيار المتابعين في الولايات المتحدة الأمريكية ما يلي: (حمادات، ٢٠١٦، ٢٨٧-٢٩٠)

• يشترط الحصول علي الماجستير أو الدكتوراه ودراسات عليا في الإشراف والادارة تصل الي ٨ سنوات.

- خبرة في الوظائف الإدارية
- يكون لديه مهارة قوية في العلاقات بين الاشخاص
- لديه مهارة اتصال ممتازة شفوية و تحريرية
- يكون مفكرا مبدعا قادر علي التفكير المتحرر
- يكون صريحا وامينا وجدير بالثقة في تعاملاته مع فريق العمل
- يفهم التكنولوجيا وتطبيقاتها في التعليم والادارة

ج- متابعة وتقييم المعلم بالولايات المتحدة الأمريكية :

ففي أحد الولايات (ولاية أهايو) نجد تقييم المعلم اعتمد التقييم على طريقتين:

(Ison, Lyun, 2002, 13)

- الطريقة الأولى (هيكل التقييم الأصلي): وفيه يتم تقييم المعلم حسب أداء المعلم والتحصيل الدراسي للطلاب وذلك بنسبة ٥٠% لكلًا منهما.
- الطريقة الثانية (هيكل التقييم البديل): وفيه يتم تقييم المعلم حسب أداء المعلم ويُمثل (٤٢،٥%)، والتحصيل الدراسي للطلاب ويُمثل (٤٢،٥%)، وأخرى (التقييم الذاتي للمعلم، وتقويم أقران المعلم، واستبانة للطلاب، وحقبة الطالب) وتُمثل (١٥%).
- وفي حال كان المعلم منخفض الأداء فيضع المشرف التربوي له مجموعة من التوصيات وخطة لتحسين وتطوير الأداء، وفي حال لم يتحسن الأداء فإن المعلم معرض للفصل من مهنة التدريس (Binggeli,2001,pp17-20)

د - تدريب المتابعين في الولايات المتحدة الأمريكية :

يتم تنسيق البرامج لتدريب المتابعين عن طريق: (washington,2002)

- المناقشات الرسمية وغير الرسمية.
 - الاجتماعات المهنية.
 - الورش التربوية.
 - البعثات الداخلية.
 - المنح والزيارات الخارجية، وتتضمن:
 - علم النفس التربوي.
 - الفلسفة الاخلاقية.
 - فلسفة النظام التعليمي وسياساته.
 - الارشاد النفسي.
 - تطوير بناء المناهج.
- وتشترك السلطات التعليمية والمنظمات المهنية وكليات التربية في تقديم برامج التدريب أثناء الخدمة وفي بعض الولايات يوجد حوافز خاصة لتشجيع المتابعين للالتحاق بالبرامج التدريبية الصيفية وفي الاوقات التي تناسبهم وبعض الولايات تقوم بإعداد برامج تدريبية للمتابعين قبل استلام وظائفهم والعرض الاخ يهتم بالتدريب أثناء الخدمة.

هـ - أساليب المتابعة والإشراف في الولايات المتحدة الأمريكية :

هناك نوعان من أساليب المتابعة والإشراف هما الأساليب الجماعية والأساليب الفردية وإن كان هناك اتفاق في الأسلوب فهناك اختلاف في الاجراءات الخاصة لكل منهما وفي مجال زيارة

الصفوف تختلف من كل ولاية لأخري وفي مجال فاعلية المعلم تعتبر الولايات العربية المتحدة هذا الأسلوب من اساليب المتابعة والإشراف المهمة التي يقوم بها المتابع أو المشرف التربوي يختلف أسلوب عمل المتابعين في حجمه وطبيعته حسب حجم الولاية والمنطقة التعليمية والمدارس والخلفية الاجتماعية والاحتياجات الاقتصادية والتعليمية لمواطني المنطقة التي يوجد بها المدرسة ويمن تقسيمها الي ما يلي عبد العظيم، (سليمان، ٢٥، ٢٠٠٦، ٤٨):

١- أسلوب عمل المتابعين علي مستوي الولاية:

مجلس الولاية هو صاحب السلطة المطلقة في شئون التعليم وكل ولاية مسئولة عن نظامها التعليمي الخاص بها فجمع المناهج التي تقدم في المدرسة ينبغي ان تحصل علي موافقة الولاية وفي معظم الولايات توجد لجنة التعليم التي تخطط سياسة المدارس.

٢- أسلوب عمل المتابعين علي مستوي المدرسة:

يعتبر مدير المدرسة هو القائد التعليمي في المدارس الأمريكية حيث تعد عمليات المتابعة والتقييم ومدى فعاليتها من مسئولياته.

يتم عملية المتابعة من خلال الخطوات التالية :-

- تحديد نظام لجمع بيانات عن مستوي الأداء الاكاديمي للمدرسة وحقائق وعلومات ن نتائج أداء الطلبة ونسب حضورهم
- التعرف علي جوانب التحسن وجوانب الأداء المنخفضة من خلال الملاحظة.
- مراقبة مدى تطبيق الخطط التعليمية.
- عمل تصنيف رمزي مثل مقبول - جيد - ممتاز أو مستوي اول - مستوي ثاني - مستوي ثالث وهو تقييم لكفاءة الطلاب والمعلمين والمدراء والمدارس.
- نتائج التقييم إما استحقاق جوائز أو عقوبات ويكون التدخل للمساعدة للتقدم نحو المعايير الوطنية.
- وفي نهاية عملية المتابعة والتقييم تعقد حلقات للمناقشة مع الادارة المدرسية والمعلمين لتحسين الأداء والوقوف على نواحي الضعف ثم يتم كتابة تقرير شامل يوضح مستوي الأداء العام والتقدم الاكاديمي ويعد ذلك التقرير مرشد للمدرسة. (Linda. Skrla, James .Scheurich, Op.Cit.p.262)

ومما سبق يتضح أن نظام المتابعة يُعد حلقة الأمان للمدارس وشرعيتها حيث يعالج الفجوات في الإنجاز ويقدم جوانب تقنية فعالة للتعليم وهذا بهدف تحقيق الاهداف المرجوة وتحقيق التطوير مما

يؤدي الي تقليل الاختلاف والتفاوت الذي يمكن ان يحدث بين الانجازات والاهداف المرجوة والانجازات الفعلية.

ومن هنا يمكن القول بان إجراء التقييم الداخلي يعتمد علي نموذج التقييم الذاتي والذي بدوره يعتمد على أبعاد أساسية تتمثل في (القيادة المدرسية الفعالة، الأولوية للطلاب، المعلمين كعنصر محوري في تحقيق الجودة، دعم النظم، العمل مع الشركاء والتعاون معهم، الإدارة بالمعرفة، التحسين المستمر) وكذلك تقييم خارجي يعمل بنموذج معين ويتضمن النموذج معايير محددة للحكم على أداء المدرسة، وتقدم وزارة التعليم جوائز التفوق Master plan Awards للاعتراف بنجاح المدرسة وتميزها (Accountability Framework). (School,2006) نتائج البحث:

مما سبق عرضه: تم التوصل الي النتائج التالية:

- ١- استقلالية المتابعة والتقييم لتحقيق الحيادية ودعم المؤسسات التعليمية .
- ٢- الالتزام بإجراء تقييمات عالية الجودة.
- ٣- دعم الفهم الواعي لرسالة المتابعة والتقييم والتركيز على المستفيدين واحتياجاتهم والنتائج المرجوة من عمليات التعليم على مستوى الفرد والمجتمع.
- ٤- تركيز البرامج والجهود على عدد محدد من المخرجات التي يتم تطبيق متابعيتها وتطبيق المساعلة عليها .
- ٥- تقوية النظم والعمليات اللازمة لإيجاد واستخدام الموارد المالية والمعلومات بالبرنامج عند إجراء تقييم .
- ٦- لا بد من وجود معايير متفق عليها و لوائح والبيات منظمة للعمل داخل ادارات المتابعة وتقييم الاداء يلتزم بها الجميع اعضاء المتابعة اثناء عملهم مع وجود بنية تنظيمية مستقلة يمكن من خلالها الوصول الي الحيادية والعدالة في تقييم الاداء داخل المؤسسات التعليمية .
- ٧- يجب توافر الية تحدد مستوي اداء كل عضو من اعضاء المتابعة والتقييم لمعالجة نواحي القصور والضعف لديه والعمل علي تقديم تدريبات لرفع مستوي ادائه والوصول به الي الكفاءة المطلوبة في العمل.
- ٨- بذل الجهد نحو مزيد من التجديد والابتكار في تطوير أساليب المتابعة والتقييم .
- ٩- استبعاد كل العناصر الغير مؤهلة من مكاتب ادارات المتابعة والتقييم طبقا لما ذكر سابقا في ضرورة وجود قدر كافي من الجدارات لعضو المتابعة والتقييم .

-
- ١٠- تطوير آليات تقويم وتقييم ذات كفاءة وكلفة وفعالية.
 - ١١- إضفاء الصبغة التربوية والاجتماعية على عملية المتابعة والتقييم وعلى أنه جزء من بناء الإنسان يجب أن تتوافر فيه الجدية والحكمة والنفذ.
 - ١٢- الربط بين نتائج المتابعة والتقييم وتحقيق رؤية الوزارة مع الحاجة لتطوير نظام واضح للمحاسبية لإلزام الممارسات الفعلية من بعض الجهات في الوزارة وربطها باستراتيجية الوزارة لتطوير التعليم .

توصيات البحث:

أوصت الدراسة الحالية بما يلي:

- ١- ضرورة وضع معايير لمهنة المتابعة مبنية على الجدارات والعمل على تجديدها باستمرار وفقاً لمتغيرات العصر .
- ٢- اشتراط دخول ادارة المتابعة امتلاك الفرد قدر كافي من الجدارات الشخصية والفنية والادارية وجدارات الاتصال والتواصل وغيرها من الجدارات التي تؤهله للعمل في ادارة المتابعة والتقييم علي مستوي الادارات والمديريات والوزارة .
- ٣- تتم عملية تقييم الفرد عند التقديم لوظيفة عضو متابعة من قبل لجنة من خبراء ومستشارين لهم باعا طويل في المتابعة والتقييم والاعمال الإشرافية والادارية .
- ٤- تستمر عملية تقييم العضو على فترات والات تكون بناء على فترة محددة ويكون التقييم النهائي صادر من لجنة مكونة ايضا من خبراء ومستشارين كما هو الحال في الولايات المتحدة الامريكية والمتبع في الولايات المتحدة الأمريكية
- ٥- ربط خطة التنمية المهنية لعضو المتابعة والتقييم بالسياسات التعليمية بالدولة.
- ٦- عقد دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء ادارات المتابعة والتقييم بالإدارات التعليمية والمديريات والادارة المركزية للمتابعة والتقييم بالوزارة.
- ٧- عقد شركات بين الادارة المركزية للمتابعة والتقييم بوزارة التربية والتعليم وبين المؤسسات والمراكز او الجامعات التي تقدم برامج تدريبية علي ان تتم هذه السياسات وفق مبدأ الأولويات وجعل التدريب لعضو المتابعة والتقييم لديها جزء هام من برامج التنمية المهنية لديها .
- ٨- مشاركة كافة الاقسام المعنية والتي يقوم عضو المتابعة والتقييم بمتابعة ما ينوط اليها داخل المدارس مثل قسم التوجيه المالي والاداري والتربية الاجتماعية والانشطة الطلابية والتدريب

-
- والوحدة المنتجة وغيرها من الاقسام الأخرى كالثئون القانونية لما يقوم به عضو المتابعة والتقييم من بحث شكوي ورصد مخالفات .
- ٩- يمكن تطويع نموذج لتنمية جدارات وقدرات ومهارات اعضاء ادارات المتابعة والتقييم موضوع من قبل خبراء ومستشارين لديهم خبرات سابقة في ادارات ومتابعة المدارس حسب خصائص المجتمع المصري وطبيعته في متابعة المدارس.
- ١٠- تحديد المعايير المهنية لا اعضاء المتابعة والتقييم مع ضمان تطبيقها علي ارض الواقع .
- ١١- تصنيف اعضاء المتابعة والتقييم بعد تطبيق نموذج التدريب للوقوف علي مدي الاستفادة من نموذج التدريب المعد لذلك وذلك لتصنيفهم من الاجدر ومن الاكثر جدارة والاستفادة من هم اكثر كفاءة في تنمية قدرات ومهارات وكفاءات من هم ادني منهم في مستوي الاداء .
- ١٢- الإفادة من خطة التنمية المهنية لعضو المتابعة أو خطة التحسين بشكل مستمر كلاً على حسب أدائه مما يسهم في تحسين أداء عضو المتابعة والتقييم وتجعله يبحث عن كل ما يطور مهاراته وقدراته
- ١٣- ان تقوم وزارة التربية والتعليم المصرية بإعداد نموذج تقييم لأعضاء المتابعة وفق النموذج المعد سابقا .
- ١٤- تركيز أدوات التقييم على كيفية أداء عضو المتابعة والتقييم لعمله (المهارات والقدرات التي يستخدمها اثناء متابعته داخل المدارس والادارات والمديريات)
- ١٥- مشاركة المتابعين في عملية التقييم فتقييم انفسهم يشجعهم على تحمل المسؤولية والثقة بالنفس وتجعلهم متمكنين من عملهم كما ينمي الخبرة لديهم ويوفر التغذية الراجعة لعضو المتابعة.
- ١٦- إتاحة الفرصة باختيار الطريقة الملائمة لعملية المتابعة والتقييم كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية .

المراجع:

- ١- ابن، منظور، ابو الفضل جمال الدين محمد (٢٠٠٥) لسان العرب، بيروت، دار صادر، لبنان.
- ٢- بو علي، عيسى. (٢٠١٤). إدارة الأداء المبني على الجدارة، الملتقى السادس للجدارة، البحرين.
- ٣- بو عيس، حنان وفالته، أميرة . (٢٠٢٠). تكنولوجيا المعلومات والتعليم الرقمي ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، المجلة العربية للتربية النوعية، ع (١٢)

- ٤- حجازي ، طارق ، ٢٠١٠ : المدخل إلى إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، الأزهر بغزة القاهرة .
- ٥- الدهشان، جمال علي (٢٠٢٠،ب). مستقبل التعليم بعد جائحة كورونا: سيناريوهات استشرافية، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، م ج ٣، ع ٤، ١٠٥ _ ١٦٩
- ٦- رياض ،طه كامل (٢٠٠٩) : نموذج الجدارات الوظيفية ، وضع القياسات ، وتخطيط السياسات ، واستخدام الادوات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة السويس ن مصر ، ص ١٠ - ٢٠ .
- ٧- الزهراني، عبدالله عطيه، (٢٠١٢). استراتيجيات التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (٨)، العدد (٤)، ٧٠٧ _ ٧٣٥
- ٨- زيدان، همام بدران(٢٠٠٥) اسلوب تفكير القيادات ومعضلة الإدارة التعليمية، مجلة التربية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (١٧).
- ٩- سيد، عمور جابر قرني (٢٠٢٠) برنامج في التنمية الوظيفية قائم على الجدارات المهنية لتنمية الوعي بالذات لدى معلمي المواد الفلسفية والاجتماعية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع (٢١)، ١٦٥ _ ٢٠٩ .
- ١٠- شرف، رشا سعد. (٢٠١٩). خارطة طريق تكنولوجيا مقترحة لتفعيل دور القيادات التعليمية في التحول الرقمي للتعليم الثانوي العام في بعض الدول العربية، دراسات تربوية واجتماعية، ج(١)، (٢٥) ١١ .
- ١١- طه، عاطف جابر (٢٠١٣) قضايا اعلامية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة.
- ١٢- العجمي، محمد حسين (٢٠٠٨) الاتجاهات الحديثة للقيادات الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، ص ٢٠١ .
- ١٣- كامل ، رأفت وليم (٢٠١٤) : الجدارات الداعمة لخبرة العميل وعلاقتها برأس المال الفكري في البنوك التجارية المصرية ، نموذج مقترح ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ع (١) .
- ١٤- كمال، نادية يوسف (٢٠٠١) اتجاهات حديثة في صنع السياسة التعليمية ،مجلة مستقبل التربية العربية ، القاهرة ، مج٧ ، ع ٢١ ، ص ٢٠٢ .

-
- ١٥- الملكاوي، ابراهيم خلوف (٢٠١٥) الجدارات الأساسية لتنمية الموارد البشرية، بدون ناشر
- ١٦- اليونسكو (٢٠٢٠). موجز سياسات : التعليم أثناء جائحة كوفيد ١٩ وما بعدها، أغسطس.
- 17- Adombent, M & Hoffmann, Th(2014)The concepts of competencies in cotxt of Education for Sustainable Development (ESD), international Journal of Technology Management and Sustainable Development, 8 (3)
- 18- Gennaro. R.(2006) :A Qualitative Study Of Differentiated Teacher Supervision's Impact On Classroom Instruction And Pedagogy, An Unpublished Ed. D , Graduate Faculty of Education , University of Pittsburgh ,Pennsylvania , USA.
- 19- Saduman , Kausuzogt , Umit Dilekci : Development of the Artistic Supervision Model Scale (ASMS) , Universal Journal of Educational Research , No5, Vol.7,2017 .
- 20- Kelly .A & Susan .H.(2013): "Training of School Counselors" Paper based on a program presented to American Counseling Association Conference , Cincinnati, March 22 – 24 , Cincinnati , Ohio , USA .