

## The role of professional evaluation (annual assessment) for teachers In Irbid Governorate, Jordan to improve their performance from their point of view

Omar Mohammad Ali Aslan

Directorate of Education of the Koura distract || Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** This study aimed to Find out the role of the professional evaluation (annual assessment) for teachers In Irbid Governorate, Jordan to improve their performance from their point of view, in the light of variables of the gender, degree, and the final academic year assessment .

The study includes a sample of two hundred teachers (male and female) from the governmental schools in AL –koura directorate which is located in Irbid governorate.

The study showed that the effect of the teachers evaluation on their performance came in the middle level at about 49.32% percent with strong points that had a strong effect on improving the teachers performance and other points that had low effect.

The study showed that there were no statistically significant differences in the role of the annual assessment in improving the teacher's performance refers to variable of the gender, while the study showed there were a statistical significance differences refers to seventh degree and first and the rate of evaluation in the last year for the benefit excellent assessment.

The researcher suggested a new program for training and evaluating the teachers that isn't the same as being done now and some recommendations.

**Keywords:** Evaluation, annual assessment, Performance, government schools

## دور التقييم المهني (التقارير السنوية) للمعلمين في محافظة إربد بالأردن في تحسين أدائهم من وجهة نظرهم

عمر محمد علي أصلان

مديرية التربية والتعليم للواء الكورة || وزارة التربية والتعليم || المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة دور التقييم المهني (التقارير السنوية) للمعلمين في محافظة إربد بالأردن في تحسين أدائهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في ضوء متغيرات الجنس والدرجة، ومعدل التقرير في آخر سنة، واشتملت عينة الدراسة على مئتي معلم ومعلمة من المعلمين في المدارس الحكومية في لواء الكورة بمحافظة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تأثير تقييم المعلمين على أدائهم جاء بدرجة متوسطة ونسبة 49.32% مع وجود نقاط قوة كان لها تأثير قوي على تحسين أداء المدرس ووجود نقاط أخرى كان تأثيرها منخفضاً وأشارت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور التقارير السنوية في تحسين أداء المدرسين تعود لمتغير الجنس بينما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الدرجة ولصالح الدرجة السابعة والأولى ولتغير التقرير السنوي في آخر سنة ولصالح التقرير الممتاز.

وقام الباحث بمناقشة النتائج وتفسيرها من الناحية العلمية كما تضمنت الدراسة العديد من التوصيات التي من شأنها تحسين واقع تقييم المعلمين والنهوض به، واقترح الباحث برنامجاً بديلاً لتقييم وتدريب المدرسين غير المعمول به حالياً.

## المقدمة

قال تعالى: (وأوفوا الكيل إذا كلتم وزنوا بالقسطاس المستقيم ذلك خير وأحسن تأويلاً) [ الإسراء: 35 ]  
عندما أصبح سيدنا عمر بن الخطاب أميراً للمؤمنين كان يخطب في المنبر فقال " أن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني. من أرى فيّ اعوجاجاً فليقومه. فرد عليه أحد المسلمين، قائلاً والله لو رأينا فيك اعوجاجاً لقومناه بسيوفنا".

يعد التقييم عنصراً رئيسياً من عناصر كل مناحي الحياة، ويمكن القول بأن التقييم وجد منذ بداية الحياة على الأرض، فكان لا بد للإنسان أن يصدر أحكاماً على كل ما هو موجود من حوله ويطلق عبارات مميز، جيد، سيء، فيصدر أحكاماً عليها بمدى ملاءمتها لحياته.

ومع ظهور المؤسسات والشركات انتقل التقييم إلى هذه المؤسسات ومن بين هذه المؤسسات التعليمية المتمثلة بالمدارس والجامعات فقد أولت وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تقييم موظفيها أهمية كبيرة وخاصة المدرسين، حيث يعتبر تقييم المعلم من أهم وسائل الارتقاء بالتربية وتعريف المعلم بجوانب هامة في عملية التعليم والتطور ودورها في تحسين أداء المعلم والمتعلم على حد سواء، والكشف عن جوانب شخصية المعلم وقدراته وابداعاته وتميزه، وقدرته على مواكبة التطورات وتكنولوجيا المعلومات، والجانب الآخر هو تحفيز المعلم وتشجيعه وزيادة دافعيته من خلال عملية التقييم حيث يعتبر مدير المدرسة هو الجهة المؤثرة في حياة المعلمين وترابطهم.

إن من أهم حاجات الإنسان الاجتماعية، حاجته للتقدير والثناء حيث يشعره بأن عمله ووجوده في المجتمع ذو قيمة، والمعلم بوصفه مربياً وقائداً تربوياً لمجموعات من الطلاب يحتاج بين الوقت والآخر إلى تحفيز ليواصل عمله الشاق في تربية أعمدة المستقبل إذا كان الأمر مميّزاً ومجتهداً في أداء دوره وكذلك المعلم المقصر يحتاج إلى تعزيز سلبي ليقوم بأداء دوره ويستكمل النقص، والمدير الذكي على علم بمعلميه ودوافعهم للعمل مثل المكافأة، وكتب الشكر والإنذار للمقصر. (الشهري، 2012: 50)

إن عملية تقويم المعلم ليست من الأمور السهلة فشخصية الإنسان معقدة وتختلف من معلم إلى آخر فقد يتمتع معلم بكثير من الصفات الجيدة لكن قد يكون فيه صفة معيبة تحطم كل الصفات الجيدة لديه، ولذلك من الصعب اتخاذ مقياس معين للمعلمين يمكن تطبيقه على كل المعلمين وإن كانت كثير من هذه التقييمات غير دقيقة لكنها تعطي انطباع عن فشل المعلم أو نجاحه ومن بعض المحاولات تقويم المعلم من خلال نتائج طلابه التحصيلية كما هو الحال في نتائج الثانوية العامة حيث يحمل المعلم أسباب القصور في نتائج طلابه وقد تكون هذا التقويم غير دقيق بسبب الفروق الفردية بين الطلاب وإن نجاح الطالب لا يعتمد على المعلم الذي درسه في المرحلة الثانوية وإنما أيضاً على المعلمين في الصفوف السابقة وأيضاً بسبب انتشار الدروس الخصوصية، وهناك من يقوم بتقييم المعلم من خلال الأثر الذي يحدثه في نفوس طلابه لكن الشارع والأسرة والمؤسسات الاجتماعية تشارك المعلم في هذا الأثر وهناك من يقوم المعلم من خلال رأي الطلاب فيه وقد يتأثر ذلك بنتائج الطلاب التحصيلية كما أن الطلاب ليسوا على درجه كافي من النضج والموضوعية، وخوف الطلاب من انتقام المعلم لهم، وفضل طريقة لتقويم المعلم هي التي يشارك فيها مدير المدرسة، والمشرف التربوي، والطلاب، ومديرية التربية، ورأي الخريجين الذين تتلمذوا على أيدي المعلم وعلى فترة خمس سنوات فيكون المعلم قد تعامل مع أكثر من مدير ومشرف وقاعدة الطلاب تكون أوسع. (عبيدات، 1988: 73-79).

### مشكلة الدراسة

لمس الباحث في أثناء خدمته كمدرس بوزارة التربية والتعليم وجود مشكلة حقيقية في تقييم المعلمين وأن أغلب المشاكل القائمة ما بين المدرسين والمدير سببها التقارير السنوية للمعلمين؛ مما يؤدي إلى خلق نوع من عدم الثقة والمصادقية بينهم، وهذا كله يؤدي إلى ضرر كبير بالعملية التربوية والتعليمية وقد تؤدي التقارير دوراً سلبياً بدلاً من تحقق الأساس الذي وضعت من أجله وهو تحسين أداء المدرس وتحقيق الفائدة الكبرى للطلاب لذلك قرر الباحث إجراء دراسة لمعرفة دور التقويم المهني للمدرسين (التقارير السنوية) في تحسين أدائهم.

وتبرز مشكلة الدراسة عن ما أوجزه الباحث عن أهمية تقييم المعلم وارتباطه الوثيق بنموه المهني (الأعداد والتدريب) حيث لاحظ الباحث وجود عيوب في نظام التقييم الحالي للمعلم، ووجود نظام واحد للتقييم لجميع المعلمين بغض النظر عن تخصصاتهم، وهذا ينعكس سلبياً على الممارسات الصفية للمعلمين، وأشار الباحث إلى أن نظام التقييم الحالي بحاجة إلى مراجعة شاملة من ناحية الجودة والإنصاف، وضرورة استثمار التقويم لتحديد جوانب القوة والضعف عند المدرس بهدف تحسين أدائه وعدم اقتصرها على تحديد مستوى أدائه.

### أسئلة الدراسة

1. ما مستوى مساهمة التقييم المهني (التقارير السنوية) في تحسين أداء المدرسين بمحافظه إربد من وجهة نظرهم؟
2. ما المحفزات والسلوكيات التي كان للتقييم المهني (التقارير السنوية) فيها تأثير (قوي- ضعيف) وبدرجة أكثر من غيرها في تحسين أداء المدرسين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور التقييم المهني (التقارير السنوية) في تحسين أداء المدرس تعزى لمتغيرات (الجنس- درجة المعلم- معدل المعلم في آخر تقرير سنوي)؟

### أهداف الدراسة

- 1- التعرف على مستوى مساهمة التقارير السنوية في تحسين أداء المدرسين بمحافظه إربد من وجهة نظرهم.
- 2- التعرف على الآثار الإيجابية والسلبية لدور التقارير السنوية في تحسين أداء المدرس.
- 3- معرفة مدى وجود فروق جوهرية لدور التقارير السنوية في تحسين أداء المدرس وفقاً لمتغيرات (الجنس- درجة المعلم- معدل المعلم في آخر تقرير سنوي).

### أهمية الدراسة

- 1- تعتبر مشكلة تقييم الأداء السنوي للمدرسين من أبرز المشاكل التي يشكو منها المدرسون وقد تؤدي إلى خلق نوع من عدم الثقة بين المدرسين أنفسهم وبينهم وبين المدير إذا لم تؤد دورها الحقيقي والدراسة ستسهم في ذلك.
- 2- يتوقع أن تفيد نتائج الدراسة في تحسين أساليب تقييم أداء المعلمين، وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة فاعليتهم؛ حيث يعتبر الترفيع وزيادة العلاوات أو العقوبات للمدرس هي سبل ومحفزات ودوافع لتحسين أدائه.
- 3- قد تساهم هذه الدراسة في تنبيه المسؤولين في وزارة التربية وقسم التخطيط على واقع تقييم المدرسين ومعوقاته ومشاكله وآثاره في الميدان وضرورة إجراء مراجعات مستمرة له.
- 4- من المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الجهات المسؤولة عن التدريب بالمحافظة والوزارة ووضع برامج وحلول لمشاكل التقييم ومعوقاته وبما يسهم في تعزيز الجوانب الإيجابية لتقييم أداء المدرسين.

## حدود الدراسة

- الحد البشري: معلمو وزارة التربية في المدارس.
- الحد المكاني: المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في لواء الكورة بمحافظة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول في العام الدراسي 2018/2019 في الفترة الزمنية من 2018/9/12-2018/10/10 حيث تم توزيع الاستبانة على المعلمين خلال هذه الفترة.

## مصطلحات الدراسة

مفهوم التقويم: قوم الشيء أي عدله أو وجهه نحو الصواب أما في الاصطلاح فهو الحكم الكيفي والوصفي ممثلاً في التقدير النوعي للأداء (مجيد، 2001: 25)

مفهوم الأداء: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها وهذه المخرجات تبتغي تفجير وتجنيد الطاقات داخل المؤسسة من أجل إحراز التصور الذي تسعى إليه المؤسسة (عبدالمحسن، 1998: 190)

القياس: هو عملية تخصيص أرقام ذات دلالة لأشخاص أو لقياس السلوك والأداء والحكم على الأشياء على أساس درجة امتلاكهم لبعض الخصائص؛ حيث يشمل التقييم على استخدام القياس لاتخاذ قرارات حول تحديد قيمة الشخص أو الشيء. (Blerkom, 2009: 7)

التقويم التربوي: تقدير قيمة التعلم والتعليم في مستوى معين وبأساليب وأدوات علمية من أجل تعديل وتسوية العملية التربوية وإزالة الاعوجاج، أما التقييم التربوي فهو جزء من التقويم ويشمل تقدير قيمة عملية التعليم والتعلم بأساليب وأدوات علمية بقصد إصدار قرار عنها وبالتالي التقويم أكثر شمولاً من التقييم. (الجزائري، 1429هـ)

تقويم أداء المعلم : العملية التي يتم فيها إصدار حكم حول أداء المعلم من الناحية المهنية ويقوم بهذه العملية كل من المديرين والمعلمين والموجهين التربويين للتأكد من النمو المهني المستمر له (الأغا، 2004: 985)

تقويم المعلم: العملية التي تتضمن قياس كفاءة المعلم بهدف التعرف على أوجه القوة والضعف لديه أو تقرير صفاته واتجاهاته السلوكية أثناء ممارسة العمل (فلية وعبد المجيد، 2005: 287)

تقييم الأداء: هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكولة إليهم. (الزعيبي، 1991: 191)

التقارير السنوية: تقرير دوري يبين مستوى أداء الموظف ونوع سلوكه مقارنة مع الواجبات الوظيفية المنوطة به. <http://www.moe.gov.jo>

التقييم المهني: كفاية عوامل وعمليات ونتائج التدريس كماً ونوعاً وكيفياً في تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية بالمقارنة مع المواصفات المعيارية لكل منها. (حمدان، 1984: 26)

## 2- الاطار النظري والدراسات السابقة

### أغراض التقييم

- التعليم والتعلم: الغرض الأساسي من التقييم هو تحسين تعلم الطلاب والمعلمين

- تحسين النظام: يمكن أن يقوم التقييم بأكثر من مجرد تشخيص وتحديد احتياجات التعلم للطلاب والمعلم ويمكن أن يستخدم لتحسين التحسينات عبر نظام التعليم في دورة مستمر.
- ويمكن للطلاب والمعلمين استخدام المعلومات المكتسبة من التقييم لتحديد ما لديهم.
- يستطيع قادة المدرسة استخدام المعلومات للتخطيط على نطاق المدرسة، لدعم معلمهم وتحديد احتياجات التطوير المهني ويمكن للمجتمعات ومجالس الأمناء استخدام معلومات التقييم لمساعدتهم لاتخاذ الحكم. (Anandan, 2015: 4)

#### معايير الأداء ومؤشراته وتوثيقه التي يتم من خلالها تقييم المعلمين

من المعايير التي يتم من خلالها تقييم المعلمين وتشير إلى الواجبات الرئيسة التي يؤديها معيار المعرفة المهنية ويشمل فهم المعلم للمنهج واحتياجات الطلاب التعليمية ومعيار التخطيط التعليمي وتلبية حاجات التلاميذ ومعيار إشراك الطلاب في التعلم باستخدام مجموعة متنوعة من التعليم واستراتيجيات معينة من أجل تلبية احتياجات التعلم الفردي ومعيار تقييم وتعلم الطلاب، ومعيار بيئة التعلم حيث يستخدم المعلم الموارد والإجراءات لتوفير الاحترام والإيجابية والأمان، بيئة تتمحور حول الطالب وتفضي إلى التعلم، ولكل معيار من هذه المعايير مؤشرات وتسمى مؤشرات الأداء وتشمل أمثلة وسلوكيات ملموسة وملحوظة وهي أمثلة على أنواع الأداء إذا تم استيفاء المعيار ولا يتوقع من كل المعلمين إثبات كل مؤشرات الأداء مثلاً على معيار أداء إشراك الطلاب في التعلم باستخدام مجموعة متنوعة من التعليم واستراتيجيات معينة من أجل تلبية احتياجات التعلم، فمن مؤشرات هذا الأداء يعزز أهداف التعلم، يشارك ويحافظ على التعليم النشط، يستخدم التكنولوجيا التعليمية، يستخدم مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات. وحتى يكون تقييماً عادلاً وشاملاً لابد من توثيق الأداء بتوفير مصادر البيانات وصورة شاملة لعمل المعلم مثل توفير معلومات عن مكاسب الطلاب للتعليم ونتائج الاختبارات ووضع خطط لتقديم الطلاب وسجلات أداء المعلم والأدوات والمواد. (Stronge, 2012: 7-9)

#### مهارات التقييم التي يجب أن يمتلكها المقيمون

يعتمد نجاح أي نظام تقييم للمعلمين بشكل كبير على التدريب المتعمق للمقيمين. تشير التجربة إلى أنه يجب أن يمتلك المقيمون مجموعة من الخصائص والكفاءات، بما في ذلك: (1) الخلفية في التدريس (2) معرفة نظريات ومنهجيات التقييم التربوي (3) معرفة مفاهيم جودة التدريس (4) الإلمام بأنظمة وإجراءات ضمان الجودة التعليمية والمدرسية، بما في ذلك دور جودة التدريس في الجودة المدرسية ودور جودة التعليم في تنمية الشخصية (5) فهم تطوير الأدوات، بما في ذلك موثوقية وصحة المراقبة وأدوات التقييم الأخرى (6) الوعي بالجوانب النفسية للتقييم. (Santiago and Francisco OECD, 2009: 18)

#### خطوات تحسين نظام تقييم المعلمين

من هذه الخطوات (1) تحديد المعلومات والمتطلبات (2) وتوضيح نظرية العمل (3) ثم تحديد متطلبات البنية التحتية (4) تحديد متطلبات القدرات (5) وإنشاء نظام مستوى المساءلة لنمو تطوير المعلم (6) ثم التواصل وإنشاء خطة لمراقبة التطور والتقدم (7) وأخيراً تطوير وتنفيذ خطة العمل لتحديد الرؤية والأهداف الخاصة في نظام التقييم. (Curtis & Wiener, 2012: 4-5)

### أخطاء في عملية التقييم

- 1- أخطاء التحيز الشخصي: وهذا يؤدي إلى تقييم لا يعكس الأداء الفعلي للعامل ويمكن التقليل من أثر هذا العامل بإشراك آخرين في التقييم ممن لديهم معرفة بأداء العامل أو دعوة خبراء. (ثابت، 2001: 203).
- 2- التأثير بآخر تقييم: فقد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يهتمون بأدائهم الحالي حتى لو كان الموظف قد تحسن أداءه. (عبد الوهاب، 1975: 383).
- 3- إن أغلب العناصر التي تدخل في قياس أداء الفرد غير ملموسة وبالتالي فإن قياسها يكون غير صحيح.
- 4- مقاومة العاملين لقياس الأداء لاعتقادهم أن ذلك يضعهم في مراقبة مستمرة مما يؤدي إلى ردة فعل عكسية لديهم. (عقيلي، 1991: 173).
- 5- وهناك مشاكل أخرى مثل عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم، عدم فهم المرؤوسين لنظام التقييم، عدم القدرة على الوفاء بمسؤولياته والشعور بالظلم وعدم العدالة وعدم الاهتمام بنتائج التقييم (الحمود، 1994).
- 6- الخوف من إيذاء مشاعر العاملين وبالتالي بإعطاء جميع العاملين تقديرات مرتفعة مما يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة المتميز منهم. (المغربي، 1995).

### تعقيب على الجانب النظري

حاول الباحث تغطية الجانب النظري لتقييم المعلم بمراجع عربية وأجنبية من أهداف وأغراض ومؤشرات وأهمية ومعايير أداء وأخطاء تقع في عملية التقييم، ومهارات يجب أن يمتلكها المقيم ومعايير ومؤشرات التقييم، ويظهر الجانب النظري أن عملية تقييم المعلم عملية شاملة ولا تقتصر على جانب معين، وكذلك يجب أن تكون في تطور وتحسن مستمر، والأخطاء التي تقع عند عملية التقييم يمكن تجاوزها، ولا بد من التدريب الكافي للمقيمين، وأن عملية التقييم ليس الهدف منها مراقبة المعلم، وإنما تهدف إلى إكسابه مهارات واستراتيجيات التدريس بما يكفل نجاح عملية التعلم، فالمعلم بحاجة إلى تقييم دائم كي يستطيع أن يحدد قدراته ويعمل على تحسينها، وبالتالي ستحاول هذه الدراسة دور التقييم المهني للمعلمين في تحسين أدائهم .

### ثانياً- الدراسات السابقة

دراسة منسي وآخرون (2014): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أدوار مدير المدرسة التقييمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث في الأردن والحلول المقترحة واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتطوير استبانة تكونت من (22) فقرة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة المشكلات المهنية التي تواجه المديرين جاءت بدرجة متوسطة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمسعى الوظيفي وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة وأوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المالي للمعلم والبشري للمدير لتفعيل دوره وأشارت الدراسة إلى أن التقييم الحالي للموظف غير عادل وبدرجة عالية.

دراسة العيسى 2012 وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة معايير التقييم المستخدمة من قبل مديري المدارس الحكومية في القدس لتقييم المعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين وأثر متغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي للمعلم والمدير حيث تم بناء استبانة تكونت من (63) بنداً موزعة في خمسة مجالات باستخدام المنهج الوصفي التربوي الكمي، وأظهرت الدراسة أن مديري المدارس يمارسون معايير التقييم الموجودة في الدراسة بدرجة متوسطة وعلى كافة المجالات من وجهة نظر المعلمين بينما يرى مديرو المدارس أنهم يمارسون معايير التقييم بدرجة مرتفعة وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يستخدمون معايير أخرى غير المعايير الواردة في أداة تقييم المعلمين الرسمية

والمعدة من قبل وزارة التربية والتعليم وأن هنالك معايير غير واضحة في أداة التقييم المستخدمة وأوصت الدراسة بإعادة النظر في أداة التقييم المستخدمة من قبل المديرين وتدريب المعلمين والمديرين على بنود التقييم.

دراسة أبو رزق 2012 وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع نظام تقييم أداء مديري المدارس من وجهة نظرهم وسبل تطويرها ومعرفة الفروق الإحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول نظام التقييم تعزى لمتغيرات النوع والمنطقة التعليمية والمؤهل العلمي وقام الباحث بتطوير استبانة تكونت من (52) موزعة على أربعة مجالات وتهدف هذه الأداة إلى جمع معلومات عن (12) مهارة من خلال المسح الميداني وتوصلت الدراسة إلى انخفاض تقدير مديري المدارس لنظام التقييم بنسبة 56.8% ولأهداف نظام التقييم بوزن أعلى لكنه دون المتوقع بنسبة 63.3% وانخفاضها لأدوات جمع البيانات بنسبة 58.3% ولنتائج التقييم بنسبة 53.3% ولفريق التقييم بوزن نسبي 51.7% وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات وأوصت بوضع الفريق الاستشاري من الخبراء في الإدارة المدرسية ووضع برنامج للتدريب على التقييم.

دراسة Dowling, 2016 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آثار تقييم المدرسين على الرضا الوظيفي للمعلمين في ولاية أوهايو، استخدم الباحث في هذه الدراسة استطلاع مكون من ثلاث أجزاء واستبيان الرضا الوظيفي للمعلم، وأظهرت الدراسة أن نظام التقييم المتبع لم يؤثر بشكل كبير على رضا المدرسين عن العمل وكانت العلاقة بينهم ضعيفة إلى درجة كبيرة وأثبتت الدراسة أن الرقابة هي التي ترتبط ارتباطاً قوياً بنظام التقييم أما المسؤولية والأمن والاعتراف فكانت علاقتهما ضعيفة ولذلك خلص الباحث إلى أن نظام التقييم لم يؤثر على الرضا الوظيفي للمدرس لا بشكل إيجابي ولا سلبي، وأن نظام التقييم المتبع يثير مخاوف المعلمين وأوصت الدراسة بالبحث عن طرق لتحسين نظام التقييم في ولاية (أوهايو) لكي يصبح له تأثير كبير وإيجابي على الرضا الوظيفي للمدرس وجعله أداة لتحسين التعليم.

دراسة Navidinia & other, 2014 هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء المعلمين في إيران لدراسة الوضع الراهن ووضع الأساس لنموذج بديل ومن وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية، باستخدام المنهج المسحي، حيث تم طرح أسئلة مفتوحة على المشاركين حول نظام التقييم الحالي، والأخذ بأراء الخبراء، وأشارت الدراسة إلى أن أغراض تقييم المعلم الحالي لم يكن لها دور في التطوير المبني للمدرس ولا يمكن أن تتضمن مساءلة المعلم بالإضافة إلى التطلعات لتطوير نموذج بديل لمعلم اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية تناقش التقييم.

دراسة بحر وعبد الواحد (2011): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين ومعرفة أثر متغيرات العمر والجنس والمؤهل العلمي على فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات وتمت دراسة تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من مقيمي الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة وتم اعداد استبانة من (36) فقرة وكانت أهم النتائج: يفهم الموظفون نظام التقييم جيدا، ويشعر الموظفون بالظلم وعدم العدالة وتتم عملية التقييم بشكل عشوائي، ونماذج التقييم لا تغطي الجوانب المراد تقييمها، وهناك أثر واضح للمتغيرات الشخصية على فاعلية التقييم وأوصى الباحث بضرورة تدريب المقيمين وتطوير نماذج للتقييم تغطي كل الجوانب وتبسيط نماذج التقييم قدر المستطاع بحيث تكون واقعية.

دراسة mark, 2015: هدفت هذه الدراسة لمعرفة العوامل التي تؤثر على تحفيز وتحسن الأداء في مقاطعة KIBAHA (تنزانيا) وكذلك معرفة عوامل عدم الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية وعوامل التحفيز المتاحة في المدارس ذات الأداء الجيد وغير متاحة في المدارس ذات الأداء الضعيف عن طريق المسح الوصفي والاستبيان والمقابلة، وتظهر نتائج الدراسة أن دوافع المعلمين في منطقة (كيباهي) تأثرت بعوامل مثل الفقر، ظروف العمل، وانخفاض الراتب/

الأجور، ، والتأخير في الترقيات والتصوير السلبي للمجتمع نحو التدريس، واعتراف الإدارة بجهودهم ومعيار التمييز واحترام المجتمع لهم وعلاقتهم الجيدة بين الأشخاص، وتوافر الترقيات والفرص هي الأشياء التي حفزتهم لعملهم جعلهم يشعرون بالرضا، ولكن ما يحبطهم هو أنهم لم يحصلوا على رواتب جيدة، وبالتالي لم يتمكنوا من تلبية احتياجاتهم الأساسية وعدم توافر فوائد إضافية في مدارسهم أدى إلى تراجع معنوياتهم وجعلهم غير قادرين على الأداء الجيد.

### تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنها تناقش جزئيات من تقييم المعلمين كما في دراسة بحر 2011 التي تناولت معوقات التقييم، ودراسات أخرى لبيان الواقع الحالي لتقييم المعلمين واقتراح نماذج بديلة كما في دراسة Navidinia & other, 2014، ودراسات لمعرفة أثار التقييم على الرضا الوظيفي، وتطرق هذه الدراسات إلى معالجة نظام التقييم الحالي من جوانب متعددة. مما يؤكد أن هناك اهتمام متزايد بالتقييم. وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهج البحث حيث أن أغلبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وفي عينة الدراسة وهي المعلمين، وفي بعض النتائج مثل ضرورة وجود نظام بديل لتقييم المعلمين غير النظام المعمول به حالياً، وأن المعلم بحاجة إلى التحفيز المستمر من أجل ارتفاع معنوياته مما يجعله قادر على الأداء الجيد، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على عدم عدالة نظام التقييم المعمول به حالياً، واتفقت في بعض السلبيات لنظام التقييم الحالي مثل التأخر في الترفيعات، وانخفاض الأجور، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على منهجية الدراسة وأداة الدراسة والعينة التي اعتمدها وكذلك الاطلاع على عناصر التقييم ومجالاته ثم الأساليب الإحصائية وكذلك الاستفادة مما قدمته الدراسات السابقة من مقترحات وتوصيات كتنوع أساليب التقييم. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى أنها تناولت أثر التقييم على المدرس، وإعداد تصور مقترح لنظام تقييم جديد غير المعمول به حالياً.

### 3- منهجية البحث وإجراءاته

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اختار الباحث هذا المنهج باعتباره مناسباً لموضوع الدراسة.

#### مصادر الدراسة

وقد تمثلت مصادر المعلومات في مصدرين هما:

- 1- بشري: وذلك عن طريق البحث بالجانب الميداني عن طريق الاستبانات التي يتم توزيعها على عينة الدراسة وحصص المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss
- 2- الدراسات السابقة والقوانين والأنظمة والتعليمات والإحصاءات الخاصة بموضوع الدراسة؛ حيث قام الباحث بمراجعة المنشورات والدوريات والكتب والمجلات الخاصة بموضوع البحث لإثرائه.

#### عينة الدراسة

العينة الفعلية: وقد تمثلت في مئتي معلم من معلمي مديرية لواء الكورة.



وصف عينة الدراسة وتوزيعها على المتغيرات:

جدول رقم (1) وصف عينة الدراسة وتوزيعها وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ذكر		56.5	56.5
أنثى		43.5	43.5

جدول رقم (2) وصف عينة الدراسة وتوزيعها وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

الدرجة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
خاصة	12	6	6
أولى	20	10	10
ثانية	25	12.5	12.5
ثالثة	30	15	15
رابعة	30	15	15
خامسة	29	14.5	14.5
سادسة	28	14	14
سابعة	26	13	13

جدول رقم (3) وصف عينة الدراسة وتوزيعها وفقاً لمتغير التقرير في السنة السابقة

التقرير في السنة السابقة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ممتاز	65	32.5	32.5
جيد جدا	50	25	25
جيد	50	25	25
متوسط أو اقل	35	17.5	17.5

#### عناصر الأساليب الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، واستخدام الإحصاء الوصفي باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدى أفراد العينة واستجاباتهم على الأداة، وتم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة والتحليل احادي التباين للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، باستخدام برنامج (spss).

#### أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان المقنن وقد تضمن الاستبيان خمساً وثلاثين فقرة تمثلت في سمات وأعمال ومحفزات للمدرس وأثار مترتبة على التقارير السنوية، ويطلب من المعلم أن يجيب عنها بما يتناسب مع درجة مساهمته فيها (قوية جداً، قوية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).

### الصدق الظاهري للاستبانة

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في مجال علم النفس والإدارة وأصول التربية والقياس والتقويم للتأكد من مدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة إلى موضوع الدراسة؛ حيث تم تعديل وحذف بعض فقرات الاستبانة والأخذ برأي المحكمين.

### الصدق الداخلي وثبات الاستبانة:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من ثلاثين معلماً من غير عينة الدراسة من نفس مجتمع الدراسة قبل تطبيقها على العينة الفعلية بأسبوعين، وقد تم تحديد معامل ثبات عناصر الاستبانة من خلال تحديد معامل ثبات (ألفا كرونباخ)، الذي يعكس الاتساق الداخلي للاستبانة. حيث كان معامل الثبات الكلي للأداة (.771). وهو معامل ثبات مقبول إحصائياً والجدول التالي يبين معامل الاتساق الداخلي الكلي للأداة.

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
35	.771

وتم تحديد مستويات التمكن بخمسة مستويات (بدرجة ضعيفة جداً، بدرجة ضعيفة، بدرجة متوسطة، بدرجة قوية، بدرجة قوية جداً) ويتضح أن الحد الأعلى لكل فقرة هو (5) قوية جداً والحد الأدنى (1) ضعيفة جداً وقد تم تقسيم المستويات إلى ثلاث درجات بعد حساب المتوسط الحسابي لكل فقرة على النحو الآتي:

$$(1) \quad 1-2.33 = \text{منخفضة}$$

$$(2) \quad 2.34-367 = \text{متوسطة}$$

$$(3) \quad 3.68-5 = \text{مرتفعة}$$

### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاستبانة ثم ترتيبها حسب وزنها النسبي أو المتوسط الحسابي ثم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لجميع الفقرات وعلى النحو الآتي:

- الإجابة عن السؤال الأول: ونصه: " ما مستوى مساهمة التقييم المهني (التقارير السنوية) في تحسين أداء المدرسين بمحافظة إربد من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي لجميع الفقرات لاستخراج مساهمة التقارير السنوية في تحسين أداء المدرسين وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول رقم (5) والجدول التالي يوضح ذلك جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات الاستبانة مرتبة حسب متوسطاتها

#### الحسابية

ترتيب الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	التقدير اللفظي
1	تدفع المعلم المتميز ذات التقييم المرتفع إلى مزيد من العطاء ومضاعفة جهوده	3.85	.88	77	مرتفعة

ترتيب الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	التقدير اللفظي
2	يستخدم المدير مع المعلم المتميز وسائل أخرى في التحفيز غير التقارير السنوية مثل إشراك المعلم في دورة مأجورة وغير ذلك	3.79	.63	75.8	مرتفعة
3	يحدد الموظفين المتميزين ويضعهم بالصورة أمام بقية زملائهم تمهيدا لترقيتهم إلى وظائف أخرى.	3.75	.46	75	مرتفعة
4	يقدم مدير المدرسة تبريرات وأسباب تقييم أدائه للمعلمين بهدف معرفة الأخطاء عند كل مدرس	3.65	.77	73	متوسطة
5	يشجع التقييم السنوي المعلمين على إظهار نتائجهم الإيجابية للحصول على تقارير ممتازة	3.40	.71	68	متوسطة
6	يشجع على المنافسة بين المعلمين وبذل جهود أكبر	3.22	.65	64.4	متوسطة
7	تجعل المعلم يشارك في كافة الاحتفالات والدورات والندوات للحصول على الشهادات والكتب التي تدعم تقييم أدائه	3.11	.76	62.2	متوسطة
8	تجعل المعلم يسعى دائما إلى تفوق طلابه وتميزهم عن بقية الطلاب	3.0	1.04	60	متوسطة
9	يرفع الروح المعنوية ويعزز الثقة بالنفس	2.94	.63	58.8	متوسطة
10	تولد نتائج التقييم عند المعلم بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج مما يولد عنده دافعية أكبر لتحسين أدائه	2.81	.98	56.2	متوسطة
11	يكشف العناصر ذات الكفاءة العالية	2.61	.60	52.2	متوسطة
12	ينمي مهارات الاتصال بين المعلم والمدير والمشرف التربوي وتوحد الجهود بينهم	2.48	.92	49.6	متوسطة
13	ينمي عند المعلم البحث والاستقصاء لتحسين أدائه	2.48	.62	49.58	متوسطة
14	تجعل المعلم يسعى إلى تكوين صورة جيدة عن نفسه أمام الجميع	2.47	.66	49.402	متوسطة
15	تدفع المعلم لمواكبة المستجدات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير قدراته	2.46	.76	49.27	متوسطة
16	ينمي مفهوم التقويم الذاتي ويسهم في تطوير الذات لدى المعلمين	2.46	1.17	49.196	متوسطة
17	يساعد على معرفة مستويات المعلمين الأكاديمية	2.45	.73	49.09	متوسطة
18	ينمي التقييم المهني للمعلم عنده اتجاهات إيجابية نحو العلم والتعلم	2.45	.69	49	متوسطة
19	يحدد التقييم السنوي العناصر التي بحاجة إلى مساعدة من أجل النهوض بمستوياتها	2.44	.62	48.76	متوسطة
20	يعزز الخبرات المهنية عند المعلمين من خلال تبادل الخبرات	2.41	.71	48.22	متوسطة
21	ينمي التقييم السنوي مفهوم المسؤولية والإحساس بالصواب والخطأ لدى المعلم	2.30	.797	46.176	منخفضة
22	يشجع المعلم على وضع خطة منظمة للعمل	2.29	.74	45.8	منخفضة
23	يسهم في اكتشاف أخطاء داخل المدرسة قد تكون هي السبب في ضعف أداء المدرس	2.28	.82	45.598	منخفضة
24	يوفر تغذية راجعة للمدرسين حول أدائهم	2.19	.77	43.84	منخفضة
25	ينمي الإحساس بالانتماء للمدرسة	2.18	.80	43.666	منخفضة

ترتيب الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	التقدير اللفظي
26	تناسب عملية التقييم مع الدعم والتطوير المهني المتوفر للمدرس	2.03	.80	40.642	منخفضة
27	يساهم في إنهاء خدمات المعلمين غير الأكفاء وغير المنتجين	1.99	.73	39.9	منخفضة
28	تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة حكم على نجاح كل الطرق المستخدمة في سياسة التدريب والاختبار للمعلم ومدى استفادته منها عملياً بعمله	1.85	.74	37.1	منخفضة
29	يراعي تقييم المعلمين الواقع والإمكانات المتاحة في المدرسة	1.75	.81	35	منخفضة
30	يشعر المعلم بعدالة التقارير السنوية مما يولد عنده رغبة أقوى بالعمل	1.65	.67	32.978	منخفضة
31	يعطي صورة واضحة وشاملة عن المدرسة وكفاءة المدرسين	1.60	.80	32	منخفضة
32	يقدم التقرير السنوي اقتراحات ودراسات لتطوير العمل	1.59	.74	31.728	منخفضة
33	يتم تقييم المعلم وفق معايير واضحة تعكس خبرة المعلم وقدراته وتدفع الآخرين إلى تنمية قدراتهم	1.55	.82	31	منخفضة
34	يعد المدير مؤهلاً من كافة النواحي لتقييم المعلم مما يعطي صورة واضحة عن المدرس ويزيد من ثقة المعلم بالمدير	1.48	.77	29.64	منخفضة
35	يعود المدير أو المسؤولون في التربية إلى التقييمات السابقة إذا حصل تقصير أو شكوى بحق المعلم قبل اتخاذ قرار بحقه	1.32	.80	26.5	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام	2.47	2.67	49.32	متوسطة

يتبين من الجدول أن الأداة حصلت على متوسط حسابي عام بلغ 2.466 والوزن النسبي 49.32 وبدرجة متوسطة وبالتالي تتفق هذه الدراسة مع كثير من الدراسات السابقة في ضعف نظام التقييم المعمول به حالياً وعدم تلبيةه للطموحات ولا يحقق الهدف الرئيس وهو زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء ويعزو الباحث ذلك للأسباب الآتية:

- 1- سوء نظام الترفيعات في ديوان الخدمة المدنية؛ حيث يشترط في الترفيع من درجة إلى أخرى أن يمضي على خدمة المدرس في الدرجة ثلاث أو أربع سنوات للترفيع الجوازي على أن يكون تقريره في آخر سنتين ممتازاً على أن لا يتعدى مجموع المرفعين جوازياً 6% من مجموع الترفيعات وأن لا يكون قد رفع جوازياً في درجته الحالية لذلك أغلب الترفيعات في وزارة التربية هي ترفيعات وجوبية على خمس سنوات حتى لو كانت تقاريره جميعها ممتازاً مما يعني إهمال واضح للتقارير السنوية وعطاء المدرسين فالمدرس الذي ترفع جوازياً لا يعطي أي اهتمام للتقارير للمرة القادمة لأنه سيترفع وجوبياً بغض النظر عن تقاريره ونادراً ما يتم ترفيع المدرس على ثلاث سنوات وهذا يقلل من دافعية المعلمين لمزيد من العطاء.
- 2- عمدت وزارة التربية وديوان الخدمة المدنية منذ عام 2005 إلى إلغاء نظام الجدارة (إعطاء المدرس الذي يحصل على تقارير مرتفعة علاوة سنة إضافية في الدرجة) وقد كان ذلك محفزاً قوياً للمدرسين لبذل مزيد من العطاء.
- 3- انخفاض العلاوات السنوية للمدرسين بشكل عام وانخفاض علاوة الدرجات.
- 4- العشائية والشللية والعلاقات الشخصية والمصالح فقد يكون لها دور في وضع التقارير السنوية للمدرسين فقد يسعى المدرس إلى تحسين علاقته مع المدير لرفع تقريره أكثر من اهتمامه بتحسين أدائه.
- 5- التساهل عند كثير من المديرين حيث تلعب الأمور العاطفية وكسب الآخرين دوراً كبيراً في تقييم أداء المدرس.

- 6- إن مدير المدرسة هو المسؤول الأول والأخير عن تقييم المدرس وعلامة المشرف التربوي أصبحت شبه ملغية وتتوقف على مدى اقتناع مدير المدرسة بها، وهذا يشكل ضعفاً واضحاً في نظام تقييم أداء المعلمين كيف يمكن لمدير مدرسة تقييم مدرسين في تخصص غير تخصصه؟ وقد يصل عدد المدرسين في بعض المدارس إلى مئة مدرس كيف يمكن لمدير المدرسة متابعتهم جميعاً ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم؟ وحتى يتمكن من تقييمهم تقييماً عادلاً وهل يمتلك مدير المدرسة كافة المقومات التي تمكنه من تقييم المدرس من كافة الجوانب وهو في الأصل مدرس؟
- 7- يخشى بعض المديرين من إيذاء مشاعر المعلمين ومن ردة فعلهم إذا كان تقريرهم السنوي منخفضاً من أجل الحرص على أن تبقى علاقاتهم جيدة مع المدرسين يلجأ المدرء إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات مرتفعة مما يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة المتميز بينهم.
- 8- يلجأ بعض المديرين إلى إيهام الآخرين بنجاح مؤسسته ونجاح إدارته لذلك يلجأ إلى إعطاء تقارير مرتفعة لجميع المدرسين.
- 9- الخلافات المستمرة بين المدرسين أو زملاء العمل، وهي كلها أمور تؤدي إلى انخفاض مستوى الحماسة والدافعية لدى الفرد في الإنتاج.
- 10- إصدار بعض المديرين حكماً عاماً على موظف بالنظر إلى جانب واحد فمثلاً موظف ملتزم بالحضور المبكر إلى الدوام ويلتزم بأوقات الدوام الرسمي فيعطيه المدير تقريراً مرتفعاً بغض النظر عن باقي جوانب التقييم.
- 11- الانطباعات الأخيرة؛ حيث يلجأ كثير من المديرين إلى تقييم المدرسين بناء على تصرفاتهم وأعمالهم آخر العام بغض النظر عن أدائهم طوال العام لذلك يلجأ المدرس إلى زيادة عطائه نهاية العام ولا يهتم كثيراً في بداية أو منتصف العام الدراسي.

• الإجابة عن السؤال الثاني: ونصه: "ما المحفزات والسلوكيات التي كان للتقييم المنهني (التقارير السنوية) فيها تأثير (قوي- ضعيف) وبدرجة أكثر من غيرها في تحسين أداء المدرسين؟

أ- إيجابيات التقييم فيما يتعلق بتحسين أداء المدرس

وقد قام الباحث بترتيب فقرات الاستبانة كما في الجدول (5) حسب متوسطها الحسابي وأخذ الباحث أعلى خمس فقرات ثم بيان سبب قوتها من وجهة نظر الباحث أمام كل نقطة على النحو التالي:

- 1- تدفع المعلم المتميز ذي التقييم المرتفع إلى مزيد من العطاء ومضاعفة جهوده. يرى الباحث أن قوة هذه الفقرة يعود إلى الحافز المعنوي للمدرس وتقديره من قبل مديره وإعطائه أفضلية عن غيره تولد لديه رغبة أقوى في العمل
- 2- يستخدم المدير مع المعلم المتميز وسائل أخرى في التحفيز غير التقارير السنوية مثل إشراك المعلم في دورة مأجورة. وغالباً ما يلجأ إليها أغلب المديرين من باب التكريم للمدرس وتشجيع باقي المدرسين وهذا يحفز ويشجع العمل للجميع.
- 3- يحدد الموظفين المتميزين ويضعهم بالصورة أمام بقية زملائهم تمهيداً لترقيتهم إلى وظائف أخرى. كما أسلفنا أنه يشترط للترقية حصول الموظف على تقارير مرتفعة وإن كانت الترفيعات الجوازية قليلة جداً لكن يبقى لدى المدرس أمل في الترفيع فيسعى إلى تحسين أدائه من أجل الحصول على الترفيع.
- 4- يقدم مدير المدرسة تبريرات وأسباباً لتقييم أدائه للمعلمين بهدف معرفة الأخطاء عند كل مدرس. ويرى الباحث أن لجوء المدير إلى مثل هذه التبريرات ضرورية له من أجل تبرير موقفه وخوفاً من نشوب خلافات بينه وبين

المدرسين وحدوث خلافات بين المدرسين أنفسهم، وقد يهدف من وراء ذلك إلى تنبيه المدرس إلى أخطائه لعدم ارتكابها في السنوات القادمة من أجل تحسين أدائه.

5- يشجع التقييم السنوي المعلمين على إظهار نتائجهم الإيجابية للحصول على تقارير ممتازة. فهذا من طبيعة البشر بشكل عام أنه يسعى للتقدم من أجل الحصول على الشكر والتقدير وإظهار كل طاقاته وإبداعاته من أجل تقديره مما يولد لديه رغبة في تحسين موقفه من أجل الحصول على التقارير المرتفعة.

ب- المحفزات والسلوكيات التي كان للتقارير السنوية تأثير ضعيف فيها؛ بدرجة أكثر من غيرها في تحسين أداء المدرسين؟.

وقد قام الباحث بأخذ أضعف سبع فقرات من حيث المتوسط الحسابي مرتبة حسب ضعف تأثيرها على أداء المدرس ومن ثم بين الباحث أسباب الضعف من وجهة نظر الباحث

1- يعود المدير أو المسؤولون في التربية إلى التقييمات السابقة إذا حصل تقصير أو شكوى بحق المعلم قبل اتخاذ قرار بحقه. يرى الباحث أن هذا قمة الظلم للمعلم فالقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم لا ترحم المعلم ففي حال ارتكابه أي خطأ يتم اتخاذ العقوبة كما هو منصوص عليها بغض النظر عن عطائه وتميزه وتقاريره في السنوات السابقة وعندما يتقدم المعلم إلى أي وظيفة قيادية في التربية يشترط أن يخلو ملفه من إي عقوبة تأديبية بغض النظر عن انجازاته وتقاريره ومساهمته وكتب الشكر كلها تلغى في حال حصوله على إي عقوبة تأديبية وبالتالي يولد لديه عدم الرغبة في العمل والإنجاز.

2- يعد مدير مؤهل من كافة النواحي لتقييم المعلم مما يعطي صورة واضحة عن المدرس ويزيد من ثقة المعلم بالمدير. ويرى الباحث أن ضعف هذه الفقرة يعود إلى قلة التدريب والخبرات وعدم معرفة المدير في التخصصات الأخرى غير تخصصه فكيف يمكن لمدير تخصصه تربية ابتدائية أن يقيم مدرس فيزياء للمرحلة الثانوية؟ على سبيل المثال وقد يمتلك بعض المدرسين خبرات تربوية ومعرفية وإدارية وشهادات علمية أعلى من المدير نفسه وهذا كله يؤدي إلى عدم ثقة المدرس بالتقييم والقائمين عليه وينظر إليه بصورة سلبية.

3- يتم تقييم المعلم وفق معايير واضحة تعكس خبرة المعلم وقدراته وتدفع الآخرين إلى تنمية قدراتهم كما أسلفنا أن المعايير التي تضعها وزارة التربية للتقييم عامة غير دقيقة كما أنها تركز على صفات شخصية للمدرس وليس على أدائه داخل الصف وهناك أهداف يصعب قياسها وإيجاد مؤشرات لها وتحديد وزن مقبول لكل عنصر.

4- قدم التقرير السنوي اقتراحات ودراسات لتطوير العمل. يقوم المدير بتقييم المدرس إلا أن هذا التقييم لا يخضع لأي دراسة من قبل المعنيين لبيان أسباب قوته أو ضعفه وتزود المدرسين بأسباب الضعف وكيفية تطوير أعمالهم وإذا كان هناك دراسات فهي لا تصل إلى المدرسين أو الإدارات ويرى الباحث من خلال عمله في وزارة التربية أن الضعف في هذا المجال هو حقيقة واقعية ترتبط بواقع المدرس لذلك لا بد أن تخضع التقارير السنوية إلى دراسة شاملة من حيث النسب والعدالة والجدوى في كل عام وتزويد المدرسين بطرق تطوير العمل لتحسين الأداء وبشكل واضح.

5- يعطي صورة واضحة وشاملة عن المدرسة وكفاءة المدرسين. كما أسلفنا أن التقارير السنوية لا تعبر عن أداء المدرس فقط وإنما تتدخل فيها عوامل أخرى مثل الأمور الشخصية والشكلية والعشائرية.

6- يشعر المعلم بعدالة التقارير السنوية مما يولد عنده رغبة أقوى بالعمل. ويرى الباحث أن سبب الضعف في هذا المجال يعود إلى الأسباب المذكورة في المجال السابق إضافة إلى ضعف خبرات المدير ونقص التدريب الكافي وعدم التخصص.

7- يراعي تقييم المعلمين الواقع والإمكانات المتاحة في المدرسة ويرى الباحث أن الضعف في هذا المجال لا يخفى على كل من يخدم في وزارة التربية والتعليم حيث أن التقييم مركزي بمعايير محددة ويوزع على جميع المدارس بغض النظر عن إمكاناتها فهناك مدارس على سبيل المثال أعداد الطلاب في الصف الواحد يصل إلى خمسين طالباً فهل نقيس إدارته لصفه بنفس مؤشر القياس لمدرسة أخرى أعداد الطلاب في الشعبة الواحدة عشرة طلاب؟ وهناك مدارس تخلو تماماً من التكنولوجيا ومدارس أخرى مزودة بأحدث الأجهزة والمعدات التكنولوجية فهل يعقل أن يكون المعيار واحد للقياس؟

- الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور التقييم المهني (التقارير السنوية) في تحسين أداء المدرس تعزى لمتغيرات (الجنس- درجة المعلم- معدل المعلم في آخر تقرير سنوي)؟

### 3-1- فحص أثر متغير الجنس:

لفحص أثر متغير (الجنس) قام الباحث بحساب اختبار t-test للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً، وكما بالجدول رقم (6):

جدول رقم (6) اختبار t-test تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	Sig قيمة المعنوية.
الجنس	ذكر	113	2.4198	.26679	5.105	198	.058
	أنثى	87	2.512	.26819			

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور التقارير السنوية في تحسين أداء المدرس تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05 وذلك لأن قيمة sig القيمة المعنوية أعلى من 0.05 ويفسر الباحث ذلك أن الدوافع والحوافز التي تلعبها التقارير السنوية لتحسين أداء المعلم هي نفس الحوافز التي تمتلكها المعلمة فالحوافز المادية والمعنوية والترفيعات والعقوبات والقوانين التي تطبق على الذكور تطبق على الإناث وتشابه في الظروف والبيئة لكلا الطرفين، فكما نجد المعلم المجتهد والمثابر والذي يسعى إلى تطوير نفسه كذلك نجد المعلمة التي تسعى لذلك، وكما أن هناك معلم ضعيف نجد معلمة ضعيفة، وبرأي مهنة التدريس لا تعتمد على الجنس بل على شخصية المعلم ومهاراته وطريق تعامله مع الطلاب المعلم أياً كان رجل أم امرأة يجب أن تكون لديه القدرة على جعل طلابه يحبونه ويخافونه معاً، ولهذا قد ينجح أي منهما أو يفشل في هذه المهنة.

### 3-2- فحص أثر متغير درجة المعلم:

لفحص أثر متغير درجة المعلم؛ قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي لكل متغير وقام الباحث بحساب اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً، وكما يبينها الجدولان (7 + 8):

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي تبعاً للدرجة الوظيفية للمعلم

الدرجة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خاصة	2.382	.25698
الأولى	2.793	.26809
الثانية	2.385	.26288

الدرجة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثالثة	2.350	.26800
الرابعة	2.351	.26358
الخامسة	2.350	.26649
السادسة	2.299	.28202
السابعة	2.819	.27188
المجموع	2.466	.26749

جدول التباين الأحادي (8) تحليل التباين الأحادي

الدرجة	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F قيمة "ف"	Sig قيمة المعنوية.
بين المجموعات	.562	1	.562	8.454	.005
داخل المجموعات	6.521	98	.067		
المجموع	7.083	99			

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور التقارير السنوية في تحسين أداء المدرس تعزى لمتغير درجة المعلم ولصالح الدرجة السابعة ثم تليها الدرجة الأولى عند مستوى دلالة (0.05) حيث نلاحظ أن قيمة sig أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الدرجة السابعة، ثم تليها الدرجة الأولى ويعلل الباحث ذلك أن المعلم في الدرجة السابعة يكون في بداية تعيينه وهو بحاجة إلى تقارير مرتفعة من أجل تثبيته في الخدمة كما أن المدرس في بداية تعيينه تكون همته ودافعيته مرتفعة ويسعى إلى إثبات وجوده، ويلجأ بعض المدراء إلى وضع تقارير مرتفعة للمعلمين الجدد من أجل رفع معنوياتهم وحثهم على مزيد من الجهد أما الفروق الإحصائية لصالح الدرجة الأولى قد يكون السبب في ذلك من وجهة نظر الباحث سعي المدرس للترقية إلى الدرجة الخاصة حيث أن المحفزات للدرجة الخاصة أكثر من كل الدرجات الأخرى من حيث العلاوات والتأمين الصحي والراتب التقاعدي لذلك يسعى المعلم في الدرجة الأولى إلى تحسين أدائه للحصول على تقارير مرتفعة، كما أن الترفيع من الدرجة الأولى إلى الخاصة يعتمد على التقرير السنوي أكثر من الدرجات الأخرى، والمدرس بالدرجة الأولى يكون قد مضى على خدمته سنوات طويلة فيحاول أن يكون قدوة لبقية المدرسين في عطاءه وعمله.

### 3-3- فحص أثر متغير تقرير المدرس في السنة السابقة عند مستوى دلالة (0.05)

لفحص أثر متغير تقرير المدرس في السنة السابقة؛ قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي لكل متغير وقام الباحث بحساب اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً، وكما يبينها الجدولان (9+10):

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي وفقاً للتقرير في السنة السابقة

التقرير في السنة السابقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ممتاز	3.094	.27041
جيد جداً	2.220	.26749
جيد	2.276	.26557
أقل من جيد	2.274	.26649
المجموع	2.466	.26749



### جدول رقم (10) تحليل التباين الأحادي

التقرير في آخر سنة	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	Sig
قيمة المعنوية.	قيمة "ف"	المتوسط	قيمة "ف"	قيمة المعنوية.	
بين المجموعات	1.815	1	1.815	33.762	.000
داخل المجموعات	5.268	98	.054		
المجموع	7.083	99			

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور التقارير السنوية في تحسين أداء المدرس تعزى لمتغير تقرير المدرس في السنة السابقة ولصالح المعلمين الذين حصلوا على تقارير ممتاز ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدرس بشرو هو بحاجة إلى من يقدم له الشكر والتقدير حتى لو كان ذلك معنوياً مما يشكل لديه حافزاً قوياً إلى مضاعفة جهوده وبذل طاقات أكبر حيث يعتبر المدرس التقرير الممتاز هو تحفيز وشكر له على عطائه وتقديراً لجهوده ويجعله أكثر شعور بالمسؤولية مما يدفعه إلى مزيد من العطاء، والمعلم كإنسان يحب المدح والثناء عليه ويعتبر ذلك انصاف له وينعكس ذلك على أدائه المهني وتميزه.

### التوصيات والمقترحات

استناداً لنتائج البحث يوصي الباحث بالآتي:

- 1- يجب أن لا يكون التقييم للمدير لوحده لأن المدير غير مختص في مادة المعلم وكذلك فإن ترك المدير للتدريس لفترة زمنية تضعف من قدرته على تقييم المدرس بسبب التطورات والتكنولوجيا في طرق التدريس وكذلك فإن علامة المشرف لا تعبر عن أداء المعلم لأن حصة دراسية واحدة لا تقيم المعلم.
- 2- إعادة النظر بنظام الترفيعات الوجودية والجوازية وإعادة نظام الجدارة للمدرسين.
- 3- أن يكون التقييم على مدار العام وإعطاء صورة لكل معلم عن أدائه بشكل شهري لكي يتمكن المعلم من تعديل أدائه.
- 4- نقل المديرين من مدرسة إلى أخرى بعد سنوات من الخدمة للقضاء على الشللية في التقارير.
- 5- تعيين المديرين من خارج مناطقهم حتى لا تلعب العشوائية دوراً في التقارير.
- 6- مقابلة المدير لكل مدرس على حده وبيان القصور والقوه عنده قبل تعبئة التقارير.
- 7- وضع مسؤول يسمى مسؤول الموقع يقوم بجمع معلومات عن أداء المدرس داخل الصف ويقوم برفعها إلى الجهات المسؤولة بشكل شهري وتغيير هذا المسؤول كل شهر أو أقل بحيث يكون جمع المعلومات عن المدرس من أكثر من مصدر مما يعطي صورة أوضح عنه.
- 8- قام الباحث باقتراح نظام للتقييم والتدريب في نفس الوقت يقوم على الأسس الآتية:
  - أ- تعيين معلماً من ذوي الخبرة والكفاءة والمشهود له بذلك من المختصين وتكون وظيفته الإشراف على عشرة مدرسين في مدارس مختلفة ويعمل على الدوام بشكل كامل مع هؤلاء المدرسين بمدارسهم في ثلاثة أيام بالأسبوع ويقوم بتنسيق جدول بحيث يحضر حصة واحدة على الأقل كل أسبوع ويتابع مع هذا المدرس الخطط والتحضير وطرق وأساليب التدريس والتقييم ويدرب المدرس على إعطاء حصص دراسية على الاستراتيجيات الحديثة في التدريس بالتنسيق مع المشرف التربوي ويكون له علامة 50% من علامة التقرير السنوي مع علامة المشرف بحيث يتم التنسيق بين المدرس والمشرف في وضع التقرير على أن تكون النسبة

- العليا من التقرير للمدرس ويتابع عمله كمدرس في مدرسته الأصلية يومين بالأسبوع بحيث يتم تقليص نصاب المعلم في مدرسته الأصلية ثماني حصص على الأقل تعطى في يومين .
- ب- يكون لمدير المدرسة علامة 50% تتعلق بانضباط المدرسة والالتزام بالدوام والقوانين والأنظمة
- ج- يقوم المعلم المشرف والمدير بتدوين وتوثيق العلامة بأدلة وإنجازات المدرس.
- د- يرفع المعلم المشرف تقريراً شهرياً عن أداء كل مدرس من المدرسين المشرف عليهم إلى مشرف المادة في المديرية.
- هـ- يتم تدريب المعلم المشرف على أساليب التقييم، ويقوم المعلم المدرس بتوقيع اتفاقية بداية العام مع المعلم المشرف واتفاقية أخرى مع المدير يبين فيها أهداف التقييم حتى يعرف كل مدرس واجباته.
- و- يكون تقويم المعلم مستمراً وعلى عدة مراحل ويقوم المعلم بالتوقيع على تقييمه كل فترة ويناقش ذلك مع المعلم المشرف.
- ز- يقوم المعلم بتسجيل إنجازاته وأعماله وتوثيقها.
- يعفى من هذا التقييم المعلم ذو الخبرة العالية تجنباً للحساسية بين المدرسين ويمكن تطبيق هذا النظام على المعلمين الجدد لمدة خمس سنوات وبالتالي يكون برنامج تقييم وتدريب للمدرس في نفس الوقت.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية

- القرآن الكريم.
- 1- أبو رزق، صلاح الدين علي مصطفى. (2012). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشوره. قسم أصول التربية. عمادة الدراسات العليا كلية التربية. جامعة الأزهر بغزة.
- 2- الأغا، عبد المعطي رمضان. (2004). الاتجاهات المعاصرة في تقويم أداء المعلم المؤتمر السادس عشر (تكوين المعلم) مصر الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: دار الضيافة، جامعة عين شمس.
- 3- بحر، يوسف عبد و عبد الواحد، مؤمن خلف. (2011). معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر، (المجلد 13، العدد 1 A) ص 767. غزة.
- 4- ثابت، زهير. (2001). كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
- 5- الجزائري، محمد مبخوت. (1429هـ). الفرق بين التقييم والتقويم التربوي استرجعت بتاريخ 2017/12/7 من [www.manhal.net/art/s/17884](http://www.manhal.net/art/s/17884)
- 6- حمدان، محمد. (1982). تقييم وتوجيه التدريس، الرياض: دار المنشورة للنشر والتوزيع.
- 7- الحمود، أحمد بن حماد. (1994). تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل، مجلة الإدارة العامة، (المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني).
- 8- الزعبي، فايزه. (1991). الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات)، عمان: دار الهلال.
- 9- الشهري، خالد بن محمد (2011). المدير المتميز خطوات عملية لمدير المدرسة. كتاب الكتروني bdf المرجع متوافر على موقع [www.noor-book.com](http://www.noor-book.com)
- 10- عبد الوهاب، علي محمد. (1975). إدارة الأفراد منهج تحليلي، مصر: مكتبة عين شمس.

- 11- عبيدات، سليمان أحمد. (1988). القياس والتقويم التربوي، ط 1، عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية.
- 12- عقيلي، عمرو صفى. (1991). إدارة الموارد البشرية، سوريا: جامعة حلب.
- 13- العيسى، إيناس عبد الرحمن عباد. (2012). معايير التقييم المستخدمة من قبل مديري المدارس الحكومية في القدس لتقييم المعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الدراسات العليا- جامعة بيرزيت - فلسطين.
- 14- فليلة. فاروق عبدو و عبد المجيد، محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمي، عمان الأردن: دار المسيرة.
- 15- مجيد، سوسن شاكر. (2011). تطورات معاصرة في التقويم التربوي، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 16- محمد، عبد المحسن توفيق. (1998). تقييم الأداء، القاهرة: دار النهضة العربية.
- 17- المغربي، كامل، وآخرون. (1995). أساسيات في الإدارة، عمان الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 18- منسي، ريماء نجيب وآخرون. (2014). أدوار مدير المدرسة التقييمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن المشكلات والحلول المقترحة لذلك، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، (المجلد 3، العدد 4 نيسان) ص 75، الأردن، .
- 19- موقع ديوان الخدمة المدنية <http://www.moe.gov.jo>

#### ثانياً- المراجع الأجنبية

- 1- Anandan, k. (2015). assessment for learning. bharathi dasan university tiruchirappalli – centre for distance education-620 024 center for distance education, [www.bdu.ac.in/cde/docs/ebooks/B-Ed/I/ASSESSMENbdf](http://www.bdu.ac.in/cde/docs/ebooks/B-Ed/I/ASSESSMENbdf)
- 2- Blerkom, Malcolm L.Van. (2009). Measurement and Statistics for Teachers University of Pittsburgh at Johnstown. UK, This edition published of Routledge and Taylor & Francis. <https://socialsciences.exeter.ac.uk/.../university of exeter/ bdf>
- 3- Curtis, Rachel & Wiener, Ross. (2012). A Guide to developing Teacher Evaluation Systems that Support Growth and Development, the aspen institute education & society program <http://www.wyoleg.gov/InterimCommitteebdf>
- 4- Downing, Pamela R. (2016) Effects of Teacher Evaluation on Teacher Job Satisfaction in Ohio, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Findlay's College of Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of education 2016.
- 5- Mark, agnes. (2015). factors influencing teachers. motivation and job performance in kibaha district – Tanzania. dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of education in open distance learning of the open university of Tanzania page 65- 70.
- 6- Navidinia, Hossein and other. (2014). EFL Teacher Performance Evaluation in Iranian High Schools: Examining the Effectiveness of the Status quo and Setting the Groundwork for Developing an Alternative Model, Intl. J. Humanities (Vol. 21, 4).page 27

- 7- Santiago, Paulo and Francisco Benavides of. (2009).Teacher Evaluation A Conceptual Framework and examples of Country Practices, of the OECD Secretariat.
- 8- Stronge, James H. (2012). Teacher Performance Evaluation System Handbook. AASSA Schools Teacher Performance Evaluation System, © Stronge, pageAll Rights Reserved  
www.aassa.com/uploaded/Educationa bdf