

6

دور الإدارة المدرسية في تحقيق فعالية أداء المعلم "دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د/ محمد حسن رسمي أ.د/ محمد أحمد عوض البربري
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة بنها كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ/ مها عبد العزيز محمد المطيري



5

دور الإدارة المدرسية في تحقيق فعالية أداء المعلم (دراسة تحليلية)

إعداد

د. / محمد حسن رسمي / د. / محمد أحمد عوض البربري / مها عبد العزيز محمد المطيري
 أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية / أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
 كلية التربية - جامعة بنها / كلية التربية - جامعة الزقازيق

أولاً : الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

تعد الإدارة المدرسية أحد عناصر العملية التربوية الهامة حيث أنها تساعد على نجاح العملية التربوية من خلال إسهاماتها الفاعلة في تحقيق أهداف العملية التعليمية وتنشيطها، كما أنها تشكل جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية إذ أن صلتها بهما تعد بمثابة صلة الخاص بالعام وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته بل أنها تمثل وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية.

وعلى هذا فإن الإدارة المدرسية تتمثل في مجموعة من العمليات تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه وتتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها ووفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة من أجل إعداد الأجيال في إطار فلسفة المجتمع وإمكاناته مع مراعاة ظروفه الراهنة والمستقبلية.

مشكلة البحث:

تمتد التربية العصرية لتشمل عناصر متعددة يؤثر كل عنصر منها في الآخر ولتحقيق المخرجات التربوية المرجوة لا بد أن يكون كل عنصر على درجة مناسبة من الفاعلية، ولعل المعلم يعد من أهم هذه العناصر شريطة أن تتوفر له بيئة عمل آمنة وسليمة بالإضافة إلى وجود إدارة مدرسية مسؤولة عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية وقادرة على ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس على اعتبار أن المعلم هو المسئول عن تربية الأجيال في إطار الإمكانيات المتاحة للمجتمع وعبر مجموعة من المهام التربوية والفنية والإدارية التي يؤديها بكفاءة عالية ومن ثم تعد الفاعلية المدرسية هدفاً ووسيلة فهي هدف باعتبارها ظاهرة صحية لازمة لضمان عنصر الاستمرار على المدى الطويل وهي وسيلة لكونها أداء أو محققة لبلوغ الأهداف والنتائج.

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما دور الإدارة المدرسية في تحقيق فاعلية أداء المعلم حتى يتنجح في رسالته؟
ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:
- ماذا نعني بالدور؟
- ما أنواع الدور؟
- ماذا نعني بالإدارة المدرسية؟
- ما أهم المضامين العلمية للإدارة المدرسية؟
- ما أهم خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة؟
- ماذا نعني بأداء المعلم؟
- ما أهم أبعاد أداء المعلم؟
- ما أهم الطرق التي تستخدم في تقييم أداء المعلم؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي إلى طرح دور الإدارة المدرسية في تحقيق فاعلية أداء المعلم حتى

ينجح في رسالته، وذلك من خلال:

- التعرف على ماهية الدور وأنواعه.
- الوقوف على ماهية الإدارة المدرسية ومضامينها العلمية.
- الكشف عن أهم خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة.
- الوقوف على ماهية أداء المعلم وأبعاده.
- التعرف على أهم الطرق التي تستخدم في تقييم أداء المعلم.
- تحديد مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة المدرسية في تحقيق فاعلية أداء المعلم حتى
ينجح في رسالته.

منهج البحث:

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين والجماعات وطرائقها في النمط والتطور، وكذلك أسلوب النظم لإبراز مكونات منظومة الأداء الخاصة بالمعلم.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

المؤسسة التعليمية Educational Institution :

وتعنى بها مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات، لتسهيل إدارتها وتطويرها وأي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء أو المستفيدين من خدماتها^(١).

الدور Role :

هو نمط من الدوافع والأهداف والمعتقدات والقيم والاتجاهات والسلوك التي يتوقع أعضاء الجماعة أن يروه فيمن يشغل وظيفة ما أو يحتل وضعاً اجتماعياً معيناً والدور الذي يصف السلوك المتوقع من شخص في موقف ما، معنى ذلك أنه يمثل مجموعة من الأنشطة المرتبطة والأطر السلوكي التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة، ويندرج تحت الدور ثلاثة أنواع هي^(٢):

- الدور الممارس : ويعني مجموعة الأنشطة أو الممارسات التي يقوم بها المعلم ويؤديها على أرض الواقع.
- الدور المثالي : ويعني به التزام المعلم في كافة تصرفات وسلوكيات باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- الدور المأمول أو المتوقع : ويعني به مجموعة الأنشطة والممارسات التي يأمل جمهور المستفيدين من خدمات المدرسة أن يلمسوها في أداء المعلم.

مقياس الأداء : Performance Standard

ونعني به تلك الوسيلة التي تجعل المؤسسة تعمل من خلال مساعدة العاملين للتعرف على أهمية كل فعل من تلك الأفعال التي تعد بالملايين وعندما تشجع إحدى المؤسسات موظفيها على قلة فعل كل شيء على نحو سليم سيعملون على عدم حدوث بعض تلك الأفعال ولا أحد يعرف بالضبط ما سيحدث وما لا سيحدث^(٣).

- **الأداء The Performance** : ونعني به إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، أي أنه يدل على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.
- **الفاعلية Effectiveness** : وتعني إنجاز الأهداف المرغوبة، معنى ذلك أن فاعلية أداء المعلم تعتبر بمثابة نظام مفتوح يركز على تحقيق الأهداف المنشودة في إطار توظيف الموارد المتاحة والتكيف مع الظروف المحيطة بالمدرسة أو الداخلية التي تخصها، وترتكز فاعلية أداء المعلم على ما يلي^(٤):

- القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة.
- القدرة على مضافة النتائج النهائية.
- القدرة على استمرار الموارد المتاحة.

- **الإدارة المدرسية The School Administration** : ونعني بها مجموعة الجهود والأنشطة والعمليات التي يقوم بها مدير المدرسة مع العاملين معها من معلمين وإداريين من أجل بناء وإعداد الأجيال ذات الشخصية المتوازنة والمتكاملة حتى تستطيع هذه الأجيال أن تتكيف مع المجتمع وتتفاعل مع البيئة المحيطة بإيجابية، وبمعنى آخر فإن الإدارة المدرسية تعد بمثابة منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات التخطيط والتقييم بالموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة من أجل التوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المنشودة^(٥).

ثانياً : ماهية الإدارة المدرسية ومضامينها العلمية :

تعتبر الإدارة المدرسية عن مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة والتي يشارك فيها مجموعة من العناصر البشرية ذات التطلع من أجل تحقيق الأهداف الزامية لإشباع حاجات

المجتمع مع تربية الأجيال وفق فلسفته وإمكاناته المتاحة، وهنا من ينظر إلى وهناك من ينظر إلى الإدارة المدرسية على أنها تتمثل في مجموعة الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة والذي يتكون من المدير ومساعديه والمعلمين والإداريين والفنيين من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها بما يتمشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أجياله تربية صحيحة وعلى أسس سليمة ويذهب فريق آخر إلى أن الإدارة المدرسية تمثل ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها ووفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة من أجل إعداد الأجيال بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام للدولة وفي ذات الوقت يذهب فريق آخر إلى أن الإدارة المدرسية يعبر عنها بمجموعة عمليات وظيفية تمارس من أجل تنفيذ مهام مدرسية وبواسطة مجموعة من العاملين بالإضافة إلى مجموعة من العمليات التي تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتقييم ويتم ذلك من خلال التأثير في سلوك كافة العناصر البشرية حتى تحقق الأهداف المنشودة للمدرسة^(١).

وعلى ضوء التعريفات السابقة للإدارة المدرسية نخرج بمجموعة من المضامين العلمية التي تخص تلك الإدارة، ومن ثم يمكن أن نعرضها على النحو التالي^(٢):

- تضم الإدارة المدرسية مجموعة من الأنشطة المنظمة والهادفة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف تربوية منشودة من خلال المدرسة والتي تركز على تربية الأجيال المتعاقبة.
- تتمثل الإدارة المدرسية في مجموعة من الجهود المنسقة التي يشارك في بذلها مجموعة من العناصر البشرية والتي تشمل المدير والمعلمين والإداريين والفنيين وذلك من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.
- تتضمن الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات تساعد على الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع.
- تتأثر الإدارة المدرسية بمجموعة من العوامل وربما يكون التأثير إيجابياً في قدرتها على تحقيق أهدافها أو سلبياً ومن ثم ينعكس على فاعليتها نحو بلوغ الأهداف والغايات المنشودة منها.

ثالثاً : خصائص الإدارة المدرسية وفعاليتها :

تطلق الإدارة المدرسية الناجحة من سعيها نحو تحقيق أهدافها عبر مجموعة من الخصائص والتي يمكن عرضها على النحو التالي^(٨):

- **الهادفية :** وتعني أن الإدارة المدرسية تعمل وفق أهداف محددة عن طريق التخطيط السليم ولا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها.
- **الإيجابية :** وتعني أن الإدارة المدرسية لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل والإشراف عليه.
- **الاجتماعية :** وتعني أن الإدارة المدرسية تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط ومستجيبة للمشورة والأخذ بأراء العاملين مدركة الصالح العام عن طريق عمل جاد يشبع رغبات العاملين ويتم إنجازه عبر الألفة والتعاون بين الجميع.
- **الإنسانية :** وتعني أن الإدارة المدرسية لا تتحاز لأراء أو مذاهب فكرية أو تربية معينة قد تسئ إلى العمل التربوي لسبب أو آخر بل تتصف بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون إغراق وبالجدية دون تزمت وبالاندية دون غرور، كما أنها تحرص على تحقيق أهدافها دون قصور أو مغالاة.

معنى ذلك أن الإدارة المدرسية الناجحة هي القادرة على تطوير أساليبها الإدارية باستخدام التكنولوجيا الإدارية بما يتناسب مع إمكاناتها المادية والبشرية، كما أنها تتسم بالمهنية الهادفة ذات المدخل التشاركي ووحدة الهدف بين أعضائها والرؤية المشتركة بينهم والتناغم في ممارسة العمل بالإضافة إلى الاهتمام بتوليد بيئة عمل جاذبة تحث على التعلم وزيادة تحصيل الأجيال والمشاركة الفعالة بين المنزل والمدرسة والاهتمام بالتنمية المهنية للمعلم، معنى ذلك أن الإدارة المدرسية الناجحة قادرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة على الوجه الأمثل مع مراعاة القدرة على تحقيق الهدف، والمفاضلة بين الأهداف واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها ودعم مبدأ الأولويات مع توظيف كافة العناصر والإمكانات المتاحة من أجل تحقيق هذا الهدف، ومعنى آخر فإن الإدارة المدرسية الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة والتكيف مع مستجدات العصر والاستجابة لمتطلباته.

أما عن محاور فاعلية الإدارة المدرسية فتحقق من خلال ما يلي^(١):

- القدرة على تطوير أساليب العمل.
- دعم مبدأ القيادة المهنية للمعلم.
- تحقيق أفضل النتائج باستخدام الموارد المتاحة.
- امتلاك رؤية ورسالة واضحة ومعلنة للجميع.
- توفير مناخ مدرسي مناسب يحدد توقعات النجاح.
- وجود قيادة مدرسية تعمل على توصيل الرسالة لكافة العناصر البشرية داخل المدرسة وخارجها من أجل إحراز الأهداف المنشودة.
- الضبط المستمر والمراقبة للتعليم والتعلم عبر توظيف إجراءات صحيحة للتقييم من أجل تحسين أداء كافة العناصر البشرية.
- وجود بيئة مدرس فاعلة وآمنة ومنظمة أي أنها خالية من التهديد أو الاضطهاد وتؤدي للتعليم الفعال.
- دعم الاستثمار الجيد لوقت التعليم والتدريس وذلك من خلال وجود مجموعة من الأنشطة الهادفة والمفيدة مع مشاركة كافة الأطراف المعنية في تخطيطها وممارستها.
- وجود تعاون فعال بين الأسرة والمدرسة يتم من خلاله تحقيق الرسالة والرؤية والخاصة بها وذلك عبر دعم الشراكة بين المجتمع وأولياء الأمور والمدرسة.
- تبني مفهوم المدرسة دائمة التعلم من خلال وضع برنامج نمو مهني لجميع العاملين بها^(١٠).
- تنوع برامج التدريب من حيث العلاج والتطوير والتنشيط والإثراء.
- اعتماد أدوات مختلف لتحسين أداء المدرسة كمنظومة متكاملة من خلال التخطيط الإستراتيجي والتقييم الذاتي في جميع مجالات العمل المدرسي.
- وجود قيادة هادفة تهتم بعمليات التطوير لكافة العناصر البشرية من خلال تنمية المهارات والارتقاء بالأداء عبر توظيف كافة الإمكانيات المتاحة وحسن استثمارها.

- الانفتاح على كل المدارس العلمية دون خوف أو تعصب في إطار فريق عمل مترابط يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة مع محاولة استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل.
- الدراية الكاملة بالأهداف الموضوعية وتأدية المهام التي تحققها.
- وجود منظومة من القيم توجه العمل المدرسي باستمرار في إطار الرؤية الواضحة والرسالة المحددة.

وقد طرح الفكر الإداري المعاصر ثلاثة أنواع لفاعلية أداء المعلم يمكن عرضها على النحو التالي^(١١):

- فاعلية إدارية: وهي ما ينجزه المعلم عبر الجهد الذي من خلاله يركز على الأوراق أو المعاملات.
- فاعلية ظاهرية: وتتعلق بالسلوك الظاهري للمعلم مثل الإنجاز في الموعد المحدد واتخاذ القرارات السريعة وتحقيق علاقات عمل جيدة.
- فاعلية شخصية: وتتحقق من خلال اهتمام المعلم بالتوازن بين أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة مع وجود الروح المعنوية المرتفعة التي تدفعه نحو تحقيق رضا المستفيدين من خدماته.

ومثل هذه الأنواع تفرض على المعلم مجموعة من المهارات عليه أن يتقنها، والتي يمكن عرضها على النحو التالي^(١٢):

- مهارة إنسانية: وترتبط بقدرة المعلم على التعامل مع كل العناصر البشرية داخل المدرسة وخارجها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- مهارة فكرية: وترتبط بمعرفة المعلم لمجتمعه من خلال الرؤية الشاملة وفهم الأمور فهماً علمياً يأتي من خلال التفاعل الإيجابي مع البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.
- مهارة فنية: وترتبط بالعمل الذي يؤديه المعلم من خلال التفاعل مع الأشياء الأخرى مثل التكنولوجيا أو باقي الموارد المتاحة للمدرسة.

رابعاً : مفهوم أداء المعلم وأبعاده :

ينظر إلى أداء المعلم على أنه انعكاس لكيفية استخدام المدرسة للموارد المتاحة واستغلالها بفاعلية حتى تصبح قادرة على تحقيق أهدافها معنى ذلك أن أداء المعلم يعد بمثابة تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة التي تستعمل من خلالها المدرسة مواردها بالإضافة إلى حسن استخدام الموارد حتى تتحقق الأهداف المنشودة وهناك من ينظر إلى أداء المعلم على أنه عبارة عن قدرة المعلم على الاستمرارية والبقاء محققاً التوازن بين رضا الطلاب والمسئولين أي أن الأداء يعد مقياساً للحكم على تحقيق المعلم لأهداف المؤسسة ومساعدتها على البقاء وقبول المناقشة مع المؤسسات المناظرة.

وتأسيساً على ما سبق فإن أداء المعلم يركز على البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج والوسائل المتاحة لهم انطلاقاً من وجود هدف محدد، أما عن أبعاد أداء المعلم فتمثل في^(١٣):

- **البعد التنظيمي :** ويقصد به مجموعة الطرق التي يعتمد عليها المعلم من أجل تحقيق أهداف المدرسة ومن ثم يكون لديه معايير يتم على أساسها قياس فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمد وتأثيرها على أدائه.
- **البعد الاجتماعي :** ويشير إلى رضا الأطراف المعنية بالمدرسة عن أداء المعلم عبر الجهود الذي يبذله داخل الفصل وخارجه من أجل تربية الأجيال، وهذا يفرض على المعلم التركيز على جودة الإنجاز في تحقيق الهدف مع تجويد العمل التربوي ذاته من أجل إتمام عملية التربية المتكاملة للأجيال في إطار مناخ اجتماعي يسوده الود والألفة بين كافة العناصر البشرية داخل المدرسة بعيداً عن الصراعات أو التصادمات أو الأزمات وغيرها.
- **البعد الاقتصادي :** ويشير إلى استثمار المعلم لكافة الموارد المتاحة للمدرسة من أجل تحقيق أهدافها المنشودة. ويأتي في مقدمتها تربية الأجيال وفق فلسفة المجتمع ومقتضيات العصر.

خامساً : طرق تقييم أداء المعلم بالمدرسة :

يعد تقييم أداء المعلم بأي مؤسسة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية فيها، وقد ينصرف تعريف تقييم الأداء إلى أنه نظام يتم من خلال تحديد كفاءة المعلم وسلوكهم ونجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعة لهم، وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء علمية مستمرة وتسعى إلى كشف نطاق القوة والضعف في أداء المعلم، كما أنها تشمل تقييم كل من أداء المعلم وكذلك سلوكهم عند أداء أعمالهم وهي بذلك تعد خصائص تقييم الأداء في إنجاز الأعمال وإنما أيضاً على تقييم السلوك أثناء فترات العمل.

ويتم بناء على تقييم الأداء للموارد البشرية بالمؤسسة وبذلك فهي لا تقتصر فقط على تقييم الأداء في إنجاز الأعمال بل تستخدم في اتخاذ العديد من القرارات، ويمكن تحديد الأهداف التي يمكن أن تحققها المؤسسة من تقييم أداء المعلم بها على النحو التالي⁽¹⁴⁾:

- تحديد نقاط الضعف في أداء المعلم وحاجاتهم، إلى التدريب مثلاً وفي أي المجالات تحديداً، وفترة التدريب وكذلك الجهة التي تقوم بعملية التدريب، وهل يتم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها.
- تناسب الوظيفة التي يشغلها الفرد حالياً مع إمكانيات وإمكانية نقله إلى وظيفة أخرى (على ذات المستوى الإداري أو ترقيته إلى وظيفة أعلى في الهيكل التنظيمي).
- تحديد المعلم الذين يستطيعون تنفيذ مهام معينة بالمؤسسة في حاجة إليها مستقبلاً مثل النقل إلى فروع بالخارج أو إرسالهم لفتح أسواق تصدير أو التعاقد على خطوط جديدة.
- تحديد إمكانية ترقية المعلم إلى درجة وظيفية أعلى في حالة كفاءة الأداء والسلوك معاً.
- وضع العامل نفسه أمام تقييم رؤساء قد يساعد على بيان نقاط الضعف وأهمية بذل المزيد من الجهد أو تغيير السلوك للأفضل.
- ربط السلوك بالأداء بالمكافآت يحفز المعلم على بذل المزيد من الجهد للحصول على تلك

المكافآت، أو الجوائز.

ويتم تقييم أداء المعلم وفق الخطوات التالية^(١٥):

- الهدف: لابد من تحديد الهدف من تقييم الأداء والذي قد يكون تحديد الحوافز والمكافآت التي سوف يتم منحها للعاملين أو تحديد نقاط الضعف في أدائهم أو تقديم معلومات للعاملين نتيجة أداءهم.
- المسئول عن تقييم الأداء: بمعنى من يقوم بتقييم الأداء فقد يكون الرئيس المباشر أو الزملاء أو المرؤوسين أو مجموعة عمل مقيمة لأدوار المعلم ككل أو الإدارة العليا.
- عدد مرات تقييم الأداء: فقد يتم تقييم الأداء مرة واحدة سنوياً. ويتبع ذلك في غالبية المؤسسات- أو مرتين سنوياً أو أكثر من مرتين سنوياً يتبع ذلك في عدد قليل جداً من المؤسسات.
- العناصر التي سيتم على أساسها تقييم الأداء: وقد يتم تقييم الأداء وفقاً لنواتج الأداء (كمية الأداء والجودة) أو قد يتم وفقاً لمعايير سلوك الأداء مثل التعاون مع الزملاء، المواظبة على العمل، كتابة التقارير أو قد يتم وفقاً للصفات الشخصية مثل الدافعية، الاتزان الانفعالي، المبادرة، ولا حاجة للتأكيد إلى أن التقييم الجيد يشمل هذه العناصر مجتمعة.
- طريقة وأسلوب تقييم الأداء: وهي قد تكون المقارنة بين المعلم أو ترتيبهم أو وجود قائمة لترتيب المعلم أو الإدارة بالأهداف التوزيع الإجمالي، وبالرغم من وجود العديد من المعايير التي يتم أساسها تقييم أداء المعلم إلا أنه يمكن تصنيفها إلى معيارين أساسيين هما:
- معايير موضوعية أو كمية: وتشمل حجم الإنتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة وجودة ودرجة معرفته بتفاصيل العمل وإجراءاته.
- معايير سلوكية: وهي التي تعكس عكس الصفات الشخصية لعامل ومنها التعاون مع الزملاء، المبادرة، المعرفة بالعمل والحرص على الأدوات المستخدمة في العمل، والمحافظة على مواعيد العمل، عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء من ساعات العمل الرسمية، السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة ومعاملاته مع الزملاء.

ويزداد أهمية هذا الأسلوب لتقييم الموارد البشرية بالمؤسسة عندما يتعامل العامل مع عملاء المؤسسة مباشرة، وذلك يمكن تحديد خصائص المعيار الجيد فيما يلي^(١٦):

- سهولة الاستخدام والفهم والوضوح من جانب الرؤساء والمرءوسين.
- الصدق فلا بد أن يحتوي المقياس على عوامل الأداء والبعد عن أي مؤثرات غير موضوعية.
- الثبات بمعنى يجب أن يكون المقياس يتمتع بالثبات في حالة ثبات أداء العامل نفسه.
- تغير حساسية المقياس لأي تغيرات في أداء الفرد.

وتوجد مجموعة من طرق تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية والتي يمكن عرضها على النحو التالي^(١٧):

١- طريقة قائمة معايير التقييم: ويتم من خلال وضع قائمة بالمعايير التي يتم تقييم العاملين على أساسها وإعطاء درجة لكل عامل مقابل كل معيار ومن خلال تجميع الدرجات يمكن تقييم أداء العامل بشكل عام وهذه القائمة يجب أن تشمل المعايير الموضوعية والمعايير السلوكية في الأداء.

٢- طريقة المقارنة: ويتم في هذه الطريقة مقارنة كل عامل مع زملاءه في نفس المستوى الوظيفي وبطبيعة الحال تصعب عملية المقارنة كلما زاد عدد العاملين في ذات المستوى الإداري حيث تستخدم المعادلة التالية للمقارنة.

عدد المقارنات $\frac{ن(ن-١)}{٢}$ (حيث ن عدد العاملين بالقسم مثلاً) فإذا كان هناك قسم به

$$٣٠ \text{ عامل مثلاً فسوف تكون عدد المقارنات} = \frac{(٣٠-١)٣٠}{٢} = ٤٣٥ \text{ مقارنة}$$

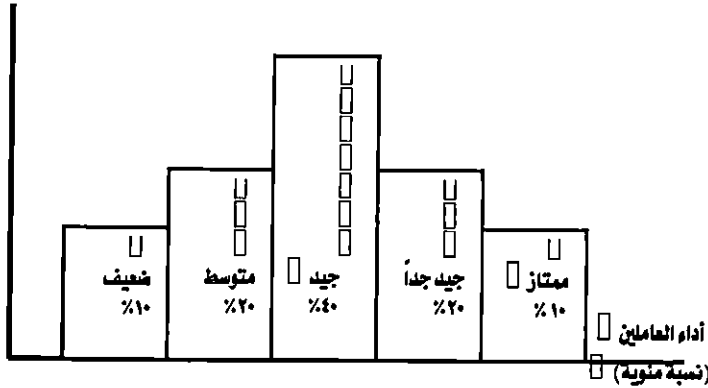
وبالتأكيد أنه يصعب على الرئيس إجراء مقارنات تبلغ ٤٣٥ لعدد ٣٠ فرداً في قسمه أو وحدته أو إدارته وعلى ذلك فيمكن استخدام هذه الطريقة في حالة انخفاض عدد العاملين

المطلوب تقييم أدائهم.

٣- طريقة الترتيب البسيط: وفي هذه الطريقة يقوم من يتولى عملية التقييم بالترتيب التنازلي لمروؤسيه من الأفضل للأسوأ وهكذا، ولا يخفى عيب هذه الطريقة إنها تقييم الأداء ككل حتى في حالة الحياد الكامل للرئيس ولا تراعي المعايير الموضوعية والسلوكية للتقييم والجوانب الخاصة بتلك المعايير .

٤- طريقة التوزيع الإيجابي: وهذه الطريقة تجبر من يقوم بالتقييم على تقسيم العاملين (محل التقييم) إلى الدرجات التي تحددها المؤسسة للتقييم حيث تستند إلى التوزيع الطبيعي وترتكز تقديرات الأداء حول الوسط الحسابي، وذلك يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي^(١٨):

التقديرات



شكل يوضح مضمون طريقة التوزيع الإيجابي

وتهدف هذه الطريقة إلى التغلب على التشدد أو التساهل في التقييم من جانب الرؤساء حال تقييمهم للمروؤسين .

٥- طريقة قوائم المراجعة: وفي هذه الطريقة يتم وضع قوائم تحتوي على عبارات تصف أداء العاملين وسلوكهم ومستوى هذا الأداء أو السلوك ويطلب من الرئيس وضع علامة (✓) أو (x) أمام كل عبارة حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع أوزان نمطية لكل إجابة ومن خلال تجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد يمكن تقييمه عند مقارنتها بالأوزان النمطية الموجودة من جانب المؤسسة.

٦- طريقة الإدارة بالأهداف: وهي تعد من الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين ويمكن تحديد

خطوات تقييم أداء المرؤوسين وفقاً لهذه الطريقة كما يلي^(١٩):

- تحديد الأهداف التي يتعين تحقيقها خلال فترة معينة والتي سوف يقارن الأداء الفعلي والتقييم من خلالها ويجب تحديد تلك الأهداف كمياً وزمناً.
- تحديد الوسائل المستخدمة في تحقيق تلك الأهداف.
- يتم إعادة مناقشة ومراجعة تلك الأهداف كل فترة خلال أوقات التنفيذ بين الرئيس والمرؤوس كما يمكن للرئيس مساعدة مرؤوسيه على تحقيقها بالتوجيه (أحد وظائفه الإدارية).
- يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية في نهاية الفترة وتحديد الانخفاف سواء إيجابياً أو سلبياً.

وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية والبعد عن الأهواء الشخصية للرئيس ولكن يعاب عليها أنها تركز على الجانب الكمي في أداء العمل مع إهمال الجانب السلوكي.

٧- طريقة الأحداث الحرجة: ويقصد بالأحداث الحرجة بالأفعال التي يقوم بها الفرد أثناء عمله

وهي غير متكررة سواء كانت إيجابية أو سلبية فيجب على القائم بعملية التقييم تحديد وقتها وأسباب القيام بها وسلوك المرؤوسين تحديداً مثل تقديمه لفكرة موضوعية لزيادة المبيعات مثلاً أو حصوله على تدريب في مجال عمله على نفقته الخاصة لزيادة كفاءته، أو رفض ساعات العمل الإضافية رغم حاجة المؤسسة لذلك (حدث جوهري أو حدث سلبي)، ومن الأهمية بمكان وضع معدلات الأداء للوظائف المختلفة التي يؤديها العاملون، وذلك حتى تتحقق المزايا التالية^(٢٠):

- تنفيذ العمل حسب الخطة الموضوعية.
- تطوير الأداء الوظيفي.
- الرقي بمستويات أداء الموظف وتنمية مهاراته.
- إعلام الموظف بالأساس الموضوعي لمكافأته إذا أجاد، أو عقابه إذا قصر.
- إعلام الموظف بدرجات تقدمه، والفرص الوظيفية المتاحة أمامه.

وعلى هذا فإن معدلات الأداء تعد بمثابة مقياس كمية وزمنية ونوعية لعمل معين، أو جزء من عمل معين، فمثلاً الموظف المختص بمنح تأشيرات الخروج لطالبي السفر، يكون معدل أدائه: "إنجاز كذا جواز سفر (الكم) في الساعة (الزمن) مع صحة التأشيرات والتأكد من عدم وجود موانع للسفر (المواصفات)، وتوضح المعدلات عادة على أساس الأداء الجيد أو فرق المتوسط، وليس فقط العادي، وذلك لما تتطلبه حركية وظائف اليوم وضرورة تحقيق تقدم ملحوظ فيها، كما أن هناك معدلات أخرى "عالية" توضع على أساس الأداء الممتاز، والتي يمكن أن ينجزها أفراد ذوو قدرات ومهارات كبيرة، كذلك توجد المعدلات التي تشكل الحد الأدنى للأداء، وأخرى تمثل الحد الأقصى للأداء، وذلك في حالة العاملين الذين ينتجون بالقطعة أو يعملون بالساعة.

وتشتق المعدلات الموضوعية لوظيفة معينة من الأهداف المحددة لهذه الوظيفة، والهدف عبارة عن نتيجة يراد الوصول إليها في زمن محدد بكمية معينة وبمواصفات محددة، نفس الأسس التي تقوم عليها المعدلات، فيكون هدف مدير المؤسسة ع مثلاً: تقليل التالف أو العادم من المواد والخامات بنسبة كذا في المائة خلال السنة المالية، ويكون هدف رئيس مجموعة من العاملين زيادة إنتاجيتهم (المخرجات ÷ المدخلات) بنسبة ١٠% في الأشهر الستة القادمة عما كانت عليه في الأشهر الستة السابقة، وهذا يحتم على إدارة المؤسسة أن يتم تحديد الهدف بدقة حتى تكون معدلات الأداء المبنية عليه سليمة وواقعية وممكنة التحقيق بالإمكانات والوسائل المتاحة هذا إلى جانب تحقيق المزايا التالية^(٢١):

- اختيار أفضل الطرق لبلوغ النتيجة المرغوبة حسب المعدلات المحددة.
- إعطاء معنى قيمة للمجهودات المبذولة لتحقيق الهدف.
- تسهيل مهمة قيادة العاملين.
- تسهيل التعاون بين هؤلاء العاملين لإنجاز المهام الموكولهم لهم.
- الإحساس بالإنجاز وتعميق الشعور بالتقدم.

وتلجأ الإدارة المدرسية إلى مجموعة من السبل حتى يتسنى لها تحقيق فاعلية أداء المعلم ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي^(٢٢):

- تشجيع المعلم على الإلمام بالمعرفة المتخصصة على اعتبار أنها تمكن المعلم من ممارسة عمله بسهولة ويسر بالإضافة إلى تحقيق الجودة المنشودة من خلال إتقان العمل التدريسي وتربية الجيل وفق أسس عصرية.
- دعم الإعداد المهني الممتد للمعلم على اعتبار أن تخريج الإنسان المهني يحتاج إلى مرحلة طويلة تبدأ بالمرحلة الابتدائية وتنتهي بالمرحلة الجامعية وعبر هاتين المرحلتين توجد جهود مبذولة وبرامج مدروسة ومقررات معدة إعداداً جيداً بالإضافة إلى الأنشطة والممارسات الأخرى التي تتم عبر فترة الإعداد الممتد حتى بعد التخرج من خلال الدورات التدريبية والبعثات الداخلية والخارجية ناهيك عن حضور المؤتمرات والندوات العلمية.
- دعم الدينومة والثبات الذاتي للمعلم على اعتبار أن المعلم المثقوب يؤدي عمله بإخلاص وأمانة ومن ثم يستطيع أن يثبت ذاته في أسرع وقت ممكن، وذلك يضمن له دينومة العمل والترقي بمنظومة التعليم.
- التأكيد على الحيوية الاجتماعية للمعلم على اعتبار أن المعلم الذي يمارس مهنة التعليم يجب أن يتسم بالحيوية ويترفع عن الاستغلال أو تحصيل الكسب بطرق غير مشروعة، كما أن المعلم الناجح يعمل من أجل حياة أفضل في مجتمع أفضل ويتمثل ذلك كله في خدمة العنصر البشري عبر تعليمه وليس استغلاله أو استعباده.
- دعم التنظيمية المهنية وتعني وجود تنظيم مؤسسي ينتمي إليه المعلم يراعي مصالحه الخاصة والعامّة ويحافظ على أخلاقيات المهنة ويسعى نحو الارتقاء بها وحمايتها من طغيان المهن الأخرى عليها.
- التأكيد على الجماهيرية أو الشعبية وتعني أن التعليم يعد خدمة تقدمها الدولة لأبنائها ومن ثم يزداد الإقبال عليها بحثاً عن الشهادة العلمية أو تحقيق المكانة المرموقة بالإضافة إلى تحقيق مكاسب محددة.
- المعيارية وتعني أن مزاوله مهنة التعليم تتطلب توافر مجموعة من المعايير التي يجب أن تتوفر في المعلم الذي يزاول هذه المهنة.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) جودت عزت عطوى : الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص٣٦-٣٧.
- (٢) زينب على الجبر : الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٢، ص ص١٥٣-١٥٤.
- (٣) صلاح عبدالحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٠، ص ص٨٢-٨٣.
- (٤) عمر السعيد وآخرون : مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص٩٧-٩٨.
- (٥) ليلى حسن عماد : الإدارة وتحديات القرن الحادى والعشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص٦٦-٦٧.
- (٦) أيوب محمد الميزاني : الإدارة العصرية - علم وفن، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٨، ص ص١١٣-١١٤.
- (٧) أحمد بطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص١٢٢-١٢٣.
- (٨) أحمد عبد الباقي البستان وآخرون : الإدارة والإشراف التربوية - النظرية - الممارسة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٤، ص ص١١٠-١١١.
- (9) O. Jeff Harris & Sandra J. Hartman : Human Behavior at Work. Saint Paul : West Publishing Company, 2011, PP.178-179.
- (١٠) سامي ياسين على، على محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص٢٠١٦.
- (11) G. Dessler : Organizational Theory, Integrating Structure and Behavior. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 2008, PP.228-229.

(١٢) أمين عبد العزيز حسن : الإدارة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ٥٤-٥٥.

(١٣) عبد العليم عبود : الإدارة العامة - منظور إداري، دار الثقافة، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ١٢٤-١٢٥.

(١٤) محمد سعيد أحمد : الكفاءة والكفاية والفاعلية وعلاقتها بالأداء، مكتبة نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ١٠٩-١١٠.

(١٥) عبد المجيد عبد الحفيظ، درويش سليم : ميادئ الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ١٧٣-١٧٤.

(١٦) الشيخ الداوي : تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع ٧، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٩، ص ص ٢١٩-٢٢٠.

(١٧) عبد المليك مزهود : الأداء بين الكفاءة والفاعلية - مفهوم وتطوير، مجلة العلوم الإنسانية، ع ١، مج ٤، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ٢٠١٦، ص ص ٨٦-٨٧.

(١٨) مروة جابر أحمد فهميم : العلاقة بين الحجم والأداء في منظمات القطاع الحكومية - دراسة في تأثير بيئة العمل الداخلية كمتغير وسيط، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٨٣-٨٤.

(19) L. Price James : Organization Effectiveness, an Inventory of Propositions, Richard Irwin, Inc, Homewood, Illinois, 2010, PP.3-4.

(٢٠) أمين محمد أمين عبد المطلب : إنتاجية العاملين بالأجهزة الحكومية المصرية - مع التطبيق على وزارة التجارة الخارجية والصناعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٢٥-٢٦.

(21) E. Seashor Stanly & Ephriam Yuxhtman : Factorial Analysis of Organizational POformance, Administrative Science quarterly (A.S.Q), 2009, PP.377-395.

(٢٢) أحمد محمد موسى : مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ١٦٢-١٦٣.