

الفصل الأول

مفهوم التقويم.

أهمية التقويم.

أسس التقويم.

اقتصادية التقويم.

الوضع الحالي لتقويم كفاءة العاملين في الهيئة

التعليمية وخدماتها في الميزان.

التقويم بين السرية والعلنية.

حول أدوات التقويم الملائمة.

مفهوم التقويم

التقويم فى اللغة هو الحكم على القيمة وتقديرها كما تعنى أيضا الاصلاح والتعديل وإزالة الاعوجاج وتتميز اللغة العربية بذلك على غيرها من اللغات فى مصطلح التقويم فهى لاتقف عند مجرد تقدير القيمة.

والتقويم التربوى وان كان قد بدأ يظهر على نطاق واسع فى أدبيات التربية فى الستينات وأصبح ينظر اليه كمجال مستقل من مجالات العلوم الانسانية والدراسات التربوية فى العقود الأخيرة من هذا القرن، ولكن ذلك لايعنى أن التربية لم تعرف التقويم الا منذ هذه الفترة، فالتقويم التربوى ملازم لنشأة التعليم والمدارس فحينما وجد تعليم وجد معه تساؤل حول مدى تقدم التلميذ فى تعلمه ومدى نجاح المعلم فى ذلك ومدى قيمة هذا التعليم .

وقد ارتبط التقويم التربوى فى تطوره من حيث مفاهيمه ومجالاته ومناهجه وأدواته بتطور الفكر التربوى وتطبيقاته فى النظم التعليمية فحين كانت التربية تدور حول الجانب المعرفى التحصيلى فى تربية الفرد كانت مهمة التقويم أن يقيس هذا التحصيل ويتعرف على مستواه وفاعليته، ولهذا ارتبط التقويم فى تلك المرحلة بالامتحانات .

وحين امتدت اهتمامات التربية لتشمل إلى جوار الجانب المعرفى جوانب أخرى كالقدرات والمهارات والاتجاهات اتسع نطاق التقويم التربوى ليستخدم أساليب القياس لتلك الجوانب وأصبح التقويم التربوى فى تلك الفترة سنويا للقياس .

ومع تطور الفكر التربوى والتوكيد على الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للتربية ودورها فى التنمية الشاملة وتسارع معدلات التغيير الاجتماعى نتيجة للتطورات التى شهدها هذا القرن فى مجال تفجر المعرفة، وثورة الاتصالات وتسارع التطلعات الاجتماعية والاتجاهات الديمقراطية بدأ التقويم كعلم اجتماعى ينظر إلى الانسان فى تكامله كما ينظر اليه فى إطار مجتمعه وتفاعله وعالمه وحركته واتجاهاته وظهرت نتيجة لذلك حركة المحاسبة والمسئولية فى التربية التى تنادى بأن أى برنامج يقدم لخدمة الناس فى نظام ديمقراطى لايد أن يقدم عنه تقويم وحساب يوضح إلى أى مدى يتكافأ الانفاق عليه مع العائد منه وامتد التقويم بذلك ليتجاوز الفرد فى تكامله إلى النظام فى جملمته وتفاعله . وتركزت

بذلك مهمة تقويم الأداء وفاعليته للطالب والعاملين في التعليم على توضيح مدى توافق الواقع الفعلى للأداء والأهداف المحددة لهذا التعليم ودوره في مجتمعه .

فالتقدير ليس هدفا في ذاته في عملية التقويم وان كان التقويم لا يتم الا به.. والحكم على الأداء ليس هدفا في ذاته وانما هو احدى نتائجه . فرسالة التقويم في النهاية هي معاونة كل منا في موقعه على أن يدرك بوعى وعمق إلى أى مدى تتجه جهوده بفاعلية وكفاية لتحقيق أهداف ومهام الدور الذى ينظر به والعقبات أو المشكلات التى قد تحول دون ذلك ليمنحه التقويم الرؤية ومن ثم القدرة على أن يطور مستوى أدائه حيث يتوقف نجاح المؤسسة التربوية على مدى قدرة العاملين به على التغيير والتطوير فى اتجاه أهدافها .

أهمية التقويم

تتنامى أهمية التقويم بتنامى الوعى بما يمكن أن يقدمه لخدمة العمليات التخطيطية، والتنظيمية والتدريبية والوظيفية والمالية فى الممارسات التربوية :

1- فالتقويم بما يقدمه من تشخيص علمى للواقع وبيان لإيجابياته وسلبياته يمنح المخطط الرؤية الصحيحة لاتجاه التغيير والتطوير واعادة التنظيم .

2- ويبرز التقويم المجالات التى ينبغى أن تمنح أولوية فى اختيار برامج التدريب للعاملين فى التعليم .

3- ويعين التقويم بما يكشف عنه من تمايز الأفراد فى أدائهم والابانة عن قدراتهم وطاقاتهم ومهاراتهم على اختيار الكفايات القادرة وتحديد المجالات التى يحسنون الابداع فيها .

4- ويقدم التقويم الأسس الموضوعية التى يمكن فى ضونها تشجيع المتميزين ومكافأتهم وظيفيا وماليا .

5- يدعم التقويم سياسة ترشيد الانفاق من خلال ما يقدمه من موازنة بين مدخلات ومخرجات العمل وترشيد خطة تنمية القوى البشرية بالتركيز على معالجة أوجه القصور والضعف التى تشير إليها نتائج تقويم كفاءة الأداء .

أسس التقويم

ان تقويم كفاية الهيئة التعليمية والقائمين على خدماتها ينبغي أن يستند إلى أسس علمية تكفل دقته وفاعليته :

1- وفي مقدمة هذه الأسس تحليل الوظائف وتحديد المهام التي ينبغي أن يؤديها كل مستوى وظيفي وبيان الكفايات اللازمة للقيام بها معرفة ومهارة واتجاهها ليتمكن في ضوء ذلك تحديد الأساليب المناسبة لتقويمها، اذ أن الحكم على كفاية الأداء ينبغي أن يتم في ضوء الممارسات المحددة المنتظرة من الفرد في توازنها وتكاملها وتمايزها .

2- وضوح الهدف من التقويم اذ أن وضوح الهدف يسهم في اختيار الأدوات والأساليب المناسبة له وبذلك يحقق التقويم غايته بأقرب السبل وأيسرها .

3- إيجابية التقويم . ويكون التقويم إيجابيا اذا لم يقف عند مجرد تلمس نواحي التميز أو القصور بل انتقل إلى تعديل عواملها وأسبابها فأعان بذلك على تطوير الأداء لتحقيق الأهداف .

4- شمولية التقويم بحيث يتناول جميع العناصر المتعلقة بالعمل موضع التقويم مع اعطاء كل عنصر منها ما يناسبه من الاهتمام والتقدير كما يعنى الشمول مشاركة جميع المعنيين بالموقف التعليمي في التقويم وفي مقدمتهم نفس المعنى بالتقويم .

5- استمرارية التقويم ويعنى ذلك ضرورة أن يصاحب التقويم العمل منذ بداية التخطيط له مروراً بتنفيذه ومراحله ليكون الحكم على كفاية الأداء مستندا إلى مدى التخطيط له والالتقان في تنفيذه والوصول إلى النتائج المنتظرة منه وليمكن أن يسهم التقويم كصمام أمان في اكتشاف أى قصور أو انحراف قبل تراكمه كأحد الوسائل الفعالة للمتابعة وضمان تحقيق الأهداف .

6- علمية التقويم . ويعنى ذلك أن تكون الأدوات التي يستند إليها التقويم فى الحصول على المعلومات عن الأداء ونوعيته وفاعليته أدوات بنيت على أساس علمى يضمن هدفها فى قياس ما وضعت لقياسه كما يضمن ثباتها فى نتائجها عند تكرار استخدامها أو استخدام صورة مكافئة لها .

7- موضوعية التقويم فلا ينبغي أن يتأثر التقويم بالعوامل الذاتية أو الخارجية عن موضوع التقويم فالتقويم من أعمال القضاء التي تتطلب النزاهة والبعد عن الهوى والعوامل الشخصية كما أن قصور الامكانيات أو عدم توافر المناخ المناسب لإجراء التقويم له أثره في مدى عدالة التقويم ودقته .

8- قدرة التقويم على التمييز بين المستويات المختلفة للأداء والكشف عن الفروق الفردية بين الأشخاص ويتم ذلك من خلال بناء أدوات تحتوى على العناصر التفصيلية لأداء العاملين لتتطرق إلى كل منها في ضوء مقياس متدرج يوضح درجة التمييز والقصور وبذلك يمكن اكتشاف المواهب والقدرات وجوانب الضعف والقصور .

اقتصادية التقويم

يجب أن يراعى ألا يكون التقويم عالى الكلفة فى النفقات أو الجهد وأن يكون سهل التنفيذ اذ أن العمليات المعقدة فى التقويم أو التي تستند إلى اجراءات عالية الكلفة والتعقيد قد تجعل التقويم عبئا غير مرغوب مما يدعو إلى التهاون فيه أو العدول عنه .

الوضع الحالى لتقويم كفاءة أداء العاملين فى الهيئة التعليمية وخدماتها :

اجراءات التقويم :

- تضمن نظام الخدمة المدنية العناصر الأساسية لتقويم كفاءة العاملين وذلك فى المواد (14-19) فأوضح من يخضعون لنظام التقويم :
- دعا إلى الأخذ بنظام التقارير كأداة لتقويم الموظفين الممتازين والضعاف .
 - أوضح الحد الأدنى لعدد مرات التقويم فى السنة دون التعرض لعدد مرات الحد الأقصى لمرات التقويم .
 - جعل تقويم كفاءة الموظفين من مسئولية رؤسائهم المباشرين ومن يليهم من الرؤساء حتى يصل التقرير إلى لجنة شئون الموظفين لاعتماده.

- حددت مراتب الكفاءة مستويات ثلاثة هي: ممتاز وجيد وضعيف ودون التطرق للتفاصيل أو الأسباب وترك لكل وزارة حرية اختيار الأسلوب الذى يناسبها لاجراء التقويم وفقا لمتطلبات العمل فيها .

أدوات التقويم

الأداة المستخدمة فى تقويم كفاءة العاملين وأداءهم هى التقارير .
وقد أُلحق بالقرار الوزارة رقم 70 لعام 1980 الذى نظم نُظم قواعد واجراءات تقويم الكفاءة عدد من النماذج :
(أ) نموذج رقم 2 وهو مخصص لنظار ووكلاء وموظفى المدارس من غير العاملين فى التدريس .
(ب) نموذج رقم 4 وهو مخصص للمدرسين .
(ج) نموذج رقم 6 وهو مخصص لأمناء المكنتبات ومساعدتهم .
(د) نموذج رقم 8 وهو مخصص للأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين .
(هـ) نموذج رقم 10 وهو مخصص لمحضرى العلوم .
(و) نموذج رقم 12 وهو مخصص لمركز البحوث التربوية .

وقد تضمن القرار الوزارى الدعوة إلى أن يحتفظ الرؤساء فى مراكز العمل بسجلات يدونون فيها بصورة منتظمة آرائهم وملاحظاتهم على سلوك وعمل مرؤسيهم وكل ما يساعدهم على تقويمهم .

ملحوظات حول الأساليب الحالية لتقويم كفاءة العاملين فى الهيئة التعليمية وخدماتها

1- أشارت ورقة العمل التى أعدتها ادارة التطوير والتنظيم الادارى إلى نتائج التحليل الاحصائى لتقارير كفاءة العاملين عن العام الدراسى 1987/86 والتى تشير إلى أن الأغلبية العظمى يحصلون على تقدير امتياز ونادرا ما يحصل أحد على تقدير ضعيف الأمر الذى يدل على أن هذه التقارير لاتعكس التوزيع الطبيعى للكفايات بين المستويات المختلفة مما يصعب معه الاعتماد عليها كمؤشر حقيقى للأداء الميدانى .

2- الملاحظ أن عناصر تقرير تقييم الكفاءة لم تبين على دراسة علمية تحليلية للوظيفة ومهامها والكفايات اللازمة للقيام بها مما جعلها غير شاملة وغير معبرة عن الخصائص المميزة للوظائف المختلفة فباستخدام نموذج لعدد من الوظائف مع اختلافها وتنوع مسؤولياتها وتعدد مستوياتها .

3- ان تقرير تقييم الكفاءة لايشترط ذكر الأسباب أو المبررات التي تفسر التقدير الممنوح للأداء مما يتيح الفرصة للتقدير العشوائى الذى يتنافى وواقعية التقييم وعلميته .

4- يتطلب تقييم الأداء مهارات وخبرات تقييمية لا تتوفر لها حاليا برامج منظمة يلتحق بها المسئولون عن تقييم الأداء .

5- لايعكس التوزيع النسبى الحالى للدرجات الأهداف وأولوياتها من وجهة نظر العمل التربوى فالهدف للعملية التعليمية على سبيل المثال هو إحداث تعديل فى سلوك التلاميذ ومساعدتهم على النمو المتكامل وهى أمور لا تتحقق إلا إذا كان للمعلم أثر واضح فى تلاميذه ومع ذلك فقد ساوى التقرير الحالى بين هذا الهدف الأساسى وبين شخصية المدرس فمنح شخصية المدرس عشرين درجة من مائة، ومنح أثره فى تلاميذه الدرجة نفسها .

6- لم يتضمن التقرير الحالى بنودا يسجل فيها القائم بالتقويم اقتراحاته لمكافأة الممتازين أو مقترحاته لعلاج ما يراه من قصور مما يغفل دور التقويم فى المعاونة فى رفع مستوى أداء العاملين والمحافظة على المستويات المتفوقه منهم .

7- يتضمن التقرير بعض البيانات التى لاتجد لها صدى فى بنود أدوات التقييم كماهو واضح فى تقرير تقييم كفاءة المدرس مثل إعداد الحصص والفصول التى يدرسها، والأعمال الاضافية التى تستند إليه .

8- لا يأخذ التقرير الحالى باتجاه التقويم الذاتى وأهمية أن يشارك الفرد فى تقويم أدائه اذ أن وقفة المرء للتأمل فى أدائه ومدى ارتباطه بأهداف عمله ومهامه وما حققه من ايجابيات ومقترحات للنهوض بالعمل والارتفاع بمستواه هى فى ذاتها حافز له أثر فى حث الجهود والاتجاه إلى التجنيد واثاحة الفرص للتعرف على رأى الممارس الميدانى ورفعته للقيادات الأعلى.

9- تحتوى التقارير الحالية على بيانات عن الموظف ذات تأثير فى تقدير مستوى أدائه كعدد مرات غيابه واستئذانه وتأخره والجزاءات أو المخالفات أو الحوافز التى نالها والندوات وبرامج التنمية التى اجتازها .

تساؤلات مطروحة حول تطوير نظام تقويم كفاية الأداء

ماذا ننتظر من التقويم؟

تتجاذب تقويم كفاية الأداء عدة اتجاهات يؤثر كل منها فى جدوى هذا النظام وفاعليته وبناء أدواته وأسلوب التنفيذ وحصاد التطبيق، ومن هذه الاتجاهات :

- اتجاه يركز على دور هذا التقويم فى الحكم على المتميز والمقصر سعياً وراء انضباط العمل وانطلاقه واستكمال الاجراءات ودقتها والتركيز عليها.
- واتجاه يركز على دور هذا التقويم فى التعرف على ايجابيات وسلبيات الأداء من منظور موقعه الاشرافى لتطوير دوره وزيادة فاعليته فى التركيز على الجوانب التى يسفر التقويم عن الحاجة إلى مزيد من العناية بمتابعتها فالتقويم مؤشر للأولويات التى يعنى بها فى مجاله .
- واتجاه مايزال على المستوى النظرى يرى فى التقويم أداة رئيسية للتعرف العملى على حاجات الممارس من خلال تحليل أدائه لتقديم العون له ليتغير ويتطور فى اتجاه أهداف عمله ومهامه بكفاءة وفاعلية فالمحور هو الفرد . والهدف هو المعاونة . والوسيلة هى اقناعه بالتغيير وتقديم العون له عن وسائل هذا التغيير وأدواته.

فى ضوء أى معايير يجرى التقويم ؟

رغم الكم الهائل من البحوث والدراسات حول تقويم كفاية المعلم والتى تحتل مساحة ضخمة من أدبيات التربية وبحثها باعتبار أن المعلم أكبر العوامل الحاسمة فى تحقيق أهداف التربية الا أن الاتفاق حول المعايير التى يتم فى ضونها تقويم كفاية المعلم والأساليب التى يمكن أن تستخدم فى ذلك ما تزال موضع خلاف واسع وتشير الموسوعة الشهيرة المختصة بهذا الجانب وهى "المرجع فى الأبحاث التى تصدر حول ذلك" لتتابع التفسير والتطور فى هذا المجال إلى تلك الحقيقة فتذكر :

"انه لا يوجد حتى الآن تصور موحد يحدد أدوات المعلم التي يقوم مدى كفايته في ضوءها فهناك العديد من التصورات التي تختلف باختلاف الموقع التربوي لمن يحدد تلك الأدوار"

فما يريده النظار ليس هو تماماً ما يركز عليه الموجهون وما يطلبه أولياء الأمور ليس هو ما يطالب به علماء التربية الذين تشدهم الاهداف الفلسفية والاجتماعية للتربية أكثر من مشكلاتها اليومية .

وتطرح هذه المشكلة تساؤلات أساسية :

- هل تقوم كفاية المعلم في ضوء أدائه الفعلى في الفصل أم في ضوء نتائج هذا الأداء وأثره في تلاميذه ؟

وقد أثر هذا التساؤل على مدارس التقويم التربوي .

فالذين يرون أن يقتصر كفاية وفاعلية المعلم على دراسة أثره في تلاميذه يستندون إلى مسألة أساسية وهي أن المعلم قد تم اعداده وكلف بإحداث تغييرات في مفاهيم ومهارات واتجاهات تلاميذه تترجم أهداف التربية التي اختارها المجتمع فإذا نجح في ذلك فقد حقق مهمته الرئيسية .

ولكن تنفيذ هذا الاتجاه واجه مشكلات منهجية في تطبيقه، كما اصطدم بحقائق أو عقبات عملية .

فالأدوات العلمية التي يمكن أن تقيس بمدى التغير في سلوك التلاميذ وبخاصة في مجال الاتجاهات ما تزال محل جدل شديد، وبناء أدوات علمية مقننة لقياس التحصيل والمهارات لكل مستوى دراسي ولكل مادة تراعى البيئة وخصائصها من المهام التي تتطلب جهوداً ممتدة وتخطيطاً على مراحل .

وتقويم التغيرات التي أحدثها معلم معين في سلوك تلاميذه وخبراتهم يتطلب أن تقيس مستوى الطالب في الخبرات المتعلقة بما يدرسه ذلك المعلم قبل أن يقوم المعلم بالتدريس له ثم تقيس مستواه في نهاية التدريس وهو أمر عسير ثم أن الطالب يتعلم الكثير خارج الفصل والمدرسة مما يتعلق بتلك الخبرات فكيف يعزل ما تعلمه في المدرسة عما تعلمه خارجها . ثم أن هناك عوامل أخرى اجتماعية ونفسية قد تفسد على المتعلم جهده كظروف البيت والوالدين والمستوى الاجتماعي والاقتصادي لبيئة التلميذ .

والذين يرون أن يتم تقويم كفاية المعلم من خلال ملاحظة أدائه يصطدمون بما ذكرناه حول الحاجة إلى تحديد دقيق للأدوار المنتظرة من المعلم والكفايات التي يتطلبها ذلك لتوافر المعايير التي يمكن لمن يقومون بملاحظة أداء المعلم من المشرفين التربويين أن يقوموا أداءه في ضوء ما يتطلب أن تكون هذه الأدوار والكفايات قد حددت من خلال بحث علمي شارك فيه المعنيون وأجرى داخل النظام التعليمي الذي نود تقويم كفاية معلميه لينبع من أهداف هذا النظام وثقافته واتجاهاته .

كما أن هذه الكفايات لا بد أن تحدد بصورة تفصيلية إجرائية حتى تخفف من العوامل الذاتية لمن يقوم بالملاحظة والتقويم .

وتشير هذه الطرق المطروحة لتقويم أداء المعلم تساؤلا أساسيا حول مشاركة المعلم في هذا التقويم ودوره في النظر إلى أدائه مادام هدف التقويم في النهاية ليس هو مجرد الحكم على المعلم بل معاونته على الارتفاع بمستوى أدائه.

وقد برز اتجاه التقويم الذاتي باعتباره وقفه تأملية مع النفس ومراجعة للأداء في ضوء الأهداف وتحقيقا لمبدأ ديمقراطي أساسي هو مشاركة الفرد بالرأى في الأمور التي تتعلق به.

وفي ضوء هذا العرض تبدو الحاجة واضحة إلى التوصل لصيغة لتقويم الأداء بتلافى جوانب القصور التي أسفرت عنه التجربة وتجمع بين تقويم المعلم لأدائه وملاحظة المشرفين عليه لهذا الأداء والاسترشاد بمستوى طلابه فيما قام بتدريسه .

وتتوافر بيانات كافية عن أنشطة المعلم في مجتمعه المدرسي والمحلي، ونصابه التدريسي وفصوله التي يدرسها، وجهوده في التنمية المهنية لنفسه وبرامج التدريب التي اجتازها والانتفاع بملاحظات زملائه وخبراتهم حول أدائه.

فالمقترحات العملية التي يمكن أن تترجم هذه الاتجاهات التكاملية في تقويم كفاية المعلم وأدائه. وما الأدوار الأساسية التي تعرضون بالتركيز عليها في تقويم الأداء.

التقويم بين السرية والعننية

تتجاذب التقويم نزعتان تنطلقان من نفس الأسس والمبادئ وتختلفان فى التفسير تتادى النزعة الأولى بسرية التقويم بحيث لا يطلع عليه الا من أجراه والرئاسة الأعلى التى تقدم نتائجها إليها لأن ذلك يضمن الحيطة والعدالة والحرية فى التعبير عن الرأى ويحمى المؤسسة من النزاع والتباغض الذى ينشأ عن المواجهة والاختلاف، كما أن الرئيس الذى الرئيس قد اسلمناه أمانة العمل ومسئوليته ينبغى أن يطمئن على خلقه وعدالته .

وتتادى النزعة الثانية بأن التقويم يهدف أساسا إلى معاونة الفرد على أن يدرك إلى أى مدى يقترب مسلكه من أهدافه وأدائه ومن مهامه وماجوانب الامتياز أو القصور فى ذلك . وما العوامل الكامنة وراءها ليتمكن فى ضوء هذه النتائج أن يتغير الفرد ويعدل سلوكه بما يحقق مستوى أعلى من الأداء، وهى أمور لا تتحقق الا إذا أعلنت نتائج التقويم، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الحيطة والعدالة لا تتحقق الا اذا توافرت العننية ليكون الرأى مسئولاً والتقويم مستندا إلى بيانات جمعت بطريقة علمية يمكن الدفاع عنها، وتبادل الرأى الذى لا يتحقق الا فى الاعلان والمواجهة بمستوى الأداء والاستماع إلى وجهة نظر من تم تقويمه فقد يقدم تفسيرات تخفى على من أجرى التقويم .

ويبدو أن هناك اتجاها ثالثا يرى أن تعلن الملحوظات الواردة فى التقرير على الأداء تميزا أو قصورا دون أن يعلن معها أرقام أو مستوى محدد لأن ذلك يحقق فكرة الافادة من نتائج التقويم دون أن يقود إلى المنازعة والجدال حول مستوى التقدير وهو أمر يزيد الخلاف حوله .

كيف نعيد الثقة إلى التقويم ؟

لقد أثارت الدراسة التى أعدتها ادارة التطوير والتنظيم الادارى حول النظام الحالى للتقويم تساؤلات أساسية حول فاعلية هذا النظام وجدواه الأمر الذى يطرح على هذا اللقاء - الذى عقد من أجل وقفة صريحة وعلمية مع موضوع تقويم كفاية الأداء - مهمة محاولة الغوص فى أسباب ما يواجهه من مشكلات سعيا وراء التماس حلول جديدة فى مواجهتها .

ويأتى فى مقدمة هذه المشاكل قضية اعادة الثقة إلى نتائج هذا التقويم بالنسبة لعدم قدرته على التمييز بين المستويات المختلفة للعاملين، فهو حاليا

لايعكس التوزيع المعتاد لمستويات كفايات العاملين بين ممتاز وجيد وضعيف، إذ يكاد ينحاز لجانب الامتياز والجودة وحدهما بما تفقده بذلك سبب وجوده كأداة تكشف عن مدى القرب أو البعد عن تحقيق الأهداف ومن ثم بيان التقصير أو الامتياز :

1- فهل يعود ذلك إلى مشكلات تحول دون القائمين على التقويم وابداء رأيهم الصريح في مستوى أداء من يعملون معهم مما يدعوهم إلى ايثار العافية وعدم الرغبة في المواجهة والمصارحة ابتعادا عما يمكن أن يؤدي إليه من نتائج ؟

2- أن هذا الموقف تعبير عن اعتقادات سائدة لاترى أن هناك اجراءات فعلية يمكن أن تبني على نتائج هذا التقويم ومن ثم فلا داع هناك إلى المواجهة بالتقصير .

3- أم أن انحياز نتائج التقويم إلى الامتياز في جملتها هو مظهر لعدم الخبرة بأساليب التقويم وعدم وضوح الأهداف ومعايير تحقيقها؟

حول أدوات التقويم الملائمة

ان تقويم كفاية الأداء التربوي للعاملين في التعليم من خلال استخدام تقرير معد (نموذج / استمارة / قائمة تقدير) هو محل حوار شديد بين المختصين بالتقويم والممارسين التربويين في الميدان .

فتقرير التقويم محاولة لحصر ما ينبغي أن يكون عليه المعلم، ثقافة وعلمًا بمادته وتصرفًا، وعلاقات مع الآخرين، ومهارة في طرق التدريس، واصرار على الاتقان في الأداء بالنسبة لنفسه أو لطلابه، وانفتاحًا وتقبلاً للجديد، والتزامًا بالنظم وقواعد العمل وما حققه من إثراء لطلابه وذلك لمقارنة ماتحويه هذه القائمة أو التقرير بما يقوم به الشخص مثلاً.

وهي - كما نرى - قائمة سوف يرى الكثيرون منا أنهم بحاجة إلى أن يضيفوا إليها جديداً أو يحذفوا بعض ما يرون صعوبة قياسه وملاحظته وفقاً لتقديرهم .

وسوف تختلف الرؤية ومن ثم المقترحات وفقا لموقع كل منا وخلفيته وأولويات اهتمامه كما سوف تختلف وفقا لخبراتنا وتصوراتنا حول الممكن تنفيذه من هذا الذى ينبغى أن يكون .

فأى قائمة تعد ليقوم فى ضونها العاملون فى التعليم وفى مقدمتهم المعلم هى مرشحة للنقد الشديد فهى بالتأكيد غير جامعة وغير شاملة من البداية لأنها لو حرصت على ذلك فسوف تنمو لتصبح كتابا ضخما تتزايد عدد صفحاته .

وقد يعود ذلك أساسا إلى أن ما تحتويه القائمة من انبغاثات إنما هو حصيلة تصورات أكثر منه تحليلا علميا لكل وظيفة تربوية وتحديد لمهامها الرئيسية والكفايات التى ينبغى أن تتوافر فى القائم بها علما وسلوكا وأداء .

كما أن كل عنصر تختاره من المهام وندرجه فى التقرير أو قائمة التقدير يحتاج إلى تفاصيل جزئية كثيرة تضم إليه ليلائم النوعيات المختلفة والمستويات التعليمية التى تعد القائمة لتقويمهم .

والحكم على المعلم أو الممارس التربوى وفقا لهذه القائمة يتم عادة من خلال ملاحظة أدائه فى فترة من الفترات ولمرة أو عدد من المرات فدقتها وامكان الوثوق بنتائجها مرتبطة إلى حد كبير بالظروف التى تم فيها ذلك الحكم ومدى تعبيرها الواقعى عن عمل المعلم أو الممارس التربوى طوال الوقت .

وقد دعت هذه الملاحظة إلى أهمية وجود سجل تسجل فيه باستمرار ملاحظات على الأداء كما تسجل فيه معلومات عن الشخص (فصلت مذكرة ادارة التطوير والتنظيم الادارى مقترحات حول محتواه ليكون هذا السجل أمام من يستخدم التقرير يثرى رؤيته بمعلومات تمثل فترات طويلة وتقدم رؤية الرئيس المباشر وملاحظاته على سلوك وعمل مرؤوسيه وكل ما يساعد على تحسين أدائهم) .

وضماما للتوصل إلى قائمة تقدير تستند إلى أكبر قدر ممكن من الأساس العلمى القائم على تحليل أهداف الوظيفة ومهامها ومسئولياتها والخبرة بما يمكن تنفيذه من هذه المهام فى ضوء الخصوصية المتميزة لكل مجتمع وظروفه ورغبته فى توافر معلومات كافية ومستمرة عن الشخص محل التقويم وحرصا

على أن تتوافر رؤية من مواقع مختلفة ولفترات مستمرة للأداء مطرح التساؤلات الآتية :

أى المقترحات التالية ترونها ملائمة لتحقيق ذلك وما الذى ترون اضافته لها ؟

1- أن يتم تحليل كل وظيفة تربوية وتحديد مهامها فى ضوء الأدوات التى تسند إليها لتحقيق الاهداف المتوقعة على أن يشارك فى ذلك أساتذة التربية، والقيادات الاشرافية الميدانية على التعليم فى المجال المعنى، وممثلين للمعلمين وأولياء الأمور واعداد دليل يكون مرجعا للقائم بالوظيفة والقيادات المشرفة عليها والمعنيين بهذه الخدمة .

2- هل ترون أن يتم التقويم باستخدام :

- (أ) قائمة تقدير (تقرير) مع سجل يدون فيه الرئيس المباشر ومعلومات وملاحظات على الأداء ؟
(ب) تقرير ذاتى يقدم الفرد على أدائه والجوانب التى يشعر بالحاجة إلى تنميتها ومقترحاته لتطوير العمل ؟
(ج) قائمة تقدير يقدمها زملاؤه من خلال الزيارة وملاحظة الأداء ؟
(د) أى وسائل أخرى مقترحة ؟

نماذج تقويم كفاية الأداء :

فى ضوء خبرة الأخوة المشاركين، وتجربتهم الميدانية وما أسفر عنه هذا اللقاء من حوار وما قدمه من مقترحات قد يكون من المناسب أن نتوقف أمام النماذج الحالية المستخدمة فى تقويم كفاية أداء العاملين فى الوظائف المختلفة محاولين عرض بعض الملاحظات والمقترحات التى يمكن أن تهتدى بها اللجان المتخصصة التى أقترح أن يستند إليها القيام ببناء هذه الأدوات فى ضوء تحليل الوظائف والمهام وعلى هدى ما يسفر عنه هذه اللقاء من توصيات.

مقترحات حول تصميم التقرير والجوانب التي يشملها :

فى ضوء الحوار السابق وسعياً وراء شمول التقويم، وانتفاعه برؤية الأطراف المشاركة فى العمل لمستوى الأداء وأساليب الارتفاع به وحرصاً على أن يتوافر للتقرير البيانات والمعلومات التى يمكن أن تعين على تعرف الجوانب المميزة للفرد موضع التقويم نقترح أن يشتمل تقرير تقويم كفاية الأداء على أربعة أقسام أساسية تستوفى فى مجموعها جوانب مظهره وشخصيته ومعرفته بالعمل وتوافر الكفايات اللازمه له وأسلوبه فى أداء العمل ومستواه فى ذلك الأداء وعلاقاته مع المعنيين بعمله من رؤساء ومرؤوسين وزملاء وجمهوراً وطلاب كما تمنح الفرصة للتعرف على تقويمه لنفسه وأدائه ثم نظرة عامة على كل تلك الجوانب لينتهى التقرير بالرأى والمقترحات بشأن شاغلى الوظيفة علة أن تختلف التفاصيل الواردة تحت كل جانب من الجوانب الرئيسية السابقة تبعاً لطبيعة العمل الذى يقوم به فى النظام التربوى وفقاً لتحليل مهام وظيفته وكفاياتها .

ويمكن وفق هذا المقترح أن يكون الهيكل العام للتقرير على النحو التالى :

أولاً : القسم الأول :

ويشمل معلومات وبيانات عن شاغل الوظيفة من مثل :

- إرشادات عامة لمن يعد التقرير .

- معلومات أساسية عن شاغل الوظيفة :

الاسم	/	الجنسية	/	الوظيفة الحالية	/	الدرجة المالية
مكان العمل	/	رقم الملف	/	رقم الهوية الموحد	/	تاريخ التعيين
تاريخ شغل الوظيفة الحالية	/	الوظائف السابقة (إذا وجدت)	/	تاريخ الحصول عليه	/	آخر مؤهل علمي

معلومات عن انتظامه والتزامه بالعمل (من السجلات وسجل متابعة رئيسه المباشر)

عدد أيام انقطاعه عن العمل (بعذر مقبول دون عذر مقبول)

عدد مرات تأخره عن الدوام (، ، ، ، ،)

عدد مرات مغادرته العمل أثناء الدوام (، ، ، ، ،)

عدم وجوده فى مقر عمله (يتكرر حدوثه، يحدث قليلاً، نادراً ما يحدث).

انجازها الاعمال المكلف بها (ينجزها بدقة، ينجزها دون عناية، ينجزها بمستوى يمكن قبوله).

ورود شكاوى بحقه (عدها، الجهات المقدمة، الاجراءات منها المتخذة بشأنها).

صدور جزاءات ضده (عددها، نوع المخالفة، الجزاء الموقع عليه).
تقدمه بمقترحات لتطوير العمل (حريص نادرا ما يتقدم، لا يتقدم مطلقا يتقدم بمقترحات).

أما القسم الثاني من التقرير فهو الذى يتناول الجوانب التى سوف يقوم مرؤوسه بتقويمه فى ضونها وسوف تختلف باختلاف طبيعة العمل الذى يقوم به وما يتطلبه من مهام وكفايات لازمة لأدائه .

ونقترح أن يتناول الجوانب التالية مع اختلاف التفاصيل الواردة فى كل جانب تبعا للكفايات والمهام المطلوبة على أن يستخدم مقياس متدرج من خمس درجات فى تقويم كل جانب:

1- الشخصية :

(أ) وتشمل المظهر العام، والحيوية وروح النشاط والمبادرة، وحسن التصرف، وتقدير المسؤولية، والالتزام بأخلاقيات المهن .

2- معرفة العمل وتوافر الكفايات اللازمة له ويشمل :

- (أ) الوعى بالأهداف والوظائف الأساسية للمؤسسة التى يعمل بها .
- (ب) الوعى بالمهام والمسئوليات المحددة لعمله .
- (ج) الالمام بنظم وقواعد ومعرفة اجراءاته .
- (د) متابعته للتجديد فى مجال تخصصه .

3- أسلوبه فى أداء العمل ومستوى الأداء ويشمل :

- (أ) التخطيط لعمله والاعداد له .
- (ب) انجازه للأعمال المكلف بها .
- (ج) مستوى انجازه لما يكلف به .
- (د) تقبله للنقد واستعداده للحوار .
- (هـ) مرونته وتكيفه مع المواقف المتجددة .
- (و) جهوده التطوعية فى عمله .

4- علاقاته مع المعنيين لعمله :

- (أ) علاقاته مع رؤسائه :
- تقبله للتوجيهات وانتفاعه بها .
- امانته فى ابداء الرأى المتصل بالعمل .
- تركيزه على مصلحة العمل أكثر من الأشخاص .

(ب) علاقته مع مرؤوسيه :

- تفهمه ووعيه بامكاناتهم وقدراتهم .
- قدرته على استثارة دوافعهم للعمل .
- اتاحته لفرص الحوار معهم والانتفاع بمقترحاتهم .
- جهوده فى تهميتهم المهنية .
- مشاركته وحياده فى التعامل معهم .
- تشجيعه للجهد وحرصه تجاه التقصير .

(ج) علاقته مع زملائه :

- استعداده للتعاون وانفتاحه على الآخرين .
- اقبال الآخرين على العمل معه .
- استعداده للانتفاع بأراء الزملاء .

(د) علاقته بمن يودى لهم الخدمة (الطلاب / الجمهور) :

- مسارعته للمعاونة وتحليه بروح الخدمة .
- استعداده لفهم مشكلاتهم .
- محاولته التجديد فى أساليب تيسير الخدمة والارتفاع بمستوى أدائها .

(هـ) علاقته بالمجتمع المحلى وجهوده فيه .

5- جهوده فى التنمية المهنية لكفائاته :

- استخدامه واستفادته من برامج التنمية المهنية المتاحة .
- اطلاعاته وقراءاته (متابعته للجديد) .
- الحرص على حضور الانشطة المتعلقة بمهنته .
- الانضمام للجمعيات المهنية .

أما القسم الثالث : فيخصص لتقويم شاغل الوظيفة لنفسه (التقويم

الذاتى)، ويمكن أن تتم باحدى صورتين :

- 1- أن يقوم بتقويم أدائه حول الجوانب نفسها التى يتضمنها القسم الثانى لياتاح لنا مقارنة رؤيته لنفسه بروية الآخرين له .

2- أو أن يكون تقويمه لنفسه مقتصرًا على أبرز ما يحتاج إلى معرفته من وجهة نظره من مثل :

- (أ) أبرز الجوانب التي يشعر بالنجاح في أدائها .
- (ب) أبرز الجوانب التي يشعر باحتياجه إلى اكتسابها أو تنميتها .
- (ج) مقترحاته لتطوير العمل .

أما القسم الرابع : من تقرير التقويم فيتناول : النظرة العامة لتقويم الأداء والمقترحات ويشمل :

- (أ) أبرز الجوانب الإيجابية في عمله .
- (ب) أبرز الجوانب السلبية في أدائه .

الاقتراحات في ضوء التقويم :

- استمراره في عمله الحالي .
- نقله إلى عمل آخر .
- العمل الآخر المقترح .
- منحه ترقية أو تشجيعه لتمييزه .
- الحاقه بدوره في مجال :.....
- دعوته للتعاون معه بشأن أساليب رفع مستوى كفايته .
- توجيه اخطار له بجوانب عليه أن يسعى لتنميتها .