



## تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي

\* د. عيسى قدارة

\* د. عماد أبو الرب

\* عميد كلية العلوم وتكنولوجيا المعلومات (جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن)

\* مدير وحدة التطوير وضمان الجودة (جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن)

## خلاصة البحث

عضو هيئة التدريس أحد أهم العناصر التي تتضافر للارتقاء بالعملية التدريسية وصولاً الى التميز وجودة المخرجات، وخاصة في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي في عصر العولمة، الذي يشهد ثورة معرفية وتكنولوجية هائلة، وتنوعاً في أساليب التدريس الحديثة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. لذلك أصبح لزاماً على مؤسسات التعليم العالي تهئية كل الظروف لتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس من خلال عمليات التقويم والتحسين والتطوير التي تمارس بشكل مستمر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة المؤسسة التعليمية ومخرجاتها.

يهدف هذا البحث الى تقديم إطار نموذج لتقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي، ويمتاز هذا الإطار بالشمول لأنه يغطي كافة واجبات عضو هيئة التدريس من: تدريس وبحث علمي وخدمة للمجتمع، كما يمتاز بالمرونة لأنه يمكن تكييفه تبعاً لأهداف المؤسسة التي تنبثق منها واجبات عضو هيئة التدريس، ويمتاز بالوضوح من خلال استخدام معايير رقمية واضحة ومحددة مسبقاً، إضافة الى الموضوعية والمشاركة من خلال إشراك شريحة واسعة من المعنيين في العملية التدريسية. ويعتمد إطار النموذج المقترح في عملية التقويم، على التقويم الذاتي لعضو هيئة التدريس نفسه لنشاطه التدريسي والبحثي وخدمة المجتمع من خلال نموذج خاص، كما يعتمد على تقويم زملائه له من خلال نموذج تقويم الزميل للزميل، ثم يعتمد رأي رئيس القسم الذي يضع رأيه ويتحقق أيضاً من صحة المعلومات التي عبثت من قبل عضو هيئة التدريس، ورأي العميد، ورأي الطلبة من خلال نموذج تقويم العملية التدريسية. وأخيراً يتم وضع التقدير النهائي له بموضوعية من قبل وحدة ضمان الجودة على مستوى المؤسسة بناءً على النقاط التي حصل عليها.

## Abstract

Faculty members play an important role in enhancing the quality of teaching in higher education, especially with the emerging international standards and benchmarks, as institutional challenges and competitions continue in the new age of globalization and the great affect of communication and information technology. Recently, it is becoming a must for higher education institutes to pay more attention to enhance the quality of faculty members through periodical comprehensive effective evaluation, which will affect positively the quality of the university outcomes.

This paper aims to develop a framework for evaluating the performance of faculty members in higher education institutes. The suggested framework is comprehensive, flexible, and objectives. The evaluation process is based on the self-evaluation conducted by the faculty member himself as well as the evaluation of other colleagues in the same department through the peer-to-peer evaluation, the evaluation of the department chair, the evaluation of the dean, and the evaluation of students. Finally, the quality assurance unit at the university records a final grade with recommendations to enhance the performance of the faculty member.

## ١ - المقدمة

يهدف هذه البحث إلى إعداد إطار شامل لتقويم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، يراعي التكامل في الجوانب الأكاديمية والأخلاقية والمعرفية وطرائق التدريس من جهة، وجهود عضو هيئة التدريس في المجالين البحثي وخدمة المجتمع من جهة أخرى. وتعدد طرق ووسائط التقويم من البسيط إلى المتقدم الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع الأمور التي يقوم بها عضو هيئة التدريس من نواحي: أكاديمية وعملية تعليم وتعلم، إلى البعد الاجتماعي الأخلاقي، والعلاقات التي بينها عضو هيئة التدريس بزملائه المدرسين أو الإداريين، أو بالطلاب المستفيدين من الخدمات التي يقدمها، هذه العلاقات التي تنعكس في المستقبل على شخصياتهم ومؤسستهم التي سيعملون بها مستقبلاً وعلى المجتمع كله. كما تنعكس على حرص عضو هيئة التدريس في استخدام الأساليب الأكثر فاعلية في التدريس والبحث، وعلى جهوده في مواكبة التطور العلمي والمعرفي في تخصصه، واستخدامه للحاسوب والإنترنت لزيادة فاعلية تدريسه وبجته، ومدى حرصه على تطوير اختباره سواء أكان ذلك ببناء الاختبار أم تحليل النتائج وتفسيرها. إضافة إلى مدى التزامه بالجانب الإداري للعملية التعليمية، سواء أكان ذلك بتخطيط العملية التدريسية والبحثية وتنظيمها مع ما هو متاح، أم بتمكين الطلاب من الاستفادة من خبراته وتحفيزهم على الإبداع وتحسين قدراتهم (غيث وقدارة، ٢٠٠٥؛ يوسف، ٢٠٠٥).

إن الإطار المقترح يأخذ بالحسبان الوصف الوظيفي لعضو هيئة التدريس وواجباته الأكاديمية والإدارية، فيقوم كل المهام والواجبات والمسؤوليات التي يطالع بها عضو هيئة التدريس حتى يتمكن من القيام بها خير قيام. والهدف منه التحسين والتطوير المستمر، ومشاركته في تخطيط عملية تقويم عضو هيئة التدريس وتنظيمها وتوجيهها إلى رقابتها. وكذلك يأخذ بالحسبان التصنيف الوظيفي حتى يضيف عضو هيئة التدريس إضافة نوعية للعملية التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع، مما يسهم في تطوير الجامعة التي ينتمي إليها.

إن عملية التقويم توفر تغذية راجعة لكل من الموظف والمؤسسة عن الأداء الذي يقوم به وتعرفه على نقاط قوته وضعفه. ويمكن ربط أنظمة المكافآت والحوافز مع الأداء بحيث تصبح أنظمة التقويم أداة للحافزية يستفيد منها الموظف والمؤسسة معاً (أبو شيخة، ٢٠٠٥)، وتبين للموظف كيف يمكن أن يطور أداءه، وتكتشف الإدارة معه الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية أو استثنائية يمكن الاستفادة منهما في شغل الوظائف الشاغرة مستقبلاً بالترقية الداخلية (شقيير، ٢٠٠٥).

يقوم الرئيس المباشر عادة بعملية تقويم تقليدية للموظف، وتتجه المؤسسات المعاصرة ومنها الجامعات لإشراك عدة أطراف في عملية التقويم دون الاقتصار على رأي الرئيس المباشر، فتقوم كثير من الجامعات بأخذ رأي الطلبة من خلال تقويم العملية التدريسية في مادة معينة، أو استخدام أسلوب

تقويم الزميل للزميل (Peer-to-Peer Review) للتخلص من الحساسية التي قد تنشأ من النموذج التقليدي، وكذلك لزيادة موضوعية عملية التقويم.

## ٢- منهجية الدراسة

### مشكلة الدراسة

تولي مؤسسات التعليم العالي مزيداً من الاهتمام بجودة خدماتها التعليمية، حيث تواجه بيئة متميزة وطلباً متزايداً من المجتمع المحلي على إمداده بالخريجين القادرين على تلبية احتياجاته بكفاءة وفاعلية. إن جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي تنعكس على أداء خريجها في أسواق العمل، ويؤثر في نظرة المجتمع وأصحاب العمل إلى المؤسسة التعليمية والى خريجها. وأعضاء هيئة التدريس هم الذين يترجمون الخطط والأهداف في مؤسسات التعليم العالي إلى واقع ينعكس في أداء خريجهم مستقبلاً، وما يبنى على هذا من سمعة للخريجين والمؤسسة أو الجامعة التي تخرجوا منها. لذلك كان من الضرورة القيام بتطوير إطار مقترح لتقويم أعضاء هيئة التدريس في هذه المؤسسات؛ لقياس أدائهم وتطوير أسلوب التحسين المستمر بأسلوب علمي حديث، ضمن عملية إدارة الجودة الشاملة لهذه المؤسسات.

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد المقاييس والمؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس فيها.
٢. تحديد عناصر تقويم عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي.
٣. تضمين عناصر تقويم العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الإطار المقترح لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي.
٤. بيان أهمية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس طبقاً للمهام والواجبات والمسؤوليات (الوصف الوظيفي لعضو هيئة التدريس).
٥. تصميم إطار لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي.

## أهمية البحث

تسعى مؤسسات التعليم العالي الى التميز في تقديم خدماتها الأكاديمية والبحثية وخدمة المجتمع إلى الفئات المستهدفة من الطلاب حتى تنجح في استقبالهم لتقديم خدماتها الأكاديمية المتميزة لهم، وتخرجهم بعد ذلك إلى سوق العمل والمجتمع المحلي كخريجين متميزين وقادرين على تلبية الاحتياجات المختلفة للسوق والمجتمع المحلي. ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب التنافسية الأساسية التي ينبغي لمؤسسات التعليم العالي التركيز عليه من أجل تحقيق التميز والفاعلية (Kanji, 1999). كما يُعدّ أعضاء هيئة التدريس العنصر المحرك الأساسي في نقل الأهداف والخطط الى واقع ملموس، ويزيد الاهتمام بتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في البيئة الحالية التي تعمل بها مؤسسات التعليم العالي وانفتاحها على ثورة المعلومات والاتصالات. وتنبع أهمية هذا الموضوع (تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس) من أهمية تقويمهم لتطويرهم وتحسين أدائهم تحسباً مستمراً بصفته مدخلاً من مدخل أدوات الجودة الشاملة.

## ٣- الدراسات السابقة

يُعدّ عضو هيئة التدريس أحد العناصر الأساسية في العملية التعليمية، وقد زاد الاهتمام بجودة عضو هيئة التدريس في ظل العولمة والتنافسية العالمية في السنوات الأخيرة بصفته أحد المعايير الأساسية لضبط نوعية التعليم في مختلف مؤسسات التعليم العالي (بسترفيلد، ١٩٩٥). فقد اشتملت جميع المعايير العالمية المعتمدة في تقويم الأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي على عنصر مشترك وهو عضو هيئة التدريس، حيث إن حرص الجامعة على تقويم وتطوير أعضاء هيئة التدريس فيها يُعدّ مؤشراً هاماً في الحفاظ على النوعية وضبط جودة مخرجاتها التعليمية (الحنيطي وآخرون؛ ٢٠٠٥، غيث، ٢٠٠٥). لقد اختلفت الدراسات والبحوث المنشورة في المعايير المستخدمة لتقويم عضو هيئة التدريس، إلا أنها أجمعت في معظمها على أن التقويم يجب أن ينبثق من واجبات عضو هيئة التدريس التي تتلخص في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع (صندوق الحسين للابداع والتفوق، ٢٠٠٥؛ برنامج الأمم المتحدة للتطوير، ٢٠٠٥؛ حمدان، ٢٠٠٥).

وقد ورد في دليل التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية أعضاء اتحاد الجامعات العربية (اتحاد الجامعات العربية، ٢٠٠٣) ضرورة أن تقوم الجامعة بوضع خطة مستقبلية لتوفير أعضاء هيئة تدريس أكفاء في كل تخصص وحسب حاجات ذلك التخصص، على أن تتضمن الخطة برامج محددة للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس وتطوير كفاءتهم العلمية والبحثية والمهنية. وقد اشترط الدليل على الجامعات بضرورة وجود نظم وبرامج واضحة لتقويم أداء أعضاء الهيئة

التدريسية فيها، كشرط من الشروط الأساسية للاعتماد العام وكنصر أساسي في عملية التقويم الذاتي للجامعات. وقد أشار إلى نفس المحتوى دراسات أخرى، منها دراسة (الجراح وآخرون، ٢٠٠٥).

وقد أجريت عدة دراسات تهدف الى دراسة تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس، منها دراسة (بطاينة، 2004) التي دعت إلى استخدام أسس ومعايير واضحة قابلة للقياس، وهي: التدريس، والإنتاج العلمي، والإشراف على الرسائل الجامعية، والنشاط العلمي، وخدمة المجتمع، والأعمال الإدارية، ورأي الطلبة. وبينت الدراسة أن هذه المعايير قابلة للزيادة والنقصان تبعاً لأهداف المؤسسة، حيث يجب تقويم أعضاء هيئة التدريس في مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

كما أجريت دراسات تناولت الجانب الأخلاقي لعضو هيئة التدريس وأثره على واجباته وأدائه في تحقيق أهداف الجامعة التي يعمل فيها، ففي دراسة قام بها (درة، 2005) أظهرت ضرورة وجود ميثاق عمل أخلاقي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في ظل العولمة وأثر ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية. كما قدم (فرحان، 2004) قواعد أخلاقيات مهنة التعليم العالي في إطار أهداف ورسالة الجامعة، وأثر ذلك على جودة التعليم وتميز الجامعة من خلال تحقيق رسالتها وأهدافها. ويرى (الشيخلي، 2000) أن واجبات الأستاذ الجامعي متنوعة ومتشعبة، ومنها ما تفرضه أخلاق المجتمع وعاداته، ولا بد من وجود آلية واضحة لتقويم الأداء الأخلاقي لعضو هيئة التدريس للقيام بواجباته الأخلاقية إضافة لواجباته المهنية. وقد لخص الشيخلي في دراسته واجبات عضو هيئة التدريس بواجبات تجاه نفسه، وعمله، وطلابه، وزملائه، ومجتمعه. وبين أن لكل مهنة قواعد أخلاقية وسلوكية تبينها الأعراف والتعليمات وعلى رأسها إتقان المهنة وعدم الغش فيها. وقد اقترحت وثيقة توصيات ملتقى التعليم العالي والعولمة- نحو ميثاق عمل أخلاقي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006) ميثاقاً للعمل الأخلاقي في البيئة الجامعية يتناول أخلاقيات أعضاء هيئة التدريس والادارة الجامعية والبحث العلمي. وأشارت الوثيقة الى أثر وأهمية السلوك الأخلاقي في العمل الجامعي، وبينت أن هذا الواجب هو أحد المسؤوليات الأساسية لرئاسة الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية فيها.

ويرى يونس (Younes, 2003) أن تقويم عضو هيئة التدريس يهدف إلى أمرين متناقضين، الأول تحسين وتطوير أداء المؤسسة من خلال معرفة نقاط قوة وضعف أعضاء هيئة التدريس، والثاني لغاية معرفة قدرات عضو هيئة التدريس لأخذ قرار بتجديد عقده أو إنهاء خدماته. ويرى يونس أن عضو هيئة التدريس هو المفتاح للوصول إلى جودة أداء المؤسسات التعليمية في حال الاهتمام به وتأهيله أكاديمياً ومهنياً وبأسلوب علمي. كما يرى ضرورة أن يتم تقويم عضو هيئة التدريس بطريقة موضوعية تمتاز بالشفافية وبعيداً عن المزاجية، وبإشراك أعضاء هيئة التدريس أنفسهم في التخطيط والتنفيذ لهذه العملية.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أهمية تقويم الشركات لموظفيها لتحسين جودة المخرجات وأثر ذلك على الموظف للارتقاء بنفسه مهنيًا، ففي دراسة قام بها بينتر (Painter, 2003) أظهرت أثر عملية تقويم الموظفين المستمرة وجديتها لدى إدارة المؤسسة في تحفيزهم للارتقاء بأنفسهم وتحسين أدائهم. أما جنكاج (Juncaj, 2002) فيرى أن التقويم قد يؤدي الى ضغوط نفسية في بيئة العمل وإلى نتيجة سلبية على أداء المؤسسة وخاصة إذا لم يكن الموظفون على قناعة بعملية التقويم، حيث إن طبيعة الإنسان تقاوم كل ما يجبر على فعله. ويرى أن جزءاً من

الحل أن يتم ربط الحوافز بالأداء السنوي للموظف لإعطائه الدافع وتشجيعه للاهتمام بعملية التقويم، ومن ثم تحسين الأداء وصولاً الى الحوافز المادية. وفي دراسة قام بها لونجينكر (Longenecker, 1999) أظهرت ضرورة إجراء عملية تقويم الموظفين في المؤسسات والشركات دورياً، وأثر ذلك في خلق جو تنافسي بين الموظفين باتجاه إيجابي نحو تحسين أداء الشركة. أما سيغال (Segal, 2000) فيرى أن نقاط الضعف لدى الموظفين موجودة على أرض الواقع، ولا يمكن معرفتها والتخلص منها الا عن طريق تقويم الأداء، وبهذا يمكن معالجة نقاط الضعف وتعظيم نقاط القوة لدى الموظفين وتحفيزهم على استغلال طاقاتهم المخزنة. ويرى هوبس (Hobbs, 2004) أن التقويم يجب أن لا يقتصر على الموظفين، وإنما يجب أن يشمل الإدارة العليا في الشركات لما لذلك من أثر واضح ومباشر على أداء الشركة. وقد أشار إلى نفس المحتوى دراسات أخرى، منها دراسة (السالم، 2006).

وقد أوضحت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (2005) في وثيقة مشروع استراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي للأعوام 2005 حتى 2006 الاستراتيجيات المتعلقة بمحور تنمية الموارد البشرية، وذلك لتحقيق هدف الارتقاء بمستوى التأهيل والكفاءة والخبرة للموارد البشرية العاملة في مؤسسات التعليم العالي، وعلى رأسهم عضو هيئة التدريس الذي أفردت له مجموعة من الإجراءات لتحقيق ذلك. وقد أشارت الوثيقة إلى ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية والالتزام بها لتقويم أداء عضو هيئة التدريس في التدريس، والإنتاج العلمي، وخدمة المجتمع، بهدف تطوير أدائه وتثبيته وترقيته.

وفي دراسة قام بها (زايد، 2003) أشار إلى ارتباط وثيق بين مفهوم الجودة ومبدأ التطور المستمر للمؤسسة الأكاديمية، وخاصة في أداء عضو هيئة التدريس ومدى ارتباط ذلك بأهداف الجامعة المعلنة. واقترح زايد في دراسته أسلوباً غير تقليدي لقياس تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالاستعانة بمصفوفة الأهداف، التي تضم مجموعة من المعايير الكمية، وهي: التدريس، والإنتاج العلمي، والإشراف على الرسائل، والنشاط العلمي، وخدمة المجتمع، والأعمال الإدارية، ورأي الطلبة. واقترح نقاطاً لتقويم كل عنصر من هذه العناصر، ليتم الحصول على قيمة رقمية يمكن من خلالها قياس أداء أعضاء الهيئة التدريسية للمفاضلة بينهم بشكل علمي موضوعي.

لقد ورد في الدليل المنهجي للتقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي الصادر عن اتحاد الجامعات العربية والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (اتحاد الجامعات العربية، 1998) أن عضو هيئة التدريس هو أساس في عملية التقويم الذاتي للارتقاء بالمؤسسة نحو الأفضل. وقد تعرض الدليل إلى أعضاء هيئة التدريس من حيث نسب توزيعهم على الرتب العلمية المختلفة، ونسبة البلدان الغربية التي تخرجوا منها، والإجراءات التي تتخذها الجامعة أو تنوي اتخاذها للوصول إلى النسب المرغوبة لها، وما هي الآليات المستخدمة في تقويم أعضاء هيئة التدريس، وسياسة الجامعة في الاحتفاظ بالمتميزين منهم تدريسياً أو بحثياً. كما تعرض الدليل إلى خطة الجامعة والأساليب المستخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس لتطوير أنفسهم أكاديمياً ومهنياً، من حيث الانتساب الى جمعيات علمية متخصصة، والاطلاع على مراجع وكتب متخصصة حديثة، والقيام بالبحث العلمي، والإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه، والتقويم الذاتي للتدريس، وتأليف الكتب الجامعية، والاشتراك في دورات متخصصة، والمشاركة في لجان علمية تطويرية

حكومية أو خاصة، وغيرها. ويبين الدليل أيضاً توزيع ساعات العمل الأسبوعي في المتوسط لعضو هيئة التدريس في مجال التدريس، والإشراف على الرسائل، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وعضوية اللجان، وإرشاد الطلبة الأكاديمي، واللقاءات المكتبية مع الطلبة.

## ٥- إطار النموذج المقترح

نظراً لاختلاف أهداف المؤسسات التعليمية وواجبات أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق هذه الأهداف، فإن ذلك يؤدي إلى اختلاف وتباين عناصر تقييم عضو هيئة التدريس من مؤسسة إلى أخرى. إضافة إلى ذلك فإن الهدف من تقييم عضو هيئة التدريس قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فقد يكون التقييم لغايات الترقية الأكاديمية أو التثبيت في المؤسسة، أو تسلم مناصب إدارية، أو لتقييم جودة مخرجات المؤسسة الأكاديمية كون عضو الهيئة التدريسية من العناصر الأساسية لمثل هذا التقييم (Younes, 2003). كل هذا قد يؤدي إلى اختلاف في تحديد عناصر التقييم والوزن المعطى لكل عنصر من هذه العناصر، إلا أن تشابه أهداف المؤسسات التعليمية من حيث التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، يؤدي إلى تشابه كبير وإجماع على عدد من العناصر الرئيسة لقياس ذلك (Goodison, 2003; UMD, 2003; SIU, 1996; UWE, 2003). ويمكن للمؤسسة التعليمية المهتمة مثلاً في البحث العلمي زيادة الوزن المعطى لهذا الجانب، حيث إن الإطار المقترح فيه من المرونة ما يحقق ذلك.

وفيما يأتي أهمية وفوائد عملية تقييم أعضاء هيئة التدريس طبقاً لواجباتهم ومهامهم ومسؤولياتهم التي تحددها الجامعة (زايد، 2003):

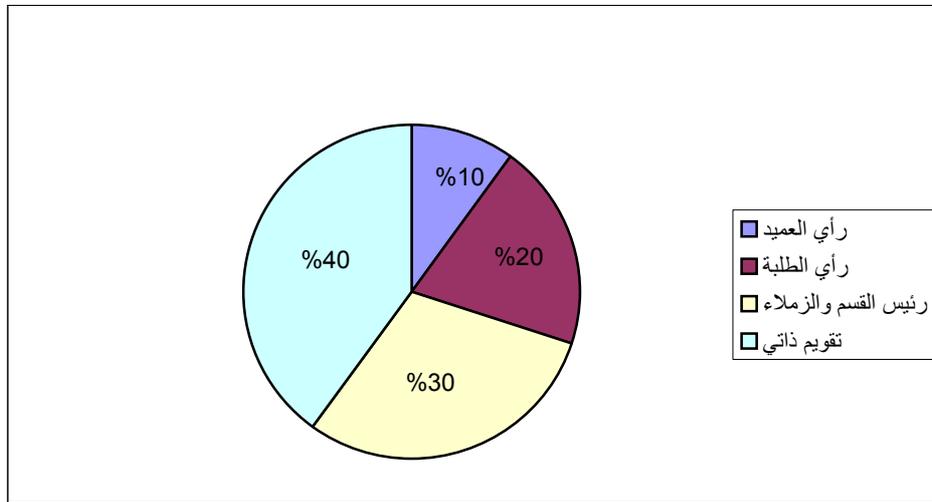
١. التحديد الدقيق لإيجابيات وسلبيات أوضاع الأنظمة المختلفة المطبقة في الجامعة.
٢. التحديد الدقيق لمدى سير هذه الأنظمة وفقاً للخطط والأهداف الموضوعية.
٣. استخدام التقييم بصفته معياراً يتم في ضوئه اختيار برامج وخطط التطوير.
٤. استخدام التقييم وسيلةً لتقدير أداء الأنظمة بشكل عام ثم أداء الأعضاء بشكل خاص.

أما أهم الخصائص الواجب توافرها في تقييم الأداء التعليمي، فيمكن إجمالها بما يأتي (زايد، 2003):

١. الشمولية التي يستهدف التقييم فيها جميع النواحي والتغيرات والعوامل ذات العلاقة بالتقييم.
٢. الاستمرارية في توفير البيانات اللازمة لإحداث التطوير المطلوب والمستمر.
٣. استخدام أدوات للقياس والتقييم تتسم بالثبات والصدق وسهولة الاستخدام.
٤. الواقعية والقابلية للتحقيق ووضوح الأهداف والمعايير المحددة.
٥. أن يكون التقييم جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية أو أحد متغيراتها الأساسية.

إن الإطار المقترح في عملية تقييم عضو هيئة التدريس يفتح المجال لمشاركة عدد كبير من المعنيين في عملية التقييم، مما يساعد في موضوعية العملية بأسرها (أبو الرب، 2003). ويمكن إجمال الجهات المشاركة في عملية تقييم عضو هيئة التدريس بالآتي، كما هو مبين في الشكل رقم (1):

- أ. عضو هيئة التدريس نفسه.
- ب. زملاؤه في العمل.
- ج. رئيس القسم.
- د. العميد.
- هـ. الطلبة.
- و. رئاسة الجامعة لإعطاء التقدير النهائي.



الشكل رقم (1): نسبة درجات تقييم عضو هيئة التدريس للجهات المشاركة في التقييم.

وقد تم توزيع نسبة درجات التقييم للجهات المشاركة بناءً على مراجعة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بتقييم عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الأكاديمية، حيث أن أهمية وأوزان الجهات المشاركة في عملية التقييم قد تم احتسابها من نسبة اهتمام الدراسات السابقة بكل عنصر من عناصر الإطار المقترح، إذ أن الدراسات السابقة

شملت إما عنصر من عناصر الإطار المقترح أو عدة عناصر في نماذجهم المختلفة المقترحة لتقويم جودة أداء عضو هيئة التدريس. ويمتاز الإطار المقترح الذي تم تطويره بالشمول من حيث احتوائه على كافة عناصر الجودة الرئيسة والمؤشرات المصاحبة لها التي تطرقت لها الدراسات والبحوث السابقة.

أما المعايير الرئيسة المقترحة في عملية تقويم عضو هيئة التدريس، التي يمكن التحكم في الأوزان المعطى لها، بناءً على أهداف المؤسسة وواجبات عضو هيئة التدريس فيها، فيمكن إجمالها بما يأتي:

- أ. النشاط التدريسي.
- ب. البحث العلمي.
- ج. الإشراف على طلبة الدراسات العليا.
- د. النشاط العلمي.
- هـ. الأعمال الإدارية.
- و. خدمة المجتمع.
- ز. رأي الطلبة.
- ح. رأي الزملاء والإدارة (رئيس القسم والعميد ورئاسة الجامعة).

وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين المختصين الذين أبدوا بعض الملاحظات والإقتراحات، إضافة إلى تطبيقها على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية بمستويات مختلفة ومن كليات متنوعة. وقد تم الاستفادة من جميع الملاحظات والمقترحات والتغذية الراجعة التي تم الحصول عليها سواء من المحكمين أو من أعضاء هيئة التدريس الذين شاركوا في تطبيق النموذج المقترح وذلك بهدف تحسين وتطوير النموذج.

### عناصر إطار النموذج المقترح

يمتاز النموذج المقترح بالشمولية والمرونة، ويمكن تطويره ليناسب أهداف المؤسسة التعليمية، وقد تم الابتعاد فيه عن الوصف غير القابل للقياس، والاعتماد على المعايير الكمية القابلة للقياس باستخدام أوزان محددة. وفيما يأتي شرح لعناصر النموذج، كما هو مبين في الملحق رقم (1) والأوزان المستخدمة فيه، كما هو مبين في الملحق رقم (2)، بناءً على الجهة التي تقوم بعملية التقويم. وينبغي أن نؤكد ضرورة الاستمرار في عملية التقويم الشامل لعضو هيئة التدريس بشكل دوري، كأن يتم مثلاً كل سنتين حتى لا يصبح ذلك عبئاً على عضو هيئة التدريس أو إدارة الجامعة.

### أولاً: معلومات عامة

هذا البند ليس جزءاً من عملية التقويم والهدف منه تقديم معلومات عامة عن عضو هيئة التدريس المطلوب تقويمه، ويعبأ من قبل دائرة شؤون العاملين، ويحتوي على ما يأتي:

١. الاسم والرقم الوظيفي.
٢. القسم والكلية.
٣. تاريخ التعيين.
٤. سنة الحصول على شهادة الدكتوراة.
٥. اسم الجامعة والبلد.
٦. الرتبة الأكاديمية.
٧. عدد السنوات في الرتبة.
٨. التخصص العام.
٩. التخصص الدقيق.

### ثانياً: النشاطات العلمية

يقوم عضو هيئة التدريس بتعبئة هذا الجزء من النموذج بحيث يقوم بتقويم نفسه ذاتياً، بناء على نشاطه التدريسي والبحثي وخدمة المجتمع. وفيما يأتي العناصر الأساسية لهذا البند:

١. المواد التي تم تدريسها (المادة، عدد المرات).
٢. البحوث والكتب المنشورة مع بيانات النشر كاملة (أسماء الباحثين، عنوان البحث، اسم المجلة/ المؤتمر، مكان النشر، السنة).
٣. البحوث المقبولة للنشر مع بيانات النشر كاملة (أسماء الباحثين، عنوان البحث، اسم المجلة/ المؤتمر، مكان النشر، السنة).
٤. الكتب المؤلفة والمترجمة المنشورة (مع بيانات النشر).
٥. البحوث قيد الإعداد (أسماء الباحثين، عنوان البحث).
٦. البحوث العلمية التي تمّ تحكيمها مع ذكر بيانات النشر كاملة (اسم المجلة/ المؤتمر، عنوان البحث، تاريخ التحكيم).
٧. الإشراف على طلبة الدراسات العليا أو مناقشة رسائل دراسات عليا (اسم الطالب، عنوان الرسالة، الجامعة، الدرجة، فترة الإشراف).
٨. أية تقارير أو دراسات تم إعدادها للقسم/ للكلية/ للجامعة (عنوان التقرير، الجهة التي أعد لها، التاريخ).
٩. المحاضرات والندوات العلمية التي ألقىت مع البيانات كاملة (الجهة الداعية، العنوان، المكان، التاريخ).
١٠. المؤتمرات وورش العمل والدورات المتخصصة التي تم المشاركة فيها مع البيانات كاملة (الجهة المنظمة، عنوان المؤتمر/ الورشة/ الدورة، نوع المشاركة، المكان، التاريخ).
١١. المناصب الإدارية التي تم شغلها ومدتها (المسمى الإداري، الفترة من ..... إلى .....).

١٢. اللجان التي تّمت المشاركة فيها على مستوى القسم/ الكلية/ الجامعة/ ونوع المشاركة (رئيس/ مقرر/ عضو وتاريخها).
١٣. الخدمات والنشاطات التي تمت المشاركة فيها على مستوى المجتمع المحلي (النشاط، المكان، التاريخ).
١٤. عضوية الجمعيات والمؤسسات المهنية والاتحادات (المحلية/ العربية/ العالمية) وتاريخها.
١٥. أية جوائز تقديرية تم الحصول عليها مع البيانات كاملة.
١٦. أية كتب شكر تم الحصول عليها.
١٧. كتابة فقرة تبين مدى تحقيق الهدف خلال السنتين الماضيتين.
١٨. المشاريع العلمية والبحثية والتدريسية وخدمة المجتمع المستقبلية للسنتين القادمتين وعلى شكل نقاط.
- يقوم عضو هيئة التدريس في البنود من ١-١٢ بتقويم نفسه ذاتياً دون وضع أي نقاط، فيما يتعلق بالنشاط التدريسي والبحث العلمي والإشراف على طلبة الدراسات العليا والنشاط العلمي والأعمال الإدارية. ويتم في البنود ١٣-١٦ تقويم عضو هيئة التدريس لنفسه ذاتياً فيما يتعلق بخدمته للمجتمع. أما في البندين ١٧ و ١٨ فيتم معرفة مدى اعتماد عضو هيئة التدريس على الأسلوب العلمي في التخطيط ومتابعته لنفسه، من خلال التزامه بوضع خطة مستقبلية لمشاريعه العلمية والبحثية والتدريسية وخدمة المجتمع خلال السنتين القادمتين (فترة التقويم)، ثم متابعته وسؤاله بعد سنتين من قبل الإدارة عن مدى تحقيقه لأهدافه، بما يحقق مبدأ المشاركة. ولا يتأتى هذا الا بالمشاركة الفاعلة لأعضاء هيئة التدريس سواء في مرحلة وضع الأهداف والمعايير أو التنفيذ والالتزام، أي مرحلة التقويم وتصحيح الابتعادات والاغراقات إن وجدت. بهذا تصبح أدوات وسائل التقويم أداة للتحسين المستمر للأداء الجامعي الذي يجعل أداء أعضاء هيئة التدريس أهم مدخلاته. وبذلك يرتبط مفهوم أداء أعضاء هيئة التدريس بمبدأ التطوير والتحسين الذي دعت إليه إدارة الجودة الشاملة.
- أما النقاط المعطاة لهذا الجزء فيتم احتسابها كما هو مبين في الجدول رقم (١). مع التأكيد أن عضو هيئة التدريس يقوم بتعبئة النموذج دون وضع النقاط، ويتم وضع النقاط لاحقاً من قبل وحدة ضمان الجودة على مستوى الجامعة بشكل موحد لجميع أعضاء هيئة التدريس، لمراعاة التكامل والشفافية والموضوعية. أما دور رئيس القسم في هذا الجزء فيتمثل في التحقق من المعلومات التي عبت من قبل عضو هيئة التدريس بحيث تكون صحيحة وموضوعية. ويلاحظ من الجدول رقم (١) وجود بعض العناصر التي لا تعطى نقاطاً، وإنما تساعد على تحديد النشاط العام لعضو هيئة التدريس، ويمكن استخدام هذه العناصر من قبل وحدة ضمان الجودة بصفاتها عوامل مساعدة لتحديد درجة التقويم النهائي. وينبغي التنويه هنا أن تقويم عضو هيئة التدريس لنفسه يتمثل بمحصره لنشاطاته الأكاديمية والعلمية والإدارية حسب البنود والعناصر المستخدمة في عملية التقويم فقط دون وضع أي نقاط، ثم يتم التحقق من هذا كله من قبل رئيس القسم بإعتباره المسؤول المباشر عنه والذي يقوم بدوره بوضع النقاط المخصصة لكل بند حسب النموذج.

الجدول رقم (١): درجات احتساب تقويم عضو هيئة التدريس كما في النموذج المقترح.

الرقم	البند	العلامة المخصصة
١.	المواد التي تم تدريسها (عدداً ونوعاً).	تساعد على تحديد النشاط التدريسي لعضو هيئة التدريس
٢.	البحوث المنشورة مع بيانات النشر كاملة.	١٠ علامات
٣.	البحوث المقبولة للنشر.	(بواقع ٥ علامات لكل كتاب
٤.	الكتب المؤلفة والمترجمة المنشورة (مع بيانات النشر)	أو بحث منشور أو مقبول للنشر)
٥.	البحوث قيد الإعداد.	تساعد في تقويم النشاط البحثي لعضو هيئة التدريس
٦.	البحوث العلمية التي تم تحكيمها.	
٧.	الإشراف على طلبة الدراسات العليا أو مناقشة الرسائل الجامعية.	١٠ علامات
٨.	تقارير أو دراسات تم إعدادها للقسم/الكلية/للجامعة.	(بواقع علامة واحدة لكل نشاط)
٩.	المحاضرات والندوات العلمية.	
١٠.	المؤتمرات وورش العمل والدورات المتخصصة.	
١١.	المناصب الإدارية التي شغلها ومدتها.	١٠ علامات
١٢.	اللجان التي تمت المشاركة فيها على مستوى القسم/الكلية/الجامعة.	(بواقع علامة واحدة لكل منصب أو لجنة)
١٣.	الخدمات والنشاطات التي تمت المشاركة فيها على مستوى المجتمع المحلي.	١٠ علامات
١٤.	عضوية الجمعيات والمؤسسات المهنية والاتحادات.	(بواقع علامة واحدة لكل نشاط)
١٥.	أية جوائز تقديرية تم الحصول عليها.	

	أية كتب شكر تم الحصول عليها.	١٦.
تساعد على تحديد النشاط العام لعضو هيئة التدريس.	كتابة فقرة تبين مدى تحقيق الهدف خلال السنتين الأخيرتين.	١٧.
	الخطط العلمية والبحثية والتدريسية المستقبلية للسنتين الأخيرتين.	١٨.

## ثالثاً: معلومات خاصة

## (١) الجزء الخاص برأي الطلبة

حيث يقوم رئيس القسم المختص بتعبئة هذا الجزء بناء على رأي الطلبة بالعملية التدريسية حسب النموذج المعد لهذه الغاية، كما هو مبين في الملحق رقم (٣)، وذلك لآخر تقويمين. وقد تم احتساب ٢٠ نقطة لرأي الطلبة، أي ٢٠% من مجمل عملية التقويم. وينبغي التنويه الى ضرورة إجراء تقويم العملية التدريسية فصلياً ولكن بشكل انتقائي حتى لا يكون ذلك عبئاً على إدارة الجامعة.

ويتكون نموذج تقويم العملية التدريسية من الآتي:

القسم الأول: ويشمل معلومات عن رقم المادة، كما هو متبع في نظام التسجيل، ورقم الكلية ورقم المدرس، على النحو الآتي، وكما يظهر في الشكل رقم (٢):

رقم الكلية والمدرس	رقم المادة
0 0 0	0 0 0 0 0 0 0
1 1 1	1 1 1 1 1 1 1
2 2 2	2 2 2 2 2 2 2
3 3 3	3 3 3 3 3 3 3
4 4 4	4 4 4 4 4 4 4
5 5 5	5 5 5 5 5 5 5
6 6 6	6 6 6 6 6 6 6
7 7 7	7 7 7 7 7 7 7
8 8 8	8 8 8 8 8 8 8
9 9 9	9 9 9 9 9 9 9

الشكل رقم (٢): معلومات عن رقم المادة ورقم الكلية ورقم المدرس الخاضع لعملية التقويم.

القسم الثاني: ويشمل الفقرات الأساسية لقياس أداء عضو هيئة التدريس، وهي مكونة من (٢٠) سؤالاً من الأسئلة المغلقة، ويعطى لكل سؤال تقويم، كما يظهر في الجدول رقم (٢):

الجدول رقم (٢): الوزن المرجح لكل سؤال من أسئلة الاستبانة.

الوزن	التقويم
٤	ممتاز
٣	جيد
٢	متوسط
١	ضعيف

وهذه الأسئلة موزعة على المحاور الآتية ضمناً:

أ. إمكانيات عضو هيئة التدريس في تدريس المادة والإعداد والتحضير لها، وتشمل (٦ أسئلة) تغطي على النحو الآتي:

رقم السؤال في الاستبانة	نص السؤال
٠١	يوزع الخطة الدراسية في الأسبوع الأول (تم تقويمها على مقياس ثنائي - نعم/ لا).
٠٢	يعرض المادة العلمية في المحاضرات بشكل واضح ومترايط ومنظم.
٠٣	يستغل وقت المحاضرات بشكل فعال.
٠٤	مدى تمكن المدرس من المادة العلمية.
٠٥	مدى التوافق بين مفردات الخطة وما تم تدريسه فعلاً.
٠٦	يلتزم بمواعيد محاضراته.

ب. مساهمة المادة في التحصيل العلمي للطلبة، وتشمل (٧ أسئلة) تغطي على النحو الآتي:

رقم السؤال في الاستبانة	نص السؤال

٧.	يحفز الطلبة على المشاركة وإبداء وجهات نظرهم حول المادة.
٨.	ييدي اهتماماً بالتحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام.
٩.	يتعامل مع الطلبة باحترام ضمن معايير المهنة وآدابها.
١٠.	يستخدم أساليب تدريسية تستثير التفكير وحب الاستطلاع.
١١.	يستخدم في عرضه للمادة الأساليب التوضيحية والتطبيقية كلما يلزم.
١٢.	ينوع في طرائق التدريس بما يلائم موضوع المادة وحاجات الطلبة.
١٣.	يستخدم لغة واضحة ومفهومة في تدريس المادة.

جـ. تقويم محتوى المادة، ويشمل (٣ أسئلة) تغطي على النحو الآتي:

رقم السؤال في الاستبانة	نص السؤال
١٤.	محتوى الامتحانات متوافق مع شرح مفردات الخطة التدريسية للمادة.
١٥.	يناقش مع الطلبة الإجابات الصحيحة للأسئلة التي تضمنها الامتحان.
١٦.	ينوع في أساليب قياس تحصيل الطلبة وتقدير علاماتهم.

د. علاقة عضو هيئة التدريس بالطلبة، وتشمل (٤ أسئلة) تغطي على النحو الآتي:

رقم السؤال في الاستبانة	نص السؤال
١٧.	يلتزم المدرس بالساعات المكتبية ويشجع الطلبة على مراجعته خلالها.
١٨.	مدى الدقة والعدالة في علاماته.
١٩.	يحفز الطلبة للاطلاع على مراجع المادة المختلفة.
٢٠.	ينمي عند الطلبة اتجاهات وعادات وأخلاق حميدة.

هـ. الفقرة المفتوحة والخاصة بالمقترحات والملاحظات التي يرغب الطالب بذكرها بهدف تحسين الأداء في هذه المادة.

### التقارير التي ينتجها النموذج

يمكن تصميم بعض التقارير من استخدام نموذج تقويم العملية التدريسية حاسوبياً بحيث تتوافق مع حاجة المؤسسة

التعليمية، على النحو الآتي:

- أ. تقرير تقويم المادة، لإعطاء متوسط أداء عضو هيئة التدريس في المادة التي قام بتدريسها في فصل معين وفي المواد التي قام بتدريسها خلال وجوده في المؤسسة.
- ب. تقرير بتجميع المواد التي يطرحها القسم في فصل معين، لإعطاء متوسط أداء أعضاء هيئة التدريس فيه.
- ج. تقرير بتجميع المواد التي تطرحها الكلية في فصل معين، لإعطاء متوسط أداء أعضاء هيئة التدريس فيها.
- د. تقرير بتجميع المواد التي تطرحها الجامعة في فصل معين، لإعطاء متوسط أداء أعضاء هيئة التدريس فيها.
- هـ. تقرير بعمل قائمة مرتبة تنازلياً أو تصاعدياً بمتوسط الأداء حسب أعضاء هيئة التدريس أو الأقسام أو الكليات.
- و. تقارير للمقارنة بين متوسط الأداء حسب أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون مادة معينة، سواء من القسم أو الكلية.

بالطبع يمكن استخدام هذه التقارير في تحديد أي أعضاء هيئة تدريس في المستوى الممتاز أو الجيد أو الضعيف والذي بحاجة إلى تأهيل تربوي، أو تأهيله حاسوبياً لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس والبحث العلمي.

#### أسس تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس

- يمكن أن تقوم بعض مؤسسات التعليم العالي باعتماد أسس ومعايير لإجراء تقويم العملية التدريسية بما يتناسب مع أوضاعها، على النحو الآتي:
- أ. توزيع نموذج تقويم العملية التدريسية مرة واحدة على الأقل لأعضاء هيئة التدريس القدامى خلال العام الجامعي من المتفرغين أو غير المتفرغين.
- ب. توزيع نموذج تقويم العملية التدريسية للمواد التي يدرسها أعضاء هيئة التدريس الجدد في كل من الفصل الأول والفصل الثاني من العام الدراسي.
- ج. توزيع نموذج تقويم العملية التدريسية على أعضاء هيئة التدريس الذين حصلوا على متوسط أداء ضعيف في فصل معين.
- د. توزيع نموذج تقويم العملية التدريسية على أعضاء هيئة التدريس للحالات الخاصة التي يوصي بها رئيس القسم أو العميد.

#### الخطوات الواجب اتباعها عند توزيع نماذج تقويم العملية التدريسية

تقوم بعض مؤسسات التعليم العالي باتباع الخطوات الآتية عند إجراء عملية توزيع نماذج تقويم العملية التدريسية على الطلاب:

- أ. التعميم على جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة (متفرغين وغير متفرغين) ممن تنطبق عليهم الأسس والمعايير لإجراء التقييم.
- ب. طلب التعاون والالتزام من أعضاء هيئة التدريس الخاضعين لأسس ومعايير التقييم مع أعضاء لجنة التقييم، علماً بأن عملية التقييم تستغرق من (١٠-١٥) دقيقة وتجرى في نهاية المحاضرة.
- ج. ضرورة التنسيق وإبلاغ أعضاء هيئة التدريس مسبقاً عن موعد الزيارة وتاريخها.
- د. ضرورة مغادرة عضو هيئة التدريس الخاضع للتقييم القاعة في أثناء عملية التقييم.
- هـ. إغلاق مغلف المادة وإرساله إلى اللجنة المركزية لمتابعة تفرغ الاستبانة واستخراج التقارير المطلوبة.

## (٢) الجزء الخاص برأي رئيس القسم والزملاء

رئيس القسم هو المسؤول المباشر عن أداء عضو هيئة التدريس، وفي هذا الجزء يقوم رئيس القسم بتقييم عضو هيئة التدريس من حيث:

أ. النشاط التدريسي

- ١) التدريس والقدرة على تغطية المواد المختلفة بكفاءة.
- ٢) الالتزام بالدوام والساعات المكتبية والإرشاد الأكاديمي.
- ٣) إعداد المواد التدريسية الإلكترونية أو دليل المختبرات أو نحوه.
- ٤) العمل بروح الفريق من خلال تدريس المواد متعددة الشعب والمراقبات ونحوه.
- ٥) التغذية الراجعة من عملية تقييم الزميل للزميل.

ب. العمل الإداري والنشاط البحثي وخدمة المجتمع

- ١) النشاط البحثي.
- ٢) المشاركة والتفاعل في اللجان واجتماعات القسم.
- ٣) المشاركة في النشاطات العلمية.
- ٤) المقدرة على التطوير الذاتي العلمي والبحثي.

ج. أمور أخرى

- ١) الالتزام بالأنظمة والتعليمات، وتقبل التوجيهات والعمل بها.
- ٢) مدى التعاون مع الزملاء في مكان العمل.
- ٣) السلوك العام.

وقد تم احتساب ٣٠ نقطة لرأي رئيس القسم والزملاء، أي ٣٠% من مجمل عملية التقويم، فريئس القسم له رأيه في عضو هيئة التدريس المقوم من حيث النشاط التدريسي والبحثي وخدمة المجتمع، إضافة إلى رأي زملائه في القسم من خلال عملية تقويم الزميل للزميل، كما هو مبين في الملحق رقم (٤). وينبغي التأكيد هنا أن عملية تقويم الزميل للزميل هي عملية تتم بين الزملاء وتكون بإشراف رئيس القسم، ولا يتم تزويد رئيس القسم بأي تغذية راجعة إلا في الحالات الصارخة سلباً لمعالجتها أو الحالات الإيجابية المميزة لتعميمها والاستفادة منها. ويبين الجدول رقم (٣) طريقة توزيع النقاط المخصصة لرأي رئيس القسم.

الجدول رقم (٣): إرشادات لتوزيع النقاط الخاصة برئيس القسم.

الرقم	الفقرة	العلامة المخصصة
١.	تقويم عضو هيئة التدريس من قبل الطلبة	٢٠ علامة (تحول نتيجة استبانة تقويم العملية التدريسية للعضو لتصبح من ٢٠)
٢.	تقويم رئيس القسم لعضو هيئة التدريس من حيث:	٣٠ علامة

<p>يُخصص لكل فقرة ٣ علامات</p>	<p>أ. النشاط التدريسي</p> <p>(١) التدريس والقدرة على تغطية المواد المختلفة بكفاءة.</p> <p>(٢) الالتزام بالدوام والساعات المكتبية والإرشاد الأكاديمي.</p> <p>(٣) إعداد المواد التدريسية الإلكترونية أو دليل المختبرات ونحوه.</p> <p>(٤) العمل بروح الفريق من خلال تدريس المواد متعدد الشعب والمراقبات ونحوه.</p> <p>(٥) التغذية الراجعة من عملية تقويم الزميل للزميل.</p>	
<p>يُخصص علامتين لكل فقرة</p>	<p>ب. النشاط البحثي وخدمة المجتمع</p> <p>(١) النشاط البحثي.</p> <p>(٢) المشاركة والتفاعل في اللجان واجتماعات القسم</p> <p>(٣) المشاركة في النشاطات العلمية.</p> <p>(٤) المقدرة على التطوير الذاتي العلمي والبحثي.</p> <p>ج. أمور أخرى</p> <p>(١) الالتزام بالأنظمة والتعليمات وتقبل التوجيهات والعمل بها.</p> <p>(٢) مدى التعاون مع الزملاء في مكان العمل.</p> <p>(٣) السلوك العام.</p>	
<p>يُخصص له ٣ علامات</p>		

### (٣) الجزء الخاص برأي عميد الكلية

يقوم العميد بتقويم عضو هيئة التدريس من حيث التدريس، والبحث العلمي، والالتزام الإداري، وخدمة المجتمع. وقد تم احتساب ١٠ نقاط لرأي العميد، أي ١٠% من مجمل عملية التقويم.

### رابعاً: التقويم النهائي وتوصيات وحدة ضمان الجودة

تقوم وحدة ضمان الجودة بوضع تقدير عام لعضو هيئة التدريس، كما هو مبين في الجدول رقم (٤)، بناءً على ما تقدم من تقويم ونقاط، ثم تثبت إيجابيات عضو هيئة التدريس لتعزيزها وسلبياته

لتجنبها بالتأهيل والتطوير مستقبلاً. وينبغي على المؤسسة التعليمية اعتماد مبدأ التغذية الراجعة لعضو هيئة التدريس فيما يتعلق بتقويمه، إضافة إلى تقديم النصح والإرشاد له وتوفير الآليات المناسبة لمعالجة نقاط الضعف عنده وتأهيله أكاديمياً ومهنياً بأسلوب علمي.

الجدول رقم (4): درجات تقويم عضو هيئة التدريس الخاضع لعملية التقويم من قبل وحدة ضمان الجودة.

الدرجة	التقدير
١٠٠-٩٠	ممتاز
٨٩-٨٠	جيد جداً
٧٩-٧٠	جيد
٦٩ - ٦٠	مقبول
أقل من ٦٠	ضعيف

## ٦- النتائج والتوصيات

عضو هيئة التدريس هو أحد العناصر الرئيسة في عملية تطوير وتحسين مخرجات التعليم العالي وصولاً إلى التميز، لذلك ينبغي على مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بتقويم أعضاء الهيئة التدريسية ووضع الخطط اللازمة لتنفيذ ذلك، باعتباره أحد أهم متطلبات تحقيق ضمان الجودة على مستوى المؤسسة. وفيما يأتي أهم استنتاجات هذه الدراسة:

١. ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي بعملية تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية وربط مخرجات هذه العملية بالحوافز السنوية لهم.
٢. الموضوعية في عملية التقويم بعدم اقتصرها على جهة معينة ومشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية التدريسية من طلبة ورئيس قسم وعميد وزملاء في القسم الواحد، إضافة إلى عضو هيئة التدريس نفسه.
٣. اعتماد مبدأ المشاركة من خلال اشراك عضو هيئة التدريس في التخطيط والتنفيذ في تقويم نفسه ذاتياً.
٤. شمولية عملية التقويم بناء على واجبات عضو هيئة التدريس من تدريس وبجث علمي وخدمة مجتمع، حسب الأنظمة والتعليمات الخاصة بالمؤسسة التي ينتمي لها.
٥. مرونة منهجية التقويم بحيث يمكن تكييفها تبعاً لأهداف المؤسسة التعليمية التي ينبثق منها واجبات عضو هيئة التدريس، واعتماد متغيرات التقويم القابلة للقياس.
٦. تزويد عضو هيئة التدريس بالتغذية الراجعة وبالتوصيات النهائية، ليستفيد منها بتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. وعلى المؤسسة التعليمية أن تكون عوناً له في تقديم النصح والإرشاد وتوفير السبل اللازمة لمعالجة نقاط الضعف بشكل علمي وموضوعي.

---

٧. ضرورة استخدام نتائج التقويم من قبل المؤسسة التعليمية لوضع الخطط اللازمة لإعادة تأهيل أعضاء الهيئة التدريسية أكاديمياً ومهنياً.

## المراجع

## أ- المراجع العربية

١. أبو الرب، عماد (٢٠٠٣)، "تقويم عضو هيئة التدريس"، ورشة عمل تهيئة أعضاء هيئة التدريس، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
٢. أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠٠٥)، "إدراك الموظفين لمدى موضوعية تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية: دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية الأردنية"، مجلة الإدارة العامة. مج ٤٥، ع ٤، ص ٦٣٩ - ٧٠٨.
٣. اتحاد الجامعات العربية والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (١٩٩٨)، دليل منهجي للتقويم الذاتي لمؤسسات التعليم الجامعي العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
٤. اتحاد الجامعات العربية (2003)، دليل التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، اتحاد الجامعات العربية، عمان.
٥. برنامج الأمم المتحدة للتطوير (٢٠٠٥)، تقييم نوعية وتأثير البرامج الأكاديمية - دليل مراجعة موضوع أكاديمي، صندوق الأمم المتحدة للتطوير، الأردن.
٦. بستريلد، دال (١٩٩٥)، الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
٧. بطاينة، منذر (٢٠٠٤)، "قياس أداء أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية"، مديرية المتابعة وضبط الجودة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأردن.
٨. الجراح، عمر، أبو الرب، عماد، الخوالدة، خليف، وبطاينة، منذر (٢٠٠٥)، دليل إعداد تقرير التقويم الذاتي لبرنامج أكاديمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأردن.
٩. حمدان، محمد (٢٠٠٥)، "واجبات عضو هيئة التدريس"، ملتقى التعليم العالي والعمولة: نحو ميثاق عمل أخلاقي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأردن.
١٠. الحنيطي، عبد الرحمن، محمود، سامي، الجابر، أحمد، وبطاينة، منذر (٢٠٠٥)، "نوعية التعليم والمواطنة"، ورشة عمل المحور الثاني للمؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي، جامعة عمان الأهلية، الأردن.

١١. درة، عبد الباري إبراهيم (٢٠٠٥)، "نحو ميثاق أخلاقي للهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية في ظل العولمة"، ملتقى التعليم العالي والعولمة: نحو ميثاق عمل أخلاقي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأردن.
١٢. زايد، عبد الناصر (٢٠٠٣)، "ضمان جودة التعليم العالي من خلال تقويم الأداء الجامعي - دراسة تحليلية: قياس أداء أعضاء الهيئة التدريسية"، مؤتمر ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، ص ٥٣-٧٢.
١٣. السالم، مؤيد، (٢٠٠٦) "إدارة موظفي المعرفة في منظمات التعليم"، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، ٢٠٠٦ ص ١-١٧.
١٤. شقير، يسرى (٢٠٠٧)، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، المؤتمر الثالث لإتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية: الجودة والتميز والإعتماد في مؤسسات التعليم العالي، جامعة القدس، فلسطين، ص ٣٠٨-٣٣٢.
١٥. الشيخلي، عبد القادر (٢٠٠٠)، "أخلاقيات الأستاذ الجامعي"، مؤتمر التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، ص ٥٠٧-٥٤٨.
١٦. صندوق الحسين للإبداع والتفوق (٢٠٠٥)، دليل تقييم وتعزيز الأداء النوعي لبرامج التعليم العالي في الأردن، الأردن.
١٧. غيث، عبد السلام وقدارة، عيسى (٢٠٠٥)، "الاعتماد وضمان الجودة: تجربة جامعة الزرقاء الأهلية"، مؤتمر جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، مملكة البحرين، ص ٤٥٢-٤٨٣.
١٨. غيث، عبد السلام (٢٠٠٥)، "معايير الاعتماد الخاص للعلوم الأساسية: أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساعدة"، ورشة تطوير معايير الاعتماد الخاص للعلوم الأساسية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.
١٩. فرحان، اسحق أحمد (٢٠٠٤)، "فلسفة التعليم الجامعي وأهدافه ورسالة الجامعة وأخلاقيات المهنة"، ورشة عمل تهيئة أعضاء هيئة التدريس، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.

٢٠. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٦)، مشروع استراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي للأعوام ٢٠٠٥ حتى ٢٠١٠، الأردن.

٢١. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٦)، وثيقة توصيات ملتقى التعليم العالي والعمولة: نحو ميثاق عمل أخلاقي، وثيقة غير منشورة، الأردن.

٢٢. يوسف، محمد محمود (٢٠٠٥)، "البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة.

#### ب- المراجع الأجنبية

23. Goodizon, Ruth and Lewis, David (2003), Handbook for Academic Subject Review, United Nations Development Programme, Jordan.
24. Hobbs, Nathan (2004), "How to Appraise Board Members", People Management, Vol. 10, No. 10, pp. 42-43.
25. Juncaj, Tony (2002), "Do Performance Appraisals Work?", Quality Progress, Vol. 35, No. 11, pp. 45-49.
26. Kanji, G. K (1999), "Total Quality Management in UK Higher Education Institution", Total Quality Management, Vol. 19, pp. 129-154.
27. Longenecker, Clinton and Fink, Lawrence (1999), "Creating Effective Performance Appraisals", Industrial Management, Vol. 14, No. 51, pp. 18-23.
28. Painter, Charles (2000), "Ten Steps for Improved Appraisals", Supervision, Vol. 64, No. 10, pp. 12-14.
29. Segal, Jonathan (2000), "Your Appraisal System?", Human Resource Magazine, Vol. 45, No. 10, pp. 199-206.
30. SIU (Southern Illinois University) (1996), Faculty Performance Evaluation. Faculty Handbook, USA.

- 
31. UMD (The University of Michigan- Dearborn), Faculty Members Appraisal Form, USA, 2004.
  32. UWE (University of the West of England) (2003), Faculty Members Appraisal, UK.
  33. Younes, Bassem (2003), "Faculty Evaluation: Towards a Happy Balance Between Competing Values", World Transactions on Engineering and Technology Education, Vol. 2, No. 1, pp. 117-120.

الملحق رقم (١)

## الملحق الأول (!)

## نموذج تقويم عضو هيئة التدريس (الدكتوراة)\*

خلال الفترة من ..... إلى .....

## أولاً : معلومات عامة (تعباً من دائرة شؤون العاملين)

١. الاسم: .....
- الرقم الوظيفي: .....
٢. القسم: .....
- الكلية: .....
٣. تاريخ التعيين: .....
٤. سنة الحصول على شهادة الدكتوراة: .....
٥. اسم الجامعة والبلد: .....
٦. الرتبة الأكاديمية: .....
٧. عدد السنوات في الرتبة: .....
٨. التخصص العام: .....
٩. التخصص الدقيق: .....

## ثانياً : النشاطات العلمية (تعباً من عضو هيئة التدريس)

١. المواد التي تم تدريسها (المادة، عدد المرات).  
-  
-  
-  
-  
-  
-
٢. البحوث المنشورة مع بيانات النشر كاملة (أسماء الباحثين، عنوان البحث، اسم المجلة/ المؤتمر، مكان النشر، السنة).  
-  
-  
-

\* لقد تم إعداد نموذج خاص لأعضاء هيئة التدريس من حملة الماجستير يراعي خصوصيتهم من حيث عدم السماح لهم بالإشراف على رسائل الدراسات العليا أو تسلم مناصب إدارية أو رئاسة اللجان ونحوه.

٣. البحوث المقبولة للنشر مع بيانات النشر كاملة (أسماء الباحثين، عنوان البحث، اسم المجلة/ المؤتمر، مكان النشر، السنة).

-  
-  
-  
-

٤. الكتب المؤلفة والمترجمة المنشورة (مع بيانات النشر).

-  
-  
-

٥. البحوث قيد الإعداد (أسماء الباحثين، عنوان البحث).

-  
-  
-

٦. البحوث العلمية التي قمت بتحكيماها مع ذكر بيانات النشر كاملة (اسم المجلة/ المؤتمر، عنوان البحث، تاريخ التحكيم).

-  
-  
-

٧. الإشراف على طلبة الدراسات العليا أو مناقشة رسائل دراسات عليا (اسم الطالب، عنوان الرسالة، الجامعة، الدرجة، فترة الإشراف).

-  
-  
-

٨. أية تقارير أو دراسات تم إعدادها للقسم/ للكلية/ للجامعة (عنوان التقرير، الجهة التي أعد لها، التاريخ).

-  
-  
-  
-

٩. المحاضرات والندوات العلمية التي أقيمت مع البيانات كاملة (الجهة الداعية، العنوان، المكان، التاريخ).

-

-

-

-

١٠. المؤتمرات وورش العمل والدورات المتخصصة التي تم المشاركة فيها مع البيانات كاملة (الجهة المنظمة، عنوان المؤتمر/ الورشة/ الدورة، نوع المشاركة، المكان، التاريخ).

-

-

-

-

١١. المناصب الإدارية التي تم شغلها ومدتها (المسمى الإداري، الفترة من ..... إلى .....).

-

-

١٢. اللجان التي تم المشاركة فيها على مستوى القسم/ الكلية/ الجامعة/ ونوع المشاركة (رئيس/ مقرر/ عضو وتاريخها).

-

-

-

-

١٣. الخدمات والنشاطات التي تمت المشاركة فيها على مستوى المجتمع المحلي (النشاط، المكان، التاريخ).

-

-

-

١٤. عضوية الجمعيات والمؤسسات المهنية والاتحادات (المحلية/ العربية/ العالمية) وتاريخها.

-  
-  
-  
-

١٥. أية جوائز تقديرية تم الحصول عليها مع البيانات كاملة.

-  
-  
-  
-

١٦. أية كتب شكر تم الحصول عليها.

-  
-  
-  
-

١٧. كتابة فقرة تبين مدى تحقيق هدفك خلال السنتين الماضيتين.

١٨. المشاريع العلمية والبحثية والتدريبية وخدمة المجتمع المستقبلية للسنتين القادمتين وعلى شكل نقاط.

-  
-  
-  
-

## ثالثاً: معلومات خاصة (تعباً من رئيس القسم والعميد)

١. تقويم عضو هيئة التدريس من قبل الطلبة لآخر تقويمين (اسم المادة، النتيجة، الفصل الدراسي).

-  
-

٢. تقويم رئيس القسم لعضو هيئة التدريس من حيث:

أ. النشاط التدريسي

- ١) التدريس والقدرة على تغطية المواد المختلفة بكفاءة.
- ٢) الالتزام بالدوام والساعات المكتبية والإرشاد الأكاديمية.
- ٣) إعداد المواد التدريسية الإلكترونية أو دليل للمختبرات أو نحوه.
- ٤) العمل بروح الفريق من خلال تدريس المواد متعددة الشعب والمراقبات ونحوه.
- ٥) التغذية الراجعة من عملية تقويم الزميل للزميل.

ب. النشاط البحثي وخدمة المجتمع

- ١) النشاط البحثي.
- ٢) المشاركة والتفاعل في اللجان واجتماعات القسم.
- ٣) المشاركة في النشاطات العلمية.
- ٤) المقدرة على التطوير الذاتي العلمي والبحثي.

ج. أمور أخرى

- ١) الالتزام بالأنظمة والتعليمات، وتقبل التوجيهات والعمل بها.
- ٢) مدى التعاون مع الزملاء في مكان العمل.
- ٣) السلوك العام.

٣. تقويم العميد لعضو هيئة التدريس (من حيث التدريس، البحث العلمي،

الالتزام الإداري، خدمة المجتمع).

## رابعاً: التقويم النهائي وتوصيات وحدة ضمان الجودة

أ. التقويم:	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
	١٠٠-٩٠	٨٩-٨٠	٧٩-٧٠	٦٩-٦٠	أقل من ٦٠

ب. التوصيات:

-  
-  
-

ملاحظات:

١. جميع المعلومات تعبأ للفترة المذكورة أعلاه فقط خلال العمل في الجامعة.
٢. يمكن استخدام ورق إضافي في حالة عدم اتساع الفراغ المخصص (أو استخدام النسخة الإلكترونية).
٣. يتم تدقيق الطلب والتأكد من استيفائه جميع المعلومات من قبل رئيس القسم، على أن يتم وضع إشارة (/) للدلالة على البنود الفارغة.
٤. في حالة أن مُعبئ النموذج عضو هيئة تدريس إداري (رئيس قسم/ عميد)، يقوم رئيسه المباشر بتعبئة المعلومات الخاصة عنه.

الملا  
٦  
ق  
رق  
م  
٢)  
(  
إرشادا  
ت  
تعبئة  
النموذ  
ج  
والدرج  
ات  
أولاً:  
يعبأ  
النموذج  
لآخر  
سنتين  
لكل  
عضو  
هيئة  
التدري  
س  
يعمل  
في  
الجامعة.  
ثانياً:

تعباً للمعلومات العامة من قبل دائرة شؤون العاملين.

ثالثاً: تعباً للنشاطات العلمية من قبل عضو هيئة التدريس على النحو الآتي:

العلامة المخصصة	البنـد	التسلسل
تساعد على تحديد النشاط التدريسي لعضو هيئة التدريس	المواد التي تم تدريسها (عدداً ونوعاً).	١.
١٠ علامات (بواقع ٥ علامات لكل بحث منشور أو مقبول)	البحوث المنشورة مع بيانات النشر كاملة.	٢.
	البحوث المقبولة للنشر.	٣.
	الكتب المؤلفة والمترجمة المنشورة (مع بيانات النشر)	٤.
	البحوث قيد الإعداد.	٥.
تساعد في تقويم النشاط البحثي لعضو هيئة التدريس	البحوث العلمية التي تمّ تحكيمها.	٦.
	الإشراف على طلبة الدراسات العليا أو مناقشة الرسائل الجامعية.	٧.
١٠ علامات (بواقع علامة واحدة لكل نشاط)	تقارير أو دراسات تم إعدادها للقسم/الكلية/للجامعة.	٨.
	المحاضرات والندوات العلمية.	٩.
	المؤتمرات وورش العمل والدورات المتخصصة.	١٠.
	المناصب الإدارية التي شغلها ومدتها.	١١.
١٠ علامات (بواقع علامة واحدة لكل منصب أو لجنة)	اللجان التي تمت المشاركة فيها على مستوى القسم/الكلية/الجامعة.	١٢.
	الخدمات والنشاطات التي تمت المشاركة فيها على مستوى المجتمع المحلي.	١٣.
١٠ علامات (بواقع علامة واحدة لكل نشاط)	عضوية الجمعيات والمؤسسات المهنية والاتحادات.	١٤.
	أية جوائز تقديرية تم الحصول عليها.	١٥.
	أية كتب شكر تم الحصول عليها.	١٦.
	كتابة فقرة تبين مدى تحقيق الهدف خلال السنتين الأخيرتين.	١٧.
تساعد على تحديد النشاط العام لعضو هيئة التدريس.	الخطط العلمية والبحثية والتدريسية المستقبلية للسنتين الأخيرتين.	١٨.

## رابعاً: تعباً من قبل رئيس القسم والعميد

الرقم	الفقرة	العلامة المخصصة
١.	تقويم عضو هيئة التدريس من قبل الطلبة	٢٠ علامة (تحول نتيجة استبانة تقويم العملية التدريسية للعضو لتصبح من ٢٠)
٢.	تقويم رئيس القسم لعضو هيئة التدريس من حيث:	٣٠ علامة
	أ. النشاط التدريسي (١) التدريس والقدرة على تغطية المواد المختلفة بكفاءة. (٢) الالتزام بالدوام والساعات المكتبية والإرشاد الأكاديمي. (٣) إعداد المواد التدريسية الإلكترونية أو دليل المختبرات ونحوه. (٤) العمل بروح الفريق من خلال تدريس المواد متعددة الشعب والمراقبات ونحوه. (٥) التغذية الراجعة من عملية تقويم الزميل للزميل.	يخصص لكل فقرة ٣ علامات
	ب. النشاط البحثي وخدمة المجتمع (١) النشاط البحثي. (٢) المشاركة والتفاعل في اللجان واجتماعات القسم. (٣) المشاركة في النشاطات العلمية. (٤) المقدرة على التطوير الذاتي العلمي والبحثي.	
ج. أمور أخرى (١) الالتزام بالأنظمة والتعليمات وتقبل التوجيهات والعمل بها. (٢) مدى التعاون مع الزملاء في مكان العمل. (٣) السلوك العام.	يخصص له ٣ علامات	
١.	تقويم العميد لعضو هيئة التدريس من خلال (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع).	١٠ علامات

بناءً على ما تقدم تعطي وحدة ضمان الجودة تقويماً عاماً لعضو هيئة التدريس	٢. تقويم وتوصيات وحدة ضمان الجودة النهائي أ. التقويم العام
توصي الوحدة بإيجابيات عضو هيئة التدريس لتعزيزها وسلبياته لتجنبها بالتطوير المستمر مستقبلاً.	ب. التوصيات

## الملحق رقم (3)

**تعليمات عامة**

حرصاً من الجامعة على تحسين فاعلية التدريس فيها فألها تركز قراءة العبارات  
قائمية واختيار الاجابة التي تعبر بدقة وموضوعية عن مستوى فاعلية تدريس  
مدرسك لهذه المادة

السؤال الأول

١. يوزع الخطة الدراسية في الاسبوع الاول  نعم  لا

	رقم الكلية والمدرسين	رقم المادة				
	(1)(1)(1) (1)(1)(1) (2)(2)(2) (3)(3)(3) (4)(4)(4) (5)(5)(5) (6)(6)(6) (7)(7)(7) (8)(8)(8) (9)(9)(9)	(1)(2)(3)(4)(5)(6) (1)(1)(1)(1)(1)(1) (2)(2)(2)(2)(2)(2) (3)(3)(3)(3)(3)(3) (4)(4)(4)(4)(4)(4) (5)(5)(5)(5)(5)(5) (6)(6)(6)(6)(6)(6) (7)(7)(7)(7)(7)(7) (8)(8)(8)(8)(8)(8) (9)(9)(9)(9)(9)(9)				

	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	
2.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	يعرض المادة العلمية في المحاضرات بشكل واضح ومنظم ومنسق
3.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	يستغل وقت المحاضرات بشكل فعال
4.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	مدى تمكن المدرسين من المادة العلمية
5.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	مدى التوافق بين مفردات الخطة وما تم تدريسه فعلا
6.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	يلتزم بمواعيد محاضراته
7.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	يحفز الطلبة على المشاركة وإبداء وجهات نظرهم حول المادة
8.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	يولي اهتماما بالشخصيات الدراسية للطلبة بشكل عام
9.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	يتعامل مع الطلبة باحترام ضمن المعايير التعليمية ولأدب المهنة
10.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	يستخدم أساليب تدريسية تستثير التفكير وحب الاستطلاع
11.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	يستخدم في عرضه المادة الأساليب التوضيحية والتطبيقية كلما لزم
12.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	يوزع في طرائق التدريس بما يلائم موضوع المادة وأهداف الطلبة
13.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	يستخدم لغة واضحة ومفهومة في تدريس المادة
14.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	محتوى الامتحانات متوافق مع شرح مفردات الخطة الدراسية للمادة
15.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	يتكلم مع الطلبة الإجابات الصحيحة للأسئلة التي تضمنتها الامتحانات
16.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	يوزع في أساليب قياس تحصيل الطلبة وتطوير علاماتهم
17.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	يلتزم المدرس بالمعاملات المكتوبة ويشجع الطلبة على مراجعتها خلالها
18.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	مدى نفاذ والعدالة في علامته
19.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	يحفز الطلبة للاطلاع على مراجع المادة المختلفة
20.	<input type="radio"/> أ	<input type="radio"/> ب	<input type="radio"/> ج	<input type="radio"/> د	يلمي عند الطلبة لتجاذبات وعادات وأخلاق حميدة

ملاحظات وتقرارات

## الملحق رقم (٤)

تقويم الزميل للزميل  
(Peer-to-Peer Review)

اسم المادة: ..... رقمها: .....

اسم المدرس: ..... الموعد: .....

اسم الزائر: ١ - .....

٢ - .....

٣ - .....

٤ - .....

التوقيع: ..... التاريخ: / /

يسلم الجزء العلوي لقسم ..... ويسلم الجزء السفلي لمدرس المادة.

✂ -----

ملاحظات عضو الهيئة التدريسية (سري وخاص لمدرس المادة فقط):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

التوقيع: ..... التاريخ: / /