تصميم نموذج المتابعة والتقييم
واهميته في التخطيط التربوي

أ.م.د. عقيل عيسى محمد

aqeelissam@yahoo.com

وزارة التربية

الملخص:

أن التخطيط التربوي هو عملية شمولية منظمة محددة بإطار زمني تتضمن ودراسات تحليلية ليستثمر نتائجها الموثوقة لبناء الخطط .

وللوقوف على مدى تحقق الأهداف ضمن إطار الزمني وكذلك جودتها أو انحرافها عن تلك الأهداف لا بد من عملية المتابعة وهي عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج لتحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعة لبيان الوضع الحالي للمشروع وتركز على مؤشر الأداء.

والتقييم هو عملية قياس مدى نجاح مشروع ما في الوصول للأهداف التي كان مخططاً لها، ولان التقييم يعتمد بشكل أساسي على القياس فأن المؤشرات تعتبر عنصراً أساسيا في عملية التقييم ، ويعتبر البعض المتابعة والتقييم شي واحد حيث إن متابعة التنفيذ هو في حقيقة الأمر صورة من صور التقييم .

وهناك من يتصور إن التقييم هو التقويم ومن هنا فقد تم كتابة هذا البحث بتوضيح مشكلته وأهميته وأهدافه بالتنظير والوصول إلى نموذج للمتابعة والتقييم بالاعتماد على نماذج عالمية وإقليمية ومحلية ودمجها بنموذج يشمل الجهات أعلاه إضافة إلى ما يناسب واقعنا وخططنا التربوية والوصول الى استنتاجات وتوصيات ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التربوية بكل مفاصلها وتأشير الانجاز والانحراف لتصحيحه.

الكلمات المفتاحية: (المتابعة ، التقييم، التقويم ، التخطيط التربوي، الأهداف ، المؤشرات)

Design the evaluation form And its importance in educational planning

Assistant Professor Dr. Aqeel Issa Muhammad
aqeelissam@yahoo.com

Abstract

Educational planning is an organized comprehensive process limited with a time framework which include analytical studies to invest its authentic

To stand upon achieving the goals through the time framework and its quality or its deviation from these goals as well , monitoring is a must which is a continuous process to collect and analyze data and information for projects and programs to specify the accordance of the projects activities with the placed plan to show the current situation of the project concentrating on the performance indicator .

Assessment is the process of measuring a certain projects success to achieve the planned goals ; due to the fact that assessment depend upon measurement essentially , so the indicators are considered as an essential element in the assessment process ; some considered that monitoring are the same which assessment ,that is to say implementation of monitoring is in fact one of assessment forms .

Some may imagine that assessment is the evaluation itself , that is what the subject of this research which clarify its problem , significance and goals by theories to reach a model for monitoring and assessment depending on local , regional and international models integrating them with a model which include the above mentioned sides in addition to what is suitable to us and our educational plans to result in conclusions and recommendations of huge significance to achieve the educational goals with all its details and indicating the achievement and deviation for correcting **.**

Key words : Monitoring, Assessment, Educational Planning, Objectives , Indicato

المقدمة

تعد متابعة تنفيذ الخطة وتقويمها من المهمات الاعتيادية لأجهزة التخطيط ، إلى جانب كونها من مهمات الأجهزة التنفيذية أيضاً . فالتنفيذ هو ترجمة برامج ومشروعات الخطة إلى تطبيقات عملية ، ومن الضروري التأكد من مستوى الكفاية الآدارية والفنية لأجهزة التنفيذ بقصد ضمان استمرارية الأعمال التنفيذية بالصيغ والأساليب التي تمكن من الوصول إلى أفضل النتائج عن طريق الالتزام بالبرنامج الزمني والبرنامج المالي للتنفيذ وبالتصاميم المعدة للبرنامج والمشروعات المتضمنة في الخطط الجزئية أو القطاعية التي يتضمنها الإطار العام لخطة التنمية القومية .

والمتابعة من شانها إن تقود إلى التحرك في جو العمل وتجدده وتحفيز الجهود بقصد الإبقاء على التوقيتات الخاصة بتنفيذ برامج الخطة ومشروعاتها. وضمان التنظيم والتنسيق بين الأجهزة التنفيذية مع بعضها من ناحية وبينها وبين أجهزة التخطيط من ناحية ثانية (إبراهيم ٢٠٠٤ ، ص ٢٠٨) .

ويمثل التقويم أحد الأركان الأساسية في العملية التعليمية فهو الذي يمكننا من معرفة ما تحقق من الأهداف المسطرة قبل بداية الفعل التعليمي والوسيلة التي تستعمل لقياس أثر ودرجة التعلم والتعليم ونتاج العمل المدرسي والتطورات الحاصلة ، بالإضافة إلى أنه عمل منظم وهادف يقوم على أسس ومعايير نهدف من خلاله إلى تقويم العملية التربوية .

وقد خفي التقويم التربوي باهتمام كثير من الباحثين التربويين ومنهم من عرفه هو إصدار حكم لغرض ما يتضمن استخدام معايير لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقتها وفعاليتها ويضيف (بيبي) انه جمع منظم وتفسير للوقائع يؤدي إلى إصدار حكم بالقيمة لاتخاذ موقف أو قرار (علام ،٢٠٠٣ ، ص٢٦٧)

ولكل من المتابعة والتقويم في مختلف المجالات خصوصاً في الجانب التربوي مهام وأهداف وأسس ومقومات سيتناولها بحثنا بدقة ومنهجية حيث يفتقر نظامنا التربوي إلى متابعة وتقويم

رصين من خلالهما يمكن النهوض في العملية التخطيطية في وزارة التربية والتعليم العالي على أحسن وجه ومواكبة التطورات في هذا القطاع التنموي المهم .

مشكلة البحث وأهميته :-

أن التنفيذ الناجح لخطة القطاع التربوي مرتبطة بجودة قطاعها في المتابعة والتقييم ، لقد أصبحت المتابعة والتقييم لخطط القطاع التربوي أكثر تعقيداً وتشابكاً وتتألف من مجموعة أنشطة تتضمن تقارير التقدم الدورية لتنفيذ كامل الخطط والموازنة ، وتقارير الانجاز السنوية للمخرجات والنتائج بما في ذلك تقييم الأثر.

أن واقع المتابعة والتقييم في القطاع التربوي ضعيف جداً مما يتوجب بناء وتصميم هذا النظام وإعادة التفكير في عمليات المتابعة والتقييم الموجود كما هو الحال ،

وأن هذا التصميم يشكل جزءاً من خطة القطاع التربوي يجب أن تعكس المبادئ القنينة والمبادئ التوجيهية والممارسات الجيدة الواجب اتخاذها .

وأن المخاوف المرتبطة بأنظمة المتابعة والتقييم ليست جديدة في التخطيط وبرامج القطاع التربوي لفترات طويلة ، إن لم يكن لمعظم الوقت .

إن التخطيط الاستراتيجي ومنحى الإدارة المعتمدة على النتائج أحدثت تغييراً مزدوجا في التوقعات بقدر الاهتمام بالمتابعة ، وحتى تكون عملية المتابعة فعالة ، فيجب إن تركز بشكل أساسي على النتائج بدلاً من المدخلات ، كما وينبغي أن تكون العمليات المختلفة متكاملة ضمن نظام متماسك .

وان الدول المتقدمة اعتمدت على الإدارة المعتمدة على النتائج ,استغرق ذلك عقدين من الزمن ، بما في ذلك الدول ذات مستوى الدخل المنخفض (مثل أوغندا أو تنزانيا) قد قطع بالفعل شوطاً طويلاً في هذا الاتجاه وحصل على نتائج ايجابية .

ومن الضروري جداً منهم الدور الذي تلعبه عملية المتابعة والتقويم واعتبارها ضرورة ملحة لنجاح إي مشروع ولأهميتها الكبيرة تشير إلى أنها :-

١- نجاح المشروع ، وان أحد أهم عوامل نجاح المشروع هو ضمان تنفيذ الخطة الموضوعة بالجودة المطلوبة وباستخدام الموارد المتوفرة وضمن الجدول الزمني المحدد.

٢- تطوير العمل والدروس المستفادة، حيث أن عملية التقويم تسمح لفريق العمل بالنظر بشكل موضوعي إلى نتائج المشروع النهائية وقياس مدى تحقق أهدافه . تقيس عملية التقويم مدى نجاح المشروع وندرس أسباب النجاح ، كما ننتظر لأسباب عدم تحقق الأهداف والاهم هو معرفة أسباب هذا النجاح لتكرارها مستقبلاً أو ما الذي أعاق المشروع من تحقيق نتائجه لتلافي المعوقات في المستقبل .

٣- بناء الثقة، بشكل أساسي تساعد عملية المتابعة والتقييم على زيادة الشفافية العمل والذي يعتبر عنصراً أساسيا في بناء الثقة بالمنظمات والمشاريع التنموية والإنسانية .

فضلاً عن أن التقارير الدورية الناتجة عن عملية المتابعة تجعل الجهات المانحة على اطلاع تام على ما يجري مما يقوي العلاقة مع هذه الجهات مما يشجع الجهات ذات العلاقة على الاستمرار في تمويل مشاريع ومبادرات تنفيذها.

لذلك برزت الأهمية في دراسة وبحث وأهمية هذه العملية المهمة في التخطيط التربوي تحديداً

هدف البحث

١- التعرف على المتابعة والتقييم والتقويم في القطاع التربوي وأساليبها وتصميمها وأهميتها في الخطط التربوية القصيرة والمتوسطة والآستراتيجية .

٢- رصد ومتابعة البرامج والمشاريع التربوية أثناء رسم الخطط وتنفيذها والوقوف على مستويات الانجاز والآخفاقات وإعادة المسار لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة .

تحديد المصطلحات

التخطيط : عملية واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، او بعبارة أخرى عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (مرسى ، ١٩٩٣، ص ٢٣٩)

ويرى (بالدوين Baldwin) إن التخطيط أسلوب لاستخدام الموارد النادرة المتاحة في المجتمع بما يحقق له الحصول على أقصى إشباع ممكن (BALDWIN ،١٩٦٢،١١) إما (واترسون WATERSON) فيعرف التخطيط بأنه عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة (WATERSON،١٩٦٢،٨) ، وما ذكره (غنيم) من إن(فريدمانFRIEDMANN) يعرف التخطيط بأنه تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها (غنيم ، ١٩٩٩،ص٢٧)

التعريف جزئياً :- تحديد أهداف معينة مع وضع الأساليب والتنظيمات والإجراءات لتحقيق تلك الأهداف بأقل الجهود والتكلفة الممكنة وهذه الأهداف مبنية على الواقع والظروف المحيطة .

والتخطيط التربوي لا يخرج عن ما ذكر في أعلاه ولكن يركز الاهتمام للتخصص بالأمور التربوية وكل ما يتعلق بها .

وعرفه (فهمي) بأنه :- مجموعة من التدابير التربوية المحددة التي تتخذ من أنجاز أهداف معينة ويمكن تعريفه أيضاً العملية المتصلة المستمرة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية وغايتها إن يحصل التلاميذ على تعليم كافي ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محددة تحديداً تاماً وان يمكن كل فرد من الحصول على فرصة تعليمية ينمي فيها قدراته وان يسهم أسهاماً فعالاً بكل ما يستطيع في تقدم البلاد في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (فهمي ،١٩٦٥ ، ص٢١٠)

المتابعة:-

١- مجموعة من التعليمات والضوابط والتنظيمات والإعمال والإجراءات التي تتخذها أجهزة المتابعة ، والمسؤوليات المناط بها والصلاحيات المفوضة لها لتقويم عملية تنفيذ الخطة (عزيز ، ١٩٨٦ ، ص٩- ١٠) (عريقات ، ١٩٩٨ ص٩٣).

٢- التعرف على سير إعمال تنفيذ برامج الخطة ومشروعاتها والتأكد من أنها تعمل على تحقيق الأهداف الموضوعة كمياً ونوعياً ضمن البرنامج الزمني للتنفيذ ، وذلك من خلال دراسة وتحليل سير عملية التنفيذ (خميس،١٩٩٩ .٧٦) .

٣- عملية مستمرة تستخدم الجمع المنظم للبيانات عن مؤشرات محددة لتزويد الإدارة والمعنيين الرئيسين بالتطور المستمر عن مدى الانجاز في الأداء وتحقيق الأهداف والتقدم في استخدام الموارد (OECD ،٢٠٠٢، ٢٧p)

وتعريف المتابعة أجرائياً :-

عملية منظمة ومستمرة على مدار السقف الزمني للمشروع وتتم بصفة دورية لجمع البيانات والمعلومات عن أنجاز المشروع ، ثم أعدادها وتوصيلها إلى أدارة المشروع لغرض مساعدتهم على اتخاذ القرارات بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المرسومة .

التقييم :- نظام منهجي وموضوعي مستمر للبرنامج سواء كان مستمراً أو منتهياً ويرتبط بالبرامج والسياسات وتقييم تصميمها وتنفيذها ونتائجها ، كما يهدف إلى تحديد مدى الملائمة والكفاءة والفعالية والتأثير (القهار ، ٢٠١٧ ،ص٥)

١- عملية تهدف إلى التأكد من أن المشروع قد حقق النتائج المرجوة منه والى تحديد أثر المشروع سواء المباشر على المستفيدين والبيئة المحيطة ، وذلك على المدى القريب والبعيد (ايبرت ، فرديدريش ٢٠١٤،ص١١)

التقويم

١- أحدى الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط ، وتستهدف التعرف على انجازات الخطة ومدى ما حققته من أهداف ومعدل تحقيق كل هدف ورأي المستفيدين من البرامج والمشروعات والاستفادة من هذه البيانات والمعلومات في خطط العمل المستقبلية (مختار ، ١٩٩٥ ،ص٣٢٣)

٢- عملية منهجية ، تقوم على أسس عملية تستهدف إصدار الحكم بدقة وموضوعية على مدخلات ومخرجات إي نظام ، ومن ثم تحديد جوانب الضعف والقوى في كل منها ، تمهيداً لاتخاذ القرارات المناسبة للإصلاح .

التقويم إجرائيا :- تحديد ما تم تحقيقه من الأهداف المرسومة للخطة بمشاريعها والمساعدة في تحديد المشكلات وتشخيصها والتعرف على المعوقات بقصد تحسين العملية بكفاءة عالية وإيجاد الحلول المناسبة لها.

مفهوم المتابعة والتقويم

أولاً :- المتابعة

المقصود بالمتابعة عمل أعلى مستوى الفهم البسيط تعني مواصلة والاستمرار فيه بالخطوط المرسومة له حتى الانتهاء منه وتحقيق أهدافه ، ويشير هذا المفهوم ضمنياً إلى دقة العمل وإتقانه بالشكل الذي يمكن من الوصول إلى أفضل النتائج .

وفي أطار التخطيط تعني المتابعة مجموعة الفعاليات والأنشطة والضوابط والإجراءات المتخذة لضمان التنفيذ السليم لبرامج الخطة ومشروعاتها وتقويم نتائجها . وهي جهود مشتركة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ تقوم بها بصفة مستمرة أو دورية لتعرف واقع تنفيذ الخطة وتحديد معوقاته ومشكلاته ، وكشف الأخطاء أو الانحراف في مساراته ، ودراسة أسبابه فيما إذا كانت تتعلق بجوانب أداريه أو فنية أو مالية ، أو نتيجة خطا في تقديرات الخطة من ذلك مثلاً المبالغة في تقييم الإمكانيات المادية والبشرية ، واقتراح وسائل وإجراءات مناسبة لتجاوز تلك المعوقات ومعالجة المشكلات في وقت مبكر ، وتصحيح مسارات التنفيذ ضماناً لتحقيق الأهداف الموضوعة (إبراهيم ٢٠٠٤ ، ص٢٠٩) ، وفي حالات كهذه ينبغي الاستفادة من الخيارات البديلة المحددة في الخطة والتي تمنحها القدرة على التعديل أو التبديل اللازم لتسيير الأمور بالاتجاهات العقلانية الصحيحة .

ومعلوم أن عملية التخطيط هي بنائية متتابعة ، تشكل فيها مجريات ونتائج خطوة سابقة الأساس للعمل التخطيطي في خطوة لاحقة ، ولا يمكن النظر إلى هذه العملية كجوانب وخطوات منفصلة ومنعزلة عن بعضها ولا رابط بينها ، ثم أن مبادئ التخطيط العلمي السليم كالواقعية والعقلانية والشمولية والتوافق والتكامل والموازنة والاستمرارية والمرونة وإبعاد التخطيط المكانية والزمنية والبشرية تفرض النظرة الشاملة المتكاملة لهذه العملية ككل موحد.

أما التطبيق وهو الجانب الثاني لهذه العملية ، فمن المؤكد أنه يرتبط ارتباطا جوهرياً بالجانب الأول ، ومتصل به اتصالا لازماً كالتوأم في رحم واحد ، فما ينفذ هو الخطة التي تم أعدادها ، وتعد المتابعة والتقويم من التدابير والإجراءات الأساسية لضمان استمرارية التنفيذ والمحافظة على مستويات الأداء المطلوبة لانجاز الإعمال والمهمات التنفيذية بالطرائق والأساليب المناسبة لبرامج ومشروعات الخطة وتحقيق أفضل درجة ممكنة من الدقة والإتقان ضماناً للتنفيذ السليم لتلك الخطة وتحقيق أهدافها .

(المصدر أعلاه ، ص٢٠١١)

<u>أهداف المتابعة :-</u>

١- توفر المتابعة لإدارة المشروع كافة البيانات والمعلومات عن المشروع المنفذ بما يمكنهم من تحليل الموقف الحالي للمشروع ومقارنة ما تحقق فعلاً بما كان مخططاً تنفيذه وبخاصة التحقق من أن :-

- يتم التنفيذ وفقاً للجدول الزمني المحدد .
- مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين.
- يتم الإنفاق في الأوجه الصحيحة .
- انجازات المشروع تتم وفقاً لما هو مخطط له .
- تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين .

- تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة .
- يتم التنفيذ بجودة عالية والمطابقة للمواصفات الفنية .

أساليب المتابعة

يعتمد اختيار أسلوب المتابعة على ظروف الجهة التي تقوم بها ومجموعة العوامل التنظيمية التي تحكم عملها فضلاً عن خبراتها ، وعلى العموم هناك أسلوبين تتم بهما عملية المتابعة (عزيز ، ١٩٨٦ ص٢٩-٣٢) وهذين الأسلوبين هما الأسلوب الميداني والأسلوب المكتبي .

١-أسلوب المتابعة الميداني

عند اعتماد هذا الأسلوب يتم تشكيل فرق ميدانية قطاعية تضم متخصصين وفنين في مجالات متنوعة تبعاً لطبيعة القطاع أو المشروع الذي تتم متابعته ، وتقوم هذه الفرق بجمع الملاحظات والمعلومات عن طريق الاتصال المباشر ومقابلة المسؤولين عن التنفيذ من خلال الزيارات لواقع تنفيذ المشاريع ومعايشتها ميدانياً .

ويستخدم هذا الأسلوب لأسباب عدة منها عدم كفاية البيانات والمعلومات المتاحة عن المشروع وتدني نوعيتها ، والرغبة في تعرف الواقع التنفيذي في مدة قصيرة ودون تأخير ، أو أن خصوصية المشروع وأهميته تقتضي المتابعة المباشرة لسير التنفيذ والتعرف موقعياً على المشكلات والعقبات وتبين أسبابها ، أيضا لتقوية أواصر التعاون وتعزيز الثقة مع الجهات المنفذة لتسهيل تطبيق الإجراءات التي يتطلبها تصحيح مسار التنفيذ ويتصف هذا الأسلوب بعدد من مزايا أهمها ما يلي :-

١-يتيح التعرف على مشكلات التنفيذ ومعوقاته بصورة مباشرة وبشكل تفصيلي مما يسهل تحديد أسبابها ووضع سبل معالجتها .

٢-نظراً لاعتماد هذا الأسلوب على الاتصال الميداني المباشر مع الجهات المسؤولة عن التنفيذ ، فأنه يهيئ فرصاً جيدة لتعزيز التعاون والثقة بين هذه الجهات وأجهزة المتابعة بشكل

يمكن الأخيرة من الحصول على البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة اللازمة لإنجاز أعمال المتابعة .

٣-يساعد هذا الأسلوب على اختصار الوقت في الحصول على البيانات والمعلومات وتدقيقها . وتبعاً لذلك تتمكن الجهات المختصة من اتخاذ القرارات ووضع الإجراءات في وقت مناسب ضماناً للتنفيذ السليم للخطة .

٤-تركيز الاهتمام بالجوانب الفنية أكثر من الأعمال المكتبية المستهلكة للوقت في ملء الاستمارات وأعداد الملفات والسجلات .

أما سلبيات الأسلوب فهي

١-الحاجة إلى عدد كبير من المختصين والفنيين في اختصاصات متنوعة ذوي الكفاءة والخبرة للقيام بالزيارة الميدانية للمشاريع ومتابعتها موقعياً .

٢-ارتفاع التكاليف بسبب كثرة ما يستلزمه هذا الأسلوب من إمكانيات بشرية ومادية

٣-نظراً لكثرة المشروعات وتنوعها فأن متابعتها ميدانياً والإشراف على سير تنفيذها جميعاً يكون أمرا صعباً .

٤-مرافقاً للسلبيات أعلاه ، وبسبب عدم التمكن من القيام بالزيارات الميدانية للمواقع والمشروعات بصورة دورية ، فأن ذلك يتسبب بعدم تدفق البيانات والمعلومات عن سير التنفيذ بشكل منتظم .

٥-يحصل أحياناً أن يخضع فريق المتابعة أو بعض أعضائه لتأثير العلاقات الشخصية ومظاهر الضغط التي تمارسها أجهزة التنفيذ مما يفقد المتابعة دقتها وموضوعيتها .

٦-نظراً لاعتماد هذا الأسلوب على الاتصال الشخصي المباشر والزيارات الموقعية والمعايشة الميدانية قد لا تعطي مسألة التوثيق وتوفير البيانات والمعلومات المكتوبة الاهتمام المطلوب .

ب- أسلوب المتابعة المكتبي

تتم المتابعة مكتبياً باستخدام وسائل الاتصال غير المباشر والمراسلات المكتوبة مثل الاستمارات والنماذج والتقارير والملفات والمكاتبات للحصول على البيانات والمعلومات عن سير التنفيذ بصورة دورية منتظمة . ويهيئ استمارات متنوعة على وفق طبيعة الأنشطة المراد متابعتها وترسل إلى وحدات المتابعة في المستويات التنظيمية كافة لتدوين المعلومات المطلوبة حول تنفيذ الخطة وأعداد تقارير دورية بنتائج المتابعة . وتقوم هذه الوحدات برفع تقاريرها إلى الجهة الأعلى حسب التسلسل التنظيمي لجهاز المتابعة وصولاً إلى الهيئة المركزية للمتابعة التي تعمل على أعداد تقرير شامل يتضمن البيانات والمؤشرات حول تنفيذ الخطة ، والمشكلات التي أظهرها التنفيذ ومعوقاته ، وتحديد الانحراف عن الأهداف إن وجد ، مع بيان الأسباب وتقديم المقترحات والتوصيات ، ويرفع التقرير إلى الجهة العليا المختصة لدراسته واتخاذ القرارات ووضع الإجراءات اللازمة وأعلام هيئة المتابعة والأجهزة التنفيذية كي يتم التقيد بها . وهكذا يتم تدفق البيانات والمعلومات والتقارير الدورية للمتابعة من المستويات الأدنى صعوداً إلى المستويات الأعلى وبالعكس .

ومن مزايا هذا الأسلوب ما يلي :-

١-عدم الحاجة إلى ملاك كبير لإنجاز مهمات المتابعة مقارنة بأسلوب المتابعة الميداني وبالتالي انخفاض التكاليف .

٢-في حالة استخدام نظم المعلومات والتقنية الحديثة كالحاسبات وشبكات المعلومات فأن هذا الأسلوب يضمن تدفق البيانات والمعلومات وتخزينها وتحديثها وتقديمها لمتخذ القرار بشكل تقارير دورية منتظمة ومفصلة في وقت مناسب وتمكينه من تدارك سلبيات الأمور أول بأول .

أما عيوب هذا الأسلوب فهي :-

١-أن كفاية ودقة البيانات والمعلومات المقدمة في استمارات المتابعة تعتمد على كفاءة المسؤولين ومستوى خبرتهم وحرصهم وأمانتهم وهكذا يصبح مستويات دقة المعلومات وكفايتها متفاوتة نسبياً تبعاً لتأثير مثل هذه العوامل .

٢-أن اعتماد هذا الأسلوب لا يهيئ للمسؤولين عن المتابعة الاطلاع المباشر على واقع التنفيذ وتعرف مواضع الخلل والانحراف في التنفيذ ودراسة أسبابه موقعياً.

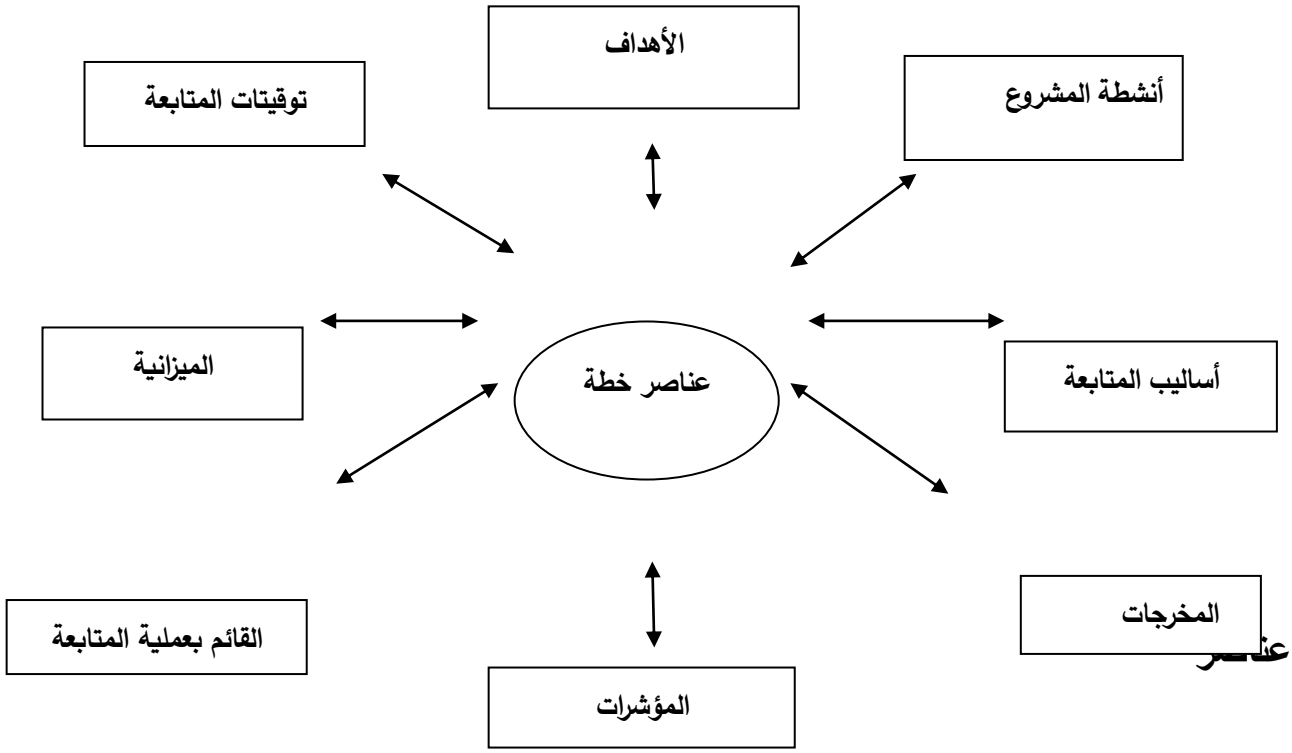
٣-إن التعامل مع البيانات والمعلومات المتجمعة باستخدام استمارات المتابعة ومعالجتها والتأكد من دقتها وموضوعيتها يستلزم توافر خبرات وكفاءات في اختصاصات متنوعة قد تكون غير متوفرة في كثير من الدول النامية مما يؤدي إلى تعثر عمليات المتابعة .

٤-تركز الاهتمام بإنجاز الأعمال المكتبية للمتابعة ينسحب بتأثير سلبي على مدى الاهتمام بالجوانب الفنية لعملية المتابعة .

وبناء على مزايا كل من الأسلوبين وعيوبه ولغرض تفعيل دور المتابعة والتقويم ورفع درجة كفاءتها ، نجد من الأفضل استخدام أسلوبي المتابعة الميدانية والمكتبية في وقت واحد إن كل منهما يكمل الأخر .

تصميم خطة المتابعة

يتم أعداد وتصميم خطة المتابعة قبل بداية تنفيذ المشروع خلال مرحلة التخطيط للمشروع بحيث يتم استخدامها في متابعة تنفيذ أنشطة المشروع.



عناصر

نموذج :- خطة متابعة أنشطة مشروع :.....

م	الأنشطة	مؤشرات الأداء	مؤشرات النجاح	وسيلة المتابعة	وسيلة التحقق	القائم بالمتابعة	تاريخ المتابعة
		الهدف		المخرجات			
١							
٢							
٣							
٤							
٥							
٦							

الشروط الأساسية لوضع خطة المتابعة

من أجل وضع خطة لمتابعة المشروع لا بد من توفر ما يلي :-

١-الخطة التنفيذية لأنشطة المشروع

٢-تحديد الهدف من عملية المتابعة

٣-تحديد السقوف الزمنية للمشروع

٤-تحديد أساليب المتابعة

٥-تحديد الأدوار والمسؤوليات على مستوى التنفيذ

٦-وضع مؤشرات الأداء

المؤشرات

المؤشر :- هو الدالة على تحقيق الأهداف أو الأنشطة وللهدف الواحد عديد من المؤشرات ، حيث أن المؤشرات تساعد على التعرف على مدى تحقيق الأهداف وقياس التغيير الذي حدث وتتكون المؤشرات من مقاييس ويعبر عنها بالأرقام مثل :-

١-النسبة : وتنقسم إلى نوعين :-

-النسبة المقصود بها العلاقة بين شيئين مختلفين توجد بينهما علاقة وصلة مشتركة معينة مثل عدد المعلمين إلى عدد التلاميذ في المدارس الابتدائية في محافظة أو قضاء أو ناحية أو منطقة -النسبة هي العلاقة بين جزء من شيء ما (هي جزء من كل) كأن نقول (٥٠%) من الصف الدراسي نجحوا .

أنواع مؤشرات المتابعة

-مؤشر الأداء :- نعني بها كم المدخلان والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع.

- مؤشرات النجاح أو مؤشرات ألأثر والنتائج :- وهي تبين مدى ألأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج انخفاض معدلات الفقر نتيجة الأثر الناتج عن حملة محو الأمية .

مواصفات المؤشر الجيد

-أن يكون محدد كميا وكيفياً .

-يمكن قياس بأحد وسائل القياس المستخدمة .

-أن يكون له علاقة بأهداف المشروع .

التقويم التربوي:-

يعد التقويم الركن الأساس في العملية التربوية والتعليمية ، حيث يمكننا من التعرف على ما تحقق من الأهداف المرسومة قبل التنفيذ والوسيلة التي تقيس أثر ودرجة التعلم والتعليم والتطورات الحاصلة في العملية التربوية ، بالإضافة إلى ذلك هو عمل منظم يقوم على أسس ومعايير نهدف من خلاله إلى تقويم العملية التعليمية والتربوية .

فالتقويم لغة معناه الوزن والتقدير والتعديل والإصلاح مشتقة من الفعل (قوم) جعل له قيمة معلومة .

المفهوم التربوي للتقويم EDUCATION EVALUATION

أهتم كثير من الباحثين التربويين وارادو العديد من التعاريف

عرفه (STUFFI BEAN) عبارة عن عملية تشمل على تخطيط وجمع وتنظيم للمعلومات بهدف التوصل إلى عدة بدائل للقرارات مع توفير وسائل التمييز فيما بينها

(الطويل ، ١٩٩٨ص ٢١٥) .

عرفه (BLOOM) هو إصدار حكم لغرض ما يتضمن استخدام معايير لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقتها وفعاليتها (علام ، ٢٠٠٣، ص٢٠٢)

والتقويم لا يقتصر على العمليات التنفيذية، وتعرف نتائجها ، أنما هو عملية ممتدة عبر خطوات العملية التخطيطية ابتداء من دراسة الواقع وانتهاء بالنتائج المتحققة من تطبيق الخطة المعدة إذ يتم تقويم عملية التخطيط خطوة بخطوة للتأكد من سير أعمالها بالطريقة العلمية والفنية الصحيحة وسلامة الأساليب المعتمدة ، وللتيقن من دقة البيانات والمعلومات

المستخدمة ، وفحص النتائج التي ألت إليها كل من الخطوات . والتقويم بهذا الشكل يوفر التغذية الراجعة للمخططين ويساعدهم في تبين الأخطاء ومنها خطا التقديرات أو الخطأ في العمليات والتحليلات الإحصائية . وهكذا يمكن معالجة الأخطاء وتلافي جوانب الضعف والنقص أول بأول ومما يؤدي إلى أحكام العمل التخطيطي وسلامة الخطة الناتجة عنه.

ومن هنا فالتقويم مجموعة أحكام صادرة حول فعالية التعلم والتعليم وتحديد نقاط القوة والضعف فيه لتعديلها أو تعزيزها .

وظائف التقويم :

١-الحكم على قيمة الأهداف التعليمية التي تتبنى والتأكد من مراعاة الخصائص وطبيعة الفرد والفلسفة وحاجات المجتمع كما يساعد التقويم على وضوح هذه الأهداف ودقتها وترتيبها حسب الأولوية (علام ، ٢٠٠٣)

٢-اكتشاف نواحي الضعف والقوة وتصحيح المسار الذي تسير فيه العملية التربوية وهذا يؤكد الوظيفة التشخيصية العلاجية معاً للتقويم التربوي (الطويل ،١٩٩٨، ص ٣٠٤) .

أسس التقويم

١-لا بد أن يرتبط التقويم بالهدف الذي نقومه فإذا بعدنا عن الأهداف فأن المعلومات التي سنحصل عليها من أدوات التقويم لن تكون صادقة ومفيدة .

٢-لا بد أن يكون التقويم شاملاً لكل أنواع ومستويات الأهداف التي ننشدها لان العملية التربوية تمثل نظاماً تؤثر أجزاءه بعضها في بعض .

٣-لا بد أن تكون أدوات التقويم متنوعة فكلما تنوعت أدوات التقويم لدينا كلما زادت معلومتنا عن المجال الذي نقومه .

٤-أن يتوفر في أدوات التقويم صفات الصدق والثبات والموضوعية (مدكور ، ١٩٩٧، ص٣٨٠) .

أساليب التقويم التربوي

أساليب التقويم هي الإجراءات والطرق التي يتبعها القائم بالتقويم لتنفيذ تلك العملية بما في ذلك استخدام أدوات ووسائل التقويم ويجتاز كل أسلوب من أساليب التقويم بتفرده التي تختلف من أسلوب لآخر ويمكن أجمال أهم أساليب التقويم التربوي وطرقه على النحو التالي (صبري ، والرافعي ،١٤٢٩، ص٧٣) وهي أربعة أساليب

أولا : أسلوب القياس

ويمثل أهم أساليب التقويم في الغالبية العظمى من المؤسسات التعليمية بجميع فئاتها ومستوياتها ، حيث يعتمد هذا الأسلوب على كثير من أدوات التقويم أهمها الاختبارات بجميع أنواعها ومستوياتها وغالباً ما يركز القياس على الجانب العقلي والمعرفي في مؤسساتها التعليمية حيث تركز الاختبارات المقدمة للطلاب على قياس الجانب المعرفي في مستوياته المختلفة لدى هؤلاء الطلاب (صبري ، الرافعي ، ١٤٢٩ ، ص٧٣) ويمكن تقسيم الأدوات التي تندرج تحت القياس إلى قسمين هما :-.

١-اختبارات التحصيل الدراسي

الاختبار التحصيلي :-هو الأداة التي تستخدم لقياس المعرفة والفهم والمهارة في مادة أو مواد دراسية أو تدريبية معينة (هاشم و الخليفة ،١٤٣٢، ص٨٢) .

الاختبارات التحصيلية إلى نوعين أساسيين هما:-

أ-الاختبارات الشفهية

ب-الاختبارات التحريرية وهي بدورها فتقسم إلى قسمين رئيسين هما :-

*الاختبارات المقالية وتنقسم إلى قسمين هما :-

الاختبارات المقالية المقيدة والاختبارات المقالية المفتوحة

*الاختبارات الموضوعية وتنقسم هذه إلى أربعة أنواع هي :-

أسئلة الصواب وأكثر ، أسئلة الاختبار من متعدد وأسئلة المزاوجة وأسئلة تكميلية

(هاشم و الخليفة ، ١٤٣٢، ص ٨٣)

٢- اختبارات التحصيل العقلي

وهي اختبارات الذكاء : تتعامل مع القدرات العقلية والسمات الشخصية للفرد ومن أمثلة هذه الاختبارات .

ا-**اختبارات الذكاء** :- وتسعى للكشف عن المستوى العقلي العام للفرد من خلال أداء مهمات عقلية معينة وهي نوعان :-

فردية لقياس قدرات العقل للتعلم ، مثل اختبارات **(ستانفورد بينه ، وكسلر)** للذكاء وقد تكون لفظية أو عملية أو لفظية وعملية معاً أو جمعية بقياس القدرة العقلية الجماعية من خلال اختبارات لفضية وغير لفضية . ونسبة الذكاء عبارة درجة معيارية ، تمثل مدى ابتعاد التلميذ أو قربه عن متوسط أداء المجموعة التي ينتمي إليها عمريًا **(هاشم والخليفة ، ١٤٣٢ ، ص٧١)**

ب-اختبارات الاستعدادات والقدرات.

وتصمم هذه الاختبارات لقياس القدرات والاستعدادات الخاصة في مجالات محددة ، مثل الاستعداد اللغوي ، والرياضي ، والميكانيكي ، وغيرها ، تعمل على تمكينه من أداء عمل عقلي أو حركي مستقبلاً (نفس المصدر أعلاه)

ج-اختبارات الاتجاهات :

الاتجاه هو استعداد وجداني مكتسب ثابت نسبياً يحدد شعور الفرد وسلوكه نحو موضوعات معينة ، ويتضمن حكماً عليها ، بالقبول أو الرفض أو الحياد ، ويتضمن حكماً عليها ، بالقبول أو أفكاراً ، أو مبادئ ، كما تكون متعلقة بالفرد نفسه ، كحب الذات ، واحترامها ، أو السخط عليها .

د-دراسة الحالة :-

ويطلق عليها أيضا تأريخ الحالة ، إذ أن الدراسة تشتمل على عرض ، وتتبع لتاريخ الحالة ، وتستخدم دراسة الحالة استخداما فردياً في التقويم ، حيث تهدف إلى دراسة حالة شخص معين محدد . وتركز على دمج معلومات وبيانات عن ماضي هذا الشخص ، وعن حاضره،

من مصادر قريبة وموثوق بها ، مثل أفراد أسرته ، أو زملائه في العمل ، أو أقرانه في الدراسة أو من السجلات الدراسية بالإضافة إلى ملاحظات القائم بدراسة الحالة ، من واقع حياة الفرد اليومية وسلوكياته (نفس المصدر)

ثانياً/أسلوب الملاحظة

تعتبر الملاحظة من أهم وسائل التقويم وقد أستخدمها الآنسان من بدايات وجود الأرض لمتابعة الظواهر الطبيعية المحيطة به .

وتعرف بمعناها البسيط (الانتباه إلى حدوث شي ما) (الزاملي ، ١٤٢٩ ،ص١٦٨) والتعريف العلمي : انتباه مقصود ومنظم للظواهر أو الأحداث أو الأمور بنية اكتشاف أسبابها وقوانينها .

التقييم

هي عملية قياس مدى نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططاً لها .وكذلك يمكن القول أنه عملية تقدير مرحلي لتطور المشروع الحالي ، أو الذي انتهى بالفعل مع ألآخذ في الاعتبار أهداف المشروع والمؤشرات الموضوعة . ولان التقييم يعتمد بشكل أساسي على القياس فأن المشروع تعتبر عنصراً أساسياً في عملية التقييم ، ويتم تصميمها على الموضوعات المراد تقيمها ، ويعتبر البعض المتابعة والتقييم شيء واحد حيث أن متابعة التنفيذ هو في حقيقة الآمر صورة من صور التقييم .

أهداف عملية التقييم

يعتبر الهدف في عملية التقييم هو الوقوف على النقاط التالية :-

*مدى تحقيق أهداف المشروع

*مدى ملائمة استراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.

*مدى ملائمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لاحتياجات المجتمع .

*مدى مراعاة المشروع لتحقيق فرص متكافئة للنساء والرجال .

*مدى استمرارية المشروع .

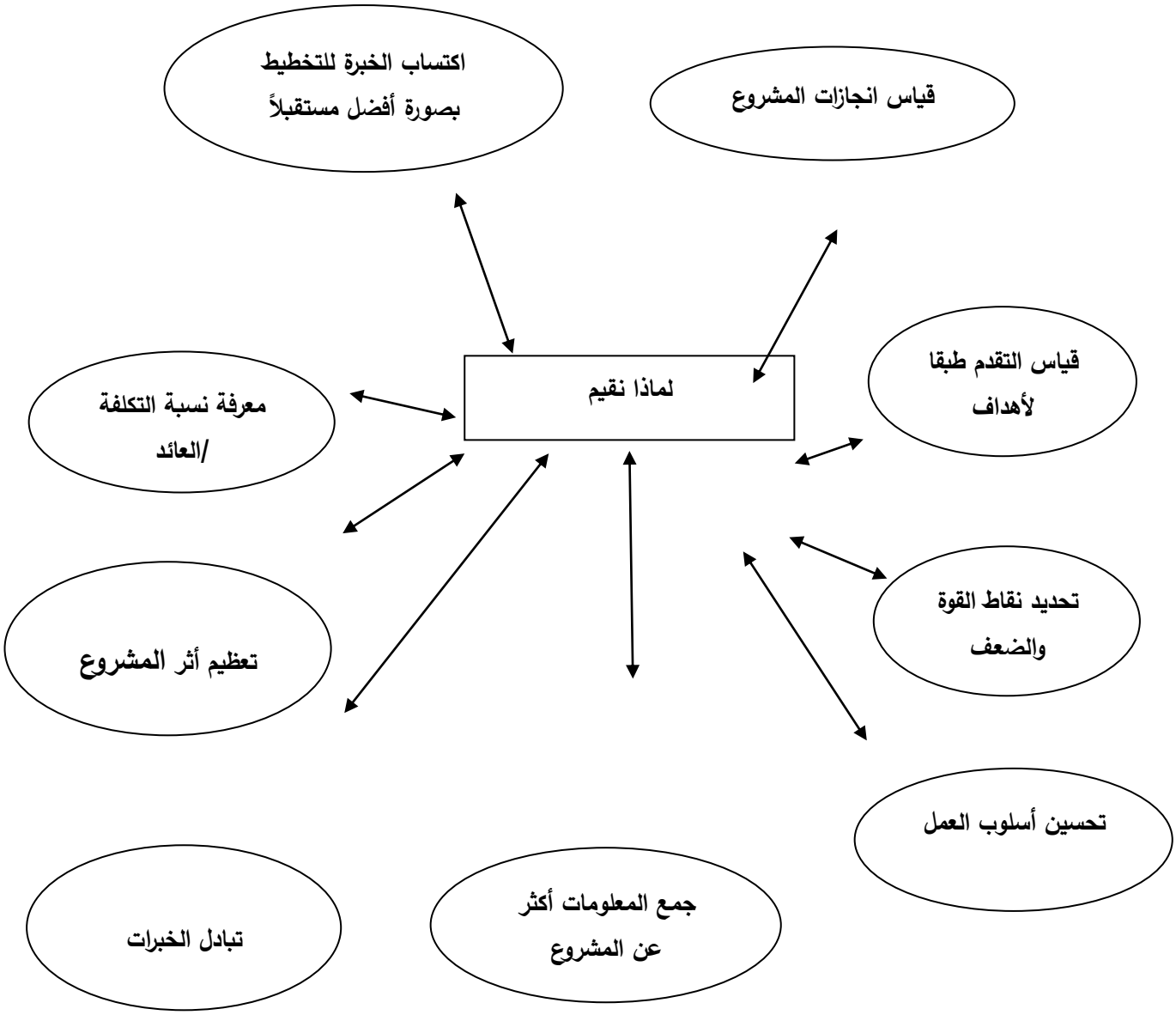
*مدى فعالية المشروع.

*مدى كفاءة أدارة موارد المشروع .

أهداف التقييم:-

للتقييم مكانة هامة في أي مشروع تنموي ، وتتمثل أهمية التقييم في قدرته على :-

- أظهار الانجازات أو الإخفاقات الرئيسية للمشروع .
- أظهار التغييرات المطلوبة وكيفية أجراؤها .
- توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار.
- رؤية انجازات المشروع والتعلم من الدروس المستفادة من تنفيذ المشروع .
- الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء.
- الإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل والتوسع في المشروع ودراسة العديد من البدائل .



أنواع التقييم

_هناك عدة أنواع للتقييم يتم تحديدها وفقاً لمعايير مختلفة مثل توقيت التقييم ونوعية المعلومات المطلوبة ، وفرق التقييم .

أولا :- توقيت التقييم

-التقييم القبلي .

-التقييم المرحلي.

-التقييم نصف المرحلي.

-التقييم النهائي.

ثانياً :- نوعية المعلومات

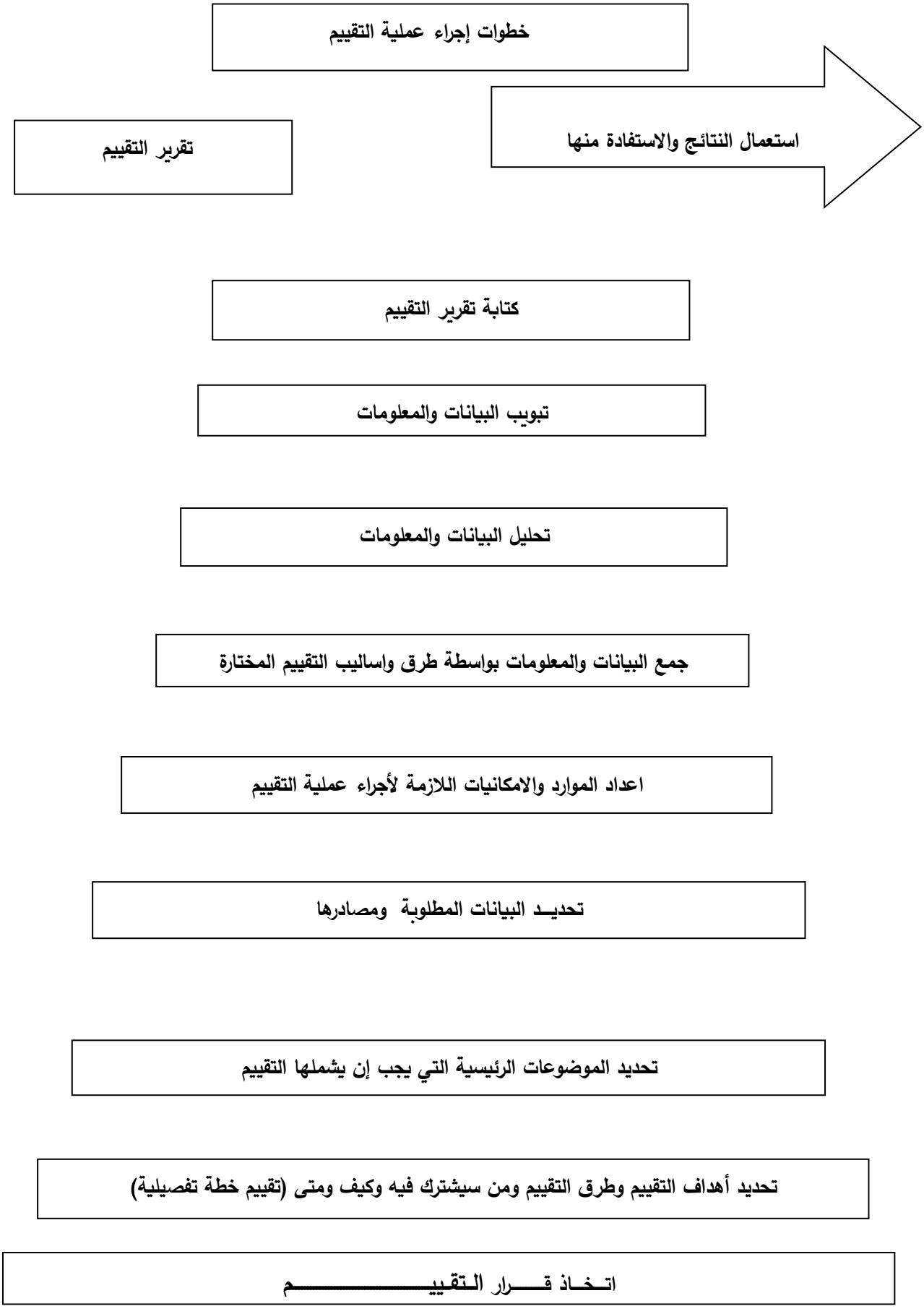
-التقييم الكمي

-التقييم الكيفي

ثالثاً :- فريق العمل

أنواع التقييم			
١- توقيت التقييم	٢-توقيت التقييم	٣-محور التقييم	٤-فريق العمل
*التقييم القبلي	*التقييم الكمي	*تقييم العملية	*التقييم الداخلي
*التقييم المرحلي	*التقييم الكيفي	*تقييم الأثر	التقييم الخارجي
*التقييم النصف المرحلي			*التقييم بالمشاركة
*التقييم النهائي			

أساليب وأدوات التقييم				
*السجلات	*المناقشة	*التقارير	*الشكاوي	*الاقتراحات
*الزيارات	*الصور	*الملاحظة	*تدوين بيانات	*المسح او الحصر


خطوات إجراء عملية التقييم
استعمال النتائج والاستفادة منها
تقرير التقييم
كتابة تقرير التقييم
تبويب البيانات والمعلومات
تحليل البيانات والمعلومات
جمع البيانات والمعلومات بواسطة طرق واساليب التقييم المختارة
اعداد الموارد والامكانيات اللازمة لأجراء عملية التقييم
تحديد البيانات المطلوبة ومصادرها
تحديد الموضوعات الرئيسية التي يجب إن يشملها التقييم
تحديد أهداف التقييم وطرق التقييم ومن سيشترك فيه وكيف ومتى (تقييم خطة تفصيلية)
اتخاذ قرار التقييم

يجب إن يراعي الكاتب خصائص الجمهور الذي يكتب له ، ومع إن الإبداع والكتابة الجيدة من الأمور الهامة ، إلا انه يجب التركيز على احتياجات الجمهور نصب عينه ، مثل طريقة التي يفضلونها في تنظيم التقرير ، حجم الوقت الذي سيقضونه في دراسته كما يجب أيضا الاهتمام بأسلوب وحجم وشكل وعمق التقرير ، كما يجب أيضا التفكير في عملية التوزيع ، خصوصاً إذا ما تضمن التقرير موضوعات حساسة أو سرية . وفي هذه الحالة بما يلزم إعداد صور مختلفة من التقرير يراعى فيها تغيير الأسلوب بحيث يتناسب مع مختلف الفئات التي سيعرض عليها . وعلى إي حال فانه يجب إن يكون الأشخاص الذين زودونا بالمعلومات والذين في حاجة مباشرة للنتائج ، هم أول من يحصل على التقرير ، كما يجب أعطاء التقرير للإفراد أو الهيئات الذين قد طلبوا أجراء التقييم إلى جانب الزملاء والإداريين والعاملين في المشروع ، وفي النهاية يجب ملاحظة إن الذين اجري عليهم المسح وهم المشتركون في المشروع من إفراد المجتمع المحلي لابد وان يقفوا على نتائج المسح والتقييم الذي أجري على مشروعهم ومجتمعهم المحلي وكلما أسرعنا في تزويدهم بالنتائج كلما كان ذلك أفضل .

عناصر كتابة تقرير التقييم

١-صفحة الغلاف:-

-اسم موقع تنفيذ المشروع

-أسماء من قاموا بعملية التقييم

-أسماء الجهات المتصلة بالتقييم (وزارات – هيئات .....) .

-الفترة التي غطاها التقييم .

-تاريخ الانتهاء من التقييم .

٢-قائمة المحتويات :-

يجب إن تكون قائمة المحتويات واضحة ومرتبة ومنطقية لكي يسهل على القارئ الوصول إلى الإجراء التي تهمه في التقرير .

٣-الملخص:-

ملخص التقرير يعطي صورة موجزة عن مكونات التقرير حيث يعرض الغرض من التقييم ولمصلحة من تم إجراءه وكيف وأين ومتى وأهم النتائج والتوصيات .

٤-معلومات التقرير الأساسية :-

خلفية عن المشروع ، أهدافه وعملية تقييم . شرح بإيجاز عن متى ولماذا وكيف بدأ المشروع . ما هي الأنشطة والموارد الرئيسية المتضمنة في المشروع (يتم الحصول على المعلومات من مقترح المشروع – تقارير الانجازات – محاضر الاجتماعات ...)

٥-الغرض من التقييم والطرق المستخدمة :-

- يتم شرح الغرض من التقييم وأهدافه وتحديد الجمهور الذي يجري التقييم من أجله .
- يتم شرح الأسباب وراء خطة التقييم والطرق التي استخدمت في الحصول على المعلومات.
- يتم أرفاق نماذج طرق التقييم التي استخدمت (مثل استمارات الاستبيان) .
- يتم ذكر المشكلات التي تم مواجهتها (موارد بشرية – نواحي مالية – نواحي تنظيمية)

٦-الدروس المستفادة من الطرق في التقييم :-

- أين وكيف تم جمع ، بواسطة من ، ما هي الطرق التي استخدمت ؟
- ما مدى صدق وصلاحية هذه الطرق بعد إن استخدمت.
- أضف إي برنامج زمني أو جدول خاص بالتقييم لملحق في نهاية التقرير.
- اذكر كيف يتم تدريب العاملين والمشتركين في البرنامج عن استخدام طرق التقييم .
- يمكن إن تذكر النتائج غير المقصودة التي قد تسفر عنها التقييم .

٧-نتائج عملية جمع وتحليل البيانات :-

- بعد تحليل الحقائق والأرقام والمعلومات التي جمعت ، فأنه يمكن إعداد الجداول والرسوم ونتائج الاختبارات وضمها للتقرير .

– يمكن إضافة نماذج مكتوبة من المواد المسجلة على الشرائط والصور الفوتوغرافية وهي غالباً نقاط معينة .

– صف باختصار الطرق التي استخدمت في تحليل المعلومات .

٨– الاستنتاجات وتتضمن :–

–إلى إي مدى تحققت أهداف المشروع ؟

– إي جوانب المشروع (التخطيط – الإدارة– المتابعة – التدريب الأنشطة الميدانية) تمت بشكل جيد ، إي منها تحتاج إلى تطوير وتحسين .

–هل تم استخدام موارد وإمكانيات المشروع البشرية والمادية بطريقة فعالة .

–كيف تغير المشروع مع الوقت ؟

–ماذا يكمن توقعه على المدى القصير والطويل لمستقبل المشروع ؟

–ما هي الآثار أو التغييرات التي أحدثها المشروع ؟

٩– التوصيات:–

–في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها ، ما هي خطة العمل التي تقترحها ؟

–كيف سيتم تنفيذ الخطة ؟ بواسطة من ؟ متى؟ ضع قائمة بتوصياتك ؟

١٠–المرفقات:–

–رسوم بيانية ، جداول ، إيضاحات ، صور ، صور مستندات ، نماذج ، واستمارات تقييم

<u>الفرق بين المتابعة والتقييم</u>

يعتبر البعض إن التقييم والمتابعة وجهان لعملة واحدة ولكن يمكن أظهر الفرق بينهما إذا قلنا أن

- المتابعة : عبارة عن التقييم الذي يتعلق بخطوات تنفيذ المشروع .
- التقييم : التقييم الذي يتعلق بمدى تحقيق أهداف المشروع .

محاور المقارنة	المتابعة	التقييم
الغرض	• مدى تنفيذ الأنشطة وفقا لخطة المشروع	• مدى تحقيق أهداف المشروع
التوقيت	• عملية مستمرة طوال مرحلة التنفيذ	• عملية مرحلية (عند نصف مدة المشروع أو في نهاية المشروع أو بعد انتهاء المشروع بفترة عند تقييم أثر المشروع
الجهات	• إفراد من داخل المشروع والجهات التي تتعامل معه	• أساسا أفراد من خارج المشروع ومختارين من قبل الجهة الممولة
الاستفادة	• في تنفيذ وإدارة موارد المشروع	• في تنفيذ وإدارة موارد المشروع • تخطيط مشروعات جديدة • تخطيط وتنفيذ مشروعات مماثلة
العلاقة مع مراحل المشروع	• تستخدم الخطة المصممة للمشروع	• ينطبق على جميع مراحل المشروع من

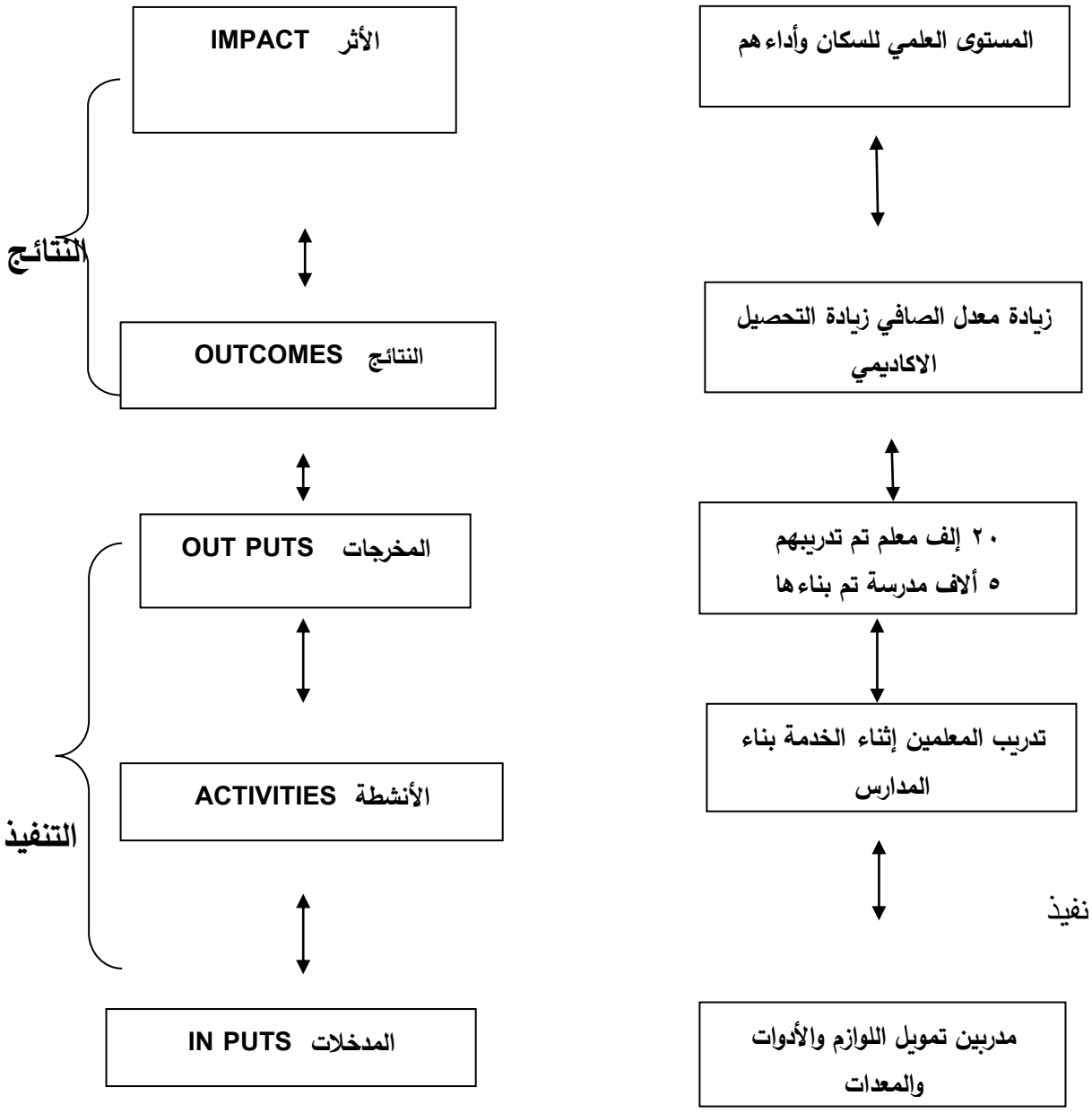
	كإطار مرجعي للمتابعة	تخطيط وتنفيذ ومتابعة
العلاقة بين المتابعة والتقييم	• توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن تنفيذ المشروع للخطة الموضوعة له والنتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة	• يقوم التقييم باقتراح أساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة

المتابعة والتقييم والإدارة المعتمدة على النتائج:-

تحت نموذج الإدارة الجديدة ، انتقلت العديد من الدول المتقدمة والدول النامية إلى الإدارة المعتمدة على النتائج ، ويدمج منهج الإدارة المعتمدة على النتائج عملية التخطيط كخطوة أولى ، حيث يجب إن ينطلق التخطيط من الهدف العام المراد تحقيقه ومن ثم تصميم التدخلات اللازمة والتي يجب تطبيقها لتحقيق ذلك الهدف بطريقة أكثر منطقية .

إن التخطيط المعتمد على النتائج يؤسس لسلسلة نتائج من الأنشطة التي تؤدي إلى المخرجات ، والتي تؤدي بدورها للنتائج والآثار ، وسترتبط مؤشرات قياس النتائج على كل مستوى من مستويات نتائج السلسلة ويبين الشكل أدناه سلسلة نتائج نموذجية من خطة القطاع التربوي .

(شكل يوضح المتابعة والتقييم وسلسلة النتائج)



تستند سلسلة الإحداث أعلاه على ما يسمى نموذج الإنتاج للتدخل الاجتماعي بحيث يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات عن طريق الأنشطة . ومع ذلك ، فأن الإدارة بالنتائج ربما تتجاوز تخطيط المخرجات إلى إضافة مستويين كنتيجة تكميلية هما:(**النتائج والآثار**) إن

المستويات الثلاثة (المخرجات والنتائج والآثار) تشكلان معا مستويات النتائج ، ويتصل كل منها بفترات زمنية مختلفة : المخرجات (المدى القريب أو القصير)، والنتائج (المدى المتوسط) والأثـر (المدى المتوسط إلـى الطويل)

إن مستويات النتائج ثلاثة وهي :-

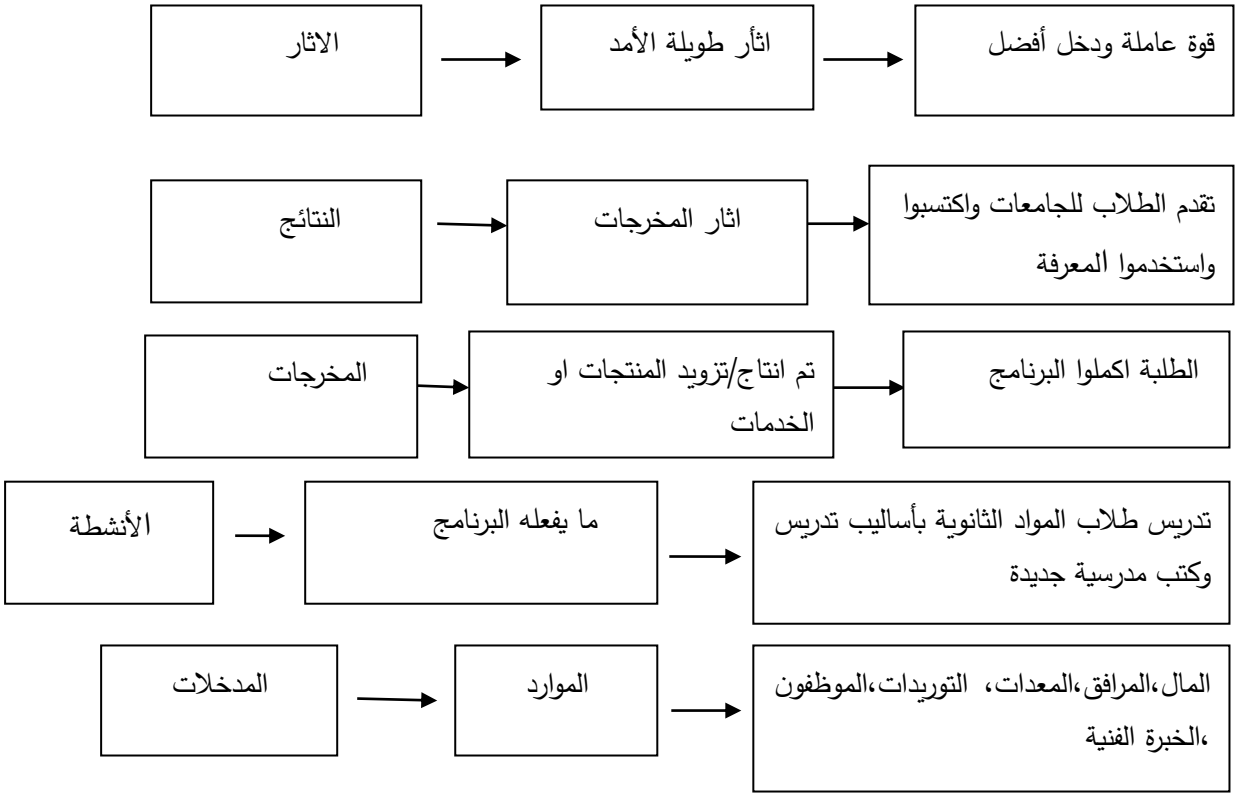
- المخرجات هي المنتجات والسلع الرأسمالية والخدمات التي تنتج عن التدخل التنموي والتي تتصل بتحقيق النتائج .

- النتائج هي الآثار المتمثلة أو المتحققة على المدى القصير أو المتوسط الأجل للتدخلات في المخرجات ، وذلك بشكل أساسي على مستوى المستفيدين المباشرين

- الأثر هو الهدف عالي المستوى الذي يسعى التدخل الإنمائي للمساهمة به.

في ظل نظام المتابعة والتقييم المعتمد على النتائج ، فأن التركيز يكون على ما إذا كانت المدخلات والأنشطة تساهم في تحقيق النتائج (المخرجات والنتائج والأثر) وعما إذا كانت المخططة للمستفيدين المباشرين تم انجازها .

مراحل تصميم البرنامج



ما هي صعوبات المتابعة والتقييم وكيف يمكن تجاوزها ؟

١-التكلفة المرتفعة منها

أ- تكاليف جمع البيانات

ب- تكاليف حفظ البيانات.

ج- أجور الخبراء والفنيين.

د- الوقت المخصص من قبل فريق عمل المشروع للقيام بأنشطة المتابعة والتقييم.

وللتغلب على مشكلة التكاليف المرتفعة للمتابعة والتقييم ، يجب أدراجها ضمن وثيقة مقترح المشروع عند التقدم بطلب تمويل للجهات المانحة بحيث يكون التمويل المقدم متضمناً لتكاليف المتابعة والتقييم . بالمجمل يمكن القول إن جميع الجهات المانحة يسعدها إن تمول أنشطة المتابعة والتقييم وتعتبرها جزءاً أساسيا من المشروع من الأخطاء الشائعة ، تصميم

المشاريع وتخطيط ميزانيتها من دون النشطة المتابعة والتقييم مما يجعل تنفيذها لاحقاً أمراً بالغ الصعوبة .

٢-صعوبة جمع البيانات

في بعض الأحيان يمكن التغلب على صعوبة جمع البيانات بالقيام بتخطيط دقيق لكيفية جمعها وتلافي الصعوبات

٣-تغييرات البيئة المحيطة.

يمكن التغلب على ذلك عبر إجراء دراسة التقييم في المجتمع المستهدف بالمشروع ومجتمع مجاور لم يستهدف المشروع ، بحيث يمكن عزل التغييرات الناتجة عن عمل المشروع عن تلك التي حصلت نتيجة النمو الاقتصادي .

٤-ضعف التعاون

يتم حل هذه المشكلة عبر إشراك فريق العمل في عمليات المتابعة والتقييم وتقديم شرح موسع عن أسباب التغييرات المقترحة حتى يتمكن الفريق من منهم وتقبل التغيير كذلك في بعض الأحيان قد تكون رفض التغيير نابعاً من الخوف من نقص الخبرة والمعرفة للقيام بالمهمات الجديدة ، لذلك فأن بناء وتطوير القدرات المستمر للفريق يساعد في حل المشكلة .

مما تقدم توصل الباحث إلى نموذج للمتابعة والتقييم يناسب البرامج والمشاريع الخاصة للتربية والتي تتناسب مع واقعها وأساليب التنفيذ الواجب إتباعها للوصول إلى نتائج مبنية على معلومات وبيانات مفصلة عن تلك المشاريع ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعة من أجلها والتعرف على مديات الانجاز سلباً أو ايجابيا ومعالجة الإخفاقات والانحرافات بالاعتماد على سير تقدم العمل من النواحي المالية والمادية والفنية إضافة إلى مؤشرات النجاح وتفصيل النتائج على المستوى القصير والمتوسط والبعيد

بالاعتماد على ما ذكر في أعلاه وعلى نماذج مستخدمة في بعض مؤسسات المتابعة المحلية والأجنبية وفي أدناه ، النموذج الذي تم التوصل إليه .

وزارة التربية / نموذج متابعة ورصد وتقييم	
أولا :- ملحص المشروع	
الهدف الاستراتيجي	
البرنامج	
المشروع	
الهدف الخاص بمشروع	
المنجز المتوقع (حسب الإجراءات التنفيذية الواردة في الخطة	
الجهات المسؤولة عن التنفيذ (داخلية ، خارجية)	

المخصصات المالية المرصودة للمشروع في العام ٢٠١٨	موازنة الوزارة	منح	قروض		أخرى
	مناسب	يؤدي الغرض	غير مناسب تماما		
ثانياً: الإنجاز وتقدم سير العمل					
المنجز الفعلي للعام ٢٠١٨(متوافق مع الإجراءات التنفيذية الواردة في الخطة)					

اهداف البرنامج	تحققت ميعها		تحقيق معظمها		تحقيق بعض منها
اهداف لم تتحقق				الأسباب	
في حال عدم التحقيق بعض من اهداف البرنامج اذكر هذه الأهداف ثم وضع السبب					
هل صرف كل المخصص	نعم			كلا للأسباب :	
هل يوجد عجز في البرنامج	نعم			كلا في حال وجود عجز ذكر السبب	
مؤشرات النجاح	المؤشر			طرق قياس المؤشرات	

الاتفاق التراكمي في العام ٢٠١٨	الربع الأول		الربع الثاني		الرابع الثالث		الربع الرابع	

معوقات المشروع / ملاحظات	

مؤشرات أداء المشروع		القيم المتحققة في العام ٢٠١٨						
مؤشرات أداء المشروع (انتاجات متوسط المدى ، انتاجات قصيرة المدى ، مخرجات)	القيمة المتوقعة حتى نهاية ٢٠١٨	الرابع الاول	الربع الثاني		الربع الثالث	الربع الرابع	مصادر المعلومات	الملاحظات /المعوقات / الصعوبات

الاستنتاجات:-

١-ان المتابعة والتقييم تترجم برامج ومشاريع الخطة الى تطبيقات عملية ، والتأكد من مستوى الكفاية الإدارية والفنية لأجهزة التنفيذ بقصد استمرارية الإعمال التنفيذية بالصيغ والأساليب التي تمكن من الوصول إلى أفضل النتائج .

٢-المتابعة تحرك جو العمل وتجدده وتحفز الجهود بقصد الإبقاء على التوقيتات الخاصة بتنفيذ برامج الخطة ومشروعاتها . وضمان التنظيم والتنسيق بين الأجهزة التنفيذية مع بعضها من ناحية ، وبينها وبين أجهزة التخطيط من ناحية ثانية .

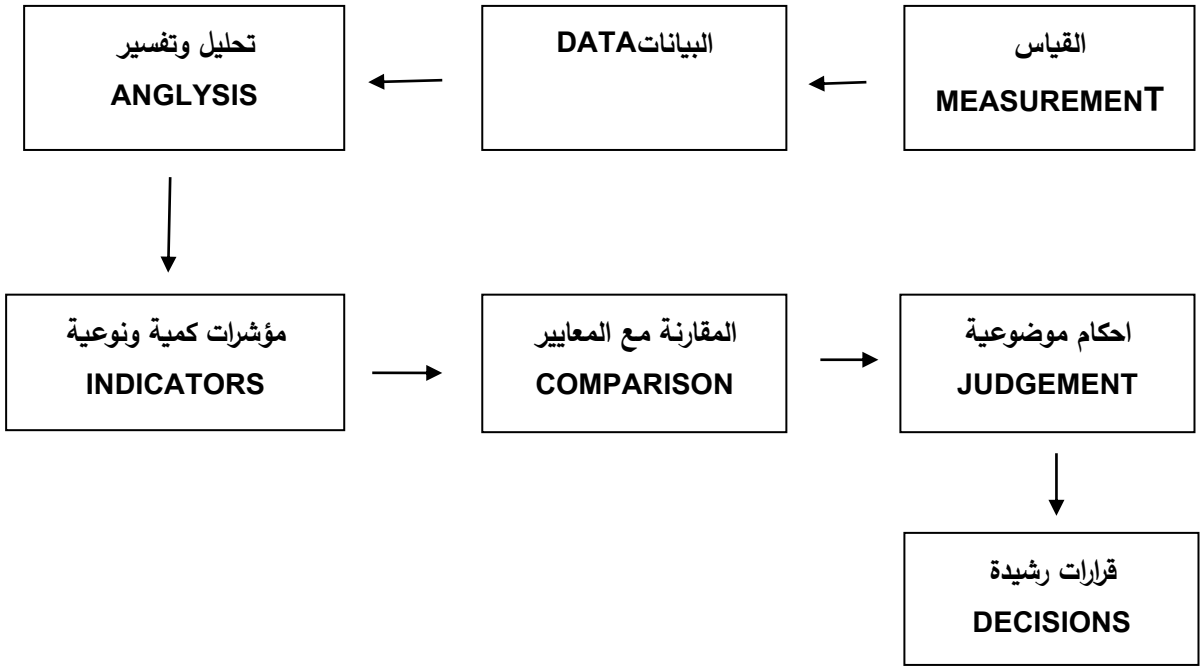
٣-إن المتابعة والتقييم لا تقتصر على متابعة وتقييم أداء أجهزة التنفيذ ونتائجه المتحققة ، بل تشمل أيضا أجهزة التخطيط المسئولة عن إعداد الخطة وجملة الإجراءات والسياسات المرتبطة بها .

٤-الكشف عن الانحراف والأخطاء وتحديد الثغرات والمشكلات والمعوقات التي تواجه تنفيذ برامج ومشروعات الخطة في الوقت المناسب ودراسة أسبابها كي يمكن اتخاذ القرارات ووضع الإجراءات لتصحيح مسار التنفيذ ومعالجة مشكلاته وتجاوز معوقاته في الوقت مبكر بقصد الحيلولة دون نمو المشكلات وتفاقم الأخطاء مما يجعل معالجتها فيما بعد أمراً صعباً ومكلفاً.

٥- تقديم تقارير دورية منتظمة عن واقع تنفيذ (الخطة وسير أعماله) وتتضمن هذه التقارير البيانات والمعلومات التقويمية عن مستويات الانجاز ومديات تحقيق أهداف الخطة .

٦- اعتماد معايير (NORMS) أو محكات (CRITERIA) ومؤشرات موضوعية (INDICATORS) لتقييم أداء الأجهزة التنفيذية والحكم على مستويات العمل المنجز مقارنة بما هو مستهدف .

٧- استخدام القياس كخطوة والى بأساليب وأدوات مناسبة لما يراد قياسه وعن طريقه نحصل على البيانات التي يتم تحليلها بأساليب إحصائية لاستخراج مؤشرات (كمية ونوعية) يتم تفسيرها لتشكل قاعدة معلومات لإصدار إحكام موضوعية وكما يلي :-



شكل يمثل التقويم

المصدر :- التخطيط والتنمية والتعليم العالي (ابراهيم كاظم)

٨-إن المتابعة والتقييم جزء أساسي من إي مشروع وليست مهمة تزينيه هدفها إرضاء الجهات المانحة .

٩-نجاح عملية المتابعة والتقييم مرتبط بمدى تعاون فريق العمل والفئات المستهدفة لذلك نحرص دوماً على إشراكهم في تخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم .

١٠- تبدأ عملية المتابعة مع البدء بالتخطيط للمشروع ، حتى إن بعض أنشطة التقييم كالدراسة الأولية تسبق البدء بالمشروع . لذلك نتأكد دوماً من البدء بالمتابعة والتقييم في الوقت المناسب .

١١- عملية المتابعة والتقييم ليست غاية بحد ذاتها بل وسيلة للتأكد من أن المشروع يحقق الأهداف المرجوة منه .

١٢- من الضروري تحديد من المسئول عن عملية المتابعة والتقييم إذ من السهل الانخراط في تنفيذ خطة المشروع وإهمال المتابعة والتقييم .

التوصيات

١- إن تحظى تشكيلات المتابعة بالوضع القانوني والمكانة الرسمية وقوة التأثير التي تسهل إعمالها في الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية للحكم على مسيرة التنفيذ وتحديد مواضع الخلل والانحراف ودراسة أسبابه .

٢- دعم أجهزة المتابعة والتقييم بالمستلزمات المادية والبشرية ، وبالتخصصين والفنيين ذوي الخبرة في اختصاصات مختلفة فضلاً عن المخططين ومثلي الأجهزة التنفيذية والمالية وفقاً للحاجة .

٣-توفير إلية مناسبة لتوثيق نتائج المتابعة في صورة تقارير دورية منتظمة يتم إدخالها في نظام معلومات التخطيط وتصنيفها على وفق مقتضيات العمل وباستخدام شبكات المعلومات لتكون هذه التقارير قاعدة منظمة للجهات المختصة تركن إليها في اتخاذ القرار ورسم السياسات لمعالجة جوانب الضعف في التنفيذ أو تصحيح المسار .

٤-التعاون (CO- OPERATION) والتنسيق (CO- ORDINATION) بين الجهات التنفيذية وبينها وبين الجهات التخطيطية ، لتلافي المشكلات لوحدات المتابعة ومنها

تباطؤ العمل وتقطعه والقدرة على المحافظة على انسيابية البيانات والمعلومات عن الواقع التنفيذي للخطة .

٥-وجود جهاز خاص للمتابعة والتقييم ونظام يوضح وظائفها ومهماتها ، وتحديد مسؤوليات وصلاحيات القائمين بها ، ومستويات إعمالها وتشكيلاتها .

٦-يشكل التقويم جوهر عملية المتابعة والوسيلة الرئيسية لإنجاز مهماتها ، وان التقويم خاضع للطريقة العلمية ولأساليب البحث العلمي وأدواته ،وان يتم بهذه الصيغة لإسقاط التقييم الشخصي والاعتباطي غير المنظم وتفادي أثاره السلبية في تشويه نتائج المتابعة

٧-توفر شروط الشمولية والاستمرار والواقعية ووحدة المعايير في المتابعة والتقييم .

٨-ينبغي إن يركز التقويم في هدفه الأساسي على تحديد مستوى كفاءة المشروعات (EFFICIENCY) بتقدير وقياس معدلات أداء العاملين التنفيذيين ، وكلما ارتقت مستوياتها لديهم كلما مكنهم ذلك من تحقيق درجة عالية من دقة الأداء وسرعته وإتقانه .

المصادر العربية

١-إبراهيم ، كاظم إبراهيم ،(٢٠٠٤) "التخطيط والتنمية والتعليم العالي ، رؤية مستقبلية " ، دار الزهران ، عمان

٢-ايبرت ، فرديدريش . (٢٠١٤) المتابعة والتقييم ، بيروت .

٣- الزاملي ، علي ، والصارمي ، (٢٠٠٨) مفاهيم وتطبيقات في التقويم والقياس التربوي في المنظومة التربوية . مكتب الراشد . الرياض .

٤-بنيان ، أروى نادر .(٢٠١٥) التقويم التربوي ، أهميته ، معاييره ، أنواعه .

٥-خميس ، موسى يوسف .(١٩٩٩)، مدخل إلى التخطيط ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .

٦-علام ، صلاح .(٢٠٠٠) . التقويم التربوي المؤسسي ، دار الفكر الهجري ، القاهرة .

٧-مرسي ، محمد منير .(١٩٩٣) .الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة .

٨-عزيز ، وليد .(١٩٨٦) . متابعة تنفيذ خطط التنمية ، نحو نظام متكامل وفعال ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، إدارة البحوث والدراسات ، عمان .

٩-عريقات ، حربي محمد .(١٩٩٨) . مبادئ التنمية والتخطيط الاقتصادي ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .

١٠- الطويل ، هاني .(١٩٩٨) . الإدارة التربوي ، والسلوك ألمنظمي ، دار وائل ، عمان.

١١- غنيم ، محمد عثمان .(١٩٩٩). التخطيط أسس ومبادئ عامة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان .

١٢- فهمي ، محمد سيف الدين .(١٩٦٥). التخطيط التعليمي ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .

١٣- القهار ، عبد المنعم .(٢٠١٧) . المتابعة والتقويم ، رؤية مفاهيمية ، أكاديمية نسيج.

١٤- مدكور ، علي احمد .(١٩٩٧) . نظريات المناهج التربوي ، دار الفكر العربي ، مصر .

١٥- مختار ، عبد العزيز عبد الله .(١٩٩٥) التخطيط لتنمية المجتمع ، دار المعرفة الجامعية ، السويس.

المصادر الأجنبية

1- Baldwin GD .(1962) . Economic Planning Growth : Its Aims and Implications . University of Illinois ,

2- Bloom .B.S.(1965) Taxanomy of Educational objectives . Cognitive Doman . David Mackay ; NEW York..

3- Waterson , A; and Other .(1971) Development Planning . The John Hopkins Press . 4th Printing .