

دور بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠
لمدارس التعليم الأساسي

أ. هبة الله جمال الدين عبد البديع*

أ.د. احمد محمد محمد عبد العزيز**

د. افراح محمد على***

أولاً: مقدمة

هناك العديد من التحديات التي تواجه المجتمع العالمي منذ منتصف القرن العشرين وتزايدت تأثيرها مع بداية القرن الحادي والعشرين، وتتنوع هذه التحديات ما بين تحديات علمية مثل تزايد معدلات كثافة المعرفة وحدوث تصارع في إنتاجها... الخ، وأخرى تكنولوجية مثل تناقص المدة بين الاكتشافات على المستوى النظري وبين التطبيق العملي والتصنيع ثم التسويق بالإضافة إلى الطبيعية الاقتصادية للتكنولوجيا... الخ وهناك تحديات اقتصادية مثل ظهور تكتلات اقتصادية في أطراف متعددة من العالم وإجراء عدد من اتفاقيات التجارة العالمية مثل الاتفاقية العامة للتعريف والتجارة (الجات)... الخ، وهناك تحديات سياسية تمثلت في سقوط العديد من الشركات العالمية وسيطرة الولايات المتحدة الأمريكية بسياساتها على العالم... الخ، وهناك تحديات ديمجرافية تجسدت في عدم تحقيق التوازن بين الزيادة السكانية والموارد الطبيعية... الخ، وهناك تحديات بيئية ناتجة عن كوارث التلوث البيئي وتدمير طبقة الأوزون... الخ، وهناك تحديات ثقافية تجسدت في انهيار مجموعة من القيم داخل ثقافات العديد من الدول (أحمد محمد عبدالعزيز ، ٢٠٠٤ ، ٢٧-٤٤)

* باحثة ماجستير بكلية التربية-جامعة عين شمس

** أستاذ التخطيط واقتصاديات التعليم بكلية التربية-جامعة عين شمس

*** مدرس اصول التربية بكلية التربية-جامعة عين شمس

وبتحليل إستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ للمعرفة والابتكار والبحث العلمي وجد أنه تتبلور في تحقيق ثلاث أهداف رئيسية خلال الخمس عشر عاما القادمة وهي: تهيئة بيئة محفزة لتوطين وإنتاج المعرفة من خلال تهيئة البيئة التشريعية والاستثمارية والتمويلية وتوفير البنية الأساسية، العمل على تفعيل وتطوير نظام وطني متكامل للابتكار قادر على تحويل المعرفة إلى قيمة تنموية من خلال تطوير التعليم الأساسي والتعليم العالي والبحث والتطوير كما يركز على تشجيع الإنتاج الإبداعي وزيادة الروابط بين الابتكار والاحتياجات وزيادة قدرة الشركات على الإبداع لزيادة حجم التأثير المعرفي، تحديد الأولويات والتحديات القطاعية وكيفية مواجهتها من خلال العمل على زيادة ما يتم إنفاقه على الابتكار داخل القطاعات المختلفة من موارد محلية أو أجنبية أو من خلال القطاع الخاص مع التركيز على مخرجات القطاع الخاص ورفع نسبة المكون المحلي قطاعيا . (إستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠، ص١٣٨)

وتأسيسا على ما سبق تتضح أهمية الدراسة الحالية كمحاولة لتحقيق الارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي على المستوى الإستراتيجي وذلك من أجل تناسب مخرجات هذه المدارس مع متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ التي تؤكد على أهمية تحقيق الابتكار والإبداع في مخرجات هذه المدارس.

ثانيا: مشكلة الدراسة

هناك عدة مشكلات واجهت مدارس التعليم الأساسي بالمجتمع المصري الامر الذي أدى الى تدنى ترتيبها في تقارير المنافسة العالمية وذلك بسبب العديد من المشكلات وبالتالي ضعف الاداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي وتأسيساً على ما سبق هناك حاجة ملحة لتحقيق مقومات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ لمدارس التعليم الأساسي في المجتمع المصري وذلك للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي حيث تتناسب مخرجاتها مع متطلبات التنمية المستدامة ٢٠٣٠ والتي تدعو لمزيد من المعرفة والابتكار لزيادة الناتج القومي العام .

وبناءً عليه فإن هدف أي مؤسسة سواء انتاجية او خدمية هو إنشاء قيمة مضافة، ولكن عجزت مدارس التعليم الأساسي بالمجتمع المصري عن تحقيق ذلك نظراً لاستخدامها مقاييس تقليدية لا تتناسب مع طبيعة هذه المؤسسات، لذلك اتجهت الدراسة لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها الاربعة، من أجل تحقيق مقومات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ لمدارس التعليم الأساسي.

وبالتالي تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

" ما دور بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق مقومات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ لمدارس التعليم الأساسي؟ " وتتبع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما متطلبات إستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠؟
٢. ما المحاور الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي؟
٣. ما واقع الأداء الإستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي وفقا لمتطلبات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠؟
٤. ما التصور المقترح لتحقيق متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ بمدارس التعليم الأساسي؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لمعرفة أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها الاربعة: المالي ، العميل ، العمليات ، التعلم والنمو في تحقيق مقومات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ لمدارس التعليم الأساسي في المجتمع المصري من خلال عددا من الاهداف أهمها:

١. تحديد متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠
٢. تحديد المحاور الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي

٣. تحليل واقع أداء مدارس التعليم الأساسي في المجتمع المصري ومدى تحقيق

متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠

٤. وضع تصور مقترح لتحقيق متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠

بمدارس التعليم الأساسي

رابعاً: أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة في العديد من النقاط، لعل أهمها ما يلي

• أهمية مؤسسية: وتتمثل في الارتقاء بمدارس التعليم الأساسي وخلق بيئة تنافسية مع الدول المتقدمة

• أهمية مجتمعية: وتتمثل في التركيز على الابتكار والابداع والتفرد على الدول

الآخري وتحقيق هدف من اهداف استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠

• أهمية بحثية: حيث تحاول الدراسة إبراز دور بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق

متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ لمدارس التعليم الأساسي، وذلك

من أجل إيجاد مجالات بحثية عديدة لتحقيق الارتقاء بالأداء الاستراتيجي في

مدارس التعليم الأساسي بالمجتمع المصري.

خامساً: حدود الدراسة

١. بشرية: تطبق الاستبانة على المعلمين، والاداريين، والقيادات التعليمية اما

المقابلة تطبق على أولياء الامور

٢. مكانية: عينة من مدارس التعليم الأساسي على مستوى محافظة القاهرة حيث

يتم أخذ عينة ممثلة من المجتمع الأصلي.

٣. زمنية: طبقت أداة الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣

سادسا: منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة فإنه يتم استخدام منهجية مركبة تتكون من:

١. المنهج الوصفي: حيث يعتمد على نوعين من المصادر، إحداهما المصادر الأولية والتي تمثلت في الاستبيان التي صممتها الدراسة لجمع البيانات تمهيدا لتحليلها والاستفادة منها، وأيضا المصادر الثانوية وتمثلت في الكتب والدوريات

٢. أسلوب النظم لتحليل النظام التعليمي داخل مدارس التعليم الأساسي من خلال التعرف على وتحليل العمليات الذي يقوم به بالتحليل والبحث والتعرف على اقتصاديات مخرجاته.

٣. أداة بطاقة الأداء المتوازن حيث يتم تحليل الأداء الإستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي من خلال خمس أبعاد مختلفة يركز إحداهما على عمليات التعليم والتعلم داخل مدارس التعليم الأساسي ، ويركز البعد الثاني على مجموعة العمليات الداخلية التي تتم سواء على مستوى التدريس أو الأنشطة التعليمية داخل المدارس كما يركز البعد الثالث على إرضاء جميع عملاء العملية التعليمية من معلمين ، طلاب ، إداريين ، أولياء أمور والمؤسسات التنموية والمجتمع ، البعد الرابع وهو البعد البنية والمجتمع، وذلك من أجل تحقيق البعد الخامس وهو المتجسد في الأداء المالي للمدارس .

سابعا: مصطلحات الدراسة

تقوم الدراسة على مفهومين أساسيين هما مفهوم بطاقة الاداء المتوازن، مفهوم التعليم الأساسي

• مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

يمكن بطاقة الاداء المتوازن بأنها "أداة تترجم بواسطتها رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها الى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة أبعاد هي (البعد المالي، بعد العملاء ، بعد

العمليات ، بعد التعلم والنمو) . وهي أيضا "إطار عملي يستخدم مدخلا لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي من خلال أربعة مقاييس أساسية " ، وهي " نظام إداري أصبح يستخدم بشكل واسع من قبل المؤسسات الخاصة والحكومية ، الربحية وغير الهادفة للربح بهدف موازنة أنشطة هذه المؤسسة لرؤيتها وإستراتيجيتها " . (جميل النجار ، ٢٠١٣ ، ٣٥٠)

- مفهوم التعليم الأساسي

حيث يعرف التعليم الأساسي بأنه ذلك القدر من التعليم الذى يتلقاه الطفل في فترة زمنية معينة وينطوي على الاساسيات اللازمة لإعداده عقليا وبدنيا ووجدانيا واجتماعيا ليكون مواطنا صالحا سواء استطاع مواصلة التعليم الى مرحلة أعلى أم أكتفى بذلك القدر وخرج الى الحياة العملية بعد تدريبه في مجال من المجالات مدته ثماني او تسع سنوات مقسمة إلى حلقتين الاولى مدتها خمس أو ست سنوات والثانية مدتها ثلاث سنوات ، ويعرف أيضا بأنه نوع من التعليم يهدف الى تزويد الدارسين بالمعارف الاساسية والمهارات العملية والفنية التي لا غنى عنها لأى مواطن ، فوظيفة هذا التعليم تزويد المواطن بالقدر الضروري من المعلومات ، والخبرات والمهارات في المجالات الثقافية ، والاجتماعية والعملية والتكنولوجية بكى يتكامل تكوينه في البعدين الفكري والعملية والتطبيقي ، بحيث يستطيع الاندماج النشط في مجالات الانتاج والخدمات وميادين التنمية بصفة عامة . (فليه، ٢٠٠٤ ، ١٠٦ - ١٠٧)

المبحث الأول: متطلبات إستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠

استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ هي أجندة وطنية أُطلقت في فبراير ٢٠١٦ ، تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في كل المجالات، ولها رؤيتها العامة التي تربط الحاضر بالمستقبل لتبنى مسيرة تنمية واضحة لوطن متقدم ومزدهر .

وبناء عليه تكون رؤية مصر ٢٠٣٠ هي "أن تكون مصر بحلول ٢٠٣٠ ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة ، قائمة على العدالة

والاندماج الاجتماعي والمشاركة، ذ ذات نظام إيكولوجي متزن ومتنوع ، تستثمر عبقرية المكان والإنسان لتحقيق التنمية المستدامة وترتقى بجودة حياة المصريين ، كما تهدف الحكومة من خلال الاستراتيجية ان تكون مصر ضمن أفضل ٣٠ دولة على مستوى العالم من حيث مؤشرات التنمية الاقتصادية ، ومكافحة الفساد ، والتنمية البشرية ، وتنافسية الأسواق ، وجودة الحياة " (استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ، ٩) .

وبناء عليه يتضح أن هناك مجموعة من متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ لعل من أهمها: -

أولاً: إنشاء مجتمع مبدع مبتكر ومنتج للعلوم والتكنولوجيا والمعارف: ويتمثل أهدافه الفرعية في تهيئة بيئة محفزة لتوطين وانتاج المعرفة أي تعظيم الانتاج المعرفي من خلال تهيئة البيئة التشريعية والتمويلية والاستثمارية في البنية الاساسية، وتشجيع المعرفة والابتكار والبحث العلمي، وربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأولويات أي تحديد الاولويات القطاعية والعمل على زيادة المنتج المعرفة.

ثانياً: تحقيق جودة الحياة الصحية الأمانة للمواطن: وتمثل أهدافه الفرعية في ان يتمتع كافة المواطنين بحياة صحية سليمة من خلال تطبيق نظام صحي متكامل يتميز بالإتاحة والجودة، والاهتمام بكل ما يؤثر على صحة المواطنين، وتوفير خدمات علاجية ووقائية عليا الجودة للقادرين وغير القادرين، بالإضافة الى حوكمة قطاع الصحة عن طريق إتاحة البيانات الدقيقة التي تؤدي الى اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب بالإضافة الى تحسين كفاءة ادارة الوارد الصحية في قطاع الصحة.

ثالثاً: توفير تعليم يتصف بالجودة العالية ومسايرة نظم التعليم والتعلم للمعايير العالمية: وتمثل أهدافه الفرعية تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية وذلك عن طريق تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسايرة للنظم العلمية، التوصل الى الصيغ التكنولوجية الاكثر فاعلية ، إتاحة التعليم للجميع دون تمييز وخاصة في

أ- المحور المالي:

يحاول الجزء الحالي التعرف على المحور المالي لبطاقة الاداء المتوازن ومدى أثره على المؤسسات سواء كانت انتاجية او خدمية، حيث ان هناك اختلاف في هذا البعد إذا كانت المؤسسة انتاجية ام خدمية، ربحية ام غير ربحية.

هو يعد المحصلة النهائية لأنشطة المؤسسة والتي تسعى من خلاله إلى تعظيم أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين، وهو الصورة التي تبين مدى نجاح الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة، ويتضمن مقاييس مالية تدعم إستراتيجية المؤسسة لغرض الربحية وتخفيض مخاطر الاستثمار.

كما تختلف المقاييس المالية المعتمدة باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة ومن بينها إجمالي الموجودات، الإنتاجية، العائد على حق الملكية، العائد على الاستثمار... إلخ. (بورديمة ، ٢٠١٨ ، ٣٩٠)

ويجب التأكيد على اختلاف أهمية المحور المالي حسب طبيعة المؤسسة ربحية أم غير ربحية، وأيضاً حسب نوع المؤسسة إنتاجية أو خدمية ، فالمحور المالي في المؤسسات الربحية يستخدم على درجة أكبر ، كما يتم التركيز بدرجة أكبر على تحليل الدخل الإجمالي للمؤسسة ، في حين لا تركز رسالة المؤسسة غير الربحية على الأهداف التمويلية بل تركز على الأهداف الأخرى وخاصة على القطاعات الخدمية كالتعليم والصحة .(عبدالعزيز ، ٢٠١٤ ، ١٦٦)

وبناء على ما سبق نجد أن المحور المالي يعكس مدى نجاح وتفوق مؤسسات التعليم على تحقيق استراتيجيتها وخاصة مدارس التعليم الأساسي من خلال تحقيق العديد من الأهداف طويلة الأجل، كما تعكس التحسين المستمر في أداء هذه المدارس بما تقدمه من قيمة اقتصادية مضافة لكل المساهمين - وزارة التربية والتعليم والحكومة والمجتمع والقطاعات الخاصة.

ب- محور العملاء

يوضح الجزء الحالي اهمية محور العملاء في بطاقة الاداء المتوازن ومدى تأثيره على تحقيق اهداف المؤسسة، ومدى قدرة هذا البعد في تحقيق رضا العملاء من طلبة اولياء امور، ومعلمين واداريين.

وهو المحور الذي تعتمد عليه نجاح المؤسسة، لأنه المصدر الأساسي لإيراداتها ويتوقف مدى زيادة الإيرادات على إرضاء المتطلبات الحالية للعملاء وتنبؤ المؤسسة بالتطلعات المستقبلية للعملاء ومحاولة تحقيقها. (مالية، ٢٠١٨، ٢٨٩)

ويعكس محور العملاء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، حيث تسعى جميع المؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدمية لتحقيق السيطرة على جزء معين من السوق، ويعد مرجعية العملاء جزء رئيسي في تحديد الأهداف التمويلية للمؤسسة، حيث يجب التعرف على تحديد احتياجات السوق والعملاء المستفيدين، فبذلك تمتلك المؤسسة القدرة على تعيين أهداف، ومقاييس، ومبادرات تختص بالمؤسسة وتحاول تميزها عن غيرها. (عبدالعزیز، ٢٠١٤، ١٦٨)

وبتطبيق محور العملاء على مدارس التعليم الأساسي نجد أن هذا المحور مهم جدا ، فهو قلب مقاييس الأداء الإستراتيجي ، حيث مقياس رضا العميل الخارجي من طلاب وأوليا أمور كما يعكس قدرة هذه المؤسسات على تحقيق درجة عالية من التميز والتفوق في الأداء الإستراتيجي وأيضا رضا العملاء الداخليين المتمثلين في المعلمين ، والإداريين وكافة الموارد البشرية بالمؤسسة وبحقيق الرضا يخلق نوع من التميز الذي يقود العلاقة بين العملاء والمؤسسة مما يترتب عليه زيادة سمعة هذه المدارس وبالتالي تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ .

ج- محور العمليات الداخلية

يوضح هذا البعد الأنشطة والعمليات التي تتم داخل المؤسسة، وتحدد الاهداف التي تحسن من المنتج وتطوير الاداء، وذلك لتحقيق رضا العملاء كل ذلك من اجل الارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي.

حيث يمثل هذا المحور جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تجهز المنتجات والخدمات التي تخص المؤسسة والعملاء ، ويركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز المحور المالي ومحور العملاء ، وتحدد الأهداف التي تحسن من المنتجات والمساعدة على تصحيح الانحرافات وتطوير الأداء من أجل تحقيق رضا العملاء ، كذلك فهي تمثل جميع أنشطة المؤسسة التي تتمثل في سلسلة القيمة الحقيقية بها اعتبارا من التطوير والتحديث والدراسات وحتى خدمة العملاء بين صورة مستمرة ويركز هذا المحور على مسببات المقاييس غير المالية التي توضح آلية عمل المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء . (حردان، ٢٠١٧، ٣٩)

وبالتطبيق على المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات التعليم الأساسي بصفة خاصة فإن محور العمليات الداخلية هي التي تحكم التفاعلات بين المدخلات لتحقيق المخرجات المتوقعة من العملية التعليمية يعد أهم المحاور ، فكلما زادت كفاءة العمليات التشغيلية زاد رضا العميل الداخلي والخارجي.

د- بعد التعلم والنمو

يوضح الجزء الحالي اهمية بعد التعلم والنمو في بطاقة الاداء المتوازن لتحقيق اهداف المؤسسة والارتقاء الاداء الاستراتيجي، إذا ان نظام المنافسة يحتم علينا التحسين المستمر من اجل الاستمرار والبقاء .

يشير هذا المحور في بطاقة الاداء المتوازن الى قدرة العاملين ومستوى المهارات المكتسبة لديهم في اى مجال وظيفي والذي يحاول فيها التميز من خلال الوصول فيها إلى أفضل العمليات الداخلية في سبيل خلق قيمة لكل من المؤسسة والعملاء، كما يعمل

على تبيان ما تبدو عليه الأصول غير الملموسة من رأس مال معلوماتي وتنظيمي ومعرفة مدى قصورها من أجل إجراء التحسينات عليها بحيث تمكنها من زيادة القيمة للأجل الطويل. (عبد العزيز، ٢٠١٤، ١٧٤)

وبتطبيق ما سبق على مدارس التعليم الأساسي نجد أن هذا البعد يهدف الى التطوير والتحسين المستمر من أجل البقاء والاستمرار وإحداث تطوير في المجالات الرئيسية السابقة، حيث تحتاج تطوير جميع الموارد البشرية العاملة بها وأيضا إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنظمة العمل بالمؤسسة وبالتالي تطوير الاجراءات التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي ومن ثم تزداد كفاءة مؤسسات مدارس التعليم الأساسي على المستويين الداخلي والخارجي.

هـ - محور البيئة والمجتمع

أجمعت مختلف الادبيات الادارية الحديثة على أهمية البيئة والمجتمع بالنسبة للمؤسسة، على اعتبارها المصدر الرئيسي لمزج الموارد التي ستستخدمها وتتحكم في تركيبها النوعية والمختلفة من هذه الموارد مثل: رأس المال، العمل، المواد الأولية، الانظمة والقوانين، المعرفة والثقافة، والتي تعتبر كلها مدخلات من البيئة، كما أن المؤسسة تنتج سلعا وخدمات، وتعمل على تقديمها الى البيئة والمجتمع وهنا قد تتقبل البيئة والمجتمع بعض أو كل خدمات المؤسسة . (وليد، ٢٠١٨، ٥٧)

ويشير هذا البعد الى أهمية تحقيق جميع الابعاد الاربعة السابقة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية لجميع المؤسسات سواء الانتاجية او الخدمية وخاصة مدارس التعليم الأساسي حيث إن جميع الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مترابطة وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة الى مجموعة أهداف ومقاييس يتم تقسيمها الى أربعة أبعاد تربطها علاقات السبب والنتيجة وذلك لتعطي تصورا حول التنبؤ بأداء المؤسسة في المستقبل.

المبحث الثالث: واقع الأداء الإستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي وفقا

لمتطلبات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠

يقوم الجزء الحالي برصد نقاط القوة بمدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ وذلك بغرض فهم نقاط القوة التي تمتلكها هذه المدارس ومحاولة استغلالها، وذلك للتعرف على واقع التعليم الأساسي في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ومن ثم محاولة وضع تصور مقترح للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي.

أولاً: نقاط القوة

يقوم الجزء الحالي برصد نقاط القوة بمدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ وذلك بغرض فهم نقاط القوة التي تمتلكها هذه المدارس ومحاولة استغلالها، وذلك للتعرف على واقع التعليم الأساسي في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ومن ثم محاولة وضع تصور مقترح للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي.

فتتمثل نقاط القوة بمدارس التعليم الأساسي بأنها النواحي الداخلية للمدرسة والاشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها مدارس التعليم الأساسي كروية ورسالة المدرسة وفلسفتها والقوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المدرسة والطالب والمعلم وطرق التمويل والمناهج الدراسية والانشطة التعليمية والاعتماد والجودة أى انها مجموعة المؤشرات الموجودة بالفعل على مستوى المدخلات او المخرجات او النتائج وسيتم مراجعتها من اجل الارتقاء بها وقد تم تحديد القيم الحالية لهذه المؤشرات والقيم المستهدفة المتوقع حدوثها في ٢٠٣٠ وهى على النحو التالي :-

١. مجانية التعليم

يتزايد الاهتمام بقضية تمويل التعليم وكيفية توفير الاموال اللازمة للإنفاق على التعليم ، فتمويل التعليم يعد عقبة امام بعض الدول في ظل التطورات الهائلة التي لا تنتهي ، فإذا نظرنا الى التمويل في مصر نجد انه احد مسؤوليات الدولة ، وميزانيته جزء من الميزانية العامة للدولة فالتعليم الأساسي تعليم مجاني إلزامي لجميع الاطفال من هم سن السادسة وتستمر حتى تسع سنوات ويتضح ذلك من خلال اللوائح والقوانين المنظمة للتعليم في مصر وخاصة مدارس التعليم الأساسي ، فلا بد ان تكون هذه اللوائح والقوانين قائمة على اسس موضوعية سليمة حيث تحدد هذه القواعد والقوانين البنية الهيكلية التي تقوم عليها مدارس التعليم الأساسي وذلك لمعرفة مدى اهتمام الدولة بالتعليم الأساسي لمحاولة رصد واقع التعليم الأساسي في مصر وذلك لدعم نقاط القوة وتلاشى نقاط الضعف .

فجد ان للتعليم مكانة كبيرة في الدستور المصري وهو يتكون من مبدئين يدعمهما الدستور وهما: مبدأ المساواة أمام القانون، مبدأ تكافؤ الفرص ونجد ان هناك بعض المواد التي ينص عليها الدستور المصري الخاصة بالتعليم وخاصة التعليم الأساسي (ابو الوفا، ٢٠٠٨ ، ٤٧٠ ، ٤٧١ -) (دستور جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٤ ، المادة ٢٠) .

وبناء على ما سبق يتضح اهتمام الدولة بمجانية التعليم وهو يعتبر أحد نقاط القوة التي يتميز به التعليم المصري الامر الذي يؤدي الى ضرورة الاستفادة منه كنقطة قوة للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي، لكي يقوم بتوفير متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ .

٢. وضوح فلسفة التعليم الأساسي

عند رصد فلسفة التعليم الأساسي في مصر من اجل معرفة ملامح واقع التعليم الأساسي في مصر وذلك لان الارتقاء بالأداء الإستراتيجي لأي مؤسسة ينطلق من

فلسفتها ومن ثم تحليل فلسفة التعليم الأساسي للوضع الحالي من اجل معرفة نقاط القوة واستغلالها، وعرفة نقاط الضعف ورصد حلول لها.

ف نجد ان فلسفة التعليم الأساسي في مصر تساعد الفرد على النمو عن طريق التكيف مع البيئة، والمشاركة في تنميتها، ومن جهة اخرى يسهم في تنمية البيئة باعتبارها هدفها الأساسي، ويتحقق ذلك بالدراسة الوظيفة للتلميذ داخل المدرسة، بحيث يدرس فيها ما يجده خارجها ويتعامل معه، ويمارسه دراسة وعملا، ونظريا وتطبيقا.

وبتحليل ما سبق نجد هناك وضوح في فلسفة التعليم الأساسي وبالتالي وضوح الاهداف والوظائف، ووضوح الرؤية والسياسات التعليمية، وبالتالي يمثل كل ذلك نقطة قوة داخل مدارس التعليم الأساسي يزيد الارتقاء بمدارس التعليم الأساسي وبالتالي لا بد من وضع حلول لها.

ثانيا: نقاط الضعف

يقوم الجزء الحالي برصد نقاط الضعف بمدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ وذلك بغرض فهم نقاط الضعف التي تمتلكها هذه المدارس ومحاولة ايجاد حلول لها، وذلك للتعرف على واقع التعليم الأساسي في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ومن ثم محاولة وضع تصور مقترح للارتقاء بالأداء الإستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي.

ونقاط الضعف هي النواحي الداخلية السلبية، او مجالات القصور، والتي تؤدي الى فشل المؤسسة في انجاز رسالتها ورؤيتها وأهدافها، وهي ايضا النقص في الامكانيات والقدرات التي لا تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى الى تحقيقه قياسا بالمنافسين، مما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيها (الزنفلى ، ٢٠١٢ ، ١١٤) (يحياوى ، ٢٠٢١ ، ١٠٠).

وبالتالي تتمثل نقاط الضعف بمدارس التعليم الأساسي بأنها النواحي الداخلية السلبية للمدرسة ، والتي تؤدي الى فشل مدارس التعليم الأساسي في انجاز رؤيتها ورسالتها

وبلوغ اهدافها ، وكذلك النقص في امكانات وقدرات مدارس التعليم الأساسي الامر الذي يستلزم من رصد نقاط الضعف وذلك ليتم معالجتها والتغلب عليها بما يزيد من القدرة المستقبلية للمؤسسات التعليمية بصفة عامة ومدارس التعليم الأساسي بصفة خاصة على تحقيق رسالتها ورؤيتها وهي على النحو التالي :-

١. كثافة الفصول مرتفعة

تم حساب كثافة الفصول بمدارس التعليم الأساسي بالمدارس الحكومي وتبين لنا مجموعة بيانات بالجدول (١) والتي توضح كثافة الفصول على مدار ٥ سنوات وذلك لمعرفة نقاط القوة ودعمها وتلاشى نقاط الضعف ومحاولة علاجها.

جدول (١) يوضح كثافة الفصول في مدارس التعليم الأساسي - حكومي

المرحلة	كثافة الفصول ٢٠١٧/٢٠١٦	كثافة الفصول ٢٠٢١/٢٠٢٠
ابتدائي	٤٩ طالب / فصل	٥٦ طالب / فصل
أعدادي	٤٥ طالب / فصل	٥١ طالب / فصل

المصدر: وزارة التربية والتعليم، الادارة العامة للمعلومات، كتاب الاحصاء السنوي

٢٠٢١/٢٠٢٠

وقد تبين من الجدول (١) ان كثافة الفصول في مرحلة التعليم الأساسي الحكومي الحلقة الابتدائية عالية في عام ٢٠٢١/٢٠٢٠ مقارنة بعام ٢٠١٧/٢٠١٦، وكذلك الوضع في مرحلة التعليم الأساسي الحكومي الحلقة الاعدادية نجد ان كثافة الفصول عالية جدا في عام ٢٠٢١/٢٠٢٠ مقارنة بعام ٢٠١٧/٢٠١٦ وهذا يعتبر نقطة ضعف تتضعف من اداء مدارس التعليم الأساسي يجب وضع حلول لها.

٢. جمود المناهج الدراسية

يوضح الجزء الحالي المناهج الدراسية للمؤسسات التعليمية وخاصة مدارس التعليم الأساسي وذلك لرصد نقاط القوة وتلاشى نقاط الضعف للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لهذه المدارس وخاصة مدارس التعليم الأساسي حيث ان المناهج الدراسية يمثل عاملا

مهما في تطوير العملية التعليمية بما يتوافق مع النظم العالمية دون تكلفة اضافية او انها تكون تكلفة ضئيلة الامر الذي يستلزم تحدد موقف المناهج الدراسية في عملية التطوير اللازمة للمشاركة في تحسين تنافسية مخرجات التعليم.

ف نجد ان هناك ضعف في المناهج التعليمية وتأخر تحديثها وتكاملها حيث تعاني مناهج التعليم قبل الجامعي وخاصة التعليم الأساسي من الجمود ونقص القدرة على مسايرة الاتجاهات الحديثة وربطها بمجتمع التعلم واقتصاد المعرفة ، حيث لا تتيح للطالب فرص كافية للابتكار والابداع والتفكير الناقد كما لا تواكب متطلبات الحياة ومن ثم تحتاج الى التطوير الجذري لضمان تكاملها ، كذلك ضعف الدور الرقابي على المناهج التعليمية والالزام تطويرها بسبب غياب كيان مسؤول عن الرقابة على المناهج والتأكد من تحديثها وتطويرها باستمرار لمواكبة المعايير العالمية ، مما يؤدي الى عدم التكامل في تطوير المناهج (استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ، ١٤٤٤).

وايضا ضعف نظم التقييم والمتابعة والحوافز وغياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج، بالرغم من ان هناك العديد من الادارات التي تتولى عملية المتابعة والتقييم، لكنها تعاني من غياب التنسيق والتكامل بينها نتيجة لضعف الهيكل التنظيمي الذي يحدد الواجبات والمسئوليات عبر المستويات الادارية المختلفة، ذلك الى جانب عدم ارتباط نظم التقييم الحالية بالحوافز ، مما يثنى المعلمين والاداريين عن مواكبة التطور (استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ، ١٤٤٤).

وبناء على ما سبق نجد ان هناك خلل في المناهج الدراسية لمدارس التعليم الأساسي حيث انها لا تواكب متغيرات العصر وبالتالي تعيق عملية الارتقاء بالأداء الاستراتيجي لهذه المدارس حيث يوجد ثبات في المناهج الدراسية لفترة طويلة بالإضافة الى عدم وجود سياسة وطنية لتطوير المناهج الامر الذي يتطلب تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠.

٣. عدم الاهتمام بالأنشطة الطلابية

يحاول الجزء الحالي رصد واقع النشاط الطلابي بالمؤسسات التعليمية وخاصة مدارس التعليم الأساسي وذلك لمحاولة رصد نقاط القوة والضعف لاستغلال نقاط القوة وتلاشى نقاط الضعف للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي طبقا لاستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠.

هناك ضعف وقلة في الأنشطة الطلابية الامر الذي ادى الى ضعف قدرة مدارس التعليم الأساسي على الحفاظ على الطلاب كذلك ادى عدم الاهتمام بالأنشطة الطلابية الى عدم توافر بيئة جاذبة للطلاب وبالتالي زيادة معدلات الغياب والتسرب من التعليم في بعض المناطق (استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠، ١٤٥).

وبناء على ما سبق يتضح ان هناك قصور من ناحية الأنشطة الطلابية لعدم الاهتمام بها وبالتالي اصبحت نقطة سلبية أي انها تمثل نقطة ضعف تحول عن الارتقاء بأداء مدارس التعليم الأساسي وذلك لأنها تساعد على التسرب من التعليم وكثرة الغياب وبالتالي لا بد من ايجاد حلول للارتقاء بالنشاط الطلابي لخلق بيئة جاذبة للطلاب ومن ثم الارتقاء بالمخرجات التعليمية والارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠.

المبحث الرابع: التصور المقترح لتحقيق متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ بمدارس التعليم الأساسي

يحاول الجزء الحالي التعرف على واقع الاداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي من أجل تحقيق متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ من خلال اجراء استبانة لتطبيقها على المعلمين والاداريين والقيادات للتعرف على الوضع الحالي لأداء مدارس التعليم الأساسي ، إجراء مقابلة مقننة على الطلاب لمعرفة مدى رضاهم عن العملية

التعليمية ، إجراء مقابلة مفتوحة مع أولياء الامور للتعرف على مدى رضاهم عن العملية التعليمية .

أولاً: فلسفة التصور

انطلقت فلسفة التصور الحالي من محاولة احداث تغيير في الأداء الإستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي في المجتمع المصري، وذلك من أجل تحقيق متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠، حيث تركز فلسفة هذا التصور على محاولة احداث سرعة في هذا التغيير دراماتيكيًا لمدارس التعليم الأساسي على جميع مستويات الكمية والكيفية، حيث يتمثل التغيير في الجوانب الكمية في أعداد الطلاب والمعلمين والإداريين ... إلخ، والجوانب الكيفية في استراتيجيات التدريس وممارسة الأنشطة ... إلخ.

ثانياً: أهداف التصور

يسعى هذا التصور إلى تحقيق عددا من الأهداف المختلفة الخاصة بالمحاور الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن BSC وذلك للارتقاء الأداء الإستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي ويتم رصد هذه الأهداف على النحو التالي: -

١. تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع المجتمع المصري والنظم العالمية : وذلك من خلال تحسن العمليات التي تتم دخل المنظومة التعليمية لمدارس التعليم الأساسي ومن ثم تحسين مخرجات مدارس التعليم الأساسي فنحن بحاجة الى تفعيل قواعد الجودة والاعتماد لمسايرة المعايير العالمية ، تمكن المتعلم من متطلبات ومهارات القرن الواحد والعشرين ، الاهتمام بالتنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين ، تطوير المناهج بجميع عناصرها بما يتناسب مع التطورات العالمية والتحديث المعلوماتي مع مراعاة سن المتعلم واحتياجاته البيولوجية والنفسية ، توفير بنية تحتية قوية داعمة للتعليم ، تطوير

منظومة التقييم والتقويم في ضوء أهداف التعليم وأهداف المادة العلمية ، والتركيز على التقويم الشامل دون التركيز على التقييم التحصيلي فقط .

٢. تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم: وذلك من خلال تحسين مؤشرات التعليم في تقارير التنافسية الدولية، -تفعيل العلاقة الدينامية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، -تحسين مستوى تعلم العلوم والرياضيات ومهارات التواصل وتوظيف التكنولوجيا لتصبح منافسة دوليا، توفير بنية أساسية قوية بالمدارس (تشمل المعامل والمكتبات والملاعب والمرافق وخلافه) تتيح فرص تعليمية متكافئة لجميع المتعلمين.

ثالثاً: منطلقات التصور

هناك عدة منطلقات للتصور الحالي من أجل الارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي:

١. بيئة تنافسية: البقاء يشكل أفضل في عالم شديد التنافس سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي أول المحلي أو على مستوى مدارس التعليم الأساسي بعضها البعض وذلك عن طريق تحسين مؤشرات التعليم في تقارير التنافسية العالمية بالمجتمع المصري، بالإضافة الى التغيير والابداع والابتكار ، تحسين مستوى تعلم العلوم والرياضيات ومهارات التواصل وتوظيف التكنولوجيا .
٢. بيئة سريعة التغيير: في عالم سريع التغيير لا بد من وضع التعليم في مقدمة أولوياتنا حيث أن هناك ث تحولات جذرية في الطريقة التي نعيش بها بسبب الوتيرة المتسارعة التي تطورت بها التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي (AI) ، والتكنولوجيا الحيوية، والروبوتات، والأتمتة، والمواد المتقدمة، والحوسبة الكمية، مما أدى الى تشكيل الطريقة التي نواجه بها العالم من حولنا بدءاً من كيفية إنتاج ونقل السلع والخدمات إلى الطريقة التي نتواصل بها مع حكوماتنا أو نتعاون بها معها أو حتى ننتخبها.

رابعاً: مسلمات التصور

- ينبثق من هذا التصور من مجموعة من المسلمات لعل من أهمها: -
١. عدم تناسب أداء مدارس التعليم الأساسي مع احتياجات عملائها من معلمين وأولياء أمور وطلبة لضمان الاستمرارية والمنافسة العالمية.
 ٢. احتواء مدارس التعليم الأساسي على مجموعة من نقاط القوة يجب استغلالها، ومجموعة من نقاط الضعف يجب العمل على الحد منها وتقليلها، بالإضافة الى وجود مجموعة من الفرص يجب استغلالها والحد من التهديدات من أجل الارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي

خامساً: خصائص التصور

١. التكامل: من خصائص هذا التصور هو التكامل أي انه ينظر الى جميع ابعاد العملية التعليمية كوحدة متكاملة سواء البعد المالي، أو بعد العمليات، أو بعد المستفيدين من عملية التعليمية، أو البعد البيئي، كما يهتم برضا العملاء من معلمين واولياء امور وطلبة، بالإضافة الى الاهتمام بتكوين طالب متكامل الشخصية.
٢. التشابك: من خصائص هذا التصور التشابك والتداخل بين أجزاء العملية التعليمية، بالإضافة الى التشابك بين العمليات الداخلية التي تتم داخل مدارس التعليم الأساسي كالأنشطة، المعامل، والتدريس كل ذلك من أجل تحسين المخرجات التي تشبع احتياجات العملاء.
٣. المرونة: يتصف هذا التصور بالمرونة في التنفيذ في ظل التغيرات العالمية التي قد تطرأ على المجتمع، بالإضافة الى المرونة في استخدام الموارد المادية والبشرية داخل مدارس التعليم الأساسي لتحسين مخرجات العملية التعليمية مع

امكانية التبديل والتعديل في هذا التصور، والمرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين.

سادساً: ملامح التصور

تسعى الدراسة الحالية لوضع تصور مقترح للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي الحكومي بحلقتيها الابتدائي والإعدادي وذلك من خلال تحقيق متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠، وبالتالي يتكون التصور المقترح من مجموعة عناصر على النحو التالي:

١. زيادة مخصصات التعليم

ان تمويل التعليم هو الوظيفة الادارية التي تختص بعمليات التخطيط للأموال، والحصول عليها من مصادر التمويل المناسبة لتوفير الاحتياجات المالية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة، بما يساعد على تحقيق أهداف هذه الأنشطة ونجاح المنظومة واستمرارها .

٢. توفير موارد بشرية ذات خبرة بمشكلات المجتمع والبيئة المحيطة

ونظرا للعلاقة الوثيقة بين التربية والمجتمع فإن المدرسة لا يمكن أن تعمل بمعزل عن النظام الاجتماعي والمجتمع ككل، فرغم الاستقلالية النسبية للمدرسة إلا إنه لا يمكن اعتبارها مؤسسة مكتفية ذاتيا، وإنما طبيعة دورها تجعلها مرتبطة ارتباطا وثيقا بمؤسسات المجتمع حيث تتأثر بها وتؤثر فيها.

سابعاً: آليات تنفيذ التصور

يتطلب تنفيذ التصور المقترح للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠، دعم وتعزيز وزارة التربية والتعليم لجميع العاملين على العملية التعليمية ، دعم الاعلام لوزارة التربية والتعليم وهيبة المعلمين داخل العملية التعليمية ، بالإضافة الى نشر ثقافي الارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمدارس

التعليم الأساسي لمواكبة التغيرات العالمية وبالتالي تتمثل المتطلبات اللازمة لتطبيق التصور المقترح فيما يلي :-

١. زيادة مخصصات التعليم:

حيث يهدف هذا البرنامج إلى توفير مصادر التمويل اللازمة من أجل تطوير البنية التحتية للمدارس الحالية، وإنشاء مدارس جديدة على مستوى عال من الجودة وتزويد المدارس بالموارد اللازمة وذلك لسد فجوة التمويل من القطاع الحكومي.

٢. تنمية الكفاءة المهنية والمهارات الفنية للمعلمين

لكي يتم تحقيق ذلك الهدف نقوم بتحسين المستوى الأكاديمي للمعلمين أولاً وذلك من خلال تحسين وتطوير مناهج كليات التربية، ليأتي خريجو هذه الكليات متوافقين مع المعايير المطلوبة في العملية التعليمية، عمل مقابلات شخصية للمتقدمين لكليات التربية، وذلك حتى يتم اختيارهم بناء على بعض الاسس والمعايير الواجب توافرها في المعلم التربوي.

ثامناً: مقومات التصور

١. نشر الثقافة الاعلامية بأهمية وأهداف الارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي.

٢. التأكد من مشاركة جميع المستفيدين من العملية التعليمية في الارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي وتنفيذه وتقييمه ومتابعته بصورة مستمرة.

٣. أن يكون الارتقاء بالأداء الاستراتيجي أهدافه محددة وواضحة حتى يتم تطبيقه وقياس مدى نجاحه من قبل المدرسة وجميع الأطراف المعنية.

٤. الاستفادة من خبرات وتجارب الدول المتقدمة التي حصلت على مؤشرات متقدمة في مجال التعليم سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي.

الخاتمة

قامت الدراسة في هذا الفصل بمحاولة وضع تصور مقترح للارتقاء بالأداء الإستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠، وذلك من أجل تحسين النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية ، إتاحة التعليم للجميع دون تمييز ، تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم ، كما حاولت الباحثة في هذا الفصل التغلب على مجموعة التحديات التي تواجه مدارس التعليم الأساسي في المجتمع المصري .

المراجع

- أبو حجر ، أشرف شوقى صديق ، ٢٠١٥ : " دور مديري مدارس التعليم الأساسى في نشر ثقافة الجودة الشاملة بمدارسهم - دراسة ميدانية بمحافظة المنوفية " ماجستير ، أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة مدينة السادات .
- التلاوي، محمد شكري حامد ، ٢٠٠٨ : " تصور مستقبلي لتطوير نظام إعداد قادة النشاط الكشفي بمرحلة التعليم الأساس " ماجستير ،أصول تربية ، كلية التربية ، جامعة بنها .
- الزيون ، محمد سليم ، ٢٠١١ : " ملامح مدرسة المستقبل من وجهة نظر الخبراء التربويين في الأردن " دراسات - العلوم التربوية ، الجامعة الاردنية - عمادة البحث العلمى ، المجلد (٣٨) ، ملحق (١) ، ٢٠١١
- الهبارنة ، أحمد كريم ، ٢٠١٨ : " القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجى، الدور المعدل لجودة حياة العمل : دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية " دكتوراه ، الإدارة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية .
- حردان ،مصطفى عبدالرازق ، ٢٠١٧ : " أثر استراتيجية الموارد البشرية في الاداء الاستراتيجى باستخدام بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى في الأردن " ماجستير ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة أل البيت .
- عبدالعزيز ، أحمد محمد محمد ، ٢٠١٤ : " توظيف بطاقة الأداء المتوازن BSC في بناء نموذج رباعي المسارات للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوي العام " ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، جامعة عين شمس ، المجلد (١٦) ، العدد (٤٧)
- _____ ، ٢٠٠٤ : " رؤية مقترحة لتطوير التعليم العام التكنولوجى في مصر " ماجستير ، قسم أصول تربية ، كلية تربية ، جامعة عين شمس ، (٢٠٠٤)
- _____ ، ٢٠١٣ : "استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة لطلاب كليات التربية بالجامعات المصرية با ستخدام نموذج SERVQUAL " ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (٣٧) ، الجزء الأول .

عبد الله، فائدة كامل تاوضروس ، ٢٠١٧: " دور التربية في تنمية قيم المواطنة لدى طلاب الحلقة الاولى من التعليم الاساسي في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة " ماجستير ، أصول تربية ، كلية البنات للأداب والعلوم التربوية ، جامعة عين شمس .

عبدالمولى ، كرم عبدالله ، ٢٠١٤ : " تطوير برامج إعداد مدير المدرسة للمرحلة الابتدائية علي ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة " ، ماجستير ، الإدارة التربوية و سياسات التعليم ، كلية التربية ، جامعة الفيوم .

عصر، ناجية محمد عبد الله ، ٢٠١١ : " تطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل " ماجستير ، التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .

عياد، سحر محمد مصطفى، ٢٠١٦ : " درجة التزام معلمي مرحلة التعليم الأساسي في مدارس عمان بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها " ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الهاشمية .

فتحي ، وائل احمد ، ٢٠١٧ : " تصور استراتيجي لتحقيق التميز في الموارد الاستراتيجية غير الملموسة بالجامعات المصرية " ماجستير ، أصول تربية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .

نبوي ، احمد محمد ، ٢٠٠١ : " بدائل مقترحة لتمويل التعليم الاساسي في مصر لتحقيق الاستيعاب الكامل حتي عام ٢٠١٧ " ماجستير ، أصول تربية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .

مجمع اللغة العربية ، ٢٠١٢ ، المعجم الوجيز ، الشروق الدولية ، القاهرة ، ص ٦٤٠
وليد ، لطرش ، ٢٠١٨ : " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر " دكتوراه ، العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف - المسلية .

استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠

- النجار ، جميل حسن ٢٠١٣ : " أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن BSC على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العامة قطاع غزة " ، مجلة جامعة القدس المفتوحة - العدد التاسع والعشرون .
- فليه ، فاروق عبده وآخرون ٢٠٠٤ : " معجم المصطلحات التربوية لفظا واصطلاحا " عبدالرحمن ، أمجد حسن ، ٢٠١٢ : "استخدام نموذج SWOT والجودة الشاملة وبطاقة الاداء المتوازن في تقييم وقياس الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح بهدف تحسين ورفع كفاءتها في المستقبل - دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس " ، الفكر المحاسبي ، مجلد (١٦) ، عدد (٣) ، ٢٠١٢ ،
- فوده ، شوقي السيد ، ٢٠١١ : " نحو إطار مقترح لقياس وتقييم الاداء الاستراتيجي في قطاع الاعمال من خلال القياس المتوازن للأداء (BSC) - دراسة ميدانية " ، مجلة البحوث التجارية ، مجلد (٣٣) ، العدد الاول .