

تقييم أداء معلمى مرحلة التعليم الأساسى بمحافظة المنيا فى ضوء معايير الجودة والاعتماد وعلاقته بالرضا الوظيفى لهم

Evaluating the performance of primary education teachers in Minya Governorate in light of quality and accreditation standards and its relationship to their job satisfaction.

إعداد

عمرو طه حسن خفاجي

أخصائى إجتماعي أول بمدرسة المحرص الابتدائية.

أ.م.د. / محمد حمدي زكي محمد	د/ رشا عويس حسين أمين
استاذ مساعد قسم التربية المقارنة والإدارة	مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم
التعليمية كلية التربية - جامعة المنيا	كلية التربية - جامعة الفيوم

مستخلص البحث :

هدف البحث إلى : التعرف على الإطار المفاهيمى لتقييم أداء المعلم وعلاقته بالرضا الوظيفى للمعلمين, والتعرف على الأسس النظرية للجودة والاعتماد , ورصد واقع دور مديرى المدارس فى إجراءات تقويم أداء المعلم , ووضع الإجراءات المقترحة لتطبيق معايير الجودة والاعتماد فى تقييم أداء المعلم , اعتمد البحث فى إجراءاته على المنهج الوصفي الذى يعتمد على جمع البيانات ميدانيا بوسائل متعددة ولا يقتصر على إجراءات جمع البيانات بل يتعداها إلى الفهم والتفسير والتحليل والتنبؤ , وإجراء المقارنات , بهدف استخلاص العلاقات بين الظواهر المتنوعة للوصول إلى نتائج أو مقترحات أو حلول موضوعية لمشكلة البحث (منى شعبان عثمان, 2017, ص40), وقام الباحث بتصميم استبانة لقياس آراء عينة البحث, وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (809) فرداً يمثلون عينة من معلمى الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بمحافظة المنيا و(51) فرداً يمثلون عينة من مديرى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بمحافظة المنيا .

وقد توصل البحث إلى بعض النتائج, من أهمها:

- 1- وجود العديد من الأدوار التي يقوم بها مديري المدارس فى إجراءات تقويم أداء المعلم .
- 2- وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه مديري المدارس فى إجراءات تقويم أداء المعلم
- 3- التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل دور مديري المدارس لتقييم أداء معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لتحقيق الرضا الوظيفي لهم .

Abstract Research

The aim of the research is to: Identify the conceptual framework for evaluating teacher performance and teacher job satisfaction, and identify the theoretical foundations for quality and accreditation. Monitoring the reality of the role of school principals in teacher performance evaluation procedures, and developing suggested procedures for applying quality and accreditation standards in teacher performance evaluation.

In its procedures, the research relied on the descriptive approach, which depends on collecting data in the field by multiple means. It is not limited to data collection procedures, but goes beyond them to understanding, interpretation, analysis and prediction, and making comparisons, with the aim of extracting relationships between various phenomena to reach results, proposals, or objective solutions to the research problem.

The researcher designed a questionnaire to measure the opinions of the research sample, and a random sample of (809) individuals was chosen, representing a sample of teachers of the first cycle of basic education in Minya Governorate, and (51) individuals representing a sample of school principals of the first cycle of basic education in Minya Governorate.

The research reached some results, the most important of which are:

- 1- *roles that school principals play in teacher performance evaluation procedures.*
- 2- *The existence of a group of obstacles facing school principals in the procedures of evaluating teacher performance.*
- 3- *Reaching a set of proposed procedures to activate the role of school principals to evaluate the performance of teachers of the first cycle of basic education to achieve job satisfaction for them.*

المقدمة :

اهتمت معظم الأمم بالتعليم وجعلته أهم قضاياها لمعرفة أنها بأن استثمار رأس المال البشرى هو الإستثمار الحقيقي للتنمية بجميع مجالاتها والذي يعود عليها بمرود إقتصادي كبير، ومن هذا المنظور أهتم الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي لأن الشخص الراضى عن عمله أكثر إنتاجية عن زميله الآخر لذلك فإن الرضا الوظيفي للمعلمين يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية (عيسى محمد عيسى، 2015، ص240)، لذلك اتجهت المؤسسات التعليمية في العالم نحو الأخذ بنظام الجودة والإعتماد وتأسيس وتطوير نظم معايير الجودة وبما يساير التوجهات العالمية ويتمشى بظروف كل مجتمع (جمعه سعيد تهامى، 2013، ص475).

ومن هنا تعتبر عملية تقييم الأداء تسهم في مراجعة الأداء السابق ومكافئته ووضع أهداف الأداء المستقبلي لتنمية المعلمين كما أن له أثر واضح في زيادة ثقة المعلمين ودافعيتهم نحو العمل، ورضاهم الوظيفي عن عملهم ، ولجعل نظام تقييم الاداء ناجحا خال من الاخطاء قدر الإمكان لابد من وجود معايير واضحة ومحددة من خلال سياسة موحدة للتقييم تعكس أسس ومقومات التقييم الفعالة ، وبالرغم من وجود معايير لتقييم أداء المعلم إلا أن وجود عدد من المعايير غير واضحة سواء للمديرين او للمعلمين أيضاً (زياد يوسف المعشر وآخرين، 2012، ص625).

مشكلة البحث:

شهدت العقود الأخيرة إهتماماً متزايداً بتقويم أداء المعلم ومع الجهود المبذولة في مصر لتطوير التعليم وتحسين عملية تقييم الأداء وتحسين أداء المعلمين لعل أهمها إصدار وثيقة المعايير القومية للتعليم وهى المعايير التي يتم في ضوءها اعتماد المؤسسات التعليمية في مصر لترتقي بأدائها لتصل إلى مستوى الجودة المطلوبة من خلال تحسين الأداء وتقييم أداء العاملين بطريقة سليمة وموضوعية لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين .

ولقد أشارت دراسة (فاتن محمد عزازي, 2016, ص75) إلى أن قيام نظام تقويم الأداء على فكرة التفتيش، وتصيد الأخطاء دون الأهتمام لإصلاح الأداء وتعديله أو تطبيق الأساليب الحديثة في التوجيه الفني مما يؤثر سلباً على فعالية الأداء الإداري بالمدرسة وعلى ثقة مديري المدارس في القائمين على تقويم أدائهم .

وأشارت دراسة (سمير محمد عبدالوهاب, 2008, ص36) إلى أنه لا يوجد مستويات لقياس وتقييم الأداء يعتمد عليها مديري المدارس في عملية تقييم الأداء .

كما أكدت دراسة (جمال محمد أبو الوفا وآخرون, 2010, ص215) على أنه يتم قياس أداء العاملين بطريقة روتينية شكلية إعتياداً على ما يسمى " تقارير الكفاية" التي يقوم بها مديري المدارس ولا يتم الاستفادة بنتائج التقييم في تطوير الأداء .

وقد أشارت دراسة (إيمان نكي ابراهيم, 2009, ص162) إلى أن تقييم الأداء بالمدارس أكثر من مجرد عملية رقابية فهو يرتبط بالعلاقات الإنسانية وبيئة العمل حيث يمد الإدارة بأساس للتأكد من أن كل فرد يعمل بعدالة وبدونه تخضع مكافأة الأداء العشوائية , وأن عدم وجود نظام تقييم فعال وعادل للأداء بالمدارس يؤثر على بناء فريق العمل وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين .

وأشارت نتائج دراسة (أمال سيد مسعود، سناء سيد مسعود , 2003, ص114) إلى أن كثير من المدرسين يشكوا من أن مديري المدارس مقومون ضعاف وأنهم لا يزودون المدرسين بتغذية راجعة مباشرة وأمينة عن نواحي قصورهم , وقد لا يتوافر لمديري المدارس معرفة سليمة بالمادة الدراسية (وخاصة في المدارس الثانوية) وقد يسندون مسئولية التقييم إلى المدرسين الأوائل أو يقوم بها الموجهون.

وأشارت دراسة (فاطمة محمد مهدى, 2018, ص125) لى أن هناك مؤشرات تشير إلى وجود قصور في أساليب قياس أداء المعلمين وقياس فعالية المؤسسة التعليمية من جانب مديري المدارس ومن تلك المؤشرات إستخدام آليات محدودة وذات فاعلية ضعيفة لتقييم أداء المعلم وعناصر المؤسسة التعليمية ككل .

لذلك؛ يأتي هذا البحث ليتناول تفعيل دور مديري المدارس في تقييم أداء المعلمين والكشف عن اجراءات وأسس مقترحة لتساعد مديري المدارس على القيام بتفعيل عملية تقييم الأداء على ضوء معايير الجودة والاعتماد .

وبذلك تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :
كيف يمكن تقييم أداء معلمى مرحلة التعليم الأساسى بمحافظة المنيا فى ضوء معايير الجودة والاعتماد وعلاقته بالرضا الوظيفى لهم؟
 ويتفرع من السؤال الرئيسى الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما الأسس النظرية للجودة والاعتماد بالمؤسسات التعليمية؟
- 2- ما الإطار المفاهيمى لتقييم أداء المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لهم؟
- 3- ما واقع دور مديري المدارس في تقييم أداء معلمى التعليم الأساسى ؟
- 4- ما الإجراءات المقترحة لتطبيق معايير الجودة والاعتماد فى تقييم أداء المعلمين لتحقيق الرضا الوظيفي لهم ؟

أهداف البحث:

- تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف التالية :
- 1- التعرف على الاسس النظرية للجودة والاعتماد بالمؤسسات التعليمية.
 - 2- إلقاء الضوء على الإطار المفاهيمى لتقييم أداء المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي
 - 3- رصد الواقع الحالي لدور مديري المدارس في تقييم أداء المعلمين.
 - 4-التوصل إلى الإجراءات المقترحة لتطبيق معايير الجودة فى تقييم أداء المعلمين لتحقيق الرضا الوظيفي لهم .

أهمية البحث

- تكتسب هذه الدراسة الحالية اهميتها مما يلى :
- 1- قد تسهم الدراسة في محاولة التطوير والرقى بنموذج تقييم الأداء للمعلمين.
 - 2- يؤمل أن تقيد الدراسة في الحد قدر الإمكان من الآثار السلبية الجانبية التي تصاحب عملية تقييم الأداء وتفقد أهميتها .
 - 3- يمكن أن يستفيد منها المعلمين بتطوير أدائهم .

- 4- قد يسهم في توضيح الرؤية وأوجه القصور في تقييم أداء المعلمين في مصر .
5- قد يسهم في تفادي الأخطاء التي يقع بها مديري المدارس والالتزام بالموضوعية.
حدود البحث :

1- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث الحالي على عرض الاسس النظرية للجودة والاعتماد, وتحديد الإطار الفكري والنظري لأساليب تقييم أداء المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لهم.

2- **الحدود زمنية:** تم تطبيق البحث الميداني فى الفترة من 2021/2/21 إلى 2021/4/30 .

3- **حدود جغرافية :** تم تطبيق البحث الميداني على مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بمحافظة المنيا بإدارة ديرمواس,ملوى,ابوقرقاص,المنيا,سماوط.

4- **حدود بشرية :** تم تطبيق البحث على عينة تتكون من (809) فرداً يمثلون معلمى مرحلة التعليم الأساسى , و(51) فرداً يمثلون مديري المدارس.
مصطلحات البحث :

1- **الجودة Quality :** عرفها لغويًا (ابن منظور, 1984,ص72) يرجع أصل الجودة إلى الفعل جود والجيد, نقيض الردى وجاد الشيء جودة أى صار جيداً وأحدث الشيء فجاد وجاد جودة وأجاد أى أتى بالجيد من القول والفعل, وعرفها (عمرو وصفى عقيلي, 2001,ص17) بأنها" تعنى إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة, يكون قادراً من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائننا , وبالشكل الذى يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيه, كما عرفها (محمد عبدالوهاب العزاوى, 2005,ص7)" أنها تشير إلى إشباع المنتج او الخدمة لمتطلبات وإحتياجات الزبائن سواء حددت في عقد الشراء أو حددت بموجب المواصفات المعلنة والمحددة أو حددت بموجب قانون.

تعريف الجودة اجرائياً : "هي المطابقة لمواصفات ومعايير تضعها المؤسسات فيكون المنتج ذو كفاءة عالية ويمتثل لمجموعة من القواعد والمواصفات الفنية يفترض فيها أن تتفق مع رغبات المستهلكين مما يمكنها من إكتساب صفة التميز .

2- الإعتاد Accreditation : عرفه (مراد صالح مراد, 2007, ص 272) "هو صيغة رسمية منشورة حول جودة المؤسسة أو البرنامج , يمنح عقب التقييم الدائري القائم على مستويات متفق عليها, إستيفاء معايير الجودة المعتمدة لدى مؤسسات التقييم التربوي", و عرف أيضاً فى (قانون رقم 82 لسنة 2006, ص2) "هو اقرار الهيئة استيفاء المؤسسة التعليمية أو البرنامج التعليمي مستوى معيناً من معايير الجودة وفقاً لأحكام القانون

تعريف الإعتاد إجرائيا : "عبارة عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المؤسسات من أجل تطبيق معايير التخطيط للجودة والتحسين المستمر بهدف الأرتقاء والنهوض بمستوى أداء المؤسسات , وهو الاعتراف الذى تمنحه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية إذا تمكن من اثبات أن لديها القدرة المؤسسية وتحقق الفاعلية التعليمية وفقاً للمعايير المعتمدة والمعلنة .

3-معايير الجودة والاعتماد Accreditation standards and Quality: انها الخصائص والشروط التي ينبغي أن تتوافر في الأداء أو الشيء بحيث يؤدي استعماله إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المرجوة منه ويؤدي دائماً إلى جودة في الاستعمال وجودة في المنتج وفقاً للأغراض المطلوبة والمواصفات المرجوة (إيمان حمدى زهران, 2017, ص60)

تعريف معايير الجودة والاعتماد اجرائياً : "هي المواصفات والمقاييس التي تستند إلى مبادئ ومركزات أساسية تهتم كلها بجودة المنتج النهائي والقدرة على تجاوز كل المشاكل والمعوقات التي تعترض العمل واقتراح مجموعة من الآليات التي من شأنها تحسين وضع المنظومة التربوية وتجاوز مختلف العوائق التي تعيق العملية التعليمية.

4- تقييم الاداء : Performance evaluation

"عرف التقييم لغويا(ابن منظور, 1993,ص120) بأنه " كلمة قوم الشئ أى أزال الاعوجاج وأقام المائل أو المعوج أى عدله ,ويقال فى التعجب ما أقومه أى ما أكثر اعتداله وأمر مقيم أى مستقيم وقوم الشئ أى عدله وقوام الأمر وقيامه أى نظامه وعماده ومايقوم به, ويعرفه (عمرو وصفى عقيلي ,1996,ص 210)بأنه "مصم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الافراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الاداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفه يجرى في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدة وبشكل موضوعي دون تحيز لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج وتحديد نقاط الضعف في أدائه على تلافيتها مستقبلا وتمكينه من أداء عمله بفاعلية اكبر وذلك من أجل المصلحة الخاصة والعامة والمجتمع.

تعريف تقييم الأداء إجرائيا : " هو عملية إصدار حكم على أداء وسلوك المعلمين في المدرسة ويترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالمعلمين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المدرسة أو خارجها أو تدريبهم أو تأديبهم وغيرها من القرارات .

2- الرضا الوظيفي job satisfaction

"هو مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم الذى ينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم(مصطفى نجيب شاويش,2007,ص87), ويعرفه(معزوز علاونه وآخرين,2005,ص55) بأنه هو الشعور النفسي بالقتناع والارتياح والسعادة لاشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية.

تعريف الرضا الوظيفي إجرائياً :"هو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة واقتناعه ورضاه عنها.

الدراسات السابقة:

تناول الباحثون تقويم أداء المعلمين وعلاقته بالمتغيرات المختلفة في دراسات عدة، وسيتم عرض بعض من هذه الدراسات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:**1- دراسة شريفة عبدالله زهران (2014):**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم مابعد الأساسى لمهارات تقويم الأداء الوظيفى من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية وسلطنة عمان , إستخدمت الدراسة المنهج الوصفى , وتم بناء استبانة تكونت من 53 فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهم المجال الإدارى والمجال الفنى والمجال الإنسانى وتم توزيعها على عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات فى 18 مدرسة على (480) معلم , وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم مابعد الأساسى لمهارات تقويم الاداء الوظيفى جاءت كبيرة .

2- دراسة أم كلثوم محمد السيد رسلان (2015):

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى علاقة كل من الرضا المهنى للمعلم والاتجاه نحو الجودة والاعتماد الأكاديمى، كذلك معرفة مدى إسهام الرضا الوظيفى للمعلمين، قد تكونت عينة الدراسة من عينة استطلاعية أولى مكونة من (180) معلم وذلك لإعداد مقياس الجودة والاعتماد الأكاديمى، وعينة استطلاعية ثانية مكونة من (180) معلم وذلك للتحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس الرضا الوظيفى، وعينة استطلاعية ثالثة مكونة من (150) معلم وذلك للتحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس الجودة والاعتماد الأكاديمى، وعينة أساسية مكونة من (100) معلم من معلمى المواد الأساسية للمراحل المختلفة من معلمى محافظة القليوبية من إدارات : بنها وطوخ وشبين القناطر، وقد استخدمت الدراسة أدوات وهى استمارة الدراسة الاستطلاعية، ومقياس الجودة والاعتماد التربوى، ومقياس الرضا الوظيفى، وكانت من أهم نتائج الدراسة أن المعلمين الأقل خبرة يشعرون أكثر فى الرضا المهنى وكذلك الاتجاه نحو ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمى، وأنه توجد علاقة ارتباطيه دالة وموجبة بين أبعاد الرضا الوظيفى والاتجاه نحو نظام الاعتماد وضمان الجودة.

3- دراسة فاتن عبدالمنعم عزازي (2016):

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير منظومة تقييم أداء المعلمين الحالية من خلال التعرف على التوجهات العالمية في مجال تقييم أداء المعلمين ، وواقع منظومة تقييم المعلمين في مصر، والسيناريوهات المقترحة لتطوير منظومة تقييم المعلمين ، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد واقع تقييم المعلمين والتوجهات العالمية ، كما إستخدمت الدراسة أسلوب السيناريوهات لتطوير منظومة تقييم أداء المعلمين للوصول إلى أفضل التصورات المستقبلية لإصلاح الوضع الراهن، وقد أخذت عينة الدراسة عينة عشوائية من خلال المحافظات المختلفة ووصل عددها (452) مستجيباً من الذكور والإناث وتوصلت الى عدد من النتائج أهمها رغبة المعلمين في أن يكون هدف التقييم هو تطوير الأداء وليس المحاسبية وأن يقوم به الموجه واستبعد المعلمين بتقييمهم ورجحوا أن يكون التقييم مرة واحدة كل فصل دراسي ، وأن تظل مستويات الترقية خمس مستويات ، وأن تنتهي الدورات التدريبية باختبار وليس مجرد اجتياز .

4- دراسة حمد خالد الحواس (2017):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية نموذج تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية والتعرف على وجهة نظر المديرين نحو إيجابيات تقييم الأداء للمعلمين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس بالمراحل الثلاث بمدينة الرياض وتكونت العينة من (104) مدير من مكاتب التربية والتعليم، وأنتهت الدراسة بعدة نتائج وهي عدم وجود ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.005) حول مدى أهمية تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.

5- دراسة ايمان حمدي زهران (2017).

هدفت الدراسة على التعرف على الاطار المفاهيمي للتعليم الفني الثانوي الصناعي في مصر، والتعرف على الاطار المفاهيمي للمعايير القومية لضمان الجودة والاعتماد لتطوير أداء معلمي مدارس التعليم الفني الثانوي، واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة, واستخدم الباحث أداة الاستبيان, وتمثلت عينة الدراسة على اربع مديريات تعليمية فى محافظة الفيوم , وكانت أبرز نتائج الدراسة عدم توافر معايير دقيقة لاختيار المديرين , وأن المدارس الفنية الصناعية غير مهينة لتطبيق معايير الجودة والاعتماد, وأن المعلم ليس على دراية كافية بمعايير الجودة والاعتماد , وأوصت الدراسة بضرورة التمسك بتطبيق معايير الجودة والاعتماد .

6- دراسة سعيد صلاح الحربى (2017) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر مبادئ إدارة الجودة في نموذج تقويم الأداء للمعلمين بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة, واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة , فقام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (46) فقرة موزعة على خمسة محاور, وتكونت عينة الدراسة من (70) مديراً , وكانت ابرز النتائج أن درجة توافر مبادئ الجودة الشاملة في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين كانت متوسطة .

7- دراسة أحمد أمين سعدالله (2018).

هدفت هذه الدراسة الى توضيح كيف يتم تقويم أداء معلم التربية الإسلامية بالمرحلة الابتدائية في ضوء معايير الجودة الشاملة , وقد تمثلت عينة الدراسة من مجموعة من معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الابتدائية , وأعداد تصور مقترح لأداء معلمي التربية الإسلامية في ضوء معايير الجودة , وتوصلت الدراسة الى عدم توافر معايير الجودة في أداء معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الابتدائية بنسبة (80%) فأكثر في مهارة التخطيط ومهارة التنفيذ ومهارة التقويم.

8- دراسة غيداء احمد الفكى(2018).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى معلمى مرحلة الأساس وأثره فى تحسين الأداء المهنى فى مدارس الجودة أساس, ولتحقيق الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي, كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات, وتكون مجتمع

البحث من 150 معلم ومعلمه , وتم اختيار 30 معلم ومعلمة كعينة ممثلة لهذا المجتمع, وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني لدى معلمى ومعلمات المدارس, وقد أوصت الدراسة باستخدام طرق وإجراءات موضوعية وعلمية فى تقييم أداء المعلمين والمعلمات من ناحية مهنية.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

1- دراسة . (2009) Sancar, M.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف أنماط السلوك الإدارى لمديرى مدارس التعليم العام على الرضا الوظيفى للمعلمين فى قبرص من خلال وجهة نظر المعلمين , وخلصت الدراسة إلى أن السلوك الإدارى عامل تنبؤى دال للرضا الوظيفى , وقد كشفت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين رضاهم الوظيفى وسلوك المديرين الذين يتفهمون حاجات المعلمين ورغباتهم , إضافة إلى ذلك فقد أشارت الدراسة إلى أن المعلمين عبروا عن شعورهم لمستوى عالى لرضاهم الوظيفى .

2- دراسة . (2010) Moe, Pazzaglia, ronconi

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجيات التعليم الجديدة على الرضا الوظيفى للمعلمين فى إيطاليا , وتكونت عينة الدراسة من (399) معلماً , وصمم الباحثون مقاييس للتقييم الذاتى , لتقييم مدى استعمال الاستراتيجيات التعلم ودرجة الكفاءة الذاتية فى التعليم , والمشاعر الإيجابية , ودرجة الرضا الوظيفى , وكشفت نتائج الدراسة بوجود علاقة بين استراتيجيات التعليم الجيدة والرضا الوظيفى للمعلمين فى إيطاليا.

3- دراسة . (2014) Harris, D, N. Ingke, w, k. & Rutledge, S. A

هدفت هذه الدراسة إلى بيان آراء المعلمين فى أفضل عدد من الزيارات لتقييمهم على مدار العام , واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي وأشتملت عينة الدراسة على مجموعتين من المعلمين كل مجموعة من المعلمين كل مجموعة (150) معلماً فى مدارس الولايات المتحدة الأمريكية , وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين

فضلوا أن يتم تقييمهم مرة واحدة بنهاية كل فصل دراسي أي أربع مرات في السنة على أربع فصول دراسية، أن يتم عمل تغذية راجعة لهم بعد كل تقويم لتطوير الأداء.

4- دراسة Vesamavibool ,S,A & Watcharin , K ,E (2015).

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير معايير تقييم معلمي تايلاند في ضوء معايير تقييم معلمي دول آسيا ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم عمل 28 مقابلة شخصية مع المختصين في مجلس تعليم دول شرق آسيا ، وخبراء في التعليم ومعلمين ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ضرورة اشمال معايير تقويم المعلم على معايير معرفية ، ومعايير علمية ، وسنوات الخبرة العملية ، أخلاقيات المهنة ، التنمية المهنية واجتياز الدورات التدريبية، الصفات الشخصية، المشاركة المجتمعية، وأوصت الدراسة بأن يتم تقييم المعلم أربع مرات سنوياً يعلم بالتقارير الثلاثة ليطور من أدائه ويكون الرابع سرى ، وأن يلتحق المعلم بأحد منظمات التنمية المهنية للمعلمين ، ومراجعة معايير التقويم كل خمس سنوات، ومواكبة المعايير العالمية.

5- دراسة Ejionueme,L.k (2015) :

هدفت الدراسة على التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الثانوية في منطقة تعليم أوماهيا ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تصميم اداة الاستبيان ، على عينة تمثل مجتمع الدراسة في (1365) من المدراء والنواب والمعلمين وتمثلت العينة في (358) منهم (35) مدير ، (53) نائباً، (252) معلم، وكان من أهم نتائج الدراسة أن يتم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمنطقة أوماهيا بدرجة عالية إلى حد ما .

6- دراسة khuanwang ,L,s (2016).

هدفت هذه الدراسة تطوير معايير ومؤشرات تقييم المعلمين ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتم إجراء دراسة ميدانية على عينة من (300) معلم في المراحل الإعدادية والثانوية بمدارس اليابان ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن

مجالات التقييم ثلاثة مجالات هي الكفاءة التدريسية وكفاءة البحوث الإجرائية , والتنمية الذاتية للمعلم , كما أشارت الدراسة إلى عدم ارتياح المعلمين لعملية التقييم لشعورهم أنها لا تهدف لتطوير الأداء , ولكن تهدف إلى تصيد الأخطاء .

تعقيب على الدراسات السابقة :

يقدم هذا البحث عددًا من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالبحث الحالي ومن هذه الدراسات من تشابه في جزئية ما، وما اختلف في أخرى مع البحث الحالي لتحديد موقع البحث الحالي من الدراسات التي سبقتها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال لقاء الضوء على ثلاث نقاط أساسية : أوجه الشبه بين تلك الدراسات والبحث الحالي وأوجه الاختلاف ثم مدى الاستفادة منها في خدمة البحث الحالي وفيما يلي توضيح لذلك:

1- أوجه التشابه :

- من خلال إستقراء الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية يمكن ملاحظة النقاط التي تتلاقى فيها البحث الحالي مع تلك الدراسات ومن أهمها :
- إستخدامت أغلب الدراسات المنهج الوصفي فيما عدا دراسة (Harris, D .k.N, Ingke, w2014) استخدمت المنهج التجريبي , ودراسة (فاتن عزازي 2016) استخدمت المنهج الوصفي وأسلوب السيناريوهات , ودراسة (محمد رمضان خليل 2017) استخدمت المنهج التجريبي .
- تعد الاستبانة هي الأداة الرئيسية التي تم الاستعانة بها في معظم الدراسات التي تم عرضها.
- تركيز بعض الدراسات على تقييم الاداء في ضوء متطلبات ومعايير ومداخل الجودة والاعتماد مثل ودراسة (أحمد أمين سعدالله 2018).

- هناك اهتمام بارز بعملية تقييم أداء المعلم لتحقيق الرضا الوظيفي لهم حيث ظهرت كثير من الدراسات المصرية مؤكده أهميتها بما يتفق في ذلك مع البحث الحالي.

2- أوجه الاختلاف :

- إختلاف أفراد عينة البحث الحالي عن الدراسات السابقة حيث تتضمن مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي العام بمحافظة المنيا .
- تتشابه معظم أهداف الدراسات التي تم عرضها في التركيز على معايير تقييم المعلمين ودراسة منظومة تقييم العاملين , بينما تختلف مع أهداف البحث الحالي وهو دراسة واقع دور مدير المدرسة في عملية تقييم أداء معلمي التعليم الاساسي بمحافظة المنيا في ضوء معايير الجودة والاعتماد لتحقيق الرضا الوظيفي لهم
أوجه الاستفادة:

- أن من أهم أهداف تقييم الأداء هو تحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء .
- القائم بالتقييم عبارة عن لجان متخصصة ومنهم المديرين والموجهين .
- أن من متطلبات الجودة والإعتماد وجود استراتيجية فعالة لتقييم أداء العاملين .
- تمثل نتائج الدراسات السابقة مصدرا لتوجيه خطوات الدراسة الحالية فضلا عما انتهت به من توصيات يمكن توظيفها لدعم نتائج الدراسة.
- تبصير الباحث ببعض النقاط المهمة للنهوض بمستوى الدراسة الحالية.

خطوات السير في البحث :

- خطوات السير في البحث كالاتى :

أولاً : الإطار النظري ويتناول :

المحور الأول: التعرف على الأسس النظرية للجودة والاعتماد ويتضمن مايلي :
مفهوم الجودة والاعتماد , وأهدافها , وأهميتها , ومعاييرها , ومعوقاتهما.

المحور الثانى: عرض الإطار المفاهيمى لتقويم أداء المعلم ويتضمن ما يلى : مفهوم تقويم الاداء, أهدافها, معاييرها, وخطواتها, ومهارات مديرى المدارس فى تقييم أداء المعلمين, ومعوقاتها .

المحور الثالث: التعرف على الأسس النظرية للرضا الوظيفى ويتضمن ما يلى : مفهوم الرضا الوظيفى, أهميته, أبعاده, والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفى, و العلاقة بين الرضا الوظيفى وأداء العاملين .

ثانياً : الدراسة الميدانية .

ثالثاً : الإجراءات المقترحة لتطبيق معايير الجودة والاعتماد فى تقييم أداء المعلمين .

أولاً الإطار النظرى

المحور الأول : الأسس النظرية للجودة والاعتماد فى المؤسسات التعليمية:

أ- مفهوم جودة أداء المعلم : "إتقان الأداء العلمى والمهنى للمعلم من خلال تمكنه من تخصصه ومتابعة الجديد والحديث منه وتطوير أدائه وتمكنه من صياغة الأهداف التعليمية بمستوياتها المختلفة والعمل على تحقيقها وعرضه للمادة العلمية بصورة جذابة ومشوقة من خلال تطبيقه لأساليب التدريس الحديثة ثم تطويره وتنويعه لأساليب التقويم المختلفة" (حسن شحاته , زينب النجار, 2003,ص52).

ب- أهداف الجودة والاعتماد:

يعد الهدف الرئيسى للجودة التعليمية هو تطوير أداء المعلمين اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية، من خلال تطبيق معايير ومبادئ الجودة لتناسب مع إمكانات ومهارات العاملين مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، وقد حددت وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد أهدافاً للجودة والاعتماد وهى كما يلى (الأكاديمية المهنية للمعلم , 2011,ص10):

- 1- تلتزم المؤسسة التعليمية بتنفيذ الرؤية والرسالة التى وضعتها لنفسها .
- 2- تعمل القيادة المؤسسية على تفعيل الحوكمة الرشيدة والتميز فى الأداء .

- 3- توفر الشفافية والموضوعية في الحكم علي أداء المؤسسة التعليمية .
 - 4- تلتزم المؤسسة بمبادئ المحاسبية والمساءلة، وعمليات التقويم الذاتي والمستمر .
 - 5- تعمل المؤسسة التعليمية على تفعيل دور المؤسسات المحلية، ومساعدة جهات المراقبة والمتابعة على أداء دورها لتحسين الجودة وحسن الأداء .
 - 6- تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير أساليب الأداء، والتقويم التعليمي .
 - 7- تقوم المؤسسة بتحديث طرائق التعليم والتعلم المتمركزة على المتعلم، وربط التعليم بالمهارات الحياتية وإدارة الحياة، وإحتياجات المجتمع المحلي .
 - 8- تعمل المؤسسة على التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية، والمادية المتاحة، مع العمل على تميمتها، وإستحداث إمكانات أخرى .
 - 9- تقوم المؤسسة بتنمية نظم المتابعة، والتقويم وضمان الجودة، بما يحقق الشفافية، وتفعيل وحدات التدريب والتقويم بالمؤسسات التعليمية .
 - 10- تعمل المؤسسة على تحقيق كفاءة نظم وصيانة المبنى المدرسي، بما يكفل تحقيق متطلبات وإحتياجات العملية التعليمية، والقيادة المؤسسية والحوكمة الرشيدة .
 - 11- تعمل المؤسسة على التأكد من إستمرارية تحسن فعاليتها التعليمية.
- ج- دواعي ومبررات تطبيق الجودة على أداء المعلم:**

- يعد المعلم أهم العناصر في العملية التعليمية ، ويتوقف تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التعليم على أدائه فيها، وهذا يقود إلى التعرف على مبررات تطبيق الجودة على أداء المعلم، والتي منها مايلي (عادل مشعل الغامدى، 2009، ص ص 108-109).
- 1- تتابع المتغيرات العالمية المعاصرة والتقدم العلمى والتي تؤثر في جودة أداء المعلم ومنها الانفجار المعرفي، تقدم التكنولوجيا والاتصالات، الثورة الاقتصادية.
 - 2- يعد المعلم هو المخطط لعملية التدريس ، ومن يقوم بإدارتها وتوجيهها.

- 3- المراجعة والتقييم المستمر لجميع الأساليب والإجراءات المرتبطة بتفعيل أداء المعلمين كطرق التدريس المتبعة ، والتقنيات والوسائل المستخدمة في التدريس.
 - 4- وعي المعلم بمفهوم الجودة خاصة في ما يتعلق بأداء المعلم ومسؤولياته.
 - 5- تحسين دافعية المعلم نحو التدريب المستمر أثناء الخدمة، وإتاحة الفرصة للمعلم للالتحاق بالدورات التدريبية المتخصصة، وورش العمل والندوات والمحاضرات التي تتعلق بتخصصه، وأبوظبي الأداء وتحسينه في مجال التدريس .
 - 6- الكشف عن فاعلية المعلم، واتجاهه نحو مهنة التدريس، من خلال قياس الأداء.
 - 7- العمل على رفع مستوى الكفاءة لدى المعلم شخصيا وعلميا ومهنيًا واجتماعيًا.
 - 8- التحفيز على الاستمرار في تطوير الأداء ، ورفع الكفاءة الإنتاجية للمعلم.
- د- معايير الجودة والاعتماد:**

سعت الكثير من المؤسسات التعليمية في مختلف أرجاء العالم ، إلى الإهتمام بالمعلم والعمل على تطوير أدائه باستمرار ، لمواكبة التغيرات العالمية المتلاحقة التي يتأثر بها التعليم ، ولذا إهتمت بوضع معايير الجودة في أداء المعلم ، ليكون منتجًا جيدًا ومشاركًا فاعلًا في الجودة التي تطبقها المؤسسات التعليمية وقد أوضحها (احمد ابراهيم احمد، 2007، ص51) فيما يلي :

- 1- **معايير مرتبطة بالطلبة:** وتشير إلى الإنتقاء والقبول والتسجيل ومتوسط تكلفة الفرد والخدمات التي تقدم له ودافعية واستعداد الطالب للتعلم .
- 2- **معايير مرتبطة بالمعلمين:** وتشير إلى حجم هيئة التدريس وثقافتهم المهنية وإحترام وتقدير المعلمين لطلابهم ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع وارتباطهم به .
- 3- **معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية:** وتشير إلى أصالة المناهج وجودة محتواها ومستواها والطريقة والإسلوب ومدى إرتباطها بالواقع

- 4- **معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية:** وتشير إلى إلتزام القيادات المدرسية بالجودة في الأداء والعلاقات الإنسانية الجيدة وإختيار الإداريين وتدريبهم .
- 5- **معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية:** وتشير إلى إلتزام القيادات التعليمية بالجودة والعمل على تفويض السلطات وإختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم .
- 6- **معايير مرتبطة بالبنية والتجهيزات:** وتشير إلى مناسبة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى إستعادة الطلاب من التجهيزات المتوفرة كالمكتبة المدرسية والأجهزة والأدوات والخ.
- 7- **معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع :** وتشير إلى مدى وفاء المدرسة بإحتياجات المجتمع المحلى والمشاركة فى حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته والتفاعل بين المدرسة بمواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية .
- هـ - **معوقات تطبيق الجودة والاعتماد على أداء المعلمين.**
- قد أشار (حسين المبروك, 2016, ص12) في دراسته عن معوقات تطبيق الجودة:
- وقد أوضحها كالتالى :
- أ- تركيز الإدارة على الأهداف قصيرة المدى .
- ب- ضعف توفر البيانات الدقيقة عن النظام التعليمى وإدارته وذلك لضعف النظام المعلوماتى والاعتماد على الأساليب التقليدية في جمع البيانات والمعلومات .
- ج- ضعف الاهتمام بالتوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل .
- د - قلة استقرار الإدارة وتغيرها الدائم حيث لايتيح الفرص أمامهم لفهم وتطبيق اهتماماتهم التى تختلف عن أهتمامات المدير السابق او اللاحق.
- هـ - ضعف اتساق سلوكيات القادة مع أفعالهم.

و - تسبب المعلمين وضعف انتظام الطالب و تدنى مستويات الكفاءة والكفاية التنظيمية نتيجة تخلى المعلمين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم كلياً أجزئياً وعدم بذل المتوقع منهم من الجهود.

ز - تعدد المستفيدين من المؤسسات التعليمية وصعوبة تحديد الأولويات بين الخدمات الواجب توافرها وصعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات .

المحور الثانى: الإطار المفاهيمى لتقويم أداء المعلم :

أ- مفهوم تقويم أداء المعلم :

"يعرف بأنه"أليه علمية مستمرة ذات أهداف محددة تعتمد على أدوات مقننة ووفق إجراءات ومعايير وضوابط تستهدف الكشف الدقيق والموضوعى وإصدار تقرير متكامل حول مستوى أداء المعلم ومن ثم رصد الإيجابيات وتعزيزها والسلبيات ومعالجتها من خلال خطط عمل مدرسية"(ابراهيم عبدالله عبدالرحمن,2015,ص310) .

ب-أهداف تقويم أداء المعلم :

تتضح أهداف تقويم أداء المعلم على النحو التالى (مصطفى دعس,2010,ص34-35)

- 1- معرفة نواحى الضعف والقوة فى تعلم الطلاب وتحديد الاتجاه الذى يسير عليه نموهم العام والمعرفى والإجتماعى والنفسى وغير ذلك .
- 2- يكشف لنا التقويم عن مدى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة سلفاً والجوانب التى تحتاج إلى تطوير أو تعديل أو تغيير فى هذه الأهداف .
- 3- يكشف لنا التقويم نواحى القوة أوالضعف فى المعلم والمنهج المدرسي وطرق التدريس والوسائل التى تستخدم فى عملية التعليم والتعلم وأتخدمها .
- 4- توفير المعلومات عن درجة تحقيق برنامج لأهدافه من خلال إيضاح جوانب القصور وجوانب القوة وتقديم التغذية الراجعة حول تلك الجوانب .

5- تعريف الإدارى وواضعى السياسات بالنتائج لتنفيذ البرامج سواء كانت سلبية أو إيجابية ليكون لدى واضعى السياسات المبرر الكافى لتنفيذ البرنامج أوإلغائه .

6- تحقيق الرضا الوظيفى للمعلمين .

ج- معايير تقويم أداء المعلم :

وضعت بعض المعايير التى يجب أن تتوافر فى تقويم أداء المعلم لكى تكون صالحة للقياس منها مايلى(فاتن محمد عزازى,2016,ص ص 73-74).

1- أن تكون مرتبطة بعناصر الوظيفة , وواجباتها , ومهامها , ومسئولياتها , وأن تستند على دراسة لطبيعة الوظيفة , وأن تكون لها صلة واضحة بأداء الفرد وبنواتج عمله وأهدافه , وإلا فإن النتائج التى سيسفر عنها التقويم ستكون غير دقيقة ومتحيزة.

2- أن تمثل الأداء المتوسط , بحيث لا تكون مرتفعة كثيراً أو منخفضة .

3- أن يتم مراجعتها على فترات لكى تتناسب مع التغيرات التى تحدث فى العمل.

4- أن تتسم بالمرونة كى يتم تعديلها حسب ماتقتضيه الظروف .

5- أن تكون واضحة ومفهومة للقائمين على إستخدامها .

6- أن تراعى ظروف العمل التى لايمكن للفرد التحكم فيها والتى تؤثر فى أدائه .

7- أن تتوافر فيها الدقة والموضوعية , وأكثر المعايير موضوعية هى معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الأداء,وأقلها موضوعية هى معايير السمات الشخصية.

د- خطوات تقويم أداء المعلم :

إن نظام تقييم أداء المعلم يتطلب خطوات معينة يجب إتباعها وتشتمل مايلى(يوسف عبدالمعطى مصطفى,2015,ص ص 116-117).

1- مقابلة ماقبل إجراء الملاحظة والإجراءات المرتبطة بها .

2- ملاحظة حجرة الدراسة .

3- مقابلة مابعد الملاحظة والإجراءات المرتبة بها .

- 4- قيام مدير المدرسة والمعلم بمراجعة المدخل الخاص بالآباء والطلاب.
 5- وضع تقرير تجميعي يشمل تقييماً للأداء الكلى للمعلم .
 6- إعداد السجلات .

هـ - مهارات مديري المدارس فى تقييم أداء المعلمين: وتنقسم مهارات مديري المدارس فيما يلى :

- 1- **مهارات فنية:** وهى قدرته على إستخدام المعرفة والخبرة لأداء مهام محددة وهى تتعلق بالأساليب والطرائق التى يتبعها الإدارى التربوى فى ممارسته لعمله , ومعالجته للمواقف التى يصادفها وتتطلب المهارة الفنية معرفة متخصصة ومقدرة تحليلية , وأسس علمية التى يتطلبها نجاح العمل الإدارى التربوى , ويمكن تنمية هذه المهارة عن طريق الدورات والبرامج الأكاديمية للقادة التربويين(اسامة نايف,2013,ص ص14-15).
- 2- **المهارات الإنسانية أو السلوكية أو الشخصية:**هى مقدره المدير على العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون , وتظهر فى البيئة المدرسية من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين , والتفاعل الإيجابى من خلال العلاقات الطيبة معهم , حيث يجب على المدير أن يتحلى بدرجة عالية من الوعى الذاتى بقدراته على التواصل والشعور بالآخرين وهذه تسمى الذكاء العاطفى وهى إدارة النفس والعلاقات مع الآخرين بكفاءة عالية , وعلى مدير المدرسة أن يجعل هذه المهارة جزءاً لا ينفصل عن كيانه(راتب سلامة السعود,2009,ص ص 82-85).

- 3- **المهارات الإدراكية التصويرية:**هى قدرة المدير على رؤية المواقف من جميع الجوانب بشكل شمولية ولديه القدرة على حل المشاكل لصالح الجميع , أى أنه خبير فى فن إيجاد الحلول الملائمة والمناسبة ,ولديه القدرة على التفكير المجرد

والتحليل لحل المشاكل المعقدة بحيث يستطيع تشكيل صورة كلية لعمل المؤسسة المدرسية (هانى عبدالرحمن الطويل, 2001, ص ص 26-31):.

4- **المهارات الذاتية أوالمهارات العقلية** :وهى القدرات العقلية والصفات الشخصية والسمات الجسدية التى تساعد مدير المدرسة على القيام بدوره التقويى لأداء العاملين والمعلمين وهى خاصة بتحليل المواقف الصعبة , والتعامل مع معلومات متشابهة , وإستخلاص النتائج , وإحتواء المواقف,والنفاذ فى عمق المستقبل , والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشاكل (قاسم عائل الحربى, 2007).

مشكلات ومعوقات تقييم أداء المعلم :

وقد أوضحها (عبدالحميد عبدالفتاح المغربى, 2007, 78) فيمايلى :

- 1- عدم وضوح الرؤية فى موقف وزارات التربية والتعليم من مسألة إعداد وتطبيق المعايير فى الميدان التربوى وإرتباطه الوثيق بتمهين المعلم .
- 2- ضعف الموارد المالية اللازمة لتنفيذ إصلاح الأداء المهنى للمعلم .
- 3- ضعف تفعيل نظام المساءلة والحوافز لاسباب تتعلق بثقافة المجتمع .
- 4- صعوبة إيجاد ربط موضوعى بين تقييم الاداء وترقية المعلم .
- 5- عدم فهم المقيم لمعايير التقييم وكيفية قياسها .
- 6- تساهل أو تشدد القائم بعملية تقييم المعلم.
- 7- يميل المقيم على إعطاء جميع المعلمين تقديرات تتراوح حول المتوسط .
- 8- افتقار بعض نماذج التقييم لدرجات الأداء المستهدفة لمقارنة أداء المعلم الفعلى .

المحور الثالث : الأسس النظرية للرضا الوظيفى :

أ- مفهوم الرضا الوظيفى :

"مفهوم سلوكى يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها وبالتالي يعكس درجة سعادته واستقراره فيها , وماتحققه له هذه الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة

التي يرغب في إشباعها قياساً بأدائه الوظيفي وأيضاً هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ، ورغبته في النمو والتقدم ، وتحقيقاً لأهدافه الإجتماعية" (أمير شوشة، 2015، ص59).

ب- أهمية الرضا الوظيفي (عيسي محمد عبدالسلام، 2015، ص256) :

- 1- الرضا عن المهنة لها أهمية على الصحة النفسية للمعلم.
- 2- إسهام الرضا عن المهنة في التأثير على كل سلوكيات المعلم .
- 3- ارتفاع درجة الرضا عن المهنة يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى المعلم والعاملين في المؤسسات المختلفة .
- 4- ارتفاع مستوى الرضا عن المهنة يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب المعلم .
- 5- المعلم ذو الرضا المرتفع عن المهنة يكون أقل عرضه لمشاكل العمل وأكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- 6- العلاقة الوثيقة بين الرضا عن المهنة وزيادة الانتاجية في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا عن المهنة أدى ذلك إلى زيادة الانتاج.

ج- أبعاد الرضا الوظيفي :

- 1- الأجر والرواتب : يعد الأجر والراتب وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد دخل الفرد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح بسبب توفر أسباب الحياة الكريمة له (جواهر احمد قناديلي، 2012، ص23) .

- 2- فرص الترقية : إن استناد نظم الترقية إلى أسس وأساليب موضوعية تساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء ، وتحقيق أهداف المنظمة ، كما أن الترقية المبنية على أسس وضمنانات واضحة تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى

تماسك جماعة العمل ومن أنظمة الترقية الترقية بالاقدمية ، الترقية بالجدارة ، والترقية بالأقدمية والجدارة .(عبدالرحمن سالم،1994،ص24).

3- التدريب : هو جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم وهو مجمل النشاطات والوسائل ، والطرق ، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أهدافهم الشخصية دون نسيان الاداء الجيد لوظائفهم الحالية أوالمستقبلية.(عقله محمد،اسامة جرادات،2012،ص ص3-4).

د- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

أشارت (سهيله عباس،2006، ص ص176-178)إلى بعض العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ومنها مايلي :

1- ممارسة الإدارة العليا : هنا يمثل مدير المدرسة العنصر المتفاعل بصورة مباشرة مع المعلمين من خلال نمط قيادته وعلاقاته الغنسانية مع المعلمين التي تعتمد على العدل والمساواة ومراعاة شؤونهم في كافة المجالات ، ومايقدمه من زيادة وتحسين النمو المهني لهم ، وهناك العديد من الإجراءات والسياسات التي من الممكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى المعلم ومنها:

- زيادة الاجور والمميزات لتتلاءم مع المكانة الإجتماعية للمعلم.
- إثراء المهنة وجعلها أكثر تشويقاً للمعلم وذلك عن طريق العمل .
- تدريب المعلمين للحصول على مهارات وقدرات جديدة .

2- الظروف البيئية للعمل : يقصد بها البيئة المادية بالمدرسة ، المبنى المدرسي، وصالات الألعاب ،والأجهزة الرياضية ، والحديقة ، والمكتبات ، والاجهزة الكهربائية والالكترونية .

3- **التدريب والتأهيل:** يشير مفهوم التدريب إلى عملية التأهيل التربوي والمسلكي للمعلم باستخدام الأساليب والطرق والوسائل التي تعينه على القيام بمهنته بالمستوى المطلوب, فهو عملية نمو مهني وتدريب مستمر للمعلم , بغرض تحسين أداء المعلمين بصورة مستمرة أثناء ممارسة المهنة , والرفع من مستوى عملية التعليم والتعلم , وذلك بزيادة طاقات المعلمين الإنتاجية.

د- العلاقة بين تقييم أداء المعلم والرضا الوظيفي :

تعتبر عملية تقييم أداء المعلم إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية , التي لاغنى عنها نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوفر فيها الموضوعية قدر الإمكان , وبعيدة عن التحيز والمحسوبية لتحسين جو التفاهم والعلاقات الحسنة الذي يسود بين المعلمين ومديري المدارس, عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة , وأن هدف الإدارة من هذا التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد , على ضوء ما يظهره التقييم, كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء المعلم سيخلق الثقة لدى المعلمين برؤسائهم , كل ذلك يدفع المعلم من أن يقدم على العمل راضياً عن وظيفته وبروح معنوي عالية نحو العمل والذي يساعد المعلمين على زيادة العمل وإجادته(مهدي حسن,1998,ص240).

وتوصل العديد من الباحثين في دراستهم المتعلقة بالرضا الوظيفي إلى أنه من الصعب تحقيق مستوى رفيع من الإنتاجية لفترة طويلة من الزمن في الظروف من عدم الرضا عند المعلمين , ووجود محددات وسطية بين الرضا الوظيفي وتقييم أداء المعلمين , لتأثيرها على إنتاجية المعلم داخل المدرسة وتتمثل فيمايلي(سالم تيسير, 2008,ص71) :

1- **الدافعية للعمل :** وتعد المحرك الأول للإنتاجية وتوفر الرغبة في العمل والأداء وتنطلق هذه الدافعية عن حاجات الموظف وتطلعاته داخل العمل.

2- **العوامل الذاتية والتنظيمية والبيئية** : وتحدد هذه العوامل مستوى هذه الغنتاجية وتؤثر على الحركة الأولى التي تطلقها الدافعية للعمل. وقد أشار (البدرى عبدالقادر, 2002, ص157): إلى أنه تعددت واختلقت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين تقييم أداء المعلم ورضاهم الوظيفي وفيمايلي عرض لبعض هذه الاراء:

1- **أداء العاملين يتبع الرضا الوظيفي** : أى كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين كلما ارتفع مستوى أداءة .

2- **الرضا يتبع أداء العاملين**: أى أنه كلما كان مستوى الأداء جيد كلما شعر العامل برضا عن العمل , كما يوجد ثلاث اتجاهات لشكل العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين كمايلي :

-**الاتجاه الأول**: يؤكد على أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الانتاجية حيث يتم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاعتماد بالعاملين من خلال سماع شكاوهم وحل مشكلاتهم واشباع حاجاتهم المادية والمعنوية .

- **الاتجاه الثانى**: يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء , حيث أكدت بعض الدراسات أنه ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجاً كما ظهرت مواقف عكس ذلك يكون العاملين فيها على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن انتاجهم تكون عالية .

-**الاتجاه الثالث**: يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وتكون نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين وأنه يتحقق نتيجة الأداء العالى المتبع بعوائد ايجابية مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة.

ثانياً **الدراسة الميدانية** :

أ: **إجراءات الدراسة الميدانية** :

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فيمايلي :

1- أهداف الدراسة الميدانية :

- هدفت الدراسة الميدانية إلى تعرف آراء عينة الدراسة حول :
- واقع دور مديري المدارس فى إجراءات وأساليب تقويم أداء المعلم .
 - 1- مجتمع الدراسة :متمثل فى : مديرى المدارس , والمعلمين .
 - 2- عينة الدراسة :نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله فى كافة الجوانب فقد تم اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع بصورة عشوائية على النحو التالى :
 - من بين المحافظات تم اختيار محافظة المنيا باعتبارها الموطن الأصلي للباحث
 - داخل المحافظة تم اختيار 5 إدارات تعليمية وهى إدارة ديرمواس ,إدارة ملوى ,إدارة أبوقرقاص ,إدارة المنيا ,إدارة سمالوط .
 - داخل كل إدارة تم إختيار مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى , وداخل كل مدرسة تم اختيار عينة عشوائية من مديرى المدارس والمعلمين .
- وبعد توزيع الاستبانات على أفراد العينة وجمعها مرة اخرى , تم إجراء حصر شامل للاستبانات , واستبعاد الاستبانات الغير مكتملة , فقد تم توزيع عدد (982) استبانة على أفراد العينة , وبعد الحصر تم إجراء الإحصاء على (860) استبانة .
- ## 3- أداة الدراسة :
- جاءت الاستبانة فى صورتها النهائية مكونة من(44)عبارة موزعة على محور واحد وهو واقع دورمديرى المدارس فى إجراءات تقويم أداء المعلمين ويتضمن (44) عبارة.
- ## 4- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
- أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية كما يلي:
- (1) واقع دور مديرى المدارس فى إجراءات وأساليب تقويم أداء المعلم :
- تم دراسة آراء عينة الدراسة، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (1)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك²
(واقع دور مديري المدارس في اجراءات وأساليب تقويم أداء المعلم)

الترتيب	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	مستوي الدلالة	ك ²	اتجاه البند	الانحراف المعياري	لا		إلى حد ما		نعم		البنود	م
							%	ك	%	ك	%	ك		
1	92.60	2.78	0.01	894.73	مرتفع	0.48	3.02	26	16.16	139	80.81	695	يتابع التزام المعلمين بمواعيد العمل الرسمية .	1
39	58.02	1.74	0.01	104.14	متوسط	0.82	49.65	427	26.63	229	23.72	204	يشرح بنود تقرير الكفاءة السنوي للمعلمين من حيث التقديرات والاعمال المطلوبة منهم .	2
2	87.40	2.62	0.01	515.44	مرتفع	0.59	5.47	47	26.86	231	67.67	582	يتابع التزام المعلمين باللوائح والقوانين الساندة	3
3	86.90	2.61	0.01	486.66	مرتفع	0.59	5.70	49	27.91	240	66.40	571	يتابع التزام المعلمين بتنفيذ التعليمات والقرارات خلال العمل الرسمي	4
16	80.43	2.41	0.01	234.14	مرتفع	0.66	9.65	83	39.42	339	50.93	438	يُعلم المعلمين بالمخالفات والعقوبات الواقعة عليهم.	5
18	77.17	2.32	0.01	198.91	متوسط	0.66	10.81	93	46.86	403	42.33	364	يُحفز المعلمين المتميزين .	6
30	66.09	1.98	غير دالة	2.15	متوسط	0.80	33.14	285	35.47	305	31.40	270	يحرص على إعداد دورات تنمية مهنية للمعلمين لمعالجة القصور في أدائهم .	7
28	67.83	2.03	0.01	8.86	متوسط	0.79	29.42	253	37.67	324	32.91	283	يُطلع المعلمين على تقارير الزيارة الصفية قبل اعتمادها النهائي .	8
31	66.01	1.98	0.05	6.44	متوسط	0.84	36.28	312	29.42	253	34.30	295	يسعى لتوفير المراجع والنشرات والكتب والمعلمين .	9
34	64.77	1.94	غير دالة	4.75	متوسط	0.81	35.58	306	34.53	297	29.88	257	يشجع المعلمين على الإطلاع على المراجع والنشرات والكتب .	10
24	70.62	2.12	0.01	23.73	متوسط	0.83	29.30	252	29.53	254	41.16	354	يكتب التقارير عن أداء المعلمين بشكل موضوعي وسليم .	11

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		الانحراف المعياري	اتجاه البند	كأ	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
12	يُعلم المعلمين بنتائج التقويم .	33.02	284	38.95	335	28.02	241	0.78	متوسط	15.45	0.01	2.05	68.33	27
13	يتابع المعلمين في مدى تنفيذ توصيات الموجهين .	38.49	331	43.72	376	17.79	153	0.72	متوسط	97.02	0.01	2.21	73.57	21
14	يتابع تخطيط المعلم للدرس في ضوء الأهداف التعليمية	42.33	364	40.93	352	16.74	144	0.73	متوسط	106.75	0.01	2.26	75.19	19
15	يوجه المعلم لإستخدام استراتيجيات التعلم المتمركزه حول المتعلم .	39.42	339	39.53	340	21.05	181	0.76	متوسط	58.43	0.01	2.18	72.79	22
16	يتابع سجلات المعلم داخل الفصل .	48.26	415	37.33	321	14.42	124	0.72	متوسط	153.87	0.01	2.34	77.95	17
17	يوجه المعلم باستخدام استراتيجيات تدريس ملائمة للموهوبين والمتفوقين .	35.81	308	37.79	325	26.40	227	0.78	متوسط	19.13	0.01	2.09	69.81	25
18	يوجه المعلم باستخدام استراتيجيات لذوى الإعاقة وذوى صعوبات التعلم.	27.44	236	33.26	286	39.30	338	0.81	متوسط	18.15	0.01	1.88	62.71	38
19	يعمل على تنمية مهارات المعلمين فى التعامل مع التكنولوجيا الحديثة	32.67	281	46.51	400	20.81	179	0.72	متوسط	85.36	0.01	2.12	70.62	24
20	يتابع استخدام المعلم للاستراتيجيات والأساليب والأدوات داخل الفصل .	35.12	302	45.81	394	19.07	164	0.72	متوسط	93.50	0.01	2.16	72.02	23
21	يتابع التزام المعلم بأداب المهنة واخلاقياتها فى أداء دوره المهني .	43.49	374	37.33	321	19.19	165	0.75	متوسط	82.36	0.01	2.24	74.77	20
22	يقوم ويراجع ملف إنجاز المعلم بشكل دورى .	30.12	259	46.74	402	23.14	199	0.73	متوسط	75.88	0.01	2.07	68.99	26
23	يتابع مدى إمتلاك المعلمين لمهارات الإدارة الصفية .	27.33	235	45.35	390	27.33	235	0.74	متوسط	55.87	0.01	2.00	66.67	29
24	يقوم بزيارة صفية سريعة بغرض تقويم أداء المعلم وسير العمل .	28.72	247	38.95	335	32.33	278	0.78	متوسط	13.90	0.01	1.96	65.47	32

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		الاتجاه البنود	كأ2	مستوي الدلالة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك						
25	يختار الوقت المناسب لمناقشة المعلم بعد الزيارة الصفية .	31.40	270	33.37	287	35.23	303	متوسط	1.90	غير دالة	1.96	65.39	33
26	يساعد المعلم بعد الزيارة الصفية في الكشف عن مواطن القوة والضعف في أدائه.	27.79	239	36.51	314	35.70	307	متوسط	11.97		1.92	64.03	36
27	يرشد المعلم إلى طرق إدارة الصف وحل المشكلات السلوكية للطلاب .	25.00	215	43.95	378	31.05	267	متوسط	48.37		1.94	64.65	35
28	يوزع واجبات العمل ثم يراقب التنفيذ الفعلي لها .	25.00	215	38.95	335	36.05	310	متوسط	27.97		1.89	62.98	37
29	يُشرك المعلمين في عملية التقويم خاصة فيما يتعلق بوضع قواعد ومعايير التقويم .	13.95	120	21.63	186	64.42	554	منخفض	381.55		1.50	49.84	43
30	يلتزم بالشفافية والموضوعية في الحكم على أداء المعلم	17.33	149	15.81	136	66.86	575	منخفض	435.31		1.50	50.16	41
31	يستخدم اساليب متنوعة لتقويم أداء المعلم غير الزيارة الصفية مثل (الاجتماعات , والنشرات , والملاحظة , والتقويم الذاتي , وتقويم الزملاء) .	15.58	134	18.49	159	65.93	567	منخفض	412.30		1.50	49.88	42
32	يعقد ورش عمل تتعلق بكيفية بناء الإختبارات وملف الإنجاز.	16.98	146	23.84	205	59.19	509	منخفض	264.73		1.58	52.60	40
33	يراعى الظروف الإجتماعية والصحية والإقتصادية للمعلم .	54.77	471	33.95	292	11.28	97	مرتفع	244.12		2.43	81.16	15
34	يشارك المعلمين في صنع القرارات التربوية .	52.67	453	38.49	331	8.84	76	مرتفع	258.18		2.44	81.28	14
35	يحرص على العمل مع الآخرين بشكل جيد ويتفاعل ويتعاون معهم .	61.40	528	34.42	296	4.19	36	مرتفع	422.66		2.57	85.74	5
36	يتفاعل إيجابياً مع المعلمين من خلال العلاقات الطيبة بينهم.	61.98	533	35.12	302	2.91	25	مرتفع	451.34		2.59	86.36	4

م	البند	نعم		إلى حد ما		لا		الاتجاه البند	كا2	مستوي الدلالة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك						
37	يحرص على ربط المدرسة والمعلمين بأولياء الأمور والمجتمع المحلي .	54.19	466	41.40	356	4.42	38	مرتفع	344.66	0.01	2.50	83.26	9
38	يراعى الفروق الفردية بين المعلمين .	53.60	461	42.33	364	4.07	35	مرتفع	347.82	0.01	2.50	83.18	10
39	يمنح المعلمين الصلاحيات كنوع من التحفيز .	51.51	443	41.98	361	6.51	56	مرتفع	290.14	0.01	2.45	81.67	13
40	يساعد على تحقيق مبدأ التعاون والشورى في العمل ومتطلبات انجازه .	58.60	504	37.09	319	4.30	37	مرتفع	385.86	0.01	2.54	84.77	6
41	يُشرك جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في عملية التحسين المستمر في العمل.	57.33	493	38.26	329	4.42	38	مرتفع	370.47	0.01	2.53	84.30	8
42	يعمل مع أفراد المدرسة بروح الفريق الواحد .	57.44	494	38.95	335	3.60	31	مرتفع	386.12	0.01	2.54	84.61	7
43	يشجع المعلمين على المشاركة والتفكير الإبداعي وحل مشكلات الطلاب والمدرسة.	52.79	454	43.84	377	3.37	29	مرتفع	357.74	0.01	2.49	83.14	11
44	يشرك المعلمين في عملية التخطيط والتنظيم داخل المدرسة .	51.16	440	44.65	384	4.19	36	مرتفع	334.25	0.01	2.47	82.33	12
	المجموع الكلي	41.00	155 16	36.04	136 37	22.96	868 7	متوسط	207.57	0.01	2.18	72.67	

* قيمة (كا2) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)

تفسير النتائج المتعلقة ب(واقع دور مديري المدارس فى اجراءات وأساليب تقويم أداء المعلم)

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على بعض عبارات (واقع دور مديري المدارس فى اجراءات وأساليب تقويم أداء المعلم) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة رقم (1) وهي " يتابع التزام المعلمين بمواعيد العمل الرسمية " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (92.6%) ، وبمتوسط حسابي (2.78)، وانحراف معياري (0.48) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3)، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شريفه عبدالله زهران، 2014)، وتتضح من تلك العبارة أن مدير المدرسة هو المسئول المباشر عن متابعة تأخر وغياب المعلمين بالمدرسة مما قد ينتج عنه تأثيراً على تعلم الطلاب وإنضباط اليوم الدراسي، مما ينتج عنه مساعدة مديري المدارس فى تقويم أداء معلمى المدرسة لتحقيق رضاهم الوظيفي.

2- جاءت العبارة رقم (3) وهي " يتابع التزام المعلمين باللوائح والقوانين السائدة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (87.4%) ، وبمتوسط حسابي (2.62)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) ، وتتضح من تلك العبارة أن مديري المدارس ملتزمون بالأعمال الإدارية الموكلة إليهم، وقد يكون لإدارك مديري المدارس أن من أولويات عملهم الإجابة فى تنفيذ المهام الإدارية، وتتفق النتائج إلى ما توصلت إليه نتائج دراسة (إيناس عبدالرحمن، عبدالله بشارات 2016) ولعل السبب يعود لإعتقاد المعلمين أن اللوائح والقوانين لاجمال إلا لتنفيذها .

3- جاءت العبارة رقم (4) وهي " يتابع التزام المعلمين بتنفيذ التعليمات والقرارات خلال العمل الرسمي " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها

بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (86.9%) ، وبمتوسط حسابي (2.61)، وانحراف معياري (0.59) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (شريفه عبدالله، 2014) التي أوضحت أن هنالك حرصاً من مدير المدرسة على تطبيق المهام ذات الطابع القانوني والإدارى وممارسة دوره المباشر اتجااة المعلم ومساعدته فى تقويم أداء المعلمين لتحقيق الرضا الوظيفى له .

4- جاءت العبارة رقم (36) وهي " يتفاعل إيجابياً مع المعلمين من خلال العلاقات الطيبة بينهم. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (86.36%) ، وبمتوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري (0.55) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) ، وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديرى المدارس، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (حمد خالد حواس، 2017) حيث أشارت إلى أن العلاقة الجيدة بين المديرين والمعلمين تحسن من مستوى العملية التعليمية ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك مديرى المدارس بأن إقامة علاقات إنسانية جيدة مع المعلمين يشعروهم بالتقدير والاحترام المتبادل وهذا يزيد من دافعيتهم وحبهم للعمل مما يساعد المدير على تفهم وتقويم شخصية المعلم وهذا يعزز من الرضا الوظيفى للمعلم ومدى تقبله لمهنته ودافعيتته للعمل .

5- جاءت العبارة رقم (35) وهي " يحرص على العمل مع الآخرين بشكل جيد ويتفاعل ويتعاون معهم . " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (85.74%) ، وبمتوسط حسابي (2.57)، وانحراف معياري (0.57) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) ، وتتفق هذه النتائج إلى ماتوصلت إليه نتائج دراسة (ايناس العيسى، عبدالله بشارت، 2016) حيث أشارت على أهمية بناء الثقة فى العلاقات والتفاعل بين

المدير والمعلم مما يشجع ردود الفعل الإيجابية من المعلمين اتجاه العمل ولتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

6- جاءت العبارة رقم (40) وهي " يساعد على تحقيق مبدأ التعاون والشورى فى العمل ومتطلبات انجازه . " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (84.77%) ، وبمتوسط حسابي (2.54)، وانحراف معياري (0.58) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) ، يتضح من ذلك قدرة المدير على العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون وتظهر فى المدرسة من خلال روح التعاون والثقة والشورى والتفاعل الإيجابي والجماعي للعمل مع الآخرين وبالتالي يزيد من الرضا الوظيفي للمعلم، بينما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (سعيد صلاح الحربي، 2016) ، التي أشارت بعدم قدرة مديري المدارس بالتعامل بطريقة جيدة مع المعلمين ومشاركتهم والتفاعل الايجابي معهم.

7- جاءت العبارة رقم (42) وهي " يعمل مع أفراد المدرسة بروح الفريق الواحد . " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (84.61%) ، وبمتوسط حسابي (2.54)، وانحراف معياري (0.57) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) ، اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غيداء احمد الفكي، 2018)، ويرجع ذلك إلى أن مديري المدارس يتبعون إجراءات وسلوكيات فى تقييم الجانب الإنساني للمعلمين الذى يجعلهم يتعاونون معه كأفراد وجماعات وتتولد بينهم الثقة والعمل بروح الفريق الواحد ورفع الروح المعنوية للمعلمين وتحقيق رضاهم الوظيفي .

8- جاءت العبارة رقم (41) وهي " يُشرك جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية فى عملية التحسين المستمر فى العمل. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (84.3%) ، وبمتوسط حسابي

(2.53)، وانحراف معياري (0.58) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) ، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (ام كلثوم محمد السيد، 2015)، يتضح من ذلك أن مديري المدارس يتابعون تطبيق العمل الجماعي وإشراك جميع المعلمين فى عملية التحسين المستمر للعمل وتحقيق الرضا لوظيفى لهم .

9- جاءت العبارة رقم (37) وهي " يحرص على ربط المدرسة والمعلمين بأولياء الأمور والمجتمع المحلى . " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (83.26%) ، وبمتوسط حسابي (2.5)، وانحراف معياري (0.58) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) ، أفتقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (إيمان توفيق صيام، 2016) حيث يتضح أن مدير المدرسة يشرف على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها وإشراك المجتمع المدرسي والمحلى وتقليل دور مجالس الأمناء والأباء والمعلمين بما يوثق الصلة بين المدرسة والمجتمع .

10- جاءت العبارة رقم (38) وهي " يراعى الفروق الفردية بين المعلمين . " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (83.18%) ، وبمتوسط حسابي (2.5)، وانحراف معياري (0.58) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) ، حيث تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (2016, khuanwang,L,s) ، حيث أكدت أن مديري المدارس يأخذون فى الاعتبار الفروق الفردية للمعلمين واستخدامها فى تقييم أداء المعلمين التى تشير إلى عدم ارتياح المعلمين لعملية التقييم لأنها لاتهدف إلى تطوير الأداء ولكن تهدف إلى تصيد الأخطاء وعدم مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين وهذا يزيد من تحقيق الرضا الوظيفى لهم، واختلفت مع نتائج دراسة ودراسة ايناس العيسى وعبدالله بشارت(2016) التى أشارت إلى أن المديرين لايهتمون بهذا

- المعيار والمعلمون يدركون ذلك ولا يمارسونه ، وهذا يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للمعلمين لإدراكهم بأن المديرين لا يراعون الفروق الفردية بين المعلمين.
- 11-** جاءت العبارة رقم (43) وهي " يشجع المعلمين على المشاركة والتفكير الإبداعي وحل مشكلات الطلاب والمدرسة. " بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (83.14%) ، وبمتوسط حسابي (2.49)، وانحراف معياري (0.56) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) ، وهذا ما أكدته أيضاً نتائج دراسة (سعيد صلاح الحربي ، 2106)، حيث يتضح من ذلك أن مدير المدرسة يحدد الإحتياجات التدريبية للمعلمين وتوفير طرق النمو المهني للمعلمين لتحسين أدائهم وتنفيذ الخطط مع المعلمين لمساعدة الطلاب وحل مشكلاتهم .
- 12-** جاءت العبارة رقم (44) وهي " يشرك المعلمين فى عملية التخطيط والتنظيم داخل المدرسة . " بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (82.33%) ، وبمتوسط حسابي (2.47)، وانحراف معياري (0.58) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) ، واتجهت آراء عينة الدراسة إلى أن مديري المدارس يدركون جيداً أن العمل الفردي أو عدم الاعتماد على المعلمين أو مشاركتهم قد يؤثر بالسلب على المدرسة ولذلك يقوم مديري المدارس بمراعاة هذه الجوانب وهذا كله يشكل بيئة تعليمية تربوية تلقى بظلالها الإيجابية على المجتمع المدرسي بجميع فئاته ويتطلعون إلى العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين .
- 13-** جاءت العبارة رقم (39) وهي " يمنح المعلمين الصلاحيات كنوع من التحفيز . " بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (81.67%) ، وبمتوسط حسابي (2.45)، وانحراف معياري (0.61) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3)، وهذا ما أشارت

إليه نتائج دراسة (فاتن محمد عزازى, 2015), ويتضح من ذلك العبارة أن مدير المدرسة يشرك المعلمين فى اتخاذ القرارات المدرسية ويقوم بعملية التفويض لبعض الاختصاصات للمعلمين لتحفيزهم وزيادة رضاهم الوظيفى عن العمل وإثارة دافعية العمل لديهم .

14- جاءت العبارة رقم (34) وهي " يشرك المعلمين فى صنع القرارات التربوية . " بالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (81.28%) ، وبمتوسط حسابي (2.44), وانحراف معياري (0.65) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3), اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (سعيد صلاح الحربي, 2016) التى تؤكد أن المديرين يشركون المعلمين فى صنع واتخاذ القرارات التى من شأنها تقوم بضبط العمل المدرسى والمساعدة فى اتخاذ القرارات التربوية لحفظ النظام داخل المدرسة وتفعيل مشاركة المعلمين فى صنع اتخاذ القرارات داخل المدرسة التى من شأنها ترفع من الروح المعنوية للمعلمين وتحقيق الرضا عن مهنتهم لثقة المديرين بهم .

15- جاءت العبارة رقم (33) وهي " يراعى الظروف الإجتماعية والصحية والإقتصادية للمعلم . " بالمرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (81.16%) ، وبمتوسط حسابي (2.43), وانحراف معياري (0.69) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (شريفه عبدالله زهران, 2014) التى توضح أن مديرى المدارس يدركون أن مراعاة ظروف المعلمين المختلفة وخاصة الصحية أثر فى غاية الأهمية , ولاسيما أنهم يعملون فى بيئة تربوية لها خصوصياتها , ويدركون أن مهمتهم فى العمل سواء مع الطلبة أوالمعلمين لابد أن تراعى الجوانب النفسية والصحية والسلوكية فمدير المدرسة عندما يضبط جميع

المتغيرات التي تؤثر في أداء المعلمين لتحقيق الرضا الوظيفي لهم ولكي يستطيع تقويم أدائهم بموضوعية وشفافية ومصداقية .

16- جاءت العبارة رقم (5) وهي " يُعلم المعلمين بالمخالفات والعقوبات الواقعة عليهم. " بالمرتبة السادسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (80.43%) ، وبمتوسط حسابي (2.41)، وانحراف معياري (0.66) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3)، اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (احمد امين سعدالله، 2018)، حيث يتضح من ذلك أن دور مدير المدرسة في إعلام المعلمين بالبنود والعقوبات والمخالفات الواقعة عليهم كي لا تتكرر ويحاول المعلم تقاضى هذه الأخطاء التي أدت إلى توقيع عقوبات ومخالفه عليهم .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بقية عبارات المحور الأول (واقع دور مديري المدارس في اجراءات وأساليب تقويم أداء المعلم)، والتي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

40- جاءت العبارة رقم (32) وهي " يعقد ورش عمل تتعلق بكيفية بناء الإختبارات وملف الإنجاز. " بالمرتبة الأربعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (52.6%) ، وبمتوسط حسابي (1.58)، وانحراف معياري (0.76) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1.00 : 1.66)، اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (شريفه عبدالله زهران، 2014) ويتضح من ذلك ضعف إمتلاك مدير المدرسة لهذه المهارة ولأنها لاتمثل جانباً فنياً تخصصياً ، لذا يرى مدير المدرسة أن من يقوم بتنفيذها يجب أن يكون غير إدارة المدرسة كالمعلمين أنفسهم أوالمعلمين الأوائل أو الموجهين مع ضرورة إمتلاك مدير المدرسة لهذه المهارة بدرجة كبيرة ليتمكن من تقويم أداء المعلمين في تقويم أداء الطلاب .

41- جاءت العبارة رقم (30) وهي " يلتزم بالشفافية والموضوعية فى الحكم على أداء المعلم . " بالمرتبة الحادية والأربعون من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (50.16%) ، وبمتوسط حسابي (1.5)، وانحراف معياري (0.77) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1.00 : 1.66) ، وقد اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (حمد خالد حواس، 2017) ، يتضح من النتائج أن عدم تحقيق العدالة من مديري المدارس اتجاه المعلمين فى تقويم أدائهم مما جعل المعلمين يشعرون بأن رؤسائهم لايساوون بينهم وبين زملائهم من حيث متابعة أدائهم والأعمال المطلوبة منهم وعدم الالتزام بالموضوعية والشفافية فى الحكم على أداء المعلم وتقويمه .

42- جاءت العبارة رقم (31) وهي " يستخدم اساليب متنوعة لتقويم أداء المعلم غير الزيارة الصفية مثل (الاجتماعات ، والنشرات ، والملاحظة ، والتقويم الذاتى ، وتقويم الزملاء) . " بالمرتبة الثانية والأربعون من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (49.88%) ، وبمتوسط حسابي (1.5)، وانحراف معياري (0.75) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1.00 : 1.66) ، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (فاطمه محمد مهدى، 2018) التى توضح إلى أن مديري المدارس يفتقرون إلى الخبرات والكفاءات والمؤهلات فى تقويم أداء المعلمين بفعالية ومصداقية وأن معظمهم يفضلون الأساليب التقليدية فى تقويم أداء المعلم ويمارسون الأساليب الحديثة الأخرى بدرجة أقل مما تؤثر بالسلب على تقويم أداء المعلمين .

43- جاءت العبارة رقم (29) وهي " يُشرك المعلمين فى عملية التقويم خاصة فيما يتعلق بوضع قواعد ومعايير التقويم . " بالمرتبة الثالثة والأربعون من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (49.84%) ، وبمتوسط حسابي (1.5)، وانحراف معياري (0.73) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1.00 :

1.66) , وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (دراسة Vesamavibool ,S,A & ,E Watcharin , K ,E (2015), حيث أن المديرين لا يشركون المعلمين في وضع قواعد ومعايير التقويم التي على أساسها يتم تقييم أدا المعلم عليها وذلك لأن القواعد والمعايير تحددها المستويات الاعلى وهى التى تضع هذه القواعد والمعايير ويضاف على ذلك أن مديرى المدارس غير مؤهلين لوضع قواعد ومعايير تقويم أداء المعلمين. ثالثاً : الإجراءات المقترحة لتطبيق معايير الجودة والاعتماد فى تقييم أداء المعلمين:

يتضح من خلال الدراسة الميدانية لواقع دور مديرى المدارس فى تقييم أداء معلمى التعليم الأساسى بمحافظة المنيا وجود مجموعة من المعوقات التى تواجه تفعيل دور مديرى المدارس فى تقييم أداء المعلمين وتطبيق معايير الجودة والاعتماد , وللتغلب على تلك المعوقات يقترح الباحث مجموعة من الإجراءات والحلول والمقترحات التى قد تسهم فى التغلب على تلك المعوقات , وتتركز هذه الاجراءات فى سته محاور رئيسية وهى كالتالى:

المحور الأول : تحديد الغرض من أداء تقويم أداء المعلم :

أ- تقرير اداء سنوى عن المعلم :

إجراءات وآليات التطبيق :

- يجب أن تكون نهاية العام دراسي ويشارك فيه كل من الموجة ومدير المدرسة .
- شرح بنود تقرير الكفاءة السنوى من حيث التقديرات والاعمال المطلوبة منهم .
- القيام بزيارات صفية للمعلم داخل الفصل للحكم على مستوى أداءة .
- تحديد أوجه القصور والضعف عند المعلمين لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- إعداد دورات تنمية مهنية للمعلمين بناءً على نتائج التقويم .
- الالتزام بالشفافية والموضوعية فى الحكم على أداء المعلم .
- توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ إصلاح الأداء المهنى للمعلم .
- مكافأة المعلم المتميز أما بترقية أو مكافأة أو حوافز .

ب- تقويم أداء المعلم للترقية : إجراءات وآليات التطبيق :

- التقدم إليه بعد مرور خمس سنوات على آخر ترقية للوصول إلى الترقية.
 - تكوين لجنة يشارك فيها كل من مدير المدرسة وموجه المادة والموجة الأول للمادة ولجنة من الإدارة التعليمية لتقويم أداء المعلم المرشح للترقية .
 - العمل على وضع ضوابط لضمان كفاءة وموضوعية تقييم أداء المعلمين.
 - يتم إنشاء عبارات باستمرار التقييم تقيس المستوى الفنى للمعلم داخل الفصل .
- المحور الثانى : المسئول عن تقويم أداء المعلم:**

أ- مدير المدرسة :

إجراءات وآليات التطبيق :

- تقويم وملاحظة مباشرة ومستمرة لنشاط المعلم داخل الفصل وخارجه .
- توزيع واجبات العمل ثم مراقبة التنفيذ الفعلى لها .
- التعرف على خصائص عملية التعلم الفعال.
- تقديم التغذية الراجعة البناءة , والتركيز فيه على النشاط الأساسى للمعلم .
- التوجيه برسم الخطط المختلفة ومتابعة تنفيذها .

ب- موجة المادة :

إجراءات وآليات التطبيق :

- الإشراف على المدارس عن طريق القيام بزيارات توجيهية وتقييمية .
- الإشراف على المعلمين ومتابعتهم بصفه دورية.
- فحص الأعمال التحريرية للمدرسين وهى كراسات تحضير الدروس .
- الإحتفاظ بسجل يوضح فيه ملاحظاته الفنية عن المدرسين .
- إطلاع المعلمين على ملاحظاته الفنية بهدف رفع مستواهم العلمى والمهنى .

المحور الثالث :معايير تقويم أداء المعلم :

أ- جودة العمل :

إجراءات وآليات التطبيق :

- الجودة والكيف فى العمل .

- قياس مدى الالتزام بالمعايير والنتائج المتوقعة .
- مراقبة أداء المعلمين بشكلٍ دائم .
- تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف المؤثرة في الأداء .
- العمل على تزويد المعلم بروح المبادرة والإبتكار .

ب- الإنتاجية :

إجراءات وآليات التطبيق :

- العمل على إنجاز المهام المكلفة للمعلم فى أقل وقت وأقل تكلفة .
- يجب أن يتقن المعلم عمله بكل دقة وعلى أكمل وجه .
- الالتزام بتعليمات وأوامر الرئيس المباشر .
- التزام المعلمين باللوائح والقوانين السائدة .
- التزام المعلمين بمواعيد العمل الرسمية .

ج- العمل بروح الفريق :

إجراءات وآليات التطبيق :

- مراعاة الالتزام بالعمل الجماعى وضمن مجموعة وفريق لتحقيق نتائج اعلى .
- إشراك المعلمين فى التقييم خاصة فيمايتعلق بوضع قواعد ومعايير التقييم .
- إشراك المعلمين فى صنع القرارات التربوية .
- تقبل المعلم للتوجيه والأرشاد والرأى الآخر .
- تفعيل الإتصال وتشمل تفاعل المعلم بصورة جيدة مع الآخرين وتقبله للتوجيه.

د- حل المشاكل :

إجراءات وآليات التطبيق :

- المحافظة على علاقات العمل .
- العمل على علاج المشكلات والنزاعات والصراعات الداخلية .
- القدرة على توزيع العمل والمشاركة .
- يجب الالتزام بالحيادية والنزاهة والإستجابة للاقتراحات .

المحور الرابع : خطوات تقويم أداء المعلم :

أ- وضع المعايير :

إجراءات وآليات التطبيق :

- تحديد الاهداف المراد الوصول إليها .
 - تحديد أبعاد ومحاور التقويم .
 - وضع معايير الأداء وفقاً للأهداف الاستراتيجية للمدرسة.
- ب- الإعداد للهدف :**
- إجراءات وآليات التطبيق :**
- وضع أهداف قابلة للقياس .
 - يجب أن تكون معايير الأداء واضحة وموضوعية بما يكفي لفهمها وقياسه .
 - يجب أن تكون توقعات المدير فيما يتعلق بأداء العمل من قبل المعلمين واضحة بما فيه الكفاية في ذهنه .
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير .
- ج- قياس الأداء :**
- إجراءات وآليات التطبيق :**
- قياس الأداء لتحديد الأداء الفعلي ، ومن الضروري الحصول على معلومات.
 - ملاحظة حجرة الدراسة.
 - ملاحظة الأدوات والاستراتيجيات التي يستخدمها المعلم داخل حجرة الدراسة .
 - متابعة سجلات المعلم .
 - متابعة سجلات الطلاب في حجرة الدراسة .
 - متابعة سلوك المعلم مع طلبة وأقرانه ورؤسائه .
 - متابعة مدى التزام المعلم بالقواعد والقوانين والمواعيد .
- د- اختيار الطريقة المناسبة لقياس أداء المعلم :**
- إجراءات وآليات التطبيق :**
- اختيار القائمين بالتقويم الوسيلة الأفضل لتقويم أداء المعلم تقليدية أو حديثة .
 - يجب إشراك جميع الجهات المسؤولة عن تقويم أداء المعلم .
 - يجب الاتغفل هذه الطرق ملاحظة الجوانب الفنية والإدارية والإنسانية في أداة.

- يجب أن تعمل الطريقة المناسبة على تسجيل المواقف الحرجة للمعلم وإنجازاته.
- يجب ان تحدد الطريقة المختارة جوانب التميز وجوانب القصور في أداء المعلم .
- هـ- المقارنة :**
- إجراءات وآليات التطبيق :**
- المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير .
- يجب ان تحقق نوعاً من التحسين في أداء المدرسة .
- يجب أن تتسم بالمصداقية والمرونة .
- البحث عن نواحي القصور وتحديد سبل تحسينها .
- كتابة تقارير بشكل موضوعي وإعلام العاملين بنتائج التقييم والاستعداد لمناقشته .
- و- المناقشة :**
- إجراءات وآليات التطبيق :**
- مناقشة المعلم بعد التقييم .
- تحديد أوجه القصور والضعف في أدائه .
- تنظيم الدورات التدريبية لتنمية المعلم مهنيًا .
- تحديد أوجه التميز في أدائه لتنميتها وتطويرها .
- يجب أن يكون لدى المدير الحافز لإعطاء تغذية راجعة ومفيدة.
- ي- الإجراءات التصحيحي :**
- إجراءات وآليات التطبيق :**
- الشروع في اتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة.
- السعي لمعرفة أسباب قصور الأداء وتدنيه .
- تنظيم الدورات التدريبية لتنمية المعلمين مهنيًا .
- المحور الخامس : تطبيق معايير الجودة والاعتماد في تحسين وتقويم أداء المعلم:**
- أ- الرؤية والرسالة :**
- إجراءات وآليات التطبيق :**
- العمل على وجود وثيقة واضحة ومعلنة لرؤية المدرسة .
- يجب أن تتسم الرؤية بالوضوح والتحديد .

- مشاركة المعلمين فى صياغة الرؤية .
- وعى المعلمين برؤية المدرسة ورسالتها .
- ب- الحوكمة والقيادة :**
- إجراءات وآليات التطبيق :**
- العمل على توفير نظام للقيادة والحوكمة رشيدة .
- توظيف القيادة والقوانين واللوائح بما يحقق فاعلية العمل .
- عمل القيادة على تحقيق رضا المعلمين .
- تطبيق القيادة نظاماً لمتابعة أداء المعلمين وتقويمهم .
- تدعيم القيادة للمتميزين من المعلمين .
- تشجيع القيادة المعلمين على التنمية المهنية المستدامة .
- ج- الموارد البشرية والمادية :**
- إجراءات وآليات التطبيق :**
- توظيف الموارد البشرية لتحسين الأداء .
- توظيف الموارد البشرية لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة .
- تطبيق لآليات تقويم أداء المعلم ذات كفاءة عالية .
- توفير حبرات مجهزة ومناسبة للمعلمين .
- توفير المعامل المجهزة لتحقيق نواتج التعلم .
- توفير مكتبة مجهزة ومزودة بمصادر معرفة تدعم عمليتي التعليم والتعلم .
- توفير أماكن مجهزة لممارسة الأنشطة التربوية المختلفة ..
- د- المشاركة المجتمعية :**
- إجراءات وآليات التطبيق :**
- تنفيذ آليات للتوعية بأهمية المشاركة الإجتماعية .
- مشاركة الأسرة والمجتمع فى تطوير العملية التعليمية .
- توظيف الامكانيات المتاحة لخدمة المجتمع المحلى .
- العمل على وجود آليات لتقييم مردود المشاركة الإجتماعية على التعليم .

هـ- ضمان الجودة والمساءلة .**إجراءات وآليات التطبيق :**

- قيام وحدة التدريب والجودة بتشكيل فريقاً لضمان الجودة .
- تقويم جودة الأداء ومردودها على العملية التعليمية .
- توفير نظام للمساءلة والمحاسبية لكافة أشكال الأداء .
- العمل على وضع خطة لتحسين الأداء بفاعلية .
- **و- تحسين أداء المعلم :**
- **إجراءات وآليات التطبيق :**
- تحقيق النمو المتكامل لشخصية المعلم .
- تدريب المعلمين على تصميم استراتيجيات تعليم وتعلم متمركزة حول المتعلم وتحقيق نواتج التعلم المستهدفة .
- ربط المعلم بين المادة العلمية ومشكلات المجتمع وتلبية احتياجاته .
- استخدام المعلم أنشطة إثرائية متنوعة لتنمية المواهب لدى المتعلمين .
- استخدام المعلم أساليب متنوعة لتقويم نواتج التعلم والتعليم المعرفية .
- استخدام أساليب متنوعة لتقويم نواتج التعليم المهنية والوجدانية .
- يجب أن يتعامل المعلم مع المتعلمين بشفافية ومساواة وعدالة .
- تبادل المعلم الخبرات مع الزملاء .
- يجب أن يعدل المعلم أدائه في ضوء نتائج تقويم الأداء .
- توفير مناخ داعماً لرضا المعلمين والعاملين .
- **المحور السادس : نتائج تقويم الأداء :**
- **أ- المعلم المتميز :**
- **إجراءات وآليات التطبيق :**
- يجب أن تجدد له رخصة مزاوله المهنة .
- يجب أن تنتج اللوائح والقوانين ترقيته في بعض الأحيان .
- توفير الموارد المالية اللازمة لإعطاء العلاوات اللازمة لذلك .

- يجب أن يتميز المعلم المتميز بحافز أو مكافأة .
- وضع الخطط والتدريبات التي تنمية مهنيًا للحفاظ على تميزه والسعى إلى الأفضل .
- **ب- المعلم المقصر :**
إجراءات وآليات التطبيق :
- تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير .
- توفير الدورات التدريبية لهذه الجوانب ورفع كفاءة المعلم المهنية .
- نقل المعلم أوندبه إلى مدرسة أخرى أو إدارة أخرى فى حالة الإهمال وعدم تطويره لأداءه.
- عدم تجديد رخصة مزاوله المهنة .
- يجب أن يفصل من العمل فى حالة عدم الالتزام الكامل لمعايير المهنة .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- إبراهيم عبدالله عبدالرحمن(2015):دراسة تقييمية لمشروع التقويم الشامل لمرحلة التعليم ما قبل الجامعى,مجلة العلوم التربوية ,مصر,ع4,مج23.
- 2- ابن منظور (1993):لسان العرب, مؤسسة التاريخ العربى,بيروت,لبنان,ط3,مج11,
- 3- احمد ابراهيم احمد(2007):تطبيق الجودة والاعتماد فى المدارس,دار الفكر العربى,القاهرة ,مصر .
- 4- أحمد أمين سعدالله(2018): تقويم أداء معلم التربية الاسلامية للمرحلة الأبتدائية فى ضوء معايير الجودة الشاملة,رسالة ماجستير, كلية البنات للأداب والعلوم والتربية,جامعة عين شمس , مصر .
- 5- إسامة نايف الفراج(2013):المدخل إلى علم الإدارة,دار العصماء للنشر والتوزيع , عمان .
- 6- الاكاديمية المهنية للمعلم (2011): وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعى,مرحلة التعليم الاساسى,الاصدار الثالث,مصر .
- 7- ام كلثوم محمد السيد رسلان(2015):الرضا المهنى للمعلمين وعلاقته باتجاهاتهم نحو نظام الاعتماد وضمان جودة التعليم دراسة تنبؤية على عينة من معلمى المرحلة الاعدادية ,رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة عين شمس, مصر .
- 8- امير شوشة(2015):الاتجاهات الحديثة فى السلوك التنظيمى ,مكتبة المتنبى, الدمام,السعودية.
- 9- ايمان حمدي زهران(2017): دور الإدارة المدرسية فى تطوير أداء معلمى التعليم الثانوى الصناعى على ضوء معايير الجودة والاعتماد, مجلة كلية التربية, جامعة اسيوط, كلية التربية, ع7,مج33.

- 10- ايمان نكى ابراهيم(2009):تقييم الأداء الإداري لمعلمي التربية الرياضية بمدارس التعليم الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة الاسكندرية , مجلة العلوم البدنية والرياضية ,كلية التربية الرياضية ,جامعة المنوفية،س8،ع14.
- 11- البدرى عبدالقادر عبدالحافظ(2002):دوافع العمل وعلاقته بتنظيم القيم الشخصية لدى موظفى القطاع العام, معهد الإدارة العامة, الرياض, السعودية.
- 12- جمال محمد أبو الوفا، وآخرون(2010): الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مج 21، ع 82.
- 13- جمعة سعيد تهامي عبدالجواد(2013): متطلبات تأهيل كليات جامعة بنى سويف للحصول على الاعتماد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مجلة التربية، مصر ، ع 153 ، ج1.
- 14- جواهر احمد قناديلى(2012):إدارة الأفراد،مركز الخبرات المهنية للإدارة،القاهرة،مصر .
- 15- حسن شحاته،زينب النجار(2003):معجم المصطلحات التربوية والنفسية،الدار المصرية اللبنانية للنشر ،القاهرة،مصر .
- 16- حسين المبروك عطيه(2016):إدارة الجودة فى التعليم ,مجلة العلوم والدراسات الانسانية ,كلية الاداب والعلوم بالمرج ,مصر,ع2.
- 17- حمد خالد الحواس(2017):نموذج تقويم الاداء الوظيفى للمعلمين من وجهة نظر المديرين فى مدينة الرياض,المجلة العلمية،كلية التربية،جامعةأسيوط، مج 33،ع6.
- 18- راتب سلامه السعود(2009):الإدارة التربوية مفاهيم وأفاق, شركة طارق وشركاؤه للنشر , عمان.

- 19- زياد يوسف المعشر، مجدولين عصري الطراونة(2012): أثر موضوعية نظام تقييم الاداء فى الثقة التنظيمية، *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*، الاردن، مج 8 ، ع4.
- 20- سالم تيسير الشرايدة(2010): *أطر نظرية وتطبيقات عملية*، دار صفاء لطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 21- سعيد صلاح الحربى (2016): درجة توافر ميادئ الجودة الشاملة فى نموذج تقويم الاداء الوظيفى للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة جده، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، مج 5، ع6.
- 22- سمير محمد عبد الوهاب(2008): سياسات إدارة الموارد البشرية فى مصر: التطور ومدى الملاءمة، *مجلة الإدارة*، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مصر، مج 46، ع1.
- 23- سهيله محمدعباس(2006): *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجى*، دار وائل للنشر، عمان، ط2.
- 24- شريفه عبدالله زهران(2014) درجة ممارسة مديرى مدارس التعليم مابعد الأساسى لمهارات تقويم الأداء الوظيفى من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان ،رسالة ماجستير،كلية الآداب والعلوم ،جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- 25- عادل مشعل الغامدى(2009): أهمية معايير الجودة الشاملة لمعلمى التربية الاسلامية فى المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المتخصصين ،رسالة ماجستير،كلية التربية، جامعة ام القرى،السعودية.
- 26- عبدالحميد عبدالفتاح المغربى(2007): *الاتجاهات الحديثة فى دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية*، المكتبة العصرية ، المنصورة ،مصر.

- 27- عبدالرحمن سالم(1994):**المرجع فى التشريع المدرسي الجزائري**,دار الهدى للنشر,الجزائر .
- 28- عقله محمد,اسامة جرادات(2012):**التدريب الإدارى الموجة بالأداء**,المنظمة العربية للتنمية الإدارية,عمان .
- 29- عمرو وصفى عقيلى(1996):**ادارة القوى العاملة**,دار الزهران للنشر والتوزيع,عمان,الاردن،
- 30- عمرو وصفى عقيلى(2001):**المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة** ، دار وائل للنشر , عمان , ط1.
- 31- عيسى محمد عيسى(2015):**الرضا الوظيفى:المفهوم,الأهمية,القياس**,المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة , جامعة المنصورة,مصر,مج1,ع3 .
- 32- غيداء احمد الفكى(2018):**الرضا الوظيفى لدى معلمى مرحلة الأساس وأثره فى تحسين الأداء المهني**, رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا,جامعة السودان للعلوم التكنولوجية,السودان.
- 33- فاتن محمد عزازي(2016):**تطوير تقويم أداء المعلمين في مصر : دراسة استشرافية** ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مصر،مج23، ع 105.
- 34- فاطمه محمد مهدى(2018):**تصور مقترح لاستخدام مدخل القيمة المضافة فى تقييم أداء المعلم فى ضوء خبرات بعض الدول**, رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة المنوفية, مصر .
- 35- قاسم عائل الحربى(2007):**الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل**,دار الجنادرية للنشر والتوزيع,عمان.
- 36- قانون رقم 82 لسنة (2006): **بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد**، مادة 2، متاح فى <http://moe.gov.eg/Aboutministry/Decisions/laws/>

- 37- محمد عبدالوهاب العزاوي(2005):إدارة الجودة الشاملة،دار البازوى، عمان.
- 38- مراد صالح مراد(2007): متطلبات تطبيق اعتماد جودة المؤسسات التعليمية فى المجتمع المصرى،المؤتمر العلمى الثامن للتربية - جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالى فى الوطن العربى ،كلية التربية،جامعة الفيوم، الفيوم،مصر، فى الفترة من 4 الى 5 مايو 2007.
- 39- مصطفى دعمس(2010):إستراتيجيات التقويم التربوى الحديث وأدواته ، دار غيداء للنشر والتوزيع،عمان، الاردن.
- 40- مصطفى نجيب شوايش(2007):إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،الاردن.
- 41- معزوز علاونه،ندى يحى(2005):مستوى الرضاالوظيفى لدى المرشدين التربويين فى محافظتى جنينه وقليلية،مجلة جامعة القدس المفتوحة،فلسطين ع5.
- 42- منى شعبان عثمان(2017):المنهج والمنهجية فى الإدارة التربوية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة،مصر.
- 43- مهدي حسن(1998):إدارة الأفراد(مدخل كمي)، دار مجدلاوى للنشر، عمان الاردن.
- 44- هانى عبدالرحمن الطويل(2001): الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان.
- 45- وهيبه السيد الشيتى(2012):دور الإدارة المدرسية فى تحقيق الرضا الوظيفى للمعلم بمرحلة التعليم الاساسى بمدينة الزاوية،رسالة ماجستير،كلية الآداب،جامعة طرابلس،ليبيا.
- 46- يوسف عبدالمعطى مصطفى(2015):الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربى للتوزيع،القاهرة،مصر،ط4.
ثانياً: المراجع الاجنبية:.

- 47-Ejionueme,L.k.(2015):Application of total Quality management (TQM) in secandry schools in administration in Umuahia Education zone . **Journal of education and parctice**,6(27).
- 48-Harris,D,N.Ingke,w,k.&Rutledge,S.A.(2014):HowTeacher Evaluation Methods MatterAccountability A Comparative Analysis of Teacher Value-Added, Measures,**International Journal of Digital Publication Technology**,51(1).
- 49-khuanwang· L, S(2016):Development of evaluation standards for proessional experiential training of student teachers. **Procedia-social and behavioral sciences** , 217 .
- 50-Moe,A.,Pazzaglia,F.and Ronconi,L(2010):When being able is not enough.the combined value of positive affect and self efficacy for job satisfaction in teaching.**Teaching and Teacher Education**,v(26).
- 51-Sancar,M,(2009):Leader shipbehaviors of school principals in realation to teacher job statisfacion in north Cyprus,**Procardia school and behavioral sciences**,1,2.
- 52-Vesamavibool ,S,A & Watcharin , K ,E (2015). The comparative study of professional standards for Thie teachers and for asean teachers, proscenia social and behavioral sciences,191.