

إدارة الأداء المدرسي وتقويمه

تمهيد:

تعتبر الإدارة وسيلة المنظمات المختلفة لتحقيق أهدافها، وعلى قدر فعالية هذه الإدارة تتحدد فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتعمل الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها وأغراضها مستخدمة في ذلك الطرق والأساليب التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف والأغراض، ولا يتسنى تحقيق ذلك إلا من خلال القيام بأداء محدد لواجبات ومسئوليات على مستوى كل وظيفة وكل مستوى إداري في التنظيم المدرسي.

ومن ثم فإنه من الضروري تحديد الوظائف المختلفة في المدرسة وتحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة في ضوء الأهداف والأغراض المطلوب تحقيقها، وتعيين الأفراد المناسبين (معلمين، وكلاء، فنيين، سكرتارية،... إلخ). لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة، ومنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لإنجاز ما تم تكليفهم بأدائه.

وتقع على الإدارة المدرسية بعد ذلك مهمة التأكد من حسن سير العمل المدرسي ومتابعة أداء العاملين لضمان تحقيق الأهداف المدرسية، وفي سبيل ذلك تعمل الإدارة على التقويم المستمر للأداء داخل المدرسة، ويشمل هذا التقويم كل الوظائف وجميع الوحدات أو الأقسام المدرسية؛ لتحديد الاختلافات أو الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، وتعمل الإدارة على تحليل هذه الاختلافات، والتعرف على أسبابها، والعمل على إجراء التعديلات والإصلاحات المناسبة سعياً لتحسين الأداء والفعالية المدرسية.

ويركز الفصل الحالي على ثلاثة محاور أساسية على النحو التالي:

أولاً: إدارة الأداء في المدرسة

ثانياً: تقويم الأداء المدرسي: مفهومه، أغراضه وأهدافه، أهمية التقويم المدرسي، ووظائفه.

ثالثاً: تقويم مكونات النظام المدرسي:

- تقويم المبنى المدرسي وتجهيزاته.
- تقويم المنهج الدراسي.
- تقويم الإدارة المدرسية.
- تقويم التلميذ.
- تقويم المعلم.

أولاً: إدارة الأداء في المدرسة :

1- مفهوم إدارة الأداء :

يستخدم مصطلح إدارة الأداء Performance Management بطرق مختلفة لدى الأفراد المختلفين، ويشير مصطلح إدارة الأداء عموماً إلى تلك المحاولات المتنوعة التي تصمم للتأكد من أن المنظمات والوحدات والأفراد يعملون بكفاءة وفعالية. (1)

وتمثل إدارة الأداء مدخلاً استراتيجياً ومتكاملاً لتحقيق النجاح للمنظمات من خلال تحسين أداء الأفراد الذين يعملون فيها وذلك بتنمية قدرات الأفراد وجماعات العمل. وتتعلق إدارة الأداء المدرسي بالتخطيط للأداء، والتنمية لتحسين الأداء، وقياس الأداء، ومكافأة الأداء. (2) كما ينظر إلى إدارة الأداء في المدرسة كعملية لتأسيس فهم مشترك لما يجب أن يتم تحقيقه، وكيفية تحقيقه، وإدارة العاملين بالمدرسة الذين سيقومون بتحقيقه. أو أنها عملية للتأكد من أن العاملين بالمدرسة يقومون بعملهم بشكل جيد، وبطريقة فعالة، وبأقصى ما عندهم من قدرات. (3)

تعد إدارة الأداء في المدارس مدخلاً استراتيجياً متكاملاً لتحقيق النجاح المستمر للمدارس من خلال تحسين أداء جميع أعضاء المجتمع المدرسي عن طريق تنمية قدرات الأفراد وفتح العمل المدرسي.

2- اهتمامات إدارة الأداء :

تتعدد اهتمامات إدارة الأداء في أية منظمة، والمدرسة كمنظمة تعليمية ليست استثناء من ذلك، ومن ثم تهتم إدارة الأداء في المنظمات المختلفة بأربع قضايا أساسية هي: (4)

- أ - تحسين الأداء Performance Improvement فإدارة الأداء تهتم بشكل أساسي بتحسين الأداء من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية والفردية والجماعية.
- ب- تنمية الموظفين Employee Development وهي مسألة مرتبطة بتحسين الأداء، فتحسن الأداء لا يتحقق ما لم يكن هناك عمليات فعالة من التنمية المستمرة للعاملين بالمنظمة. وهذا يتناول الكفايات الأساسية للمنظمة وقدرات الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ولذلك ربما يكون من الأفضل أن نطلق على إدارة الأداء اصطلاح إدارة الأداء والتنمية.
- ج- إشباع احتياجات وتوقعات جميع المعنيين أو المستفيدين Stakeholders فإدارة الأداء داخل المنظمة التعليمية ينبغي أن تهتم أيضا بإشباع احتياجات وتوقعات جميع المعنيين أو المستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة - مثل أولياء الأمور والطلاب والمعلمين والإدارة المدرسية وحتى الجمهور العام. وعلى وجه التحديد، يمكن معاملة المعلمين كشركاء في المدرسة، ومن ثم ينبغي احترام مصالحهم وتمكينهم بحيث يكون لديهم رأي في الأمور التي تمهمهم، ويستطيعون اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم، حيث ينبغي على إدارة الأداء احترام احتياجات الأفراد والجماعات التنظيمية.
- د - الاتصال والاندماج Communication and Involvement تهتم إدارة الأداء بالاتصال والاندماج؛ فهي تهدف إلى خلق مناخ جيد لإدارة الحوار بين المديرين والعاملين معهم وذلك من أجل تحديد التوقعات والمعلومات المشتركة حول رسالة المنظمة وقيمها وأهدافها. وإدارة الأداء يمكنها المساهمة في تنمية الاندماج والولاء القوي للمنظمة بواسطة إشراك الأفراد والمجموعات في تحديد أهدافهم ووسائل تحقيق تلك الأهداف .

3- أهداف إدارة الأداء :

تهدف إدارة الأداء إلى توفير الوسائل التي من خلالها يستطيع الفرد أو فريق العمل أو المنظمة ككل تحقيق نتائج أفضل عن طريق فهم الأداء ضمن إطار عمل متفق عليه من الأهداف المخططة والمعايير ومتطلبات الكفاءة. إنها - أي إدارة الأداء- تتضمن تطوير العمليات لتأسيس فهم مشترك حول ما يجب تحقيقه، وطريقة تحقيقه بوصفها مدخل لإدارة وتنمية الأفراد بالطريقة التي تزيد من احتمالية تحقيقهم للنتائج المستهدفة في الأمد القصير والطويل.⁽⁵⁾

ويمكن تلخيص أهداف إدارة الأداء بشكل عام فيما يلي: (6)

- تمييز جهود ومساهمات العاملين الحاليين بالمنظمة .
- مكافأة العاملين طبقاً للأداء المبذول .
- حفز العاملين على تحسين الأداء .
- توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة .
- جذب عاملين يتصفون بالكفاءة العالية للعمل في المنظمة، وذلك من خلال نظام لإدارة الأداء يتسم بالفعالية .

أما في المجال التربوي، فتهدف إدارة الأداء إلى:

- تحسين مخرجات التعلم للطلاب من خلال تحسين جودة التدريس والقيادة.
- تكامل السياسات والممارسات والمعايير والإجراءات التي تربط الأهداف والغايات الخاصة بالمدرسة والعاملين بها .
- وضع توقعات للأداء متفق عليها، وعمليات قياس الأداء في ضوء هذه التوقعات .
- التركيز على التنمية المهنية لكل مدرسة .

4- خطوات إدارة الأداء :

يمكن تلخيص الخطوات المتبعة في إدارة الأداء بشكل عام كما يلي: (7)

- وضع خطة استراتيجية تعبر عن طموحات المنظمة وآمالها، ثم ترجمها في شكل أهداف سنوية.
- وضع تصميم وتوصيف للمهام والوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف .
- وضع معايير للأداء لكل وظيفة .
- ملاحظة الأداء، وتقديم تغذية راجعة مستمرة .
- تقييم الأداء في ضوء المعايير الموضوعية، وتوجيهه نحو أهداف المنظمة .
- تطوير الأداء .

ويلاحظ مما سبق أن إدارة الأداء في المدرسة عملية تواصل مستمر يشارك فيها كل من

العاملين ومدير المدرسة فيما يلي:

- تحديد ووصف وظائف العمل الأساسية وربطها برسالة وأهداف المدرسة.
- تحديد معايير الأداء المناسبة للمنظمة.
- قياس الأداء في ضوء المعايير المعلنة والمتفق عليها.
- وجود التغذية الراجعة عن الأداء.
- تخطيط وتطوير فرص تعليمية وتدريبية لتحسين أداء العمل للأفراد.

ثانياً: تقييم الأداء المدرسي

اتضح لنا حتى الآن أن تقييم الأداء يمثل أحد خطوات أو عناصر إدارة الأداء. ويمثل تقييم الأداء حقيقة ثابتة في بيئات العمل المختلفة، ورغم أنه قد يتم تنفيذه بصورة شكلية وروتينية، وجميع الموظفين قد يكسبون أو يخسرون من التقييم في مختلف المنظمات، إلا أن الوضع في المنظمات المدرسية مختلف؛ فالمعلمون أو العاملون بالمدرسة ليسوا فقط المستفيدين من عملية التقييم ولكن أولياء الأمور والطلاب أيضاً يستفيدون من عملية التقييم حيث تؤدي إجراءات التقييم المناسبة إلى تحسن عملية تعليم وتعلم الطلاب، وهي الغاية النهائية المبتغاة من جميع إجراءات التطوير داخل المدارس.⁽⁸⁾

1- مفهوم تقييم الأداء المدرسي

يتضمن مفهوم التقييم إصدار الحكم على قيمة الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات، وهو بهذا المعنى يتطلب استخدام المعايير أو المستويات أو المحكات لتقدير هذه القيمة، كما يتضمن أيضاً معنى التحسين أو التعديل أو التطوير الذي يعتمد على هذه الأحكام.⁽⁹⁾

ومن المنظور الإداري يمكن القول إن التقييم هو عملية إصدار حكم على مدى تحقق الأهداف، واقتراح التحسينات والتعديلات لتحقيق جودة الأداء.

ويجري تقييم العاملين على أساس امتلاكهم بعض الخصائص الشخصية، التي تظهر من خلال السلوكيات المرتبطة بالأداء الناجح، أو إنتاج نتائج محددة. وهذه الخصائص والسلوكيات والنتائج المستخدمة في الحكم على الأداء تسمى معايير أو محكات التقييم. ويرى بعض الباحثين أن نقطة البدء في طريقة تحديد المحكات المستخدمة في تقييم أداء العاملين بالمدرسة هو نموذج توصيف الوظيفة الخاص بكل فرد.⁽¹⁰⁾

ويعد تقييم الأداء أحد الوظائف الأساسية للإدارة في المنظمات المختلفة، ويفرق بعض الباحثين بين عملية تقييم الأداء Performance Assessment / Appraisal وعملية تقييم الأداء Performance evaluation على اعتبار أن التقييم يعني قياس الأداء أو الحكم عليه أو تقديره، أما التقييم فيتعدى ذلك إلى إصلاح جوانب القصور والضعف واقتراح وسائل علاجها.

وحول العلاقة بين تقييم الأداء وعملية الرقابة Control يمكن القول إن تقييم الأداء هو الغاية الأساسية لنظام الرقابة الذي يستهدف التأكد من أن التنفيذ مطابق للإجراءات المطلوبة لما تم إقراره من سياسات وخطط، وكذلك اكتشاف الأخطاء المتوقع حدوثها ومعالجتها قبل الحدوث. وبذلك يتضح الارتباط والتداخل بين عملية الرقابة وتقييم الأداء؛ فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لا بد أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء. والرقابة بما تنطوي عليه من تقييم أداء العاملين وتقييمه تمثل في الأساس عملية إدارية ووظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة. (11)

ويرى البعض أن تقييم الأداء هو عملية تقييم الفرد القائم بالعمل وذلك فيما يتعلق بأدائه ومقدرته الوظيفية وغيرها من الصفات اللازمة للقيام بالعمل الناجح.

ويحدد آخرون مفهوم تقييم الأداء في أية منظمة بأنه التأكد من مطابقة نتائج العمل للأهداف المحددة. وطبقا لهذا المفهوم فإن تقييم الأداء يتضمن ثلاثة عناصر:

- تحديد الأهداف أو المستويات التي يجب أن يحققها الأداء.
- قياس النتائج الفعلية للأداء،
- تحليل النتائج الفعلية ومقارنتها بما كان يجب تحقيقه وتحديد مصادر الفرق.

وفي ضوء ما سبق يمكن إيضاح أن نظام تقييم الأداء المدرسي يتضمن ما يلي:

- تقييم أداء الأفراد: تحديد جودة عمل الفرد في الوظيفة التي يشغلها، أو قياس لفعالية عمل الفرد في وظيفته، وتحديد مدى كفاءته في أداء العمل المكلف به.
- تقييم أداء الوحدات أو الأقسام أو فرق العمل المدرسي في إطار السياسة العامة للمدرسة.
- تقييم أداء المدرسة ككل: تقدير فعالية المدرسة في تحقيق أهدافها، بمعنى الحكم على النظام

المدرسي القائم من حيث تحقيقه للأهداف الموضوعية ومدى قربه أو بعده عنها، وذلك حتى يمكن تحسين الأوضاع القائمة والنهوض بها.

ومن الجدير بالذكر أن تقويم كل مستوى من مستويات النظام المدرسي ينبغي أن يتم في ضوء معايير ومؤشرات دقيقة محددة ومعلنة، بحيث نجد أن هناك مثلاً مؤشرات لفعالية أداء المعلم، ومؤشرات لفعالية فرق العمل المدرسي، ومؤشرات لفعالية المدرسة عموماً بما تضمنه من مبانٍ وتجهيزات، ومناهج وأدوات، ..إلخ. وهو ما سوف نوضحه فيما بعد تحت محور تقويم مكونات النظام المدرسي.

2- أغراض تقويم الأداء المدرسي وأهدافه:

إن تقويم الأداء يسهم في تحسين وتطوير الأداء لكل من الفرد والمدرسة، وهو عملية مستمرة وشاملة لجميع العاملين بالمدرسة تهدف إلى تنمية المبادئ السليمة للتعليم، وإنجاز الأهداف المدرسية، والأداء الفعال للمسئوليات الوظيفية؛ ومن ثم مقابلة الاحتياجات التعليمية للطلاب والمجتمع.

وطبقاً لأغراض التقويم يمكن تمييز نوعين كبيرين من التقويم:⁽¹²⁾

أ - التقويم الختامي Summative Evaluation وهو التقويم الذي يجري لأغراض المحاسبية، وهذا النوع من التقويم يجري عادة سنوياً أو شبه سنوياً، وتستخدم نتائجه لاتخاذ القرارات بشأن الأفراد. مثال اتخاذ قرار بترقية الموظف أو إنهاء خدمته أو نقله على السلم الوظيفي إلى مكان آخر، أو إجراء تعديل على الراتب الذي يتقاضاه.

ب- التقويم التكويني Formative Evaluation وهو يخدم الوظيفة التطويرية لتحسين أداء الفرد، فالغرض منه مساعدة الموظف في تحسين أدائه للوظيفة عن طريق توفير التغذية الراجعة له، وتقديم اقتراحات لتدريبه.

وأحياناً قد يتعارض جانباً تقويم الأداء (التكويني والختامي)؛ فالتقويم التكويني يعتمد على تأسيس وصيانة رباط الثقة بين الموظف والقائم بالتقويم من أجل تطوير أداء الموظف وتحسينه. أما التقويم الختامي فنظراً لتركيزه على إصدار الحكم النهائي على أداء الموظف فإنه يهدد بتقويض الثقة التي لا بد منها لمساعدة الموظفين في تعلم سلوكيات وظيفية جديدة. ونتيجة لذلك يعتقد

بعض العلماء أن نوعي التقييم لا يمكن التوفيق بينهما في نظام واحد للتقييم ومن ثم يقترح الفصل بينهما. وعلى الرغم من أن التقييم التكويني والتقييم الختامي هما أكثر الأسباب شيوعاً لإجراء تقييم الأداء بالمدرسة، إلا أن هناك أغراضاً أخرى للتقييم؛ فالتقييم أحياناً قد يستخدم لأغراض المصادقة على معايير الاختيار، وتوفير أساس للتخطيط المهني، واختيار الأفراد المستحقين للمكافآت أو الترقيات إلى وظائف ذات مسئولية أكبر.

وبناء على ما سبق يهدف تقييم الأداء المدرسي إلى:

- الكشف عن الجوانب السلبية في الأداء المدرسي من حيث الأهداف والوسائل والطرق المستخدمة في تحقيق الأهداف، ومحاولة التغلب عليها ومعالجتها، وفي الوقت نفسه تدعيم الجوانب الإيجابية.
- تحديد جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين بالمدرسة لمعالجتها عن طريق وضع برامج وخطط تدريبية لهم .
- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد وغير المستغلة في عملهم الحالي، ويمكن الاستفادة من نتائج التقييم في إعادة توزيع المسئوليات والمهام على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكانياتهم.
- الكشف عن الأفراد الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم مع الأعمال التي يؤديونها والتي قد تتطلب مهارات وقدرات أعلى مما يتوفر لديهم، ويمكن الاستفادة من نتائج هذا التقييم في التخطيط للتنمية المهنية للعاملين بالمدرسة، وذلك لرفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم، أو إعادة توزيعهم على العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم، أو اتخاذ الإجراءات المناسبة للاستغناء عنهم.
- الكشف عن مواطن القوة لدى العاملين، واستخدام نتائج التقييم في تنمية عناصر التميز عند الممتازين، مما يشعرهم بأن جهودهم محل تقدير رؤسائهم.
- تحسين علاقات العمل بين المعلمين ومدير المدرسة، فوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء يخلق الطمأنينة والراحة حيث يشعر المعلمون بأن نظام التقييم لا يهدف إلى تصيد الأخطاء بل يساعدهم على تحسين أدائهم، ويجعلهم أكثر التزاماً بالعمل وامثالاً للنظام والقواعد التي تحكم هذا العمل.

- توفير أساس موضوعي عادل لمكافأة المعلمين المتميزين ومعاقبة المقصرين منهم، واتخاذ القرارات بهذا الشأن بناء على نتائج تقييم الأداء، وليس بطريقة عشوائية.
- إمام مدير المدرسة بسير الأحوال في مدرسته ومدى تقدم المعلمين العاملين معه.

3- أهمية التقييم المدرسي:

- إن التقييم المدرسي بوصفه عملية من عمليات الإدارة المدرسية يحتل أهمية كبيرة؛ حيث إنه - كما اتضح - وسيلة لتحقيق أهداف وليس هدفا في ذاته، ويمكن إيجاز ذلك في أن التقييم: (13)
 - يبين اتجاه العملية التعليمية ومدخلاتها (الإدارة المدرسية - المدرس - المدرسة - التلميذ - المنهج... إلخ) نحو تحقيق الأهداف المرسومة ومدى ما تحقق منها، وتقدير الأساليب والنشاطات المستخدمة، وبيان ما بها من قوة وضعف.
 - يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف المرسومة، وإدخال تعديلات عليها لتصير أكثر واقعية، حتى يمكن الوصول إليها.
 - يكشف عن قيمة الوسائل والطرق والنشاطات التي نسلکہا أو نمارسها في سبيل تحقيق الأهداف.
 - يشخص ما يقابل التعليم من عقبات ومشكلات، وما يترتب على ذلك من الوقوف على أسباب هذا القصور وتلك المشكلات.
 - يساعد على توجيه الجهود نحو تحسين التعليم عن طريق علاج المشكلات التي تقابله، وتدعيم الجوانب الإيجابية في العملية التعليمية.
 - يحفز إدارة المدرسة على مزيد من العمل، ويحفز المعلم على النمو، والتلميذ على التعلم.
- وتأسيسا على ما سبق يمكن إيضاح أن التقييم المدرسي يمثل عملية هامة حيث أنه يساعد على:
- تحسين أداء الفرد وتطويره.
 - تحسين أداء المدرسة وزيادة فاعليتها.
 - التنبؤ بمستوى العمل الذي يمكن أن يؤديه الفرد في المستقبل.
 - معرفة المستحقين للمكافآت والعلاوات لتوزيعها عليهم.
 - إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات على العاملين بالمدرسة.

- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة.
- حفز كل من المعلم والطالب وجميع أعضاء الإدارة المدرسية على النمو وبذل المزيد من الجهد والعمل.

كما تعتبر نتائج تقويم الأداء أساساً موضوعياً للترقية والنقل والفصل من الخدمة وكذلك تحديد مدى سلامة عمليتي الاختيار والتعيين.

وبذلك يحظى موضوع تقويم الأداء في المدرسة على أهمية خاصة، حيث إن قياس أداء العاملين وتحسينه له مردود مباشر على تحسن تحصيل الطلاب وتعلمهم، وهي الغاية النهائية المبتغاة من وجود المؤسسات المدرسية.

4- وظائف التقويم المدرسي:

في ضوء أغراض التقويم المعروضة سابقاً يمكن إجمال الوظائف الرئيسة للتقويم في المدرسة في أربع وظائف على النحو التالي: (14)

أ - الوظيفة البنائية أو التكوينية **Formative**: وغرضها التحسين والتطوير في أداء الأفراد وأداء المنظومة التعليمية في المدرسة ككل.

ب- الوظيفة التلخيصية أو الإجمالية **Summative**: وغرضها تحديد المسؤولية والمحاسبة على الأداء.

ج- الوظيفة النفسية أو الاجتماعية: وغرضها استثارة الوعي نحو أنشطة معينة واستثارة دافعية الأفراد موضع التقويم نحو السلوك المرغوب أو تحسين العلاقات العامة.

د- الوظيفة الإدارية للتقويم: والغرض منها ممارسة سلطة الرؤساء على المرءوسين، فالرؤساء في مختلف مواقعهم الإدارية يقومون بتقويم الأشخاص ممن هم تحت إشرافهم ونفوذهم؛ وذلك لممارسة السلطة المخولة لهم.

ثالثاً: تقويم مكونات النظام المدرسي:

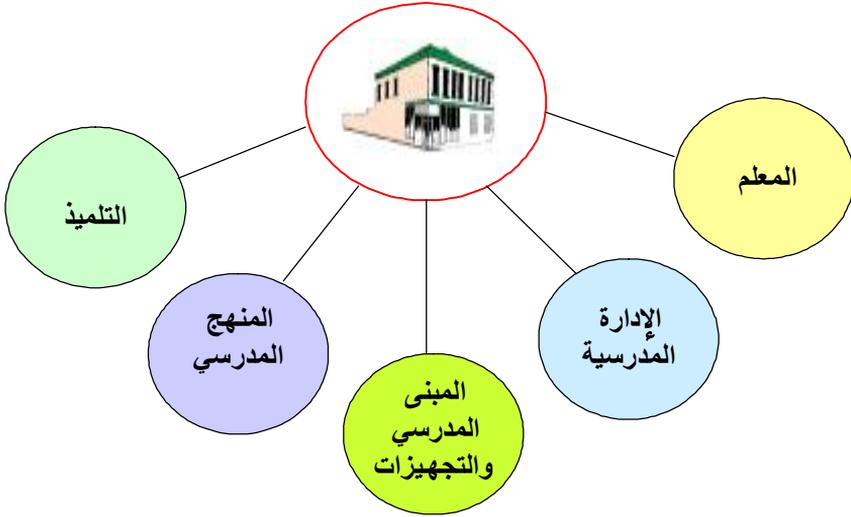
إن التقويم الشامل للمدرسة يقتضي تقويم مختلف مكونات النظام المدرسي والتي تعمل نحو تحسين العملية التعليمية وفعالية المدرسة ونجاحها في أداء وظيفتها الأساسية وهي ترقية النمو الشامل للطلاب.

وتشمل منظومة العمل المدرسي التي ينبغي أن تخضع للتقويم المستمر المكونات التالية:

- المبنى المدرسي وتجهيزاته.
- المنهج الدراسي.
- الإدارة المدرسية.
- التلميذ
- المعلم.

ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية للنظام المدرسي:

شكل (1) مكونات النظام المدرسي



وفيما يلي عرض لطبيعة وأساليب تقويم المكونات السابقة:

1- تقويم المبنى المدرسي والتجهيزات:

يعتبر المبنى المدرسي - بما يحويه من فصول دراسية ومعامل وحدائق وملاعب، وحجرات للمعلمين والإداريين وغيرها - من أهم عناصر المنظومة المدرسية، فهو المكان الذي يتم فيه

تنفيذ جميع العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة.

وقد تغيرت الصورة التقليدية فأصبح المبنى المدرسي الحديث يخضع لشروط ومواصفات علمية من حيث اختيار الموقع والتنظيم العام للمبنى وتوزيع الإضاءة والفصول المدرسية والكراسي المرهجة، ووجود حجرات متعددة الأغراض والملاعب والورش والمخازن والمكتبة وغيرها من العناصر المهمة في تشكيل المدرسة. (15)

ويتضح من ذلك أن المبنى المدرسي وتجهيزاته يمثل أحد العناصر الأساسية للنظام المدرسي؛ باعتباره المكان الذي تتم فيه معظم الأنشطة التعليمية بل والإدارية داخل المدرسة، ولذلك فمن الطبيعي أن تؤثر كفاءة المبنى المدرسي وتجهيزاته على أداء جميع عناصر منظومة العمل المدرسي.

وقد قدمت الجمعية الأمريكية لمديري المدارس مجموعة من المعايير الأساسية للحكم على المبنى المدرسي وتقويمه من أهمها ما يلي: (16)

- **المواءمة للمناهج الدراسية:**
هل يقدم المبنى المدرسي الفراغ والتسهيلات للبرنامج المدرسي (المناهج، الأنشطة ...)
والتي تحتاج إليها المدرسة؟
- **الأمان والحالة السليمة:**
هل روعي في المباني المدرسية حماية الموجودين بها من الأخطار والمحافظة على الصحة العامة للطلاب؟
- **التنسيق الوظيفي:**
هل صممت المباني وخططت بطريقة تتيح الفرصة لممارسة الأنشطة المختلفة دون أن يعوق نشاط نشاطا آخر، وتساعد على تنفيذ المناهج المختلفة.
- **الكفاءة والاستخدام:**
هل خططت المباني بشكل ييسر استخدامها بسهولة؟
- **الناحية الجمالية للمبنى:**
هل الشكل العام وتنظيم المبنى يهيب مناخا مناسباً ومرحياً للطلاب.

● المرونة:

هل تم تخطيط المباني المدرسية بشكل يمكن من التوسع المستقبلي أو إعادة تنظيمها وترتيب أجزائها داخليا لمواجهة حاجات تعليمية جديدة بأقل تكلفة ممكنة؟

● الاقتصادية:

هل تم تخطيط المباني بشكل يمكن معه القول أن هناك استفادة بكل ما تم إنفاقه على إنشائها.

وبناء على ما سبق يمكن تلخيص مؤشرات Indicators تقويم المبني المدرسي، على النحو

التالي: (17)

- ✍ موقع المدرسة وملاءمته للعملية التعليمية، وسهولة الوصول إليه.
- ✍ المظهر الجمالي للمبنى وصيانتته.
- ✍ مساحة المبنى، وتهويته، ومناسبته لأعداد الطلبة وأعمارهم.
- ✍ صلاحية حجرات الدراسة والقاعات، وتأثيرها تأثيرا مناسباً.
- ✍ مدى وفاء المبنى باحتياجات المنهج المدرسي وأغراضه التربوية.
- ✍ مدى توافر حجرات الأنشطة التربوية وتوظيفها.
- ✍ مدى توافر حجرات المعلمين، والهيئة الإدارية، وغيرهم من العاملين.
- ✍ صلاحية فناء المدرسة ومدى اتساعه في ضوء أعداد الطلبة وأعمارهم للقيام بالأنشطة التربوية المختلفة.
- ✍ مدى توافر حديقة خضراء بالمدرسة.
- ✍ مدى توافر مساحات مرنة للعمل الفردي، والجماعات الصغيرة، ولقاء الجماعات الكبيرة.
- ✍ توافر وسائل الأمان بالمدرسة، وبخاصة طرق الصعود والنزول، من خلال سلام المبنى ومداخله المتعددة.
- ✍ مدى توافر المختبرات، وملاءمة تجهيزاتها، وتنوعها.
- ✍ توافر المقاعد، والسيورات، وطلائها وصيانتها.
- ✍ سهولة الاتصال بين وحدات المبنى وتأمينه.

- ✍ الإضاءة والتهوية والنظافة.
- ✍ مدى توافر مقصف المدرسة، ونظافته، وتعاملاته.
- ✍ مدى توافر مسرح المدرسة وصلاحيته وتجهيزاته.
- ✍ مدى توافر مكتبة المدرسة وصلاحياتها، وتنوع مقتنياتها وتوظيفها.
- ✍ كثافة الفصول.
- ✍ توظيف أماكن الدراسة المختلفة توظيفاً يساهم في تحسين نوعية تعلم الطلبة.

2- تقويم المنهج الدراسي:

يختلف خبراء التربية في تعريف المقصود بالمنهج Curriculum، فيرى بعضهم أن المنهج هو المجموع الكلي لخبرات وفرص التعلم التي تقدم عن طريق المدرسة أو من خلالها، والتي يعبر عنها في ضوء ماذا تقدم، ولماذا تقدمه؟ ومتى تقدمه؟ وكيف تقدمه؟ بما يحقق أعلى فائدة لدى جميع الطلاب، ويشتمل ذلك على الجانب الأكاديمي، وكذلك العملي، بالإضافة إلى المنهج الخفي⁽¹⁸⁾.

وعلى الرغم من أن التعريف الشائع للمنهج هو «خبرات التعلم التي يتم تخطيطها» إلا أن هذا التعريف يجعل المنهج مرادفاً لعملية التعليم Instruction، في حين أن المنهج يجب أن يوجه هذه العملية؛ لذلك يرى بعض خبراء التربية أنه يمكن تعريف المنهج بأنه «سلسلة هرمية منظمة من نواتج التعلم المرجوة التي تشمل: المعارف، والرموز، والمفاهيم، والتعميمات، والمهارات العقلية والنفسية والحركية، والاتجاهات والميول والقيم والتذوق، وغير ذلك» ويتم في ضوء هذه النواتج المتوقعة انتقاء أنشطة تعليمية متنوعة مناسبة تساعد في تحقيقها لدى الطلبة.⁽¹⁹⁾

ويهدف المنهج إلى تحقيق عدة أغراض رئيسية أهمها: ⁽²⁰⁾

- العمل على تنمية شخصية التلميذ إلى أقصى ما يمكن.
- إيجاد جو يحفز التلميذ على الفهم والتفكير.
- تنمية حب الاستطلاع لدى الفرد والبحث عن المعرفة.
- إعداد الفرد للحياة الصالحة والمواطنة الديمقراطية السليمة.

ويشير مصطلح تقويم المناهج إلى مفاهيم متعددة مختلفة ولكنها مترابطة، فقد استخدم

بعض الخبراء هذا المصطلح ليشير إلى تقييم نواتج المنهج Curriculum Product Evaluation واستخدمه آخرون للإشارة إلى تقييم برنامج المنهج Curriculum Program Evaluation، وتستند نواتج المنهج المتمثلة في المقررات والكتب المدرسية إلى محكات خارجية محددة سلفاً، وكذلك بيانات تتعلق بالنواتج، ويتم جمعها ميدانياً أثناء عملية التجريب. أما تقييم برنامج المنهج فإنه يشير إلى مجموعة متشابكة من التفاعلات بين منهج معين أو برنامج تعليمي معين وبين المواقف التي يستخدم فيها. (21)

وتعتبر عملية تطوير المنهج عملية مستمرة تمر بعدة خطوات أو مراحل هي: (22)

- صياغة الأهداف والأغراض المقصودة من المنهج.
- اختيار المحتوى المناسب وما يتصل به من اختيار للمصادر التعليمية والأنشطة والبرامج.
- تطبيق المحتوى بمصادره وأنشطته وبرامجه ووضع موضع التنفيذ.
- تقييم النتائج التي يسفر عنها تطبيق المحتوى في ضوء الأهداف الموضوعية.
- إجراء التعديلات في ضوء التغذية الراجعة لنتائج التقييم.

وهناك معايير ومؤشرات كثيرة يمكن تقييم المنهج في ضوءها ومن أهمها ما يلي: (23)

- ✍ مدى إسهام المنهج في تحقيق مستويات معرفية عليا لدى الطلاب.
- ✍ مدى مناسبة محتوى المنهج لقدرات الطلاب.
- ✍ مدى إسهام المنهج في إعداد الطلاب للتعامل مع المجتمع.
- ✍ مدى وفاء المنهج باحتياجات الطلاب المتعلمين ومتطلبات نموهم المتكامل.
- ✍ مدى التواصل أو الترابط في حلقات المنهج بين المراحل السابقة والمراحل التالية.
- ✍ مدى احتواء المنهج على أنشطة مصاحبة.
- ✍ مدى فاعلية الأنشطة المصاحبة للمنهج، وكذلك الأنشطة اللاصفية في تحقيق الأهداف التربوية.
- ✍ مدى توافر الترابط بين موضوعات المنهج وأبعاده.
- ✍ مدى تنظيم المنهج واتصاله بالخبرات التعليمية للتلاميذ.
- ✍ مدى مناسبة المنهج لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً.

✍ مدى توافق الأهداف المعلنة للمنهج مع الأهداف العامة للمرحلة التعليمية بخاصة والأهداف العامة للتعليم بصفة عامة.

✍ مدى قدرة المنهج على تنمية أنماط التفكير المختلفة لدى الطلاب.

✍ مدى اهتمام المنهج بالجوانب العملية والتطبيقية.

3- تقويم الإدارة المدرسية:

اتضح لك في الفصول السابقة أن الإدارة المدرسية هي مجال للدراسة والممارسة يتعلق بعمل المدارس، فالإدارة المدرسية معنية بتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة من خلال تنسيق جهود جميع أعضاء المجتمع المدرسي من إداريين ومعلمين وغيرهم، وهي ليست عملاً فردياً يقتصر على مدير المدرسة، وإنما هي عمل تشاركي بين مدير المدرسة وبقية فريق الإدارة المدرسية وغيرهم من المعنيين بالعملية التعليمية داخل المدرسة.

ومسألة تقويم الإدارة المدرسية تعني الحكم على مدى فعاليتها وتحقيقها للأهداف المدرسية المسئولة عن إنجازها، ومدى كفاءتها في الأداء، ومن المنطقي أن يرتبط تقويم الإدارة المدرسية بالأهداف المناطة بها. ومن ثم يمكن الحكم على أدائها في ضوء مدى إنجازها للأهداف ومدى كفاءتها في هذا الإنجاز.

ويلخص بعض العلماء أبرز المعايير التي يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية عامة، وهي على النحو التالي: (24)

📄 **المعيار الأول:** وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها، وبحيث تتحقق جميع مستويات العاملين بالإدارة المدرسية بالأهداف الموضوعية والدور المناط بكل منهم في تحقيق هذه الأهداف، وعادة ما يؤدي غموض الأهداف إلى التضارب في تنفيذها وتقويم الأداء الخاص بها.

📄 **المعيار الثاني:** التحديد الواضح للمسئوليات، وبحيث يكون كل فرد في المدرسة (تلميذ، معلم، إداري، معاون) على معرفة تامة بالواجبات والمسئوليات المفوضة إليه، فالتحديد الدقيق الواضح لهذه الواجبات يساعد على تحقيق أهداف المدرسة بسرعة وكفاءة.

📄 **المعيار الثالث:** أن تسخر المدرسة جميع إمكاناتها وطاقاتها لخدمة العملية التعليمية فيها.

فالإمكانات المادية والبشرية والعمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها بل جميعها وسائل لتحقيق الغايات المنشودة من المدرسة في تربية الأبناء. وهذا يفرض على الإدارة المدرسية استغلال هذه الطاقات والإمكانات بأفضل صورة من أجل تحقيق هذه الأهداف.

📖 **المعيار الرابع:** توافر نظام جيد للاتصال، سواء أكان هذا الاتصال داخل المدرسة أم مع المجتمع المحلي والجهات التعليمية الأخرى.

ويتضح من المعايير السابقة أنها جميعا تدور حول مدى كفاءة الإدارة المدرسية وفعاليتها في إنجاز الأهداف المنوطة بها.

4- تقييم التلميذ Student Evaluation

واقع الأمر أن عملية تقييم التلميذ تهدف في الأساس إلى الكشف عن اتجاهات نموه والعوامل التي تؤثر في هذا النمو، حتى يستطيع المعلم وضع خطة للخبرات التعليمية التي يقدمها إلى تلميذه، وحتى يحسن توجيه نشاطه وعلاجه جوانب الضعف ودعم جوانب القوة.⁽²⁵⁾

ولن يبلى القول إن التلميذ هو محور العملية التعليمية، فهو المدخل الرئيسي وأهم المخرجات التعليمية، بل هو الغاية النهائية من جميع جهود التحسين والتطوير التي تتم على جميع عناصر ومكونات المنظومة التعليمية برمتها، فنحن نطور في الأبنية والتجهيزات، ونطور في المناهج والأساليب، بل نطور في إعداد المعلم وتدريبه كل هذا بغرض تحسين عملية تعليم وتعلم التلاميذ في مدارسهم.

وتمثل قضية تقييم التلاميذ إحدى القضايا الشائكة التي تشغل بال معظم خبراء ومسؤولي التعليم في مختلف المجتمعات، فالانتقادات دائما موجهة نحو مدى موضوعية أساليب التقييم وعدالتها، ومدى قدرتها على التعبير الحقيقي عن مستوى التلميذ، ومدى شمولها لجميع جوانب شخصيته.. إلخ.

وعادة ما يشمل تقييم التلميذ ما يلي:⁽²⁶⁾

- تقييم القدرات العقلية باستخدام اختبارات الذكاء واختبارات القدرات الطائفية والخاصة وتقييم اتجاهاته وميوله.

- تقويم العمل المدرسي للتلميذ باستخدام أدوات متعددة، منها الامتحانات. وحيث إن الامتحانات المدرسية تمثل أداة مهمة من أدوات القياس والتقويم فإنها لا ينبغي أن تنصب على جانب واحد من جوانب العمل المدرسي، ومن هنا كانت ضرورة تنوع أدوات القياس والتقويم لتشمل الاختبارات التحصيلية من اختبارات المقال والاختبارات الموضوعية، وملاحظات المعلمين، والسجلات والتقارير وغيرها.

ومن أبرز الطرق المستخدمة في تقويم التلاميذ ما يلي:

- الامتحانات التحريرية (الموضوعية والمقالية بأنواعها المختلفة) في آخر العام.
- الامتحانات الفصلية أو امتحانات منتصف العام.
- الامتحانات الشفهية.
- ملف إنجاز ونشاط الطالب (البورتفوليو) خلال العام الدراسي.
- أعمال السنة ودرجات سلوك الطالب والتزامه.

5- تقويم المعلم Teacher Evaluation

إن وظيفة المعلم من أهم الوظائف المؤثرة في المجتمع، ومع هذه الوظيفة المؤثرة يتأتى قدر كبير من المسؤولية، ومعظم المعلمين عادة ما يكونون على علم بهذه المسؤوليات من خلال الاطلاع على توصيف وظائفهم قبل الالتحاق بالوظيفة، وعلاوة على ذلك يكون لديهم مسؤوليات عامة؛ إذ يقفون مكان الآباء، ويأخذون مسؤوليات مماثلة من تنمية التلاميذ وحمايتهم بالإضافة إلى مسؤولياتهم التعليمية الرسمية المتمثلة في تعليم التلاميذ المعرفة والمهارات الضرورية للانسجام مع المجتمع.

وينظر إلى أداء المعلم بوصفه عملية محورية في المدارس من أجل تنمية كفاءة المعلمين ومن ثم جودة التعليم. فنظام تقويم الأداء عادة ما يكون له تأثير مهم على اتجاهات وسلوكيات المعلمين والتي تؤثر بالتالي على أداء المعلمين ونواتج تعلم الطلاب. والحقيقة أن مسألة تقويم المعلم في معظم دول العالم تمثل مشكلة مستمرة؛ فهي عملية معقدة وعادة ما تتعرض لانتقادات كثيرة بوصفها غير فعالة في تحسين الجودة التعليمية للمعلمين. ومن أمثلة المشكلات المرتبطة بتقويم المعلم: التعارض بين الأغراض البنائية والأغراض الختامية للتقويم، وضعف الاتفاق على محكات ملائمة للتقويم، ومدى صدق وثبات طرق التقويم المتبعة، والمدرجات السلبية

للمعلمين نحو نظام التقييم.⁽²⁷⁾

إن نظام تقييم أداء المعلمين يتضمن أغراض متعددة - كما سبق ذكره - منها الأغراض البنائية، والأغراض الختامية، فالأغراض البنائية Formative Purposes تركز على توفير المعلومات لمقابلة احتياجات النمو المهني للفرد المعلم، بهدف مساعدة المعلمين لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة. أما الأغراض الختامية Summative Purposes فتهدف إلى توفير معلومات لأغراض المحاسبية وقرارات إدارة الأفراد مثل الترقية، وتحديد الأجور، وعلاوات الأداء.⁽²⁸⁾

أ. طرق تقييم أداء المعلم

هناك طرق متعددة لتقييم أداء المعلم وتتوقف فعالية استخدام طريقة ما على عوامل كثيرة منها الهدف أو الغرض من التقييم، وتوافر الأدوات المناسبة لإجراء التقييم، ومدى قدرة وكفاءة المقيمين أنفسهم.. إلى غير ذلك من العوامل التي تجعل من طريقة معينة أكثر ملاءمة للاستخدام في وقت معين وموقف معين، ومن أكثر الطرق استخداماً في تقييم أداء المعلمين ما يلي:⁽²⁹⁾

• اختبارات المعلم Teacher Examination

تقيس اختبارات المعلم بصورة نموذجية مدى ما يمتلكه المعلم من معرفة أكاديمية بالمادة الدراسية أو المعارف والمهارات التربوية. ومما يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تحدد مدى المعرفة والمهارات المطلوبة للمعلم الفعال.

• الملاحظات (الزيارات) الصفية Classroom Observations

يعد هذا الأسلوب أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً في تقييم أداء المعلم حيث تمثل الملاحظات (الزيارات) الصفية للمعلم من خلال مقومين مؤهلين (مديري المدارس أو الموجهين أو المشرفين التربويين) إحدى طرق التقييم الشائعة لأداء المعلم، وفيها يكون التركيز عادة على المهارات التربوية.

ويستند هذا الأسلوب إلى افتراض أنه يمكن للمقومين تعرف التدريس الفعال عندما يلاحظونه، والتوصل إلى أحكام مقارنة بين المعلمين، حيث يقوم المقوم المتخصص بوضع تقديرات للمعلم في أبعاد متعددة منفصلة مثل: تخطيط الدرس، أسلوب التدريس، إدارة الفصل، الالتزام وتحمل المسؤولية.. إلخ، أو وضع تقدير عام لفعالية المعلم ككل.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه أكثر واقعية حيث تجرى ملاحظة المعلم في مواقف الصف المدرسي مباشرة، ويمكن تنفيذه بكلفة قليلة، وتجميع ملاحظات وتعليقات في ضوء معلومات مسبقة عن المعلم، ورغم ذلك مما يؤخذ على هذه الطريقة أنها تستهلك وقتا كبيرا من المقومين.

والآن حاول تكوين رأيك في أسلوب الزيارة الصفية كطريقة لتقويم المعلم من خلال التفكير في النقاط التالية:

هل يجب أن تتم ملاحظة المعلم أثناء التدريس دون إخباره مسبقا بموعد الزيارة؟

ما رأيك في القول بأن هذا الأسلوب في تقييم أداء المعلم يخضع - إلى حد كبير - إلى ذاتية القائم بالتقويم؟

ما مقترحاتك لضمان موضوعية هذا الأسلوب في تقويم أداء المعلم؟

• تقييم الطلبة للمعلم:

يعد هذا الأسلوب من الأساليب الشائعة - حديثا نسبيا - في تقويم أداء المعلم وفعاليتها وبخاصة في التعليم العالي والمدارس الثانوية. فالطلبة ربما يعرفون عن معلمهم أكثر مما يعرفه المدير أو المشرف التربوي الذي يحكم على أداء المعلم من ملاحظاته لمدة زمنية قصيرة، ويمكن أن تضيف تقديرات الطلبة للمعلم معلومات مفيدة على المعلومات المستمدة من ملاحظات الخبراء.

والآن حاول تكوين رأيك في أسلوب تقييم الطلبة للمعلم كطريقة لتقويم أداء المعلم من خلال التفكير في النقاط التالية:

هل تقييم الطالب للمعلم قد يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بفعالية المعلم وجودة أدائه.

هل الطلاب قادرون على فهم كل أبعاد عملية التعلم وخاصة الطلاب صغار السن؟

• نتائج الطلاب كأسلوب لتقويم المعلم:

عندما يقوم المعلم بتدريس مقرر تعليمي معين لطلبة أحد الصفوف، فإنه يتوقع حدوث تغييرات محددة مسبقا في سلوكهم، مثل زيادة معارفهم ومهاراتهم وتغير اتجاهاتهم. ولذلك فإن أحد أساليب تقويم أداء المعلم وفعاليتها هو تحديد التغيرات التي حدثت في أداء الطلبة، ومدى الإنجاز والنجاح الذي يستطيعون تحقيقه بعد انتهاء المقرر.

والآن حاول تكوين رأيك في أسلوب تقييم المعلم استنادا إلى أداء الطلاب ونتائجهم التحصيلية من خلال التفكير في النقاط التالية:

هل هناك عوامل أخرى تؤثر في نتائج الطلاب غير أداء المعلم؟

في رأيك، ما العوامل التي قد تؤثر على أداء الطلاب ونتائجهم؟

ما مقترحاتك لضمان فعالية هذا الأسلوب في تقييم أداء المعلم؟

• التقييم الذاتي Self Evaluation

من المفيد للمعلم أن يجري تقويما ومراجعة منظمة لأدائه في العمل وخاصة التدريس، وذلك من أجل الحصول على صورة دقيقة فيما يتعلق بقدراته ومهاراته. غير أن كثيرا من المعلمين لم يحصلوا على قدر كاف من التدريب على كيفية التركيز في تقييم أنفسهم على الجوانب المهمة في عملهم، حيث إن معظمهم يعمد إلى نقد جوانب شكلية مثل المظهر، والصوت، واستخدام المواد التعليمية. كما أن معظمهم ربما اعتاد على الضبط الخارجي ومساعدة الآخرين لهم في حل المشكلات التي يواجهونها داخل الصف، ويميلون إلى المغالاة في تقدير أنفسهم.

ورغم ذلك تبقى طريقة التقييم الذاتي من أهم الطرق الحديثة المستخدمة في تقييم أداء المعلم لاسيما عندما يكون الهدف من التقييم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء بغية علاج نقاط الضعف ودعم نقاط القوة.

• تقييم البورتفوليو Portfolio Assessment

تعد طريقة البورتفوليو مصدرا شائعا حاليا للحصول على بيانات لتقييم أداء المعلمين، وقد اكتسبت هذه الطريقة شيوعا وانتشارا لكونها وسيلة أكثر موثوقية وصلاحيه لقياس الأداء. ورغم ذلك يشكو كثير من المعلمين من أن وجود الوثائق والمذكرات يستهلك وقتا كبيرا، ولا يعد ممثلا لقدراتهم الحقيقية كمعلمين.

• بد محكات تقييم الأداء التعليمي للمعلم: (30)

إن تقييم العاملين يتم على أساس امتلاك خصائص شخصية معينة، أو إظهار السلوكيات المرتبطة بالأداء الناجح، أو تحقيق نتائج محددة. ويطلق على الخصائص والسلوكيات والنتائج المستخدمة في الحكم على الأداء مصطلح المحكات Criteria.

ولتحديد المحكات التي يمكن استخدامها في تقييم العاملين في مختلف الوظائف ربما يكون نموذج الوظيفة نقطة بداية مناسبة، فنموذج الوظيفة يتضمن المهام والنتائج المتوقع تحقيقها من الشخص شاغل الوظيفة، ولذلك يكون من المنطقي أن ينصب تقويم الأداء على مدى نجاح العاملين في تحقيق هذه النتائج.

ورغم أن المعلمين مطالبون بأداء مهام كثيرة بيد أنه ليس من بينها ما هو أكثر أهمية من التعليم، وهناك الكثير من المحكات التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء التعليمي للمعلم وفي جميع الحالات ينبغي أن تتصل هذه المحكات بنتائج التعلم المرغوبة. ودور المقيم هو تحديد ما إذا كان المعلم يستخدم سلوكيات تدريسية مناسبة، ويجب أيضاً أن يكون الحكم على ما إذا كان هذه السلوكيات تستخدم في المواقف المناسبة. ويلاحظ أن سلوكيات التدريس لا يمكن وصفها مثل ما يفعل الطبيب في أن يصف الدواء للمصاب، فالمعلم يجب أن يفهم سلوكا معيناً عندما تدعو الحاجة، ويجب أن يكون قادراً على استخدامه في تلك اللحظة، وهذا القرار يجب أن يأخذ في الاعتبار الأهداف التعليمية للمعلم، وأنواع الطلاب في الصف، والوضع في الفصول الدراسية في لحظة معينة.

وهكذا يجب أن ينظر خبير التقويم في مسألتين عند تقييم أداء التدريس:

- هل المعلم قادر على أداء السلوك موضع السؤال؟
- هل المعلم يستخدم السلوك عندما يكون من المناسب القيام بذلك، ولا يستخدمه في غير المناسب؟ فالمسألة الأولى هي مسألة المعرفة والثانية هي مسألة الحكم.

وبصفة عامة فإن هناك خمسة محكات عامة تستخدم لتقييم فعالية الأداء التعليمي للمعلم هي: معرفه الموضوع، والإعداد والتخطيط للتعليم، وتنفيذ وإدارة التعليم، وتقييم الطالب، والبيئة الصفية، وفيما يلي عينة لبعض المؤشرات لكل محك منها، والتي تعتبر مناسبة خاصة لأغراض التقويم النهائي/ الختامي:

• معرفة الموضوع:

- المعلم يُظهر فهماً للمواضيع التي يقوم بتدريسها.
- المعلم يساعد المتعلمين على فهم مغزى المواضيع أو الأنشطة الدراسية.

• الإعداد والتخطيط :

- يعد المعلم خططاً تعليمية يومية وطويلة الأجل.
- يعمل المعلم ترتيبات مسبقة للمواد والمعدات، والتجهيزات اللازمة للتعليم.
- يطور المعلم إجراءات التدريس لتناسب أهداف الدرس.
- يجهز المعلم خططاً بديلة لاستخدامها من قبل المدرسين عند الضرورة في حالة غيابه.
- يعمل المعلم بتعاون مع الزملاء في المدرسة والمنطقة لتطوير المناهج الدراسية واختيار المواد التعليمية.

• تنفيذ وإدارة التعليم :

- يضع المعلم أهدافاً وتعليمات واضحة لجميع الطلاب.
- يراقب المعلم أداء الطلاب ويعدل وتيرة ومستوى صعوبة التعليم حسب الحاجة.
- يستعرض المعلم المواد التي تم شرحها سابقاً قبل تقديم مواضيع جديدة.
- يحافظ المعلم على اهتمامات الطالب باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب التعليمية.
- يضع المعلم اختباراً لفهم الطلاب للمواد الجديدة ويعيد الشرح عند اللزوم.
- يعمل المعلم على استخدام أفكار الطلاب لإدخال مفاهيم جديدة وكذلك تعزيز المواد التي تم شرحها سابقاً.
- يقوم المعلم بتخصيص وقت للأنشطة التي تنتج أعلى معدلات لتعلم الطلاب.
- يسأل المعلم الأسئلة المتعلقة بالمنهج، والتي يمكن لمعظم الطلاب الإجابة عنها بشكل صحيح.

• تقييم الطلاب :

- يكلف المعلم الطلاب بالواجبات المنزلية ويجمعها ويقيمها بانتظام.
- يستخدم المعلم اختبارات من عنده أو اختبارات اعتيادية لتقييم تطور الطلاب.
- يقدم المعلم التغذية الراجعة عن أداء الطلاب.
- يستخدم المعلم نتائج تقييم الطلاب لتعديل طرق التعليم وأشكاله.
- يوفر المعلم توجيهات مفصلة لإنجاز المهام، ويقيم أعمال الطلاب على أسس ومعايير محددة.

• البيئة الصفية :

- يتسم المعلم بالعدالة والنزاهة في التعامل مع جميع الطلاب مهما اختلفت دياناتهم وجنسياتهم.
- يتصرف المعلم تجاه جميع الطلاب بطريقة مقبولة وودية.
- يظهر المعلم توقعات عالية لكمية ونوعية العمل الذي يقوم به الطلاب ويعرب عن ثقته في قدرتهم.
- يحافظ المعلم على المناخ الجاد للتعلم دون عنف أو أذى.
- يوفر المعلم بيئة آمنة، منظمة وجذابة.
- يستخدم المعلم الأساليب غير العقابية والتقنيات الوقائية لتقليل الإزعاج والحفاظ على مشاركة الطلاب.

ج- واقع تقييم أداء المعلم في مصر:

إن تقييم أداء العاملين بالمدارس في جمهورية مصر العربية يتم وفقاً للقرار الوزاري رقم (271) والخاص بقياس كفاية الأداء لجميع العاملين في مجال التعليم قبل الجامعي⁽³¹⁾ ويعتبر هذا القرار تطبيقاً لقانون العاملين المدنيين بالدولة رقم (47) لسنة (1978) على الوظائف التعليمية، وينص القانون على: (32)

- أن قياس الأداء يكون مرة واحدة خلال السنة قبل وضع التقرير النهائي لتقدير الكفاية.
- يعتبر الأداء العادي هو المعيار الذي يؤخذ أساساً لقياس كفاية الأداء، ويكون تقدير الكفاية بمرتبة ممتاز أو جيد جداً أو جيد أو متوسط أو ضعيف، ويجب أن يكون التقدير بمرتبة ممتاز وضعيف مسبباً ومحددًا لعناصر التميز والضعف التي أدت إليه؛ ولا يجوز اعتماد التقرير إلا باستيفاء ذلك.
- أن السلطة المختصة تضع نظامًا يتضمن تحديد الإجراءات التي تتبع في وضع وتقديم واعتماد تقارير الكفاية للعاملين والتظلم منها.

وبالفحص الدقيق لما ورد بالقانون من مواد وبنود يلاحظ أنه يتسم بالعمومية؛ حيث يتم تطبيقه على جميع العاملين بالدولة دون تفرقة بين قطاعات العمل المختلفة؛ ودون مراعاة لخصوصية كل وظيفة، وبناء على ذلك يصعب توقع صلاحية تطبيق بنود ومواد هذا القانون على تقييم أداء المعلمين.

وفي ضوء القانون رقم (47) والقرار الوزاري رقم (271) يتولى مدير المدرسة أساساً عملية وضع تقرير كفاية المعلم، وتقييم أدائه باعتباره الرئيس المباشر للمعلم، وذلك بالتعاون مع المدرس الأول والموجه الفني للمادة الدراسية التي تعتبر مجال تخصص المعلم، ونظراً لغياب الضوابط أو القواعد التي تنظم وتحدد العلاقة بين كل من مدير المدرسة من جهة والموجه الفني من جهة أخرى عند وضع هذا التقرير وتقييم كفاءة أداء المعلم؛ فإنه غالباً ما يكون مدير المدرسة هو أساس وضع التقرير أو المهيمن عليه، وفي ضوء ذلك فإن التقرير الشخصي لمدير المدرسة يكون العامل الحاكم والحاسم في تقييم كفاءة أداء المعلم حتى لو اشترك معه الموجه في وضع التقرير.⁽³³⁾

ويتم تقييم أداء المعلم - في مصر - طبقاً لنموذج تقرير كفاية المعلم الذي صممه الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وتحليل هذا النموذج يلاحظ أنه يتكون من ثلاثة عناصر: أولها أداء العمل ومستواه، وثانيها القدرات الإدارية، وثالثها المهارات السلوكية.⁽³⁴⁾

ويلاحظ أن النموذج المستخدم في تقييم أداء المعلم في مصر هو ذاته النموذج المستخدم في تقرير كفاءة العاملين سواء في الوظائف الفنية، أو الوظائف الإدارية، أو الوظائف المكتبية، الأمر الذي يتنافى مع مبادئ التخصص الوظيفي الذي يفرض مهاماً محددة وأنشطة معينة تختلف بطبيعة الحال من وظيفة لأخرى.

كما أن مهنة التعليم تختلف عن المهن الأخرى؛ إذ إن معظم معاملات مهنة التعليم مع البشر على النقيض من المهن الأخرى التي قد تتعامل مع إمكانات مادية أكثر بجانب معاملات أقل مع البشر.⁽³⁵⁾

وقد أثبتت إحدى الدراسات الميدانية أن الأداة المستخدمة حالياً في تقييم أداء المعلم (نموذج تقرير الكفاية السنوي) تعاني عدداً من أوجه القصور؛ حيث تتسم بالعمومية والتركيز على الشق الإداري، والسلوك اليومي للمعلم كموظف عمومي، كما أن عناصر التقييم التي يتضمنها التقرير ليست كافية للحكم على مستوى كفاءة أداء المعلم، كما أنها غير محددة ويصعب قياسها وتفسيرها، وهي أيضاً لا تقيس مختلف جوانب شخصية المعلم، ومختلف المهام التي يتولى مسئولية القيام بها، ومن ثم فإن الأحكام والنتائج المترتبة على هذه العناصر لا تصلح أساساً للمفاضلة بين معلم وآخر، أو للتفريق بين المعلم الكفاء والمعلم غير الكفاء، والأرجح أن عدم وضوح الأسس الفنية والمهنية التي تركز عليها عملية التقييم وعدم تعدد مصادر

البيانات والمعلومات اللازمة لتكوين صورة متكاملة عن مستوى أداء المعلم قد أفقد التقييم سمات الدقة والشمولية والاتساق والموضوعية.⁽³⁶⁾

ورغم تعدد الأطراف القائمة بتقييم أداء المعلم في مصر لتشمل مدير المدرسة والموجه الفني والمدرس الأول إلا أن عدم التنظيم والتحديد المتعلق بعلاقة كل طرف بالآخر في عملية تقييم أداء المعلم جعل مدير المدرسة يستأثر عادة بالحكم وتقييم أداء المعلم مما قد يقلل من موضوعية التقييم، ويتيح المجال للشك والمحسوبية والتملق والإحساس بالظلم من جانب بعض المعلمين.

وبناء على ما سبق يمكن القول إنه سواء قام مدير المدرسة وحده بتقييم أداء المعلم أو اشترك معه الموجه الفني أو المدرس الأول إلا أن هذا التقييم يفتقد الأسس العلمية والموضوعية لإجراءات عملية تقويم الأداء، والأدلة التي يمكن أن نسوقها على ذلك متعددة، ولعل من أهمها ما يلي:

- أن من القواعد العلمية المسلمة بها أن يتم هذا التقييم في ضوء معيار معن ومحدد، وفي هذه الحالة يكون المعيار هو نموذج الوظيفة الخاص بالمعلم والذي يفترض أن يتضمن مهام محددة ومكتوبة ومعلنة يتم بناء عليها محاسبة المعلم، وتقييم أدائه إلا أن الواقع يشير إلى قصور التوصيف الوظيفي الحالي لعمل المعلم وعدم صلاحية استخدامه كمعيار لتقييم أداء المعلم.
- أن نظام تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم ومن ضمنهم معلمو المدارس لا يختلف من فئة لأخرى أو من نوعية إلى نوعية سواء كانت تلك الفئات أو النوعيات الوظيفية معلمين، أو إداريين، أو وظائف معاونة، بل إن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد حيث لا يختلف أسلوب قياس كفاءة الأداء بين وزارة التعليم وغيرها من الوزارات الخدمية الأخرى.⁽³⁷⁾

ملحق رقم (1)

وزارة التربية والتعليم
إدارة

تقرير كفاية لشاغلي وظائف التدريس وأخصائي النشاط
وباقى الوظائف التخصصية المعادلة
عن الفترة من / / حتى / /

أولاً: بيانات من واقع ملف خدمة العامل

الاسم: الإدارة التي يعمل بها:
تاريخ الميلاد: اسم المدرسة:
الدرجة وتاريخها: تاريخ استلام العمل:
المؤهلات الدراسية:
الوظيفة التي يشغلها:
الدورات التدريبية:
اجتياز الدورات التدريبية:
بيانات أخرى:

ثانياً: بيانات تملأ بمعرفة العامل نفسه

الأعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقرير:

.....

نواحي التقدير المادية والأدبية للأعمال الممتازة خلال فترة التقدير:

.....

ثالثاً: قياس كفاية الأداء

عناصر التمييز والضعف	التقدير						الدرجة القصوى	عناصر التقويم
	الرئيس الأعلى		المدير المحلي		الرئيس المباشر			
	الأرقام	الحروف	الأرقام	الحروف	الأرقام	الحروف		
								أولاً: أداء العمل ومستواه
							20	• كمية العمل
							25	• درجة إتقان العمل
								ثانياً: القدرات الإدارية والفنية
							10	• القدرة على تنمية المعلومات والمهارات
							10	• القدرة على البحث والتحليل
							10	• القدرة على التصرف وتحمل المسؤولية
								ثالثاً: المهارات السلوكية
							10	• علاقات العمل
							15	• الانضباط
							100	المجموع
								مرتبة التقدير
								التوقيع
<p>عرض على لجنة شؤون العاملين ووافقت على تقدير الكفاية بمرتبة يعتمد،، رئيس لجنة شؤون العاملين</p>								

هوامش ومراجع الفصل الثامن:

- (1) Anne Storey, Performance Management in Schools: Could the Balanced Scorecard Help, School Leadership And Management, Vol.22, No.3, 2002, P.321.
- (2) Harry Tomlinson, Educational leadership, London: Sage Publication, 2004, p.130
- (3) Franklin, H. & Others, Getting the best out of performance Management in your school, London: Kogan Page Ltd. 2001, p.3.
- (4) Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management: A Guide To Action, "London: kogan page: 2006", p.143.
- (5) Ibid, , p.143.
- (6) محمود عز الدين عبد الهادي، المدخل في الإدارة التربوية، (القاهرة: مشروع الدبلومات الافتراضية بكلية التربية جامعة عين شمس)، 206، 58.
- (7) المرجع السابق، 58.
- (8) Harry Tomlinson, Educational leadership, (London: Sage Publication, 2004), p.130
- (9) فؤاد أبو حطب وسيد أحمد عثمان، التقويم النفسى، (القاهرة: الأنجلو المصرية)، 1984، ص9.
- (10) Seyfarth, john T., Personnel Management for Effective School, (Boston: Allyn and Bacon), 1996, pp.153.
- (11) أحمد سيد مصطفى، المدير في عالم متغير: (القاهرة: بد. ن. بد.ت)، ص 330.
- (12) Seyfarth, john T., Op.Cit. pp.150-151.
- (13) أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2001)، ص ص 127-128.
- (14) محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، (القاهرة، عالم الكتب، 1999)، ص ص 181-182.
- (15) المرجع السابق، ص 47.
- (16) الجميل محمد عبد السميع شعلة، التقويم التربوي للمنظومة التعليمية، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2005)، ص ص 98-100.

(17) يرجى مراجعة ما يلي:

صلاح الدين محمود علام، التقويم التربوي المؤسسي: أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2003)، ص ص 351-352.

محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص 49.

(18) Shuttleworth, Vic, Middle Management in Schools Manual: A Practical Guide to Combining Teaching and Management Roles (London: Pearson Education Limited & FTPH, 2000), p.216. cited in

هالة عبد المنعم أحمد، «إدارة التغيير التربوي في المدرسة الثانوية العامة ب ج.م.ع باستخدام مدخل إعادة الهندسة»، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية - جامعة عين شمس، 2005، ص: 100.

(19) صلاح الدين محمود علام، مرجع سابق. ص ص 40-41.

(20) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص 152.

(21) صلاح الدين محمود علام، مرجع سابق، ص 43.

(22) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ص 154-155.

(23) الجميل محمد عبد السميع شعلة، مرجع سابق، ص ص 91-92.

(24) شاکر محمد فتحي أحمد وآخرون، الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي: ط 2 (القاهرة: دار النهضة المصرية، 2006)، ص ص 54-55.

(25) أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، مرجع سابق، ص 130.

(26) المرجع السابق، ص ص 130-131.

(27) Khim Ong Kelly, Teacher Appraisal and Its Outcomes In Singapore Primary

Schools, Journal of Educational Administration, Vol. 46 No. 1, 2008, p. 39.

(28) Ibid., p. 39.

(29) يرجى مراجعة ما يلي:

Normore, A.H., the Edge of Chaos: School Administrators and Accountability, Journal of Educational Administration, Vol. 42. No .1, 2004.

Flowers, C.P. and D.R. Hancock, An Interview Protocol and Scoring Rubric For Evaluating Teacher Performance, Assessment In Education, vol.10, no.2, 2003.

Newmann, F.M., et al, Accountability and School Performance, Harvard Educational Review, Vol.67, No.1, 1997.

صلاح الدين محمود علام، مرجع سابق، ص ص 330-333.

(30) Seyfarth, john T., Op.Cit., pp.151-153.

(31) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (271) بتاريخ 21/11/1992، بشأن قياس كفاية الأداء، (القاهرة: مكتب الوزير، 1992).

(32) محمد أحمد جادو وفاطمة الزهراء عباس، القانون رقم 47 لسنة 1978 بنظام العاملين المدنيين بالدولة طبقاً لأحدث القوانين (الجزء الأول)، ط22، (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، 2004). ص ص 27-28.

(33) همام بدر اوي زيدان، «مهام المعلم وتقويم أدائه في مصر: النشأة والتطور»، المبحث الرابع في فؤاد أحمد حلمي، تحليل مهام معلم الفصل ووضع نموذج موضوعي لتقويمه، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 1991)، ص 123.

(34) أنظر ملحق رقم (1) في نهاية الفصل.

(35) فؤاد أحمد حلمي وشاكر محمد فتحي، «تقويم أداء المعلم في مصر: بدائل مقترحة»، المبحث الخامس في فؤاد أحمد حلمي، تحليل مهام معلم الفصل ووضع نموذج موضوعي لتقويمه، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 1991)، ص 145.

(36) آمال سيد مسعود وآخرون، معايير جودة الأداء التدريسي لمعلم التعليم العام في مصر، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2001)، ص 88.

(37) المرجع السابق، ص 64.