



مِيقَاتُ الدِّرْجَاتِ الْمُكَبِّلَةِ

مَدْلِيلٌ
تَقِيمَادِهِمُ الْمُؤْخَلَفِينَ

حزيران - ١٩٨٨

- يوضح في المدخلات التالية مفهوم المنهج ومستوى المطلب
 المنهج، الوسائط،
المحتويات

الصفحة	الرقم	الموضوع
٥	١	الأهمية
٥	٢	افتراضات تقييم الأداء
٦	٣	الوسائل التي اعتمدت لتقييم الأداء
٦	٤	نماذج سجل الأداء والتقرير السنوي
٧	٥	تعليمات التنفيذ
١١	٦	تعريف مصطلحات عناصر تقييم الأداء بشكل عام
١٥	٧	تعريف مصطلحات عناصر تقييم الأداء للمعلمين

أولاً : الأهمية

يُعتبر نظام تقييم أداء الموظف وقياس كفاءته جزءاً أساسياً من العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي يتم بواسطتها الحصول على بيانات عن أداء الموظف في فترات معينة في الماضي والحاضر بهدف التأكيد من قدرته على القيام بواجبات وظيفته المنوطة به وتقدير مدى استعداده للتقدم والترقية وتحمل أعباء وظيفة ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات.

ويحقق هذا النظام مجموعة من الفوائد التي تنعكس انعكاساً إيجابياً على إنتاجية الجهاز الحكومي بشكل عام. وتتمثل هذه الفوائد فيما يلي :

أ - الإسهام في رفع مستوى الموظف والوظيفة العامة إذ أن تقييم الأداء يكشف عن المتفوق والمنتج ويفسح المجال أمام ترقيته وتقديمه ويكتشف أيضاً عن المهمل والمقصر والضعف ويتتيح الفرصة أمامه للتدريب أو التعليم أو النقل لوظيفة أخرى تتناسب وكفاءته.

ب - ممارسة رقابة فعالة ومستمرة على الموظف من أجل اكتشاف مواطن القوة لتدعمها ونقطة الضعف لرراقبتها والتخلص منها.

ج - تقوية حس المسؤولية عند الموظف لأنه عندما يعرف أن أداءه سيقىء ويقدّر وسيؤخذ أساساً موضوعياً لترفيقه وتقديره وتكريمه أو لمعاقبته ونقله إلى وظيفة أخرى فإنه سيحس ببعض المسؤولية المترتبة عليه وبالتالي سيبذل قصارى جهده لكي يكون موضع تقدير لرؤسائه وزملائه.

د - زيادة اهتمام الموظف بإنتاجيته الوظيفية بسبب معرفته لنتائج التقييم العلمية ومدى تأثير ذلك على مسيرته الوظيفية.

ثانياً : الافتراضات

يقوم نظام تقييم الأداء على عدد من الافتراضات أهمها ما يلي :

أ - وجود معيار موضوعي نسبياً يمكن القائم على التقييم من مقارنة الأداء الفعلي للموظف مع المعيار المتفق عليه بموجب أحكام نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٨٨ .

ب - وجود رئيس مباشر للموظف قادر على قياس أداء الموظف بدقة موضوعية.

ج - توفر حد أدنى من العلاقة الرسمية السلسة بين الموظف ورئيسه المباشر.

د - توفر مسؤول عن الرئيس المباشر قادر على تقييم رأي الرئيس المباشر بموظفيه وإبداء ملاحظاته حول ذلك.

ه - توفر إدارة عليا حازمة قادرة على اتخاذ القرار المناسب حول تقييم أداء الموظف والنتائج المترتبة على هذا التقييم.

ثالثاً : الوسائل التي اعتمدت لتقدير الأداء :

استناداً لأحكام المواد ٤٥ - ٥٤ من نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٨٨ فقد تم اعتماد سياسة لتقدير أداء الموظف في الجهاز الحكومي تمثلت فيما يلي :

أ - استخدام نموذج خاص لسجل الأداء للموظف باستثناء موظفي الفئتين العليا والأولى يدون فيه الرئيس المباشر البيانات والواقع والملاحظات المتعلقة بالموظفي وبأدائه بصورة دورية ومنتظمة مراعياً فيها الدقة والحقيقة.

ب - تقدير أداء الموظف بموجب تقرير سنوي تحدد فيه التقديرات الخاصة بذلك التقييم وينظم بالاعتماد على البيانات والواقع والملاحظات المدونة في سجل الأداء على أساس من العدالة والتجزئ من الأغراض الشخصية.

رابعاً : نماذج سجل الأداء والتقرير السنوي

تحقيقاً لطلبات الوسائل التي اعتمدت لتقدير أداء موظف الجهاز الحكومي في الأردن فقد أعد ديوان الخدمة المدنية النماذج الخاصة بسجل الأداء والتقرير السنوي وهي :

١ - نماذج سجل الأداء :

١/١ نموذج سجل الأداء السنوي للمعلمين.

٢/١ نموذج سجل الأداء السنوي للفئتين الثانية والثالثة من غير المعلمين ومن يشغلون وظائف إشرافية.

٢/١ نموذج سجل الأداء السنوي للفئتين الثانية والثالثة من غير المعلمين ممن يشغلون وظائف غير إشرافية.

١/٤ نموذج سجل الأداء السنوي للفئة الرابعة (وظائف إشرافية).

١/٥ نموذج سجل الأداء السنوي للفئة الرابعة (وظائف غير إشرافية).

ب - نماذج التقرير السنوي :

ب/١ نموذج التقرير السنوي للمعلمين.

ب/٢ نموذج التقرير السنوي لموظفي الفئتين الثانية والثالثة (من غير المعلمين) ممن يشغلون وظائف إشرافية.

ب/٣ نموذج التقرير السنوي لموظفي الفئتين الثانية والثالثة (من غير المعلمين) ممن يشغلون وظائف غير إشرافية.

ب/٤ نموذج التقرير السنوي لموظفي الفئة الرابعة ممن يشغلون وظائف إشرافية.

ب/٥ نموذج التقرير السنوي لموظفي الفئة الرابعة ممن يشغلون وظائف غير إشرافية.

ويحتوي كل نموذج من نماذج سجل الأداء والتقارير السنوية لتقييم الأداء على مجموعة من عناصر التقييم التي نصت عليها المادتان ٤٦ و ٤٧ من نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٨٨ . كما ثبت على الصفحة الخلفية من كل نموذج إرشادات لكيفية ملء السجل والتقرير السنوي .

خامساً : تعليمات التنفيذ :

يشترك في تنفيذ اجراءات تقييم الأداء كل من ديوان الخدمة المدنية والمسؤولين والرؤساء المباشرين والموظفين في الدوائر المعنية . ومن أجل انتظام عملية التنفيذ، ارتأى ديوان الخدمة المدنية تحديد الخطوات التي ينبغي اتباعها سنوياً من أجل ملء سجل الأداء ونموذج التقرير السنوي لجميع الموظفين فيما عدا موظفي الفئتين العليا والأولى وهذه الخطوات هي :

١ - يتولى ديوان الخدمة المدنية مسؤولية إعداد نماذج سجل الأداء والتقارير السنوية لجميع فئات الموظفين وتزويد الدوائر بحاجتها منها سنويًا في الوقت المناسب. ولهذه الغاية يمثل الدائرة مسؤول وحدة شؤون الموظفين سواء كان مديرًا أو رئيس قسم أو رئيس شعبة.

٢ - يقوم مسؤول وحدة شؤون الموظفين بتنظيم قوائم بالرؤساء المباشرين في دائرةه وبإعداد الموظفين المرؤوسين لكل منهم وفئاته الوظيفية ومستويات وظائفهم سواء كانت إشرافية أو غير إشرافية. ويوزع عليهم نسخاً من نماذج سجل الأداء تساوي بعدها أعداد الموظفين المراد تنظيم سجلات أداء لهم في موعد لا يتجاوز ٢/١٥ من كل عام ويتم توزيع نسخ من هذه النماذج لمدراء المدارس من أجل تنظيم سجلات للمعلمين في موعد لا يتجاوز ١١/١ من كل عام.

٣ - أ - يملا الرئيس المباشر نموذج سجل الأداء للموظف على ثلاثة فترات هي : ١١/١، ٧/١، ٣/١، متبوعاً بالإرشادات المدونة على الصفحة الخلفية للنموذج.

ب - يملا مدير المدرسة نموذج سجل الأداء للمعلم على ثلاثة فترات هي : ١١/١٥، ٢/٣٠، ٤/١٥ متبوعاً بالإرشادات المدونة على الصفحة الخلفية للنموذج.

٤ - يفتح الرئيس المباشر ملفاً تحفظ به نماذج سجلات الأداء الخاصة بالموظفين الذين يرأسهم والتي سيدون فيها ملاحظاته بشأنهم. ويحافظ على سريته وعدم إجراء أي تعديل على البيانات والواقع والملاحظات المدونة فيه أو أي محو أو كشط فيها.

٥ - يتولى مسؤول وحدة شؤون الموظفين في الدائرة المعنية توزيع نماذج التقارير السنوية على الرؤساء المباشرين لغايات استكمال إجراءات تقييم الأداء للموظفين في ٩/١ من كل عام. وبالنسبة لتقييم أداء المعلمين توزع نماذج التقرير السنوية على مدراء المدارس في موعد أقصاه ٤/١٥ من كل عام بالطريقة التي تراها وزارة التربية والتعليم مناسبة.

٦ - يوزع الرئيس المباشر نماذج التقرير السنوي التي سُلّمت إليه على الموظفين الذين يرأسهم وفق فئاتهم الوظيفية ومستوياتهم الإشرافية وغير الإشرافية في فترة أقصاها ٩ / ١٠ من كل عام لتعبئة الجزء الأول منها، وبالنسبة للمعلمين في فترة أقصاها ٤ / ٢٥.

٧ - يسترجع الرئيس المباشر نماذج التقارير من الموظفين في فترة أقصاها ٩ / ٢٠ وبالنسبة للمعلمين في فترة أقصاها ٥ / ٥.

٨ - يتولى الرئيس المباشر تعبئة الجزئين الثاني والثالث من نموذج التقرير متبعاً الإرشادات المبينة على الصفحة الخلفية لنموذج التقرير وعتمداً رئيسياً على الملاحظات والوقائع والبيانات التي دونها في سجل الأداء خلال العام ويثبت التقدير المستحق للموظف بناء على معدل العلامات التي حصل عليها في سجل الأداء.

٩ - يرسل الرئيس المباشر نسخة من نموذج التقرير المعبر والذي ثبت فيه التقدير إلى الموظف في موعد أقصاه ١٥ / ١٥ وبالنسبة للمعلمين في موعد أقصاه ٥ / ٢٥.

١٠ - يعيد الموظف تقريره السنوي بعد الإطلاع عليه وبيان رأيه فيه إلى رئيسه المباشر في موعد أقصاه ٢٥ / ١٠ وبالنسبة للمعلم في موعد أقصاه ٥ / ٦.

١١ - يحيل الرئيس المباشر التقارير السنوية إلى المدير في موعد أقصاه ١١ / ١ وبالنسبة للمعلمين في موعد أقصاه ٦ / ١٠.

١٢ - للموظف حق الاعتراض على التقرير خلال عشرة أيام من اليوم التالي لتسليم إياه.

ب - إذا لم يعرض الموظف على التقرير يحيله الرئيس المباشر إلى المدير وإذا وافق المدير على التقدير تستكمل الإجراءات الخاصة بالتقدير وترسل منه النسخ المطلوبة إلى الجهات التي يحددها نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٨٨.

ج - إذا اعترض الموظف على التقرير يحيله الرئيس المباشر مع رأيه فيه إلى المدير الذي يحيله بدوره إلى لجنة النظر في الاعتراضات سواء كان موافقاً على التقدير أم غير موافق.

د - إذا لم يعترض الموظف على التقرير ولكن المدير لم يوافق عليه فإن الأخير يحيله مع رأيه فيه إلى لجنة النظر في الاعتراضات.

١٣ - يحيل الرئيس المباشر التقارير السنوية إلى المدير في موعد أقصاه ٦/١١ وبالنسبة للمعلمين في موعد أقصاه ٦/١٠.

١٤ - يترتب على لجنة النظر في الاعتراضات إصدار قرارها في الاعتراض خلال مدة لا تزيد عن عشرة أيام من تاريخ تقديمها إليها وتبني قرارها في أي اعتراض على ما ورد عن الموظف في التقرير السنوي وفي سجل الأداء وفي أي قيود أو سجلات أو ملفات في الدائرة تتعلق بالموظفي.

١٥ - يُنضم الأمين العام سجل الأداء والتقارير عن المديرين في الدائرة ويرسل نسخة من التقرير إلى المدير الذي له حق الاعتراض عليه خلال عشرة أيام من اليوم التالي لتسلمه إياه، ويقدم الاعتراض إلى الأمين العام الذي يحيله إلى الوزير مع رأيه في الأسباب الواردة فيه ويكون قرار الوزير بشأنه قطعياً.

١٦ - تستكمل إجراءات اتخاذ قرار قطعي بشأن التقرير بما فيها عرض نسخة منه على الموظف والمدير ولجنة النظر في الاعتراضات في موعد أقصاه ٦/٣٠ وبالنسبة للمعلمين في موعد أقصاه ٦/٣٠ من كل عام.

١٧ - يرسل مسؤول وحدة شؤون الموظفين في الدائرة المعنية إلى ديوان الخدمة المدنية نسخة من كل تقرير من التقارير السنوية المتعلقة بموظفي دائنته في موعد أقصاه ٦/١٥ وبالنسبة للمعلمين في موعد أقصاه ٦/٧، ولا يجوز سحب التقرير أو إدخال أي تعديل عليه بعد إيداعه لدى الديوان.

١٨ - بعد اكتساب التقارير السنوية عن أي سنة الصفة القطعية تتبع الإجراءات الواردة في المادة ٥٢ من نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٨٨ والمتعلقة بمنح الزيادات الإضافية ولفت النظر الخطى والنقل إلى وظائف أخرى وإنها الخدمات.

سادساً : تعريف مصطلحات عناصر تقييم الأداء بشكل عام يتضمن التقرير السنوي الخاص بتقييم أداء الموظفين أربعة عناصر تقييم رئيسية، يقسم كل عنصر منها إلى عدد من البنود تكون في مجموعها تقييماً عاماً لأداء الموظف في عمله.

أما عناصر التقييم الرئيسية فهي التالية :

- ١ - معرفة وإنجاز الموظف لعمله.
- ٢ - إنضباط الموظف في العمل.
- ٣ - قدرات الموظف واستعداداته.
- ٤ - علاقة الموظف مع الآخرين.

ولتسهيل مهمة الرئيس المباشر الذي تقع عليه مسؤولية وضع التقرير السنوي عن أداء مرؤوسيه، فقد وضعت الإرشادات والإيضاحات التالية لكافة بنود عناصر التقييم المشار إليها أعلاه ويطلب إلى الرؤساء المباشرين قرائتها والتمعن بها قبل المباشرة بملء التقرير السنوي الخاص بالموظفين التابعين لهم.

أولاً : معرفة وإنجاز الموظف لعمله :

١ - معرفته لعمله :

يقصد بها معرفة الموظف لواجبات وظيفته سواء المنصوص عليها في القوانين والأنظمة أو التعليمات أو تلك التي تكرّس بحكم العُرف أو السوابق.

٢ - دقته في العمل :

يقصد بها تأدية واجبات الوظيفة ضمن الحدود المرسومة لها، بدون أية تجاوزات أو مخالفات، بدون ارتكاب أخطاء أو تكرار الأخطاء نفسها بالرغم من تنبيهه إلى ذلك.

٣ - إنجازه للعمل في مواعيده :

يقصد به تأدية العمل المطلوب في الوقت المناسب وبالسرعة الممكنة ضمن المهل المحددة لإنجازه - إن وجدت - دون تأخير أو مماطلة.

٤ - إنجازه للعمل المطلوب :

يقصد به مقدار العمل المطلوب تأديته من الموظف بحيث لا يقل عن المعدلات المألوفة والمستويات المقبولة.

٥ - التزامه بأخلاقيات الوظيفة :

يقصد به تقييد الموظف بالقيم الأخلاقية والاجتماعية السائدة وكذلك التزامه بالقوانين والأنظمة النافذة وسلوكه مسلك المواطن الصالح القدوة لغيره.

٦ - متابعته لعمله :

يقصد بها حرص الموظف على متابعة الأعمال المنوطة به والتتأكد من صحة ودقة تنفيذها في الوقت المناسب وكذلك مراجعة هذه الأعمال للتتأكد من صوابيتها وتحقيقها الأهداف المرسومة لمهام وظيفته.

٧ - محافظته على الأموال العامة :

الحرص على الاقتصاد في النفقات وصرفها ضمن الحد الأدنى المقرر في الأنظمة النافذة وكذلك على عدم الاستهلاك غير المبرر للأوراق والقرطاسية واللوازم أثناء القيام بالعمل.

ثانياً : إنضباط الموظف في العمل :

١ - تقييده بأوقات الدوام الرسمي :

يقصد به التزام الموظف بمواعيد دوام العمل المحددة للبدء به أو الانتهاء منه وقيامه أثناء الدوام بتأدية واجبات وظيفته.

٢ - تغيبه عن العمل أثناء الدوام الرسمي :

يقصد به عدم التزام الموظف لقرار عمله أثناء الدوام الرسمي ومغادرته له بدون إذن مسبق أو بإذن لأغراض خاصة ولقضاء أعمال شخصية أو تنقله بين المكاتب لتبادل الأحاديث التي لا علاقة لها بالعمل.

٣ - حرصه على استخدام أوقات الدوام للعمل الرسمي :

يقصد به استعمال أوقات الدوام الرسمي لتأدية واجبات الوظيفة

وعدم استقباله للزوار الشخصيين في مكتبه من غير المراجعين في أمور وأعمال رسمية وكذلك عدم تمضية الوقت الرسمي في المكالمات الهاتفية الشخصية أو هدر الوقت في غير الهدف الرسمي المرسوم له.

ثالثاً : قدرات الموظف واستعداداته :

١ - استعداده للنمو الوظيفي :

يقصد به تنمية قدراته الوظيفية وخبراته العملية ورغبته في الاشتراك في برامج تدريبية، والإحاطة بأحدث الأساليب العلمية والتشريعات اللازمة لتأدية عمله على الوجه المطلوب واستعداده لتحمل مسؤوليات أكبر.

٢ - قدرته على الاتصال والإقناع :

يقصد بها قدرة الموظف على إقامة علاقات وظيفية مع الآخرين لجهة اتصاله بهم وحسن تصرفه معهم وتمكنه من إقناعهم بوجهات نظره وأرائه وأفكاره والعمل معهم على تأدية المهام الموكولة إليه وإليهم بشكل يحقق الأهداف المرسومة.

٣ - قدرته على اتخاذ القرارات وتحمّل المسؤوليات :

يقصد بها قدرة الموظف على دراسة المهام الموكولة إليه وما يحيط بها من معطيات ومشاكل وبالتالي تمكّنه من اتخاذ القرار المناسب بشأن أية مشكلة تنشأ معه وتحمّل أية مسؤولية تترتب عليه.

٤ - حرصه على تنمية مرؤوسيه :

يقصد بها قيام الرئيس بمساعدة وتطوير قدرات مرؤوسيه لتمكينهم من التقدم وإنجاز مهامهم على الوجه المطلوب وكذلك تنمية شخصيتهم وإقامة التعاون فيما بينهم وتوجيههم على العمل بروح الفريق.

٥ - قدرته على القيادة والإشراف :

يقصد بها تحلي الرئيس بصفات القائد التي تمكّنه من قيادة أعمال مرؤوسيه وتوجيههم وإعطائهم التعليمات اللازمة لتأدية العمل

الموكول إليهم وكذلك الإشراف على مرؤوسيه والتنسيق فيما بينهم
ومتابعة أعمالهم وتقييمها.

٦ - قدرته على تطوير العمل :

يقصد بها قدرة الموظف على تقديم المقترنات والأفكار الجديدة
التي تساهم في تطوير العمل ومعالجة المشاكل التي تعترضه
وبالتالي تحسين أساليب العمل واجراءاته بما يحقق أهداف
المؤسسة أو الإدارة التي يعمل فيها.

٧ - قدرته على تفهم واستيعاب ما يطلب منه :

تقبل الموظف لما يصدر له الرئيس المباشر من تعليمات تختص
بتقديم العمل والتقييد به دون إبطاء.

٨ - مهارته في التنفيذ :

قدرته على القيام بالأعمال الموكولة إليه بدقة تامة ومهاراته في أداء
ذلك.

٩ - رغبته واهتمامه بالعمل :

مدى تقبّله لعمله وحرصه على أدائه برغبة واهتمام تساعد على
حسن الأداء.

١٠ - حسن تصرفه واهتمامه بالظاهر والسلامة العامة :

لياقته في التصرف أثناء العمل وحسن الكيفية التي يؤدي بها
عمله وحرصه على السلامة في بيئته العمل واستخدامه الأجهزة
الواقية التي تقررها الدائرة لضمان سلامته وسلامة المنشآة.

١١ - تقبّله للتعليمات والتزامه بتنفيذها :

استيعابه للتعليمات الموجهة للموظف وتمثله لها وتقييده بتنفيذها
بحريّة تامة.

١٢ - الاعتماد عليه واحتياجه للإشراف :

قدرته على الاستقلالية في العمل أو المدى الذي يحتاج فيه
للإشراف والمتابعة.

رابعاً : علاقة الموظف مع الآخرين :

١ - علاقته مع رؤسائه وزملائه :

يقصد بها مستوى تفهمه وقبيله لتجيئات وملاحظات رؤسائه وتعاونه معهم بإيجابية ورحابة صدر وتنفيذ ما يطلب اليه بأمانة ودقة، وكذلك مستوى تعاونه مع زملائه والاتصال بهم والتنسيق معهم.

٢ - علاقته مع مرؤوسيه :

يقصد بها مستوى قدرته على قيادة الآخرين وتنمية مرؤوسيه مهنياً ووظيفياً وتوفير الفرص المناسبة لذلك وكذلك العمل معهم بروح الفريق وبالتالي تنفيذ أعمال الدائرة بالتعاون مع مرؤوسيه.

٣ - علاقته مع الجمهور :

يقصد بها مستوى الحرص على حُسن التعامل مع الجمهور من المتعاملين مع الدائرة وتقديم أفضل الخدمات الممكنة لهم برحابة صدر وبكل احترام في حدود القوانين والأنظمة والتعليمات المعطاه له.

خامساً : الانطباع العام :

يترك هذا البند لتقدير الرئيس المباشر، في ضوء ما سجله في سجل الأداء وفي التقرير السنوي وكذلك في ضوء ما لديه من معلومات أخرى غير مسجلة عن الموظف، وما يتمتع به من أخلاق وسلوك وما يؤديه من أعمال وخدمات وما يتعرض له من عقوبات وما استحق من مكافآت وتقدير، وغير ذلك من العوامل التي في ضوئها كلها يقرر الرئيس المباشر إعطاء علامة معينة لمروءوسه تُعبر عن هذا الانطباع.

سابعاً : تعريف مصطلحات عناصر تقييم الأداء للمعلمين :

يحتل المعلم مكانة بارزة في العملية التربوية انطلاقاً من دوره الأساسي فيها. ولما كان لعمله وأدائه انعكاسات فعالة على جميع عناصر العملية التعليمية التعليمية وكل ما يتصل بها، كان من الضروري تقييم عمله باستمرار، وذلك من أجل تعزيز الممارسات الإيجابية وتحقيق حدة

الممارسات السلبية في عمله، تمهدأً لتطوير مستوى أدائه. وتنفيذأً لهذا الغرض فقد تم وضع أداة تقويمية تتضمن عدداً من العناصر التي تغطي أهم الفعاليات التربوية الممثلة لعمل المعلم، مع سلّم تقديرى لكل فقرة يشتمل على خمسة مستويات للأداء تتدرج من اليمين إلى اليسار، بالإضافة إلى الفقرة الأخيرة التي تتعلق بتقارير الإشراف التربوي والمخصص لها (٣٠) علامة، حيث تنتهي الأداة بتقدير عام يوضع في ضوء مجموعات العلامات التي يحصل عليها المعلم على جميع الفقرات الواردة حتى نهاية العام الدراسي. وهذا يتطلب من مدير المدرسة متابعة وملحوظة عمل المعلم وتسجيل ذلك في سجل الأداء المخصص ليكون تقويمه للمعلم أقرب إلى الموضوعية، مما يعزز الثقة المتبادلة بين جميع العاملين في المدرسة ويسهم في تحقيق الأهداف التربوية بشكل فعال. ولكي يتم استخدام هذه الأداة بفعالية ووضوح، تورد فيما يلي تفسيراً لما ورد فيها من بنود بهدف تحقيق ما يلي :

- توضيح المفاهيم والمصطلحات التي اشتغلت عليها هذه الأداة.
- تقديم فهم مشترك لأسلوب استخدامها من قبل مدير المدارس.

ويستطيع مدير المدرسة أن يستخدم هذا التفسير في تعريف المعلمين بالحد الأدنى من الممارسات الإيجابية التي سيتم تقويم عملهم في ضوئها. وبالتالي حثهم على تحقيق جميع هذه الممارسات ومحاولة الابتكار والإبداع والتطوير في عملهم.

وفيما يلي تعريف مفصل لهذه العناصر :

- ١ - يخطط لعمله تخطيطاً شاملاً ومستمراً :
 - الأهداف : محددة قابلة للقياس.
 - الوسائل والأساليب : محددة ومرتبطة بالأهداف.
 - وسائل التقويم : محددة ومنسجمة مع الأهداف.
 - الزمن : محدد لتحقيق الأهداف.
- ٢ - ينوع في الوسائل والأساليب :
 - يستخدم الوسائل التعليمية بشكل مناسب.
 - يستغل خامات البيئة في عمل الوسائل التعليمية.

- ينبع في الوسائل التعليمية بما يرتبط بالبحث ومستوى الطلاب.
(النمذج، العينات، الخرائط، الصور، اللوحات، الرسومات،
الأفلام... إلخ).

- يشجع الطلاب على عمل الوسائل المناسبة وفق قدراتهم.
- يستخدم الأساليب المختلفة في التدريس.
(القراءة، الكتابة، المناقشة، الرحلات، تمثيل الأدوار، القصة،
التجارب العملية، التعلم الذاتي، الحاضرة، حل المشكلات،
العروض العملية... إلخ).

٣ - يستخدم لغة سليمة :

- يحرص على استخدام لغة واضحة بسيطة ومفهومة.
- يبتعد عن الألفاظ والتعابير العامية.
- يساعد الطلاب على النمو اللغوي ويشعّ عليهم على التعبير بلغة
سليمة.

٤ - يشجع على التعبير الحر ويعزّز الاستجابات :

- يشجع الطلاب على التكلم والاستفسار والاقتراح والمناقشة
والمبادرة.

- يتيح الفرصة للطلاب للتعبير عن طاقتهم الجسمية بالحركة
والنشاط والعمل المنظم.

- يشجع الاجابات الصحيحة التي تصدر عن الطلاب بكلمات
مدح أو حركات وتعابير مناسبة بدون مبالغة فيها.

٥ - يهيء فرصةً لنشاطات متصلة بالدرس ويتبعها :

- يكُلف بواجبات بيئية مناسبة.
- يشجع الطلاب على مواصلة التعلم خارج المدرسة امتداداً
للموقف التعليمي الصفي.

- يكُلف الطلاب القيام بنشاطات متنوعة، خارج غرفة الصف
مثل : (قراءة الكتب والمجلات، والصحف والنشرات، إعداد
تقارير، جمع صور ووسائل نمذج، إعداد تمثيليات والمشاركة
في الجمعيات والنوادي المدرسية... إلخ).

- يشجع الطلاب على توظيف المعلومات والمهارات التي يتعلمونها
في حياتهم العملية.

- ٦ - يراعي الفروق الفردية ويعالج الضعف في التحصيل :
- يحرص على الكشف عن الفروق الموجودة بين الطلاب من حيث القدرات والاحتياجات والميول.
 - ينوع في الأساليب والنشاطات والواجبات.
 - يعمل على تقدم طلابه ورفع مستوياتهم وفق قدراتهم.
 - يبذل جهوداً واضحة لحل مشكلات الطلبة المتأخرین دراسياً.
- ٧ - يتقبل الطلاب ويتعامل معهم بعدل وديمقراطية :
- يقدر أهمية تقبل الطلاب كما هم من حيث قدراتهم ومعتقداتهم وأرائهم.
 - يعدل في تعامله مع الطلاب بغض النظر عن الفروق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بينهم.
 - يُعدّ المواقف والاستجابات غير السليمة للطلاب دون إهراج أو هزء بهم.
 - يتيح الفرص لجميع الطلاب للمشاركة في النشاطات بما يتناسب وقدراتهم وميولهم.
- ٨ - يقوم بمبادرات إبداعية لتطوير العمل :
- يجدد في الأساليب والنشاطات بما يتناسب والأهداف.
 - يقترح أفكاراً أو آراء تتسم بالجدة والتميز مثل : (استخدام طريقة عمل جديدة، اقتراح نشاطات موجهة وتنفيذها، تجريب وسائل جديدة... إلخ).
 - يقترح البدائل والحلول للمواقف التعليمية المختلفة.
- ٩ - يراعي استمرارية التقويم ويحتفظ بسجلات تقويمية :
- يقوم أداءه من خلال نتائج طلابه.
 - يستخدم وسائل تقويمية متنوعة. (الاختبارات الشفوية والكتابية، جمع الملاحظات عن مدى تقدم التلميذ، متابعة الواجبات الصافية والبيانية... إلخ).
 - يوثق ملاحظاته ومتابعاته ونتائج الاختبارات في سجلات خاصة وفقاً للتعليمات الرسمية.
 - يراعي الدقة والترتيب والنظافة في السجلات التقويمية.

- ١٠ - يؤدي عمله بروح الفريق :
- يتعاون مع إدارة المدرسة والزملاء لإنجاز الأعمال التي يكلف بها بشكل فردي أو جماعي.
 - يُبدي روح التعاون في الإعداد للنماطات المختلفة مثل : الإعداد للقيام برحلة مدرسية، التهيئة لاجتماع مع أولياء الأمور، الإعداد لمعرض... إلخ.
 - يشارك في المناسبات الاجتماعية للزملاء.
 - يبادر في تقديم المساعدة وقت الحاجة.
- ١١ - يشارك في النشاط المدرسي وال المجالس المدرسية :
- يقوم بالإشراف على واحد من النماطات المدرسية أو أكثر.
 - يتفاعل مع المجالس المدرسية (مجلس المعلمين، مجلس الآباء والمعلمين، مجلس النشاطات التربوية، مجلس الأسر المدرسية، مجلس الضبط) من خلال :
 - * الإعداد لاجتماعاتها.
 - * المشاركة في نشاطاتها.
 - * متابعة قراراتها.
 - * تقويم فعالياتها.
- ١٢ - يشعر بالانتماء إلى المهنة ويضرب القدوة في سلوكه ومظهره :
- يُبدي ارتياحاً للعمل.
 - يتمسك بأخلاقيات مهنة التعليم وقواعدها السلوكية.
 - يستثمر أوقاته الحرة في تحسين أدائه لعمله.
 - يشغل الحصص بكفاءة وإيجابية.
 - يحرص بأن يظهر بمظهر لائق بعمله.
 - يكون قدوة صالحة للتلاميذ قولهً وعملاً.
- ١٣ - يحافظ على الدوام ويلتزم بمواعيد الحصص والاجتماعات وغيرها.
- لا يتغيب عن عمله بدون عذر حقيقي.
 - يدرس الأنظمة والتعليمات دراسة وافية (تعليمات النجاح

- والإكمال والرسوب، تعليمات الدوام الرسمي، تعليمات الانضباط المدرسي... إلخ).
- يطبق نصوص التعليمات الرسمية المتعلقة بعمله.
 - ١٤ - يحرص على النمو العلمي والمسلكي ويفيد من فعاليات الإشراف :
 - يُقبل على حضور الدورات والندوات والدروس التطبيقية والمعارض والمشاغل التربوية وغيرها.
 - يطالع ويتابع ما يستجد من نظريات تربوية وعلمية.
 - يوصي باقتناء الكتب والدوريات والمجلات المناسبة في مكتبة المدرسة.
 - يساهم في كتابة التقارير ودراسة المشكلات الميدانية.
 - يعمل على إكمال دراسته بالإلتحاق بالدراسات المسلكية والتخصصية.
 - يتباين مع ملاحظات المشرف التربوي ومدير المدرسة مما ينعكس إيجابياً على عمله.

١٥ - تقارير الإشراف :

تترجم التقارير التي يحصل عليها المعلم في تقارير الإشراف التربوي خلال السنة الدراسية الواحدة إلى علامات وفق ما يلي :

ممتر	٣٠
جيد جداً	٢٥
جيد	٢٠
متوسط	١٥
ضعيف	١٠

وفي حالة توفر أكثر من تقرير إشرافي للمعلم يؤخذ الوسط الحسابي لعلاماته على هذه التقارير من (٣٠).

٤ + ٣ / ٥٣ / ٢ دليل تقييم أداء الموظفين

ديوان الخدمة المدنية

١٩٨٨ / ٦ / ١١

ولبيانها (الملف) قررنا في تاريخ ١٣ / ٦ / ١٩٨٨