

دور النموذج الأوروبي لإدارة التميز في تطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية.

*"The role of the European model of excellence management in The Developing
educational accounting system in general secondary stage in Menoufia
Governorate"*

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التربية
تخصص (إدارة تعليمية والتربية المقارنة)

إعداد

ولاء إسماعيل البحيري

أولاً: مقدمة البحث

في ظل تزايد تكلفة التعليم وزيادة فقدان الثقة بالنتائج التعليمية، وفشل النظام التعليمي في تحقيق توقعات المواطنين لأبنائهم، ورغبتهم في التحقق من أن ما ينفقونه من أموال على التعليم يتناسب مع العائد منه، ازدادت المطالبة بالمحاسبية في الدول المتقدمة والنامية^(١).

وهذه المحاسبية تفرض مزيداً من نظام المراقبة للعمل التعليمي بكل أشكاله وجوانبه للتحقق من عمليات التحسين والتطوير المستمرة والتي تعد من أبرز الطموحات الوطنية لأي مجتمع؛ حيث تسعى الدول الى تطوير نظمها التعليمية وتجويد مخرجاتها؛ لتحقيق التنمية الشاملة^(٢).

إن مثل هذا الاهتمام بموضوع المحاسبية الذي نشهده في الدول المتقدمة كأريكا لا نجد له ما يوازيه في الأنظمة التربوية لدول العالم الثالث أو الدول العربية، فلا يزال مفهوم المحاسبية سطحي وبسيط لا يتعدى المفهوم الضيق لدور الإدارة والإشراف (التوجيه)، في التحقق من قيام المعلم بواجباته والتزامه بالأنظمة والتعليمات دون الدخول في المحاسبة عن مخرجات النظام التربوي ومستوياتها وملاءمتها لمتطلبات العصر. حيث إن نظم المحاسبية تمتلك القدرة على الإسهام في تحسين جودة التعليم^(٣).

كذلك فإن تطبيق نظام للمحاسبية التعليمية جاء كنتيجة استتبعت دعوة المدخل لتطبيق الإدارة الذاتية نظراً لزيادة طلب المجتمع لمستويات جودة أعلى من الخدمة التعليمية، حيث أصبحت المدارس محاسبة أمام الآباء عن جودة التعليم الذي تقدمه لأبنائهم باعتبارهم المستفيدين من الخدمة التي تقدمها^(٤).

ونتيجة لما تعانيه المدرسة الثانوية وإدارتها من معوقات، يجب تبني أنماط وأساليب جديدة للتطوير والتحديث والتي من أهمها النموذج الأوروبي لإدارة التميز لأن التميز وببساطة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء للمنظمات الضعيفة، فإن الفلسفة الحديثة اليوم هي أنه لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة^(٥).

ثانياً: مشكلة البحث وتساؤلاته

يسعى البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز ؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية للمحاسبية التعليمية؟

(١) نهله عبد القادر هاشم (٢٠٠١). "نظام مقترح للمحاسبية المدرسية في جمهورية مصر العربية"، مجلة التربية، جامعة عين شمس، الجزء الخامس، العدد ٢٥، ص ٣٣

(٢) مجدى صلاح طه (٢٠٠٤). "المحاسبية التعليمية في مصر بين إشكالية التنظيم وممارسة التطبيق في ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، الجزء الأول، العدد ٥٥، مايو، ص ٤.

(3) Robert L. Linn (2003), "Accountability: Responsibility and Reasonable Expectation", (Los Angeles: University of California), P.4.

(4) Gerlad Grace (1995), "school Leadership: Beyond Educational Management", (London: the Falmer press), p.18.

(٥) صالح بن سليمان الرشيد (٢٠٠٤)، "نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية" المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، ٢٧/٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤، ص ٢٣.

- ٢- ما ملامح وأبعاد النموذج الأوروبي لإدارة التميز؟
- ٣- ما هي سبل تفعيل نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية وفق المتغيرات (النوع - موقع المدرسة - الإدارة التابع لها - المسمى الوظيفي - الدورات التدريبية - المؤهل الدراسي)؟
- ٥- ما أهم المقترحات والإجراءات اللازمة لتطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية بمحافظة المنوفية في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز؟

ثالثاً: أهداف البحث

هدف هذا البحث إلى التوصل إلى آليات تطوير نظام المحاسبية التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز.

وفي إطار تحقيق هذا الهدف يحاول البحث تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأسس النظرية لنظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة .
- التعرف على ملامح وأبعاد النموذج الأوروبي لإدارة التميز.
- التعرف على سبل تفعيل نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز.
- التعرف على واقع المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية.
- تقديم مجموعة من المقترحات والإجراءات اللازمة لتطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية بمحافظة المنوفية في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز.

رابعاً: أهمية البحث

وتتمثل أهمية البحث في الآتي:-

- إفادة المسؤولين في الوصول إلى واقع المحاسبية التعليمية بالمراحل الثانوية.
- سعى البحث إلى محاولة الاستفادة من النموذج الأوروبي لإدارة التميز في تطوير نظام المحاسبية التعليمية .
- فتح مجال جديد للباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول تطوير أساليب وبرامج المحاسبية التعليمية بالمراحل الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- قد تفيد المقترحات والإجراءات التي يتم تقديمها في ضوء النتائج لهذه الدراسة في مساعدة المدارس الثانوية على تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز أثناء أعمالهم وبالتالي تطوير وتجويد الإدارة.

خامساً: منهج البحث وأداته

- اتبع البحث المنهج الوصفي لمناسبته طبيعة وأهداف البحث.
- واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة البحث.

سادساً: عينة البحث

تتكون عينة البحث من معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية وقد بلغت عينة البحث (٥٥٠) طبقت عليهم الأداة الاستبانة على أربع إدارات تعليمية حيث إن المجتمع الأصلي ككل يبلغ حوالى (٢٧٢٥) في أصل عشر إدارات.

سابعاً: حدود البحث

- ١- الحدود المكائنية : اقتصر البحث في جانبه الميداني على الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية (إدارة السادات- إدارة شبين الكوم - إدارة سرس الليان - إدارة قويسنا).

- ٢- الحدود البشرية: طبقت على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية
٣- الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث عام (٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م).

ثامناً: مصطلحات البحث :

١- المحاسبية التعليمية **Educational accountability**:

تعرف المحاسبية التعليمية على أنها "إجراء يتخذ لتحديد مسئولية القائمين على التعليم لمعرفة مدى تحقيق الأهداف التربوية المحددة لهم"^(١).

٢- إدارة التميز: **Excellence management**:

تعرف إدارة التميز على أنها " جهود تنظيمية مخططة، تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة والعاملون من ذوى القدرة على الإبداع"^(٢).

٣- النموذج الأوروبي لإدارة التميز **EFQM**:-

يعرف النموذج الأوروبي لإدارة التميز على أنه " أداة عملية لمساعدة المؤسسات عن طريق قياس أين هم على طريق التميز ،ومساعدتهم على فهم القصور ومعالجته، ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو هيكلها أو القطاع التي تنتمي إليه"^(٣)

تاسعاً: الدراسات السابقة

١- دراسة عبد الخالق فؤاد محمد(٢٠١٢)^(٤):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لأهم توجهات الإدارة التربوية الفعالة، والوقوف على الممارسات الفعلية لمدخل المحاسبية التعليمية الشاملة ،ومن ثم تقديم مقترحات لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مستخدمة أداة الاستبانة المقننة الذي تم تطبيقه على عينة من معلمي مدارس الحلقة الأولى بمصر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها عدم قدرة إدارة مدرسة الحلقة الأولى على إحداث التغيرات النابعة من داخلها وقدمت الدراسة إطار عمل مستقبلي لتفعيل مدخل المحاسبية الشاملة من خلال آليات مقترحة لتطبيق هذا المدخل في ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة.

٢- دراسة أبو سعادة(٢٠١٣)^(٥):-

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية، وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حصلت على شهادة الأيزو 9001:2008 في قطاع

(١) حسن شحاتة وزينب النجار(٢٠٠٣): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص٢٨٥.
(٢) عادل زايد(٢٠٠٣). " الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)" ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص١١.
(٣) الهلالي الشريبي الهلالي، أماني السيد غبور (٢٠١٢)، "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة" ،مجلة مستقبل التربية العربية، مج٢٠، ص٨٢٤، المركز العربي للتعليم والتنمية، ص٤٦.
(٤) عبد الخالق فؤاد محمد(٢٠١٢) " آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، الإمارات العربية المتحدة، العدد (٣١).

(5) Abu Saada, I.(2013) "Applying Leadership Criterion Of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution-UCAS As A Case Study", Thesis **master's In business Administration**. Islamic University. Gaza.

غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة من الأكاديميين والإداريين في الكلية، وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية والعاملين بها، والبدء فوراً بتدريب قيادة الكلية وموظفيها على مبادئ التميز وآليات التعامل مع هذه المبادئ وتطبيقاتها العملية، لما في ذلك من أثر إيجابي على تطوير أداء المنظومة التعليمية في فلسطين.

٣- دراسة سارة عبد الخالق فؤاد (٢٠١٥)^(١):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل المحاسبية، وكذلك التوصل إلى تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل المحاسبية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت أداة الاستبيان الذي تم تطبيقه على عينة من عناصر الإدارة المدرسية وهم (مدير المدرسة - وكيل - معلم أول)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن إدارة المدرسة الثانوية تعاني من العديد المشكلات الإدارية والفنية والمالية، كذلك قلة وعي المديرين بضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، كذلك يوجد قصور في التشريعات واللوائح التي أدت إلى ضعف المشاركة المجتمعية.

٤- دراسة عفت ياسر عبد المجيد الشوا (٢٠١٦)^(٢):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة الاستبيان الذي تم تطبيقه على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تبنى وزارة التربية والتعليم العالي لثقافة التميز والعمل على تعزيزها لدى مديري المدارس عن طريق دورات تدريبية، وكذلك إعادة هيكلة جميع العمليات المدرسية من قبل مديري المدارس وتقديم طرق جديدة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

عاشراً: الاطار النظري للبحث

المحور الأول : الأسس النظرية للمحاسبية التعليمية

أولاً : مفهوم المحاسبية التعليمية:-

وردت كلمة المحاسبية في معجم اللغة العربية من الفعل حَاسَبَ، يُحَاسِبُ، مُحَاسِبَةً وحساباً فهو مُحَاسِب والمفعول مُحَاسَب، فيقال حَاسَبَ فلاناً أي ناقشته الحساب وأقام عليه، وتَحَاسَبَ القوم أي حَاسَب بعضهم بعضاً، وتَحَاسَبَ معه أي أنهى معه الحساب؛ ومنه مُحَاسَبَةُ النفس أي فحص الضمير ومجازته بالخير أو بالشر ومنه الحَسِيبُ وهو اسم من أسماء الله الحسنى^(٣).

كما تعرف بأنها "سياسة تستند عليها كل من مدخلات وعمليات ومخرجات العملية التعليمية ويتوقف نجاح تطبيقها على تضافر جهود جميع المسؤولين عن النظام التعليمي سواء كانوا متخصصين أو مختصين أو تلاميذ أو أولياء أمور"^(٤).

(١) سارة عبد الخالق فؤاد (٢٠١٥)، "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل المحاسبية"، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة

(٢) عفت ياسر عبد المجيد الشوا (٢٠١٦) "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

(٣) أحمد مختار عمر (٢٠٠٨)، معجم اللغة العربية المعاصرة، مج ١، عالم الكتب، القاهرة، ص ٤٨٩-٤٩١

(٤) على إبراهيم الدسوقي وميادة محمد فوزى الباسل (٢٠٠٨)، "المحاسبية وعلاقتها بإصلاح مؤسسات تربية الطفل في مصر"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد الثاني عشر، يوليو ٢٠٠٨، ص ٤.

وتعرف الباحثة المحاسبية التعليمية إجرائياً على أنها "عملية ديناميكية تهدف إلى تقويم الأداء بالمدرسة، وقياس نتائج العملية التعليمية عن طريق استخدام معايير موضوعية، يمكن من خلالها تحقيق مخرجات تربوية مرغوب فيها في فترة زمنية معينة وهي أحد المداخل الحديثة لتقويم الأداء أيضاً، فهي عملية تستهدف مساءلة الفرد والمدرسة والتعرف على كيفية ممارستهم للسلطات الممنوحة لهم، في أداء العمل المنوط بهم ومن ثم التصحيح في حالة الانحرافات"

ثانياً: أهداف المحاسبية التعليمية:

تهدف المحاسبية التعليمية إلى⁽¹⁾ :

- تفعيل التقويم في العمل التعليمي.
- تحقيق الانضباط التعليمي.
- تحقيق ديمقراطية التعليم.
- تحقيق التنمية.
- تحسين جودة الأداء المدرسي.
- تحليل الواقع المدرسي.

ثالثاً: أهمية المحاسبية التعليمية:

تتمثل أهمية المحاسبية التعليمية في الاتي⁽²⁾ :

- تقويم الأداء بصورة دقيقة وموضوعية .
- تحقيق مبدأ المحاسبة على جميع العاملين بالمدرسة من خلال الثواب والعقاب .
- التركيز على مخرجات العملية التعليمية وتحقيق الجودة التعليمية فالمحاسبية تمثل أحد أهم آليات الجودة التعليمية.
- الكشف عن مشكلات ومواطن الضعف والتعامل معها بفاعلية.
- القضاء على الآفات الإدارية كالواسطة والمحسوبية والاعتمادية والحزبية .
- تحديد مهام وأدوار العاملين بالمدرسة ودفعهم لتحسين أساليبهم.

رابعاً: مبادئ المحاسبية التعليمية :

١- **الشفافية:** تعتمد المحاسبية التعليمية على الشفافية العامة والتي تتطلب توافر المعلومات بشكل فوري عما تفعله المؤسسات التعليمية، وحيث إتاحة الوثائق والحقائق ذات الصلة بالقضايا التعليمية لأفراد المجتمع فيما يتعلق بطبيعة عملها⁽³⁾.

٢- **الشمولية:** بمعنى أن المحاسبية شاملة لكل الأنشطة والعمليات والنتائج الهامة سواء الملموسة أو غير الملموسة والتي لها أثر فعال على نتائج أعمال المنظمة كما يتضمن مبدأ الشمولية أيضاً أن تكون المحاسبية قبل الأداء وأثناء الأداء وبعد تمامه⁽⁴⁾.

(1)Marry Hatch(2002)," your audit and instruction controls", **paper presented at the annual convention of the main school board** ,305 october2002,pp5-6.

(2)محمد يوسف المسيلم ووفاء سالم الياسمين (٢٠٠٧)، " تطبيقات الجودة في التعليم العام"، المؤتمر العلمي الثامن، بعنوان: (جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي)، في الفترة من ٢٣-٢٤ مايو، بكلية التربية النوعية، رياض الأطفال، جامعة الفيوم، ص٩٣.

(3)حنان إسماعيل أحمد(٢٠٠٦)، "المحاسبية وعلاقتها بتقويم الأداء المدرسي من منظور تخطيطي"، مجلة المستقبل، التربية العربية ع٤٢٤، ص٧٢.

(4)نادية عبد المنعم (١٩٩٨)، "تطوير أساليب رقابة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص٧٤.

٣- **الالتزام:** الذي يعكس مدى التزام المؤسسات وأعضائها بالتعهدات التي قطعتها على نفسها من أجل تغيير ما جاء لها لتصل إلى ما هو مراد منها عن طريق مراقبة جودة جميع الخدمات التي تقدمها للطلاب، وكذلك التزام المعلمين بتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم العلمية^(١).

٤- **البساطة:** تعتمد المحاسبية التعليمية على البساطة في تقديم المعلومات والبيانات الخاصة بتقييم أداء العاملين في المؤسسات التعليمية وهذه البيانات تكون ذات قيمة عندما تكون مفهومة^(٢).

خامساً: أنواع المحاسبية التعليمية:

هناك مجموعة من التصنيفات المختلفة لأنواع المحاسبية التعليمية ومن هذه التصنيفات:
التصنيف الأول: تصنيف المحاسبية التعليمية وفقاً للأيدولوجيا والغاية التي توجه نظام المحاسبية، ويضم ذلك التصنيف الأنواع التالية:

أ- **المحاسبية السياسية Political Accountability:** هذا النوع من المحاسبية يسود في المجتمعات الديمقراطية المفتوحة، وتختلف هذه المحاسبية من مجتمع لآخر حسب الأيدولوجية السياسية التي تسوده ويرى البعض أن تطبيق هذا النوع من المحاسبية في التعليم قد يؤدي إلى حدوث صراع بين ممثلي الآباء، وبين صانعي القرار في مجالس الأمناء حول بعض القضايا التي تؤثر على تحقيق الأهداف التربوية^(٣).

ج- **المحاسبية المهنية Professional Accountability:** يرتبط هذا النوع من المحاسبية بمدى ما يقدمه المعلمون لإشباع الحاجات التعليمية لطلابهم، ويركز على الالتزام المهني للمعلم، وفحص برامج الإعداد لمهنة التدريس، والترخيص للعمل بها، ونظم الاختيار وتقويم الأداء لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية^(٤).

د- **المحاسبية البيروقراطية Bureaucratic Accountability:** وهو ذلك النوع من المحاسبية الذي يعتمد على تطبيق اللوائح والقوانين من جانب كل من المعلم ومدير المؤسسة التعليمية، ويصبح كل مهمم هو تحقيق أهداف خارجة عن أهداف العملية التعليمية، وتنفيذاً لذلك يكون جهدهم موجهاً نحو تنفيذ الشكليات الخاصة بتعليم الطلاب كيف يحصلون على درجات أعلى بغض النظر عن فهمهم للمقررات الدراسية^(٥).

التصنيف الثاني: تصنيف المحاسبية التعليمية وفقاً للجهة التي تقوم بعمل التقويم المحاسبي ويمكن عرضها كما يلي:

(١) أمل عثمان كحيل (٢٠٠٧)، "استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل"، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات التربوية، ص ١٩٣.

(2) Phillip Feldman (2005), Faculty Performance review: **Accountability in teacher education**, vol.135, No.3, spr.p.349.

(3) Larry Lashway (2001), the new standard and accountability: will rewords and sanction motivate America' s schools to peak performance? Offices of educational research and improvement, Washington, p.4.

(٤) خالد العمري (٢٠٠٤)، "المساءلة والإصلاح التربوي في إطار المدخل المنظومي"، من واقع المؤتمر العربي الرابع حول " المدخل المنظومي في التدريس والتعليم"، عمان، ص ٣-٤.

(5) Yusuf Sayd (2009), Education Decentralization in South Africa :Equity and Participation in the Governance of Schools ", Background paper Prepared for the Education for all Global Monitoring Report, UNESCO, pp26-27.

ب- **المحاسبية المهنية:** يقصد بها محاسبة المؤسسة التعليمية من جانب المتخصصين على المستويات التعليمية المختلفة، ويتفق البعض على أن المحاسبية المهنية يمكن أن تؤدي دوراً في تطوير التعليم وتحسينه أكثر من المحاسبية العامة^(١).

ج- **المحاسبية التعاقدية:** هي أكثر انتشاراً وتتضمن ربط المدخلات بالمرجات في العملية التعليمية، ويتم ذلك من خلال تعاقد المعلمون على تحقيق مستوى معين من الأداء لمجموعة محددة من الطلاب، وعندما يتحقق هذا المستوى يتقاضى المعلم الأجر المتفق عليه، وفي حالة فشل الطالب في الوصول إلى هذا المستوى لا يتقاضى المعلم هذا الأجر^(٢).

د- محاسبية المدرسة : من خلال هذا النموذج نحاسب المدرسة ككل على أساس ما توفره من برامج تعليمية لمقابلة احتياجات الطلاب من خلال الدعم المتاح لها .

التصنيف الثالث: تصنيف المحاسبية التعليمية وفقاً لدور الشخص داخل المؤسسة التعليمية^(٣):

أ- محاسبية المدير **Manager Accountability**: على الرغم من أن أعضاء هيئة التدريس يخضعون لتقويم متكرر لأدائهم إلا أنه قليلاً ما يتم وضع توقعات واضحة للإدارة العليا أو عمل تقويم رسمي لأداء المدراء بالمؤسسات التعليمية، ولذلك فلا بد من معالجة ذلك في ضوء مهام الإدارة في وضع الأهداف وإدارة الموارد، والإشراف، والتنظيم للعملية التعليمية داخل المؤسسة

ب- محاسبية أعضاء هيئة التدريس **The Accountability of Other Staff** تؤكد هذه المحاسبية على التنمية المهنية، وأن تعطي أهمية للأنشطة العلمية التي تتضمن المهارات الجديدة والدرجات المتقدمة من الأداء التي يجب تشجيعها وتدعيمها، كما أنها يجب أن تهدف إلى انخراط جميع الأعضاء في الحياة الأكاديمية وشؤون المجتمع .

ج- محاسبية الطلاب **Student Accountability**: حيث إن اتجاهات الطلاب وعملهم الجاد يلعب دوراً رئيسياً في نجاح أي مؤسسة تعليمية ، فإن المؤسسات يجب أن تقود رسالة مؤداها أن الإنجاز الشخصي هو الواجب الرئيسي على كل طالب ، ويجب أن يكون هناك تأكيد منظومي مؤسساً على المعايير العالية للعمل الأكاديمي للطلاب ، وأن تقع مسؤولية التعليم بصورة أساسية على الطلاب .

سادساً: خطوات تطبيق المحاسبية التعليمية :

حتى تكون المحاسبية التعليمية فعالة ، وتحقق الأهداف تحقيقاً مؤكداً يجب أن تمر بالمراحل الأتية^(٤):

(1) Angeline M. Barrett(2005), "Teacher Accountability in Content : Tanzaniam primary School teachers perceptions of local community and Education Administration ,ComPare, Vol.35,No1, p43

(٢) جورجيت دميان جورج (٢٠٠٥)، "المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق المدرسة الفعالة بمرحلة التعليم الأساسي"، **المجلة العلمية** ، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ٤٩٥ .

(3) American Federation of Teacher (2000), "Accountability in Higher Education ", **A Statement by The Higher Education Program and Policy Council**, First Principles ,American Federation of Teachers, March ,(p 1-12),p.9.

(4) Kenneth Leithwood (2005), Educational Accountability: Issues and Alternatives ,Saskatchewan School Boards Association Research Report ,P51.

- تحديد الأهداف.
- تحديد المعايير الرقابية.
- متابعة الأعمال من خلال التوجيه والإشراف.
- تحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية.
- القيام بالإجراءات التصحيحية السريعة.

ثامناً: آليات تحقيق المحاسبية التعليمية:

تتطلب المحاسبية التعليمية استخدام وسائل وأساليب ملائمة لطبيعة النشاط في المؤسسة التعليمية لتحقيق

أهدافها، ومن أهم وسائل وأساليب المحاسبية في المؤسسات التعليمية:

- ١- **التقارير:** تعد التقارير من أهم مقاييس أداء العاملين في التعليم وإدارته لأنها تكشف عن الإيجابيات وتدعمها ونقاط الضعف وتعالجها وبالتالي فهي وسيلة فعالة من وسائل المحاسبية ويشير الواقع إلى أن التقارير تقتصر إلى الأسس الموضوعية نظراً لاعتمادها على تقديرات فردية تتأثر بالاعتبارات الشخصية^(١).
- ٢- **التفتيش:** يهدف إلى التأكيد من حسن أداء الأعمال وكفاءة إنجازها وسلامة الإجراءات المتبعة في تنفيذها، ويقوم بالتفتيش متخصصين من ذوى الكفاءة والخبرة وذلك للإلمام بكافة أمور العمل ويتم التفتيش بمقابلة العاملين بالمؤسسة وفحص أعمالهم ومناقشتهم فيها والوقوف على المشكلات التي تعترض سير الأداء ومدى إمكانية حلها والوقوف على مسبباتها^(٢).
- ٣- **البيانات الإحصائية:** هي وسيلة تعد تقارير متضمنة لبيانات إحصائية تساعد على الدراسة والتحليل والمقارنة، ويلاحظ على البيانات الإحصائية الخاصة بالطلاب ونتائجهم أو العاملين في التعليم أنها غير دقيقة في كثير من الأحيان ولكي تتم المحاسبية على أكمل وجه ينبغي أن تتميز البيانات الإحصائية بوجود مؤشر صحيح ويكون مصمم بطريقة سليمة حتى تضمن عدم إضعاف إمكانية المحاسبية ودورها في عملية الإصلاح^(٣).
- ٤- **التوجيه والملاحظة:** تعتبر هذه الوسيلة من أهم وأبسط الوسائل لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالعاملين وتوجيه النصح والإرشاد لهم ومكافأتهم على التميز وتوقيع العقوبة على المخالفين^(٤).
- ٦- **الشكاوى والتظلمات:** تعتبر الشكاوى والتظلمات وسيلة من وسائل المحاسبية يمارسها المسؤولون على العاملين في الحقل التعليمي، ويجب على المسؤول فحص هذه الشكاوى والتأكد منها عن طريق الدراسة المتأنية.

(١) إيمان زغلول راغب (٢٠٠٢)، "التنمية الإدارية وتقييم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارات التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة، ص ١٦٠.

(٢) شيل بدران (٢٠٠٦)، "الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص ١٥٦-١٥٧.

(٣) صلاح الدين محمود علام (٢٠٠٧)، "التقويم التربوي المؤسسي أسسه منهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس"، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٢٩٧.

(٤) وحدة التخطيط والمتابعة (٢٠٠٩)، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية"، مشروع تحسين التعليم الثانوي، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع البنك الدولي، القاهرة، ص ١١٢.

المحور الثاني: ملامح وأبعاد النموذج الأوروبي لإدارة التميز

أولاً: مفهوم للنموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM):

يعرف النموذج الأوروبي لإدارة التميز على أنه " أداة ومنهج يساعد المنظمات في تحقيق أعمال ناجحة عن طريق معرفة موقعها من طريق التميز ومساعدتها في تحديد أهم الفجوات التي تعوق طريقها للتحسين والتميز ومحاولة إيجاد حلول جذرية لها"⁽¹⁾ كما تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه "إطار عمل متكامل يقوم على التقييم الذاتي للمنظمات ويساعدها في التعرف على أوجه القصور ومعالجتها ودعمها بالكفاءات والإمكانات التي تؤهلها إلى الوصول لتحقيق التميز.

ثانياً: أهداف النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM):

يسعى النموذج الأوروبي لإدارة التميز إلى تحقيق الأهداف التالية⁽²⁾:

- الارتقاء بأداء المؤسسة.
- تحديد أنشطة التحسين والتي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج متميزة بشكل فعال.
- تقويم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز التميز المحلية والعالمية.
- تشجيع المؤسسات على التقييم الذاتي لها.
- تشجيع تبادل المعلومات بين المؤسسات وتحقيق التعاون الوثيق بينها.

ثالثاً: أهمية تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM):

يحظى تطبيق النموذج الأوروبي للتميز EFQM باهتمام كبير لما يحققه من:-

- 1- تطبيق برنامج التقييم الذاتي للمنظمات: حيث يعتبر التقييم الذاتي للمنظمة من أهم طرق التقييم التي ييسرها نموذج EFQM للتميز لأنه يساعد الإدارة في التعرف على كل جوانب المنظمة كما يساعدها على استثمار الإمكانيات والطاقات المتاحة، فيعتبر التقييم الذاتي بمثابة مراجعة نظامية شاملة ومتكاملة⁽³⁾.
- 2- تنمية المسؤولية الاجتماعية لأنه يعتبر إطار عمل متكامل: يعتبر نموذج EFQM للتميز بمثابة إطار عمل متكامل يهدف إلى تحسين علاقة المنظمة بالمجتمع من خلال ابتكار السياسات والاستراتيجيات الفعالة التي تستهدف خدمة المجتمع وتحقيق التعاون والتكامل مع المنتفعين من المنظمة وكذلك احترام قواعد ونظم المجتمع حتى يتحقق لها النجاح وتحقيق النتائج المرجوة⁽⁴⁾.
- 3- تقدم إطار عمل لإدارة المخاطر: يعمل نموذج EFQM على تقديم إطار عمل يساعد المنظمات على العمل في ظروف عدم التأكد أو المخاطرة عن طريق تهيئة جميع الأنشطة الداخلية للمنظمة ووضعها في موقف الاستعداد وبذلك تستطيع المنظمات أن تحتفظ بمكانتها على طريق التميز⁽⁵⁾.
- 5- يقدم نموذج EFQM للتميز منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق التميز يطلق عليها (Radar) حيث تتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة، ثم اتخاذ الأسلوب المحدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات

(1) Louise Boulter & Tony Bendell (2007), The Effect of Adopting the European foundation for quality management (EFQM) Excellence model on Financial performance in Europe, Journal of management and world Business Research, vol.4, No.1, p20

(2) Michalska, J.(2008), Using the EFQM Excellence Model to the Process Assessment, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol. 27, Issue 2, April. www.Journalamme.org.

(3) <http://www.EFQM.org>. Op.cit, p21.

(4) ماجد غانم (٢٠١٢) "مقدمة لنموذج التميز الأوروبي EFQM"، النخبة للاستشارات الإدارية، رام الله، ص ٣.
(5) على السلمي (٢٠٠٢) "إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١٦.

(أي استثمار الممكنات حسب النموذج)، تفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقتها، وتجرى عمليات متابعة وتقويم الأداء والكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة، ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء⁽¹⁾.

رابعاً: معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM):

يتضمن النموذج (٩) معايير رئيسية، تنقسم إلى مجموعتين؛ المجموعة الأولى (الممكنات) وعددها خمسة معايير رئيسية، والمجموعة الثانية (النتائج) وعددها أربعة معايير رئيسية وهي:

أولاً: **الممكنات Enablers**: وتتضمن الممكنات مجموعة معايير يمكن توضيحها كما يلي^(٢):

١- **القيادة**: عبارة عن منظومة من الإدارات العليا الموجودة في المنظمة ككل، والقادة المتميزون هم اللذين يعملون على تطوير وتحقيق الرؤية، الرسالة، وتطوير القيم، النظم المنظمة.

٢- **السياسة الإستراتيجية**: تمثل الإطار العام الذي من خلاله يتم تحديد الغايات والأهداف طويلة المدى، إذ أن المنظمات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة.

٣- **الموارد البشرية (العاملون)**: تعبر الموارد البشرية في أي منظمة عن أهم موجوداتها وأتمنها فمن خلال هذه الموارد تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن المنظمات المنافسة، كما تعمل هذه الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية توقعات الآخرين.

٤- **الشراكة والموارد**: تعمل المنظمات المتميزة على إدارة الشراكات الخارجية، الموارد الداخلية، الموردين، من أجل تعزيز السياسة والاستراتيجيات ودعمها وضمان فاعلية العمليات التشغيلية، ومن خلال ذلك تقوم المنظمة بالموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية.

٥- **العمليات**: تدير وتحسن المنظمات المتميزة عملياتها من أجل إرضاء الزبائن والجهات ذات العلاقات الأخرى.

ثانياً: **النتائج Results**: وتتضمن النتائج مجموعة معايير يمكن توضيحها كما يلي^(٣):

١- **نتائج العملاء**: ويضم هذا المعيار عنصرين فرعيين وهم:

١- مقاييس انطباعات العملاء وآرائهم.

٢- مؤشرات الأداء.

٢- **نتائج العاملين**: ويحتوي هذا المعيار على عنصرين وهم:

١- مقاييس انطباعات العاملين وآرائهم.

٢- مؤشرات الأداء.

٣- **نتائج المجتمع**: يضم هذا المعيار عنصرين وهم:

١- مقاييس رضا المجتمع.

٢- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

(1) The European Foundation for Quality Management (EFQM: 2012), EFQM Framework Innovation Agencies, Available online at :<http://www.efqm.org> ,p4

(2) paulo Sampaio et al (2010), "A comparison and Usage Overview of Business Excellence Models", The TQM Journal, vol.24, issue:2, p183.

(3) Tavana et al (2011), "An EFQM –Rembrandt excellence model based on the theory of displaced ideal", Benchmarking: AN International Journal, vol.18, issue5, p648.

٤- نتائج الأداء العام: ويحتوى هذا المعيار على عنصرين وهم:

١- مخرجات الأداء الرئيسية.

٢- مؤشرات الأداء الرئيسية.

خامساً: المكونات الأساسية للنموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM):

يتكون نموذج EFQM للتميز من ثلاثة مكونات وهي (١):

الأول: المفاهيم الأساسية للتميز: وهي المبادئ الأساسية لتحقيق التميز في أي مؤسسة

الثاني: تسعة معايير أساسية: تساعد المؤسسات على تطبيق المفاهيم الأساسية من خلال منهجية رادار RADAR.

الثالث: منهجية رادار RADAR: وهي إطار تقييم ديناميكي وأداة قوية تستخدم لتحسين منهجية القيادة في جميع مجالات المؤسسة.

المحور الثالث: سبل تفعيل نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز.

أولاً: فلسفة وأهداف التعليم الثانوي العام بمصر:

أ- فلسفة التعليم الثانوي العام بمصر:

تعمل فلسفة التعليم الثانوي العام بمصر على إعداد الطلاب للحياة والتعليم العالي على حد سواء، ولقد سعت سياسة التعليم نحو تطوير فلسفه التعليم الثانوي العام بحيث تتناسب مع الأوضاع التربوية الحديثة من خلال التوسع في إعداد الطلاب بصورة أفضل نحو ميادين الحياة المختلفة بدلاً من إعادهم للالتحاق بالتعليم العالي فقط (٢).

ب- أهداف التعليم الثانوي العام في مصر:

يعد التعليم الثانوي العام في مصر من أهم مراحل التعليم كونه يساعد الطالب في تكوين شخصية متوازنة بالإضافة إلى التأهل للجامعة، كما أن قطاعاً كبيراً من الشعب المصري يهتم بكل ما يدور به من تطوير وتحسين، كما أن التعليم الثانوي العام في مصر يشغل حيزاً كبيراً في التعليم قبل الجامعي الأمر الذي يجعله يحظى باهتمام شعبي كبير بالإضافة إلى اهتمام حكومي قوى وهناك وظائف متعددة للتعليم الثانوي في مصر تمت صياغتها فيما يلي (٣):

١- إعداد الطالب القادر على التفكير السليم.

٢- إعداد الطالب القادر على مواصلة التعلم.

٣- إعداد الطالب القادر على الانخراط في سوق العمل.

٤- إعداد الطالب القادر على الحياة في المجتمع المدني.

ثانياً: أهمية مرحلة التعليم الثانوي العام:

يمكن إجمال أهمية مرحلة الثانوية العامة في النقاط الآتية:

• تغطي أهم مرحلة عمرية في حياة الفرد ألا وهي مرحلة المراهقة .

(1) Sunil (2015), "Achieving & Sustaining Excellence in Public Services ,Excellence in Government Services Adopting EFQM Model", May,p15

(٢) نجوى مصطفى محمد سيد أحمد راشد (٢٠٠٦)، "تصور مقترح لتصنيف الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية بمصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ٥١ .

(٣) عبد العزيز عبد الهادي الطويل (٢٠٠٦)، "الوظائف المتعددة للتعليم الثانوي في مصر"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص ٨.

- يعد التلاميذ للوعي الكامل بالمشكلات التي تعترض مجتمعهم ويمكنهم من حلها.
- يمثل فترة الإعداد الجاد للمواطن وبناء الأطر الفنية المتوسطة التي تحتاجها التنمية وتساهم بجدية في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع في الرقي والتطور الحضاري^(١).
- إعداد التلميذ القادر على التفكير السليم بأنواعه المختلفة: العلمي والناقد والابتكاري والمستقبلي.
- تحتل المرحلة الثانوية موقعا هاما في السلم التعليمي ؛ لأنها تُعنى بشريحة هامة من المتعلمين هم الشباب الذين يرسمون حُطى المستقبل في المجتمع.
- يكتسب أهميته داخل النظام التعليمي من كونه يتوسط مرحلة التعليم الأساسي ومرحلة التعليم الجامعي^(٢).

ثالثاً: احتياجات نظام المحاسبية التعليمية المتقدم في المدرسة الثانوية العامة:

لكي يتم تفعيل نظام المحاسبية التعليمية المتطور لابد من توافر الاحتياجات الآتية:
أولاً: خلق طاقات بشرية جادة: لابد من توافر الكوادر المدربة ذو الخبرة والمستوى الرفيع حتى لا يصبح التنفيذ ضعيفاً مع إدارة الوقت والمال فلعنصر البشرى أهمية خاصة في مجال المحاسبية وخصوصاً لو تم انتقاؤه في هيكل تنظيمي دقيق.

ثانياً: توفير مناخ تربوي فعال: حيث يساعد توفير المناخ التربوي على زيادة الإنتاجية والعمل الجاد، بل وتشديد الرقابة من قبل قيادات المدرسة، وهذا ما تسعى إليه المحاسبية التعليمية^(٣).

ثالثاً: وضع آلية إدارية جيدة: لابد وأن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة بالإدارة المدرسية باعتبارها المسؤولة عن إتمام الأعمال، وكذلك يجب الاعتماد على الآليات القائمة على الأسس العلمية والتي منها الرقابة والمحاسبية.

رابعاً: وجود نظام دقيق وجيد للمعلومات: وذلك للحصول على البيانات بدقة وسهولة وبسرعة ، حتى نتمكن من اكتشاف مواطن الضعف والانحراف فهي تمكن الإدارة المدرسية من وضع الخطط ورسم السياسات وبالتالي تلعب المعلومات السليمة والدقيقة دوراً هاماً في هذا المجال^(٤).

خامساً: وجود آلية شرعية لتشجيع العمل التطوعي: حيث يمكن تفعيل مدخل المحاسبية في المدرسة الثانوية، وذلك من خلال المشاركة الشعبية لتفعيل الدور الرقابي على المدرسة والعملية التعليمية بل وزيادة الدعم المالي^(٥).

رابعاً: خطوات وإجراءات تفعيل نظام المحاسبية التعليمية في المرحلة الثانوية العامة في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

لكي يتم تفعيل نظام المحاسبية التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز لابد وأن تمر بالخطوات الآتية^(٦):

(١) محمد السيد محمد السيد (٢٠٠٨)، "وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية"، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٩.

(٢) عزة جلال مصطفى (٢٠٠٨)، "الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة: رؤية استراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ١٦٩.

(٣) صلاح الدين محمود علام، مرجع سابق، ص ٢٩٧.

(٤) رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١)، "نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية"، دار الفكر العربي، القاهرة، ص - ص ٦٤-٦٦.

(6) Jansen, D. (2004), "Autonomy Accountability in the Regulation of teaching Profession: A South African Case Study". Research Papers in Education, pp. 52-55.

(4) <http://www.EFQM.Com>. p.11.

أ- **التخطيط للمحاسبية:** من خلال التقييم للحاجات مع وضع الأهداف وتحديد معايير المحاسبية ومجالاتها وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز.

ب- **تصميم عمليات وأدوات المحاسبية:** وذلك بتوفير المعلومات واختيار أدوات جمعها، وتشكيل فريق المحاسبية وتحديد المهام والوظائف للفريق الجيد وكذلك للقائد الجيد وفقاً لمعيار القيادة بالنموذج الأوروبي لإدارة التميز.

ج- **تنفيذ عمليات المحاسبية:** وتتم تلك الخطوة بمتابعة الأعمال من خلال أعضاء فريق المحاسبية، والحصول على موافقة المدير لإجراء عمليات المحاسبية، والتي تحتاج إلى تكريس الجهود واستثمار القدرات البشرية لتحقيق التميز المستدام في المرحلة الثانوية العامة.

د- **كتابة تقرير المحاسبية وتحليل البيانات:** فبعد كتابة التقرير يتم تحليل المعلومات ووضعها في جداول لتسهيل فهمها وتفسيرها بتحليل الانحرافات ووضع إجراءات تصحيحها وكتابة تقارير النتائج مع تحديد المكافآت والجهة المسؤولة لتلقى تقارير الأداء والأحكام.

خامساً: صعوبات ومعوقات تفعيل نظام المحاسبية التعليمية في المرحلة الثانوية العامة في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

على الرغم من اعتبار النموذج الأوروبي لإدارة التميز أداة لقياس مختلف جوانب المؤسسة وكذلك اعتناؤه بالتطوير الشامل المتكامل للمؤسسة إلا أنه يوجد مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تحد من تفعيل نظام المحاسبية في المرحلة الثانوية العامة في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

١- إن تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز يوفر أداة فعالة لقياس كفاءة المدرسة الثانوية العامة في تحقيق أهدافها وأهداف المجتمع، ولكن يوجد قصور واضح في أداء أجهزة الرقابة على الأداء التعليمي، ويرجع هذا القصور إلى تركيزها على رصد الأخطاء دون تحليلها وعلاجها وضعف الاهتمام بالكشف عن الجوانب الإيجابية في الأداء وتعزيزها، علاوة على تعدد هذه الأجهزة وكثرة أفرادها ومتطلباتها الروتينية التي تسبب ضغطاً على الإدارة المدرسية بالشكل الذي يعوق مسيرتها لتحقيق الأهداف والتحسين.

٢- بينما يساهم النموذج الأوروبي لإدارة التميز في تطوير الخدمات بالمدارس الثانوية العامة وتحسينها، وأيضاً إعطاء معلومات وبيانات واقعية عن أداء المدرسة الثانوية العامة مما يعزز القدرة على اتخاذ القرارات بها، إلا أنه يوجد غياب للشفافية في التصريحات الخاصة بالتعليم ونتائج الطلبة، والمحاسبية تتطلب الالتزام بانكشاف المعلومة أمام العاملين والعلماء العامة (١).

٣- يؤكد النموذج الأوروبي لإدارة التميز على إقامة نظام اتصالات فعال، يعمل على زيادة القدرات التنظيمية، ويسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية، وحسن استغلال الموارد المالية. إلا أنه يوجد انخفاض واضح في مستويات المنتج التعليمي وفي تحقيق الاتصال الجيد بين التعليم والبيئة، وفي الوقت الذي صاحب فيه الأداء المنخفض تزايد في معدل تكلفته بالشكل الذي يجعله موضوع محاسبية أمام المجتمع.

٤- على الرغم من تركيز النموذج الأوروبي لإدارة التميز على أهمية العنصر البشري وعلى أهمية الإدارة الرشيدة والتي تمثل المحور الأساسي في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، إلا أنه يوجد قصور واضح في أداء إدارة المدرسة الثانوية العامة، وفي الافتقار إلى الإدارة الرشيدة وضعف السلطات الممنوحة لهم، ومن ثم صعوبة تطبيق المحاسبية (٢).

(١) سامح عبد المطلب إبراهيم عامر (٢٠١٠)، "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في (إدارة الجودة الشاملة)"، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١٩٢.

(٢) وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١)، "مبارك والتعليم: ١٠ سنوات في مسيرة تطوير التعليم"، قطاع الكتاب، القاهرة، ص ١٤٥

٥- بينما يعتمد نجاح النموذج الأوروبي لإدارة التميز على تميز القيادة ونجاحها، وذلك لأن القيادة تمثل العنصر الأساسي في إدارة المنظمة، إلا أنه يوجد ضعف في الكفاءات المهنية والفنية عند بعض القيادات الإدارية، ومن ثم ضعف قدرتها على تطبيق مفهوم المحاسبية
٦- على الرغم من اعتماد النموذج الأوروبي لإدارة التميز على كفاءة القيادة في تحقيق النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، إلا أنه تفاقمت درجات الشكاوى عن غفلة الإدارة المدرسية عن تحديد الواجبات والمسئوليات والصلاحيات لعدد من الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة مما أدى إلى تعطيل سير العمل وارتباكها، وتشثنت المسؤولية وصعوبة المحاسبية عن الأداء^(١).

إجراءات الجانب الميداني للبحث ونتائجها

أولاً: منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لمتغيرات البحث، وأهدافه، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي لوصف الظاهرة أو مشكلة محددة. واعتمدت الباحثة في جمع البيانات على نوعين رئيسيين من مصادر جمع البيانات وهما:

(١) البيانات الثانوية

قامت الباحثة بقراءات ومراجعة الكتب والأبحاث والدراسات السابقة التي توفرت لديها والتي كانت ذات صلة بموضوع الدراسة لإعداد الإطار النظري الخاص بالمحاسبية التعليمية، والنموذج الأوروبي لإدارة التميز.

(٢) البيانات الأولية

اعتمدت الباحثة على جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ميدانياً بواسطة استبانة تضم البيانات الأولية لعينة الدراسة، وعدد من العبارات تتعلق بدرجة ممارسة المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة، وعدد من العبارات تتعلق بمساهمة النموذج الأوروبي لإدارة التميز في تطوير نظام المحاسبية التعليمية، وعدد من العبارات تتعلق بآليات تطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

اقتصر مجتمع الدراسة على معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية، حيث تتكون العشر إدارات من (٥٣٩٩) معلم وقد تم اختيار أربع إدارات تعليمية منها وتشتمل على (٢٧٢٥) معلم وتم تطبيق الاستبانة على (٥٥٠) منها بنسبة ٢,٢٠٪ منهم وهذه الإدارات التعليمية تتمثل في (إدارة السادات التعليمية - إدارة شبين الكوم التعليمية - إدارة قويسنا التعليمية - إدارة منوف التعليمية).

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية :

استخدمت الباحثة في معالجة البيانات بعض الأساليب الإحصائية والتي تتفق مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات

- النسب المئوية

(١) عنتر محمد أحمد عبد العال (٢٠٠٧)، "إدارة التعليم في كل من الصين وكوريا الجنوبية وماليزيا وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، ص ٣٢

- المتوسطات الحسابية
- المتوسطات الوزنية
- الانحراف المعياري
- معامل ارتباط بيرسون
- اختبار T-test لحساب الفروق بين متوسطات درجات المجموعات
- تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA

رابعاً : نتائج البحث :

١- النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول محاور الاستبانة ككل.

الجدول التالي يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة ككل:-

الترتيب	درجة الممارسة	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المحور
	ضعيفة	٥٤%	١,٦٣	٦,١١	٢٧,٧٢	٥٥٠	المحور الأول: درجة ممارسة المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة
٩	ضعيفة	٤٩%	١,٤٧	٢,٥٤	٧,٣٥	٥٥٠	المحور الثاني: واقع مساهمة النموذج الأوروبي لإدارة التميز في تطوير نظام المحاسبية التعليمية معيار القيادة
٣	ضعيفة	٥٣%	١,٥٩	٢,٧٠	٩,٥٤	٥٥٠	معيار السياسات والاستراتيجيات
٨	ضعيفة	٥٠%	١,٤٩	٢,٥٣	٨,٩١	٥٥٠	معيار الموارد البشرية
٧	ضعيفة	٥٢%	١,٥٥	٢,٥٠	٩,٢٩	٥٥٠	معيار الشراكة والموارد
٦	ضعيفة	٥٢%	١,٥٦	٣,٠١	١٠,٩٢	٥٥٠	معيار العمليات
٥	ضعيفة	٥٢%	١,٥٦	٢,٠٠	٦,٢٤	٥٥٠	معيار نتائج العملاء (الطلاب)
٢	ضعيفة	٥٤%	١,٦٣	١,٥٦	٤,٨٩	٥٥٠	معيار نتائج العاملين
١	متوسطة	٥٧%	١,٧٠	٢,٠٠	٦,٨٠	٥٥٠	معيار نتائج المجتمع
٤	ضعيفة	٥٢%	١,٥٧	١,٧٥	٦,٢٨	٥٥٠	معيار نتائج الأداء الرئيسية
	ضعيفة	٥٢%	١,٥٦	١٥,٧٧	٧٠,٢٢	٥٥٠	معايير النموذج الأوروبي
	كبيرة	٨٥%	٢,٥٥	٣,٥٥	٢٨,٠٠	٥٥٠	الآليات المقترحة لتطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة.

يتضح من الجدول السابق أن :-

- جاء اجمالي درجة ممارسة واقع المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة بمستوي موافقة ضعيفة وبوزن نسبي بلغ (١.٦٣) بانحراف معياري بلغ (٦.١١)، وبنسبة مئوية بلغت (٥٤%).

- جاء إجمالي ما ورد بالمحور الثاني ككل من معايير النموذج الأوروبي بدرجة موافقة ضعيفة وبوزن نسبي بلغ (٧٠.٢٢) بانحراف معياري بلغ (١٥.٧٧) ونسبة مئوية بلغت (٥٢٪).
- جاء إجمالي الموافقة على الآليات المقترحة لتطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (٢.٥٥) بانحراف معياري بلغ (٣.٥٥)، ونسبة مئوية بلغت (٨٥٪).
- ٢- النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول محور درجة ممارسة المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة:-

جدول التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة

المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة ن = ٥٥٠

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة			التكرارات والنسب المئوية	العبارة
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
١٢	ضعيفة	٠.٦٢	١.٥٥	٣٨	٢٢٩	٢٨٣	ك	١. يتبع مدير المدرسة مبدأ التفويض الفعال في تطبيق المحاسبية
				%٦.٩	%٤١.٦	%٥١.٥	%	
١٦	ضعيفة	٠.٦٤	١.٤٦	٤٥	١٦٢	٣٤٣	ك	٢. يُفعل مدير المدرسة مبدأ المحاسبية في الإدارة المدرسية.
				%٨.٢	%٢٩.٥	%٦٢.٤	%	
١٧	ضعيفة	٠.٥٢	١.٣٥	١٣	١٦٧	٣٧٠	ك	٣. تتمسك إدارة المدرسة بالعلاقات الإنسانية.
				%٢.٤	%٣٠.٤	%٦٧.٣	%	
١٠	ضعيفة	٠.٦٢	١.٥٦	٣٦	٢٣٤	٢٨٠	ك	٤. يشارك أعضاء إدارة المدرسة في صنع القرار.
				%٦.٥	%٤٢.٥	%٥٠.٩	%	
١٥	ضعيفة	٠.٦٣	١.٥١	٤٠	٢٠٠	٣١٠	ك	٥. يتبع مدير المدرسة مبدأ المتابعة القائمة على التوعية والإرشاد للطلاب والمعلمين في ضوء معايير المحاسبية
				%٧.٣	%٣٦.٤	%٥٦.٤	%	
١٣	ضعيفة	٠.٦٧	١.٥٥	٥٦	١٩١	٣٠٣	ك	٦. يهتم مدير المدرسة بعملية التقييم المستمر القائم على رقابة أعضاء هيئة التدريس.
				%١٠.٢	%٣٤.٧	%٥٥.١	%	
٤	متوسطة	٠.٧١	١.٧٩	٩٤	٢٤٧	٢٠٩	ك	٧. يشجع مدير المدرسة مبدأ الاستقلالية في العمل الإداري.
				%١٧.١	%٤٤.٩	%٣٨.٠	%	
٨	ضعيفة	٠.٦٥	١.٦٦	٥٤	٢٥٣	٢٤٣	ك	٨. تسعى إدارة المدرسة إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها في ضوء المحاسبية.
				%٩.٨	%٤٦.٠	%٤٤.٢	%	
١	متوسطة	٠.٧٤	١.٨٤	١١٥	٢٣٤	٢٠١	ك	٩. يشارك المجتمع المحلي في محاسبة إدارة المدرسة على الإنجازات الفعلية لها
				%٢٠.٩	%٤٢.٥	%٣٦.٥	%	
٩	ضعيفة	٠.٧٣	١.٦٤	٨٥	١٨٣	٢٨٢	ك	١٠. توفر إدارة المدرسة قاعدة بيانات شاملة عنها لدى جهات المحاسبية.
				%١٥.٥	%٣٣.٣	%٥١.٣	%	
٦	متوسطة	٠.٧٦	١.٦٨	٩٧	١٨١	٢٧٢	ك	١١. يُفعل مدير المدرسة دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بها في تطبيق نظام المحاسبية.
				%١٧.٦	%٣٢.٩	%٤٩.٥	%	
٢	متوسطة	٠.٧٧	١.٨٤	١٢٦	٢٠٨	٢١٦	ك	١٢. تمنح إدارة المدرسة مجالس الأمناء والمعلمين سلطات أوسع في محاسبتها.
				%٢٢.٩	%٣٧.٨	%٣٩.٣	%	
٣	متوسطة	٠.٧٧	١.٨٣	١٢٣	٢١٣	٢١٤	ك	

				٢٢.٤%	٣٨.٧%	٣٨.٩%	%	١٣. يسمح مدير المدرسة للمجتمع المحلي باستخدام أساليب المحاسبية.
٥	متوسطة	٠.٦٨	١.٦٩	٦٩	٢٤٠	٢٤١	ك	١٤. تعمل إدارة المدرسة على تفعيل قنوات الاتصال بينها وبين أولياء الأمور لتطبيق المحاسبية.
				١٢.٥%	٤٣.٦%	٤٣.٨%	%	
٧	متوسطة	٠.٧٠	١.٦٧	٧٥	٢١٦	٢٥٩	ك	١٥. تدعم إدارة المدرسة الإفادة من كل المستجدات في برامج المحاسبية التعليمية.
				١٣.٦%	٣٩.٣%	٤٧.١%	%	
١٤	ضعيفة	٠.٦٥	١.٥٤	٤٨	٢٠٢	٣٠٠	ك	١٦. تشجع إدارة المدرسة عمليات المبادرة والابتكار من قبل المعلمين والآباء.
				٨.٧%	٣٦.٧%	٥٤.٥%	%	
١١	ضعيفة	٠.٦٧	١.٥٦	٥٦	١٩٧	٢٩٧	ك	١٧. تُدرّب إدارة المدرسة المعلمين على أساليب المحاسبية.
				١٠.٢%	٣٥.٨%	٥٤.٠%	%	

يتضح من الجدول السابق أن :

- جاءت العبارة رقم (٩) والمتعلقة بـ "يشارك المجتمع المحلي في محاسبة إدارة المدرسة على الإنجازات الفعلية لها" في الترتيب الأول بين عبارات المحور بوزن نسبي بلغ (١.١٨٤)، وبانحراف معياري (٠.٧٤)، وبدرجة موافقة متوسطة، وقد يرجع ذلك الى قلة قنوات الاتصال والعلاقات الفعالة بين أفراد الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي وكذلك ضعف المشاركة المجتمعية والمحاسبية المجتمعية بكافة صورها.

- بينما جاءت العبارة رقم (٣) والمتعلقة بـ "تتمسك إدارة المدرسة بالعلاقات الإنسانية" في الترتيب الأخير بين عبارات المحور بوزن نسبي بلغ (١.٣٥)، بانحراف معياري (٠.٥٢) بدرجة موافقة ضعيفة، وقد يرجع ذلك الى ضعف اهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية في الحقل التعليمي واعتماده على الروتينيات في العمل واتباع سياسة تصيد الأخطاء للعاملين.

٣- النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة معيار القيادة لمحور واقع مساهمة النموذج الأوروبي لإدارة التميز في تطوير نظام المحاسبية التعليمية:-

جدول التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة

معيار القيادة ن = ٥٥٠

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة			التكرارات والنسب المئوية	العبارة
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
٣	ضعيفة	٠.٥٨	١.٤٢	٢٤	١٨٢	٣٤٤	ك	١. يحرص مدير المدرسة على توافق الهيكل التنظيمي للمدرسة مع أهدافها التنظيمية.
				٤.٤%	٣٣.١%	٦٢.٥%	%	
٥	ضعيفة	٠.٤٩	١.٢٩	١٠	١٣٧	٤٠٣	ك	٢. يشارك مدير المدرسة في أنشطة تحسين المدرسة
				١.٨%	٢٤.٩%	٧٣.٣%	%	

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة			التكرارات والنسب المئوية	العبارة
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
٣	ضعيفة	٠.٦٥	١.٥١	٤٧	١٨٤	٣١٩	ك %	٣. يحرص مدير المدرسة على مكافأة وحفز المبادرات الإبداعية والتميزة من خلال المحاسبية.
				%٨.٥	%٣٣.٥	%٥٨.٠		
٤	ضعيفة	٠.٦١	١.٥٢	٣٣	٢٢٠	٢٩٧	ك %	٤. يطور مدير المدرسة من أساليب المحاسبية في المدارس.
				%٦.٠	%٤٠.٠	%٥٤.٠		
٥	ضعيفة	٠.٥٥	١.٣٥	٢٢	١٤٦	٣٨٢	ك %	٥. يلتزم مدير المدرسة بالمعايير والقيم الأخلاقية في محاسبة العاملين بالمدرسة.
				%٤.٠	%٢٦.٥	%٦٩.٥		

يتضح من الجدول السابق أن:

جاءت جميع عبارات معيار القيادة بدرجة موافقة ضعيفة بوزن نسبي تراوح بين (١.٢٩) إلى (١.٥٢)

وبانحراف معياري تراوح بين (٠.٤٩) إلى (٠.٦٥)، وقد يرجع ذلك إلى:

- ضعف إعداد وتأهيل الكادر الإداري فهناك بعض القيادات الغير كفي والغير قادرة على تخطيط استراتيجي قوى يستثمر الفرص المتاحة.
- ضعف قيام المديرين بتحفيز ودعم العاملين وذلك لتحسين الأداء.
- ضعف العلاقة بين جميع أطراف المدرسة من مديرين وعاملين بها وأولياء الأمور^(١).

٤- النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة معيار نتائج العاملين لمحور واقع مساهمة

النموذج الأوروبي لإدارة التميز في تطوير نظام المحاسبية التعليمية:-

جدول التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة بعد

نتائج العاملين ن = ٥٥٠

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة			التكرارات والنسب المئوية	العبارة
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
٣	ضعيفة	٠.٦١	١.٥٦	٣٤	٢٤٠	٢٧٦	ك %	١. تدعم إدارة المدرسة سياسة تحفيز العاملين في ضوء مستوى الإنتاجية.
				%٦.٢	%٤٣.٦	%٥٠.٢		
٢	ضعيفة	٠.٧٢	١.٦٣	٧٧	١٩٥	٢٧٨	ك %	٢. يتوفر لدى إدارة المدرسة معايير واضحة للتطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.
				%١٤.٠	%٣٥.٥	%٥٠.٥		
١	متوسطة	٠.٧١	١.٧٠	٧٩	٢٢٦	٢٤٥	ك %	٣. توجد مؤشرات واضحة لقياس مدى رضا المعلمين عن طبيعة البرامج المقدمة إليهم بالمدرسة.
				%١٤.٤	%٤١.١	%٤٤.٥		

يتضح من الجدول السابق أن:

- جاءت جميع عبارات معيار نتائج العاملين بدرجة موافقة ضعيفة وبوزن نسبي تراوح بين (١.٥٦) إلى (١.٦٣)، وبانحراف معياري تراوح بين (٠.٦١) إلى (٠.٧٢) وقد يرجع ذلك إلى:
- ضعف حرص إدارة المدرسة على تحقيق رضا العاملين بها، كتنظيم المكافآت لهم والترقيات والتدريب وإعداد برامج التطوير والإبداع لتنمية قدراتهم الابتكارية.
 - قلة توفير معايير واضحة للتطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.
 - ضعف دعم سياسة تحفيز العاملين في ضوء مستوى الإنتاجية.
- ٥- النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول محور الآليات المقترحة لتطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة:-

(1) Abu Saada, I., Op. cit.

(٢) ماجد غانم ، مرجع سابق.

جدول التكرارات والنسب المئوية الأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الآليات المقترحة لتطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة ن = ٥٥٠

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة			التكرارات والنسب المئوية	العبارات
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
١	كبيرة	٠.٥١	٢.٧٠	٤٠.٢	١٣٣	١٥	ك	١. توفير إدارة المدرسة لآليات الأمن والسلامة لجميع العاملين بها.
				%٧٣.١	%٢٤.٢	%٢.٧	%	
١٠	كبيرة	٠.٦١	٢.٤٧	٢٩٠	٢٢٨	٣٢	ك	٢. وضع إدارة المدرسة آليات إجرائية للتحسين المستمر.
				%٥٢.٧	%٤١.٥	%٥.٨	%	
٧	كبيرة	٠.٦٠	٢.٥٢	٣١٦	٢٠٣	٣١	ك	٣. تقديم إدارة المدرسة برامج متنوعة لتعديل المسار في الأداء المدرسي بنظم الإثابة والعقاب.
				%٥٧.٥	%٣٦.٩	%٥.٦	%	
٥	كبيرة	٠.٦٠	٢.٥٥	٣٣٤	١٨٥	٣١	ك	٤. إعداد إدارة المدرسة التقارير بصفة مستمرة لتوضيح أداء العاملين بها.
				%٦٠.٧	%٣٣.٦	%٥.٦	%	
١١	كبيرة	٠.٦٢	٢.٤٤	٢٨٢	٢٣٠	٣٨	ك	٥. استخدام إدارة المدرسة وسائل تكنولوجية حديثة (التعليم الإلكتروني - زيارات ميدانية- ورش عمل - ندوات).
				%٥١.٣	%٤١.٨	%٦.٩	%	
٨	كبيرة	٠.٥٨	٢.٥	٢٩٤	٢٢٨	٢٢	ك	٦. عمل إدارة المدرسة على التأكد من حسن أداء العاملين كفاءة إنجازهم وذلك من خلال المتابعة
				%٥٤.٠	%٤١.٩	%٤.٠	%	

المستمرة وفحص أعمالهم.							
٣	كبيرة	٠.٥٩	٢.٥٦	٣٣٧	١٨٦	٢٧	ك
				%٦١.٣	%٣٣.٨	%٤.٩	%
٧. وقوف إدارة المدرسة على المشكلات التي تحد من سير الأداء لدى العاملين ومدى إمكانية حلها.							
٩	كبيرة	٠.٦٣	٢.٤٩	٣١٣	١٩٦	٤١	ك
				%٥٦.٩	%٣٥.٦	%٧.٥	%
٨. إجراء إدارة المدرسة عمليات المراجعة المستمرة للأوضاع دون انتظار عمليات التقويم.							
٤	كبيرة	٠.٥٩	٢.٥٥	٣٢٧	١٩٦	٢٧	ك
				%٥٩.٥	%٣٥.٦	%٤.٩	%
٩. سعى إدارة المدرسة لتحقيق الميزة التنافسية بين المدارس وذلك من خلال تطوير القدرات التكنولوجية والاتصالية.							
٦	كبيرة	٠.٦٢	٢.٥٤	٣٣٥	١٧٩	٣٦	ك
				%٦٠.٩	%٣٢.٥	%٦.٥	%
١٠. تشجيع إدارة المدرسة للعاملين على الإبداع وذلك من خلال تحفيزهم بصفة مستمرة.							
٢	كبيرة	٠.٥٧	٢.٦٩	٤١١	١٠٩	٣٠	ك
				%٧٤.٧	%١٩.٨	%٥.٥	%
١١. كشف إدارة المدرسة عن الانحرافات والمشكلات التي تعترض سير الأداء المدرسي.							

يتضح من الجدول السابق أن :

- جاءت العبارة رقم (١) والمتعلقة بـ "توفير إدارة المدرسة لآليات الأمن والسلامة لجميع العاملين بها" في الترتيب الأول بين عبارات المحور بوزن نسبي بلغ (١.٧٠)، بانحراف معياري (٠.٥١)، وبدرجة موافقة كبيرة، وقد يرجع ذلك الى اقتناع العاملين بالمدرسة بأن توفير إدارة المدرسة لآليات الأمن والسلامة لهم سوف يخلق لهم جو من الطمأنينة وحب العمل والحرص على مساعدة إدارة المدرسة على إتمام تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة وبالتالي تطوير العملية التعليمية.
- بينما جاءت العبارة رقم (٥) والمتعلقة بـ "استخدام إدارة المدرسة وسائل تكنولوجية حديثة (التعليم الإلكتروني-زيارات ميدانية- ورش عمل - ندوات)" في الترتيب الأخير بين عبارات المحور بوزن نسبي بلغ (٢.٤٤)، بانحراف معياري (٠.٦٢)، وبدرجة موافقة كبيرة، وقد يرجع ذلك الى اقتناع العاملين بالمدرسة بأن استخدام إدارة المدرسة للوسائل التكنولوجية الحديثة كالتعليم الإلكتروني يساعد على مواكبة المستجدات العلمية في العملية التعليمية، وكذلك عقد الندوات وورش العمل يساعد على تبادل الآراء وخلق جو من المشاركة الفعالة بين العاملين مما يؤدي إلى تحقيق مخرجات تربوية مرغوب فيها.

٦- النتائج الخاصة باختلاف آراء العينة حول محاور الاستبانة وفقاً لمتغير النوع (ذكر-أنثى):

جدول قيمة التاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة

وفقاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى)

الدلالة ومستواها		قيمة التاء	مستوى الموافقة	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	النوع	
غير دالة	٠,٩٧٠	٠,٠٠٤	ضعيفة	%٥٤	١,٦٣	٦,١١	٢٧,٧١	٣١٤	ذكر	المحور الأول: درجة ممارسة المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة
			ضعيفة	%٥٤	١,٦٣	٦,١٤	٢٧,٧٣	٢٣٦	انثى	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠٠	٣,٥٣	ضعيفة	%٥١	١,٥٤	٢,٥٥	٧,٦٨	٣١٤	ذكر	المحور الثاني: واقع ممارسة النموذج الأوربي لإدارة التميز في تطوير نظام المحاسبية التعليمية معيار القيادة
			ضعيفة	%٤٦	١,٣٨	٢,٤٦	٦,٩١	٢٣٦	انثى	
غير دالة	٠,٤٧٤	٠,٧٢	ضعيفة	%٥٣	١,٦٠	٢,٨٧	٩,٦١	٣١٤	ذكر	معيار السياسات والاستراتيجيات
			ضعيفة	%٥٢	١,٥٧	٢,٤٥	٩,٤٤	٢٣٦	انثى	
غير دالة	٠,٣٣	٠,٧٨	ضعيفة	%٤٩	١,٤٧	٢,٤٨	٨,٨٤	٣١٤	ذكر	معيار الموارد البشرية
			ضعيفة	%٥٠	١,٥٠	٢,٥٨	٩,٠١	٢٣٦	انثى	
غير دالة	٠,٤٣٣	٠,٩١	ضعيفة	%٥٢	١,٥٦	٢,١٦	٩,٣٧	٣١٤	ذكر	معيار الشراكة والموارد
			ضعيفة	%٥١	١,٥٣	٢,٨٩	٩,١٧	٢٣٦	انثى	
غير دالة	٠,٣٦٣	١,٥٦	ضعيفة	%٥٣	١,٥٩	٣,٠٧	١١,١٠	٣١٤	ذكر	معيار العمليات
			ضعيفة	%٥١	١,٥٣	٢,٩١	١٠,٦٩	٢٣٦	انثى	
غير دالة	٠,١١٩	٢,١٥	ضعيفة	%٥٣	١,٦٠	٢,٠٠	٦,٣٩	٣١٤	ذكر	معيار نتائج العملاء (الطلاب)
			ضعيفة	%٥٠	١,٥١	١,٩٩	٦,٠٣	٢٣٦	انثى	
غير دالة	٠,١٩	١,٧٠	ضعيفة	%٥٥	١,٦٦	١,٥٣	٤,٩٩	٣١٤	ذكر	معيار نتائج العاملين
			ضعيفة	%٥٣	١,٥٩	١,٥٩	٤,٧٦	٢٣٦	انثى	
غير دالة	٠,٠٩١	١,٦٩	متوسطة	%٥٨	١,٧٣	٢,٠١	٦,٩٣	٣١٤	ذكر	معيار نتائج المجتمع
			ضعيفة	%٥٥	١,٦٦	١,٩٨	٦,٦٤	٢٣٦	انثى	
غير دالة	٠,٠٦٠	١,٨٨	ضعيفة	%٥٣	١,٦٠	١,٦١	٦,٤٠	٣١٤	ذكر	معيار نتائج الأداء الرئيسية
			ضعيفة	%٥١	١,٥٣	١,٩٠	٦,١٢	٢٣٦	انثى	
غير دالة	٠,٣٠	١,٨٧	ضعيفة	%٥٣	١,٥٨	١٥,٩٣	٧١,٣٠	٣١٤	ذكر	معايير النموذج الأوربي
			ضعيفة	%٥١	١,٥٣	١٥,٤٦	٦٨,٧٧	٢٣٦	انثى	

غير دالة	٠,٣٨	٠,٣٠	كبيرة	٨٥%	٢,٥٤	٣,٥٤	٢٧,٩٦	٣١٤	ذكر	المحور الثالث: الآليات المقترحة لتطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة
			كبيرة	٨٥%	٢,٥٥	٣,٥٨	٢٨,٠٥	٢٣٦	انثي	

قيمة التاء الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ١.٩٦ وعند مستوي (٠.٠١) = ٢.٥٩

يتضح من الجدول السابق أن :

إجمالي النتائج الخاصة باختلاف آراء أفراد العينة حول محاور الاستبانة وفقاً لمتغير النوع (ذكر، أنثي) حول واقع المحاسبية بالمدارس الثانوية العامة جاء بدرجة موافقة ضعيفة وبنسبة مئوية (٥٤%)، كما جاءت نسب الموافقة على واقع مساهمة النموذج الأوروبي لإدارة التميز في تطوير نظام المحاسبية التعليمية بدرجة موافقة بين ضعيفة ومتوسطة و بنسب مئوية تراوحت بين (٥١%) لمتغير أنثي و (٥٣%) لمتغير ذكر و ، في حين جاءت نسب الموافقة على الآليات المقترحة لتطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة بدرجة موافقة كبيرة وبنسبة مئوية (٨٥%).

٧- النتائج الخاصة باختلاف آراء العينة حول محاور الاستبانة وفقاً لمتغير موقع المدرسة (ريف، حضر):-

جدول قيمة التاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة وفقاً لمتغير موقع المدرسة (ريف، حضر)

الدالة ومستواها		قيمة التاء	مستوي الموافقة	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	موقع المدرسة	
غير دالة	٠,١٧٦	١,٣٥	ضعيفة	٥٤%	١,٦٢	٥,٧٥	٢٧,٤٨	٣٧٠	ريف	المحور الأول: درجة ممارسة المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة
			ضعيفة	٥٥%	١,٦٦	٦,٧٩	٢٨,٢٣	١٨٠	حضر	
دالة عند مستوي ٠,٠١	٠,٠٤	٢,٩٠	ضعيفة	٤٠%	١,١٩	٢,٢٦	٧,١٣	٣٧٠	ريف	المحور الثاني: واقع ممارسة النموذج الأوروبي لإدارة التميز في تطوير نظام المحاسبية التعليمية. معيار القيادة
			ضعيفة	٤٣%	١,٣٠	٢,٩٨	٧,٧٩	١٨٠	حضر	
غير دالة	٠,٤٤٣	٠,٧٧	ضعيفة	٥٣%	١,٥٨	٢,٥٣	٩,٤٨	٣٧٠	ريف	معيار السياسات والاستراتيجيات
			ضعيفة	٥٤%	١,٦١	٣,٠٢	٩,٦٧	١٨٠	حضر	
غير دالة	٠,٩٧٢	٠,٠٣	ضعيفة	٥٠%	١,٤٩	٢,٦٣	٨,٩١	٣٧٠	ريف	معيار الموارد البشرية
			ضعيفة	٤٩%	١,٤٨	٢,٣٠	٨,٩١	١٨٠	حضر	

غير دالة	٠,٠٠١	٣,٢٢	ضعيفة	%٥٠	١,٥١	٢,٥٠	٩,٠٥	٣٧٠	ريف	معيار الشراكة والموارد
			ضعيفة	%٥٤	١,٦٣	٢,٤٣	٩,٧٧	١٨٠	حضر	
دالة عند مستوى ٠,٠٥	٠,٠٠٠	٤,٣٣	ضعيفة	%٥٠	١,٥١	٣,٠٣	١٠,٥٤	٣٧٠	ريف	معيار العمليات
			متوسطة	%٥٦	١,٦٧	٢,٨٢	١١,٧١	١٨٠	حضر	
غير دالة	٠,٠٠٠	٤,٨٣	ضعيفة	%٥٠	١,٤٩	١,٩٥	٥,٩٥	٣٧٠	ريف	معيار نتائج العملاء (الطلاب)
			متوسطة	%٥٧	١,٧٠	٢,٠٠	٦,٨٢	١٨٠	حضر	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠٠	٤,٥٨	ضعيفة	%٥٢	١,٥٦	١,٤٣	٤,٦٨	٣٧٠	ريف	معيار نتائج العاملين
			متوسطة	%٥٩	١,٧٧	١,٧٢	٥,٣٢	١٨٠	حضر	
دالة عند مستوى ٠,٠٥	٠,٠١٧	٢,٤٠	ضعيفة	%٥٥	١,٦٦	٢,٠٧	٦,٦٦	٣٧٠	ريف	معيار نتائج المجتمع
			متوسطة	%٥٩	١,٧٧	١,٨١	٧,٠٩	١٨٠	حضر	
غير دالة	٠,٤٢٣	٠,٨٠	ضعيفة	%٥٣	١,٥٨	١,٨١	٦,٣٢	٣٧٠	ريف	معيار نتائج الأداء الرئيسية
			ضعيفة	%٥٢	١,٥٥	١,٦١	٦,١٩	١٨٠	حضر	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠١	٣,٢٠	ضعيفة	%٥١	١,٥٣	١٥,٣٧	٦٨,٧٣	٣٧٠	ريف	معايير النموذج الأوروبي
			ضعيفة	%٥٤	١,٦٣	١٦,١٧	٧٣,٢٧	١٨٠	حضر	
غير دالة	٠,٩٦٨	٠,٠٤	كبيرة	%٨٥	٢,٥٥	٣,٥٧	٢٨,٠٤	٣٧٠	ريف	المحور الثالث: الآليات المقترحة لتطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة
			كبيرة	%٨٥	٢,٥٥	٣,٥١	٢٨,٠٢	١٨٠	حضر	

قيمة التاء الجدولية عند مستوي (٠,٠٥) = ١.٩٦ وعند مستوي (٠,٠١) = ٢.٥٩

يتضح من الجدول السابق أن :

جاء إجمالي النتائج الخاصة باختلاف آراء أفراد العينة حول محاور الاستبانة وفقاً لمتغير موقع المدرسة (ريف، حضر) حول واقع المحاسبية بالمدارس الثانوية العامة جاء بنسبة موافقة ضعيفة وبنسب مئوية (٥٤%) لمتغير الريف، و(٥٥%) لمتغير الحضر، كما جاءت نسب الموافقة على واقع مساهمة النموذج الأوروبي لإدارة التميز في تطوير نظام المحاسبية التعليمية بدرجة موافقة ضعيفة وبنسب مئوية تراوحت بين (٥١%) لمتغير الريف، و(٥٤%) لمتغير الحضر، في حين جاءت نسب الموافقة على الآليات المقترحة لتطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة بدرجة موافقة كبيرة وبنسبة مئوية (٨٥%).

خامساً: ملخص نتائج الجانب الميداني

- أفادت عينة الدراسة بأن درجة ممارسة المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة ضعيفة و بمستوي موافقة ضعيفة ،وقد يرجع ذلك إلى قصور في قيام مديري المدارس بدورهم في تطبيق نظام المحاسبية التعليمية على أكمل وجه .
- أفادت عينة الدراسة بأن واقع مساهمة النموذج الأوروبي لإدارة التميز في تطوير نظام المحاسبية التعليمية ضعيف و بدرجة موافقة ضعيفة وقد يرجع ذلك الي عدم تفعيل معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز في تطبيق نظام المحاسبية التعليمية .
- أفادت عينة الدراسة بأن درجة الموافقة على الآليات المقترحة لتطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة كبيرة ، ويرجع ذلك إلى أهمية هذه الآليات في تطوير نظام المحاسبية التعليمية .
- توجد دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة تبعاً لمتغير موقع المدرسة لصالح متغير حضر، وتبعاً لمتغير الإدارة التعليمية لصالح متغير إدارة منوف ، وتبعاً لمتغير الوظيفة لصالح متغير معلم أول أ فما فوق.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لآراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة تبعاً لمتغير (النوع- المؤهل العلمي - الحصول على الدورات التدريبية).
- توجد دلالة احصائية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز بالمرحلة الثانوية العامة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح متغير الحاصلين على الدراسات العليا ،وتبعاً لمتغير الإدارة التعليمية لصالح متغير إدارة منوف.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لآراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز بالمرحلة الثانوية العامة تبعاً لمتغير (النوع- موقع المدرسة- الوظيفة - الحصول على الدورات التدريبية).

سادساً: أهم المقترحات والإجراءات اللازمة لتطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

تتمثل أهم المقترحات والإجراءات اللازمة لتطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مجموعة متطلبات ينبغي توافرها لكل معيار بالنموذج الأوروبي لإدارة التميز حيث تعد ضرورية من ناحية تطوير نظام المحاسبية التعليمية بالمرحلة الثانوية العامة ، ومن ناحية أخرى لمواجهة المعوقات المحتملة عند تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز ، ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: الممكنات

١- القيادة Leadership:

ولتحقيق ذلك المعيار يلزم استيفاء المتطلبات التالية :

- اختيار قيادة المدرسة وفق معايير واضحة ومحددة تكفل كفاءاته الإدارية لهذا المنصب الإداري، وتتسم بالحماس والدافعية للعمل، ومصدر إلهام للعاملين.
- عدم الاكتفاء بالأقدمية في شغل المناصب القيادية لأنه يحد من الكفايات والكفاءات القيادية.
- تدعيم القيادة لتقافة التميز. وتقبل التغيير أمر ضروري في نشر ثقافة التميز.

٢- السياسات والاستراتيجيات Strategy & Policy :

- ولتحقيق ذلك المعيار يلزم استيفاء المتطلبات التالية :
- وجود استراتيجية واضحة ومحددة للمدرسة.
- تقييم إدارة المدرسة لاستراتيجياتها باستمرار لتحديد مدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المحددة.
- ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة إلى سياسات تنفيذية.

٣- الأفراد (العاملون) People :

- ولتحقيق ذلك المعيار يلزم استيفاء المتطلبات التالية :
- تشجيع المعلمين على الانخراط بكل إخلاص في العمل الذي يقومون به.
- الاهتمام بالتنمية المهنية لجميع المعلمين بالمدرسة.
- توفير حوافز مادية ومعنوية للمعلمين بالمدرسة.

٤- الشراكة والموارد Partnership & Resources :

- ولتحقيق ذلك المعيار يلزم استيفاء المتطلبات التالية :
- استثمار جميع الموارد المتاحة بالمدرسة بكفاءة وفعالية.
- توظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير الأداء المدرسي.
- توفير خطط طوارئ لضمان أمن العاملين والطلاب وسلامتهم.

٥- العمليات Process :

- ولتحقيق ذلك المعيار يلزم استيفاء المتطلبات التالية :
- اتباع إدارة المدرسة منهجية علمية واضحة عند تصميم إدارة العمليات .
- وضوح جميع العمليات التي تتم داخل المدرسة .
- الاستفادة من نتائج التغذية الراجعة في تطوير عمليات المدرسة واجراءاتها المختلفة.

ثانياً : النتائج

١- نتائج العملاء (الطلاب) Customer Results :

- ولتحقيق ذلك المعيار يلزم استيفاء المتطلبات التالية :
- وجود مؤشرات واضحة لقياس مستوى رضا الطلاب عن المدرسة.
- الاهتمام بمقترحات وشكاوى الطلاب .
- بساطة ومرونة الاجراءات التي تتم داخل المدرسة وسرعة تلبية احتياجات الطلاب.

٢- نتائج العاملين (الأفراد) People results :

- ولتحقيق ذلك المعيار يلزم استيفاء المتطلبات التالية :
- استخدام مقاييس علمية لمعرفة انطباعات المعلمين .
- توفير معايير واضحة للتطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.
- دعم سياسة تحفيز العاملين في ضوء مستوى الإنتاجية.

٣- نتائج المجتمع Society results:

- ولتحقيق ذلك المعيار يلزم استيفاء المتطلبات التالية :
- التزام إدارة المدرسة بالتشريعات والقوانين الحاكمة .
 - توفير إدارة المدرسة برامج وأنشطة تلبى رغبة وتطلعات المجتمع المحلي.
 - اهتمام إدارة المدرسة بتحقيق احتياجات المجتمع بمنتهى الكفاءة والفاعلية .

٤- نتائج الأداء الرئيسية Key performance result :

- ولتحقيق ذلك المعيار يلزم استيفاء المتطلبات التالية :
- وضع إدارة المدرسة معايير لقياس الأداء التنظيمي بالمدرسة.
 - الاعتماد على برامج تقييمية لضمان تحقيق الأهداف ونتائج الأداء .
 - وجود مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها .

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- (١) أحمد مختار عمر (٢٠٠٨)، معجم اللغة العربية المعاصرة، مج ١، عالم الكتب، القاهرة .
- (٢) أمل عثمان كحيل (٢٠٠٧) "استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل"، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات التربوية .
- (٣) إيمان زغلول راغب (٢٠٠٢)، "التنمية الإدارية وتقييم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارات التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة .
- (٤) جورجيت دميان جورج (٢٠٠٥)، "المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق المدرسة الفعالة بمرحلة التعليم الأساسي"، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة المنصورة .
- (٥) حسن شحاتة وزينب النجار (٢٠٠٣)، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة .
- (٦) حنان إسماعيل أحمد (٢٠٠٦)، "المحاسبية وعلاقتها بتقويم الأداء المدرسي من منظور تخطيطي"، مجلة المستقبل، التربية العربية ٤٢٤ .
- (٧) خالد العمرى (٢٠٠٤)، "المساءلة والإصلاح التربوي في إطار المدخل المنظومي"، من واقع المؤتمر العربي الرابع حول " المدخل المنظومي في التدريس والتعليم"، عمان .
- (٨) رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١)، "نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية"، دار الفكر العربي، القاهرة .
- (٩) سارة عبد الخالق فؤاد (٢٠١٥)، "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل المحاسبية"، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة .
- (١٠) سامح عبد المطلب إبراهيم عامر (٢٠١٠)، "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في (إدارة الجودة الشاملة)"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة .
- (١١) شبل بدران (٢٠٠٦)، "الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية"، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص ١٥٦-١٥٧ .
- (١٢) صالح بن سليمان الرشيد (٢٠٠٤)، "نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية" المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، ٢٧/٢٩ نوفمبر .
- (١٣) صلاح الدين محمود علام (٢٠٠٧)، "التقويم التربوي المؤسسي أسسه منهجياته وتطبيقاته في تقويم المدارس، دار الفكر العربي، القاهرة .
- (١٤) عادل زايد (٢٠٠٣). "الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر .
- (١٥) عبد الخالق فؤاد محمد (٢٠١٢) " آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، الإمارات العربية المتحدة، العدد (٣١) .
- (١٦) عبد العزيز عبد الهادي الطويل (٢٠٠٦)، "الوظائف المتعددة للتعليم الثانوي في مصر"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة .

- ١٧) عزة جلال مصطفى (٢٠٠٨)، "الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة: رؤية استراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- ١٨) عفت ياسر عبد المجيد الشوا (٢٠١٦) "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٩) على إبراهيم الدسوقي وميادة محمد فوزى الباسل (٢٠٠٨) "المحاسبية وعلاقتها بإصلاح مؤسسات تربية الطفل في مصر"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد الثاني عشر، يوليو.
- ٢٠) على السلمي (٢٠٠٢)، "إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢١) عنتر محمد أحمد عبد العال (٢٠٠٧)، "إدارة التعليم في كل من الصين وكوريا الجنوبية وماليزيا وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج.
- ٢٢) ماجد غانم (٢٠١٢) "مقدمة لنموذج التميز الأوروبي EFQM"، النخبة للاستشارات الإدارية، رام الله.
- ٢٣) مجدى صلاح طه (٢٠٠٤)، "المحاسبية التعليمية في مصر بين إشكالية التنظيم وممارسة التطبيق في ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، الجزء الأول، العدد ٥٥، مايو.
- ٢٤) محمد يوسف المسيلم ووفاء سالم الياسمين (٢٠٠٧)، "تطبيقات الجودة في التعليم العام"، المؤتمر العلمي الثامن، بعنوان: (جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي)، في الفترة من ٢٣-٢٤ مايو، بكلية التربية النوعية، رياض الأطفال، جامعة الفيوم.
- ٢٥) محمد السيد محمد السيد (٢٠٠٨)، "وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية"، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢٦) نادية عبد المنعم (١٩٩٨)، "تطوير أساليب رقابة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
- ٢٧) نجوى مصطفى محمد سيد أحمد راشد (٢٠٠٦) "تصور مقترح لتصنيف الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية بمصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.
- ٢٨) نهله عبد القادر هاشم (٢٠٠١). "نظام مقترح للمحاسبية المدرسية في جمهورية مصر العربية"، مجلة التربية، جامعة عين شمس، الجزء الخامس، العدد ٢٥.
- ٢٩) الهلالي الشربيني الهلالي، أماني السيد عبور (٢٠١٢)، "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة"، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٠، ع ٨٢٤، المركز العربي للتعليم والتنمية.
- ٣٠) وحدة التخطيط والمتابعة (٢٠٠٩)، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية"، مشروع تحسين التعليم الثانوي، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع البنك الدولي، القاهرة.
- ٣١) وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١)، "مبارك والتعليم: ١٠ سنوات في مسيرة تطوير التعليم"، قطاع الكتاب، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 32) Abu Saada, I.(2013) "Applying Leadership Criterion Of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution-UCAS As A Case Study", Thesis **master's In business Administration**. Islamic University. Gaza.
- 33) American Federation of Teacher (2000), "Accountability in Higher Education ", **A Statement by The Higher Education Program and Policy Council**, First Principles ,American Federation of Teachers, March .
- 34) Angeline M. Barrett(2005), "Teacher Accountability in Content: Tanzaniam primary School teachers perceptions of local community and Education Administration, ComPare, Vol.35,No1.
- 35) Gerlad Grace(1995)," **school Leadership: Beyond Educational Management**" , London: the Falmer press
- 36) Jansen, D.(2004),"Autonomy Accountability in the Regulation of teaching Profession: A South African Case Study" ,Research Papers in Education
- 37) Kenneth Leithwood (2005) , Educational Accountability : Issues and Alternatives ,Saskatchewan School Boards Association Research Report .

- 38) Larry Lashway(2001), the new standard and accountability: will rewords and sanction motivate America' s schools to peak performance? Offices of educational research and improvement, Washington
- 39) Louise Boulter & Tony Bendell (2007),The Effect of Adopting the European foundation for quality management(EFQM) Excellence model on Financial performance in Europe, Journal of management and world Business Research ,vol.4, No.
- 40)Marry Hatch(2002)," your audit and instruction controls", **paper presented at the annual convention of the main school board** ,305 October.
- 41) paulo Sampaio et al (2010),"A comparison and Usage Overview of Business Excellence Models", The TQM, Journal, vol.24, issue: 2
- 42) Phillip Feldman (2005) Faculty Performance review: **Accountability in teacher education**, vol.135, No.3, spr.
- 43) Robert L. Linn(2003) "**Accountability: Responsibility and Reasonable Expectation** ", (Los Angeles: University of California.
- 44) Sunil (2015),"**Achieving & Sustaining Excellence in Public Services ,Excellence in Government Services Adopting EFQM Model**", May, p15
- 45) Tavana, et al(2011),"An EFQM –Rembrandt excellence model based on the theory of displaced ideal", Benchmarking: AN International Journal,vol.18,issue5,p648.
- 46) The European Foundation for Quality Management (EFQM: 2012), EFQM Framework Innovation Agencies, Available online at :**<http://www.efqm.org>**
- 47) Yusuf Sayd (2009), Education Decentralization in South Africa :Equity and Participation in the Governance of Schools ", Background paper Prepared for the Education for all Global Monitoring Report, UNESCO.
- 48)Michalska, J.(2008),Using the EFQM Excellence Model to the Process Assessment, **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering**, Vol. 27, Issue 2, April. **www.Journalamme.org**.
- 49) **[Http://www.EFQM.org](http://www.EFQM.org)**.
- 50) **<http://www.EFQM.com>**.