



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

د. خالد قدرى إبراهيم*

المقدمة:

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

ولعل تجربة فرنسا خير مثال على ذلك، حيث تتميز فرنسا فى مجال إعداد المعلمين وتأهيلهم بأولى مراحل الجذب والاستقطاب للطلاب الحاصلين على البكالوريا الفرنسية للدخول بأحد المعاهد الجامعية لتأهيل المعلمين، ويتم عقد مقابلة شخصية يتم من خلالها قياس ميول الطلاب نحو مهنة التدريس فى المستقبل، وهنا يتم اختيار أفضل الطلاب للقبول، ويقضى الطلاب (٤) سنوات دراسية، حيث تعتبر السنوات الثلاثة الأولى هى دراسات نظرية، وأخرى تخصصية فى إحدى المقررات الدراسية (مقرر دراسى بعينه) - أما السنة الأخيرة فهي عام تدريبي عملى، ثم المرور باختبار مركز يسمى (APES)، وهذا الاختبار الهدف منه اختيار المعلمين الأكفاء ليصبحوا معلمين متدربين تحت الملاحظة، ويتقاضوا أجرًا لمدة سنة تدريبية فى المدارس وتحت الملاحظة. (Unesco; 2013)

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

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

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

وعن معايير الأداء بالنسبة للمعلمين فى فرنسا:

أ) الحصول على درجة الماجستير فى التخصص كأحد المعايير الأساسية فى قبول العمل بمهنة التدريس.

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

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

يتم التعامل مع الطلاب من ذوى الخلفيات الثقافية المختلفة والمتباينة. (Unesco; 2013)

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

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

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

(س) قدرة المعلم على استخدام الذوق الجمالى فى تربية الطلاب والاهتمام بالتربية القومية لما لها من دعم الولاء والانتماء فى نفوس الطلاب تجاه بلدهم وثقافتهم الفرنسية، وتشجيع التجديد والابتكار والإبداع، وربط الاقتصاد والاستثمار بالتعليم من خلال تدريب الطلاب على تبنى الأفكار الجديدة تجاه ريادة الأعمال، نحو المشروعات الصغيرة، وإعداد دراسات الجدوى، وتحقيق الربح، وإتاحة الفرصة للطلاب للقيام بإجراء مشروعات حقيقية داخل المدرسة، واعتبارها مشروع تخرج، ويتم ذلك من خلال مقرر دراسى مستقل داخل النظام التعليمى بكافة مراحلها، وكذلك تبنى مفهوم التخصصات المتداخلة (البيئية) Interdisciplinary Studies فى مجال تضمين مفهوم التوجه الاستثمارى داخل المقررات الدراسية كمقرر الاقتصاد، والتربية القومية، والدراسات الاجتماعية كالتاريخ والجغرافيا، وغيرها من المقررات الدراسية مع دمج الأفكار والموضوعات والمهارات الحديثة التى تهيئ للشباب الالتحاق بسوق العمل العالمى وعدم تعرضهم للبطالة، ومواجهة المهن المستقبلية بمزيد من

المهارات التكنولوجية والرقمية (The Education Audiovisual & Culture Executive Agency; 2012)

أسئلة الدراسة:

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

ويكمن السؤال الرئيسى لهذه الدراسة على النحو التالى:

س: ماهية السياسات المتبعة فى مجال تقويم أداء المعلمين فى الدول المتقدمة، وعلى ضوء أفضل الممارسات العالمية وكيف يمكن الاستفادة منها بما يودى إلى تحسين كفاءة المعلم المصرى والقدرة التنافسية لنظام التعليم المصرى أمام نظم التعليم الأخرى المتقدمة؟

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

- س ١ ما أفضل الممارسات العالمية فى مجال سياسات تقويم الأداء للمعلمين؟
- س ٢ ماهية برامج إعداد معلمى المرحلة الثانوية القائم على معايير الجودة الشاملة؟
- س ٣ ما التصور المقترح لتطوير سياسات وتقويم أداء المعلمين بما يواكب خبرات بعض الدول المتقدمة والأجنبية وبما يتماشى مع الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصرى؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف الأساسية والفرعية منها:

- تقليل الفجوة والجفوة بين الدراسات النظرية والممارسات العملية التطبيقية من خلال دراسة علمية موضوعية تلبي حاجة الوزارة من جهة فى الوقت الحالى، وتعطى لها إشارة الضوء على مقارنة سياساتها بسياسات الدول المتقدمة فى المجال وتعديل المسار بما يحقق الجودة المنشودة والقيمة المضافة والميزة التنافسية مع بقية دول العالم.
- تعتبر هذه الدراسة "محاولة متواضعة فى مجال وضع محكات أو مؤشرات أو مقاييس يمكن من خلالها قياس مدى تقدم المعلم أو تخلفه فى عمله من خلال معايير وأوزان نسبية ملموسة "مستقاة من أفضل الممارسات العالمية وخبرات بعض الدول المتقدمة فى المجال.

أما عن الهدف العملى لهذه الدراسة فقد تكشف الدراسة عن أبعاد جديدة فى سياسات التوظيف والترخيص لمزاولة المهنة، وسياسات تقويم أداء المعلمين من خلال التعرف على أفضل الممارسات العالمية والدولية والتطبيقية لخبرات بعض الدول المتقدمة والأجنبية عن بعض النقاط الهامة والواجب أخذها بعين الاعتبار لدى القادة والمسؤولين وصانعى ومتخذى القرار عند تطبيق تلك الممارسات على أرض الواقع.

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

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

المنهج المستخدم لهذه الدراسة:

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفى، والمنهج الكيفى وصولاً إلى وضع تصور مقترح قائم على نموذج القيمة المضافة فى وزارة التربية والتعليم، ووضع سيناريوهات مستقبلية بشأن عمل الوزارة فى الوقت الحالى والمستقبلى فى هذا المجال طبقاً للمحاكاة الرقمية.

العائد الاقتصادى:

يكمن العائد الاقتصادى من هذه الدراسة فى إمكانية ترشيد الإنفاق على التعليم من جهة، وحسن الاستثمار فى توظيف الموارد البشرية على أسس علمية دقيقة، والإبقاء على العناصر البشرية المتميزة فى الأداء والعمل والإنتاجية، وتعطى لطابع العملية التعليمية القوة التنافسية مع الدول الأخرى من خلال قياس نواتج التعلم (الطلاب)، ومقارنتهم بأقرانهم من الدول الأخرى فى مجال التحصيل المعرفى والعلمى والتكنولوجى من جهة أخرى.

العائد الاجتماعى:

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

العائد الاقتصادي / الاجتماعي:

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

العوائد المتوقعة من الدراسة:

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

المخرجات المتوقعة:

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

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة غادة عيد (٢٠٠٥م): "تقويم أداء معلمى المرحلة الثانوية بدولة الكويت - دراسة مقارنة للتقويم الذاتى، وتقويم الطلاب، وتقويم رئيس القسم العلمى".
- هدفت تلك الدراسة إلى معرفة الفروق بين التقويم الذاتى وتقويم كل من الطلاب ورئيس القسم العلمى لأداء المعلم.

وقد اتبعت هذه الدراسة فى منهجيتها العلمية المنهج الوصفى التحليلى إلى جانب الاستعانة بالاستبانة، وهى مكونة من (٣) صور مختلفة فى الصياغة ومتشابهة فى المضمون لتناسب التطبيق، وذلك لقياس أداء المعلم فى عدة جوانب منها (كفايات الشرح والتدريس، طرح ومناقشة الأسئلة، التقويم وإدارة الفصل، السمات الشخصية).

- وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلي:
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى متوسطات تقويم الطلاب لأداء المعلم، وكذلك هناك تقويم من رئيس القسم العلمى لأداء المعلم إلى جانب التقويم الذاتى لأداء المعلم نفسه.
 - هناك عدم اختلاف فى تقويم أداء المعلم فيما يختص بالجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمى، والتخصص، ونظام التعليم وبيئة المدرسة.
 - هناك أيضًا اختلاف لتقويم الطلاب بالنسبة لأداء المعلمين وذلك باختلاف الصف الدراسى، والمنطقة التعليمية، ونظام التعليم وجنس المعلم، والجنسية.
- ومن أهم التوصيات التى أوصت بها تلك الدراسة ما يلي:
- الدعوة إلى إنشاء بعض الوحدات المهنية داخل المدرسة ووظيفتها القيام بعمليات التقويم المستمر لكل من المعلم والمتعلم لتحسين وتطوير العملية التعليمية، وفى نفس الوقت ضرورة الاهتمام بالتقويم الذاتى للمعلمين مع تطوير وتقنين أدوات وطرق مختلفة لهذا النوع من التقويم.
 - اتباع مجموعة من الاختبارات الدورية للمعلمين لتقويم أدائهم.
 - ضرورة منح الطلاب الفرصة والحرية الكاملة فى إبداء الرأى والتعليق فيما يتصل بتقويم أداء المعلم.
 - ضرورة أن يشترك فى عملية تقويم أداء المعلمين أكثر من شخص.
 - دراسة عبد الرحمن الهاشمى، وأحمد إبراهيم صومان (٢٠٠٨م): "درجة توافر معايير الجودة الشاملة الدولية لدى معلمى المرحلة الثانوية فى الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين".

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة توافر معايير الجودة الشاملة الدولية لدى معلمى المرحلة الثانوية فى الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك فيما يتصل بتخصص المشرف التربوى (أدبى/ علمى)، والجنس (ذكر/ أنثى).
- وقد اتبعت هذه الدراسة فى منهجيتها العلمية المنهج الوصفى بالإضافة إلى تطبيق أداة الاستبانة الميدانية على عينة عشوائية من مشرفى ومشرفات هذه المرحلة مثلت فيها المدارس الحكومية (٢٠%) من المشرفين والمشرفات والبالغ عددهم (٢٤) فرد من المجموع البالغ (١٢٤) فرد من المشرفين والمشرفات فى الأردن، وبشكل عام لوحظ أن استجابات المشرفين والمشرفات فى تقدير المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (٣,٤٨ و ٣,٩٣)، وهى تمثل درجة توافر متوسطة وكذلك درجة توافر كبيرة (متوسط - كبير) وذلك فى مدى توافر معايير الجودة الشاملة الدولية لدى معلمى المرحلة الثانوية بدولة الأردن.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلى:
- تم تقسيم المعايير إلى (١٠) مجالات هى: معايير الجودة لأداء المعلم، من حيث تنسيق المعرفة وتطويرها - تنمية مهارات التفكير - توفير بيئة صفية معززة - تقنية المعلومات فى التعليم - تفريد التعليم - ربط المدرسة بالمجتمع - العناية بأساليب التقويم - النشاط غير الصفى - ترسيخ قيم الولاء والانتماء وحب الوطن - الدعوة إلى التسامح والسلام.
- وقد كشفت الدراسة عن درجة توافر معايير الجودة الشاملة الدولية لدى معلمى المرحلة الثانوية بالأردن وبدرجة متوسطة: فى جانب العناية بأساليب التقويم -

الدعوة إلى التسامح والسلام، الأنشطة غير الصفية - تنمية مهارات التفكير - توفير بيئة صفية معززة للتعلم.

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

ثانياً الدراسات الأجنبية:

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

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

وقد اتبعت هذه الدراسة فى منهجيتها العلمية: المنهج الوصفى التحليلى.

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

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

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

- يوفر نموذج أداء المهمة دعمًا حقيقيًا فى مجال دعم معارف الطلاب وقياسها خاصة فى مجال الاستنتاجات حول نقاط القوة ونقاط الضعف المعرفى لدى الطلاب الممتحنين، وبناء نموذج معرفى جديد يمكن استخدامه فى بناء وتطوير الاختبارات المستقبلية.
- دراسة كارى مازرز، ومنتشيل أوليفا، وصابرينا لين (Carrie. Mathers & Michelle. Oliva & Sabrina. W. M. Laine) بعنوان: "تحسين التعلم من خلال تقويم المعلم الفعال".
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السياسة العامة لتقويم أداء المعلمين بغرض تزويد صناعات السياسات التعليمية على مستوى الولايات والإدارات التعليمية بالفهم الشامل للإجراءات المستخدمة فى تقويم أداء المعلمين.
- وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى.
- وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلى:
- أهمية دراسة السياسات المتبعة فى تقويم أداء المعلمين من حيث التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، والتعرف على أفضل الممارسات التربوية والحديثة فى هذا المجال، وكذلك وضع دليل نموذجى يتم من خلاله التحديد لسياسات التقويم والتحسين لقواعد تقويم أداء المعلمين وتطوير اللوائح المتعلقة بهذا المجال.
- ترجمة مبادرة تطوير نماذج تقويم أداء المعلم إلى آليات تؤدى إلى تحسين تعلم الطلاب، وهى مرتكزة على الاهتمام بجودة أداء المعلم وطرق قياس أدائه وربط الحافز والمكافأة بجودة الأداء.
- أن تركز البحوث المستقبلية على الجوانب التالية لأهميتها:

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

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

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

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

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلى:

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

والطوارئ والكوارث والمخاطر العالية مقابل التقويم التكوينى ومقابل التقويم النهائى.

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

- التوصل إلى وضع صياغة كاملة يتحدد فيها مجموعة من المعايير والمؤشرات التى ترتقى بأداء المعلمين، وجعلهم أكثر فعالية فى مجال زيادة التحصيل المعرفى والعلمى والمعلوماتى والتكنولوجى لدى الطلاب، والقدرة على التأثير فى مجال إدارة الفصل والصف الدراسى بالتعاون مع الزملاء مع التركيز على جودة أداء الطلاب.

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

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

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى.

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلى:

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

- تحديد الكتب والرسائل التي تركز على تقويم أداء مديري المدارس، وكذلك مستخلصات الرسائل العلمية التي تناولت موضوع تقويم أداء مديري المدارس والبالغ عددها (١٠٧) رسالة.
 - وقد كشفت الدراسة فيما يتعلق بأفضل الممارسات عند مراجعة أدبيات تقويم أداء مديري المدارس أن هناك ضالة في حجم الدراسات التجريبية المرتبطة بأفضل الممارسات في مجال تقويم أداء مديري المدارس، ولذلك من الصعوبة بمكان التأكيد على تأثير هذا النوع من التقويم في الحكم على مخرجات الأداء لمديري المدارس من جهة، ومن جهة أخرى من الصعوبة بمكان تعميم ممارسات التقويم لأداء مديري المدارس لمدرسة واحدة على باقى مدارس الإدارات التعليمية.
 - يبدو أن مظاهر الثقة التنظيمية بين مديري المدارس وبعضهم البعض وبين مديري المدارس ومديري التقويم بالإدارات التعليمية أمر بالغ الأهمية لنجاح عملية التقويم.
 - يمكن الحكم على فعالية نجاح نظم التقويم لأداء مديري المدارس حينما تعتمد على المعايير والمؤشرات وتحقيق التوقعات في الأداء المتميز واتساقها مع الأهداف والنتائج المتوقعة وتلبية الاحتياجات الرئيسة للمدارس والإدارات التعليمية.
- خلاصة ما أسفرت عنه الدراسات السابقة في مجال تقويم أداء المعلمين:**
- دراسة التقويم التراكمي في التعليم الثانوي لمواجهة مشكلات التعليم - حيث استهدفت هذه الدراسة علاج خمس قضايا رئيسة من قضايا التعليم تمثلت في:
 - (١) إقناع الرأي العام بجدوى وأهمية التقويم التراكمي.
 - (٢) المشاكل النفسية للطلاب المقترنة بالامتحانات، وأهمية التقويم التراكمي في حل غالبيتها.

٣) علاقة طرق التدريس بأسلوب الامتحانات.

٤) قضية ورقتى الأسئلة والإجابة فى ورقة الامتحان التحريرى.

٥) قضية جودة الشهادة الدراسية.

التوصيات:

التأنى فى الأخذ بأسلوب التقييم التراكمى من وجهة نظر البعض لأنه يحقق العدالة فى تقدير إنجازات وأداء الطلاب بجانب المعاونة فى تطوير منظومة التعليم، وعلى الجانب الآخر تمثلت وجهة نظر البعض الآخر فى عدم الموافقة على هذا الأسلوب بل والتمسك بالأسلوب القديم ومقاومة الجديد والدفاع عن المصالح الشخصية.

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

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

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

التوصيات:

الاهتمام بنظام التقييم كضرورة حاكمة للتطوير الشامل لحركة التعليم.

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

واتجاهات جديدة، ومستويات عليا من التفكير وأسلوب حل المشكلات، والتأهيل للدخول إلى سوق العمل.

- أن يحقق نظام تقويم الأداء مفهوم التقويم الذاتى للمتعلم أى مساعدة المتعلم على القيام بتقويم ذاته، بحيث يصبح التقويم هو أداة للتوجيه والإرشاد.
- إجراء المزيد من الدراسات التربوية حول أهمية تقويم الأداء. (عبد العزيز الطويل: ٢٠٠٤م)

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

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

التوصيات:

- عمل دورات تدريبية للمعلمين على كيفية إعداد الاختبارات المرجعية المحك فى المواد الدراسية المختلفة.
- عمل دورات تدريبية للمعلمين على كيفية عمل بنوك الأسئلة وكيفية إعدادها باستخدام نموذج راش فى بناء وتقويم بنوك الأسئلة. (محمد حسين سعيد حسين، ٢٠٠٥م)

٣) دراسة تقويم أداء معلمى المرحلة الثانوية بدولة الكويت - دراسة مقارنة للتقويم الذاتى، وتقويم الطلاب، وتقويم رئيس القسم العلمى.

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

التوصيات:

الاهتمام بالتقويم الذاتى للمعلمين وتطوير وتقنين أدوات وطرق مختلفة لهذا النوع من التقويم.

- إضافة أنواع أخرى غير تقليدية فى تقويم أداء المعلمين مثل اختبارات المعلمين الدورية (رخصة مزاولة مهنة التدريس) والاهتمام بآراء الطلاب وتعليقاتهم على أداء المعلمين، وخاصة طلاب التعليم الثانوى وهم على درجة من النضج الذى يمكنهم من إعطاء أحكام موثوق بها.
- إنشاء بعض الوحدات المهنية التى تهدف إلى القيام بعمليات التقويم المستمرة لكل من المعلم والمتعلم لتحسين وتطوير العملية التعليمية (غادة عيد، ٢٠٠٥م)

٤) دراسة: نحو رؤية جديدة لإصلاح نظام القياس والتقويم التعليمى فى ليبيا:

حيث استهدفت هذه الدراسة طرح بعض الرؤى والأفكار التى هى فى الواقع تكملة لمحاولات سابقة فى مجال نقد وتقويم نظام القياس والتقويم، والإسهام فى زيادة وعى المعنيين بشؤون التعليم عامة والقياس والتقويم خاصة.

التوصيات:

- الإسراع فى إنشاء مركز وطنى للقياس والتقويم يكون من أول أهدافه تبنى التوجهات الحديثة فى القياس والتقويم، والاستفادة من تجارب وخبرات الدول المتقدمة فى المجال، والعمل على إمداده بالكفاءات والخبرات المتخصصة.
- إنشاء بنوك الأسئلة وفق التوجهات العلمية والتى تتجاوز كونها من مخزن للأسئلة لتكون أداة ومركز معلومات وتطوير للقياس والتقويم.

- تنوع أساليب القياس والتقويم بما يتلاءم مع الإستراتيجيات والنماذج التعليمية والذكاءات المتعددة، مثل بطاقات الملاحظة، ومقاييس الاتجاهات، والأنشطة العلمية، وكتابة التقارير، والنشاط الحر، وتنفيذ المهام، و"البورتفوليو" ملفات الأعمال.
- تبنى فكرة التقويم البديل الذى ينطلق من مبدأ (أن كل ما يتم تعليمه ينبغى تقويمه، وما لا يمكن تقويمه لا يستحق تعليمه).
- اهتمام مؤسسات إعداد المعلم بإعداد خريجها فى مجال القياس والتقويم النفسى والتربوى والقدرة على إعداد الأسئلة وبناء الاختبارات.
- إعداد كوادر وطنية متطورة فى مجال كتابة الأسئلة وإعداد الورقة الامتحانية فى المواد الدراسية المختلفة وفق الأهداف والمواصفات الموضوعية لكل منها (سالم محمد مجاهد: ٢٠١٣).

تعقيب على الدراسات السابقة:

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

- مدارس النماذج العالمية المعاصرة فى مجال الجذب والاستقطاب كدول ماليزيا وفنلندا (أنموذجًا) ودراسة نماذج دول أمريكا اللاتينية كالأرجنتين والبرازيل فى مجال منح تراخيص مزاوله المهنة للتدريس للمعلمين الأكفاء أو المتميزين مع عرض النماذج الناجحة كنقابات المهن التعليمية فى منح تراخيص المهنة، ومن ثم التعرف على نوعية هذه النماذج والتجارب الدولية والعالمية كنماذج يحتذى بها، والنظر إليها باعتبارها "دراسة حالات".
- مدارس النماذج العالمية المعاصرة أيضًا فى تطبيق سياسات تقييم أداء المعلمين كدولة الولايات المتحدة الأمريكية (أنموذجًا) ثم التعرف على خبرة جمهورية مصر العربية فى هذا المجال وذات التوقيت المعاصر.
- وتأمل الدراسة فى ختام عرض الأطر النظرية والفلسفية والمفاهيمية لهذه الدراسة - أن تصل إلى حقيقة هامة ومؤكدة إلى تبيان وجود علاقة قوية ومباشرة وبصورة موجية طردية بين اختيار الكوادر البشرية وفق أسس ومؤشرات الابتكار والإبداع والموهبة والتميز والتفوق من ناحية والترخيص لمزاولة المهنة وسياسات تقييم الأداء من جهة وبين التأهيل المؤسسى والتميز المؤسسى من جهة أخرى، وذلك فى إطار توجه وزارة التربية والتعليم والدولة المصرية إلى تحقيق رؤية مصر لعام (٢٠٣٠) للتطوير التنظيمى والمؤسسى على كافة الأصعدة خاصة الإدارية والبشرية منها.

مصطلحات الدراسة:

يشير لفظ التميز: إلى إجمالى الجهود التى تبذلها المؤسسات من أجل الوصول لمكانة رائدة بين أقرانها ممن يشاركونها فى تقديم نفس الخدمة أو المنتج سواء على

المستوى المحلى أو الإقليمى أو الدولى. (<pulse>). <https://www.linkedin.com>. (2019)

وفى تعريف آخر للتميز: هو التفرد عن الأقران سواء فى تقديم خدمة أو إنتاج منتج، أو بعبارة أخرى زيادة الخطوة نحو تحقيق الميل الإضافى Exrea Mile تجاه تحقيق رضا المتعاملين والمستفيدين من الجودة أو المنتج المقدم لهم. (<https://www.Linkedin.com>.2019)

أما تعريف التميز المؤسسى: هو تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز بما يواكب عصر الثورة المعرفية والتقدم التكنولوجى والتقنى فى عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء أكانوا أفراداً أم مؤسسات ولاسيما فى ظل التنافسية الدولية فى تحقيق مجال الريادة والصدارة فى التميز والجودة فى مبادئ الحياة والعمل المختلفة وخاصة مع تغير متطلبات سوق. (<https://www.IIborbansoliman.com>.2019)

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

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

انظر أيضاً هذه المواقع على شبكة الإنترنت:

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

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

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

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

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

أما **الإبداع**: فى مجال اللغة العربية بمعنى الاختراع والابتكار على غير مثال سابق (يوسف محمود قطامى "محرر"، ٢٠١٦م، ٤٠).

والبدع بكسر الباء وضم العين، الأمر الذى يكون أولاً - أى الذى بلغ الغاية فى كل شيء (مختار القاموس، مادة بدع، ٤٣).

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

وعليه تعد عملية التقويم عملية شاملة إذ تتحدد بإصدار حكم على ما تحقق من أهداف نمائية بشكل عام أو فى التعليم أو فى التعلم أو برنامج إثرائى (يوسف محمود قطامى "محرر"، ٢٠١٦م، ٨٧).

ويبدو أن الفرق بين التقييم، والتقويم فى أن: **التقييم** هو إعطاء قيمة للشيء أما **التقويم** هو إصلاح اعوجاج الشيء أى تعديل الشيء ووضع على استقامة.

تقويم أداء المعلم:

هى العملية التى يتم فيها إصدار حكم حول أداء المعلم من الناحية المهنية، ويقوم بإجراء هذه العملية كل من المدراء والمعلمين الأوائل والموجهين للتأكد من النمو المهنى المستمر لديه (عبد المعطى رمضان الأغا، ٢٠٠٤م).

وفى تعريف آخر هو الحكم على مستوى امتلاك المعلمين لبعض كفايات الأداء، بهدف رفع ذلك المستوى من خلال تجاوز أسباب وعوامل ضعف أدائهم وتعزيز أسباب وعوامل قوتهم (نائلة نجيب، وناجى رجب سكر: ٢٠٠٥م).

ويُعرف أنه فعالية الحركات وكفاءتها من حيث أداء المهمات ومستوى خلوها من الحركات العشوائية غير اللازمة، ومستوى الدقة فى الحركات وتحقيق الهدف (يوسف محمود قطامى "محرر"، ٢٠١٦م، ٩٤).

وباستقراء تلك التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف إجرائى حول مصطلح تقويم أداء المعلم وهو وضع أطر مرجعية أو نظرية أو تصورات فلسفية لإصدار الأحكام عند تقويم أداء المعلم لتشمل تقويم كل عنصر فى ضوء الأداء الفعلى، ويستدل على ذلك بالإنجازات أو الأداءات التى تتم داخل حجرة الدراسة.

أفضل الممارسات العالمية فى مجال معايير تقويم أداء المعلم "أستراليا نموذجاً"

تعتمد أستراليا على ثقافة الإبداع المستدام Sustained Innovation، باعتباره هو مفتاح التطور المستقبلى والرخاء والازدهار فى قيادة الاقتصاد العالمى التنافسى، ومن ثم فبناء ثقافة الإبداع المستدام تبدأ من خلال التعليم مع التزامن والتوازي والدعم للبحث والتطوير، مع تحسين التعليم فى مجالى العلوم والرياضيات والقدرة والتفوق التكنولوجى، ومن هنا كان الاهتمام بالمعلمين ومعايير أدائهم باعتبارهم هم المفتاح الرئيسى أيضاً نحو تحريك المدارس إلى طريق الإبداع.

وقامت أستراليا بمراجعة نظامها التعليمى القائم، والتأكيد على جودة التعليم وتوافر متطلباته، واتباع الطرق الفعالة فى مجال جذب واستقطاب من يُعلم التلاميذ والإبقاء على من يُطور المهنة ويُحسن التعليم والقدرة على البحث والتطوير، والذى

يتطلب الحصول على نواتج تعليمية حاصلة على مؤهلات تقنية ومعرفة متعمقة وخلفية صلبة فى علوم المستقبل كالفيزياء والأحياء والرياضيات.

وقد أثمرت نتائج مراجعة النظام التعليمى فى أستراليا إلى الحاجة إلى تقوية المحتوى المعرفى والتربوى فى مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات فى برامج إعداد المعلمين داخل مؤسسات الإعداد، وفى مجال تطويرهم المهنى بعد التخرج فى الميدان التربوى. (Posts <<https://ar-ar Facebook.com>. 2020)

ومن معايير أداء المعلمين فى أستراليا:

- (أ) أن يكون جميع المعلمين حاصلين على درجات جامعية، ويتم التعاقد مع المعلمين الجدد لمدة عامين، وأن يبلغ نصاب المعلم من ٢٢-٢٨ حصة فى الأسبوع، وأن يتم تدريب المعلمين من قبل مدير المدرسة، وإذا لم يثبت صلاحيته وجدارته يستبعد من مهنة التدريس، وهذا من صلاحية الولاية بالمشاركة مع مدير المدرسة.
- (ب) أن يحصل كل معلم على رخصة معلم بناءً على المرور من اختبارات صعبة، بالإضافة إلى حزمة من برامج التدريب لا تقل عن (١٠٠) يوم تدريب.
- (ج) يوجد اختلاف فى رواتب المعلمين وفق الشهادات، والمؤهلات، والخبرات، ويقرر ذلك مجلس التعليم فى المدرسة، ويحصل على علاوة كل سنتين فى حالة تطور مستواه إيجاباً مع مشاركة المعلم فى وضع الخطط الأسبوعية للمدرسة، وفى المجالس المدرسية وفى تصميم وتطوير المناهج.
- (د) استمرارية التطوير المهنى والتدريب إما بالحصول على شهادات سواء أكانت دبلومات أو ماجستير، وهذا يتم داخل الكليات والجامعات، والتدريب داخل المدرسة وفى مكان العمل، حيث تعمل المدارس على تصميم دورات شاملة وتعمل المدرسة

باستمرار على تبادل الأفكار والخبرات والمبتكرات الجديدة بين منسوبيها، مع دمج التقنية فى عملية التعليم والتعلم.

هـ) حصول المعلم على شهادة (GCECPD) والذى يخضع لها المعلم، وهى من أشهر البرامج التدريبية فى مجال التدريب المهنى وخاصة فى ولاية "فيكتوريا" وتتسم بالتجارب الميدانية والبحوث التطبيقية، وهى عبارة عن (٤) حلقات تدريبية، وتتألف كل حلقة من (١٥-١٨) ساعة، والمتدرب يحصل على شهادة عندما يكمل (٤) دورات تدريبية، ويمكن أن تكون هذه البرامج التدريبية هى جزء من الدراسات العليا، حيث تحسب بنسبة (٢٥%) من ساعات الماجستير.

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

المعايير المهنية الأسترالية للمعلمين:

تحدد المعايير المهنية الأسترالية للمعلمين (APST) من خلال المعرفة والممارسة والمشاركة المهنية اللازمة للتدريس الفعال وعالى الجودة، والذى يهدف إلى تحسين نواتج تعلم الطلاب، وهذه المعايير والمؤشرات متفق عليها وطنياً لجودة أداء المعلم بل اعتبارها موجهات لإعداد ودعم وتطوير المعلمين طوال حياتهم المهنية، وانتقالهم من رتبة المعلم المتقن إلى رتبة المعلم الكفاء ثم رتبة المعلم المنجز والقيادى بشكل كبير.

وفى نظام اعتماد المعلمين فى نيوزساوث ويلز بأستراليا نجد هيئة معايير التعليم (NESA)، حيث يتم التقييم الدقيق لأدلة إنجاز المعلم واتساقها مع المعايير الموضوعية

من قبل الدولة، وتشتمل هذه المعايير المهنية الأسترالية للمعلمين على (٧) معايير تحدد ما يجب على المعلمين معرفته والقدرة على القيام به:

- ١- المعيار الأول: التعرف على إمكانات الطلاب وكيفية تعلمهم.
- ٢- المعيار الثانى: معرفة محتوى المناهج وكيفية تدريسه.
- ٣- المعيار الثالث: التخطيط لتنفيذ عمليتى التعليم والتعلم الفعال.
- ٤- المعيار الرابع: توفير بيئات تعليمية محفزة وداعمة وآمنة لتعلم الطلاب.
- ٥- المعيار الخامس: تقييم تعلم الطلاب وتسجيل الملاحظات وتقديم تقرير واف عن أداء الطلاب ومدى تطور تعلمهم.
- ٦- المعيار السادس: الانخراط فى التعلم المهنى "ربط النظرية بالتطبيق والممارسات العملية".
- ٧- المعيار السابع: الانخراط المهنى مع الزملاء وأولياء الأمور ومقدمى الرعاية والمجتمع.

وفى النهاية يتم تجميع هذه المعايير المترابطة مع بعضها البعض فى ثلاثة مجالات رئيسية للتدريس منها (المعرفة المهنية، والممارسة المهنية، والمشاركة المهنية).

ومن المعايير الموضوعية للمعلمين الخريجين من معاهد وكليات وجامعات نيوزاوث ويلز للعمل بمهنة التدريس بعد الاعتماد هى:

- ١- امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة للتخطيط وإدارة برامج تعلم الطلاب.
- ٢- معرفة الفروق الفردية والخصائص الجسدية والثقافية والاجتماعية واللغوية والفكرية للطلاب، وتقديم الإثبات والدليل لفهم الطلاب وقدرتهم على الفهم والمعرفة.

- ٣- التمكن من فهم المبادئ والإستراتيجيات التعليمية اللازمة لتلبية الاحتياجات التعليمية المتنوعة بل والمحددة للطلاب عبر مجموعات كاملة من القدرات المتباينة والمتنوعة.
- ٤- القدرة والتمكن من فهم محتوى موضوعات الدروس والمواد ومحتوى المناهج وطرائق وإستراتيجيات التدريس.
- ٥- القدرة على تصميم الدروس التى تلبى متطلبات المناهج وإجراء التقييم وإعداد التقارير والنماذج والأدلة على مدى تطور أداء الطلاب ونواتج الفهم.
- ٦- إثبات القدرة على تفسير بيانات تقييم الطلاب بقصد تقييم تعلم الطلاب، وإمكانية تعديل الممارسات التدريسية.
- ٧- معرفة كافية عن مجموعة من الاختيارات فى طرائق التدريس، وتطبيق أنواع مختلفة ومناسبة من إستراتيجيات التعليم والتعلم لتحسين تعلم الطلاب مع إمكانية تدوين الملاحظات المُعبّرة عن نموهم وتطورهم العلمى والتحصيلى.
- ٨- معرفة إستراتيجيات هادفة لبناء روابط وعلاقات إنسانية مع الطلاب.
- ٩- معرفة كيفية دعم البيئة التعليمية الداعمة والمحفزة للطلاب وضمان سلامتهم ورفاهيتهم، وذلك فى إطار المناهج الدراسية والمضامين التربوية داخل المحتوى التعليمى بالإضافة إلى التوجيهات والإرشادات التشريعية.
- ١٠- فهم أخلاقيات العمل "ميثاق شرف المهنة".
- ١١- تحقيق الشراكة مع الزملاء والمهنيين وأعضاء المجتمع المحلى.
- ١٢- فهم إستراتيجيات العمل بحساسية شديدة وبسريرة تامة مع الآباء والأمهات ومقدمى الرعاية، وذلك فى إطار السياق التعليمى مع الطلاب.

معايير أداء المعلمين الأكفاء:

- ١- القدرة على إنشاء خبرات تعليمية وتعلمية فعالة للطلاب.
- ٢- معرفة الخلفيات الثقافية الفريدة للطلاب وتعديل سلوكياتهم وتعلمهم.
- ٣- القدرة على تلبية الفروق والاحتياجات الفردية للطلاب والتعامل الذكى مع الخصائص الثقافية والاجتماعية واللغوية المتنوعة للطلاب.
- ٤- تطوير بيئات التعلم الآمنة والإيجابية والمثمرة والمشجعة لمشاركة الطلاب.
- ٥- تصميم وتنفيذ برامج تعليمية جذابة تلبى متطلبات المناهج والتقييم وإعداد التقارير.
- ٦- تدوين التعليقات وتقييم أداء الطلاب بقصد تحليل آراء الطلاب، ثم دعم معرفة الطلاب ومدى قدرتهم على الفهم والتحصيل والاستيعاب.
- ٧- استخدام مجموعة من المصادر والأدوات المتنوعة بما فى ذلك نتائج الطلاب لتقييم تعليمهم وضبط برامجهم بما يلبي احتياجات الطلاب بشكل أفضل، وذلك فى إطار العمل كفريق مع الزملاء. Australian professional Standards for teachers, the Graduate Teacher, 2020.

معايير تقويم أداء المعلم الأسترالى المنجز والقيادى داخل الفصل الدراسى بأستراليا:

١. استكشاف التقييم الشخصى فى مجال السعى نحو ربط النظرية بالتطبيق والممارسة العملية داخل الفصل، مع الوعى باختبار الأدوار المطلوبة من الطالب داخل الفصل الدراسى.

٢. تشجيع التعلم من خلال المعلمين، والتركيز على إجراء البحوث المرتكزة على الفصل الدراسى، والذي يتم تجريب واستخدام تنويعات مختلفة من الممارسات التدريسية والمقاربات والإستراتيجيات المتنوعة التى تشجع التعلم داخل الفصل الدراسى.
٣. خلق نوع من البيئة التعليمية المشجعة على تفكير الطلاب فى مجال مادة الرياضيات.
٤. توليد بيئة تعليمية يكون فيها الطلاب مساهمين ومنتجين فى عملية التطور والنمو التعليمى داخل الفصل الدراسى.
٥. تشجيع الطلاب داخل الفصل الدراسى للعمل كفريق، وانعكاس هذا التوجه فى المحتوى وفى المضامين التربوية داخل المنهج التربوى الخاص بتعلم الطلاب.
٦. استكشاف مفهوم التفكير الإبداعى لدى الطلاب من خلال البحث عن اللمسات الإبداعية التى تحدث والتى يمكن ملاحظتها وتدوينها ولا يتم إغفالها.
٧. استكشاف وتوظيف التكنولوجيا الرقمية والنظريات الخاصة بها وتعظيم قيمتها فى العملية التربوية أو استحقاقها، وكيفية ترقيتها لعملية التعلم.
٨. الاعتماد على التجربة التطبيقية للتأكد من نجاح المعايير التعليمية الموضوعة.
٩. استكشاف البنى التعليمية من حيث السياسات التعليمية، وأطر المناهج فى تسهيل عمليتى التعليم والتعلم، بالإضافة إلى الدراسات الميدانية ذات البُعد التطبيقى.
١٠. استكشاف دور المعلم فى تنفيذ السياسة التعليمية التى تهدف إلى وضع التعليم كأولوية للاستدامة، ويتم ذلك من خلال استخدام برنامج ذكى للقياس، والذي

- بدوره يؤدى إلى توفير العوائد أو المنافع التربوية، ووضع الاستدامة كأولوية عبر المضامين التربوية داخل المناهج الدراسية.
١١. ربط المنهج التعليمى داخل السياق الثقافى لأستراليا والاسترشاد بنماذج من الميدان وانعكاس ذلك فى مجال تطوير المناهج، وهذا الاستكشاف ينصب على المراحل الأولى من التعليم المبكر.
١٢. استكشاف معالم السياسة العامة للتعليم الحالى من خلال إحاطة الدارسين أو الطلاب من ذوى السكان الأصليين بحقوق الأقليات.
١٣. مناقشة عملية التعاون التربوى بين الطلاب من خلال التركيز على دعم لغة التواصل بين الطلاب وخاصة فى المراحل التعليمية الأولى كرياض الأطفال والسنوات الأولى من التعليم الابتدائى، مع إثبات فرضية أن البحث فى عملية التعاون ذاتها قد تضيف إلى عملية التعليم والتعلم ذاتها.
١٤. مناقشة ربط استخدام بحوث الفعل/ الأداء "Action Research" كمنهج بحثى فى الممارسات التدريسية للمعلم داخل الفصول الدراسية، واستخدامها كذلك كقاعدة استدلالية على عمليتى التعليم والتعلم الفعال.
١٥. تنمية الذوق الجمالى من خلال استكشاف تأثير طرق التدريس وانعكاساتها على تعليم الفنون والآداب ويتم تدريسها من خلال معلمى الفنون ومن خلال تجاربهم.
١٦. جمع الأدلة من البحوث الميدانية التى تمت داخل الفصول الدراسية، وتقصى الممارسات التربوية داخل الفصول الدراسية مع التحليل والنقد والتفسير واعتبارها أدلة مرجعية للتقييم المستدام. Melissa. Barnes; & Maria.

Gindidis & Sivanes. Phillipson. (Edited); 2018

خبرات بعض الدول المتقدمة فى مجال تقويم أداء المعلم (أمريكا) أنموذجاً:

معايير أداء المعلمين فى الولايات المتحدة الأمريكية فى إطار السياق السياسى والاجتماعى والاقتصادى الأمريكى:

أولاً: إعادة هيكلة (بنية) التعليم بما يواكب النظام الاقتصادى العالمى الجديد

ومما ساعد على إعادة تشكيل التعليم فى الولايات المتحدة الأمريكية، وخاصة فى العقد الأول من القرن الحادى والعشرين ظهور مجموعة من المتغيرات المرتبطة بضرورة إعداد الطلاب للتوظيف والتعليم العالى، منها النظام الاقتصادى العالمى الجديد المرتكز على المعلوماتية، وإنتاج المعرفة الكثيفة، ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة فائقة الجودة المرتكزة على استخدام الآلات والحاسبات الإلكترونية، وشبكات المعلومات، وتحقيق المستوى الأكاديمى العالى والمرتبط بمعارف التعليم العام، والمنافسات الدولية تدعو إلى توظيف مهارات الطلاب وملاءمتهم لمتطلبات سوق العمل مع حسن الإعداد والتدريب المستمر فى إطار تقلبات سوق العمل. (Richard. L. Lynch; 2000)

ولا يمكن إغفال الدور الفعال للتأثير السياسى من قبل الحكومات المحلية، ومجموعة الأبحاث المتخصصة التى نشرت فى مجال التعليم وجماعات الضغط من الجماعات التعليمية ومنظمات التجارة والعمل على زيادة التدعيم والتمويل لهذا النوع من التعليم بجانب تصميم الخطط الإستراتيجية لإنجاحه، هذا بجانب الدور الفعال للمؤتمرات والاجتماعات المنعقدة بشأن تطوير التعليم بالولايات المتحدة إلى جانب المناقشات المثمرة من قبل موجهى الولايات للتعليم، وأعضاء مجلس الجامعات لقوى العمل، ورجال الأعمال والتجارة والصناعة والجمعيات العلمية، ومسئولى الحكومة والمتخصصين فى مجال البحث والنشر حول مزايا التعليم المتقدم، وقد تمت المناقشات عن طريق التلفزيون وحلقات

البحث والمناقشة ومن خلال المقابلات الجماعية المركزة، وكذلك البريد الإلكتروني.
(Richard. L. Lynch; 2000)

[أ] ارتباط النظم التعليمية بالنظام الاقتصادى العالمى الجديد:

أظهر رجال الاقتصاد أن مطالب النظام الاقتصادى العالمى الجديد يعتمد بشكل رئيسى على ثورة الاتصالات السريعة، وتدفق المعلومات، وتكنولوجيا الحاسب الآلى، واتخاذ القرار المبني على البيانات والمعلومات الدقيقة، والمهارات الاجتماعية الذكية المطلوبة للتعامل مع المشكلات الاقتصادية المعقدة والنتائج الأخلاقية المرتبطة بها، ومن ثم شخصت هذه الفترة بأنها فترة الأنشطة العالمية، ودورة حياة الإنتاج السريع، والاحتياج المتزايد للمعرفة البيئية العملية، وتقلبات سوق العمل المتغيرة من المهن والتخصصات المستحدثة. (Richard. L. Lynch; 2000)

كما تحدث الاقتصاديون والدارسون والمحللون بشكل متزايد عن إنتاج المعرفة بشكل كثيف واعتبار المعلومات كمدخل رئيسى للتنافس فى كثير من الأعمال التى تعتمد على فرق العمل، والتى تستند إلى معلومات إدارية وتكنولوجية، والقدرة على التحليل وتوظيف المهارات العملية والعلمية. (Richard. L. Lynch; 2000)

كما تعتمد مواقع العمل الآن فى ظل النظام الاقتصادى العالمى الجديد على المهارات الفنية والتكنولوجية، ومهارات الاتصال الشفهى، ومهارة إدارة الأفراد فى مواقع العمل والإنتاج، والقيادة وأخلاقيات البيئة والقدرة على التفكير وحل المشكلات المرتبطة بموقع العمل. (Richard. L. Lynch; 2000)

ولذلك من المهم إدراك مدارس التعليم الثانوى حصول الطلاب على مستويات عالية باستمرار من التعليم الأكاديمى يتناسب بقدر الحصول على مهارات علمية وتكنولوجية لمواجهة مطالب النظام الاقتصادى الجديد. (Richard. L. Lynch; 2000)

[ب] توقعات المجتمع من التعليم المتقدم:

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

١. يحتاج المجتمع حقاً إلى التعليم المتقدم وخاصة مهارات العمل بالنسبة للطلاب وترجمتها من خلال المناهج الدراسية ومحتواها.
٢. توقعات المجتمع وخاصة الآباء انضمام أولادهم الطلاب إلى التعليم العالى والجامعى. (Richard. L. Lynch; 2000)

[ج] اهتمام رجال الأعمال ومنظمات التجارة والأعمال المنحصرين بالتعليم فى المجال:

يهتم رجال الأعمال ومنظمات التجارة والأعمال والباحثين المتخصصين فى المجال بحصول طلاب التعليم الثانوى المتقدم على مستويات عالية من التفكير ومهارات الإبداع والابتكار، والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والقدرة على التحليل والاستنباط وتحقيق مستويات عالية من الأداء. (Richard. L. Lynch; 2000)

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

[د] التشريعات الخاصة بتغيير سياسة التعليم الثانوى المتقدم:

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

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

- ١- تفريد التعليم.
- ٢- مساهمة التعليم فى تحسين مستوى الدخل الفردى.
- ٣- إسهام التعليم فى تنشئة الطلاب كأفراد صالحين داخل المجتمع الديمقراطى.
- ٤- تهيئة الفرصة للطلاب لاستكمال دراستهم فى المراحل التعليمية العليا.
- ٥- إسهام التعليم فى تحقيق الرفاهية للمجتمع وضمان حصول أفراده على مستوى عال من المعيشة. (Richard. L. Lynch; 2000)

ثانياً: زيادة الدعم والتمويل للتعليم فى الولايات المتحدة الأمريكية:

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

ويقصر دور الحكومة المركزية والممثلة فى وزارة التربية والتعليم على وضع الخطوط العامة التى تعبر عن الفلسفة العامة للدولة للتنسيق بين المناطق المحلية أو

الولايات المختلفة، وتقوم نظير ذلك بصرف إعانات مالية للبرامج المحلية وهى تمثل نسبة ضئيلة بالمقارنة لما تتحمله الحكومة المحلية. (Richard. L. Lynch; 2000)

وقد كان نتيجة النظرة الحديثة لاقتصاديات التعليم وتمويله، الاهتمام بضرورة ترشيد رأس المال المستثمر فيه من ناحية وترشيد وجوه الإنفاق من ناحية أخرى، ولقد قر فى الأذهان الآن أن التعليم عملية استثمارية لها مدخلاتها العاجلة ولها مردودها الكبير المؤجل، ومن هنا ينبغى أن يكون رسم الموازنة العامة للدولة على هذا الأساس، وينبغى أن يكون للتعليم أولوية خاصة فى المدخلات دون انتظار الثمرة إلا بعد تخرج المتعلمين (من حيث إعدادهم للقوى البشرية العاملة، وتنمية كفاياتهم العلمية والعملية اللازمة للتنمية، وصقل عقولهم للإبداع والابتكار، وبث القيم والإيجابية لديهم). (Richard. L. Lynch; 2000)

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

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

ومن المؤشرات الدالة على نجاح برامج تمويل التعليم الثانوى:

- تحسين نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين، حيث بلغت هذه النسبة (١٨ طالبًا لكل معلم).

- تحسن نسبة عدد الطلاب إلى عدد الفصول، حيث بلغت (٢٢ طالبًا لكل فصل).
 - ارتفاع متوسط الأجر السنوى للمعلم ما يقرب من ٣٠,٠٠٠ دولار فى السنة بأسعار ١٩٩٢/١٩٩٣م.
 - تنوع مصادر تمويل التعليم من خلال تنوع الضرائب، إذ تصل إلى ما يقرب من ٥٢% من إجمالى متطلبات تمويل التعليم، ويلى الضرائب فى الأهمية كمورد لتمويل هذا التعليم اشتراكات الضمان الاجتماعى، إذ تمثل ٣٥%، بينما تمثل الرسوم بأنواعها المختلفة بما فيها الرسوم الدراسية باقى النسبة ١٣% من إجمالى متطلبات تمويل هذا النوع من التعليم.
 - اهتمام الكونجرس الأمريكى بالتعليم الثانوى من خلال الموافقة على قانون تعزيز فرص العمل، ومساعدة شباب طلاب المدارس الثانوية لمشاريع العمل الاختيارية الخاصة بالأدوات التعليمية المحلية، أو برامج التدريب الذاتية المقدمة لهم، وذلك من خلال تخصيص اعتمادات مالية قدرها (٢٥٠ مليون دولار).
- الدور البارز والمشاركة الفعالة للقطاع الخاص فى تمويل التعليم الثانوى، حيث بلغت نسبة المشاركة إلى ما يقرب من ١٠% من إجمالى تمويله. (File: //d: game/ net. programs/national center)

ثالثا: التنمية المهنية المستمرة لعلمى التعليم الثانوى:

وفى الولايات المتحدة الأمريكية هناك اتجاه قوى نحو تطوير برامج إعداد المعلم بما له من دور فعال نحو إعداد الأفراد المؤهلين من ذوى المهارات العالية والمرتفعة لمجابهة سوق العمل الأمريكى من ناحية، ومن ناحية أخرى إكسابهم قيم المنافسة فى

مجال الأسواق العالمية والأعمال التكنولوجية، ومن ثم فإن برامج إعداد المعلمين تهدف مستقبلاً إلى إعداد معلمين قادرين على توظيف التعليم وربطه بمواقع العمل والإنتاج. كذلك تعتمد برامج إعداد المعلمين فى الولايات المتحدة الأمريكية على إحداث التطوير المهنى المستمر للمعلمين، وذلك لتهيئتهم للأدوار الجديدة المطلوبة فى ظل المنافسة العالمية لتحقيق السبق والتفوق والامتياز، ومن هذه الأدوار:

- ١- تنمية دور المعلم كقائد تربوى داخل نطاق المدرسة.
- ٢- دعم دور المعلم فى بناء المجتمع وتنمية موارده البشرية من خلال الطلاب.
- ٣- دعم دور المعلم فى حركة إعادة تطوير أو هيكلية المناهج الدراسية.
- ٤- دعم مشاركة المعلم فى صنع القرار التعليمى فى داخل نطاق المدارس التى تعتمد الإدارة فيها على الإدارة المتمركزة حول مواقع المدرسة (نطاق الإدارة الذاتية).
- ٥- تفعيل دور المعلم فى التأثير على مؤسسات المجتمع وحثه على زيادة استثماراته فى مجال التعليم من خلال الاستثمار فى مجال موارده البشرية وانعكاسه على حركة تطور المجتمع ونموه. (Nevin. R. Frantz; 2001)

وقدمت بعض الدراسات نماذج لإعداد معلم التعليم فى الربع الأول من القرن الحادى والعشرين. حيث يقدم "لينش Lynch ١٩٩٧م" المبادئ التالية كأساس لبرامج إعداد المعلم.

- التزام الكليات الجامعية والتربوية بالنمو المهنى للطلاب فى إطار مفهوم التعليم مدى الحياة lifelong learners.
- استخدام الكليات أساليب تدريسية تربط بين النواحي النظرية والنواحي التطبيقية لإحداث التكامل بين التعليم الأكاديمى وسوق العمل.

- استخدام الكليات الممارسات التدريسية الفعالة لإعداد الطلاب وتنميتهم لسوق العمل.
- ارتكاز برامج الكليات على الدينامية ومواجهة التغيير.

وتقدم "نيفين 1993 Niven" نموذجًا آخر لبرامج إعداد المعلم الفنى يقوم على تحقيق التنمية المهنية مدى الحياة لمعلمى التعليم، ويسمى هذا البرنامج ببرنامج التنمية المهنية عن بعد فى موقع العمل، ويتضمن:

- القرار الموجه عمل المشروع.
- معلمى التأليفون.
- التدريس الخصوصى.
- الفيديو التفاعلى.
- البريد الإلكتروني.
- الإذاعات المسموعة والمرئية. (Naylor. Michele; 1997)

أما عن شروط التنمية المهنية فتتطلب التنمية المهنية مجموعة من الشروط هى:

- ١- يجب أن تقوم السياسات المدرسية بتوفير برامج التنمية المهنية وإتاحتها لكافة المعلمين، ومنها التدريب على الحاسب الآلى والتعامل مع شبكات الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات.
- ٢- يجب أن تكون القيادة المدرسية على وعى بأهمية التنمية المهنية المستمرة لمعلمى التعليم من أجل تغيير ثقافة المعلم والطالب والعملية التعليمية.
- ٣- لابد من توافر المصادر والإمكانات لإحداث التنمية المهنية المستهدفة.

٤- يجب أن تكون برامج التنمية المهنية لمعلمي التعليم عملية مستمرة ووثيقة الصلة باحتياجات المعلم، بل ويكون الهدف الرئيسى من أنشطة التنمية المهنية هو تغيير ثقافة المعلم وبالتبعية تغيير ثقافة التعلم لدى كل من الطلاب والراشدين.

المبادئ الرئيسة التي تركز عليها عملية التنمية المهنية لمعلمي التعليم:

- ١- يجب أن تبنى برامج التنمية المهنية على أساس الربط بين المعارف والخبرات والمهارات الرئيسة الحالية التي يمتلكها معلم التعليم، والخبرات والمعارف والأنشطة الجديدة المستقبلية، وبما يتناسب مع قدرات المعلم الفكرية والفنية والعملية.
- ٢- يجب أن تشمل برامج التنمية المهنية على فرص غنية ومتنوعة وخبرات تربوية ثرية تساعد المعلمين على المشاركة الفعالة فى تطبيق المهارات والمعارف الجديدة.
- ٣- يجب أن تتيح برامج التنمية المهنية فرصة مشاركة كافة المعلمين على ممارسة الأساليب التربوية الحديثة، وتفهم الإستراتيجيات التربوية، وتنمية المهارات الحديثة، وتزويدهم بالتغذية الراجعة على فعل أدائهم وإمدادهم بالمعلومات والبيانات عن الأنشطة اللاحقة التي سوف يمارسونها مستقبلاً.
- ٤- يجب أن تكون برامج التنمية المهنية فعالة فى قابليتها للقياس أو التقويم لمهارات ومعارف المعلم.
- ٥- يجب أن يتم ربط برامج التنمية المهنية بالنتائج التي يمكن قياسها من خلال إنجاز وأداء وسلوك الطلاب. (Judith. Wilde; 1996)

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

١. برامج قائمة على تنمية مهارات الطالب الفنية والعملية فى مواقع العمل والإنتاج لتحقيق متطلبات المجتمع الصناعى:
 - المؤشرات الخاصة بتصميم هذه البرامج وتشتمل على:
 - تشجيع الطالب المعلم على التعليم الفردى والتعاونى.
 - تنمية قدرة الطالب المعلم على عملية التقويم والتصميم والاختيار بين البدائل المطروحة، واستخدام التكنولوجيا فائقة الجودة.
 - توظيف المعارف والخبرات الأكاديمية داخل مواقع العمل والإنتاج.
 - مساعدة الطالب المعلم على خلق خبرات عملية تساعده على استكشاف الطرق المهنية المختلفة فى شريحة عمل متاحة.
٢. برامج قائمة على تنمية قدرات الطالب الفكرية ومهارات التخطيط التعليمى، والربط بين النواحي النظرية والتطبيقية فى موقع العمل:
 - المؤشرات الخاصة بتصميم هذه البرامج، وتشتمل على:
 - توظيف المحتوى التعليمى بما يخدم حياة الطالب اليومية.
 - الدمج والربط بين المهارات الأكاديمية والفنية المطلوبة للخوض فى مجالات العمل الحالية والمستقبلية.
 - إعداد الطلاب للمشاركة الواعية فى النظام الاقتصادى العالمى الجديد كمنتجين ومستهلكين فى آن واحد.

- تصميم المناهج الدراسية القائمة على اكتساب الخبرات التعليمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات والقدرة على الابتكار والإبداع.
 - تخطيط البرامج الدراسية وتكاملها من حيث تصميم الأهداف والأغراض والخطط والمقررات الدراسية، وإستراتيجيات التدريس، وخطط التقويم والمتابعة.
 - تطوير المناهج الدراسية بصفة مستمرة لاكتساب الطلاب القدرة على الاستكشاف التأملى والتوجيه الإيجابى وتحمل المسئولية.
٣. برامج قائمة على تنمية قدرات الطالب على الاستشعار باحتياجات سوق العمالة:

• المؤشرات الخاصة بتصميم هذه البرامج

وتشتمل على:

- تنمية المهارات الفنية والعملية والعلمية لدى الطالب المعلم التى تتوافق مع احتياجات سوق العمالة من المهن والتخصصات المستحدثة.
- ربط التعليم الأكاديمى النظرى بالخبرات العملية فى مواقع العمل والإنتاج.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين والاستشاريين بال مجال لتطوير الأنشطة الخاصة ببرامج العمل والإنتاج.
- تنمية مفهوم التعليم مدى الحياة لدى الطالب المعلم. (Nevin. R. Frantz; 1996)
- السماح لهذه البرامج بإعطاء ترخيص لمزاولة المهنة لدى الطالب المعلم.

• وعن أنواع المساعدة الفنية المقدمة من الولايات المتحدة الأمريكية لطلعى التعليم ما يلى:

- إقامة المؤتمرات على مستوى كل ولاية من الولايات.

- ورش العمل وبرامج تطوير فرق العمل.
- النشرات الدورية والدعم الفنى من قبل المستشارين.
- الزيارات لمدارس أخرى والعمل فى منظمات المتخصصين.
- حضور دورات تدريبية فى داخل الجامعات. (Karen. H. Jones; 2001)

• أما عن نظم المساندة الإضافية المقدمة من قبل الولايات لعلمى التعليم:

- تقديم وثائق للمنهج والمواد التعليمية لمعلمى التعليم.
- صناديق التمويل التى تقدمها السلطات المحلية والفيدالية بالولاية لبرامج تدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة.
- التدريب على التدريس الجماعى والحث على القيام بزيارة إلى مدارس أخرى، والاطلاع على برامجها، وكذلك الزيارة الداخلية للفصول والورش والمعامل والاستفادة من خبرة الاستشاريين فى المجال.
- إتاحة الفرصة للتسجيل فى برامج الدراسات العليا. (Karen. H. Jones; 2001)

معايير تقويم أداء المعلمين:

يمكن الحكم على تقويم أداء المعلم من خلال ما يلى:

(أ) أداء الطلاب Students Performance:

يجب على الطلاب نتيجة لما قام به المعلم من أعمال أن يكونوا على قدر عال من الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى تنمية كفاياتهم العملية والعلمية اللازمة لعملية التنمية،

وكذلك الاستفادة من المناهج الدراسية الخاصة بتفريد التعليم. (Richard. L. Lynch; 2000)

(ب) استخدام المعلم للمعرفة المتخصصة Use of Subject Specialist

Knowledge

- يتم تحسين الإعداد الأكاديمي لمعلم التعليم من خلال ما يلى:
- حصول معلم التعليم على درجة البكالوريوس، وذلك للبدء فى التدريس بالمدارس الثانوية.
 - إتاحة الفرصة أمام المعلمين للتعلم مدى الحياة والتطور مع طرق التدريس والممارسات التدريسية بما يتناسب مع مستقبل سوق العمل.
 - تنمية قدرات المعلم على إنتاج المعرفة وتدريب الطلاب عليها.
 - مساهمة المعلم فى تطوير البرامج الدراسية، وتنمية الخبرات التعليمية لدى الطلاب، واعتبارها جزءاً هاماً من المنهج الدراسى المقرر على الطلاب (أى ربط الخبرات التعليمية لدى الطلاب بمواقع العمل والإنتاج). (Richard. L. Lynch; 2000)

(ج) القدرة على التخطيط والتدريس والتقييم: (Planing Teaching

And Assessment)

يقوم المعلمون باكتشاف قدرات ومهارات الطلاب من خلال تقييم أدائهم، ومن ثم فإنه لا توجد طريقة واحدة لقياس مهارات الطالب فى مجال معين، ولكن توجد عدة طرق يستخدمها المعلمون بجانب تقييم الأداء (أو المنهج القائم على الكفاءة)، ومنها الملاحظات غير الرسمية التى يقوم بها المعلم عند تصنيف الطلاب لعمل الأنشطة التعليمية، واستخدام

الطلاب في إجراء البحوث المتعلقة بالتعليم الثانوى، واستخدام محافظ الأوراق، والاختبارات القياسية، واستخدام المقال في عملية تقويم الطلاب.

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

ومن الأمور الهامة التي دعت إلى استخدام طرق متنوعة في تقويم الأداء لدى الطلاب تغيير عالم العمل وسرعة تطوره واحتياجه إلى مهارات متنوعة لدى الطلاب؛ لمواكبة المهن والتخصصات الجديدة والمستحدثة، بجانب تمتع الطلاب بالقدرة على الإبداع والتعلم السريع والمرونة، والتكيف مع المتغيرات بسرعة، وهذه النظرة الجديدة بلا شك تتطلب أيضاً إعادة النظر في مضمون التعليم الثانوى من حيث التنظيم والأهداف وطرق تقويم البرامج والإدارة. (Howard. R. D. Gorden; 2001)

التقدم من خلال مهنة التدريس وأداء المدرسة القائم على المكافآت:

Progress Through the Teacher Profession & School Performance Award Scheme

تحصل المدارس الفاعلة على نسبة عالية من التمويل الحكومى وفقاً لأدائها بشرط توافر عدة معايير بها مثل: ارتفاع المستوى التحصيلي للطلاب، وانخفاض معدلات التسرب، وازدياد معدلات حضور الطلاب وجودة المناخ المدرسى، ومؤشرات التجديد التربوى، ومشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية، ويحصل المعلمون ومدبرو

المدارس على هذه المكافآت وفقاً لمعايير الأداء التي تحددها الإدارة التعليمية.
(Herrington. Carolyn; 1999)

ولقياس أداء الطلاب يتم استخدام منهجية عالية لتحديد القيمة المضافة لأداء المدارس، والمدخل الأساسى هو التنبؤ بدرجات الطلاب بناء على درجاتهم بمقاييس العام الماضى مع التحكم فى عوامل سيطرة المدارس، ويتم حساب الاختلاف بين الدرجات المتنبأ بها والدرجات الفعلية للطلاب باعتبارها القيمة المضافة الناتجة عن جهود المدرسة فى رفع مستوى المعارف والمهارات الخاصة بالطلاب، ومن أهم مزايا هذا النظام عدالته فى تصنيف المدارس وفلسفة البرنامج هى عدم مساءلة المدارس عن خصائص الطلاب التى لا تستطيع المدرسة التحكم فيها والتى تؤثر بالفعل على تعلمهم، ويقوم هذا النظام على التحكم فى خصائص المدرسة الطلابية، بحيث يمكن أن ننسب الزيادة أو النقص فى مهارات ومعارف الطلاب إلى جهود المدرسة. (Herrington. Carolyn; 1999)

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

ومن مزايا هذا النظام: أنه يتطلب مستويات عالية الأداء من الطلاب والمعلمين ومديرى المدارس، وتصميم مؤشرات دقيقة لقياس أداء المدارس بهدف مساءلتها، وتقليل صلاحيات السلطات المركزية التعليمية ومنح الإدارات التعليمية والمدارس صلاحيات أكبر فى اتخاذ القرارات التعليمية، وتقديم برامج مكثفة ومستدامة للتنمية المهنية، وضمان

تهيئة الطلاب للاستفادة بما يقدم فى المدرسة من معارف ومهارات، وإعداد الطلاب بالدعم والخدمات التى تمكنهم من النجاح فى مدارسهم، وتوفير التكنولوجيا الحديثة والوسائل التعليمية فى المدارس، واشتراك المجتمع المحلى وأولياء الأمور والمعلمين فى التخطيط والتنفيذ لإصلاح التعليم، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ تلك النظم والاستخدام الأمثل لها، والتخطيط لإصلاح التعليم طويل المدى. (Kellor. Eileen; 1999)

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

- ١- الكفاءة التى تدار بها المدرسة، وتنظيم ميزانية المدرسة لمواجهة احتياجاتها التعليمية الأساسية، وتحقيق أهداف المنهج الأساسية.
- ٢- الاستخدام الأمثل للكلفة الاقتصادية (الحد من إهدار الأموال).
- ٣- الاستخدام الأمثل لكافة المصادر والوسائل التعليمية بالمدرسة.
- ٤- تحقيق احتياجات الطلاب بما يتمشى مع أولويات العملية التعليمية المدرسية وبرامجها.
- ٥- الإجراءات التى تتخذها جودة الإدارة المدرسية فى تقييم عمل المدرسة وكفاءتها، وتسجيل وتقييم مستويات الطلاب فى التحصيل والتقويم الدراسى. (Johnson. Henry. et. al; 1999)
- ٦- قدرة الإدارة المدرسية على توظيف إستراتيجيات عمليات التقويم الخاصة بأهداف المدرسة وتقديمها وتطور خططها التعليمية.
- ٧- الإجراءات التى تتخذها الإدارة المدرسية فى تنفيذ سياسات مجلس إدارة المدرسة، واتخاذ القرار.

- ٨- طبيعة وجودة الإدارة المدرسية التي تنعكس على رجال الصف القيادي الأول ورجال الإدارة الوسطى.
- ٩- قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق فاعلية الإدارة المدرسية، وتحقيق جودة الاتصالات المدرسية داخلياً وخارجياً وتحقيق الشراكة المجتمعية.
- ١٠- قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والوصول بهم إلى المستويات الفاعلية فى عمليات التعليم والتعلم.
- ١١- التركيز على جودة عمليات التقويم بالمدرسة وتحديد الطرق العقلانية التي تعزز فاعلية التعليم والتعلم والمناخ التعليمى.
- ١٢- مساهمة الإدارة المدرسية فى إيجاد الحياة الروحانية والأخلاقية والاجتماعية والثقافية بالمدرسة، ومدى إسهام هذه الحياة فى تنمية الطلاب وتعليمهم.
- ١٣- توفير المساواة فى الفرص التعليمية أمام الطلاب وتحقيق احتياجاتهم التعليمية الخاصة.
- ١٤- تسجيل إنجازات الطلاب من حيث النوع ومستويات التحصيل، وأخلاقيات الإدارة المدرسية وتحقيق عدالة المعاملة بين الطلاب.
- ١٥- تقديم نماذج مناسبة لتحديد نسب المعلمين/ الطلاب، والمعلمين والإدارة. (Bill. Laar; 1997)

فى الولايات المتحدة الأمريكية يوجد مجلس اعتماد برامج إعداد المعلم **Teacher Education Accreditation Council (TEAC)**، بالإضافة إلى أن هناك أيضاً المجلس الوطنى لاعتماد برامج إعداد المعلمين **National (NCATE) Council For Accreditation Of Teacher Education (NCATE)**.

وتعتمد فلسفة الاعتماد على عدّة مبادئ مثل: أن التطوير عملية مستمرة، وأن عملية الاعتماد تعتمد على الاستفسارات والحقائق المادية، وفيما يلى معايير المجلس الوطنى لاعتماد برامج إعداد المعلمين فى الولايات المتحدة الأمريكية، إذ يعتبر المجلس

الوطنى لاعتماد برامج إعداد المعلمين من مؤسسات الاعتماد المهنية للتربية الهامة فى الولايات المتحدة الأمريكية، وقد وضعت هذه المؤسسة معايير لإعداد الكوادر التربوية وتتضمن هذه المعايير ما يلى: (Posts <<https://ar-ar Facebook.com.2020>)

(١) المعيار الأول: تطوير البرامج الأكاديمية:

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

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

(٢) المعيار الثانى: نظم التقويم:

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

(٣) المعيار الثالث: الخبرات الميدانية:

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

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

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

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

٥) المعيار الخامس: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:

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

٦) المعيار السادس: الإدارة والمصادر والموارد:

حيث تمتلك الكلية قيادة وسلطة وموظفين وميزانية وتجهيزات ومصادر تشتمل على تقنية المعلومات لإعداد الطلبة المعلمين بما يمكنهم من تحقيق المعايير المهنية، ومعايير الولاية، والمؤسسة الأكاديمية (posts <<https://ar-ar Facebook. com>. 2020)

التأثير المهنى للمعلم Professional Effectiveness

هناك علاقة طردية موجبة بين المؤهلات العلمية الحاصل عليها المعلمين، وكذلك كفاءاتهم المهنية والوظيفية والتدريسية وجداراتهم وكفاياتهم العلمية وبين التحصيل العلمى والدراسى للطلاب فى الولايات المتحدة الأمريكية، وبصفة خاصة فى مجال القراءة والرياضيات، مع تثبيت بعض العوامل الخارجية والسيطرة عليها مثل الفقر وحالة الطالب، ويعنى ذلك أن هناك دلالة كاملة فى نجاح الولايات المتحدة الأمريكية فى

الاستثمار فى نوعية المعلمين وتأهيلهم وتدريبهم قبل وأثناء الخدمة، والتأكد من نجاح برامج التدريب ومحتواها واشتمالاتها على أهمية المعلومات والاحتياجات والمتطلبات التدريبية للمعلمين، وكذلك معرفة المشكلات التعليمية وتشخيصها ثم تهيئة الأجواء التعليمية المناسبة لنجاح وجودة العملية التعليمية، وضمانة حسن سيرها بالإضافة إلى فاعلية المادة العلمية المقدمة للطلاب وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتعلمين إلى جانب التطوير النوعى للمعلمين من خلال التأهيل والتدريب معاً إلى جانب تفعيل مؤسسات الاعتماد المهنى والمؤسسى، ومنح تراخيص لمزاولة مهنة التدريس وانعكاس محصلة ذلك كله على ارتفاع تحصيل الطلاب خصوصاً فى مادتي القراءة والرياضيات.

(Hammond D.; 2000)

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

وقدرتهم على التنافسية العالمية مع الدول الأخرى. (Hammond; 2000)

هناك بعض المعايير لاعتماد المعلمين لمهنة التدريس ضمن معايير (NBPTS) وهى شهادة من المجلس القومى لمعايير التدريس المهنية، وهى من هيئات الاعتماد العالمى وتسمى الشهادة (NBPTS) National Board For Professional Teacher ومن ضمن المعايير أيضاً:

- اجتياز الاختبارات التحريرية الصعبة والحصول مسبقاً على شهادة جامعية كحد أدنى للقبول وبمعدل تراكمى محدد.
 - الحصول على دورات تدريبية متخصصة، ثم يتم بعد ذلك تحديد الأجور الخاصة بالمعلمين بناءً على توافر معايير الجودة التى فرضها المجلس القومى لمعايير التدريس المهنية والمعتمدة فى جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية.
 - الحصول على رخصة مزاولة مهنة التدريس من الدولة.
- تقديم ملف "بورتفوليو" يحتوى على مؤهلاته وخبراته ودوراته التدريبية وشهادات لإثبات مهاراته، ويتضمن تصويراً بالفيديو لمواقف تعليمية فعلية داخل الفصول الدراسية، وكذلك عينات من أعمال الطلاب، علاوة على تقديم تعليق مكتوب يُعبر عن رؤية المعلم للممارسات التدريسية، مع اجتياز المعلم اختبارات نفسية وصحية تثبت أهليته للتعامل مع الطلاب وزملاء مهنته وأسر الطلبة. (Harris. N. & Sass. T.; 2008)
- تستخدم الولايات المتحدة الأمريكية حزمة من مناهج البحوث تسمى بمنهجية البحوث المختلطة النوعية، والكمية عند قياس أثر البرامج المقدمة للتدريب على رأس العمل بالنسبة للمعلمين، مثل تحليل المحتوى، والمقابلات الشخصية الحرة والجماعية، والمقابلات المعمقة، والملاحظة بالمشاركة، والاستبيانات العادية والإلكترونية، والمقابلات مع مجموعات التركيز لجمع البيانات، والسجلات، والوثائق حتى تتوصل فى النهاية إلى تحليل استقرائى للبيانات توضح نتائجه: أن المتابعة المكثفة والتغذية الراجعة ضرورة ملحة لدعم المعلمين لنقل التعلم المكتسب عبر برامج التنمية المهنية، ونقله إلى الفصول الدراسية، وأن التأثير المهني من خلال وجود المتابعة والدعم والحافز للمعلمين يؤدي إلى استدامة التغيير فى الممارسات المهنية للمعلمين، ونقل التعلم المكتسب فى برامج التنمية

المهنية للمعلمين إلى أرض الواقع، وهو الفصول الدراسية وتحسين نواتج التعلم والتحصيل الدراسى للطلاب وارتفاع درجاتهم الاختبارية. (Goderya. Shaikh. F; 2010)

رخصة مزاولة المهنة والتطوير المعنى على رأس العمل:

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

Excellence in Education, 2007)

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

(Dennis. Sparks; 2007), (Dovetgy. J. Milbane; 2008)

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

- ١- إمداد المعلمين بالكثير والعديد من طرائق التدريس الجديدة بجانب إستراتيجيات التعلم الداعمة للابتكار والإبداع.
- ٢- إيجاد البرامج المبتكرة التى تحث المعلمين على تصميم مشروعات وأنشطة وبناء مهارات جديدة تثرى العملية التعليمية وترتقى بأداء الطلاب وإيراز مواهبهم.

- ٣- التدريب للمعلمين على نوعية من البرامج المحملة بالطرق والأساليب، والتي تمكنهم من ربط النظريات بالتطبيقات العملية أى تحويل الفكر النظرى إلى ممارسة عملية قابلة للتنفيذ.
- ٤- تمكين المعلمين من تصميم الأنشطة المتمركزة حول المناهج، واستخدام أساليب وطرق جديدة فى عملية التقويم للطلاب، وإبراز الطاقات الكامنة لديهم نحو الموهبة والابتكار والإبداع والتميز والتفوق. (Pat. Hanford, 2009)
- ٥- الربط بين المدارس الأمريكية والجامعات المحيطة بها فى تصميم برامج التدريب، وتكوين مهارات متكاملة لدى المعلمين تناسب جميع المواقف التعليمية مع إمكانية تبادل الخبرات بين المعلمين وبعضهم البعض، بالإضافة إلى تكوين قاعدة من المصادر التربوية التى تمكن المعلمين من تكوين خبرات متراكمة فى الحياة الوظيفية، وقد تقوم بهذه المهام مراكز متخصصة لهذا الغرض تسمى "بمراكز تدريب المعلمين".
- ٦- الحصول على رخصة مزاولة مهنة التدريس للمعلمين فى الولايات المتحدة الأمريكية قبل تولى المهنة وتحديد راتب المعلم بناءً عليها، وكذلك اجتياز المعلم الأمريكى العديد من الاختبارات والبرامج التدريبية المعتمدة، وكذلك لديه ما يثبت من شهادات ومؤهلات تدل على التطور المهني لديه (Virginia Department of Education, Standards of Quality Report, 200)
- ٧- وتعتمد إعطاء رخصة مزاولة المهنة للمعلم الأمريكى على ثلاثة معايير أساسية بل وهى معايير عامة مطبقة على كل ولاية من الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام بوضعها "المجلس الوطنى لمعايير التدريس ومنح رخصة المعلم لمزاولة مهنة التدريس"، وهى:

(أ) المعرفة: بمعنى قدرة المعلم فى الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، وتمكنه من التعامل مع الطلبة المتفوقين والمبتكرين والمكتشفين والمخترعين والموهوبين ومن ذوى الاحتياجات الخاصة، مع الإلمام بتقنيات ومستحدثات العصر التكنولوجية واستخدام الكمبيوتر فى الشرح والتوضيح للمناهج الدراسية، واستخدام طرائق تدريس غير تقليدية وإستراتيجيات تعلم متنوعة تقابل وتسد احتياجات الطلاب المتعددة والمتنوعة من المفاهيم الأساسية كالحوار والمناقشة والتحليل النقدى، والتفكير الابتكارى، وحل المشكلات، والحلول البديلة.

(ب) الأداء: بمعنى قدرة المعلم على زيادة كفاءته المهنية فى مجالى الإدارة والقيادة المدرسية داخل الفصل، وفى إدارة الصفوف الدراسية بجانب وظيفة التدريس، وقدرته على تقبل النقد الذاتى والموضوعى له، ووجهات نظر الآخرين فيه من طلاب ومعلمين وقيادة وأولياء أمور وأعضاء المجتمع المحلى، وتعديل ممارساته وسلوكياته وقدرته على تطبيق معايير الجودة الشاملة.

(ج) الاستعدادات: بمعنى قدرة المعلم على صناعة التنافسية فى مجال الأداء المدرسى، والتوجيه نحو طرق وأساليب يتم تعلم الطلاب ذاتيًا أكثر من التركيز على المعرفة ذاتها مع إمكانية تغيير أدواره فى المستقبل ليكون موجهاً ومشاركاً وباحثاً وناقداً ومستشاراً وقائداً. (Virginia. Roach; 2006)

معايير أداء المعلمين فى جمهورية مصر العربية فى إطار السياق السياسى والاجتماعى والاقتصادى المصرى: معايير تقويم المعلمين فى مصر:

أولاً: أداء الطلاب Performance Students، لأنظمة التقويم والامتحانات بها

عيوب لها انعكاسات على أداء الطلاب ومنها:

- ضعف مراعاة الامتحانات بصورتها التقليدية للفروق الفردية بين الطلاب بالقدر الذى يتيح استكشاف التلاميذ الضعاف وتشخيص نقاط ضعفهم، ويؤدى هذا الأمر إلى تكرار فشلهم الدراسى، وقد يترتب عليه ترك التلميذ للمدرسة وعدم استكمال المرحلة التعليمية، ويترتب على النقطة السابقة صعوبة تخطيط وتنفيذ الجهود العلاجية، والتى تتم بناء على نتائج مستندة إلى تقويم دقيق لأداء التلميذ.
- تركيز أنظمة التقويم والامتحان على قياس جانب واحد وهو الجانب المعرفى بأدنى مستوياته، والذى يقتصر فى أغلب الأحوال على مجرد حفظ وتذكر المعلومات دون تبصر وتدريب على العمليات التعليمية المركبة والتى للفهم والتطبيق والتحليل والتركيب وإدراك العلاقات.
- تصور المعلمين والتلاميذ أن تركيز الامتحانات على المعارف أن هذه المعارف ذات كيان مستقل عن مصادرها التى نشأت فيها، وما يتداعى على ذلك من انفصال التلميذ والمعلم عن البيئة الاجتماعية والمادية التى يعيشان فيها مما يعرقل التوافق مع المجتمع والحياة فيه.
- التعقيد المتعمد للامتحانات لكى يتسنى تحديد ما استوعبه التلميذ من معلومات ومعارف، والذى يؤدى بدوره إلى ارتفاع نسب الرسوب والتسرب.

- كذلك غالبًا يتم عقد الامتحان فى جو من الرهبة أمام التلاميذ مما يضاعف من توترهم النفسى، كذلك ما تلقاه امتحانات نهاية العام من تركيز واهتمام فى مقابل التهاون فى إجراء التقويم المستمر لأداء التلاميذ وتحصيلهم طوال العام الدراسى، مما يفوت الفرصة لتوجيه العناية الواجبة بالمستوى التحصيلى للتلاميذ على مدى العام الدراسى.
- صغر دائرة من يقومون على تقويم أداء التلميذ والتي تتركز فى غالبية الأحيان فى يد معلم الفصل مما يجافى الأصول التربوية التى تقوم على أن يشترك فى الحكم على التلميذ وتقويمه أكثر من معلم، وأن يستخدم فى تقويم التلميذ أكثر من أسلوب ووسيلة. (سعيد جميل سليمان، ١٩٩٨م)

ثانيًا: استخدام المعلم للمعرفة المتخصصة: Use of Subject/ Specialist

Knowledge

- يؤدى نقص تأهيل المعلمين وضعف كفايتهم إلى تسرب التلاميذ فى مرحلة التعليم الأساسى.
- كما أن نقص كفاءة المعلمين ودافعيتهم تشكل أكثر المتغيرات أهمية فى تحديد الإنتاجية التعليمية إلى جانب عوامل البيئة الأسرية للتلاميذ، وكثافة الفصول وطول اليوم الدراسى.
- توجد عوامل مسببة لضعف كفاءة المعلم مثل نقص التأهيل، وعدم كفايته، وقلة المعلومات التى تلقاها فى مؤسسات الإعداد، وقصر فترة تدرسه قبل التحاقه بالخدمة، وعدم التدريب الكافى على استخدام طرق التدريس الجيدة، وضعف القدرة على ربط المعلومات ببيئة التلاميذ وحاجاتهم، وإغفال مراعاة الفروق الفردية مما

يؤدى إلى ضعف إنتاجية المعلم وضعف كفاءته وزيادة معدلات الفشل والتسرب بين التلاميذ.

- أن المستوى الحالى للمعلمين وحاجتهم إلى التدريب تمثل أحد العقبات الرئيسة أمام تعميم التعليم الأساسى فى الربع قرن القادم.

ثالثاً: القدرة على التخطيط والتدريس والتقييم و Planning Teaching And Assessment

- يؤدى نقص تأهيل المعلم وضعف كفايته إلى استخدام المعلم لطرق تدريس خاطئة وغير معتمدة على الوسائل التعليمية، مما يؤدى لانعكاسات تربوية خاطئة مثل كراهية التلاميذ للتعليم وترك المدرسة.
- كذلك جفاف طريقة الشرح يؤدى إلى عدم تفهم التلاميذ للدروس، حيث تجنح الطرق المتبعة نحو الإلقاء أكثر من اهتمامها بتفاعل التلاميذ وحل مشكلاتهم.
- عدم استثمار المعلم لفترة الحصة المدرسية، وتقويم أداء التلاميذ، وعدم قدرته على حفز التلاميذ للتعلم، كما أن هناك فجوة بين الأدوار التى يفترض أن يؤديها المعلم وبين كفاءته الفعلية فى أدائها وحماسه لها.
- هناك فجوة فاصلة بين ما يمارسه المعلمون فى الفصل، وبين ما يفترض فيهم ممارسته من أدوار مما ينعكس سلباً على تلاميذهم ويدفعهم إلى التسرب.

رابعاً: التأثير المهني Professional Effectiveness

- جعلت التغيرات الحضارية والثقافية والتطورات العلمية السريعة الانتشار مهمة المعلم فى هذا العصر معقدة، وذلك فى الوقت الذى يتم فيه "تطبيق إستراتيجيات تدريس جديدة، وتوسيع قاعدة التعليم الإلزامى، وزيادة التنوع الثقافى والتغيرات فى

بناء الأسرة ومراعاة الفروق الفردية بين الطلاب بما يواكب رغباتهم التعليمية". وهذا يتطلب توسيع القاعدة المعرفية للمعلم وإمداده بالمعلومات وتحديثها وزيادة معارفه وخبراته من خلال التنمية المهنية الذاتية له.

- يقف المعلمون أمام تحد صعب وهو ترسيخ مبدأ الديمقراطية فى نفوس الطلاب من خلال استخدام المعرفة العلمية فى تطوير مهاراتهم، واتجاهاتهم للمشاركة بفعالية فى عملية الديمقراطية، كما يواجه المعلمون تحد آخر ويتمثل فى معرفة طرق التعلم والتدريس النشطة لإعداد طلابهم على المشاركة الفعالة داخل المجتمع الديمقراطى، ومن ثم فهناك مطالبة لدى المعلمين بخلق بيئة تعليمية يتم تشجيع الطلاب فيها على التفكير النقدى والتأملى والمشاركة والتفاعل مع موضوع الدرس، بالحوار والمناقشة وإثراء الإبداع والابتكار، وتنشيط بيئة الاتصال الفعالة بين المعلمين والطلاب وتدعيم المناقشات الحرة.

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

- نشأة حركة المدارس الفاعلة مع بروز النظام العالمى الجديد والتي اتجهت نحو الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة school site based management على

نحو يؤكد على التخطيط الإستراتيجى للمدرسة والتركز على الجودة الشاملة فى التعليم Total Quality، وهذا النموذج يستند إلى امتلاك المدرسة الحرية فى الحركة والإدارة أتماتيكياً، وكذلك المشاركة فى اتخاذ القرارات التربوية من قبل العاملين فيها وتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها، وهذا يتطلب من المعلم أن يكون على دراية كاملة بإدارة الفصل، والعمل ضمن فريق جماعى يستهدف تحقيق الجودة فى التعليم، وكذلك تنظيمه لإدارة الوقت والاستثمار الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة، والاعتماد على التنمية المهنية الذاتية لمواكبة المتغيرات والمستجدات العالمية.

- ومع بروز مفهوم العولمة وانعكاس تداعياتها على نظم التعليم، وذلك من خلال إطلاق صيحات مفهوم التعليم للجميع كأحد حقوق الإنسان طبقاً للحريات الأساسية فلا بد أن يتم إعداد معلم المستقبل إعداداً مهنيًا بمعنى معرفته لأصول مهنة التعليم، ومعرفته لدستور وأخلاقيات هذه المهنة، وكذلك تدريب المعلم تدريباً علمياً وعملياً بصورة جيدة باعتباره هو المحرك الأساسى للعمليات التعليمية فى صورتها النهائية، والمسئول الأول عن نقل المخططات الموضوعية إلى مرحلة التنفيذ.
- تدل المؤشرات على دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصال فى نظم التعليم، ومن ثم حدثت تغيرات فى أهداف التعليم ومحتوى المقررات الدراسية وطرائق التدريس ووسائلها انعكست على طبيعة أدوار المعلم فى ظل هذه الثورة، مما زاد من أعباء المعلم الوظيفية لعل من أهمها: التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعامل معها بكفاءة فى عمليات التدريس، والقيام بدور الخبير التعليمى فى عمليات توجيه وتدريب ومتابعة المتعلمين، بالإضافة إلى قيادة بتصميم الخبرات التعليمية وبرمجتها فى ضوء قدرات وميول واحتياجات المتعلمين وغيرها، ومتابعة الجديد

فى هذا المجال وكيفية الاستفادة منه، هذا بجانب قدرته على المساعدة والقيام باختيار وشراء الأجهزة وتركيبها وضمان حسن عمل الآلات وتشغيلها وتنظيم الأنشطة ومجالات الاستخدام وغيرها.

خامساً: التقدم من خلال مهنة التدريس Progress Through the Teaching Profession

• وجود تقدم يتصل بالكفاية الإنتاجية للمعلم ويقصد به نسبة الداخل فى العملية التربوية من عوامل مادية وبشرية إلى نسبة الخارج منها (بمعنى مدى التغيير الحادث فى سلوك الناشئة فى جميع النواحي بالنسبة للأهداف التربوية)، وتهدف الكفاية الإنتاجية إلى زيادة الطاقة الإنتاجية، ورفع مستوى المعيشة، وزيادة الكفاية الفنية للعاملين، وعن معايير الكفاية الإنتاجية للمعلم:

[أ] **معايير الإنتاج Product Criteria** ويقصد به مقدار ما تعلمه وما حصله

التلميذ والذين يفضلون هذا المعيار يقيسون فاعلية المعلم بمقدار تعلم وتحصيل التلميذ فى جميع المجالات المعرفية والنفس حركية والوجدانية.

[ب] **معايير العملية والتفاعل Process** والحكم على فاعلية المعلم فى ضوء ما

يقوم به وما يفعله التلاميذ، والتفاعلات بين المعلم والتلاميذ ويحكم البعض على فاعلية المعلم فى ضوء سلوك المعلم وليس فى ضوء تحصيل التلاميذ.

[ج] **معايير النبؤ Presage** إذ يتم الحكم على فاعلية المعلم على أساس قدراته

العقلية والدرجات العلمية التى حصل عليها ومظهره الشخصى وغيرها من الخصائص والسمات.

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

سادسًا: أداء المدرسة القائم على المكافآت: School Performance Award Scheme

- وجود مشكلة افتقار المعلمين للدوافع المشجعة على العمل لأسباب منها: الخدمة الصعبة والإحباط مما يؤثر على كفاءة العملية التعليمية وانخفاض مستوى التحصيل لدى التلاميذ.
- يواجه المعلم عدة مشكلات تحد من أدائه داخل المدرسة منها: الكثافة العالية للصفوف، والكم الهائل من المادة التعليمية المطالب بتغطيتها، والزمن القصير للحصة.
- أما عن العوامل التى تحد من كفاءة المعلم: تكليفه فى بعض الأحيان بأعمال أخرى بجانب مهنة التدريس، مما قد يشغله عن مهمته الأصلية ويقلل من إنتاجيته، والشعور بالغربة الذى يعانىه الكثير من المعلمين عندما يكلفون بالعمل فى محافظات أخرى غير محافظاتهم الأصلية، وعدم توافر الحياة المستقرة للمعلم وبخاصة فيما

يتعلق بالإقامة والانتقال مما يؤثر على إنتاجيته ومعدلات انتظامه وحسن أدائه لعمله في المدرسة.

- قد تؤدي ظروف العمل غير الجيدة بالمعلم مثل ارتفاع متوسط كثافة الفصل، وحجم مجموعة التلاميذ إلى المعلم الواحد، والنصاب الأسبوعي للمعلم، إلى استعمال المعلم الخشونة في التعامل مع التلاميذ وقد تصل إلى حد القسوة مما قد يؤدي إلى فشل العملية التعليمية وزيادة نسب الفقد والهدر فيها بسبب ارتفاع نسب الرسوب والتسرب.
- كما يوجد قصور في أداء الإدارة المدرسية في متابعة التلاميذ والإشراف التربوي عليهم، وكذلك تهاون إدارة المدرسة في مراجعة قوائم التلاميذ في بداية العام الدراسي والتعرف المبكر على أسماء التلاميذ المنسحبين يضيع فرصة ثمينة للمعالجة المبكرة لهذا الأمر.
- أيضًا فإن تأثير الجو المدرسي العام قد يؤدي فشله إلى فشل التلاميذ في الوصول إلى المستويات التعليمية المطلوبة مما يؤدي بهم إلى الرسوب أو عدم مواصلة الدراسة، وكذلك فإن ضعف التعاون بين العاملين بالمدرسة يؤثر على سير الدراسة وعلى العملية التعليمية، وينعكس تأثيره على المستوى التحصيلي للتلاميذ ومن ثم على وجودهم في المدرسة.
- انعدام ديمقراطية الإدارة المدرسية ينعكس سلبيًا على علاقات التفاعل داخل المدرسة وعلى سلوكيات التلاميذ وتقبلهم للجو المدرسي، وبالتالي على استمراريتهم في الدراسة أو انسحابهم منها ومن مظاهر انعدام ديمقراطية الإدارة: الشكلية التي تتسم بها التنظيمات الطلابية والأنشطة المختلفة، وعدم التمثيل الكافي للمعلمين والتلاميذ

فى اللجان المختلفة المؤثرة على تشكيل مستقبل هذا التعليم، ونقص إعداد القائمين بتدريب التلاميذ على الأنشطة المختلفة الزراعية والصناعية والفنية، وتدنى فعالية أدوار الموجهين فى الارتقاء بالعملية التعليمية.

- قد يؤدى قصر العام الدراسى، وقصر فترة اليوم المدرسى لنظام الفترتين مع قلة زمن التدريس للمواد الدراسية المحورية إلى فشل الأداء المدرسى، وزيادة نسب الرسوب والتسرب، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل عدم اكتمال المدرسة بالتجهيزات والمستلزمات التعليمية، أو فيما يسمى بعقبات التمويل، وعدم توافر الكتاب المدرسى بشكل مناسب من الزاويتين الكمية والكيفية.

معايير تقييم برامج إعداد المعلمين:

أولاً: معيار الكم:

وذلك لاكتشاف العوامل الهامة المؤثرة على عمليتي الطلب والعرض للمعلمين المؤهلين للتدريس فى المدارس سواء فى الحاضر أو المستقبل القريب.

ثانياً: معيار الكيف:

- ضرورة مساعدة برامج إعداد المعلمين على تحقيق التعلم الذاتى للفرد Self Learning والقدرة على اتخاذ القرار فى أحكامهم المهنية، ودراسة العلاقات الإنسانية والتنمية الشخصية المتوازنة والمتكاملة، وربط برامج الإعداد بالمجتمع.
- أن تثرى تلك البرامج مجموعة من الخبرات التربوية لدى المعلمين.
- أن تراعى تلك البرامج مبدأ التكامل والتواصل والاستمرارية بين مناهج كليات التربية ومناهج التعليم العام من خلال تطوير المناهج، وإجراء التنسيق مع الجهات المعنية بذلك، وكذلك إجراء البحوث الميدانية والدراسات التجريبية قبل عملية التعميم.

- ربط برامج إعداد المعلمين بالمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية.
- ينبغي على برامج إعداد المعلمين الأخذ ببرامج التعليم المستمر وبطريقة التدريس الجماعي، وأن تتناسب مع قدرات وميول واستعدادات الطلاب.
- تركيز تخطيط البرامج على التربية العملية للطلاب والتوسع فيها لإثراء الخبرات التربوية.
- أن تركز البرامج في دراستها على البحث والاستفسار والتحليل وإبراز مهارات الابتكار.
- أن تحتوى برامج الإعداد على مناهج للتمهين Professionalization.

متطلبات ونظم مزاوله مهنة التدريس:

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

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

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

وإذا كان القانون قد اشترط لممارسة مهنة التدريس أن يكون كل من يمارس المهنة عضواً فى نقابة المهن التعليمية، إلا أن هذا الشرط لم يطبق أبداً، بالإضافة إلى أن

عضوية النقابة ذاتها لم يشترط للحصول عليها مؤهل تربوى معين، مما أدى إلى تضخم أعداد المشتغلين بالمهنة وهم غير مؤهلين لها، لا فى التعليم الخاص وحده، وإنما فى التعليم الرسمى كذلك.

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

(١) وجود عدد كبير من المعلمين حملة المؤهلات المتوسطة غير التربويين والعاملين بالتدريس بالمرحلة الابتدائية البالغ عددهم فى عام ١٩٩٢ حوالى ٢٣٤٣٣ معلمًا فضلاً عن ١٩٦٤٩ معلمًا حملة المؤهلات العليا غير التربويين فى كافة المراحل التعليمية.

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

(٣) عدم وجود سياسة واضحة للقبول بكليات التربية يتحقق من خلالها تلبية احتياجات المجتمع من المعلمين فى التخصصات المختلفة بما ترتب عليه وجود فائض فى

معظم التخصصات فيما عدا مواد اللغة الإنجليزية والتربية الموسيقية، ورياض الأطفال الذين يعانون من عجز كبير فى معلمهم.

(٤) عدم وجود تنسيق أو تكامل بين كليات التربية التى تعد المصدر الأول لإعداد المعلمين وبين وزارة التربية والتعليم المستهلك الوحيد لخريجى هذه الكليات.

وبخصوص الترخيص لمزاولة مهنة التدريس، فقد توصلت لجنة القضايا

المهنية فى إعداد المعلم إلى:

١. لا يجوز لأحد أن يقوم بعملية التعليم داخل المؤسسات التعليمية أو الخاصة إلا إذا كان حاملاً لتصريح بمزاولة مهنة التعليم، وأن يكون مقيداً بجداول نقابة المهن التعليمية.

٢. يمنح الطالب المتدرب فى خلال سنة الامتياز ترخيصاً مؤقتاً بمزاولة المهنة التى تنتهى فعاليتها بانتهاء التدريب الإجبارى.

٣. بانتهاء الطالب من سنة الامتياز يتم قيده فى سجلات كل من نقابة المهن التعليمية ووزارة التعليم، ويمنح مرة أخرى ترخيصاً مؤقتاً مدته عام بمزاولة المهنة، فإذا ثبتت صلاحيته لمهنة التعليم خلال هذا العام يمنح الترخيص الدائم بمزاولة المهنة.

٤. تمنح تراخيص مؤقتة لمزاولة مهنة التعليم فى الحالات الآتية:

أ- الطلاب الحاصلين على درجة جامعية من الخارج والمعادلة من المجلس الأعلى للجامعات.

ب- غير الحاصلين على المؤهل التربوى والذين تستعين بهم الوزارة فى حالات الضرورة، بشرط حصولهم على هذا المؤهل خلال فترة زمنية تحددها القرارات المنظمة.

٥. يكون الترخيص بمزاولة المهنة فى مرحلة معينة من مراحل التعليم (تعليم أطفال - تعليم أساسى - تعليم ثانوى.. الخ) فإذا أراد حامل الترخيص تغيير المرحلة التعليمية التى رخص له بالتدريس فيها يجب توافر شروط جديدة للتدريس فى المرحلة الأخرى.
٦. يسحب الترخيص فى الحالات التى تحددها القرارات المنظمة لذلك ونخص بالذكر:
- أ. الخروج على الميثاق الأخلاقى لمهنة التعليم والذى تحدده نقابة المهن التعليمية.
- ب. ارتكاب أحد الجرائم المخلة بالشرف.
- ج. التوقف عن مزاولة المهنة لمدة عام كامل على الأقل دون سبب معلوم، وفى حالة العودة لمزاولة المهنة يمنح الترخيص له حسب القواعد التى تنظمها الوزارة.
- د. عدم الحصول على المؤهل التربوى لغير الحاصلين عليه من المعلمين فى المدة التى تحددها القرارات المنظمة لذلك.
٧. فى حالة إلغاء الترخيص لعدم الصلاحية المهنية يحول المعلم فى هذه الحالة إلى أعمال أخرى غير مهنة التدريس.
٨. كحكم انتقالى يمنح جميع العاملين بمهنة التعليم حتى العمل بهذا النظام تراخيص دائمة لمزاولة المهنة، ومناشدة نقابة المهن التعليمية بإصدار الميثاق الأخلاقى للمهنة وإعلانه على جميع العاملين، كما تعمل على تنفيذ القسم الوارد نصه فى المادة (١٠) من القانون (٧٩) لسنة (١٩٦٩) بشأن إنشاء نقابة المهن التعليمية، وأن يلقى المعلمون الجدد القسم لأداء الواجبات والالتزام بتقاليد المهنة ومقتضيات كرامتها

أمام الهيئة المنصوص عليها فى هذه المادة، وما زالت هذه التوصيات لم تخرج إلى حيز الواقع أو الأخذ فى طريقها إلى التنفيذ.

خلاصة ومقترحات إجرائية:

١. بالنسبة للمعلم ومعايير تقويمه وأدائه:

مهما اختلفت وجهات النظر بشأن مكونات النظام التعليمى وأهميتها، يوجد إجماع على أن المعلم هو حجر الزاوية فى تطوير التعليم وتنفيذ سياساته وإستراتيجياته وخططه. على أن مثل هذا الدور يتوقف أساساً على توفير شروط موضوعية يتصل بعضها بالمجتمع وبعضها الآخر بالنظام التعليمى، على أن أهمها تلك التى تتصل بالمعلم ذاته وبمصادر إعداده.

إن التطوير المتوقع لإعداد المعلم لمهنة التعليم مرهون بتوفير شروط مجتمعية واقتصادية واجتماعية وسياسية تستطيع أن تعزز المكانة القومية لمهنة التعليم، وتعلى مكانتها فى المرتبة السياسية، وتوفر الحرية اللازمة لتوظيف التعليم والعاملين فيه، وعلى رأسهم المعلم، كآلية فاعلة داخل مشروع حضارى وطنى كما ذكر من قبل.

٢. وتقترح الدراسة الحالية:

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

- إنشاء شبكة وجهاز معلومات التدريب للمهن والمستويات الإدارية المختلفة عن طبيعة احتياجات هذه المهن وكيفية التخطيط لتدريبها.
- توفير كوادر تدريبية مؤهلة بالحجم والمستوى المطلوبين.

- تدعيم علاقة مراكز التدريب التابعة للوزارة والكليات بغيرها من مراكز التدريب المجتمعية، بما يضمن إقامة علاقات اتصال صحيحة بينها لتنسيق المواقف وتبادل الأساتذة الزائرين، والفنيين، وتبادل المطبوعات، ومنع الازدواجية.
- الاهتمام ببحوث التدريب وتطويره على نحو يثرى حركة البحث والتحليل الدقيق المدروس لبرامج التدريب، وبما يسهم فى تحليل مكونات المهن والوظائف كأساس لنجاح البرامج المصممة، وأساليب تنفيذها، وتقويمها.
- تنويع برامج التدريب، بحيث تتعدد وفقاً لطبيعة الهدف منها، مع التركيز على البرامج التى توجه إلى المعلمين المؤهلين لما تنقصهم من بعض النواحي التى تتطلبها طبيعة الأعمال التى يقومون بها، والبرامج التجديدية، وتجديد معلومات المعلمين لمسايرة التطورات الحديثة فى المناهج، وبرامج التوجيه للمعلمين وتعريفهم بمشكلات كل من المجتمع المحلى والمدرسى.
- الاستفادة من العاملين من خريجي الكليات فى سد العجز الكمي فى المعلمين فى كافة التخصصات، عن طريق (التدريب التحويلي).
- السعى نحو تحسين ظروف عمل المعلم، يمكن معه تطوير أدائه، بتقليل كثافة الفصول، تلك التى قد تصل إلى أكثر من ٧٠ طالباً فى بعض المراحل داخل المدن الكبرى، وحوالى ٥٠ إلى ٦٠ طالباً فى المرحلتين الإعدادية والثانوية.
- استخدام (المعلم غير الدائم)، أى السماح لعدد من الراشدين من أصحاب الخبرات التخصصية والمهنية المتميزة، بالمشاركة فى التدريس فى موضوعات معينة لنقل خبراتهم إلى الطلاب والمساهمة فى تسيير أمور المدرسة وإدارتها، وتحقيق الربط بين مؤسسات التعليم والتعلم بمواقع الإنتاج والتنمية، إلى جانب المساهمة فى مواجهة العجز المتزايد فى إعداد المعلمين مقابل الزيادة المطردة فى أعداد تلاميذ

وطلاب المراحل التعليمية، وتنمية القدرة على التعليم الذاتى المستمر لدى المعلم ينتقل من مجرد مُلقن للمعلومات والمعارف إلى موجه ومنسق لها. هذا إلى جانب ضرورة الاستفادة من نتائج البحوث التربوية فى الارتفاع بمستوى العملية التعليمية لدى المعلم والقيادات التربوية.

٣. بالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية:

- التوسع فى الاتجاه نحو اللامركزية على نحو يضمن إعادة توزيع سلطات اتخاذ القرار وتقويضها إلى مستويات أدنى حتى تصل إلى أصغر تشكيل إدارى (المدرسة)، وبما يسمح (للمحليات) بحرية التصرف فى مخصصاتها المالية وفق حاجتها، والمشاركة الفعلية فى تصريف شئونها التعليمية، وبالتالي مشاركة الجماهير فى إدارة التعليم.
- التنمية الإدارية للقيادات التربوية بكافة مستوياتها، على أن تتم صياغة سياسات جديدة لانتقاء وتعيين العناصر التى تتميز بالكفاءة فى الإدارة التعليمية، وإعدادها علمياً وفنياً، على نحو يتناسب مع طبيعة مقتضيات الإدارة الحديثة، ومع الدور الجديد المنوط بتلك القيادات فى تطوير العمل الإدارى، ورسم سياسات وإستراتيجيات تنفيذ الخطط بدءاً من قمة الجهاز الإدارى التعليمى (الوزارة) حتى المدرسة عبر المناطق والإدارات التعليمية.
- تطوير جذرى وشامل لبرامج التدريب الحالية للعاملين فى الإدارة التربوية والتعليمية بما يضمن زيادة أكيدة فى فعاليتها، وبما يتيح لهؤلاء العاملين فى برامج التنمية الإدارية المستمرة مصاحبة كل تطور أو تغيير يطرأ على النظام التعليمى والإدارى.

- التوسع فى إنشاء مراكز لنظم المعلومات التربوية على امتداد كافة قطاعات التعليم، لمساعدة الإدارة التربوية، على كل المستويات، فى رؤية واقع التعليم، والمعاونة على توضيح أبعاد المواقف الإدارية بغية اتخاذ القرارات الإدارية السليمة والرشيده.
- إعادة النظر فى القوانين والتشريعات القانونية والإدارية والمالية التى تسيطر على النظام التعليمى، والتى عادة ما تتناسب مع طبيعة المتغيرات والتحويلات التى أصابت وتصيب كل قطاعات المجتمع، بغية إزالة العوائق أمام العمل الإدارى وتوجيهه، وفتح مسارات الحركة أمامه، على أن يكون ذلك مصحوبًا بإعادة تحديد وتوصيف الأدوار والمستويات الإدارية المختلفة.
- التوسع فى تطبيق الأساليب الحديثة فى تقويم العمليات الإدارية والتعليمية، وتحديث التقنيات الإدارية المستخدمة بما يضمن الفاعلية فى تخصيص الموارد وتوفير كل من الزمن والتكلفة.
- تحديث برامج الدراسات العليا المعنية بالتأهيل العالى للعاملين فى حقل إدارة التعليم (ودعمها) بشكل مستمر شعبياً وحكومياً.

ثانياً: التصور المقترح للتميز المؤسسى لوزارة التربية والتعليم فى مجال التوظيف والترخيص - وسياسات تقويم أداء المعلمين على ضوء أفضل الممارسات العالمية والدولية

لقد أصبح ميدان العمل العالمى فى ظل عولمة الاقتصاد لا يقبل سوى المتميزين الأكفاء والمؤهلين الذين يمتلكون العديد من المهارات التخصصية والنوعية فى العديد من المجالات، ومن ثم لابد من توجه المؤسسات نحو صناعة التميز فى سبيل تحقيق الجودة الشاملة فى الأداء المؤسسى.

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

وضع موازنة الوظائف والأجور	الاحتياجات من الموارد البشرية (المعلمين)
(١) ممارسة أنشطة الجذب والاستقطاب والاختيار والتعيين.	(١) الإعداد (مؤسسات الإعداد).
(٢) التدريب والتطوير.	(٢) المهارات الفائقة الجودة (متعددة ومتنوعة).
(٣) تخطيط المسار الوظيفى.	(٣) الخصائص (نفسية - عقلية - جسمية... إلخ).
(٤) تقدير الطلب على المعلمين كمًا ونوعًا.	(٤) تخصصات (الموهبة - التميز).
(٥) تجميد أو خفض الأجور.	(٥) الأداء (ابتكارى - إبداعى - تميز).
	(٦) خبرة (تراكمية - تنافسية).

مراحل التميز المؤسسى فى وزارة التربية والتعليم^(١) :

المرحلة الأولى: تشكيل فريق لقياس جودة الأداء والتطوير المؤسسى.

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

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

المرحلة الرابعة: تصميم وإعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسى وتحديد الجدول الزمنى اللازم لإدارة هذه الخطة وتنفيذها.

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

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

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

- إطلاق أكبر بوابة إلكترونية للتوظيف على موقع الوزارة (شبكة الإنترنت).
- وضع إطار عام لقياس كفاءات وجدارات المعلم على غرار إطار عام المناهج التعليمية الجديدة، بالإضافة إلى منحه رخصة مزاوله المهنة.

(*)

(<https://borhansoliman.com.2019>).

- الاستعانة بالخبراء ورؤساء الجامعات، وكليات التربية لوضع أطر معينة لتقييم المعلمين في المدارس، ودوافع وشهادات الصلاحية.
 - إطلاق أكبر بوابة إلكترونية للتوظيف للعمل كمعلم في الوزارة، ومن سيقع عليه الاختيار يتم التوظيف لمدة عام وتجدد لمدة [٣ سنوات].
 - إنشاء مجلة لفتح باب الحوار مع المعلمين نظراً لكثرة المشكلات والشائعات.
 - تعيين (١٢٠) ألف معلم وتكف الوزارة لمدة عام أكثر من مليار جنيه مصرى، وأن ما يتم تعيين من هم أصحاب الكفاءات فقط.
- ومن ضمن الاشتراطات أن يكون المعلم عضواً نقابياً في النقابة المهنية بالإضافة إلى عقد اختبار نفسى، ولكن هذا الاختبار لن يُوقف التعاقد مع المتقدم، بالإضافة إلى شهادات مهارية من الخريج.
- وأما عن معلمى التربية الرياضية لابد أن يكون له عضوية فى الاتحادات الرياضية للتعاقد معه.
- وأنه سيتم زيادة النصاب القانونى لحصص المعلمين لمن يرغب مقابل (١٥ جنيه) للحصة الواحدة، وبإجمالى تكلفة تصل إلى (٤٠٠) مليون جنيه، وسيتم التعامل معها من خلال برنامج إلكترونى مع صرف (٢٠٠) جنيه لأى معلم يتم انتدابه خارج إدارته.
- من ناحية أخرى أعلنت الوزارة قراراً بفصل أى معلم له انتماء سياسى ولا يصلح أن يعمل بوزارة التربية والتعليم، وذلك بعد اتخاذ الإجراءات القانونية، وتذكر الوزارة أن لديها آلية للكشف عن أى شخص له انتماءات، وأوضحت الوزارة أن تكلفة تعيين (١٢٠) ألف معلم بتكلفة (١,٦) مليار جنيه مصرى والعجز بالمدارس وصل إلى (٣٢٠) ألفاً من المعلمين.

(راجع فى هذا الصدد صحيفة الشروق الصادرة فى شهر أكتوبر يوم ٨/١٠/٢٠١٩م - العدد (٣٩٠١) - السنة الحادية عشرة ٩ صفر ١٤٤١هـ تحت عنوان: التعليم: تكلفة تعيين (١٢٠) ألف معلم بـ (١,٦) مليار جنيه والعجز بالمدارس وصل لـ (٣٢٠) ألفاً، وإطلاق أكبر بوابة إلكترونية لتسجيل الوظائف، الصفحة الثانية، وراجع أيضاً فى هذا الصدد صحيفة اليوم السابع الصادرة فى شهر أكتوبر يوم ٨/١٠/٢٠١٩م العدد (٣٠٥٢) - الموافق ٩ صفر ١٤٤١هـ تحت عنوان: التعليم تبحث تعيين (١٢٠) ألف معلم لمدة عام بتكلفة مليار جنيه مصرى، وإطلاق أكبر بوابة إلكترونية للتوظيف وفصل (١٠٧٠) معلماً لهم انتماءات سياسية، الصفحة الأولى.

تحريك الواقع الحالى أمام عجز الموازنة وقلة الإمكانيات المالية:

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

وأمام بنية التحديات وتقاطع الإشكاليات تبحث الوزارة فى توفير التدابير المالية بعيداً عن الموازنات الحكومية، وهى توفير الرواتب والأجور فى ظل عجز الموازنة وقلة الإمكانيات المالية، وهناك عدّة بدائل يمكن للوزارة إحدى البدائل أو أكثر منها :

- إدارة عقود العمل المؤقتة.
- أنظمة الأجور والرواتب المعتمدة على العمل.

- خطط الدفع بالقطعة.

- نموذج لتحديد النقاط فى تقييم الوظائف.

استقراء المستقبل نحو توجه الوزارة إلى استخدام العقود المؤقتة فى التعيين والتوظيف:

الاستعانة بالعمالة المؤقتة أو الطارئة من خلال إدارة عقود العمل المؤقتة:

لقد تطورت عقود العمل السائدة بتعدد الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ومجمل التغييرات التى طرأت على المستوى البيئى من آثار تكنولوجيا متطورة ومتسارعة فى التغيير، ومنها:

[1] عقود العمل المؤقتة:

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

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

إذن من الوارد مستقبلاً أن تلجأ الوزارة إلى الاستعانة بالعمالة المؤقتة أو الطارئة، بل وقد يكون من المنطقى الاستعانة ببعض الأشخاص الذين يعملون بالقطعة، أو

ربما العمالة الطارئة بدلاً من تعيين أشخاص متفرغين، ويتمثل الفرق والاختلاف بين الاثنين: أنه يتم تعيين العمالة المؤقتة بناءً على قاعدة متينة ومنظمة من حيث (عدد الساعات أو عدد محدد من الساعات، وعندما تقتضى الحاجة وبالقدر المطلوب)، وهذا يعطى فرصة من وجود عدّة خيارات للجودة المنعكسة على طبيعة العمل الذى سوف يتم إنجازه، بالإضافة إلى وجود عدة بدائل مميزة أخرى منها تكوين فرق عمل من خارج المؤسسة أو المنظمة والخاصة بالقيام ببعض المهام.

[٢] خطط الدفع بالقطعة: (Piece Work Plans)

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

[٣] تقدير الأداء من خلال التقدير بالنقاط:

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

ومن هنا تعتبر أنظمة الأجور والرواتب من أهم الأنظمة وأكثرها أثراً فى استقرار الفرد واندماجه فى عمله، وتحقيق الرضا الوظيفى، والإشباع النفسى لديه، بحيث أن الأهداف المتوخاة من أنظمة الأجور والرواتب تساهم بشكل فعال فى جذب الأفراد

ذوى الكفاءات والمؤهلات القادرة على الإسهام فى تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم هناك طرق متعددة فى هذا الشأن منها:

(أ) طريقة الدرجات فى تقويم الوظائف:

تقوم طريقة تقييم الوظائف وترتيبها على شكل درجات (Grading) وتصنيفها (Classification) ضمن درجات، وتحديد معايير ومواصفات الوظائف ثم توزيع الوظائف عليها وفق مدى مطابقة هذه الصفات أو المعايير، وفى الغالب ما يستخدم هذا الأسلوب فى أنظمة الخدمة المدنية أى فى وظائف القطاع العام نتيجة الأعداد الكبيرة فعلى سبيل المثال يمكن وصف متطلبات الدرجات للوظائف الإدارية كما يلى:

- **الدرجة الأولى:** وضع السياسات، وإعداد الإستراتيجيات، واقتراح التغييرات الجذرية فى الأنشطة والمهام، دراسة وتحليل السوق، دراسة المنافسة..... إلخ.
 - **الدرجة الثانية:** الإشراف على الوحدات الإدارية، والتنسيق بين وضع الوحدات الإدارية، المشاركة فى وضع المقترحات للتغيير، المهارة فى العمل كفريق، التعامل مع جمهور الأطراف المعنية والمستفيدة والمشاركة..... إلخ.
 - **الدرجة الثالثة:** تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة ومراقبة الأداء، الإشراف على الوحدات الإدارية التنفيذية، القدرة على التوجيه والتأثير..... إلخ.
- وفى المثال السابق الذى تم شرحه يجب أن يعد هذا الوصف لكل الفئات الوظيفية (الكتابية، المحاسبية، الفنية..... إلخ).

بعد أن تتم خطوة تحديد عدد درجات الوظيفة كخطوة أولى يتم استخدامها، إذ أن عدد الدرجات يعتمد على درجة التعاون فى القدرات والمهارات المطلوبة للوظيفة (الدرجة) أى كلما ازداد التفاوت فى تلك القدرات والمهارات كلما ازداد عدد الدرجات

المطلوبة لها، ولذا نجد في المنظمات الصغيرة عدد الدرجات (مثلاً ٤ أو ٥) بينما في المنظمات الكبيرة قد يصل إلى (١٠ أو ١٢ درجة) وهكذا - ثم تأتي الخطوة التالية لها وهي إعداد وصف عام لكل درجة أو وظيفة، وهذا الوصف يجب أن يكون واضحاً ومنتزجاً، بحيث يسمح لتوزيع جميع الوظائف من الفئة المعينة على الدرجات المتاحة لها، بحيث كلما اتسعت الحدود كلما قلت الدرجات المعنية - ثم تأتي الخطوة الثالثة في استلام الخبراء قائمة الوظائف، والوصف الوظيفي لكل وظيفة ثم تأتي في ضوئها تحديد الدرجة التي تستحقها في ضوء الجدول المُعد لهذا الغرض.

ويمثل الجدول التالي على سبيل المثال لا الحصر تقييم الوظائف بطريقة

الدرجات

جدول يوضح تقييم الوظائف بطريقة الدرجات

الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	وصف الوظيفة الفئة الوظيفية
	(١) الإشراف على (١) تنفيذ الخطط. الوحدات الإدارية.	(١) وضع السياسات.	الوظائف الإدارية
	(٢) التنسيق مع الدوائر (٢) المتابعة والمراقبة. الأخرى.	(٢) إعداد الإستراتيجيات وصياغتها.	
	(٣) مهارة التعامل مع (٣) توجيه العاملين الجمهور الخارجى. فى الوحدات التشغيلية.	(٣) اقتراح التغييرات.	

الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	وصف الوظيفة الفئة الوظيفية
(٤) القدرة على إيصال المعلومات.		(٤) معرفة أوضاع الأسواق.	
		(٥) تطوير العمليات.	
			الوظائف المهنية
			الوظائف الفنية

تعليق:

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

وفى الغالب ما تتسم الحوافز الفردية بالوضوح والشفافية وتحمل المسؤولية الفردية فى إنجاز العمل المسند إلى الفرد/ العامل بل ويمكن القول إن إنجاز الفرد أو وصوله إلى الأداء المطلوب عادة ما يتم من خلال مجموعة من المعايير المحددة، والتى يمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم كما أن المهام التى تتناوب بالفرد عادة ما تكون مستقلة، ودون أن تقترن بمهام ونشاطات أخرى، ولكن هناك مشكلة رئيسة أمام الحوافز الجماعية، ألا وهى عدم تحديد المسؤولية فى تحسين الإنتاجية أو التردى فى تحسينها - بمعنى أن السلوك الطاعى على العمل الجماعى بصورة عامة بأن الأفراد يدعون مسئولية

الإنجاز إذا كان العمل النهائى جيدًا، وفى ذات الوقت هم نفس الأفراد يتصلون عن مسئولية التردى فى الإنجاز إذا كان العمل النهائى متدنياً، وهذا يتطلب تقييم جماعات العمل إلى الأخذ بروح الفريق الواحد والمسئولية المشتركة إزاء مختلف جوانب الأداء، وهذا بطبيعته مرتبط بالقيم الثقافية التى يجب وينبغى أن تسود جماعات وفرق العمل بشكل خاص.

(أ) جدول يوضح تحديد النقاط فى تقييم الوظائف (كمثال)

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

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

الوظيفة	المتطلبات العقلية	المتطلبات البدنية	المهارة	المسئولية	التعاون	ظروف العمل	إجمالي النقاط
مدير المدرسة	٧٠	٣٠	٧٠	٦٠	٤٠	٧٠	٣٤٠
الوكلاء	٦٠	٢٠	٦٠	٣٠	٥٠	٦٠	٢٨٠

الوظيفة	المتطلبات العقلية	المتطلبات البدنية	المهارة	المسئولية	التعاون	ظروف العمل	إجمالي النقاط
المعلم الأول	٤٠	٢٠	٨٠	٦٠	٥٠	٦٠	٣١٠
المعلم	٦٠	٤٠	٣٠	٢٠	٣٠	٢٠	٢٠٠

تعليق على الجدولين السابقين:

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

تحديد العوامل الرئيسية التى تكون محل تقييم ثم تقسيم الوظائف إما إدارية (Adminstration Jobs) أم فنية (Technical Jobs) أم وظائف محاسبية (Accounting Jobs)، ويمكن أن يتم تجزئة تلك الوظائف لتفصيلات أكثر توضيحاً وحرصاً للدقة فى عملية الاحتساب المطلوب للتقييم، ثم اختيار العوامل التى تستخدم للتقييم لكل مجموعة وظيفية مع مراعاة أن تكون هذه العوامل مناسبة ووفق ما ترغب المؤسسة/ أو المنظمة طبقاً لأهمية الوظيفة ذاتها، ثم يتم تعريف العوامل التى يتم اختيارها للتقييم وتحدد محتوياتها ومستوياتها ومعناها بالنسبة للمجموعات المختلفة من الوظائف الداخلة فى التقييم.

٢) الدفع على أساس الأداء مع فعالية أنظمة الحوافز المرتبطة بالأداء والعوائد:

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

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

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

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

<p>المؤسسية</p> <p>العاملين / الأقران داخل</p> <p>المقدمات والخدمات والموارد</p> <p>وهي جميع المزايا والمنافع</p> <p>والتي ما تسمى بالموارد</p> <p>النظامية الحوافز غير مباشرة</p>	<p>وجماعية</p> <p>فردية -</p> <p>الحوافز إلى</p> <p>تقسيم أنظمة</p>	<p>السلطوية</p> <p>الحوافز - والاجتماعية</p> <p>الحوافز منها:</p> <p>حيث هناك نوعان</p> <p>الفردي على حدة</p> <p>حيث الحوافز من حيث</p>	<p>Non-Material</p> <p>incentives</p> <p>حوافز معنوية</p>	<p>Material Incentives</p> <p>حوافز مادية</p>
<p>وهي تلك المزايا التي تقدمها</p> <p>المؤسسية بصورة</p> <p>مباشرة</p> <p>وتحتوي على</p> <p>الحوافز الخاصة</p> <p>بمجموعة من</p> <p>الأفراد</p> <p>والتي تهدف</p> <p>إلى تحسين</p> <p>العملية</p> <p>والتعاون</p> <p>بين</p> <p>الأفراد</p> <p>والمؤسسة</p> <p>والتعاون</p> <p>بين</p> <p>الأفراد</p> <p>والمؤسسة</p> <p>والتعاون</p> <p>بين</p> <p>الأفراد</p> <p>والمؤسسة</p>	<p>(1) أنظمة الحوافز</p> <p>وهي:</p> <p>فردية:</p> <p>وهي خاصة</p> <p>بالأفراد</p> <p>والتي تهدف</p> <p>إلى تحسين</p> <p>العملية</p> <p>والتعاون</p> <p>بين</p> <p>الأفراد</p> <p>والمؤسسة</p>	<p>حوافز اجتماعية (1)</p> <p>Positive Incentives:</p> <p>وهي الحوافز التي</p> <p>تهدف إلى</p> <p>تحسين</p> <p>العملية</p> <p>والتعاون</p> <p>بين</p> <p>الأفراد</p> <p>والمؤسسة</p>	<p>وهي تشمل في الأشياء</p> <p>والتي</p> <p>تهدف إلى</p> <p>تحسين</p> <p>العملية</p> <p>والتعاون</p> <p>بين</p> <p>الأفراد</p> <p>والمؤسسة</p>	<p>وهي تشمل في الأموال والمزايا</p> <p>والتي</p> <p>تهدف إلى</p> <p>تحسين</p> <p>العملية</p> <p>والتعاون</p> <p>بين</p> <p>الأفراد</p> <p>والمؤسسة</p>

		<p>العوامل أو بنظم Saving Bonus Time المؤفر بنظم الوقت أو تعطيات المنظمة المعنية والوقت في الساعات أو Piece work بنظم القطع و يتم الدفع</p>	<p>الزيادة في الإنتاجية والابتداء للعمال والبن مطلقاً في الأداء أو كما أن الوقت لا يتغير أو تعطيات المنظمة المعنية والوقت في الساعات أو البنظمة الإنتاجية و يتم أما بصورة</p>	
<p>Material Incentives حوافز مادية</p>	<p>Non-Material incentives حوافز معنوية</p>	<p>السلطانية الحوافز - والأجائية منها: الحوافز حيث هناك نوعان القردي على حافز حيث الحوافز من تقسيم</p>	<p>وجمالية فردية - الحوافز إلى تقسيم أنظمة</p>	<p>المؤسسية للعمال / الأقران داخل والخدمات المقدمة وهي جميع المزايا والمناقص وهي ما تسمى بالحوافز أنظمة الحوافز غير مباشرة</p>

<p>على حد سواء في جميع الحالات في جميع الحالات، ويتحقق الأجزاء من خلال الأجزاء والأجزاء في جميع الحالات والأجزاء في جميع الحالات والأجزاء في جميع الحالات والأجزاء في جميع الحالات والأجزاء في جميع الحالات</p>				
<p>المؤسسة الأجزاء / الأجزاء داخل والأجزاء والأجزاء المتقدمة وهي جميع الأجزاء والأجزاء وهي ما يسمى بالأجزاء الأجزاء الأجزاء غير المتقدمة</p>	<p>وجمالية فردية - الأجزاء إلى تقسيم الأجزاء</p>	<p>السلطانية والأجزاء - والأجزاء منها: الأجزاء حيث هناك نوعان ، الأجزاء على الأجزاء حيث الأجزاء من الأجزاء</p>	<p>Non-Material incentives حوافز معنوية</p>	<p>Material Incentives حوافز مادية</p>

	أنظمة الحوافز (٢)	سلبية حوافز (٢)	
المؤسسية عمومًا . تحقيق الأهداف المرجوة في الامتثال للمبادئ والقيم المستمرة لدورة العمل ، والجودة والتجربة والتميز والالتزام والالتفات للخدمة والإنتاجية			
المؤسسية للعمال / الأقران داخل والخارج والخدمة المقدمة وهي جميع المزايا والامتيازات وهي ما تسمى بالحوافز أنظمة الحوافز غير المادية	وجمالية فردية - الحوافز إلى تقسيم أنظمة	السلبية الحوافز والحوافز - الاجتهادية منها : الحوافز حيث هناك نوعان القردي ، الذي تقسيم الحوافز من حيث	Material Incentives حوافز مادية

	<p>الجمالية: وهي تقوم على دفع المادة نحو تخزينها وتتمثل الحوافز التي توفرها للمخبر من الأقران العاملين في الأنشطة وأعمالها من تنظيم مشروعاتها مع بعض زملائها في الأنشطة أو المؤسسة أو المؤسسة المستهدفة، وكذلك تتجسد في الأقران الذين يتجنبون تخزين المواد التي لا تفي بمتطلبات العمل.</p>		
<p>النظمية: وهي تشير إلى تنظيم العمل من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وهي تشمل جميع جوانب العمل، بما في ذلك تحديد الأهداف، وتقسيم العمل، وتنظيم الموارد، ومراقبة الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، وهي جميعها ما يسمي بالنظمية.</p>	<p>النظمية: وهي تشير إلى تنظيم العمل من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وهي تشمل جميع جوانب العمل، بما في ذلك تحديد الأهداف، وتقسيم العمل، وتنظيم الموارد، ومراقبة الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، وهي جميعها ما يسمي بالنظمية.</p>	<p>النظمية: وهي تشير إلى تنظيم العمل من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وهي تشمل جميع جوانب العمل، بما في ذلك تحديد الأهداف، وتقسيم العمل، وتنظيم الموارد، ومراقبة الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، وهي جميعها ما يسمي بالنظمية.</p>	<p>Material Incentives حوافز مادية</p>
	<p>Non-Material incentives حوافز معنوية</p>		

		<p>يمكن فصلها عن بعضها وذلك بمجرد النظر الى الطريقة من جهة ومن الاجراء من جهة الاجراء من جهة الاجراء من جهة</p>	<p>يمكن فصلها عن بعضها وذلك بمجرد النظر الى الطريقة من جهة ومن الاجراء من جهة الاجراء من جهة</p>	
<p>حوافز مادية Material Incentives</p>	<p>حوافز معنوية Non-Material incentives</p>	<p>حيث ان هناك نوعان منها: الحوافز الاجرائية - والحوافز المادية</p>	<p>الحوافز الى الحوافز فردية - وجماعية تقسيم النظام</p>	<p>النظام الحوافز غير المباشرة والتي ما تسمى بالنوع الاولى / الاخرى والتي اند والخدمات المقدمة والتي اند والحوافز المباشرة والتي ما تسمى بالنوع الثاني</p>

			<p>بمجرد الانتهاء من الاجتماع في الوقت المحدد في الاجتماع أو في الاجتماع الآخر أو في الاجتماعين الاجتماعين مشتركين وهي جسدية النظامية:</p>	
<p>حوافز مادية Material Incentives</p>	<p>حوافز معنوية Non-Material incentives</p>	<p>السلطوية الحوافز والاحتياجات الاحتياجات منها: الحوافز حيث هناك نوعان القردي، التي لها اتجاه الحوافز من حيث تقسيم</p>	<p>وجسدية فردية - الحوافز إلى تقسيم أنظمة</p>	<p>المؤسسية للعمال / الأقران داخل والقائد والخدمات المقدمة والمناجاة والتمتع جميع وهي ما تسمى بالحوافز النظامية الحوافز غير مباشرة</p>

			المعاصرة. المنظمات في المؤسسات أو مأقولة أصحت التي الأساليب من وعبرها	
Material Incentives حوافز مادية	Non-Material incentives حوافز معنوية	السلطوية الحوافز - والأخرى الاحتياطية الحوافز منها: منها حيث هناك نوعان القردي، التي اتجاهها حيث الحوافز من تقسيم	وجمالية فرديّة - الحوافز إلى تقسيم أنظمة	المؤسسية للعمال / الأقران داخل والقائد والخدمات المقدمة والمناجحة والجميع وهي جميعها وهي ما تسمى بالحوافز أنظمة الحوافز غير مباشرة

إستراتيجية العوائد

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

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

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

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

نماذج إدارة التميز: Management Excellence Models

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

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

وفى هذه الدراسة سوف تعرض المقصود بالتميز: هو إجمالى الجهود التى تبذلها المؤسسات من أجل الوصول لمكانة رائدة بين أقرانها ممن يشاركونها فى تقديم نفس الخدمة أو المنتج سواء على المستوى المحلى أو الإقليمى أو الدولى
(<https://www.Linkedin.com.2019><Pulse>)

وفى تعريف آخر يعنى التميز هو التفرد عن الأقران سواء فى تقديم خدمة أو إنتاج منتج، أو بعبارة أخرى زيادة الخطوة نحو تحقيق الميل الإضافى Extra. Mile تجاه تحقيق رضا المتعاملين والمستفيدين من الجودة أو المنتج المقدم لهم.
(<https://www.Linkedin.com.2019>)

أما عن التعاريف الخاصة بالتميز المؤسسى: هو تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز بما يواكب عصر الثورة المعرفية، والتقدم
المجلد السابع والعشرون

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

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

وانظر أيضًا تلك المواقع على شبكة الإنترنت:

- (PDF, Files , Sites , Ivory – Training.net.2019)
- (road-to-the-future, <https://kpte.Sa>. 2019)
- (Training, www.ge.lane.com.2019)
- (<https://www.Linkedin.com.2019>)

أما عن معززات التميز المؤسسى:

(أ) إدارة الموارد البشرية وتميئها، وكفاءة إجراءات التعيين التى تضمن اختيار الموظفين الأكفاء وشعورهم بالأمان الوظيفى، ومنح رواتب ملائمة تتناسب مع طبيعة العمل وإنتاجية المؤسسة والأداء مع وجود نظام حوافز للإنجاز المتميز.

(ب) الفصل بين الوظائف التنفيذية والوظائف الرقابية لمنع الفساد الإدارى والمالى.

(ج) التنوع فى الإدارة العليا فى المؤسسة من حيث الجنس والعرق والدين، وحيث يساهم ذلك إلى حدٍ كبير فى الحيولة دون القيام بالتصرفات والسلوكيات غير الأخلاقية، ويخلق ثقافة الالتزام الجماعى، والإحساس العالى بالمسئولية الجماعية لدى العاملين.

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

أما عن معايير التميز المؤسسي:

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

مقترحات إجرائية: إنشاء إدارة التميز داخل وزارة التربية والتعليم

مهام إدارة التميز بالوزارة:

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

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

- بطاقة التوصيف الوظيفى: بطاقة الطلاب وتشمل تقييم معلمهم.
- بطاقة المشاركة والمبادأة فى اقتحام المشكلات والعمل ضمن فريق.
- حقائب عمل وهى تجميع لمجموعة من الأعمال التى أنتجها المعلم والتى تسلط الضوء على المهارات الخاصة به فى مجال التدريس.
- بطاقة الملاحظة بالمشاركة والمقابلات الشخصية المستمرة للحكم على صلاحية تفكير المعلم وقدراته واهتماماته واتجاهاته واستعداداته والانتماء والولاء لمهنة التدريس أو فيما يسمى بأخلاقيات المهنة.
- وضع اختبارات الكفاءة المهنية والكفايات والجدارات المهنية والوظيفية والتربوية، وقياس الأثر بالنسبة لتقويم المعلم لذاته (التقويم الذاتى)، والأثر الذى يحدثه فى تلاميذه، وتحليل أعمال المعلم ووضع مناسيب التقدير، مع وضع معايير لتقويم أداء المعلم.

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

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

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

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

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

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

كما تستخدم برامج التعليم عن بُعد Distance Education كنوع من التنمية المهنية الذاتية للمعلمين على رأس العمل، وتتجه دول عديدة فى تعظيم هذه البرامج مثل دول أستراليا، وكندا، البرتغال، سيريلاوكا، تايلاوكد، وفى هذا الأمر تطرح منتديات النقاش بين المعلمين،

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

التنمية المهنية من خلال إعداد المعلمين القائم على البحوث

أصبحت جميع برامج تعليم وإعداد المعلم جزءًا لا يتجزأ من التعليم الأكاديمى العالى، وأصبحت درجة الماجستير هى المؤهل الأساسى للتدريس، وهناك مبدأ يحكم إعداد المعلمين القائم على البحوث، وهو مبدأ التكامل المنهجي للمعرفة العلمية فى فن التدريس (معرفة المحتوى التربوى والممارسة العملية) لتمكين المعلمين من تعزيز التفكير التربوى، وصنع القرار القائم على الأدلة، والاندماج فى المجتمع المهني للتربويين، وبالتالي فإن الشرط الأساسى اليوم للعمل الدائم فى مهنة التدريس فى جميع المدارس الشاملة والثانوية العليا هو الحصول على شهادة الماجستير القائمة على البحوث.

ويركز الإعداد الأكاديمى للمعلم على:

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

<p>•.</p> <p>2)</p>	<p>•.</p> <p>2)</p>	<p>•.</p> <p>2)</p>
<p>•.</p> <p>2)</p>	<p>•.</p> <p>2)</p>	<p>•.</p> <p>2)</p>
<p>•.</p> <p>2)</p>	<p>•.</p> <p>2)</p>	<p>•.</p> <p>2)</p>
<p>•.</p>	<p>•.</p>	<p>•.</p>
<p>•.</p>	<p>•.</p>	<p>•.</p>

(1996-97 Annual Report, 110-111, 112-113)

<p>۵۱۱ - ۵۱۲ ص</p> <p>پایان یافت به ترتیب شماره مسلسل کتاب است.</p> <p>که در فهرست کتابها و در فهرست کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم درج شده است.</p> <p>و در فهرست کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم درج شده است.</p>	<p>۱. کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم، فهرست کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم، قم، ۱۳۸۱.</p> <p>۲. کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم، فهرست کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم، قم، ۱۳۸۱.</p> <p>۳. کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم، فهرست کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم، قم، ۱۳۸۱.</p>	<p>۱) کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم</p> <p>۲) کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم</p>
<p>۳) کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم</p> <p>۴) کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم</p>	<p>۳) کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم</p> <p>۴) کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم</p>	<p>۳) کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم</p> <p>۴) کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم</p>
<p>کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم</p>	<p>کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم</p>	<p>کتابخانه جامع مسجد امام خمینی (ره) قم</p>

المراجع

المراجع العربية:

- أحمد شكرى، وضع المعلم فى المجتمع النامى، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الأول لإعداد المعلمين والمنعقد فى كلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز فى الفترة من ٨ إلى ١٣ صغر ١٣٩٤هـ من ٤ إلى ٧ مارس ١٩٧٤م، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز ١٩٧٤م، ص ٨٨.
- إيهاب عيسى المصرى، وطارق عبد الرؤوف عامر (٢٠١٧م) : التطوير والإصلاح الإدارى وتقييم الأداء، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، ط١، ص ص ٢٢٦-٢٣٠.
- ترودى. باننا، (٢٠١٥م): التقويم فى برامج إعداد المعلمين بالولايات المتحدة الأمريكية بجامعة أنديانا، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولى، بعنوان معلم المستقبل إعدادة وتطويره فى الفترة من ٢٣ إلى ٢٤/١٢/١٤٣٦هـ الموافق ٦ إلى ٧/١٠/٢٠١٥م تحت رعاية غادة بنت مساعد الزامل ويحمل عنوان: تقرير مختصر حول معلم المستقبل إعدادة وتطويره والمقام بكلية التربية جامعة الملك سعود بالرياض، المملكة العربية السعودية.

- تيرنس. كريج ميسون، (٢٠١٥م): دور كليات التربية في تأهيل المعلمين وتدريبهم في الولايات المتحدة الأمريكية بجامعة ألديانا لومينجتون، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي بعنوان معلم المستقبل إعداده وتطويره في الفترة من ٢٣ إلى ٢٤/١٢/١٤٣٦هـ الموافق ٦ إلى ٧/١٠/٢٠١٥م تحت رعاية غادة بنت مساعد الزامل ويحمل عنوان: تقرير مختصر حول معلم المستقبل إعداده وتطويره والمقام بكلية التربية - جامعة الملك سعود بالرياض، المملكة العربية السعودية.
- جارى لافونن، (٢٠١٥م): مهنية المعلم الفنلندي مبنية على أساس البحث ومدعومة من واقع المدرسة - دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي بعنوان "معلم المستقبل إعداده وتطويره في الفترة من ٢٣ إلى ٢٤/١٢/١٤٣٦هـ، الموافق ٦ إلى ٧/١٠/٢٠١٥م تحت رعاية غادة بنت مساعد الزامل، ويحمل عنوان تقرير مختصر حول معلم المستقبل إعداده وتطويره المقام بكلية التربية جامعة الملك سعود بالرياض، المملكة العربية السعودية".
- جريدة الشروق، (أكتوبر ٨/١٠/٢٠١٩م - العدد ٣٩٠١ - السنة الحادية عشرة، ٩ صفر ١٤٤١هـ) التعليم: تكلفة تعيين (١٢٠) ألف معلم بـ (١,٦) مليار جنيه والعجز بالمدارس وصل لـ (٣٢٠) ألفاً وإطلاق أكبر بوابة إلكترونية لتسجيل الوظائف، ص ٢، وانظر أيضاً صحيفة اليوم السابع، ص ١.

- الجمعية المصرية للتنمية والطفولة بالتعاون مع وزارة التعليم، المؤتمر القومى لتطوير إعداد المعلم وتدريبه ورعايته، الدراسات والبحوث، الجزء الأول والثانى والثالث والرابع والتقارير النهائية فى الفترة من ١٩ - ٢٤ أكتوبر ١٩٩٦م، القاهرة، مطابع روز اليوسف الجديدة ١٩٩٦، ص ص ١١٦-١١٧.
- خالد قدرى إبراهيم (٢٠١٨م): مداخل إصلاح الهيكل الإدارى لديوان عام وزارة التربية والتعليم، مجلة عالم التربية، العدد (٦٢)، الجزء الثالث، السنة التاسعة عشرة، أبريل ٢٠١٨م، تصدرها المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ورابطة التربية الحديثة، القاهرة، ص ص ٢١٧-٢٣١.
- رمضان أحمد عيد، وأمين محمد النبوى، "الاتجاهات العامة للتعليم لدول جنوب شرق آسيا" فى كتاب التربية المقارنة - الأصول المنهجية والتعليم فى أوربا وشرق آسيا والخليج العربى ومصر، القاهرة، بيت الحكمة للإعلام والنشر ١٩٩٦م، ص ص ٢٠٨ - ٢٠٩.

- سالم محمد مجاهد، (٢٠١٣)، نحو رؤية جديدة لإصلاح نظام القياس والتقويم التعليمي في ليبيا، مجلة جامعة طرابلس، العدد الخامس عشر، المجلد الثاني.
- سايمونج بورج، (٢٠١٥م): التطوير المهني النوعي العالى للمعلمين - دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي بعنوان: "معلم المستقبل إعداداه وتطويره فى الفترة من ٢٣ إلى ٢٤/١٢/١٤٣٦هـ، الموافق ٦ إلى ٧/١٠/٢٠١٥م تحت رعاية غادة بنت مساعد الزامل ويحمل عنوان تقرير مختصر حول معلم المستقبل إعداداه وتطويره المقام بكلية التربية جامعة الملك سعود بالرياض، المملكة العربية السعودية.
- سعاد بسيونى عبد النبى، "انعكاسات التحولات العالمية المعاصرة على نظم التعليم" فى كتاب التربية المقارنة - الأصول المنهجية للتعليم فى أوربا وشرق آسيا والخليج العربى ومصر، القاهرة، بيت الحكمة للإعلام والنشر، ١٩٩٦م، ص ١٣٦.
- سعيد جميل سليمان، الرسوب والتسرب فى التعليم الأساسى، فى مجلة تعليم الجماهير، العدد (٤٥)، السنة (٢٥)، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ديسمبر ١٩٩٨، ص ص ٥١-٥٢.
- صلاح محمد سليمان حمامة، مدى نمو مهارات التدريس للطلاب المعلمين بالسعودية - دراسة ميدانية، حولية كلية التربية بجامعة قطر، العدد (١٢)، ١٩٩٥م، ص ٣٣٣.

- عبد الرحمن الهاشمي، وأحمد إبراهيم صومان، (٢٠٠٨)، درجة توافر معايير الجودة الشاملة الدولية لدى معلمى المرحلة الثانوية فى الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين جامعة جرش الخاصة -كلية العلوم التربوية، مؤتمر دور المعلم العربى فى عصر التدفق المعرفى.
- عبد العزيز الطويل، (٢٠٠٤)، تطوير نظام تقويم أداء الطالب وأساليب التوعية والإقناع به، (القاهرة: المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية).
- عبد الفتاح جلال وآخرون، تخطيط سياسة القبول بكليات التربية فى ضوء الاحتياجات الفعلية للمجتمع، التقرير النهائى، القاهرة، أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا، ١٩٩٥م، ص ١٠-١١.
- عبد المعطى رمضان الأغا (٢٠٠٤م): الاتجاهات المعاصرة فى تقويم أداء المعلم، دراسة مقدمة إلى المؤتمر السادس عشر تحت عنوان (تكوين المعلم)، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد الأول، دار الضيافة بجامعة عين شمس والمنعقد فى الفترة من ٢١ إلى ٢٢ يوليو ٢٠٠٤م.
- غادة عيد، (٢٠٠٥)، تقويم أداء معلمى المرحلة الثانوية بدولة الكويت - دراسة مقارنة للتقويم الذاتى، وتقويم الطلاب، وتقويم رئيس القسم العلمى، المجلة التربوية، العدد ٧٦ - سبتمبر ٢٠٠٥.

- كمال حسنى بيومى، (٢٠٠٩)، تحليل السياسات التربوية وتخطيط التعليم، (الأردن: عمان، دار الفكر).
- المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا، والدورة الحادية والعشرون، للقاهرة، ١٩٩٣م/ ١٩٩٤م، ص ٧٣.
- محمد حامد الأفندى، الجامعة وإعداد المعلم، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الأول لإعداد المعلمين المنعقد بكلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز بمكة المكرمة فى الفترة من ٨ - ١٣ صفر ١٣٩٤هـ الموافق ٤-٧ مارس ١٩٧٤م، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٧٤م.
- محمد حسين سعيد حسين، (٢٠٠٥)، تطوير أساليب التقويم ضرورة حتمية لضمان جودة المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمى السنوى الثالث عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية"، ٢٩-٣٠ يناير ٢٠٠٥م.
- محمد مصطفى زيدان، الكفاية الإنتاجية للمدرس، الطبعة الأولى، جدة، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، ١٤٠١هـ/ ١٩٨١م، ص ص ٢٧١-٢٧٢.
- محمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب ١٩٩٥م، ص ص ٢٢٢-٢٢٣.

- محمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٥م، ص ١٠-١١.
- المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، (٢٠٠٤م)، دراسة التقويم التراكمى فى التعليم الثانوى لمواجهة مشكلات التعليم، (القاهرة: المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية).
- منصور حسين، ومحمد مصطفى زيدان، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفنى التربوى، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٧٦م، ص ٨٦.
- نائلة نجيب الخزندار، وناجى رجب سكر، (٢٠٠٥م): تقويم أداء الطلبة المعلمين فى كليات التربية بجامعة الأقصى فى ضوء كفايات لازمة لمعلم المستقبل مجلة التربية العلمية تصدرها الجمعية المصرية للتربية العلمية، المجلد الثامن، العدد الرابع، كلية التربية، جامعة عين شمس، ديسمبر ٢٠٠٥م.
- يوسف السيد عبد الجيد، بعض المشكلات التى تواجه طلبة العلوم المعلمين فى التربية العملية، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد الثامن، العدد(٢٩)، جامعة الزقازيق، يوليو ١٩٩٧، ص ٢٤٢.
- يوسف محمود قطامى "محرر"، (٢٠١٦م): طرق وأساليب الكشف عن الموهوبين والمتفوقين، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص ٨٥، ٤٠، ٤٣، ٣٦، ٨٧، ٩٤.

المراجع الأجنبية:

- Al-Azzeh, F.M. and A.A. Yahya, (2011).Quality criteria's of computing disciplines. Eur. J. Sci. Res., 48: 352-360, http://www.eurojournals.com/EJSR_48_3_02.pd.
- Amaragunasekara, S. D.; (1992): **Teacher Education at A Distance** in Sri Lanka, "paper presented at the world conference of the International Council for Distance Education (16th. November 9-13, 1992). ERIC Accession, No. ED 361321.
- Antoni. Verger; (2005): Transnational civil society Networks And the Global Governance of Education : Teacher Unions facing world Education Liberalization, Universities Van Amsterdam, the Netherland.
- Arcaro S. jeromek, Quality in Education, An Implementat on Handbook, 1995, PP. 60– 61.
- Australian professional Standards for teachers, the **Graduate Teacher standard Descriptors**, In the APST, 2020, pp. 8-19.

- Bayoumy, Kamal Hosney, (1998), Usage of Recent Educational Policy Analysis and Planning Approaches in Accelerating the Outcomes of Education Reform in Egypt, (Massachusetts: Harvard and Boston Universities).
- Bill laar, Leadership And Management, In the (TES) The Times Educational supplement Guide To surviving school Inspection, Butterworth Heinemann, Oxford, 1997, pp. 243-244.
- Brahmawong. C.; (1993) : Teacher Education through **Distance Education**: the case of sukhothai Thammathirat open university in Thailand, Educational Media International, Vol (30), No. (2), Jun 1993, pp. 69-73. ERIC Accession, No. Ej 471156.
- Brucel, wilson& Thomas B., cocaran; Successful secondary schools : visions of Excellence in American public education, London, the famler press, 1988, pp. 3-4.

- Chang. Foong. Mae; (2010) : (ICT) In Malaysian school policy and strategies, Educational Technology divison , Ministry, of Education, Malaysia.
- Coutts. J.; (1996): The Effects of **Distance Education** Technology on Teaching and Learning" , Saskatchewan school Trustees Association Regina, Research Centre, May 1996. ERIC Accession, No. Ed 40694.
- Daniel. Maceira, Victoria, Murillo: (2001): Social Sector Reform In Latin America And The Role of unions Inter-America Development Bank, Research Department, Washington, July 2001.
- Davis, S., Kearney, K., Sanders, N., Thomas, C., & Leon, R. (2011). The policies and practices of principal evaluation: A review of the literature. Francisco, CA: WestEd.
- Denise. Vailland; (2005): Education Reforms And Teachers' unions: avenues for Action International Institute for Educational Planning (IIEP), Paris.

- Dennis, Sparks; (2007): School change Restructuring, <http://www.pricetonleadership.org/school> change. Html. 4/7/2007, p.2.
- Doen. M. Shiness & John.M. Fischer (Editors); comparative lessons for democracy – A collaborative effort of educators from the Czech republic, Hungary, Latvia, Poland, Russia, and united states, The Ohio state university, center for civic education , 1997, PP. XV , XVII.
- Dovetgy. J. Milbane; (2008): variable A effectiving collaborative Research And Learning in A professional Development School partnership, In the journal of Education Research, vol. (6), No. 5 , June, 2008, p. 20.
- Eickelberg. Anja; (2009): Coalitioning for quality Education In Brazil: diversity as virtue?, A Journal for and about social movements.
- Fields C. Joseph; Total Quality for Schools, A guide for implementation, ASQC, quality press Milwaukes winconsin, 1994, pp. 90-92.

- France, OECD; (2010): **Organization for economic cooperation and Development (OECD) Creating effective teaching and learning environment.** France, OECD.
- Garvin D.A. , Japanese Quality Management, Journal of World Business, U.S.A , Colombia, 1984 , PP. 7-8.
- Ghuvifek. Simin & Afshari. Mogan; (2013): (ICT) Application for Adminstration & Management : Conceptual Review, 3rd, International Education Technology conference Social & Behavioral Science, pp. 134-135.
- Goderya. Shaikh. F; (2010) : Professional Development with follow up an Effective Paradigm Shift, In the International Journal for Cross – Disciplinary subjects In education (I J C D S E) vol. (1). Issue. (3).
- Goe, Laura and Olivia Little, (2008), Approaches to Evaluating Teacher Effectiveness: A Research Synthesis, National Comprehensive Center for Teacher Quality.

- Hammond. D; (2000): teacher Quality and Student Achievement, A Review of Stanford university. U.S.A. <State policy Evidence, vol, (8), No. (1).
- Harris. N & Sass. T; (2008): The Effects NBPTS- Certified teachers on student Achievement. Working paper. 4/January/2008.
- Herrington, Carolyn; "performance - Based budgeting for public schools on Florida" , In. Georj, E. Margaret & Odden Allan (eds.); school-based financing, California, Crown press, Inc., 1999, pp. 188-214.
- Howard R.D. Gordon: Vocational education teachers, perceptions of their use. Of Assessment Methods, Journal of vocational and technical education, Vol. (15), No. (1), JVTE, Journal Home page, 2001, PP. 10-11.
- Hussen. Kamel. Bahaa. El-Dein; (1995) : The universities And the challenges of the future, Alecture presentelon the occasion of opening the cultural season of Cairo university, M.E. Book sector, pp. 8-10.

- Innovative Schooling Finland's. Me & My city program.
<https://www.dw.com/en/Innova, 28/3/2019>.
- Johnson. Henry. et., al; (1999) : A case study of the state of North Carolina's school. Based performance A ward program for Education Research, Consortium for Policy Research In Education, June, pp. 1-5.
- Jose. De. Cordoba; (2013) : Radical teacher union CNTE Gives Mexico a Harsh Lesson : powerful Group Fights Government on sweeping overhaul of Educational system, Dow Jones & Company, Inc, wall street, New York.
- Joseph C. Fields; Total quality for schools: A guide for implementation; ASQC, quality press Milwauke, USA, Wisconsin, 1994, pp 90-91.
- Judith Wilde: Assessment strategies for professional and technical Development Activities, Evaluation Assistance center Western region, New Mexico Highlands University Albuquerque, NM, March 1996, PP. 7-9.

- Julian. Gindin, Leslie. Finger; (2014) : promoting Education Quality: The Role of teachers' unions In latin America, paper prepared for the Education for All Global Monitoring Report 2013/4, united nations Educational Scientific And cultural organization (UNESCO), 2014, pp. 12-14.
- Karen H. Jones& Rhonda S. Black : Teacher preparation for Diversity : A national study of certification requirements , the journal of vocational and technical Education, Vol. (12) No. (1) , 2001, PP. 1-12
- Kellor Eileen; Odden Allan of conti Eric, A case study of the Philadelphia public school's school-based performance Award program Madison : university of Wisconsin, September, 1999, pp. 1-10.
- Lee Molly N.N., "Education in Malaysia- Towards vision 2020" , in the school Effectiveness and school improvement, Vol. (10) , 1999 , pp. 86 – 98

- Leighton, Jacqueline P. and Gierl, Mark J., (2007), Defining and Evaluating Models of Cognition Used in Educational Measurement to Make Inferences About Examinees' Thinking Processes, Educational Measurement: Issues and Practice.
- Luis. Crouch; (2005): political Economy, Incentives and teacher's unions case studies In Chile and Peru, In Emilian Vegas (Editor), Incentives to Improve teaching, lessons from Latin America. Washington : the International Bank for Reconstruction and Development.
- Mahathir. Mohammed; (1991): Malysian the way forward kuala Lampure: center for Economic research & Services Malysian Business Council, p. 20.
- Marcela. Gajardo; (2005): Social dialogue In Education In Latin America: A Regional survey, International labour organization, Geneva.
- Mathers, Carrie, Michelle Oliva, and Sabrina W. M. Laine, (2008), Improving Instruction Through Effective Teacher Evaluation: Options for States and Districts, National Comprehensive Center for Teacher Quality, Washington, DC.

- Melissa. Barnes; & Maria. Gindidis & Sivanes. Phillips on. (Edited); (2018) : **Evidence Based Learning and Teaching, A Look into Australian classrooms**, London & New York, by Rout ledge, 2018, pp. 3-5.
- Mendro, Bob. et. al; (1999) : A case study of the Dallas; public school - Based performance Award program, Madison - center of Education Research, consortium for policy research in education, January, pp. 1-20.
- Michael, Samara, Swanson; National center statistics, Vol (14), PP. 8-9.
- Ministry of Education and Culture : Education And research (2011-2016), Reports of ministry of Education and culture Finland, (2013), Available at: www.minedu. Filesport site defaultt opm. Pdf.
- Naylor, Michele: vocational teacher education reform, ERIC Digest – No. (180), ERIC clearinghuse on adult career and vocational education columbs OH., 1997 , PP. 4-5

- Nevin R. Frantz, Jr. & others : standards of quality for the preparation and certification of the trade and industrial (T&I) Education Teachers , Journal of industrial teacher education, National Assosiation of industrial and trachnical teacher educators, copyright, 1996, PP. 1-9.
- Nevin R. Frantz, jr: the identification of national trends and issues for workplace preparation and their implications for vocational teacher education, journal of vocational and technical education, Vol. (14), No. (1) , 2001 , PP. 10 -11
- OECD; (2012) : strong performance And Successful performs In Education Lessons From Japan, Chapter (3) anon competitiveness education for competitive economy.
- OECD; (2012): Finland anon competitive education Formers and Successful reforms Lessons From (PISA) for Japan, Available at : [www. Pasisahlberg.com](http://www.Pasisahlberg.com). wp. OECD.

- OECD; (2013) : Structural policy challenges for southeast Asian Countries structural policy country Notes, Malaysia Brussels. Author.
- OECD; (2013): Education policy out look Finland, <https://www.pasisahlberg.com>, Finland for Japan.
- Pauline. Swee, choogoh, & Damian. Bloke; (2015) : teacher preparation Malaysia: Needed changes, Teaching In Higher Education, <https://www.researchgate.net/publication/273900874>,2015-<http://dx.doi.org/10.1080/13562517>. Published. Online : 15 Mar. 2015.
- Richard, L. Lynch, high school career and technical education for the first decaa of the 21st century, The journal of vocational education Research, Vol (25), Issue (2), 2000, P. 3.
- Rosemary. E. Gannon; (2005): The Role of the Ontario college of teacher In the professionalization of teaching, Thesis submitted In conformity with the requirements for the degree of Doctor of Education Ontario institute for studies In Education of the university of Toronto.

- Saab. Abi. Philmne And Patrick, Alt; (2001) : **The System of indicators for Secondary school management in France**, prospects, vol. (XXXL), No. (4).
- The Education audiovisual and Culture executive agency. (2012): **Entrepreneurship Education at School In Europe national Strategies Curricula And Learning outcomes (The Education audiovisual And Culture executive)**.
- U. Marcela. Gajardo; (2005) : **Social dialogue In Education In Latin America: A regional survey**, International Labour organization, Geneva.
- U.S. Department of Education, National Commission on Excellence In Education (NCEE), **quality of Elementary And Secondary Education Environment, the condition of Education Report 2007**.
- U.S., Department of Education; (1997): **Teacher professionalization And Teacher Commitment: A Multilevel Analysis**, office of Educational Research And Improvement, Washington.

- UNESCO; (2013): **Preparing teacher around the world**
France, Unesco.
- Virginia Department of Education standards of quality Report 2008.
- Virginia. Roach, (et.al); (2006) : State Reforms in teacher preparation Licensure and professional Development, National Associate of state Board of Education in Washington Report, May. 2006.
- Yim. Cheong, Cheng; school Effectiveness and school-Based Management: A mechanism for development, Washington, The falmer press, 1996, P.58.

مواقع على الإنترنت:

- [https : // Borhan Soliman. Com.](https://BorhanSoliman.Com) 2019.
- <Pulse>, <https://www.Linkedin.Com>.2019.
- World Education Forum, 2015/2016.
- <Pulse>, <https://www.Linkedin.Com>.2019.
- <Pulse>, <https://www.Linkedin.Com>.2019.
- [https : // Borhan Soliman. Com.](https://BorhanSoliman.Com) 2019.
- [https : //www. borhan soliman. Com.](https://www.borhan.soliman.Com) 2019.
- services. Tamkeen. Consulting. Com. 2019.

- pdf, files, sites, Ivorytraining. Net. 2019.
- Road-to-the-future, <https://Iikpte.Sa.2019>.
- Training, www.ge-lAne.com. 2019.
- <http://www.isdept.info/moodle/mod/forum/discuss.php>.
- <https://www.allabout-school.com.2018>.
- <https://www.moe.gov.sA/ar/news/pages/f-5487.aspx>. 2019.
- <https://www.moe.gov.sA/ar/news/pages/f-5487>. 2019.
- www.kasqol.com.4/4/2019.
- <https://www/modars.com.30/8/2019>.
- The web site: File:///d : games/net programs/national center of edu. statistics.
- File:///d : games/net programs/national center of edu. statistics. PP. 9-10
- File: A:// standards of quality for the prep - & Cert- of trade and industrial (T&I) Educational teach.
- File:// e:/ Win 98/ سطح المكتب / Teacher preparation for diversity A national. Ht.
- File://A:/ New.../vocational education teacher perceptions I. ht.

- (Posts <<https://ar-ar Facebook.com>. 2020)
- (t – p – uqu. Blogspot.co. 3/2013)