



## التميز المؤسسى وتقدير أداء المعلمين فى ضوء أفضل الممارسات العالمية ومدى إمكانية الإفادة منها فى مصر

د. خالد قدرى إبراهيم \*

### المقدمة:

تتجه وزارة التربية والتعليم إلى وضع إطار مرجعي في مجال تعيين المعلمين الجدد وفق بوابة إلكترونية، وكذلك وضع شروط لمواصلة مهنة التدريس، ومنها رخصة مزاولة المهنة، بالإضافة إلى وضع معايير ومؤشرات ومقاييس يتم من خلالها تقويم أداء المعلمين، كما يبدو أن محاكاة الوزارة للمحاكاة الرقمية تأتي متزامنة مع توجهات الدولة نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية.

ولعل تجربة فرنسا خير مثال على ذلك، حيث تتميز فرنسا في مجال إعداد المعلمين وتأهيلهم بأولى مراحل الجذب والاستقطاب للطلاب الحاصلين على البكالوريا الفرنسية للدخول بأحد المعاهد الجامعية لتأهيل المعلمين، ويتم عقد مقابلة شخصية يتم من خلالها قياس ميول الطلاب نحو مهنة التدريس في المستقبل، وهنا يتم اختيار أفضل الطالب للقبول، ويقضى الطالب (٤) سنوات دراسية، حيث تعتبر السنوات الثلاثة الأولى هي دراسات نظرية، وأخرى تخصصية في إحدى المقررات الدراسية (مقرر دراسي بعينه) - أما السنة الأخيرة فهي عام تدريسي عملي، ثم المرور باختبار مركز يسمى (APES)، وهذا الاختبار الهدف منه اختيار المعلمين الأكفاء ليصبحوا معلمين متربين تحت الملاحظة، ويتناقضوا أجرًا لمدة سنة تدريبية في المدارس وتحت الملاحظة.

(Unesco; 2013)

\* باحث بالمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية- بشعبة بحوث التخطيط التربوى - قسم تحليل النظم - القاهرة.

ثم يتعرض المعلم لدراسة بعض الدراسات الأكاديمية (مثال) كتابة تقارير عن بعض المشكلات التربوية، ووضع حلول وبدائل بشأنها، و اختيار أفضل البدائل وأفضل طرق التدريس لعلاج هذه المشاكل.

ثم بعد انتهاء السنة التدريبية يتعرض المعلم لاختبار آخر وهو عبارة عن تقديم دروس نموذجية أمام البعض من المعلمين القدامى والموجهين وأساتذة الجامعة (المعهد)، ثم بعد اجتيازه لهذا الاختبار يصبح معلماً رسمياً معترف به في المدارس الفرنسية. (Unesco; 2013)

وعن معايير الأداء بالنسبة للمعلمين في فرنسا:

(أ) الحصول على درجة الماجستير في التخصص كأحد المعايير الأساسية في قبول العمل بمهمة التدريس.

(ب) تقديم إثبات ما يدل على التنمية المهنية المستدامة للمعلم وإثبات حراكه المهني والتدرسي من خلال الدورات التدريبية التي حصل عليها المعلم، ولقاءات العلمية، والمؤتمرات والندوات ومنتديات النقاش، وحلقات البحث والمناقشة، والقراءة الحرة، وتبادل الخبرات مع الزملاء، والсимinar، وملف خاص عن الأبحاث الفردية أو الجماعية مع الزملاء، والتي يقوم بترشحها "المعلمون القدامى والموجهون وأساتذة الجامعة/ المعهد. (France, OECD; 2010)

(ج) خضوع المعلم لبرامج التنمية المهنية المتخصصة ولا بد أن يجتازها المعلم وهي مهارات العمل كفريق، والتعامل مع المقررات الدراسية كوحدة دراسية متكاملة Multidisciplinary، ومهارات توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجالى التعلم/ والتدريس، وتعلم العديد من اللغات الأجنبية الأخرى بجانب اللغة القومية حتى

يتم التعامل مع الطلاب من ذوى الخلفيات الثقافية المختلفة والمتباعدة. (Unesco;

2013)

(د) ضرورة إجراء التقييم الخارجى لتكوين رؤية صادقة عن شفافية الأداء لمنظومة العملية التعليمية، وهى مكونة من حزمة من المعايير والمؤشرات المركبة والمعقدة التي تضمن الحد الأدنى من المهارات.

ـ هـ) قدرة المعلم على وضع القيمة المضافة وصناعة التنافسية العالمية لفرنسا مع دول الاتحاد الأوروبي. (Saab. Abi. Philmne & Other; 2001)

(و) قدرة المعلم على التمكين الرقمى والسيطرة على التكنولوجيا الحديثة والمهارات الحاسوبية.

(س) قدرة المعلم على استخدام الذوق الجمالى فى تربية الطالب والاهتمام بالتربيـة القومـية لما لها من دعم الولاء والانتماء فى نفوس الطالب تجاه بلدهم وتقافتـهم الفـرنـسيـة، وتشجـيع التجـديـد والابـتكـار والإـبدـاع، وربطـ الاقتصادـ والاستـثـمارـ بالـتـعـلـيمـ منـ خـالـلـ تـرـيـبـ الطـلـابـ عـلـىـ تـبـنـىـ الأـفـكـارـ الـجـديـدةـ تـجـاهـ رـيـادـةـ الـأـعـمـالـ، نحوـ المـشـروـعـاتـ الصـغـيرـةـ، وـإـعـادـ درـاسـاتـ الـجـدوـىـ، وـتـحـقـيقـ الـرـبـحـ، وـإـتـاحـةـ الـفرـصـةـ لـلـطـلـابـ لـلـقـيـامـ بـإـجـراـءـ مـشـروـعـاتـ حـقـيقـةـ دـاخـلـ المـدـرـسـةـ، وـاعـتـبارـهاـ مـشـروـعـ تـخـرـجـ، وـيـتمـ ذـلـكـ مـنـ خـالـلـ مـقـرـرـ درـاسـىـ مـسـتـقـلـ دـاخـلـ النـظـامـ التـعـلـيمـىـ بـكـافـةـ مـراـحـلـهـ، وـكـذـلـكـ تـبـنـىـ مـفـهـومـ التـخـصـصـاتـ الـمـتـدـاـخـلـةـ (ـالـبـيـنـيـةـ) Interdisciplinary Studies فىـ مـجـالـ تـضـمـنـ مـفـهـومـ التـوـجـهـ الـاستـثـمارـىـ دـاخـلـ المـقـرـرـاتـ الـدـرـاسـيـةـ كـمـقـرـرـ الـاـقـتصـادـ، وـالـتـرـبـيـةـ الـقـومـيـةـ، وـالـدـرـاسـاتـ الـاجـتمـاعـيـةـ كـالـتـارـيـخـ وـالـجـغـرـافـيـاـ، وـغـيـرـهـاـ مـنـ الـمـقـرـرـاتـ الـدـرـاسـيـةـ مـعـ دـمـجـ الـأـفـكـارـ وـالـمـوـضـوـعـاتـ وـالـمـهـارـاتـ الـحـدـيـثـةـ الـتـيـ تـهـيـئـ لـلـشـبـابـ الـالـتـحـاقـ بـسـوقـ الـعـلـمـ الـعـالـمـىـ وـعـدـمـ تـعـرـضـهـمـ لـلـبـطـالـةـ، وـمـوـاجـهـةـ الـمـهـنـ الـمـسـتـقـبـلـةـ بـمـزـيدـ مـنـ

المهارات التكنولوجية وال الرقمية (The Education Audiovisual & Culture

Executive Agency; 2012)

### أسئلة الدراسة:

يدرك كل من يتابع الشأن التعليمي أن هناك متغيرات جديدة طرأت على أدوار المعلم اليوم بل والغد والمستقبل منها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن هنا فرضت طبيعة العصر الحالى أدواراً إضافية على المعلم تجاه المتعلم تجعله مواكباً للعصر، وتتجه الوزارة إلى إجراء عمليات التوظيف والترخيص وتقدير أداء المعلمين تزامناً مع التحول الرقمي.

ويكمن السؤال الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي:

س: ماهية السياسات المتتبعة في مجال تقدير أداء المعلمين في الدول المتقدمة، وعلى ضوء أفضل الممارسات العالمية وكيف يمكن الاستفادة منها بما يؤدي إلى تحسين كفاءة المعلم المصري والقدرة التنافسية لنظام التعليم المصري أمام نظم التعليم الأخرى المتقدمة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية تحاول الإجابة على ما يلى:

س ١ ما أفضل الممارسات العالمية في مجال سياسات تقدير الأداء للمعلمين؟

س ٢ ماهية برامج إعداد معلمى المرحلة الثانوية القائم على معايير الجودة الشاملة؟

س ٣ ما التصور المقترن لتطوير سياسات وتقدير أداء المعلمين بما يواكب خبرات بعض الدول المتقدمة والأجنبية وبما يتماشى مع الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصري؟

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف الأساسية والفرعية منها:

- تقليل الفجوة والجفوة بين الدراسات النظرية والممارسات العملية التطبيقية من خلال دراسة علمية موضوعية تلبى حاجة الوزارة من جهة فى الوقت الحالى، وتعطى لها إشارة الضوء على مقارنة سياساتها بسياسات الدول المتقدمة فى المجال وتعديل المسار بما يحقق الجودة المنشودة والقيمة المضافة والميزة التنافسية مع بقية دول العالم.
  - تعتبر هذه الدراسة "محاولة متواضعة فى مجال وضع محكات أو مؤشرات أو مقاييس يمكن من خلالها قياس مدى تقدم المعلم أو تخلفه فى عمله من خلال معايير وأوزان نسبية ملموسة" مستقاة من أفضل الممارسات العالمية وخبرات بعض الدول المتقدمة فى المجال.
- أما عن الهدف العملى لهذه الدراسة فقد تكشف الدراسة عن أبعاد جديدة فى سياسات التوظيف والترخيص لمزاولة المهنة، وسياسات تقويم أداء المعلمين من خلال التعرف على أفضل الممارسات العالمية والدولية والتطبيقية لخبرات بعض الدول المتقدمة والأجنبية عن بعض النقاط الهامة والواجبأخذها بعين الاعتبار لدى القادة والمسئولين وصانعى ومتخذى القرار عند تطبيق تلك الممارسات على أرض الواقع.

تأمل هذه الدراسة إجراء دراسة موسعة على جمهورية مصر العربية "دراسة مسحية شاملة على جميع محافظات مصر" ومن خلالها يتم التعرف على أولويات نقاط التطوير من وجهة نظر الميدان والمتخصصين فى المجال لعينات كبيرة تشمل الموجهين والمعلمين والمدارء والطلبة وأولياء الأمور والأطراف المعنية، والجهات المستفيدة من

قطاع التعليم والقيام بتحليل هذه الدراسة وعرض نتائجها على القيادة العليا ووضعها ضمن أولويات التطوير في أجندة العمل السياسي.

### **المنهج المستخدم لهذه الدراسة:**

تبعد الدراسة الحالية المنهج الوصفي، والمنهج الكيفي وصولاً إلى وضع تصور مقترن على نموذج القيمة المضافة في وزارة التربية والتعليم، ووضع سيناريوهات مستقبلية بشأن عمل الوزارة في الوقت الحالي والمستقبل في هذا المجال طبقاً للمحاكاة الرقمية.

#### **العائد الاقتصادي:**

يكمن العائد الاقتصادي من هذه الدراسة في إمكانية ترشيد الإنفاق على التعليم من جهة، وحسن الاستثمار في توظيف الموارد البشرية على أساس علمية دقيقة، والإبقاء على العناصر البشرية المتميزة في الأداء والعمل والإنتاجية، وتعطى لطابع العملية التعليمية القوة التنافسية مع الدول الأخرى من خلال قياس نواتج التعلم (الطلاب)، ومقارنتهم بأقرانهم من الدول الأخرى في مجال التحصيل المعرفي والعلمي والتكنولوجي من جهة أخرى.

#### **العائد الاجتماعي:**

كسب ثقة الجمهور المستفيد من العملية التعليمية وتحقيق الرضا المجتمعي عن منظومة التعليم من خلال رفع كفاءة المؤسسات التعليمية الحكومية، وتحقيق المساواة والعدل وتكافؤ الفرص التعليمية من خلال رفع كفاءة وأداء المعلم في منظومة العملية التعليمية وتحسين نواتج التعلم.

**العائد الاقتصادي / الاجتماعي:**

العمل على تكوين رأس المال الفكري والاجتماعي، واعتبار المعلم هو المكون الرئيسي لبناء قاعدة التنمية البشرية المحركة لعجلة التنمية المستدامة، ونواتج التعلم المرتكزة على الابتكار والإبداع والموهبة، وتحقيق السبق والتفوق والامتياز في مجال كثرة براءات الاختراع، وتملك نوافذ التعلم في علوم المستقبل. وتحقيق مستوى عالي من الدخل وارتفاع مستوى المعيشة من خلال استثمار رأس المال البشري والمعرفى والتكنولوجى، وبما يحقق دولة الرفاهية أسوة بمستوى الدول الأخرى وأن تصل مصر ضمن أفضل (٣٠) دولة على مستوى العالم من حيث مؤشرات جودة الحياة والتعليم.

**العوايد المتوقعة من الدراسة:**

- ترشيد الإنفاق على التعليم والإبقاء على العناصر البشرية ذات الأداء العالي ورفع إنتاجية العملية التعليمية وبالتالي تحسين نواتج التعلم بما يواكب عصر التحول الرقمي ورقمنة عملية التعليم.
- ضعف مدخل الدروس الخصوصية وهي آفة المجتمع الموروثة عن عدم الثقة والمصداقية في أداء مؤسسات التعليم وكسب مصداقية الجمهور المستفيد من خلال الاهتمام ب المجالات التوظيفية، والترخيص لمزاولة مهنة التدريس، وكذلك تقويم أداء المعلمين داخل العمل وعلى رأس العمل.
- وضع خطوط إرشادية للوزارة للسير على نهجها بما يواكب الدول المتقدمة في المجال، والتعرف على أفضل الممارسات العملية والتطبيقية في المجال؛ بما يحقق القدرة التنافسية للتعليم والاستعداد لتبني حزمة من السياسات والإستراتيجيات المناسبة.

## **المخرجات المتوقعة:**

- إعلام الرأي العام عن مستوى التعليم وأداء المعلمين بصورة أكثر شفافية والنزاهة والمصداقية، ووصف حالة التعليم المصري ومعرفة أهم المشكلات والمعوقات والصعوبات التي تواجهه وتعوق مسيرته في مجال تحسين القدرة التنافسية.
- إشراك المجتمع مع الوزارة وتحقيق شراكات بينية مع المؤسسات الأكademية مثل كليات التربية باعتبارها مدخلات لإعداد وتأهيل وتدريب المعلمين في مراحل الإعداد قبل التخرج، وذلك في وضع المحكّات والمؤشرات والمعايير والمقاييس لأداء المعلم ومنحه رخصة مزاولة المهنة.
- تحسين الصورة الذهنية وكسب ثقة الشعب في تطوير منظومة التعليم من خلال تقديم نوعية ذات جودة عالية لتعليم أبنائه.

## **الدراسات السابقة:**

### **أولاً: الدراسات العربية:**

- دراسة خادة عيد (٢٠٠٥م): "تقدير أداء معلمى المرحلة الثانوية بدولة الكويت - دراسة مقارنة للتقويم الذاتي، وتقويم الطلاب، وتقويم رئيس القسم العلمي".  
هدفت تلك الدراسة إلى معرفة الفروق بين التقويم الذاتي وتقويم كل من الطلاب ورئيس القسم العلمي لأداء المعلم.  
وقد اتبعت هذه الدراسة في منهجيتها العلمية المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب الاستثناء بالاستثناء، وهي مكونة من (٣) صور مختلفة في الصياغة ومتتشابهة في المضمون لتناسب التطبيق، وذلك لقياس أداء المعلم في عدة جوانب منها (كفايات الشرح والتدريس، طرح ومناقشة الأسئلة، التقويم وإدارة الفصل، السمات الشخصية).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلى:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقويم الطلاب لأداء المعلم، وكذلك هناك تقويم من رئيس القسم العلمي لأداء المعلم إلى جانب التقويم الذاتي لأداء المعلم نفسه.

- هناك عدم اختلاف في تقويم أداء المعلم فيما يختص بالجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ونظام التعليم وبيئة المدرسة.

- هناك أيضاً اختلاف لنقويم الطلاب بالنسبة لأداء المعلمين وذلك باختلاف الصف الدراسي، والمنطقة التعليمية، ونظام التعليم وجنس المعلم، والجنسية.

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها تلك الدراسة ما يلى:

- الدعوة إلى إنشاء بعض الوحدات المهنية داخل المدرسة ووظيفتها القيام بعمليات التقويم المستمر لكل من المعلم والمتعلم لتحسين وتطوير العملية التعليمية، وفي نفس الوقت ضرورة الاهتمام بالتنقية الذاتي للمعلمين مع تطوير وتقديم أدوات وطرق مختلفة لهذا النوع من التقويم.

- اتباع مجموعة من الاختبارات الدورية للمعلمين لتقويم أدائهم.

- ضرورة منح الطلاب الفرصة والحرية الكاملة في إبداء الرأي والتعليق فيما يتصل بتقويم أداء المعلم.

- ضرورة أن يشترك في عملية تقويم أداء المعلمين أكثر من شخص.

- دراسة عبد الرحمن الهاشمي، وأحمد إبراهيم صومان (٢٠٠٨م): "درجة توافر معايير الجودة الشاملة الدولية لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين".

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة توافر معايير الجودة الشاملة الدولية لدى معلمى المرحلة الثانوية فى الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك فيما يتصل بتخصص المشرف التربوى (أدبى / علمى)، والجنس (ذكر / أنثى).
- وقد اتبعت هذه الدراسة فى منهجيتها العلمية المنهج الوصفي بالإضافة إلى تطبيق أداة الاستبانة الميدانية على عينة عشوائية من مشرفى ومسرافات هذه المرحلة ممثلة فيها المدارس الحكومية (٢٠٪) من المشرفين والمسرافات والبالغ عددهم (٢٤) فرد من المجموع البالغ (١٢٤) فرد من المشرفين والمسرافات فى الأردن، وبشكل عام لوحظ أن استجابات المشرفين والمسرافات فى تقدير المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (٣,٩٣ و ٣,٤٨)، وهى تمثل درجة توافر متوسطة وكذلك درجة توافر كبيرة (متوسط - كبير) وذلك فى مدى توافر معايير الجودة الشاملة الدولية لدى معلمى المرحلة الثانوية بدولة الأردن.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلى:

- تم تقسيم المعايير إلى (١٠) مجالات هى: معايير الجودة لأداء المعلم، من حيث تنسيق المعرفة وتطويرها - تتميم مهارات التفكير - توفير بيئة صافية معززة - تقنية المعلومات فى التعليم - تفرييد التعليم - ربط المدرسة بالمجتمع - العناية بأساليب التقويم - النشاط غير الصفى - ترسیخ قيم الولاء والانتماء وحب الوطن - الدعوة إلى التسامح والسلام.

- وقد كشفت الدراسة عن درجة توافر معايير الجودة الشاملة الدولية لدى معلمى المرحلة الثانوية بالأردن وبدرجة متوسطة: فى جانب العناية بأساليب التقويم -

الدعوة إلى التسامح والسلام، الأنشطة غير الصافية - تنمية مهارات التفكير - توفير

بيئة صافية معززة للتعلم.

- وقد كشفت الدراسة عن درجة توافق معايير الجودة الشاملة الدولية لدى معلمى المرحلة الثانوية بالأردن وبدرجة كبيرة فى: تنسيق المعرفة وتطویرها - توظيف تقنية المعلومات فى التعلم - تقييد التعليم - ترسیخ حب الوطن والانتماء - ربط المدرسة بالمجتمع.

#### ثانية: الدراسات الأجنبية:

- دراسة لايتون وجيرل (٢٠٠٧م) Leighton. Jacqueline. P. & Gierl. Mark. J. بعنوان: "تحديد وتقويم النماذج المعرفية المستخدمة في التقويم التربوي لعمليات تفكير الممتحنين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النماذج التربوية المعرفية ذات صلة بأساليب التقويم والاختبارات.

وقد اتبعت هذه الدراسة في منهجيتها العلمية: المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة لعل من أهمها ما يلى:

- لقد أدى الاستخدام المتكامل للنماذج المعرفية في مجالات التقويم والاختبارات، وخاصة في مجال القياس التربوي القررة على إعطاء الاختبارات التعليمية دوراً حقيقياً في مجال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الطلاب.

- الاعتماد على نموذج أداء المهمة كنجدية راجعة (مرندة) وتوفير معلومات حية حول نجاح أو فشل عملية تعلم الطلاب.

- يوفر نموذج أداء المهمة دعماً حقيقياً في مجال دعم معارف الطلاب وقياسها خاصة في مجال الاستنتاجات حول نقاط القوة ونقاط الضعف المعرفى لدى الطلاب الممتحنين، وبناء نموذج معرفى جديد يمكن استخدامه في بناء وتطوير الاختبارات المستقبلية.

- دراسة كارى مازرز، ومتليل أوليفا، وصابرينا لين (Carrie. Mathers & Michelle. Oliva & Sabrina. W. M. Laine) بعنوان: "تحسين التعلم من خلال تقويم المعلم الفعال".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السياسة العامة لتقويم أداء المعلمين بغرض تزويد صناع السياسات التعليمية على مستوى الولايات والإدارات التعليمية بالفهم الشامل للإجراءات المستخدمة في تقويم أداء المعلمين.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلى:

- أهمية دراسة السياسات المتبعة في تقويم أداء المعلمين من حيث التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، والتعرف على أفضل الممارسات التربوية والحديثة في هذا المجال، وكذلك وضع دليل نموذجي يتم من خلاله التحديد لسياسات التقويم والتحسين لقواعد تقويم أداء المعلمين وتطوير اللوائح المتعلقة بهذا المجال.

- ترجمة مبادرة تطوير نماذج تقويم أداء المعلم إلى آليات تؤدي إلى تحسين تعلم الطلاب، وهي مرتكزة على الاهتمام بجودة أداء المعلم وطرق قياس أدائه وربط الحافز والمكافأة بجودة الأداء.

- أن تركز البحوث المستقبلية على الجوانب التالية لأهميتها:

- أ- تفعيل دور النقابات والتكوينات النقابية في مجال تقويم أداء المعلم.
- ب- دعم سياسة الدولة في مجال توجيه الاهتمام بتقويم أداء المعلمين على مستوى المديريات التعليمية، وكذلك توجيه الاهتمام من قبل الإدارات التعليمية في الارتقاء بعمليات تقويم أداء المعلمين.
- ج- معالجة الاختلافات في بيئه وثقافة المعلمين من حيث الجنس واللغة والاختلافات الثقافية والبيئية والاجتماعية.
- د- إجراء دراسات تتبعية طولية لقياس تأثير نماذج التقويم والممارسات على فعالية المعلمين وأدائهم وانعكاس ذلك على طلابهم.
- ه- علاقة الثقة المتبادلة بين المعلمين وال媿جهين وأثر ذلك على موثوقية وصحة تقويمهم.

- دراسة لوراجو، وأوليقا ليتل (٢٠٠٨) :  
Laura. Goe & Olivia. Little (٢٠٠٨) :  
عنوان: "مداخل تقويم فعالية المعلم".

هدفت هذه الدراسة إلى وضع أدلة لقياس فعالية أداء المعلم، وكذلك إجراء مسح شامل لجميع البحوث التي تناولت دراسة وتحليل فعالية أداء المعلم بغرض تقويمها وتحليلها ونقدتها في ضوء أفضل الممارسات العملية في هذا المجال مع التعرف على الأدوات المختلفة المستخدمة لقياس ذلك.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي إلى جانب دراسة الحالة Case Study.

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلى:

- قيام السياسات التعليمية باتخاذ التدابير المناسبة وذات الأولوية في مجال تقويم فعالية أداء المعلمين والآثار المترتبة على ذلك (مثال) تقويم أداء المعلمين تجاه الأزمات

والطوارئ والكوارث والمخاطر العالمية مقابل التقويم التكويني مقابل التقويم النهائي.

- القيام بدراسات استطلاعية حول تقويم فعالية أداء المعلمين داخل حجرات الدراسة بالمدارس، واستخدام نتائج هذه الدراسات وعرضها على الجمهور العام وإعلام الرأى العام حول فعالية المعلمين ودورهم في زيادة نواتج أو مخرجات العملية التعليمية (الطلاب).

- التوصل إلى وضع صياغة كاملة يتحدد فيها مجموعة من المعايير والمؤشرات التي ترقى بأداء المعلمين، وجعلهم أكثر فعالية في مجال زيادة التحصيل المعرفي والعلمى والمعلوماتى والتكنولوجى لدى الطلاب، والقدرة على التأثير في مجال إدارة الفصل والصف الدراسي بالتعاون مع الزملاء مع التركيز على جودة أداء الطلاب.

- دراسة ديفيز كيرني، وساندرز، وتوماس (٢٠١١م) : Davis, S. Kearney, K. & Sanders, N. & Thomas, C. & Leon, R. وممارسات تقويم أداء مديرى المدارس".

هدفت هذه الدراسة إلى عمل مسح شامل لجميع الأدبيات التي تناولت تقويم أداء مديرى المدارس، والتي سلطت الضوء على أفضل الممارسات والسياسات التي تساهم في التقويم الشامل والفعال لمديرى المدارس، وكذلك التعرف على الأدبيات والمصادر الثانوية المستمدة من الأدبيات المهنية في مختلف البحوث التجريبية أيضاً.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفى التحليلي.

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلى:

- تشير تحليلات دراسات المصادر الأولية إلى افتقارها من حيث الحجم والعمق والتحليل عند تناولها تقويم أداء مديرى المدارس، وقد اتفقت تحليلات الأدباء الأولية والثانوية على حقيقة واضحة مفادها أن واضعى السياسات التعليمية والممارسين استغلوا تقويم أداء مديرى المدارس كوسيلة لزيادة فعاليتهم داخل المدارس.
- أنه من خلال تحليل الفترة الزمنية وهى (٣٠) سنة فى الفترة من عام (١٩٨٠م) حتى العام (٢٠١٠م) فى الولايات المتحدة الأمريكية، وبصفة خاصة فى إداراتها التعليمية وخاصة فى مجال تحديد الأدباء التربوية الأكثر ملائمة وذات الصلة بتنمية أداء مديرى المدارس، والتعرف على النماذج والطرق والأدوات المشتركة فى هذا المجال، وأيضاً الممارسات الشائعة فى مختلف الولايات والإدارات التعليمية فى تلك الفترة الزمنية، حيث قام الفريق المسؤول عن ذلك باستخدام حزمة من الأدوات البحثية منها: المقابلات الشخصية مع العديد من الباحثين والعلماء البارزين فى مجال الإدارة التربوية وتحديد أهم المراجع وقواعد البيانات والمعلومات المتعلقة بذلك، وإجراء بحث شامل حول قواعد البيانات الرئيسية مثل مركز معلومات الموارد التعليمية (ERIC) والتى تستخدم مجموعات عديدة من الكلمات الرئيسية، والعنوانين، وأسماء المؤلفين.
- الدراسة فى الواقع الإلكترونية عن التقارير، وأوراق المؤتمرات، والمواد التى تنتجها مؤسسات التعليم البارزة والوكالات، ومؤسسات الفكر والرأى، ومراكز البحث.

- تحديد الكتب والرسائل التي تركز على تقويم أداء مديرى المدارس، وكذلك مختلصات الرسائل العلمية التي تناولت موضوع تقويم أداء مديرى المدارس والبالغ عددها (١٠٧) رسالة.
- وقد كشفت الدراسة فيما يتعلق بأفضل الممارسات عند مراجعة أدبيات تقويم أداء مديرى المدارس أن هناك ضالة فى حجم الدراسات التجريبية المرتبطة بأفضل الممارسات فى مجال تقويم أداء مديرى المدارس، ولذلك من الصعوبة بمكان التأكيد على تأثير هذا النوع من التقويم فى الحكم على مخرجات الأداء لمديرى المدارس من جهة، ومن جهة أخرى من الصعوبة بمكان تعليم ممارسات التقويم لأداء مديرى المدارس لمدرسة واحدة على باقى مدارس الإدارات التعليمية.
- يبدو أن مظاهر الثقة التنظيمية بين مديرى المدارس وبعضهم البعض وبين مديرى المدارس ومديرى التقويم بالإدارات التعليمية أمر بالغ الأهمية لنجاح عملية التقويم.
- يمكن الحكم على فعالية نجاح نظم التقويم لأداء مديرى المدارس حينما تعتمد على المعايير والمؤشرات وتحقيق التوقعات فى الأداء المتميز واتساقها مع الأهداف والنتائج المتوقعة وتلبية الاحتياجات الرئيسية للمدارس والإدارات التعليمية.

#### خلاصة ما أسفرت عنه الدراسات السابقة في مجال تقويم أداء المعلمين:

- دراسة التقويم التراكمي في التعليم الثانوي لمواجهة مشكلات التعليم - حيث استهدفت هذه الدراسة علاج خمس قضايا رئيسية من قضايا التعليم تمثلت في:
  - (١) إقناع الرأى العام بجدوى وأهمية التقويم التراكمي.
  - (٢) المشاكل النفسية للطلاب المقترنة بالامتحانات، وأهمية التقويم التراكمي في حل غالبيتها.

(٣) علاقة طرق التدريس بأسلوب الامتحانات.

(٤) قضية ورقة الأسئلة والإجابة في ورقة الامتحان التحريري.

(٥) قضية جودة الشهادة الدراسية.

#### **الوصيات:**

الثانية في الأخذ بأسلوب التقويم التراكمي من وجهة نظر البعض لأنّه يحقق العدالة في تقدير إنجازات وأداء الطلاب بجانب المعاونة في تطوير منظومة التعليم، وعلى الجانب الآخر تمثل وجهة نظر البعض الآخر في عدم الموافقة على هذا الأسلوب بل والتمسك بالأسلوب القديم ومقاومة الجديد والدفاع عن المصالح الشخصية.

كما أن هناك شروطاً لإنجاح أسلوب التقويم التراكمي منها: تنظيم المقررات الدراسية مثل الأخذ بالأسلوب الحزوني، والأخذ بنظام الساعات المعتمدة (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: ٢٠٠٤م)

(١) دراسة تطوير نظام تقويم أداء الطالب وأساليب التوعية والإقناع به:

حيث استهدفت هذه الدراسة أهمية نظام تقويم الأداء والمفهوم والأهداف ومتطلبات جودة نظام تقويم الأداء ووظائفه ومجالاته، والخطوات الرئيسية لنظام تقويم الأداء والأدوات والأساليب والأنواع، وأهم الاتجاهات الحديثة في نظام تقويم الأداء، وأسباب التطوير والتغيير، وأساليب التوعية والإقناع بأهمية التطوير والتغيير.

#### **الوصيات:**

الاهتمام بنظم التقويم كضرورة حاكمة للتطوير الشامل لحركة التعليم.

- أن يعكس تطوير نظام التقويم التركيز على تقويم الأداء من خلال التعلم القائم على الأداء، وتمكين الطلبة من تطبيق ما تعلموه، واكتساب معارف ومهارات وقيم

واتجاهات جديدة، ومستويات عليا من التفكير وأسلوب حل المشكلات، والتأهيل

للدخول إلى سوق العمل.

- أن يحقق نظام تقويم الأداء مفهوم التقويم الذاتي للمتعلم أي مساعدة المتعلم على القيام بتقويم ذاته، بحيث يصبح التقويم هو أداة للتوجيه والإرشاد.

- إجراء المزيد من الدراسات التربوية حول أهمية تقويم الأداء. (عبد العزيز الطويل:  
(٢٠٠٤)

(٢) دراسة: تطوير أساليب التقويم ضرورة حتمية لضمان جودة المؤسسات التعليمية:

حيث استهدفت الدراسة تحليل واقع التقويم في المؤسسات التعليمية في ضوء مفهوم الاعتماد وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية.

#### التوصيات:

عمل دورات تدريبية للمعلمين على كيفية إعداد الاختبارات المرجعية المحك في المواد الدراسية المختلفة.

- عمل دورات تدريبية للمعلمين على كيفية عمل بنوك الأسئلة وكيفية إعدادها باستخدام نموذج راش في بناء وتقويم بنوك الأسئلة. (محمد حسين سعيد حسين،  
(٢٠٠٥)

(٣) دراسة تقويم أداء معلمى المرحلة الثانوية بدولة الكويت - دراسة مقارنة للتقويم الذاتي، وتقويم الطلاب، وتقويم رئيس القسم العلمي

حيث استهدفت هذه الدراسة تقويم الطلاب لأداء المعلمين باختلاف الصف الدراسي والمنطقة التعليمية ونظام التعليم الحكومي، والجنس، والجنسية.

#### التوصيات:

الاهتمام بالتقدير الذاتي للمعلمين وتطوير وتقدير أدوات وطرق مختلفة لهذا النوع من التقويم.

- إضافة أنواع أخرى غير تقليدية في تقييم أداء المعلمين مثل اختبارات المعلمين الدورية (رخصة مزاولة مهنة التدريس) والاهتمام بآراء الطلاب وتعليقاتهم على أداء المعلمين، وخاصة طلب التعليم الثانوي وهم على درجة من النضج الذي يمكنهم من إعطاء أحكام موثوقة بها.

- إنشاء بعض الوحدات المهنية التي تهدف إلى القيام بعمليات التقويم المستمرة لكل من المعلم والمتعلم لتحسين وتطوير العملية التعليمية (غادة عيد، ٢٠٠٥م)

#### ٤) دراسة: نحو رؤية جديدة لإصلاح نظام القياس والتقويم التعليمي في ليبيا:

حيث استهدفت هذه الدراسة طرح بعض الرؤى والأفكار التي هي في الواقع تكميلة لمحاولات سابقة في مجال نقد وتقدير نظام القياس والتقويم، والإسهام في زيادةوعي المعنيين بشؤون التعليم عامه والقياس والتقويم خاصة.

#### التوصيات:

الإسراع في إنشاء مركز وطني للقياس والتقويم يكون من أول أهدافه تبني التوجهات الحديثة في القياس والتقويم، والاستفادة من تجارب وخبرات الدول المتقدمة في المجال، والعمل على إمداده بالكفاءات والخبرات المتخصصة.

- إنشاء بنوك الأسئلة وفق التوجهات العلمية والتي تتجاوز كونها من مخزن للأسئلة لتكون أداة ومركز معلومات وتطوير للقياس والتقويم.

- تنوع أساليب القياس والتقويم بما يتلائم مع الإستراتيجيات والنمذج التعليمية والذكاءات المتعددة، مثل بطاقات الملاحظة، ومقاييس الاتجاهات، والأنشطة العلمية، وكتابة التقارير، والنشاط الحر، وتنفيذ المهام، و"البورنقوليو" ملفات الأعمال.

- تبني فكرة التقويم البديل الذى ينطلق من مبدأ (أن كل ما يتم تعليمه ينبغى تقويمه، وما لا يمكن تقويمه لا يستحق تعليمه).
- اهتمام مؤسسات إعداد المعلم بإعداد خريجتها فى مجال القياس والتقويم النفسي والتربوى والقدرة على إعداد الأسئلة وبناء الاختبارات.
- إعداد كوادر وطنية متطرفة فى مجال كتابة الأسئلة وإعداد الورقة الامتحانية فى المواد الدراسية المختلفة وفق الأهداف والمواصفات الموضوعة لكل منها (سالم محمد مجاهد: ٢٠١٣).

### تعقيب على الدراسات السابقة:

- تختلف الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة سواء العربية أم الأجنبية فى تناول نقطة بحثية جديدة فى مجال البحث التربوى والعلمى وهى التميز المؤسسى إذ أن الدراسة الحالية تستهدف:
  - عرض أفضل الممارسات الدولية والعالمية فى مجال جذب واستقطاب أفضل العناصر والكوادر البشرية الوطنية فى مجال التدريس، ثم الاختيار والانتقاء والاستبقاء على العناصر البشرية المميزة وفق معايير ومقاييس ومؤشرات عالمية، ويتحقق من خلالها ريادة الأعمال فى منظومة العملية التعليمية، وتحقيق الابتكار والإبداع والسبق والتفوق والامتياز.

- مدارسة النماذج العالمية المعاصرة فى مجال الجذب والاستقطاب كدول ماليزيا وفنلندا (أنموذجاً) ودراسة نماذج دول أمريكا اللاتينية كالارجنتين والبرازيل فى مجال منح تراخيص مزاولة المهنة للتدريس للمعلمين الأكفاء أو المتميزين مع عرض النماذج الناجحة لنقابات المهن التعليمية فى منح تراخيص المهنة، ومن ثم

التعرف على نوعية هذه النماذج والتجارب الدولية والعالمية كنماذج يحتذى بها، والنظر إليها باعتبارها "دراسة حالات".

- مدارسة النماذج العالمية المعاصرة أيضًا في تطبيق سياسات تقويم أداء المعلمين كدولة الولايات المتحدة الأمريكية (أنموذجًا) ثم التعرف على خبرة جمهورية مصر العربية في هذا المجال وذات التوقيت المعاصر.
- وتأمل الدراسة في ختام عرض الأطر النظرية والفلسفية والمفاهيمية لهذه الدراسة أن تصل إلى حقيقة هامة ومؤكدة إلى تبيان وجود علاقة قوية و مباشرة وبصورة موجبة طردية بين اختيار الكوادر البشرية وفق أسس ومؤشرات الابتكار والإبداع والموهبة والتميز والتتفوق من ناحية والترخيص لمزاولة المهنة وسياسات تقويم الأداء من جهة وبين التأهيل المؤسسى والتميز المؤسسى من جهة أخرى، وذلك في إطار توجه وزارة التربية والتعليم والدولة المصرية إلى تحقيق رؤية مصر لعام (٢٠٣٠) للتطوير التنظيمي والمؤسسي على كافة الأصعدة خاصة الإدارية والبشرية منها.

### **مصطلحات الدراسة:**

يشير لفظ التميز: إلى إجمالي الجهد الذى تبذلها المؤسسات من أجل الوصول لمكانة رائدة بين أقرانها من يشاركونها فى تقديم نفس الخدمة أو المنتج سواء على المستوى المحلى أو الإقليمى أو الدولى. (<https://www.linkedin.com/pulse/>) (2019)

وفي تعريف آخر للتميز: هو التفرد عن الأقران سواء فى تقديم خدمة أو إنتاج منتج، أو بعبارة أخرى زيادة الخطوة نحو تحقيق الميل الإضافى Exrea Mile تجاه

تحقيق رضا المتعاملين والمستفيدين من الجودة أو المنتج المقدم لهم.

(<https://www.linkedin.com/2019>)

أما تعريف التميز المؤسسي: هو تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز بما يواكب عصر الثورة المعرفية والتقدم التكنولوجي والتكنولوجى فى عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء أكانوا أفراداً أم مؤسسات ولا سيما فى ظل التنافسية الدولية فى تحقيق مجال الريادة والصدارة فى التميز والجودة فى ميادين الحياة والعمل المختلفة وخاصة مع تغير متطلبات سوق.

(<https://www.llborbansoliman.com/2019>)

وفي تعريف آخر: عدم قبول ميدان العمل العالمى سوى المتميزين الأكفاء المؤهلين الذين يمتلكون العديد من المهارات التخصصية والنوعية فى العديد من المجالات، ومن ثم لابد من توجيه المؤسسات نحو صناعة التميز فى سبيل تحقيق الجودة الشاملة فى الأداء المؤسسى. (<https://www.llborbansoliman.com/2019>)

وفي تعريف آخر أيضاً: هو حالة التفوق فى النظام الشامل للأداء المؤسسى والممارسات التطبيقية لهذا النظام، وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهى مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة. ([Services.Tamkeen.Consulting.com](https://Services.Tamkeen.Consulting.com), 2019).

انظر أيضاً هذه المواقع على شبكة الإنترنت:

1. ([PDF, Files, Sites, Ivory training. net](https://www.Ivorytraining.net).2019).
2. ([Road-to-the -Future](https://Road-to-the-Future.Sa),<https://lkpte.Sa>.2019).
3. ([Training, www.ge-lane.com](https://www.ge-lane.com). 2019).

شير لفظ التقويم على أنه عملية منظمة لجميع البيانات والمعلومات بشكل دقيق ويتحقق فيه الثبات والمصداقية، فضلاً عن توافر درجة من التحليل المناسب والفعال لتلك المعلومات، والتي تم جمعها وتحليلها لصياغة مستويات الأداء مسبقاً والتي تساعده على اتخاذ القرارات الالزامية لتحقيق الأهداف (Al-Azze.F.M. & yahya, 2011)

وفي تعريف آخر يشير التقويم إلى وضع مجموعة من المؤشرات القابلة لقياس الأداء الفعلى ومقارنته بالأداء المتوقع، والوقوف على مدى نجاح سياسة ما في الوصول إلى الأهداف التي كان مخططاً لها بالفعل، وسوف تستخدم الدراسة الحالية مصطلح التقويم بصورة إجرائية، وبمفهوم أوسع ضمن عملية تحليل السياسات التعليمية بما لها من رؤية وتقويم داخل بيئه أوسع محكومة بقواعد دستورية ومؤسسات سياسية وثقافة الرأى العام، وغيرها من المصادر والقيود، وسوف يتم تقويم تلك السياسات من خلال جمع المعلومات والبيانات التي تساعده على صياغة ووصف أسلوب هذه السياسات، وتوضيح وشرح الأسباب والظروف المختلفة المحيطة والكامنة وراء النجاح أو الفشل لتلك السياسات. (Bayou. my; : 2009, pp.40-41)

وباستقراء تلك التعريف السابقة يمكن الخروج بتعريف إجرائي حول مصطلح التقويم وهو عملية منظمة ومستمرة تبدأ بتنفيذ السياسات التعليمية وانتهاءً بإنجازاتها بغية تقويم آثارها على المدى القريب والبعيد وتبصير متذبذبي القرار بمواطن القوة والضعف في صياغة تلك السياسات، التعليمية ثم العمل على تصويبها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً.

ويُعرف التقويم حسب (تعريف ترافرز Travers) هو عملية تحدد بواسطتها قيمة ما يحدث، وفي تعريف (داوني Downy) إعطاء قيمة لشيء ما وفقاً لمستويات وضعت أو حددت سلفاً (يوسف محمود قطام "محرر": ٢٠١٦م، ٨٥).

أما الإبداع: في مجال اللغة العربية بمعنى الابتكار على غير مثال سابق (يوسف محمود قطامي "محرر"، ٢٠١٦م، ٤٠).

والبداع بكسر الباء وضم العين، الأمر الذي يكون أولاً - أي الذي بلغ الغاية في كل شيء (مخترق القاموس، مادة بداع، ٤٣).

أما العبرى هو شخص من نوع خاص متفرد جداً في ناحية معينة تمكنه من الوصول إلى مركز مرموق في أحد المجالات العلمية أو الأدبية أو العسكرية (يوسف محمود قطامي "محرر"، ٢٠١٦م، ٣٦).

وعليه تعد عملية التقويم عملية شاملة إذ تتحدد بإصدار حكم على ما تحقق من أهداف نهائية بشكل عام أو في التعليم أو في التعلم أو برنامج إثرائي (يوسف محمود قطامي "محرر"، ٢٠١٦م، ٨٧).

ويبدو أن الفرق بين التقييم، والتقويم في أن: التقييم هو إعطاء قيمة للشيء أما التقويم هو إصلاح اعوجاج الشيء أي تعديل الشيء ووضعه على استقامته.

### **تقدير أداء المعلم:**

هي العملية التي يتم فيها إصدار حكم حول أداء المعلم من الناحية المهنية، ويقوم بإجراء هذه العملية كل من المدراء والمعلمين الأوائل وال媿جيين للتأكد من النمو المهني المستمر لديه (عبد المعطي رمضان الأغا، ٤٢٠٠٤م).

وفي تعريف آخر هو الحكم على مستوى امتلاك المعلمين لبعض كفايات الأداء، بهدف رفع ذلك المستوى من خلال تجاوز أسباب وعوامل ضعف أدائهم وتعزيز أسباب وعوامل قوتهم (نائلة نجيب، وناجي رجب سكر: ٥٢٠٠٥م).

ويُعرف أنه فعالية الحركات وكفاءتها من حيث أداء المهام ومستوى خلوها من الحركات العشوائية غير الازمة، ومستوى الدقة في الحركات وتحقيق الهدف (يوسف محمود قطامي "محرر"، ٢٠١٦م، ٩٤).

وباستقراء تلك التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف إجرائي حول مصطلح تقويم أداء المعلم وهو وضع إطار مرجعية أو نظرية أو تصورات فلسفية لإصدار الأحكام عند تقويم أداء المعلم لتشمل تقويم كل عنصر في ضوء الأداء الفعلى، ويستدل على ذلك بالإنجازات أو الأداءات التي تتم داخل حجرة الدراسة.

#### أفضل الممارسات العالمية في مجال معايير تقويم أداء المعلم: أستراليا أنموذجاً

تعتمد أستراليا على ثقافة الإبداع المستدام Sustained Innovation، باعتباره هو مفتاح التطور المستقبلي والرخاء والازدهار في قيادة الاقتصاد العالمي التنافسي، ومن ثم في بناء ثقافة الإبداع المستدام تبدأ من خلال التعليم مع التزامن والتوازن والدعم للبحث والتطوير، مع تحسين التعليم في مجالى العلوم والرياضيات والقدرة والتقويق التكنولوجي، ومن هنا كان الاهتمام بالمعلمين ومعايير أدائهم باعتبارهم هم المفتاح الرئيسي أيضاً نحو تحريك المدارس إلى طريق الإبداع.

وقد أقرت أستراليا بمراجعة نظامها التعليمي القائم، والتأكيد على جودة التعليم وتوافر متطلباته، واتباع الطرق الفعالة في مجال جذب واستقطاب من يعلم التلاميذ والإبقاء على من يتطور المهنة ويساهم التعليم والقدرة على البحث والتطوير، والذي يتطلب الحصول على نواتج تعليمية حاصلة على مؤهلات تقنية ومعرفة متعمقة وخلفية صلبة في علوم المستقبل كالفيزياء والأحياء والرياضيات.

وقد أثمرت نتائج مراجعة النظام التعليمي في أستراليا إلى الحاجة إلى تقوية المحتوى المعرفي والتربوي في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات في

برامج إعداد المعلمين داخل مؤسسات الإعداد، وفي مجال تطويرهم المهني بعد التخرج في الميدان التربوي. (Posts <<https://ar-ar Facebook.com>. 2020)

ومن معايير أداء المعلمين في أستراليا:

- (أ) أن يكون جميع المعلمين حاصلين على درجات جامعية، ويتم التعاقد مع المعلمين الجدد لمدة عامين، وأن يبلغ نصاب المعلم من ٢٢-٢٨ حصة في الأسبوع، وأن يتم تدريب المعلمين من قبل مدير المدرسة، وإذا لم يثبت صلاحيته وجدارته يستبعد من مهنة التدريس، وهذا من صلاحية الولاية بالمشاركة مع مدير المدرسة.
- (ب) أن يحصل كل معلم على رخصة معلم بناءً على المرور من اختبارات صعبة، بالإضافة إلى حزمة من برامج التدريب لا تقل عن (١٠٠) يوم تدريب.
- (ج) يوجد اختلاف في رواتب المعلمين وفق الشهادات، والمؤهلات، والخبرات، ويقرر ذلك مجلس التعليم في المدرسة، ويحصل على علاوة كل سنتين في حالة تطور مستوى إيجاباً مع مشاركة المعلم في وضع الخطط الأسبوعية للمدرسة، وفي المجالس المدرسية وفي تصميم وتطوير المناهج.
- (د) استمرارية التطوير المهني والتدريب إما بالحصول على شهادات سواءً أكانت دبلومات أو ماجستير، وهذا يتم داخل الكليات والجامعات، والتدريب داخل المدرسة وفي مكان العمل، حيث تعمل المدارس على تصميم دورات شاملة وتعمل المدرسة باستمرار على تبادل الأفكار والخبرات والمبادرات الجديدة بين منسوبيها، مع دمج التقنية في عملية التعليم والتعلم.
- (هـ) حصول المعلم على شهادة (GCECPD) والذي يخضع لها المعلم، وهي من أشهر البرامج التدريبية في مجال التدريب المهني وخاصة في ولاية "فيكتوريا" وتنقسم

بالتجارب الميدانية والبحوث التطبيقية، وهي عبارة عن (٤) حلقات تدريبية، وتنتألف كل حلقة من (١٥-١٨) ساعة، والمتدرب يحصل على شهادة عندما يكمل (٤) دورات تدريبية، ويمكن أن تكون هذه البرامج التدريبية هي جزء من الدراسات العليا، حيث تحسب بنسبة (٢٥%) من ساعات الماجستير.

و ) حصول المعلم على دورات تدريبية تركز على إدارة الصف وتطوير المهارات القيادية والتشييطية وطرائق التدريس وتحسين عملية التعليم والتعلم مع تعلم التقنية ودمجها في عملية التعلم وغيرها من البرامج، ويتم هذه الحلقات التدريبية في داخل الجامعات واتحادات المعلمين (t – p – uqu. Blogspot.co. 3/2013)

#### **المعايير المهنية الأسترالية للمعلمين:**

تحدد المعايير المهنية الأسترالية للمعلمين (APST) من خلال المعرفة والممارسة والمشاركة المهنية الازمة للتدريس الفعال وعالي الجودة، والذي يهدف إلى تحسين نواتج تعلم الطلاب، وهذه المعايير والمؤشرات متقد علىها وطنياً لجودة أداء المعلم بل اعتبارها موجهات لإعداد ودعم وتطوير المعلمين طوال حياتهم المهنية، وانتقالهم من رتبة المعلم المتقن إلى رتبة المعلم الكفاء ثم رتبة المعلم المنجز والقيادي بشكل كبير.

وفي نظام اعتماد المعلمين في نيوساوث ويلز بـأستراليا نجد هيئة معايير التعليم (NESA)، حيث يتم التقييم الدقيق لأدلة إجاز المعلم واتساقها مع المعايير الموضوعة من قبل الدولة، وتشتمل هذه المعايير المهنية الأسترالية للمعلمين على (٧) معايير تحدد ما يجب على المعلمين معرفته وقادرة على القيام به:

- ١- المعيار الأول: التعرف على إمكانات الطلاب وكيفية تعلمهم.
- ٢- المعيار الثاني: معرفة محتوى المناهج وكيفية تدریسه.

- ٣- **المعيار الثالث: التخطيط لتنفيذ عملية التعليم والتعلم الفعال.**
- ٤- **المعيار الرابع: توفير بيئات تعليمية محفزة وداعمة وآمنة لتعلم الطلاب.**
- ٥- **المعيار الخامس: تقييم تعلم الطلاب وتسجيل الملاحظات وتقديم تقرير واف عن أداء الطلاب ومدى تطور تعلمهم.**
- ٦- **المعيار السادس: الانخراط في التعلم المهني "ربط النظرية بالتطبيق والممارسات العملية".**
- ٧- **المعيار السابع: الانخراط المهني مع الزملاء وأولياء الأمور ومقدمي الرعاية والمجتمع.**

وفي النهاية يتم تجميع هذه المعايير المترابطة مع بعضها البعض في ثلاثة مجالات رئيسية للتدريس منها (المعرفة المهنية، والممارسة المهنية، والمشاركة المهنية). ومن المعايير الموضوعة للمعلمين الخريجين من معاهد وكليات وجامعات نيوساوث ويلز للعمل بمهنة التدريس بعد الاعتماد هي:

- ١- امتلاك المعرفة والمهارات الازمة للتخطيط وإدارة برامج تعلم الطلاب.
- ٢- معرفة الفروق الفردية والخصائص الجسدية والثقافية والاجتماعية واللغوية والفكرية للطلاب، وتقديم الإثبات والدليل لفهم الطلاب وقدرتهم على الفهم والمعرفة.
- ٣- التمكن من فهم المبادئ والإستراتيجيات التعليمية الازمة لتلبية الاحتياجات التعليمية المتنوعة بل والمحددة للطلاب عبر مجموعات كاملة من القدرات المتباعدة والمتنوعة.
- ٤- القدرة والتتمكن من فهم محتوى موضوعات الدروس والمواد ومحنتى المناهج وطرائق وإستراتيجيات التدريس.

- ٥ القدرة على تصميم الدروس التي تلبى متطلبات المناهج وإجراء التقييم وإعداد التقارير والنماذج والأدلة على مدى تطور أداء الطلاب ونواتج الفهم.
- ٦ إثبات القدرة على تفسير بيانات تقييم الطلاب بقصد تقييم تعلم الطلاب، وإمكانية تعديل الممارسات التربوية.
- ٧ معرفة كافية عن مجموعة من الاختيارات في طرائق التدريس، وتطبيق أنواع مختلفة ومناسبة من إستراتيجيات التعليم والتعلم لتحسين تعلم الطلاب مع إمكانية تدوين الملاحظات المُعبرة عن نموهم وتطورهم العلمي والتحصيلي.
- ٨ معرفة إستراتيجيات هادفة لبناء روابط وعلاقات إنسانية مع الطلاب.
- ٩ معرفة كيفية دعم البيئة التعليمية الداعمة والمحفزة للطلاب وضمان سلامتهم ورفاهيتهم، وذلك في إطار المناهج الدراسية والمضامين التربوية داخل المحتوى التعليمي بالإضافة إلى التوجيهات والإرشادات التشريعية.
- ١٠ فهم أخلاقيات العمل "ميثاق شرف المهنة".
- ١١ تحقيق الشراكة مع الزملاء والمهنيين وأعضاء المجتمع المحلي.
- ١٢ فهم إستراتيجيات العمل بحساسية شديدة وبصرية تامة مع الآباء والأمهات ومقدمي الرعاية، وذلك في إطار السياق التعليمي مع الطلاب.

#### **معايير أداء المعلمين الأكفاء:**

- ١ القدرة على إنشاء خبرات تعليمية وتعلمية فعالة للطلاب.
- ٢ معرفة الخلفيات الثقافية الفريدة للطلاب وتعديل سلوكياتهم وتعلمهم.
- ٣ القدرة على تلبية الفروق والاحتياجات الفردية للطلاب والتعامل الذكي مع الخصائص الثقافية والاجتماعية واللغوية المتنوعة للطلاب.

- ٤- تطوير بيئات التعلم الآمنة والإيجابية والمثمرة والمشجعة لمشاركة الطلاب.
- ٥- تصميم وتنفيذ برامج تعليمية جذابة تلبي متطلبات المناهج والتقييم وإعداد التقارير.
- ٦- تدوين التعليقات وتقييم أداء الطلاب بقصد تحليل آراء الطلاب، ثم دعم معرفة الطلاب ومدى قدرتهم على الفهم والتحصيل والاستيعاب.
- ٧- استخدام مجموعة من المصادر والأدوات المتنوعة بما في ذلك نتائج الطلاب لتقييم تعليمهم وضبط برامجهم بما يلبي احتياجات الطلاب بشكل أفضل، وذلك في إطار Australian professional Standards for the work كفريق مع الزملاء.

teachers, the **Graduate Teacher, 2020.**

معايير تقويم أداء المعلم الأسترالي المنجز والقيادي داخل الفصل الدراسي بأستراليا:

١. استكشاف التقييم الشخصي في مجال السعي نحو ربط النظرية بالتطبيق والممارسة العملية داخل الفصل، مع الوعى باختبار الأدوار المطلوبة من الطلاب داخل الفصل الدراسي.
٢. تشجيع التعلم من خلال المعلمين، والتركيز على إجراء البحوث المرتكزة على الفصل الدراسي، والذى يتم تجريب واستخدام تنويعات مختلفة من الممارسات التدريسية والمقاربات والإستراتيجيات المتنوعة التي تشجع التعلم داخل الفصل الدراسي.
٣. خلق نوع من البيئة التعليمية المشجعة على تفكير الطلاب في مجال مادة الرياضيات.
٤. توليد بيئة تعليمية يكون فيها الطالب مساهمين ومنتجين في عملية التطور والنمو التعليمي داخل الفصل الدراسي.

٥. تشجيع الطلاب داخل الفصل الدراسي للعمل كفريق، وانعكاس هذا التوجه في المحتوى وفي المضامين التربوية داخل المنهج التربوي الخاص بتعلم الطلاب.
٦. استكشاف مفهوم التفكير الإبداعي لدى الطلاب من خلال البحث عن اللمسات الإبداعية التي تحدث والتي يمكن ملاحظتها وتدوينها ولا يتم إغفالها.
٧. استكشاف وتوظيف التكنولوجيا الرقمية والنظريات الخاصة بها وتعظيم قيمتها في العملية التربوية أو استحقاقها، وكيفية ترقيتها لعملية التعلم.
٨. الاعتماد على التجربة التطبيقية للتأكد من نجاح المعايير التعليمية الموضوعة.
٩. استكشاف البنى التعليمية من حيث السياسات التعليمية، وأطر المناهج في تسهيل عملية التعليم والتعلم، بالإضافة إلى الدراسات الميدانية ذات البُعد التطبيقي.
١٠. استكشاف دور المعلم في تنفيذ السياسة التعليمية التي تهدف إلى وضع التعليم كأولوية للاستدامة، ويتم ذلك من خلال استخدام برنامج ذكي للفياس، والذي بدوره يؤدي إلى توفير العوائد أو المنافع التربوية، ووضع الاستدامة كأولوية عبر المضامين التربوية داخل المناهج الدراسية.
١١. ربط المنهج التعليمي داخل السياق الثقافي لأستراليا والاسترشاد بنماذج من الميدان وانعكاس ذلك في مجال تطوير المناهج، وهذا الاستكشاف ينصب على المراحل الأولى من التعليم المبكر.
١٢. استكشاف معلم السياسة العامة للتعليم الحالى من خلال إحاطة الدارسين أو الطلاب من ذوى السكان الأصليين بحقوق الأقليات.
١٣. مناقشة عملية التعاون التربوى بين الطلاب من خلال التركيز على دعم لغة التواصل بين الطلاب وخاصة في المراحل التعليمية الأولى كرياض الأطفال

والسنوات الأولى من التعليم الابتدائي، مع إثبات فرضية أن البحث في عملية التعاون ذاتها قد تضييف إلى عملية التعليم والتعلم ذاتها.

٤. مناقشة ربط استخدام بحوث الفعل / الأداء "Action Research" كمنهج بحثي في الممارسات التربوية للمعلم داخل الفصول الدراسية، واستخدامها كذلك كقاعدة استدلالية على عمليات التعليم والتعلم الفعال.

٥. تنمية الذوق الجمالي من خلال استكشاف تأثير طرق التدريس وانعكاساتها على تعليم الفنون والآداب ويتم تدريسيها من خلال معلمى الفنون ومن خلال تجاربهم.

٦. جمع الأدلة من البحوث الميدانية التي تمت داخل الفصول الدراسية، وتنصي الممارسات التربوية داخل الفصول الدراسية مع التحليل والنقد والتفسير واعتبارها أدلة مرجعية للتقييم المستدام. Melissa. Barnes; & Maria.

Gindidis & Sivanes. Phillipson. (Edited); 2018

## **خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال تقويم أداء المعلم (أمريكا) أنموذجاً:**

معايير أداء المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية في إطار السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي الأمريكي:

**أولاً: إعادة هيكلة (بنية) التعليم بما يواكب النظام الاقتصادي العالمي الجديد**  
ومما ساعد على إعادة تشكيل التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، وخاصة في العقد الأول من القرن الحادى والعشرين ظهرت مجموعة من المتغيرات المرتبطة بضرورة إعداد الطلاب للتوظيف والتعليم العالى، منها النظام الاقتصادي العالمي الجديد المرتكز على المعلوماتية، وإنتاج المعرفة الكثيفة، ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة فائقة

الجودة المرتكزة على استخدام الآلات والحسابات الإلكترونية، وشبكات المعلومات، وتحقيق المستوى الأكاديمي العالي والمرتبط بمعارف التعليم العام، والمنافسات الدولية تدعوا إلى توظيف مهارات الطلاب وملاءمتهم لمتطلبات سوق العمل مع حسن الإعداد والتدريب المستمر في إطار تقلبات سوق العمل. (Richard. L. Lynch; 2000)

ولا يمكن إغفال الدور الفعال للتأثير السياسي من قبل الحكومات المحلية، ومجموعة الأبحاث المتخصصة التي نشرت في مجال التعليم وجماعات الضغط من الجماعات التعليمية ومنظمات التجارة والعمل على زيادة التدريم والتمويل لهذا النوع من التعليم بجانب تصميم الخطط الإستراتيجية لإنجاحه، هذا بجانب الدور الفعال للمؤتمرات والاجتماعات المنعقدة بشأن تطوير التعليم بالولايات المتحدة إلى جانب المناقشات المثمرة من قبل موجهى الولايات للتعليم، وأعضاء مجلس الجامعات لقوى العمل، ورجال الأعمال والتجارة والصناعة والجمعيات العلمية، ومسؤولي الحكومة والمتخصصين في مجال البحث والنشر حول مزايا التعليم المتقدم، وقد تمت المناقشات عن طريق التليفون وحلقات البحث والمناقشة ومن خلال المقابلات الجماعية المركزية، وكذلك البريد الإلكتروني.

(Richard. L. Lynch; 2000)

#### [١] ارتباط النظم التعليمية بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد:

أظهر رجال الاقتصاد أن مطالب النظام الاقتصادي العالمي الجديد يعتمد بشكل رئيسي على ثورة الاتصالات السريعة، وتدفق المعلومات، وتكنولوجيا الحاسوب الآلي، واتخاذ القرار المبني على البيانات والمعلومات الدقيقة، والمهارات الاجتماعية الذكية المطلوبة للتعامل مع المشكلات الاقتصادية المعقدة والنتائج الأخلاقية المرتبطة بها، ومن ثم شخصت هذه الفترة بأنها فترة الأنشطة العالمية، ودوره حياة الإنتاج السريع، والاحتياج

المتزايد للمعرفة البيئية العملية، وتقلبات سوق العمل المتغيرة من المهن والتخصصات المستحدثة. (Richard. L. Lynch; 2000)

كما تحدث الاقتصاديون والدارسون والمحللون بشكل متزايد عن إنتاج المعرفة بشكل كثيف واعتبار المعلومات كمدخل رئيسي للتنافس في كثير من الأعمال التي تعتمد على فرق العمل، والتي تستند إلى معلومات إدارية وتقنية، والقدرة على التحليل وتوظيف المهارات العملية العلمية. (Richard. L. Lynch; 2000)

كما تعتمد موقع العمل الآن في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد على المهارات الفنية والتقنية، ومهارات الاتصال الشفهي، ومهارة إدارة الأفراد في موقع العمل والإنتاج، والقيادة وأخلاقيات البيئة والقدرة على التفكير وحل المشكلات المرتبطة بموقع العمل. (Richard. L. Lynch; 2000)

ولذلك من المهم إدراك مدارس التعليم الثانوي حصول الطلاب على مستويات عالية باستمرار من التعليم الأكاديمي يتناسب بقدر الحصول على مهارات علمية وتقنية لمواجهة مطالب النظام الاقتصادي الجديد. (Richard. L. Lynch; 2000)

#### [ب] نتائج ايجاد من التعليم المتقدم:

أصبح من المسلمات لتحقيق أهداف التعليم وفقاً لتوقعات واحتياجات المجتمع منه وبالنسبة للتعليم المتقدم:

١. يحتاج المجتمع حقاً إلى التعليم المتقدم وخاصة مهارات العمل بالنسبة للطلاب وترجمتها من خلال المناهج الدراسية ومحتوها.
٢. توقعات المجتمع وخاصة الآباء انضموا أولادهم الطلاب إلى التعليم العالي والجامعي. (Richard. L. Lynch; 2000)

## [ج] اهتمام رجال الأعمال ومؤسسات التجارة والأعمال المتخصصين بالتعليم في المجال:

يهم رجال الأعمال ومؤسسات التجارة والأعمال والباحثين المتخصصين في المجال بحصول طلاب التعليم الثانوي المتقدم على مستويات عالية من التفكير ومهارات الإبداع والابتكار، والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والقدرة على التحليل والاستبطاط وتحقيق مستويات عالية من الأداء. (Richard. L. Lynch; 2000)

وقد أظهرت النظريات والأبحاث عن التعليم المتقدم، أن التعليم التعاوني، والتعلم خارج جدران المدرسة، والتعلم من خلال التدريب يتناسب مع اقتصاد القرن الحادى والعشرين والذي ينادي بوضوح للتفكير والثقافة داخل التعليم المتقدم وإحساس المتعلم باواقع العمل ومحتوياته. (Richard. L. Lynch; 2000)

## [د] التشريعات الخاصة بتعديل سياسة التعليم الثانوى المتقدم:

هناك العديد من التشريعات والتحليلات المكتوبة عن التعليم المتقدم، والتي نشرت في الصحف والمجلات الكبرى عن أن التعليم أصبح فى قمة الاهتمامات العامة الأمريكية، وقد احتل المكانة الكبرى من الأجندة السياسية فى عام ١٩٩٩.

وقد وضع العديد من مجموعات التعليم المتخصصين البارزين مجموعة من النظريات لها رؤية واضحة ومبشرة ولها القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تقرير التعليم.
- ٢- مساعدة التعليم في تحسين مستوى الدخل الفردي.
- ٣- إسهام التعليم في تنشئة الطالب كأفراد صالحين داخل المجتمع الديمقراطي.
- ٤- تهيئه الفرصة للطلاب لاستكمال دراستهم في المراحل التعليمية العليا.

- إسهام التعليم في تحقيق الرفاهية للمجتمع وضمان حصول أفراده على مستوى عال من المعيشة. (Richard. L. Lynch; 2000)

### **ثانياً: زيادة الدعم والتمويل للتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية:**

تبعد الولايات المتحدة الأمريكية النظام الامركي في تمويل التعليم، حيث في ظله تقوم المناطق المحلية، وحكومات الولايات بالخطط للحصول على الموارد اللازمة لتمويل التعليم العام من مصادره المختلفة، وسن القوانين الازمة إذا لزم الأمر، وتقوم بإعداد الموازنات والبرامج المالية التنفيذية للخطط التعليمية الخاصة بكل منطقة محلية أو ولاية، وبمراحل التعليم المختلفة بما فيها التعليم الثانوي، وكذلك وضع النظم الرقابية المناسبة على تنفيذ تلك البرامج المالية في أغراض الصرف الخاصة بها، واتخاذ القرارات الازمة لحل المشاكل المالية التي تعترض تنفيذ تلك البرامج والخطط. (Michael.

Samara)

ويقتصر دور الحكومة المركزية والممثلة في وزارة التربية والتعليم على وضع الخطوط العامة التي تعبّر عن الفلسفة العامة للدولة للتيسير بين المناطق المحلية أو الولايات المختلفة، وتقوم نظير ذلك بصرف إعانات مالية للبرامج المحلية وهي تمثل نسبة ضئيلة بالمقارنة لما تتحمّلها الحكومة المحلية. (Richard. L. Lynch; 2000)

وقد كان نتيجة النظرة الحديثة لاقتصاديات التعليم وتمويله، الاهتمام بضرورة ترشيد رأس المال المستثمر فيه من ناحية وترشيد وجوه الإنفاق من ناحية أخرى، ولقد قر في الأذهان الآن أن التعليم عملية استثمارية لها مدخلاتها العاجلة ولها مردودها الكبير المؤجل، ومن هنا ينبغي أن يكون رسم الميزانية العامة للدولة على هذا الأساس، وينبغي أن يكون للتعليم أولوية خاصة في المدخلات دون انتظار الثمرة إلا بعد تخرج المتعلمين

(من حيث إعدادهم لقوى البشرية العاملة، وتنمية كفاياتهم العلمية والعملية اللازمة للتنمية، وعقلهم للإبداع والابتكار، وبث القيم والإيجابية لديهم). (Richard. L. Lynch; 2000)

ومن ثم يصبح تمويل التعليم وتحقيقه من الأدوات الفاعلة الرئيسية في الاستثمار، وترقية نوعية الحياة وتنمية الموارد، كما يصبح له خطته المالية ضمن خطة الدولة الاقتصادية، ونتيجة لهذه النظرة الحديثة للتعليم يصبح تمويل التعليم مثل غيره من القطاعات الإنتاجية المختلفة التي تعمل في ضوء آليات السوق. (File : //d: game/net.programs/national center)

وعليه بلغت جملة الاستثمارات في مشروعات التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية في التعليم الثانوى في عام ١٩٩٣ بالنسبة للطالب إلى حوالي (٤١٠٠ دولار) من هذا النوع من التعليم بالأسعار الجارية. (File : //d: game/net.programs/national center)

ومن المؤشرات الدالة على نجاح برامج تمويل التعليم الثانوى:

- تحسين نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين، حيث بلغت هذه النسبة (١٨ طالباً لكل معلم).
- تحسن نسبة عدد الطلاب إلى عدد الفصول، حيث بلغت (٢٢ طالباً لكل فصل).
- ارتفاع متوسط الأجر السنوي للمعلم ما يقرب من ٣٠,٠٠٠ دولار في السنة بأسعار ١٩٩٣/١٩٩٢ م.
- تنوع مصادر تمويل التعليم من خلال تنويع الضرائب، إذ تصل إلى ما يقرب من ٥٥٢ % من إجمالي متطلبات تمويل التعليم، ويلى الضرائب في الأهمية كمورد لتمويل هذا التعليم اشتراكات الضمان الاجتماعي، إذ تمثل ٣٥ %، بينما تمثل

الرسوم بأنواعها المختلفة بما فيها الرسوم الدراسية باقى النسبة ١٣% من إجمالي متطلبات تمويل هذا النوع من التعليم.

- اهتمام الكونгрس الأمريكي بالتعليم الثانوي من خلال الموافقة على قانون تعزيز فرص العمل، ومساعدة شباب طلاب المدارس الثانوية لمشاريع العمل الاختيارية الخاصة بالأدوات التعليمية المحلية، أو برامج التدريب الذاتية المقدمة لهم، وذلك من خلال تخصيص اعتمادات مالية قدرها (٢٥٠ مليون دولار).

الدور البارز والمشاركة الفعالة للقطاع الخاص في تمويل التعليم الثانوى، حيث بلغت نسبة المشاركة إلى ما يقرب من ١٠% من إجمالي تمويله. (File: //d: game/ net.

programs/national center)

### **ثالثاً: التنمية المهنية المستمرة لعلمى التعليم الثانوى:**

وفي الولايات المتحدة الأمريكية هناك اتجاه قوى نحو تطوير برامج إعداد المعلم بما له من دور فعال نحو إعداد الأفراد المؤهلين من ذوى المهارات العالية والمرتفعة لمواجهة سوق العمل الأمريكي من ناحية، ومن ناحية أخرى إكسابهم قيم المنافسة في مجال الأسواق العالمية والأعمال التكنولوجية، ومن ثم فإن برامج إعداد المعلمين تهدف مستقبلاً إلى إعداد معلمين قادرين على توظيف التعليم وربطه بواقع العمل والإنتاج.

كذلك تعتمد برامج إعداد المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية على إحداث التطوير المهني المستمر للمعلمين، وذلك لتهيئتهم للأدوار الجديدة المطلوبة في ظل المنافسة العالمية لتحقيق السبق والتفوق والامتياز، ومن هذه الأدوار:

- ١ تطمية دور المعلم كقائد تربوي داخل نطاق المدرسة.
- ٢ دعم دور المعلم في بناء المجتمع وتنمية موارده البشرية من خلال الطلاب.

- ٣ دعم دور المعلم في حركة إعادة تطوير أو هيكلة المناهج الدراسية.
- ٤ دعم مشاركة المعلم في صنع القرار التعليمي في داخل نطاق المدارس التي تعتمد الإدارة فيها على الإدارة المتمرزة حول موقع المدرسة (نطاق الإدارة الذاتية).
- ٥ تفعيل دور المعلم في التأثير على مؤسسات المجتمع وحثه على زيادة استثماراته في مجال التعليم من خلال الاستثمار في مجال موارده البشرية وانعكاسه على حركة تطور المجتمع ونموه. (Nevin. R. Frantz; 2001)
- وقدمت بعض الدراسات نماذج لإعداد معلم التعليم في الرابع الأول من القرن الحادى والعشرين. حيث يقدم "لينش Lynch ١٩٩٧م" المبادئ التالية كأساس لبرامج إعداد المعلم.

- التزام الكليات الجامعية والتربية بالنمو المهني للطلاب في إطار مفهوم التعليم مدى الحياة lifelong learners.
- استخدام الكليات أساليب تدريسية تربط بين النواحي النظرية والنواحي التطبيقية لإحداث التكامل بين التعليم الأكاديمي وسوق العمل.
- استخدام الكليات الممارسات التدريسية الفعالة لإعداد الطلاب وتنميتهم لسوق العمل.
- ارتكاز برامج الكليات على الدينامية ومواجهة التغيير.

ونقدم "نيفين Niven 1993" نموذجاً آخر لبرامج إعداد المعلم الفني يقوم على تحقيق التنمية المهنية مدى الحياة لمعلمي التعليم، ويسمى هذا البرنامج ببرنامج التنمية المهنية عن بعد في موقع العمل، وينضمن:

- القرار الموجه عمل المشروع.
- معلمى التليفون.

- التدريس الخصوصي.
- الفيديو التفاعلي.
- البريد الإلكتروني.
- الإذاعات المسموعة والمرئية. ( Naylor. Michele; 1997 )

أما عن شروط التنمية المهنية فتطلب التنمية المهنية مجموعة من الشروط هي:

- ١ يجب أن تقوم السياسات المدرسية بتوفير برامج التنمية المهنية وإتاحتها لكافة المعلمين، ومنها التدريب على الحاسب الآلي والتعامل مع شبكات الإنترن特 وتكنولوجيا المعلومات.
- ٢ يجب أن تكون القيادة المدرسية على وعي بأهمية التنمية المهنية المستمرة لمعلمى التعليم من أجل تغيير ثقافة المعلم والطالب والعملية التعليمية.
- ٣ لابد من توافر المصادر والإمكانات لإحداث التنمية المهنية المستهدفة.
- ٤ يجب أن تكون برامج التنمية المهنية لمعلمى التعليم عملية مستمرة ووثيقة الصلة باحتياجات المعلم، بل ويكون الهدف الرئيسي من أنشطة التنمية المهنية هو تغيير ثقافة المعلم وبالتالي تغيير ثقافة التعلم لدى كل من الطلاب والراشدين.

### **المبادئ الرئيسية التي ترتكز عليها عملية التنمية المهنية لمعلمى التعليم:**

- ١ يجب أن تبني برامج التنمية المهنية على أساس الربط بين المعرفات والخبرات والمهارات الرئيسية الحالية التي يمتلكها معلم التعليم، والخبرات والمعرفات والأنشطة الجديدة المستقبلية، وبما يتناسب مع قدرات المعلم الفكرية والفنية والعملية.

- ٢- يجب أن تشمل برامج التنمية المهنية على فرص غنية ومتعددة وخبرات تربوية ثرية تساعد المعلمين على المشاركة الفعالة في تطبيق المهارات والمعارف الجديدة.
- ٣- يجب أن تتيح برامج التنمية المهنية فرصة مشاركة كافة المعلمين على ممارسة الأساليب التربوية الحديثة، وتقهم الإستراتيجيات التربوية، وتنمية المهارات الحديثة، وتزويدهم بالتجذير الراجعة على فعل أدائهم وإمدادهم بالمعلومات والبيانات عن الأنشطة اللاحقة التي سوف يمارسونها مستقبلاً.
- ٤- يجب أن تكون برامج التنمية المهنية فعالة في قابليتها للقياس أو التقويم لمهارات و المعارف المعلم.
- ٥- يجب أن يتم ربط برامج التنمية المهنية بالنتائج التي يمكن قياسها من خلال إنجاز وأداء وسلوك الطالب. ( Judith. Wilde; 1996 )

برامج إعداد معلمي التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية القائم على معايير الجودة الشاملة:

١. برامج قائمة على تنمية مهارات الطالب الفنية والعملية في موقع العمل والإنتاج لتحقيق متطلبات المجتمع الصناعي:

  - المؤشرات الخاصة بتصميم هذه البرامج وتشتمل على:
    - تشجيع الطالب المعلم على التعليم الفردي والتعاوني.
    - تنمية قدرة الطالب المعلم على عملية التقويم والتصميم والاختيار بين البديل المطروحة، واستخدام التكنولوجيا فائقة الجودة.
    - توظيف المعارف والخبرات الأكاديمية داخل موقع العمل والإنتاج.

- مساعدة الطالب المعلم على خلق خبرات عملية تساعد على استكشاف الطرق المهنية المختلفة في شريحة عمل متاحة.

٢. برامح قائمة على تنمية قدرات الطالب الفكرية ومهارات التخطيط التعليمي، والربط بين النواحي النظرية والتطبيقية في موقع العمل:

• المؤشرات الخاصة بتصميم هذه البرامح، وتشتمل على:

- توظيف المحتوى التعليمي بما يخدم حياة الطالب اليومية.

- الدمج والربط بين المهارات الأكademية والفنية المطلوبة للخوض في مجالات العمل الحالية والمستقبلية.

- إعداد الطالب للمشاركة الوعية في النظام الاقتصادي العالمي الجديد كمنتجين ومستهلكين في آن واحد.

- تصميم المناهج الدراسية القائمة على اكتساب الخبرات التعليمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات والقدرة على الابتكار والإبداع.

- تخطيط البرامج الدراسية وتكاملها من حيث تصميم الأهداف والأغراض والخطط والمقررات الدراسية، وإستراتيجيات التدريس، وخطط التقويم والمتابعة.

- تطوير المناهج الدراسية بصفة مستمرة لاكتساب الطالب القدرة على الاستكشاف التأمل والتجربة الإيجابية وتحمل المسؤولية.

٣. برامح قائمة على تنمية قدرات الطالب على الاستشعار باحتياجات سوق العملة:

• المؤشرات الخاصة بتصميم هذه البرامح

وتشتمل على:

- تتميم المهارات الفنية والعملية والعلمية لدى الطالب المعلم التي تتوافق مع احتياجات سوق العمالة من المهن والتخصصات المستحدثة.
- ربط التعليم الأكاديمي النظري بالخبرات العملية في موقع العمل والإنتاج.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين والاستشاريين بالمجال لتطوير الأنشطة الخاصة ببرامج العمل والإنتاج.
- تتميم مفهوم التعليم مدى الحياة لدى الطالب المعلم. (Nevin. R. Frantz; 1996)
- السماح لهذه البرامج بإعطاء ترخيص لمزاولة المهنة لدى الطالب المعلم.

• **وعن أنواع اتساعية الفنية اتفقدمة من الولايات المتحدة الأمريكية طلمن التعليم**

ما يلى:

- إقامة المؤتمرات على مستوى كل ولاية من الولايات.
- ورش العمل وبرامج تطوير فرق العمل.
- النشرات الدورية والدعم الفني من قبل المستشارين.
- الزيارات لمدارس أخرى والعمل في منظمات المتخصصين.
- حضور دورات تدريبية في داخل الجامعات. (Karen. H. Jones; 2001)

• **أما عن نظم اتساندة الإضافية اتفقدمة من قبل الولايات طلمن التعليم:**

- تقديم وثائق للمنهج والمواد التعليمية لملعب التعليم.
- صناديق التمويل التي تقدمها السلطات المحلية والفيدرالية بالولاية لبرامج تدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة.

- التدريب على التدريس الجماعي والبحث على القيام بزيارة إلى مدارس أخرى، والاطلاع على برامجها، وكذلك الزيارة الداخلية للفصول والورش والمعامل والاستفادة من خبرة الاستشاريين في المجال.

- إتاحة الفرصة للتسجيل في برامج الدراسات العليا. (Karen. H. Jones; 2001)

### معايير تقويم أداء المعلمين:

يمكن الحكم على تقويم أداء المعلم من خلال ما يلى:

(أ) أداء الطلاب :Students Performance

يجب على الطالب نتيجة لما قام به المعلم من أعمال أن يكونوا على قدر عال من الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى تنمية كفاياتهم العملية والعلمية الازمة لعملية التنمية، وكذلك الاستفادة من المناهج الدراسية الخاصة بتقعيد التعليم. ( Richard. L. Lynch; 2000 )

(ب) استخدام المعلم للمعرفة المتخصصة Use of Subject Specialist Knowledge

يتم تحسين الإعداد الأكاديمي لمعلم التعليم من خلال ما يلى:

- حصول معلم التعليم على درجة البكالوريوس، وذلك للبدء في التدريس بالمدارس الثانوية.

- إتاحة الفرصة أمام المعلمين للتعلم مدى الحياة والتطور مع طرق التدريس والممارسات التدريسية بما يتاسب مع مستقبل سوق العمل.

- تنمية قدرات المعلم على إنتاج المعرفة وتدريب الطلاب عليها.

- مساعدة المعلم في تطوير البرامج الدراسية، وتنمية الخبرات التعليمية لدى الطلاب، واعتبارها جزءاً هاماً من المنهج الدراسي المقرر على الطلاب (أي ربط الخبرات التعليمية لدى الطالب بموقع العمل والإنتاج). (Richard. L. Lynch; 2000)

### (ج) القدرة على التخطيط والتدريس والتقويم: Assessment (Planing Teaching And

يقوم المعلمون باكتشاف قدرات ومهارات الطلاب من خلال تقويم أدائهم، ومن ثم فإنه لا توجد طريقة واحدة لقياس مهارات الطالب في مجال معين، ولكن توجد عدة طرق يستخدمها المعلمون بجانب تقويم الأداء (أو المنهج القائم على الكفاءة)، ومنها الملاحظات غير الرسمية التي يقوم بها المعلم عند تصنيف الطلاب لعمل الأنشطة التعليمية، واستخدام الطلاب في إجراء البحوث المتعلقة بالتعليم الثانوي، واستخدام محفظة الأوراق، والاختبارات القياسية، واستخدام المقال في عملية تقويم الطلاب.

ومن ثم يهتم المعلمون بتحليل المعلومات الناتجة عن عملية التقويم، ويقومون بإجراء عمليات التخطيط لتحسين عملية الأداء لدى الطلاب، بل ويقومون بتصنيف الطلاب على حسب قدراتهم وإمكاناتهم واستعداداتهم، وذلك بهدف التركيز على احتياجات الطلاب، وليس للتمييز بينهم، والعمل على تقويم برامج الدراسة والحكم على فاعليتها وإبداء الرأى في معايير الأداء المستخدمة في العملية التعليمية.

ومن الأمور الهامة التي دعت إلى استخدام طرق متعددة في تقويم الأداء لدى الطلاب تغير عالم العمل وسرعة تطوره واحتياجه إلى مهارات متعددة لدى الطلاب؛ لمواكبة المهن والتخصصات الجديدة والمستحدثة، بجانب تمتع الطلاب بالقدرة على الإبداع والتعلم السريع والمرونة، والتكيف مع المتغيرات بسرعة، وهذه النظرة الجديدة بلا

شك تتطلب أيضاً إعادة النظر في مضمون التعليم الثانوي من حيث التنظيم والأهداف وطرق تقويم البرامج والإدارة. ( Howard. R. D. Gorden; 2001 )

### **التقدم من خلال معنفة التدريس وأداء المدرسة القائم على المكافآت:**

#### **Progress Through the Teacher Profession & School Performance Award Scheme**

تحصل المدارس الفاعلة على نسبة عالية من التمويل الحكومي وفقاً لأدائها بشرط توافر عدة معايير بها مثل: ارتقاض المستوى التعليمي للطلاب، وانخفاض معدلات التسرب، وارتفاع معدلات حضور الطلاب وجودة المناخ المدرسي، ومؤشرات التجديد التربوي، ومشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية، ويحصل المعلمون ومديرو المدارس على هذه المكافآت وفقاً لمعايير الأداء التي تحدها الإدارة التعليمية.

(Herrington. Carolyn; 1999)

ولقياس أداء الطلاب يتم استخدام منهجية عالية لتحديد القيمة المضافة لأداء المدارس، والمدخل الأساسي هو التتبؤ بدرجات الطلاب بناء على درجاتهم بمقاييس العام الماضي مع التحكم في عوامل سيطرة المدارس، ويتم حساب الاختلاف بين الدرجات المتباينة والدرجات الفعلية للطلاب باعتبارها القيمة المضافة الناتجة عن جهود المدرسة في رفع مستوى المعارف والمهارات الخاصة بالطلاب، ومن أهم مزايا هذا النظام عدالته في تصنيف المدارس وفلسفته البرنامج هي عدم مساعدة المدارس عن خصائص الطلاب التي لا تستطيع المدرسة التحكم فيها والتي تؤثر بالفعل على تعلمهم، ويقوم هذا النظام على التحكم في خصائص المدرسة الطالبية، بحيث يمكن أن نسب الزيادة أو النقص في مهارات ومعارف الطلاب إلى جهود المدرسة. (Herrington. Carolyn; 1999)

أما عن المعايير الحاكمة لإعطاء الحوافز للمدارس فيوجد نظام لإعطاء الحوافز يتكون من عنصرين هما: الحوافز المقدمة للمدارس بناء على أدائها، والحوافز المقدمة للمدارس اعترافاً بإنجازاتها المتميزة، ولمساعدة المدارس على الحصول على حوافز مالية تقوم المديرية التعليمية بتقديم عدة برامج تدريبية للمعلمين، وتقع هذه البرامج ضمن أربعة نماذج رئيسة هي: المناهج والتقويم، والتنمية المهنية، وإعداد ميزانية المدرسة، وأفضل الممارسات التدريسية. (Mendro. Bob; 1999)

ومن مزايا هذا النظام: أنه يتطلب مستويات عالية الأداء من الطلاب والمعلمين ومديري المدارس، وتصميم مؤشرات دقيقة لقياس أداء المدارس بهدف مساعدتها، وتقليل صلاحيات السلطات المركزية التعليمية ومنح الإدارات التعليمية والمدارس صلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات التعليمية، وتقديم برامج مكثفة ومستدامة للتنمية المهنية، وضمان تهيئة الطلاب للاستفادة بما يقدم في المدرسة من معارف ومهارات، وإعداد الطلاب بالدعم والخدمات التي تمكّنهم من النجاح في مدارسهم، وتوفير التكنولوجيا الحديثة والوسائل التعليمية في المدارس، واشتراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور والمعلمين في التخطيط والتنفيذ لصلاح التعليم، وتوفير الموارد الالزامية لتنفيذ تلك النظم والاستخدام الأمثل لها، والتخطيط لصلاح التعليم طويل المدى. (Kellor. Eileen; 1999)

وأشار جونسون وآخرون (Johnson, et. al., 1999) إلى مجموعة أخرى لتقدير جودة أداء مدير المدرسة، وبالتالي الإدارة المدرسية:

- ١ الكفاءة التي تدار بها المدرسة، وتنظيم ميزانية المدرسة لمواجهة احتياجاتها التعليمية الأساسية، وتحقيق أهداف المنهج الأساسية.
- ٢ الاستخدام الأمثل للكافية الاقتصادية (الحد من إهدار الأموال).
- ٣ الاستخدام الأمثل لكافة المصادر والوسائل التعليمية بالمدرسة.

- ٤- تحقيق احتياجات الطلاب بما يتمشى مع أولويات العملية التعليمية المدرسية وبرامجه.
- ٥- الإجراءات التي تتخذها جودة الإدارة المدرسية في تقييم عمل المدرسة وكفافتها، وتسجيل وتقييم مستويات الطالب في التحصيل والتقويم الدراسي. (Johnson, Henry. et. al; 1999)
- ٦- قدرة الإدارة المدرسية على توظيف إستراتيجيات عمليات التقويم الخاصة بأهداف المدرسة وتقديمها وتطور خططها التعليمية.
- ٧- الإجراءات التي تتخذها الإدارة المدرسية في تنفيذ سياسات مجلس إدارة المدرسة، واتخاذ القرار.
- ٨- طبيعة وجودة الإدارة المدرسية التي تعكس على رجال الصف القيادي الأول ورجال الإدارة الوسطى.
- ٩- قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق فاعلية الإدارة المدرسية، وتحقيق جودة الاتصالات المدرسية داخلياً وخارجياً وتحقيق الشراكة المجتمعية.
- ١٠- قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والوصول بهم إلى المستويات الفاعلية في عمليات التعليم والتعلم.
- ١١- التركيز على جودة عمليات التقويم بالمدرسة وتحديد الطرق العقلانية التي تعزز فاعلية التعليم والتعلم والمناخ التعليمي.
- ١٢- مساهمة الإدارة المدرسية في إيجاد الحياة الروحانية والأخلاقية والاجتماعية والثقافية بالمدرسة، ومدى إسهام هذه الحياة في تنمية الطلاب وتعليمهم.
- ١٣- توفير المساواة في الفرص التعليمية أمام الطلاب وتحقيق احتياجاتهم التعليمية الخاصة.

٤- تسجيل إنجازات الطلاب من حيث النوع ومستويات التحصيل، وأخلاقيات الإدارة المدرسية وتحقيق عدالة المعاملة بين الطلاب.

٥- تقديم نماذج مناسبة لتحديد نسب المعلمين / الطلاب، والمعلمين والإدارة. ( Bill.

Laar; 1997)

في الولايات المتحدة الأمريكية يوجد مجلس اعتماد برامج إعداد المعلم Teacher Education Accreditation Council (TEAC) هناك أيضاً المجلس الوطني لاعتماد برامج إعداد المعلمين National (NCATE) Council For Accreditation Of Teacher Education (NCATE)

وتعتمد فلسفة الاعتماد على عدّة مبادئ مثل: أن التطوير عملية مستمرة، وأن عملية الاعتماد تعتمد على الاستفسارات والحقائق المادية، وفيما يلى معايير المجلس الوطني لاعتماد برامج إعداد المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ يعتبر المجلس الوطني لاعتماد برامج إعداد المعلمين من مؤسسات الاعتماد المهنية للتربية الهمامة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد وضعت هذه المؤسسة معايير لإعداد الكوادر التربوية وتتضمن هذه المعايير ما يلى: (Posts <<https://ar-ar Facebook.com.2020>>)

#### (١) المعيار الأول: تطوير البرامج الأكاديمية:

حيث يتم تعريف الطلبة المعلمين الذين سوف يتم تأهيلهم للعمل في المدارس كمعلمين أو غيرهم من التربويين.

الإلمام بالمحوى المعرفي والمعرفة المهنية والمهارات والاتجاهات الضرورية لهم لمساعدة التلميذ على التعلم، وأن تبين نتائج التقييم أن الطلبة المعلمين يحققون معايير المهنة تجاه الولاية والمؤسسة الأكاديمية.

#### (٢) المعيار الثاني: نظم التقويم:

حيث تمتلك الوحدة نظام تقييم عن جمع البيانات والمعلومات حول المتقدمين للالتحاق بمؤسسات الإعداد ونوعية الطلبة والخريجين ومستوى الأداء، ثم العمل على تحليل البيانات والمعلومات بهدف تقييم الوحدة وتحسينها، وتحسين برامجها وتوجه هذه العملية بكاملها إلى (NCATE) التي تقوم بدورها بالطلب من كل كلية راغبة في الحصول على الاعتماد أن تضع نظام تقويم يوضح "ما الذي يعرفه الطالب المعلم" و"ما الذي يستطيع القيام به من عمل، و"هل يستطيع أن يحدث أثراً إيجابياً في تعلم التلاميذ".

#### (٣) المعيار الثالث: الخبرات الميدانية:

حيث تصمم الوحدة والمدارس المشاركة معًا (خبرات ميدانية) وتتفذها وتقومها بما يساعد الطلبة المعلمين وغيرهم من الذين يؤهلون ويعدون للعمل في المدارس على أن يحققوا نمواً معرفياً ومهارات واتجاهات ضرورية تعمل على مساعدة التلاميذ على التعلم.

(Posts < <https://ar-ar> Facebook. Com.2020)

#### (٤) المعيار الرابع: تنوع المتعلمين (الطلبة المعلمون):

تصمم الوحدة المناهج والخبرات وتتفذها وتقومها، حيث تساعد طلبتها على اكتساب وتطبيق المعرف والمهارات والاتجاهات الضرورية لمساعدة جميع التلاميذ على التعلم وتشمل هذه الخبرات أعضاء هيئة التدريس والطلبة وتلاميذ متتنوعين.

#### (٥) المعيار الخامس: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:

حيث يصبح أعضاء هيئة التدريس مؤهلين لتقديم نموذج للممارسات المهنية فيما يتصل بالبحث والخدمة والتدريس بما يشمل تقييم فعاليتهم المتصلة بأداء الطلبة المعلمين، وكذلك تعاونهم مع زملائهم في التخصص وفي المدارس، وتقديم الوحدة بتقويم منظم لأعضاء هيئة التدريس، وتسهل لهم أنشطة التنمية المهنية.

#### ٦) المعيار السادس: الادارة والمصادر والموارد:

حيث تمتلك الكلية قيادة وسلطة وموظفين وميزانية وتجهيزات ومصادر تشمل على تقنية المعلومات لإعداد الطلبة المعلمين بما يمكنهم من تحقيق المعايير المهنية، ( posts <<https://ar-ar Facebook. com>> ) معايير الولاية، والمؤسسة الأكademie

( 2020 )

### **التأثير المعنى للمعلم Professional Effectiveness**

هناك علاقة طردية موجبة بين المؤهلات العلمية الحاصل عليها المعلمين، وكذلك كفاءاتهم المهنية والوظيفية والتدريسية وجدارااتهم وكفاياتهم العلمية وبين التحصيل العلمي والدراسي للطلاب في الولايات المتحدة الأمريكية، وبصفة خاصة في مجال القراءة والرياضيات، مع تثبيت بعض العوامل الخارجية والسيطرة عليها مثل الفقر وحالة الطالب، ويعنى ذلك أن هناك دلالة كاملة في نجاح الولايات المتحدة الأمريكية في الاستثمار في نوعية المعلمين وتأهيلهم وتدعيمهم قبل وأثناء الخدمة، والتأكيد من نجاح برامج التدريب ومحتوها واحتياطتها على أهمية المعلومات الاحتياجات والمتطلبات التدريبية للمعلمين، وكذلك معرفة المشكلات التعليمية وتشخيصها ثم تهيئة الأجواء التعليمية المناسبة لنجاح وجودة العملية التعليمية، وضمانة حسن سيرها بالإضافة إلى فاعلية المادة العلمية المقدمة للطلاب وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتعلمين إلى جانب التطوير النوعي للمعلمين من خلال التأهيل والتدريب معًا إلى جانب تفعيل مؤسسات الاعتماد المهني والمؤسسي، ومنح تراخيص لمزاولة مهنة التدريس وانعكاس محصلة ذلك كله على ارتفاع تحصيل الطلاب خصوصاً في مادتي القراءة والرياضيات.

(Hammond D.; 2000)

أن تحليل السجلات الوثائقية وتحليل بيانات التعليم في كل ولاية من الولايات المتحدة الأمريكية بالإضافة إلى الاستبيان والمقابلات والملاحظة، وبالمشاركة وتحليل مضمون أو محتوى السجلات مع تحليل البيانات النوعية والكمية والتي تولتها اللجنة الوطنية للتعليم ومستقبل أمريكا أوضحت نجاح استثمارات الدولة وسياساتها في مجال جذب واستقطاب المعلمين، ثم الاختيار والانتقاء والاستبقاء على أفضل نوعية من المعلمين داخل المدارس الأمريكية، فضلاً عن المرور بالاختبارات الصعبة والبرامج التدريبية والتأهيلية المتنوعة بغرض نهائى وهو ضمانة جودة ونوعية الطلاب الأمريكيين، وقدرتهم على التنافسية العالمية مع الدول الأخرى. (Hammond; 2000)

هناك بعض المعايير لاعتماد المعلمين لمهنة التدريس ضمن معايير (NBPTS) وهي شهادة من المجلس القومي لمعايير التدريس المهنية، وهي من هيئات الاعتماد العالمي وتسمى الشهادة National Board For Professional Teacher (NBPTS) edu. ومن ضمن المعايير أيضاً:

- اجتياز الاختبارات التحريرية الصعبة والحصول مسبقاً على شهادة جامعية كحد أدنى للقبول وبمعدل تراكمي محدد.
- الحصول على دورات تدريبية متخصصة، ثم يتم بعد ذلك تحديد الأجر الخاصة بالمعلمين بناءً على توافر معايير الجودة التي فرضها المجلس القومي لمعايير التدريس المهنية المعتمدة في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية.
- الحصول على رخصة مزاولة مهنة التدريس من الدولة.

تقديم ملف "بورتفolio" يحتوى على مؤهلاته وخبراته ودوراته التدريبية وشهادات لإثبات مهاراته، ويتضمن تصويراً بالفيديو لموافقت تعليمية فعلية داخل الفصول الدراسية،

وكذلك عينات من أعمال الطلاب، علاوة على تقديم تعليق مكتوب يعبر عن رؤية المعلم للممارسات التدريسية، مع اجتياز المعلم اختبارات نفسية وصحية تثبت أهليته للتعامل مع الطالب وزملاء مهنته وأسر الطلبة. (Harris. N. & Sass. T.; 2008)

تستخدم الولايات المتحدة الأمريكية حزمة من مناهج البحث تسمى بمنهجية البحث المختلطة النوعية، والكمية عند قياس أثر البرامج المقدمة للتدريب على رأس العمل بالنسبة للمعلمين، مثل تحليل المحتوى، والمقابلات الشخصية الحرة والجماعية، والمقابلات المعمقة، والملاحظة بالمشاركة، والاستبيانات العادية والإلكترونية، والمقابلات مع مجموعات التركيز لجمع البيانات، والسجلات، والوثائق حتى تتوصل في النهاية إلى تحليل استقرائي للبيانات توضح نتائجه: أن المتابعة المكثفة والتغذية الراجعة ضرورة ملحة لدعم المعلمين لنقل التعلم المكتسب عبر برامج التنمية المهنية، ونقله إلى الفصول الدراسية، وأن التأثير المهني من خلال وجود المتابعة والدعم والحفاظ للمعلمين يؤدي إلى استدامة التغيير في الممارسات المهنية للمعلمين، ونقل التعلم المكتسب في برامج التنمية المهنية للمعلمين إلى أرض الواقع، وهو الفصول الدراسية وتحسين نواتج التعلم والتحصيل الدراسي للطلاب وارتفاع درجاتهم الاختبارية. (Goderya. Shaikh. F; 2010)

### **رخصة مزاولة المهنـة والتـطـوـير المـهـنـي عـلـى رـأـس الـعـمـل:**

يحظى المعلمون داخل الولايات المتحدة الأمريكية باهتمام كبير في مجال التنمية المهنية المستمرة لهم على رأس العمل، وبالتنمية المهنية المستدامة طوال حياتهم الوظيفية، وذلك من أجل الارقاء بالمعرف ومهارات وزيادة الخبرات وتطوير الممارسات، وتحقيق الأهداف المرسومة والنتائج المتوقعة على درجة عالية من الجودة والكفاءة (U.S. Department of Education, National Commission on Education, 2007)

**Excellence in Education, 2007)**

وقد عملت الولايات المتحدة على تصميم فرق التنمية المهنية والغرض منها إحداث التنمية المهنية والتدريب للمعلمين على رأس العمل وفي داخل المدرسة، وفي ذات الوقت تهتم بأمور الإدارة والاتصال ومهارات التدريس وإستراتيجيات التعلم، وتعزيز مشاركة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في صنع واتخاذ القرار وحل المشكلات.

**(Dennis. Sparks; 2007), (Dovetgy. J. Mlbane; 2008)**

وفضلاً عما تقدمه فرق التنمية المهنية من مهام ومسؤوليات وأدوار ووظائف داخل المدارس الأمريكية فإن لها أدواراً أخرى معززة للعملية التعليمية منها:

- إمداد المعلمين بالكثير والعديد من طرائق التدريس الجديدة بجانب إستراتيجيات التعلم الداعمة للابتكار والإبداع.
- إيجاد البرامج المبتكرة التي تحث المعلمين على تصميم مشروعات وأنشطة وبناء مهارات جديدة تثري العملية التعليمية وترتقي بأداء الطلاب وإبراز مواهبهم.
- التدريب للمعلمين على نوعية من البرامج المحملة بالطرق والأساليب، والتي تمكّنهم من ربط النظريات بالتطبيقات العملية أى تحويل الفكر النظري إلى ممارسة عملية قابلة التنفيذ.
- تمكين المعلمين من تصميم الأنشطة المتمرّكزة حول المناهج، واستخدام أساليب وطرق جديدة في عملية التقويم للطلاب، وإبراز الطاقات الكامنة لديهم نحو الموهبة والابتكار والإبداع والتميز والتقوّق.

**(Pat. Hanford, 2009)**

- الربط بين المدارس الأمريكية والجامعات المحيطة بها في تصميم برامج التدريب، وتكوين مهارات متكاملة لدى المعلمين تناسب جميع المواقف التعليمية مع إمكانية تبادل الخبرات بين المعلمين وبعضهم البعض، بالإضافة إلى تكوين قاعدة من

المصادر التربوية التي تمكن المعلمين من تكوين خبرات متراكمة في الحياة الوظيفية، وقد تقوم بهذه المهام مراكز متخصصة لهذا الغرض تسمى "مراكز تدريب المعلمين".

٦- الحصول على رخصة مزاولة مهنة التدريس للمعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية قبل تولى المهنة وتحديد راتب المعلم بناءً عليها، وكذلك اجتياز المعلم الأمريكي العديد من الاختبارات والبرامج التربوية المعتمدة، وكذلك لديه ما يثبت من شهادات ومؤهلات تدل على التطور المهني لديه (Virginia Department of Education, Standards of Quality Report, 200)

٧- وتعتمد إعطاء رخصة مزاولة المهنة للمعلم الأمريكي على ثلاثة معايير أساسية بل وهي معايير عامة مطبقة على كل ولاية من الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام بوضعها "المجلس الوطني لمعايير التدريس ومنح رخصة المعلم لمزاولة مهنة التدريس"، وهي:

أ) المعرفة: بمعنى قدرة المعلم في الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، وتمكنه من التعامل مع الطلبة المتتفقين والمبتكررين والمكتشفين والمخترعين والموهوبين ومن ذوى الاحتياجات الخاصة، مع الإمام بتقنيات ومستحدثات العصر التكنولوجية واستخدام الكمبيوتر في الشرح والتوضيح للمناهج الدراسية، واستخدام طرائق تدريس غير تقليدية وإستراتيجيات تعلم متعددة تقابل وتسد احتياجات الطلاب المتعددة والمتنوعة من المفاهيم الأساسية كالحوار والمناقشة والتحليل النقدي، والتفكير الابتكاري، وحل المشكلات، والحلول البديلة.

ب) الأداء: بمعنى قدرة المعلم على زيادة كفاءته المهنية في مجال الإدارة والقيادة المدرسية داخل الفصل، وفي إدارة الصفوف الدراسية بجانب وظيفة التدريس، وقدرته على تقبل النقد الذاتي والموضوعي له، ووجهات نظر الآخرين فيه من طلاب ومعلمين وقيادة وأولياء أمور وأعضاء المجتمع المحلي، وتعديل ممارساته وسلوكياته وقدرته على تطبيق معايير الجودة الشاملة.

ج) الاستعدادات: بمعنى قدرة المعلم على صناعة التناصصية في مجال الأداء المدرسي، والتوجيه نحو طرق وأساليب يتم تعلم الطالب ذاتياً أكثر من التركيز على المعرفة ذاتها مع إمكانية تغيير أدواره في المستقبل ليكون موجهاً ومشاركاً وباحثاً وناقداً ومستشاراً وقائداً. ( Virgina. Roach; 2006 )

## **معايير أداء المعلمين في جمهورية مصر العربية في إطار السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي المصري:**

معايير تقويم المعلمين في مصر:

**أولاً: أداء الطلاب Performance Students**، لأنظمة التقويم والامتحانات بها عيوب لها انعكاسات على أداء الطلاب ومنها:

- ضعف مراعاة الامتحانات بصورتها التقليدية للفروق الفردية بين الطلاب بالقدر الذي يتتيح استكشاف التلاميذ الضعاف وتشخيص نقاط ضعفهم، ويؤدي هذا الأمر إلى تكرار فشلهم الدراسي، وقد يتربّط عليه ترك التلميذ للمدرسة وعدم استكمال

- المرحلة التعليمية، ويتربّ على النقطة السابقة صعوبة تخطيط وتنفيذ الجهد العلاجي، والتى تتم بناء على نتائج مستندة إلى تقويم دقيق لأداء التلاميذ.
- تركيز أنظمة التقويم والامتحان على قياس جانب واحد وهو الجانب المعرفى بأدنى مستوياته، والذى يقتصر فى أغلب الأحوال على مجرد حفظ وتذكر المعلومات دون تبصر وتدريب على العمليات التعليمية المركبة والتى للفهم والتطبيق والتحليل والتركيب وإدراك العلاقات.
  - تصور المعلمين والتلاميذ أن تركيز الامتحانات على المعرفة أن هذه المعرفة ذات كيان مستقل عن مصادرها التى نشأت فيها، وما يتدعى على ذلك من انفصال التلميذ والمعلم عن البيئة الاجتماعية والمادية التى يعيشان فيها مما يعرقل التوافق مع المجتمع والحياة فيه.
  - التعقّيد المعتمد للامتحانات لكي يتسعى تحديد ما استوعبه التلاميذ من معلومات ومعارف، والذى يؤدى بدوره إلى ارتفاع نسب الرسوب والتسرب.
  - كذلك غالباً يتم عقد الامتحان فى جو من الرهبة أمام التلاميذ مما يضاعف من توترهم النفسي، كذلك ما تلقاه امتحانات نهاية العام من تركيز واهتمام فى مقابل التهاون فى إجراء التقويم المستمر لأداء التلاميذ وتحصيلهم طوال العام资料ى، مما يفوّت الفرصة لتوجيه العناية الواجبة بالمستوى التحصيلي للتلاميذ على مدى العام資料ى.
  - صغر دائرة من يقومون على تقويم أداء التلميذ والتى تتركز فى غالبية الأحيان فى يد معلم الفصل مما يجافى الأصول التربوية التى تقوم على أن يشارك فى الحكم على التلميذ وتقويمه أكثر من معلم، وأن يستخدم فى تقويم التلميذ أكثر من أسلوب ووسيلة. (سعيد جميل سليمان، ١٩٩٨م)

## ثانياً: استخدام المعلم للمعرفة المتخصصة:

### Knowledge

- يؤدي نقص تأهيل المعلمين وضعف كفايتهم إلى تسرب التلاميذ في مرحلة التعليم الأساسي.
- كما أن نقص كفاءة المعلمين ودافعيتهم تشكل أكثر المتغيرات أهمية في تحديد الإنتاجية التعليمية إلى جانب عوامل البيئة الأسرية للتلميذ، وكثافة الفصول وطول اليوم الدراسي.
- توجد عوامل مسببة لضعف كفاءة المعلم مثل نقص التأهيل، وعدم كفايته، وقلة المعلومات التي تلقاها في مؤسسات الإعداد، وقصر فترة تدرسه قبل التحاقه بالخدمة، وعدم التدريب الكافي على استخدام طرق التدريس الجيدة، وضعف القدرة على ربط المعلومات ببيئة التلاميذ واحتياجاتهم، وإغفال مراعاة الفروق الفردية مما يؤدي إلى ضعف إنتاجية المعلم وضعف كفاءته وزيادة معدلات الفشل والتسرب بين التلاميذ.
- أن المستوى الحالى للمعلمين واحتياجاتهم إلى التدريب تمثل أحد العقبات الرئيسية أمام تعليم التعليم الأساسي في الرابع قرن القادم.

## ثالثاً: القدرة على التخطيط والتدريس والتقويم

### Assessment

- يؤدي نقص تأهيل المعلم وضعف كفايته إلى استخدام المعلم لطرق تدريس خاطئة وغير معتمدة على الوسائل التعليمية، مما يؤدي لانعكاسات تربوية خاطئة مثل كراهية التلاميذ للتعليم وترك المدرسة.

- كذلك جفاف طريقة الشرح يؤدى إلى عدم تفهم التلاميذ للدروس، حيث تجنب الطرق المتبعة نحو الإلقاء أكثر من اهتمامها بتفاعل التلاميذ وحل مشكلاتهم.
- عدم استثمار المعلم لفترة الحصة المدرسية، وتقويم أداء التلاميذ، وعدم قدرته على حفز التلاميذ للتعلم، كما أن هناك فجوة بين الأدوار التي يفترض أن يؤديها المعلم وبين كفاعته الفعلية في أدائها وحماسه لها.
- هناك فجوة فاصلة بين ما يمارسه المعلمون في الفصل، وبين ما يفترض فيهم ممارسته من أدوار مما يعكس سلباً على تلاميذهم ويدفعهم إلى التسرب.

#### **رابعاً: التأثير المهني Professional Effectiveness**

- جعلت التغيرات الحضارية والثقافية والتطورات العلمية السريعة الانتشار مهمة المعلم في هذا العصر معقدة، وذلك في الوقت الذي يتم فيه "تطبيق إستراتيجيات تدريس جديدة، وتوسيع قاعدة التعليم الإلزامي، وزيادة التنوع الثقافي والتغيرات في بناء الأسرة ومراعاة الفروق الفردية بين الطلاب بما يواكب رغباتهم التعليمية". وهذا يتطلب توسيع القاعدة المعرفية للمعلم وإمداده بالمعلومات وتحديثها وزيادة معارفه وخبراته من خلال التنمية المهنية الذاتية له.
- يقف المعلمون أمام تحد صعب وهو ترسيخ مبدأ الديمقراطية في نفوس الطلاب من خلال استخدام المعرفة العلمية في تطوير مهاراتهم، واتجاهاتهم للمشاركة بفعالية في عملية الديمقراطية، كما يواجه المعلمون تحد آخر ويتمثل في معرفة طرق التعلم والتدريس النشطة لإعداد طلابهم على المشاركة الفعالة داخل المجتمع الديمقراطي، ومن ثم فهناك مطالبة لدى المعلمين بخلق بيئة تعليمية يتم تشجيع الطلاب فيها على التفكير النقدي والتأمل والمشاركة والتفاعل مع موضوع الدرس، بالحوار والمناقشة

وإثراء الإبداع والابتكار، وتشييط بيئة الاتصال الفعالة بين المعلمين والطلاب وتدعم المناقشات الحرة.

• كما أدى التطور في مجال الاقتصاد والتكنولوجيا إلى تعقد حركة المجتمع، حيث انعكس ذلك بأثره على دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نظم التعليم، والنظر إلى التعليم على أنه عملية استثمارية مرتبطة بالاقتصاد القومي؛ مما يتطلب ذلك العمل على زيادة إنتاجية المعلم إلى أقصى درجة ممكنة، والتمكن من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة في عملية التدريس، وكذلك تحدي المنافسة للمصادر البديلة للتعلم مثل وسائل الإعلام، ومن ثم كيفية تعليم الطلاب التمييز والاختيار بين تلك البديلة المعلوماتية المناسبة لتعلمهم.

• نشأة حركة المدارس الفاعلة مع بروز النظام العالمي الجديد والتي اتجهت نحو الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة school site based management على نحو يؤكد على التخطيط الإستراتيجي للمدرسة والتركيز على الجودة الشاملة في التعليم Total Quality، وهذا النموذج يستند إلى امتلاك المدرسة الحرية في الحركة والإدارة أتماتيكياً، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية من قبل العاملين فيها وتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها، وهذا يتطلب من المعلم أن يكون على دراية كاملة بإدارة الفصل، والعمل ضمن فريق جماعي يستهدف تحقيق الجودة في التعليم، وكذلك تنظيمه لإدارة الوقت والاستثمار الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة، والاعتماد على التنمية المهنية الذاتية لمواكبة المتغيرات والمستجدات العالمية.

• ومع بروز مفهوم العولمة وانعكاس تداعياتها على نظم التعليم، وذلك من خلال إطلاق صيغات مفهوم التعليم للجميع كأحد حقوق الإنسان طبقاً للحريات الأساسية فلابد أن يتم إعداد معلم المستقبل إعداداً مهنياً بمعنى معرفته لأصول مهنة التعليم، ومعرفته لدستور وأخلاقيات هذه المهنة، وكذلك تدريب المعلم تدريباً علمياً وعملياً بصورة جيدة باعتباره هو المحرك الأساسي للعمليات التعليمية في صورتها النهائية، والمسئول الأول عن نقل المخططات الموضوعة إلى مرحلة التنفيذ.

• تدل المؤشرات على دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نظم التعليم، ومن ثم حدثت تغيرات في أهداف التعليم ومح تو المقررات الدراسية وطائق التدريس ووسائلها انعكست على طبيعة أدوار المعلم في ظل هذه الثورة، مما زاد من أعباء المعلم الوظيفية لعل من أهمها: التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعامل معها بكفاءة في عمليات التدريس، والقيام بدور الخبير التعليمي في عمليات توجيه وتدريب ومتابعة المتعلمين، بالإضافة إلى قيامه بتصميم الخبرات التعليمية وبرمجتها في ضوء قدرات ومويل واحتياجات المتعلمين وغيرها، ومتابعة الجديد في هذا المجال وكيفية الاستفادة منه، هذا بجانب قدرته على المساعدة والقيام باختيار وشراء الأجهزة وتركيبها وضمان حسن عمل الآلات وتشغيلها وتنظيم الأنشطة و مجالات الاستخدام وغيرها.

## **خامساً: التقدم من خلال مهنة التدريس**

### **Teaching Profession**

• وجود تقدم يتصل بالكافية الإنتاجية للمعلم ويقصد به نسبة الداخل في العملية التربوية من عوامل مادية وبشرية إلى نسبة الخارج منها (بمعنى مدى التغير الحادث في سلوك الناشئة في جميع النواحي بالنسبة للأهداف التربوية)، وتهدف

الكفاية الإنتاجية إلى زيادة الطاقة الإنتاجية، ورفع مستوى المعيشة، وزيادة الكفاية الفنية للعاملين، وعن معايير الكفاية الإنتاجية للمعلم:

**[ا] معيار الإنناج Product Criteria** ويقصد به مقدار ما تعلمه وما حصله

التلميذ والذين يفضلون هذا المعيار يقيسون فاعلية المعلم بمقدار تعلم وتحصيل

التلميذ في جميع المجالات المعرفية والنفس حركية والوجودانية.

**[ب] معيار العملية والنفاذ Process** والحكم على فاعلية المعلم في ضوء ما

يقوم به وما يفعله التلميذ، والتفاعلات بين المعلم والتلميذ ويحكم البعض

على فاعلية المعلم في ضوء سلوك المعلم وليس في ضوء تحصيل التلاميذ.

**[ج] معيار النبأ Presage** إذ يتم الحكم على فاعلية المعلم على أساس قدراته

العقلية والدرجات العلمية التي حصل عليها ومظهره الشخصى وغيرها من

الخصائص والسمات.

- يقضى كثير من المعلمين سنوات طويلة في المرتبة الواحدة بينما يرتفع زملاؤهم في الوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى إلى مرتب أعلى على الرغم من قلة سنوات خدمتهم الحكومية مما يوجد فوارق مادية شاسعة بينهم وبين زملائهم.
- إن انتشار التعليم في القرى والمناطق النائية يزيد من أعباء المعلمين، ومن المؤسف أن مرتباتهم لا تسمح لهم في تحمل هذه المسؤوليات، وينعكس هذا الوضع المؤلم على حالتهم النفسية وبدورها على عملهم التدريسي وإنتجتهم العلمي.
- وإلى جانب الإرهاق الفكري والبدني الذي يتعرض له المعلم أثناء مزاولته لمهنته لا تزال النظرة الاجتماعية الضيقة لهذه المهنة موجودة لدى المجتمع وخاصة المجتمعات النامية.

## School Performance Award: السادس: أداء المدرسة القائم على المكافآت:

### Scheme

- وجود مشكلة افتقار المعلمين للدرواف المشجعة على العمل لأسباب منها: الخدمة الصعبة والإحباط مما يؤثر على كفاءة العملية التعليمية وانخفاض مستوى التحصيل لدى التلاميذ.
- يواجه المعلم عدة مشكلات تحد من أدائه داخل المدرسة منها: الكثافة العالية للفصول، والكم الهائل من المادة التعليمية المطالب بتغطيتها، والزمن القصير للحصة.
- أما عن العوامل التي تحد من كفاءة المعلم: تكليفه في بعض الأحيان بأعمال أخرى بجانب مهنة التدريس، مما قد يشغله عن مهمته الأصلية ويقلل من إنتاجيته، والشعور بالغرابة الذي يعانيه الكثير من المعلمين عندما يكلفون بالعمل في محافظات أخرى غير محافظاتهم الأصلية، وعدم توافر الحياة المستقرة للمعلم وبخاصة فيما يتعلق بالإقامة والانتقال مما يؤثر على إنتاجيته ومعدلات انتظامه وحسن أدائه لعمله في بالمدرسة.
- قد تؤدي ظروف العمل غير الجيدة بالمعلم مثل ارتفاع متوسط كثافة الفصل، وحجم مجموعة التلاميذ إلى المعلم الواحد، والنصاب الأسبوعي للمعلم، إلى استعمال المعلم الخشونة في التعامل مع التلاميذ وقد تصل إلى حد القسوة مما قد يؤدي إلى فشل العملية التعليمية وزيادة نسب فقد والهدر فيها بسبب ارتفاع نسب الرسوب والتسرب.
- كما يوجد قصور في أداء الإدارة المدرسية في متابعة التلاميذ والإشراف التربوي عليهم، وكذلك تهانون إدارة المدرسة في مراجعة قوائم التلاميذ في بداية العام

الدراسي والتعرف المبكر على أسماء التلاميذ المنسحبين يضيئ فرصة ثمينة للمعالجة المبكرة لهذا الأمر.

- أيضاً فإن تأثير الجو المدرسي العام قد يؤدي فشله إلى فشل التلاميذ في الوصول إلى المستويات التعليمية المطلوبة مما يؤدي بهم إلى الرسوب أو عدم مواصلة الدراسة، وكذلك فإن ضعف التعاون بين العاملين بالمدرسة يؤثر على سير الدراسة وعلى العملية التعليمية، وينعكس تأثيره على المستوى التحصيلي للتلاميذ ومن ثم على وجودهم في المدرسة.
- انعدام ديمقراطية الإدارة المدرسية ينعكس سلباً على علاقات التفاعل داخل المدرسة وعلى سلوكيات التلاميذ وتقبلهم للجو المدرسي، وبالتالي على استمراريتهم في الدراسة أو انسابهم منها ومن مظاهر انعدام ديمقراطية الإدارة: الشكلية التي تتسم بها التنظيمات الطلابية والأنشطة المختلفة، وعدم التمثيل الكافي للمعلمين والتلاميذ في اللجان المختلفة المؤثرة على تشكيل مستقبل هذا التعليم، ونقص إعداد القائمين بتدريب التلاميذ على الأنشطة المختلفة الزراعية والصناعية والفنية، وتدني فعالية أدوار الموجهين في الارتقاء بالعملية التعليمية.
- قد يؤدي قصر العام الدراسي، وقصر فترة اليوم المدرسي لنظام الفترتين مع قلة زمن التدريس للمواد الدراسية المحورية إلى فشل الأداء المدرسي، وزيادة نسب الرسوب والتسرب، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل عدم اكتمال المدرسة بالتجهيزات والمستلزمات التعليمية، أو فيما يسمى بعقبات التمويل، وعدم توافر الكتاب المدرسي بشكل مناسب من الزاويتين الكمية والكيفية.

### **معايير تقويم برامج إعداد المعلمين:**

أولاً: معيار الكم:

ونذلك لاكتشاف العوامل الهمة المؤثرة على عملياتي الطلب والعرض للمعلمين المؤهلين للتدريس في المدارس سواء في الحاضر أو المستقبل القريب.

#### ثانياً: معيار الكيف:

- ضرورة مساعدة برامج إعداد المعلمين على تحقيق التعلم الذاتي لفرد Self Learning والقدرة على اتخاذ القرار في أحکامهم المهنية، ودراسة العلاقات الإنسانية والتنمية الشخصية المتوازنة والمتكاملة، وربط برامج الإعداد بالمجتمع.
- أن تثرى تلك البرامج مجموعة من الخبرات التربوية لدى المعلمين.
- أن تراعى تلك البرامج مبدأ التكامل والتواصل والاستمرارية بين مناهج كليات التربية ومناهج التعليم العام من خلال تطوير المناهج، وإجراء التنسيق مع الجهات المعنية بذلك، وكذلك إجراء البحث الميدانية والدراسات التجريبية قبل عملية التعميم.
- ربط برامج إعداد المعلمين بالمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية.
- ينبغي على برامج إعداد المعلمين الأخذ ببرامج التعليم المستمر وبطريقة التدريس الجماعي، وأن تتناسب مع قدرات ومويل واستعدادات الطلاب.
- تركيز تخطيط البرامج على التربية العملية للطلاب والتوسيع فيها لإثراء الخبرات التربوية.
- أن تركز البرامج في دراستها على البحث والاستفسار والتحليل وإبراز مهارات الابتكار.
- أن تحتوى برامج الإعداد على مناهج للتمهين Professionalization.

#### متطلبات ونظم مزاولة مهنة التدريس:

توجد مشكلات تتعلق بنظم مزاولة مهنة التدريس والمشغلين بها، ولقد أدى التوسع في التعليم في مصر وزيادة الإقبال عليه إلى ارتفاع كبير في أعداد المعلمين، مع تقواط مسوياتهم العلمية والفنية، مما اضطر الجهات المعنية إلى الاستعانة بالكثيرين من أطلق عليهم "معلمى الضرورة"، ومنهم من لم يكن يحمل مؤهلاً علمياً أو فنياً.

كما أنسنت بعض المدارس الخاصة أحياناً عملية التدريس إلى بعض أولياء الأمور، وخاصة من الأمهات، أو إلى طلاب المعاهد وذلك بهدف تحقيق توفير في الأجر والمرتبات، أو تحت ضغط النقص في أعداد المعلمين المؤهلين لممارسة المهنة.

كما أدت سياسة توزيع فائض القوى العاملة إلى تعيين غير التربويين في وظائف التدريس، مع ضعف مستوى العلمي والفنى، كما أدى العجز في بعض المواد إلى تكليف معلمين غير متخصصين بالتدريس بها، مما أدى إلى هبوط مستوى الأداء.

وإذا كان القانون قد اشترط لممارسة مهنة التدريس أن يكون كل من يمارس المهنة عضواً في نقابة المهن التعليمية، إلا أن هذا الشرط لم يطبق أبداً، بالإضافة إلى أن عضوية النقابة ذاتها لم يشترط للحصول عليها مؤهل تربوى معين، مما أدى إلى تضخم أعداد المشغلين بالمهنة وهم غير مؤهلين لها، لا في التعليم الخاص وحده، وإنما في التعليم الرسمي كذلك.

هذا بالإضافة إلى العديد من مظاهر القصور التي مازالت تعترض مهنة التعليم في مصر، وتحول بينها وبين أن تكون لها أسوارها، ولعل من أهم هذه المظاهر ما يلى:

- (١) وجود عدد كبير من المعلمين حملة المؤهلات المتوسطة غير التربويين والعامليين بالتدريس بالمرحلة الابتدائية البالغ عددهم في عام ١٩٩٢ حوالي ٢٣٤٣٣ معلماً

فضلاً عن ١٩٦٤٩ معلماً حملة المؤهلات العليا غير التربويين في كافة المراحل التعليمية.

(٢) عدم وجود معايير مفتوحة يتم في صورتها اختيار من سيؤهلوه لمهنة التدريس، فلا يزال القبول بكليات التربية يتم بناء على مجموع الدرجات التي يحصل عليها الطالب في الثانوية العامة، فضلاً عن إجراء مقابلة شخصية تتم بطريقة روتينية متسرعة لا تكشف عن قبول الطالب نحو مهنة التدريس أو استعدادهم لها، أو ميولهم نحو الأطفال وغير ذلك من الأمور الضرورية الواجب توافرها في المعلم، وتركز هذه مقابلة على استبعاد أصحاب الإعاقات الجسمية أو الحسية فقط. وإذا كانت لجنة قطاع التربية بالمجلس الأعلى للجامعات قد قررت تطبيق بعض الاختبارات على الطلاب المتقدمين بكليات التربية بعد تسلل الجماعات المتطرفة إلى كليات التربية، إلا أن الواقع يشير إلى أن كليات التربية لم تلتزم بتطبيق النموذج الذي عممته اللجنة على كليات التربية.

(٣) عدم وجود سياسة واضحة للقبول بكليات التربية يتحقق من خلالها تلبية احتياجات المجتمع من المعلمين في التخصصات المختلفة بما ترتب عليه وجود فائض في معظم التخصصات فيما عدا مواد اللغة الإنجليزية والتربية الموسيقية، ورياض الأطفال الذين يعانون من عجز كبير في معلميهم.

(٤) عدم وجود تنسيق أو تكامل بين كليات التربية التي تعد المصدر الأول لإعداد المعلمين وبين وزارة التربية والتعليم المستهلك الوحيد لخريجي هذه الكليات. وبخصوص الترخيص لمزاولة مهنة التدريس، فقد توصلت لجنة القضايا المهنية في إعداد المعلم إلى:

١. لا يجوز لأحد أن يقوم بعملية التعليم داخل المؤسسات التعليمية أو الخاصة إلا إذا كان حاملاً لتصريح بمزاولة مهنة التعليم، وأن يكون مقيداً بجدول نقابة المهن التعليمية.
٢. يمنح الطالب المتدرب في خلال سنة الامتياز ترخيصاً مؤقتاً بمزاولة المهنة التي تنتهي فعاليتها بانتهاء التدريب الإجباري.
٣. بانتهاء الطالب من سنة الامتياز يتم قيده في سجلات كل من نقابة المهن التعليمية ووزارة التعليم، ويمنح مرة أخرى ترخيصاً مؤقتاً مدته عام بمزاولة المهنة، فإذا ثبتت صلاحيته لمهنة التعليم خلال هذا العام يمنح الترخيص الدائم بمزاولة المهنة.
٤. تمنح تراخيص مؤقتة لمزاولة مهنة التعليم في الحالات الآتية:
  - أ- الطلاب الحاصلين على درجة جامعية من الخارج والمعادلة من المجلس الأعلى للجامعات.
  - ب- غير الحاصلين على المؤهل التربوي والذين تستعين بهم الوزارة في حالات الضرورة، بشرط حصولهم على هذا المؤهل خلال فترة زمنية تحددها القرارات المنظمة.
٥. يكون الترخيص بمزاولة المهنة في مرحلة معينة من مراحل التعليم (تعليم أطفال - تعليم أساسى - تعليم ثانوى.. الخ) فإذا أراد حامل الترخيص تغيير المرحلة التعليمية التي رخص له بالتدريس فيها يجب توافر شروط جديدة للتدريس في المرحلة الأخرى.
٦. يسحب الترخيص في الحالات التي تحددها القرارات المنظمة لذلك ونخص بالذكر:
  - أ. الخروج على الميثاق الأخلاقى لمهنة التعليم والذى تحدده نقابة المهن التعليمية.

- ب. ارتكاب أحد الجرائم المخلة بالشرف.
- ج. التوقف عن مزاولة المهنة لمدة عام كامل على الأقل دون سبب معروف، وفي حالة العودة لمزاولة المهنة يمنح الترخيص له حسب القواعد التي تنظمها الوزارة.
- د. عدم الحصول على المؤهل التربوي لغير الحاصلين عليه من المعلمين في المدة التي تحددها القرارات المنظمة لذلك.
٧. في حالة إلغاء الترخيص لعدم الصلاحية المهنية يحول المعلم في هذه الحالة إلى أعمال أخرى غير مهنة التدريس.
٨. حكم انتقالى يمنح جميع العاملين بمهمة التعليم حتى العمل بهذا النظام تراخيص دائمة لمزاولة المهنة، ومتناشدة نقابة المهن التعليمية بإصدار الميثاق الأخلاقى للمهنة وإعلانه على جميع العاملين، كما تعمل على تنفيذ القسم الوارد نصه في المادة (١٠) من القانون (٧٩) لسنة (١٩٦٩) بشأن إنشاء نقابة المهن التعليمية، وأن يلقى المعلمون الجدد القسم لأداء الواجبات والالتزام بمقاييس المهنة ومقتضيات كرامتها أمام الهيئة المنصوص عليها في هذه المادة، وما زالت هذه التوصيات لم تخرج إلى حيز الواقع أو الأخذ في طريقها إلى التنفيذ.

### **خلاصة ومقترنات إجرائية:**

١. بالنسبة للمعلم ومعايير تقويمه وأدائه: مهما اختلفت وجهات النظر بشأن مكونات النظام التعليمي وأهميتها، يوجد إجماع على أن المعلم هو حجر الزاوية في تطوير التعليم وتنفيذ سياساته وإستراتيجياته وخططه. على أن مثل هذا الدور يتوقف أساساً على توفير شروط موضوعية يتصل بعضها

بالمجتمع وببعضها الآخر بالنظام التعليمي، على أن أهمها تلك التي تتصل بالمعلم ذاته وبمصادر إعداده.

إن التطوير المتوقع لإعداد المعلم لمهنة التعليم مرهون بتوفير شروط مجتمعية واقتصادية واجتماعية وسياسية تستطيع أن تعزز المكانة القومية لمهنة التعليم، وتعلى مكانتها في المرتبة السياسية، وتتوفر الحرية الالزمة لتوظيف التعليم والعاملين فيه، وعلى رأسهم المعلم، كآلية فاعلة داخل مشروع حضاري وطني كما ذكر من قبل.

## ٢. واقتراح الدراسة الحالية:

رسم سياسة للتدريب وتطوير الهياكل والبرامج إذ أن أي تطوير في عمليات الإعداد الجيد للمعلم تتوقف على سياسة وطنية معلنة لاحتياجات التدريب على كافة المستويات، ويطلب هذا الأمر:

- إنشاء شبكة وجهاز معلومات التدريب للمهن والمستويات الإدارية المختلفة عن طبيعة احتياجات هذه المهن وكيفية التخطيط لتدريبها.
- توفير كوادر تدريبية مؤهلة بالحجم والمستوى المطلوبين.
- تدعيم علاقة مراكز التدريب التابعة للوزارة والكليات بغيرها من مراكز التدريب المجتمعية، بما يضمن إقامة علاقات اتصال صحيحة بينها لتنسيق المواقف وتبادل الأساندة الزائرين، والفنين، وتبادل المطبوعات، ومنع الازدواجية.
- الاهتمام ببحوث التدريب وتطويره على نحو يثري حركة البحث والتحليل الدقيق المدروس لبرامج التدريب، وبما يسهم في تحليل مكونات المهن والوظائف كأساس لنجاح البرامج المصممة، وأساليب تنفيذها، وتقديرها.

- تنويع برامج التدريب، بحيث تتعدد وفقاً لطبيعة الهدف منها، مع التركيز على البرامج التي توجه إلى المعلمين المؤهلين لما تقتضيه من بعض النواحي التي تتطلبها طبيعة الأعمال التي يقومون بها، والبرامج التجديدية، وتتجدد معلومات المعلمين لمسايرة التطورات الحديثة في المناهج، وبرامج التوجيه للمعلمين وتعريفهم بمشكلات كل من المجتمع المحلي والمدرسي.
- الاستفادة من العاملين من خريجي الكليات في سد العجز الكمي في المعلمين في كافة التخصصات، عن طريق (التدريب التحويلي).
- السعي نحو تحسين ظروف عمل المعلم، يمكن معه تطوير أدائه، بتقليل كثافة الفصول، تلك التي قد تصل إلى أكثر من ٧٠ طالباً في بعض المراحل داخل المدن الكبرى، وحوالي ٥٠ إلى ٦٠ طالباً في المرحلتين الإعدادية والثانوية.
- استخدام (المعلم غير الدائم)، أي السماح لعدد من الراشدين من أصحاب الخبرات التخصصية والمهنية المتميزة، بالمشاركة في التدريس في موضوعات معينة لنقل خبراتهم إلى الطلاب والمساهمة في تسيير أمور المدرسة وإدارتها، وتحقيق الربط بين مؤسسات التعليم والتعلم بمواقع الإنتاج والتنمية، إلى جانب المساهمة في مواجهة العجز المتزايد في إعداد المعلمين مقابل الزيادة المطردة في أعداد تلاميذ وطلاب المراحل التعليمية، وتنمية القدرة على التعليم الذاتي المستمر لدى المعلم ينتقل من مجرد ملتقى للمعلومات والمعارف إلى موجه ومنسق لها. هذا إلى جانب ضرورة الاستفادة من نتائج البحوث التربوية في الارتفاع بمستوى العملية التعليمية لدى المعلم والقيادات التربوية.

٣. بالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية:

- التوسيع في الاتجاه نحو اللامركزية على نحو يضمن إعادة توزيع سلطات اتخاذ القرار وتقويضها إلى مستويات أدنى حتى تصل إلى أصغر تشكيل إداري (المدرسة)، وبما يسمح (للمحليات) بحرية التصرف في مخصصاتها المالية وفق حاجتها، والمشاركة الفعلية في تصريف شؤونها التعليمية، وبالتالي مشاركة الجماهير في إدارة التعليم.
- التنمية الإدارية للقيادات التربوية بكلفة مستوياتها، على أن تتم صياغة سياسات جديدة لانتقاء وتعيين العناصر التي تتميز بالكفاءة في الإدارة التعليمية، وإعدادها علمياً وفنياً، على نحو يتاسب مع طبيعة مقتضيات الإدارة الحديثة، ومع الدور الجديد المنوط بتلك القيادات في تطوير العمل الإداري، ورسم سياسات وإستراتيجيات تنفيذ الخطط بدءاً من قمة الجهاز الإداري التعليمي (الوزارة) حتى المدرسة عبر المناطق والإدارات التعليمية.
- تطوير جذرى وشامل لبرامج التدريب الحالية للعاملين في الإدارة التربوية والتعليمية بما يضمن زيادة أكيدة في فاعليتها، وبما يتتيح لهؤلاء العاملين في برامج التنمية الإدارية المستمرة مصاحبة كل تطور أو تغير يطرأ على النظام التعليمي والإداري.
- التوسيع في إنشاء مراكز لنظم المعلومات التربوية على امتداد كافة قطاعات التعليم، لمساعدة الإدارة التربوية، على كل المستويات، في رؤية واقع التعليم، والمعاونة على توضيح أبعاد المواقف الإدارية بغية اتخاذ القرارات الإدارية السليمة والرشيدة.
- إعادة النظر في القوانين والتشريعات القانونية والإدارية والمالية التي تسيطر على النظام التعليمي، والتي عادة ما تتناسب مع طبيعة المتغيرات والتحولات التي

أصابت وتصيب كل قطاعات المجتمع، بغية إزالة العائق أمام العمل الإداري وتوجيهه، وفتح مسارات الحركة أمامه، على أن يكون ذلك مصحوباً بإعادة تحديد وتصنيف الأدوار والمستويات الإدارية المختلفة.

- التوسيع في تطبيق الأساليب الحديثة في تقويم العمليات الإدارية والتعليمية، وتحديث التقنيات الإدارية المستخدمة بما يضمن الفاعلية في تخصيص الموارد وتوفير كل من الزمن والتكلفة.

- تحديث برامج الدراسات العليا المعنية بالتأهيل العالي للعاملين في حقل إدارة التعليم (ودعمها) بشكل مستمر شعبياً وحكومياً.

ثانياً: التصور المقترن للتميز المؤسسي لوزارة التربية والتعليم في مجال التوظيف والترخيص - وسياسات تقويم أداء المعلمين على ضوء أفضل الممارسات العالمية والدولية

لقد أصبح ميدان العمل العالمي في ظل عولمة الاقتصاد لا يقبل سُوى المتميزين الأكفاء والمؤهلين الذين يمتلكون العديد من المهارات التخصصية والنوعية في العديد من المجالات، ومن ثم لابد من توجيه المؤسسات نحو صناعة التميز في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

وتبدأ أولى خطوات الوزارة في مجال التوظيف والتعيين للمعلمين الجدد من خلال بوابة إلكترونية تشمل الشروط، والمواصفات، والمؤهلات، والخبرات، والمهارات، والدورات التدريبية العملية. وفيما يلى شكل مبسط لاحتياجات من العمالة البشرية (المعلمين) مع تزامن وضع مراحل التميز المؤسسي عند الجذب والاستقطاب والاختيار والانتقاء والاستبقاء في المهنة.

وضع موازنة الوظائف والأجور	الاحتياجات من الموارد البشرية (المعلمين)
١) ممارسة لائحة الجذب والاستقطاب والاختيار والتعيين.	١) الإعداد (مؤسسات الإعداد).
٢) التدريب والتطوير.	٢) المهارات الفائقة الجودة (متعددة
٣) تخطيط المسار الوظيفي.	ومتعددة).
٤) تقدير الطلب على المعلمين كماً ونوعاً.	٣) الخصائص (نفسية - عقلية - جسمانية... إلخ).
٥) تمجيد أو خفض الأجور.	٤) تخصصات (الموهبة - التميز).
	٥) الأداء (ابتكاري - إبداعي - تميز).
	٦) خبرة (ترانكحية - تنافيسية).

### مراحل التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم<sup>(\*)</sup> :

المرحلة الأولى: تشكيل فريق لقياس جودة الأداء والتطوير المؤسسي.

المرحلة الثانية: التقييم الذاتي للمؤسسة، وهي أهم وأخطر مرحلة نحو تحقيق التميز وجودة الأداء داخل المؤسسة.

<sup>(\*)</sup> ( <https://borhansoliman.com.2019> ).

**المرحلة الثالثة:** مرحلة تحديد أولويات التطوير المؤسسي، ويتم فيها تحديد فجوات الأداء واتخاذ القرارات بشأنها.

**المرحلة الرابعة:** تصميم وإعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي وتحديد الجدول الزمني اللازم لإدارة هذه الخطة وتنفيذها.

**المرحلة الخامسة:** مرحلة متابعة وتقويم الأداء المرتبط بتنفيذ الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي.

الواقع الحالى والمقترحات الإجرائية للتميز المؤسسى لوزارة التربية والتعليم نحو التوظيف والتعيين للمعلمين الجدد.

وعن الخطوات المتبعة حالياً لوزارة التربية والتعليم فى مصر نحو جذب واستقطاب المعلمين الجدد وفق آليات وشروط تمثل فى مجلتها الإطار المرجعى للوزارة فى مجال التوظيف والتعيين منها:

- إطلاق أكبر بوابة إلكترونية للتوظيف على موقع الوزارة (شبكة الإنترن特).
- وضع إطار عام لقياس كفاءات وجدارات المعلم على غرار إطار عام المناهج التعليمية الجديدة، بالإضافة إلى منحه رخصة مزاولة المهنة.
- الاستعانة بالخبراء ورؤساء الجامعات، وكليات التربية لوضع أطر معينة لتقييم المعلمين في المدارس، ودواجه وشهادات الصلاحية.
- إطلاق أكبر بوابة إلكترونية للتوظيف للعمل كمعلم في الوزارة، ومن سيقع عليه الاختيار يتم التوظيف لمدة عام وتجدد لمدة [٣] سنوات.
- إنشاء مجلة لفتح باب الحوار مع المعلمين نظراً لكثرة المشكلات والشائعات.

- تعين (١٢٠) ألف معلم وتكلف الوزارة لمدة عام أكثر من مليار جنيه مصرى، وأن ما يتم تعين من هم أصحاب الكفاءات فقط.

ومن ضمن الاشتراطات أن يكون المعلم عضواً نقابياً في النقابة المهنية بالإضافة إلى عقد اختبار نفسي، ولكن هذا الاختبار لن يُوقف التعاقد مع المتقدم، بالإضافة إلى شهادات مهارية من الخريج.

وأما عن معلمى التربية الرياضية لابد أن يكون له عضوية فى الاتحادات الرياضية للتعاقد معه.

وأنه سيتم زيادة النصاب القانونى لمحصص المعلمين لمن يرغب مقابل (١٥ جنية) للحصة الواحدة، وبإجمالي تكلفة تصل إلى (٤٠٠) مليون جنيه، وسيتم التعامل معها من خلال برنامج إلكترونى مع صرف (٢٠٠) جنيه لأى معلم يتم انتدابه خارج إداراته.

من ناحية أخرى أعلنت الوزارة قراراً بفصل أي معلم له انتماء سياسى ولا يصلح أن يعمل بوزارة التربية والتعليم، وذلك بعد اتخاذ الإجراءات القانونية، وتذكر الوزارة أن لديها آلية للكشف عن أي شخص له انتماءات، وأوضحت الوزارة أن تكلفة تعين (١٢٠) ألف معلم بتكلفة (١,٦) مليار جنيه مصرى والعجز بالمدارس وصل إلى (٣٢٠) ألفاً من المعلمين.

(راجع في هذا الصدد صحيفة الشروق الصادرة في شهر أكتوبر يوم ٨/١٠/٢٠١٩م - العدد ٣٩٠١) - السنة الحادية عشرة ٩ صفر ١٤٤١ـ تحت عنوان: التعليم: تكلفة تعين (١٢٠) ألف معلم بـ (١,٦) مليار جنيه والعجز بالمدارس وصل لـ (٣٢٠) ألفاً، وإطلاق أكبر بوابة إلكترونية لتسجيل الوظائف، الصفحة الثانية، وراجع أيضاً في هذا الصدد صحيفة اليوم السابع الصادرة في شهر أكتوبر يوم ١٠/١٠/٢٠١٩ـ المجلد السابع والعشرون

٨/١٠/٢٠١٩ م العدد (٣٠٥٢) - الموافق ٩ صفر ١٤٤١ هـ تحت عنوان: التعليم تبحث تعين (١٢٠) ألف معلم لمدة عام بتكلفة مليار جنيه مصرى، وإطلاق أكبر بوابة إلكترونية للتوظيف وفصل (١٠٧٠) معلماً لهم انتماءات سياسية، الصفحة الأولى.

**تحريك الواقع الحالى أمام عجز الموازنة وقلة الإمكانيات المالية:**

تشكيل فريق عمل للاختيار والانتقاء من المعلمين الجدد وفق اختبارات صعبة لابد أن يجتازها المعلم أو الموظف الجديد يتكون من نخبة أو صفوة من الوزارة، وأعضاء من كليات التربية، والمراكمز البحثية التربوية، وأعضاء من نقابة المهن التعليمية، وبعض الخبراء والمتخصصين من الخارج لضمان الشفافية والنزاهة والمصداقية والثقة فى مجال من يقع عليه الاختيار من المعلمين وفق الشروط والمواصفات بعيداً عن مجالات المحسوبية والواسطة والمجاملات والرشوة... الخ.

وأمام بنية التحديات وتقاطع الإشكاليات تبحث الوزارة في توفير التدابير المالية بعيداً عن الميزانية الحكومية، وهي توفير الرواتب والأجور في ظل عجز الميزانية وقلة الإمكانيات المالية، وهناك عدّة بدائل يمكن للوزارة اختيار إحدى البدائل أو أكثر منها :

- إدارة عقود العمل المؤقتة.
- أنظمة الأجور والرواتب المعتمدة على العمل.
- خطط الدفع بالقطعة.
- نموذج لتحديد النقاط في تقييم الوظائف.

**استقراء المستقبل نحو توجه الوزارة إلى استخدام العقود المؤقتة في التعين والتوظيف:**  
**الاستعانة بالعمالة المؤقتة أو الطارئة من خلال إدارة عقود العمل المؤقتة:**

لقد تطورت عقود العمل السائدة بتعقد الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ومجمل التغييرات التي طرأت على المستوى البيئي من آثار تكنولوجيا متقدمة ومتسرعة في التغيير، ومنها:

### [١] عقود العمل المؤقتة:

وتميل إليها الوزارة في المستقبل القريب والبعيد، حيث الاعتماد على عقود العمل المؤقتة يتميز بالمرنة، وخاصة عند مواجهة ظروف عدم التأكيد من تجربة العاملين لديها خلال الأشهر الأولى للعمل كفترة تجريبية، كما أن العمال المؤقتين لا يتمتعون بنفس الحقوق المعطاة للعمال الدائمين من حيث الإجازات المرضية والعطل والامتيازات.... إلخ.. وقد تأخذ عقود التوظيف عدّة أشكال مختلفة منها:

دائمة (Permanent) أي لا توجد مدة لإنها العقد، وقد تكون محددة المدة (Fixed – Term) وبموجبها يكون هناك تاريخ محدد لبداية العقد ونهايته، وقد تكون مؤقتة (Temporary) وهي عقود لمدة محددة، ويكون تاريخ إنتهاء العمل غير محدد ومثل هذه العقود تستخدم لإنجاز مهمة معينة وينتهي العقد بانتهاء هذه المهمة.

إذن من الوارد مستقبلاً أن تلجأ الوزارة إلى الاستعانة بالعمالة المؤقتة أو الطارئة، بل وقد يكون من المنطقى الاستعانة ببعض الأشخاص الذين يعملون بالقطعة، أو ربما العمالة الطارئة بدلاً من تعيين أشخاص متفرغين، ويتمثل الفرق والاختلاف بين الاثنين: أنه يتم تعيين العمالة المؤقتة بناءً على قاعدة متينة ومنتظمة من حيث (عدد الساعات أو عدد محدد من الساعات، وعندما تقتضي الحاجة وبالقدر المطلوب)، وهذا يعطى فرصة من وجود عدّة خيارات للجودة المنعكسة على طبيعة العمل الذي سوف يتم إنجازه، بالإضافة إلى وجود عدة بدائل مميزة أخرى منها تكوين فرق عمل من خارج المؤسسة أو المنظمة والخاصة بالقيام ببعض المهام.

## ٢] خطط الدفع بالقطعة (Piece Work Plans)

قد تلجأ الوزارة إلى وضع خطط للأجور والرواتب المرتبطة بالقطعة، حيث يتم وفقاً لخطط الدفع بالقطعة إلى استلام الفرد / العامل الحد الأدنى من الأجر / أو الراتب وفق الإنتاج القياسي للأداء والمحدد مسبقاً من الوزارة وفق المعدل الطبيعي، أما إذا فاق الإنتاج المستوى القياسي للإنجاز، فإن الفرد / أو العامل يستحق وفقاً لذلك أجرًا إضافياً بموجب عدد الساعات أو كم الوحدات الإنتاجية الإضافية التي أنجزها، وذلك بأعلى وقت قياسي للإنجاز وبالجودة المطلوبة، وكذلك يتم الدفع لهذا الفرد بنظام الوقت المتوفّر من إنجاز المهام والأعمال (Time Saving Bonuses)، وكذلك العمولات.

## ٣] تقيير الأداء من خلال التقدير بال نقاط:

وهنا يتم التقدير بال نقاط من خلال تحديد عدد من العوامل بكل الوظائف وتقييمها، ثم تجميع تلك العوامل المختلفة وصولاً إلى النتيجة النهائية، وهي طريقة عمل المقارنات الزوجية.

ومن هنا تعتبر أنظمة الأجور والرواتب من أهم الأنظمة وأكثرها أثراً في استقرار الفرد واندماجه في عمله، وتحقيق الرضا الوظيفي، والإشباع النفسي لديه، بحيث أن الأهداف المتواخدة من أنظمة الأجور والرواتب تساهم بشكل فعال في جذب الأفراد ذوى الكفاءات والمؤهلات القادرة على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم هناك طرق متعددة في هذا الشأن منها:

### أ) طريقة الدرجات في تقويم الوظائف:

تقوم طريقة تقييم الوظائف وترتيبها على شكل درجات (Grading) وتصنيفها (Classification) ضمن درجات، وتحديد معايير ومواصفات الوظائف ثم توزيع الوظائف عليها وفق مدى مطابقة هذه الصفات أو المعايير، وفي الغالب ما يستخدم هذا

الأسلوب في أنظمة الخدمة المدنية أي في وظائف القطاع العام نتيجة الأعداد الكبيرة فعلى سبيل المثال يمكن وصف متطلبات الدرجات للوظائف الإدارية كما يلى:

- **الدرجة الأولى:** وضع السياسات، وإعداد الإستراتيجيات، واقتراح التغييرات الجذرية في الأنشطة والمهام، دراسة وتحليل السوق، دراسة المنافسة..... إلخ.
- **الدرجة الثانية:** الإشراف على الوحدات الإدارية، والتنسيق بين وضع الوحدات الإدارية، المشاركة في وضع المقترنات للتغيير، المهارة في العمل كفريق، التعامل مع جمهور الأطراف المعنية والمستفيدة والمشاركة ..... إلخ.
- **الدرجة الثالثة:** تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة ومراقبة الأداء، الإشراف على الوحدات الإدارية التنفيذية، القدرة على التوجيه والتأثير ..... إلخ.

وفي المثال السابق الذى تم شرحه يجب أن يعد هذا الوصف لكل الفئات الوظيفية (الكتابية، المحاسبية، الفنية..... إلخ).

بعد أن تتم خطوة تحديد عدد درجات الوظيفة خطوة أولى يتم استخدامها، إذ أن عدد الدرجات يعتمد على درجة التعاون في القدرات والمهارات المطلوبة للوظيفة (الدرجة) أي كلما ازداد التفاوت في تلك القدرات والمهارات كلما ازداد عدد الدرجات المطلوبة لها، ولذا نجد في المنظمات الصغيرة عدد الدرجات (مثلاً ٤ أو ٥) بينما في المنظمات الكبيرة قد يصل إلى (١٠ أو ١٢ درجة) وهكذا - ثم تأتي الخطوة التالية لها وهي إعداد وصف عام لكل درجة أو وظيفة، وهذا الوصف يجب أن يكون واضحاً ومدرجاً، بحيث يسمح للتوزيع جميع الوظائف من الفئة المعينة على الدرجات المتاحة لها، بحيث كلما اتسعت الحدود كلما قلت الدرجات المعنية - ثم تأتي الخطوة الثالثة في استلام

الخبراء قائمة الوظائف، والوصف الوظيفي لكل وظيفة ثم تأتي فى ضوئها تحديد الدرجة التي تستحقها فى ضوء الجدول المعد لهذا الغرض.

ويتمثل الجدول التالى على سبيل المثال لا الحصر تقييم الوظائف بطريقة الدرجات

جدول يوضح تقييم الوظائف بطريقة الدرجات

الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	وصف الوظيفة
١) تنفيذ الخطط. الوحدات الإدارية.	١) الإشراف على الوحدات الإدارية.	١) وضع السياسات.	الفئة الوظيفية <b>الوظائف الإدارية</b>
٢) المتابعة والمراقبة.	٢) التنسيق مع الدوائر الأخرى.	٢) إعداد الإستراتيجيات وصياغتها.	
٣) مهارة التعامل مع الجمهور الخارجى. فى الوحدات التشغيلية.	٣) توجيه العاملين	٣) اقتراح التغييرات.	
٤) القدرة على إيصال المعلومات.		٤) معرفة أوضاع الأسواق.	
		٥) تطوير العمليات.	<b>الوظائف المهنية</b>
			<b>الوظائف الفنية</b>

## تعليق:

ويلاحظ من هذا الجدول أن تقييم العمل بهذا الأسلوب يعتمد على دراسة وصف العمل، ووصف الدرجات، ويتم وضع الأعمال المناسبة بالدرجة التي تلائم متطلبات هذه الأعمال، بحيث أن الأعمال والأنشطة التي توضع بدرجة معينة يتم تعاملها معاملة متماثلة في الأجور أو الرواتب المحددة لها.

وفي الغالب ما تتسم الحوافز الفردية بالوضوح والشفافية وتحمل المسئولية الفردية في إنجاز العمل المسند إلى الفرد/ العامل بل ويمكن القول إن إنجاز الفرد أو وصوله إلى الأداء المطلوب عادة ما يتم من خلال مجموعة من المعايير المحددة، والتي يمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم كما أن المهام التي تطابق بالفرد عادة ما تكون مستقلة، دون أن تقترب بمهام ونشاطات أخرى، ولكن هناك مشكلة رئيسة أمام الحوافز الجماعية، ألا وهي عدم تحديد المسئولية في تحسين الإنتاجية أو التردى في تحسينها - بمعنى أن السلوك الطاغي على العمل الجماعي بصورة عامة بأن الأفراد يدعون مسئولية الإنجاز إذا كان العمل النهائي جيداً، وفي ذات الوقت هم نفس الأفراد يتصلون عن مسئولية التردى في الإنجاز إذا كان العمل النهائي متذلياً، وهذا يتطلب تتفيف جماعات العمل إلى الأخذ بروح الفريق الواحد والمسئولية المشتركة إزاء مختلف جوانب الأداء، وهذا بطبيعته مرتبط بالقيم الثقافية التي يجب وينبغى أن تسود جماعات وفرق العمل بشكل خاص.

### (أ) جدول يوضح تحديد النقاط في تقييم الوظائف (كمثال)

العامل	الدرجات	عدد النقاط أو	النسبة المئوية %
(الأهمية النسبية للعامل)			

العامل	عدد النقاط أو الدرجات	النسبة المئوية % (الأهمية النسبية للعامل)
المتطلبات العقلية.	٣٠٠	%٣٠
المتطلبات البدنية.	١٠٠	%١٠
المسؤولية.	١٥٠	%١٥
المهارة.	٢٠٠	%٢٠
التعاون.	١٠٠	%١٠
ظروف العمل.	١٥٠	%١٥

(ب) جدول يوضح نموذج لمعايير التقييم حسب النقاط (كمثال)

الوظيفة	المعقلية	المتطلبات البدنية	المتطلبات العقلية	المهارة	المسؤولية	التعاون	ظروف العمل	إجمالي النقاط
مدير المدرسة	٧٠	٣٠	٧٠	٦٠	٤٠	٧٠	٦٠	٣٤٠
الوكلاء	٦٠	٢٠	٦٠	٣٠	٥٠	٦٠	٦٠	٢٨٠
المعلم الأول	٤٠	٢٠	٤٠	٨٠	٦٠	٥٠	٦٠	٣١٠
المعلم	٦٠	٤٠	٦٠	٣٠	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠٠

تعليق على الجدولين السابقين:

تعتمد طريقة النقاط في تقييم الوظائف Point Method على إعطاء درجات كمية للوظائف وفق درجة احتوائها على عوامل التقييم، وهي من أفضل الطرق المستخدمة نظراً لأخذها العوامل المرتبطة بكل عمل بدلاً من استخدام الأجر كمعيار وتعتبر أكثر دقة وتصيناً من غيرها من الأساليب الأخرى في التقييم للوظائف والأعمال، وتتلخص الخطوات التي تعتمدها هذه الطريقة بما يلى:

تحديد العوامل الرئيسية التي تكون محل تقييم ثم تقسيم الوظائف إما إدارية أو فنية (Technical Jobs) أو وظائف محاسبية (Adminstration Jobs)، ويمكن أن يتم تجزئة تلك الوظائف لتقسيمات أكثر توضيحاً وحرصاً للدقة في عملية الاحتساب المطلوب للتقييم، ثم اختيار العوامل التي تستخدم التقييم لكل مجموعة وظيفية مع مراعاة أن تكون هذه العوامل مناسبة ووفقاً لما ترغب المؤسسة أو المنظمة طبقاً لأهمية الوظيفة ذاتها، ثم يتم تعریف العوامل التي يتم اختيارها للتقييم وتحدد محتوياتها ومستوياتها ومعناها بالنسبة للمجموعات المختلفة من الوظائف الدالة في التقييم.

## ٢) الدفع على أساس الأداء مع فعالية أنظمة الحواجز المرتبطة بالأداء والعوائد

الأخذ بفكر القطاع الخاص منعاً للهدر في الوقت والكلفة وجودة سمعت كل المنظمات الحكومية لتطبيق فكر القطاع الخاص في أنظمة العمل، وليس بفكر الشخصية الإدارية أو التعليمية، وإن كان من الوارد مستقبلاً مع زيادة الأسعار بصورة عالمية أن يتم تنظيم هيكل الأجور والرواتب متوافقاً ومتناجماً مع الأداء وإنجاز العمل، وربما خصخصة بعض الخدمات الحكومية للجمهور المستفيد، وقد يكون الدفع على أساس الأداء يحقق الرضا النفسي والإشباع الوظيفي للأفراد الجادين في العمل والمخلصين في الأداء من أجل الحصول على المكافأة المقترنة بين الأداء والحافز الذي تقدمه الإدارات داخل الوزارة.

وتعمل خطط الحوافز جنباً إلى جنب مع هيكل الأجر والرواتب، وليس بديلاً عنها، وهذا الاتجاه يسعى لجعل الأداء معياراً فعالاً للدفع سواء على مستوى الحوافز المعطاة للعاملين أو يعتبر أساساً يدخل في بناء وتصميم هيكل الأجر والرواتب، حيث أن الأجر والرواتب التي يتم تحديدها وفقاً لعملية تقييم الأعمال في هيكل الأجر والرواتب يُعبر عن قيمة الأجر أو الراتب الأساسي (Basic Salary or wages)، وهذا الأجر / أو الراتب لا يوفر الأداء الفعال للأفراد، ومن ثم لابد من وجود حزمة من الحوافز المادية لتشجيع الأفراد على الأداء الفعال.

وفيما يلى جدول يوضح أنواع الحوافز المقدمة والمساندة لهيكل الأجر والرواتب بالنسبة للأفراد العاملين بالمؤسسة:

مع العلم بأن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المؤسسات / أو المنظمات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك بحسب إمكاناتها المتاحة، وكذلك في ضوء نظرتها إلى الدافعية وتحسين جودة الأداء، وأهميتها في تحريك جهود العاملين نحو إنجاز الأهداف المراد تحقيقها وفي ضوء النتائج المتوقعة أو المرغوبة والإنتاجية المثلث أو المطلوبة.

أنظمة الحوافز غير مباشرة وهي ما تسمى بالعوائد وهي جميع المزايا والمنافع والفوائد والخدمات المقدمة للعاملين / الأفراد داخل المؤسسة	تقسيم أنظمة الحوافز إلى فردية - وجماعية	تقسيم الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد، حيث هناك نوعان منها: الحوافز الإيجابية - والحوافز السلبية	حوافز معنوية Non-Material incentives	حوافز مادية Material Incentives
<p>وهي تلك المزايا التي تقدمها المؤسسة بصورة طوعية وبمحض إرادتها بغية تحسين ظروفهم وتحقيق سبل الولاء والانتفاء للمؤسسة وزيادة فعاليتهم ورغبتهم لتحقيق الإنجازات والأهداف والنتائج المتوقعة</p>	<p>١) أنظمة الحوافز الفردية: وهي خاصة بدفع الأداء الفردي إلى الإنجاز والقدرة وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء بجودة ونوعية</p>	<p>(١) حوافز إيجابية Positive Incentives: وتمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة أو المنظمة كالحوافز المادية والمعنوية.</p>	<p>وهي تتمثل في الأشياء غير المادية والتي تقدمها المؤسسة/ المنظمة للعاملين مثل: فرص التعلم والتقدم والتكريم والشكر والتقدير..... آخره.</p>	<p>وهي تتمثل في الأموال والمزايا المادية مثل السكن والنقل والطعام ولكن تمثلها الحوافز النقدية وهي الأكثر شيوعاً.</p>

<p>أنظمة الحوافز غير مباشرة وهي ما تسمى بالعوائد وهي جميع المزايا والمنافع والفوائد والخدمات المقدمة للعاملين / الأفراد داخل المؤسسة</p>	<p>تقسيم أنظمة الحوافز إلى فردية - وجماعية</p>	<p>تقسيم الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد، حيث هناك نوعان منها: الحوافز الإيجابية - والحوافز السلبية</p>	<p>حوافز معنوية <b>Non-Material incentives</b></p>	<p><b>حوافز مادية Material Incentives</b></p>
<p>للمؤسسة - وتنتمي إما بصورة إلزامية تقضيها الأنظمة والقوانين السائدة في الدولة أو تعليمات المنظمة المعنية، كما أن العوائد لا ترتبط مطلقاً بالأداء الفردي أو الجماعي للعاملين ولكن لزيادة قيم الولاء والانتماء</p>	<p>عالية ويتم الدفع هنا بنظام القطعة أو Piece work بنظام الوقت Time المتوفّر Saving Bonus أو بنظام المكافآت العولات.</p>			

<p>أنظمة الحوافز غير مباشرة وهي ما تسمى بالعوائد وهي جميع المزايا والمنافع والفوائد والخدمات المقدمة للعاملين / الأفراد داخل المؤسسة</p>	<p>تقسيم أنظمة الحوافز إلى فردية - وجماعية</p>	<p>تقسيم الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد، حيث هناك نوعان منهما: الحوافز الإيجابية - والحوافز السلبية</p>	<p>حوافز معنوية <b>Non-Material incentives</b></p>	<p>حوافز مادية <b>Material Incentives</b></p>
<p>والإخلاص للمؤسسة التي يعملون بها وتحقيق الميزة التنافسية لها أمام المنظمات الأخرى وتحقيق الاستقرار والثبات للعاملين في دنيا الأعمال من خلال الاحتفاظ بالعاملين، وتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي</p>				

<p>أنظمة الحوافز غير مباشرة وهي ما تسمى بالعوائد وهي جميع المزايا والمنافع والفوائد والخدمات المقدمة للعاملين / الأفراد داخل المؤسسة</p>	<p>تقسيم أنظمة الحوافز إلى فردية - وجماعية</p>	<p>تقسيم الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد، حيث هناك نوعان منها: الحوافز الإيجابية - والحوافز السلبية</p>	<p>حوافز معنوية <b>Non-Material incentives</b></p>	<p><b>حوافز مادية Material Incentives</b></p>
<p>والإشباع النفسي للعاملين، وضمانة التطوير والتحسين المستمر لدوره حياة العمل، والانعكاس المباشر في تحقيق الأرباح المجزية للمؤسسة عموماً.</p>				
	(٢) أنظمة الحوافز سلبية	(٢) حوافز سلبية		

<p><b>أنظمة الحوافز غير مباشرة</b> وهي ما تسمى بالعوائد وهي جميع المزايا والمنافع والفوائد والخدمات المقدمة للعاملين / الأفراد داخل المؤسسة</p>	<p><b>تقسيم أنظمة الحوافز إلى</b> فردية - وجماعية</p>	<p><b>تقسيم الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد،</b> حيث هناك نوعان منهما: <b>الحوافز الإيجابية - والحوافز السلبية</b></p>	<p><b>حوافز معنوية</b> <b>Non-Material incentives</b></p>	<p><b>حوافز مادية</b> <b>Material Incentives</b></p>
	<p><b>الجماعية:</b> وهي تقوم على عملية الدفع للمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة وأعمال مشتركة مرتبطة مع بعضها ولا</p>	<p>Negative Incentives وتمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المؤسسة أو المنظمة، وأيضاً تتضمن الحوافز المادية والمعنوية. إلخ التي تتطوّر على</p>		

<p>أنظمة الحوافز غير مباشرة وهي ما تسمى بالعوائد وهي جميع المزايا والمنافع والفوائد والخدمات المقدمة للعاملين / الأفراد داخل المؤسسة</p>	<p>تقسيم أنظمة الحوافز إلى فردية - وجماعية</p>	<p>تقسيم الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد، حيث هناك نوعان منها: الحوافز الإيجابية - والحوافز السلبية</p>	<p>حوافز معنوية <b>Non-Material incentives</b></p>	<p><b>حوافز مادية Material Incentives</b></p>
	<p>يمكن فصلها عن بعضها وذلك لترابطها الدقيق من جهة ومن جهة أخرى أن متطلبات إنجازها يستدعي جهداً جماعياً مشتركاً.</p>	<p>المساعدة والعقاب عند حصول موقف معين.</p>		

<p><b>أنظمة الحوافز غير مباشرة</b> وهي ما تسمى بالعوائد وهي جميع المزايا والمنافع والفوائد والخدمات المقدمة للعاملين / الأفراد داخل المؤسسة</p>	<p><b>تقسيم أنظمة الحوافز إلى</b> <b>فردية -</b> <b>وجماعية</b></p>	<p><b>تقسيم الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد،</b> حيث هناك نوعان منهما: <b>الحوافز الإيجابية - والحوافز السلبية</b></p>	<p><b>حوافز معنوية</b> <b>Non-Material incentives</b></p>	<p><b>حوافز مادية</b> <b>Material Incentives</b></p>
<p>٣) <b>أنظمة الحوافز التنظيمية:</b> وهي ضمانة مشاركة العاملين أو الأفراد في الأرباح أو المشاركة في الأسهم بالمنظمة</p>				

<p>أنظمة الحوافز غير مباشرة وهي ما تسمى بالعوائد وهي جميع المزايا والمنافع والفوائد والخدمات المقدمة للعاملين / الأفراد داخل المؤسسة</p>	<p>تقسيم أنظمة الحوافز إلى فردية - وجماعية</p>	<p>تقسيم الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد، حيث هناك نوعان منهما: الحوافز الإيجابية - والحوافز السلبية</p>	<p>حوافز معنوية <b>Non-Material incentives</b></p>	<p>حوافز مادية <b>Material Incentives</b></p>
	<p>وغيرها من الأساليب التي أصبحت مكونة في المؤسسات أو المنظمات المعاصرة.</p>			

## إستراتيجية العوائد

تتظر إستراتيجية العوائد على أفضل الممارسات العالمية والعملية في مجال فائدة العوائد المقدمة للعاملين داخل منظمات الأعمال/ المؤسسات، والتأكيد على حقيقة التوجهات الفكرية والفلسفية المعاصرة والتي ترتكز على أن الفرد العامل يمثل الموجودات الإستراتيجية الحيوية لتحقيق أهداف المؤسسة/ المنظمة، وأن المخزون الفكري يمثل إستراتيجية في تنمية واستثمار الموارد البشرية من ذوى الموهاب والابتكار والإبداع الفكري والعقلى فى مجال طرح الأفكار الذكية للمؤسسة/ المنظمة، بل ويمثل عمق إستراتيجى فى دفع المؤسسة لتبني حلول ذكية غير تقليدية تحقق لها البقاء فى بيئه تنافسية عالمية.

ومن هنا جاء أهمية تقديم العوائد القادرة على إشباع حاجات ومتطلبات العاملين لديها على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية..... إلخ لكي تستطيع من خلال ذلك ترسيخ قدرتها فى الاستمرار والاستقرار والثبات فى نشاطات الأعمال، ولاسيما فى الظروف التنافسية المحتدمة بين المنظمات المختلفة، ومن هذا المنطلق يمكن تحديد الأبعاد الإستراتيجية للفوائد المقدمة للأفراد العاملين من خلال ما يلى:

- **تعتبر وسيلة وسبل تقديم الفوائد والمزايا والمنافع للأفراد بطريقة هادفة، وذلك لرفع معنوياتهم وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية.**
- **الاحتفاظ بقوة المؤسسة/ المنظمة التي تتبع من حقيقة مفادها تكريس سبل وقيم الولاء والانتماء للعاملين في المؤسسة/ المنظمة مما يقلل من دوران العمل وعدم الاستقرار الوظيفي.**

- تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي والإشباع النفسي لدى الأفراد العاملين وتعزيز رغبة المؤسسة/ المنظمة بالإبقاء على القوى العاملة المؤهلة والكافحة بدلاً من انتقالها إلى المنظمات الأخرى المنافسة.
  - وكذلك فرضية الواقع التنافسي المحتمم بين المنظمات المختلفة يجعل من المنظمات الرائدة في ميدان الأعمال أن تحقق بقاءً واستقراراً لمواردها البشرية بتوفير المتطلبات الأساسية للعاملين لديها مقارنة بالمنافسين.
  - أن العوائد من شأنها أن تُسهم بعملية الولاء والانتماء العضوي للأفراد العاملين داخل المؤسسة/ المنظمة وهذا يجعل عملية الانعكاس واضحة في تحسين وتطوير الإنتاجية وتحقيق الأرباح المجزية لأنشطتها عموماً.
  - أن عمليات التحسين والتطوير المستمر Continuoes Improvement أصبحت من الظواهر السائدة في المنظمات المعاصرة، ولذا فإن تحسين حياة العمل من خلال تقديم العوائد أو المنافع المجزية للعاملين من شأنها أن تُسهم بشكل كبير في التطوير والتحسين المستهدف.
- ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن إستراتيجية العوائد تعتمد على الفلسفة الفكرية التي تؤمن بها الإدارة العليا للمنظمة ورغبتها في تجسيد ذلك من خلال المعطيات المجزية للعاملين لديها، ومن خلال تقديم حزمة أو رزمة من العوائد.

### **نماذج إدارة التميز: Management Excellence Models**

هي إطار فكري يسعى إلى تحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة، ويتضمن النموذج الأوروبي لإدارة التميز مجموعة العناصر التالية التي تمثل ركائز العمل الإداري المتميز على مستوى المنظمة وكل جزء منها: (طارق الدسوقي، ٢٠١٩)

- (١) التوجّه بالنتائج.
- (٢) التركيز على العملاء.
- (٣) الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المؤسسة.
- (٤) القيادة الإستراتيجية الفعالة.
- (٥) الإدارة بالعمليات.
- (٦) تنمية مشاركة الموارد البشرية في الإدارة وتحمل مسؤوليات الإبداع والتطوير.
- (٧) التعلم التنظيمي، وتنمية بيئة تنظيمية محابية للابتكار والتحسين المستمر.
- (٨) تنمية علاقات المؤسسة مع مصادر الدعم والمساندة والدخول في تحالفات إستراتيجية لتقوية القدرات التنافسية.
- (٩) الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تنمية المجتمع.

وفي هذه الدراسة سوف تعرّض المقصود بالتميز: هو إجمالي الجهد التي تبذلها المؤسسات من أجل الوصول لمكانة رائدة بين أقرانها من يشاركونها في تقديم نفس الخدمة أو المنتج سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي  
[\(https://www.linkedin.com/pulse/\)](https://www.linkedin.com/pulse/)

وفي تعريف آخر يعني التميز هو التفرد عن الأقران سواء في تقديم خدمة أو إنتاج منتج، أو بعبارة أخرى زيادة الخطوة نحو تحقيق الميل الإضافي Extra. Mile تجاه تحقيق رضا المتعاملين والمستفيدين من الجودة أو المنتج المقدم لهم.  
[\(https://www.linkedin.com/pulse/\)](https://www.linkedin.com/pulse/)

أما عن التعريف الخاصة بالتميز المؤسسي: هو تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز بما يواكب عصر الثورة المعرفية، والتقدم

التكنولوجى والتقنى فى عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء أكانوا أفراداً أم مؤسسات ولاسيما فى ظل التفاوتية الدولية فى تحقيق مجال الريادة والصدارة فى التميز والجودة فى ميادين الحياة والعمل المختلفة، وخاصة مع تغير متطلبات سوق العمل والذى لا يقبل إلا الخريج المتميز الكفاء الذى يمتلك قدرًا كبيرًا وكثيرًا من القدرات والمعرف والخبرات. (<https://www.LINKEDIN.com.2019>)

وفي تعريف آخر: يقصد بالتميز المؤسسى هو حالة التفوق فى النظام الشامل للأداء المؤسسى والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنىين، وهى مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة. ([Services, Tamkeen-Consulting.com.2019](https://www.Tamkeen-Consulting.com.2019))

وانظر أيضًا تلك الواقع على شبكة الإنترت:

- ([PDF, Files , Sites , Ivory – Training.net.2019](https://www.Ivory-Training.net.2019))
- ([road-to-the-future, https://kpte.Sa. 2019\)](https://www.kpte.Sa.2019)
- ([Training, www.ge.lane.com.2019\)](https://www.ge.lane.com.2019)
- ([https://www.LINKEDIN.com.2019\)](https://www.LINKEDIN.com.2019)

#### **أما عن معززات التميز المؤسسى:**

- أ) إدارة الموارد البشرية وتتميّتها، وكفاءة إجراءات التعيين التي تضمن اختيار الموظفين الأكفاء وشعورهم بالأمان الوظيفي، ومنح رواتب ملائمة تتناسب مع طبيعة العمل وإنتاجية المؤسسة والأداء مع وجود نظام حواجز لإنجاز المتميز.
- ب) الفصل بين الوظائف التنفيذية والوظائف الرقابية لمنع الفساد الإداري والمالي.
- ج) التنوع في الإدارة العليا في المؤسسة من حيث الجنس والعرق والدين، وحيث يساهم ذلك إلى حد كبير في الحيلولة دون القيام بالتصورات والسلوكيات غير الأخلاقية، ويخلق ثقافة الالتزام الجماعي، والإحساس العالى بالمسؤولية الجماعية لدى العاملين.

(د) يجب أن تقوم ثقافة المؤسسة على الإبداع والابتكار، وأن تحول دون جعل العلاقة نفعية مع الموظفين، أي استنزافهم للحصول على أكبر كمية من الإنتاج مقابل أجر مادي، بل يجب خلق نوع من الولاء والانتماء لديهم تجاه المؤسسة، وكذلك الحرص على إطلاق العنان لإبداعهم، وبعد كل البعد عن البيروقراطية التي تقوم على فرض القرارات من الجهات العليا إلى الجهات الأدنى في الإدارات. (<https://mawdoo3.com.2019>)

### أما عن معايير التميز المؤسسي:

- (أ) تعديل إطار الحكومة في المؤسسات "الحكم الرشيد" بمعنى رفع مستوى الشفافية.
- (ب) الحرص على حماية حقوق أصحاب المصالح من ذوى العلاقة الوثيقة مع المؤسسة وتشمل الحكومة والمجتمع المدني.
- (ج) القدرة على التaffisive بتقديم نوعية الخدمات ضمن المعايير المطلوبة دولياً.
- (د) تحقيق المراجعة الداخلية في المؤسسات والمتابعة والإشراف والتقييم. (<https://mawdoo3.com.2019>)
  - (<https://www.business-boxlic.com.2019>)
  - ([Service,Tamkeen-Consulting.com.2019](http://Service,Tamkeen-Consulting.com.2019))

### مقترنات إجرائية: إنشاء إدارة التميز داخل وزارة التربية والتعليم

#### مهام إدارة التميز بالوزارة :

- (أ) البحث عن المتميزين والأكفاء في مجال التربية والتعليم، والمؤهلين الذين يمكنهم العديد من المهارات التخصصية والتوعية في العديد من المجالات، وهدفها توجه الوزارة نحو صناعة التميز وتحقيق الجودة الشاملة والقيمة المضافة والميزة التنافسية.

ب) وضع بطاريات للاختبارات النفسية والأكاديمية والمهنية والفنية والتكنولوجية والرقمية ويتشكل فريقها من المشرف التربوى ومدير المدرسة والمعلمين الآخرين وبعض المتخصصين من الإدارة التعليمية مع عدم إغفال دور الخبراء ورجال كليات التربية من الأساتذة، وأن تقدم هذه البطاريات ببطاقات تقويمية تشمل ما يلى:

- **بطاقة التوصيف الوظيفي:** بطاقة الطالب وتشمل تقويم معلميهم.
- **بطاقة المشاركة والمبادرة في اقتحام المشكلات والعمل ضمن فريق.**
- **حقيبة عمل وهي تجمع لمجموعة من الأعمال التي أنتجها المعلم والتي تسلط الضوء على المهارات الخاصة به في مجال التدريس.**
- **بطاقة الملاحظة بالمشاركة والمقابلات الشخصية المستمرة للحكم على صلاحية تفكير المعلم وقراراته واهتماماته واتجاهاته واستعداداته والانتماء والولاء لمهنة التدريس أو فيما يسمى بأخلاقيات المهنة.**
- **وضع اختبارات الكفاءة المهنية والكافيات والجذاريات المهنية والوظيفية والتدريسية، وقياس الأثر بالنسبة لتقويم المعلم لذاته (التقويم الذاتي)، والأثر الذي يحدثه في تلاميذه، وتحليل أعمال المعلم ووضع مناسبات التقدير، مع وضع معايير لتقويم أداء المعلم.**

ج) وضع اختبارات معيارية وتستخدم فى تقييم المعلمين والطلاب معاً ويمكن توزيعها بالشكل التالي (١٠%) من نتائجها مسئول عنه الطالب، و (٦٠%) تغطية لعوامل أخرى مثل البيئة المدرسية والأسرة والأقران، ومن ثم يجب التركيز والبحث على هذه العوامل أو العناصر الخارجية وليس فقط على الاختبارات.

د) إجراء التطوير المهني على الجودة والاهتمام بالبرامج النوعية فى مجال تدريب المعلمين من خلال التنمية المهنية الذاتية على رأس العمل **on-job-Traning**.

يعتبر المعلم هو مفتاح صناعة التفاصية العالمية في مجال التعليم، وهو الأساس في إثراء القيمة المضافة على جودة العملية التعليمية وأول طرق النجاح في ذلك هو تحقيق التنمية المهنية الذاتية للمعلم على رأس العمل بعد التخرج.

نجد إلزام جميع المعلمين حديثي التخرج أو الجدد أو المبتدئين في عمليات التدريس أما في المدارس العامة أو القومية بالانخراط في برامج تدريبية وطبقاً لاحتياجاتهم التربوية وتستمر لمدة عام كامل وتقع تحت إشراف المعلمين الأوائل داخل المدارس نفسها وبالتعاون مع المراكز الأكademية.

حيث يتم إجراء التنمية المهنية الذاتية للمعلمين على رأس العمل من خلال التدريب على وضع الأسئلة وصياغتها بأسلوب علمي دقيق يحقق من جانب تناسبها مع مدرج الذكاءات المتعددة للطلاب، ومن جهة أخرى تحقيق العدالة الاجتماعية في أوزان الأسئلة المرسلة إلى الطلاب، وإتمام عمليات ترتيب الأسئلة في شكل فئات موضحة عليها الاختيارات الرئيسية، بحيث تقيس الفهم والإدراك، وتقود في النهاية استثارة التفاعل بين المعلم وطلابه من خلال مناقشة هذه الأسئلة ووضع الحلول بشأنها.

تشجيع المعلمين في رفع قدراتهم المهنية بصورة ذاتية، والتركيز على إستراتيجيات التعلم التأملي، وتحقيق الانضباط الصفي وتحسين البيئة المدرسية، وتوليد مهارات جديدة من خلال اشتراكهم في المنتديات النقاشية وتصميم المحتوى وطرق التدريس واستخدام أسلوب حل المشكلات في مجال التدريس.

كما تستخدم برامج التعليم عن بعد Distance Education كنوع من التنمية المهنية الذاتية للمعلمين على رأس العمل، وتتجه دول عديدة في تعظيم هذه البرامج مثل دول أستراليا، وكندا، البرتغال، سيريلانكا، تايلاند، وفي هذا الأمر تطرح منتديات النقاش بين المعلمين،

وحلقات البحث، وعقد ورش تدريبية قصيرة المدى، وتنظيم مواد دراسية قائمة على التعلم بالمشاركة، وتنظيم مائدة مستديرة للمساعدة على التعلم بمساعدة الرفاق أو أقران العمل، وكيفية تضمين المكون التكنولوجي في المناهج الدراسية، وإحداث تربية المكون التكنولوجي للمعلمين أثناء الخدمة وكيفية تطبيقاته في مجال التدريس.

#### **التنمية المهنية من خلال إعداد المعلمين القائم على البحوث**

أصبحت جميع برامج تعليم وإعداد المعلم جزءاً لا يتجزأ من التعليم الأكاديمي العالي، وأصبحت درجة الماجستير هي المؤهل الأساسي للتدريس، وهناك مبدأ يحكم إعداد المعلمين القائم على البحث، وهو مبدأ التكامل المنهجي للمعرفة العلمية في فن التدريس (معرفة المحتوى التربوي والممارسة العملية) لتمكين المعلمين من تعزيز التفكير التربوي، وصنع القرار القائم على الأدلة، والاندماج في المجتمع المهني للتربويين، وبالتالي فإن الشرط الأساسي اليوم للعمل الدائم في مهنة التدريس في جميع المدارس الشاملة والثانوية العليا هو الحصول على شهادة الماجستير القائمة على البحث.

#### **ويركز الإعداد الأكاديمي للمعلم على:**

- التنمية المتوازنة للكفايات الشخصية والمهنية للمعلمين.
- بناء مهارات الفكر التربوي، وتمكين المعلمين من إدارة العمليات التدريسية بما يتافق مع الممارسات والمعارف التربوية.
- اختتام برامج إعداد المعلم القائمة على البحث بأطروحة الماجستير، وغالباً ما تكون موضوع أطروحة الماجستير ذات علاقة بممارسات المعلمين في المدارس أو الفصول الدراسية في مجال تخصصاتهم (راجع الإطار النظري لهذه الدراسة).

## سياسات تقويم الأداء المؤسسى والمعلمين (المصرى وعامر ، ٢٠١٧ ، ٢٢٦-٢٣٠)

أهمية تقييم الأداء المؤسسى	خطوات تقييم الأداء المؤسسى	مميزات قياس الأداء المؤسسى
١) تحديد الأجرور والرواتب والعلاوات والمكافآت.	(١) جمع المعلومات وتحليلها استعداداً لإعداد دراسات لازمة لتحديد مجالات أداء الهيئة المؤسسى وتطوير مواردتها البشرية والحفاظ عليها.	هناك العديد من المزايا لقياس الأداء المؤسسى منها:
٢) تخطيط المسار الوظيفي. ٣) الكشف عن الاحتياجات التدريبية.	(٢) جمع المعلومات وتحليلها وإعداد مسودة أولية لتقديرات الدراسات المتعلقة بتطوير أداء الهيئة المؤسسى، وبناء قدراتها المؤسسية، ووضع خطط العمل اللازم لتتنفيذها وقياس نتائجها.	(١) تقاضى المشاكل عدم الواقعية في تحديد الأهداف والارتباك على وضع أهداف واضحة قابلة للقياس، ويتم من خلالها وصف دقيق للأعمال المطلوب إنجازها ومن ثم تحديد المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
٤) تقييم السياسات ومصادر اختيار العاملين، مدخل تقييم الأداء:	(٣) التأكد من وجود إجراءات عمل قياسية فعالة لكاففة عمليات الهيئة المؤسسى وخدماتها، والعمل على مراجعتها وتطويرها وتبسيطها، وتحديثها بالتنسيق مع	(٢) اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
مدخل (١) المراجعة الإدارية		(٣) الارقاء بجودة الخدمات المقدمة إلى العملاء من خلال تحقيق رضاه وتجاوز توقعاته.

أهمية تقييم الأداء المؤسسى	خطوات تقييم الأداء المؤسسى	مميزات قياس الأداء المؤسسى
<p>مدخل (٢) الإدارة بالأهداف والنتائج.</p> <p>مدخل (٣) تحليل النظم.</p> <p>مدخل (٤) تقييم الإنتاجية.</p> <p>معايير تقويم الأداء :</p> <p>١) الكفاءة.</p> <p>٢) الفاعلية.</p>	<p>المعنيين في دوائر الهيئة.</p> <p>(٤) مراجعة الدراسات المتعلقة بتطوير أداء الهيئة المؤسسى وبناء قدراتها المؤسسية والإشراف على تنفيذ خطط العمل المتعلقة بها.</p> <p>(٥) إعداد مسودات الوصف الوظيفي وتقديم الاقتراحات الأولية للتعديلات على الهيكل التنظيمى للهيئة، والهيآكل التنظيمية والمهام الرئيسية لدوائر الهيئة وفقاً لمضمون أهداف إستراتيجية الهيئة المؤسسى.</p> <p>(٦) المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لموظفى الهيئة وإعداد الخطط لتنفيذها.</p> <p>(٧) تنفيذ الخطط التدريبية لموظفى الهيئة والتيسير مع مراكز التدريب المحلية والخارجية والجهات المعنية للتدريب.</p>	<p>(٤) مراجعة الميزانية وأعمال التدقيق فيها والنفقات بغرض ترشيد الإنفاق وتعظيم الإيرادات.</p> <p>(٥) تحديد الوحدات التي تتعرض للمشكلات من خلال وضع قائمة لقياس الأداء يتم من خلالها أيضاً تحديد الانحرافات أثناء سير عمل تلك الوحدات وتنفيذ مهامها وذلك لتلافيها في المستقبل من خلال سرعة معالجتها بدقة عالية.</p> <p>ص ٢٢٩-٢٣٠.</p>

أهمية تقييم الأداء المؤسسى	خطوات تقييم الأداء المؤسسى	مميزات قياس الأداء المؤسسى
	(٨) المشاركة فى تطوير آلية تقييم أداء موظفى الاهئه ومتابعة تطبيقها وحفظ الوثائق والملفات والسجلات المتعلقة بعمله.	

## مصفوفة تقييم الأداء للمعلم (إعداد الباحث)

طرق القياس			المؤشرات والمعايير (قائمة معايير التقييم)	عناصر التقييم	م
المقارنة المرجعية	الأوزان	النسبة			
مقارنة أداء الفرد بباقي الأفراد	نسبة عالية	ممتناز %٥	الخطأ الصفرى لمسات القيمة المضافة على الجودة.	الجودة الدقة الإنجاز	١ ٢ ٣
دخل الوحدة	جيده جداً	جيده جداً	كم العمل والأنشطة المصاحبة.	الالتزام التنظيمي	٤
القسم أو عدد	كبيرة نسبة متوسطة ضعيفة	%٢٠ %٥٠ %٢٠	المواظبة (عدم التأخير/ الغياب /الإجازات) عدم الجزاءات / الشكاوى تبادل الأدوار القيادية تحقيق الأهداف وتعظيم النتائج القدرة على الابتكار والإبداع والتميز إدارة الموهاب والعمل في فريق	أخلاقيات العمل المشاركة في الإدارة قبول المسؤولية الذكاء الفردى/الجماعى العلاقات الإنسانية	٥ ٦ ٧ ٨ ٩

المقارنة المرجعية	طرق القياس		المؤشرات والمعايير (قائمة معايير التقييم)	عناصر التقييم	م
	الأوزان	النسبة			
المقارنات = ن <u>(ن - ١)</u> ٢	ضعيف %	٥٥	الاحتراف المهني القدرة على اقتحام المشاكل ومواجهتها القدرة على بقاء المؤسسة وتقويتها على أفرانها تعظيم استثمار الوقت وعدم هدره أو ضياعه دفترية الإدارة والتقة المتبادلة.	العمل تحت إدارة الضغوط المبادأة صناعة التنافسية إدارة الوقت المناخ التنظيمي	١٠ ١١ ١٢ ١٣ ١٤
			الحرص على تحسين الأداء وتطوير المهارات الأفكار الذكية/ المبدعة/ اقتراح حلول مناسبة. المحاكاة الرقمية ورقمنة البيانات والمعلومات. توافر كفايات ومهارات وجذارات وظيفية.	تقبل التدريب مخزون الأفكار التمكين الرقمي الاحترافية	١٥ ١٦ ١٧ ١٨

طرق القياس			المؤشرات والمعايير (قائمة معايير التقييم)	عناصر التقييم	م
المقارنة المرجعية	الأوزان	النسب			
			التفرد عن الغير بمهارات جديدة.	التميز	١٩
			تحكم ذاتى برقابة ذاتية.	الرقابة والمتابعة	٢٠
			حوافز/مكافآت/رواتب/علاوات مرتبطة بالأداء	الرضا النفسي والإشباع الوظيفي	٢١
			الأمن الوظيفي.	الاستمرارية	٢٢
			المخزون القيادى والخبرات التراكمية	مختبرات الموهبة	٢٣