

تقويم الزميل كمدخل لتطوير تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية

د. حسن سليمان سعيد الوتري
وزارة التربية والتعليم
الإمارات العربية المتحدة

أ. سعيد بن راشد بن علي الشهومي
وزارة التربية والتعليم
سلطنة عُمان

أستاذ مساعد
د. حسام الدين السيد محمد إبراهيم
كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى
سلطنة عُمان
ودكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية
والتنمية- مصر

الخلاصة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تقويم الزميل كمدخل لتطوير تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى عدم اهتمام نظام تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية بتقويم الزميل، وأن مُديري المدارس هم الذين يقومون بالتقويم وحدهم من خلال ما يُعرف بتقارير الكفاءة السنوية.

Peer Evaluation as Approach for developing The Teachers Job Performance Evaluation in the Arab Republic of Egypt

**Dr. Hossam El Din Elsaïd
Mohammed Ibrahim**

College of Arts and Sciences
Nizwa University Sultanate of Oman
PhD. Researcher
National Center for Educational Research and
Development - Egypt

Dr. Hassan Sulaiman Saeed Alwatri

Ministry of Education
Arab United of Emirates

Said bin Rashid bin Ali Al Shuhumi

Ministry of Education
Sultanate of Oman

ABSTRACT

The present study aimed to explore the Peer Evaluation as Approach for developing The Teachers Job Performance Evaluation in the Arab Republic of Egypt. The study used the descriptive method, and the analysis of documents was used in collecting data and information. The study found that the evaluation system of the performance of teachers in the Arab Republic of Egypt is not interested in Peer Evaluation, and that the principals are the ones who carry out the evaluation only through what is known as the annual efficiency reports.

المقدمة:

يُعتبر المُعلِّم هو الركيزة الرئيسة والأساسية في عمليات التعليم والتعلم داخل المدارس ، فهو المسؤول الأول عن تعليم وتعلم الطلبة من خلال إعدادهِ للدروس إعداداً جيداً، واستخدام أساليب وطرائق واستراتيجيات تدريس حديثة، وتوفير بيئة آمنة جاذبة باعثة على التعلم ، وتواصله الفعال مع الطلبة ، ودعم تواصل الطلبة مع بعضهم البعض، واستخدام أساليب متنوعة في إدارة الصف الدراسي ، والاهتمام بتنمية الإبداع والابتكار لدى الطلبة، وتزويدهم بالخبرات والمهارات التي تمكنهم من تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

ولا يمكن للمعلم أن يقوم بهذه المهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية إلا إذا كانت لديه من الكفايات والكفاءات التي تمكنه من الأداء المهني المتميز ، وبالتالي فهو يحتاج إلى متابعة وتقييم أدائه الوظيفي بصورة مستمرة من أجل تنمية وتحسين وتطوير أدائه وحتى يرتقي بمستوى إنجاز الطلبة ويحقق أهداف العملية التعليمية بجودة وتميز.

ويُعد تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين عنصراً رئيساً من عناصر الإصلاح والتحسين والتطوير المدرسي، وأسلوباً مهماً من أساليب تحقيق الجودة والتميز في المدارس، ويهدف إلى تنمية معارف ومهارات واتجاهات المعلمين، وزيادة دافعتهم نحو القيام بواجباتهم الوظيفية، وإعطائهم مزيد من الصلاحيات والسلطات للقيام بها بكفاءة وفعالية ، وتحفيزهم على النمو المهني بصورة مستمرة، وتدعيم نظم المسائلة والمحاسبة التعليمية، وتستخدمه المؤسسات في تحسين نظام الأجور ومنح الحوافز والمكافآت، والترقيات للمناصب الأعلى. (Arnautu & Panc, 2015, 386-387)

ويُعتبر تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين عملية يمكن من خلالها الحكم على أداءهم وممارساتهم وسلوكياتهم المهنية وما بها من جوانب قوة وتدعيمها وجوانب الضعف وعلاجها، ويتم التقييم بصورة مستمرة طوال العام الدراسي ، ويعتمد التقييم على المعايير المهنية للمعلمين، ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم المهنية، فضلاً عن تقديم الدعم والنصح والإرشاد والتغذية الراجعة لهم من خلال برامج تنمية مهنية مستمرة. (Forrester, 2011, 7-8)

ولكن يواجه تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين كثير من المشكلات تتركز معظمها في المسؤولين عن التقييم وهم مديري المدارس أو المشرفين والموجهين المتابعين للمدرسة في السلطات التعليمية، حيث لا يجدون الوقت الكافي للتقييم لأن زياراتهم محدودة للمعلمين في قاعات الدروس ولا تكفي للحكم على أدائهم بموضوعية ، كما أن مديري المدارس لا يتمكنون في كثير من الأحيان من القيام بهذه المهمة نظراً لاختلاف التخصصات ، أو ممارساتهم للعمل الإداري لفترات زمنية طويلة مما جعلهم لا يتابعون أحدث الأساليب والاستراتيجيات التدريسية، وغياب الدعم والتنمية المهنية كهدف رئيس للتقييم، والدور السلبي للمعلمين الذي يقتصر على تلقي التوجيهات والإرشادات دون المشاركة الفعالة في تحديد أهداف التقييم ووقته وإجرائته وأنشطته وبرامجه وخطط التحسين والتطوير، بالإضافة إلى أنه يُعبر عن وجهة نظر واحدة قد تكون غير موضوعية في بعض الأحيان، وهذا أدى إلى البحث عن بديل فعال متخصص للمشاركة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلم ويكون لديه الوقت الكافي للقيام بهذه المسؤولية ويتمثل ذلك في تقييم الزميل. (Hartloff, 2014, 62-65)

ويُعتبر تقييم الزميل مدخلاً مهماً من مداخل المشاركة الفعالة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين حيث يعطيهم الإحساس بالتمكين والاستقلالية والملكية في عملية التقييم وتحسين تحفيز المعلمين، والتعامل مع التقييم كجزء من عملية التعلم التنظيمي، وفرصة سريعة لمعالجة الأخطاء والسلبيات وأوجه القصور بدلاً من الوصول إلى حالات الفشل. (Özdemir, 2016, 1860) بالإضافة إلى تنوع الرؤى والأفكار وتعدد القائمين بالتقييم، وإكساب عملية التقييم مزيداً من المشاركة والموضوعية والشفافية والثقة في عملية التقييم. (DiGrazia, 2018, 44)

ولذا يُعتبر مشاركة المعلمين في نظام تقييم الأداء الوظيفي لزملائهم فرصة متميزة لتحسين أدائهم وتقديم الدعم لهم بصورة مستمرة، وهذا يجعل المعلمون يقودون عملية التطوير من خلال العلاقات والمناقشات والحوارات والبناء بين الزملاء، كما يُشاركون في صياغة السياسات والقوانين واللوائح الخاصة بتقييم أدائهم الوظيفي. (Sherratt & et.al., 2013, 7) كما يُعد تقييم الزميل من مداخل توكيد الجودة في المدارس ويهتم بالتقييم التكويني والختامي للمعلم بهدف تنميته مهنيًا وتحسين ممارساته المهنية. (Crow, 2015, 61)

وتعتمد فلسفة تقييم الزميل أن نظام التقييم يجب أن يُتيح الفرص المتنوعة للمعلمين للمشاركة بفعالية في تقييم زملائهم وتقديم النصح والإرشاد والدعم والتغذية الراجعة لهم بصورة مستمرة، وتأسيس العمل الجماعي التعاوني بينهم. (The California Teachers Association, 2012, 3)

ويعتمد تقييم الزميل على ملاحظات المعلمين في قاعات الدروس وتكون هذه الملاحظات رسمية وغير رسمية، وتركز على التخطيط والإعداد للدروس من حيث إمام المعلمين بمحتوى التدريس، وكيفية تنظيم المعلم بينته الصفية وإدارتها، وكيفية تعامله مع الطلبة ومراعاة تنوعهم وفروقهم الفردية ، كما تركز هذه الملاحظات على تدريس المعلم

من حيث استخدامه لأساليب واستراتيجيات التدريس، وتكنولوجيا التعليم، والحوارات والنقاشات وطرح الأسئلة، وتقييم الطلبة، وبلي الملاحظات اجتماعات لمناقشة كافة الأمور الخاصة بالتقويم من حيث جوانب القوة وجوانب الضعف، وتقديم التغذية الراجعة. (Hill Sborough County Public Schools, 2011, 6)

ولكي تتجح عملية تقويم الأداء الوظيفي للمعلم من قبل زملاء لابد أن تكون هناك ثقافة مؤسسية تُدعم هذه العملية وتؤمن بجودها وأهميتها من خلال دعم الإدارة المدرسية والمعلمين الخبراء، بالإضافة إلى قناعة المعلمين بهذا النمط من التقويم وما يمكن أن يحققه من فوائد لهم، وتعاونهم الفعال مع زملاء ، والاستجابة لما يقدمونه من نصح وإرشاد وتغذية راجعة، واحترام وتقدير المعلم الذي يقوم بالتقويم لأراء زملاءه من المعلمين ويراعي احتياجاته المهنية المتنوعة ويكون عامل دعم لهم بصورة مستمرة. (Brown&Crumpler , 2013, 140;

Johnson&et.al., 2010, 16)

ونظراً لأهمية تقويم الزميل للمعلمين فقد اهتمت به كثير من الدراسات السابقة حيث أشارت نتائج دراسة أشبو (Ashbaugh, 2001) إلى أن تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من قبل زملائهم في المنطقة التعليمية بكلومبوس Columbus بولاية أوهايو الأمريكية (Ohio urban district) وسيلة لمساعدة المعلمين وتقديم الدعم لهم وتمكينهم من الاحتراف المهني من خلال مجتمعات التعلم المهنية، ويحتاج إلى الاحترام المتبادل والتواصل الفعال معهم، فضلاً عن الالتزام بالنصائح والإرشادات والتوجيهات والتغذية الراجعة .

وكشفت نتائج دراسة باسيليو (Basilio, 2002) أن تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من قبل زملائهم في المدارس الثانوية بمدينة نيويورك مكن المعلمين من الملكية والاستقلالية في إثراء أنشطة نموهم المهني، واهتمامهم وتوجههم نحو التحسين والتطوير المستمر لأدائهم المهني، وتغيير ممارساتهم التعليمية داخل قاعات الدروس، والقدرة على تغيير الممارسات الضعيفة أو غير المقبولة في أدائهم، والحرية في مواجهة المخاطر التي تعترض عملهم.

وتوصلت نتائج دراسة كامرو ودلين (Kumrow& Dahlen , 2002) إلى أن تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من قبل زملائهم في مدارس ولاية كاليفورنيا الأمريكية كان له تأثير فعال على المعلمين وساهم في تحسين جودة أدائهم المهني، وأنه ساهم في التغلب على مشكلات التقويم بواسطة مدير المدرسة مثل قلة الوقت والأفكار والرؤى الواحدة والعلاقات والتفاعلات المحدودة، كما كشفت النتائج عن وجود مُتطلبات يجب أن تتوافر في المعلم الذي يقوم بالتقويم مثل التدريب المُتميز والخبرة التعليمية بالمناهج واستراتيجيات التدريس، ومهارات التخطيط وكتابة التقارير.

وأظهرت نتائج دراسة هيجنس (Higgins, 2007) أنه يتم تدريب المعلمين على تقويم الأداء الوظيفي لزملائهم في مدارس مقاطعة لانسنج Lancing بمدينة ينان Yuannan الصينية من خلال برامج منظمة، وأن هذه البرامج حسنت من معارف ومهارات واتجاهات المعلمين نحو تقويم الأداء الوظيفي لزملائهم، كما بينت النتائج اعتماد المعلمين على الملاحظات وتقديم التغذية الراجعة من خلال الاجتماعات المستمرة والمنظمة في تقويم زملائهم .

وأبرزت نتائج دراسة أرنودا (Arnodah, 2013) أن تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية غرب كينيا يركز على مشاركة الزملاء كمدخل لتحسين وتطوير أداء المعلمين، وأن أكثر من 50% من المعلمين لديهم وعي بمشاركة الزميل في عمليات التقويم وتم تدريبهم عليه من قبل وزارة التربية والتعليم أو داخل المدارس من قبل المعلمين الأوائل وأصحاب الخبرات ، كما كشفت النتائج أن المعلمين يعتمدون على الزيارات الميدانية للمعلمين في قاعات الدروس واستخدام الملاحظة كأداة في جمع البيانات والمعلومات عن الأداء التدريسي لزملائهم.

وخلصت نتائج دراسة هو (Ho, 2014) إلى أن تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من قبل زملائهم في المنطقة التعليمية بضواحي مدينة نيويورك Suburban High School in New York زاد من مهارات المعلمين ومكنهم من التقويم الذاتي لأدائهم بصورة فعالة نتيجة استخدام المعلمين المُقومين التغذية الراجعة كمرتكز رئيس في عملية التقويم.

وبينت نتائج دراسة والكر (Walker, 2013) أن تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من قبل زملائهم في المنطقة التعليمية بولاية فلوريدا الأمريكية زاد من مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين عن المهنة، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين نحو تأثير تقويم الزميل على مستوى رضاهم الوظيفي تُعزى إلى مُتغيرات النوع والعمر والمؤهل العلمي.

وأوضحت نتائج دراسة هارتلوف (Hartloff, 2014) أن تقويم الزميل في المدارس الابتدائية والمتوسطة والعليا في لوس أنجلوس وكاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية أسلوب بديل للتقويم التقليدي للمعلم الذي كان يتولى مسؤوليته مدير المدرسة أو المشرف التربوي، وأن تقويم الزميل يركز على تقديم الدعم والمُساعدة والتغذية الراجعة والتنمية المهنية المستمرة للمعلمين، كما بينت النتائج مساهمة تقويم الزميل في تحسين الممارسات المهنية للمعلمين

حيث قام المعلم المُقوم بأدوار الداعم والمُساعد والمُدرّب والمُراقب والمُرشّد والمُوجه، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود بعض التحديات التي تواجه تقويم الزميل أهمها الوقت والموضوعية والشفافية في التقويم. وأشارت نتائج دراسة برّكس وآخرون (Brix&et.al.,2014) أن تقويم الزميل في المدارس الثانوية الاسترالية حقق الاحترافية في أدائهم المهني، كما زاد في جودة أداء المعلمين وتميزهم المهني في عمليات تعليم وتعلم الطلبة، فضلاً عن أنه أدى إلى تنمية المهارات القيادية للمُعلمين ليصبحوا قادة إداريين، بالإضافة إلى تنوع الرؤى والأساليب والمُشاركين في التقويم، ومُشاركة المُعلمين في تحديد أهداف وإجراءات وخطط تقويم أدائهم مع زملائهم الذين يقومون بالتقويم.

وأكدت نتائج دراسة جونز (Jones,2015) أن تقويم الزميل في مدارس شمال كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية سياسة تتبعها المناطق التعليمية وإدارات المدارس في التقويم، كما يعتمد تقويم الزميل على الملاحظات الصفية في قاعات الدروس، حيث يتم من خلالها متابعة أداء المعلم ورصد ما به من جوانب قوة وجوانب ضعف، وتقديم التغذية الراجعة لتحسين وتطوير الأداء، والاهتمام بالتنمية المهنية المُستمرة، كما توصلت النتائج إلى وجود عدد من التحديات تواجه تقويم الزميل أهمها قلة الوقت وقلة توفير التدريب المناسب لهذا النمط من التقويم، وضعف خبرات بعض المُعلمين في هذا المجال، فضلاً عن النظرة التقليدية من بعض المُعلمين تجاه التقويم الذي ينبغي أن يكون من مُدير المدرسة.

وتوصلت نتائج دراسة رافيرتي (Rafferty,2016) إلى أن تقويم الزميل في الولايات المتحدة الأمريكية كان له تأثير إيجابي وفعال في أداء المُعلمين في استخدام الأساليب والاستراتيجيات التعليمية ومن ثم تحسن الإنجاز العلمي للطلب، وأنه يحتاج إلى توفير الوقت والتدريب المُتميز للمعلم الذي يتولى مسؤولية التقويم، ووجود اقتناع وثقة واحترام مُتبادل وتواصل فعال بين المُعلمين.

وكشفت نتائج دراسة فاريل (Farrell, 2017) أن تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من قبل زملائهم في المنطقة التعليمية بضواحي ولاية ميريلاند الأمريكية A suburban school district in Maryland له تأثير إيجابي على أدائهم المهني وأدى إلى زيادة الإنجاز الأكاديمي للطلبة، وأنهم يستخدمون نمطي التقويم التكويني والتقويم النهائي وتقديم التغذية الراجعة بصورة مُستمرة وفي الوقت المناسب، وتدعيم فهم المعلمين لأساليب واستراتيجيات التدريس الحديثة، وأن تقويم الزميل يزيل إحساس المُعلمين بالوحدة والعزلة ويزيد من العمل الجماعي التعاوني بينهم، كما أشارت النتائج إلى وجود تحديات تواجه تقويم الزميل منها قلة توفر الوقت الكافي للتقويم، والتحديات الشخصية والموضوعية والشفافية في التقويم، وكثرة الأعباء الوظيفية للمعلمين.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة أن تقويم الزميل مدخل من مداخل تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، ويهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في أدائهم من خلال تقديم التغذية الراجعة بصورة مُستمرة، كما يجعل عملية التقويم عملية تشاركية لا تقتصر على مُدبري المدارس فقط، ويكسبها مزيد من الثقة والموضوعية والدقة، ولكي ينجح تقويم الزميل فلا بد من تدريب المعلمين القائمين بالتقويم تدريباً مُتميزاً في هذا المجال، وتكون ثقافة مؤسسية يتقبلها الجميع ولا سيما المعلم الذي يخضع لتقويم زميله، بالإضافة إلى مراعاة الأعباء الوظيفية للمعلمين واحتياجاتهم المهنية المتنوعة.

مشكلة الدراسة:

أشارت اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981م المضاف بمقتضى القانون رقم 155 لسنة 2007 إلى أن مُدبري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر يتولون مسؤولية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بحكم أنهم رؤسائهم الأعلى، وذلك عن مدة سنة تبدأ من أول سبتمبر وتنتهي في آخر أغسطس من العام التالي ويوضع تقرير تقويم الأداء خلال شهري أكتوبر ونوفمبر ويعتمد من لجنة الموارد البشرية خلال شهر ديسمبر.

ويتضح مما سبق أن مُدبري المدارس هم الذين يتحكمون بمفردهم في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، ووضع تقارير الكفاءة السنوية لهم، ولكن هذا الأسلوب يواحه كثير من الصعوبات تتمثل في أن التقويم يُعبر عن وجهة نظر واحدة وهم مُدبري المدارس ولا يشارك الموجهون والمُشرفون التربويون والمعلمون الأوائل والزملاء في هذا التقويم، فضلاً عن عملية التقويم تفتقد لكثير من الأسس العلمية للتقويم لقلة زيارات مُدبري المدارس للمعلمين في قاعات الدروس ومن ثم الحكم على أدائهم بنزاهة وأمانة وموضوعية، بالإضافة إلى التحيز الشخصي والعلاقات بين المديرين والمعلمين قد يكون لها دور كبير في توجيه عملية التقويم.

- وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:
1. ما الأسس الفكرية لتقويم الزميل في الفكر الإداري التربوي المعاصر؟
 2. ما واقع تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية؟
 3. ما أهم التوصيات التي يمكن من خلالها تطوير تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل تقويم الزميل.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على الأسس الفكرية لتقويم الزميل في الفكر الإداري التربوي المعاصر.
2. استكشاف واقع تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية.
3. تقديم مجموعة من التوصيات يمكن من خلالها تطوير تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل تقويم الزميل.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها:

1. يمكن أن تفيد مديري المدارس والموجهين والمشرفين التربويين والمعلمين في استخدام أسلوب جديد في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين يعتمد على الزملاء في العمل والمهنة، وهذا يؤدي إلى تنوع الأفكار ووجهات النظر والآراء في عملية التقويم، ويكسبها مزيداً من الشفافية والموضوعية والصدق والدقة، فضلاً عن مراعاتها لاحتياجات المعلمين وتقديم لهم التغذية الراجعة والتوجيهات والإرشادات المتخصصة بصورة مستمرة، كما تساعد على تدعيم العلاقات بين المعلمين بعضهم البعض وتمكنهم من بناء مجتمعات تعلم مهنية فعالة.
2. يمكن أن تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية التابعة لها من توفير كافة المتطلبات المادية والبشرية والتشريعية حتى يتم الاعتماد على الزملاء في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين وفق أسس علمية سليمة تسير التوجهات العالمية المعاصرة.

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه " عملية البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية والنفسية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعليمات ذات معنى بالنسبة لها، لا يقتصر على تقديم بعض المعلومات عن الظواهر أو الظواهر، حيث يتحرى الدقة الشديدة والفحص والتمحيص في تعرف خصائص الظواهر أو المشكلات التي ندرسها من جميع جوانبها وتقديم الحلول لها، ووضع بعض التنبؤات الخاصة بشكلها وحجمها في المستقبل". (جابر وكاظم، 2011، 64-65)

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

1. الحدود الموضوعية: حيث اقتصر على لتقويم الزميل في الفكر الإداري التربوي المعاصر، وواقع تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية.
2. الحدود البشرية: حيث اقتصر على المعلمين.
3. الحدود المكانية: حيث اقتصر على المدارس الحكومية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي بجمهورية مصر العربية.
4. الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة في العام الدراسي 2018/2019م.

مصطلحات الدراسة:

1- تقويم الزميل:

هو عملية يتم من خلالها قيام المعلم بالحكم على أداء زميله من خلال الملاحظة وتقديم التغذية الراجعة لتحسين ممارساته المهنية. (Higgins, 2007, 16)

هو نموذج لتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من قبل الزملاء حيث يعتمدون على التقييمات التبادلية والزيارات الميدانية في قاعات الدروس وتقديم التغذية الراجعة ومساعدتهم على تحسين أدائهم من خلال برامج نمو مهني وتنمية مهنية مستمرة. (Crow, 2015,68)

وفي ضوء ما سبق من يُعرف تقويم الزميل بأنه نمط من أنماط تقويم الأداء الوظيفي للمعلم يعتمد على تقويم زملاءه في العمل من خلال الزيارات الميدانية في قاعات الدروس، وملاحظة أدائهم التدريسي، وتقديم التوجيهات والإرشادات والتغذية الراجعة الفعالة بصورة مستمرة.

2- تقويم الأداء الوظيفي:

يُعرف تقويم الأداء الوظيفي بأنه "عملية يتم من خلالها قياس أداء المعلمين والحكم على فعاليته وتأثيره في عمليات تعليم وتعلم الطلبة، ويعتمد على التقويم التكويني الختامي، وعقد برامج تنمية مهنية للمعلمين لتحسين وتطوير أدائهم". (Khan, 2013,10)

كما يُعرف تقويم الأداء الوظيفي على أنه "عملية يتم من خلالها تحديد جوانب القوة والضعف في أداء المعلمين في ضوء معايير مهنية محددة ومقننة، وذلك بهدف تحسين وتطوير أدائهم وتحقيق أهداف العملية التعليمية. (Abdul Rahman, 2006, 3031)

وأيضاً يُعرف تقويم الأداء الوظيفي على أنه "عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن جوانب القوة والضعف في أداء المعلمين، والحكم عليه في ضوء معايير محددة سلفاً، واتخاذ القرارات المناسبة لدعم الأداء أو تعديله". (Kadenyi, 2014, 12)

وفي ضوء ما سبق من تعريفات يُعرف الباحث تقويم الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من الإجراءات الرسمية يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات عن أداء معلمي مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر لواجباتهم الوظيفية، في ضوء أهداف ومعايير محددة، وباستخدام أدوات مقننة، وذلك بهدف تحديد جوانب القوة وتدعيمها، وجوانب الضعف وعلاجها من خلال خطط لتحسين الأداء وتطويره.

الإطار النظري للدراسة:

تتضمن الإطار النظري للدراسة مبحثين، الأول الأسس الفكرية لتقويم الزميل في الفكر الإداري التربوي المعاصر، والثاني استكشاف واقع تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية، وفيما يلي تناول هذين المبحثين بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:

المبحث الأول

الأسس الفكرية لتقويم الزميل في الفكر الإداري التربوي المعاصر

وتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: مفهوم تقويم الزميل:

عرف كامورو ودالين (Kumrow & Dahlen, 2002, 238) تقويم الزميل على أنه "عملية نظامية يتم من خلالها تقويم أداء المعلم من خلال زميله أو مجموعة من زملائه، وترتكز على تقديم وتبادل المعارف والخبرات حول المناهج الدراسية وأساليب واستراتيجيات التدريس وعمليات تعليم وتعلم الطلبة".

كما عرفه ملينوسكي وآخرون (Milanowski & et.al., 2007, 7) على أنه "نمط تقويمي لأداء المعلم من قبل زملاءه للحكم على أداءه المهني وتدريبه وإدارته للعملية التعليمية داخل قاعات الدروس، وتأثيره على تطوير أداء الطلبة، وقدرته على توظيف أدوات التعلم بصورة فعالة".

ويُعرف أيضاً تقويم الزميل على أنه "جهود منظمة وموجهة من قبل السلطات التعليمية والإدارة المدرسية يتم من خلالها قيام المعلمين بمساعدة زملائهم على تحسين عمليات التعليم والتعلم والمشاركة في المعارف والمهارات، وتقديم الدعم والمساندة والتغذية الراجعة لهم من خلال الملاحظات الصفية في قاعات الدروس". (The California Teachers Association, 2012, 25)

كما يُعرف على أنه عملية يتعاون فيها المعلمون مع زملائهم لتقويم ممارساتهم التعليمية وأثرها على إنجاز الطلبة، من خلال مساعدتهم على تنفيذ خطة للنمو المهنية والتنمية المهنية المستمرة، وتقديم التغذية الراجعة، ومراجعة التقدم

في الأداء على مدار العام الدراسي، ومساعدتهم في الانخراط في مجتمعات التعلم المهنية. Minnesota Department of Education, 2013, 23)

وعرفه مليونسكي وآخرون (Milanowski & et.al., 2013, 1) بأنه المشاركة في ملاحظة أداء زملاء المعلمين وتقديره ، وتقديم التوجيهات والإرشادات والنصائح والتغذية الراجعة، واستخدام نتائج هذه الملاحظات في عمليات تقويم الأداء الوظيفي النهائي للمعلمين.

كما عرفه جويريان وآخرون (Golparian & et.al., 2015, 211) بأنه "تقويم ومراجعة أداء المعلمين من خلال تقديم التغذية الراجعة لتحسين ممارساتهم المهنية، وذلك بطرائق رسمية وغير رسمية، فضلاً عن الاعتماد على التقويم التكويني والتقويم الختامي"

في حين عرفه هامفري وآخرين (Humphrey & et.al., 2016, 4) بأنه "عملية يتم من خلالها دعم المعلمين وتقويم أدائهم التدريسي من قبل زملائهم الذين يمتلكون خبرات واسعة ومتنوعة من خلال تحسين نموهم وتنميتهم المهنية ، وتقديم التغذية الراجعة والنصح والإرشاد، وتعتمد على الجهود التعاونية بينهم، وذلك بدعم من الإدارة المدرسية والسلطات التعليمية العليا".

وبالإضافة إلى ما سبق يُعرف تقويم الزميل بأنه "عملية تشاركية بين المعلمين يلاحظون أداء بعضهم البعض في قاعات الدروس، ويتعلمون من بعضهم البعض، ويتم التركيز على حاجات المعلمين وتقديم التغذية الراجعة لهم لتحسين وتطوير الأداء". (Victoria Department of Education and Training, 2018, 8)

ثانياً: أهمية تقويم الزميل:

حدد مليونسكي وآخرون (Milanowski & et.al., 2013, 2) مجموعة من الفوائد يحققها تقويم الزميل في المدارس المعاصرة تتمثل في الجوانب الآتية:

- مشاركة مديري المدارس في التقويم وتقسيم العمل بينهم وإكساب عملية التقويم الموضوعية والأمانة والشفافية.
- توفير عدد من الملاحظات المتنوعة لتحسين وتطوير الأداء.
- تقديم مزيد من التغذية الراجعة حول كيفية القيام بالمهام التدريسية وتحسينها وتطويرها.
- تحقيق فهم أعمق للمناهج الدراسية، وتقديم نصائح وإرشادات وتوجيهات أكثر دقة ومصداقية.
- كما حدد قسم التعليم بولاية مينوسوتا (Minnesota Department of Education, 2013, 23-24) في الولايات المتحدة الأمريكية مجموعة من جوانب الأهمية لتقويم الزميل في المدارس تتمثل في:
- مساعدة المعلمين على تنمية وتطوير أدائهم من خلال خطط للنمو المهني والتنمية المهنية المستمرة.
- توثيق جوانب التواصل بين المعلمين.
- مساعدة المعلمين على تحقيق أهداف تعلم الطلبة ودعم تقدمهم وإنجازهم الأكاديمي.
- تسهيل عمليات التقويم الذاتي للمعلمين، وتلخيص عملية مراجعة أداء المعلمين، وتوثيق ملخصات تقارير الأداء.
- تقديم التغذية الراجعة الفعالة كجزء من التقويم الختامي للمعلمين.

أما أوزديمير (Özdemir, 2016, 1860) فقد تناول عدة جوانب لأهمية تقويم الزميل داخل المدارس تتضمن الآتي:

- تنمية مهارات التحليل والتفسير.
- تنمية مهارات التفكير الناقد.
- تحسين الثقة بالنفس والتحفيز نحو الدروس.
- تحسين التقويم الذاتي .
- زيادة الوعي بجوانب القوة والضعف في الأداء.
- تنمية مهارات الحوارات والمناقشات.
- تنمية الوعي بأهمية التعلم المستمر مدى الحياة.
- تنمية المهارات الإدراكية.
- تنمية المهارات الكتابية من خلال الاجتماعات وإعداد التقارير .

في حين أشار قسم التعليم بولاية فيكتوريا الاسترالية إلى مجموعة من الفوائد يحققها تقويم الزميل تشتمل على الجوانب الآتية:

- توفير الفرص لمناقشة التحديات والنجاحات مع الزملاء الموثوق بهم.
- دعم تبادل الأفكار والخبرات بين المعلمين.
- بناء مجتمعات تعلم مهنية يسودها الثقة من خلال متابعة الممارسات الصفية للمعلمين لعدد كبير منهم.
- دعم التركيز على تحسين أثر التعلم.
- المساهمة في الفعالية الجماعية للأداء المدرسي بأكمله.
- تعزيز تعلم الطلبة.
- تدعيم العمل الجماعي التعاوني بين المعلمين وزيادة العلاقات والثقة والاحترام المتبادل بينهم.
- مساعدة المعلمين على إجراء تعديلات وتغييرات في ممارستهم التعليمية داخل قاعات الدروس.
- إتاحة الفرص لتقديم التغذية الراجعة من مجموعة متنوعة من الأفراد.
- دعم عمليات التأمل والتفكير الذاتي لدى المعلمين.

ثالثاً: شروط ومتطلبات تقويم الزميل:

حدد جونسون وآخرين (Johnson&et.al., 2010, 17-18) عدداً من الشروط يجب أن تتوافر في المعلم الذي يتولى مسؤولية تقويم زملاءه تتمثل في:

- يكون من المعلمين الأوائل أو الخبراء.
- لديه خبرة تدريسية سبع سنوات على الأقل.
- يمتلك معارف كبيرة وفهم ووعي وإدراك لعملية التقويم وإجرائتها.
- لديه مهارات التقويم واستخدام الأدوات مثل المقابلات والمناقشات والحوارات وطرح الأسئلة، فضلاً عن مهارات القيادة.
- يحترم المعلمين ويقدر تصوراتهم وآرائهم نحو التقويم.
- يتعاون مع غيره من المقومين سواء من الإدارة المدرسية أو المشرفين من السلطات التعليمية.
- كما حددت مقاطعة هيل اسبورو (Hill Sborough County Public Schools,2011,24) في ولاية فلوريدا الولايات المتحدة الأمريكية مجموعة من السمات والخصائص يجب أن تتوافر في المعلم القائم بالتقويم تتضمن:
- المعرفة السليمة والعميقة لعلم التربية وأفضل الممارسات التعليمية.
- يمتلك مهارات بصورة متميزة لمهارات التواصل والتفاعلات والعلاقات الشخصية.
- القدرة على إجراء مُحادثات ومناقشات وحوارات بناءة ومُركزة.
- القدرات والمهارات القيادية.
- امتلاك المهارات التنظيمية الفعالة.
- القدرة على العمل باستقلالية وبدوافه ذاتية وموضوعية وشفافية.
- يمتلك أخلاقيات العمل المهني.
- الالتزام بالنمو المهني والتعلم.
- في حين تناولت جمعية المعلمين بولاية كاليفورنيا (The California Teachers Association, 2012,17) الأمريكية مجموعة من الشروط يجب أن تتوافر في المعلمين المقومين لأداء زملائهم تتمثل في الآتي:
- الاستشارة التعاونية الجماعية بين الزملاء في اختيار وتصميم الأهداف والأنشطة والأطر المرجعية والمساندة والدعم لعملية تقويم الزميل.
- الاعتماد على الملاحظة والمشاركة في التأمل والتفكير كأساس للمحتوى التربوي للمعلمين الخبراء القائمين بأنشطة التقويم.

- القيادة وتقديم أنشطة التنمية المهنية كجزء من خطط التحسين والتطوير في عملية التقويم.
- توظيف واستخدام خبراتهم الشخصية لتقديم الدعم والمساندة والمراجعة لتقويم الزميل.
- الاعتماد على التنمية والاثراء المستمر لعلاقات الثقة بين المعلمين.
- إتاحة الفرص لتقديم الدعم والمساندة من جميع المعلمين في المدرسة.
- الحفاظ على سرية التقويم بين المعلمين المشاركين فيه، فلا نشر لتقارير أو ملاحظات أو أحكام إلا بموافقة المعلم.
- أما هامون وآخريين (Hammond&et.al., 2012,34) فأشاروا إلى عدد من السمات والخصائص ينبغي أن تتوفر في من يقوم بتقويم زملاءه من المعلمين مثل:
- يحرص على تقديم الدعم والمساندة.
- خبرة لا تقل خمسة أعوام في التدريس.
- لديه خبرة في استخدام أدوات التقويم من ملاحظة ومقابلات.
- لديه القدرة على إعطاء التغذية الراجعة الفعالة.
- لديه القدرة على إجراء الحوارات والمناقشات.
- يراعي وجهات نظر المعلمين واحتياجاتهم المهنية.
- وعرض جاكيس (Jacques, 2013, 4) عدة ضوابط لاختيار الزميل الذي يتولى تقويم زملاءه مثل:
- أن يكون له تأثير فعال على الزميل في الممارسات التعليمية .
- يكون له علاقات إيجابية مع غيره من المشاركين في عملية التقويم.
- يقدم الدعم بصورة مستمرة وبتنسيق الفرص التعاونية.
- ووضع كرو (Crow, 2015, 67) عدداً من الشروط ينبغي أن تتوفر في نظام تقويم الزميل تتضمن الآتي:
- تدريب المعلم المقوم قبل القيام بالتدريب.
- التواصل الفعال مع المعلمين الذين يخضعون للتقويم والتنسيق معهم.
- تقديم أدلة وبراهين على التحسين والتطوير في الأداء.
- المقارنة مع أساليب التقويم الأخرى مثل نتائج الطلبة وإنجازهم العلمي.
- يتضمن عمليات مراقبة ورصد للجوانب الإيجابية والسلبية للأداء.
- المراجعة الدورية للنظام بصورة مستمرة وتقييم أثره.
- الانفتاح والثقة والعلاقات والتواصل الفعال بين المعلمين.
- فهم محتوى الأدوات التي يتم استخدامها مثل بطاقات الملاحظات.
- وتناول فاريل (Farrell, 2017, 25) مجموعة من الشروط خاصة بتقويم الزملاء تتمثل في الجوانب الآتية:
- اختيار المعلمين المؤهلين تأهيلاً متميزاً والذين لديهم خبرات متنوعة.
- وضع توجيهات وإرشادات واضحة بشأن عدد مرات المتابعة والمراقبة، ونوعية المساعدة التي يجب تقديمها، وكيفية إجراء الملاحظات، ونوعية السجلات والوثائق التي يجب الاحتفاظ بها.
- الاعتماد على معايير محددة للتعليم واستخدام المعدلات في تقويم الأداء.
- تدريب المعلمين المقومين للعمل مع زملائهم .
- تقديم الدعم من خلال السجلات والجداول.

رابعاً: درجة مشاركة الزميل في التقويم الشامل للمعلم:

حددت مقاطعة هيل اسبورو (Hill Sborough County Public Schools,2011,5-6) في ولاية فلوريدا الولايات المتحدة الأمريكية درجة مشاركة الزميل في التقويم الشامل للمعلم على النحو الآتي:

- 30% تقويم الزميل من خلال الملاحظة في قاعات الدروس وتقديم التغذية الراجعة، والتركيز على إعداد وتخطيط الدروس، واستخدام أساليب واستراتيجيات التدريس، وتوظيف التكنولوجيا، والإدارة الصفية، وأساليب التقويم .
- 30% تقويم مدير المدرسة، ويعتمد على الزيارات الصفية، ومتابعة الملفات وتحليل الوثائق، والملاحظات الرسمية وغير الرسمية، والمسئوليات المهنية، فضلاً عن إعداد وتخطيط الدروس، واستخدام أساليب واستراتيجيات التدريس، وتوظيف التكنولوجيا، والإدارة الصفية، وأساليب التقويم .
- 40% لتأثير المعلم في إنجاز الطلبة من خلال حسابات القيمة المضافة على مدار العام الدراسي ومدى النمو الذي حققه الطلبة.

خامساً: نماذج تقويم الزميل:

أشار كل من كوسلينج (Gosling, 2002,5) وكرو (Crow, 2015,68) إلى وجود ثلاثة نماذج تقويم الزميل الأول يركز على الجانب التقويمي والحكم على الأداء، والثاني يركز على الجانب التنموية المهنية، والثالث يركز على الجانب التعاوني والجدول الآتي يوضح هذه النماذج:

جدول (1)
يوضح نماذج تقويم الزميل

م	المجال	نموذج التقويم	نموذج التنمية	نموذج التعاون والمراجعة
1	من يقوم بذلك وإلى من الهدف	كبير المعلمين يلاحظ أداء المعلمين	المعلمين الخبراء يلاحظون الآخرين	المعلمون يلاحظون كل منهم الآخر
2	الهدف	تحديد الأداء المنخفض تأكيد الاختبار، التقدير، الترقية، ضمان الجودة، التقويم.	إثبات الكفاءة، تحسين الكفاءات التعليمية. التقدير	المشاركة في النقاش حول التدريس؛ التأمل الذاتي والمتبادل
3	النتائج	تقارير الأداء- الحكم	تقارير الأداء- الخطط التنفيذية- النجاح أو الفشل	التحليل، المناقشة، تجربة أوسع لطرائق واستراتيجيات التدريس
4	حالة الأدلة	السلطة	تشخيص وحكم الخبراء	الفهم المشترك بين الزملاء
5	علاقة المعلم بالزميل السرية	قوة وتمكين	خبرة	العدالة والمساواة والتبادل
6	السرية	بين كبير المعلمين وغيره من المعلمين الذين يخضعون للتقويم	بين المعلم الخبير وزملاءه	بين المعلم وزميله داخل مجتمعات التعلم المهنية
7	الشمول	اختيار المعلم	اختيار عينة	الجميع
8	الحكم	نجاح / فشل، الدرجة، تقييم الجودة، جدير / لا يستحق	كيفية التحسين لتخطي الفشل	لا إصدار للحكم مع التغذية الراجعة البناءة
9	ماذا يلاحظ؟	أداء التدريس	أداء التدريس، والصف الدراسي، والمواد التعليمية،	أداء التدريس، والصف الدراسي، والمواد التعليمية،
10	من يستفيد	المدرسة	المُلاحظ الذي يخضع للتقويم	الزملاء جميعهم من يقوم بالتقويم ومن يخضع له.
11	شروط النجاح	دمج التقويم في العمليات الإدارية	وحدة مركزية فعالة	تقييم ومناقشة التدريس
12	المخاطر	عدم التعاون، والمعارضة	لا ملكية مشتركة، عدم وجود تأثير	الرضا، المحافظة على الأداء القائم، غير مركزة

سادساً: تدريب المعلم القائم بتقويم زميل:

في مقاطعة هيل اسبورو (Hill Sborough County Public Schools, 2011, 24-25) بولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية يتم توفير تدريب للمعلم المقوم من خلال برنامج تدريبي متكامل، 6 ساعات عبر الانترنت أو الفيديو كونفرانس، ثلاثة أيام وجهاً لوجه، يوم مشاركة في ملاحظة زميل، ملاحظة زميل مع المُدرّب. وفي ولاية كاليفورنيا الأمريكية (The California Teachers Association, 2012, 19) يوجد برنامج دعم ومساعدة الزميل وبدأ هذا البرنامج عام 1999م وتقدمه السلطات التعليمية في المناطق والمقاطعات المحلية، ويهدف إلى مساعدة المُعلمين على تحسين ممارساتهم المهنية للارتقاء بعمليات تعليم وتعلم الطلبة، ويعتمد هذا البرنامج على منح كافة السلطات والصلاحيات للمعلمين للمشاركة في عمليات تقويم زملائهم، وتوظيف خبراتهم في تقديم الدعم والمُساعدة والمُساندة والمُراجعة من خلال الملاحظات والمشاركة في الأفكار والمهارات. ويتضمن هذا البرنامج العلاقات بين المُعلم والزميل، ومرحلة عملية التقويم والمراجعة، وتوظيف الخبرات، اختيار المعلمين، بيانات السرية، إجراءات التقويم، كتابة التقارير، التقويم التكويني والتقويم الختامي، مسؤوليات المعلم والزميل في التقويم، الالتزام بالمهام والمسؤوليات والأنشطة المُتفق عليها، خطة التحسين والتطوير، توكيد الجودة، العمل التطوعي، التنمية المهنية المُستمرة، جمع البيانات والمعلومات، أهداف التقويم، العمل الجماعي التشاركي والتعاوني، التقويم الرسمي وغير الرسمي.

وتناول جاكيس (Jacques, 2013, 4) أن المعلم الذي يتولى مسؤولية تقويم زملائه يجب أن يتدرب على الجوانب الآتية:

- إجراءات الملاحظة، وتوقيتها، وتسلسلها الزمني، ودراسة الحالة، وأمن البيانات والمعلومات .
- جمع لبيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها، ومعدلات الأداء، والتقييمات.
- العدالة والإنصاف والدقة في التقدير.
- المناهج الدراسية والمعايير المهنية للمعلمين.
- الاستراتيجيات والعلاقات والتفاعلات المهنية بين المُعلمين، والحوارات والنقاشات بينهم.

سابعاً: أنشطة تقويم الزميل:

- أشار جونسون وآخرين (Johnson&et.al., 2010, 6) أن تقويم الزميل يتضمن مجموعة من الأنشطة مثل:
- تطوير خطة نمو وتنمية مهنية تركز على جوانب القوة وجوانب الضعف الخاصة بالمعلم.
 - ملاحظة المعلم في قاعات الدروس وتقديم التغذية الراجعة بعد الملاحظات من خلال اجتماعات مُنظمة.
 - التخطيط التعاوني للدروس.
 - نمذجة الدروس.
 - تزويد المعلمين بالموارد والأدوات اللازمة.
 - الترتيب للمعلم لملاحظة زميل آخر في قاعات الدروس.
- أما مليونسكي وآخرين (Milanowski&et.al., 2013, 7) فقد حددوا مجموعة من الأنشطة يقوم بها المعلم القائم بتقويم زملائه تتمثل في الآتي:
- الاجتماعات .
 - الزيارات الصفية.
 - المُحادثات.
 - التغذية الراجعة.
 - التأمل والتفكير في الممارسات.
 - التقارير الفترية والسنوية.
 - الأسئلة والحوارات والمناقشات.
 - استخدام اللغة الشفوية ولغة الجسد.
 - الاستماع الفعال والعلاقات الإيجابية.

- خطة النمو المهني.
- خطة التحسين والتطوير.

ثامناً: مجالات تقويم الزميل:

حددت مقاطعة هيل اسبورو (Hill Sborough County Public Schools, 2011, 5-6) في ولاية فلوريدا الولايات المتحدة الأمريكية درجة مشاركة الزميل في التقويم الشامل للمعلم على النحو الآتي:

المجال الأول: التخطيط والإعداد: Planning and Preparation:

أي كيف ينظم المعلم المحتوى التدريسي، ويخطط ويحضر دروسه بطريقة سليمة. ويتضمن هذا المجال الممارسات الآتية:

- معرفة المحتوى وتنظيم بنيته وهيكله.
- إدراك العلاقات بين المحتوى.
- معرفة المحتوى التربوي المرتبط بالمنهج.
- فهم مراحل نمو الطفل وتطوره.
- الإلمام بعملية التعليم والتعلم.
- معرفة مهارات الطلبة وكفاءتهم اللغوية.
- الإلمام باهتمامات الطلبة وثقافتهم المتنوعة.
- إدراك احتياجات الطلبة الفردية.
- تحديد النتائج التعليمية وكيفية تقويمها.
- إظهار المعرفة بتكنولوجيا التعليم وقدرته على استخدامها لدعم عمليات تعليم وتعلم الطلبة.
- تصميم التعليم المترابط من خلال تصميم خبرات تُعلم تُظهر مهاراته في تنسيق المعرفة بالمحتوى والطلبة والموارد.
- تصميم تقويم الطلبة من خلال التقويم التكويني والتقويم الختامي في ضوء معايير محددة للتقويم.

المجال الثاني: البيئة الصفية: The Classroom Environment:

أي يُنظم البيئة الصفية بطريقة تتيح التفاعل الإيجابي مع الطلبة وتوظيف وترتيب المساحات الصفية. ويتضمن هذا المجال الممارسات الآتية:

- توفير بيئة صفية تتميز بالاحترام والعلاقات الإيجابية مع الطلبة.
- تهيئة بيئة آمنة يكون الطلبة فيها قادرين على استكشاف أفكار جديدة.
- يُشعر الطلبة بالشرف والتقدير والاحترام والكرامة.
- تتسم التفاعلات مع الطلبة بالاحترام والحساسية لثقافتهم المتنوعة ومستويات نموهم وتطورهم.
- بناء ثقافة إيجابية وداعمة للتعلم في قاعات الدروس.
- إحساس الطلبة بأهمية الموضوعات التي يتم دراستها.
- إدارة إجراءات الصف الدراسي من خلال إدارة مجموعات التعلم، وإدارة الموارد والأجهزة والأدوات، والواجبات غير التعليمية، والإشراف على الأعمال التطوعية.
- إدارة سلوكيات الطلبة من خلال بناء ودعم معايير السلوك التي تدعم بيئة التعلم، وتعزيز الأداء المتميز للطلبة، ويتعامل بحزم مع السلوكيات غير المنضبطة وغير الإيجابية، ويُشرك الطلبة في إجراءات الانضباط السلوكي الخاص بهم.
- تنظيم البيئة المادية للصف الدراسي من خلال تنظيم وتوظيف المساحة المادية لدعم عملية التعلم، وتوفير عوامل الأمن والأمان المدرسي التي تتيح للطلبة الإنجاز وفق نموهم واحتياجاتهم.

المجال الثالث: التعليم : Instruction:

أي يُشرك الطلبة في الأنشطة التي تعزز التعليم وتشجعه، وتشجيعهم على الحوارات والمناقشات، وتقديم التغذية الراجعة لهم، وإظهار المرونة والاستجابة لاحتياجاتهم التعليمية . ويتضمن هذا المجال الممارسات الآتية:

- التواصل الفعال مع الطلبة حيث يكون له حضور قوي وفعال داخل الصف الدراسي.
- يطور فهم الطلبة لأهداف التعلم.
- يكون لديه توقعات عالية لتعلم الطلبة.
- يقدم التوجيهات التعليمية والإجراءات المناسبة لتطبيقها.
- يقدم تفسيرات علمية لما يقوم بتدريسه.
- يستخدم اللغة الشفوية والكتابية.
- يستخدم الأسئلة وأساليب المناقشات والحوارات بطريقة فعالة.
- يتيح للطلبة طرح ومناقشة الأفكار فيما بينهم ويستنبطون إجابات مُقنعة.
- أن تعكس الأسئلة توقعات عالية وتكون ملائمة ثقافياً وإنمائياً مع الطلبة.
- توظيف أساليب طرح الأسئلة والمناقشة للحصول على صورة حقيقية ودقيقة لفهم الطلبة.
- فهم المستويات العالية للموضوعات التي يتم مناقشتها أثناء إشراك الطلاب في عملية التعلم.
- إشراك الطلبة في التعلم من خلال الأنشطة والواجبات، ومجموعات التعلم، واستخدام تكنولوجيا التعليم.
- استخدام التقويم في التدريس لمُتابعة ومراقبة تقدم وإنجاز الطلبة التعليمي بصورة مستمرة، وتوجيه الطلبة من خلال التقويم الذاتي، وتقديم التغذية الراجعة بصورة مُستمرة،
- إظهار المرونة والاستجابة من خلال قدرتهم على فهم حاجات الطلبة والتعامل معها بفعالية، وتعديل التدريس المخطط له استجابةً لتلك الاحتياجات.

تاسعاً: أسلوب عمل تقويم الزميل :

حدد قسم التعليم والتدريب في ولاية فكتوريا بأستراليا (Victoria Department of Education and Training, 2018,8-13) أسلوب عمل تقويم الزميل حيث يعتمد على الزيارات الميدانية للمعلمين في قاعات الدروس، والملاحظات الصفية لأدائهم المهني، وتقديم التغذية الراجعة، وذلك من خلال المراحل الآتية:

[1] التأمل الذاتي للمعلم : Teacher self-reflection

وهو فرصة قيّمة للمعلم للنظر في مجالات ممارساته المهنية التي تكون محور ملاحظة الزميل، وتوفر عملية التأمل الذاتي للمعلم فرصة ربط أدائه بأولويات العمل المدرسي لتعظيم خبرات التعلم المُشتركة وتحسين تعلم الطلبة، ويدعم التأمل الذاتي المعلم الذي يكون موضع ملاحظة للنظر في التأثيرات التي يمكن أن تحد من خبراته والتأمل والتفكير والتغذية الراجعة.

ويتمثل دور الزميل القائم بالتقويم هنا في توفير بعض الموارد للمعلم مثل: الخطة الاستراتيجية للمدرسة والخطة التنفيذية ، والقراءات المهنية، والتواصل مع بعض الزملاء أصحاب الخبرة في المجال لدعمهم في التأمل الذاتي، وهذا يُشجع المعلم على إجراء المُحادثات مع الزميل المُقوم.

[2] لقاءات ومُحادثات قبل الملاحظة: Pre observation conversation

ويتم فيها التخطيط للملاحظة من قبل الطرفين، بين المعلم وزميله الذي يقوم بالتقويم، وهي مرحلة بناء الثقة بينهم، ووضع أسس للتعاون البناء، وتحديد الإجراءات والأدوات المُستخدمة، وتحديد الممارسات التعليمية التي يتم ملاحظتها، وطرائق تقديم الدعم، والأنشطة التي يقوم بها المعلم لتحسين وتطوير الأداء في ضوء التغذية الراجعة التي يقدمها الزميل المُقوم.

[3] ملاحظة الزميل: Peer observation

حيث يُلاحظ المُعلمون الممارسات التدريسية لبعضهم البعض، ويتعلمون من بعضهم البعض، ويتم التركيز على احتياجات المعلمين الفردية، ويهدف إلى دعم تبادل أفضل الممارسات وزيادة الوعي بأثر تدريسهم على أداء وإنجاز

الطالبة، ويتم جمع الأدلة والبراهين من قبل المعلم القائم بالتقويم من خلال تطبيق الأدوات المُنتق عليها لإثراء التفكير والتأمل والتغذية الراجعة .

[4] لقاءات ومُحادثات بعد الملاحظة: Post observation conversation

حيث يتم مناقشة كافة الممارسات والأداءات المهنية التي تم الاتفاق عليها بين المعلم وزميله المقوم، ويجب أن تكون هذه المحادثة واقعية قائمة على أدلة وبراهين (ما قاله وفعله المعلم، وما قاله وفعله الطالبة) ، وتأثير ممارسات المعلم على الطالبة، ويجب على المعلم المقوم ألا يصدر حكم نهائي على أداء زميله، أو يتأثر بالعواطف، أو يكون غير موضوعي وغير مُحايد، أو تكون ملاحظته شكلية غير مقنعة تفتقد وتفقر للشواهد والأدلة ، كما ينبغي عليه تحديد الموارد اللازمة التي تمكن المعلم الذي يخضع للملاحظة من التعديل والتحسين والتطوير في أداءه المهني، ولا بد للمعلم الذي يخضع للملاحظة أن يستمع جيداً إلى ملاحظات زميله القائم بالتقويم، وطلب منه أمثلة لتعزيز الفهم أو التوضيح عند الحاجة، واستفسر عما تعلمته منه.

عاشرًا: تقرير التقويم النهائي لتقويم الزميل :

أشار قسم التعليم بولاية مينوسوتا الأمريكية (Minnesota Department of Education, 2013, 91-92) إلى أن المعلم يقوم بإعداد تقرير ختامي لأداء زميله على مدار العام الدراسي وفق النموذج الآتي:

اسم المعلم:

المدرسة:

الزميل القائم بالتقويم:

التقويم الختامي:

تاريخ التقويم الذاتي:

تاريخ تقويم الزميل:

ممارسات المعلم	
مجالات القوة في الأداء من واقع الأدلة ومرتبطة	مجالات النمو في الأداء من واقع الأدلة ومرتبطة
بالمعايير المهنية لأداء المعلمين	بالمعايير المهنية لأداء المعلمين
التقييم الذاتي للمعلم:	التقييم الذاتي للمعلم:
تقويم الزميل:	تقويم الزميل:
تأثير الطالب	
تأملات محددة لتعلم الطلبة مرتبطة ببيانات القيمة	تأملات محددة لمشاركة الطلبة مرتبطة ببيانات طولية
المضافة ونتائج أهداف تعلمهم	حول مشاركتهم
التقييم الذاتي للمعلم:	التقييم الذاتي للمعلم:
تقويم الزميل:	تقويم الزميل:
النمو والتنمية المهنية المستمرة والتعاون	
موجز عن تنفيذ خطة النمو والتنمية الذاتية مرتبطة بالأنشطة الواردة في خطة النمو والتنمية المهنية	
التقييم الذاتي للمعلم:	
تقويم الزميل:	
تأملات في نتائج النمو الذاتي وخطة التنمية مرتبطة بدليل النمو في ممارسات المعلم وتأثير الطالب من خطة	
النمو والتنمية المهنية	
التقييم الذاتي للمعلم:	
تقويم الزميل:	
يقوم المعلم والمقومون الزملاء بالتوقيع على نموذج التقويم الذاتي والتقويم السنوي للإشارة إلى أن الأدلة والملاحظات قد تمت مناقشتها وتلخيصها بدقة وكاملة	
توقيع المعلم:	التاريخ:
توقيع الزميل المقوم:	التاريخ:

يقوم المقوم العام بالتأكد من أن النتائج قد تمت من خلال المشاركة بين نموذج التقويم السنوي الذاتي للمعلم ونموذج تقويم الزميل
المقوم النهائي:
التاريخ

حادي عشر: التحديات التي تواجه تقويم الزميل :

حدد مليونسكي وآخرين (Milanowski&et.al., 2013,2) مجموعة من التحديات التي تواجه تقويم الزميل تتمثل في الآتي:

- تردد بعض المعلمين من زيارة زملائهم لهم في قاعات الدروس لتقويم أدائهم، وقد يتحفظ المعلمون من تقييم زملاء الأصغر سناً لهم ولا سيما في حالة توجيه نصائح وإرشادات، فضلاً عن خشية المعلمين الأقل مهارة من اكتشاف المعلمين المقومين لجوانب القصور والضعف في الأداء.
- خوف بعض مديري المدارس من مشاركة المعلمين في تقويم أداء زملائهم يقلل من سلطات وصلاحيات المديرين، وأن الزملاء ممكن أن يكونوا أكثر تساهلاً في التقويم.
- الشعور بالقلق من منظمات المعلمين من أن تقويم الزملاء يقلل من التماسك الجماعي، ويقطع الخطوط الفاصلة بين المديرين والمعلمين، ويكون هناك قلق عندما يحصل المعلم على تقييم منخفض من زميله وحدث صراعات بين المعلمين مما يضر المؤسسة للجوء لمقوم محايد آخر.
- قلة توفير التدريب المناسب للمعلمين للقيام بوظيفة التقويم، مما يقلل لامن فرص تقديم التوجيهات والنصائح البناءة وكذا التغذية الراجعة المتميزة.
- عدم قدرة بعض المعلمين على إحداث التوازن بين وظيفتهم التقويمية والأخرى التدريسية وغيرها من مهام ومسئوليات وواجبات.
- اختلاف معايير التقويم بين المعلم وغيره من المقومين مما يفقد التكامل والحكم والتقدير العام نحو التقويم.
- قلة الوقت المتاح لدى المعلمين في القيام بعمليات التقويم.
- وعرض جاكيس (Jacques, 2013, 2-3) عدة تحديات تواجه تقويم الزميل:
- توفير التدريب المناسب والاستمرار فيه لرفع كفاءة زملاء المعلمين.
- تحديد الأدوار ومعرفة الزميل بالهدف من الملاحظة، واختيار العمليات المناسبة في التوقيت المناسب، وتحديد المسؤوليات، والمهام النقدية.
- عبء العمل والتوقعات المرتبطة بالوظيفة في ضوء قوانين وإجراءات ولوائح العمل الخاصة بالسلطات التعليمية.
- الثقة والدقة في تقويم الزميل وموضوعيته وشفافيته في التقويم.

المبحث الثاني

واقع تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية

وتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: المسنولون عن تقويم الأداء الوظيفي:

نص القانون رقم (47) لسنة 1978 في المادة رقم (28) على "أن يكون قياس الأداء بالنسبة لشاغلي الوظائف على أساس ما يبيده الرؤساء بشأنهم سنوياً من بيانات"، وتأسيساً على ذلك يعتبر مدير المدرسة هو المسئول عن تقويم أداء معلمي مدارس التعليم قبل الجامعي لأنه الرئيس المباشر لهم، وهذا ما أكدته القرار الوزاري رقم (28) لسنة 2004 بشأن اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات و المدارس والخاص بوظيفة مدير مدرسة بمستوياتها المختلفة حيث نص على أن مدير المدرسة " يقوم بالإشراف علي العاملين بالمدرسة وتقويم أدائهم بشكل دوري حسب النظام المتبع، ويقدم توصيات فيما يتعلق باختيار المدرسين. ونقلهم وفصلهم وتثبيتهم"، وأيضاً هذا ما أقره القرار الوزاري رقم (250) بتاريخ 2005/9/6 بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة

بالمديريات والإدارات التعليمية حيث أقر أن مدير المدرسة مسئول عن " إعداد تقارير قياس الكفاية السنوية للعاملين بالمشاركة مع أجهزة التوجيه الفني المختصة، وتوقيع الجزاء على المخالفين في حدود القانون أو إحالتهم للشئون القانونية"

ثانياً: أهداف تقويم الأداء الوظيفي:

نص القرار الوزاري رقم (271) بتاريخ 1992/11/21 بشأن قياس كفاية الأداء في مادته الأولى على أن تقويم الأداء الوظيفي للعاملين يهدف إلى "الكشف عن جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد وتعريفهم بها أولاً بأول حتى يتمكنوا من التغلب عليها وتحسين مستوى أدائهم داخل المدرسة من خلال الاتصال بالزملاء والمشرفين".

ثالثاً: معايير تقويم الأداء الوظيفي:

حددت اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981م المضاف بمقتضى القانون رقم 155 لسنة 2007م معايير تقويم الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم قبل الجامعي في ست مجالات رئيسية هي:

أ- مجال التخطيط:

- تحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب.
- تصميم الأنشطة التعليمية الملائمة.

ب - مجال خطة وأساليب التعليم وإدارة الفصل:

- استخدام خطط وأساليب تعليمية استجابة لحاجات التلاميذ. تيسير خبرات التعلم الفعال.
- إشراك التلاميذ في حل المشكلات والتفكير الناقد والإبداعي.
- توفير مناخ ميسر لتحقيق العدالة في التعامل مع التلاميذ.
- الاستخدام الفعال لأساليب متنوعة لتنشيط وتحفيز التلاميذ.
- إدارة الوقت المخصص للتعلم بكفاءة والحد من الوقت الفاقداً.

ج - مجال المادة العلمية:

- التمكن من بنية ومضمون المادة العلمية وفهم طبيعتها.
- التمكن من طرق البحث في المادة العلمية.
- وتمكن المعلم من تكامل مادته العلمية مع المواد الأخرى.
- والقدرة على إنتاج المعرفة.

د- مجال التقويم:

- التقويم الذاتي.
- تقويم التلاميذ.
- التغذية الراجعة.

هـ- مجال مهنية المعلم:

- أخلاقيات المهنة.
- التنمية المهنية.

و- مجال تطوير المدرسة:

- إعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة والمشاركة في متابعتها وتنفيذها.

رابعاً: نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين :

حددت اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981م المضاف بمقتضى القانون رقم 155 لسنة 2007م نمونجاً لتقويم الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم قبل الجامعي تحت مسمى "نموذج تقويم الأداء رقم (1) لشاغلي وظائف المعلمين وما يعادلها طبقاً للقانون رقم 155 لسنة 2007م" على النحو الآتي:

نموذج تقويم الأداء

رقم (1)

لشاغلي وظائف المعلمين وما يعادلها طبقاً للقانون رقم 155 لسنة

2007 عن الفترة من // 2 حتى // 2

أولاً: بيانات من واقع ملف خدمة العامل:

- الاسم:
- تاريخ الميلاد:
- المؤهلات الدراسية:
- ثانياً: الجوائز التأديبية خلال عام التقرير:
- الإدارة التي يعمل بها:
- الدرجة وتاريخها:
- اجتياز الدورات التدريبية:

ثالثاً: بيانات تملأ بمعرفة العامل نفسه:

- الأعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقرير:

- نواحي التقدير المادية والأدبية للأعمال الممتازة خلال فترة التقدير:

رابعاً: قياس كفاية الأداء:

عناصر التمييز والضعف	التقدير				الدرجة	عناصر التقويم
	الرئيس الأعلى		المدير المحلي			
	الأرقام	الحروف	الأرقام	الحروف	الأرقام	الحروف
						أولاً: أداء العمل ومستواه
					15	كمية العمل
					15	درجة إتقان العمل
						ثانياً: القدرات الإدارية والفنية
					20	درجة المشاركة في تحسين مستوى أداء العمل بالمدرسة
					10	درجة متابعة أداء المعلمين
					10	القدرة على القيادة والتوجيه
					10	الشهادات والدرجات العلمية والدورات التدريبية
						ثالثاً: المهارات السلوكية
					10	سلوكياته مع إدارة المدرسة والإدارة التعليمية.
					10	الانضباط في العمل
					100	المجموع
						مرتبة التقدير
						التوقيع

عرض على لجنة الموارد البشرية ووافقت على تقويم الأداء بمرتبة.

يُعتمد ،،، رئيس لجنة الموارد البشرية.

توصيات الدراسة:

- في ضوء ما تم عرضه عن الأسس الفكرية لتقويم الزميل في الفكر الإداري التربوي المعاصر ، وواقع تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية توصي الدراسة بالآتي:
- اعتماد السلطات التعليمية على تقويم الزميل في تقويم الأداء الوظيفي الشامل للمعلمين بجمهورية مصر العربية ويكون له نسبة 30% من التقويم، ومدير المدرسة له نسبة 35% من التقويم، والموجه والمشرف الفني والتربوي له نسبة 35% من التقويم .
 - اختيار وانتقاء الزميل الذي يتولى تقويم المعلم بكفاءة وعناية حيث يجب أن يتوافر لديه خبرات تعليمية وتدريبية متنوعة، ولديه معارف عميقة بالمناهج الدراسية وما تتضمنه من محتوى وأساليب واستراتيجيات التدريس والتقويم، واستخدام التكنولوجيا، وإدارة الصف.
 - توفير تدريب مُتميز للزميل القائم بتقويم المعلم في وحدات التدريب والجودة بالمدارس والإدارات والمُديريات التعليمية، وكذا الأكاديمية المهنية للمعلمين وتدريبه على إجراءات التقويم واستخدام أدواته.
 - تركيز الزميل القائم بتقويم المعلم على تقديم الدعم والمُساندة للمعلم الذي يخضع للتقويم من خلال النصح والإرشاد والتغذية الراجعة المُستمرة دون التركيز على إصدار الأحكام.
 - اعتماد الزميل القائم بتقويم المعلم على مجموعة من الأنشطة تتمثل في إعداد خطة للتقويم والنمو المهني والتنمية المهنية المُستمرة، والزيارات الميدانية والملاحظات الصفية، والاجتماعات، والتغذية الراجعة، والتقارير الدورية، ونمذجة الدروس.
 - تركيز الزميل القائم بتقويم المعلم على عدة مجالات في التقويم تتضمن التخطيط والإعداد والتحضير الجيد للدروس، وإدارة البيئة الصفية، وعمليات التعليم والتعلم داخل قاعات الدروس.
 - الاعتماد على أسلوب الملاحظات الصفية كمرتكز أساسي ورئيس في عملية التقويم، وتهيئة المعلم الذي يخضع للتقويم لهذه الملاحظات، والاتفاق على إجراءات مُحددة قبل وأثناء وبعد الملاحظة.
 - مشاركة المعلم الذي يخضع للتقويم في كافة خطوات وإجراءات التقويم وكذا اطلاعه على التقارير المرحلية والنهائية الخاصة بالتقويم وإقراره بها حتى يتمكن من تعديل جوانب القصور والضعف في ممارساته التعليمية وفق أسس علمية سليمة.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

- 1- جابر، عبد الحميد جابر؛ كاظم، أحمد خيرى. (2011). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الكويت: دار الزهراء.
- 2- جمهورية مصر العربية. (2000). القانون رقم (47) لسنة 1978 بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة طبقاً لأحدث القوانين المعدلة له، ط18، الجزء (21)، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- 3- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية. (1992). قرار وزاري رقم (271) بتاريخ 1992/11/21 بشأن قياس كفاية الأداء، القاهرة.
- 4- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية. (2005). قرار وزاري رقم (250) بتاريخ 2005/9/6 بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، القاهرة.
- 5- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية. (2007). اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981م المضاف بمقتضى القانون رقم 155 لسنة 2007، الوقائع المصرية، (291)، القاهرة: 25 ديسمبر، 10-12.
- 6- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية. (2004). القرار الوزاري رقم (28) لسنة 2004 بشأن اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية والمدارس، القاهرة.

- 7- Abdul Rahman, Shukran.(2006). Attitudes of Malaysian Teachers Toward a Performance-Appraisal System, Journal of Applied Social Psychology, 36(12) 3031–3042.
- 8- Arnautu,Elena ; Panc, Ioana,(2015). Evaluation Criteria for Performance Appraisal of faculty Members, Procedia - Social and Behavioral Sciences, (203), 386 – 392.
- 9- Arnodah,Itolondo.(2013).Teacher improvement through peer teacher evaluation in Kenyan schools, European Journal of Training and Development, 37(7), 635-645.
- 10- Ashbaugh, John.(2001). Professional Community and Peer Review in Public Education: A Study of Two School Districts, Un Published Doctoral Dissertation, Graduate School, University OF California - USA.
- 11- Basilio, Edwin L. (2014). Veteran Teacher Perceptions of The Gross Mont Model of Peer Assistance and Review. Is it A Viable Alternative to Traditional Teacher Evaluation?, Un Published Doctoral Dissertation, School of Education, The University of San Diego- USA.
- 12- Brix,Jacinta ;Grainger,Peter ;Hill,Angela .(2014).Investigating Mandatory Peer Review Of Teaching In Schools, Australian Journal of Teacher Education,39(4), 83-99.
- 13- Brown, Iryna; Crumpler,Thomas ,(2013). Assessment of Foreign Language Teachers: A Model for Shifting Evaluation Toward Growth and Learning, The High School Journal, 69(2), 138-151.
- 14- Crow, Patrick N..(2015). A Case Study of Instructor Peer Evaluation Within the United States Marine Corps' Educational System, Un Published Doctoral Dissertation, Faculty of the School of Education, Northcentral University – USA.
- 15- DiGrazia, Dominic J.,(2018). The Perceptions of Effective Teacher Evaluation by K-8 Teachers and Administrators, Un Published Doctoral Dissertation, School of Education, AZUSA Pacific University, California– USA .
- 16- Farrell,Dale.(2017).Teachers' Perceptions of How The Use of Peer Evaluation Could Improve Their Teaching Practice, Un Published Doctoral Dissertation, Faculty of the Graduate School in College Park, University of Maryland- USA.
- 17- Forrester,Gillian,(2011). Performance management in education: milestone or millstone?, Management in Education, 25(1), 5-9 .
- 18- Golparian,Shaya ; Chan,Judy ;Cassidy,Alice .(2015).peer review of teaching:Shairig best practices, A Journal of Culture, English Language Teaching & Literature, (8), 2011-2018.
- 19- Gosling, David.(2002). Models of Peer Observation of Teaching, Heslington, York,United Kingdom:LTSN Generic Centre.
- 20- Hammond, Linda; Jaquith,Ann ; Hamilton, Madlene .(2012) .Creating a Comprehensive System for Evaluating and Supporting Effective Teaching,Stanford, California: Stanford Center for Opportunity Policy in Education.
- 21- Hartloff, Kristin.(2014). Peer Involvement in Teacher Evaluation: A Multiple Case Study, Un Published Doctoral Dissertation, College of Education, California State University.
- 22- Higgins,Jonathan G.(2007).An Implementation Evaluation of The 2+2 Teacher Peer Performance Evaluation Program In Lancing County in Yuannan, China, Un Published Doctoral Dissertation, School of Education, Capella University - USA.

- 23- Hillsborough County Public Schools,(2011). Teacher Evaluation Handbook:Empowering Effective Teachers, Hillsborough: Florida.
- 24- Ho, Peggy W.(2014). The Effects of Peer -Evaluation on Self-Evaluation Skills in The Music Classroom, Un Published Doctoral Dissertation, Teachers College, Columbia University - USA.
- 25- Humphrey, Daniel C. ;Julia E.,Koppich; Juliet, Morales.(2016).Replacing Teacher Evaluation Systems with Systems of Professional Growth: Lessons from Three California School Districts and Their Teachers' Unions, California .J. Koppich &Associates.
- 26- Jacques, Catherine.(2013) . Leveraging Teacher Talent: Peer Observation in Educator Evaluation, Washington: American Institutes for Research.
- 27- Johnson,Susan ; Papay,John P. ; Fiarman, Sarah E. ; Munger,Mindy ; Emily, Qazilbash.(2010). Teacher to Teacher: Realizing the Potential of Peer Assistance and Review, Harvard:Center for American Progress.
- 28- Jones, Brad A..(2015). A Case Study of Peer Observation of Teaching: Implications for Evaluation and Professional Growth, Un Published Doctoral Dissertation, Graduate Faculty, North Carolina State University - USA.
- 29- Kadenyi, Judith K.(2014). Influence of Teacher Appraisal on Improvement of Students' Academic Performance in Public Secondary Schools in Vichuga Sub-County, Kenya, Un Published Master Dissertation, School of Continuing and Distance Education , University of Nairobi - Kenya.
- 30- Khan, Gulab.(2013). Examining The Relationships Between Student Achievement and Teacher Monitoring and Evaluation in Lower Secondary and Secondary Schools: A Multinational Study, Un Published Doctoral Dissertation, College of Education The Pennsylvania State University - USA.
- 31- Kumrow, David;Dahlen, Becky.(2002). Is peer review an effective approach for evaluating teachers?, The Clearing House, 75(5), 238-241.
- 32- Milanowski,Anthony T.; Prince, Cynthia D. ;Koppich,Julia .(2007).Observations of Teachers' Classroom Performance Guide to Implementation: Resources for Applied Practice,Wisconsin: Center for Educator Compensation Reform. .
- 33- Milanowski,Anthony; Heneman, Herbert G.; Finster,Matthew.(2013). Peer Evaluation of Teachers in Maricopa County's Teacher Incentive Fund Program, Washington: Department of Education.
- 34- Minnesota Department of Education,(2013), The Teacher Development, Evaluation, and Peer Support Model: Implementation Handbook, 2- Minnesota.
- 35- Özdemir, Serpil,(2016). The opinions of prospective teachers on peerassessment, Educational Research and Reviews, 11(20), 1859-1870.
- 36- Rafferty, Deborah.(2016). Using Peer Teachers on the Autism Spectrum to Teach 3D Modeling Skills, Un Published Doctoral Dissertation, Department of Family and Consumer Studies, The University of Utah- USA.
- 37- Sherratt, Ellen; Allison,Rizzolo; Sabrina W.,Laine.(2013).Everyone at the Table : Engaging Teachers in Evaluation Reform, San Francisco:John Wiley & Sons, Inc.
- 38- Victoria Department of Education and Training.(2018). Peer Observation, Feedback and Reflection: A Practical Guide For Teachers, Melbourne.
- 39- Walker, Althea.(2013). Examining the Levels of Job Satisfaction Among Peer Evaluators, Un Published Doctoral Dissertation Graduate School, Keiser University- USA.