

الفصل الثالث

منهجية دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري

رنا اسماعيل

تمهيد

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المعتمدة في الدراسة، ومنهجية جمع المعلومات بمراحلها الثلاث، فضلاً عن مصادر المعلومات وأدوات جمعها، ثم منهجية جدولة هذه المعلومات وتحليلها، وصولاً إلى كتابة تقارير بنتائج جمع المعلومات تجيب على أسئلة الدراسة، وإصدار توصيات التطوير للسنوات العشر القادمة.

مسوّغات دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري

إنسجاماً مع النهج المؤسسي الذي أرساه سماحة العلامة المرجع السيد محمد حسين فضل الله رحمته الله، كان تركيز المبررات على مسألة النقد الذاتي، إذ انطلقت بعد عشر سنوات على برنامج التطوير الإداري إلى مشروع التقييم الذاتي. وهذا الأمر تطلب الكثير من الجراءة لأن الوقوف أمام الأخطاء ضرورة لازمة لتجاوزها، فإن تراكم الأخطاء في دائرة المسؤولية، من شأنه أن يجعل العمل فيها ينهار بكل إيجابياته فضلاً عن سلبياته.

إعداد الإطار المرجعي لدراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري

تشارك أعضاء اللجنة المركزية⁽¹⁾ لدراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير

(1) ترد فقرة خاصة حول كيفية تشكيل اللجنة المركزية للدراسة في سياق الفصل.

الإداري وفريق الاستشاريين في وضع الإطار المرجعي الذي تضمّن: أهداف الدراسة، مراحل العمل فيها، أدوار كلٍّ من الاستشاريين وفريق عمل الجمعية، البرنامج الزمني لتنفيذ الدراسة.

تمحور دور الاستشاريين حول توفير الرؤية الاستراتيجية لمشروع دراسة التقييم الذاتي وتقديم المساعدة التقنية اللازمة أثناء تنفيذه؛ أما دور الإدارة المركزية فتمحور حول إدارة مشروع دراسة التقييم الذاتي؛ في المقابل تمحور دور اللجنة المركزية للدراسة حول قيادة وتنفيذ مشروع دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري. وقد وثق مضمون الإطار المرجعي في عقد إتفاق بين فريق الاستشاريين وفريق عمل الجمعية ممثلاً بمنسّق دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري.

أهداف دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري

تضمنت الدراسة أهدافاً على مستوى مؤسسات المبرّات ككل؛ وأهدافاً على مستوى كل مؤسسة، وهي بناء قدرات العاملين في المؤسسة على التقييم الذاتي والمساهمة في بناء ثقافة التطوير المستمر فيها، بحيث يصبح لدى كل مؤسسة القدرة على الفحص الذاتي مستفيدة من نتائج دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري في كل مؤسسة. أما أهداف الدراسة كما وردت في الإطار المرجعي بعد تعديلها بناءً لمجريات مراحل جمع المعلومات فهي:

أولاً: دراسة أثر برنامج التطوير الإداري فيما يتعلق بتحسين المهارات المستهدفة في البرنامج من خلال مقارنة ما قبل التدريب وما بعده.

ثانياً: مدى تحقّق معايير الدراسة فيما يتعلق بـ:

– الممارسات الإدارية: لخريجي البرنامج على صعيد المؤسسة التعليمية/الرعاية.

– الممارسات الإدارية التربوية: لخريجي البرنامج على صعيد المؤسسة التعليمية/الرعاية.

- الممارسات القيادية: طبيعة ومدى مساهمة خريجي البرنامج في تشكيل الأطر النظرية (المفاهيم) للممارسات الإدارية التربوية وتكوين ثقافة المؤسسة بما ينسجم مع الرؤية والسياسات لجمعية المبرّات الخيرية.
- فعالية المؤسسة: طبيعة ومدى مساهمة خريجي البرنامج في تحسين فعالية المؤسسة، مثلاً مخرجات التعلم، المناخ المؤسسي... الخ.

ثالثاً: دراسة أثر برنامج التطوير الإداري فيما يخص: وضع وتفحص

وتطوير السياسات التربوية على صعيد جمعية المبرّات والتفكير الدائم بها (reflective practice).

رابعاً: تطوير قدرات العاملين في مؤسسات المبرّات التربوية على التقييم

الذاتي والمساهمة في بناء ثقافة التطوير المستمر فيها) بناء القدرات للعاملين في الجمعية لتنفيذ دراسات مماثلة بصورة مستمرة).

الاستعداد للانطلاق: تهيئة الأرضية لبدء تنفيذ الدراسة

تضمّنت الدراسة ست مراحل، لكن تنفيذ هذا المراحل واقعاً تمّ بشكل متداخل لكون مضمون هذه المراحل لم يشترط انتهاء مرحلة للبدء بأخرى، بل كان العمل أحياناً يتم في مرحلة ما، وفي الوقت نفسه يبدأ العمل بمرحلة أخرى، وفيما يلي مضمون المراحل الست:

1. إعداد معايير التقييم: قام فريق الاستشاريين بإعداد معايير التقييم التي ستعتمدها الدراسة بالتشاور مع ممثلي جمعية المبرّات.

تمّ اشتقاق معايير الدراسة من أهداف وحدات برنامج التطوير الإداري وبالاستناد إلى معايير عالمية في مجال الإدارة التربوية، حيث قام فريق الاستشاريين بالتشاور مع ممثلي جمعية المبرّات بإعداد معايير التقييم ومناقشتها وتعديلها في أكثر من جلسة ولقاء، للوصول إلى المعايير التي ستعتمد في الدراسة، ومن ثمّ تمّت مناقشة المعايير على مستويات إدارة عليا في الجمعية: مجلس المؤسسات التعليمية، مجلس

المؤسسات الرعائية، مجلس المديرين التعليمي المركزي، مجلس المديرين الرعائي، مجلس التخطيط العام. بهدف إشراكهم في اتباع هذا النهج في التقييم والوقوف على ملاحظاتهم والتعديل حيث يلزم وإقرارها بشكلها النهائي.

بلغ عدد معايير الدراسة عشرين معياراً موزعاً على أربعة محاور هي:

- **المحور الأول: الممارسات الإدارية**، ويشمل أحد عشر معياراً:

* **الممارسات الإدارية المرتبطة بالمهارات الإدارية العامة** وتضم ستة معايير: المهارات الإدارية العامة، مهارات إدارة الموارد البشرية، مهارات إدارة الموارد المالية، مهارات إدارة المرافق والتجهيزات، مهارات الإدارة الذاتية والتواصل مع الآخرين، مهارات إدارة نظم المعلومات.

* **الممارسات الإدارية التربوية** وتشمل خمسة معايير: مهارات الإشراف على البرامج التعليمية التربوية، مهارات الإشراف التربوي على عمل المعلمين/ المشرفين الرعائيين، مهارات الإشراف على العملية التعليمية/الرعائية، مهارات الإشراف على العملية التعليمية/الرعائية - الاحتياجات والحاجات الخاصة، مهارات الإشراف على الحياة الطلابية.

- **المحور الثاني: الممارسات القيادية وأثرها على ثقافة المؤسسة**

ويشمل خمسة معايير:

الممارسات القيادية فيما يخص بناء وتطبيق رؤية شاملة ومشاركة للمؤسسة، الممارسة القيادية فيما يخص تشكيل ورعاية مفاهيم مشتركة لدى مجتمع المؤسسة حول جودة التعلم والتعليم، جودة الرعاية، الإدارة الناجحة، التطوير المهني ودوره في المؤسسة، الممارسة القيادية فيما يخص تبني ورعاية العاملين في المؤسسة، قيادة عملية التغيير والتطوير في المؤسسة، ممارسة القيادة بما يخص العمل على تطوير الذات من خلال التقييم الذاتي والتفكير المستمر ووضع خطة للتطوير الذاتي المهني وتطبيقها.

- **المحور الثالث فعالية المؤسسة ويشمل ثلاثة معايير:**

تحسين فعالية المؤسسة من خلال المناخ المؤسسي، تحسين فعالية المؤسسة فيما

يتعلق بأداء العاملين فيها، تحسين فعالية المؤسسة فيما يتعلق بمخرجات العملية التعليمية ومخرجات العملية الرعائية.

- المحور الرابع: التقييم الذاتي، يشمل معياراً واحداً «مدى مساهمة مشروع

التقييم الذاتي في تطوير قدرات العاملين في مؤسسات المبرّات التربوية على التقييم الذاتي ودعم توجّهم نحو بناء التطوير المستمر فيها».

2. إعداد تصميم الدراسة: قام فريق الاستشاريين بإعداد تصميم حدّد الأطر

العامة لمراحل دراسة التقييم الذاتي والخطوات الإجرائية اللازمة لتنفيذها..

3. حلقات توجيهية: لأعضاء جمعية المبرّات (مدراء وفرق العمل التي تم

تحديدتها وفقاً لتصميم الدراسة) ل:

* تدريبهم على المهارات اللازمة لتنفيذ الدراسة.

* التخطيط لما سيتم تنفيذه وكيف سيُنقذ في كل مرحلة من مراحل الدراسة.

* إعطاء التغذية الراجعة لأعضاء لجنة دراسة التقييم الذاتي حول نمط ومضمون العمل خلال مراحل الدراسة.

* التشاور معهم خلال التقدم في تنفيذ مراحل الدراسة.

ولا بد ضمن هذا السياق من الإشارة إلى أن هذه المرحلة تميزت بكثير من

الصعوبات والتحديات، فمؤسسات المبرّات التي طالتها الدراسة بلغت 28 مؤسسة

من تعليمية ورعائية، ومع عدد العاملين الكبير الموجود في هذه المؤسسات والتفاوت

الكبير في الخلفيات الثقافية، ومدى تجاوب هؤلاء العاملين مع المطلوب شكّل في القسم

الأكبر من مسار تنفيذ الدراسة تحدياً، لكن إيمان وفتاعة أعضاء فريق الدراسة برسالة

المبرّات التطويرية، والدعم المستمر لهم من قبل السيد المدير العام لجمعية المبرّات

الخيرية شكّل حافزاً قوياً لاستمرار العمل وإصراراً على تبني العاملين والإدارات كافة

لمشروع الدراسة. لذلك عمدت اللجنة المركزية للدراسة إلى عقد لقاءات واجتماعات

وحلقات نقاش وتفكر مع إدارات المؤسسات والعاملين لشرح كل مرحلة من مراحل



الدراسة وكيفية إعداد جمع المعلومات ومنهجية جمعها.. الخ، والأهم من ذلك شرح وتبيان قيمة نتائج كل مرحلة من مراحل الدراسة وأثرها في تحسين الممارسات الإدارية والتربوية لاحقاً وما لذلك من انعكاسات إيجابية على العملية التعليمية والرعاية. فالعملية التشاركية في العمل ما بين أعضاء اللجنة المركزية وإدارات المؤسسات والعاملين ساهمت بشكل كبير في تبنّيهم تدريجياً للدراسة..

4. تنفيذ الدراسة: تضمّنت متابعة سير العمل أثناء المرحلة التنفيذية بناءً للخطوات الإجرائية التالية المحددة في التصميم: اختيار أعضاء الفرق المشاركة، وإعداد أدوات جمع المعلومات، وجمع المعلومات وتوثيقها وتحليلها، وإعداد التقرير النهائي، وتنفيذ الخطوات المحددة في تصميم الدراسة لإتمام المشروع.

5. إعداد تقرير «دراسة التقويم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري» على صعيد مؤسسات المبررات ككل، إضافة إلى إعداد تقرير دراسة التقويم الذاتي لكل مؤسسة.

6. تقويم التقارير النهائية من قبل فريق الاستشاريين، ومن ثمّ عرض ومناقشة نتائج الدراسة في حلقة دراسية شاملة لجمعية المبررات الخيرية.

تشكيل اللجنة المركزية لدراسة التقويم الذاتي

تشكّلت في نهاية العام 2008/2009 لجنة من جمعية المبررات لقيادة وتنفيذ مشروع الدراسة من الأعضاء الأساسيين لوحدة المتابعة والتقييم، وانضم إليهم ممثلون عن المؤسسات التعليمية والرعاية في المناطق كافة بناءً للمواصفات التالية: القدرة على نقل المعرفة والخبرة وقيادة العمل، الصبر، الالتزام، وبذل الجهد اللازم لبناء القدرة والخبرة لإدارة المشروع وقيادته بحيث تكون هذه اللجنة مرجعاً للتطوير والدراسات الذاتية لاحقاً وبالتالي يكون أعضاؤها نواة باحثين دائمين.

عملت اللجنة المركزية على قيادة وتنفيذ مشروع الدراسة، وكانت تعقد اجتماعات شهرية منذ بدء تنفيذ الدراسة في العام 2008/2009 وعلى مدى أربع سنوات (بلغ عدد الاجتماعات الرئيسية ما يقارب 70 اجتماعاً إضافة إلى عشرات الاجتماعات للجان مصغرة

من اللجنة المركزية كانت تُشكل لتنفيذ الأعمال المطلوبة) وذلك لبحث ومناقشة مسار العمل في الدراسة وإجراءات التنفيذ على صعيد إعداد أدوات جمع المعلومات، تنفيذ جمع المعلومات، منهجية تحليل وتفسير نتائج جمع المعلومات، كتابة تقارير النتائج.. وصولاً إلى كتابة تقرير الدراسة.. ومن ناحية أخرى وابت اللجنة المركزية المؤسسات خلال مراحل الدراسة من خلال عقد لقاءات، ورش عمل وحلقات تفكر عمدت من خلالها إلى نقل المعارف والمهارات التي اكتسبتها إلى فرق العمل في المؤسسات... والجدير ذكره أنّ التحضير لمضمون اللقاءات وورش العمل وحلقات التفكير كان يتم في اجتماعات جانبية من قبل بعض أعضاء اللجنة المركزية، ومن ثمّ يناقش ناتج هذه الاجتماعات خلال اجتماعات اللجنة المركزية وبحضور الاستشاريين.

تشكيل اللجان الفرعية في المؤسسات

بعد اطلاع مديري المؤسسات التعليمية الرعائية على مشروع دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري، ومراحل الست في أكثر من اجتماع؛ ولأنّ مشروع الدراسة على مستوى عالٍ من الأهمية لكونه يصبُّ في بناء قدرات المؤسسة والعاملين فيها، ويساعد بشكل كبير في وضع خطط/إجراءات تحسينية للمستقبل.. ومع بدء المرحلة الرابعة للدراسة، وهي تنفيذ الدراسة والتي من ضمنها جمع المعلومات وتحليلها وكتابة التقارير، وهي وكما وردت في التصميم والمنهجية لمشروع التقييم الذاتي تكون عبر لجنة مركزية لتسيير وإدارة مشروع التقييم الذاتي بالتعاون مع الاستشاريين ولجنة فرعية للتقييم الذاتي في كل مؤسسة بالتعاون مع اللجنة المركزية في تنفيذ المشروع.

لذلك، تشكلت في المؤسسات لجان فرعية للتقييم الذاتي بهدف بناء قدرات هذه اللجان على الفحص الذاتي والمساعدة في تنفيذ مشروع الدراسة. وتراوح عدد أعضاء كل لجنة في هذه اللجان بين 4 إلى 13 عضواً وفقاً لحجم المؤسسة. وأعطيت الأفضلية لمن لديهم مهارات البحث ومهارات استخدام الحاسوب، وبناءً للمعايير التالية:

— أن يكونوا من المشاركين في المجموعات التدريبية ضمن برنامج التطوير الإداري.



- أن يكونوا قد عملوا في المؤسسة مدة ثلاث سنوات على الأقل.
 - أن يمثلوا الجسم التعليمي والإداري والفني لغالبية المستويات الإدارية.
 - أن يكونوا على معرفة وثيقة بالمؤسسة ومجتمعها، ولديهم علاقات مهنية وإنسانية جيدة مع زملائهم في المؤسسة.
- ساعدت اللجان الفرعية في: عملية جمع المعلومات، كتابة التقارير التفسيرية التحليلية لنتائج جمع المعلومات في المؤسسة، كتابة التقرير النهائي لدراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري في المؤسسة.

مراحل تنفيذ الدراسة

1. التحضير لجمع المعلومات: قامت اللجنة المركزية بعد تحديد معايير

التقييم للدراسة بوضع مؤشرات لقياس مدى تحقق هذه المعايير، والجدير ذكره أنّ تحديد مؤشرات المعايير تمّ من خلال التشاور بين فريق الاستشاريين ومديري المؤسسات التعليمية والرعاية لضمان تبني الإدارات العليا والقيادات في الجمعية لمعايير الدراسة، وتم تعديل المؤشرات مرات عديدة لتصبح بشكلها النهائي، وبعد إصدار معايير ومؤشرات التقييم للدراسة بشكل نهائي تمّ تحديد مصادر المعلومات وأداة وطريقة جمع المعلومات.

تمّ مراعاة عند تحديد الأدوات وجود ثلاثة مصادر للمعلومات (تثليث المصادر)، مصدر أساسي ومصدران ثانويان بهدف رصد مدى مطابقة المعلومات وضمان مصداقية النتائج..

تمّ تحديد مصادر المعلومات للدراسة من خلال نشاط نُفذ مع مديري المؤسسات التعليمية والرعاية وفريق عمل الدراسة للإجابة على سؤال طرحه الاستشاريون هو: «ماذا لدينا من مصادر معلومات عن كل معيار على مختلف المستويات: الفرد، المؤسسة والجمعية».

بناءً على ما تقدم تم تحديد جدول جمع المعلومات وتضمّن:

- إجراءات جمع المعلومات.
- الغاية من جمع المعلومات لكل إجراء.
- مصادر المعلومات الخاصة بكل غاية وكل إجراء.
- نوع الأدوات التي ستستخدم لجمع المعلومات⁽¹⁾.

(1) مصادر المعلومات لدراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري:

نوع الأدوات	مصادر المعلومات الخاصة بكل غاية	الغاية من جمع المعلومات	الإجراء
الإستابات التي اعتمدت في دراسة الإحتياجات من قبل الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية	العاملون في المؤسسة المستفيدون من المؤسسة	مقارنة التغيّر الذي حدث منذ دراسة الإحتياجات التي قامت بها الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية حتى الوقت الحالي نتيجة تنفيذ برنامج التطوير الإداري من وجهة نظر الفئة المستهدفة حول الإحتياجات التدريبية على مستوى مؤسسات المبرّات	إعادة تطبيق الإستابات المعدة من قبل الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية ل:
استمارات تقييم وثائق (جدول تدرج النوعية)	الوثائق المتوفرة ذات العلاقة (استمارة التصنيف التي أعدتها اللجنة المركزية)	تقييم أثر برنامج التطوير الإداري على أداء المؤسسة وعلى مجموع المؤسسات التعليمية والرعاية ككل خلال مدى زمني طويل نسبياً (من 4 إلى 5 سنوات) من خلال الوثائق المتوفرة وذات العلاقة	تصنيف الوثائق المتوفرة وذات العلاقة مع برنامج التطوير الإداري لجمع المعلومات اللازمة ل:
مقابلات مجموعات تركيز	العاملون في المؤسسة المستفيدون من المؤسسة	تحديد وفهم وتفسير العوامل الفاعلة والمسببة في وجود الفروقات في أثر برنامج التطوير الإداري على أداء المؤسسة الرعائية/التعليمية وبين المؤسسات ككل	إستكمال وإغناء المعلومات أكثر لتفسير عدم تحقق بعض المعايير أو التناقضات في تحقق بعض المعايير. جمع معلومات لفهم العوامل المؤثرة في تحقق هذه المعايير بين مؤسسة وأخرى وداخل المؤسسة

إعداد مصفوفة مصادر جمع المعلومات: بعد تحديد مصادر المعلومات لمعايير الدراسة.. تم إعداد مصفوفة مصادر المعلومات لمعايير الدراسة بهدف ضمان قياس مدى تحقّق جميع مؤشرات معايير الدراسة والبالغ عددها (76 مؤشراً) من خلال مصدرين أو ثلاثة مصادر لجمع المعلومات، وتنظيم العمل خلال المراحل الثلاث لجمع المعلومات. تحدّد المصفوفة مصادر المعلومات لكلّ معيار من معايير الدراسة، ولكلّ مؤشر من مؤشرات المعايير وتضمنت عنوانين:

- العنوان الأول: اسم المعيار ويندرج تحته مؤشرات المعيار.
 - العنوان الثاني: مصادر المعلومات ويندرج تحتها ست خانات تعكس مصادر المعلومات وهي (استبيانات الرأي، تحليل الوثائق بالاستناد إلى جداول تدرّج النوعية، مجموعة مركّزة، معلومات إحصائية، مشاهدة ميدانية مبنية على لائحة محكات، رأي المدير).
- أدرّج رمزاً تحت خانة مصدر معلومات، كل معيار، وكل مؤشر لضمان قياس مدى تحقّق كلّ معيار من خلال مصدرين أو ثلاثة للمعلومات على الأقل.

مثال :

مقابلة خطية أو شفوية	مشاهدة ميدانية مبنية على لائحة محكات	معلومات إحصائية	مجموعة مركزة	تحليل الوثائق بالاستناد إلى جداول تدرج النوعية	استبيانات الرأي	المعيار الأول: المهارات الإدارية العامّة
			√	√	√	
				√		1. إعداد خطة سنوية للمؤسسة
				√		2. تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقاً للحاجات المستجدة
				√		3. تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقاً للحاجات المستجدة
				√		4. إعداد خطة لمشاريع مؤسسية
√			√			5. تقييم أداء المؤسسة بناءً على معايير الجودة
			√			6. حل المشكلات واتخاذ القرارات المدرسية بناءً على الأسلوب التحليلي العقلاني

المؤثرات

والجدير ذكره أنّ عمل اللجنة المركزية للدراسة في إعداد أدوات جمع المعلومات، ثم جمع المعلومات وتحليلها مرّ بمراحل ثلاث واستغرق ثلاث سنوات، كما سنبين أدناه.

2. تنفيذ جمع المعلومات من خلال استبيانات الرأي في العام 2010/2009 للإجابة على السؤال الأول للدراسة : دراسة أثر برنامج التطوير الإداري فيما يتعلّق بتحسين المهارات المستهدفة في البرنامج من خلال مقارنة ما قبل التدريب وما بعده

اعتمدت دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري على ثلاثة مصادر رئيسية للمعلومات: المصدر الأول: هو مقارنة التغيّر الذي حدث منذ دراسة الاحتياجات التي قامت بها الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية في العام 2003 حتى الوقت الحالي نتيجة تنفيذ برنامج التطوير الإداري من وجهة نظر الفئة المستهدفة من البرنامج على مستوى مؤسسات المبرّات. المصدر الثاني: تحليل الوثائق بالاستناد إلى جداول تدرّج النوعية. المصدر الثالث: لقاء مجموعات مركزة، التحليل الإحصائي والمشاهدات الميدانية.

نظمت عملية استبيان الرأي لقياس أثر برنامج التطوير الإداري على العاملين في المؤسسات (خريجي برنامج التطوير الإداري، التربويين، الإداريين) حيث تمت العودة إلى الاستبيانات التي استُخدمت سابقاً في دراسة الاحتياجات التي قامت بها الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية مع إجراء بعض التعديل عليها لجهة الفئة المستهدفة مع مراعاة التغييرات التي طرأت على المؤسسات بعد برنامج التطوير الإداري الذي استهدف شريحة واسعة من المواقع الوظيفية المختلفة في المؤسسات. هدفت عملية جمع المعلومات من خلال استبيان رأي العاملين في مؤسسات المبرّات إلى:

— دراسة معدل الأثر لبرنامج التطوير الإداري من خلال مقارنة نتائج الدراسة الحالية في العام 2010 م مع نتائج الدراسة الأولى لمسح الاحتياجات والمنفّذة من قبل الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية في العام 2003 كالتالي:

$$\text{معدل الأثر} = \frac{\text{نسبة التحقق 2010} - \text{نسبة التحقق 2003}}{\text{نسبة التحقق 2003}}$$

- دراسة نسبة تحقق أهداف برنامج التطوير الإداري لإعطاء ملامح/ مواصفات (profile) للوضع الحالي لمؤسسات المبرّات...

معدل الأثر للمتدربين من المتدربين					معدل الأثر للمتدربين					المحاور والمحكات	
معدل الأثر بين الإداريين 2010 و 2003	الإداريين 2010	الإداريين 2003	معدل الأثر بين التربويين (2003) و (2010)	التربويين 2010	التربويين 2003	معدل الأثر بين المرشحين والخريجين	معدل الأثر بين المدربين والخريجين	الخريجين 2010	المرشحين 2003		المدربين 2003
-0.11	73	82	-0.05	76	79	1.55	0.90	89	35	47	المحور الأول: رسالة المؤسسة
						0.72	0.14	100	58	88	الإلمام برسالة المبرّات

أما تفسير الرقم المعتمد لهذا الرقم فهو كالتالي:

أقل من صفر	:	لا يوجد تغير
أقل من 0.1	:	لا يوجد تحسن
0.10 إلى 0.25	:	أثر ملحوظ
0.25 إلى 0.50	:	يوجد أثر واضح
أكثر من 0.50	:	يوجد أثر كبير

3. تنفيذ جمع المعلومات من خلال تحليل الوثائق بالاستناد إلى جداول تدرّج النوعية في العام 2010/2011: للإجابة على السؤال الثاني للدراسة «مدى تحقّق معايير الدراسة فيما يتعلّق بالممارسات الإدارية، الممارسات الإدارية التربوية، الممارسات القيادية، وتحسين فعالية المؤسسة».

تمّ اعتماد الوثائق كمصدر معلومات للدراسة، أولاً: لأنّ جمعية المبرّات تلتزم توثيق العمل، ولأنّها طوّرت أنظمة وآليات عمل توصّف إجراءات العمل المطبقة في مؤسساتها بشكل تفصيلي حيث توثق طرق العمل المطبقة واقعياً ولأنّها حققت في هذا المجال تقدماً على كثير من المؤسسات المماثلة، تمّ اعتماد آليات العمل كوثائق أساسية لاستخراج المحكات التي تقيم على أساسها نوعية الممارسات والاستناد إليها لتحديد محكات مؤشرات المعايير التي سيتم جمع المعلومات عنها، ثانياً: لأنّ الوثائق تعكس وجود الأعمال والممارسات ونوعية تنفيذها، وتشكّل دليلاً موضوعياً يمكن الاستناد إليه لقياس مدى تحقّق معايير الدراسة في المؤسسة التعليمية والرعاية وعلى مجموع المؤسسات التعليمية والرعاية ككل خلال مدى زمني طويل نسبياً (من 4 إلى 5 سنوات) من خلال الوثائق المتوفرة وذات العلاقة.

لإثبات صحة هذه الفرضية، قامت اللجنة المركزية للدراسة بتحديد الوثائق المرتبطة بمعايير الدراسة بغض النظر عن نوع الوثيقة أو مصدرها، حيث كان الهدف هو أن تعكس الوثيقة ممارسات مرتبطة بمعايير الدراسة، وتمّ اعتماد النموذج التالي لتحديد الوثائق المرتبطة بكل معيار، على سبيل المثال:

المستوى			المعيار
الجمعية	المؤسسة	الفرد	المهارات الإدارية العامة
المحور الأول: الممارسات الإدارية			
1. إعداد خطة سنوية للمؤسسة			
		ملف العمل الخاص للموظف وما يتضمنه من: خطة الموقع الوظيفي ومراعاتها لمعايير إعداد الخطة	

تبيّن خلال عمل اللجنة أنّ بعض معايير الدراسة لا توجد وثائق ترتبط بها أو تعكسها وهي معايير المحور الثاني «الممارسات القيادية وأثرها على ثقافة المؤسسة» والمحور الثالث «تحسين فعالية المؤسسة» وبالتالي تم قياس مدى تحققها من خلال مصادر أخرى..

تصنيف الوثائق: بعد تحديد الوثائق المرتبطة بالمعايير المرتبطة بالمحور الأول «الإدارة»، وحيث إنّ المعطيات الواردة في وثيقة «مصادر المعلومات» معطيات هامة جداً، ولكنها خام وبحاجة إلى صقل وتصفية وإعادة قراءة من جديد إضافة إلى وجود تداخل وتشابه في مصادر المعلومات لكل معيار، ولأنّ كلّ واحدٍ من أعضاء اللجنة قد يكون حكم من منظوره الخاص، أصبح هناك حاجة إلى وضع إطار موحد لتحكيم المعطيات، من خلال نظام تصنيف يعطي خاصية لكل وثيقة (Attribute) ويساهم لاحقاً في إعداد التقارير المطلوبة والوارد ذكرها في الإطار المرجعي للدراسة.

ساعد نظام التصنيف على فرز المعطيات الواردة في «وثيقة مصادر المعلومات» تحت عناوين أساسيين:

— وثيقة أساسية: ترتبط بشكل مباشر وأساسي بالممارسات التي تعكس المعيار مع ذكر اسم الوثيقة.



– وثيقة تقييمية: ترتبط بكل ما له علاقة بعملية التقييم للممارسات.

بعد تحديد الوثائق أجرت اللجنة المركزية للدراسة تطبيقاً تجريبياً لاستمارة تصنيف المعلومات/ الوثائق مع أعضاء اللجان الفرعية ومديري المؤسسات للوقوف على ماهية الوثائق التي تحددها هذه اللجان، ومن ثمّ مقارنتها مع اللائحة التي أعدتها. بناءً لنتائج التطبيق التجريبي تم تحديد الوثائق الأساسية لكل معيار ومن ثم تحديد لائحة الوثائق المرتبطة بكل معيار بشكل نهائي.

إعداد جداول تدرّج النوعية⁽¹⁾: تم بناء جداول تدرّج النوعية على مراحل من خلال وضع مسودات، ومن ثمّ التعديل المستمر عليها استناداً إلى نتائج التطبيق التجريبي لها للوصول إلى الجداول التي تم استخدامها في هذه المرحلة وكتابة إرشادات

(1) هي أحد الأدوات المستخدمة في عملية تقييم معايير محدّدة سلفاً لوضع العلامات أو التقدير أو مستوى التطبيق المناسب لسلوك وأداء الأفراد. تستخدم للتحليل النوعي للمعلومات كما يمكن استخدامها لتحليل وثائق وآليات وأنظمة العمل في المؤسسة، وهي أداة تعكس مؤشرات التميّز والجودة التي تتبناها المؤسسة. وقد ساعدت جداول تدرّج النوعية في التحكيم المهني للممارسات الإدارية التعليمية التربوية الرعائية الناتجة عن برنامج التطوير الإداري حيث استخدمت كأداة أساسية تقييمية في قياس أثر البرنامج. يتم تطوير جداول تدرج النوعية مع الانتباه إلى مكونات جداول تدرج النوعية:

المعيار			
مقياس النوعية			المؤشر
يتجاوز التوقعات	يحقق التوقعات	يقترّب من تحقيق التوقعات	لا يحقق التوقعات
		محك	المكون

المعيار: هو واحد من المعايير العشرين لتصميم دراسة التقويم الذاتي.
المؤشر: هو تفاصيل مؤشرات المعيار الواردة في تصميم دراسة التقويم الذاتي.
مقياس النوعية: (تعريف مقياس الأداء) هي الدرجات لقياس نوعية المكون درجات: هي تعريف نوعي لمستوى كل نقطة قياس (درجة من درجات مقياس النوعية) وقد تم اعتماد أربع نقاط قياس كما ورد في الجدول أعلاه .

المكون: هي مكونات الأداء للمؤشر المفترض تقييمه بحسب آليات وأنظمة العمل في مؤسساتنا.
محك: هي وصف نوعي (مع التشديد على كلمة نوعي) لكل نقطة أو درجة قياس التي على أساسها يتم التحكيم عند تقييم المكون.

التطبيق بناءً لتجربة واقعية وذلك ليسهل استخدامها من قبل الآخرين. والجدير ذكره هو أنّ في مرحلة بناء جداول تدرّج النوعية بدأ مفهوم التعليم التجريبي⁽¹⁾ يتبلور لدى أعضاء اللجنة المركزية.. وتجدر الإشارة إلى أنّ تحديد مقاييس النوعية تم بدءاً من تدوين المستوى المتوقع أو المطلوب الذي تأمل مؤسسات المبرّات تحقيقه والذي يعكس مؤشرات التميّز والجودة التي تتبناها المؤسسة (درجة تحقق التوقعات)، ثم تحديد الدرجات الأدنى بحسب بُعدها أو انحرافها عن المتوقع والمطلوب بإتقان أو الدرجات الأعلى بسبب تميّزها أو تفوّقها عن المطلوب مع التأكيد على أنّ صياغة مقاييس النوعية انطلقت من رسالة المبرّات والآليات وأنظمة العمل المتفق عليها في مؤسسات المبرّات، وبالرجوع إلى المعايير ومضمون الوثائق في كتابة الوصف النوعي لكل نقطة أو درجة قياس في الجدول بهدف التحليل النوعي للمعلومات.

تحليل الوثائق بناءً لجدول تدرج النوعية: بدايةً، تم تحديد لائحة بالوثائق المرتبطة بالمعايير والمطلوب تحضيرها من كلّ مؤسسة.. وجرى تقسيم المؤسسات إلى ثلاث فئات: كبيرة، متوسطة وصغيرة، وذلك وفقاً لحجم كل مؤسسة وعدد التلاميذ فيها، ومن ثمّ تمّ تحديد عدد العيّات المطلوب تحضيرها ضمن الوثائق، وفقاً لحجم المؤسسة إضافة إلى حجم الفريق الذي سيقوم بجمع المعلومات في كل مؤسسة على الشكل التالي:

– مؤسسة كبيرة: أعضاء الفريق: 16 + رئيس الفريق / عدد العيّات: 8

– مؤسسة متوسطة: أعضاء الفريق: 14+ رئيس الفريق / عدد العيّات: 6

– مؤسسة صغيرة: أعضاء الفريق: 12 + رئيس الفريق / عدد العيّات: 4

بعد ذلك تمّت جدولة مواعيد جمع المعلومات في كلّ مؤسسة إضافة إلى وضع مخططات توزيع عملية جمع المعلومات على أعضاء الفريق مع مراعاة الخلفية المهنية وخبرة كل

(1) التعليم التجريبي: هو اكتساب التعلم من خلال التجربة، ويفتح المجال للمتعلم بالمشاركة الفاعلة والتفكير بالمعلومة ومعالجتها بدلاً من حفظها أو الانكفاء عليها، كما أنّ التعلّم عبر التجربة مبني على منظومة قيم منها احترام التفكير الناقد، وتقبل التغيير بثقة وشفافية، وتمكين الأفراد.

عضو في الفريق. تمّ عرض رزنامة جمع المعلومات في المؤسسات خلال اجتماع مجلس المديرين التعليمي المركزي، كذلك خلال ورشة العمل الخاصة بفرق جمع المعلومات في 21/كانون الثاني/2011 م. وبناءً عليه وقبل موعد جمع المعلومات في المؤسسة بعشرة أيام كان يتم إرسال لائحة الوثائق المطلوب تحضيرها من المؤسسة وفقاً لحجمها إضافة إلى رسالة توضح المطلوب من كل مؤسسة، وعلى خط موازٍ كان يُرسل إلى رئيس فريق جمع المعلومات مخطط توزيع العمل لأعضاء فريقه مع رسالة تشرح إجراءات العمل، وقبل موعد جمع المعلومات بيوم واحد كان رئيس كل فريق يحضّر لاستلام الملفات الخاصة به، والتي تمّ تجهيزها وفقاً لمخطط توزيع العمل وإسم الشخص الذي سيعمل على الملف.

أنجز تطبيق تجريبي في ثلاث مؤسسات تمّ على أساسه تعديل جداول تدرّج النوعية وتعليمات تطبيق جداول تدرّج النوعية ولائحة الوثائق المطلوبة وتطوير ورقات إرشادية توضح لفرق العمل منهجية تحليل الوثائق بالاستناد إلى جداول تدرّج النوعية، ومن ثمّ تمّ وضع مخطط عمل لجمع المعلومات في باقي المؤسسات (24 مؤسسة) بدأ في 2 شباط 2011 ولغاية 1 آذار/2011، وتمّ تحليل الوثائق وفقاً لجداول تدرّج النوعية في جميع المؤسسات التعليمية والرعاية وشاركت في هذه المرحلة فرق عمل مثلت، الجزء الأكبر من المؤسسات (85 مشاركاً) وأجمعت أنّ عملية جمع المعلومات تمّت بروح تعاون وجو عمل جماعي رائع، وكانت فرصة للتقييم الذاتي من خلال وثائق الآخرين والاستفادة من نقاط القوة والثغرات لدى الآخرين للتطوير الذاتي وتحسين الأداء إن على صعيد شخصي، أو على صعيد عمل المؤسسة، وزيادة الوعي لأهمية التوثيق الصحيح والمتربط وفي إدراك أهمية إتقان العمل المطلوب وعدم الاستخفاف بأصغر الأمور.

منهجية تحليل نتائج المرحلة الثانية لجمع المعلومات: تمّ إدخال بيانات

هذه المرحلة على برنامج SPSS وإنجاز الجداول الإحصائية للنتائج لمؤسسات المبرّات ككل، مع ملاحظة عدم وجود عيّنة يعني ذلك أنّها عيّنة ناقصة، وأدرج عددها تحت خانة خاصة في الجدول الإحصائي للبيانات كالتالي:

التوزيع التكراري (5)				الوسيط (4) Median	النسبة المئوية لعدد العيّنات الناقصة (3)	عدد العيّنات الناقصة (2) Missing value	عدد العيّنات الإجمالي (1)
4 (يتجاوز التوقعات)	3 (يحقق التوقعات)	2 (يقرب من تحقيق التوقعات)	1 (لا يحقق)				
	25	8	17	2	7.4%	4	المعيار الإشراف على البرامج التعليمية
	7		1	3	0%	8	المؤشر الرابع: وضع معايير جودة للأساليب التعليمية تركز على تقنيات التعلم النشط
7			1	3	0%	8	المكون: تطبيق تقنيات التعلم النشط

- (1) عدد العيّنات الإجمالي: هو عدد العيّنات التي كانت مطلوبة للمعيار، المؤشر والمكون.
- (2) عدد العيّنات الناقصة: هو عدد العيّنات الناقصة للمعيار، المؤشر والمكون والتي لم يتم تقديمها من قِبَل المؤسسات أصلاً، وبالتالي لا يوجد نتيجة تحكيم لها.
- (3) النسبة المئوية لعدد العيّنات الناقصة: هي نسبة عدد العيّنات الناقصة بالنسبة لعدد العيّنات التي كانت مطلوبة.
- (4) الوسيط median: هو نقطة القياس التي تمثّل النصف 50%؛ مثال: إذا ورد أنّ الوسيط هو 2 هذا يعني أنّ 50% من العيّنات جاءت نتيجة التحكيم المهني لها 2 وما دون، و50% من العيّنات كانت نتيجة التحكيم المهني لها فوق الـ 2، علماً أنّه في هذا المثال 2 = يقرب من تحقيق التوقعات.
- (5) التوزيع التكراري: كل رقم وارد تحت خانة من خانات التوزيع التكراري يُمثّل عدد العيّنات التي جاءت التحكيم المهني لها ضمن الخانة التي وردت تحتها.... مثال. ورد تحت خانة رقم 1 عدد 17 أي 17 عينة جاءت نتيجة تحكيمها 1 أي لا تحقق التوقعات.



تم جدولة الأدلة/ الشواهد التي أوردتها المحكمون خلال تحليل الوثائق بالاستناد إلى جداول تدرّج النوعية، والتي تدعم رأيهم بأن وثيقة X لا تحقّق التوقّعات أو تقترب من تحقيق التوقّعات.

قراءة النتائج: تمّت بشكل تراتبي: المعيار، المؤشر، المكون، ومن ثمّ العودة إلى المعيار ككل، لكن تحليل الأسباب كان على مستوى المكون، بحيث تمّ التطلّع على نتائج المعيار ككلّ، ومن ثمّ نتائج كلّ مؤشر وكلّ مكون، مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ قراءة الأرقام لم تكن بشكل كمّي، بل كان الهدف البحث عن المعاني الكامنة وراء الأرقام وعلى أسباب عدم التحقق وليس عددها، ومحاولة فهم وتفسير دلالة الأرقام بطريقة نوعية. بدءاً بقراءة الرقم في خانة الوسط حيث ساعد في لحظ الاتجاه الذي تميل إليه النتائج؛ مثال: إذا كان الوسط 3 هذا يعني أنّ نصف العيّنات أو أكثر، حققت التوقّعات، وبالتالي نتيجة المكون تكون حقّق التوقّعات. ثم الانتقال إلى قراءة الأرقام في خانة التوزيع التكراري، وهي ساعدت في لحظ توزيع نتيجة تحكيم العيّنات ومدى التباين بين كلّ نقطة قياس مثلاً إذا كانت العيّنات الباقية تقترب من تحقيق التوقّعات أو لم تحقق التوقّعات.

تفسير النتائج: تمّ الالتفات إلى أنّ الوثائق التي تمّ فحصها هي انعكاس لممارسات إدارية باعتبار أنّ كل وثيقة/ عينة هي دليل يعكس ممارسة إدارية، وتم التفسير بناءً على الأرقام المدرجة في جدول النتائج وأسباب عدم التحقق الواردة في جدولة الملاحظات لخانة لا يحقق ويقترب من تحقيق التوقّعات، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

— أن لإدارة المركزية لجمعية المبرّات الخيرية توقّعات من مكتسبات برنامج التطوير الإداري لجهة انعكاس ذلك على الممارسات الإدارية للمشاركين في البرنامج يجدر التأكيد من تحققها.

— أن تكون هذه الممارسات ممنهجة وموثقة بشكل واضح بمعنى أنّ المعيار/ المؤشر/ المكون لا بدّ أن يكون أثره ظاهراً من خلال الممارسة؛ مثال: التدريب على التخطيط الوظيفي تم على مدى سنوات عديدة، وبالتالي يستلزم وجود

خطة، أو أنّ المعيار/ المؤشر/ المكون ما زال بحاجة إلى تدريب وبلورة، وبالتالي الممارسة المرتبطة بالمعيار أو المؤشر غير موجودة بشكل واضح وممنهج، وهو ما سبّب عدم التوثيق.

— التفسير النوعي: حيث تم وصف الرقم بكل التفاصيل مع دعم ذلك بالأدلة والشروحات والملاحظات التفكيرية التي تُعتبر الأساس، والابتعاد عن الفرضيات غير المدعّمة بأدلة.

— عدد العيّنات الناقصة ووزنها بالنسبة للمعيار: تحديد الممارسة الإدارية التي ترتبط بها هذه العيّنة الناقصة، ووزن تأثير فقدانها على الممارسة الإدارية لكي نحدّد معنى الدرجة المعطاة للمكون. مثال: معيار الإشراف على عمل المعلمين، عدد العيّنات المطلوبة كان خمس عيّنات، وما قامت به بعض المؤسسات هو تحضير عيّنتين أو ثلاث؛ هذا يُظهِرُ وبشكل واضح فهمهم للأعمال المطلوبة في هذه العملية لكنه في الوقت نفسه يُظهِرُ عدم التطبيق لعملية الإشراف على عمل المعلمين على صعيد المؤسسة ككل.

— التفاوت بين درجات المكونات (الضعف والقوة) وكمية الملاحظات لمقياسي «لا يحقق التوقعات» و«يقترّب من تحقيق التوقعات» وتكرارها والمعنى الكامن وراء الملاحظات.

— سياق المؤسسة خلال جمع المعلومات: إذا كان لدينا أية معطيات عن مجريات جمع المعلومات تم أخذها بعين الاعتبار.

4. تنفيذ جمع المعلومات للمجموعات المركّزة، المشاهدة الميدانية،

التحليل الإحصائي؛ بناءً لجدول تدرج النوعية للإجابة أيضاً على السؤال الثاني للدراسة «مدى تحقق معايير الدراسة فيما يتعلق بالممارسات الإدارية، الممارسات الإدارية التربوية، الممارسات القيادية، وتحسين فعالية المؤسسة»:

خصّصت هذه المرحلة لجمع المعلومات للمعايير التي لم يشملها تحليل الوثائق

بالاستناد إلى جداول تدرّج النوعية، وهي المعايير التي تعكس الممارسات القيادية وتحسين فعالية المؤسسة من خلال المناخ المؤسسي (معايير رقم: 12، 13، 14، 15، 16، 17،



18 و19)، والتي تبيّن عدم وجود وثائق ترتبط بها. أما مصادر المعلومات لهذه المرحلة فكانت: لقاء المجموعات المركزة،⁽¹⁾ المشاهدات الميدانية، التحليل الإحصائي:

- المجموعات المركزة:

تطوير أسئلة المجموعات المركزة: كان ذلك من خلال عصف ذهني قام به أعضاء اللجنة المركزية لتحديد المظاهر، الممارسات، الآراء التي تعكس مؤشرات المعايير التي تشملها هذه المرحلة. تحديد المظاهر والممارسات ساعد على وضع محكات للمؤشرات.. وبناءً لهذه المحكات تم استدرار الأجوبة من المشاركين في المجموعات المركزة. عند تحضير أسئلة المجموعات المركزة تم اعتماد المؤشر لوحدة السؤال، وتطلّب هذا الأمر أن يُصاغ السؤال بشكل مفتوح بطريقة تغطّي المؤشر بغض النظر عن عدد المحكات المرتبطة بالمؤشر، وبالتالي الأسئلة التي تم طرحها تمحورت حول أداء المؤسسة وفقاً لمعايير ومحكات دراسة التقويم الذاتي.

تمّ مراعاة في صياغة الأسئلة عدم تضمّنها إجابات بنعم أو لا وأن لا تعطي إحياء لأعضاء المجموعة بنوع الإجابات، بل كانت أسئلة مفتوحة تشجّع على الحديث في إطار «طاولة حوار مستديرة» وهذا ما استدعى ضرورة تمتع الشخص الذي قام بإدارة المجموعة المركزة بمهارات ساعدته على استخلاص الأجوبة، وإلا فإن الجلسة كانت ستنتهي دون حصول من قام بتيسير المجموعات المركزة على الإجابات. كما روعي أن لا يتمّ توجيه الأسئلة إلى شخص محدد بل وُجّهت بشكل عام إلى أعضاء المجموعة المركزة ككل، ومن

(1) هي نوع خاص من المجموعات من حيث: الغرض، الحجم، التكوين، والإجراءات. تتألف عادةً من 7 إلى 10 مشاركين، يتم اختيارهم لأنهم يتمتعون بخصائص مشتركة في ما يتعلق بموضوع التركيز... وموضوع التركيز عبارة عن مناقشة - مخطط لها بعناية - تهدف إلى الحصول على معلومات تعكس ممارسات وتصورات حول موضوع محدد في بيئة مرنة لا تُشعر بالتهديد. وقد تمّ اختيار المجموعات المركزة كمصدر لجمع المعلومات لأنها تشجّع المشاركين على تبادل الآراء التي لن يبدوها دون التفاعل مع أقرانهم، وتمكّن الباحث من الحصول على معرفة متعمّقة من خلال الإصغاء لمناقشات المشاركين ومقارنتهم لتجاربهم ومشاعرهم وآرائهم، لذلك تم اعتمادها كمصدر يوفر معلومات غنية ونوعية عن المعايير المرتبطة بتشكيل المفاهيم والوعي عند العاملين والتي لا تتوفر وثائق عنها.

طلب الكلام أولاً بدأ بالإجابة، ثم جرى تشجيع الآخرين على المشاركة، وتمّ التأكيد على المشاركين أن تعكس الإجابات حقيقة الواقع من خلال إعطاء شواهد ووقائع وأدلة وليس من خلال ما يتمنونه.

تحديد أعضاء المجموعات المركزة في المؤسسات: تراوح عدد كل مجموعة ما بين 7 إلى 10 مشاركين (وفقاً لحجم المؤسسة):

* مؤسسة كبيرة: 10 أعضاء في كل مجموعة مركزة.

* مؤسسة متوسطة: 8 أو 9 أعضاء في كل مجموعة مركزة

* مؤسسة صغيرة: 7 أعضاء في كل مجموعة مركزة.

تمّ الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار المشاركين في المجموعات المركزة تمثيل المستويات الإدارية كافةً في المؤسسة. أما تحديد الأسماء فقد تمّ باعتماد العيّنات العشوائية على أن يكون الموظف أمضى ثلاث سنوات وما فوق في المؤسسة.

ولأنّ عدد مؤشرات المعايير التي تم الاستفسار عنها ضمن المجموعات المركزة كان كبيراً (30 مؤشراً) فقد تمّ تنظيم جلستين لمجموعتين مركزتين في كل مؤسسة: مجموعة أولى ومجموعة ثانية مع لائحة أسماء مختلفة لكل مجموعة، وذلك لضمان فعالية سير الجلسات لناحية عدم إرهاق المشاركين ولإتاحة الفرصة لتمثيل كل المواقع الوظيفية في المؤسسة.

سير لقاءات المجموعات المركزة: تراوحت مدة لقاء كل مجموعة بين ساعتين إلى الساعتين ونصف كحدٍ أقصى، وأدار كل جلسة ميسّر/ منشّط، أما تسجيل مجريات الجلسة فتّم من قبل شخصين، أحدهما قام بالتسجيل الحرفي لكل ما ورد خلال الجلسة (التسجيل اللفظي) سواءً إجابات و/أو مداخلات.. والشخص الآخر كان يدوّن الإجابات التي تشكّل أدلة أو شواهد على ممارسات ترتبط بالمؤشرات (تسجيل لفظي انتقائي استناداً للمؤشرات).



- المشاهدة الميدانية:

غطت المشاهدة الميدانية المؤشرات والمعايير التي كانت الملاحظة العينية، هي أداة جمع المعلومات الملائمة لها، وهي: إدارة الاجتماعات، مهارة إدارة نظم المعلومات، مدى تطبيق برنامج الدمج في البرامج التعليمية المتخصصة. وتمت وفقاً لخمس استمارات مشاهدة ميدانية تتضمن كل منها محكات تصف ما يجب توفره لاعتبار أن الممارسة المرتبطة بالمؤشر محققة وخانة خاصة بالشواهد لكل محك، وقد أدرجت تعليمات توضح كيفية إجراء المشاهدة⁽¹⁾.

(1) مثال عن المشاهدة الميدانية: حضور حصة تعليمية في صف يضم تلاميذ ذوي احتياجات خاصة: تعليمات المشاهدة:

- 1 - قراءة المحكات والتأكد من فهم كل محك، وفي حال كان مضمون المحكات ضبابياً يتم الاستفسار عنها مع رئيس الفريق قبل المشاهدة.
- 2 - إن هدف المشاهدة الميدانية أن نقيم المحك من خلال ما تمت مشاهدته من أدلة تظهر/ تبين مدى تحقق هذا المحك.
- 3 - سؤال المعلم/ الأساسي/ عن طبيعة العلاقة بينه/ها وبين المعلمة المساندة، وسؤاله/ها عن الخطة الفردية للتلميذ وكيفية إجراء التقييم لتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة ودوره/ها في ذلك بالإضافة إلى ترتيب الحصص داخل وخارج الصف. (قبل بدء الحصة)
- 4 - حضور حصة واحدة في الصف منذ بدئها حتى نهايتها لتغطية كافة محكات المشاهدة من الساعة: لغاية الساعة: المشاهد:

المعيار رقم 18: أداء العاملين في المؤسسة (خاص بالمؤسسات التعليمية)		
المؤشر	المحكات	وصف مختصر للدليل (أو أكثر) الذي تم مشاهدته أو معاينته
رقم 2: مدى تطبيق برنامج الدمج في البرامج التعليمية المتخصصة:	يوجد علاقة بين معلمة الصف والمعلمة المساندة (علاقة تعاون وتنسيق في التحضير، وضع الخطة الفردية، وتطبيق الخطة، تقييم التلميذ...)	
الدمج في البرامج التعليمية المتخصصة:	يتم توزيع الأدوار بينهما داخل الصف (تناغم بينهما داخل الصف/ مشاركة في الشرح)	
المشاهدة:	يطلع معلم/ة الصف على الخطة الفردية	
حضور حصة في صف دامج	يتشارك معلم/ة الصف مع المعلمة المساندة في عملية التقييم للتلميذ	
	يتم تنظيم الصف بطريقة تتناسب مع ذوي الاحتياجات الخاصة: مساحات، مقاعد لتلاميذ، تجنب المخاطر، وجود التلميذ في مكان قريب من المعلم/ة....	

- التحليل الإحصائي وفقاً لجدول تدرّج النوعية:

قبل بدء هذه المرحلة تمّ الطلب من المؤسسات تحضير معلومات إحصائية حول بعض مؤشرات المعايير، اما المعلومات الإحصائية فتمحورت حول: استمارات تقييم الأداء للعاملين على مدى ثلاث سنوات، دراسة أسباب ترك التلاميذ/ الأبناء للمدرسة/ المؤسسة لكلّ حالة، مع تحديد عدد الأبناء/ التلاميذ لكل حالة لثلاث سنوات مضت، دراسة أسباب ترك العاملين في المؤسسة لكل حالة مع تحديد عدد الذين تركوا لكل سبب من الأسباب لثلاث سنوات مضت، إحصاء نسبة متابعة الموظفين لتحصيلهم العلمي خلال عملهم في المؤسسة، النتيجة المالية (وفر أو خسارة) للمؤسسة خلال ثلاث سنوات مضت. وأنجز التحليل الإحصائي مباشرة خلال عملية جمع المعلومات.

- التطبيق التجريبي لأدوات جمع المعلومات:

نُفِذَ التطبيق التجريبي للمرحلة الثالثة من جمع المعلومات في ثلاث مؤسسات تعليمية مختلفة الأحجام: كبيرة، متوسطة، صغيرة ومؤسسة رعائية. بناءً لهذا التطبيق التجريبي تم تعديل مضمون أدوات جمع المعلومات لناحية أسئلة المجموعات المركزة ولوائح المشاهدات الميدانية.

- تحليل معلومات المرحلة الثالثة من جمع المعلومات:

* **جدولة المعلومات:** منهجية تحليل معلومات هذه المرحلة كما المرحلة الثانية اعتمدت على تحليل الوثائق بالاستناد إلى جداول تدرّج النوعية، حيث اعتبرت وحدة التحليل وثيقة بغض النظر عن مصدر الوثيقة (هل هي وثيقة أنتجتها المؤسسة أم وثيقة ناتجة عن جدولة معلومات مجموعات مركزة، أم بيانات لمشاهدات ميدانية أم تقارير إحصائية)... هذا الأمر تطلّب تحويل إجابات المجموعات المركزة من مادة وصفية إلى وثيقة تُحكّم بناءً لجدول تدرّج النوعية. حيث تم اعتماد تقرير الكتابة المفتوحة كمستند أساسي لجدولة المعلومات من خلال قراءة التقرير ووضع سطر تحت الجمل/ العبارات التي ترتبط بكلّ مؤشر مع ترقيم الجمل/ العبارات بحسب رقم المؤشر ورقم المحك المرتبطة به، بغض



النظر إذا كانت هذه الجمل/ العبارات تتضمن معطيات متناقضة، ومن ثم العودة إلى تقرير الكتابة وفق المحكات بهدف التأكد إذا كانت ثمة إضافات لم تُلاحظ بالتقرير المفتوح، وفي حال وجدت تم إدخالها مقابل المؤشر المرتبطة به. في حال تبيّن وجود إجابات تعكس ممارسات إدارية، ولكنها لم ترد ضمن محكات المؤشرات... هذه الإجابات تم اعتمادها كمحكات للمؤشرات، وتم الأخذ بها عند تحليل المعلومات.. والجدير ذكره أن العمل تطلب قراءة وتفحصاً في إجابات المجموعات المركزة، ومحاولة تحديد أي من الإجابات هو ممارسة إدارية، أو ممارسة مرتبطة بتحقيق معيار أو مؤشر. إن جدول بيانات المؤسسة الواحدة تطلبت أحياناً ما يزيد عن الـ 14 ساعة من العمل المتواصل.

فيما يتعلق بمعلومات المشاهدات الميدانية والتحليل الإحصائي لم تكن بحاجة إلى جدول، إذ أن المعلومات الوصفية في استمارة المشاهدة الميدانية اعتبرت وثيقة بحد ذاتها.

أما تحليل التقارير الإحصائية بالاستناد إلى جداول تدرّج النوعية، فقد تم مباشرة خلال عملية جمع المعلومات.

* بناء جداول تدرّج النوعية: على خط مواز لعملية جدول إجابات أعضاء المجموعات المركزة، تم بناء جداول تدرّج النوعية التي تم الاستناد إليها لتحليل هذه المعلومات. وإن بناء الجداول تم بالاستناد إلى المحكات التي وضعت لمؤشرات معايير هذه المرحلة، كما تم توضيحه سابقاً وبالتالي أُدرجت كمحكات قياس في مقياس تدرّج النوعية. بعد انتهاء بناء جداول تدرّج النوعية للمعايير والمؤشرات تم إنجاز تطبيق تجريبي على مؤسسة واحدة وإطلاع الاستشاريين على مضمون التحليل، الأمر الذي تطلب تعديل الجداول لأكثر من مرة. وهنا تجدر الإشارة أنه عند تحليل إجابات المجموعات المركزة تم استخلاص محكات مرتبطة بالمعايير أُضيفت إلى محكات القياس.

* تطبيق جداول تدرّج النوعية: بعد إقرار جداول تدرّج النوعية بشكلها النهائي

بُديءً بتحليل إجابات المجموعات المركزة وبيانات المشاهدات الميدانية. تمَّ تحليل وثائق هذه المرحلة بناءً لجداول تدرّج النوعية وذلك من قبل أعضاء اللجنة المركزية، لأنَّ لهذه الوثائق خصوصيتها، فهي ناتجة عن جدولة معلومات صادرة عن أشخاص مشاركين في المجموعات المركزة أو مشاركين في المشاهدات الميدانية... وبالتالي فإنَّ تحليلها خاضعٌ لأن يكون المحلَّل على دراية ووعي وفهم لمحكات مؤشرات هذه المعايير وللجداول التي بُنيَت بالاستناد إلى هذه المحكات، وبما أنَّ أعضاء اللجنة المركزية، هم من قاموا ببناء جداول تدرّج النوعية، وعلى دراية ووعي لمضمون هذه الجداول فقد تم تحليل الوثائق من قبلهم.

لضمان مصداقية التحكيم المهني للمعلومات، كان التحكيم من خلال جلسات عمل جماعية، بحيث توزع العمل في كلِّ مؤسسة على عضوين مع التأكيد على أنَّ تحكيم معلومات أيِّ مؤسسة لا يكون من قبل من قام بترحيل معلومات هذه المؤسسة.

وأما تحليل المعلومات فقد أُنجز بحضور الاستشاريين ومنسَّق الدراسة للإجابة على أية أسئلة في حال عدم تمكّن الفريق من تحكيم الوثيقة، أو وجود اختلاف في الآراء، وللمصادقة على التحكيم. إنجاز تحليل بيانات المؤسسة الواحدة تطلب بالحد الأدنى ثماني ساعات.

* جدولة الأدلة والشواهد وإصدار جداول النتائج:

إدخال البيانات الناتجة عن تطبيق جداول تدرّج النوعية استهلك وقتاً وجهداً كبيرين وجرت إعادة التدقيق في البيانات للتأكد من عدم وجود أيِّ خطأ حيث تمَّت الاستفادة من التجربة في إصدار نتائج المرحلة الثانية، من جمع المعلومات.

تمت جدولة الأدلة/الشواهد لخانتي «لا يحقق» و«يقترّب من تحقيق التوقعات».. مع الحرص على إدراج الشواهد في الجدول كما وردت من قبل أعضاء المجموعات المركزة، وذلك لضمان المصداقية.. وقد شارك في هذا العمل جميع أعضاء اللجنة المركزية.

5. تنفيذ جمع المعلومات للإجابة على السؤال الثالث للدراسة : دراسة

أثر برنامج التطوير الإداري فيما يخص وضع وتفحص وتطوير السياسات التربوية على صعيد جمعية المبرّات والتفكير الدائم بها (reflective practice) :

أُعتدَ بشكل أساسي هذا السؤال للدراسة انطلاقاً من فرضية مفادها أنّ لبرنامج التطوير الإداري أثراً كبيراً في إيجاد سياسات وإجراءات وأنظمة لم تكن موجودة من قبل، وأنّ لها أثراً أيضاً على تطوير وتحديث سياسات موجودة لتصبح متلائمة مع حركة التطور السريع الذي شهدته الساحة التربوية مؤخراً، إضافة إلى فرضية أخرى وهي أنّ أية دراسة تقويم ذاتي يجب أن لا تركز فقط على الممارسات والمهارات التي اكتسبها الخاضعون للبرنامج التدريبي فحسب، بل يجب أن يصدر عنها سياسات وأنظمة من شأنها تأسيس العمل كي لا يتم الاعتماد على كفاءات ومهارات الأفراد، بل تصبح هذه المعارف من ضمن السياسات والأنظمة المعممة والمرعية للإجراء.

أما مصادر المعلومات فكانت:

— منسق دراسة التقويم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري ومديرة الجودة في جمعية المبرّات الخيرية: بما أنّ هذه دراسة وصفية، وبما أنّ منسق دراسة التقويم الذاتي هو أيضاً ممثل الإدارة في مشروع إدارة الجودة؛ وبما أنّ مديرة الجودة المديرة التنفيذية لنظام الجودة، هي عضو أساسي في اللجنة المركزية لدراسة التقويم الذاتي؛ وهما الجهة المسؤولة عن قيادة فرق العمل التي قامت بوضع وصياغة وإقرار السياسات والأنظمة، وشاركت في عملية تجربتها، وجمع المعلومات حول تطبيقها، واقتراح التعديلات عليها لتحسينها بناء على التجربة، فإننا اعتمدنا Participant Observer الباحث المشارك كمصدر معلومات، والذي تسمح باعتماده منهجيات البحث العلمي، حيث إنّهما (ممثل الإدارة، ومديرة الجودة) قد ساهما بشكل أساسي في وضع وتطبيق الأنظمة والسياسات منذ نشأتها، علاوة على مشاركتها كمدربين في برنامج التطوير الإداري في فئاته المتعددة، ومن ثم هما عضوان أساسيان في قيادة أعمال

دراسة التقييم الذاتي. لذا اعتُبراً مصدراً من مصادر المعلومات، لأنَّ دورهما كان دوراً أساسياً في تحكيم مصفوفات التوافق⁽¹⁾، والحكم على الأثر الذي أحدثه برنامج التطوير الإداري على صعيد السياسات وتطويرها.

الوثائق: لائحة نشر الوثائق لآليات العمل الصادرة عن مجلس المؤسسات التعليمية، لائحة نشر الوثائق لآليات العمل الصادرة عن الإدارة العامة، لكون لائحة النشر تضم الأنظمة المعممة كافة، الوثائق التي توصف آليات العمل والأنظمة، جدول الوحدات التدريبية لبرنامج التطوير الإداري، ووثيقة محاور ومعايير دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري والتي تم قياس مدى تحققها، الوثائق التي تحتوي مضامين الوحدات التدريبية التي وردت في جدول الوحدات التدريبية.

من الأهمية بمكان الإضاءة على تزامن انطلاق برنامج التطوير الإداري

(1) **مصفوفة التوافق:** هي أداة لدراسة مدى التوافق بين المضامين التي تمحورت حولها عناوين الوحدات التدريبية لبرنامج التطوير الإداري، وأبرز ما تضمنته سياسات وأنظمة العمل المعممة من خلال نظام الجودة. فكان لكل وحدة تدريبية مصفوفة، وبالتالي جعل عدد المصفوفات عشراً بالتساوي مع عدد الوحدات التدريبية لبرنامج التطوير الإداري.

نموذج عن مصفوفة التوافق: الوحدة التدريبية الأولى: المهارات الإدارية العامة:

مضمون التدريب				
المضامين التي تضمنتها السياسات المعممة	العمليات الإدارية: 1	العمليات الإدارية: 2	العمليات الإدارية: 3	العمليات الإدارية: 4
عملية التخطيط الوظيفي	✓			
الهيكل التنظيمية		✓		
التوصيفات الوظيفية		✓		
تعليمات حول التخطيط التنفيذي		✓		
أدلة وآليات العمل			✓	✓
مؤشرات العمليات				✓

2003-2010 مع بدء انشاء اعتماد نظام الجودة في إحدى مؤسسات جمعية المبرّات الخيرية، وهو نظام عالمي يحدّد معايير موحّدة تلتزم بها المؤسسة، يبدأ من تحديد المستفيدين واحتياجاتهم، ويضع عمليات وآليات وتعليمات عمل من شأنها مساعدة العاملين للقيام بعملهم بطريقة موحّدة، ويرصد الثغرات من خلال قياس تحقّق الأهداف الموضوعية لاتخاذ إجراءات تضمن التحسين المستمر وإرضاء المستفيدين، وقد ساهم نظام الجودة بتحويل أنظمة العمل إلى سياسات وعمليات وآليات وإجراءات ممنهجة وموثّقة، فاخترت دراسة مضامين عمليات وآليات وتعليمات نظام الجودة كمحكات لدراسة أثر برنامج التطوير الإداري مرّده إلى التزامن الذي ورد ذكره أعلاه، علاوة على الاستفادة من مضامين الوحدات التدريبية لبرنامج التطوير الإداري التي ترجمت كأنظمة وسياسات عمل عممت من خلال نظام الجودة.

– تحليل الوثائق استناداً إلى مصفوفة التوافق لدراسة أثر برنامج التطوير الإداري على السياسات والإجراءات المعممة:

استُعرضت بالكامل مضامين الوحدات التدريبية لبرنامج التطوير الإداري العشرة: المهارات الإدارية العامة، إدارة الموارد البشرية، الإشراف التربوي الخ.... تبع ذلك استعراض مضامين الآليات التي تمّ تعميمها كأنظمة وعمليات وآليات عمل، وتصنيفها بناء على مضامين الوحدات التدريبية وتحديد كل آلية انعكاس لأي وحدة تدريبية؛ وذلك لدراسة مدى التطابق بين مضامين الوحدات التدريبية لبرنامج التطوير الإداري والأنظمة التي عمّمت لتحكيم مدى التوافق بين مضمونها واستخلاص مدى تأثير برنامج التطوير الإداري على سياسات وأنظمة العمل في جمعية المبرّات الخيرية. استُخدمت إستمارة «مصفوفة التوافق لدراسة أثر برنامج التطوير الإداري على السياسات والإجراءات المعممة».

6. تنفيذ جمع المعلومات للإجابة على السؤال الرابع للدراسة : مدى تحقق التطوير لقدرات العاملين في مؤسسات المبرّات التربوية على التقييم الذاتي والمساهمة في بناء ثقافة التطوير المستمر فيها.

ورد في الإطار المرجعي لدراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري التأكيد على أنّ جمعية المبرّات اعتمدت «منهجية التقييم الذاتي» كونها تساعد على بناء قدرات العاملين في المبرّات، بحيث يصبح لديهم المعارف والمهارات المطلوبة والقدرة على إجراء دراسات مماثلة.. لأنّ من غايات أية دراسة تقييم ذاتي، التركيز على الممارسات والمهارات والقدرات التي يكتسبها المشاركون خلال الدراسة وتطوير هذه المهارات والقدرات.

لقياس مدى تحقق هذا الهدف أدرجنا المعيار العشرين في الدراسة بعنوان «مدى مساهمة مشروع التقييم الذاتي في تطوير قدرات العاملين في مؤسسات المبرّات التربوية على التقييم الذاتي، ودعم توجههم نحو بناء التطوير المستمر فيها»، وهو في الوقت نفسه السؤال الرابع لدراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري.

وللإجابة على السؤال الرابع للدراسة تمّ تحديد المؤشرات التالية للقياس:

- * مدى مساهمة دراسة التقييم الذاتي في تطوير القدرات على صعيد أعضاء اللجنة المركزية، وعلى صعيد العاملين في مؤسسات المبرّات
- * مدى مساهمة دراسة التقييم الذاتي في دعم الثقافة والتوجّه نحو التطوير المستمر
- * دور اللجان الفرعية في بقاء منهجية التقييم الذاتي عملية مستمرة ضمن المؤسسة

- منهجية جمع المعلومات وتحليلها :

* تحديد مصادر جمع المعلومات:

اللجنة المركزية للدراسة: لأنها المعنية المباشرة بتحقيق بناء القدرات، إن على صعيد مسؤوليتها المباشرة في أعمال الدراسة، أو من خلال معاشتها لعمل اللجان الفرعية.

تحليل الوثائق: لأن الوثائق الناجمة عن الدراسة تعتبر الذاكرة التي تؤرّخ لعمل استمرّ لاربع سنوات، ووثقت كل مراحل الدراسة والمناقشات والخلاصات التي عكست التجربة التعليمية لكل أعضاء اللجنة، إن على صعيد عمل اللجنة أو على صعيد لجان التطوير المستمر والفحص الذاتي.. شملت الوثائق التي تم تحليلها: محاضر اجتماعات اللجنة المركزية للدراسة، ضمناً اللقاءات التدريبية مع الاستشاريين. التقارير التقييمية للورش التدريبية، حلقات التفكير والتي أُدرجت فيها آراء لجان التطوير المستمر والفحص الذاتي وتجربتهم والدروس المستفادة حول تحقق أهداف أو مكتسبات هذه الورش أو حلقات التفكير، أوراق تأملية لأعضاء اللجان الذين شاركوا في عملية جمع المعلومات، محاضر مجالس المديرين التعليمية المركزية التي تضمنت آراء المديرين حول الدراسة

تحديد أدوات جمع المعلومات:

- استبيان رأي أعضاء اللجنة المركزية للدراسة.
- مجموعة مركزة لأعضاء اللجنة المركزية للدراسة
- تحليل الوثائق: وهي تحليل محاضر اجتماعات اللجنة المركزية، تحليل التقارير التقييمية لورش العمل، محاضر اجتماعات مجالس المديرين، الأوراق التأملية، حصاد حلقات التفكير.

منهجية وتحليل النتائج: بدايةً تمّت جدولة معلومات كلّ مصدر على حدا مع لحظ جدولة المعلومات في المصادر الأربعة للمعيار عشرين والتي تمت بناءً للمؤشرات الثلاثة للمعيار، بمعنى جدولة معلومات للمؤشر الأول، جدولة معلومات للمؤشر الثاني، وجدولة معلومات للمؤشر الثالث، ومن ثم تصنيف الإجابات والبحث عن محاور أو عناوين مشتركة ظهرت بوضوح وتكررت في الإجابات إضافةً إلى توثيقها مع عدد تكرار ورودها في الإجابات والوثائق.

7. تحليل وتفسير النتائج، وكتابة التقارير:

كُتِبَت التقارير بشكل تام على مراحل، وكل مرحلة من مراحل كتابة التقارير، تمّت بناءً لمنهجية محددة بإشراف ومواكبة الاستشاريين مستندين إلى التحكيم المهني⁽¹⁾.

1. التقارير التحليلية التفسيرية للمرحلة الأولى والثانية والثالثة لجمع المعلومات، التي تجيب على السؤالين الأول والثاني للدراسة:

قامت اللجنة المركزية للدراسة بإشراف الاستشاريين بكتابة تقارير نتائج كل مرحلة من مراحل، جمع المعلومات الثلاث.. واستُكْمِلَ إنجاز تقارير كل مرحلة بعد انتهاء عملية جمع المعلومات الخاصة بالمرحلة. والجدير ذكره أنّ كل تقرير من التقارير نوقش وُعِدِّلَ مع الإستشاريين بما يقارب الثماني إلى العشر مرّات كي يصبح بشكله النهائي. هذه التقارير تمت الإفادة منها، والاستناد إليها لكتابة التقرير النهائي للدراسة.

— تقرير نتائج المرحلة الأولى لجمع المعلومات من خلال استبيانات الرأي: وهو يجيب على السؤال الأول للدراسة.

— تقرير نتائج المرحلة الثانية لجمع المعلومات «تحليل الوثائق بالاستناد إلى جداول تدرّج النوعية».

— تقرير نتائج المرحلة الثالثة لجمع المعلومات من خلال لقاء المجموعات المركزية، التحليل الإحصائي، المشاهدة الميدانية.

تجيب تقارير المرحلة الثانية والثالثة لجمع المعلومات على السؤال الثاني للدراسة وهو «مدى تحقّق معايير الدراسة فيما يتعلّق بالممارسات الإدارية، الممارسات الإدارية التربوية، الممارسات القيادية، وتحسين فعالية المؤسسة».

(1) التحكيم المهني هو قدرة شخص أو فريق على استخلاص استنتاجات، وإعطاء تفسيرات وتحليلات بالاستناد إلى الحقائق، الأدلة الموضوعية، التجارب، المعرفة، الملاحظة، الأدلة، مقياس النوعية و/ أو غيرها من مصادر المعلومات فضلاً عن الخبرة. التحكيم المهني مكّن أعضاء اللجنة المركزية من تحليل المعلومات بطريقة علمية ممنهجة بشكل نوعي وليس كمياً في كل مرحلة من مراحل الدراسة، وتحديد منهجية واضحة لإصدار نتائج جمع المعلومات مع اختلاف أدوات القياس وتعدّدها، وتحليل نتائج أدوات جمع المعلومات وإصدارها رقمياً، ومن ثمّ تحويل الأرقام إلى كتابة وصفية علمية واضحة مدعّمة بأدلة تعكس الأرقام، وكتابة التقارير التحليلية التفسيرية للنتائج.

2. كتابة التقارير النهائية لمعايير الدراسة التسعة عشر:

لأنّ معايير الدراسة استندت إلى قياس مدى تحققها من خلال عدة مصادر للمعلومات، استوجب هذا الأمر كتابة تقرير نتائج كل معيار من معايير الدراسة الـ 19 بناءً لنتائج المراحل الثلاث لجمع المعلومات. من البداية تمّ الاستناد إلى مصفوفة المصادر والنتائج التي تحدد مصادر المعلومات لمعايير الدراسة لإعداد مصفوفة المصادر والنتائج لكل معيار من المعايير الـ 19 بهدف تسهيل التحكيم المهني لنتائج كل مؤشر من مؤشرات المعيار، وبعد ذلك الحصول على النتيجة العامة للمعيار ككل وفقاً للنموذج أدناه:

نتائج المعيار التاسع: إدارة المباني والتجهيزات:	استبيانات الرأي	تحليل الوثائق بالاستناد إلى جداول تدرج النوعية	مجموعة مركزة	معلومات إحصائية	مشاهدة ميدانية مبنية على لائحة محكات	مقابلة خطية أو شفوية	النتيجة العامة
	√	√					
المؤشر:							

تمّ إدراج نتيجة كل مؤشر في الخانة المخصصة لذلك استناداً إلى تقارير المرحلة الأولى والثانية والثالثة لجمع المعلومات.. وبعدها قام أعضاء اللجنة المركزية مستندين إلى الخبرة والمهارة التي اكتسبوها من خلال الدراسة بتحكيم النتائج تحكيمياً مهنيّاً بقراءة ذهنية لنتائج كل مصدر من مصادر المعلومات لكل مؤشر والتي تم إدراجها على المصفوفة والتفكر فيها والتحكيم المهني لها للتوصل إلى نتيجة المؤشر والفرضيات الأساسية التي تفسر النتيجة وإدراجها في الخانة المخصصة لذلك (خانة النتيجة العامة لكل مؤشر). بعد إدراج النتيجة العامة لكل مؤشر جرت قراءة نتائج المؤشرات بشكل عامودي من أسفل إلى أعلى، أو بالعكس والتفكر فيها والتحكيم المهني لها للتوصل إلى النتيجة العامة للمعيار والفرضيات الأساسية التي تفسر النتيجة، وتساعد في تحديد الممارسات الإدارية، أو الممارسات القيادية التي غابت أو تحتاج إلى تعزيز،

والمفاهيم التي غاب أو تحقّق بشكل جزئي وعي مشترك حولها، والمبادرات التحسينية التي تسمح بوجود الممارسة أو التي غابت في كل معيار من معايير الدراسة وإدراجها في الخانة المخصصة لذلك (خانة النتيجة العامة للمعيار) ..

يتضمن التقرير النهائي للمعيار فقرة حول نتائج المعيار، وفقرة حول نتائج مؤشرات المعيار، وفقرة حول التوصيات التي ترتبط بنتائج المعيار.

3. توليف التقارير النهائية للمعايير: بعد إنجاز كتابة تقرير كل معيار من

معايير الدراسة قامت اللجنة المركزية بإشراف الاستشاريين وبهدف الإجابة على السؤال الثاني لدراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري بتوليف تقارير المعايير في أربعة تقارير توليفية لنتائج المعايير التي تعكس الممارسات الإدارية، المعايير التي تعكس الممارسات الإدارية التربوية، المعايير التي تعكس الممارسات القيادية والمعايير التي تعكس تحسين فعالية المؤسسة من خلال المناخ المؤسسي.

قبل البدء بتوليف التقارير وبهدف تسهيل التحكيم المهني لنتائج الممارسات أُعدت مصفوفة المصادر والنتائج لكل تقرير توليفي بهدف تمكين المحكم من الاطلاع على نتائج كافة المعايير التي تعكس (على سبيل المثال) فعالية المؤسسة ضمن وثيقة واحدة، يليها القيام بتحكيم مهني حول نتيجة هذه الممارسات وفق النموذج التالي:

	المعيار التاسع عشر: تحسين فعالية المؤسسة	المعيار الثامن عشر: تحسين فعالية المؤسسة	المعيار السابع عشر: تحسين فعالية المؤسسة	فعالية المؤسسة
النتيجة العامة	فيما يتعلق بمخرجات العملية التعليمية	بما يتعلق بأداء العاملين فيها	من خلال المناخ المؤسسي	

بناءً عليه كُتِبَت التقارير التوليفية بالاستناد إلى مصفوفة المصادر والنتائج حول مدى تحقّق الممارسات. هذا التوليف نتج عنه أربعة تقارير توليفية تجيب على الأسئلة الثلاثة الفرعية للسؤال الثاني للدراسة. تضمّن كل تقرير توليفي فقرة حول نتائج المعايير بشكل إجمالي، وفقرة حول نتائج كلّ معيار، وفقرة حول التوصيات التي ترتبط بنتائج المعايير. والجدير ذكره أنّ التحكيم المهني حول نسبة المؤسسات التي تحققت فيها الممارسات تمت ترجمته كالتالي:

- غالبية المؤسسات = 75% وما فوق من المؤسسات
- أكثرية المؤسسات = 51% إلى 74% من المؤسسات
- نصف المؤسسات = 50% من المؤسسات
- عدد لا بأس به = ما دون الـ 50% من المؤسسات
- عدد محدود = 25% وما دون من المؤسسات

4. إعداد التقرير النهائي للدراسة: أُعدّ على مستويين:

— على مستوى كل مؤسسة: تدريب المديرين وأعضاء اللجان الفرعية في ورش عمل خلال كلّ مراحل الدراسة بدءاً من شرح معايير الدراسة إلى مصادر وأدوات جمع المعلومات، إلى منهجية جمع المعلومات وصولاً إلى منهجية كتابة تقرير يتضمن تحليل وتفسير نتائج كل مرحلة من مراحل جمع المعلومات بناءً لورقات إرشادية، وإعطاء تغذية راجعة على تقارير المؤسسات للمرحلة الأولى، ومواكبة المؤسسات خلال كتابة تقارير المرحلة الثانية والثالثة لجمع المعلومات بحسب طلب إدارة كل مؤسسة أو بناءً لتواصلها مع اللجنة المركزية.

— على مستوى مؤسسات المبرّات ككل، تضمن التقرير ثلاثة فصول:

- * الفصل الأول: الإطار المرجعي لدراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري: يختصر هذا الفصل مسار العمل بالدراسة.
- * الفصل الثاني: نتائج الدراسة: تضمّن نتائج الأسئلة الأربعة لدراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري.
- * الفصل الثالث: التوصيات: أدرج تحت هذا القسم توصيات ترتبط بنتائج

الدراسة لناحية المفاهيم والممارسات غير المكتسبة، أو التي تحتاج إلى تعزيز، إضافةً إلى توصيات تطويرية استراتيجية..

وتجدر الإشارة إلى أهمية تبني مجتمع المؤسسة للدراسة ونتائجها حيث حرصنا على أن تبحت وتناقش نتائج الدراسة مع مديري المؤسسات التعليمية والرعاية وفرق العمل الأساسية تبعاً في ورش عمل عديدة، آخرها في 11 أيار 2013 حيث كان التوافق على النتائج النهائية، وعلى مناقشة توصيات الدراسة في تموز 2013 والمصادقة عليها.

