

بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM) بجمهورية مصر العربية

مقدمة:

أدى التقدم العلمي والتكنولوجي إلى إحداث تغييرات كبيرة ومتعددة في مجالات الحياة المختلفة، وعلى كافة المستويات المحلية، والإقليمية، والدولية، وزادت الأعباء والمسئوليات على إدارة المؤسسات التعليمية عامة، ومؤسسات تعليم المتفوقين خاصة، وكثرت التحديات التي فرضها الواقع الجديد، وفي مقدمتها قدرة إدارة هذه المؤسسات على استمرارية تحسين أدائها في ظل عالم يسعى دائماً إلى التميز، والتسابق لتحقيق أهدافه.

واهتم المسؤولون بمؤسسات تعليم المتفوقين، وتطويرها لمواجهة متغيرات المجتمع، واستحداث مؤسسات تعليمية جديدة تلبي احتياجات المجتمع في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي، وما ينتج عنه من متغيرات كثيرة تلقى بظلالها على المجتمع، ومتطلباته، خاصة في مجالي العلوم والتكنولوجيا، ونشأت أول مدرسة ثانوية للمتفوقين في العلوم والتكنولوجيا في القرية الكونية في منطقة (حدائق أكتوبر)، وتم افتتاحها بمقتضى القرار الوزاري رقم (٣٦٩) لسنة ٢٠١١^(١)، واستقبلت أول دفعة من متفوقي مصر في شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي، كما تم افتتاح مدرسة أخرى مماثلة في منطقة (زهراء المعادي).

وشمل الاهتمام بمدارس المتفوقين الأداء الإداري باعتباره جزءاً لا يتجزأ من عملية تطويرها، وإيماناً بدوره في تحقيق أهدافها، والمهام والمسئوليات التي يجب القيام بها داخل هذه المؤسسات.

والأداء الإداري هو عبارة عن تلك المسئوليات والواجبات والمهام التي يجب أن يقوم بها الفرد من خلال موقعه الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها^(٢)، وقدرته على القيام بمهامه الموكلة إليه من خلال تعبئة وتحويل الموارد البشرية، والمادية، والمعلوماتية إلى مخرجات ذات جودة عالية، ولذلك كان لا بد من تقييمه.

ويشمل تقييم الأداء الإداري قياس الأداء الفعلي لمدير المدرسة، وتسجيل النتائج المحققة وتحليلها، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المتوقع تحقيقها، والمحددة سلفاً بواسطة الخبراء، وأصحاب القرار، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التطوير والإصلاح لهذه النتائج مستقبلاً، والتنبؤ بالتهديدات المتوقعة، والمعوقة لتحقيق الأهداف، والعمل على مواجهتها .

ولذلك يعد تقييم الأداء الإداري لمدير مدرسة المتفوقين عملية للحكم على جودة أدائه وكفاءته، وتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف، باعتباره المسئول عن جودة أداء المنظومة التعليمية بالمدرسة، والإقرار بجودة هذه المنظومة في ضوء معايير علمية، ومنها تحقيق رضا المستفيدين.

ونظام قياس الأداء المتوازن من أهم أدوات الرقابة الاستراتيجية التي تسعى إلى تقييم الأداء، ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وسعيها إلى زيادة قدرتها على تغيير خياراتها الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية للمؤسسة.

وظهرت بطاقة الأداء المتوازن في التسعينيات من القرن العشرين، وهي أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية، ومؤشرات عملية تحقق رؤية ورسالة المؤسسة^(٣)، وبذلك تتجاوز النظرة التقليدية للأداء، وتحقق مصالح العاملين، وتنميتهم، وكذلك رضا المستفيدين، وطموحاتهم.

وقد نشر Kaplan and Norton مقالاً في مجلة HBR في عام ١٩٩٢ عن بطاقة قياس الأداء المتوازن، وطبقت في العديد من المؤسسات، وتحول هذا المقياس إلى أداة إدارية لتنفيذ الاستراتيجية، وشملت ما يلي^(٤): قياس الأداء، والأهداف الاستراتيجية، وخرائط الاستراتيجية، ونظام إدارة الاستراتيجية، والفرص المستقبلية.

وقد قام كابلان ونورتون بإعداد نموذج أكثر شمولاً، ويجمع كافة الجوانب التي تؤثر على أنشطة واستراتيجيات المؤسسة، ويحقق توازناً فيما بينها جميعاً، وسمى النموذج باسم مدخل الأداء المتوازن الذي يشمل أربعة جوانب هي الجانب المالي، ورضاء العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو^(٥).

مشكلة الدراسة:

تعد مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM) تجربة جديدة في منظومة التعليم المصري، ونشأت أول مدرسة للمتفوقين في العلوم والتكنولوجيا، بمقتضى القرار الوزاري ٣٦٩ لسنة ٢٠١١، وهي مدارس لها رؤيتها، وأهدافها، واستراتيجياتها.

لكن هذه المدارس تعاني كثيراً من المشكلات منها: ضعف الإمكانيات والمخصصات المالية، وجمود اللوائح والقوانين التي تمنع تقديم التبرعات العينية والمالية للمدرسة، وسيطرت الروتين والبيروقراطية على العمليات الإدارية التي تحد من توفير الموارد المالية لها^(٦).

كما تعاني مدارس المتفوقين من مشكلة العجز فى المدرسين المتخصصين والمميزين، وعدم وجود معايير علمية لاختيارهم، وتدنى مستوى تأهيل المعلمين فى التعامل مع المتفوقين دراسياً، وعدم وجود خطة واضحة للتعامل معهم^(٧)، وقصور التجهيزات المعملية والخدمات الطبية، ونقص الكوادر البشرية من المتخصصين المشرفين عليها، بالإضافة إلى قصور فى البنية التحتية لشبكة المعلومات (الإنترنت)، والتجهيزات الخاصة بالإقامة، والمشرفين عليها^(٨)، كل هذا يكشف عن قصور الأداء الإداري لمديري هذه المدارس فى توفير المتطلبات والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهدافها، مما يؤثر على رضا الطلاب المستفيدين، والعمليات التشغيلية الداخلية للمدرسة، وتدنى عمليات التعليم والتعلم.

ومن هنا تحدد مشكلة الدراسة فى التساؤلات التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لمدخل الأداء المتوازن (BSC) ؟
- ٢- ما ماهية التفوق؟ وما طبيعة الدراسة بمدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا (STEM)؟
- ٣- كيف يمكن تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن (BSC) فى قياس الأداء الإداري لمدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا (STEM)؟
- ٤- ما واقع الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا (STEM) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المعلمين والطلاب بها؟
- ٥- ما الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا (STEM)؟

أهداف الدراسة: تتحدد أهداف الدراسة فيما يلى:

- ١- إلقاء الضوء على الأسس النظرية لمدخل قياس الأداء المتوازن (BSC).
- ٢- التعرف على ماهية التفوق، وطبيعة الدراسة بمدارس المتفوقين الثانوية فى العلوم والتكنولوجيا (STEM) فى مصر.
- ٣- التعرف على منهجية تطبيق مدخل القياس المتوازن فى تقييم الأداء الإداري لمديري مدارس العلوم والتكنولوجيا (STEM).
- ٤- التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا (STEM) من وجهة نظر المعلمين والطلاب بها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا ...

٥- طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM).

أهمية الدراسة:

١- مساعدة المسؤولين بالإدارة العليا، ومتخذي القرار على تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بمدارس المتفوقين.

٢- مساعدة المديرين والمسؤولين بهذه المدارس في تطويرها، لتحقيق أهدافها.

٣- استفادة الدارسين والباحثين والمهتمين بمؤسسات تعليم المتفوقين عامة، ومدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا خاصة من خلال منهجية الدراسة ونتائجها، والإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بها.

منهج البحث وأداته: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتفسير الواقع وتحليله، وتم تطبيق الاستبيان كأداة للتعرف على آراء عينة من المعلمين والطلاب حول الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM.

مصطلحات الدراسة:

١- بطاقة الأداء المتوازن The Balanced Scorecard

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف، والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن^(٩).

وبطاقة الأداء المتوازنة هي أداة تمكن المؤسسات من توضيح رؤيتها، واستراتيجيتها، وترجمتها إلى عمل، وتزود الإدارة بالتغذية الراجعة حول كل الأعمال الداخلية، والنتائج الخارجية^(١٠)، وتحقيق التطوير الشامل للمؤسسة والوفاء بالتزامها تجاه العاملين والمستفيدين من الخدمة.

ولذلك تعد بطاقة الأداء المتوازن منظومة إدارية تعتمد على تحديد رؤية المؤسسة، ورسالتها، واستراتيجيتها، وترجمتها إلى مجموعة من الأعمال والأداءات، وتوفير إطاراً كاملاً لتنفيذ الاستراتيجية للمؤسسة، وتحقيق أهدافها لدى جميع الأطراف خاصة المستفيدين من الخدمة.

وفي هذا السياق تتضمن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المقاييس متعددة الجوانب، وبذلك تقدم للإدارة صورة واضحة، وشاملة، وسريعة للأداء الإداري بالمؤسسة، ومساعدة المؤسسات على ترجمة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة،

ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة، والقياس الاستراتيجي^(١١).

وبناءً عليه تعمل بطاقة القياس المتوازن على تزويد المديرين والمسؤولين في المؤسسة بالأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل، وتقدم لهم أداة متوازنة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها، من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي تحقق التوازن بين الأبعاد والجوانب المختلفة للمؤسسة، وتتغلب على قصور الأدوات التقليدية للقياس التي تركز على جانب وتغفل جوانب أخرى.

ويعرف البعض بطاقة القياس المتوازن بأنها: عمل نظامي لتصميم نظام تقييم الأداء، ويهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة^(١٢)، ولذلك تعد نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وتحديد رسالتها، واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المترابطة .

وفي هذا السياق أيضاً يعد قياس الأداء المتوازن نظام إداري متكامل يساعد المؤسسات في وضع استراتيجياتها، وترجمتها إلى أفعال وبرامج وأنشطة محددة للعاملين بها، وضمان تنفيذها بشكل صحيح، وقياس مدى التقدم فيها، وتحقيق الترابط بين وحدات المؤسسة المختلفة^(١٣) .

ويرى الباحث أن بطاقة القياس المتوازن " هي أداة لقياس الأداء الإداري داخل المؤسسة، وتحقيق التوازن بين أبعاده المختلفة (المالي- رضا الطلاب- العمليات الداخلية- التعلم والنمو)، وتشخيص واقع الأداء لتحسينه وتطويره .

ولذلك تركز بطاقة الأداء المتوازن على شمولية القياس للأداء الإداري لمدير المؤسسة التعليمية، وتحقيق التوازن من خلال قياس الأبعاد الأربعة للأداء، وتشخيص نواحي القصور في كل بعد، والعوامل التي تعوقه، من أجل علاجها والتغلب عليها.

٢- الأداء الإداري: Management Performance

يقصد بالأداء الإداري هو تلك المسؤوليات والواجبات والمهام التي يجب أن يقوم بها الفرد من خلال موقعه الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها، ولذلك يمكن الحكم على مثالية الأداء الإداري من خلال القيام بأداء المسؤوليات والواجبات والمهام على الوجه الأكمل^(١٤) .

ويعرف الأداء الإداري بأنه: "قدرة الأفراد على القيام بمهامهم الموكلة إليهم من خلال تحويل مدخلاتها المتمثلة في الموارد البشرية، والمادية، والمعلوماتية إلى مخرجات عالية الجودة، تشمل مخرجات تنظيمية، ومجتمعية، ووجدانية^(١٥) .

ولذلك يعد توفير الموارد والإمكانات المادية والبشرية من مقومات الأداء الإداري داخل المؤسسة، وتوظيف هذه الموارد من خلال العمليات الإدارية بالمؤسسة، والمهام والمسئوليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما أن الأداء الإداري يعبر عن النشاط الإداري بالمؤسسات، وجودة أدائها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة زمنية معينة، وتتم عملية التقويم بحثاً عن العوامل المؤثرة في النتائج، وتشخيص وتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف في التنفيذ، والمخرجات، وتحديد المسئوليات، ووضع البرامج العلاجية لمواطن الضعف مستقبلاً.^(١٦)

والتقويم عملية هامة وضرورية، وتشمل الجوانب المختلفة للأداء داخل المؤسسة، وتعتمد على معايير تضمن تحقيق جودة الأداء المؤسسي، والعمل على تطويره، واستمرارية هذا التطوير، وشموليته .

ولذلك يعد تقييم الأداء الإداري عملية قياس للأداء الفعلي، ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط الموضوعية، بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء^(١٧) .

ب- مدير المدرسة: هو فرد في المدرسة مسئول عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وصناعة واتخاذ القرار، والقيادة، والتوجيه، ومن ثم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة^(١٨) .

ولذلك يعد مدير المدرسة هو الشخص المسئول مسئولية مباشرة عن إدار المدرسة، وتسيير شئونها من الناحية الإدارية والفنية، بما يخدم الطلبة والمجتمع المحلي، ويفيدهم في ضوء الإمكانيات المتاحة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الوزارة، وتحت توجيه وإشراف مديرية التربية والتعليم، والإدارة التعليمية التي تقع المدرسة في نطاقها المحلي.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن تقييم الأداء الإداري لمدير المدرسة يعنى الحكم على مدى قيام المدير بالمهام والمسئوليات الإدارية والفنية التي يجب القيام بها، وتحديد العوامل التي تعوقه عن القيام بمسئوليته من أجل التغلب عليها، ومساعدته على القيام بمسئوليته لتحقيق أهداف المدرسة.

٤- مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM).

هي مدارس أنشأتها وزارة التربية والتعليم في مصر بمقتضى القرار الوزاري (٣٦٩) لسنة ٢٠١١، وتمنح "شهادة الثانوية المصرية في العلوم والتكنولوجيا من مدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا" وهي معادلة في مناهجها للصفوف الثلاثة بالشهادة الثانوية العامة المصرية^(١).

حدود الدراسة:

تحدد حدود البحث بالحدود التالية:

الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM) (مدرسة السادس من أكتوبر، ومدرسة المعادى بالقاهرة).

الحد الجغرافي: تقتصر الدراسة على مدرسة المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا بالسادس من أكتوبر، وكذلك مدرسة المعادى بالقاهرة.

الحد الزمني: تم إجراء البحث خلال عام ٢٠١٥.

البعد البشري: تقتصر الدراسة على عينة عشوائية من المعلمين والطلاب في مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM) بالسادس من أكتوبر، ومدرسة المعادى بالقاهرة.

الدراسات السابقة:

تركز معظم الدراسات السابقة التي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية على الجامعات، لكن الباحث اقتصر على الدراسات التي تناولت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، وكذلك بعض الدراسات التي تناولت مدارس المتفوقين، والأداء الإداري بها للاستفادة منها في التعرف على الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن، وأهميتها، ومراحل تطبيقها، ولذلك صنف الباحث هذه الدراسات إلى:

أولاً: دراسات تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء:

هناك بعض الدراسات التي تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، منها:

١- دراسة الشيشني: نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح نظام قياس الأداء المتوازن، ٢٠٠٤^(٢٠)، وهدفت إلى اقتراح إطار لقياس مدى نجاح تبني بطاقة قياس

الأداء المتوازن عن طريق تحديد العوامل السياقية المؤثرة على استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن مثل حجم المؤسسة، واستراتيجية المؤسسة، ونمط الرقابة المستخدمة، وتحديد أثر العوامل السياقية على مدى نجاح تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن، وكذلك تحديد بدائل قياس نجاح أو فشل نظام قياس الأداء المتوازن. وكانت أهم نتائج الدراسة هي تقديم إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، واتضح من هذا الإطار وجود علاقات بين بعض العوامل السياقية، واستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، ومدى نجاح تطبيق البطاقة.

٢- كيتنن Kettunen : تنفيذ الاستراتيجيات في التعليم المستمر، ٢٠٠٥^(٢١) ، وهدفت إلى تقديم استراتيجيات للمؤسسات التعليمية تقوم باستخدامها في التعليم المستمر، وتم استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتنفيذ الاستراتيجية، ويساعد على تحويل الاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس وغايات ملموسة مع تحقيق التوازن فيما بين الأبعاد الأربعة، العملاء، والبعد المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، مع إمكانية تطبيق الاستراتيجية على بعد محدد تهدف إلى تنفيذه في المؤسسات التعليمية مقارنة بالاستراتيجية التي تقوم على فاعلية التكلفة، وكانت أهم نتائجها إمكانية استخدام بطاقة القياس المتوازن في المؤسسات التعليمية، والمؤسسات الحكومية الأخرى بعد إدخال التعديلات عليها، مع التركيز على المستفيد، وتقديم الدراسة نموذجاً لكيفية وصف الاستراتيجية باستخدام مفهوم خريطة الاستراتيجية، وكذلك استخدام بطاقات القياس المتوازنة الرقمية.

٣- دراسة كيتنن ، وكانتولا Kettunen & Kantola: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لنظام المعلومات الإداري، 2005^(٢٢)، وهدفت الدراسة إلى وصف التخطيط والتنفيذ لنظام إدارة المعلومات باستخدام منهجية قوية للتخطيط، وبناء هيكل لنظام المعلومات الإدارية على أساس عملية الإدارة، حيث الإدارة الاستراتيجية، ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن، ودورها الهام في التصميم ، والمنهجية، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن مفيد ليس فقط في تحقيق الأهداف، والإجراءات، وبناء الأهداف الاستراتيجية بالمؤسسة، ولكن أيضاً في التخطيط لنظام المعلومات الإدارية، والتطبيقات العملية لها، واستفادة مديري المدارس، ومديري المشروعات، ومطوري البرمجيات والمتخصصين في هذا المجال، وإمكانية استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن في نظام المعلومات الإدارية، وترجمة الاستراتيجية إلى أفعال وأنشطة للمؤسسة.

٤- دراسة عبد اللطيف، تركمان: بطاقة التصويب المتوازن كأداة لقياس الأداء، ٢٠٠٦^(٢٣)، وهدفت إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في نظام جديد لتقويم الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوضيح الفكرة

الأساسية للبطاقة، وكيفية بنائها، وتقديم بعض النصائح للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس، وتقييم الأداء في المنظمات، وكانت أهم نتائجها: أن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال الأبعاد الهامة بالنسبة لأداء المؤسسة، وأن البطاقة تعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أعمال تشغيلية آخذة في الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم والغد).

وكانت أهم توصيات الدراسة: ضرورة السعي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال، والمنظمات الخدمية كالدوائر الحكومية، للاستفادة من مزاياها، وضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في كلا المؤسسات العامة والخاصة مع الوضع في الاعتبار طبيعة وظروف كل منها.

٥- دراسة نصيف: أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي، ٢٠٠٨^(٢٤)، وهدفت إلى التعرف على أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة يتم استخدامها للتغلب على أدوات القياس التقليدية، والتي تستخدم من قبل بعض المؤسسات، كما أنها تساهم في تخفيض المشاكل التي تظهر عند استخدام المقاييس المالية لأغراض الرقابة على هذه المؤسسات، كما أنها لا تمثل أداة قياس، بل أيضاً نظام للرقابة المالية، وتساهم في توضيح قنوات الاتصال في المؤسسة.

٦- دراسة ستيفن وآخرون Stephen & Others: أثر تغير الأداء والغموض لدى القائمين بتقييم الأداء القائم على قياس الأداء المتوازن، ٢٠٠٨^(٢٥)، وهدفت إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عمليات التقييم على الأفراد الذين يمارسون عمليات التقييم داخل المؤسسة، وكانت أهم نتائج الدراسة هي أن التعصب الذي لا يظهره الأفراد يؤثر على رد فعل الأفراد الذين يتم تقييمهم، وتنوع الخلفيات الفكرية للأفراد يؤدي إلى حصولهم على درجات منخفضة في تقارير تقييم الأداء، ويرجع ذلك إلى الخلفيات الثقافية لدى القائمين بعملية التقييم، كما أن استخدام بطاقة القياس المتوازن يؤثر بشكل إيجابي ومتوازن على آراء الأفراد الذين يقومون بعملية التقييم، لأنهم يعتمدون على معايير محددة يجب مراعاتها عند القيام بعملية تقييم الأداء داخل المؤسسة .

٧- دراسة مورلاند Moreland: تصورات قيادات المدارس الثانوية عن تحقيق إدارة الأداء، ٢٠٠٩^(٢٦)، وهدفت إلى التركيز على وجهات نظر المديرين في المدارس الثانوية، والهدف من إدارة الأداء، ومقارنة أساليب التنفيذ، وقدرة القيادة على التفكير، والعلاقة بين ثقافتهم الإدارية وتصوراتهم لإدارة الأداء، وانعكاس ذلك

على العلاقات بين إدارة الأداء والإدارة الاستراتيجية، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التعليم، ودورها في فعالية القيادة، وعلى الأداء التدريسي، وتحقيق الكفايات الإدارية، وكانت أهم النتائج: هي احتمال وجود علاقة بين الممارسة والتنفيذ لإدارة الأداء في المدرسة، وأسلوب القيادة المدرسية المسؤولة عن إدارة الأداء.

٨- دراسة Tohidi : استخدام بطاقة القياس المتوازن في المؤسسات التعليمية، ٢٠١٠^(٢٧)، وهدفت إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء في المؤسسات التعليمية الحكومية، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الإنترنت، وكانت أهم نتائجها: أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة، مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناءً على تقويم الأداء عبر منظور العملاء(الطلبة)، كما أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في طلبات المستخدم تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة، مما ينعكس على زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

٩- دراسة سكوت كوارت: تحقيق التحسين باستخدام قياس الأداء المتوازن، ٢٠١٠^(٢٨)، وهدفت إلى التعرف على كيفية استخدام المدرسة كمؤسسة تعليمية أن تستخدم أداة تعزز التحسين المنظومي للمدرسة، واستخدام بطاقة القياس المتوازن التي تعد أداة استراتيجية لإدارة ، وتحسين الأداء المدرسي، وتحقيق الأهداف، وأوضح الباحث كيف يمكن لقياس الأداء المتوازن أن يتوافق مع العاملين بالمدرسة، والمستفيدين (العملاء)، وعمليات العمل لتحقيق الأهداف للعمل داخل المؤسسة المدرسية.

١٠- دراسة دتولر Detweiler : استخدام النظام المتوازن في التقييم التربوي، التقييم في الصف الثامن لنظام اختبار الرياضيات في مقاطعة ماساتشوستس، ٢٠١١^(٢٩)، وهدفت الدراسة إلى معرفة استخدام القيادات المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية لنظام التقييم المتوازن على المستويات المحلية، ودور هذا النظام في تعزيز التعلم لدى الطلاب، واعتماده كنظام للتقييم يمكن استخدامه على كافة المستويات التعليمية من الفصول الدراسية، وحتى مستويات التعليم على مستوى المقاطعة، وعلى مستوى الولاية، وكانت أهم النتائج: هي ضرورة دعم الجهود لتطوير نظام التقييم المتوازن في المدارس على المستويات المحلية.

١١- دراسة Khatoon & Farooq، بطاقة القياس المتوازن لقياس الأداء التنظيمي: دراسة حالة، ٢٠١٤^(٣٠)، وتناولت بطاقة القياس المتوازن لتبسيط رؤية واستراتيجية المؤسسات، وقياس الأداء التنظيمي بها، وهدفت الورقة إلى دراسة بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الأداء التنظيمي، وقد تم جمع البيانات والمعلومات من المجالات والمقالات، والمواقع الإلكترونية للمؤسسة، وطرح مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن والأداء التنظيمي، وتشير النتائج إلى أن بطاقة الأداء المتوازن كانت مفيدة لتحقيق نتائج إيجابية في الأداء، لكن هناك عقبات كثيرة تواجه تطبيقها في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة.

ثانياً: دراسات تناولت مدارس المتفوقين وأهم مشكلاتها:

ومن الدراسات التي تناولت مؤسسات المتفوقين ومشكلاتها:

١- دراسة المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: الكشف عن الموهوبين والمتفوقين ورعايتهم، ٢٠٠٠^(٣١)، وهدفت إلى التعرف على مفاهيم الموهبة والتفوق، والعلاقة بين الموهبة والتفوق، ووسائل اكتشاف الموهوبين، ودور الأسرة والمدرسة في الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، والوضع الراهن في رعاية الموهوبين المتفوقين في مصر.

وكانت أهم نتائج وتوصيات الدراسة: توصيات خاصة بدور المدرسة، ومنها، الحرص على رفع كفاءة التعليم ليكون قادراً على تنمية القدرات العقلية والميول والاتجاهات إلى مدها، ووضع برنامج خاص للكشف المبكر عن الموهوبين منذ التحاقهم بالمدرسة، وذلك باستخدام الاختبارات والمقاييس النفسية والعلمية المختلفة، وتنمية مهارات التعليم الابتكاري، والتعلم الذاتي، والتعلم المستمر مدى الحياة لدى الطلاب الموهوبين، وتوصيات خاصة بدور الأسرة والمجتمع ومنها: توعية الآباء والأمهات بأهمية اكتشاف الموهوبين من أبنائهم منذ الطفولة، وتوفير المناخ الصحي العام، واهتمام مراكز البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية بهم.

٢- دراسة الديب: ورقة دراسية عن التكيف الشخصي والاجتماعي للمتفوقين رياضياً، ٢٠٠٠^(٣٢)، وهدفت إلى التعرف على التكيف الشخصي والاجتماعي للمتفوقين رياضياً بالمدارس الرياضية التجريبية، والتعرف على اتجاهات أولياء الأمور نحو أبنائهم بالمدرسة الرياضية التجريبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق مقياس يتكون من جانبين هما: التكيف الشخصي، والتكيف الاجتماعي.

وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التكيف الشخصي والاجتماعي، والعام بين المتفوقين في الأنشطة الفردية والجماعية لصالح الألعاب الجماعية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في التكيف الشخصي والاجتماعي والعام

بين المتفوقين بالمدارس الإعدادية والمدارس الثانوية لصالح المدارس الثانوية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في التكيف الشخصي والاجتماعي والعام في الأنشطة الرياضية لصالح الطلاب المتفوقين، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالسمات الشخصية والاجتماعية لطلاب المدارس الرياضية، وتزويد المدارس بالإخصائيين الاجتماعيين والمرشدين النفسيين.

٣- دراسة سليمان، أبو هاشم: الخصائص السلوكية المميزة للمتفوقين دراسياً كما يدركها المعلمون والمتعلمات بمراحل التعليم العام، ٢٠٠٥ (٣٣)، وهدفت إلى استقصاء آراء عينة من المعلمين والمعلمات بمراحل التعليم المختلفة (الإبتدائي- الإعدادي- الثانوي) حول أهم الخصائص السلوكية المميزة للمتفوقين دراسياً من الطلاب، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في درجة إدراكهم لهذه الخصائص السلوكية، وذلك بحسب اختلاف المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة لديهم، وطبق الباحثان مقياساً للخصائص السلوكية المميزة للمتفوقين دراسياً على عينة (٣٥٠) معلماً ومعلمة، وقسمت العينة على متغيرات الدراسة (الجنس- الخبرة - المرحلة التعليمية).

وكانت أهم النتائج هي: ترتيب الخصائص السلوكية المميزة للمتفوقين دراسياً من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان على النحو التالي: الاجتماعية- التميز الاجتماعي- أساليب التفكير- المثابرة- حب الاستطلاع- الابتكارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الخصائص المميزة للمتفوقين دراسياً تعزى إلى الجنس (ذكور- إناث) وذلك لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الخصائص المميزة للمتفوقين دراسياً تعزى إلى الخبرة، وذلك لصالح المعلمين والمعلمات ذوى سنوات الخبرة الأكثر.

٤- دراسة إسماعيل: المشكلات الأكاديمية للطلبة المتفوقين دراسياً في الصف الأول الثانوي العلمي من وجهة نظر المعلمين، ٢٠٠٩ (٣٤)، وهدفت الدراسة إلى تعرف المشكلات الأكاديمية للطلبة المتفوقين دراسياً في الصف الأول الثانوي العلمي من وجهة نظر المعلمين، وطورت الباحثة استبياناً حول المشكلات الأكاديمية للطلبة المتفوقين دراسياً في الصف الأول الثانوي العلمي، واشتملت على (٥٠) فقرة بحسب مقياس ليكرت، وطبقت على عينة حوالى (٢٠%) من معلمي الصف الأول الثانوي بمدارس محافظة مادبة الأردنية، وتم اختيارهم بطريق عشوائية، وبلغ عددهم (٢٧٠) معلماً ومعلمة، منهم (١٣٠) معلماً، (١٣١) معلمة.

وكانت أهم نتائجها: أن المشكلات الأكاديمية ذات العلاقة بالمقررات العلمية التي تواجه الطلبة المتفوقين دراسياً من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، وكذلك المشكلات الأكاديمية ذات العلاقة بالمقررات الأدبية كانت بدرجة متوسطة، وعدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) في مستوى المشكلات الأكاديمية ذات العلاقة بالمقررات العلمية التي تواجه الطلبة المتفوقين دراسياً في الصف الأول الثانوي العلمي تبعاً لمتغير الجنس، وكذلك وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) في مستوى المشكلات الأكاديمية ذات العلاقة بالمقررات الأدبية لدى المتفوقين دراسياً في الصف الأول الثانوي العلمي تبعاً لمتغير الجنس.

٥- دراسة البياتي، وآخرون: دور القيادات الإدارية لمدارس المتفوقين في رعاية وتطوير الطلبة، ٢٠١١ (٣٥)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المعايير العالمية المستخدمة في اختيار مديري مدارس الموهوبين والمتفوقين، ومعايير الأردن في اختيار القيادات المدرسية للمتفوقين والموهوبين، ومدى انطباق هذه المعايير على المديرين الذين يتم اختيارهم لمدارس المتفوقين، ومدى اختلاف المعايير العالمية عن المعايير الأردنية في هذا المجال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أهم نتائجها هي عدم وجود معايير عالمية متفق عليها لاختيار مديري مدارس المتفوقين والموهوبين، وتدني تطبيق هذه المعايير في الأردن، والاكتفاء بالمعايير المحلية التي كانت مطبقة بدرجة مرتفعة، وضرورة الاتفاق بشأن بعض المعايير العالمية المشتركة لاختيار مديري مدارس المتفوقين والموهوبين.

٦- دراسة الحسيني، درباله: القيادة الاستراتيجية والبيئة المدرسية الابتكارية لتعليم الموهوبين في الوطن العربي، ٢٠١١ (٣٦)، وهدفت إلى اقتراح بعض الآليات لتفعيل البيئة المدرسية الابتكارية لتعليم الموهوبين في الوطن العربي من منظور القيادة الاستراتيجية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت على تصور مقترح ومجموعة من الآليات منها استحداث لجنة رئيسة لدراسة المتغيرات العالمية في مجال تعليم الموهوبين والمتفوقين، وتشكيل مجموعة من اللجان على المستوى الإقليمي، ثم مجموعة من اللجان المحلية لوضع معايير لاختيار القيادات الإدارية في مدارس الموهوبين والمتفوقين.

٧- دراسة إسماعيل Ismail: المدارس المجهزة للطلاب ذوي الاحتياجات المتنوعة في ماليزيا، ٢٠١١ (٣٧)، وهدفت على التعرف على دور المدارس المجهزة في ماليزيا من أجل تلبية الاحتياجات المتنوعة للطلاب، وكذلك التعرف على الجهود التي قامت بها هذه المدارس في مساعدة المناطق على الوفاء باحتياجات طلابهم، واعتمدت الدراسة على المقابلات والوثائق في عدد (٦) مدارس مجهزة من مختلف المناطق، وأظهرت النتائج أن اختيار الطلاب في هذه المدارس تم على أساس التميز في المجالات الأكاديمية، والمعارف الدراسية، والسمات الشخصية، كما أن اهتمامات الطلاب وحاجاتهم تختلف باختلاف المنطقة التي توجد بها المدرسة، وأن هذه المدارس قدمت مجموعة من البرامج والأنشطة لتسريع التميز بين الطلاب في المناطق المختلفة، بالإضافة إلى

البرامج والأنشطة على المستوى الوطني، والمستويات الدولية، كما أن هذه المدارس ليست لتسريع التميز بين الطلاب فقط، ولكن لتلبية الاحتياجات المتنوعة للطلاب أيضاً.

٨- دراسة حسن وآخرون: إعداد اختبارات للقبول بمدارس المتفوقين، ٢٠١٢ (٣٨)، وهدفت إلى تقديم تصور علمي يحتذى به في انتقاء التلاميذ المتفوقين وفقاً لاستعداداتهم وقدراتهم، واكتشاف المتفوقين في المرحلة الإعدادية، وتقديم بعض البرامج لهم وفقاً لاحتياجاتهم النفسية والعقلية، وإعداد بطارية اختبارات لتقييم الاستعداد للتفوق العلمي بمدارس المتفوقين، وكانت أهم نتائجها: أن نسبة تحقق المجال الابتكاري هي الأعلى يليها المجال الرياضي، يليها المجال اللغوي، يليها المجال البصري، وبالنسبة للاستعداد الرياضي تبين أن نسبة تحقق مجال الإحصاء والاحتمالات كانت هي الأعلى، يليها مجال الأعداد، ثم الهندسة، ثم الجبر.

وبالنسبة للمجال العلمي أظهرت النتائج: أن نسبة تحقق مجال الفيزياء كانت الأعلى بين مجالات الاستعداد العلمي، ثم مجال علوم الأرض، وكانت الأقل نسبة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمجال الاستعداد اللغوي في المنظومة التعليمية، وعقد دورات تدريبية للمعلمين أثناء الخدمة، وضرورة الاهتمام بالمفاهيم المجردة.

٩- دراسة نيدهام Needham : تصورات مدرسي المدرسة الابتدائية لتعليم ورعاية الموهوبين، ٢٠١٢ (٣٩) ، وهدفت إلى التعرف على مواقف المعلمين وتصوراتهم حول الخصائص العاطفية والاجتماعية، واحتياجات الأطفال الموهوبين والمتفوقين، وأجريت الدراسة في عدد من المدارس الابتدائية، وتم تطبيق الاستبيان بهذه المدارس.

وتشير النتائج إلى أن العديد من المعلمين ليسوا على يقين بخصوص السمات الاجتماعية والعاطفية، واحتياجات الأطفال الموهوبين والمتفوقين، كما أشارت النتائج إلى مواقف إيجابية لدى المعلمين بشأن دعم قدرات الأطفال الموهوبين والمتفوقين، والتركيز على الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية داخل الفصول الدراسية، وكذلك المعارف والمهارات الشخصية، وانعدام التنمية المهنية للمعلمين في هذا المجال، والافتقار إلى الوقت لتوفير الرعاية للموهوبين والأطفال المتفوقين، كما أن أولويات المدرسة موجهة لتلبية احتياجات الأطفال الآخرين .

التعقيب على الدراسات السابقة:

يرى الباحث أن الدراسات السابقة في المحور الأول تناولت بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء في مؤسسات التعليم العام، وأكدت على ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لعلاج عيوب المقاييس التقليدية، وتناولت اقتراح إطار لقياس مدى نجاح تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق تحديد العوامل المؤثرة على استخدام بطاقة

قياس الأداء المتوازن مثل حجم المؤسسة، واستراتيجية المؤسسة (الشيخ، ٢٠٠٤)، واستخدام بطاقة القياس المتوازن كأحد الاستراتيجيات في التعليم المستمر، وتنفيذ الاستراتيجية، وتحويلها إلى أهداف ومقاييس (Kettunen, 2005).

كما تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لنظام المعلومات الإداري باستخدامها منهجية للتخطيط والتنفيذ، وبناء هيكل لنظام المعلومات الإدارية على أساس عملية الإدارة (Kettunen & Kantola, 2005)، واستخدامها كنظام جديد يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوضيح الفكرة الأساسية للبطاقة (عبد اللطيف، تركمان، ٢٠٠٦)، ومعرفة أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي (نصيف، ٢٠٠٨)، والغموض لدى القائمين بتقييم الأداء القائم على قياس الأداء المتوازن (Stephen & Others, 2008)، تصورات قيادات المدارس الثانوية عن تحقيق إدارة الأداء (Moreland, 2009)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء في المؤسسات التعليمية الحكومية، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي (Tohidi, 2010)، معرفة استخدام القيادات المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية لنظام التقييم المتوازن على المستويات المحلية، ودور هذا النظام في تعزيز التعلم لدى الطلاب (Detweiler, 2011).

وفي دراسات المحور الثاني المتعلق بمدارس المتفوقين وأهم مشكلات المتفوقين والموهوبين، فقد تناولت التعرف على مفاهيم الموهبة والتفوق، والعلاقة بين الموهبة والتفوق، ووسائل اكتشاف الموهوبين، ودور الأسرة في الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، والوضع الراهن في رعاية الموهوبين المتفوقين في مصر (المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي، ٢٠٠٠)، والتعرف على التكيف الشخصي والاجتماعي للمتفوقين رياضياً بالمدارس الرياضية التجريبية، والتعرف على اتجاهات أولياء الأمور نحو أبنائهم بالمدارس الرياضية التجريبية (الديب، ٢٠٠٠)، واستقصاء آراء عينة من المعلمين والمعلمات بمراحل التعليم المختلفة (الابتدائي - الإعدادي - الثانوي) حول أهم الخصائص السلوكية المميزة للمتفوقين دراسياً من الطلاب (سليمان، أبو هاشم، ٢٠٠٥).

كما تناولت المشكلات الأكاديمية للطلبة المتفوقين دراسياً في الصف الأول الثانوي العلمي من وجهة نظر المعلمين (إسماعيل، ٢٠٠٩)، ودور القيادات الإدارية لمدارس المتفوقين في رعاية وتطوير الطلبة (البياتي، وآخرون، ٢٠١١)، ودور القيادة الاستراتيجية والبيئة المدرسية الابتكارية لتعليم الموهوبين في الوطن العربي (الحسيني، ودريالة، ٢٠١١)، كما تناولت المدارس المجهزة للطلاب ذوي الاحتياجات المتنوعة في ماليزيا (Ismail, 2011) وإعداد اختبارات لتقييم الاستعداد للتفوق العلمي بمدارس المتفوقين (نعيمه حسن وآخرون، ٢٠١٢)، والتعرف على تصورات مدرسي المدرسة الابتدائية عن تعليم ورعاية الموهوبين والمتفوقين (Needham, 2012).

بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا ...

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لاستخدام بطاقة القياس المتوازن لقياس الأداء، بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تتناول بطاقة القياس المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM).

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة سواء التي تناولت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية، أو الدراسات التي تناولت المتفوقين في إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية، وإعداد أداة الدراسة الميدانية.

إجراءات الدراسة:

تسير الدراسة كالتالي:

أولاً: الأسس النظرية لمدخل قياس الأداء المتوازن **Balanced Scorecard**.

ثانياً: ماهية التفوق، وطبيعة الدراسة بمدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا (STEM).

ثالثاً: منهجية تطبيق مدخل القياس المتوازن في تقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM).

رابعاً: واقع الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM).

خامساً: ملخص النتائج والإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين.

أولاً- الأسس النظرية لمدخل قياس الأداء المتوازن **Balanced Scorecard**.

١- ماهية مدخل الفياس المتوازن **Balanced Scorecard**

في بداية ١٩٨٣ كتب كابلان Kaplan عن قياس الأداء في المؤسسات الإنتاجية، مع عدم التركيز على المقاييس المالية فقط، وأكد على الاهتمام بالمقاييس غير المالية، لإحداث التوازن بين مكونات الأداء، وشموليته.

وقد حاول كابلان ونورتون وضع تعريف محدد لبطاقة القياس المتوازن، لكنهما ركزا على الكيفية التي تستخدم فيها، والتركيز على السمات التنظيمية، وتعدد المقاييس، وشموليته، الأبعاد الأربعة: المالي - العميل - العمليات الداخلية - التعلم والنمو^(٤٠).

وبدأ الاهتمام بها فى أوائل عام ١٩٩٠ عندما قررت مؤسسة (Nolan Norton) رعاية دراسة قام بها المكتب الاستشارى العالمى (KPMG) لمدة عام كامل على اثنتى عشرة شركة فى كندا والولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت فى قياس الأداء داخل المؤسسات، لمزاياها فى توضيح الرؤية للمؤسسة، وترجمة استراتيجيتها إلى إجراءات وأفعال^(١)، وتحقيق التوازن بين المقاييس لإعطاء المديرين والمديرين التنفيذيين قياساً أكثر توازناً للأداء التنظيمى^(٢).

وانتشر قياس الأداء المتوازن فى عام ١٩٩٢، عندما كتب كابلان ونورتون Kaplan and Norton فى مجلة Harvard Business Review بقصد التغلب على القصور الذى يواجه استخدام المقاييس المالية التى تركز على النتائج، ولا ترتبط بمحركات الأداء، وتحقق البطاقة التوازن بين العوامل فى ثلاثة مجالات لقياس الأداء داخل المؤسسات: المؤشرات المالية وغير المالية، والعمليات الداخلية والخارجية.

ولذلك تعد بطاقة الأداء المتوازن من الوسائل الحديثة فى قياس الأداء للمؤسسات المختلفة، وتتسم بالشمولية عند قياس أنشطة المؤسسة، حيث تتناول الأبعاد المختلفة للأداء، وتحقق التوازن بينها، ومستوى أدائها^(٣).

كما أنها نظام إدارى يهدف إلى مساعدة المديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وتمكين المؤسسات من وضع الخطط والبرامج، وترجمتها إلى أعمال وأنشطة وبرامج، وتزود الإدارة بالتغذية الراجعة حول كل العمليات الداخلية، والنتائج الخارجية للمؤسسة.

وقياس الأداء المتوازن هو نظام إدارى متكامل يساعد المؤسسات فى وضع استراتيجيتها، وتوضيحها وترجمتها إلى أفعال محددة للعاملين بها، وضمان تنفيذها بشكل صحيح، وقياس مدى التقدم فيها، وتحقيق الترابط بين وحدات المؤسسة المختلفة^(٤).

ومن هنا تحظى بطاقة الأداء المتوازن بالاهتمام من قبل المؤسسات التعليمية المختلفة لدورها فى إعداد استراتيجيات المؤسسة، وترجمة ذلك إلى مجموعة من الخطط والبرامج والأنشطة التى يقوم بها العاملون فى هذه المؤسسات، ومدى تنفيذها، والتحقق من التنفيذ الجيد، ومتابعة ذلك، والعمل على تطوير الأداء داخل المؤسسة فى نظام متكامل.

كما يعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: عمل نظامى لتصميم نظام لتقييم الأداء، ويهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهدافاً محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التى تستخدمها

المنشأة^(٤٥)، ولذلك تعتبر نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المترابطة .

مما سبق يلاحظ الباحث تباين استخدام مصطلح القياس المتوازن Balance Scorecard، حيث أطلق عليها مصطلح: بطاقة قياس الأداء المتوازن، نظام قياس الأداء المتوازن، والبعض الآخر يذكر مدخل قياس الأداء المتوازن، أو نموذج قياس الأداء المتوازن.

ويرى الباحث أن هذا التباين يرجع إلى: الترجمة الحرفية للمصطلح الإنجليزي Balanced Scorecard، بمعنى بطاقة الأداء المتوازن، والمراحل التي مر بها القياس المتوازن، فقد استخدمت كأداة قياس، ثم كمدخل ونظام إداري لتحسين الأداء بالمؤسسات.

الأبعاد الرئيسية لبطاقة القياس المتوازن:

تبنى الفكرة الأساسية للبطاقة على أربعة أبعاد أساسية، هي^(٤٦):

١ - البعد المالي. (Financial Perspective) .

يعمل مدخل القياس المتوازن على ربط الأهداف المالية للمؤسسة باستراتيجيتها، والأهداف المالية تأخذ نفس الأهمية للأبعاد الأخرى في مدخل قياس الأداء المتوازن، واتخاذ التدابير المالية، والإجابة على التساؤل " كيف تظهر المؤسسة للمساهمين؟ ^(٤٧)، كما أن كل مقياس يتم اختياره يكون مرتبطاً بعلاقات سببية لتحسين الأداء المالي، وعلى المؤسسة تحديد المطلوب حتى تحقق النجاح المالي للمؤسسة، وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، والنقطة الهامة كيف يمكن للمنظمة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف^(٤٨).

وفي هذا السياق يجب أن تعمل إدارة المدرسة على توفير الموارد المالية لتلبية متطلباتها البشرية والمادية من التجهيزات، والمعدات، والحواسيب، والمعامل لمساعدة هذا النوع من المدارس (مدارس المتفوقين) لتوفير بيئة تعليمية تساعد على التفوق والابتكار، وإنجاز المشروعات التي يقوم الطلاب على إنجازها، وتوفير برامج التنمية المهنية للعاملين فيها لتطوير الأداء وتحقيق الجودة لنواتج التعلم المختلفة.

٢ - محور العملاء. (Customer Perspective)

يعد رضا العميل جانباً هاماً في مدخل قياس الأداء المتوازن، وكيف تظهر المؤسسة أمام العملاء؟ وهذه الخدمة تعتمد على تحديد متطلبات واحتياجات العميل في وقت أقل، مع جودة الخدمة، ولكن العملاء يريدون أداء أعمالهم، وتنفيذ وعودهم، وتحقيق

أهدافهم، بل على المؤسسات تلبية توقعات العملاء لكسب رضاهم، وانتانهم للمؤسسة، وذلك من خلال التركيز على تحديد وفهم الحاجات التي صممت لتحقيق التوقعات التي تتضمن سرعة الاتصال بالمنظمة، وسرعة البت في الشكاوى، وسرعة الحصول على الخدمة، وهذا يتطلب من المنظمة أن يكون لديها نظاماً للجودة، والمعلومات، ولذلك يتم التركيز بشكل أساسي في هذا البعد على رضا العملاء، والاحتفاظ بالعملاء، وعدد شكاوى العملاء، وخدمة / جودة المنتج^(٤٩).

ولذلك يجب أن تسعى إدارة المؤسسة التعليمية (المدرسة) على إرضاء عملائها (الطلاب، والعاملين، وأعضاء هيئة التدريس)، وعملائها الخارجيين (مؤسسات المجتمع الإنتاجية، والخدمية، وأولياء الأمور)، وتفعيل مبدأ الشراكة بين المدرسة، وهذه المؤسسات من أجل تطوير الأداء الداخلي والخارجي للمدرسة، والوفاء بمتطلبات العملاء حالياً ومستقبلاً.

٣- العمليات التشغيلية الداخلية . Process Perspective Internal (Business)

ويتضمن هذا البعد جودة العمليات التنظيمية الداخلية، وبالتالي: ما العمليات التي تساعد المؤسسة على التفوق؟^(٥٠)، ومدى مساهمتها في تحقيق جودة الأداء لكسب رضا المستفيدين

عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروات المساهمين، وتحدد المنظمات أهداف تحسين العمليات الداخلية بعد المقارنة المرجعية مع المنافسين الأساسيين.

ولذلك تشمل العمليات الداخلية الأبعاد التالية: العمليات التي تؤدي إلى الابتكار في المنتجات والخدمات والعمليات التي تقابل احتياجات العميل، وعمليات التشغيل، وتتمثل في عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات للعملاء، وتقديم الخدمات التي تتمشى مع احتياجات العميل .

وتضع بعض المؤسسات مجموعة من المعايير لقياس هذا البعد، والحكم عليه منها: مدى تحسين الإنتاجية للمؤسسة، والتغلب على العيوب في عملية التصنيع، وتوفير المعارف والمعلومات والمهارات الفنية لجميع العاملين على كافة المستويات، وتقييمات العملاء، وأرائهم حول الخدمة^(٥١).

ولذلك على المؤسسات التعليمية المعنية بالمتفوقين دراسة احتياجات المستفيدين (الطلاب)، واحتياجات المجتمع، وتحسين العمليات الداخلية بها لتلبية هذه الاحتياجات، وتوظيف التكنولوجيا في تطوير وتحسين الأداء داخل المدرسة، وتشمل العمليات داخل

المدرسة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصنع القرار)، وعمليات التدريس والتعلم، والبحث العلمي، وتنمية عمليات الإبداع والابتكار لدى الطلاب، وكذلك العمليات الخارجية التي من شأنها خدمة المجتمع، وتلبية احتياجاته.

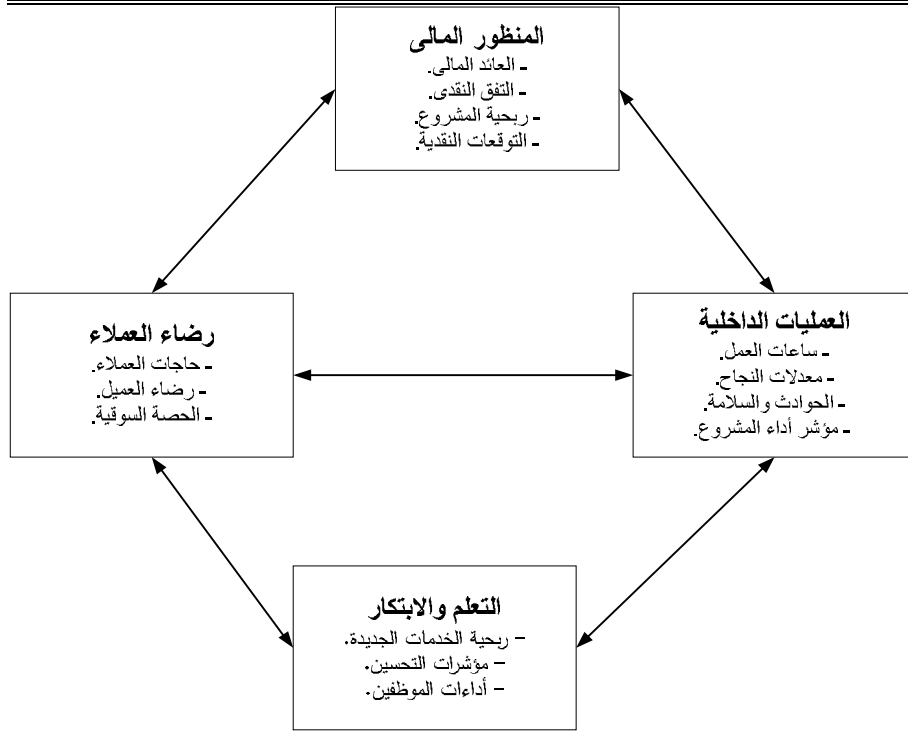
٤ - التعلم والنمو. (Learning and Growth Perspective).

يركز هذا البعد على البنية الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تعتمد عليها لتحقيق النمو وتحسين الأداء في الأجل الطويل، ومن خلال محوري العميل والعمليات الداخلية، يتم تحديد العوامل الهامة للنجاح في الحاضر والمستقبل، وتحديد الفجوات الحالية للأفراد، والنظم، والإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف من خلال الأداء، ولسد هذه الفجوات يجب على المؤسسة إعادة اكتشاف مهارات العاملين، وقدراتهم على التغيير والتحسين^(٥٢)، والاهتمام بتكنولوجيا المعلومات، والنظم، وتحديد الإجراءات التنظيمية والأنشطة داخل المؤسسة .

كما تحدد المؤسسة عدة معايير لقياس هذا البعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، منها: إشراك الموظفين في قيادة المؤسسة، وتنمية القدرات القيادية على جميع المستويات الإدارية، وتنمية ثقافة العملاء تجاه المؤسسة.

وفي هذا السياق يجب على المؤسسة التعليمية للمتفوقين توفير برامج واستراتيجيات التعلم لفئات العاملين، والمستفيدين بها، وتحسين جودة هذه البرامج التي تشمل البرامج العلمية والأكاديمية، وتقليل الفجوة بين قدرات ومهارات العاملين الحالية، والقدرات، والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد، حيث توجيه العاملين بالمؤسسة إلى الحفاظ على التميز، ومواجهة المنافسة مع المؤسسات الأخرى في ظل المتغيرات العلمية والتكنولوجية.

وشكل (١) التالي يوضح أبعاد ومحاور بطاقة قياس الأداء المتوازن



Sours: Kaplan,R and Norton,D: Putting The Balanced Scorecard to Work , Harvard Business Review , September–October 1993

أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن:

ترجع أهمية بطاقة القياس المتوازن إلى أنها^(٥٣):

- ١- تترجم الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس.
- ٢- تعتبر نظاماً إدارياً يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمخرجات.
- ٣- تساعد الشركات على تعديل استراتيجيتها.
- ٤- تجمع بين أداء الأفراد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع.
- ٥- تحقق من خلال أبعادها الأربعة التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية.
- ٦- تربط المستويات الدنيا للأهداف، والأدوار، والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة.
- ٧- تضمن ترابط السبب والنتيجة.

ومما يزيد من أهمية بطاقة القياس المتوازن أنها تضمن توضيحاً وتجديداً للاستراتيجية بشكل مستمر، وتسهم في نشر الاستراتيجية بكافة أنحاء المؤسسة، وتجمع وحدات وأهداف الأفراد بالإستراتيجية، وتربط الأهداف الاستراتيجية بالميزانيات السنوية، وتساعد في تحديد وتنسيق المبادرات الاستراتيجية، وتساعد في إجراء مراجعات دورية للأداء، وبيان الرؤية والإستراتيجية، والتأكيد على التغذية الراجعة على أسس كمية ورقمية، وتربط بين مقاييس الأداء والنجاح الإستراتيجي، وتقديم رؤية تقييمية شاملة (الأبعاد الأربعة) للمسؤولين، ومتخذي القرار عن الجوانب المختلفة للأداء الإداري داخل مؤسسة المتفوقين، وتكشف عن مواطن القوة، ومواطن الضعف بهذه المؤسسات، حتى يمكن اتخاذ القرارات بشأن تطوير الأداء بها، ومن خلال التغذية الراجعة للمدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية لهذه المؤسسات.

مميزات استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن:

يؤدي استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن المزايا الآتية^(٥٤):

- ١- توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة.
- ٢- تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة.
- ٣- تهتم في الشركات الهادفة للربح على المقاييس والأهداف المالية.
- ٤- تهتم بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي.
- ٥- تحدد عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تحديد هذه المراحل فيما يلي^(٥٥):

١ - المرحلة الأولى:

مر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعدة مراحل، واستخدمت في المرحلة الأولى كأداة لتطوير الأداء، وتضمنت تحويل الاستراتيجية الإدارية من الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها، والتي تمثل الهيكل الأساسي لبطاقة قياس الأداء المتوازن، باعتبارها النتائج النهائية الدالة على نجاح المؤسسة، وإضافة إلى هذه المقاييس المالية ثلاثة أبعاد أخرى هي: العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

وقد أوصى كابلان Kaplan بتسع خطوات لتطبيق بطاقة القياس المتوازن في أي مؤسسة، هي: إجراء التقييم التنظيمي العام، وتحديد المحاور الأساسية، والاتفاق على

الأهداف الاستراتيجية، ووضع خريطة الاستراتيجية، وتحديد مقاييس الأداء، وتحديد الأولويات والمبادرات الاستراتيجية، والروابط والتواصل للوحدات، وشمولية التطبيق لجميع فروع المؤسسة، وأخيراً جمع البيانات، والتقييم، والمراجعة^(٥٦).

لكن عملية التطبيق تحتاج إلى تحديد مجموعة من المؤشرات القياسية، تشمل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، للتأكد من أن المؤسسة واستراتيجيتها تسير في الطريق الصحيح، وبذلك يمكن الانتقال من مرحلة القياس إلى تطوير النظام الإداري بالمؤسسة، ومن مراقبة المؤشرات إلى عمليات التغذية الراجعة لجوانب العمل بها.

ولذلك تعد المرحلة التي يستخدم فيها مدخل الأداء المتوازن كأداة قياس تختلف عن أدوات القياس السابقة في تحقيق التوازن بين المقاييس المختلفة المالية وغير المالية، بما يضمن استمرارية المؤسسة على المدى البعيد، وتحقيقها لأهدافها المختلفة، إلا أنه لم يظهر في هذه المرحلة طبيعة العلاقة بين أدوات القياس في الأبعاد المختلفة، ولا بينها وبين استراتيجية المؤسسة^(٥٧).

٢ - المرحلة الثانية:

تم الربط في هذه المرحلة بين الأهداف الاستراتيجية، وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع تلك الأهداف، وتم معالجة الصعوبات التي حدثت في المرحلة الأولى، وقد وجد كل من Kaplan, and Norton أن مهمتهما ومسئوليتهما تزداد صعوبة، فقد انتقلا من مرحلة توضيح مؤشرات الأداء إلى مرحلة وضع استراتيجية للأداء، ولم تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة لقياس الاستراتيجية، بل أصبحت إدارة لرسم الاستراتيجية، ومن هنا انتقلنا إلى المرحلة الاستراتيجية^(٥٨).

وقد تم ترجمة كل محور من المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن إلى:

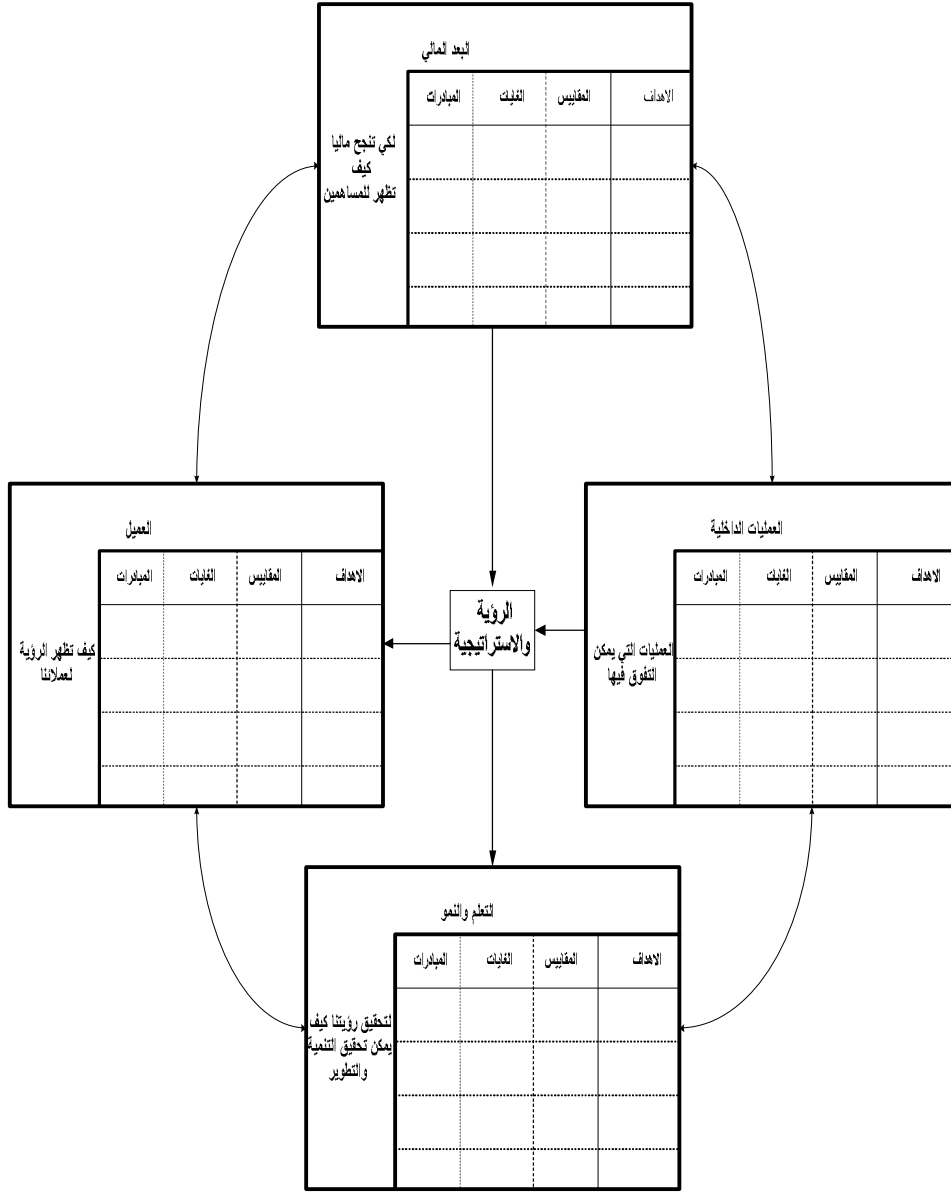
- الأهداف الأساسية Objectives وهي تمثل التوقعات المراد تحقيقها، ولا بد أن تكون واضحة ومحددة، حتى يمكن قياسها، وكان العديد من المؤسسات تحدد لها أهداف عامة، وتعتمد على مقاييس عامة بالفعل، مثل رضا العملاء، والمحافظة على العملاء، وكانت عامة جداً.

- المقاييس Measures. وهي تمثل أدوات لتحديد مستويات الأهداف أو المنتج.

- الأهداف القياسية (الغايات) Targets. وهي المعايير التي يمكن القياس عليها.

- المبادرات Initiatives المشروعات التي تتم داخل المؤسسة، وتحقق أهدافها.

وشكل (٢) التالي يوضح ذلك:



شكل (٢) يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

Source: Kaplan, R.S. and D. P. Norton. Using The Balanced Scorecard as A Strategic Management System, Harvard Business Review,2010, Vol, 74 ,No10,pp 75-86.

يتبين من الشكل السابق أهمية وجود الرؤية والرسالة والاستراتيجية عند تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في مؤسسات تعليم المتفوقين، ولا بد من ترجمة كل بعد من الأبعاد الأربعة للأداء بها إلى مجموعة من الأهداف الأساسية، والمقاييس، والغايات، والمبادرات داخل المؤسسة.

٣- المرحلة الثالثة: خرائط الاستراتيجية.

تحولت في هذه المرحلة طريقة كابلان- نورتون من التركيز على مراقبة المؤشرات، وتحقيق الأهداف إلى التركيز على الأهداف نفسها، وحدوث الترابط بين المجالات والأهداف المؤسسية وبعضها، واكتشاف علاقة (سبب ونتيجة) واضحة بين المؤشرات المختلفة من المجالات الأساسية الأربعة، فأتجاه مؤشرات رضا العملاء نحو الارتفاع يؤدي إلى اتجاه مؤشرات النتائج المالية والمحاسبية نحو الارتفاع أيضاً، وتشكلت صورة متكاملة لمجالات العمل والنشاط داخل المؤسسات، ولأطراف الاعتبارية المؤثرة فيها، وكذلك للعلاقات السببية بين كل منها، ولذلك أطلق على هذه المرحلة: الخريطة الاستراتيجية^(٥٩).

ويؤدي استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في مؤسسات المتفوقين إلى ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من الخطط والبرامج والإجراءات، ومقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجيتها، وتحقيق أهدافها، ولذلك تتحدد خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي: صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها، وتوفير الموارد المالية الحالية والمستقبلية، والعمل على تحقيق رضا العملاء، والاهتمام بالعمليات التشغيلية الداخلية، وتنمية مهارات التعلم والنمو لدى العاملين بالمؤسسة.

ولا يمكن استخدام تطبيق مدخل الأداء المتوازن كأداة لإدارة المؤسسة دون تحديد الخرائط الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، باعتبارها وصف لاستراتيجية تابعة من رؤية أو رسالة واضحة لتنظيم الأعمال، وتوضح علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد المختلفة، ويتم استخدام مدخل بطاقة القياس المتوازن لإدارة الاستراتيجية، وتنفيذها^(٦٠).

الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن:

- تقوم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالوظائف التالية^(٦١):
- توضيح رؤية المؤسسة وترجمة الرؤية إلى استراتيجية.
- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية، والقياسات المطبقة.
- التخطيط ووضوح الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية .

كما تساعد بطاقة الأداء المتوازن على معرفة مدى التقدم في الإنجازات التي يتم اختيارها لتعكس عوامل النجاح الحاسمة التي حددتها المنظمة، وتقييم النتائج الاستراتيجية ذات الصلة، والتعامل مع سلوك الأفراد داخل المنظمة نحو التغيير الإيجابي لتحسين الأداء.

ولذلك يحقق تطبيق بطاقة القياس المتوازن في مدارس المتفوقين العمل على صياغة رؤية المدرسة ورسالتها، والعمل على ترجمة هذه الرؤية إلى مجموعة من الأنشطة والبرامج التربوية، وإعداد الاستراتيجيات التي تحقق الرؤية والرسالة، وإعداد المقاييس في ضوء الأهداف التي تضمنتها الاستراتيجية، وتسعى إلى تحقيقها.

الصعوبات التي تواجه تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن:

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن، منها:

- ١- صعوبة تحديد رسالة ومهمة المنظمات.
- ٢- عدم وضوح العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف، ومحركات الأداء، وقياس الأداء، وأهداف الأفراد والحوافز.
- ٣- ضعف العلاقة بين الخطط والموازنات .
- ٤- إجراء التقييم التشغيلي بدلا من التقييم الاستراتيجي.
- ٥- اعتبار تقييم مقاييس الأداء غاية بدلا من كونها وسيلة.
- ٦- عدم واقعية خطط الأداء.
- ٧- عدم انخراط العاملين في الأداء بشكل يؤدي إلى أداء متميز^(١٢).

ثانياً: ماهية التفوق، وطبيعة الدراسة بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM):

١- الإطار المفاهيمي.

- ماهية التفوق.

ظل التفوق كمفهوم يعرف بأنه إسرار في النمو الذهني الذي يظهر في الحصول على نسبة ذكاء عالية تقدر بحوالي ١٣٢ درجة فأكثر في اختبار ذكاء فردي^(١٣)، ولكن تطور مفهوم التفوق العقلي من الاعتماد على نسبة الذكاء كمحك للتعرف على المتفوقين إلى إضافة التحصيل الدراسي، والقدرات الابتكارية، وتقديرات المدرسين والأهل، لذلك

لا يمكن الاعتماد كلياً على نسبة الذكاء وحدها في تحديد المتفوقين عقلياً، لأنها تختلف حسب ظروف إجراء الاختبار، وحسب ظروف تقنين الاختبار.

ويشير التفوق إلى أي فرد يظهر أداء ملحوظاً مناسباً في مساحة هامة مثل المدرس النابغة، أو المصمم البارز^(٦٤)، كما أنه القدرة على الانجاز والأداء بدرجة كبيرة، وبشكل ملحوظ في مجال واحد أو أكثر من مجالات الأداء البشري^(٦٥).

ولذلك انتقل تعريف الذكاء من الاعتماد على مقاييس الذكاء إلى مقاييس الانجاز والأداء الذي يميز المتفوقين عن غيرهم من الأقران، على أن يكون الانجاز والأداء قابل للقياس والملاحظة، ولا يقتصر ذلك في مجال واحد، بل يمكن أن يكون في مجالين أو أكثر.

كما يشير التفوق الدراسي إلى الارتفاع الملحوظ في التحصيل أو الانجاز عن الأكثرية أو المتوسطة من الأقران، أما المتفوق دراسياً هو كل من يقع ضمن النسبة المئوية العليا من (٣% - ٥%) تبعاً لتحصيله الدراسي^(٦٦).

ويرى الباحث أن التفوق الدراسي هو الارتفاع الملحوظ في التقدير الكمي (الدرجات) لنتائج اختبارات التحصيل التي تقوم بها مؤسسة متخصصة في هذا المجال في مادة دراسية أو أكثر، مقارنة بنتائج الأقران في الصف الدراسي أو في ضوء معايير ومحكات محددة سلفاً للتفوق من خلال خبراء متخصصين أو مؤسسات متخصصة في القياس والتقويم التربوي.

المتفوقون وخصائصهم:

يعد المتفوق هو الطفل أو الشاب الذي يؤدي أو يظهر إمكانية انجاز أداء عالي المستوى مقارنة بالآخرين من نفس العمر أو الخبرة أو البيئة، ويمتلك قدرات عقلية وإبداعية، وفنية، وقيادية، ويتفوق في مجال أكاديمي محدد^(٦٧)، وهو الذي يتعلم بقدرة وسرعة تفوق بقية الأطفال المساوين له في العمر الزمني، وهو يعبر عن هذه القدرة الفائقة بسرعة التعليم في مجال الفنون أو المجالات الأكاديمية أو أي مجالات أخرى^(٦٨).

ولذلك يعد الطالب المتفوق هو الذي تتوفر لديه الاستعدادات العقلية والتربوية المناسبة التي تؤهله للوصول إلى مستوى أداء ذهني متميز في مادة دراسية أو أكثر أو أداء عملي في مجال أو أكثر عن الأقران في بقية المواد الدراسية الأخرى.

ومن هنا يتميز الطالب المتفوق بالتحصيل الدراسي المرتفع في مجالات علمية عديدة منها: الإنسانيات، والعلوم الاجتماعية، والعلوم الطبيعية، والرياضيات، كما أنه يتميز بقدرات عقلية مرتفعة مع سمات نفسية معينة ترتبط بالتحصيل الأكاديمي المرتفع مع قدرات عالية في التفكير الابتكاري.

كما يعرف الطلاب المتفوقون بأنهم التلاميذ أو الأفراد الذين يتم تحديدهم من قبل أشخاص مؤهلين مهنيًا على أنهم يتمتعون بقدرات بارزة تجعل بمقدورهم أن يحققوا مستوى مرتفعاً من الأداء في أحد مجالات التفوق، ويجب أن يتصف هذا الأداء المرتفع بالاستمرارية^(٦٩)، وقد لا يقتصر ذلك على المجال الواحد، بل يتعدى هذا إلى أكثر من مجال مثل القدرة العقلية العامة، والاستعداد الأكاديمي، والتفكير الابتكاري، والقدرة على القيادة، والفنون الأدائية، والقدرة النفس حركية^(٧٠).

والطلاب المتفوقون يتصفون بأنهم أصحاب القدرة على الابتكار، والتحصيل في مجال أو أكثر على جانب مكوناتها العادية مثل الذكاء وتنتج عنه أعمال قيمة تعتمد على مكونات أخرى ليس من السهل إدراكها، وهم الذين يمتلكون قدرات عالية، ويحققون أداءً عالياً في النواحي الفكرية، والإبداعية، والمجالات الأكاديمية، أو القيادة أو الفنون البصرية، ويحتاجون إلى أنشطة وخدمات من قبل المدرسة لتطويع هذه القدرات بشكل كامل.

كما أن الطلاب المتفوقون هم أصحاب القدرات المتميزة، والأداء العالي، ويحتاجون إلى برامج وخدمات تعليمية تتجاوز تلك التي تقدم عادة من قبل البرنامج الدراسي العادي لتحقيق أهدافهم الذاتية، والمجتمعية، وهؤلاء يتميزون بالقدرة العقلية العامة، والكفاءة الأكاديمية، والتفكير الإبداعي، والقدرة على القيادة، وفنون الأداء البصري، والقدرة النفسحركية^(٧١)، ويتفوقون على أقرانهم العاديين في المعدل العام في المواد العلمية والأدبية عن ٨٥%^(٧٢).

وفي ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث أن الطلاب المتفوقون هم الذين يحرزون تفوقاً واضحاً عن أقرانهم في مجال واحد كالتحصيل الدراسي في المواد الدراسية نتيجة للتفوق في القدرة العقلية العامة، أو في أكثر من مجال كالتفوق في المجالات الفنية أو الموسيقية أو الرياضية، ولذلك يتميزون بارتفاع القدرة العقلية العامة، والكفاءة الأكاديمية، والتفكير الإبداعي، والقدرة على القيادة، والقدرة الأدائية والنفسحركية.

خصائص الطلاب المتفوقين:

هناك بعض الخصائص التي تميز المتفوقين منها:

١ - القدرة العقلية العامة، ومن مظاهرها، أن يكون المتفوق محباً للقراءة، ولديه اهتمامات علمية وأدبية ملحوظة، ويقدم حلولاً سريعة ودقيقة للأسئلة، ويميل إلى المغامرة ويقدم الجديد، ومخطط ومنظم لأعماله، ويتسم باللباقة، وحل المشكلات بطرق عبقرية، ولديه فضول علمي، وحب الاستطلاع عن الأشياء والمواقف.

كما يتميز المتفوق في هذا الجانب بالأنشطة الاستكشافية المتعددة، ويظهر الإبداع في تعبيراته الشفهية والتحريرية، والتركيز وشدة الانتباه، ويميل إلى الاستقلالية، والاعتماد على النفس، والمشاركة الاجتماعية، ويتميز بالأداء العالي في اختبارات الذكاء، والتحصيل الدراسي^(٧٣).

٢- القدرة العقلية الخاصة، ومن مظاهرها: تظهر لديه صفات مشابهة للقدرة العقلية العامة، ولكنها تركز على مجال واحد أو مجالات قليلة، ويميل إلى مجالات قليلة من جوانب المعرفة، ويميل لدراسة بعض المواد فضلا عن الأخرى، يقضى وقتاً طويلاً خلال دراسة مشروعات تستحوذ على اهتمامه، ويظهر قدرة في التحكم في قدرات نفسه.

٣- التفكير الإبداعي والإنتاجي، ومن مظاهره: يتميز بالفصاحة في ابتكار وتفصيل الأفكار أو شرحها، ويقوم بعمل روابط غير عادية بين الأفكار المتباعدة، ويتميز بالمرونة في تفكيره، ويتسم بالنشاط العقلي، ويسأل أسئلة مثيرة، ويظهر طاقة وحيوية دون انقطاع.

٤- القيادة، ومن مظاهرها: يكون لدى المتفوق القدرة على حث الآخرين، ويدرك مهاراتهم وقدراتهم، ويتعامل معهم بسهولة ويسر، وينطق الأفكار بصورة واضحة، ويمتلك مهارات القيادة والسيطرة، والتوجيه، واتخاذ القرار^(٧٤).

٤- القدرة النفس حركية، ومن مظاهرها: ينظم أعماله وأفعاله، ويميل إلى اللعب والحركات البدنية، ويتمتع ببناء جسمي مناسب، ويتميز بالتناسق، والالتزان، والثقة عند ممارسة الأنشطة الرياضية، ويتميز بالثبات، والإبداع، والحيوية في الأداء الحركي.

٥- القدرات الموسيقية والفنية:

أ- القدرة الموسيقية، ومن مظاهرها: لديه إحساس جيد بالسجع والنظم، ولديه اهتمام بالأنشطة التمثيلية، والتميز بين الأصوات، والقدرة على إثارة المشاعر والاستجابات العاطفية لدى المستمعين، والقدرة على التمثيل وتقليد الأصوات الغنائية^(٧٥).

ب- القدرة الفنية: ومن مظاهرها، يرسم الصور والأشكال باتقان، يمارس الفن بجدية ويستمتع به، يظهر الإبداع في رسمه وإبداعاته، لديه قدرة عالية على استخدام الخامات والألوان، ويميل إلى الرسم والأشغال الفنية وقت الفراغ، ويهتم بفن الآخرين الذي يستحسنونه أو ينقدونه.

٦- الخصائص الجسمية⁽⁷⁶⁾:

يتميز المتفوق جسماً بأن يكون أكثر وزناً وطولاً من العاديين، ويخلو من الاضطرابات العصبية، ويتقدم قليلاً في نمو العظام، ويخلو من العاهات الجسمية، ولائق بدنياً، ويتمتع بصحة جيدة، ويتفوق في تكوينه الجسمي، ومعدل نموه، ونشاطه الحركي على أقرانه، وطاقته للعمل عالية، ونموه العام سريع، رياضي، ومحب للجري، ويمشي مبكراً.

7- العلاقات الشخصية⁽⁷⁷⁾: ويكون لدى المتفوق القدرة على إدراك وفهم الأفراد الآخرين من الناحية المزاجية، والرغبات، والدوافع.

٢- خلفية تاريخية عن تعليم المتفوقين في مصر.

بدأ الاهتمام بالمتفوقين منذ عام ١٩٥٥ بفتح فصول للمتفوقين بمدرسة المعادى الثانوية، ثم مدرسة المتفوقين الثانوية في عين شمس عام ١٩٦٠، والتي تغير اسمها بمقتضى القرار الوزاري رقم (٢٢٤) لسنة ١٩٩٠ إلى مدرسة المتفوقين التجريبية النموذجية للبنين، وتقبل الطلاب الحاصلين على مجموع (٢٥٢) درجة فأكثر في شهادة إتمام مرحلة التعليم الأساسي⁽⁷⁸⁾.

وتم فتح فصول للمتفوقين بالمدارس الثانوية بمقتضى القرار الوزاري رقم (١١٤) لسنة ١٩٩٨، وتقبل الطلاب الحاصلين على مجموع (٢٣٨) درجة فأكثر، على أن يتم لهم اختبار في القدرات العقلية، وقدرات التفكير الابتكاري بالقاهرة، وكانت أهدافها هي⁽⁷⁹⁾: الاهتمام برعاية الطلاب المتفوقين، وإثارة روح التنافس بين الطلاب في المرحلة الثانوية، والعمل على اللحاق بهذه الفئة، وتعويد الطلاب على التفكير العلمي السليم، وتشجيع الطلاب على روح البحث في المراجع خارج الفصل، وتوثيق الصلة بين متطلبات الموهوبين وبين الدراسة الجامعية، والإطلاع على ما وصلت إليه الدول المتقدمة.

كما تضمنت الخطة الخمسية لإصلاح التعليم في مصر (١٩٨٨/٨٧-١٩٩٢/٩١) مشروع لرعاية الطلاب المتفوقين، والاهتمام بهم منذ مراحل التعليم الأولى، وتخصيص فصول خاصة بهم في مرحلة التعليم الأساسي، ثم مدارس للمتفوقين بالتعليم الثانوي لها مناهجها وأساليب التقويم الخاصة بهم.

وأوصى مؤتمر تطوير مناهج التعليم الابتدائي (١٩٩٣) بالاهتمام بالمتفوقين والموهوبين من أطفال التعليم الابتدائي، ثم جاءت توصيات مؤتمر التعليم الإعدادي (١٩٩٤) مؤكداً على الاهتمام بالطلاب المتفوقين والمبدعين، وأكد المشروع القومي

لتطوير التعليم (١٩٩٩) على اقتراح مناهج ومواد تعليمية وطرق إعداد المعلم للطلاب المتفوقين والموهوبين.

وعلى الرغم من كل الجهود التي تبذل في مجال المتفوقين واكتشافهم ورعايتهم على المستوى الرسمي إلا أن الواقع يكشف عن غموض في الأهداف لتعليم هذه الفئة، وقصور في الإمكانيات المتاحة المتعلقة بتعليم المتفوقين، ووسائل اكتشافهم، وبرامج رعايتهم.

٣- مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM).

نشأت مدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا (STEM) بمقتضى القرار الوزاري رقم (٣٦٩) لسنة ٢٠١١، وتأسست أول مدرسة بالقرية الكونية بالسادس من أكتوبر، وبدعم ألماني، ثم أنشئت الوزارة مدرسة أخرى في المعادي بالتعاون مع مؤسسة مصر الخير، وهيئة المعونة الأمريكية^(٨٠)، وكلمة (STEM) تعني الحروف الأولى من كلمات "Since Technology Engineering Math" (العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات)، وهو النظام الذي يعتمد على البحث والاستقصاء، وتستخدم المدرسة نظام التعلم بالمشاريع Project Learning.

وصدرت عدة قرارات وزارية متوالية لتنظيم هذا النوع من المدارس، فقد صدر القرار الوزاري رقم (٢٠٢) بتاريخ ٢١/٤/٢٠١٢، ونص في مادته الأولى على أن "تمنح مدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا، شهادة الثانوية المصرية في العلوم والتكنولوجيا من مدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا" وهي معادلة في مناهجها للصفوف الثلاثة بالشهادة الثانوية العامة المصرية^(٨١).

وصدر القرار الوزاري رقم (٢٩٠) بتاريخ ٢٤/٧/٢٠١٢، لتنظيم العمل بهذه المدارس من حيث قبول الطلاب، واختيار المعلمين والإداريين، والمديرين، وكيفية تقييم الأداء، والطلاب، ولكن صدر القرار الوزاري رقم (٣٨٢) بتاريخ ٢/١٠/٢٠١٢ الذي ألغى القرار الوزاري السابق، ونص القرار في مادته الأولى على أن مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا "هي مدارس ذات مناهج خاصة"، وحدد القرار الوزاري أهدافها، وسياسة القبول والتدريس وتقويم العاملين والطلاب كما يلي^(٨٢):

أ- الأهداف: تهدف المدرسة إلى:

- ١- رعاية المتفوقين في العلوم والرياضيات والهندسة والتكنولوجيا والاهتمام بقدراتهم.
- ٢- تعظيم دور العلوم والرياضيات والهندسة والتكنولوجيا في التعليم المصري.
- ٣- نشر نظام تعليمي حديث، وهو نظام STEM في المدارس المصرية.

- ٤- تشجيع التوجه نحو التخصصات العلمية لدى نسبة كبيرة من الطلاب في المرحلة الثانوية.
 - ٥- تطبيق مناهج وطرق تدريس جديدة تعتمد على المشروعات الاستقصائية والمدخل التكاملى فى التدريس.
 - ٦- إكساب وتنمية ميول ومهارات الطلاب، وزيادة مشاركتهم، وتحصيلهم فى العلوم والرياضيات.
 - ٧- تحقيق التكامل بين منهج العلوم والرياضيات والتكنولوجيا والهندسة، بما يكشف عن مدى الارتباط بين هذه المجالات، وهذا يعد طالب لديه القدرة على التصميم، والإبداع، والتفكير النقدي.
 - ٨- إكساب مهارات التعلم التعاونى للطلاب لوضع المشكلة فى إطار واختبار الحلول.
 - ٩- إعداد قاعدة علمية تتميز فى دراستها للتعليم الجامعي، والبحوث العلمية بعد حصولهم على الشهادة الثانوية.
- ب- سياسة القبول بمدارس المتفوقين:
- حدد القرار الوزارى رقم(٣٨٢) لسنة ٢٠١٢ فى مادته الثانية على أن تقبل هذه المدارس الطلاب الناجحين فى شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسى فى نفس العام من جميع محافظات مصر، وبالشروط التالية:
 - ١- ألا يقل مجموع درجات الطالب فى شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسى عن ٩٨% من المجموع الكلى للدرجات.
 - ٢- أن يكون الطالب حاصلًا على الدرجات النهائية فى مادتين على الأقل من مواد اللغة (الإنجليزية- الرياضيات- العلوم).
 - ٣- يجتاز الطالب الكشف الطبى بالتأمين الصحى.
 - ٤- يجتاز الطالب اختبار فى التفكير الإبداعي النوعي فى العلوم والرياضيات والهندسة والتكنولوجيا.
 - ٥- أن يجتاز اختبار فى مستوى الذكاء.
 - ٦- يجتاز الطالب المقابلة الشخصية.
- (ويجوز لمجلس الإدارة تعديل أى شرط مما سبق بعد العرض على وزير التربية والتعليم).

وتتضمن القرار الوزاري في مادته الثالثة ما يلي:

- فتح باب القبول للطلاب الجدد في نهاية شهر يونيو من كل عام ولمدة أسبوعين، ومن خلال الموقع الإلكتروني للوزارة بعد اعتماد الاستمارة المخصصة لذلك من الإدارة، وتسليمها للمديرية التعليمية.

- تقوم المديرية بمراجعة الاستمارات وتسليمها إلى الإدارة المركزية للتعليم الثانوي بالوزارة في موعد غايته ٢٥ يوليو من كل عام.

وتضمنت المادة الرابعة تشكيل لجنة للإشراف على قبول الطلاب الجدد بهذه المدارس، بقرار من وزير التربية والتعليم، وتضم ما يلي: رئيس الإدارة المركزية للتعليم الثانوي، مدير عام التعليم الثانوي العام، مستشار العلوم، مستشار الرياضيات، مستشار اللغة الإنجليزية، ممثل مجلس المدرسة، ومدير المدرسة.

وتختص اللجنة بتحديد مواعيد اختبارات القدرات الإبداعية والذكاء، والمقابلات ومخاطبة الطلاب المرشحين للحضور بمقر المدرسة لإجراء المقابلة لهم ولأولياء أمورهم، وتشكيل لجان تصحيح اختبارات القدرات الإبداعية، والسمات الشخصية بالتنسيق مع المركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي، الذي يختص بإعداد الاختبارات، وتسليمها في أول يوليو من كل عام، وتشمل اختبار تفكير ابداعي في العلوم والرياضيات، والهندسة، والتكنولوجيا- واختبار قياس مستوى الذكاء (المادة الخامسة).

ويعقد الاختبار الإبداعي النوعي في العلوم والرياضيات والهندسة والتكنولوجيا، واختبار الذكاء والمقابلات الشخصية للطلاب الذين اجتازوا الاختبار النوعي خلال عشرة أيام من إجراء الاختبار، وفي الأسبوع الأول من أغسطس بمقر المدرسة، وتحت إشراف المركز القومي للاختبارات (المادة السادسة).

يضم الفصل الدراسي ٢٥ طالباً طبقاً لأعداد الفصول لكل مدرسة (المادة السابعة)، وتعلن نتائج القبول بالمدرسة، وموقع الوزارة، وترسل نسخة ورقية للمديرية التعليمية (المادة الثامنة)، ويحق لمن لم يختار التظلم في غضون ١٠ أيام من خلال شئون الطلاب بالمديرية التعليمية، وتدرسها لجنة بقرار من وزير التعليم خلال ١٠ أيام من التظلم (المادة التاسعة).

ج- نظام الدراسة:

تعد المدرسة نظام تعليمي يجمع فيه الطالب بين العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، ويمارس فيه التعليم بطريقة عملية عن طريق التجربة العملية، وبالاعتماد على منهج البحث العلمي.

وتقوم الدراسة بالمدرسة على تحديد مشكلة مجتمعية، وتدريب جميع المواد وتوظيفها لحل هذه المشكلة، ويقدم فريق من الطلاب في نهاية العام الدراسي مشروعاً لحل تلك المشكلة المجتمعية، وتدرس مناهج الرياضيات وعلوم الفيزياء والكيمياء التي تخدم هذا المشروع .

د - اختيار المعلمين والمديرين والإداريين وتدريبهم:

يحدد المدير احتياجات المدرسة من المعلمين والإداريين وأمناء المعامل في الأسبوع الأول من شهر يونيو، ويعرضها على مجلس إدارة المدرسة للموافقة عليها، وإرسالها إلى الإدارة المركزية للتعليم الثانوي في موعد أقصاه الأسبوع الأخير من شهر يونيو لتليتها قبل بداية العام (المادة العاشرة).

ويتم اختيار أعضاء هيئة التدريس والإداريين وأمناء المعامل من خلال لجنة يشكلها وزير التربية والتعليم، وبرئاسة رئيس قطاع التعليم العام، بنظام التعاقد لمدة عام قابل للتجديد، وتتكون اللجنة من (المادة الحادية عشر): رئيس الأكاديمية المهنية للمعلمين، ورئيس الإدارة المركزية للتعليم الثانوي، وممثل لمجلس إدارة المدرسة، ومستشار المادة، ومدير المدرسة.

ويشترط فيمن يتم اختيارهم للتدريس أو الإداريين أو أمناء المعامل من بين الفئات التالية، (المادة الثانية عشر): من سبق لهم السفر للخارج في بعثات تعليمية، والحاصلون على دراسات عليا، وذوى الكفاءات المتميزة في المدارس التجريبية، والمتخصصون في اللغة الإنجليزية.

ويتم تدريب أعضاء هيئات التدريس الجدد على التدريس القائم على الاستقصاء بنظام المشروعات والمدخل التكاملية، والعمل التعاوني، واللغة الإنجليزية، (المادة الثالثة عشر).

ولاختيار السادة مديري مدارس المتفوقين، تضمنت المادة (الرابعة عشر) من القرار الوزاري رقم (٣٨٢) لسنة ٢٠١٢ تشكيل لجنة برياسة رئيس قطاع التعليم العام تقوم بعملية الاختيار.

هـ - المقررات الدراسية وطرق التدريس:

يتم اختيار المقررات الدراسية في إطار المعايير القومية والمعايير العالمية لنظام STEM، وتكون المناهج معادلة للإطار العام للمناهج في المرحلة الثانوية، ووفقاً للجدول المرفق، ويجوز لمجلس الإدارة إضافة بعض المقررات الاثرائية والأنشطة (المادة السابعة عشر).

- يحدد أعضاء هيئة التدريس في كل مادة الموضوعات الدراسية التي تحقق أهداف المنهج طوال العام الدراسي، والمشروعات التي يقوم بها الطالب بإجرائها، ويتم مقارنة المشروعات وتحويلها إلى أفكار محورية كبرى تدور حول المشروعات التكاملية (مادة المشروع) تحت اسم Capstone (المادة التاسعة عشر).

- تقوم الدراسة بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا على استخدام طريقة المشروعات، والوحدات التكاملية القائمة على البحث والاستقصاء، من خلال العمل التعاوني في مجموعات صغيرة، بالإضافة إلى التعلم الإلكتروني .

وتكون الدراسة في هذه المدارس باللغة الإنجليزية لمواد العلوم والرياضيات والهندسة، وجدول (١) يوضح المواد التي يدرسها الطلاب في الصفين الأول والثاني والثالث (مجموعتين) بمدارس المتفوقين.

جدول (١)

يوضح المواد التي يدرسها الطلاب في الصفين الأول والثاني والثالث (مجموعتين)

بمدارس المتفوقين في العلوم والرياضيات والهندسة والتكنولوجيا.

م	المواد الدراسية	الصف الأول		الصف الثاني		الصف الثالث	
		حصص أساسية	حصص اثنائية	حصص أساسية	حصص اثنائية	علوم أساسية وطبية	
						هندسة وحاسبات	هندسة وحاسبات
١	اللغة العربية	٥	-	٥	-	٥	-
٢	التربية الدينية	١	-	١	-	١	-
٣	اللغة الأجنبية ١	٤	٢	٤	-	٤	-
٤	اللغة الأجنبية ٢	٢	-	٢	-	٢	-
٥	الرياضيات (جبر - هندسة - مثلثات)	٤	٢	٤	٢	٣	٢
٦	علوم (كيمياء - فيزياء - أحياء - جولوجيا)	٦	٢	٦	٢	٣	٢
٧	دراسات (تاريخ - جغرافيا - تربية	٢	-	١	١	١	١

بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا ...

م	المواد الدراسية	الصف الأول		مواد دراسية	الصف الثاني		الصف الثالث	
		حصص أساسية	حصص اثرائية		حصص أساسية	حصص اثرائية	هندسة وحاسبات	علوم أساسية وطبية
		حصص أساسية	حصص اثرائية		حصص أساسية	حصص اثرائية	حصص أساسية	حصص اثرائية
	(وطنية)			علمي				
٨	تكنولوجيا الوسائط المتعددة	-	٢		٢	-	مشروع	٣
٩	تاريخ العلوم والهندسة والتكنولوجيا	١	-	تصميمات هندسية	٢	-	علوم الأرض	٢
١٠	ترفيه فنية- موسيقية- رياضية	١	-		١	-	١	١
١١	الهيدروليك	-	٢	فلسفة ومنطق	١	-	تكنولوجيا	١
١٢	المواطنة وحقوق الانسان	١	-		١	-	١	١
١٣	هندسة الإنسان الآلي	-	-		-	-	-	-
١٤	تكنولوجيا (زراعة-صناعة-إدارة مشروعات)	-	-		-	-	-	-
	الإجمالي	٣٧			٣٥		٣٦	٣٩

و- تقويم الطلاب: تتبنى المدرسة فلسفة التقييم المستمر أسبوعياً وشهرياً من خلال بطاقة ملاحظة أداء الطالب، ومدى تقدمه في المشروع، ويحفظ في ملف خاص، ويتم تقويم الطلاب (المادة الرابعة والعشرون) كما يلي:

أولاً: المقررات الأساسية: يتم التقويم الختامي للطلاب وفقاً للمقررات الوزارية المنظمة.

ثانياً: المواد الهندسية والتكنولوجيا والعملية (المواد الاثرائية).

يتم التقويم فى نهاية كل فصل دراسي كما يلي:

أولاً- اختبار ذو مواصفات خاصة ٣٠%.

ثانياً- قياس مهارات التعلم، وتقييم المشروعات ٦٠%.

ثالثاً- أداء الطلاب أثناء العام الدراسي ١٠%.

ويلزم لنجاح الطالب تحقيق النجاح في مواد العلوم، والرياضيات، والتكنولوجيا، والهندسة الحصول على ٦٠% من الدرجة النهائية، ويجوز للطلاب النظم فى غضون ١٠ أيام من تاريخ إعلان النتائج (المادة الخامسة والعشرون).

ز- تقييم الأداء للعاملين بالمدرسة:

تضمنت المادة الخامسة عشر من القرار الوزاري على:

يتم تقييم أداء العاملين فى نهاية العام الدراسي من خلال لجنة مشكلة من الأكاديمية المهنية للمعلمين والخبراء المتخصصين، ويتم التجديد من عدمه فى ضوء نتيجة التقييم.

ح- الجهات الراعية لمدارس المتفوقين:

هناك جهات راعية لمدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا مثل:

١- جمعية مصر الخير تتولى الجوانب الإدارية، وتعين مديراً إدارياً بالمدرسة، يشرف على العمالة، والرواتب، ونفقات الإقامة، والإعاشة، والنظافة.

٢- هيئة المعونة الأمريكية USAID التى تشرف على النواحي الأكاديمية، وتتولى عمليات تدريب المعلمين على أيدي خبراء أمريكيين، ومتابعة الدراسة، وتجهيزها بالمعامل، والأجهزة، والأثاث، وأدوات المعيشة، وتزود المعلم بالمعايير، ودليل التدريس من خلال مكتب رعاية المتفوقين للعلوم والتكنولوجيا بالقاهرة.

٣- هيئة الأبنية التعليمية التى تولت بناء المدرسة.

٤- الجهات البحثية، والأكاديمية والجامعات مثل جامعة النيل والمدينة الاستكشافية للعلوم والمدينة التعليمية بالسادس من أكتوبر.

وصدر القرار الوزاري رقم (١٧٢) بتاريخ ٢٠١٤/٤/١٤ لإنشاء وحدة إدارية وفنية بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM، وتتبع الإدارة المركزية للتعليم الثانوي بقطاع التعليم العام، ويكون مقرها ديوان وزارة التربية والتعليم^(٨٣).

ثالثاً- منهجية تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين للعلوم والتكنولوجيا (STEM).

١- إطار مفاهيمي:

أ- تقييم الأداء الإداري لمدير المدرسة:

يشير مفهوم الأداء الإداري في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقوم به شخص ما ويقود إلى إنجاز الأعمال، كما يجب إنجازه، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاحه .

والأداء الإداري هو " قدرة الأفراد على القيام بمهامهم الموكلة إليهم من خلال تحويل المدخلات المتمثلة في الموارد البشرية، والمادية، والمعلوماتية إلى مخرجات عالية الجودة، تشمل مخرجات تنظيمية، ومجتمعية، ووجدانية^(٨٤).

ولذلك يعد الأداء الإداري عبارة عن تلك المسؤوليات والواجبات والمهام التي يجب القيام أن يقوم بها الفرد من خلال موقعه الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها^(٨٥)، وتوجد علاقة قوية بين جودة الأداء الإداري، وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ المسؤوليات والمهام الإدارية داخل المؤسسة .

وتقييم الأداء الإداري يعني قياس الأداء الفعلي لإدارة المؤسسة، وتسجيل النتائج المحققة وتحليلها، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة تحقيقها، والمحددة سلفاً بواسطة الخبراء، وأصحاب القرار، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التطوير والإصلاح لهذه النتائج مستقبلاً، والتنبيه بالتهديدات المتوقعة، والمعوقة لتحقيق الأهداف، والعمل على مواجهتها .

ومدير المدرسة هو فرد في المدرسة يعد الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، وهو مسئول عن أداء المرؤوسين، وإنجاز مهامهم لتحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال ما يقوم به، وما يمارسه من وظائف إدارية من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرار، وقيادة، وتوجيه، وتقويم.

ولذلك تتم عملية التقويم للأداء الإداري لمدير المدرسة لتشخيص وتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف في أدائه، وبحثاً عن العوامل التي تعوقه عن تحقيق أهدافه، ووضع البرامج العلاجية لمواطن الضعف مستقبلاً .

ويرى الباحث أن تقييم الأداء الإداري لمدير المدرسة يعنى الحكم على مدى قيام المدير بالمهام والمسئوليات الإدارية والفنية التي يجب القيام بها، وتحقيق أهداف المدرسة، وتحديد العوامل التي تعوقه في القيام بمسئوليته من أجل التغلب عليها، ومساعدته على القيام بمسئوليته لتحقيق أهداف المدرسة.

ولذلك يساعد تقويم الأداء الإداري لمدير المدرسة على :

(١) نجاح مدير المدرسة في القيام بمسئوليته القيادية والإدارية والفنية، والعمل على تطوير أدائه.

(٢) الوقوف على مدي تحقيق أهداف المدرسة، وتحديد العوامل التي تعوق تحقيق هذه الأهداف باعتبارها توقعات محددة .

(٣) معرفة معدلات الأداء الفعلي للمدرسة، وما يتعلق بأداء العاملين، وكفاءتهم، وقدرتهم واستعداداتهم، ومقدار الرضا الوظيفي لديهم .

(٤) العمل على إحداث التطور والتحسين للأداء الإداري لمدير المدرسة، وتحقيق الجودة، وضمان استمرارية الجودة .

ومن أهم مسئوليات مدير المدرسة ما يلي:

١ - المسئوليات القيادية: وتتحدد في وضع سياسة المدرسة واستراتيجيات العمل فيها، ووضع وتحديد الأهداف للمؤسسة، ومن ثم وضع الخطط الآتية والمستقبلية لتنفيذ هذه السياسة والاستراتيجية، وتحقيق الأهداف، والإشراف على تنفيذ الخطط، وتقييم وسائل وأساليب التنفيذ.

٢ - المسئوليات الإدارية: وتعنى المسئوليات المتعلقة بتسيير النشاط اليومي للمدرسة، وبإبقاء الأجهزة البشرية، والأدوات عاملة، والمحافظة عليها وصيانتها، ومتابعة وحل مشاكل العمل الآتية المتكررة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وذلك لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية^(٨٦).

٢ - منهجية تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا.

تختلف منهجية تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن من مؤسسة إلى أخرى، وفي ضوء أهداف هذه المؤسسة^(٨٧)، وطبيعة النشاط أو الأعمال التي تقوم بها، ولذلك يمكن تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في مدارس المتفوقين للعلوم والتكنولوجيا، كما يلي:

١ - الخطوة الأولى: تحديد رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية.

وهذه الخطوة تتم عن طريق عقد المقابلات مع المسؤولين والمتخصصين في مجال المتفوقين، والطلاب وأولياء أمورهم، ومؤسسات المجتمع المختلفة، وذلك لوضع رؤية لمؤسسة المتفوقين بحيث تأتي تعبيراً عن رؤية المجتمع والطلاب وأولياء أمورهم.

والرؤية Vision هي عبارة عن تصور يجمع بين الخيال والواقع، أو الحلم والحقيقة، وينطوي على تحديات للدور، والغايات المستقبلية للمؤسسة التعليمية، ولذلك تعرف الرؤية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز التي تنوى تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها^(٨٨).

وتعد الرسالة Mission، الركيزة التي تعتمد عليها أغراض المؤسسة، وهي تحدد مجال العمل أو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة لتحقيق رؤيتها، وهي وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والاعتقادات، وتعليمات سبل الطرق الذي تسير فيه المؤسسة، وتحدد علاقتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها، وتمثل دستور المؤسسة والمرشد لكافة القرارات والجهود، وهي عادة تغطي فترة زمنية طويلة نسبياً^(٨٩).

٢ - الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجية، وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة

حيث تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة تسهم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، ومراجعتها، ومتابعة تنفيذها، وتعد الاستراتيجية العلاقة بين رؤية المؤسسة التعليمية، والخطة المستقبلية الواجب اتباعها، وبالتالي تنتقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى الموقف المرغوب فيه، وتشمل أربعة أبعاد: المالي، والعملاء(الطلاب)، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

٣ - الخطوة الثالثة: تحديد عوامل ومقومات النجاح للمؤسسة التعليمية، والتي يجب ترتيبها حسب الأولويات.

وتتضمن هذه الخطوة التأكد من توافر الموارد، ووضوح اتجاه الاستراتيجية، ودعم الإدارة العليا، وتبنى مدخل قياس الأداء المتوازن، وبالتالي تحديد الخبراء وأصحاب

المصلحة الذين يشاركون في تصميم مدخل قياس الأداء المتوازن، والتقييم الذاتي للوحدة التنظيمية، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والتهديدات والفرص المتاحة.

٤- الخطوة الرابعة: تحديد القياسات، وهي تعنى التعرف على الأسباب والنتائج، وإيجاد توازن بينها، وهذه المرحلة تمثل أهمية كبرى لأنها تتضمن تحديد مقاييس ومؤشرات الأداء المناسبة، ومدى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية، التي تعد النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة التعليمية ككل في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة^(٩)، وكذلك مدى ملائمة المقاييس للأهداف وقياسها.

٥- الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل بالمؤسسة التعليمية، ويتم من خلال صياغة الأهداف النهائية، وتكون في صورة مقترحات، يتم الاتفاق عليها من جانب إدارة المؤسسة، وتتضمن أهداف قصيرة المدى، وأخرى طويلة المدى، بحيث لا يوجد تعارض أو تناقض بينها، وتنسجم مع رؤية ورسالة المدرسة، والاستراتيجية العامة لها، ويجب أن تكون الأهداف مصحوبة بخطة لتنفيذها، وتشمل المسؤولين عن التنفيذ، وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية.

٦- الخطوة السادسة: تحديد الأفعال والإجراءات التنفيذية، وهي تعنى تحديد الأنشطة والأفعال التي يجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، والبرامج بالمدرسة.

٧- الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم، وذلك من خلال الاستعانة بتكنولوجيا الاتصالات المناسبة لتسهيل عمليات المتابعة، وجمع البيانات، والتقييم، وإعداد التقارير، وتحليلها، وتفسيرها من خلال المتابعة اليومية، والرقابة المستمرة على العمليات اليومية، والقيام بالتغذية الراجعة.

رابعاً: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

١- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة للتعرف على واقع الأداء الإدارى لمديري مدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا (STEM) .

٢- مجتمع الدراسة والعينة: يتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والطلاب بمدرستي المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا (٧٥) معلماً، وعدد (٧٠٠) طالب، وقد تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين والطلاب، بلغت (٤٣) معلماً، بنسبة (٥٧%) من إجمالي عدد المعلمين، وعدد (١٠٧) طالباً، أي بنسبة (١٥،٢٩%) من إجمالي عدد

بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا ...

الطلاب، وبعد استبعاد الاستمارات الغير مستوفاة للطلاب، أصبح العدد (٩٧) استمارة، بنسبة (١٣،٨٦%)، وجدول (٢) التالي يوضح ذلك.

جدول (٢)

يوضح عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والتي تم تحليلها

الفئة	عدد الاستبيانات الموزعة (ن = ١٥٠)	عدد الاستبيانات التي تم تحليلها (ن = ١٤٠)	%
المعلمون	٤٣	٤٣	٣٠،٧١%
الطلاب	١٠٧	٩٧	٦٩،٢٩%
الإجمالي	١٥٠	١٤٠	١٠٠%

٣- بناء الاستبانة: بعد الاطلاع على الأدبيات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن، والدراسات السابقة، تم إعداد الاستبانة لتقييم الأداء الإداري بمدارس المتفوقين، وتكونت من أربعة أبعاد، وعدد (٤٥) عبارة، وهي كالتالي:

- البعد الأول: البعد المالي، ويتكون من (٩) عبارات.

- البعد الثاني: الطلاب ويتكون من (١٤) عبارة .

- البعد الثالث: العمليات التشغيلية الداخلية، ويتكون من (١١) عبارة.

- البعد الرابع: التعلم والنمو، ويتكون من (١١) عبارة.

٤- صدق الاستبانة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تكونت من (٦) أساتذة من المتخصصين في الإدارة التعليمية، وعلم النفس التربوي، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين، من حذف بعض العبارات، وتعديل صياغة بعض العبارات في ضوء أهداف الدراسة، حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية (ملحق ١).

٥- ثبات الاستبانة:

كما تم حساب معامل ثبات الاستبيان من خلال التجزأة النصفية عن طريق معادلة ألفا كرونباخ، وبلغت قيمة معامل الثبات ٠,٩٢ وهي دالة عند مستوى (٠,٠١).

٦- إجراءات التطبيق:

بعد أن أصبحت الأداة في صورتها النهائية، قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة التي بلغت (٤٣) معلماً، وعدد (٩٧) طالباً .

٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وفيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

١- التكرارات لاستجابات أفراد العينة، والوزن النسبي، والمتوسط الحسابي، وكأ^٢، ومستوى الدلالة.

٢- لتحديد درجة الاستجابة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي كالتالي: إذا كانت درجة الاستجابة بين ١,٠٠ - ١,٦٧ تكون درجة الاستجابة (ضعيفة)، وإذا كانت بين ١,٦٨ - ٢,٣٤ تكون درجة الاستجابة (متوسطة)، وإذا كانت درجة الاستجابة بين ٢,٣٥ - ٣ تكون درجة الاستجابة (كبيرة).

نتائج الدراسة:

أولاً: البعد المالي: كانت نتائج البعد المالي كما يوضحها جدول (٣) التالي:

جدول (٣)

يوضح التكرارات والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكأ^٢ والدلالة والدرجة والترتيب لكل فقرة من فقرات البعد المالي.

م	العبارات	التكرارات ن ١٤٠			الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	كأ ^٢	الدلالة	ترتيب	الدرجة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة						
١	يوفر الموارد المالية لشراء التجهيزات والأدوات والخامات.	١٤	٥٥	٧١	٢٢٣	١٠٥٩	٣٧٠٠٤	٧	ضعيفة	
٢	يوظف الموارد والإمكانيات المتاحة لتطوير الأداء التعليمي والإداري.	١٧	٦٧	٦٦	٢٣١	١٠٦٥	٢٩٠١٦	٤	ضعيفة	
٣	يبحث عن مصادر أخرى للتمويل بخلاف التمويل الحكومي	٣٧	٤٥	٥٨	٢٥٩	١٠٨٥	٤٠١٨	١	متوسطة	
٤	يوظف الموارد المالية للوفاء بالخدمات الطلابية.	٢٩	٥٢	٥٩	٢٥٠	١٠٧٩	١٠٠٥٦	٣	متوسطة	
٥	يستغل الموارد المالية لتنظيم برامج أكاديمية جديدة.	١٠	٥٠	٨٠	٢١٠	١٠٤٩	٥٢٠٨٦	٩	ضعيفة	
٦	يستخدم الموارد المالية لتوفير الأنشطة والبرامج الترفيهية	١٢	٥٧	٧١	٢٢١	١٠٥٨	٤٠٠٧٣	٨	ضعيفة	
٧	يضع خطط وبرامج لتطوير مصادر التمويل الحكومي	١٧	٥٠	٧٣	٢٢٤	١٠٦٠	٣٣٠٩٦	٦	ضعيفة	
٨	يوظف الموارد المالية لتحسين نواتج التعلم.	٢٤	٤٣	٧٣	٢٣١	١٠٦٤	٢٦٠١٦	٥	ضعيفة	
٩	يوظف الموارد المالية لتحسين كفاءة المبنى المدرسي	٤١	٣٥	٦٤	٢٥٧	١٠٨٤	١٠٠٠٤	٢	متوسطة	
	المحور						٢٧٠١٩		ضعيفة	

٠٠٠٥

* توجد دلالة إحصائية عند ٠٠٠٠١

تشير نتائج جدول (٣) السابق أن استجابات أفراد العينة تجاه البعد المالي قد جاءت بدرجة ضعيفة، بمتوسط قدره (١،٦٢)، ويرجع ذلك إلى ضعف الموارد المالية بالمدرسة، وجمود اللوائح والقوانين التي تمنع التبرعات المالية والعينية للمدرسة، وتقف عائقاً أمام المسؤولين بهذه المدارس في البحث عن مصادر أخرى لتوفير الموارد، ويؤكد ذلك أن العبارة رقم (٣) "يبحث عن مصادر أخرى للتمويل بخلاف التمويل الحكومي" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (١،٨٥) وبدرجة متوسطة، مما يشير إلى حاجة مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا إلى الدعم المالي اللازم للوفاء بمتطلبات المدرسة، ولا توجد دلالة إحصائية عند (٠،٠٥) ، مما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة حول هذه العبارة، وهذا يؤكد قصور الموارد المالية لمدرسة المتفوقين.

وجاءت العبارة رقم (٩) "يوظف الموارد المالية لتحسين كفاءة المبنى المدرسي" في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (١،٨٤) وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى حرص إدارة المدرسة على الاهتمام بالعملية التعليمية، وتحسين كفاءة المبنى المدرسي، وتوظيفه لصالح العملية التعليمية، والعمل على تطويرها، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠،٠١)، ويشير ذلك إلى وجود فروق بين أفراد العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (٤) "يوظف الموارد المالية للوفاء بالخدمات الطلابية" في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (١،٧٩) وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى أهمية ادراك الإدارة بضرورة الاهتمام بهذه الفئة من الطلاب المتفوقين، والعمل على تلبية الخدمات لهم داخل المدرسة في ضوء الإمكانيات المالية المتاحة، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠،٠١)، مما يشير إلى وجود فروق بين آراء العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (٢) "يوظف الموارد والإمكانات المتاحة لتطوير الأداء التعليمي والإداري" في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (١،٦٥) وبدرجة متوسطة، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠،٠١)، مما يشير إلى وجود تباين حول العبارة بين أفراد العينة، ويرجع ذلك إلى التباين في فهم أفراد العينة لمفهوم الأداء التعليمي والإداري لكل فئة من فئات العينة.

جاءت العبارة رقم (٨) "يوظف الموارد المالية لتحسين نواتج التعلم" في المرتبة الخامسة بمتوسط قدره (١،٦٤) وبدرجة ضعيفة، وتؤكد هذه النتيجة على ضعف الموارد المالية، وتأثيرها على مستوى كفاءة العملية التعليمية، ونواتج التعلم، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠،٠١)، مما يشير إلى التباين بين آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم (٧) " يضع خطط وبرامج لتطوير مصادر التمويل الحكومي" في المرتبة السادسة بمتوسط قدره (١،٦٠) وبدرجة ضعيفة، مما يشير إلى وجود عقبات تواجه الإدارة في إعداد خطط وبرامج لتطوير مصادر التمويل، ومنها اللوائح والقوانين

الإدارية والمالية التي تمنع التبرعات أو جمع أي موارد مالية أو عينية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (نعيمه حسن، ٢٠١٢) التي ترى أن أهم مشكلات مدارس المتفوقين هي جمود اللوائح والقوانين، والقرارات المنظمة للعمل، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠٠١)، مما يشير إلى تباين أفراد العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم (١) "يوفر الموارد المالية لشراء التجهيزات والأدوات والخامات" في المرتبة السابعة بمتوسط قدره (١,٥٩) وبدرجة ضعيفة، مما يشير إلى ارتباط هذه العبارة بالعبارة الأخرى في البعد المالي، والتي تؤكد على ضعف الموارد المالية بالمدرسة بوجه عام، والاقتصار على التجهيزات والأدوات والخامات التي توفرها الوزارة، وهي غالباً لا تلبى متطلبات هذه الفئة من المتفوقين بهذه المدارس، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠٠١)، مما يشير إلى وجود تباين بين آراء العينة حول العبارة .

وجاءت العبارة رقم (٦) "يستخدم الموارد المالية لتوفير الأنشطة والبرامج الترفيهية" في المرتبة الثامنة بمتوسط قدره (١,٥٨)، وبدرجة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى اهتمام الإدارة بالمدرسة بعملية التعلم، والتركيز على المعارف الأكاديمية، والتحصيل الدراسي أولاً في ظل قصور الموارد المالية لمدرسة المتفوقين.

وجاءت العبارة رقم (٥) "يستغل الموارد المالية لتنظيم برامج أكاديمية جديدة." في المرتبة التاسعة والأخير، مما يؤكد على ضعف الموارد المالية وتأثيرها على البرامج والنواحي التعليمية والأكاديمية، وتوجد دلالة عند (١,٤٩)، مما يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة، ويرجع ذلك إلى تباين في الاهتمامات بين أفراد العينة، خاصة أن المدرسة داخلية، ويقوم بها الطلاب طوال الأسبوع، مما يجعلهم في حاجة إلى برامج أكاديمية، وإثرائية، وهي تمثل للمتفوقين مجالات حيوية يؤكدون فيها تفوقهم، ويشبعون رغباتهم، وتنمو فيها قدراتهم الابتكارية.

ثانياً: البعد الثاني: رضا الطلاب. يوضح النتائج جدول (٤) التالي:

جدول (٤)

يوضح التكرارات والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكا^٢ والدلالة والدرجة والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد رضا الطلاب

م	العبارات	التكرارات ن ١٤٠			الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	كا ^٢	الدلالة	الترتيب	الدرجة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة						
١٠	يسعى لتحقيق الرضا لدى الطلاب	٣٠	٤٦	٦٤	٢٤٦	١،٧٦	١٢،٤٠	٦	متوسطة	
١١	يربط الجوانب الأكاديمية بالعملية في خطة الدراسة	٢٩	٤٤	٦٧	٢٤٢	١،٧٢	١٥،٧٢	٩	متوسطة	
١٢	يأخذ بأراء الطلاب في مستوى الخدمات الطلابية	٢٧	٤٦	٦٧	٢٤٠	١،٧١	١٧،١٦	١٠	متوسطة	
١٣	يهتم بمتطلبات وحاجات الطلاب بالمدرسة.	٣٠	٥٧	٥٣	٢٥٧	١،٨٤	٩،١٠	٥	متوسطة	
١٤	يوظف التكنولوجيا عند تقديم الخدمات الطلابية.	٤٢	٥٤	٤٤	٢٧٨	١،٩٩	١٠،٧٧	٢	متوسطة	
١٥	يوفر المصادر التعليمية للطلاب بالصفوف الدراسية..	٢٩	٦٢	٤٩	٢٦٠	١،٨٦	١١،٨٤	٤	متوسطة	
١٦	يتابع البرامج التعليمية بصفة دورية.	٢٥	٥٢	٦٣	٢٤٢	١،٧٣	١٦،٣٨	٨	متوسطة	
١٧	يوفر الإقامة والتجهيزات والأماكن اللازمة للطلاب.	٤٠	٥١	٤٩	٢٧١	١،٩٤	١٠،٤٧	٣	متوسطة	
١٨	يتواصل مع أولياء الأمور بانتظام.	٢٢	٢٢	٩٦	٢٠٦	١،٤٧	٧٨،٢٣	١٤	ضعيفة	

١٩	يحقق فى شكاوى الطلاب ويحل مشاكلهم	٢٣	٣٧	٨٠	٢٢٣	١٠٥٩٣	٣٧٠٨١	دالة	١٢	ضعيفة
٢٠	يستجيب لاهتمامات الطلاب ورغباتهم.	٢٤	٣٤	٨٢	٢٢٢	١٠٥٨٥	٤١٠٢٠	دالة	١٣	ضعيفة
٢١	يشعر الطلاب بتميز مدرستهم عن المدارس الأخرى.	٢٩	٣٥	٧٦	٢٣٣	١٠٦٦	٢٨٠٠٤	دالة	١١	ضعيفة
٢٢	يقدر طموح الطلاب ويساعدهم على تحقيقه.	٣٥	٣٥	٧٠	٢٤٥	١٠٧٥	١٧٠٥٠	دالة	٧	متوسطة
٢٣	يوفر أجهزة الحاسوب والمختبرات للطلاب بالمدرسة.	٣٧	٦٨	٣٥	٢٨٢	٢٠٠١	١٤٠٦٧	دالة	١	متوسطة
المحور										متوسطة

تشير نتائج جدول (٤) السابق إلى أن بعد رضا الطلاب جاء فى استجابات عينة الدراسة بمتوسط (١٠٧٥)، وبدرجة متوسطة، مما يشير إلى ضعف الأداء الإداري لهذا البعد، ويرجع ذلك إلى قصور الإمكانيات المادية والمالية بالمدرسة، مما ينعكس على الأداء الإداري، وبالتالي ضعف الخدمات والبرامج والأنشطة التي تقدمها المدرسة للطلاب المتفوقين، ويؤثر على الرضا الطلابي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (مروة أبو السعود، ٢٠٠٢) التي ترى وجود ضعف فى أداء مديري المدارس الثانوية نتيجة كثرة الأعباء الإدارية الملقة على عاتقه.

كما تشير النتائج إلى أن العبارة رقم (٢٣) "يوفر أجهزة الحاسوب والمختبرات للطلاب بالمدرسة" جاءت فى المرتبة الأولى بمتوسط (٢٠٠١)، ويرجع ذلك إلى أن المدرسة تقدم لكل طالب جهاز لاب توب، وهو فى الواقع لا تقدمه المدرسة، بل أن كل طالب يدفع فى بداية العام الدراسي الأول مصروفات (٥) آلاف جنيه، تشمل المصروفات وثمان جهاز لاب توب، على أن يقوم الطالب بتسليم الجهاز بعد انتهاء المرحلة، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠٠٠١)، مما يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم (١٤) "يوظف التكنولوجيا عند تقديم الخدمات الطلابية" فى المرتبة الثانية بمتوسط (١٠٩٩) وهذه العبارة مرتبطة بالعبارة السابقة نظراً لاعتماد الطلاب على جهاز لاب توب، وشبكة الإنترنت المتاحة بالمدرسة، مما يساعد على

توظيف التكنولوجيا فى تقديم الخدمات للطلاب، ولا توجد دلالة إحصائية عند ٠,٥، مما يشير إلى اتفاق آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم(١٧) " يوفر الإقامة والتجهيزات والأماكن اللازمة للطلاب" فى المرتبة الثالثة بمتوسط (١,٩٤) وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى نظام الدراسة بالمدرسة الذى يعتمد على الإقامة داخل المدرسة، والاستيقاظ مبكرا لأداء التمرينات الرياضية، ثم الإفطار، وبرنامج الدراسة، ولا توجد دلالة إحصائية عند (٠,٥)، وهذا يشير إلى اتفاق آراء العينة حول العبارة، وما توفره المدرسة من الإقامة الطلاب.

جاءت العبارة رقم(١٥) " يوفر المصادر التعليمية للطلاب بالصفوف الدراسية" فى المرتبة الرابعة، بمتوسط (١,٨٦) وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى بعض المساعدات التى تقدمها جمعية أهل الخير التى تعاون المدرسة، وبعض مصادر التعلم التى توفرها الوكالة الأمريكية للتنمية، وهذه المساعدات لا تلبى متطلبات المتفوقين وطموحهم، لذلك جاءت بدرجة متوسطة، رغم أهميتها فى رفع كفاءة العملية التعليمية لتنمية القدرات والموال والاتجاهات لدى المتفوقين إلى مداها، وتنمية مهارات التعلم الابتكارى والتعلم المستمر مدى الحياة لدى المتفوقين، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠,١)، مما يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم(١٣) " يهتم بمتطلبات وحاجات الطلاب بالمدرسة." فى المرتبة الخامسة بمتوسط (١,٨٤) وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى ادراك الإدارة لأهمية تلبية متطلبات المتفوقين وحاجاتهم فى ضوء الإمكانيات المتاحة، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠,٥)، مما يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم(١٠) " يسعى لتحقيق الرضا لدى الطلاب" بمتوسط(١,٧٦)، فى المرتبة السادسة، ويرجع ذلك إلى أن تحقيق الرضا لدى الطلاب مرتبط بالإمكانيات، وضعف الإمكانيات يجعل الإدارة عاجزة عن تقديم الخدمات والأنشطة العلمية والترفيهية المتنوعة للطلاب، وبالتالي عدم تحقيق الرضا لدى الطلاب، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠,١)، مما يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم(٢٢) " يقدر طموح الطلاب ويساعدهم على تحقيقه" فى المرتبة السابعة بمتوسط(١,٧٥)، وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى إحساس الطلاب بأن المدرسة بإمكاناتها الضعيفة لا تلبى الطموح الكبير لديهم، والطموح من سمات الطلاب المتفوقين الذى يجب على الإدارة المدرسية تقديره وتوفير العوامل التى تساعد على إشباعه.

جاءت العبارة(١٦) " يتابع البرامج التعليمية بصفة دورية" فى المرتبة الثامنة بمتوسط(١,٧٣) وبدرجة متوسطة، وتأخر العبارة إلى هذه المرتبة يرجع إلى تركيز الإدارة على النواحي الإدارية والمالية للوفاء باحتياجات الطلاب من التجهيزات والأدوات

والخامات، وتوفير الإقامة المناسبة للطلاب، مما يقلل من قيام مدير المدرسة بالمتابعة الفنية للعملية التعليمية بصفة دورية.

جاءت العبارة رقم (١١) "يربط بين الجوانب الأكاديمية والعملية في خطة الدراسة" في المرتبة التاسعة بمتوسط (١,٧٢) وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى قصور المعامل والتطبيقات العملية بالمدرسة، وبالتالي لا يتحقق الربط بين الجوانب الأكاديمية والجوانب العملية على الرغم أن نظام الدراسة يعتمد على المشروعات والمشكلات المجتمعية، وبذلك يتحقق الربط بين النظري والعملية، كما يرجع ذلك إلى عدم وجود المعلمين المتخصصين والمؤهلين لهذا النظام، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠,٠١) وهذا يشير إلى تباين في آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم (١٢) " يأخذ بآراء الطلاب في مستوى الخدمات الطلابية" في المرتبة العاشرة، بمتوسط (١,٧١) وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى تركيز الإدارة على تطبيق اللوائح والقوانين المدرسية، دون الأخذ في الاعتبار آراء الطلاب المتفوقين الذين يرغبون في المشاركة في الإدارة، بالإضافة إلى الأساليب غير التربوية التي يستخدمها المديرون في التعامل مع المتفوقين. وتوجد دلالة إحصائية عند (٠,٠١)، وهذا يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة .

جاءت العبارة رقم (٢١) " يشعر الطلاب بتميز مدرستهم عن المدارس الأخرى" في المرتبة الحادية عشرة، بمتوسط (١,٦٦)، وبدرجة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى قصور الأداء الإداري بالمدرسة في توعية الطلاب بتميز المدرسة لتميز الفئة التي تضمها، وهي فئة المتفوقين الذين يتميزون بالطموح العلمي والتفوق الدراسي، والثقة بالنفس (نعمة حسن وآخرون، ٢٠١٢)، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠,٠١)، وهذا يشير إلى تباين آراء العينة بين العبارة.

جاءت العبارة رقم (١٩) " يحقق في شكاوى الطلاب ويحل مشاكلهم" في المرتبة الثانية عشرة، بمتوسط (١,٥٩)، وبدرجة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى إغفال الإدارة لمشكلات المتفوقين، والعمل على حلها في ظل الإمكانيات الضعيفة للمدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Daresh, 2001) التي ترى نقص كفاءة المديرين في الوظائف الإدارية والقيادية، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠,٠١)، مما يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم (٢٠) " يستجيب لاهتمامات الطلاب ورغباتهم" في المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة بمتوسط (١,٥٨)، وبدرجة ضعيفة، وهذه المرتبة تؤكد النتائج السابقة في إغفال الإدارة لمشكلات الطلاب، والقصور في توفير البرامج والأنشطة التي تشبع اهتمامات الطلاب ورغباتهم على الرغم من أهمية مراعاة اهتمامات المتفوقين، والعمل على تلبيتها، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠,٠١)، مما يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية: ويوضح نتائج هذا البعد جدول (٥) التالي:

جدول (٥)

يوضح التكرارات والوزن النسبي والمتوسط الحسابي كاً والدلالة والدرجة والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد العمليات الداخلية.

م	العبارات	التكرارات ن ١٤٠			المتوسط الحسابي	الترتيب	الدرجة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
٢٤	يوفر الاحتياجات التدريسية والأكاديمية للمدرسة.	٢٣	٧٢	٣٥	٢	متوسطة	
٢٥	يراعى رغبات المعلمين فى الخطط والبرامج الأكاديمية.	١١	٦٦	٦٢	١٠	ضعيفة	
٢٦	يساعد المعلمين على استيعاب رؤية المدرسة ورسالتها.	١٩	٦٤	٥٧	٦	متوسطة	
٢٧	يعمل على تطوير العمليات الإدارية والوظيفية بالمدرسة.	٢٤	٦٦	٥٠	٣	متوسطة	
٢٨	يتابع المشروعات والعمليات التدريسية	٢٨	٥٣	٥٩	٤	متوسطة	
٢٩	يوفر برامج وإجراءات العمل بالمدرسة.	١٢	٥٩	٦٩	١١	ضعيفة	
٣٠	يطور الوحدات الإدارية والتنظيمية بالمدرسة	٢٧	٤١	٧٢	٩	متوسطة	
٣١	يقدم الدعم والإشراف على برامج المتفوقين	٢٦	٤٦	٦٨	٨	متوسطة	
٣٢	يربط مشروعات وبرامج الدراسة باحتياجات المجتمع.	٢٧	٦٧	٤٦	١	متوسطة	
٣٣	يتواصل مع إدارات المؤسسات المختلفة فى المجتمع.	٢٧	٥٣	٦٠	٥	متوسطة	
٣٤	ينشر رؤية المدرسة وينفذها.	٢٨	٤٤	٦٨	٧	متوسطة	
المحور						متوسطة	

* دالة عند ٠.٠١ ، * دالة عند ٠.٠١

تشير نتائج جدول (٥) السابق إلى اتفاق آراء العينة حول عبارات بعد العمليات الداخلية بمتوسط (١.٧٣)، وبدرجة متوسطة، ويشير ذلك إلى ضعف العمليات الأكاديمية

والتدريسية بالمدرسة، بسبب قصور الإمكانيات المادية والبشرية، ويؤكد ذلك نتائج دراسة (فاطمة عبدالله، ٢٠١٠) التي ترى تدنى مستوى تأهيل المديرين والمعلمين في التعامل مع المتفوقين دراسياً.

وتشير النتائج إلى أن العبارة رقم (٣٢) "يربط مشروعات وبرامج الدراسة باحتياجات المجتمع" في المرتبة الأولى بمتوسط (١،٨٦) وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى نظام الدراسة بهذه المدارس يعتمد على نظام المشروعات والمشكلات المجتمعية، وتقديم الحلول لها، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠،٠١)، مما يشير إلى تباين آراء العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (٢٤) " يوفر الاحتياجات التدريسية والأكاديمية للمدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط (١،٨٤) ويرجع ذلك إلى ارتباط هذه العبارة بالعبارة السابقة، حيث تعتمد المشروعات والتطبيقات العملية بالمدرسة على احتياجات مادية وبشرية من التجهيزات والخامات، والمعلمين المؤهلين لتوفير متطلبات هذه الفئة من الطلاب، والقدرة على التعامل معهم، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠،٠١)، مما يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم (٢٧) " يعمل على تطوير العمليات الإدارية والوظيفية بالمدرسة." في المرتبة الثالثة بمتوسط (١،٨١) ويرجع ذلك إلى ادراك مدير المدرسة بأهمية العمليات الإدارية والوظيفية بمدارس المتفوقين التي تتطلب تطوير العمليات الإدارية من تخطيط العمل المدرسي والإشراف والمتابعة واتخاذ القرارات وتقييم أداء الطلاب والعاملين بها، وتؤكد ذلك نتائج دراسة (Louder,2000) التي تؤكد على تنمية مهارات المديرين من خلال التدريب، والمراجعة المستمرة لبرامج تدريب المديرين، وضرورة مراعاة مهارات التخطيط والقيادة والقدرة على الإدارة في بيئة العمل، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠،٠١) مما يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم (٢٨) " يتابع المشروعات والعمليات التدريسية بالمدرسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط (١،٧٨) وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى أن المتابعة تعد أحد العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة، وتوجد دلالة عند (٠،١) مما يشير إلى وجود تباين بين آراء العينة حول هذه العبارة.

جاءت العبارة رقم (٣٣) " يتواصل مع إدارات المؤسسات المختلفة في المجتمع" في المرتبة الخامسة بمتوسط (١،٧٦)، وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى محاولات المديرين الاستفادة من مؤسسات المجتمع المختلفة في توفير الدعم المالي لمدارس المتفوقين، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠،٠٢) مما يشير إلى التباين في آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم (٢٦) "يساعد المعلمين على استيعاب رؤية المدرسة ورسالتها" في المرتبة السادسة. بمتوسط (١،٧٣)، وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك لاعتماد البرامج المدرسية للمتفوقين على رؤية المدرسة ورسالتها، والعمل على تحقيقها، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠،٠١) مما يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم (٣٤) " ينشر رؤية المدرسة وينفذها بالمدرسة" في المرتبة السابعة، بمتوسط (١،٧١)، وبدرجة متوسطة، ويؤكد ذلك على ضرورة وعى الطلاب برؤية مدارس المتفوقين وأهدافها، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠،٠١) وهذا يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم (٣١) " يقدم الدعم والإشراف على برامج المتفوقين " فى المرتبة الثامنة، وبمتوسط (١،٧٠) وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى إغفال مدير المدرسة لدوره فى تقديم الدعم المادى والمعنوى للطلاب المتفوقين، وتشجيعهم على البحث والاطلاع ، وتحقيق الطموح العلمى لديهم، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠،٠١).

جاءت العبارة رقم (٣٠) " يطور الوحدات الإدارية والتنظيمية بالمدرسة " فى المرتبة التاسعة بمتوسط (١،٦٨) وبدرجة متوسطة، ويؤكد ذلك دراسة (Daresh,2001) على الاهتمام بوضع خطط للإصلاح الإدارى والتربوى من أجل رفع الكفاءة الإدارية لدى المديرين، وتبنى معايير واضحة فى مجالات العمل الإدارى، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠،٠١) مما يشير إلى تباين آراء العينة.

جاءت العبارة رقم (٢٥) " يراعى رغبات المعلمين فى الخطط والبرامج الأكاديمية" فى المرتبة العاشرة، بمتوسط (١،٦٢)، وبدرجة ضعيفة، مما يشير إلى ضعف مهارات التواصل لدى المديرين، وإغفال دور المعلمين فى العمل الإدارى والتربوى، وحرص المدير على تنفيذ اللوائح دون النظر لرغبات المعلمين، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠،٠١) وهذا يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة .

جاءت العبارة رقم (٢٩) " يوفر برامج وإجراءات العمل بالمدرسة،" فى المرتبة الحادي عشر، بمتوسط (١،٥٩)، وبدرجة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى الروتين الإدارى، وعدم قدرة المديرين على اتخاذ القرارات فى مدارس المتفوقين، وتؤكد ذلك دراسة (سماح أحمد، ٢٠٠٦) التي ترى ضرورة منح المديرين فى مدارس المتفوقين السلطات والصلاحيات لإجراء التغييرات والإجراءات بالمدرسة، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠،٠١) مما يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة .

رابعاً: بعد التعلم والنمو:

يوضح نتائجه جدول (٦) التالي:

جدول (٦)

يوضح التكرارات والوزن النسبي والمتوسط الحسابي كاً والدلالة والدرجة والترتيب لفقرات بعد التعليم والنمو.

م	العبارات	التكرارات ن ١٤٠			الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	كاً	الدلالة	الترتيب	الدرجة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة						
٣٥	يوفر مناخ داعم لتحسين أداء المعلمين	٢١	٥١	٦٨	٢٣٣	١٠٠٠٠	دالة	٤	ضعيفة	
٣٦	يشجع العاملين على التنمية المهنية لرفع كفاءتهم	٢٠	٥٢	٦٨	٢٣٢	١٠٠٠٠	دالة	٥	ضعيفة	
٣٧	يوفر الحوافز المادية للعاملين بالمدرسة.	١٩	٤٢	٧٩	٢٢٠	١٠٠٠٠	دالة	٧	ضعيفة	
٣٨	يعمل على تطوير قدرات الإداريين بالمدرسة	٢٥	٤٧	٦٨	٢٣٧	١٠٠٠٠	دالة	٣	متوسطة	
٣٩	يطور بيئة التعلم لتنمية الابتكار والإبداع.	٢٤	٦١	٥٥	٢٤٩	١٠٠٠٠	دالة	٢	متوسطة	
٤٠	يستخدم تكنولوجيا المعلومات في البرامج المدرسية.	٣٥	٦٩	٣٦	٢٧٩	١٠٠٠٠	دالة	١	متوسطة	
٤١	يقيم عمليات التعلم والنمو المهني للعاملين باستمرار	١٨	٥٢	٧٠	٢٢٨	١٠٠٠٠	دالة	٦	ضعيفة	
٤٢	يطور لوائح العمل لتشجيع العاملين على زيادة الأداء والإنتاجية.	١٥	٤٩	٧٦	٢١٩	١٠٠٠٠	دالة	٨	ضعيفة	
٤٣	يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة.	١٩	٤١	٨٠	٢١٩	١٠٠٠٠	دالة	٨ م	ضعيفة	
٤٤	يشجع العاملين على البقاء والاستمرار في العمل بالمدرسة	٢٢	٢٥	٩٣	٢٠٩	١٠٠٠٠	دالة	١١	ضعيفة	
٤٥	يوفر عوامل الجذب والتوظيف والعمل بالمدرسة	٢١	٣٦	٨٣	٢١٨	١٠٠٠٠	دالة	١٠	ضعيفة	
	المحور					١٠٠٠٠			ضعيفة	

دالة إحصائية عند ٠.٠٠١،

تشير نتائج جدول(٦) إلى أن هذا البعد جاء بمتوسط (١,٦٥) وبدرجة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى أن مدارس المتفوقين حديثة النشأة، وأن الأداء الإداري بها يأخذ الأولوية والاهتمام لتوفير البنية التحتية من التجهيزات والمعدات والعمل على توفيرها أولاً، كما أن الجهات التي تعهدت بتدريب العاملين خاصة المعلمين والمديرين لم تقم بدورها في هذا المجال، كما أن ضعف المخصصات المالية الحكومية لهذه المدارس يعوق قيام الإدارة بتوفير برامج التدريب والتنمية للعاملين بها، مما يعنى ضرورة تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين، ورفع الكفاءة الإدارية لديهم، والاهتمام بتدريب المديرين، وتحسين أدائهم.

وتشير النتائج إلى أن العبارة رقم(٤٠) "يستخدم تكنولوجيا المعلومات فى البرامج المدرسية" جاءت فى المرتبة الأولى بمتوسط(١,٩٩) وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى توفر أجهزة الكمبيوتر مع الطلاب، والارتباط بشبكة المعلومات الدولية(الإنترنت)، وما يوفره من تكنولوجيا يستخدمها الطلاب فى البرامج الدراسية، وهذه النتيجة تؤكد العبارة رقم (٢٣) فى البعد المالى التى جاءت فى المرتبة الأولى، وهى تتعلق بتوفير أجهزة الحاسوب بالمدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة(مروة أبو السعود، ٢٠٠٢) التى ترى إدراك المديرين بمدارس المتفوقين للتغيرات التكنولوجية المعاصرة وصولاً للتكيف مع هذه المتغيرات، ومحاولة تطبيقها فى العمليات الإدارية بالمدرسة، وكذلك دراسة (العمرات، ٢٠١٠) التى رأت أن توظيف المديرين للتكنولوجيا بمدرسة المتفوقين كان بدرجة كبيرة، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠,٠١)، وهذا يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم(٣٩) يطور بيئة التعلم لتنمية الابتكار والإبداع" فى المرتبة الثانية بمتوسط(١,٧٨)، وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى إدراك مدير المدرسة لأهمية بيئة التعلم، وما يسودها من مناخ تعليمي يشجع على الابتكار، وينمى قدرات المتفوقين بالمدرسة، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة(هبة الله أحمد، ٢٠١٤) التى ترى أن مدير مدرسة المتفوقين لا يهيأ مناخ مدرسى يشجع على الإبداع والابتكار، وتوجد دلالة إحصائية عند(٠,٠١)، وهذا يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم(٣٨) "يعمل على تطوير قدرات الإداريين بالمدرسة"، فى المرتبة الثالثة بمتوسط(١,٦٩) وبدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى اهتمام إدارة المدرسة بالجانب الإداري والتنظيمي للمدرسة، وتوجد دلالة إحصائية عند(٠,٠١)، مما يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم(٣٥) "يوفر مناخ داعم لتحسين أداء المعلمين" فى المرتبة الرابعة بمتوسط (١,٦٦٥) وبدرجة ضعيفة، وهذا يؤكد على تركيز الإدارة على الجانب التنظيمي والتكنولوجي بالمدرسة، وتأخر الجانب التنموي والمهني للمعلمين بها، وتوجد

دلالة إحصائية عند (٠,٠١)، كما أن العبارة رقم (٣٦) " يشجع العاملين على التنمية المهنية لرفع كفاءتهم" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (١,٦٥٧)، وبدرجة ضعيفة ، مما يشير إلى قلة الاهتمام الإداري بالجانب المهني، وتأخره في سلم الأولويات الإدارية والمهنية للمدرسة، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠,٠١)، مما يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم (٣٧) " يوفر الحوافز المادية للعاملين بالمدرسة" في المرتبة السابعة بمتوسط (١,٥٧) وبدرجة ضعيفة، ويرجع تأخر هذه العبارة إلى ضعف الموارد المادية للمدرسة، حتى أن هيئة التدريس يحصلون على مخصصاتهم المالية من الحوافز بصعوبة وكل عدة أشهر، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠,٠١)، وهو ما يشير إلى تباين آراء العينة حول العبارة.

جاءت العبارة رقم (٤٢) " يطور لوائح العمل لتشجيع العاملين على زيادة الأداء والإنتاجية" في المرتبة الثامنة بمتوسط (١,٦٥) وبدرجة ضعيفة، وهذا يوضح ضعف قدرة مدير المدرسة على تطوير اللوائح التي تنظم العمل بالمدرسة في ظل جمود اللوائح والقوانين الحالية، وسيطرت الروتين الإداري والبيروقراطية على التعاملات الإدارية والمالية مع الإدارة العليا (الوزارة)، ويؤكد ذلك العبارة رقم (٤٣) " يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة" التي جاءت في المرتبة الثامنة مكرر بمتوسط (١,٥٦٤) وبدرجة ضعيفة، مما يشير إلى تأثير المشكلات التي تواجه المدرسة على دور مدير المدرسة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بها.

جاءت العبارة رقم (٤٥) " يوفر عوامل الجذب والتوظيف والعمل بالمدرسة" في المرتبة العاشرة بمتوسط (١,٥٥٧) وبدرجة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى أوضاع المدرسة ومشكلاتها التي لا تجعلها مدرسة جاذبة للعمل والتوظيف بها، وهذا يرجع إلى ضعف العائد المادي بها، حيث يحصل المعلم على راتبه بالإضافة إلى حافز ١٠٠%، وغالباً ما يتم صرفه متأخراً كل مدة، ويؤكد ذلك العبارة رقم (٤٤) " يشجع العاملين على البقاء والاستمرار في العمل بالمدرسة" جاءت في المرتبة الحادي عشر، مما يؤكد تدني الإمكانيات والخدمات بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا، وتوجد دلالة إحصائية عند (٠,٠١)، ويشير ذلك إلى التباين في آراء العينة حول العبارة.

خامساً: ملخص النتائج والإجراءات المقترحة:

١- ملخص النتائج:

أولاً: ضعف الأداء الإدارى لمديرى مدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا فيما يتعلق بالبعد المالى، وجاء بمتوسط قدره ١،٦٥، وبعد ترتيب عبارات هذا البعد تنازلياً، جاءت كالتالى:

١- يبحث عن مصادر أخرى للتمويل بخلاف التمويل الحكومى.

٢- يوظف الموارد المالية لتحسين كفاءة المبنى المدرسى.

٣- يوظف الموارد المالية للوفاء بالخدمات الطلابية.

٤- يوظف الموارد والإمكانات المتاحة لتطوير الأداء التعليمى والأكاديمى.

٥- يوظف الموارد المالية لتحسين نواتج التعلم.

٦- يضع خطط لتطوير مصادر التمويل الحكومى.

٧- يوفر الموارد لشراء التجهيزات والأدوات والخامات.

٨- يستخدم الموارد المالية لتوفير الأنشطة والبرامج الترفيهية.

٩- يستغل الموارد المالية فى تنظيم برامج أكاديمية جديدة.

ثانياً: ضعف الأداء الإدارى فيما يتعلق ببعده رضا الطلاب الذى جاء بمتوسط (١،٧٥) وبعد ترتيب العبارات الخاصة به جاء كالتالى:

١- يوفر أجهزة الحاسوب والمختبرات للطلاب.

٢- يوظف التكنولوجيا عند تقديم الخدمات الطلابية.

٣- يوفر الإقامة والتجهيزات بالمدرسة.

٤- يوفر المصادر التعليمية للطلاب.

٥- يهتم بمتطلبات وحاجات الطلاب.

٦- يسعى لتحقيق الرضا لدى الطلاب.

٧- يقدر طموح الطلاب ويساعدهم على تحقيقه.

٨- يتابع البرامج المدرسية للطلاب بصفة دورية.

- ٩- يربط بين الجوانب الأكاديمية والعملية.
- ١٠- يأخذ بآراء الطلاب في مستوى الخدمات.
- ١١- يشعر الطلاب بتميز مدرستهم.
- ١٢- يحقق في شكاوى الطلاب ويحل مشاكلهم.
- ١٣- يستجيب لاهتمامات الطلاب ورغباتهم.

ثالثاً: ضعف الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين فيما يتعلق ببعدهم العمليات الداخلية الذي جاء بمتوسط (١,٧٣)، وبعد ترتيب عبارات هذا البعد تنازلياً جاءت كالتالي:

- ١- يربط مشروعات وبرامج الدراسة باحتياجات المجتمع.
- ٢- يوفر الاحتياجات التدريسية والأكاديمية.
- ٣- يطور العمليات الإدارية والوظيفية.
- ٤- يتابع المشروعات والعمليات التدريسية.
- ٥- يتواصل مع إدارات مؤسسات المجتمع.
- ٦- يساعد المعلمين على استيعاب رؤية المدرسة.
- ٧- ينشر رؤية المدرسة وينفذها.
- ٨- يقدم الدعم والإشراف على برامج المتفوقين.
- ٩- يطور الوحدات الإدارية والتنظيمية بالمدرسة.
- ١٠- يراعى رغبات المعلمين في الخطط والبرامج.
- ١١- يوفر برامج وإجراءات العمل بالمدرسة.

رابعاً: ضعف الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين، فيما يتعلق ببعدهم التعليم والنمو الذي جاء بمتوسط (١,٦٥) ، وبعد ترتيب عبارات هذا البعد جاءت كالتالي:

- ١- يستخدم التكنولوجيا في البرامج المدرسية.
- ٢- يطور بيئة التعلم لتنمية الابتكار والإبداع.

- ٣- يعمل على تطوير قدرات الإداريين بالمدرسة.
 - ٤- يوفر مناخ داعم لتحسين أداء المعلمين.
 - ٥- يشجع العاملين على التنمية المهنية.
 - ٦- يوفر الحوافز المادية للعاملين بالمدرسة.
 - ٧- يطور لوائح العمل لتشجيع العاملين على زيادة الأداء والإنتاجية.
 - ٨- يوفر عوامل الجذب والعمل بالمدرسة.
 - ٩- يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة.
- ٢- الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء الإداري بمدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا:
- تشمل الإجراءات المقترحة ما يلي:
- أ- مجال القياس المتوازن:
- ضرورة تبنى مدخل القياس المتوازن لتحسين الأداء الإداري فى مؤسسات المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا باعتباره أحد المداخل الحديثة لتطوير وقياس الأداء الإداري والاستراتيجي، ويحقق التوازن بين الجوانب المختلفة للمؤسسة.
 - عقد الدورات التدريبية للعاملين من المديرين والمعلمين بمؤسسات تعليم المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا حول موضوع بطاقة القياس المتوازن، وكيفية تطبيقها بشكل فعال.
- ب- المجال الإداري والمالي :
- ضرورة منح مديري مدارس المتفوقين السلطات والصلاحيات الكافية لتطوير إجراءات العمل الإداري بالمدارس، واتخاذ القرارات التي من شأنها حل مشكلات طلاب مدارس المتفوقين .
 - ضرورة تطوير العمل الإداري لمديري مدارس المتفوقين، ورفع الكفاءة الإدارية لديهم، والاهتمام بتدريبهم على كيفية التعامل مع المتفوقين نفسياً واجتماعياً وعلمياً وتربوياً.
 - تطوير اللوائح والقوانين التي تسير العمل في مدارس المتفوقين باعتبارهم أصحاب قدرات عالية، وطموحات كبيرة.

- توفير الدعم والمخصصات المالية لمدارس المتفوقين لتوفير الأجهزة والأدوات والخامات لربط الجوانب النظرية بالتطبيقات العملية .

ج- المجال المهني والتربوي:

- تدريب وتأهيل المعلمين على استراتيجيات التعليم الحديثة والمتطورة للتعامل مع المتفوقين لتنمية القدرات العقلية، ومهارات التفكير الإبداعي والناقد.

- ضرورة تركيز المعلمين على العمليات العقلية العليا في عمليات التدريس للمتفوقين بدلا من الحفظ والتلقين.

- الاهتمام بالأنشطة العلمية، والتربوية، والترفيهية بمدارس المتفوقين، وتوفير مناخ وبيئة داعمة للتفوق العلمي والدراسي.

د- مجال التكنولوجيا والمعلوماتية:

- توفير مصادر المعلومات بسرعات عالية لمساعدة المتفوقين في الحصول على المعلومات من المصادر العلمية المحلية والعالمية.

- توفير التكنولوجيا المتطورة في مدارس المتفوقين، ودمج التكنولوجيا في البرامج التعليمية والتربوية للمتفوقين.

- إجراء البحوث والدراسات العلمية للمتفوقين في العلوم والتكنولوجيا للتعرف على المشكلات التي تواجههم، وأفضل السبل لحلها.

هـ- مجال الخدمة النفسية:

- تضمين أدلة المعلمين والمديرين الإرشادية خصائص المتفوقين العقلية، والجسمية، والاجتماعية، والنفسية، والشخصية.

- إنشاء وحدات للتوجيه والإرشاد النفسي بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا أسوة بوحدات التدريب بالمدارس، وتوفير الرعاية النفسية، والإرشادية للطلاب المتفوقين.

- إتاحة الفرص أمام الطلاب المتفوقين للتعبير عن حاجاتهم، ومنحهم مزيداً من حرية الفكر والرأي.

المراجع:

- ١- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم(٣٦٩) لسنة ٢٠١١.
- ٢- نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١٧٩.
- ٣- أسامة محمود قرني: تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مايو ٢٠١١، السنة الرابعة عشرة، العدد(٣٢)، ص ٢٥.
- 4- Kaplan, Robert S,: Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard, Handbook of Management Accounting Research:2009, V, 3, p,44.
- 5-Kaplan, Robert, S, and Norton, David P,: Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review , September-October 1993,pp3-6
- ٦- مقابلة للباحث مع د/ مى عطية جمال الدين مديرة مدرسة المعادى للمتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا، المعادى، بتاريخ ٧ /١٢/ ٢٠١٤.
- ٧- نعيمة حسن وآخرون: إعداد اختبارات للقبول بمدارس المتفوقين، المركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٣٤.
- ٨- جريدة المصري اليوم: تقرير عن مدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا بمصر، الأربعاء بتاريخ ٣١-١٢/٢٠١٤، ص ٣.
- جريدة الأهرام اليومي: بحث مشكلات مدارس المتفوقين، الأربعاء بتاريخ ٣١-١٢/٢٠١٤، ص ١.
- ٩- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية، المنصورة، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٥٧
- ١٠- أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن، المجلد ٩، العدد ٢، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٤

- ١١- هاني عبد الرحمن العمري: منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فى المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز فى القطاع الحكومى، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، ١-٤ نوفمبر، ٢٠٠٩، ص ١٥.
- ١٢- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجى)، مرجع سابق، ص ٥٧.
- ١٣- أسامة محمود قرني: تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن فى إدارة الجامعات المصرية، مرجع سابق، ص ١٨.
- ١٤- نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية فى بداية الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص ١٧٩.
- ١٥- عبير فتحي محمد: تطوير الأداء الإداري فى كليات التربية، جامعة قناة السويس فى ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة دراسات فى التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد (٩) أكتوبر، ٢٠٠٥، ص ٣٠٤.
- ١٦- توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٦.
- ١٧- جمال حسن محمد أبو شرح: مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢، ص ٢٢.
- ١٨- ج.م.ع، الأكاديمية المهنية للمعلمين: مهارات القيادة لمديري المدارس، الأكاديمية المهنية للمعلمين، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٣١.
- ١٩- ج.م.ع، وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (٢٠٢) لسنة ٢٠١٢ بشأن شهادة الثانوية المصرية فى العلوم والتكنولوجيا من مدارس المتفوقين الثانوية فى العلوم والتكنولوجيا.
- ٢٠- حاتم محمد الشيشنى: نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤، المجلد ٢٦، العدد ١، ص ٩٧-١٤٧.

21- Kettunen, Juha: Implementation of Strategies in Continuing Education. International Journal of Educational Management, 2005, Vol.19, No.3, pp. 207-217.

22- Kettunen, Juha & Kantola, Ismo: Management Information System Based on The Balanced Scorecard Campus-Wide Information Systems, 2005, Vol22, No5 ,PP263-274 .

٢٣- عبد اللطيف عبد الطيف، حنان تركمان: بطاقة تصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، دمشق، ٢٠٠٦، المجلد ٢٨، العدد ١، ص ص ١٤١-١٥٦ .

٢٤- عمر نصيف: أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل المؤتمر الدولي السنوي السابع، التعليم الإلكتروني، جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية، القاهرة، ٧-٩ أكتوبر ٢٠٠٤، ص ص ١٢٣-١٥٥ .

25- Stephen L. Liedtka, Bryan K. Church and Manash R. Ray: Performance Variability, Ambiguity Intolerance, and Balanced Scorecard- Based Performance Assessments. Journal of Behavioral Research in Accounting, 2008, Vol. 20, No. 2, pp. 73- 88

26- Moreland, Jan: Investigating Secondary School Leaders' Perceptions of Performance Management, Educational Management Administration & Leadership, 2009, Vol, 37, N 6 ,p735-765.

27- Hamid Tohidi, et. al., "Using Balanced Scorecard in Educational Organizations ". Procedia- Social and Behavioral Sciences, 2010, Volume 2, Issue 2, pp5544-5548.

28- Scott K. Cowart : Driving Improvement with a Balanced Scorecard. School Administrator, 2010, Vol. 67, No. 2, pp: 16-19.

29- Detweiler, Rita J.: In Pursuit of a Balanced System of Educational Assessment: An Evaluation of the Pre-Kindergarten through 8th Grade Math Assessment System in One Massachusetts Regional School District, 2011, <http://www.proquest.com/en-US/products/dissertations/individuals.shtml>

30- Khatoun, Saira & Farooq, Ayesha: Scorecard to Measure Organizational Balanced Performance: A Case Based Study, The International Journal Of Business & Management, 2014, Vol 2 Issue 9, www.theijbm.com.

٣١- المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا: الكشف عن الموهوبين والمتفوقين ورعايتهم، المؤتمر القومي للموهوبين والمتفوقين، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٤ .

٣٢- حامد الديب: ورقة دراسية عن التكيف الشخصي والاجتماعي للمتفوقين رياضياً، المؤتمر القومي للموهوبين والمتفوقين، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٤.

٣٣- عبد الرحمن سيد سليمان، السيد محمد أبو هاشم: الخصائص السلوكية المميزة للمتفوقين دراسياً كما يدركها المعلمون والمتعلمات بمراحل التعليم العام، مجلة الأكاديمية العربية للتربية الخاصة، الأكاديمية العربية للتربية الخاصة، المملكة العربية السعودية، العدد ٦، سبتمبر، ٢٠٠٥، ص ١-٤٦.

٣٤- ولاء محمد إسماعيل: المشكلات الأكاديمية للطلبة المتفوقين دراسياً في الصف الأول الثانوي العلمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، دمشق، ٢٠٠٩، ص ٥٠ - ٧٥.

٣٥- عبد الجبار توفيق البياتي، وآخرون: دور القيادات الإدارية لمدارس الموهوبين في رعاية وتطوير الطلبة، ٢٠١١، ()، المؤتمر العلمي العربي الثامن لرعاية الموهوبين والمتفوقين" الموهبة وإبداع منعطفات هامة في حياة الشعوب" المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين، ١٥-١٦ أكتوبر ٢٠١١

٣٦- عزة أحمد محمد الحسيني، ريم على محمد دريالة: القيادة الاستراتيجية والبيئة المدرسية الابتكارية لتعليم الموهوبين في الوطن العربي، المؤتمر العلمي العربي الثامن لرعاية الموهوبين والمتفوقين" الموهبة وإبداع منعطفات هامة في حياة الشعوب" المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين، ١٥-١٦ أكتوبر ٢٠١١.

37- Ismail, Aziah: Cluster Schools for Diverse Students' Needs in Malaysia: A System View ; International Journal of Education ,2011, Vol. 3, No. 2: E20 .www.macrothink.org/ije

٣٨- نعيمة حسن وآخرون: إعداد اختبارات للقبول بمدارس المتفوقين، مرجع سابق، ص ٣.

39- Needham, V.: Primary teachers' perceptions of the social and emotional aspects of gifted and talented education. , The New Zealand Journal of Gifted Education, 2012, Vol, 17, No1, www.giftedchildren.org.nz/apex

40-Lawrie , Gavin, and Cob bold, Ian., Evolution of The Balanced Scorecard Into An Effective Strategic Performance Management Tool ,May ,2002. [http:// / creative commons .org/licenses/by-nc-nd/2.0/uk/](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/uk/)

- 41- Zimmerman, Joel: Using a Balanced Scorecard in a Nonprofit Organization, The Nonprofit Learning Center, 2004 .P 2.
- 42- Balanced Scorecard Institute, What is The Balanced Scorecard? Balance Dscorecard.Org/Resources/About-The-Balanced-Scorecard
- 43- Weerasooriya, W.M.R.B: Performance Evaluation Using The Balanced Scorecard: The case of Sri Lankan Universities. World Review of Business Research, November 2013 , Vol. 3. No. 4. Pp.125 –137 .
- ٤٤ - أسامة محمود قرني: تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن فى إدارة الجامعات المصرية، مرجع سابق، ص ١٨ .
- ٤٥ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجى)، مرجع سابق، ص ٥٧ .
- 46- Nayeri, M. D, Mashhadi, M. M.& Mohajeri, K: Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard, World Academy of Science, Engineering and Technology, 2008,V.2,p1-25 .
- 47- Karathanos, Demetrus, & Karathanos , Patricia: Applying The Balanced Scorecard to Education, Journal of Education for Business,2007,pp 222-223, Jsofian.files word press. com/2007/02/...bsc-in-education. pdf.
- ٤٨ - عبد الرحيم محمد: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، ندوة قياس الأداء فى المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، فبراير ٢٠٠٧، ص ٢٢٥ .
- 49- Punniymoorthy,M and Murali ,R: Balanced Score for The Balanced Scorecard: A Benchmarking Tool, An International Journal,2008, Vol. 15 No. 4, ,p443.
- 50- Karathanos, Demetrus, & Karathanos , Patricia: Applying The Balanced Scorecard to Education, Op ,Cit,p,222..
- Olson, Eric M and Slater, Stanley F: The Balanced Scorecard,Competitive Strategy, and Performance, Op,Cit,p6.
- 51- Karathanos, Demetrus, & Karathanos , Patricia: Applying The Balanced Scorecard to Education, Op,Cit, p,222.
- 52-Punniymoorthy,M andMurali,R: Balanced Score for The Balanced Scorecard: A Benchmarking Tool, Op,Cit, pp. 420-443,
- 53- Karathanos, Demetrus, & Karathanos , Patricia: Applying The Balanced Scorecard to Education, Op,Cit, p,222.

54- Punniyamoorthy, M and Murali, R: Balanced Score for The Balanced Scorecard: Op,Oit, pp. 420-443,

٥٥- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، مرجع سابق، ص ٦٨-٦٩

٥٦- المرجع السابق، ص ٧٠.

٥٧- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: بطاقة الأداء المتوازن، (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، مرجع سابق، ص ٧٩-٨١

58 -Kaplan, R.S. and D. P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review,2010, V, 74,p17

٥٩- أسامة محمود قرني: تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية، مرجع سابق، ص ٣٨

60- Punniyamoorthy, M and Murali, R: Balanced Score for The balanced Scorecard: A Benchmarking Tool, op, cit, pp. 420-443.

61-Rompho , Nopadol: Why The Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 11; November 2011. www.ccsenet.org/ijbm

٦٢- عبد الرحيم محمد: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، مرجع سابق، ص (٢٣٣).

٦٣- طارق عبد الرؤوف محمد عامر: الاتجاهات الحديثة لرعاية الموهوبين والمتفوقين، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٣٤.

٦٤- المرجع السابق، ص ٣٥.

65-Board of Studies (NSW), Guidelines for Accelerated Progression, Sydney ,Australia, 2001, <http://www.board of studies.nsw.edu.au>.

٦٦- عبد الرحمن سيد سليمان، السيد محمد أبو هاشم: الخصائص السلوكية المميزة للمتفوقين دراسياً كما يدركها المعلمون والمعلمات بمراحل التعليم العام، مجلة الأكاديمية العربية للتربية الخاصة، ٦٤، سبتمبر ٢٠٠٥، ص ٢.

67- U.S.A,Texas Education Agency (TEA): The Texas State Education Plan For The Education of Gifted/Talente Students, *June2012,p3, www.esc13.net/.../gt/.../State PlanEnglish_.pd*

٦٨- المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي "شعبة التعليم العام"، الكشف عن الموهوبين والمتفوقين ورعايتهم، ورقة عمل قدمت للمؤتمر القومي للموهوبين، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٩ أبريل، ٢٠٠٠، ص٢٢.

٦٩- فتحي عبد الرحمن جروان: أساليب الكشف عن الموهوبين والمتفوقين ورعايتهم، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢، ص٢٣.

٧٠- طارق عبد الرؤوف محمد عامر: الاتجاهات الحديثة لرعاية الموهوبين والمتفوقين، مرجع سابق، ص٣٧.

71- Luna, Tom,: The Best Practices Manual For Gifted and Talented Programs in Idaho, Department of Education, The Idaho State ,2005, https://www.sde.idaho.gov/.../gifted_talented/.../Practice.

72- McIntyre, Sharon& Others: Gifted and Talented Students, A Resource Guide for Teachers,Department of Education, Educational Services Division,2007,p7, www.gnb.ca/.../gifted%20and%20talented%20students.

- Parliament of Victoria , Education and Training Committee, Inquiry intoThe Education of Gifted and Talented Students, 2012, www.parliament.vic.gov.au/.../Gifted_and_Talented.

٧٣- طارق عبد الرؤوف محمد عامر: الاتجاهات الحديثة لرعاية الموهوبين والمتفوقين، مرجع سابق، ص١١٥.

74-McIntyre, Sharon& Others: Gifted and Talented Students, Op,Cit,p8.

٧٥- نعيمة حسن وآخرون: إعداد اختبارات للقبول بمدارس المتفوقين، مرجع سابق، ص ص ٤٦-٤٧

٧٦- طارق عبد الرؤوف محمد عامر: الاتجاهات الحديثة لرعاية الموهوبين والمتفوقين، مرجع سابق، ص ١٣٢.

77- McIntyre, Sharon& Others: Gifted and Talented Students, Op,Cit,pp8-14.

٧٨- ج. م. ع، وزارة التربية والتعليم: القرار الوزاري رقم (١٨٩) لسنة ١٩٩٠

- ٧٩- _____ ، _____: القرار الوزاري رقم (١١٤) لسنة ١٩٩٨ .
- ٨٠- _____ ، _____: القرار الوزاري رقم (٣٦٩) لسنة ٢٠١١ .
- ٨١- _____ ، _____: القرار الوزاري رقم (٢٠٢) ، مرجع سابق .
- ٨٢- _____ ، _____: القرار الوزاري رقم (٢٩٠) بتاريخ ٢٤/٧/٢٠١٢ .
- _____ ، _____: القرار الوزاري رقم (٣٨٢) بتاريخ ٢/١٠/٢٠١٢ .
- ٨٣- _____ ، _____: القرار الوزاري رقم (١٧٢) بتاريخ ١٤/٤/٢٠١٤ .
- ٨٤- عبير فتحي محمد: تطوير الأداء الإداري في كليات التربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ٤٠٣ .
- ٨٥- نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص ١٧٩ .
- ٨٦- فاروق شوقي البوهي: الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ١٦٣-١٦٥ .
- ٨٧- عبد الرحيم محمد: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، مرجع سابق، ص ص ٢٣٧-٢٤٧ .
- ٨٨- نبيل سعد خليل: مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ص ٧٥ .
- ٨٩- المرجع السابق، ص ٨٢ .
- ٩٠- المرجع السابق، ص ٨٩ .