

تطوير أداء مديرى مدارس التعليم الثانوى فى مصر فى ضوء الخصائص المميزة
لبطاقة الأداء المتوازن

الباحثة/ نور الهدى على محمد

باحث مساعد بالمركز القومى للإمتحانات والتقويم التربوى

تحت إشراف

د/ وسامة مصطفى مطاوع

أ.د /حافظ فرج أحمد

مدرس أصول التربية

أستاذ أصول التربية

كلية البنات –جامعة عين شمس

كلية البنات –جامعة عين شمس

المقدمة

تطور دور مدير المدرسة خلال العقود الماضية نتيجةً لتزايد المسؤوليات الإدارية التي يقوم بها، إذ أصبح له دور فاعل في إدارة التعليم والتعلم، وتحديد أولويات المدرسة، والتخطيط وإدارة الموارد البشرية والمالية، وجمع المعلومات والبيانات، والاستفادة منها، بالإضافة إلى الدور المركزي في توفير أفضل الفرص لتعلم الطلبة. على أهمية اختيار مدير مدرسة ناجح، لأنه أصبح من الضروري للتربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم، ويرشدهم، وينظم أعمالهم ويتبعها، هذا بالإضافة إلى أهميته في حل المشكلات التي تحدث في المدرسة ومن هنا يمكن القول بأن لمدير المدرسة أهمية كبرى في تحقيق النظام داخل المدرسة، وتنفيذ البرامج التربوية، والتعليمية. وعلى الرغم من أهمية دور مدير المدرسة في تسيير الأمور بغية تحقيق الأهداف المرجوة، إلا أنه يواجه مشكلات تعترض طريقه في أثناء قيامه بدوره، مع الإشارة إلى اهتمام الدارسين بموضوع الإدارة المدرسية بكل جوانبها.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من المحاولات المستمرة لتطوير الأداء الإداري بالمدارس المصرية بما يجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلبات التطوير التربوي، إلا أن الدراسات التي تمت في هذا المجال تشير إلى أن ثمة مشكلات إدارية جوهرية مازالت تحد من قدرة المؤسسات التربوية على تحقيق أهدافها والاستجابة للمتغيرات العالمية المتلاحقة؛ فالإدارة التربوية في مصر تعاني من انعدام الرقابة على التعليم مع ما يتضمنه ذلك من خلل في متابعة وتقييم الأداء داخل المدرسة والفصول، بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين الأجهزة التعليمية المختلفة، وعدم تحديد المسؤوليات والاختصاصات، ودكتاتورية صنع واتخاذ القرارات التربوية، وعدم التوازن بين المهام الفنية والمهام الإدارية للقيادات المدرسية، والأساليب التقليدية في تقلد المناصب الإدارية^{٧٠}

أحمد عبد الفتاح الزكي- وحيد شاه بور حماد القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية مجلة كلية التربية- جامعة بورسعيد -العدد العاشر- يونيو ٢٠١١ ص ٤٥٦

ومن هنا تتضح مشكلة البحث فى السؤال التالى :

كيف يمكن تطوير أداء مديرى التعليم الثانوى فى مصر فى ضوء مميزات بطاقة الأداء المتوازن ؟
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية :

١-ماالمسئوليات الإدارية لمديري المدرسة الثانوية فى مصر ؟

٢-ما المشكلات الإدارية التى يتعرض لها مديري المدرسة الثانوية فى مصر ؟

٣-ما الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن التى يمكن استخدامها فى تطوير الأداء الإدارى لمديري المدارس الثانوية فى مصر ؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى :

- ١- التعرف على المسئوليات الإدارية لمديرى مدارس التعليم الثانوي فى مصر
- ٢- التعرف علي المشكلات الإدارية التى يتعرض مديري المدارس الثانوية فى مصر
- ٣- التعرف على الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن
- ٤- استخدام الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن فى تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوى فى مصر

منهج الدراسة

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله وصف الحقائق والظروف الراهنة الخاصة بطبيعة المشكلة، وجمع البيانات وتنظيمها وتصنيفها وتحليلها بدقة.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على مديري التعليم الثانوي فى مصر ؛كما تقتصر الدراسة على الجانب الإدارى من عمل مديري المدارس

مصطلحات الدراسة

مدير المدرسة :قائد تربوي ومشرف مقيم يتولى إدارة المدرسة

وتنظيمها والإشراف عليها وتنسيق مختلف الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة التربية وأهدافها في مجتمعه^{٧١}

أما التعريف الإجرائي شخص مؤهل علميا ومهنيا لديه القدرة على القيام بوظائف الإدارة داخل المدرسة بكفاءة ليسهم في تقديم الخدمة التربوية والتعليمية وتحقيق أهداف المجتمع على جميع المستويات

بطاقة الأداء المتوازن : عرف معهد الأداء المتوازن بطاقة قياس الأداء المتوازن

بأنها إطار عام لمساعدة المؤسسات التعليمية على توضيح

رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية يمكنها

أن تطور الأداء والسلوك وذلك من خلال التغذية الراجعة حول

العمليات الداخلية والنتائج الخارجية^{٧٢}

وتعريفها الإجرائي عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسات التعليمية .

المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية فى مصر

الإدارة المدرسية بفعاليتها وأنشطتها الداخلية أو الخارجية، مرهون نجاحها بمدير يمتلك القدرات والإمكانات التي تؤهله قيادتها إيماناً منه بالمفهوم الحديث للإدارة من خلال عدد من الممارسات الإدارية والفنية اللازمة لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف، ليس بمنأى عن الفلسفة الاجتماعية والسياسية والثقافية للمجتمع وليس بمنأى عن المرونة في الحركة والعمل أيضاً.

^{٧١} عوض سعيد العمرى: أثر الحوافز على الإبداع الإداري فى المنظمات الحكومية -مجلة كلية الملك خالد العسكرية -العدد ٧١-١٩٩٩- ص ٢٨ .^{٧١}

^{٧٢} Balanced Scorecard Institute, BalancedScorecard Institute
http://www.balancedscorecard.org/BSCReso,

urces/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/ Default.aspx

إن القيادة الإدارية التربوية في التعليم هي مزيج من القيادة الإدارية والتربوية وهي قيادة القوي العاملة في العملية التربوية في مؤسسة تعليمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية، بمفهوم المشاركة كأحد المفاهيم الحديثة في مجال القيادة الإدارية والذي يشير إلى عد تمرکز الصلاحيات من جهة وإلى المشاركة في الصلاحيات من جهة أخرى^{٧٣}، مما يترتب عليه التأثير الفعال في سلوك الأفراد ومدى تكيفهم للحياة التنظيمية وذلك من خلال الإشباع الذاتي والرضا النفسي الداخلي المؤثر إيجاباً في إنجازهم. وقد كان يقتصر دور مدير المدرسة قديماً على المحافظة على نظام المدرسة وتنفيذ برنامج مزدحم بالأعمال التدريسية والتقنية المحصورة بجدول زمنية تبدأ بساعة وتنتهي بساعة، وبانتهاء آخر ساعة في العمل ينتهي دور المدرسة وتنقطع علاقتها بكل ما يحيطها من بيئات اجتماعية واقتصادية وسياسية وحتى تعليمية؛ حتى يبدأ اليوم الثاني وتبدأ ساعاته. أما المدرسة في العصر الحديث فأصبح دور الإدارة المدرسية فيها واسعاً ليشمل الجانب الإداري والفني دون الفصل بينهما وأصبحت مهمة المدرسة هي تهيئة النمو المتكامل للطالب وأصبح الطالب محور الإدارة المدرسية بعد أن كانت المادة التنموية الجسمية والعاطفية والروحية والاجتماعية والسلوكية للطالب. والإدارة المدرسية الحديثة لا تفصل بين التنظيمات والأساليب الكتابية.

إن من مهام ومسؤوليات مدير المدرسة القيادية ما يقع في إطار التعامل الإداري المتمثل في معاملات المكتب بمستوياته الأعلى والأدنى (أي مستوى التعامل مع المسؤولين من القيادات العليا والوسطى ومستوى التعامل مع المرؤوسين مع معلمين وإداريين ومستخدمين) وما يتبع ذلك من مسؤوليات وإجراءات ذات صلة بمراقبة الحضور والانصراف والإشراف على المرافق المدرسية والموارد المختلفة ليحقق في نهاية الأمر تنظيماً مدرسياً فعالاً يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ومنها ما يقع في إطار تعامل تربوي فني (إشرافي) مع عناصر العملية التربوية من مديرين تربويين وخبراء المواد الدراسية والإداريين والمعلمين والمنهاج والطلبة وأولياء أمورهم ليحقق في نهاية الأمر خدمة العملية التعليمية بالمدرسة بما ينعكس إيجاباً على البرنامج التعليمي.

٤. يشير على التوبرقي: مبادئ وتطبيقات الإدارة الفعالة، دار عمر المختار للطباعة، ١٩٩٠، ص ٧٣

إن الموقع الذي يحتله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة المرتبطة بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمستخدمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة تتطلب أن يقوم بأدوار كثيرة ومتعددة، فهو يتحمل مسؤوليات مختلفة نحو هؤلاء جميعاً، فمدير المدرسة مسئول عن قيادة فريق العمل المدرسي في اتجاه تحقيق أهداف النظام التعليمي في مدرسته، ويتوقع من المدير القيام بهذه الوظائف في ضوء الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه متابعة وتقويم. وهي ممارسات قيادية لمهام إدارية وفنية يقوم بها مدير المدرسة في إنجاز أعماله الموكلة إليه، ومدير المدرسة يجد نفسه أمام تحديات كثيرة فرضتها روح العصر الذي يعيشه، فالفيضان المعرفي، وتكنولوجيا المعلومات، والتغيرات المتوالية للمحيط الاجتماعي للمدرسة، والتشريعات اللازمة لمواكبة التوجهات التربوية المعاصرة فرضت نوعاً جديداً من المهام والمسؤوليات، فلم يعد محموداً أن تعمل الإدارة المدرسية بعيداً عن هذه المستجدات وتسخيرها في عملية الإدارة من خلال الممارسات القيادية للمهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة من أجل بناء انتماء ايجابي نحو المدرسة والمجتمع^{٧٤}

- **تنطوي مهمة الإدارة المدرسية على جوانب إدارية وأخرى فنية، ولا بد من تكامل هذين الجانبين في الممارسات الإدارية والفنية دون أن يطغى أحدهما علي الآخر، وتشمل كل جانب من جوانب العملية التربوية والتعليمية، ومن جوانب الحياة المدرسية المختلفة، ويدخل تحت هذه المهام العديد من الواجبات والمسؤوليات الفرعي، التي تشمل كافة شؤون المدرسة، وكافة جوانب الحياة فيها.**
- **ومن التصنيفات التي تتبعها بعض علماء الإدارة في تصنيف واجبات مدير المدرسة، تلك التي يقسمها إلي أربعة أقسام حسب الميادين الرئيسة لنشاط مدير المدرسة وهي واجبات إدارية تتعلق بتسيير المدرسة إدارياً، وواجبات فنية تتعلق بتحسين العملية التربوية في المدرسة، وواجبات اجتماعية تتعلق بتوجيه الحياة الاجتماعية وتحسين المناخ النفسي والاجتماعي والعلاقات الاجتماعية في المدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة .**

^{٧٤}-بشيرين ناصر العباسي:مدي فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية -رسالة ماجستير - المملكة العربية السعودية -كلية

التربية -جامعة الملك سعود -١٤٢٦-ص:٢٩:٢٧

وقد اختلفت بيئة العمل الإشرافي لمدير المدرسة وأصبح شريكا للمشرفين في عملهم وهو بمثابة المشرف المقيم أو الوسيط الإشرافي بين المعلمين ومشرفين، ومع اختلاف بيئة العمل تطورت مهمات مدير المدرسة، واتحدت، مساراً واسعاً وباتجاهات متعددة علي عكس ما كان عليه سابقاً من مسار واحد ضيق، لا متسع فيه إلا للقليل من الفائدة، فمهمات مدير المدرسة حسب التوصيف الحديث لها لا تقف عند الإشراف علي المعلم فحسب، بل مع المعلم الطالب، مع الطالب المقررات الدراسية، مع المقررات الوسائل التعليمية، ومع الوسائل البيئة الصفية المادية والفيزيقية، ومع البيئة الصفية المادية الاختبارات، ومع الاختبارات الأعمال الكتابية للطلبة، ومع الأعمال الكتابية جميع الظروف المحيطة والمؤثرة بعملية التعلم والتعلم، وهكذا فان للمدير مهمات متعددة ومتنوعة منها ما هو إداري ومنها ما هو فني، وما بين المهمات الإدارية والفنية قواسم مشتركة، ذلك أن عمل المدير عمل تكاملي يفرضه تكامل الموقف التعليمي ألتعلمي، ويفرضه العمل الإداري والفني لعناصر العملية التعليمية التعليمية بشقيها الإداري والفني، إذ من الصعب الفصل بين عمل المعلم الإداري وعمله الفني، ومن الصعب كذلك الفصل بين عمل مدير المدرسة الفني وعمله الإداري، ولأن موقع المدير موقعا وسيطا بين المعلم وبين المشرف من جانب، وبين المعلم وتلاميذه من جانب آخر؛ فأصبح لزاما علي المدير وبحكم موقعه أن يمارس العمل الإداري والعمل الفني في آن واحد، مع المحافظة علي خصوصية كل جانب بحيث لا يطغي جانب علي آخر.

أولاً:المهام الإدارية:

يقع علي عاتق المدير مسؤولية متابعة الأعمال التي يغلب عليها الطابع الإداري كإعداد السجلات وإنشاء الملفات وإجراء المراسلات وتنظيم البرامج وتنظيم توظيف البناء المدرسي بمرافقه المتعددة وغير ذلك، إن الهدف الأساسي من وراء قيام المدير بمهامه القيادية في الجانب الإداري من عمله يتمثل في بلوغ المستوي الأنسب من الأداة، وتهيئة مناخ مناسب تسوده علاقات إنسانية فعالة، من أجل تحقيق حالة من الدافعية لبلوغ الأهداف بالتكامل مع الجانب الفني من العمل، وتشمل هذه المسؤوليات جوانب متعددة في عمل المدير التي يقدم خدماته المتخصصة بشأنها ومن أهمها^{٧٥}:

١- عبد القادر خالد رباح ابو علي:العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة في ضوء تحليل النظم الإداري -كلية التربية -جامعة الازهر -غزة -فلسطين-٢٠١٠-ص٤٨

(١) إدارة شؤون الطلبة: وتشمل عددا من المهمات الفرعية التي يشرف علي تنفيذها ويتأكد من سلامة الإجراءات المتعلقة بها ومن أبرز ما بتابعة المدير في هذا المجال:

- تنظيم قبول الطلبة الجدد ومتابعة تسجيلهم وتنظيم السجلات والملفات المتعلقة بها.
- تنظيم ومتابعة النظام والانضباط المدرسي الداخلي والخارجي.
- تنظيم ومتابعة الاختبارات المدرسية وحسن سيرها وتحليل نتائجها.
- متابعة البرامج المتعلقة برعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد ورعاية الشؤون

(٢) رعاية شؤون المعلمين والعاملين: ويمكن تحديد هذه المهمة بالمجموعة التالية من المهمات الفرعية:

- متابعة دوام المعلمين وانضباطهم.
 - متابعة تنفيذ القوانين والتعليمات الرسمية المتعلقة بأعمالهم.
 - تشجيع وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين ورعاية المناسبات الخاصة ذلك.
 - متابعة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين والتأكد من صحة البيانات فيها.
 - متابعة وتلبية حاجات المعلمين المتعلقة بمتطلبات وظائفهم وأدوارهم الإدارية أو الفنية.
٣. متابعة الشؤون المالية: إذ يمكن القيام بإجراءات تكفل تنظيم مالية المدرسة بما يضمن تلبية المتطلبات اليومية اللازمة لتسيير العملية التربوية ومن هذه الإجراءات:

- تطبيق التعليمات والنظام المالي الخاص بالمدرسة والتأكد من سلامة الإجراءات المالية المتبعة خاصة ما يتعلق بعمليات الصرف وتدقيقها.

- تشكيل ومتابعة عمل اللجان المالية وتوضيح مهماتها وإعداد التقارير المالية في أوقاتها.

٤. متابعة وتنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية: والاتصال هو أحد العلوم الحديثة الذي فرضه الواقع المتطور للإدارة التربوية الذي ينظر للاتصال علي أنه العنصر

الأساسي الذي يساعد في الوصول إلي الأهداف من خلال تنسيق الجهود وتنظيم المعلومات واتخاذ القرارات.

٥. **تنظيم التسهيلات المادية المدرسية:** ويتعلق بهذا المجال قيام المدير بمتابعة إدارة وتنظيم البناء المدرسي بمرافقه المختلفة، وتسهيل وتنظيم برامج الصيانة للبناء وللتجهيزات المدرسية.

٦. **التقييم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية:** وتتكون مهمة التقييم والمتابعة من العمليات والأساليب والأدوات التي يستخدمها مدير المدرسة تمهيداً لإصدار أحكامه واتخاذ قراراته التي تساهم في ضبط وتوجيه مسيرة المدرسة كنظام.

ثانياً: المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر

كشفت العديد من الدراسات وجود مجموعة من المعوقات تحول دون الوصول الى الإداء الإداري المثالي لمديري المدارس ومنها^{٧٦} :

- ضعف الضوابط التي تحقق الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمدارس التجريبية.
- عدم تناسب الحوافز المادية المقدمة للمدير والعاملين بالمدارس مع الجهود التي يبذلونها.
- نظم الإدارة المركزية تحد من سلطة مدير المدرسة.
- وجود جميع المراحل التعليمية داخل مبنى مدرسي واحد.
- تدخل أولياء الأمور ومجلس الأمناء بشكل مبالغ فيه في بعض الأمور التي تخص المدرسة.
- انخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة.
- قلة التدريبات المقدمة لمديري المدارس.
- وجود صعوبات في الصرف المالي في بعض المدارس.
- قلة استقلالية هيئات التدريس في المدارس يعد معوق إداري لأنه يضع مسؤوليات إضافية على عاتق المدير

١- عزة محمد رشاد محمود: تنمية الكفايات الإدارية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في بعض محافظات جمهورية مصر العربية - كلية التربية جامعة الفيوم- ٢٠١٥

ثالثاً: مميزات وخصائص مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي :

يحقق مدخل مدخل بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات التعليمية عدداً من المميزات الناتجة عن طبيعة استخدام المدخل على أنه تخطيط يركز حول العميل والمقصود به في العملية التعليمية الطالب ونظام لتحسين العمليات يركز على التغيير والتوجيه، ويتم تنفيذ ذلك من خلال وجود خطة أو إستراتيجية لمدرسة يتم ترجمتها إلى مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية التي من خلالها يتم توصيل الإستراتيجية للعاملين بالمدرسة وتقديم التغذية الراجعة لهم التي تفيدهم في التنفيذ لأنها ترتبط بمدى تحقق الغايات^(٧٧)، ثم يتم القيام بتقويم ما تم تنفيذ من عمل لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فبطاقة الأداء المتوازن تمكن مديري المدارس من مراقبة تنفيذ الإستراتيجية وتعديلها وتقويمها؛ لتتلاءم مع المستجدات والمستحدثات من خلال إحداث تغييرات جوهرية بها ومن ثم إحداث التطوير المرجو في المدرسة^(٧٨).

ويعد تقويم الأداء ضرورة لتحديده وتنظيمه؛ مما يحقق مميزات قوية، فتقويم الأداء يقدم هيكل منظم يسمح لمديري مدارس التعليم الثانوي بأن يحددوا الأداء داخل المدرسة وتحديد الأمور التي تحتاج إلى مراجعة وتعديل، وتتضح مميزات استخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تطوير عمل المديرين فيما يلي:

(١) **يساعد المديرين على تحسين أدائهم:** نتيجة لوجود مراقبون ومراجعون يتدخلون بشكل مستمر حينما تظهر مشكلات الأداء في البطاقة عند مستوي الإدارة العليا من خلال القيام بمراقبة كل المقاييس داخل المدرسة، كما يتم التواصل مع مستويات الإدارة الدنيا لتقديم تفاصيل أكثر وتصحيح الأفعال في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أن التغذية الراجعة تزيد من الأداء عند كل المستويات وخلال كل الوحدات التنظيمية، فحينما يكون الأفراد والجماعات داخل المدرسة يعرفون ما يقومون به وما يسعون لتحسينه، فإنهم يؤدون بشكل أفضل^(٧٩).

(٢) **التركيز على تنفيذ الإستراتيجية:** تترجم بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية إلى بنود ملموسة ويساعد علي تتبع تنفيذها، لأن المشكلة لم تعد في تنفيذ الإستراتيجية، بل أصبحت في فهم من يقومون بتنفيذها لألية التطبيق، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعكس المشكلات المتعلقة بالعمليات التشغيلية.

(٧٧) Charles J. Pinend (): The Business School Strategy: Continuous Improvement by Implementing the Balanced Scorecard. **Research in Higher Education**, p. 69.

(٧٨) D. Karathanos & P. Karathanos (2005): Applying the Balanced Scorecard to Education. **Journal of Education for Business**, Vol. 80, Issue. 4, pp. 222- 231.

(٧٩) Bob Frost (2009): Measuring Performance: Seven Good Reasons to Use a Scorecard. **Performance Perspectives Series**. Internet Paper, Retrieved from: www.MeasurementInternational.com.

٣) نشر الإستراتيجية: ينبغي الاهتمام بالمشاركة في عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، وتحقيق التوازن بين كل أطراف العمل داخل المدرسة ، مما يستدعي وجود لغة مشتركة لتوصيل ونشر الإستراتيجية وتوضيح العمليات المتعلقة بتنفيذها وكذلك توفير سبل للتغذية الراجعة حولها، وتوفير بطاقة الأداء المتوازن هذه اللغة؛ مما يساعد على توصيل الإستراتيجية إلى كافة مستويات العمل داخل المدرسة .

٤) تسهم في تركيز اهتمام مديري المدارس على تطبيق الرقابة الإستراتيجية: ينبغي الاهتمام بالعمل في ضوء الترابط بين تنفيذ الإستراتيجية وتعديلها، فالسبب الرئيس في عملية القياس هو تحديد كيف ومتى يحدث تغيير في الخطة، وتعد بطاقة الأداء المتوازن نظام للرقابة الإستراتيجية الفعالة؛ لأنه يقدم أسس التعلم التنظيمي الفعال من خلال تحليل نتائج أداء المدرسة .

٥) يحدد لمدير المدرسة بدقة المقاييس الصحيحة التي تسهم في تنفيذ الإستراتيجية : إن وجود مجموعة من المقاييس التي يتم تنفيذها دون وجود نموذج جيد للأداء، أو فرضها من الخارج نادراً ما يساعد على وجود ركيزة جيدة أو التوجه نحو تنفيذ ما هو مرغوب، فالهدف من بنائها هو القيام بتطوير بناء منطقي يساعد كل فرد داخل المدرسة على معرفة ما الذي يجب قياسه وما الذي ينتمي إلي قياس بطاقة الأداء وما الذي لا ينتمي فلا يجب قياسه^(٨٠)، ويمكن استخدام عدة نماذج للوصول إلى المقاييس الأكثر أهمية على سبيل المثال^(٨١):

أ- النموذج المنطقي The Logic Model: يسمح باكتشاف العلاقات بين الأنواع الأربعة لمقاييس الأداء: المدخلات (ما يتم استخدامه لإنتاج القيمة) والعمليات (ما يتم استخدامه لقياس (المنتجات والخدمات) والمخرجات Outputs (ما يتم إنتاجه)، والنتائج Outcomes (ما يتم الاستفادة منه داخل المجتمع). ويدعم هذا النموذج منطق الخريطة الإستراتيجية بتوضيح العلاقة بين الأنشطة التي تنتج نتائج /مخرجات جيدة.

ب- تدفق العملية Process Flow: رسم التدفق Flow- Charting وجد منذ زمن بعيد ويعد أداة مفضلة لمهندسي النظم ومصممي العمليات عن غيرهم، ونقوم بتطبيق الأسلوب لبناء قياس أفضل لنظام بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث أن تدفق العمليات يساعد في تحديد الأنشطة (والمقاييس) الأكثر أهمية لتحقيق مخرجات جيدة، بالإضافة إلي أنها تحدد عادة الأماكن التي تحتاج إلى تحسين في الكفاءة، وقد وجد أنه بعد تطبيق النموذج يمكن تحديد عدة مبادرات جديدة يمكن أن تستخدم لاختبار الفروض الإستراتيجية.

٦) يساعد مدير المدرسة على ترجمة المهام لأهداف ومؤشرات : يساعد المدخل على ترجمة مهام ومستويات كل وحدة داخل التنظيم إلى أهداف، يعبر عنها بمؤشرات ومقاييس محددة تحقق التوازن بين المقاييس التي يتم استخراجها من نشاط وأداء الوضع الحالي للمدرسة ، والتي يمكن استنتاجها لقياس الأداء المستقبلي^(٨٢). أي أنه يساعد في تحسين دلالات المؤشرات والمقاييس كجزء من الإستراتيجية لتحقيق أداء مالي مستقبلي، والتي تكون متصلة مع

(٨٠) عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٨): ستة سيجما ومصفوفة بطاقة الأداء المتوازن: لمن ينشد الأداء الأمثل: القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (يميك)، ص ص ١٠٣ - ١٠٤.

(٨١) Howard Rohm and Larry Halbach (2011): A Balancing Act. Sustaining New Directions. Performance

Measurement in Action, Vol. 2, Issue. 3, pp. 4- 7.

(٨٢) محمد محمود يوسف (٢٠٠٥): البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ١٣٣.

المقاييس غير المالية بدرجات مناسبة فإن تلك المقاييس غير المالية تستخدم كمؤشرات موجهة للأداء المالي المستقبلي.

(٧) **بيسر لمدير المدرسة تطبيق التعلم التنظيمي داخل المدرسة** : ينبغي تهيئة المناخ العام للمدرسة للتعلم المستمر للأفراد العاملين بها والعمل في ضوء مدخل التعلم التنظيمي؛ فعند الاهتمام بالتعلم أثناء العمل يساعد ذلك في تطوير الكفاءات، وزيادة مجال النشاط، ودمج الأفراد بالمهام والوظائف، حيث أن منظمة التعلم هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار لتحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة من التفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي^(٨٣)، وتعتمد منظمات التعلم في عملها على الإبداع الذي يدفع العاملين للتعلم، حيث يتم التوصل إلى مصادر الفجوة القائمة بين رؤية المدرسة والواقع الذي تعيشه، مما يؤدي إلى تساؤلات وتحديات متواصلة لتغيير الوضع الراهن^(٨٤).

(٨) **تعد بطاقة الأداء المتوازن من عوامل التحفيز** : يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً ضرورياً تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة؛ حيث ينظر إليها على أنها قدرة المؤسسة على الوفاء بحاجات العملاء، أو القيمة التي ينبغي الحصول عليها من المنتج^(٨٥)، ولذلك يعتبر تنفيذ مهام العمل اليومية من الأمور الحيوية لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية، وكذلك تنفيذ المبادرة الاستراتيجية التي تعد المؤسسة للمستقبل، ويساعد المدخل في تحفيز العاملين على أداء أعمالهم وتقويمها بصفة مستمرة.

(٩) **يوجه مدخل بطاقة الأداء المتوازن بؤرة اهتمام المديرين نحو تعدد المستفيدين** فليس عمل المدرسة قاصر على تحقيق متطلبات طلابها فقط وإنما تحقيق الرضا لأولياء الأمور والموظفين بالمدرسة والمجتمع المحلي^(٨٦)، فصاحب المصلحة هو أي فرد أو مجموعة يستفيد أو يتأذى أو تتأثر حقوقه وفقاً لتصرفات المدرسة فهو يساعد المدرسة في تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، كما يقوم بدور هام في تنمية أنشطتها وعملها والمحافظة على مكانتها في المجتمع^(٨٧)، وينبغي على المؤسسات التعليمية بشكل عام وغير الربحية -أن تقوم بتحديد أصحاب المصلحة المرتبطين بطبيعة عملها، والاهتمام بهم عند صناعة القرارات عند كل المستويات، ويتأثر كلا من البعد المالي وبعد العميل بأصحاب المصلحة؛ فالطلاب يتم تعريفهم بشكل واسع على أنهم أصحاب المصلحة وكذلك العاملين والأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة، ويشارك أصحاب المصلحة في عملية التقويم المؤسسي لما لهم من دوراً هاماً في مراجعة أداء المؤسسة للمهام المطلوبة منها، إضافة إلى قدرتها على تحقيق متطلباتهم.

(٨٣) P. M. Senge (1990): The Leader's New Work: Building Learning Organization. Sloan Management Review, pp. 7-23.

(٨٤) مؤيد سعيد السالم (٢٠٠٥): **منظمات التعلم**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، -ص ٢٣.

(٨٥) نبيل مرسي خليل (١٩٩٨): **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، -ص ٨٠.

(٨٦) E. R. Freeman: The Politics of Stakeholders Theory: Some Future Directions. **Business Ethics Quarterly**, (1994) Vol. 4, pp. 409- 422.

(٨٧) E. R. Freema): **A Stakeholders Theory of Corporation**. In Bowie, N. and Beauchamp, T. (Ed.) Ethical Theory and Business, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall(1997 , p. 68.

١٠) يساعد مدخل بطاقة الأداء المتوازن مديري المدارس على النظرة الكلية المنظومية لعملهم بالمدرسة حيث تساعد البطاقة علي تقديم نظرة كلية عن الأداء في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية؛ فيوضح كيف تتوازن المتغيرات المعقدة وتعمل معاً كمجموعة واحدة^(٨٨)، وتحديد توجه المدرسة المستقبلية من خلال التكامل بين أبعاد عمل المدرسة سواء كانوا أربعة أو أكثر أو أقل وفقاً لطبيعة العمل الذي تقوم به

١١) يوجه هذا المدخل نظر المدير نحو التركيز على الأصول غير الملموسة لتحسين مكانة المدرسة التنافسية حيث تتوجه الكثير من المؤسسات الربحية وغير الربحية في معظم دول العالم في الوقت الراهن نحو الاستثمار في برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية، وبرامج البحوث والتطوير، ودعم العلاقات التفاعلية مع العملاء، وتطوير القيم والهياكل التنظيمية، وإنشاء النظم الإدارية والإنتاجية المدعومة بتكنولوجيا المعلومات، مما أدى إلى تزايد قيمة الأصول الفكرية غير الملموسة وإلى أن تصبح منافساً قوياً للأصول الملموسة^(٨٩)، فقد أدى التغيير في شكل الاستثمار بين الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة إلى تنامي بيئة الاقتصاد الجديد القائم على أساس المعرفة والتكنولوجيا، كما أدى إلى التركيز المتزايد على أهمية الأصول الفكرية باعتبارها أهم مسببات خلق القيمة ودعم القدرة التنافسية^(٩٠).

١٢) يساعد مديري المدارس على استيفاء متطلبات المحاسبية : المحاسبية هي التزام المؤسسة التعليمية بتوضيح ممارساتها ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها، حيث تلتزم المؤسسة بتوضيح القرارات التي تقوم باتخاذها وأسبابها وتحمل العقوبة التي قد تقع عليها في حالة عدم قيامها بما هو مطلوب، ويتطلب ذلك وضع المعايير التي يجب على المؤسسة أن تقوم بتحقيقها، وتحديد الآليات التي يتم من خلالها تحقيق هذه المعايير^(٩١)، وذلك من خلال:

✓ **التوافق Alignment:** فيجب أن يتوافق كل ما يتم من أنشطة تعليمية مع المعايير المطلوبة، كما يجب أن تتوافق القرارات المتخذة مع المعايير الموضوعية، وبذلك تحقق المؤسسة التعليمية التوافق بين ما تقوم به من عمليات مع أهدافها ورسالتها، ويساعد المدخل المؤسسة التعليمية على تحقيق ذلك من خلال المراجعة المستمرة لعملها في ضوء مؤشرات العمل التي ترتبط بكل بعد من أبعاد عملها.

✓ **الاتصال Communication:** تحظى مؤسسات التعليمية بعدد من المعنيين المعلمين والموجهين وأولياء الأمور، التلاميذ، وزارة التربية والتعليم والمجتمع، والمستفيدين، ونقابات المعلمين، والحكومة كمستثمر ومشرع، مما يستوجب تحقيق المؤسسة التعليمية لدرجة عالية من الشفافية وذلك من خلال تقديم تقارير التقدم في الأداء القائمة على البيانات

(٨٨) عبد العزيز مخيمر وآخرون (٢٠٠٠): بطاقة الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة ندوات ومؤتمرات- ص٩.

(٨٩) Organization for Economic Cooperation and Development (2008): Intellectual Assets and Value Creation – Synthesis Report", Paris: OECD, Internet Paper; Available at: <http://www.oecd.org.com>

(٩٠) D. Zeghal & A. Maaloul(2010): Analyzing Value Added as an Indicator of Intellectual Capital and Its Consequences on Company Performance. **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 11, Issue. 1, pp. 39.

(٩١) Asian Development Bank (2007): **Elements of Governance**. Available at:

http://www.adb.org/Governance/gov_elements.asp. Accessed at:10/9/2017.

للمعنيين^(٩٢)، وتقدم بطاقة الأداء المتوازن المقاييس الواضحة التي تمكن المديرين من الاتصال بالمعنيين للمحافظة على دعم تنفيذ الرسالة والرؤية.

✓ التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: تمكن بطاقة الأداء المتوازن مديري المدارس من وضع خطط إستراتيجية جيدة تمكنهم من التوافق مع التجديد المستمر المطلوب في عمل المدرسة^(٩٣)، ويعد مدخل بطاقة الأداء المتوازن من المداخل الجيدة التي تساعد على بناء خطة إستراتيجية جيد تسهم في تحسين وتطور العمل داخل المدارس .

(١٣)يساعد على تفعيل الشراكة المتبادلة مع مؤسسات المجتمع^(٩٤): تعد الشراكة السبيل لتحقيق الاتصال والتفاعل بين المدرسة ومؤسسات المجتمع؛ حيث تقتضي المشاركة في مسئولية العمل وأخطاره، إضافة إلى ذلك فكل شريك مسؤولاً عن أعمال الشريك الآخر أو ممارسته للعمل على نحو غير ملائم^(٩٥)، وتعكس الشراكة عملية إعادة صياغة العلاقات بين جميع المعنيين للاشتراك في مشروع والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسات الشريكة^(٩٦)، ويمكن لمدخل البطاقة المتوازن تحقيق الشراكة من خلال الاتفاق مع المؤسسات (الإنتاجية والخدمية المحلية والعالمية) التي قامت بتطبيق المدخل لتبادل الخبرات معها^(٩٧).

ومما سبق يتضح أن مدخل بطاقة الأداء المتوازن يساعد مديري مدارس التعليم الثانوي على زيادة ودعم قدراتهم الإدارية وتحقيق المهام الموكلة لهم وتلافي العديد من المشكلات الإدارية

ومدخل بطاقة الأداء المتوازن يدعم تطور الأداء لمديرين من خلال:

- العمل على تحقيق التوازن بين عناصر العمل: الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل -المؤشرات المالية وغير المالية -مؤشرات بطاقة الأداء السابق ومؤشرات بطاقة الأداء المستقبلي - الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

^(٩٢) K. Jones (2004): A Balanced School Accountability Model: An Alternative to High- Stakeholders Testing. *Phi Delta Kappan*, Vol. 85, No. 8, p. 587.

^(٩٣) Brown (2004): **Georgia's Leadership Institute for School Improvement: Eight Roles of Leadership.** Internet Paper, available at: http://www.galeaders.org/site/publications/publicationitems/pub_8roles.html.

^(٩٤) Kristine A. Hafner (1998): **Partnership for Performance: The Balanced Scorecard Put to the Test at the University of California.** U. S. A.: University of California.

^(٩٥) نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠٥): الشراكة بين المدارس والجامعات والتنمية المهنية للمعلمين في مصر. دراسات في التعليم الجامعي، العدد الثامن، أبريل، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ص ١٨٩.

^(٩٦) W. R. McQuaid (2000): **The Theory of Partnership: Why We Have Partnership, Public Private Partnership Theory and Practice in International Perspective.** In: Osborne, P. S. (eds), New York: Routledge Advances, p. 11.

^(٩٧) Kristine A. Hafner (1998): **Partnership for Performance: The Balanced Scorecard Put to the Test at the University of California.** University of California Office of the President, Internet paper, Available online at: <http://bas.ucsc.edu/P4PatUC.pdf>

- تحسين مستوى أداء العمل داخل المدارس :حيث تقوم المدرسة بتحديد المقاييس والمؤشرات التي تساعدها على تحقيق غاياتها، والارتباط الدائم بإستراتيجية العمل وضمان توافر أدوات واضحة تساعد على توصيلها لكل المسؤولين عن التنفيذ.
- الاستثمار الجيد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة : يساعد المدخل المدارس على فهم إمكانياتها بوضوح، وتوظيف الأصول غير الملموسة لتحقيق أقصى فائدة ممكنة، مما يساعدها على تحقيق مكانة تنافسية متميزة من خلال مواردها وإمكانياتها المتاحة.
- توفير سبل تنمية الموارد الذاتية : من خلال الاهتمام بالعلاقات مع المجتمع الخارجي والمعنيين وأصحاب المصلحة، تتمكن المدرسة من تحديد شركائها بدقة الذين يمكنهم المساهمة في توفير موارد مالية ومادية إضافية تساعدها على تنمية مواردها الذاتية.
- زيادة دعم السبل المتاحة لتطبيق مبادئ الحوكمة: يساعد المدخل المدرسة على أن تعتمد في أدائها على الأدوات التي تسجل ما تقوم به من أعمال بشكل مستمر من خلال التقارير استمارات التقييم المستمر، مما يساعد المديرين على الاهتمام بالمتابعة المستمرة للمدرسة وتحديد مدى استيفائها لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

توصيات الدراسة

- عقد دورات تدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوى في علوم الإدارة الحديثة.
- إعداد دورات تدريبية للقيادات والعاملين في المدرسة حتى يتمكنوا من تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين الأداء الإداري في المدرسة.
- الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا الحاسوب والاتصال في تطوير بنية إدارة المدرسة، وأساليبها وإدارتها وطرق تقويمها.
- الاستفادة مدير المدرسة من الميكنة الإدارية وتشمل تطوير الشؤون الإدارية، تطوير الشؤون المالية والميزانية، تطوير أعمال المخازن .
- بناء قاعدة معلومات مدرسية متطورة تساعد المدير في صنع القرارات.
- استفادة مدير المدرسة من بنوك المعلومات وشبكة الإنترنت.
- الحصول على المعلومات والإحصاءات الحديثة، التي تجعل مدير المدرسة يبني قراراته على معلومات حديثة ودقيقة.
- إلزام مديري المدارس بتطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أدائهم الإدارى

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- أحمد عبد الفتاح الزكي- وحيد شاه بور حماد القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية مجلة كلية التربية- جامعة بورسعيد -العدد العاشر- يونيو ٢٠١١ ص٤٥٦
- ٢- بشير على التوبرقي: مبادئ وتطبيقات الإدارة الفعالة، دار عمر المختار للطباعة، ١٩٩٠، ص٢-.
- ٣- بشيرين ناصر العابسي: مدي فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية -رسالة ماجستير - المملكة العربية السعودية -كلية التربية -جامعة الملك سعود -١٤٢٦-ص:٢٩:٢٧
- ٤- عزة محمد رشاد محمود(٢٠١٥): تنمية الكفايات الإدارية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في بعض محافظات جمهورية مصر العربية -كلية التربية جامعة الفيوم
- ٥- عبد القادر خالد رباح ابو على(٢٠١٠):العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة في ضوء تحليل النظم الإداري -كلية التربية -جامعة الأزهر -غزة -فلسطين-
- ٦- عوض سعيد العمرى: أثرا لحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية -مجلة كلية الملك خالد العسكرية -العدد ٧١-١٩٩٩-ص ٢٨
- ٧- عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٨): ستة سيجما ومصفوفة بطاقة الأداء المتوازن: لمن ينشد الأداء الأمثل: القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيميك)، ص ١٠٣ - ١٠٤.
- ٨- عبد العزيز مخيمر وآخرون (٢٠٠٠): بطاقة الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة ندوات ومؤتمرات- ص٩،
- ٩- محمد محمود يوسف (٢٠٠٥): البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص١٣٣.
- ١٠- مؤيد سعيد السالم(٢٠٠٥): منظمات التعلم. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية- ص٢٣.
- ١١- نبيل مرسي خليل(١٩٩٨) : الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب،- ص٨٠.
- ١٢- نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠٥): الشراكة بين المدارس والجامعات والتنمية المهنية للمعلمين في مصر. دراسات في التعليم الجامعي، العدد الثامن، أبريل، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ص١٨٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

13-D. Zeghal & A. Maaloul): Analyzing Value Added as an Indicator of Intellectual Capital and Its Consequences on Company Performance. **Journal of Intellectual Capital**, (2010)Vol. 11, Issue. 1, pp. 39.

14- Howard Rohm and Larry Halbach (2011): A Balancing Act. Sustaining New Directions. **Performance Measurement in Action**, Vol. 2, Issue. 3, pp. 4-

15- E. R. Freeman: The Politics of Stakeholders Theory: Some Future Directions. **Business Ethics Quarterly**, (1994) Vol. 4, pp. 409- 422.

16-P. M. Senge (1990): The Leader's New Work: Building Learning Organization. Sloan Management Review, pp. 7- 23.

١٧- K. Jones (2004): A Balanced School Accountability Model: An Alternative to High- Stakeholders Testing. **Phi Delta Kappan**, Vol. 85, No. 8, p. 587.

١٨- Kristine A. Hafner (1998): **Partnership for Performance: The Balanced Scorecard Put to the Test at the University of California**. U. S. A.: University of California.

١٩- W. R. McQuaid (2000): **The Theory of Partnership: Why We Have Partnership, Public Private Partnership** Theory and Practice in International Perspective. In: Osborne, P. S. (eds), New York: Routledge Advances, p. 11.

ثالثاً: مواقع على شبكة الإنترنت:

20-Balanced Scorecard Institute, BalancedScorecard Institute <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

21-Asian Development Bank (2007): **Elements of Governance**. Available at:

http://www.adb.org/Governance/gov_elements.asp. Accessed at:10/9/2017

22-Brown (2004): **Georgia's Leadership Institute for School Improvement: Eight Roles of Leadership**. Internet Paper, available at: http://www.galeaders.org/site/publications/publicationitems/pub_8roles.html.

23-**Organization for Economic Cooperation and Development** (2008): Intellectual Assets and Value Creation – Synthesis Report", Paris: OECD, Internet Paper; Available at: <http://www.oecd.org.com>