

## المحاسبية التعليمية لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التخطيط

### دراسة ميدانية بمحافظة قنا

#### إعداد

أ.د / أحمد خيري محمد

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي  
[ahmed.ali@edu.suv.edu.eg](mailto:ahmed.ali@edu.suv.edu.eg)

أ.د / محمد النصر حسن

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية  
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي  
[melnasr@yahoo.com](mailto:melnasr@yahoo.com)

أ / محمد أحمد عبد الله محمود

باحث دكتوراة بقسم أصول التربية  
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي  
[Hamoudim101@gmail.com](mailto:Hamoudim101@gmail.com)

## المحاسبية التعليمية لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التخطيط

### دراسة ميدانية بمحافظة قنا

#### إعداد

أ.د./ أحمد خيري محمد

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي  
[ahmed.ali@edu.suv.edu.eg](mailto:ahmed.ali@edu.suv.edu.eg)

أ.د./محمد النصر حسن

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية  
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي  
[melnasr@yahoo.com](mailto:melnasr@yahoo.com)

أ/ محمد أحمد عبد الله محمود

باحث دكتوراة بقسم أصول التربية  
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي  
[Hamoudim101@gmail.com](mailto:Hamoudim101@gmail.com)

#### المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مفهوم المحاسبية التعليمية في مدارس التعليم الابتدائي وأهم المعوقات التي تواجه مديري المدارس في أدائهم المحاسبي، والوقوف على الواقع الفعلي لأداء مديري المدارس في مجال التخطيط لتطوير وتنمية المدرسة، وذلك من وجهة نظر معلمي وإداريي المدارس الابتدائية في الإدارات التعليمية بمحافظة قنا، ووضع مقترحات لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التخطيط، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف وتحليل واقع أداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التخطيط، حيث طبق الاستبيان على عينة عشوائية من (١١٣٠) معلم، (١٤٥) إداري المدارس الابتدائية في خمس إدارات في محافظة قنا، وقد أظهرت نتائج الدراسة قلة خبرة مديري المدارس الابتدائية في مجال التخطيط، كما توصلت الدراسة إلى بعض المقترحات لتطوير الأداء المحاسبي لمديري المدارس الابتدائية في التخطيط في ضوء استجابات أفراد العينة.

الكلمات المفتاحية: المحاسبية التعليمية، تطوير الأداء.

## Educational accountability for developing primary school principals ' performance in planning (a field study)

### Preparation

**Prof. Mohamed El Nasr Hassan**  
Professor of Foundations of Education  
Qena faculty of Education  
[melnasr@yahoo.com](mailto:melnasr@yahoo.com)

**Prof. Dr. Ahmed Khairy Mohamed**  
Emeritus Professor, Faculty of education  
Qena faculty of Education  
[ahmed.ali@edu.suv.edu.eg](mailto:ahmed.ali@edu.suv.edu.eg)

### Abstract:

The current study aimed to identify the concept of educational accounting in primary education schools and the most important obstacles facing the accounting performance of school principals in their accounting performance. To find out the actual reality of the performance of school principals in planning for the development of the school, This is from the viewpoint of primary school teachers and administrators in the educational departments in Qena Governorate. And puts proposals for developing the performance of primary school principals in the planning field. The researcher relied on the classroom analytical approach to describe and analyze the reality of the performance of primary school principals in the field of planning. Where the questionnaire was applied to a random sample of (1130) teachers, (145) primary school administrators in five departments in Qena Governorate, The results of the study showed the lack of experience of primary school principals in planning, The study also reached some proposals to develop the accounting performance of primary school principals in planning in light of the responses of the sample members.

**Key words:** educational accounting, performance development.

مقدمة:

تلعب المحاسبية التعليمية دورا كبيرا في تحقيق التحسين والتطوير للتلاميذ وجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية؛ لذا فقد ازدادت المطالبة بتطبيق المحاسبية التعليمية ليس فقط في الدول المتقدمة بل المتقدمة والنامية على حد سواء، وهذه المحاسبية تفرض مراقبة مستمرة لجوانب العمل المختلفة من تخطيط وتنظيم ورقابة وقيادة واتخاذ قرار واتصال بالمؤسسة التعليمية، مما يؤدي إلى رقيها وتميزها بين المؤسسات.

وقد أكدت أدبيات الإدارة التربوية على نجاح المحاسبية في كثير من النظم التعليمية الدولية والتي منها على سبيل المثال لا الحصر إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية حيث أتمت إنجلترا حركة استقلال مدارسها بصدور قانون إصلاح التعليم عام ١٩٨٨ فمنحت المدرسة بمقتضى هذا القانون مزيدا من المرونة وحرية اختيار المقررات، وتعيين وتدريب المعلمين وتحديد مسئولية سلطة الوزارة على التوجيه فقط وتطبيق مفهوم المحاسبية وربط المدرسة بآليات سوق العمل والمجتمع المدني بتوفير متطلباته (fernadaastiz, 2006, pp. 37-38)

وأشارت دراسة "هاني الطويل" إلى أنه من خلال تفعيل نظم المحاسبية والمتابعة والتقييم يتم تفضي الوقوع في الأخطاء، وكفاءة جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، وهذا يتطلب رصد واقع التعليم وتقويمه باستمرار ومحاسبته عن أدائه في كل مستوياته لضمان التحسين والتجويد المستمر وذلك من خلال المحاسبية الداخلية والخارجية للأداء واقتراح العلاج والتحسين والتطوير المستمر، وضمان جودته ( الطويل، ٢٠٠٠، ص ١٤١).

وفي ظل عدم توافر المناخ الملائم للمحاسبية والذي قد يكون سببا في بعض المعوقات التي تحول دون تمكين مدير المدرسة من إظهار ما لديه من أداء لمهام

عمله، يتجه مدير المدرسة إلى البحث عن الحلول البسيطة للمشاكل التي تواجهه دون تعقيدات إدارية أو مشاكل مع الآخرين، من هنا كان هذا البحث للقيام بدراسة المحاسبية التعليمية لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التخطيط.

### مشكلة الدراسة:

تعانى المدارس الابتدائية العامة في مصر من تدني أداء العاملين بالمدارس وهذا ما أكدته بعض الدراسات التربوية السابقة، مما يستوجب تطوير محاسبيتهم، ويمكن الحكم على أداء مديري المدارس بالقصور من خلال مؤشرات الانخفاض الواضح في مستويات المنتج التعليمي وفي تحقيق الاتصال الجيد بين التعليم والبيئة وفى الوقت الذي صاحب فيه الأداء المنخفض تزايد معدل تكلفة التعليم، كما أن الأخذ بالمحاسبية في كل جوانب العملية التعليمية وبكل مستوياتها يعد نتاجا طبيعيا لأشكال القصور المتعددة التي تشهدها العملية التعليمية وتؤكددها المستويات المتدنية من الأداء التعليمي من ناحية واستجابة للرؤى العلمية التي تطالب أن تكون كل عناصر المنظومة التعليمية ذات مستويات عالية من الجودة والإتقان وتصر على أن تخضع بكل مكوناته للمحاسبية الشاملة من ناحية ثانية.

وقد تناولت الدراسات العربية المحاسبية التعليمية وأهميتها في المؤسسات التعليمية منها دراسة خالد عطية والتي هدفت إلى التعرف على واقع مساءلة المعلمين في كل من مصر والمملكة المتحدة (إنجلترا) وتقديم تصور مقترح لتطوير نظام مساءلة المعلمين في ضوء خبرة المملكة المتحدة، وتوصلت إلى نتائج عديدة من أبرزها: قصور بعض مديري المدارس في معالجة أوجه الضعف في أداء المعلمين واستمرار أسلوب تصيد أخطاء المعلمين من جانب بعض الموجهين الفنيين فضلا عن ضعف عملية التوجيه الفني، كما قدمت الدراسة تصورا مقترحا لتطوير

نظام مساءلة المعلمين في مصر، وهذا يعنى ضعف أداء مديري المدارس للمحاسبية التعليمية في مدارسهم (عطية، ٢٠٠١)

ودراسة هنداوي التي هدفت إلى التعرف على الصعوبات التي اعترضت أشكال المحاسبية وأدت إلى تغيير دور مدير المدرسة تأثراً بهذا التغيير والوقوف على أسباب تطبيق المحاسبية بالمدرسة المصرية ومعوقات هذا التطبيق مع التعرف على واقع التغيير في المحاسبية ودور مدير المدرسة في كل دول المقارنة (الولايات المتحدة الأمريكية، نيوزيلندا، استراليا، إنجلترا) وتحديد أوجه التشابه والاختلاف وتفسيرها في ضوء القوى والعوامل الثقافية، وانتهت الدراسة لعدة نتائج منها: تشكيل هيئة على المستوى القومي لوضع معايير قومية للمراجعة والمحاسبية تكون مسئولة عن تصميم الأداء في المدارس مع محاسبة السلطات التعليمية وإعادة هيكلة الإدارة المدرسية (محمد، ٢٠٠٤).

وتتمثل أهمية ممارسة مدير المدرسة لمفهوم المساءلة في إدارته للنظام المدرسي بوصفه مسئولاً وقائداً وقُدوة حسنة لكل من العاملين بالمدرسة من ناحية، والنشء الصغير المسئول عنهم من ناحية أخرى، وانطلاقاً من ذلك تقع على عاتقه مساءلة معلميه وطلابه، وتتحدد ممارسة المدير للمساءلة وفقاً لمسئوليته المتعددة، والمختلفة سواء في الجوانب الإدارية أو الجوانب المهنية (أبو حشيش، ٢٠١٠، ص ٦٧٠).

مما سبق يتبين أن المحاسبية التعليمية ليست عملية عشوائية، ولا مزاجية، ولا ردود أفعال لأخطاء قد حدثت أثناء العملية التعليمية بل يجب أن تشمل المساءلة: الإدارة التعليمية، ومدراء المدارس، والمعلمين، والطلاب، ومجالس أولياء الأمور، والمعنيين من المجتمع المحلي، وبطريقة مخططة وهادفة، وتعتبر المحاسبية في

المدارس وبخاصة أداء مديري مدراس التعليم الأساسي على درجة كبرى من الأهمية؛ لأن مديري المدارس يمثلون الحلقة التنفيذية للإدارة التربوية . ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة لبحث دور المحاسبية التعليمية في تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التخطيط .

#### تساؤلات الدراسة:

- ١- ما مفهوم المحاسبية التعليمية ؟ وما المعوقات التي تواجه أداء مديري المدارس في التخطيط ؟
- ٢- ما دور المحاسبية التعليمية في تطوير أداء مديري المدارس في التخطيط ؟
- ٣- ما المقترحات لتطوير الأداء الماسبي لمدير المدرسة الابتدائية في التخطيط ؟

#### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- التعرف على مفهوم المحاسبية التعليمية وأهم المعوقات التي تواجه أداء مديري المدارس الابتدائية العامة.
- الوقوف على أداء مديري المدارس الابتدائية في التخطيط.
- وضع مقترحات لتطوير المحاسبية التعليمية لأداء مديري المدراس الابتدائية العامة في التخطيط.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الآتي:

- تتضح أهمية البحث من تناول موضوع المحاسبية التعليمية لتطوير أداء المديرين وإسهامها في تحقيق أهداف المدرسة، ومن ثم تطوير العمل الإداري في المدارس الابتدائية.

- تنفيذ الدراسة القائمين على عملية الإشراف في الإدارات التعليمية والإدارات المدرسية في التعليم العام وبخاصة المرحلة الابتدائية من التعليم الأساسي، وذلك من خلال المتابعة في إعداد وتنفيذ الخطط.

- تنفيذ صانعي القرار بالتعليم الأساسي بضرورة وضع معايير الجودة والتميز لاختيار مديري المدارس في التعليم العام وبخاصة التعليم الابتدائي .

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج البحثية اتساقا مع أهداف وطبيعة هذه الدراسة للتعرف على واقع المحاسبية التعليمية في أداء مديري المدارس الابتدائية العامة في التخطيط، فهو يهدف إلى وصف الأحداث أو الأشياء، والحقائق المعلومات والملاحظات عليها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، والبحث عن الأسباب الحقيقية للظاهرة (كجك، ٢٠١٣، ص٧).

### أدوات الدراسة:

تصميم استمارة استبيان بهدف التعرف على واقع المحاسبية التعليمية في أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء إدارة التميز.

### حدود الدراسة :

**الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة الميدانية خلال العام ٢٠١٩.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من المدارس الابتدائية العامة بمحافظة قنا وإداراتها التعليمية.

**الحدود البشرية:** تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية من معلمي وإداريي بعض المدارس الابتدائية العامة بمحافظة قنا.



## الدراسات السابقة:

### أولا الدراسات العربية:

#### ١- دراسة محمد فتحي ٢٠١٤:

هدفت الدراسة إلى تطوير المحاسبية الخارجية لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ولذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي مع تقييم استبانته ومقابلات شخصية وطبق الاستبانة على ٤٣٨ فردا من القائمين بالمحاسبية ( موجهين - قيادات مدرسية) بلغ قوامها (٧٩١) فردا.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

وجود قصور وضعف في واقع المحاسبية الخارجية وأن المحاسبية في حاجة ماسة لتوفير متطلبات وآليات لتطوير جوانب عملها، وتقدم بتصور مقترح لتطوير المحاسبية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

#### ٢- دراسة مها ٢٠١٥:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المحاسبية التعليمية ونظرياتها وأهدافها والنتائج المترتبة على تطبيق مدخل المحاسبية التعليمية في المدارس الثانوية العامة، والآليات المقترحة لتطبيقها لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر، وأهم معوقات تطبيقها.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتوصيف واقع بعض عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية بمصر، وتوصلت إلى نتائج من أهمها:

- يساعد تطبيق المحاسبية التعليمية على أن تدار العملية التعليمية في المدارس

بطريقة أفضل وهو ما يعمل على تحريك الداء المدرسي وزيادة فاعلية

النظام التعليمي .

- يساعد على الحد من ظاهرة الدروس الخصوصية.

- توفر وسيلة للتحسين المستمر على أساس أن المحاسبية التعليمية جزء من إعادة صياغة السلوك الإداري في المؤسسات التعليمية.
- رفع مستوى الوعي لدى أولياء الأمور والطلاب والمجتمع تجاه المؤسسة التعليمية.
- افتقاد بعض الإدارات المدرسية لروح القيادة والحزم والمثابرة وتحدي الصعاب.
- نقص القيادات التربوية والإدارية المؤهلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة نتيجة لعدم وجود نظام جيد لإدارة الموارد البشرية.

### ٣-دراسة كتاب ٢٠١٦:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق القيادات الإدارية لمبادئ المحاسبية الإدارية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة وإجراءاتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتمثل أفراد الدراسة في جميع مساعدي ومساعدات مديري التعليم لشؤون تعليم البنين/البنات، وعددهم (٩٠)، وجميع مساعدي مديري التعليم للشؤون المدرسية عددهم (٤٥) ، وبالتالي فإن المجموع الكلي للمساعدين هو (١٣٥) مساعداً، كما تمثل أفراد الدراسة في جميع مديري ورؤساء الإدارات والأقسام التابعين لمديري التعليم مباشرة في المناطق والمحافظات وعددهم (٥٤٠).

وتم تطبيق الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة والمقابلة وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (٦٢٠) استبانة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إتفاق غالبية أفراد الدراسة على أهمية تطبيق مديري الغدارات التعليمية في المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية لمبادئ المحاسبية الإدارية والتي تشمل: الشفافية، والمرونة، والالتزام، والبساطة، والاستمرارية، وسرعة كشف الأخطاء، والنظرة المستقبلية.

#### ٤- دراسة الديبىخي والصقري ٢٠١٧:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لتقافة المحاسبية التعليمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، والتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون نشرها، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم في واقع ثقافة المحاسبية التعليمية، والمعوقات التي تحول دون نشرها، والتوصل إلى تصور مقترح يمكن من خلال تطبيقه تنمية ثقافة المحاسبية التعليمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم.

كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر احد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة وجمع البيانات والمعلومات عنها.

#### وتوصلت الدراسة على النتائج التالية:

- درجة واقع ثقافة المحاسبية التعليمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم لمجالات ثقافة المحاسبية التعليمية جاءت منخفضة.

- أن المعوقات التي تحول دون نشر ثقافة المحاسبية التعليمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم كانت متوسطة.

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال واحد وهو المستوى المهاري لصالح الذكور، أما بقية المجالات فكانت غير دالة إحصائياً.

## ثانيا الدراسات الأجنبية:

### ١- دراسة Pulliam (٢٠٠٨):

هدفت التعرف إلى دور المساءلة الإدارية في مدارس ولاية تكساس الأمريكية، وتشير الدراسة إلى أن المساءلة تلعب دورا بالغ الأهمية في هذا المقام، وتناقش تأثير المساءلة الإدارية من حيث أداء العاملين في الطاقم الإداري وتقييم المدرسة، كما تم قياس المساءلة من خلال معدلات أداء الطلبة في الولاية وأثر تنقل الطلبة العالي في الصفوف والمدارس وتأثيره في مستوى المساءلة الإداري، وقد استخدمت الدراسة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال (٣٤٤٧) مدرسة من مدارس الولاية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرا سلبيا لتنقل الطلبة على معدلات المساءلة الإدارية ومعدلات الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ المساءلة في المدارس وخصوصا المدارس التي تعاني من معدلات انتقال عالية.

### ٢- دراسة Lawanda (٢٠٠٩):

وهدفت دراسة لاوندا التعرف على مدى استخدام المشرفين والمدرسين للمساءلة الإدارية في ولاية ألاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للأنموذج الفيدرالي لتقييم المشرفين والمدرسين، حيث تناولت الدراسة عينة مكونة من ٤٢٠ مديرا، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم والتي كانت عبارة عن مقياس ممارسة المشرفين والمدرسين لمبادئ المساءلة الإدارية، وتم إجراء الدراسة لمعرفة مدى استخدام المديرين للبيانات المدرسية مثل تحصيل الطلبة وتطبيق المساءلة الإدارية فيها. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ٥٩% من المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الإدارية، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات وكان من أهمها ضرورة ممارسة المشرفين والمدرسين لمبادئ المساءلة الإدارية، وضرورة القيام بأبحاث مستقبلية حول مدى ممارسة مبادئ المساءلة الإدارية.

### ٣- دراسة Ataphia ( ٢٠١١ ):

هدفت دراسة أتافيا إلى تقييم واقع المساءلة لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا، إذ هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق المساءلة من قبل المعلمين في إدارة المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة من (٣٥٣) فردا يعملون في (٣١) مدرسة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، واستجاب أفراد عينة الدراسة على استبيان المساءلة، وكشفت نتائج الدراسة أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات المعلمين والمدارس حول تطبيق المساءلة.

### ٤- دراسة Usman ٢٠١٦:

هدفت الدراسة إلى البحث عن مفهوم المساءلة في التعليم وأبعادها وأهميتها في النظام المدرسي، وبعض العوامل التي تعوق المساءلة في نظام التعليم واستراتيجيات تحسين المساءلة في النظام المدرسي مثل: الإشراف المنتظم على المدارس، والقيادة البصيرة، والتواصل الفعال، والتدقيق في التعليم والتمويل الكافي لقطاع التعليم لضمان الإدارة الفعالة وتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المدارس في نيجيريا. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

المديرون مسؤولون أمام أصحاب المصلحة في مجال التعليم، وكذلك مسئولة لتحقيق أهداف التعليم باستخدام الموارد المتاحة وتوظيف أفضل الممارسات العالمية في الإدارة المدرسية. في ضوء ما تقدم ، فمن المأمول أنه إذا كانت الاستراتيجيات المذكورة أعلاه يتم النظر فيها وتنفيذها بدقة ، يمكن أن يحسن جودة تقديم الخدمات في النظام المدرسي من خلال تعزيز العملية التعليمية ، والإجراءات الإدارية الفعالة ، وقيادة هادئة تضمن جودة الإنتاج من النظام المدرسي وضمان فعالية مسئولية النظم المدرسية أمام المجتمع.

## مصطلحات الدراسة:

### ١- المحاسبية التعليمية Accountability :

تعددت تعريفات الباحثين حول مفهوم المحاسبية التعليمية، ومن بين هذه التعريفات:

تعني مسؤولية الفرد عن أداء أعمال معينة، وتحقيق نتائج لها بمستوى معين مما يجعله عرضة للمحاسبة، ويشار للمحاسبية بأنها: إجراء يتخذ لتحديد مسؤولية القائمين علي التعليم لمعرفة مدى تحقيقهم للأهداف التربوية المحددة لهم (حسن، النجار، ٢٠٠٣، ص ٢٥٨).

وتعرف الدراسة المحاسبية التعليمية إجرائيا بأنها: أساليب إجرائية تتبع للوقوف على مدى إنجاز المسؤولين للأهداف الموضوعه والمحدده لهم مسبقا.

### ٢- التطوير:

يعني التطوير بأنه "النمو أو التغيير في البنية والوظيفة أو التنظيم الذي يشكل تقدما في اختلاف الحجم والتعقيد والتكامل والقدرة والكفاءة أو درجة النضوج (إبراهيم، ١٩٩٧، ص ١٥).

ويعرف الباحث التطوير إجرائيا بأنه: عملية تحسين للوضع الراهن على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات.

### ٣- الأداء:

يعني جميع الممارسات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية التي يقوم بها مدير المدرسة خلال تنفيذه للأنشطة والمهام والمسئوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (خالد، ٢٠١٠، ص ٨).

### ٤- تطوير الأداء:

تعرفه الدراسة الحالية بانه: تحسين الممارسات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية التي يقوم بها مدير المدرسة لأداء مهام عمله؛ تحقيقا للأهداف التعليمية الموضوعه مسبقا.

المحور الأول: مفهوم المحاسبية التعليمية، وأهم المعوقات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في تطوير أدائهم المحاسبي.

أولاً) مفهوم المحاسبية التعليمية:

عرفها جرونال بأنها: الاستعداد لقبول اللوم على الفشل أو قبول الثناء على النجاح والإنجاز وتشمل شرحاً وتفسيراً لماذا حدث الفشل وما يجب فعله لتصحيح ذلك الموقف ( Gronlund , Norman E,1974, p35).

وعرفها "فؤاد أحمد" بأنها: تعني المجال الذي يكون فيه الفرد مسئولاً عن أفعاله أمام سلطة أعلى سواء أكانت تشريعية أو تنظيمية، وتتضمن أيضاً أن يقدم المدير البراهين على أن البرامج التي اتبعتها قد اتسقت مع الأهداف الموضوعية وأسهمت بفاعلية في تحقيقها (أحمد، ١٩٩٨، ص ص٨٢٤-٨٢٥)

كما أشارت نداء إبراهيم إلى أنها تعني: عملية إصدار أحكام علي مدى وصول العملية الإدارية إلى أهدافها، والكشف عن مواطن القوة والضعف والاستفادة من التغذية الراجعة في اتخاذ القرارات المناسبة بهدف تحسين فعالية المنظومة الإدارية ( إبراهيم، ٢٠٠٩، ص٧).

ويشير الدريني إلى أن المحاسبية: تتمثل بالاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبول الثناء عن النجاح والإنجاز، وتشمل على تفسير وشرح أسباب حدوث الفشل، وما يتوجب فعله لتصحيح ذلك الموقف (الدريني، ٢٠٠٠، ص٥).

وأكد بطاح أن المحاسبية : تعني كل موظف مسئول عن نتائج عمله ولو جزئياً، وهناك جهة إدارية لها دور المساءلة، مما يترتب عليه مكافأة أم حرمان) بطاح، ٢٠٠٦، ص١٨).

أما الخوالدة فقد وضحت أن المحاسبية: تتضمن شرح وتوضيح كيفية أداء العمل والسلوك وتشخيص مواطن القوة والضعف لمعرفة العوامل المؤدية إلى الضعف

والقصور في الأداء أو بيان مواطن القوة وكيفية استغلالها لتحقيق نتائج إيجابية (الخواذة، ٢٠٠٧، ص ٣٠).

أما لاشوي (Lashway) فأشار إلى أن المحاسبية التعليمية : تعني العمل الجاد لمقابلة احتياجات الطلبة بالنسبة للمعلمين، وتعني بالنسبة للآباء الاهتمام بأمنياتهم وتوقعاتهم تجاه أبنائهم ، وتعني لصناع القرار التربوي الارتقاء بمستوى أداء الطلبة في الامتحانات، لكنها بالنسبة للنقاد التربويين تعني عندما يتم اعتماد معايير عالية لتقويم الطلبة فإن على الدولة: تزويد المدارس بجميع الموارد اللازمة التي تضمن توفير فرص عادلة ومتوازنة (Lashway, 2001).

ومن خلال تحليل التعريفات السابقة ترى الدراسة أن تعريف المحاسبية التعليمية يتضمن النقاط التالية: عملية إصدار أحكام علي مدى وصول العملية الإدارية إلي أهدافها، والكشف عن مواطن القوة والضعف لاتخاذ القرارات المناسبة بهدف تحسين فعالية المنظومة الإدارية، وأنها مسؤلية كل فرد عن أعماله لتحقيق نتائج محددة وفق المنظومة التي يعمل بها، وعليه أن يقدم تفسيراً للإدارة عن أسباب القصور في تحقيق النتائج والاستفادة من ذلك لتصحيح المسار، وتعزيز مواطن القوة لديه كمدخل لتقييم الأداء، مما يترتب عليه الحصول على مكافأة أو ترقية أم تلاحقه العقوبة والحرمان من المكافأة.

### معوقات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية:

العملية التعليمية صدى الواقع الاجتماعي الذي نعيش فيه؛ ولذا يتوقف نجاحها على عدة عوامل منها: المادية والبشرية والاجتماعية والسياسية، وجميعها يؤثر في صياغة السياسة التعليمية والتخطيط لتنفيذها وتحديد مساراتها.



## أولاً: المعوقات السياسية:

بات واضحاً أن العالم العربي والإسلامي يعيش اليوم في أسوأ حالاته السياسية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فالتفكك والتجزئة والتبعية أصبحت سمة من سماته، كنتيجة عملية للغزو العسكري (الخطيب، ٢٠٠٨، ص ٧٠).

وتتأثر الإدارة المدرسية بالسياسة العامة للدولة واتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزتها المختلفة، فقد شرعت بعض الحكومات في بلدان مختلفة في فرض سلطاتها على الإدارة المدرسية، وزاد تدخل بعضها في شؤونها، كما أثر اختلاف الأيدولوجيات في بعض البلدان التي بها أحزاب بصورة مباشرة على الإدارة المدرسية، ولاسيما مع تغيير الحكومة نتيجة لتغير الحزب الحاكم، ويؤثر العامل السياسي على نمط الإدارة التعليمية بشكل مباشر ينعكس تأثيره بالتالي على الإدارة المدرسية ( مصطفى، ١٩٩٩، ص ١٧١).

وترى الدراسة الحالية أن العامل السياسي يؤثر بشكل كبير في تشكيل النظام التعليمي والتخطيط له، ذلك أن النظام التعليمي بأنواعه ومراحل يحدد وفق رغبة الحاكم، أو درجة الاستقرار السياسي السائد، ودرجة التدخل الحكومي في ميدان إدارة التعليم ونظمه، أو السيطرة الاحتلالية حال تعرض الدولة للاحتلال.

وتؤثر المعوقات السياسية في النظام التعليمي من خلال:

### أ- الأيدولوجية السياسية:

إن الأيدولوجية عبارة عن خليط من التراث الثقافي والاجتماعي والحضاري والقيم المتفاعلة معاً لشعب من الشعوب، حيث تتأثر السياسة التعليمية بالأيدولوجية السياسية السائدة في المجتمع، لكون رسم السياسة التعليمية لا يتم بنجاح إلا إذا كانت الصورة عن المواطن الذي يتمناه المجتمع في ضوء تطلعات المستقبل واضحة، فهذا

يتطلب ضرورة وجود نسق فكري عام يتبناه المجتمع، ويحدد معايير السلوك والتفكير (www.fuisalbughdadi.com\teatch)

#### ب- الظروف السياسية الطارئة:

وهي الظروف التي تفرض نفسها على الدولة، فتجبرها على تعطيل سياستها التعليمية أو التخلي عنها، وهي ظروف داخلية كالمظاهرات والاضطرابات الحروب الطائفية... الخ وظروف طارئة خارجية كالحرب مع دولة أخرى أو تعرض الدولة للاحتلال، وتؤثر تلك الظروف كذلك بالحد من الإنفاق على التعليم، أو فرض رسوم ولغة أجنبية أو تغيير بعض مواد السياسة التعليمية، أو إلغاؤها بالكلية (www.fuisalbughdadi.com\teatch)

#### ج - القوانين المؤثرة في النظام:

وتتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة على عمل النظام، وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيراً مباشراً على النظام بحيث يندر أن تقوم المنظمة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها سواء من قوانين تتعلق بالبيئة أو قوانين تتعلق بالعلاقات مع العاملين أو القوانين المتعلقة بالنظام الاقتصادي، وبهذا فإن اهتمام الساسة بكيفية إنفاق المال ومدى العائد المحقق، أو حذف قيود تشريعية أو قانونية يمكن أن تضع قيوداً، فعلى سبيل المثال فرض التدريب العسكري في المدارس قد يؤدي إلى تغيير في الاستراتيجيات، أو تقديم بعض الدعم المادي للمدارس بقرار سياسي أو حزبي قد يؤدي إلى تحسين بعض الاستراتيجيات (الحسيني، ٢٠٠٠، ص ٧٠).

وترى الدراسة الحالية أن العوامل السياسية تلعب دوراً هاماً في العملية التربوية، فعندما احتلت فرنسا بعض الدول العربية كان من سياستها إهمال اللغة العربية إهمالاً كلياً، وكان تركيز الجهود حول نشر اللغة الفرنسية، وجعلها لغة

التعليم لجميع مواد الدراسة في جميع المدارس ليسط نفوذها الاحتلالية على المدارس لتحقيق نفوذها وسيطرتها على موارد الدولة المحتلة.

### ثانياً: المعوقات الاجتماعية:

تختلف التربية باختلاف تصورها لمفهوم الفرد وعلاقته بأفراد المجتمع ومنظّماته، وذلك لكون التربية في أساسها عملية اجتماعية، والمجتمع يعدّ بعداً من أبعاد التربية، ونجد أن الإدارة المدرسية تتم في وسط جماعي، قوامه مجموعات متفاعلة من القوى البشرية، هدفها خدمة التلميذ وهي مهمة اجتماعية تستوعب جماعة العمل، وتستهدف فائدة الجماعة، حيث أن التعليم ليس جهداً فردياً، ولكنه جهد جماعي ومسئولية قومية (مصطفى، ١٩٩٩، ص ١٧١).

وترى الدراسة الحالية أن العوامل الاجتماعية في النظم التعليمية من خلال العلاقات الاجتماعية لمديري المدارس مع كل من المعلمين، والمشرفين التربويين، والتلاميذ، والسلطات التعليمية الأعلى، والمجتمع المحلي، وسوف يتناول الباحث كل بند بشيء من التفصيل:

#### أ - علاقة مدير المدرسة بالمعلمين:

أكد وهيب سمعان، مرسى أن هذه العلاقة ينبغي أن تستند على الجانب السيكلوجي للمعلم، وتحرص على تطوير إمكانياته، وتقدير مكانته واحترامه، دفعه نحو الإبداع والابتكار، وتمكنه من تفهم مكونات مجتمعه ومقتضياته وفي التفاعل مع أفراد وجماعاته من أجل تحديث البيئة المحلية، ودفع التطوير فيها إلى الأمام، وفي الوقت نفسه ينبغي أن تستند هذه العلاقة على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، وإعطائهم قدرًا من الحرية الموجهة، بما يساعدهم على تطوير أنفسهم، وتطوير مستوى أدائهم (سمعان ومرسي، ١٩٩٧، ص ٢٦).

وترى الدراسة الحالية أن العلاقة الإيجابية بين مدير المدرسة والمعلمين تيسر عليه مهمته وتوطد العلاقة والصلة بينهما، وتعزز الجوانب الإنسانية، ويجب ألا تقوم هذه العلاقة على أساس استخدام السلطة وتصيد الأخطاء وتوجيه النقد، وانعدام التوجيه والإرشاد، إلا أنه يوجد بعض المعلمين المعاندين والذين يسعون لتكوين شللية ضد مدير المدرسة لفرض واقع عليه بعيدا عن اللوائح والقوانين، مما يدعو الدولة والوزارة لتعديل قوانين لبيسط نفوذ المدير داخل مدرسته وإعطائه مزيدا من صلاحيات اللامركزية.

#### ب - علاقة مدير المدرسة بالمشرفين التربويين :

تعتبر وظيفة المدير والمشرف التربوي وظيفتين متكاملتين تهدفان إلى تحقيق أهداف المدرسة، ولذا فإن العلاقة السليمة بين المدير والمشرف التي تستند على التعاون والتفاهم والتنسيق بينهما تعد عاملاً هاماً يؤثر إيجابياً في المناخ الاجتماعي والعلمي في المدرسة، بما يساعد على تحقيق أهداف الإشراف التربوي الفعال بالمدرسة (مصطفى، ١٩٩٩، ص ١٧١).

#### ج - علاقة مدير المدرسة بالتلاميذ :

من المعلوم أن التلاميذ هم جوهر العملية التعليمية، ومن أجلهم تكون الإدارة الناجحة والإشراف الناجح والتقويم الجيد، ومدير المدرسة يجب أن تستند علاقاته مع التلاميذ من منطلق الحرص عليهم بالارتفاع بمستواهم العلمي والصحي والاجتماعي بتنمية خبراتهم ونواحي شخصياتهم فكرياً وثقافياً، ولذا ينبغي عليه متابعة دراستهم وأنشطتهم مع تشجيع المتفوقين منهم وعلاج المتخلفين بعد دراسة أسباب التخلف (سليمان، ١٩٧٢، ص ٣٢٨).

#### د - علاقة مدير المدرسة بالسلطات التعليمية الأعلى:

تحكم هذه العلاقات نظام الإدارة المتبع، فقد يكون نظاماً مركزياً أو لا مركزياً وكل من هذين النظامين له مزاياه وعيوبه وظروف الأخذ به، وفي كل الأحوال ينبغي أن يسود علاقة المدير بالسلطات التعليمية الأعلى الود والتفاهم والاحترام المتبادل والعمل على رفع شأن التعليم باعتبار الجميع أسرة واحدة، فتحرص السلطات الأعلى على التوجيه السليم وتذليل الصعوبات التي يتعذر على المدير التغلب عليها، بينما يحرص المدير على الاسترشاد والتزود بالنصائح والخبرات التي تتقلها تلك السلطات إليه (مصطفى، ١٩٩٩، ص ١٧١).

#### هـ - علاقات مدير المدرسة بالمجتمع المحلي:

ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة لتقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع، فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها، كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التعليمية، ورفع مستواها (سمعان ومرسي، ١٩٩٧، ص ٢٦).

وترى الدراسة أنه أصبح من واجبات مدير المدرسة إعداد برامج فعالة لتحسين العلاقات بين المدرسة والعاملين والمجتمع لربط المواطنين بالمدرسة وتوثيق علاقاتهم بها، وكلما كانت علاقات مدير المدرسة بالمجتمع المحلي (من أولياء الأمور والأهالي والمؤسسات المجتمعية) وثيقة، كلما ساعد ذلك على نجاح مدير المدرسة في أداء عمله وفي قدرته على تحسين وتطوير البرامج المدرسية بصفة عامة.

### ثالثاً: المعوقات المادية:

تتأثر العملية التربوية والمؤسسات المشرفة عليها وبخاصة الإدارة التربوية بالأوضاع والظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، فإذا كان المجتمع مترفهاً اقتصادياً فإنه يعمل على توفير أفضل الخدمات وأحسنها لأبنائه، أما إذا كان المجتمع يواجه ضائقة مالية، أو يعاني من عجز في الميزانية، فإنه سيواجه العديد من المشكلات التي تضعه في موقف حرج إزاء طلبات أبنائه، فيضطر إلى التنازل عن كثير من الأهداف التي رسمها والطموحات التي يسعى إلى بلوغها (العرفي ومهدي، ١٩٩٦، ص ٥٩).

وترى الدراسة أن كل هذا يستلزم توفير الموارد المالية اللازمة التي يمكن من خلالها إجراء عملية التحسين والتطوير المطلوبة للعملية التعليمية، حيث يعد العامل المادي من أهم العوامل المؤثرة في تطوير وتحسين أداء المديرين لما لها من آثار إيجابية تنعكس على العملية التربوية.

وتتمثل المعوقات المادية كما يراها نشوان (نشوان، ٢٠٠٠، ص ١٣٨ -

١٣٩):

أ - عوامل تتعلق بالمدرسة : وتتمثل في المباني المدرسية ومرافقها (المختبرات - المكتبات - ملاعب - حدائق - ساحات ) .

1-المباني المدرسية: تعتبر المدرسة من أهم مدخلات النظام التعليمي التي بدونها لا يمكن أن تتم عمليات التعليم المنهجية واللامنهجية، وبالتالي فهي المحتوى الذي تحدث داخلها عمليات التعلم بكاملها، سواء أكان في المدارس الأساسية أو الثانوية، وفي ضوء واقع المباني المدرسية وعدم قدرة أغلبها على ملائمة واستيعاب التغيرات الحديثة في مجال ثورة التكنولوجيا، فنجد أنه لا بد من إحداث التغيير المطلوب في وضع هذه المباني، وذلك من خلال:

- تمويل التعليم بنسبة تتلاءم مع زيادة الطلب على التعليم.
- المساهمة الشعبية في تمويل التعليم من خلال مساعدة المؤسسات الأهلية للنظام التعليمي.
- تعزيز الدخل الاقتصادي وزيادة موازنة التعليم.
- تغيير في شكل المباني المدرسية ومرافقها لاستيعاب جميع المجالات الفنية والتقنية والرياضية.
- إمداد المدارس بالتقنيات الحديثة الملائمة لعمليات التعليم بالإضافة لوسائل الاتصال الحديثة واستخدامها بطريقة فعالة.
- وترى الدراسة الحالية أنه إذا توفر المبنى المدرسي الجيد من حيث المواصفات التربوية من خلال التهوية والإضاءة، والمرافق الجميلة، فإن ذلك يؤثر في تحسين وتطوير أداء المديرين، ومستوى أداء الطلبة، ومضاعفة جهود العاملين، ويجب على مدير المدرسة تنظيم البناء المدرسي ودراسة واقعه، وتحديد الاحتياجات المتعلقة به في ضوء التشكيلات المدرسية، وتوظيف المبنى الموجود بما يلبي الاحتياجات قدر الإمكان.
- ب - معوقات تتعلق بالحوافز المادية: وتتمثل في الأجور والترقيات والعلاوات السنوية والمكافآت والبدلات، وتلعب الحوافز المادية دوراً هاماً في عمل المنظمات المختلفة، كما أنها تساهم بشكل كبير في رفع الكفاءة وزيادة الفاعلية، وذلك لأن الأداء في أغلب الأحيان يتأثر بالرضا.
- رابعاً: المعوقات البشرية: يعتبر العامل البشري من أهم العوامل التي تحيي بها النظم المدرسية، كما يعد المحرك الأساسي لجميع أنشطتها، وعامل من العوامل الهامة لفاعليتها؛ لذا يجب أن يتم العمل على تنمية المستوى المهني للمديرين ورفع كفاياتهم الإدارية والفنية .

## المحور الثاني: دور المحاسبية التعليمية في تطوير أداء مديري المدارس في مجال التخطيط :

التخطيط عملية يحدد فيها مدير المدرسة ماذا يجب أن يفعل؟ وكيف؟ ومتى؟ وبواسطة من؟ وتعد عملية التخطيط من العمليات المهمة والضرورية لنجاح العمل المدرسي، التي يجب أن يعطيها مدير المدرسة الوقت والجهد اللازمين حتى تحقق المدرسة أهدافها فأهمية التخطيط الذي تقوم به الإدارة المدرسية لا يخفى على أحد، وينبغي ان يكون هذا التخطيط في إطار السياسة العامة التي ترسمها الدولة المتمثلة في سياسة الإدارة التعليمية التي يجب أن يلم بها مدير المدرسة (البوهي، ٢٠٠١، ص ٤٣).

وفي ضوء ذلك سوف يتناول الباحث التخطيط من حيث: مفهومه، وأهميته، ودور مدير المدرسة في ذلك، على النحو التالي:

### أ- مفهوم التخطيط:

التخطيط عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقا لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة ولعنصري الزمن والتكلفة كي يصبح نظام التربية والتعليم بمراحله الأساسية أكثر كفاية وفاعلية للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتمييزهم الدائمة (البوهي، ٢٠٠١، ص ٢٢).

يعرف التخطيط بأنه مرحلة التفكير والتدبير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والتي ينتهي باتخاذ القرارات فيما يتعلق بما يجب عمله، وكيف يتم ومتى يتم (محمد وعبدالعظيم، ٢٠٠٢، ص ١٢).



ويعرف بأنه العملية التي يعبر بها المدير مما هو فيه الآن (الموقف الحالي) إلى ما يرغب أن يكون عليه (الموقف في المستقبل) ( Megginson, 1993p62).

ويرى الباحث أن المفاهيم السابقة تتصف بما يأتي:

- تهتم بوضع إستراتيجية للتنمية التربوية مرتبطة بالتنمية الشاملة .
- أنه جمع ودراسة وتحليل المعلومات والبيانات الممكنة سواء المادية أو البشرية أو الاجتماعية بما يحقق واقعية التخطيط.
- أنه مجموعة من العمليات المتفاعلة والمتكاملة وفقاً لأسلوب علمي منظم .
- أنه مجموعة من القرارات والإجراءات اللازمة من قبل الإخصائيين لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة.
- أنه استثمار بأفضل السبل للإمكانات والموارد المادية والبشرية المتاحة .
- الاهتمام بعنصري الزمن والتكلفة.
- يركز على المستقبل حيث كونه يتناول أهدافاً مستقبلية.

#### ب- أهداف التخطيط:

- يهدف التخطيط إلى تحقيق عديد من الأهداف، لعل أبرزها ما يلي (محمد وعبدالعظيم، ٢٠٠٢، ص ١٣) :
- رسم السياسات التي تحكم تصرفات العاملين بالمدرسة أثناء قيامهم بوظائفهم.
  - إقرار الإجراءات أو الخطوات التفصيلية المتبعة في تنفيذ العمليات.
  - تحديد العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.
  - وضع البرامج الزمنية بترتيب الأعمال المطلوب القيام بها حسب أولوياتها.
  - المساعدة في معالجة مشكلات المدرسة ومحاولة جذب العناصر الداعمة للمدرسة ومساهمتها في التغلب علي العقبات المدرسية ومواجهة التحديات.

ومن خلال ما سبق يتبين اهتمام عديد من الباحثين بالتخطيط، وتأكيدهم على يهدف إلى استغلال الوقت والإمكانات وترتيب الأهداف حسب أولوياتها، واستثمار الموارد المادية والبشرية، والتخطيط الجيد يؤدي إلى نجاح العمل المطلوب.

#### - أهمية التخطيط:

تتجلى أهمية التخطيط في كونه العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات ووضع البرامج والميزانيات التي تساعد على الموازنة بين الأهداف من جهة، والموارد والإمكانات من جهة أخرى، كما يساعد التخطيط على حفظ المخاطر والتحديات عن طريق التنبؤ بها واستشراف التغيرات المجتمعية والحضارية وخاصة المفاجئ منها كما يقلل التخطيط من التدخلات والأنشطة غير المفيدة ويحسن الأداء والأنشطة الإدارية، ويوفر التوجيهات والتوضيحات بشأن أية اختلافات تتصل بها، ويجعل عملية الرقابة والتقويم عملية سهلة ومستمرة.

ويوضح إبراهيم عبد الهادي أهمية التخطيط من خلال ما

يلي: (عبد الهادي، ٢٠٠٠، ص ٣٦٦)

- تحديد الأهداف والتركيز على تحقيقها.
- اختيار أنسب طرق العمل لتحقيق الأهداف.
- تحقيق الوفرة في الوقت والجهد والمال.
- ضمان تقليل الأخطاء والحد من الفاقد.

## الأداء المحاسبي لمدير المدرسة الابتدائية في مجال التخطيط :

يقع على المدير مسئولية القيام بمجموعة من الدوار لكي يتمكن من التطبيق الفعال للتخطيط، وتشتمل هذه الأدوار على ما يلي:

### • تهيئة المدرسة لممارسة عملية التخطيط:

تعد مسئولية المدير في تهيئة المدرسة لعملية التخطيط أحد أهم الأدوار الرئيسة التي يقوم لتحقيق فعالية العملية الإدارية، ويحقق المدير هذه التهيئة من خلال الأدوار التالية (أوبكر، ٢٠٠٣، ص ص ١٦٨-١٦٩):

- يعرض رؤية شاملة للمدرسة، ولأهدافها ومدى التقدم التقدم نحو تحقيق الأهداف، ويناقشها مع العاملين بالمدرسة.

- تعميق اقتناع المدرسة بأهمية وضرورة إعداد الخطة من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط .

- التعرف المستمر على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لدى العاملين، وتحديد مدى ملاءمتها وكفايتها والعمل على تحسينها وتنميتها للقيام بأعباء عملية التخطيط .

- تطوير الأساليب والأدوات الملائمة لتوفير البيانات والمعلومات التي تتطلبها عمليات التخطيط، والتعرف المستمر على حقيقة الموقف الحالي للمدرسة وتقييم وضعها الحقيقي على ضوء تطورها التاريخي، وطبيعة علاقتها، وما لديها من موارد وإمكانات مادية ومالية وبشرية، وتوصيف مستوى الاستغلال الحقيقي لإمكانات المدرسة، وتحديد وسائل تحسينها وتعظيم الاستفادة منها.

### • توفير البيانات والمعلومات التي تتطلبها عملية التخطيط:

ويتطلب التخطيط أن يكون المدير على دراية كاملة بالأمر التالية:

(فوزي، ٢٠٠٩، ص ١١٦)

- الاعتماد على مصادر متعددة لجمع البيانات لاستخدامها في تقييم الأداء العام للمدرسة.

- مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة، وأدوات ووسائل الحصول عليها.

- أساليب وأدوات تحليل وتفسير البيانات والمعلومات المطلوبة، والحصول عليها.

- إشراك جميع معلميه في تجميع وتحليل هذه البيانات والمعلومات.

• تنمية وعي العاملين بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة وتنفيذها وتقويمها:

ويقوم مدير المدرسة فيما يلي: (Victoria, 1990)

- تعريف العاملين بالمدرسة بمنهج عملية التخطيط ومتطلبات فعالية نظام التخطيط والمداخل البديلة لإعداد الخطط والاستراتيجيات، وأساليب وأدوات متابعتها وتقويمها.

- تنمية قدرات ومهارات أعضاء فريق التخطيط والتأكد من جودة نظام إعداد الخطة وتوفير سبل التنسيق فيما بينهم في كافة مراحل عملية التخطيط .

وترى الدراسة الحالية أن الخطة المدرسية حتى تكون جيدة ينبغي على مدير المدرسة أن يكون ملما بالإمكانيات المادية للمدرسة من مبان وتجهيزات وميزانية مدرسية والفصول الدراسية وحجرات الأنشطة المختلفة من ناحية، ومن ناحية أخرى بالإمكانيات البشرية من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمدرسة ولدية قاعدة بيانات مفصلة عن ذلك كله، وأن التخطيط الجيد يرفع من شأن المدرسة ويعمل على تسيير العمل داخل المدرسة بشكل منظم وتحسين المستوى التعليمي للتلاميذ ورفع كفاءة المعلمين والعاملين والارتقاء بأدائهم.

### الدراسة الميدانية:

#### أولاً أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى:

- التعرف على الأداء المحاسبي لمديري المدارس الابتدائية العامة في مجال التخطيط .

#### ثانياً أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استبيان موجه إلى معلمي وإداريي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة قنا، واستخدم الباحث برنامج spss لحساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

#### ثالثاً عينة الدراسة:

عينة عشوائية من المعلمين والإداريين، والبالغ عددهم (١٢٧٥) فرداً، حيث بلغ عدد المعلمين (١١٣٠) فرداً، وبلغ عدد الإداريين (١٤٥) فرداً بالمدارس الابتدائية في محافظة قنا في عدارات (قوص - نقادة - قنا - قفط - نجع حمادي).

(أ) واقع الأداء المحاسبي لمدير المدرسة الابتدائية في التخطيط من وجهة نظر المعلمين:

جدول رقم (١)

م	العبارات	متحقق	متحقق إلى حد ما	غير متحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب
١	يستمر الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة عالية.	٢٦٧	٤٥١	٤١٢	١.٨٧	٠.٧٦	٦٢.٣٣	٣
		%	٢٣.٦٣	٣٦.٤٦				
٢	يصمم خطة إستراتيجية للتنمية الشاملة بالمدرسة.	١٤٨	١٧٢	٨١٠	١.٤١	٠.٧١	٤٧	١٢
		%	١٣.١	٧١.٦٨				
٣	يستخدم المعلومات المناسبة ليحقق واقعية التخطيط .	٣٥٠	٣٨٢	٣٩٨	١.٩٦	٠.٨١	٦٥.٣٣	١
		%	٣٠.٩٧	٣٥.٢٢				

المحاسبية التعليمية لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التخطيط دراسة ميدانية بمحافظة قنا

أ.د./محمد النصر حسن

أ.د./أحمد خيرى محمد

أ/محمد أحمد عبد الله محمود

م	العبارات	متحقق	متحقق إلى حد ما	غير متحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب
٤	يرسم سياسات تضبط أداء العاملين في وظائفهم.	٢٤٨	٣٩٠	٤٩٢	١.٧٨	٠.٧٨	٥٩.٣٣	٧
		٢١.٩٥	٣٤.٥١	٤٣.٥٤				
٥	يضع البرامج الزمنية حسب الأعمال المطلوب القيام بها.	١٧٤	٣٢٤	٦٣٢	١.٥٩	٠.٧٤	٥٣	١٠
		١٥.٤	٢٨.٦٧	٥٥.٩٣				
٦	يختار العناصر الداعمة للمدرسة في معالجة المشكلات.	٢٦٧	٤٣٢	٤٣١	١.٨٥	٠.٧٧	٦١.٦٧	٤
		٢٣.٦٣	٣٨.٢٣	٣٨.١٤				
٧	يحدد أنسب طرق العمل لتحقيق الأهداف لموضوعه.	٢٢٨	٤٩٤	٤٠٨	١.٨٤	٠.٧٣	٦١.٣٣	٥
		٢٠.١٨	٤٣.٧٢	٣٦.١١				
٨	ينشر ثقافة العمل الجماعي بروح التفريق بين العاملين.	٢٦٥	٣٥٨	٥٠٧	١.٧٩	٠.٨	٥٩.٦٧	٦
		٢٣.٤٥	٣١.٦٨	٤٤.٨٧				
٩	يوفر مناخا جيدا يشجع العاملين على التخطيط المدرسي.	١٤٣	٢٦٧	٧٢٠	١.٤٩	٠.٧١	٤٩.٦٧	١١
		١٢.٦٥	٢٣.٦٣	٦٣.٧٢				
١٠	يشرك العاملين في وضع آليات تنفيذ الخطط .	٢٥٠	٣٤٠	٥٤٠	١.٧٤	٠.٨	٥٨	٨
		٢٢.١٢	٣٠.٠٩	٤٧.٧٩				
١١	يطور مهارات الفرق بالمدرسة من خلال التدريبات.	١٨٥	٣٥٤	٥٩١	١.٦٤	٠.٧٥	٥٤.٦٧	٩
		١٦.٣٧	٣١.٣٣	٥٢.٣				
١٢	يتابع تنفيذ الخطة الموضوعية بمراحلها المختلفة.	٣٢٩	٣٧٩	٤٢٢	١.٩٢	٠.٨١	٦٤	٢
		٢٩.١٢	٣٣.٥٤	٣٧.٣٥				
	التخطيط	٢٨٥٤	٤٣٤٣	٦٣٦٣	١.٧٤	٠.٧٨	٥٨	

المحاسبة التعليمية لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التخطيط دراسة ميدانية بمحافظة قنا

أ/محمد أحمد عبد الله محمود

أ.د/أحمد خيري محمد

أ.د/محمد النصر حسن

(ب) واقع الأداء المحاسبي لمدير المدرسة الابتدائية في التخطيط من وجهة نظر الإداريين:

جدول رقم (٢)

م	العبارات	متحقق	متحقق إلى حد ما	غير متحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب
١	يستثمر الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة عالية.	٣٣	٥٦	٥٦	١,٨٤	٠,٧٧	٦١,٣٣	٣
		%	٢٢,٧٦	٣٨,٦٢				
٢	يصمم خطة إستراتيجية للتربية الشاملة بالمدرسة.	١٦	٤٨	٨١	١,٥٥	٠,٦٨	٥١,٦٧	٩
		%	١١,٠٣	٥٥,٨٦				
٣	يستخدم المعلومات المناسبة ليحقق واقعية التخطيط .	٤٠	٤٧	٥٨	١,٨٨	٠,٨١	٦٢,٦٧	٢
		%	٢٧,٥٩	٣٢,٤١				
٤	يرسم سياسات تضبط أداء العاملين في وظائفهم.	٢٦	٤٧	٧٢	١,٦٨	٠,٧٦	٥٦	٨
		%	١٧,٩٣	٣٢,٤١				
٥	يضع البرامج الزمنية حسب الأعمال المطلوب القيام بها.	٢٤	٥٣	٦٨	١,٧	٠,٧٤	٥٦,٦٧	٧
		%	١٦,٥٥	٤٦,٩				
٦	يختار العناصر الداعمة للمدرسة في معالجة المشكلات.	٣٤	٥١	٦٠	١,٨٢	٠,٧٨	٦٠,٦٧	٤
		%	٢٣,٤٥	٣٥,١٧				
٧	يحدد أنسب طرق العمل لتحقيق الأهداف الموضوعه.	٢٨	٦١	٥٦	١,٨١	٠,٧٤	٦٠,٣٣	٥
		%	١٩,٣١	٣٨,٦٢				
٨	ينشر ثقافة العمل الجماعي بروح الفريق بين العاملين.	٣٧	٤٨	٦٠	١,٨٤	٠,٨	٦١,٣٣	٣
		%	٢٥,٥٢	٣٣,١				
٩	يوفر مناخا جيدا يشجع العاملين	١٧	٣٤	٩٤	١,٤٧	٠,٧	٤٩	١١

المحاسبية التعليمية لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التخطيط دراسة ميدانية بمحافظة قنا

أ.د./محمد النصر حسن

أ.د./أحمد خيري محمد

أ.د./محمد أحمد عبد الله محمود

م	العبارات	متحقق	متحقق إلى حد ما	غير متحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب
	على التخطيط المدرسي.	11.72	23.45	64.83				
١٠	يشرك العاملين في وضع آليات تنفيذ الخطط .	29	50	66	1.74	0.77	58	6
		20	34.48	45.52				
١١	يطور مهارات الفرق بالمدرسة من خلال التدريبات.	19	38	88	1.52	0.72	50.67	10
		13.1	26.21	60.69				
١٢	يتابع تنفيذ الخطة الموضوعية بمراحلها المختلفة.	41	51	53	1.92	0.8	64	1
		28.28	35.17	36.55				
	التخطيط	344	584	812	1.73	0.77	57.67	

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (١) اتضح ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة على محور واقع الأداء المحاسبي لمدير المدرسة الابتدائية في التخطيط لعينة المعلمين كانت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (1,74)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) حسب رأي عينة الدراسة، مما يدل على قصور الأداء المحاسبي لمدير المدرسة الابتدائية في التخطيط .

- جاءت العبارة (٣) "وهي يستخدم المعلومات المناسبة ليحقق واقعية التخطيط" في الترتيب الأول بمتوسط مرجح (1.96) وانحراف معياري (0.81)، ونسبة موافقة متوسطة (65.33)، جاءت العبارة (٢) وهي "يصمم خطة إستراتيجية للتنمية الشاملة بالمدرسة" في الترتيب الثاني عشر بمتوسط مرجح (1.41) وانحراف معياري (0.71) ونسبة موافقة ضعيفة (47.00)، مما يدل على قصور الأداء المحاسبي لمدير المدرسة الابتدائية في التخطيط .



من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢) اتضح ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة على محور واقع الأداء المحاسبي لمدير المدرسة الابتدائية في التخطيط لعينة الإداريين كانت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) حسب رأي عينة الدراسة، مما يدل على قصور الأداء المحاسبي لمدير المدرسة الابتدائية في التخطيط .

- جاءت العبارة (12) وهي "يتابع تنفيذ الخطة الموضوعية بمراحلها المختلفة" في الترتيب الأول بمتوسط مرجح (1.92) وانحراف معياري (٠.٨) ونسبة موافقة متوسطة (٦٤,٠٠)، وجاءت العبارة (٩) وهي "يوفر مناخا جيدا يشجع العاملين على التخطيط المدرسي" في الترتيب الحادي عشر بمتوسط مرجح (1.47) وانحراف معياري (0.7) ونسبة موافقة ضعيفة (٤٩,٠٠) مما يدل على قصور الأداء المحاسبي لمدير المدرسة الابتدائية في التخطيط .

مما سبق يتبين اتفاق أفراد العينة من معلمين وإداريين على عبارات هذا المحور بأنه متحقق إلى حد ما (بدرجة متوسطة) وأن الأداء المحاسبي لمديري المدارس الابتدائية في التخطيط به قصور واضح يحتاج إلى تطوير وتحسين حتى تؤدي المدرسة الابتدائية دورها التربوي الفعال في تخريج أجيال واعية قادرة على مواجهة التحديات العصرية.

### التصور المقترح:

لتحقيق أهداف التصور المقترح يتطلب مجموعة من الإجراءات والمتطلبات التي يمكن أن يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية العامة لتطوير الأداء المحاسبي في التخطيط، وتتمثل الإجراءات والمتطلبات التربوية فيما يلي:

- التأكيد على التوظيف الجيد للمعلومات بالمدرسة لأداء الأعمال.
- الإعداد الجيد للخطة وتنفيذها بمشاركة العاملين وتعاونهم.

- التأكيد على استثمار الموارد والإمكانات المتاحة بما يعود بالنفع على العملية التعليمية والارتقاء بالمدرسة.
- حسن اختيار مدير المدرسة للعناصر الداعمة والمساعدة في معالجة المشكلات وحلها.
- تدعيم الانتماء لدى العاملين بالمدرسة واستعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق.
- حرص مدير المدرسة على رسم السياسات التي تضبط أداء العاملين في أعمالهم بما لا يتعارض مع اللوائح والقوانين.
- الاهتمام بتدريب الفرق المدرسية لتطوير مهاراتهم وذلك من خلال وحدة التدريب بالمدرسة.
- تصميم الخطط والبرامج الزمنية للأعمال المطلوب القيام بها من خلال مهارات وقدرات العاملين الغذائية.
- تصميم الخطط الاستراتيجية أو الأهداف طويلة الجل والتي تمثل خطوطا مرشدة للأداء المستقبلي للمدرسة.

### التوصيات:

- ضرورة تدريب مديري المدارس الابتدائية العامة على الإدارة ومبادئها وما يتعلق بها من مجالات مثل: التخطيط والاطلاع على تجارب الدول الأخرى في هذا المجال.
- زيادة الحوافز المادية والمعنوية لمديري المدارس وتكريم المتميزين منهم.
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة والمحاسبية التعليمية، وذلك عن طريق إرسال بعثات من مديري المدارس الابتدائية العامة لدراسة وتعلم أساليب المحاسبية التعليمية في العمل الإداري المدرسي.
- العمل على توفير برامج تدريبية للعاملين تهدف إلى تطوير وتحسين أداء مديري المدارس في العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة.

- إعداد قاعدة بيانات ونظم معلومات متطورة بالمدرس تتعلق بالبيئة الداخلية الخارجية للمدرسة، مما يعزز اتخاذ القرارات، ويساعد في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

- ضرورة التنسيق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية لوضع الخطط الاستراتيجية واقتراحات التطوير الخاصة بكل مدرسة، وذلك من خلال وحدة التدريب بالإدارة.

#### بحوث مقترحة:

- مدى تحقيق إدارة التميز في مدارس جمهورية مصر العربية.
- دور مجلس الأمناء في تطوير الأداء المحاسبي لمديري المدارس الابتدائية في محافظة قنا.
- واقع أداء معلمي المدارس الابتدائية في ضوء إدارة التميز.
- واقع أداء الإخصائي الاجتماعي في المدرسة الابتدائية في ضوء إدارة التميز.

## المراجع

المراجع العربية:

أولا الرسائل العلمية:

خالد عطية سيد أحمد: تطوير نظام مساءلة المعلمين في مصر في ضوء خبرة المملكة المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، ٢٠٠١.

عبد القادر خالد رباح أبو على: العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، ٢٠١٠، ص ٨.

لبنى الدريني : " اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظة العاصمة"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية: الأردن، ٢٠٠٠، ص ٥ .

محمد فتحي عبد الرحمن: تطوير المحاسبية الخارجية لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠١٤م.

نجدة إبراهيم سليمان: تطوير الإدارة المحلية في التعليم رؤية مستقبلية، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ١٩٩٧ ، ص ١٥

نداء إبراهيم حسن القيسي: تصور مقترح لتفعيل دور المحاسبية التعليمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية"، رسالة ماجستير، كلية التربية للبنات بأبها، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩، ص ٧.

## ثانيا الكتب:

- الإستراتيجية ، (العمليات المعاصرة) ، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٠، ص٧٠.  
فلاح الحسيني: الإدارة  
إستراتيجية ، دراسة تحليلية مقارنة، الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٢، ص٣٢٨  
عرفات سليمان: الإدارة في التعليم  
وهيب الإدارة المدرسية الحديثة، دار العالم العربي، القاهرة، ١٩٩٧ ، ص٢٦.  
سمعان ومحمد مرسي:  
إبراهيم عبدالهادي محمد: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، الإسكندرية، دار  
المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠، ص٣٦٦.  
أحمد بطاح : " قضايا معاصرة في الإدارة التربوية "، دار الشروق للنشر والتوزيع،  
عمان : الأردن، ٢٠٠٦، ص ١٨ .  
جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات جديدة في الإدارة  
المدرسية، الإسكندرية، دار المعارف الجامعية، ٢٠٠٢، ص١٢.  
شحاتة حسن، زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار  
المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣، ص ٢٥٨.  
صلاح مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ  
للنشر، المملكة العربية السعودية، ط٣، ١٩٩٩، ص ١٧١ .  
عامر الخطيب: أصول التربية وتحديات القرن الحادي والعشرين، مكتبة القدس،  
فلسطين، غزة، ٢٠٠٨، ص٧٠.  
عايد الخوالدة : " إدارة التجديد والإصلاح التربوي "، دار عالم الثقافة للنشر ، عمان  
، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٣٠ .

- عبد الله العرفي وعباس مهدي: مدخل إلى الإدارة التربوية ، بنغازي، منشورات جامعة قاريونس، ، ١٩٩٦، ص ص٥٦-٥٧.
- فاروق البوهي: التخطيط التعليمي( عملياته، مداخله، التنمية البشرية، تطوير أداء المعلم)، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص٤٣.
- كوثر حسين كجك: أخطاء شائعة في البحوث التربوية، عالم الكتب، القاهرة، يناير ٢٠١٣، ص٧.
- محمد فوزي أحمد بدوى: إدارة التعليم والجودة الشاملة، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، ٢٠٠٩، ص١١٦.
- مصطفى أبوبكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٣، ص ص١٦٨-١٦٩.
- هانى الطويل: " الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم " ، دار وائل للنشر، عمان :الأردن، ٢٠٠٦، ص٢٣٠ .
- يعقوب نشوان: التربية في الوطن العربي على مشارف القرن ٢١ ، جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٠، ص ص١٣٨-١٣٩.

### ثالثا المجالات والمؤتمرات:

- بسام أبو حشيش: " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مج١٨، ع٢، ٢٠١٠، ص٦٧٠.
- سامية بنت سليمان الديخي، عواطف بنت إبراهيم الصقري: تصور مقترح لتنمية ثقافة المحاسبية التعليمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٣، ع٢، ج٢، أبريل ٢٠١٧.

فؤاد أحمد حلمي: مدخل المساءلة والمحاسبية التعليمية، موسوعة سفير لتربية الأبناء، مج ٣، دار سفير للنشر، القاهرة، ١٩٩٨، ص ص ٨٢٤-٨٢٥.

محمد بن يوسف بن يعقوب ككتاب: أهمية تطبيق القيادات التعليمية لمبادئ المحاسبية الإدارية : دراسة ميدانية مطبقة بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج ٥، ع ٣، آذار ٢٠١٦.

مها سعد عبدالرحمن: المحاسبية التعليمية مدخل لضمان عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، ع ١٦، ٢٠١٥، ص ص ٣-٢٤.

هاني عبد الرحمن الطويل: التقييم والمحاسبية كمدخل في إدارة النظم التربوية، بيروت، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، ٢٠٠٠، ص ١٤١.

هنداوى محمد حافظ: دراسة مقارنة لتغيير المحاسبية ودور مدير المدرسة في كل من الولايات المتحدة ونيوزيلندا وأستراليا وانجلترا وإمكانية الإفادة منها في ج. م. ع، مجلة التربية والتنمية، ع ٣١، السنة (١٢)، القاهرة، ديسمبر، ٢٠٠٤.

### المراجع الأجنبية:

Ataphia, D.,. An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State, African journal Sciencesof Social, 2011, 1(1), pp 115-125.

fernadaastiz," school autonomy in Europe policies and masures", comparative education, vol. 42, issue no.2, may 2006, pp. 37-38.

Gronlund،Norman E: (١٩٧٤) .Determining Accountability for Classroom Instruction .New York U.S.A .Macmillan Publishing Company. Inc . p35.

Lashway ،Larry "(٢٠٠١). Leadership for Accountability . "From  
[www.eric.uoregon.edu/publications/roundup/spring.٢٠٠١.html](http://www.eric.uoregon.edu/publications/roundup/spring.٢٠٠١.html)

Retrieved ٢٠١٢/١٢/١٥ [www.fuisalbughdadi.com/teach](http://www.fuisalbughdadi.com/teach)

Lawanda, Edwards: Accountability Practices of School  
Counselors", Unpublished Master Thesis, Auburn University,  
Thesis and Dissertations(2009) .[http://hdl.](http://hdl.handle.net/10415/1715)

[handle.net/10415/1715](http://hdl.handle.net/10415/1715).

Megginson.L. et, Management: Concepts and Application  
Harpetop Raw Publishers. New York, 1993, p62.

Pulliam, A. L.:" The Impact of Student Mobility on School  
Accountability in Texas", Unpublished Master Thesis, Baylor  
University,2008, [http://hdl. Handle.net/ 2104/5028](http://hdl.handle.net/2104/5028).

Usman, Yunusa Dangara:Accountability in Education: An  
Imperative for Service Delivery in Nigerian School Systems,  
Akwanga Journal of Education and Research (AJER).Vol.1  
No.1, 2016. Pp.264-272

Victoria J.Baker: Integration of School and Community For  
Reciprocal Development, Paper Presented at the Annual  
Conference of Comparative and International Education  
Society, 22-23 March 1990, Analelim, California 1990.

[www.fuisalbughdadi.com/teach](http://www.fuisalbughdadi.com/teach)