﴿ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ ﴾

كلية التربية
المجلة التربوية
* **

تفعيل بعض مداخل ترشيد الإنفاق في تحسين الفاعلية التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

إعداد

ا.د/ خلف محمد البحيري
أستاذ أصول التربية كلية التربية
جامعة سوهاج

د/ محمد فوزي زيدان
مدرس أصول التربية كلية التربية
جامعة سوهاج

د/ غادة محمد علي
باحثة بقسم أصول التربية
كلية التربية جامعة سوهاج

المجلة التربوية . العدد التاسع والخمسون . مارس ٢٠١٩م
Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

يشكل موضوع الإنفاق على التعليم المدخل الحاكم لمستوى منظومة التعليم، وذلك باعتباره منظومة فرعية تؤثر وتتأثر بالمنظومة التعليمية الشاملة، كما أنه يتأثر بالظروف والملابسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع، وقد أكدت دراسة سيرنا وهارس (Serna and Haris, 2014) أن الإنفاق على التعليم يتأثر بعدد من العوامل المحيطة بالدولة، ولذلك يجب على واضعي السياسة التعليمية فهم السياقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والاستجابة لها، وخصوصاً عند وضع الموازنة المالية الخاصة بالتعليم.

ويعد ترشيد الإنفاق في المؤسسات التعليمية في مصر من أولويات التعليم وكذلك ضرورة اجتماعية واقتصادية وسياسية ومطلباً مهماً من مطالب تحسين فعالية تمويل التعليم لتحقيق أعلى قدر من فعالية التكلفة؛ وذلك للتأكد من أن الموارد المخصصة للتعليم تُستخدم الاستخدام الأمثل لتحقيق الفعالية القصوى.

وقد أصبح موضوع ترشيد الإنفاق موضوعاً لعديد من الدراسات والأبحاث، ومنبعاً لعديد من الدراسات الممولة من قبل الهيئات والمنظمات الدولية، والتي تستهدف إمداد المخطط التربوي، وصانع القرار بتوجيهات مفيدة لتفسير بعض المشكلات في مجال تمويل التعليم؛ حيث لا يحقق ترشيد الإنفاق خفضاً في الميزانية فقط بل يؤدي إلى الزيادة النسبية في الإنتاجية التعليمية مما يؤدى إلى وفر كبير في الموارد الخاصة بمجهود الطلاب والمربين، فالاستثمار الأمثل للنفقات، وكم المخرجات التعليمية، ونوعها، عادة ما يعطي الكلفة المعنى الحقيقي لها.

ومن ثم تتضح أهمية ترشيد الإنفاق في مدارسنا ورفع كفاءة استخدام الموارد، لمواجهة عجز ميزانيتها عن الوفاء بمتطلباتها، كما أن انتهاج هذا الأسلوب مفيد في حالة كفاية التمويل؛ لأنه قد يحقق وفرة في ميزانية التعليم يستفاد منها في دعم برامج التطوير، وبالتالي فإن المؤسسات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي في مصر في حاجة إلى تبني مداخل تعمل على ترشيد الإنفاق والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة للحصول على أكبر عائد، وتقليل الفاقد التعليمي والهدر التربوي، وتجنب الإسراف والتبذير، للتشجيع على الارتقاء بالجودة وفعالية التعليم، والارتقاء بها إلى المستويات المرجوة.

مقدمة:

يشكل موضوع الإنفاق على التعليم المدخل الحاكم لمستوى منظومة التعليم، وذلك باعتباره منظومة فرعية تؤثر وتتأثر بالمنظومة التعليمية الشاملة، كما أنه يتأثر بالظروف والملابسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع، كما يتأثر الإنفاق على التعليم بعدد من العوامل المحيطة بالدولة، ولذلك يجب على واضعي السياسة التعليمية فهم السياقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والاستجابة لها، وخصوصاً عند وضع الموازنة المالية الخاصة بالتعليم.

كما يتوقف نجاح النفقات التعليمية على تحقيق الأهداف المنشودة منها بأعلى فعالية ممكنة ويرتبط مفهوم الفعالية في التعليم بمفهوم الجودة التعليمية وذلك من جانب أن كلاً منهما يهتم بقياس مستوى تحقيق الأهداف التعليمية بالمواصفات المطلوبة، وعلى ذلك فإن التحقق من الجودة التعليمية يتطلب مقياساً دقيقاً يضع الأهداف التربوية نصب عينيه ومحاولة تحقيق الأهداف بأفضل مستوى ممكن وبأقل إنفاق ممكن.

وتبدو الهوة واسعة وسحيقة بين البلدان العربية والبلدان المتقدمة من حيث حجم الإنفاق على التعليم إذا قورن متوسط نصيب الفرد العربي من الإنفاق على التعليم بمثيله في البلاد المتقدمة بواقع من واحد إلى عشرة، ومن ثم فإن الطريق ما زال طويلاً أمام البلاد العربية لتتمكن من سد الحاجة من الموارد المالية؛ حيث يحتاج إلى أضعاف ما ينفق حالياً، غير أن أزمة التعليم في البلدان العربية ليست كلها أزمة متعلقة بالتمويل، وإنما يرجع جزء كبير من هذه الأزمة إلى أن الإنفاق الحالي على التعليم فيه إهدار كبير وسوء تصريف للمال أو عجز عن حسن استثماره كما أوضحته احدي الدراسات عن التعليم في دولة الإمارات العربية[1].

ويشكل موضوع الإنفاق على التعليم المدخل الحاكم لمستوى منظومة التعليم، وذلك باعتباره منظومة فرعية تؤثر وتتأثر بالمنظومة التعليمية الشاملة، كما أنه يتأثر بالظروف والملابسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع، وقد أكدت دراسة سيرنا وهارس (Serna and Haris, 2014) أن الإنفاق على التعليم يتأثر بعدد من العوامل

---

(١) كمال ناجي عمرو، "الإنفاق على التعليم ودوره في دولة الإمارات العربية المتحدة"، المؤتمر السنوي الخامس بعنوان اقتصاديات تعليم الكبار في الفترة من ٢١-٢٣ أبريل ٢٠٠٧، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، القاهرة: دار الفكر العربي، ص ص: ١٥٦-١٧٠.

المحيطة بالدولة، ولذلك يجب على واضعي السياسة التعليمية فهم السياقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والاستجابة لها، وخصوصاً عند وضع الموازنة المالية الخاصة بالتعليم(١).

ويعد ترشيد الإنفاق في المؤسسات التعليمية في مصر من أولويات التعليم وكذلك ضرورة اجتماعية واقتصادية وسياسية ومطلباً مهماً من مطالب تحسين فعالية تمويل التعليم لتحقيق أعلى قدر من فعالية التكلفة؛ وذلك للتأكد من أن الموارد المخصصة للتعليم تُستخدم الاستخدام الأمثل لتحقيق الفعالية القصوى.

وقد أصبح موضوع ترشيد الإنفاق موضوعاً لعديد من الدراسات والأبحاث، ومنبعاً لعديد من الدراسات الممولة من قبل الهيئات والمنظمات الدولية، والتي تستهدف إمداد المخطط التربوي، وصانع القرار بتوجيهات مفيدة لتفسير بعض المشكلات في مجال تمويل التعليم؛ حيث لا يحقق ترشيد الإنفاق خفضاً في الميزانية فقط بل يؤدي إلى الزيادة النسبية في الإنتاجية التعليمية مما يؤدى إلى وفر كبير في الموارد الخاصة بمجهود الطلاب والمربين، فالاستثمار الأمثل للنفقات، وكم المخرجات التعليمية، ونوعها، عادة ما يعطي الكلفة المعنى الحقيقي لها(٢).

وتشير عدة دراسات إلى أن ضعف جودة التعليم لا يرجع فقط لخفض الإنفاق على التعليم وإنما قد يرجع لسوء استغلال الموارد المتاحة، وسوء توزيع هذه الموارد، مثلما أشارت دراسة نور الدين الدقي (٢٠١٥) إلى أن أزمة التمويل تتمثل في عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وأن ترشيد الإنفاق لا يعني وقف الهدر المالي فحسب، وإنما يشمل أيضاً توزيع الموارد المالية المتاحة(٣)، ويضيف إلى ذلك فيجس وكوفين Vegas and (Coffin,2015) أنه لا توجد علاقة بين زيادة الإنفاق على التعليم وتحسين الأداء

(1) Serna، G.R. and Haris، G.، "Higher Education Expenditures and State Balanced Budget Requirement Is there Relationship"، Journal of Education finance، Vol.(39)، No.(3)، 2014، pp.175-202.

(٢) المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، اقتصاديات التعليم، الكويت: مكتبة الكويت الوطنية، ٢٠١٢، ص ص: ١٥٥،١٥٦.

(٣) نور الدين الدقي، "تمويل التعليم العالي في الوطن العربي"، المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي في الفترة من٢٢-٢٦ ديسمبر ٢٠١٥، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ص ص: ١-٧٨.

التعليمي، ولذلك يجب أن تركز جهود إصلاح التعليم على تحسين تخصيص الموارد المتاحة بدلاً من مجرد زيادة معدلات الإنفاق على التعليم[١].

ومن ثم تتضح أهمية ترشيد الإنفاق في مدارسنا ورفع كفاءة استخدام الموارد، لمواجهة عجز ميزانيتها عن الوفاء بمتطلباتها، كما أن انتهاج هذا الأسلوب مفيد في حالة كفاية التمويل؛ لأنه قد يحقق وفرة في ميزانية التعليم يستفاد منها في دعم برامج التطوير، وبالتالي فإن المؤسسات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي في مصر في حاجة إلى تبني مداخل تعمل على ترشيد الإنفاق والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة للحصول على أكبر عائد، وتقليل الفاقد التعليمي والهدر التربوي، وتجنب الإسراف والتبذير، للتشجيع على الارتقاء بالجودة وفعالية التعليم، والارتقاء بها إلى المستويات المرجوة.

مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم بصفة عامة والتعليم قبل الجامعي بصفة خاصة كثيراً من العوائق والعقبات التي تحد من كفاءته وتضعف من جودة مخرجاته ولعل أبرز تلك القيود: محدودية مصادر التمويل وانخفاض كفاءة تخصيصها على مكونات العملية التعليمية الأمر الذي يعوق إمكانية تطوير التعليم وتحسين جودة مخرجاته، وبالتالي فإن قضية تمويل التعليم من أهم القضايا التي تواجه المجتمع المصري في الوقت الحالي وتحد كثيراً من تحقيق الأهداف التنموية له.

ومن المشكلات التي تواجه الإنفاق على التعليم قبل الجامعي في مصر والتي تعوق تحقيق الفعالية بمؤسساته عجز الموارد المالية عن تلبية متطلبات إصلاح التعليم، فبالرغم من زيادة جملة الإنفاق على قطاع التعليم من٥١,٣ مليار في عام ٢٠١١/٢٠١٢ بنسبة ١٠,٦٪ من الإنفاق العام(٢) إلى ٩٤,٣ مليار في عام ٢٠١٤/٢٠١٥ بنسبة ١٢٪ من الإنفاق العام(٣) ،إلا أن هذه الزيادات لم تكن كافية لتحقيق الحد الأدنى من التميز في المؤسسات التعليمية، وهو ما أدي إلى تدهور نوعية التعليم الذي يحصل عليه الطالب في مصر.

([1]) Vegas E.، and coffin c., "When Education Expenditure Matter: An Empirical Analysis of Recent International Data"، Comparative Education Review، Vol. (59)، No.(2)، May 2015، pp. 289، 304

(٢) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، مصر في أرقام ٢٠١٣، ص ص١١٦،١٢٨.

(٣) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، مصر في أرقام ٢٠١٦، مرجع سابق، ص ١٣٧.

وتتمثل المشكلة الثانية في الإخفاق في تحقيق التوازن في الإنفاق التعليمي والمتمثل في: التحيز لصالح النفقات الجارية على حساب النفقات الاستثمارية؛ حيث أن معظم الموازنة تذهب لتغطية الأجور والنفقات الجارية وخاصة الشرائح العليا في الهيكل الإداري في صورة مكافئات وبدلات واجتماعات حيث تصل الأجور ومرتبات العاملين فقط إلى ٨٥٪ من إجمالي نفقات القطاع(١)، وانحياز للتعليم العالي على حساب التعليم قبل الجامعي، فبالرغم من أن عدد طلاب التعليم العالي لا يتجاوز المليونين في مقابل تسعة عشر مليوناً في التعليم قبل الجامعي إلا أن نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي تصل إلى ٢١,٢% من إجمالي الإنفاق على التعليم بموازنة عام٢٠١٤/٢٠١٥(٢).

يتضح مما سبق ضعف كفاية التمويل الحكومي المخصص للتعليم حيث ينخفض الإنفاق على التعليم كنسبة من الناتج القومي الإجمالي في مصر، وينطبق هذا الوضع على الإنفاق على التعليم كنسبة من الإنفاق الحكومي أيضاً، كذلك سوء تخصيص الموارد المالية، وسوء توزيع الإنفاق الحكومي على المراحل التعليمية والمتمثل في عدم التناسب بين ما ينفق على تلاميذ التعليم قبل الجامعي وطالب المرحلة الجامعية، واستحواذ الإنفاق الجاري على غالبية ميزانية التعليم قبل الجامعي.

هذا فضلاً عن انخفاض كفاءة استغلال الموارد المالية والذي يتمثل في وجود هدر في التكلفة الاقتصادية، والتخصيص السيئ للموارد، وتعاظم الإنفاق العائلي على التعليم، حيث توصلت دراسة محمد السيد جمعة العدل (٢٠١٦) إلى أن حجم الفاقد الاقتصادي الناتج عن الدروس الخصوصية يصل إلى أربعة وعشرين مليار جنيهاً سنوياً، دون حساب حجم الفاقد في المدارس الخاصة وما تنفقه الأسر على شراء الكتب والمذكرات الدراسية على مدار العام الدراسي، وتزداد نسبة الإنفاق السنوي على الدروس الخصوصية مع زيادة عدد الأبناء الملتحقين(٣).

كما تعاني نظم التعليم قبل الجامعي من مشكلة الهدر التربوي والمتمثلة في الرسوب والتسرب والتي تؤدي إلى ارتفاع الفاقد التعليمي والتقليل من القيمة الحقيقية للميزانية

(١) وزارة المالية، البيان المالي عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠١٤/٢٠١٥.

(٢) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، مصر في أرقام ٢٠١٦، مرجع سابق، ص ص١٢٨،١١٦.

(٣) محمد السيد جمعه العدل، "الفاقد الاقتصادي الناتج عن الدروس الخصوصية في التعليم الثانوي العام وكيفية مواجهته في ضوء رؤية المجتمع"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٦.

المخصصة للتعليم، وفي ذلك تؤكد دراسة محمد مصطفي محمد (٢٠١١) على معاناة التعليم قبل الجامعي في مصر من الفقد الكمي الكبير الناتج عن الرسوب والتسرب، وما يترتب على ذلك من هدر للإمكانيات المحدودة المتاحة، وإحباط معنوي وإنساني(١).

وتعاني المؤسسات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي في مصر من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالإنفاق عليه وتؤكد على ذلك دراسة أشرف العربي (٢٠١٠) التي أشارت إلى أن تحديد الاستراتيجيات والخطط والبرامج وأولويات الإنفاق على التعليم قبل الجامعي هو في الأساس من اختصاص السلطة المركزية التي هي في هذه الحالة وزارة التربية والتعليم، في حين يقتصر دور الوحدات المحلية على العملية التنفيذية في حدود الموازنة المقررة(٢).

وتتضح مما سبق معاناة مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر من مشكلات عدة تتعلق بالإنفاق على التعليم منها: عدم كفاية التمويل الحكومي المخصص للتعليم قبل الجامعي، وضعف الكفاءة والعدالة في توزيع النفقات التعليمية، وتعاظم الإنفاق العائلي على التعليم، وسوء توزيع وتخصيص واستغلال الموارد المتاحة، وارتفاع الهدر التربوي، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنفاق على التعليم، وكل هذه المشكلات تستلزم ترشيد الإنفاق على التعليم.

وبالتالي فإن القضية الكبرى تكمن في حسن استغلال الموارد المتاحة، وتوظيفها للحد الأقصى، وتقليص أسباب التبذير والتبديد، والعمل على توفير المصادر المساعدة والبدائل المتاحة من خلال ترشيد الإنفاق للوصول إلى تعليم ذي جودة عالية ونوعية متميزة بأقل تكلفة ممكنة، كما توصلت دراسة كوهل (Kohl،A.R.، 2013) إلى ضرورة زيادة كفاءة تخصيص الموارد في ظل الركود الاقتصادي لتحقيق الطاقة الإنتاجية القصوى في تحصيل الطلاب(٣).

---

(١) محمد مصطفى محمد، "التخطيط الاستراتيجي وتجويد الأداء في التعليم قبل الجامعي في مصر: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١١.

(٢) أشرف العربي، تقييم سياسات الإنفاق العام على التعليم في مصر في ضوء معايير الكفاية والعدالة والكفاءة"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الخاص بتحليل أولويات الإنفاق العام بالموازنات العامة في مصر والدول العربية، مركز شركاء التنمية، القاهرة، ٢٠١٠، ص٩.

(3) Kohl، A.R، "The Impact of Spending Cuts on Missouri Student Achievement"، Ed.D، University of Missouri، Kansas city، 2013.

وعلى الرغم من الجهود المضنية التي تبذل لتطوير العملية التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر والوصول بها إلى الجودة والتميز والتي ما زالت مستمرة إلا أن التقدم في هذا المجال لا يزال بطيئاً في جميع مراحل التعليم، وإن كان ما يبذل بهذا القدر لا يكفي لتحقيق الحد الأدنى من الجودة والتميز في التعليم، وهذا يحتم ضرورة إعادة النظر في منظومة التعليم قبل الجامعي؛ حتى يمكن الارتقاء بمستوى النظام التعليمي في مصر وتحقيق التميز.

وقد ذكرت الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر(٢٠١٤) في إطار تحليل الوضع الراهن لقطاع التعليم أن مؤسسات التعليم قبل الجامعي قد عانت لفترات طويلة من تحديات كثيرة أضعفت من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق النتائج المرجوة والتي تتمثل في وجود خلل في توظيف الموارد البشرية، وضعف الطلب على المعلومات واستخدامها فهناك حاجة لتدريب المستخدمين في القطاعات المختلفة بالوزارة على صنع القرارات المبنية على المعلومات، والثبات النسبي للإنفاق على التعليم سواء أكان مقارناً بالناتج المحلي الإجمالي أم بالإنفاق العام(١).

وقد لحق مجال إدارة الموارد البشرية الاضطراب وأصابه الخلل واستشري فيه القصور كما أشار محمد محمد إبراهيم مطر(٢٠١٥) في دراسته التي أظهرت وجود قصور في إدارة الموارد البشرية وبالتالي لا يتحقق النجاح لجميع المجالات والمعايير والمؤشرات والممارسات المحددة ببناء وصرح الجودة والتميز بدون توافر مقومات إدارة الموارد البشرية الفعالة(٢).

كما توصلت دراسة مشيرة أحمد عبد الرحيم (٢٠١٤) إلى انخفاض كفاءة الأفراد العاملين والقيادة من حيث الإدارة والخبرة، وغياب المشاركة الفعالة، وضعف دور المجتمع المحلي ومجالس الآباء، وغياب نظم تقويم الأداء والرقابة الفعالة لجودة العملية التعليمية، وعدم

(١) وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠١٤– ٢٠٣٠) التعليم المشروع القومي لمصر، ٢٠١٤، ص ص ٦٦، ٦٧.

(٢) محمد محمد إبراهيم مطر،"تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الخبرات العالمية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٥.

مواكبة صياغة الأهداف لعالمية التطوير وافتقار المؤسسات التعليمية إلى قدرات ومهارات التخطيط لدي الوكلاء والنظار ومديري المدارس(١).

كما توصلت دراسة زكريا سالم سليمان إبراهيم (٢٠١١) إلى غياب الرؤية والرسالة والمرجعية العلمية اللازمة لتطوير أداء المدرسة، وضعف قدرة القيادة المدرسية عن إحداث الإصلاح نظراً للمركزية الشديدة التي تحد من صلاحيات المدرسة، وتضخم الهيكل التنظيمي للمدرسة مع تداخل الاختصاصات والأدوار والمسئوليات، والافتقار إلى المرونة الكافية في التشريعات المالية والإدارية المؤسسة للعمل المدرسي، ونقص الموارد المالية على مستوى المدرسة، وغياب التكامل في الدعم الفني والتدريب الموجه للمدرسة كوحدة تنظيمية(٢).

ويتضح من نتائج الدراسات السابقة أن مشكلات عدة تعوق مؤسسات التعليم قبل الجامعي عن تحقيق الجودة والفعالية من أهمها: ضعف مستوى القادة فنياً وإدارياً وضعف تشجيعهم للعاملين على الإبداع والابتكار، وضعف إدارة وتطوير الموارد البشرية، وقلة وجود سياسات واستراتيجيات واضحة تعمل من خلالها المدارس، وضعف المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحيط، وغياب نظم تقويم الأداء والرقابة الفعالة، وافتقار الإدارة والعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي إلى مهارات التخطيط والتطوير والقيادة وحل المشكلات.

وبالتالي فإن مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر في حاجة إلي تبني مداخل لترشيد الإنفاق تعمل على حسن استغلال الموارد المتاحة وتقليل الفاقد والهدر التربوي، والارتقاء بجودة وفعالية العملية التعليمية.

أسئلة الدارسة:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة على الأسئلة الآتية:

١. ما أبرز مداخل ترشيد الإنفاق ومؤشرات تحقيقها بالتعليم قبل الجامعي في مصر؟
٢. ما معايير الفعالية التعليمية بالتعليم قبل الجامعي في مصر؟

---

(١) مشيرة أحمد عبد الرحيم شحاتة، "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالتعليم الثانوي العام بمصر"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٤.

(٢) زكريا سالم سليمان إبراهيم، "دور الإدارة الإستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية: تصور مستقبلي"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١١.

٣. كيف يمكن تفعيل بعض مداخل ترشيد الإنفاق في تحسين فاعلية التعليم بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١.تفسير سياسة ترشيد الإنفاق ومؤشرات تحقيقها في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

٢.الكشف عن العلاقة بين ترشيد الانفاق وتحسين الفاعلية التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

٣.تفعيل مداخل ترشيد الإنفاق في تحسين فاعلية التعليم بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- تتزامن الدراسة مع التغيرات الحادثة في المجتمع المصري والتي تنظر إلى تطوير التعليم باعتباره قضية ملحة ومهمة لكل فئات المجتمع، ومن أهم الأولويات التي تسعى الدولة جاهدة لتحقيقها، كما تتزامن مع التغيرات الاقتصادية الحادثة في المجتمع المصري وتوجه الدول النامية نحو ترشيد الإنفاق.
- مع تزايد الاتجاه العالمي والإقليمي نحو تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية، فقد أصبح الاهتمام بالفعالية التعليمية والبحث عنه أمر حتمي لمن يبحث عن الارتقاء والنجاح خصوصاً في ظل ما يشهده العالم من تغيرات وتطورات أدت إلى تغير في المفاهيم .
- توفر معلومات يمكن من خلالها تعريف مسئولي التخطيط والقائمين على تطوير وتحسين جودة التعليم وتميزه بجوانب القوة والضعف في مؤسسات التعليم قبل الجامعي للارتقاء بجوانب القوة والتغلب على أوجه القصور.
- توفر الدراسة في مجالي ترشيد الإنفاق وفعالية التعليم مادة علمية تعمل على صقل المعرفة العلمية وتنميتها وتمكن من الانطلاق بشكل أوسع للبحث والاستقصاء من متغيرات أخرى.

- **تتعدد الفئات المستفيدة من هذا البحث ومنها: وزارة التربية والتعليم، والإدارات والمديريات التعليمية، والمدارس، وأعضاء المجتمع المحلي من المهتمين بالعملية التعليمية وأولياء الأمور من خلال تقديم استراتيجية مقترحة يمكن أن تسهم في ترشيد الإنفاق في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء معايير فعالية التعليم.**
- **تفيد هذه الدراسة واضعي السياسات وصناع القرار التربوي من خلال توجههم نحو معايير ومداخل ترشيد الإنفاق ومعايير الفعالية التعليمية عند التخطيط لتطوير سياسة التعليم قبل الجامعي.**

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، حيث تستهدف الدراسات الوصفية تقرير خصائص المشكلة، وجمع البيانات والمعلومات حول المشكلة محل الدراسة بطريقة تمكن الباحث من تحليلها كمياً وكيفياً للوصول إلي تفسير علمي وحلول للمشكلة محل الدراسة[1]، وتستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي لتفسير جوانب المشكلة محل الدراسة والمتمثلة تفعيل بعض مداخل ترشيد الإنفاق في تحقيق معايير الفاعلية التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

مصطلحات الدراسة:

١. ترشيد الإنفاق:

هو السياسة الرامية إلى خفض تكلفة الوحدة التعليمية والقضاء على أو التخفيف من الهدر التعليمي المتوقع وغير المتوقع، وهو ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحسين الأداء التعليمي، وتحقيق أعلى درجات الكفاءة[2].

كما يعرف بأنه عملية يتم من خلالها خفض تكلفة الوحدة من خلال ضغط مستويات الإنفاق وضبط معدلات تزايده كي يتمشى مع موارد المؤسسة[3].

---

(١) إسماعيل محمد الفقي وآخرون، علم النفس التربوي، الرياض: العبيكان، ٢٠١٢، ص ٣٥.

(٢) محمد حسين العجمي، اقتصاديات التعليم: آليات ترشيد الإنفاق التعليمي ومصادر تمويله، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٦، ص ١٠٩.

(٣) أحمد حسين الصغير، التعليم في الوطن العربي: تحديات الواقع ورؤى المستقبل، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٥، ص١٩٢.

ويمكن تعريف ترشيد الإنفاق إجرائياً بأنه "السياسة الرامية إلى الاستثمار الأمثل للنفقات دون إسراف ولا تقتير، والاستفادة القصوى من الموارد الاقتصادية والبشرية المتاحة، والتقليل من الهدر التربوي، والحصول على أكبر عائد وأعلى جودة بأقصى كفاية ممكنة وأقل إنفاق ممكن".

٢. الفعالية التعليمية:

الفاعلية التعليمية هي تحقيق المؤسسة للأهداف المخططة للتعليم والتعلم، والذي يمثل نشاطها الأساسي ويحدد طبيعتها، ومن ثم كسب ثقة المجتمع، ويتطلب ذلك تبني معايير معتمدة لبرامجها التعليمية لتحقيق نواتج التعليم المستهدفة[١].

ويمكن تعريف الفعالية التعليمية إجرائياً بأنها مدى تحقيق مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر لأهدافها في ضوء رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها من خلال مجموعة من العمليات التي توفر فرص التعليم والتعلم والتي تتمثل في المعلم المتميز، وأنشطة المنهج، ومناخ تربوي داعم للتعلم والتي توفر فرص التعليم والتعلم للتميز ومتعلم يمارس الأنشطة التعليمية المختلفة ويتقن التعامل مع معطيات التكنولوجيا.

ثانيا: (الإطار النظري)

ترشيد الإنفاق: أهدافه وأهم مداخله:

أ. مفهوم ترشيد الإنفاق:

توجد مصطلحات كثيرة تهدف إلى ضرورة التحكم في الإنفاق، ولعل من أهمها: أولويات الإنفاق، وضبط الإنفاق، وتحسين كفاءة الإنفاق...الخ، وربما يكون مصطلح الترشيد أدق وأشمل هذه المصطلحات، ويُعد ترشيد الإنفاق من المفاهيم الاقتصادية والعقلانية المرتبطة بالسلوك الاقتصادي للإنسان، وبالرغم من الاختلافات المفهومية والتطبيقية لترشيد الإنفاق إلا أن هناك اتفاقاً عاماً حول أهمية مبدأ الترشيد وفوائده وضروراته خصوصاً في ظل الأوضاع الاقتصادية والمالية الصعبة.

وكلمة الترشيد في اللغة كلمة مشتقة من الرشد، والأصل الفعل الثلاثي رَشَد ورَشِد، رَشَد بالفتح يرْشد رُشْداً: اهتدى وأصاب وجه الأمر والطريق والهدى والاستقامة في الأمر والدلالة

---

(١) هالة مختار الوحش، "وعي معلمي التعليم الثانوي العام بمعايير جودة الفعالية التعليمية بمدارسهم دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٣٥، ج٤، ٢٠١١، ص ١٢٠.

في الحديث عليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين من بعدي، والرُشد نقيض الغي، والراشد اسم فاعل من رَشد، ورَشِد بالكسر يَرْشَدُ رَشَداً ورَشاَداً اهتدى واستقام والرشد نقيض الضلال[١].

وجاءت في المعجم الوسيط رشَد رُشداً: اهتدى فهو راشد، ورشد رَشداً ورشاداً فهو رشيد ويقال رَشد أمره: رَشد فيه ووفق له، أرشده: هداه ودله[٢]، واسترشده طلب منه الرشد ويقال استرشد فلان لأمره إذا اهتدى له وفي الحديث: وإرشاد الضال إي هدايته الطريق وتعريفه[٣]، وترشيد الإنفاق هو حسن القيام على المال وتوجيهه في خير سبيل[٤].

وخلاصة القول أن كلمة الرشد لغة تشير إلى الاستقامة والهدى والأعمال المحمودة والوصول إلى الغايات والأهداف بالوسائل المناسبة أما الرشد في الإنفاق فإنه يعني الاهتداء إلى وجه الصواب في الإنفاق.

ويرى بعض الباحثين أن مفهوم الترشيد فكراً يعني الارتكاز إلى العقل والرشد في توخي الاختيارات الأفضل كماً ونوعاً كما أن الترشيد ممارسة يعني الربط الوثيق والمدروس بين الوسائل والغايات في السلوك الإنساني وهذا التمييز بين الفكر والممارسة في الترشيد لا يعني بأي حال الفصل بينهما.

ويُعرف ترشيد الإنفاق على أنه العمل على زيادة فعالية الإنفاق بالقدر الذي يمكن معه زيادة قدرة الاقتصاد القومي على تمويل ومواجهة التزاماته الداخلية والخارجية مع القضاء على مصدر التبديد إلى أدنى حد ممكن، لذا فإن ترشيد الإنفاق لا يقصد به ضغطه ولكن يقصد به الحصول على أعلى إنتاجية ممكنة بأقل قدر ممكن من الإنفاق والإسراف[٥].

ويعرف البعض الآخر ترشيد الإنفاق بأنه حسن التصرف في الأموال وإنفاقها بعقلانية وحكمة وعلى أساس رشيد دون إسراف ولا تقتير، ويتضمن ترشيد الإنفاق ضبط النفقات وإحكام الرقابة عليها، والوصول بالتبذير والإسراف إلى الحد الأدنى وتلافي النفقات غير

(١) لسان العرب، باب الراء مادة رشد ، ص١٦٤٩.

(٢) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط٤، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، ٢٠٠٤، مادة رشد، ص٣٤٦

(٣) لسان العرب، باب الراء، مادة رشد، ص١٦٤٩

(٤) مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١

(٥) بلعاطل عياش و نوري سميحة، آليات ترشيد الإنفاق العام من اجل تحقيق التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، المؤتمر الدولي بعنوان تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة ٢٠٠١-٢٠١٤ في الفترة ١١-١٢ مارس ٢٠١٣، جامعة سطيف، الجزائر، ص٥

الضرورية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية ومحاولة الاستفادة القصوى من الموارد الاقتصادية والبشرية المتوفرة[١]، أي بمعنى آخر الإدارة الجيدة للنفقات.

لذا فإن ترشيد الإنفاق لا يقصد به ضغطه ولكن يقصد به الحصول على أعلى إنتاجية ممكنة بأقل قدر ممكن من الإنفاق، ولا يتأتى ذلك إلا إذا استطاعت المؤسسة التعليمية التقليل بقدر الإمكان من تبديد والإسراف في الموارد، وهذا الإسراف يتمثل في زيادة الإنفاق إلى مستوى أعلى مما يجب أن يكون عليه أو انخفاض إنتاجية الإنفاق إلى أدنى حد ممكن.

وعرف محمد حسنين العجمي (٢٠٠٤) ترشيد الإنفاق التعليمي بأنه عملية الإنفاق علي التعليم بالزيادة أحياناً لتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة ممكنة، وبالنقص أحياناً لحسن توظيف الموارد المتاحة التوظيف الأنسب للحصول على أفضل عائد بأقل تكلفة[٢].

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف ترشيد الإنفاق التعليمي بأنه العمل على زيادة فعالية الإنفاق على التعليم من خلال الاستثمار الأمثل للنفقات التعليم والتوظيف الأنسب للموارد الاقتصادية والبشرية المتاحة، والتقليل من الهدر التربوي للحصول على أفضل عائد بأقل تكلفة وأقصى كفاية ممكنة.

وبالتالي فإن مفهوم ترشيد الإنفاق يتضمن جانبي الإنفاق والترشيد، وهذا يعني توجيه النفقات التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة ممكنة وبأقل نفقة متاحة، وحسن توجيه المال لتحقيق أغراض مباحة دون إسراف ولا تقتير.

كما يؤكد مفهوم ترشيد الإنفاق على التعامل الجيد مع النفقات من حيث الحجم أو من حيث الهيكل وبالرغم من ضرورته فإنه ليس من السهل تحقيقه، ويرجع ذلك إلى صعوبة التعرف على الحجم الأمثل الذي ينبغي أن يكون الإنفاق عليه من الناحية العملية، وكل ما يمكن إدراكه هو أن تزايد الإنفاق يترتب عليه آثار سلبية ضارة على كل المتغيرات والمجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

ب. أهمية دراسة ترشيد الإنفاق في مجال التعليم وأهدافه:

(١) محمد شاكر عصفور،أصول الموازنة العامة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٨، ص ٣٣٩.

(٢) محمد حسنين عبده العجمي، "متطلبات ترشيد الإنفاق التعليمي للحد من بعض مشكلات تمويل التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية"، مجلد ١٠، عدد ٣٥، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر،٢٠٠٤، ص٢٢٥.

يُعد ترشيد الإنفاق سياسة مالية ضرورية في المؤسسات الاقتصادية الهادفة للربح باعتبارها تنظيماً تتاح له موارد بشرية ومالية ويقوم ببعض المعالجات الإنتاجية بقصد تقديم سلعة أو خدمة مطلوبة مسبقاً، ولدراسة ترشيد الإنفاق في مجال التعليم مهام كثيرة على الصعيد الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتربوي والتي تتمثل في[١]:

- **الحفاظ على الموارد الاقتصادية للمجتمع وتوظيفها بشكل ممكن، ففي ظل ترشيد الإنفاق التعليمي يتحقق الحفاظ على المال العام والنفقات التعليمية وصيانتها من الهدر والتبديد.**
- **تحقيق سلامة ودقة المسيرة الاقتصادية للتعليم كمشروع قومي مما يفيد قطاع الأعمال في معرفة حجم العجز المطلوب تلافيه كما تفيد في معرفة مواطن الهدر المالي في قطاع التعليم وكيفية الحد والتخلص منه.**
- **البرهنة على أن حجم العائد من الإنفاق يفوق العائد من أنماط الاستثمار الأخرى عدة مرات، وأن النمو الاقتصادي للمجتمع مرهون بحسن الإنفاق على التعليم، ومن ثم فإن ترشيد الإنفاق ضرورة عصرية محتومة.**
- **توزيع الموارد العامة للدولة ونصيب التعليم منها، وإسهام مصادر الإنفاق المختلفة من التمويل الحكومي أو من القروض والمنح الموجهة لتمويل الأنشطة التعليمية المختلفة، كما تظهر دراسات ترشيد الإنفاق التعليمي مدى التزام الدولة بتطبيق بعض المبادئ الإستراتيجية مثل تكافؤ الفرص التعليمية ومجانية التعليم بجانب دور الإدارة السياسية في توجيه الإنفاق على التعليم وترشيده.**
- **تحديد ملامح تطور الإنفاق على التعليم ومدى تحقيق العدالة الاجتماعية بين الأفراد في الإنفاق على التعليم، ودراسة الفروق في الإنفاق على التعليم، وعلاقة ذلك كله بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي للطلاب.**
- **تقديم معلومات محاسبية وتربوية في صناعة القرار التعليمي، فتحقيق الرقابة على تنفيذ الخطط التعليمية وكشف الانحرافات المالية والهدر التعليمي كما تحقق معظم دراسات ترشيد الإنفاق الأغراض التخطيطية والمحاسبية وذلك بتحليل الإنفاق العام على التعليم وتحليل جوانب العملية التعليمية بما يفيد في تحديد النفقات المتوقعة والمناسبة لتكلفة**

---

(١) محمد حسنين عبده العجمي، "متطلبات ترشيد الإنفاق التعليمي للحد من بعض مشكلات تمويل التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية"، مرجع سابق، ص٢٢٦.

خطة تعليمية معينة في ضوء توقعات سوق المال والأعمال وأوضاع القوى العاملة خلال سنوات الخطة.

وعلى الرغم مما تحققه دراسة ترشيد الإنفاق التعليمي من مهام وظيفية للمنظومة التعليمية بجميع جوانبها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية إلا أن البحث في ترشيد الإنفاق في مجال التعليم خاصة يواجه بكثير من الصعوبات التي تتطلب التصدي لها، حتى تتمكن عملية ترشيد الإنفاق التعليمي من خدمة أغراض التنمية وتقديم التصور المناسب لتفعيل الإنفاق على التعليم، ومن أهمها: غلبة التأثير السياسي؛ حيث تستخدم دراسات ترشيد الإنفاق لتحقيق أهداف سياسية أو لتبرير قرار تربوي معين أو لإضفاء روح الشرعية على القرار التربوي، فمثلا كان قرار خفض عدد سنوات التعليم الأساسي مبرراً بدراسات في ترشيد الإنفاق، كما كان قرار زيادة سنوات التعليم الأساسي إلى ما كانت عليه مبرراً بدارسات في ترشيد الإنفاق(١).

ويُعد ترشيد الإنفاق وسيلة للخروج من الأزمة الاقتصادية والتغلب على العقبات التي تواجه النظام التعليمي، ففي ظل قصور وضعف مصادر التمويل يصبح من الضروري التخصيص الأمثل للموارد والرفع من فعالية وكفاءة توظيف النفقات لذلك يهدف ترشيد الإنفاق إلى:

- **رفع الكفاءة الاقتصادية عند استخدام الموارد والإمكانات المتاحة على نحو يزيد من كمية ونوع المخرجات بنفس مستوى المدخلات، أو على نحو يقلل من المدخلات بنفس مستوى المخرجات.**
- **تحسين طرق الإنتاج الحالية وتطوير نظم الإدارة والرقابة وإدخال الأساليب التكنولوجية ودراسة الدوافع والاتجاهات.**
- **خفض عجز الموازنة وتقليص الفجوة بين الإيرادات المتاحة والإنفاق المطلوب والمساعدة في السيطرة على التضخم والمديونية والمساهمة في تدعيم وإحلال وتجديد مشروعات البنية الأساسية.**

(١) أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط٢، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢، ص ٢٣٩.

- **مراجعة هيكلية للمصروفات عن طريق تقليص نوعية وحجم المصروفات التي لا تحقق مردوداً كبيراً، والتأكد من أن الأجهزة التعليمية تجيد استغلال الموارد التي تخصص لها بالصورة المثلي[١].**
- **البحث عن موارد مالية، والبحث عن بدائل يمكن من خلالها تعزيز الموارد المالية للمؤسسات التعليمية مع الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بشكل يؤدي إلى حسن استخدامها ورفع العائد منها وتجنب الهدر[٢].**
- **وسيلة للحفاظ على الموارد الاقتصادية وتوظيفها بأفضل شكل ممكن وصيانتها من الهدر والتبديد وتوزيع الموارد المتاحة توزيعاً عادلاً كما تقدم معلومات محاسبية وتربوية تفيد في صنع القرار التربوي وتحقق الرقابة وكشف الانحرافات المالية والهدر التعليمي[٣].**
- **تحليل الإنفاق على التعليم وتحليل جوانب العملية التعليمية لتقديم معلومات تربوية ومحاسبية تفيد في صنع القرار التعليمي، والرقابة على تنفيذ الخطط وكشف الانحرافات[٤].**

وبالتالي تتعدد أهداف ترشيد الإنفاق بالمؤسسات سواء كانت هذه الأهداف ذات صبغة اقتصادية أو تخطيطية، أو في أغراض محاسبية ورقابية على تنفيذ الخطط وكشف الانحرافات.

ج. عوامل نجاح ترشيد الإنفاق التعليمي:

تُعد عملية ترشيد الإنفاق التعليمي ليست مجرد عملية عشوائية تترك للظروف أو الجهود الفردية وإنما عمل منظم له أسس وطرق وآليات ولضمان نجاح عملية ترشيد الإنفاق التعليمي هناك مجموعة من العناصر التي تساعد في نجاحها من أهمها:

---

(١) محمود عباس عابدين، علم اقتصاديات التعليم الحديث، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٤، ص٤٩.

(٢) فهد عباس العتبى، "إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٢٢.

(٣) محمد حسنين عبده العجمي، "متطلبات ترشيد الإنفاق التعليمي للحد من بعض مشكلات تمويل التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية"، مرجع سابق، ص ٢٢٦.

(٤) خلف محمد البحيري، اقتصاديات التعليم، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٤، ص ١٨٤.

١. دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات التعليمية:

تُعد دراسة الجدوى هي محاولة علمية جادة للتعرف على مدى صلاحية مشروع ما وتمر هذه الدراسة بمراحل متتابعة في محاولة لاكتشاف كل مرحلة وعلى ضوء نتائجها في مرحلة ما يمكن الاستمرار للمرحلة التي تليها إذا كانت هذه النتائج ايجابية ومشجعة أو يتقرر التوقف عن تلك المرحلة لتوفير الوقت والجهد والتكاليف وهكذا حتى نصل للمرحلة الأخيرة.

وتهدف دراسات الجدوى إلى هدفين رئيسين أولهما يتمثل في مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المطلوبة منه والآخر يتمثل في تحديد أفضل الخيارات الاستثمارية بين البدائل المختلفة ولذلك فهي تستند على أربعة ركائز وهي الجدوى السياسية لتقييم مدى ملائمة المشروع للأهداف، والجدوى الفنية لتقييم مدى ملائمة وكفاءة الأساليب التقنية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، والجدوى الاقتصادية لتحديد إجمالي المنفعة مقابل إجمالي التكلفة[١].

وتتعدد أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية كخطوة مهمة لترشيد الإنفاق أهمها: تحديد الأفضلية النسبية التي تتمتع بها الفرص الاستثمارية المتاحة، والتخصيص الأمثل للموارد المتاحة، كما تُعد وسيلة لمساعدة أصحاب القرار على اتخاذ القرار السليم، ووسيلة علمية وعملية لتقييم المشروعات والبرامج التعليمية وفقاً لمعايير مالية واقتصادية موضوعية بعيدة قدر الإمكان عن التقييمات الشخصية والعشوائية ووسيلة عملية تساعد على المفاضلة بين عدة بدائل، وتساعد متخذ القرار على تعديل وتصويب خطط الإنتاج بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة[٢].

وفي ضوء ما تقدم تتضح أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات التعليمية للمفاضلة ين عدة بدائل وللتخصيص الأمثل للموارد المتاحة ومدي تحقيق هذه المشروعات للأهداف المتوقعة منها وذلك باستخدام أسلوب تحليل التكلفة والعائد لتحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة ممكنة وبالتالي فإن دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات التعليمية خطوة هامة لترشيد الإنفاق على التعليم.

---

(١) زينب صالح الاشوح، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٦، ص ١٣.

(٢) عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع تطبيقات على الحاسب الآلي، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٢٣.

٢. الدقة في تحديد الأهداف التعليمية:

يُعد تحديد الأهداف الخطوة الأولى لنجاح أي مشروع تعليمي، فالأهداف هي التي ترسم الطريق أثناء التنفيذ، ويجب أن تكون الأهداف التعليمية محددة وواضحة وقابلة للقياس، والأهداف قد تكون أهدافاً عامة للمؤسسة التعليمية وقد تكون أهداف مرحلية، وعادة ما تكون مهمة وضع الأهداف من اختصاصات الإدارة العليا، ثم تقوم الأقسام بوضع الأهداف الفرعية والخطط التفصيلية(١).

وتحديد الأهداف التعليمية عنصر مهم في التحفيز وتوجيه الجهود لاستغلال الفرص المختلفة واختيار أفضل الطرق والبدائل للوصول للهدف وتحديد مدى نجاح الجهود المبذولة، كما تعد أساس اتخاذ القرار ووسيلة لزيادة فعالية التعليم، وتساعد في الحصول على المعلومات اللازمة عن مدى التقدم والنمو(٢).

وفي ضوء ما تقدم يتضح أهمية تحديد الأهداف بصورة دقيقة وبصفة مستمرة مع ترتيب هذه الأهداف وفقاً لأهميتها النسبية مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وذلك ضماناً لنجاح ترشيد الإنفاق.

٣. تحديد الأولويات:

تسعي جميع المؤسسات التعليمية إلى تطوير خدماتها، فالاهتمام بالمستفيدين وتحقيق متطلباتهم وإرضائهم أصبح هو الباعث الآن لكثير من أنشطة التحسين والتطوير في التعليم، وأصبح ضرورياً أن يتم ذلك بصورة سريعة ومتميزة لمقابلة المتطلبات التي تفرضها البيئة مما يحتاج لإعادة ترتيب أولويات ومجالات التحسين والتطوير وخاصة في ظل ترشيد استخدام الموارد المتاحة بحيث يتم توجيهها للنواحي والمجالات التي تعتبر أكثر أهمية وذات قيمة عالية للمستفيدين من العملية التعليمية.

وفي ظل محدودية الموارد يتعين على المؤسسات التعليمية تحديد المشروعات والبرامج التعليمية وفق سلم للأولويات حسب درجة إشباعها لحاجات الأفراد الأكثر إلحاحاً حيث يعد

---

(١) بن عزة محمد، ترشيد سياسة الإنفاق العام بإتباع منهج الانضباط بالأهداف، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ٢٠١٠، ص ص٦١،٥٨.

(٢) مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢، ص ١١٤.

تحديد الأولويات من العوامل الأساسية لزيادة الكفاءة الداخلية لأي مؤسسة، وتحديد الأولويات يلعب دوراً كبيراً في الترشيد والاختيار بين البرامج القائمة والحرص على عدم إضافة أعباء جديدة وترتيب المشروعات حسب أهميتها والعائد منها.

ومن الأدوات التي تُمكن من تطبيق مبدأ تحديد الأولويات تحليل التكلفة والعائد، حيث المقارنة بين تحليل التكلفة ومستوى العائد تسمح باختيار المشروعات والبرامج التي تكون عوائدها أكبر من التكاليف اللازمة لإنشائها، كما أن إعطاء أوزان ترجيحية للأهداف المرجوة والآثار المباشرة لكل من المشاريع يسمح بترتيبها والبدء بأفضلها، وتقوم عملية تحديد الأولويات على مجموعة من المبادئ الأساسية أهمها[1]:

- مدى خطورة المشكلة القائمة وانعكاساتها على أفراد المجتمع وجوانب الحياة المختلفة فيها له دور كبير في تحديد الأولويات.
- عامل الزمن: فالزمن المطلوب لحل مشكلة معينة يلعب دوراً كبيراً في تحديد الأولويات بين البرامج والمشروعات، فكلما كان الوقت المطلوب لانجاز برنامج معين أقصر، كان ذلك مبرراً مقنعاً لاختيار هذا البرنامج.
- عامل الخبرة: فكلما كانت الحلول المطروحة لحل مشكلة معينة مجربة ومضمونة النجاح كلما كان ذلك دافعاً لمنحها الأولوية في الانجاز.

وبالتالي فإن تحديد الأولويات يلعب دوراً كبيراً في الترشيد؛ حيث يساهم في الاختيار والتفضيل بين البرامج والقضايا والأنشطة التربوية ذات الأهمية الأكبر والعائد الأكبر من خلال استخدام أسلوب تحليل التكلفة والعائد، ووضع أوزان تقديرية للأهداف المبتغاة في ضوء المصلحة والعائد.

٤. تفعيل دور الرقابة:

تُعد الرقابة من المهمات الأساسية التي لا يمكن لإدارة المؤسسات الاستغناء عنها مهما كان حجمها وتعود هذه الأهمية لكون الرقابة أداة ووسيلة مهمة لتركيز الجهود بما يحقق

(١) عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص.٩٤.

الأهداف والسياسات والبرامج المرسومة في الخطة المقررة وذلك من خلال عمليات تنفيذ الخطة الموضوعة ومتابعة التنفيذ بما يحقق الأهداف المجسدة في الخطط الموضوعة[١].

وبالتالي فإن توافر نظام رقابي فعال يضمن توافق التنفيذ مع ما سبق التخطيط له على أن تتضمن عملية الرقابة مراجعة مستمرة لطرق الانجاز مع تطوير مفهوم الرقابة المستندية إلى الرقابة التقييمية[٢]، ولكي تكون مثل هذه الرقابة مجدية فلابد أن تكون منطلقاتها ووسائلها منسجمة ومؤدية إلى تسهيل مهمة هذه البرامج في تحقيق الأهداف المطلوبة منها، لذلك فان حدود صلاحية أجهزة الرقابة ووسائل القيام بها يجب أن تكون واضحة لا من الناحية القانونية فحسب بل على صعيد الواقع العلمي أيضاً وتتحقق فعالية الرقابة من خلال انجازها لأهدافها وقدرتها على توفير الشروط اللازمة وتوجيه المشروعات والبرامج التعليمية توجهاً ايجابياً[٣].

ولم يعد الهدف من الرقابة التأكد من أن النتائج تعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعة فحسب، بل تهدف إلي فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الأجهزة والوحدات، والاقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات والفعالية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما، والمساهمة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات بتوفير البيانات والمعلومات[٤].

ويتضح مما سبق أهمية تفعيل الرقابة المحاسبية في الإدارة التعليمية وتحويلها من مجرد هدف للرقابة على الصرف إلى مرحلة الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ولابد من توافر نظام رقابي فعال يضمن توافق التنفيذ مع الخطط الموضوعة والبحث عن تدابير فعالة تحقق أكبر قدر ممكن من الاقتصاد والكفاءة والفعالية عند تنفيذ البرامج والأنشطة التعليمية.

---

(١) رائد إسماعيل عبابنة ونادية محمد حسن، "اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم في الأردن"، مجلة العلوم الإدارية، مجلد ٣٧، عدد ٢، ٢٠١٠، ص٣٩٢.

(٢) يوسف قروج وفتيحة قصاص، عقود النجاعة كآلية لتفعيل الحوكمة ودورها في ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية "دراسة حالة المؤسسات التربوية في الجزائر"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السادس، ديسمبر ٢٠١٦، ص١٨١.

(٣) محمد عمر أبو الدوح، ترشيد الإنفاق وعجز ميزانية الدولة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٦، ص ٣٠١.

(٤) حسين أحمد الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ٢٣

٥. القياس الدوري لأداء برامج الإنفاق:

ويقصد به تقييم مدى كفاءة وفعالية أداء الوحدات والأجهزة الحكومية عند قيامها بتنفيذ الخدمات والبرامج الموكلة إليها، وذلك أن الوحدات التنظيمية يجب أن تخضع للمساءلة عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة عند تقديم الخدمات والبرامج للمواطنين(١).

ويُعد قياس الأداء داخل المؤسسات عاملاً مهماً لأن ذلك يمكن المؤسسة من تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعة ويعد قياس الأداء منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وزيادة قدراتهم والمعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن فقياس الأداء يسهم في ربط إدارة الأداء بأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

وأصبح تقييم المؤسسات التعليمية في كثير من الدول جزءاً من عملية الإصلاح الشامل الذي يتيح مراكز متقدمة في التصنيفات الدولية، إضافة إلى أن ذلك التقييم يمكن أن يساهم في تحديد كفاءة وفعالية المؤسسة وتعميق مبدأ المحاسبية والمساءلة وربط الثواب والعقاب بالنتائج والانجازات للمؤسسات والأفراد العاملين بها، خاصة في ظل ارتفاع تكاليف التعليم بجوانبها المختلفة – تكلفة الطلب وتكلفة العرض وتكلفة الفرصة الضائعة – ومساعدة أولياء الأمور على اختيار المدارس المناسبة لإلحاق أبنائهم بها، إضافة إلى أنها تعطي مؤشرات واضحة يمكن أن تساعد في المقارنة بين المدارس وتقييم فعاليتها(٢).

والمستعرض لهذه العوامل المؤثرة في ترشيد الإنفاق على التعليم قبل الجامعي في مصر يلحظ أن جميع هذه العوامل لها تأثيرات ايجابية وتعمل على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة وأن عملية ترشيد الإنفاق ليست عملية عشوائية وإنما لها طرق واليات وأسس تتم من خلالها، ومن ثم يلزم محاولة تطبيق هذه العوامل وتوجيهها بما يحقق ترشيد الإنفاق وتحقيق أعلى كفاية ممكنة بأقل قدر ممكن من النفقات والموارد المتاحة.

---

(١) يوسف قروج وفتيحة قصاص، مرجع سابق، ص ١٨١.

(٢) جمال على الدهشان ومحمد سعد سبوق، "تقييم القيمة المضافة مدخلاً لتقييم أداء المؤسسات التعليمية المدرسة نموذجا"، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، العدد (٩٤)، يوليو ٢٠١٥، ص٣.

د. مداخل ترشيد الإنفاق في التعليم قبل الجامعي في مصر:

١. خفض معدلات الهدر التربوي:

يتخذ الهدر التربوي أو التعليمي صورا متعددة، من أهمها: التسرب والرسوب والإعادة وتدني المستوى التحصيلي للطلاب، وارتفاع معدلات التكلفة لكل طالب دون داع أو عدم الاستفادة الكاملة من اقتصاديات الحجم في المدرسة، ويعتبر الفاقد الناجم عن الرسوب والتسرب من اخطر المشكلات التي تواجه الأنظمة التعليمة المختلفة، حيث تزيد من نفقات التعليم زيادة كبيرة، ويمكن أن نحقق وفراً واضحاً في هذه النفقات عن طريق تجنبه أو التخفيف من مداه، وبالتالي لا يمكن ترشيد الإنفاق على التعليم إلا بدراسة مظاهر الفاقد في موارده.

ومن المعروف أن الهدر التربوي المتمثل في الرسوب والتسرب يترتب عليه آثار خطيرة تربوية، واجتماعية، واقتصادية، تمس الأسرة والمدرسة والمجتمع والطالب نفسه، ويمتد ذلك إلى اقتصاد الدولة، حيث يشكل الإنفاق مع الهدر عبئاً ثقيلاً على الأسرة والمجتمع بأسرة، كما أنه لا يتيح فرصة للإنفاق على تحسين نوعية التعليم والتوسع فيه لمقابلة الطلبات المتزايدة عليه، ورغم مجانية التعليم والزاميته حتى نهاية مرحلة التعليم الأساسي فإن نسبة لا بأس بها من التلاميذ إما تتسرب من المدارس وخاصة في البيئات الريفية والشعبية التي تعمل بالزراعة وتحتاج إلى أيد عاملة كثيرة الأمر الذي يشكل خللا في العملية التعليمية.

ويُعرف الهدر التربوي الناتج عن الرسوب والتسرب بأنه حجم الأموال المصروفة على من رسب أو تسرب من التعليم أيا كانت الأسباب المؤدية إلى الرسوب والتسرب من التعليم، ولم تتم الاستفادة منها في إكمال مرحلة تعليمية معينة(١)، ويمكن خفض معدلات الهدر التربوي من خلال ما يأتي:

أ. تقليل معدلات التسرب:

تُعد ظاهرة التسرب في التعليم من أهم المشكلات التي يعاني منها التعليم في الدول النامية وفي بعض هذه البلاد تصل نسبة التسرب إلى ما يزيد عن ٢٠%، والتلميذ المتسرب هو التلميذ الذي لا يكمل دراسته حتى نهاية المرحلة التعليمية بنجاح ولذلك فإن ما يصرف

(١) مهني محمد إبراهيم غنايم، "الهدر التربوي الناتج عن تسرب الفتاة من التعليم: المظاهر والأسباب والعلاج"، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، العدد الخامس، ديسمبر ٢٠١٦، ص٢٩٠.

عليه يدخل في باب الفاقد أو الهدر في التعليم، وكلفة السنوات الدراسية التي صرفت عليه تعمل على رفع كلفة هؤلاء الذين أكملوا المرحلة بنجاح لذلك فإن من أهم الأساليب غير المباشرة لترشيد الانفاق على التعليم خفض معدلات التسرب.

وهناك مجموعة من العوامل الكامنة وراء مشكلة التسرب، من أهمها: العوامل الاقتصادية المتمثلة في إغراءات سوق العمل وزيادة الطلب على العمالة غير الماهرة بأجور مرتفعة نسبياً، والعوامل الاجتماعية المتمثلة في زواج البنات في سن مبكر وإجبار الأبناء على ترك المدارس ومدي التفهم العام لقيمة التعليم، وعوامل تربوية متمثلة ضعف تأهيل المعلمين تربوياً وعدم ارتباط المنهج المدرسي بالبيئة وضعف نظم التقويم والامتحانات.

وأشارت دراسة راكنيللو وآخرون (Raccanello and others,2017) أنه من الأسباب الرئيسة للتسرب التعليمي افتقار الأسرة إلى الموارد المالية لتغطية نفقات الالتحاق بالمدارس والزى المدرسي، وانخفاض القوى الشرائية للأجور، وزيادة معدلات البطالة، كما قد ترتبط أنشطة التعليم ونتائج المدرسة بظاهرة التسرب(١).

وأشارت دراسة ران وارار(Ran & Arar,2017) (٢) إلى أهمية فهم أسباب التسرب ومعالجتها للحد من هذه الظاهرة من خلال نموذج يستند على ثلاثة قيم، وهي الدعم المؤسسي والدعم الاجتماعي والدعم الشخصي، لما يترتب لها من آثار سلبية على المستوى الفردي، والمستوى الاجتماعي والمهني، والمستوى المؤسسي للطالب، بسبب ضياع الرسوم الدراسية والميزانية التي تمنحها الدولة لكل طالب، كما ان لها تأثيرها السلبي على المستوى الاجتماعي، حيث يؤدي انقطاع الطالب عن الدراسة إلى زيادة الفجوات الاجتماعية.

ب. خفض نسب الرسوب:

(1) Raccanello, and other, "Access and Use of Financial Markets for Basic Education Expenses"، Contaduría y Administración، vol(62)، Issue 3، July-September 2017، pp.861-879.

(2) Ran, B. and Arar O., 'Dropouts and Budgets: A Test of Dropout Reduction Model among Students in Israeli Higher Education"، European Journal of Educational research، Vol (6)، Issue(2)، 2017، pp. 123،144.

تمثل المعدلات المرتفعة للرسوب أحد أشكال هدر الموارد المالية المنفقة على التعليم والتي تعني تكرار الإنفاق على الطالب الذي يتعرض للرسوب ويكرر مرات رسوبه وهو الأمر الذي يرفع تكاليف التعليم والإنفاق عليه(١).

ويعد الرسوب من أهم أسباب التسرب، ولا شك أن رفع كفاية التعليم وتحسين نوعية المتعلم وطرق التدريس وأساليب التقويم يؤدي إلى تقليل نسب الرسوب، وقد اتبعت كثير من الدول نظام النقل الآلي بالمدرسة الابتدائية، الأمر الذي أدى إلى خفض كلفة التعليم ومن جانب آخر أدى إلى انخفاض مستوى الطلاب، لذا كان لابد من التوجه نحو العمل على خفض الهدر والضياع والتبديد للموارد الذي يرافق القيام بالعملية التعليمية والإنفاق عليها.

ويُعد الرسوب نوعاً من الهدر لما يترتب عليه من بقاء الطلبة في النظام التعليمي لمدد أطول وبالتالي التقليل من قدرة النظام على الاستيعاب وزيادة تكلفة الطالب من النظام ولتقليل معدلات التسرب يلزم الحرص على رفع نوعية التعليم داخل النظام عن طريق الاهتمام بالتدريب والتجديد والتطوير في المناهج واستخدام الأساليب التعليمية الحديثة واستخدام المكتبات ومتابعة وإيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالتحصيل والاهتمام بتدريب المعلمين.

ويتضح مما سبق أهمية التوجه نحو العمل على خفض الهدر والضياع والتبديد للموارد التعليمية، والذي يتمثل في ارتفاع نسب الرسوب، وهو الأمر الذي يرفع من نفقات التعليم فعند خفض معدل الرسوب ينخفض العدد الإجمالي للمقاعد اللازمة في المدارس وبالتالي تخفيض النفقات الموجهة للتعليم.

٢. الإدارة الالكترونية:

تُعد الإدارة الالكترونية مدخلاً لتطوير وتحديث الإدارة المدرسية والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء عمل المدرسة عن طريق استخدام أساليب الكترونية تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، فالإدارة الالكترونية لها آثار واسعة لا تنحصر في بعدها التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية فهي تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التخطيط والمتابعة الإدارية وتحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار.

(١) فليح حسن خلف، اقتصاديات التعليم وتخطيطه، اربد: عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٦، ص ٢١٧.

وتقوم الإدارة الالكترونية علي استخدام منهجية تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الايجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية لتسهيل العمليات الإدارية في المدارس، وانجاز وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتقويم الكترونياً بأسرع وقت واقل تكلفة(١).

وأشارت عدة دراسات إلى أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية منها دراسة زين وآخر (Zain, M & Atan H.& Idrus R.,2004) التي أكدت علي أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثير كبير على الإدارة التعليمية، حيث تؤدي هذه التكنولوجيا إلى تسهيل وتحسين فرص الحصول على المعلومات من قبل المعلمين والطلبة في وقت حاجتهم إليها(٢)، وتوصلت دراسة ميلر (Millar F.,. 2009) أن استخدام نظام إدارة تكنولوجيا المعلومات والتي تشمل خدمات الحوسبة والشبكات والوسائط المتعددة والأنظمة الإدارية والاتصالات وغيرها من الخدمات التكنولوجية يمكن أن توفر للجامعة ما يقرب من٤٥٠.٠٠٠ دولار على مدى عامين(٣).

وأكدت دراسة كريشستين ووييلمان (Wellman، R،,2012) على أن استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية بديل لمواجهة الأزمات الاقتصادية وارتفاع تكاليف التعليمk فهي تساعد على تقديم تعليم ذو جودة عالية وبأسعار معقولةk وهي تشمل الوصول للخدمات التعليمية والتركيز على مخرجات التعليم(٤).

وأشارت دراسة عوض اللامي (٢٠٠٨) إلى أن تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس ليس معناه فقط استخدام الحاسب الآلي أو ميكنة العمل بل الاستفادة من كافة التقنيات

---

(١) محمد الشحات عبد الله الشحات، "تطبيق الإدارة الالكترونية بالمدارس الثانوية في مصر(المبررات—المجالات – المتطلبات– المعوقات)"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد الأول، السنة السابعة والعشرون، ٢٠١٢، ص٦٠.

(2) Zain, M & Atan H.& Idrus R., "The Impact of Information and Communication Technology on the Management Practices of Malaysian Smart Schools"، International Journal of Educational Development، Vol(24)، No(2)، 2004، pp.201-221

(3) Millar، F.، "Rationalizing IT Rationing: 10 Way to Cut it Budget (and What Not to Cut)'، Educause Quarterly، Vol(32)، No(2)، 2009، p.13

(4) Kirshstein، R.، & Wellman، J.، "Technology and The Broken Higher Education Cost Model: in Sights from the Detta Cost Project"، Educause Review، Vol(47)، No(5)، 2012، pp.12-22.

الحديثة من حاسبات وشبكات وقواعد بيانات وبريد الكتروني ونظم معلومات إدارية لتحسين العمل الإداري وتجويده ورفع الإنتاجية وتعظيم العائد ويقف الحاسب الآلي على رأس الوسائل التقنية الحديثة الأكثر تأثيراً في مجال الإدارة عموماً والإدارة المدرسية خصوصاً لقاء ما يقدمه من خدمات كبيرة ومذهلة يصعب بغيره تنفيذها ويصعب معها الاستغناء عنه وخاصة في جانب المعلومات واتخاذ القرار(١).

كما تتجلى أهمية الإدارة الالكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة كما تمثل نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين(٢).

ومن فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية اختصار وقت وجهد المعاملات الإدارية، والدقة والوضوح في تنفيذ العمليات الإدارية وتقديمها بكفاءة، وتقليل استخدام الأوراق في المدرسة مما يؤثر ايجابياً على عمل المؤسسة والاستغناء عن أماكن تخزينها والاستفادة منها في أمور أخرى، والتقليل من الموارد المالية الزائدة عن الحاجة في الإعمال الإدارية وتحويلها إلى أعمال أخرى، وتقليل تأثير العلاقات الشخصية علي انجاز الأعمال(٣)، فضلاً عن خفض الأيدي العاملة وفرز الأفراد غير الفاعلين وتجميع قاعدة بيانات المؤسسة من مصادرها الأصلية بصورة موحدة مما يضمن دقة بيانات المؤسسة وموثقتيها وعدم التضارب فيما بينها، مما يوفر الثقة في قراراتها.

ولكن عند البحث في واقع توظيف واستخدام أجهزة الحاسب الآلي والشبكة الدولية نجد أن هناك معوقات كثيرة تحول دون التوظيف الكفء والفعال لهذه التقنيات، لذلك يجب السعي نحو إعادة تنظيم الإدارات التعليمية وإدخال الحاسب الآلي في منظومة العمل وتوظيفه بصورة جيدة ليوفر في تكلفة العمل وتحسين أداء الإدارات وتقليل الفاقد(٤)، ويؤكد خلف البحيري

(١) عوض اللامي، واقع استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات المدرسية، رسالة ماجستير، الجامعة الخليجية، المنامة، ٢٠٠٨، ص٥٣.

(٢) سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازودى، ٢٠٠٩، ص ١٦.

(٣) محمد عبد الله حسن، "إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بجامعة صنعاء"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السابع والعشرين، الجزء الأول،٢٠١٣، صص٧٩٣-٧٩٤.

(٤) محمد حسنين عبده العجمي، "متطلبات ترشيد الإنفاق التعليمي للحد من بعض مشكلات تمويل التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية"، مرجع سابق، ص ٢٤٥.

(٢٠١٤) أن إدخال الحاسب الآلي يوفر ٢٠% من تكلفة العمل ويحسن كفاءة الجهاز الإداري ويساعد على التخلص من الهدر والفاقد في المجال التعليمي(١).

ويتضح مما سبق ضرورة ترشيد استخدام التجهيزات الالكترونية في مؤسسات التعليم مع عدم التوسع في توفير هذه التجهيزات قبل التأكد من توفير الخبرة لدى هيئات التدريس والمسئولين عن استخدام هذه الأجهزة مع إتقان اللغة الانجليزية وبشكل يتناسب مع استخدامها، بجانب توفير الإمكانات المادية والدورية لاستخدام الأجهزة وصيانتها، مع عدم المغالاة في شراء الأحدث منها، كل هذا بجانب السعي الدءوب نحو إعادة تنظيم الإدارات التعليمية بالمؤسسات التعليمية لإدخال الحاسب الآلي في منظومة العمل، وذلك لما يصاحب التوظيف الجيد لهذا الجهاز من توفير تكلفة العمل وتحسين أداء الجهاز الإداري بالمدرسة والتخلص من كثرة الهدر الناجم عن البطء والروتين وكثرة الأخطاء.

ومما سبق تتبين أهمية ترشيد الإنفاق على التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء مدخل الإدارة الالكترونية من خلال عدة إجراءات أهمها:

الإفادة من معطيات التكنولوجيا بالاعتماد على إدخال شبكة الانترنت للحصول على المعارف والمعلومات في جميع المجالات والوصول للمقررات الدراسية؛ مما يقلل من تكلفة التعليم لكون شبكة الانترنت تقلل من تكاليف المراسلات والورق وعدد المعلمين.

استخدام الحاسب الآلي في جميع أعمال التعليم الإدارية والفنية وربطها بشبكات محلية ومن ثم شبكة الانترنت توفيراً للوقت والجهد والمعاملات.

٣. المجمعات التعليمية

يُعد الاندماج إحدى الآليات التي أثبتت نجاحها في الأسواق العالمية بمختلف أنواعها وهو يمثل صورة من صور التكتلات التي هي سمة من سمات العصر وعندما تصل المدارس إلى مرحلة الاندماج فإنها تحقق ميزات تنافسية كبيرة، لذا تكون عملية تجميع المدارس بمثابة نموذجاً قائماً على الكفاية الاقتصادية وذلك من خلال توفير مصادر التمويل ففي ظل إدارة مدرسية لأعداد كبيرة من الطلاب بدلاً من وجود عدد صغير من الطلاب.

وظهرت المجمعات التعليمية كأحد التنظيمات الشبكية بين المدارس والتي كانت بمثابة أحد المحاولات التي تهدف إلى إنشاء وتنظيم الروابط بين عدة مدارس في أماكن متباعدة

(١) خلف محمد البحيري، اقتصاديات التعليم، مرجع سابق، ص ٢٥٥.

وأخرى في مكان واحد، كما ظهرت عدة نماذج بديلة كالمدارس الممتدة التي تقدم خدمات عديدة للمجتمع المحيط بها في إطار التعاون المتبادل بينها وبين المؤسسات الخدمية الأخرى.

ويمكن تعريف المجمع التعليمي على مستوى التعليم قبل الجامعي بأنه تجمع لعدد من المدارس تقوم على تنظيم شبكي يؤكد على شراكة الموارد المادية البشرية المتاحة والأنشطة من أجل تقديم خدماتها لمرحلة أكثر بأعلى كفاءة وكفاية وذلك في ظل إدارة واحدة، وتشمل هذه المجمعات عدد من الكيانات يمكن كل منها نظام معقد، تتفاعل معاً لأداء مهمة معينة أو عدة مهام(١).

وأشارت دراسة محمد محمد الحسيني(٢٠١٠) إلى أنه يمكن الترشيد في المباني المدرسية والاستفادة من اقتصاديات الحجم بالدمج أو الفصل أو الإنشاء، مما يزيد من فعالية التكلفة للموارد المتاحة، كما يمكن دمج الموارد المتاحة وحسن استغلالها، وهذا يؤدي لزيادة نسبة العمليات، ورفع مستوى التشغيل دون زيادة في التكاليف(٢).

وأشارت دراسة ويليامسون (Williamson R., 2011)إلى أهمية توحيد الخدمات بين المدارس كمدخل لترشيد الإنفاق، مثل توحيد خدمات النقل والخدمات الغذائية وخدمات الحراسة والصيانة وتقاسم المدرسين والإداريين(٣).

كما توصلت دراسة إبراهيم وآخرون Ibrahim, I.& Yusoff W. & and Sidi (N.,2011) إلى أهمية استخدام نموذج إدارة الفضاء في ترشيد الإنفاق على التعليم، ويلعب هذا النموذج دوراً مهماً للتحكم في الفضاء بشكل فعال دون هدر في المساحة وتقليل الفاقد في التكلفة، وهو احد المصادر الرئيسة لإدارة الفضاء ودمج الناس والمباني والمعالجة

(1) McManus، H, & Warmkessel، J. and kaliardos، W. "An Experience in Developing conceptual Architectures for Complex Systems، 32 ASSEE/ IEEE Frontiers in Education Conference، Boston، Session S3D، November 6-9، 2009، p.1.

(٢) محمد محمد الحسيني، المجمعات التعليمية الخاصة مدخل لترشيد الإنفاق في التعليم قبل الجامعي ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٠، ص ١١١.

(3) Williamson، R.، "Dealing Budget Cuts"، Research Brief، Education Partnership، Eastern Michigan University، 2011.

والتقنية أي أن تدار المساحة المتاحة داخل المبنى بشكل جيد للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة(١).

وعندما تتشارك كافة الأطراف المعنية بالموارد المتاحة تتحقق حالة الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والتي تتجسد في اقتصاديات الحجم(٢)، فالتركيز الأساسي لاقتصاديات الحجم في القطاع التعليمي ينصب على تقليل كلفة الوحدة التعليمية إلى الحد الأدنى ودراسة العلاقة ما بين حجم الطلاب والكلفة، من خلال دمج الأعمال الإدارية وخفض كلفة شراء المستلزمات والاستخدام الأمثل للمعلمين والإداريين وكل مسئول في المدرسة والقيام بعمليات توسيع في حجم البناء المدرسي بدلاً من بناء مدرسة جديدة(٣).

ويتم تنظيم المجمعات التعليمية في صورة مدرسة ترتبط بها عدة مدارس آخري قد تكون متباعدة جغرافياً أو في مكان واحد، ويتميز الهيكل التنظيمي للمجمعات التعليمية بسمة عامة في تواجد المدرسة الرئيسية المسئولة عن العمليات الإدارية ويرتبط بها مجموعة من المدارس التابعة وذلك لتحقيق مجموع من الأهداف بأعلى كفاءة وكفاية ممكنة وغالباً ما يتوافر بالمدرسة الرئيسة معمل وورشة ومكتبة ووسائل سمعية بصرية وتجهيزات.

وبالتالي تمثل المجمعات التعليمية مدخلاً لترشيد الإنفاق في التعليم قبل الجامعي من خلال تحقيق فعالية التكلفة بالموارد التعليمية المتاحة بها حيث يمكن زيادة نسبة العمليات التي تتم داخلها في إطار انعدام ازدواجية الموارد اللازمة للعملية التعليمية وتعدد الكيانات المستفيدة من تلك الموارد الأمر الذي يحقق اقتصاديات الحجم، ويمكن ترشيد الإنفاق في ضوء مدخل المجمعات التعليمية من خلال عدة إجراءات أهمها:

دمج إدارات بعض المدارس تحت قيادة إدارة مدرسية واحدة.

المشاركة في استغلال الموارد البشرية المتاحة من الإداريين والمدرسين والعمال بين المدارس.

---

(1) Ibrahim, I.& Yusoff W. & and Sidi N., "Space Charging Model; Cost Analysis on Classroom in Higher Education Institution"، Procedia- Social and Behavioral Sciences، Vol (28)، 2011، pp.246،252.

(٢) زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار اليازوري، ٢٠١١، ص٣٠٩

(٣) اشرف ماجد ملكاوي، "درجة وعي مديري المدارس الحكومية في منطقة عمان الكبرى لمفهوم اقتصاديات الحجم ودرجة تطبيقه في المدارس"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٠، ص ص٨،٧.

المشاركة في استغلال الموارد المادية من معامل وتجهيزات ومكتبات لتجنب ازدواجية الموارد مرتفعة التكاليف وتجنب حالات الإهلاك بالتقادم الناجمة عن ظهور موارد حديثة وذلك في إطار زيادة الاستخدام.

٣. تبني فكرة المدرسة المنتجة

أدي تزايد النفقات التعليمية ومحدودية الإمكانات المتوفرة لدى المجتمع والأفراد في توفير موارد مالية إضافية لتلبية الحاجات المتزايدة في مجال الإنفاق على التعليم إلى البحث عن بعض الأساليب والوسائل التي قد تخفف من الأعباء المالية التي يتحملها المجتمع والأفراد ومن بين هذه الوسائل لجوء بعض المؤسسات التعليمية إلى تطوير نشاطاتها التعليمية إلى نشاطات تعليمية إنتاجية أي نشاطات تحقق عائدات مادية تعين المؤسسة في تخفيف الاعتماد على المصادر الحكومية في توفير الحاجة للموارد المالية الضرورية لتيسير نشاطاتها إضافة إلى تحقيق الأهداف.

ويمثل إتباع الأسلوب الإنتاجي لتمويل بعض نفقات التعليم أحد الأساليب الجديدة في التمويل والذي يقوم على أساس أن تجد المدرسة كفايتها المالية لسد بعض النفقات من مواردها الإنتاجية سواء فنية صناعية أم زراعية، أي تحويل المدارس إلى مواقع إنتاجية حقيقية مع استمرار تقديم الخدمات الأكاديمية التعليمية وذلك بهدف تمكين المدارس من تغطية جزء من نفقاتها عن طريق الإنتاج وصولاً إلى وحدة متكاملة يتم من خلالها ربط التربية والتعليم بالعمل والإنتاج(١).

وهناك عدة مجالات تربوية تستخدم في الاستثمار وتحقيق بعض العائدات المادية التي تدعم الميزانيات التربوية وخاصة على مستوى المدرسة من أهمها: المسرح المدرسي ومعارض الكتب ومعارض التربية الفنية وأندية الانترنت واستثمار الملاعب ومرافق المدرسة وغير ذلك لتبني فكرة المدرسة المنتجة.

وتُعد المدرسة المنتجة بمثابة عملية إرساء نظرة حديثة مختلفة ومتطورة لدور المدرسة في المجتمع يتم من خلالها ربط المدرسة بالبيئة وتعميق ولاء الطالب وانتمائه للمجتمع، كما يتم من خلالها تنمية الثقافة الإنتاجية والإتقان والجودة والتدريب على مهارات الإبداع

(١) إيمان على الأنصاري، "تمويل التعليم: بدائل ومقترحات"، ندوة التربويين والاقتصاديين وتحديات المستقبل في الفترة من ٦-٧ عام ٢٠٠٢، مكتب التربية العربي لدول الخليج ووزارة التربية والتعليم بقطر، ص ١١.

والابتكار(١)، وتحويل المدارس في جميع مراحل التعليم سواء العام أو الفني إلى وحدات إنتاجية مدرة للدخل ومؤسسات يمارس فيها الطلاب حياة التعليم جنباً إلى جنب مع حياة العمل والإنتاج.

وتقدم المدرسة المنتجة بعض الجوانب لتحقيق المشاركة المجتمعية مثل اشتراك التلاميذ بأسهم قيمتها رمزية ثم اشتراك مجلس الآباء ثم بعض الهيئات أو الجمعيات الأهلية الموجودة بالمنطقة، ومن هنا نجاح المشروع يحقق الإعلام عنه، فالإعلام يساعد على التنافس وإقبال أفراد المجتمع المحيط على الاشتراك في هذه المشروعات وتدعيمها وتطويرها(٢).

كما تعد المدرسة المنتجة مدخل للإدارة الذاتية للمدارس وأشارت عدة دراسات إلى أهمية الإدارة الذاتية للمدارس منها دراسة مسترى (Mestry R., 2016) التي قدمت تصورات حول الإدارة الذاتية للمدارس لتكون قادرة على المنافسة وجذب أفضل المتعلمين وضمان فعالية التعليم من أهمها: إشراك أصحاب المصلحة في مبادرات جمع التبرعات، أن يكون لدى مديري المدارس خبرة مالية والمعارف والمهارات في تنظيم الميزانية ورصدها ومراقبتها لقيادة مدارسهم ولتحقيق أداء ممتاز للمتعلم ونتائج التعليم، وتوفير التدريب المكثف لأصحاب المصلحة (أولياء الأمور والمعلمين، وأعضاء المجتمع المحلي) وتمكينهم من قرارات جيدة لمدارسهم(٣).

وفي مجال الاستفادة من نفقات برامج التنمية المهنية للطلاب يجب تطبيق فكرة المدرسة المنتجة حيث تستطيع المدرسة تبني بعض المشروعات الاستثمارية المنتجة التي تعود بعائدها على تحسين البيئة التعليمية ويجب أن تعود فكرة المقصف المدرسي بأسلوب مطور وقادر على تلبية الاحتياجات المدرسية (قلم، كراسة) بما يعود بقيمة ربحية تسد بعض نفقات تحسين البيئة المدرسية.

---

(١) بدري أحمد أبو الحسن، "تفعيل المدرسة كوحدة منتجة بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض الجهود العالمية"، مجلة الثقافة والتنمية، س٤، ع ٧، مصر، ٢٠٠٣، ص٢٥٥.

(٢) عبد المعين سعد الدين هندي، "تقويم دور المدرسة المنتجة في المراحل التعليمية المختلفة: دراسة ميدانية"، المؤتمر السنوي الثالث عشر بعنوان الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، كلية التربية ببني سويف، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص٨١٧.

(3) Mestry، R.، "The Management of User Fees and The Other Fundraising Initiatives In self- Managing public School"، South African Journal of Education، Vol(36)، No(2)، May 2016، pp1-11.

وتعد المدارس المنتجة إحدى الطرق المهمة لمواجهة البطالة التي يعاني منها المجتمع المصري حيث تساعد هذه الفكرة على إكساب قيم إنتاجية وإكسابهم القدرة على عمل دراسات جدوى اقتصادية لبعض المشروعات الصغيرة التي يمكن تنفيذها باستخدام المشروعات الصغيرة التي يمكن تنفيذها باستخدام الموارد المحلية المتاحة كما أنها تساعد على إكساب التلاميذ مهارة الحياة(١).

كما تسهم المدرسة المنتجة في تخفيف مشكلة التسرب في مدارسنا تلك المشكلة التي ترفع من معدلات الهدر في العملية التعليمية وما يترتب على ذلك من آثار اقتصادية سيئة؛ حيث سيصبح التعليم غير منفر بالنسبة للتلميذ بل أنهه سيرتبط باهتماماته ومشاكله وقدراته مما يجعله أكثر جذباً له، وهذا من شأنه أن يؤثر تأثيراً ايجابياً على معدلات التنمية(٢).

في ضوء ما تقدم تتضح أهمية تبني فكرة المدرسة المنتجة كمدخل لترشيد الإنفاق علي التعليم من خلال التكامل بين وظائف التعليم والخدمات العامة لتحقيق بعض الموارد الإضافية للمدرسة وذلك عن طريق قيام المدرسة ببعض الأنشطة التي تحقق من خلالها موارد مالية إضافية تنعكس بالفائدة على المدرسة شريطة ألا يتعارض ذلك مع الوظائف التعليمية للمدرسة.

وبالتالي فإن المدارس المنتجة خطوة في طريق التمويل الذاتي للمدارس والذي يتيح الفرصة أمام المدرسة لتوفر دخلاً وتقدم خدمة تعليمية في نفس الوقت مما يسهم بدوره في ترشيد الإنفاق على تلك المدارس الممولة ذاتياً، ومن إجراءات ترشيد الإنفاق على التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء مدخل المدرسة المنتجة لتحقيق فعالية التعليم ما يلي:

- خصخصة خدمات الدعم التعليمي مثل التغذية المدرسية والمكتبة والنقل والحاسب الآلي.
- تأجير بعض المواقع التعليمية مثل الكافتريا والنقل والحاسب الآلي والورش الفنية وتمويل خدمات الأنشطة والإدارة التعليمية.
- الإفادة من بيع منتجات المدارس في أجور ورواتب معلمي التربية الفنية وتمويل خدمات الأنشطة والإدارة التعليمية.

(١) عبد المعين سعد الدين هندي، مرجع سابق، ص٧٨٤.

(٢) نادية حسن السيد على، "تصور مستقبلي لتفعيل مشروع المدرسة المنتجة في ضوء إشكاليات الواقع وسيناريوهات المستقبل"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد ١٤، ع ٥٧، ٢٠٠٤، ص ١٩.

الفعالية التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي - معاييرها ومؤشراتها:

أ. مفهوم الفاعلية التعليمية وأنواعها وخصائصها:

ترتبط الفعالية التعليمية بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرسومة، وتقاس فعالية أي منظمة بمدى قدرتها على انجاز الأهداف بأقل تكلفة وجهد، وتدل الفعالية على مدى التفاعل داخل المؤسسة ومدى التعاون الفعال بين الأجزاء الإدارية وفعالية المؤسسة، وتزداد أهمية المؤسسات إذا شعر الأفراد أن تحقيق أهدافهم الشخصية مرتبط بأهدافها(١).

ويقصد بالفاعلية التعليمية تحقيق مخرجات عالية الجودة، في ضوء رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها من خلال مجموعة من العمليات التي توفر فرص التعليم والتعلم المتميز للجميع(٢)، كما يعرفها البعض بأنها تقديم خدمة تعليمية متميزة على النحو الذي يضمن الوفاء باحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية ويكسب ثقة المجتمع(٣).

وقد يترابط مفهوم الفعالية والكفاية والكفاءة، فالفعالية تعني درجة تحقيق الهدف أي أنها تركز على المخرجات من حيث تحقيقها بالكمية والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب، أو في قياس مدي فعالية النظام في تحقيق أهداف، أما الكفاية فهي العلاقة بين المخرجات والمدخلات(٤).

وتحدد الكفاءة بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات، ومن ثم تتحقق الكفاءة في ظل أكبر قدر من المخرجات باستخدام نفس القدر من المدخلات، أو بتحقيق نفس القدر من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات، في حين تربط الفعالية كل المدخلات والمخرجات بالأهداف النهائية المطلوب تحقيقها فيما يعرف بالأثر، ويرتبط الأثر بالأهداف التنموية والتي قد تتأثر بعوامل عديدة من ضمنها المخرجات وكذلك العوامل البيئية(٥).

---

(١) مفضي عايد المساعيد، فعالية الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية، عمان: دار جليس الزمان، ٢٠٠٩، ص ١٧

(٢) إبراهيم جابر المصري وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، القاهرة: دار العلم والإيمان، ٢٠١٨، ص٢٨٦.

(٣) نيفين محمد توفيق، "دراسة لمدى تنفيذ الممارسات التي تحقق معايير الفاعلية التعليمية لضمان جودة تعليم تنظيم المجتمع بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، ع ٢٨، ج٢، ٢٠١٠، ص ٦٧٩.

(٤) حنان إسماعيل محمد أحمد، مرجع سابق، ص٢١٧.

(5) Robbins، S.P.، "Organization Theory"، New Jersey: Prentice- Hall، Inc، 2011، P.122.

ويوجد أربعة مداخل لدراسة الفعالية وهي مدخل الهدف، ومدخل الموارد، ومدخل العمليات ومدخل المتعاملين، ويمكن توضيح كل من هذه المداخل بإيجاز فيما يلي(١):

- **مدخل الهدف: يعد مؤشر تحقيق الهدف من أكثر معايير الفعالية التعليمية استخداماً وفعالية المؤسسة وفق هذا المدخل تُقاس بمدى انجازها لأهدافها، واستخدام هذا المدخل في قياس فعالية المؤسسات يتوقف على إمكانية دراسة كل مؤسسة على حدة وعلى التحديد الواضح للأهداف الفعالة لها.**
- **مدخل الموارد: يركز هذا المدخل على تفاعل المؤسسة مع بيئتها للحصول على الموارد، وتتحدد الفعالية في ظل هذا المدخل بقدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتوفرة لها في بيئتها لاقتناء الموارد التي تحتاجها، وفي ظل هذا المدخل تحل المدخلات واقتناء الموارد محل الأهداف.**
- **مدخل العمليات: يهتم هذا المدخل بالعمليات التنظيمية الداخلية باعتبارها خصائص محددة لفعاليات المؤسسات وتتصف المؤسسات الفعالة في ظل هذا المدخل بعدد من الخصائص التنظيمية والتي منها تقليل الإجهاد والتوتر داخل المؤسسة وتحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة والاستفادة من طاقات الأفراد بأفضل صورة ممكنة وتدفق المعلومات بسلاسة رأسياً وأفقياً داخل المؤسسة وسهولة الأعمال المختلفة.**
- **مدخل المتعاملين: يرتبط هذا المدخل بدرجة إشباع المؤسسة لحاجات وتوقعات جمهور المتعاملين معها، والذي يتمثل في كل الجماعات التي تؤثر في المؤسسة مثل المديرين، والموظفين، والعملاء وأي جماعات أخري تُعد تعاوناً ضرورياً لبقاء المؤسسة.**

وبالتالي فإن الفاعلية وفقاً لمدخل الهدف تعني: درجة تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها، ووفقاً لمدخل الموارد تعني: قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة المحيطة للحصول على احتياجاتها من الموارد (المدخلات) من أجل الاستمرار في نشاطها، أما بالنسبة لمدخل العمليات فالمؤسسات الفعالة هي المؤسسات التي تتصف عملياتها الداخلية بخصائص تنظيمية معينة، ويحدد مدخل جمهور المتعاملين معنى الفعالية

(١) فتحي درويش عشيبة، التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته، القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، صص١٢١-١٢٢.

بأنها درجة إشباع المؤسسة لحاجات جمهور المتعاملين مثل العاملين بالمؤسسة أو العملاء أو بقية أفراد المجتمع المحلي.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الفاعلية التعليمية إجرائياً بأنها تحقيق مخرجات متميزة في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها من خلال مجموعة من العمليات (المعلم المتميز، وأنشطة المنهج، ومناخ تربوي داعم للتعلم والتي توفر فرص التعليم والتعلم للتميز ومتعلم يمارس الأنشطة التعليمية المختلفة ويتقن التعامل مع معطيات التكنولوجيا، وذلك من خلال حسن استثمار الموارد المتاحة وتوظيفها التوظيف الأمثل.

وهناك نوعان للفعالية، الفعالية الداخلية التي تشير إلى مدى تحقيق الأهداف الداخلية للأنظمة التربوية ويتعمق الأمر بأعداد أو تدفق الطلبة(نسب النجاح والرسوب والتسرب)، والفعالية الخارجية التي تدرس كيفية تحقيق إنتاج خريجي التعليم والتكامل الاقتصادي والاجتماعي والمساهمة في التنمية، ويتم قياس ذلك من خلال مدى تحقيق الأهداف(١)، ويتضمن كلا النوعان بعدين أساسين: بعد كمي وآخر كيفي، يمكن توضيحهما كما يلي(٢):

١. الفعالية الداخلية: يقصد بالفعالية الداخلية قياس مدى تحقيق النظم التربوية لأهدافها الداخلية، وتعني تدفق التلاميذ(معدلات النجاح، والرسوب والتسرب)، والمعارف المهارات المكتسبة من طرف التلاميذ، وللفعالية الداخلية بعدين، بعد نوعي وبعد كمي:

- الفعالية الداخلية الكمية: تعني بقياس الفعالية بطريقة كمية من خلال حساب معدلات التدفق الطلابي (نسب الرسوب والتسرب، نسب الانتقال والترفيع) وهي مؤشرات كمية تعبر عن مدى تحقق الأهداف المحددة من طرف النظام التعليمي بطريقة كمية، والتعبير الرياضي لها يكون بتحديد العلاقة بين النتائج المحققة ومجموع المسلين عند الدخول.
- الفعالية الداخلية النوعية: يقصد بها مدى تحقق الأهداف من الناحية النوعية أي المهارات والمعارف المكتسبة من طرف المتعلمين في ظل عمليات النظام التعليمي.

(١) حنان إسماعيل محمد أحمد، مرجع سابق، ص ٢١٧.

(٢) دعيدش عبد السلام، "مقاربة مفاهيمية في تقييم النظم التعليمية: مقياس الفعالية"، مجلة عالم التربية، س١٦، عدد ٥٢، ٢٠١٥، ص ص ١-١٣.

٢. الفعالية الخارجية: تقيس التطابق بين مخرجات النظام والحاجات الحاضرة والمستقبلية للمجتمع، كما تأخذ في الاعتبار احتياجات سوق العمل ويحمل هذا النوع من الفعالية بعدين رئيسين في قياسها بعد كمي وبعد نوعي:

- **الفعالية الخارجي الكمية: تقيس مدى التلاؤم بين مخرجات النظام التعليمي ومتطلبات سوق العمل من حيث العدد.**
- **الفعالية الخارجية النوعية: تعني بالبحث في المهارات المكتسبة والكفاءات من قبل خريجي النظام التربوي.**

ويتضح من العرض السابق لأنواع الفعالية أن الفاعلية نوعان فاعلية داخلية تهتم بقياس مدى تحقيق المدرسة لأهدافها كمياً من خلال معدلات النجاح والرسوب والتسرب، وكيفياً من خلال المعارف والمهارات المكتسبة من جانب التلاميذ، وفعالية خارجية تهتم بقياس مدى التطابق بين مخرجات المدرسة وحاجات المجتمع وآليات السوق كمياً من خلال عدد الخريجين وكيفياً من المعارف والمهارات المكتسبة من قبل خريجي المدرسة.

وهناك مجموعة من الخصائص تساعد على زيادة فاعلية المؤسسة فمنها خصائص تساعد الطلبة على اكتساب مهارة التعليم المستمر مدى الحياة وخصائص تعمل على تهيئة المناخ المناسب للطلبة لتحمل المسئولية والاندماج في جميع مجالات الحياة وخصائص تجعل من البيئة المدرسية حياة اجتماعية قائمة على التعاون والتفاعل الاجتماعي بين المعلم والطالب وجميع المواقف الاجتماعية، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي(١):

- **وضوح الأهداف: يجب أن تكون أهداف المدرسة واضحة ومحددة وتتضمن النتائج الأكاديمية التي يتوقع من الطالب تحقيقها وأن تستخدم الموارد والخدمات بشكل جيد حتى تقدم للطالب، ويجب أن تستند أهداف المدرسة على أسس واضحة يشترك في وضعها كل من المجتمع والآباء بحيث يتم مراجعتها بصورة دورية.**
- **الإدارة المدرسية: تعد الإدارة عنصراً مهماً لتحقيق الفعالية بالمدرسة بحيث تعتمد العملية الإدارية في المدرسة الفعالة على فلسفات تستند على البحث الحاضر وعلى أهداف وموضوعات واضحة تم وضعها من قبل إدارة التعليم وممثلين عن المجتمع كما تعمل**

(١) حنان إسماعيل محمد أحمد، مرجع سابق، ص ص ٢٨٨، ٢٨٩.

الإدارة المدرسية الفعالة على تأكيد مشاركة الآباء والمجتمع في عملية صنع القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي وتفاعل المدى مع كل من المدرسين والطلبة والآباء والمجتمع.

- المدرسون والأفراد العاملون: تتيح المدارس الفعالة لكل من المدرسين المؤهلين والعاملين الفرصة لتحسين مستوى مرتفع من التحصيل الأكاديمي ويتضمن دورهم في مساعدة الطلبة مع التعلم، أن تكون قدوة حسنة للطلاب، وأن يلتزموا بالتعلم التعاوني، وتهيئة المناخ الذي يساعد على عملية التعليم.
- الطالب: تدعم المدارس الفعالة مهارات الطلاب الفردية، وتسعي إلى إشباع حاجاتهم وكذلك تنمية مسئولية الطالب بحيث يندمج في عملية التعلم مدى الحياة بهدف إعداده كمواطن صالح.
- التمويل والإدارة المالية: ينبغي أن تشترك كل المستويات الإدارية داخل الدولة في مسئولية تمويل وتدعيم المدارس العامة ويتطلب ذلك منهم الدعم المادي لهذه المدارس.
- البرامج الأكاديمية: تتضمن المدارس الفعالة البرامج الأكاديمية التي تعطي الفرصة لكل طالب لتنمية مهاراته الأكاديمية.
- التقييم: تضع المدرسة الفعالة نظاماً للتقييم يتم بمقتضاه تقييم أداء المدرسة قيادة ومعلمين وطلاب وتستخدم المدارس الفعالة برامج التقييم التي تحدد كيف يساعد التدريس في تحسين عملية التعليم، ولا تتكون عملية التقييم الجيد من اختبار واحد فقط.
- مشاركة الآباء: يعد الآباء هم أصحاب التأثير الأكبر في حياة الطلبة الذين تعد مشاركتهم أمراً ضرورياً في كل عملية تخص أبنائهم أثناء تعلمهم، ومشاركة الآباء تفيد في التحصيل الدراسي لأبنائهم وتحسنه بصورة واضحة، ومن هنا يجب أن تشجع كل مدرسة مشاركة الآباء في العملية التعليمية.
- المشاركة المجتمعية: تشجع المدارس الفعالة على المشاركة المجتمعية، التي قد تؤدي بدورها إلى نتائج ايجابية تدعم النظام داخل العملية التعليمية.
- الخدمات المدعمة: توفر المدارس الفعالة الخدمات التي تشبع حاجات الطلبة الوجدانية والذهنية والبدنية والاجتماعية، ويجب أن تستند هذه الخدمات على اللوائح والقوانين داخلها بالتعاون مع الآباء والطلاب والتربوية والقيادات المجتمعية.

- **المناخ التنظيمي: يعد المناخ الجيد داخل المدارس هام جداً؛ لأنه يشجع الطلاب على التعلم من خلال تشجيع كل من الآباء والطلاب والأفراد العاملين والمجتمع وحثهم على بذل الجهد بهدف تحسين بيئة التعلم ويتصف هذا المناخ بأنه آمن يساعد على تحقيق أعلى مستوى من التحصيل الأكاديمي للطلبة على الرغم من وجود اختلاف ثقافي بين الطلاب.**

ويتضح مما سبق أن تحقيق الفعالية التعليمية بالمدرسة يستلزم تطوير كل عناصرها من طلاب ومعلمون وإدارة وخدمات تعليمية وبيئة عمل متميزة كما يستلزم تفعيل المشاركة المجتمعية ومشاركة أولياء الأمور في تطوير المدرسة.

ب. معايير فعالية التعليم ومؤشراتها:

يُعد التعليم من أهم القضايا التي تحظي بالإجماع الوطني على أهميته ودوره وما يشكله من قيمة وضرورة لتطويره والارتفاع بكفاءته، ولا خيار لنا إلا ببناء الإنسان باعتباره وسيلة التنمية وغايتها المنشودة، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية وضرورة إحداث نقلة نوعية في قيمة التعليم وذلك عن طريق الارتقاء بمؤسسات التعليم ومساعدتها على تطبيق معايير الجودة والارتفاع بمستوى قدرة المؤسسة وفعاليتها التعليمية من خلال الدعم الفني والتقويم الموضوعي، وبالتالي يوجد مجالين رئيسين لتحقيق جودة التعليم، وهما كما يأتي(١):

١. القدرة المؤسسية:

يُقصد بالقدرة المؤسسية تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية من خلال مجموعة القواعد والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وإمكانياتها البشرية والمادية، وتتكون بدورها من عدة معايير أهمها:

- **الرؤية: هي التطلع أو الطموح لما يجب أن يكون عليه حال المؤسسة في المستقبل، وأكثر المعاني اتساعاً للرؤية هي بيان تعبر فيه المؤسسة عن نظرتها للمستقبل في شكل تصورات وتوجهات وطموحات وكيف تريد أن ترى نفسها، والفئات الذين ستخدمهم في**

(١) سمية عبد القادر سليمان، "معايير الجودة والاعتماد في المؤسسات التعليمية: التعليم الأساسي والثانوي في المجتمع الليبي"، المؤتمر العالمي السادس والأول للجمعية المصرية لأصول التربية بعنوان: التعليم... وآفاق ما بعد ثروات الربيع العربي، مجلد ٢ ، ٢٠١٣، ص ص ٢٢٠، ٢٢٨.

المستقبل من خلال التزامها بنشر ثقافة الجودة والاعتماد في إطار مؤسسي متكامل من خلال دعم المؤسسات التربوية.

- الأهداف: هي النتائج المتوقعة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها وهي ترجمة لرسالتها كما أنها ترسم صورة لما ينبغي أن تكون عليه مخرجاتها التي تصاغ بشكل مرتب حسب الأولوية.
- الرسالة: هي وصف للطرائق التي تؤدي إلى وصول المؤسسة لرؤيتها وتحقيق أهدافها، كما أنها بيان يوضح السبب في إنشائها والمهام المناطة بها والخدمات التي تقدمها، وتكون هذه الرسالة مكتوبة ومعلنة ونابعة من رؤية المؤسسة وتعكس أهداف المؤسسة.
- الإدارة المدرسية: ينبغي على المؤسسة أن تمتلك تنظيماً إدارياً يتماشى مع متطلبات التعليم متضمناً الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة وموضحاً عملياتها المختلفة، إضافة لمهام وواجبات وصلاحيات ومسئوليات القائمين على تنفيذ الأعمال المختلفة حتى يكون مناسباً لتحقيق أهدافها.
- الموارد البشرية والمالية: يجب أن يكون لدى المؤسسة التعليمية ما يكفي من الموارد المالية لتيسير وتقديم الخدمات الإدارية والتعليمية والتربوية، ويجب أن تتمتع مصادر الموارد بالشفافية التامة، كما يجب ألا تؤثر مصادرها في اتخاذ قراراتها وإجراءاتها وتتعلق بالممارسات الجيدة في الإدارة المالية والتخطيط المالي والمراجعة المالية.
- خدمات الدعم التعليمية: تقوم خدمات الدعم التعليمية المختلفة بدور مهم ومؤثر في إنجاح جميع الأنشطة الصفية واللاصفية المتعلقة بالعملية التعليمية وفي إثراء المرحلة التعليمية التي تطرحها المؤسسة التعليمية لذا يجب عليها أن تولي هذا المحور الاهتمام المناسب، وأن تضع لهذه الخدمات أهدافاً واضحة ومحددة تنبثق من رسالة وأهداف المؤسسة إلى جانب المتابعة المستمرة من أجل تطوير هذه الخدمات بالشكل المناسب وتسهيل سبيل الوصول إليها لدعم وإنجاح المرحلة التعليمية.

٢. **الفعالية التعليمية:**

تبدأ جودة المؤسسة التعليمية من جودة أساليب تقييم نمو أداء المتعلمين ومتابعتهم وقياس فعالية المؤسسة التعليمية نفسها من حيث ما قدمته للمتعلمين، ولذلك فقضية قياس الفاعلية التعليمية لأداء المؤسسة التعليمية من القضايا التربوية الرئيسة التي تهتم بها الدول

المتقدمة والنامية على حد سواء من أجل زيادة فاعلية المؤسسات التعليمية وتحسين جودة التعليم الذي تقدمه.

ويُقصد بالفعالية التعليمية تحقيق مخرجات عالية الجودة في ضوء رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها من خلال مجموعة العمليات التي توفر فرص التعليم والتعلم المتميز للجميع، والتي تتكون من عدة معايير أهمها:

- المتعلم: يعد المتعلم محور الاهتمام لأي مؤسسة تعليمية، لذا يجب أن تولي العملية التعليمية والتربوية والثقافية والرياضية للمتعلمين الاهتمام الملائم بما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها واحتياجاتها ورغبات وطموحات المتعلمين، وتعزيز قدراتهم على الاستيعاب والتعليم الجيد والتطوير، ومن هذا المنطلق يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحدة إدارية مسئولة بشكل مباشر عن تخطيط وتنفيذ خدمات التنمية للمتعلمين ويعمل في هذه الوحدة أفراد ذو مؤهلات علمية وتربوية مناسبة.
- المعلم: هو الشخص الذي يحمل مؤهلاً علمياً وتربوياً ويقوم بالتدريس بإحدى مؤسسات التعليم قبل الجامعي وهو الذي يجعل من الجودة أسلوباً للتدريس ليقود الطلاب نحو الجودة والتميز والإبداع والابتكار ويقوم بدور رئيس في تقديم الخدمات التعليمية والتربوية المرجوة من المؤسسة بشكل مميز وتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة وتطلعات المجتمع.
- المنهج: وهو ذلك المكون المعرفي والمهاري والوجداني التربوي المطلوب لتحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة ويجب على المؤسسة التعليمية التأكد من أن المنهج الدراسي لكل مرحلة تعليمية وما يحتويه من مقررات دراسية والذي يعد بمثابة محتوى علمي يصاغ على صورة مجموعة من المفردات المحددة التي تدرس طيلة الفصل الدراسي أو السنة الدراسية والمواد التعليمية والتربوية والأنشطة التدريبية والعملية والتي ترتبط بشكل مباشر برسالة وأهداف التعليم.

كما تناولت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر نوعين من المعايير في المادة الثانية لقرار السيد رئيس الجمهورية بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وهما المعايير القياسية التي تخص المؤسسة والمعايير المعتمدة التي تضعها المؤسسة التعليمية لنفسها، وقد احتوت معايير الهيئة على مجالين رئيسين المجال الأول يتمثل في القدرة المؤسسية والتي تتكون

بدورها من خمسة معايير وهي الرؤية والرسالة، والقيادة والحوكمة، والموارد البشرية والمادية والمشاركة المجتمعية وتوكيد الجودة والمساءلة والمجال الثاني يتمثل في الفعالية التعليمية التي تتكون من أربعة مجالات وهم المعلم والمتعلم والمناخ التربوي والمنهج الدراسي، وفيما يلي عرض لمعايير ومؤشرات الفعالية التعليمية وفقاً للهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد بمصر (١):

المجال الأول: المعلم

من الضروري الاهتمام بأداء المعلم بوصفة عملية محورية في المدارس من اجل تنمية كفاءة المعلمين وبالتالي تطوير التعليم ورفع مستوى جودته فنظام تقويم الأداء له تأثيرات هامة على اتجاهات وميول وسلوكيات المعلمين والتي تؤثر بالتالي على أداء المعلمين لعملهم وتؤثر على نواتج تعلم التلاميذ، ومن مؤشرات فعالية المعلم ما يلي:

- يخطط المعلم للدرس في ضوء الأهداف التعليمية.
- يستخدم المعلم استراتيجيات التعلم المتمركز حول المتعلم.
- يستخدم المعلم استراتيجيات تدريس متنوعة تلبي متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة.
- يصمم المعلم أنشطة تعليمية اثرائية تحقق أهداف التعلم بفعالية.
- يتمكن المعلم من جوانب التعلم الثلاث (المعرفية- المهارية- الوجدانية)
- يدير المعلم وقت التعلم بكفاءة عالية.
- يستخدم المعلم الأدوات والتجهيزات المتاحة لتفعيل العملية التعليمية.
- يحرص المعلم علي تنمية أدائه المهني باستمرار.
- يلتزم المعلم بالقواعد المؤسسة للعمل بالمؤسسة.
- يُظهر المعلم التزاماً أخلاقياً بعلاقته بالآخرين(الزملاء- الرؤساء- أولياء الأمور).
- يراعي المعلم المساواة والشفافية والتسامح مع جمع المتعلمين.
- يراعي المعلم أراء الزملاء والمعنيين لتحسين أدائه.
- يستخدم المعلم أساليب متنوعة لتقويم جميع جوانب أداء المتعلمين.

(١) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وثيقة معايير الجودة والاعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي، الإصدار الثالث، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٦٥-١٠٣

- يستفيد من نتائج تقويم المتعلمين في تقديم التغذية الراجعة المناسبة لهم وتعديل أدائه التدريسي.

المجال الثاني: المتعلم

يُعد المتعلم هو محور العملية التعليمية وحجر الزاوية فيها وجودة الطالب تعني مدى تأهيله علمياً وثقافياً ونفسياً حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة وتكتمل متطلبات تأهيله ليكون من صفوة الخريجين القادرين على الإبداع والابتكار وتفهم وسائل العلم وأدواته وتقنياته، ومن مؤشرات فعالية المتعلم ما يلي:

- يتقن المتعلم اللغة العربية حسب المستوى المطلوب في المناهج الدراسية.
- يتقن المتعلم اللغة الأجنبية حسب المستوى المطلوب في المناهج الدراسية.
- يتقن المتعلم الرياضيات حسب المستوى المطلوب في المناهج الدراسية.
- يتقن المتعلم العلوم حسب المستوى المطلوب في المناهج الدراسية.
- يتقن المتعلم العلوم الاجتماعية حسب المستوى المطلوب في المناهج الدراسية.
- يوظف العلاقة بين فروع المواد الدراسية لتحقيق وحدة المعرفة.
- يمارس المتعلم مهارات التفكير وحل المشكلات.
- يمتلك المتعلم مهارات وقواعد السلامة العامة والآمان والتعامل مع الأزمات.
- يتبع المتعلم طرق التغذية والعادات الصحية السليمة للمحافظة على صحته.
- يمتلك المتعلم مهارات التعامل والحفاظ على البيئة.
- يتقن المتعلم أساسيات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- يمارس المتعلم مهارات اجتماعية سليمة مع الآخرين.
- يحرص المتعلم على المشاركة الايجابية في الأنشطة المدرسية المتنوعة.
- يتمسك المتعلم بالقيم الاجتماعية والأخلاقية.
- يشارك المتعلم في إدارة الصف والمدرسة.

المجال الثالث: المنهج الدراسي

يُعد المكون المعرفي والمهاري والوجداني التربوي المطلوب لتحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة ويجب على المؤسسة التعليمية التأكد من أن المنهج الدراسي لكل مرحلة تعليمية وما يحتويه من مقررات دراسية ومواد تعليمية وتربوية وأنشطة تدريبية وعملية مرتبطة مباشرة

برسالة وأهداف التعليم ويتسق مع غايات وأهداف المرحلة التعليمية، ومن الضروري شمول المناهج، وعمقها، ومرونتها، واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها لما يتناسب مع المتغيرات العامة وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب، ومن مؤشرات فعالية المنهج الدراسي ما يلي:

- يوظف المنهج بما يربطه بالقضايا والمشكلات المعاصرة.
- ينفذ المنهج باستخدام الموارد البيئية والمحلية المتاحة.
- يفعل المنهج بما يساعد على تنمية مهارات المتعلمين.
- يستخدم الأدلة التعليمية بفعالية بما يحقق أهداف المنهج.
- توجد خطة صفية ولا صفية متنوعة بالمناهج تلبى احتياجات المتعلمين ورغباتهم.
- تحقق الأنشطة الصفية واللاصفية أهداف المنهج المحددة.
- يراعي الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلى في تنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية المختلفة.
- تشترك المؤسسة في الأنشطة التربوية الخارجية.

المجال الرابع: المناخ التربوي:

ويشمل المناخ التربوي جملة ونوعية المعتقدات والقيم والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية بين التلاميذ بعضهم البعض والعاملين وأولياء الأمور، ويشتمل المناخ التربوي الفعال العناصر الآتية:

- توفر المدرسة بيئة اجتماعية ميسرة للتعليم والتعلم تحقق رؤيتها ورسالتها.
- وجود آليات للإرشاد النفسي والأكاديمي للمتعلمين يزيد من فاعلية عمليتي التعليم والتعلم.
- توجد أساليب لمساعدة الطلاب على تحقيق المستويات التعليمية المستهدفة.
- توفر المدرسة الرعاية الصحية للمتعلمين.
- تسود المدرسة أنماط من العلاقات الإنسانية القائمة على التعاون والاحترام المتبادل بين أعضاء المجتمع الدراسي والمجتمع المحلي.
- يسود المدرسة مناخ داعم لثقافة المواطنة والانتماء واحترام القانون والقيم الأخلاقية.

ثالثاً: تصور مقترح لتفعيل بعض مداخل ترشيد الإنفاق في تحقيق فعالية التعليم بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر:

انطلاقاً من المعالجة السابقة لموضوع الدراسة بمحاورها وعناصرها المختلفة، يمكن صياغة ملامح تصور مقترح لتفعيل دور بعض مداخل ترشيد الإنفاق في تحقيق فعالية التعليم قبل الجامعي في مصر، حيث يشتمل على الأبعاد الآتية:

أ - أهداف التصور المقترح

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تبصير المسئولين عن التعليم قبل الجامعي مداخل ترشيد الإنفاق وأهميتها في التغلب على مشكلات التعليم قبل الجامعي بغية تطويره وتحقيق فعاليته بالصورة التي تتفق والمتغيرات العالمية المعاصرة.
- الإسهام في حل المشكلات التي تحول دون تحقيق فعالية التعليم قبل الجامعي في مصر من خلال منهج فكري يتسم بالحداثة والريادة.
- تقديم بعض المقترحات التي تسهم في تفعيل بعض مداخل ترشيد الإنفاق في تحقيق فعالية التعليم قبل الجامعي في مصر.

ب - فلسفة التصور المقترح

يبني هذا التصور على أسس فلسفية تراعي الشمول والتكامل بين ترشيد الإنفاق وفعالية التعليم، والدمج بينهما لتعزيز ايجابيات كل منهما وتلافي سلبياتهما، وتنطوي هذه الفلسفة على جعل عملية ترشيد الإنفاق والفعالية عملية مستمرة يتعهد بها أفراد المجتمع المدرسي، وتكون بمثابة خارطة الطريق لتحقيق ترشيد الإنفاق في ضوء فعالية التعليم، الأمر الذي يتطلب مشاركة جميع العاملين وتغيير ثقافاتهم، مع ووجود رؤية ورسالة محددة قابلة للتطبيق والقياس واستثمار الموارد والإمكانات المتاحة.

ويسعى التصور المقترح إلى مساعدة أفراد المجتمع المدرسي على امتلاك القدرة على تهيئة مدارسهم لتطبيق معايير الجودة والاعتماد التربوي، تمهيداً للاعتماد المدرسي من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

ج. -شروط تنفيذ التصور المقترح:

- القيادة المدرسية الفعالة لتوفير الدعم والموارد المطلوبة لمساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على تحقيق الأهداف المرسومة.
- توفير قاعدة بيانات تعبر عن الانجاز التعليمي.
- توافر الرغبة للتطوير والتحسين لدى أعضاء المجتمع المدرسي.
- قدرة المدرسة على الإبداع في تحسين الأداء والاستفادة من نظام التغذية الراجعة.

د - الأسس التي يرتكز عليها التصور المقترح:

يرتكز التصور المقترح على مجموعة من الأسس والمبادئ، التي تمثل الإطار الفلسفي والفكري لتفعيل بعض مداخل ترشيد الإنفاق في تحقيق فعالية التعليم بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وتتمثل في النقاط التالية:

- **مسايرة الفكر التربوي الحديث والمعاصر فيما يخص تحقيق مبادئ الجودة في المؤسسات التعليمية.**
- **تعزيز قدرات الموارد البشرية والمادية للمؤسسات التعليمية بهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.**
- **المكانة المهمة التي يحتلها التعليم قبل الجامعي في مصر وزيادة الطلب الاجتماعي عليه، الأمر الذي يحتم الاهتمام به وبجودته وبتطويره.**
- **تأكيد للنظرة إلى المدرسة كوحدة للتطوير والتحسين.**
- **تأكيد مبدأ التعامل مع المدرسة كوحدة للتحليل والتقويم، بحيث تكون كل مدرسة مسئولة عن تطوير ذاتها.**
- **التأكيد على مبدأ لا مركزية الإدارة المدرسية، بحيث تصبح المدرسة قادرة على تحقيق الاستثمار الأمثل لما يتاح لها من موارد والسعي للبحث عن مصادر لتمويل ذاتها.**
- **التأكيد على المشاركة المجتمعية ففي جهود إصلاح وتطوير المدرسة، بحيث يحقق اندماج المجتمع بشكل حقيقي في جهود التطوير والتحسين.**
- **الإفادة من الخبرات ذات الصلة في مجال إصلاح التعليم.**
- **ترسيخ فكرة العمل ضمن فريق وثقافة ديمقراطية صنع القرار.**

٥ - آليات تنفيذ التصور المقترح:

يتحدد هنا كيفية استغلال مداخل ترشيد الإنفاق في تحسين الفعالية التعليمية في مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر كما يلي:

المدخل الأول: المدرسة المنتجة

ويتحدد في هذا المدخل كيفية تفعيل نظام المدرسة المنتجة كمدخل من مداخل ترشيد الإنفاق وذلك لتحسين الفعالية التعليمية من خلال الإجراءات الآتية:

- **قيام المعلم بمساعدة المتعلم على اكتشاف المعرفة في المشروعات التي تطبق على البيئة، كما يأخذ بيد المتعلم لإنتاج معرفة جديدة من خلال العلاقات والارتباطات التي تحكم متغيرات المشروع الإنتاجي أو الخدمة المقدمة للبيئة المحلية وبصفة خاصة في مشروعات دمج التنظيم بالعمل المنتج ومواجهة مشكلات سوق العمل وديناميا ته الجديدة.**
- **قيام المعلم بأدوار جديدة تتمثل في: المنسق، المقيم، الموجه، المروج للمشروعات والبرامج، فالمعلم الإنتاجي هو المعلم القادر على توليد العناصر الفعالة في المتعلم التي تحقق عمليات الإنتاج المعرفي وتطبيقها في الحياة العملية في مستقبله المهني في ضوء الإمكانات المتاحة.**
- **مشاركة المتعلم في كل أنشطة المدرسة لتحقيق مفهوم المدرسة المنتجة والذي يترتب عليها تحقيق المجتمع المنتج على اعتبار أن الفرد المتعلم هو جزء من المجتمع**
- **ممارسة المتعلم مهارات ريادة المشروعات ضرورة تمليها متغيرات العصر.**
- **حرص المعلم على تنفيذ المنهج باستخدام الموارد البيئية والمحلية المتاحة يساعد في تحقيق أهدافه المحددة.**
- **تدريب المتعلم على المهن الجودة في مجتمعه لمساعدته على التكيف معها وأدائها بإتقان بعد التخرج.**
- **مراعاة التوعية بأهمية المهن الأخرى كضرورة لتناغم المنهج التطبيقي مع المنهج النظري.**
- **مشاركة المتعلم في ممارسة أنشطة متعددة وفقاً لميوله تنمي الجوانب الشخصية لديه.**
- **التنوع في الأنشطة التي تنمي مهارات تفاعل الطلاب مع المجتمع تجذب الطلاب للمدرسة.**

- إعطاء الفرصة للطالب للمنافسة والحوار لتمكنه من اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية.
- حصر الإمكانيات والموارد المتاحة والخبرات المتوفرة بالمدرسة والبيئة المحيطة.
- إعداد استمارة استطلاع رأي لتحديد المشروعات المناسبة للمدرسة.
- إجراء دراسات جدوى للمشروعات المختارة واعتمادها من الجهة المختصة.
- إعداد منتج تجريبي وتقييمه في ضوء احتياجات السوق.
- المتابعة المستمرة للمنتج والعمل على تطويره لمواكبة احتياجات السوق.

المدخل الثاني: الإدارة الالكترونية

ويتحدد في هذا المدخل كيفية تفعيل نظام الإدارة الالكترونية كمدخل من مداخل ترشيد الإنفاق وذلك لتحسين الفعالية التعليمية من خلال الآتي:

- امتلاك المدرسة التقنيات الحديثة وتوظيفها بأعلى درجة من الفعالية.
- الإفادة من معطيات التكنولوجيا بالاعتماد على إدخال شبكة الانترنت للحصول على المعارف والمعلومات في جميع المجالات والوصول للمقررات الدراسية؛ مما يقلل من تكلفة التعليم لكون شبكة الانترنت تقلل من تكاليف المراسلات والورق وعدد المعلمين.
- استخدام الحاسب الآلي في جميع أعمال التعليم الإدارية والفنية وربطها بشبكات محلية ومن ثم شبكة الانترنت توفيراً للوقت والجهد والمعاملات.
- توفير المناهج الدراسية والملازم والتدريبات والتطبيقات والمراجع وغيرها على شبكة الانترنت للطلاب لزيادة مهاراتهم ومعارفهم.
- بناء قاعدة بيانات ومعلومات للمدرسة يستفيد منها كل من المعلم والطالب والإدارة بالمدرسة.
- إتقان المعلم أساسيات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتمكنه من توظيفها بفاعلية.
- إتقان المتعلم أساسيات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتمكنه من توظيفها بفاعلية.

المدخل الثالث: المجمعات التعليمية

ويتحدد في هذا المدخل كيفية تفعيل نظام المجمعات التعليمية كمدخل من مداخل ترشيد الإنفاق وذلك لتحسين الفعالية التعليمية من خلال الإجراءات التالية:

- دمج إدارات بعض المدارس تحت قيادة إدارة مدرسية واحدة.
- المشاركة في استغلال الموارد البشرية المتاحة من الإداريين والمدرسين والعمال بين المدارس لإتاحة فرص أفضل لتوفير معلمين متخصصين للطلاب.
- المشاركة في استغلال الموارد المادية من معامل وتجهيزات ومكتبات لتجنب ازدواجية الموارد مرتفعة التكاليف وتجنب حالات الإهلاك بالتقادم الناجمة عن ظهور موارد حديثة وذلك في إطار زيادة الاستخدام، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تقليل الأعباء الروتينية لعملية التحاق وانتقال الطلاب من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية آخري.
- المشاركة في استخدام المعامل والوسائط التكنولوجية في تنفيذ المنهج ضرورة لتلبية احتياجات المتعلمين.
- توظيف الأدوات والتجهيزات المتاحة لتفعيل عمليتي التعليم والتعلم.
- مشاركة الزملاء في تبادل الخبرات لتحسين فعاليتهم وتبادل المدرسة الخبرات مع المؤسسات التربوية الأخرى في مجال الأنشطة التربوية يساعد على تحقيق جودة التدريس.
- زيادة فرص ممارسة الأنشطة التربوية للطلاب.

المدخل الرابع: تقليل معدلات الهدر التربوي:

ويتحدد في هذا المدخل في تفعيل مدخل تقليل معدلات الهدر التربوي كمدخل من مداخل ترشيد الإنفاق وذلك لتحسين الفعالية التعليمية من خلال الإجراءات الآتية:

- حذف الحشو والتكرار في محتوى المناهج الدراسية المقررة وتزويد التلميذ بالجديد في العلم باستخدام احدث الأجهزة حتى يتكيف الخريج بسهولة في المجتمع المتقدم بعد التخرج وربط محتوى المنهج الدراسي بالاحتياجات الأكاديمية والاجتماعية للطلاب في المستقبل.
- البحث عن أفضل الأساليب والاستراتيجيات لرفع مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب.
- تطوير طرق التدريس المستخدمة في المدارس المصرية تطويراً واقعياً وليس نظرياً.
- تصميم استراتيجيات تعليم وتعلم متمركزة حول الطالب تزيد من التحصيل.

- **تقنين وسائل رقابية للحد من ظاهرة الغش.**

وختاماً فإن استخدام مداخل ترشيد الإنفاق ضرورة للتطوير والتحسين المدرسي وتحقيق الفعالية التعليمية للمؤسسة التعليمية وإرساء نظم المحاسبية والمساءلة ومراقبة أداء النظام التعليمي، وتوفير نظم المعلومات التي تمكن من اتخاذ القرار الاستراتيجي المرتبط بترشيد الإنفاق وزيادة فعالية النظام التعليمي ككل.

قائمة المراجع:

١. إبراهيم جابر المصري وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، القاهرة: دار العلم والإيمان، ٢٠١٨، ص٢٨٦.

٢. أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط٢، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢.

٣. أحمد حسين الصغير، التعليم في الوطن العربي: تحديات الواقع ورؤى المستقبل، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٥،

٤. إسماعيل محمد الفقي وآخرون، علم النفس التربوي، الرياض: العبيكان، ٢٠١٢

٥. أشرف العربي، تقييم سياسات الإنفاق العام على التعليم في مصر في ضوء معايير الكفاية والعدالة والكفاءة"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الخاص بتحليل أولويات الإنفاق العام بالموازنات العامة في مصر والدول العربية، مركز شركاء التنمية، القاهرة، ٢٠١٠

٦. اشرف ماجد ملكاوي، "درجة وعي مديري المدارس الحكومية في منطقة عمان الكبرى لمفهوم اقتصاديات الحجم ودرجة تطبيقه في المدارس"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٠

٧. إيمان على الأنصاري، "تمويل التعليم: بدائل ومقترحات"، ندوة التربويين والاقتصاديين وتحديات المستقبل في الفترة من ٦-٧ عام ٢٠٠٢، مكتب التربية العربي لدول الخليج ووزارة التربية والتعليم بقطر

٨. بدري أحمد أبو الحسن، "تفعيل المدرسة كوحدة منتجة بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض الجهود العالمية"، مجلة الثقافة والتنمية، س٤، ع ٧، مصر، ٢٠٠٣.

٩. بلعاطل عياش و نوري سميحة، آليات ترشيد الإنفاق العام من اجل تحقيق التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، المؤتمر الدولي بعنوان تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة ٢٠٠١-٢٠١٤ في الفترة ١١-١٢ مارس ٢٠١٣، جامعة سطيف، الجزائر

١٠. بن عزة محمد، ترشيد سياسة الإنفاق العام بإتباع منهج الانضباط بالأهداف، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ٢٠١٠

١١. جمال على الدهشان ومحمد سعد سبوق، "تقييم القيمة المضافة مدخلاً لتقييم أداء المؤسسات التعليمية المدرسة نموذجا"، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، العدد (٩٤)، يوليو ٢٠١٥، ص٣. (١) مهني محمد إبراهيم غنايم، "الهدر التربوي الناتج عن تسرب الفتاة من

التعليم: المظاهر والأسباب والعلاج"، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، العدد الخامس، ديسمبر ٢٠١٦.

١٢. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، مصر في أرقام ٢٠١٣.

i. حسين أحمد الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١١

١٣. خلف محمد البحيري، اقتصاديات التعليم، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.

١٤. دعيدش عبد السلام، "مقاربة مفاهيمية في تقييم النظم التعليمية: مقياس الفعالية"، مجلة عالم التربية، س١٦، عدد ٥٢، ٢٠١٥، ص ص ١-١٣.

١٥. رائد إسماعيل عبابنة ونادية محمد حسن، "اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن"، مجلة العلوم الإدارية، مجلد ٣٧، عدد ٢، ٢٠١٠

١٦. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار اليازوري، ٢٠١١

١٧. زكريا سالم سليمان إبراهيم، "دور الإدارة الإستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية: تصور مستقبلي"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١١.

١٨. زينب صالح الاشوح، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٦، .

١٩. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازودى، ٢٠٠٩،.

٢٠. سمية عبد القادر سليمان، "معايير الجودة والاعتماد في المؤسسات التعليمية: التعليم الأساسي والثانوي في المجتمع الليبي"، المؤتمر العالمي السادس والأول للجمعية المصرية لأصول التربية بعنوان: التعليم... وآفاق ما بعد ثروات الربيع العربي، مجلد ٢ ، ٢٠١٣، ص ص ٢٢٠، ٢٢٨.

٢١. عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع تطبيقات على الحاسب الآلي، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠

٢٢. عبد المعين سعد الدين هندي، "تقويم دور المدرسة المنتجة في المراحل التعليمية المختلفة: دراسة ميدانية"، المؤتمر السنوي الثالث عشر بعنوان الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، كلية التربية ببني سويف، جامعة لقاهرة، ٢٠٠٥

٢٣. عبيد بن عبد الله السبيعي، "تمويل التعليم الجامعي بين كفاية التمويل وكفاءة الاستخدام"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد (٢٢)، الجزء الثاني، ٢٠١٢، ص ص: ٣٨٠- ٣٩٥.
٢٤. عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤،
٢٥. عوض اللامي، واقع استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات المدرسية، رسالة ماجستير، الجامعة الخليجية، المنامة، ٢٠٠٨
٢٦. فتحي درويش عشيبة، التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته، القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩
٢٧. فليج حسن خلف، اقتصاديات التعليم وتخطيطه، اربد: عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٦، ص ٢١٧.
محمد الشحات عبد الله الشحات، "تطبيق الإدارة الالكترونية بالمدارس الثانوية في مصر(المبررات—المجالات –المتطلبات– المعوقات)"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد الأول، السنة السابعة والعشرون، ٢٠١٢
٢٨. فهد عباس العتبى، "إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٤،
٢٩. كمال ناجي عمرو، "الإنفاق على التعليم ودوره في دولة الإمارات العربية المتحدة"، المؤتمر السنوي الخامس بعنوان اقتصاديات تعليم الكبار في الفترة من ٢١-٢٣ أبريل ٢٠٠٧، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، القاهرة: دار الفكر العربي
٣٠. مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١
٣١. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط٤، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، ٢٠٠٤، مادة رشد، ص٣٤٦
٣٢. محمد السيد جمعه العدل، "الفاقد الاقتصادي الناتج عن الدروس الخصوصية في التعليم الثانوي العام وكيفية مواجهته في ضوء رؤية المجتمع"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٦.
٣٣. ممحمد حسنين عبده العجمي، "متطلبات ترشيد الإنفاق التعليمي للحد من بعض مشكلات تمويل التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية"، مجلد ١٠، عدد ٣٥، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر،٢٠٠٤
٣٤. محمد حسين العجمي، اقتصاديات التعليم: آليات ترشيد الإنفاق التعليمي ومصادر تمويله، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٦

٣٥. محمد شاكر عصفور،أصول الموازنة العامة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٨، ص ٣٣٩.

٣٦. محمد عبد الله حسن، "إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بجامعة صنعاء"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السابع والعشرين، الجزء الأول،٢٠١٣

٣٧. محمد عمر أبو الدوح، ترشيد الإنفاق وعجز ميزانية الدولة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٦، ص ٣٠١

٣٨. محمد محمد إبراهيم مطر،"تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الخبرات العالمية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٥.

٣٩. محمد محمد الحسيني، المجمعات التعليمية الخاصة مدخل لترشيد الإنفاق في التعليم قبل الجامعي ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٠

٤٠. محمد مصطفى محمد، "التخطيط الاستراتيجي وتجويد الأداء في التعليم قبل الجامعي في مصر: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١١.

٤١. محمود عباس عابدين، علم اقتصاديات التعليم الحديث، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٤، ص٤٩.

٤٢. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢

٤٣. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، اقتصاديات التعليم، الكويت: مكتبة الكويت الوطنية، ٢٠١٢

٤٤. مشيرة أحمد عبد الرحيم شحاتة، "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالتعليم الثانوي العام بمصر"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٤.

٤٥. مفضي عايد المساعيد، فعالية الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية، عمان: دار جليس الزمان، ٢٠٠٩

٤٦. نادية حسن السيد على، "تصور مستقبلي لتفعيل مشروع المدرسة المنتجة في ضوء إشكاليات الواقع وسيناريوهات المستقبل"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد ١٤، ع ٥٧، ٢٠٠٤

٤٧. نور الدين الدقي، "تمويل التعليم العالي في الوطن العربي"، المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي في الفترة من٢٢-٢٦

ديسمبر ٢٠١٥، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ص ص: ١-٧٨.

٤٨. نيفين محمد توفيق، "دراسة لمدى تنفيذ الممارسات التي تحقق معايير الفاعلية التعليمية لضمان جودة تعليم تنظيم المجتمع بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، ع ٢٨، ج٢، ٢٠١٠

٤٩. هالة مختار الوحش، "وعي معلمي التعليم الثانوي العام بمعايير جودة الفعالية التعليمية بمدارسهم دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٣٥، ج٤، ٢٠١١

٥٠. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وثيقة معايير الجودة والاعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي، الإصدار الثالث، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٦٥-١٠٣

٥١. وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠١٤- ٢٠٣٠) التعليم المشروع القومي لمصر، ٢٠١٤

٥٢. وزارة المالية، البيان المالي عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠١٤/٢٠١٥.

٥٣. يوسف قروج وفتيحة قصاص، عقود النجاعة كآلية لتفعيل الحوكمة ودورها في ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية "دراسة حالة المؤسسات التربوية في الجزائر"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السادس، ديسمبر ٢٠١٦

54. Ibrahim, I.& Yusoff W. & and Sidi N., "Space Charging Model; Cost Analysis on Classroom in Higher Education Institution"، **Procedia- Social and Behavioral Sciences**، Vol (28)، 2011، pp.246،252.

55. Kirshstein، R.، & Wellman، J.، "Technology and The Broken Higher Education Cost Model: in Sights from the Detta Cost Project"، **Educause Review**، Vol(47)، No(5)، 2012، pp.12-22.

56. Kohl، A.R، "The Impact of Spending Cuts on Missouri Student Achievement"، **Ed.D**، University of Missouri، Kansas city، 2013.

57. McManus، H, & Warmkessel، J. and kaliardos، W. "An Experience in Developing conceptual Architectures for Complex Systems، **32 ASSEE/ IEEE Frontiers in Education Conference**، **Boston**، **Session S3D**، November 6-9، 2009

58. Mestry، R.، "The Management of User Fees and The Other Fundraising Initiatives In self- Managing public School'، **South African Journal of Education**، Vol(36)، No(2)، May 2016، pp1-11.

59. Millar، F.، "Rationalizing IT Rationing: 10 Way to Cut it Budget (and What Not to Cut)'، **Educause Quarterly**، Vol(32)، No(2)، 2009، p.13
60. Raccanello, and other, "Access and Use of Financial Markets for Basic Education Expenses"، **Contaduría y Administración**، vol(62)، Issue 3، July- September 2017، pp.861-879.
61. Ran, B. and Arar O., 'Dropouts and Budgets: A Test of Dropout Reduction Model among Students in Israeli Higher Education"، **European Journal of Educational research**، Vol (6)، Issue(2)، 2017، pp. 123،144.
62. Robbins، S.P.، **'Organization Theory**"، New Jersey: Prentice- Hall، Inc، 2011، P.122.
63. Serna، G.R. and Haris، G.، "Higher Education Expenditures and State Balanced Budget Requirement Is there Relationship"، **Journal of Education finance**، Vol.(39)، No.(3)، 2014، pp.175-202.
64. Vegas E.، and coffin c., "When Education Expenditure Matter: An Empirical Analysis of Recent International Data"، **Comparative Education Review**، Vol. (59)، No.(2)، May 2015، pp. 289، 304
65. Williamson، R.، **"Dealing Budget Cuts"**، Research Brief، Education Partnership، Eastern Michigan University، 2011**.**
66. Zain, M & Atan H.& Idrus R., "The Impact of Information and Communication Technology on the Management Practices of Malaysian Smart Schools"، **International Journal of Educational Development**، Vol(24)، No(2)، 2004، pp.201-221

==========