جامعة سوهاج

كلية التربية

مجلة شباب الباحثين

واقع الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام (دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج)

إعداد

أ.د/ نبيل سعد خليل جرجس
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ كلية التربية – جامعة سوهاج

أ.د/ عنتر محمد أحمد عبد العال
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية – جامعة سوهاج

أ/ رانيا عبد الملاك أمير عبد الملاك
معلم أول علوم بإدارة سوهاج التعليمية

تاريخ استلام البحث : ٢٣ يناير ٢٠٢٣م – تاريخ قبول النشر: ٥ فبراير ٢٠٢٣م

DOI: 10.21608/JYSE. 2023.

مستخلص البحث

أستهدف البحث الحالى التعرف على واقع الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة سوهاج، ولتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفى؛ حيث تم التطرق إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن خلالها تم الحصول على أهم المصطلحات الخاصة بالإطار النظرى للبحث، أما الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلى الإحصائى، وتحليل وتفسير النتائج، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى التزام إدارة مدارس الثانوي العام بتطبيق الشفافية الإدارية كان منخفض، كما أظهرت النتائج كذلك أن تفعيل المساءلة التعليمية في هذه المدارس كان منخفض، وتم وضع بعض المتطلبات والتى تسهم فى تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية – المساءلة التعليمية– مدارس التعليم الثانوي العام.

The reality of administrative transparency and educational accountability in public secondary schools A field study in Sohag Governorate

Abstract

The current research aimed to identify the reality of administrative transparency and educational accountability in general secondary education schools in Sohag Governorate, and to achieve the research objectives and answer its questions, the researcher relied on the descriptive approach, where the relevant literature and previous studies were addressed, and through which the most important terms related to the theoretical framework of the research were obtained. As for the field study, the statistical analytical approach was relied upon, and the results were analyzed and interpreted. The results concluded that the level of commitment of the general secondary schools administration to the application of administrative transparency was low. The results also showed that the activation of educational accountability in these schools was low, and some requirements were removed.Which contributes to the application of administrative transparency and educational accountability in general secondary education schools in Sohag Governorate.

Keywords: administrative transparency - educational accountability - general secondary schools.

مـقـدمـة البحث:

تواجه التربية في العصر الحالي – عصر العولمة – تحديات كثيرة ومتعددة ومتسارعة أيضاً، نتيجة للتغيرات الهائلة في المعارف والمعلومات والتكنولوجيا والسياسة والاقتصاد، وغير ذلك في مجالات الحياة التي تتأثر بها عملية التربية وتؤثر فيها.

هذه التحديات فرضت على التربية ويجب من أجلها التهيؤ للمستقبل، إذ أن استمرار التقويم والتطوير قد أصبح سمة أساسية من سمات العصر، وأضحى تطبيقها واستحداث آليات لتفعليها ضرورة في كل مناحي حياتنا تحقيقاً لجودة التعليم ومواكبة للمتغيرات المستقبلية، وقد تبنت وزارة التربية والتعليم فكر واستراتيجية في تطبيق المعايير القومية للتعليم والتي تضمنت تحقيق الموضوعية والشفافية في الحكم على الإنجازات وتقويم الأداء لضمان تحسين الأداء المدرسي، وترسيخ قيم الشفافية والمحاسبية واللامركزية داخل المؤسسة التعليمية لتعميق الانتماء المؤسسي (وزارة التربية والتعليم،٢٠٠٣، ص٧)

وتعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة الى مسأهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة (موسى اللوزي، ٢٠٠٢، ص٢٢٠).

وقد تبين أن في تطبيق الممارسات الإدارية الدالة على الشفافية حلاً للمشكلات التي تواجة المؤسسات، فالشفافية وأن كانت مهمة في حياه الناس مع بعضهم البعض والعلاقات الإنسانية بشكل عام إلا أنها تبدو ضرورية في منظمات العمل الإدارية على حد سواء(على سعيد ، ٢٠٠٧م، ص٩).

فالشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان ومتكاملان يعزز ويقوى كل منهم الاخر؛ حيث إنه في حاله عدم وجود شفافية كافية فمن الصعب جداً وجود مساءلة حقيقية، وبنفس لوقت إذا لم يكن هناك مساءلة فلن يكون قيمة ونفع من الشفافية، فالشفافية تستند إلى علانية القرار، فالقرار المخفي والسرى لا يمكن أن يناقش والأعمال الخفية من الصعب جدا المساءلة بها.

فالشفافية الإدارية تعنى توافر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقوانين والقرارات واللوائح للكل، بالإضافة إلى المساءلة ويقصد بها مسئولية الأفراد عما يقومون من

أعمال، ووجوب مساءلتهم عن أدائهم وما يصنعوا من سلوكيات وتصرفات وتشير إلى الجوانب الأخلاقية والقيم المرتبطة بقيام الموظف بأداء مهامه بكل صدق (محمد عبد الغنى حسن هلال،٢٠٠٧م، ص ٩٠).

وتعتبر المساءلة التعليمية من الأنظمة الجديدة في مجال التعليم؛ حيث تعد المساءلة التعليمية إحدى مداخل تقويم الأداء التعليمي، وقياس نتائج العملية التعليمية؛ لأنها تقوم على معايير موضوعية، يمكن بواسطتها تحقيق مخرجات تربوية مرغوب فيها في فترة زمنية معينة، وتقوم بعدة وظائف؛ حيث تساعد الطلاب على إعتبار أنهم شكل من أشكال الاستثمار؛ حيث توجد مراقبة نوعية للخدمة المقدمة لهم، وتقويم جودة المؤسسة والبرامج، وإجراء مقارنات عادلة بين المؤسسات التعليمية المختلفة (رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١١م، ص ٤٤).

والشفافية الإدارية تتميز بأنها تضع في الاعتبار متلقى الخدمة، في حالة شفافية المؤسسة التعليمية، فإذا كانت الشفافية تقوم على مشاركة العاملين في صناعة ومراقبة السياسات والقرارات والأليات التي تسمح للمدرسة بتحقيق أهدافها في تقديم خدمة تعليمية متميزة، فكيف يمكن ترجمة هذا في حيز التطبيق العملي وبشكل إجرائي يمكن على أساسه قياس مستوى مشاركة الطلبة والعاملين في إدارة المدرسة(أحمد فتحي أبو كريم، ٢٠٠٩، م،ص٦٥).

وتؤدي المساءلة التعليمية إلي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، ويكون لها أثر إيجابي على تحصيل الطلاب(Eric A. Hanushek and Margaret E. Raymond, 2004) ، وتحفز القائمين على العملية التعليمية على بذل الجهد الكافي، لأنها تربط العقاب بالنتائج والإنجازات للمؤسسات والأفراد العاملين بها من إداريين ومعلمين(جورجيت دميان جورج، ٢٠١١ م، ص ٣٠٦).

لذا فعلى المؤسسات التعليمية أن تبذل كل ما في وسعها عن طريق قادتها لكى تسهم في تحسين الأداء للمعلم مما ينعكس على أداء المدرسة ككل، فنجد انه من حق كل معلم أن يحاط علماً بما تتوقعه الإدارة منه، والعوامل التي من المتوقع أن تؤثر على أدائه، وكيفية الارتقاء بكفاءة الأداء في مناخ من الشفافية والمساءلة، فالشفافية تعد القاطرة والمحرك الأساسي للعمل بالمدرسة، وبقدر ما يطلب المعلم توافر الشفافية في الإدارة، بقدر ما يطلب منه أن يكون متقبل للمساءلة.

وفى ضوء ما سبق سعى البحث للتعرف على واقع الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام، وذلك للوصول إلى متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية.

مشكـــلة البحث:

تبذل وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية جهد كبير في تطوير مؤسسات التعليم وتطوير أداء المعلمين للنهوض والارتقاء بمنظومة التعليم عبر الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية الحديثة، واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وعلى الرغم من كل هذه الجهود المبذولة نجد أن التعليم في مصر يعاني من العديد من المشكلات، وخاصة في التعليم الثانوي العام، ولعل من أبرز هذه المشكلات عدم الاستقرار وافتقار الإدارة لتحقيق أهداف المدرسة، واتباع النظام المركزي، وتسيب العاملين بالمدرسة وانصرافهم عن القيام بواجباتهم، وغياب المساءلة والشفافية في النظام التعليمي، وصلابة المقررات التعليمية، وغياب الممارسة العملية وغيرها.

فقد أشارت نتائج الدراسات والبحوث التربوية على أن المؤسسات التعليمية عامة، ومدارس التعليم الثانوي العام خاصة تعانى من العديد من المشكلات منها القصور في تطبيق الشفافية الإدارية وتفعيل المساءلة التعليمية، فقد أشارت دراسة (نادية عبد الجواد ٢٠١٢م) على انخفاض درجة الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية، ووجود معوقات تعوق تطبيق الشفافية، ومنها سرية المعلومات وعدم الاتصال وقصور في المشاركة وعدم الالتزام بالمساءلة.

ودراسة (محمد حسن ٢٠١٩م) والتي أشارت إلى وجود قصور في أداء القيادات التربوية بسبب الغموض وعدم إتاحة المعلومة وقلة الاتصال وعدم التخطيط والتي يعالجها الالتزام بالشفافية والنزاهة وتقليل الغموض والفساد عن طريق زيادة إتاحة المعلومات وتوفيرها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

كما أشارت دراسة (هانم أحمد٢٠١٢م) على غياب الوضوح التام لأهداف التعليم الثانوي العام، وضعف رؤية ورسالة المدرسة، وغموض مفهوم الشفافية والمساءلة وتأثيرهم على الأداء لدى العاملين على الرغم من وجود وثيقة لمعايير الجودة بالمدارس، ومقاومة

بعض المدارس لنظم المحاسبية، واقتصار دور أجهزة المتابعة على تصيد الخطأ، بهدف توقيع العقاب، وليس لتحسين الأداء.

وكذلك أكدت دراسة (سماح محمود ٢٠١٦م) على أنه لابد أن تكون الشفافية الإدارية هي عنوان فريق العمل بالمؤسسة التعليمية، وأكدت على أهمية الشفافية بمعنى أنه لابد ان تنساب المعلومات بسهولة وصراحة متناهية وتكون المصارحة أولا، فيتضاعف حماس الكل، فيتحسن أداء المؤسسة التعليمية والعاملين بها.

ودراسة (سحر محمد٢٠١٥م) أوضحت أفتقار المدارس إلى الاهتمام بنشر ثقافة المساءلة التربوية بين أعضائها، وأن آليات المساءلة التعليمية لدى معلمي الثانوية العامة غير واضحة ، والمفاهيم غامضة ، وبعد آليات مساءلة عن النزاهة والشفافة ، وبعد تقويم الأداء عن الأسس العلمية.

كما أشارت دراسة (أية جمال ٢٠١٩م) والتي بينت أن درجة الشفافية الإدارية في مدارس الثانوية العامة منخفضة، وأنه يوجد العديد من متطلبات لتطبيق الشفافية في المدارس كتوافر المعلومات، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، والمساءلة، ووضوح نظم وإجراءات العمل، وتقييم الأداء، والاتصال، وأن مساءلة المعلمين تهدف إلى تحسين الأداء.

وأوضحت دراسة (وائل وفيق ٢٠٢١م) إن أهم مبادئ الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية تتمثل في الوضوح الإداري وأجور الكفاية المعيشية للعاملين، وكذلك المساءلة لجميع العاملين والتي تؤدى إلى تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام.

من خلال ماتم عرضة من أدبيات، وكذلك من نتائج الدراسات السابقة، ومن خلال بعض المقابلات الغير المقننة التى أجرتها الباحثة مع بعض المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوى العام، تبين غياب لتطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية بالمدارس مما ينعكس على جودة الأداء، لذا كان لزاماً على الباحثة دراسة وبحث للمشكلة ومعرفة أبعادها وجذورها وأهميتها ومعوقاتها وتأثيرها والبحث عن حلول.

وفى ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في واقع تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام، واقتصرت الدراسة على محافظة سوهاج .

أسئلـــــة البحث:

١. **ما الإطار الفكري والفلسفي للشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟**
٢. **ما الإطار الفكري والفلسفي للمساءلة التعليمية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟**
٣. **ما واقع تطبيق الشفافية الإدارية و المساءلة التعليمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟**
٤. **ما الإجراءات المقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج؟**

أهــداف البحث: **يهدف البحث الحالي إلى:**

١. **التعرف على الإطار الفكري والفلسفي للشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية في المؤسسات التعليمية**

في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٢. **التعرف على واقع تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.**
٣. **التعرف على الإجراءات المقترحة لتفعيل الشفافية الادارية والمساءلة التعليمية لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر عينة البحث.**

أهمية البحث:

تتلخص أهمية البحث فيما يلي:

١. **يعالج البحث الحالي موضوعا على قدر من الأهمية وهو واقع تطبيق الشفافية الادارية المساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظه سوهاج وهذا يعد أحد المداخل الفعالة في تحسين أداء عمل المعلمين وكذلك مخرجات العملية التعليمية.**
٢. **يؤدى تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية إلى محاربة الفساد بكل صورة وأشكاله، حيث إن شفافية التشريعات والمعلومات تعمل على أزاله المعوقات وتبسيط الإجراءات وبالتالي زيادة الكفاءة والفاعلية للأداء جودة الأداء البشرى والمؤسسي، وبالتالي تمكن من الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع.**

٣. تساهم نتائج هذا البحث في وضع تصور للإجراءات المقترحة لتفعيل تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية مما يحسن جودة الأداء للمعلمين والمؤسسة التعليمية.

منهج البحث:

اعتمدت البحث على المنهج الوصفي وذلك لملائمته لموضوع البحث الحالى؛ حيث إنه لا يتوقف عند وصف المشكلة والعوامل المؤثرة فيها بل يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها.

حدود البحث: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **البحث الحالي على واقع تفعيل الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج من خلال تناوله لمحورى الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية.**
- **الحدود المكانية: مدارس التعليم الثانوي بمحافظة سوهاج.**
- **الحدود البشرية: فئة المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام.**

أداة البحث:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة بحثية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الدراسة وتحقيق أهدافها.

مصطلحات البحث:

١-الشفافية الإدارية: *Administration Transparency*

يعرفها معجم اللغات Transparency شفافية، شفوفيه، شيء شفاف (مروان السابق، ١٩٧٤م،ص١٦٣٠)، ويعرف معجم مصطلحات الفساد الشفافية بأنها صفة الوضوح والأمان والانفتاح ويشترط قاعدة الشفافية على المواطنين المدنيين والمديرين والأمناء تأدية واجباتهم بانفتاح ووضوح وتكون أعمالهم ظاهرة ومفهومة بحيث ينبغي توفر المعلومات الكافية حتى تتمكن الهيئات الأخرى والجمهور من تقييم الإجراءات من حيث مدى اتباعها من عدمها، وتعتبر الشفافية عنصرا أساسيا للحوكمة الرشيدة وتودي إلى تحسين أسلوب توزيع الموارد والوصول إلى معدل كفاءة عالية والحصول على إمكانات نجاح أفضل للنمو الاقتصادي بوجه عام، ومثال على ذلك وضوح إجراءات التوظيف في المؤسسة الحكومية،

وسريانها على جميع المواطنين على قدم المساواة(معجم مصطلحات الفساد، ٢٠١٠م، ص ١٣).

ويعرفها البحث إجرائياً بأنها: هي المصداقية والإفصاح والوضوح وعدم التعتيم والمشاركة وتقاسم المعلومات وعلنية صنع القرار والسياسات والأنظمة والتشريعات، وتحديد التعليمات الحكومية بما يتفق مع قواعد قانونية مكتوبة ومنشورة يحدد فيها المعلومات التي يجب توفيرها والمواعيد التي يجب نشرها فيها بشكل مفصل ودقيق لا غموض ولا لبس فيها وتحمل المسئولية القانونية في حال عدم نشرها على أن تكون هذه المعلومات كافية لفهم عمل كل ما في المؤسسة ومراقبة أداءهم بحيث تكون في متناول كل موظف في المؤسسة ومن له علاقة على حد سواء.

٢-المساءلة التعليمية: Educational Accountability

وتعرف بانها عملية يتم من خلالها محاسبه العامل أمام رؤسائه عن تصرفاته الوظيفية في ضوء ما أوتي من صلاحيات (مجمع اللغة العربية، ١٩٧٢م).

ويعرفها البحث إجرائيا بأنها: عملية مخططة ومنظمة وهادفة يقوم بها مدير المدرسة من خلال متابعته لما ينفذه المعلمون من مهام كماً وكيفاً وصولاً لأهداف المدرسة، وتشمل الجانب الإيجابي من التعزيز والتطوير والثقة، والاستفادة من معطيات التغذية الراجعة، والجانب السلبي من تعزيز ومحاسبة وعقاب بهدف تحسين أداء المعلم، ولكي يتحمل المعلم أو مجموعة المعلمين مسئولية مستوى الأداء أو الإنجاز لمجموعة من الطلاب، وكذلك النتائج التعليمية لهم.

الدراســـات السابقة: **تستعرض الباحثة الدراسات السابقة وفقاً للمحاور التالية:**

أولاً: الدراسات العربية للشفافية الإدارية:

١- دراسة (أشرف عبده وحسن الألفي ٢٠١٩ م) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظه الطائف وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهه نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة الشفافية الادارية في المدارس لها أثر على تحسين المناخ المدرسي للمعلمين وجعله ايجابياً، وان الممارسات الادارية للشفافية لقادة المدارس تحتاج إلى المزيد من الوضوح، وإشراك المعلمين في القرارات المدرسية، وفى تحديد إجراءات العمل، وتفعيل أكثر للمساءلة الإدارية بعيداً عن المحاباة والتحيز.

٢- **دراسة (مشرف بن علي ٢٠١٩م) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظه النماص التعليمية للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من عينه من معلمين المرحلة الثانوية، ومن أهم ما توصلت إلية نتائج الدراسة ان معيقات ممارسة قاده المدارس الثانوية للشفافية الإدارية من وجهه نظر المعلمين كانت كبيرة، وأن من أهم هذه المعيقات المركزية الشديدة، وانتشار الروتين والبيروقراطية في عملية صنع القرار في المدرسة.**

ثانياً: الـــدراســات الأجنـــبية للشفافية الإدارية:

١- **دراسة *(طالب Talib2021)* وعنوانها: العلاقة بين الشفافية الإدارية ودافع الإنجاز لدي المعلمون في مدينة صحار، وهدفت الدراسة التعرف علي درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في البحرين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٥) معلما، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية متدنية من وجهة نظر المعلمين، مما أدى إلى ضعف التواصل بين المعلمين والمديرين وانخفاض أداء المعلمين.**

٢- **دراسة (ديفي *Devi,Susela2019)* وعنوانها : دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري في المنظمات الحكومية بماليزيا)، وهدفت إلى التعرف على دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها أن مستوى التزام المنظمات الحكومية بتطبيق الشفافية بوجه عام منخفض، وأن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة المنظمات الحكومية عن فسادها منخفض، بالإضافة إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى الشفافية من جهة ومستوى الفساد الإداري من جهة أخرى، حيث كلما توسع مستوى الشفافية ضاقت مساحة الفساد الإداري.**

ثالثاً: الدراسات العربية التي تناولت المساءلة:

١- **دراسة (هناء محمد ٢٠٢٠م) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للمساءلة التربوية للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على المعوقات التي تواجه المديرين في ترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى وجود معوقات تواجه المديرين في ترسيخ المساءلة التربوية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة، وأن تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين لمجالات المساءلة التربوية كانت بتقدير متوسط حيث جاء مجال أخلاقيات مهنة التعليم في المرتبة الاولى ثم مجال الانضباط الوظيفي تم مجال الأداء التدريسي.**

٢- **دراسة (ايمان حمدي ٢٠١٨م) هدفت الدراسة الى وضع مقترحات لتحسين مستوى ممارسة مديري المدارس لمبادئ ومجالات المساءلة التربوية للمعلمين، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج لكيفية تحسين مستوى ممارسة مديري المدارس لمبادئ ومجالات المساءلة عن طريق الجانب التنظيمي والجانب الإجرائي عن طريق تنمية قدرة المديرين على تطبيق مبادئ ومجالات التربوية.**

رابعا: الدراسات الاجنبية التي تناولت المساءلة:

١. **دراسة *(بينزون Pinzon,Flores2020)* وعنوانها : دور الشفافية والمساءلة في مكافحة الفساد، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور برنامج الأمم المتحدة في وضع نهج لمعالجة الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة في المنظمات الصحية كجزء من جهودها لدعم أهداف التنمية المستدامة، واستخدمت هذه الدراسة استخدام الأساليب النوعية التي تشمل البحث المكتبي، والخبرة الميدانية لتطوير منهجية البحث، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن للشفافية دورًا كبيرًا في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات، حيث إنها جعلت الموظف أكثر حرصًا خشية المساءلة، وهذا ما أثر على سلوكه بأن جعله بعيد عن الفساد، وأن مكافحة الفساد تستخدم كنقطة دخول واضحة إلى إصلاحات الحوكمة.**

٢. دراسة (لينى بيرهل *2016Linney, Berryh*) عنوانها مساءلة المدرسة في قطاع المدارس الحكومية في أستراليا الغربية، وهدفت الدراسة إلى تعرف درجة فهم مديري المدارس الثانوية في أستراليا لتأثير المساءلة الإدارية على العملية التعليمية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة مرتفعة، وأن مديري المدارس يعون أهمية تطبيق المساءلة الإدارية في مدارسهم ويدركون دورها في تحسين العملية التعليمية وتحقيق الأهداف.

وفي ضوء العرض السابق للدراسات السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية:

١- أن نقطة انطلاق الدراسة الحالية تبرزها كثير من توصيات الدراسات السابقة، فقد أشار بعضها إلى أهمية تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة في المؤسسات التعليمية ، وأن هناك معوقات كثيرة تعوق تفعيل كل منها، ويجب دراستها، ومعرفة مدى تأثيرها و هذا بصفة عامة، و بصفة خاصة يرى البحث أهمية دراسة تأثير الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية في مدارس التعليم الثانوي العام نظرا لأهميته هذه المرحلة، ودورها في خلق جيل واعى وإعدادهم لمواصلة التعليم الجامعي.

٢- تتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في توضيح أهمية وضرورة الأخذ بالشفافية الإدارية، والمساءلة التعليمية ووضع تصور شامل لهم، والاتفاق على مدى تأثيرهم على الأداء، ورفع جودة العلمية التعليمية.

٣- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وفي صياغة الأهداف والأسئلة وبلورة مشكلة الدراسة، وكذلك في بناء أداة الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية، وتحليل وتفسير النتائج.

٤- أشارت بعض الدراسات السابقة إلى تحديد متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية بالمؤسسات التعليمية.

٥- أكدت العديد من الدراسات السابقة على وجود قصور لدي القيادة التعليمية في فهم الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية مما يؤثر سلبا على العملية التعليمية وأداء العاملين بها، ومخرجاتها.

٦- أكدت نتائج بعض الدراسات والبحوث السابقة على تطبيق كل من الشفافية الإدارية أو المساءلة التعليمية لتحسين وتطوير الأداء الأمر الذي شجع الباحثة في اختيار عنوان البحث الحالي.

خطوات السير في البحث: **سار البحث الحالي وفقاً للخطوات الإجرائية التالية:**

- **الخطوة الأولى: وتتضمن الإطار العام للبحث والذي أشتمل على مقدمة البحث، مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث، أداة البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، الدراسات السابقة، وخطوات السير في البحث، وهذا ما يضمنه الفصل الأول.**
- **الخطوة الثانية: وفيها أجاب البحث عن السؤال الأول وهو ما الإطار الفكري والفلسفى للشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.**
- **الخطوة الثالثة: وفيها أجاب البحث عن السؤال الثاني وهو ما الإطار الفكري والفلسفى للمساءلة التعليمية في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.**
- **الخطوة الرابعة : وفيها أجاب البحث عن السؤال الثالث ما واقع تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟**
- **الخطوة الخامسة: وفيها أجاب البحث عن السؤال الرابع ما الإجراءات المقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟**

الإطار الفكري والفلسفى للشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.

لقد ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من المداخل الحديثة في مجال الإدارة ، وتعد الشفافية الإدارية من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي يدعو رواد الفكر الإداري إلى تحقيقها لما لها من دور إيجابي في تحقيق التنمية الإدارية الناجحة في أي مؤسسة، لأنها ترتكز على المصداقية ومحاربة الفساد والتخلص من الترهل الإداري ، وتساعد بشكل كبير في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة.

أولاً: مفهوم الشفافية الإدارية:

يعد مفهوم الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة التقدم العلمي الذي طال العمل الإداري في جميع جوانبه، وهو ما جعل تداول هذا المفهوم لدي كثير من علماء الإدارة يأخذ وجهات نظر متعددة، إلا أنها كانت متفرقة في المفهوم العام للشفافية الإدارية، والشفافية تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضعيتها و وضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والافصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع(محمد الصيرفي، ٢٠٠٩، ص٢٢١)، ويربط البعض بين أربع كلمات ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالشفافية وهي: المصداقية، والافصاح، والوضوح، والمشاركة (احمد فتحي، ٢٠٠٥، ص٣٤).

ونجد أن جميع التعريفات ركزت على عناصر معينة، كالإفصاح والوضوح، وتبسيط الاجراءات وهذا يفيد بأن الشفافية الإدارية هي نظام إداري مقنن تقوم على الافصاح والوضوح وتبسيط الإجراءات وتوافر المعلومات لجميع العاملين والجمهور لدى أي مؤسسة، وبدرجة عالية من المرونة والنزاهة والمساءلة والمصداقية، لذا أصبح توافر الشفافية الإدارية داخل المؤسسات التعليمية شرطًا أساسيًا للارتقاء بمستواها لتحقيق تقدمها وجودة مخرجاتها.

ثانيا: أهمية الشفافية الإدارية:

تتحدد أهمية الشفافية الإدارية فيما يلى:

تكمن أهمية الشفافية الإدارية في أنها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسئولين، فهي تسمح بحرية تبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات ونزع الضبابية عن مختلف الإجراءات والقوانين أمام الجميع، ويعد مبدأ دعم الشفافية من الأمور التي تمثل حجر الزاوية في مؤسساتنا، لأنها تخلق الثقة وتؤكد عليها.

وتظهر أهمية الشفافية في كونها مطلوبة في المؤسسات التعليمية، فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة، وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المؤسسة غامضة في توجهاتها ولا تعرف أهدافها، وبالتالي يقلل من روح الانتماء بها (علي سعيد الراشدي، ٢٠٠٧م، ص١٧)، وتحارب الشفافية الفساد بكافة صورة وأشكاله؛ حيث إن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل تساعد في منع الانحراف، وإزالة المعوقات، وتبسيط الإجراءات الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاءة وفعالية الأداء (عبد الرحمن عبيد،٢٠١٦م، ص١٦).

فأصبحت الشفافية مطلبا لجميع المؤسسات وقضية قومية تعمل الدول على التركيز عليها كمظهر للديمقراطية فهى تسهم فى الإنتقال من البيروقراطية والعوائق الروتينية ، وتساعد في صناعة القرار بحيث تسمح بتقييم أداء العاملين، كما أنها آلية لتحقيق المحاسبية، وتسهم في تحسين جودة الأداء والنتائج الخاصة بالمؤسسة، وترفع الرقابة الذاتية وتهدف الى تحقيق ترابط وتماسك على جميع المستويات الإدارية والتنفيذية وتحقيق التكامل بين أهدافها، فهى تساعد في تهيئة مناخ تنظيمي جيد والذي ينعكس بشكل إيجابي على الأداء (Mazen j.ALshobaki, others,2017, p 19).

من خلال العرض السابق يتبين للشفافية الإدارية أهمية كبري في المؤسسات التعليمية تتمثل في كونها توفر حياة وظيفية اكثر للعاملين بالمؤسسة التعليمية، وتدعو إلى الانفتاح الإداري والمكاشفة والافصاح التام من أجل سهولة اتخاذ القرارات بصورة صحيحة، وتهيئ المناخ المناسب للعمل دون تحيز، من ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والانتماء داخل المؤسسة التعليمية، ينعكس بشكل كبير على جودة الأداء البشري والمؤسسي داخل المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى كونها تسهل فهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها، وجعل سياسة

الترقي والتوظيف مبنية على الكفاءة والجدارة، ووفق معايير محددة ومعلنة للجميع لتحقيق مبدا تكافؤ الفرص، وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة لدى المؤسسة التعليمية مما يؤدي إلى محاربة الفساد الإداري تكون صوره وأشكاله.

ثالثًا : شروط تطبيق الشفافية الإدارية:

لابد من توافر شروط مسبقة كي تحقق الشفافية أهدافها ومن هذه الشروط (محمد عبد الفتاح حافظ، ٢٠١١م، ص ص٢٧٣، ٢٧٤).

- **الإعلان الوظيفي الملزم بأن أجهزة الوظيفة العامة والرقابة على الأداء الإداري والمالي ومكافحة الفساد في أجهزة مركزية مستقلة.**
- **ضرورة احترام المهمات والقرارات لمجالس الإدارة ولجان التنسيق ولا يجوز المساس بها، كما أن تعطيلها يجب أن يكون موضوع مساءلة.**
- **التأكيد على مبدأ إشهار الذمة المالية لكل من يشغل وظيفة قيادية أو وظيفة تتصل بالمال العام.**
- **ضرورة الزام كل مؤسسة بوضح برنامج للتطوير الإداري بها، بما في ذلك إجراءات العمل.**
- **تقديم الحوافز لحالات التميز والإبداع لدى الموظفين وعلى المستويات كافة.**
- **مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري ومعالجة النصوص الغير واضحة.**
- **تعديل نظام الخدمة المدنية بحيث يشمل تقييم الأداء والمساءلة للجميع.**

ويتضح مما سبق أنه لابد من توافر مجموعة من الشروط المسبقة لكي تحقق الشفافية أهدافها المنوطة بها عن طريق وضع برنامج سنوي للتطوير الإداري للمؤسسة التعليمية، وتحديد إجراءات العمل ومراقبتها، ومساءلة الجميع وتقييم أدائهم وفق الشفافية المراد تحقيقها، بالإضافة إلى تقديم الحوافز لتشجيع التميز والإبداع.

رابعًا: معوقات تطبيق الشفافية الإدارية:

هناك عدد من المعوقات التي تعوق تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات والهيئات الإدارية بشكل عام، وفي المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدارس بصفة خاصة ومنها:

- **يمكن أن تتعرض الشفافية لبعض التجاوزات والخروقات من قبل البعض من خلال الافصاح الغير دقيق أو غير السليم عن المعوقات والبيانات أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها أو من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف المؤسسة التعليمية (Fung, at al 2007, p.72.)**
- **المركزية الشديدة واعطاء الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرار.**
- **استخدام المحسوبية والمحاباة في اختيار القيادات التعليمية وإهمال معايير النزاهة والأمانة والموضوعية.**
- **سيادة البيروقراطية في مختلف الإدارات والمؤسسات التعليمية.**
- **قلة وجود تشريعات وقوانين مفسرة وملزمة لتطبيق الشفافية الإدارية.**
- **الفساد كعدم احترام القانون، وما يتبعه من مظاهر الخوف والتهديد وانتشار الشائعات ذات الأثر السلبي على الروح المعنوية وسيطرة الرشوة والمحسوبية.**
- **عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية متماسكة وايجابية تؤدي إلى التزام عالي والتحلي بأخلاق إدارية سامية، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع الفساد (خولة بنت عبد الله، ، ص٢٤١)**
- **إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي يعود إلى التحيز المقصود (Fung, at al 2007, p.72)**

ومن خلال العرض السابق يتبين أنه توجد العديد من المشكلات والعوامل التي تعوق من تحقيق الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية، وتتمثل في عدم موضوعية ووضوح الأهداف المراد تحقيقها، والاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة، والروتين في الإجراءات، ووجود المركزية الشديدة، وسيادة البيروقراطية وغياب المساءلة وانتشار الفساد.

خامسًا: متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية:

يمكن تقسيم متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية إلى ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي (مشعف بن حامد ، ٢٠١٦م، ص ص٧١-٧٢).

- **المتطلبات البشرية: وتتمثل في:**
  - **تشجيع العاملين على اقتراح طرق أداء المهام المرتبطة بعملهم.**
  - **حرس الإدارة على الاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم.**
  - **تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم لتطوير العمل.**
  - **العمل على إطلاع العاملين على نتائج أعمالهم وانجازاتهم.**
- **المتطلبات الثقافية والاجتماعية:**

ويتم تهيئة بيئة العمل والمناخ المناسب للشفافية من خلال العناصر التالية: (تكوين وإدارة فريق العمل، وبث روح الفريق في العاملين، ومحاولة ربط المصالح الشخصية للأفراد بالمصلحة العامة للمؤسسة، والمتابعة والتوجيه والرقابة الفعالة بشكل دوري ومستمر ووجود نظام تقويم فعال).

- **المتطلبات التنظيمية :**

يعد التطوير المؤسسي أحد الدعائم الهامة لتحقيق الشفافية في الإدارة ويتم التطوير المؤسسي بإعادة صياغة الهياكل التنظيمية والاختصاصات الوظيفية وتحديد أدوار وحدات العمل ، لهذا يجب على قائد المؤسسة التعليمية توفير البيانات لأصحاب الشأن سواء الجهات الإدارية الأعلى أو المرؤوسين في حدود عملهم، أو أي شخص يكون له علاقة أو مصلحة للوصول للمعلومات، ولابد له من تأسيس أنظمة للمعلومات تتمتع بالشفافية المطلوبة لتأسيس بناء سليم للمؤسسة التعليمية.

مما سبق يتضح وجود العديد من المتطلبات لتطبيق الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية منها تبسيط إجراءات العمل ، ووضوح التعليمات ، والمساواة بين العاملين والبعد عن المحسوبية ، ومحاربة الفساد ، وعقد دورات تدريبية لنشر وتعزيز ثقافة الشفافية وتعزيز آليات المساءلة ، وغيرها من المتطلبات التي تعمل على تحسين أداء المؤسسة التعليمية .

الإطار الفكري والفلسفي للمساءلة التعليمية في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:-

تعد المساءلة التعليمية من الأنظمة الجديدة في مجال التعليم، فالمساءلة التعليمية أداة رئيسة في كافة عمليات الإصلاح التي تجرى داخل المؤسسات التعليمية لتحسين العمل التعليمي، فهي تعمل على تحديد المهام والأدوار لكافة العاملين في المؤسسة التعليمية، والتركيز على مخرجات العملية التعليمية ونواتجها، والتأكد من كيفية الأداء الفعلي وتكوين أفكار عن كيفية تحقيق الأداء الأنسب للمؤسسة التعليمية، وتخليص الإدارة من أبعاد المحسوبية، والاعتماد على الشفافية العامة وتوفر المعلومات بشكل فوري للجميع.

كما أن لتفعيل المساءلة التعليمية دوراً هاماً وضرورياً لفعالية النظم التربوية فمهنة التعليم مهنة بحاجة إلى إزالة ما فيها من شوائب وذلك من أجل جعلها ملائمة للأهداف الوظيفية الهادفة لتحقيق مخرجات بشرية مزودة بمفاهيم ومعارف ومهارات وقيم يطلبها المجتمع (معن محمود ، ٢٠١٣، ١٧٧). ونتيجة لأهمية المساءلة التعليمية في المؤسسات التعليمية سوف يتناول البحث هذة الجزئية من خلال المحاور الآتية:

أولاً: مفهوم المساءلة التعليمية:

تعرف المساءلة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها السيطرة على الممارسات التعليمية، وأنشطتها وتوجيهها في المسار الصحيح الذي يقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة، فهي وسيلة واستراتيجية في آن واحد، وسيلة لمعرفة فاعليات العمليات التعليمية من جهة، وهي استراتيجية تساعد وتسرع في التقييم التربوي للتمكين من تقييم فاعلية العملية التعليمية، وكذلك تساعد في عملية التغير التربوي للتمكن من اتخاذ قرارات تربوية صائبة (علي السيد، ٢٠١٠م، ص١٧) ، كما تشير المساءلة بالنسبة للمعلم أن يتحمل المعلم مسئولية مستوى الأداء أو الإنجاز لمجموعة من الطلاب وكذلك مسئولية النتائج التعليمية، خاصة مسئولية فشل الطلاب في العملية التعليمية

وهناك من يرى أن المساءلة التعليمية تعني بصفة عامة الحكم على المؤسسة التعليمية من خلال مخرجاتها وأحكام العلاقة بين الإنفاق المالي والنتائج المرغوبة والمفترض أن تحسن المؤسسات التعليمية استخدام الأموال العامة لا بترشيد إنفاقها فحسب بل بتحسين

مستوى تعليم طلابها والتزامهم بالنظام والعادات السليمة (علي صالح جوهر، وائل وفيق رضوان، ٢٠١٤، ص١٥).

ونجد أن الغاية من المساءلة التعليمية هو تحسين الأداء وتطويره، وإصدار أحكام وفقاً لمعايير محددة ومتابعة العاملين من أجل الارتقاء بالنظام التعليمي.

من خلال التعريفات السابقة يتبين أن مفهوم المساءلة التعليمية هو مسئولية والتزام كل العاملين بالمؤسسة التعليمية بتقديم إجابات وتفسيرات لما يقدمونه من نتاجات التعليم، والتزامه لقوانين ولوائح المؤسسة التعليمية وربط المكافآت والعقوبات بالنتائج المتوقعة.

ثانيًا: أهمية المساءلة التعليمية

المساءلة التعليمية هي السبيل الأمثل للوصول إلى النجاح المنشود في المؤسسة التعليمية، وتحقيق جودة العملية التعليمية ويمكن تحديد أهمية المساءلة التعليمية كالتالي(جورجيت دميان جورج، ٢٠١١م، ص ص٢٦٢،٢٦٣)

- **يساعد تطبيق المساءلة التعليمية على حل كثير من القضايا التعليمية، وإدارة العملية التعليمية بطريقة أفضل.**
- **تساعد في مواجهة قضية التمويل، وذلك بمقارنة العائد التعليمي بالتكاليف.**
- **تساعد على تحقيق أقصى عائد تعليمي، وتحقيق أقصى درجة عظمى لنجاح الطلاب.**
- **تعالج نواحي القصور والضعف في العملية التعليمية والعمل على تحسينها وتطويرها والاهتمام بالتعليم الفردي للطالب.**
- **معالجة قضية انخفاض الوضع الاقتصادي للمعلم، وربط الأداء الجيد للمعلم بنسبة الأداء التحصيلي للطلاب ونجاحهم بالحصول على دخل أكبر.**
- **الحد من ظاهرة الدروس الخصوصية بتحسين الأحوال المالية للمعلمين والاهتمام بتحسين نتائج التلاميذ.**
- **تحسين أداء المعلم وتجويد العملية التعليمية، وعلاج ضعف مستوى الأداء للخرجين.**

ومن العرض السابق لأهمية المساءلة التعليمية يتضح أن للمساءلة التعليمية أصبحت أمراً لازماً لفعالية النظم التعليمية، ومواجهة بعض قضايا التعليم التي تؤثر سلباً على جودته، وضبط أعمال المؤسسة التعليمية، وتحسين أداء المعلم، ورفع مستوى جودة المؤسسة

التعليمية، ودعم التفكير الاستراتيجي والتحفيز على الإبداع والابتكار لتنمية العملية التعليمية، والحد من الفساد الإداري.

ثالثًا : أشكال المساءلة التعليمية : تتعدد أشكال المساءلة التعليمية فمنها:

- **المساءلة التعليمية المهنية (التخصصية): يشير هذا النوع من المساءلة إلى الأداء المتخصص أو درجة للأفراد بغرض الوصول بأدائهم إلى مستوى أعلى من المهارة بناء على التدريب والتعليم بما يؤدي إلى حسن استخدام للموارد المتاحة بالمؤسسة التي يعملون فيها، وتستند المساءلة المهنية على السلوك الجيد الذي يمثل نموذجاً يحتذى به، وتتم المساءلة المهنية من قبل المتخصصين في المجال التعليمي والإداري حيث الموجهون والمعلمون الأوائل ومديرو المدارس يلعبون دوراً هاماً في هذه المحاسبة بهدف تطوير أداء المعلمين الذي ينعكس على الأداء الكلي للمدرسة ومستوى وجودة مخرجاته(مرفت صالح،٢٠٠٨م،ص٢٢٧).**
- **المساءلة التعليمية التعاقدية : يعتبر هذا النوع من المساءلة أكثر شيوعاً حيث يربط المدخلات بالمخرجات بدرجة كبيرة وواضحة، ويتم التعاقد مع المعلمين على أساس نتائج الطلاب في الامتحانات، فتكون مقدار المكافأة مقابل العمل المتمثل في أداء الطلاب بنتيجة نهاية العام الدراسي، لذا فهي مساءلة مشروطة بالعقد الذي يتم بين الطرفين، وترتبط بنتائج تقويم الطلاب وفق المعايير الموضوعية (على إبراهيم الدسوقي، ميادة محمد فوزي، ٢٠٠٨م، ص١٤).**
- **المساءلة التعليمية العقلانية: تعد المساءلة العقلية أو الذهنية أحد أنواع المساءلة المرتبطة بالتعليم، وتتمثل في إدراك المعلم أنه تحت وطأة الالتزام المفروض عليها من خلال المعايير العقلية والتركيب الخاص بالمواد الدراسية التي يدرسها(مرفت صالح ،٢٠٠٨م ،٢٢٨).**

وقد تكون المساءلة التعليمية مساءلة داخلية أي تتم على مستوى المدرسة، حيث تحاسب المدرسة نفسها داخلياً أو ذاتياً، فيقوم كل فرد داخل المدرسة بمساءلة ومحاسبة نفسه عن طريق تقديم تقدير عما قام به من أعمال وما أنجزه من مهام في ضوء الأهداف، أو مساءلة خارجية، أي تتم من خارج المدرسة حيث تقوم جهات من الخارج بمساءلتها،

ومقارنتها بالمدارس الأخرى، لتحديد المدارس ذات الأداء المتميز أو الأداء المنخفض لمساعدتها على التغلب على مشكلاتها وجوانب القصور بها.

ويتضح مما سبق أن المساءلة التعليمية هي السبيل إلى تحقيق الأداء الجيد للنظام التعليمي والمدرس، فلا يوجد فرد واحد مسئول داخل النظام التعليمي أو تتم محاسبته عند أداء الطلاب بصورة كاملة، فالكل مشتركون وتتم مساءلتهم عن مدى تحقيقهم للأهداف، ونجاح العملية التعليمية، وكل هذا لا يتم بمعزل عن الشفافية.

رابعًا: معوقات تطبيق المساءلة التعليمية:

توجد العديد من المعوقات التي تحول دون أداء المسائلة التعليمية لوظيفتها في تحسين العملية التعليمية، يمكن تحديدها إلى فئتين:

- **الفئة الأولى: معوقات الإدارية التي تتعلق بالجهاز الإداري وتشمل(نورة بنت زايد بن حسين، ٢٠١٥م، ص٢٤٤، ٢٤٥.):**

– **سيادة المركزية الشديدة: ويؤدي هذا إلى جعل الإداريين منفذين لما يملى عليهم من رؤسائهم، وعدم منحهم الصلاحيات، مما يضعف قدرتهم على مساءلة المرؤوس.**

– **ضعف التخطيط الشامل: ويتسبب في إضعاف أو إهمال الاستخدام الأمثل للطاقات التنظيمية، وهذا يؤدي إلى عدم تحديد الأدوار بدقة، و تحدث الازدواجية والتداخل في المهام والواجبات.**

– **صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري: ويعود ذلك إلى تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطه، إضافة إلى وجود عمالة زائدة، مما يعقد عمليات المساءلة ويضعف ممارستها.**

– **ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية: وتتمثل بقلة الضمانات الممنوحة للهيئات التي تمارس أعمال الرقابة والمتابعة والمساءلة.**

– **كثرة التغيرات في القوانين والتعليمات وأحياناً كثرة الهيكلة الإدارية تجعل من الصعب ممارسة المساءلة بصورة منتظمة كعملية متصلة.**

- **الفئة الثانية: معوقات اجتماعية وثقافية (معن محمود عياصرة، ٢٠١٣م، ص ٢٠٢):**

– **الهوة الكبيرة بين البعد النظري والبعد العملي في النظم الإدارية.**

– **عدم المقدرة على تغير الفكر الإداري.**

- **غياب مفهوم الإدارة العصرية.**
- **الاتجاهات السلبية نحو المساءلة.**
- **عدم تهيئة النظم الإدارية القابلة للتغير، إضافة إلى وجود أشخاص تقاوم التغير.**
- **وجود ولاءات اجتماعية تقليدية تؤدي إلى شيوع المحسوبية في عمل الإدارة.**
- **عدم مقدرة النظام الإداري على تنمية بعد الحوار، وبعد التفكير الناقد.**
- **انخفاض مستوى الرواتب مما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد.**
- **ضعف التدريب، وخاصة عدم احتواء برامجه على نشاطات تدريبية تحقق تعمم ثقافة المساءلة.**
- **الاكتفاء بإدارة التسيير، وتجاهل إدارة التطوير.**

مما سبق يمكن القول أنه توجد العديد من المعوقات التي تجد من تطبيق المساءلة التعليمية في المؤسسات التعليمية كضعف اللامركزية على مستوى الإدارة ، وصعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري، ووجود ولاءات اجتماعية تؤدي إلى شيوع المحسوبية، وانخفاض مستوى رواتب العاملين الذي يؤدي إلى انتشار الفساد الإداري، وتكوين اتجاهات سلبية نحو المسائلة، وضعف الحوافز للعاملين وعدم ربط الأجور والحوافز بالأداء وبالتالي تضعف المسائلة.

خامسًا: متطلبات تطبيق نظام المساءلة التعليمية الفعالة

توجد مجموعة من المتطلبات بالمؤسسات التعليمية لضمان مساءلة فعالة(علي صالح جوهر، وائل وفيق رضوان، ٢٠١٤م، ص ٢٥، ٢٦):

- **أن يعرف كل عضو في النظام التعليمي أهداف المساءلة التعليمية والأساليب المتبعة في تطبيقها.**
- **أن يسبق عملية تطبيق المساءلة التعليمية فترة إعداد وتخطيط للنشاطات والممارسات التعليمية ولمصادر للتمويل وكيفية توزيعها توزيعاً عادلاً.**
- **أن يراعى عند تطبيق المساءلة وضع أحكام وضوابط وقرارات يمكن تنفيذها بدقة وبسهولة.**
- **أن تكون المساءلة التعليمية محددة وواضحة وواقعية لكي يدرك كل فرد وظيفته ودوره ومسئوليته وأن يحاسب الأفراد طبقاً لمعايير واحدة حتى تتحقق العدالة والمساواة بينهم.**

- **أن تطبق المساءلة بطريقة مرنة وتكون قابلة للتعديل طبقاً لتغير ظروف النظام التعليمي من مختلف النواحي.**
- **أن تكون هناك مقياس دقيقة لقياس مستوى أداء التلاميذ من الناحية الكمية والكيفية وأن تعطي معلومات واضحة ودقيقة يمكن من خلالها التعرف على إيجابيات وسلبيات العملية التعليمية.**
- **أن تقوم الإدارات التعليمية بإتباع عدة ضوابط لأحكام موضوعية دقيقة وتطبيق المساءلة التعليمية مثل وضع الامتحانات تحت رقابة إجرائية فعالة تحد من ظاهرة الغش وضبط الامتحانات.**
- **أن تتم عملية تقييم أداء المعلم في العملية التعليمية بناء على معيار أساسي وهو مستوى تعلم التلاميذ وتحصيلهم الدراسي.**

مما سبق يمكن القول أن لابد من توافر مجموعة من المتطلبات لتحقيق المساءلة التعليمية الفعالة تتمثل في معرفة كل عضو في النظام التعليمي أهداف المساءلة التعليمية وكيفية تحقيقها، مع وضع ضوابط وأحكام يسهل تنفيذها ويشترك في وضعها العاملين بالعملية التعليمية، واستخدام أساليب تقييم جديدة للمعلم، وأن يتم توفير مصادر التمويل اللازمة للمدارس وتوزيعها توزيعاً عادلاً، وتحقيق الموازنة بين المساءلة الداخلية، والخارجية لتنظيم عملية المساءلة.

واقع تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج:

للتعرف على واقع تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج تم إجراء دراسة طبقت على عينة من معلمى التعليم الثانوى العام، وسارت إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالى:-

أهداف الدراسة الميدانية:

يسعى البحث الميداني إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. **التعرف على واقع إلتزام إدارة المدرسة الثانوية العامة بتطبيق الشفافية الإدارية.**
٢. **التعرف على واقع تفعيل المساءلة التعليمية في مدارس التعلم الثانوي العام.**

٣. **التعرف على متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام.**

٤. **الوصول لمجموعة من النتائج قد تسهم في بناء تصور مقترح لتفعيل الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية في مدارس التعليم الثانوي العام.**

إجراءات الجانب الميدانى :

١) إعداد أداة الدراسة الميدانية:

مجتمع البحث والعينة :

تم أختيار(٥)إدارات من بين (١١) إدارة بالطريقة العشوائية، وكانت نسبه (٥) إدارات بالنسبة لإجمالي ال (١١) إدارة هو ٤٥,٤٥%، واخذت عينة منهم بالطريقة العشوائية عددها (٢٦) مدرسة، وكانت نسبة عينة المدارس٥٦,٥% ، وكان اجمالي عدد المعلمين بالخمس إدارات (١٥٧٣)، اخذ منهم كعينة (٢٥٠) معلم بواقع ١٥,٨٩ %.

أدوات البحث :

قامت الباحثة بصياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النظري للبحث الحالي والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من محورين من تتضمن ٢٦عبارة وللتأكد من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم (٢١) محكمًا من أصحاب الخبرة في مجال الإدارة التربوية والتعليمية ، تمهيداً للنزول إلى الميدان، وقد تم تعديل البنود التي أشار المحكمون بضرورة تعديلها، وكذلك حذف بعض منها وإضافة البعض الآخر من حيث (ملاءمتها للصياغة – ومناسبتها للمحور)، حيث بلغت نسبة اتفاق٨٥% فأكثر على أهمية العبارة وعلى أثر ذلك تم تعديل الاستبانة وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من محورين وتتضمن٢٠عبارة.

وقد طبقت الاستبانة على عينة عشوائية من كل من معلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة سوهاج وبلغ حجم العينة (٢٥٠) ، وكان الفاقد (٩) استبانة، وتم استبعاد (١٩) استبانة لعدم صلاحيتها ، وكان إجمالي عدد الاستبانات الصالحة (٢٢٢) استبانة بنسبة (٨٩%) من جملة الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة، حيث تمثل(١٤.١١%) من المجتمع الأصلي.

وتم تصحيح الاستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وقد تمت عملية التصحيح كما يلي:

- **حساب تكرارات استجابة أفراد العينة تحت درجة كل عبارة على حدة (موافق– إلى حد ما– غير موافق).**
- **أعطيت أوزان لكل درجة تحقق أو أهمية كل عبارة كما يلي:**

بدائل الإجابة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
الوزن النسبي	٣	٢	١

وقد قامت الباحثة عند حساب التحليل الإحصائى وحساب حدود الثقة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها مايلى :

- **إذا زاد متوسط الاستجابة عن (٠.٧٣)، فتعتبر الدراسة أن مجتمع العيِّنة يرى تحقق أو أهمية هذه العبارة في الواقع الفعلي بصورة كبيرة.**
- **إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين(٠.٧٣ &٠.٦١)، فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة ليس له اتجاهًا نحو تحقيق أو عدم تحقق أو أهمية أو عدم أهمية هذه العبارة في الواقع الفعلي إلى حد ما أو أحيانًا، وذلك لأنه في هذه الحالة يكون انحرافًا متوسط الاستجابة عن العدد(٠.٦٧) يساوي أو يقل أو يزيد عن(٠.٠٦١٨)، وهذا الانحراف يعتبر انحرافًا صغيرًا لا دلالة له.**
- **إذا قل متوسط الاستجابة عن(٠.٦١)، فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى عدم تحقق – أو عدم أهمية العبارة في الواقع الفعلي.**

ثالثًا : نتائج الجانب الميدانى (تحليلها وتفسيرها)

بعد إجراءات المعالجات الإحيائية للبيانات تم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية لتحليلها وتفسيرها على النحو التالى :-

واقع التزام إدارة المدرسة الثانوية العامة بتطبيق الشفافية الإدارية:

جدول(١) واقع التزام إدارة المدرسة الثانوية العامة بتطبيق الشفافية الإدارية

م	العبـــــــــــــــارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تطلع إدارة المدرسة المعلمين على الأوامر والتعليمات المعنية.	٢.٢٢	٠.٧٤	٢
٢	تحرص إدارة المدرسة على توضيح أي غموض يظهر في الأوامر والتعليمات.	١.٩٢	٠.٦٤	٣
٣	تزود إدارة المدرسة المعلمين بالمعلومات الوظيفية التي يحتاجون إليها في الوقت المناسب.	١.٦٢	٠.٥٤	٧
٤	تتيح إدارة المدرسة وسائل التواصل الإداري المفتوح بين المعلمين والوحدات الإدارية العليا.	١.٧٧	٠.٥٩	٥
٥	تسمح إدارة المدرسة لمؤسسات المجتمع المدني المختلفة بالاطلاع على سياسة إدارتها وأي معلومات تهمه.	١.٧١	٠.٥٧	٦
٦	تشكر إدارة المدرسة المعلمين في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمدرسة.	١.٥٣	٠.٥١	٩
٧	تعمل إدارة المدرسة على تفعيل مبدأ الثقة والمصداقية بينها وبين العاملين بالمدرسة.	١.٤٧	٠.٤٩	١٠
٨	تتسم المعلومات الصادرة من إدارة المدرسة بالدقة والوضوح.	١.٨٣	٠.٦١	٤
٩	تلتزم إدارة المدرسة بمعايير واضحة عند كتابة التقارير السنوية للمعلمين.	٢.٢٥	٠.٧٥	١
١٠	تعلن إدارة المدرسة عن المهام الوظيفية للمعلمين بطريقة واضحة.	١.٥٦	٠.٥٢	٨
	المتوسط	١.٧٨	٠.٥٩٦	

واقع تفعيل المساءلة التعليمية في مدارس التعليم الثانوي العام

جدول (٢) واقع تفعيل المساءلة التعليمية في مدارس التعليم الثانوي العام

م	العبـــــــــــــــارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تهتم إدارة المدرسة بمساءلة المعلم عن العمل بصورة مستمرة ودورية.	١.٧٧	٠.٥٩	٣
٢	تطبق إدارة المدرسة نظاماً للمساءلة التعليمية للمعلمين بطريقة واضحة.	١.٣٥	٠.٤٥	٩
٣	تقوم إدارة المدرسة بتقييم أداء المعلمين في ضوء واجباتهم وصلاحياتهم.	١.٧٤	٠.٥٨	٤
٤	تكشف إدارة المدرسة عن نقاط الضعف في الأداء لدى المعلمين لعلاجها ونقاط القوة لتعزيزها.	١.٦٥	٠.٥٥	٦
٥	تعلن إدارة المدرسة نتائج المساءلة التعليمية لجميع العاملين.	١.٢٩	٠.٤٣	١٠
٦	تتم آليات المساءلة التعليمية بناء على بيانات موثوقة من خلال واقع الأداء وتقويمه.	١.٤١	٠.٤٧	٨
٧	تسمح آليات المساءلة التعليمية بمراجعة المعلمين في أي وقت.	١.٧١	٠.٥٧	٥
٨	تطبق ممارسات المساءلة التعليمية على جميع المعلمين دون استثناء.	١.٥٦	٠.٥٢	٧
٩	تقدم إدارة المدرسة تقرير عن أداء المعلمين للإدارة العليا.	٢.٢٢	٠.٧٤	١
١٠	تعمل إدارة المدرسة على مراقبة أداء القائمين على مساءلة المعلمين ومعاقبتهم عند التقصير.	١.٨٦	٠.٦٢	٢
	المتوسط	١.٦٥	٠.٥٥	

ثالثاً: النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

فيما يلي تستعرض الباحثة أهم النتائج التي توصل إليها البحث على النحو التالي:

أولاً: نتائج متعلقة بواقع التزام إدارة المدرسة الثانوية العامة بتطبيق الشفافية الإدارية:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التزام إدارة المدرسة الثانوية بتطبيق الشفافية الإدارية بوجه عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان منخفض، وتتمثل هذه النتائج في النقاط التالية:

- **التزام إدارة المدرسة بمعايير واضحة عند كتابة التقارير السنوية للمعلمين.**
- **افتقار إدارة المدرسة لوسائل الاتصال الإداري المفتوح بين المعلمين والوحدات الإدارية العليا وضعف التواصل المستمر بينهم.**
- **إهمال إدارة المدرسة دور المعلمين وعدم إشراكهم في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمدرسة، وانفراد إدارة المدرسة في وضع تلك الخطط.**
- **عدم وضوح بعض المعلومات الصادرة من إدارة المدرسة، وغياب الدقة والوضوح عند عرض تلك المعلومات.**
- **المهام الوظيفية للمعلمين العاملين بالمدرسة تتسم بالغموض والضبابية وعدم الوضوح.**
- **ضعف التزام إدارة المدرسة الثانوية العامة بأحقية مؤسسات المجتمع المدني المختلفة بمراقبة أدائها والاطلاع على سياسة إدارتها وأي معلومات تهمه.**
- **إهمال إدارة المدرسة بتزويد المعلمين بالمعلومات الوظيفية التي يحتاجون إليها في الوقت المناسب.**
- **التزام إدارة المدرسة بإطلاع المعلمين على الأوامر والتعليمات المعنية فور صدورها.**
- **غياب مبدأ الثقة وعدم تفعيل المصداقية بين إدارة مدرسة الثانوية العامة وبين العاملين بالمدرسة.**
- **ضعف حرص بعض العاملين بإدارة المدرسة على توضيح واظهار رأي غموض يظهر في الأوامر والتعليمات.**
- **مستوى التزام إدارة مدارس الثانوية العامة في القرى والأرياف لتطبيق الشفافية الإدارية أعلى من مستوى التزام إدارة مدارس الثانوية العامة في المدن، وقد يرجع ذلك إلى بقاء**

الوازع الديني والضمير الأخلاقي في أهل القرى والأرياف بدرجة أعلى من وجوده في أهل المدن والذي يفتقروه إلى حد ما.

ثانيا: النتائج المتعلقة بواقع تفعيل المساءلة التعليمية قى مدارس التعليم الثانوي العام :

- **أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفعيل المساءلة التعليمية في مدارس التعليم الثانوي العام بوجه عام، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان منخفض، ولكن بدرجة أقل من الشفافية، وتتمثل هذه النتائج في:**
- **اهتمام إدارة المدارس بتقديم تقرير عن أداء المعلمين للإدارة العليا في سياقها الوظيفي.**
- **ندرة مساءلة المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام عن العمل بصورة مستمرة ودورية.**
- **ضعف التزام إدارة المدرسة بمدارس التعليم الثانوي العام بتطبيق نظامًا للمساءلة التعليمية للمعلمين بطريقة واضحة وبناء على معلومات موثوقة.**
- **ندرة تقييم أداء المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء واجباتهم وصلاحياتهم.**
- **تعمد إدارة المدرسة بمدارس التعليم الثانوي العام إلى التعتيم عن نقاط الضعف في الأداء فلا يتم علاجها، وعدم توضيح نقاط القوة فلا يتم تعزيزها.**
- **ندرة إعلان نتائج المساءلة التعليمية من قبل إدارة المدرسة بمدارس التعليم الثانوي العام لجميع العاملين بها.**
- **ضعف آليات المساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام بناء على معلومات وبيانات موثوقة من خلال واقع الأداء وتقويمه.**
- **يتم التميز والتحيز بين المعلمين من إدارة المدرسة بمدارس التعليم الثانوي العام عند تطبيق ممارسات المساءلة التعليمية، فلا يتم تطبيقها على جميع المعلمين دون استثناء.**
- **ضعف آليات المساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي بمراجعة المعلمين في أي وقت ومراقبة أدائهم.**
- **ضعف التزام إدارة المدرسة بمدارس التعليم الثانوي العام بمراقبة أداء القائمين على مساءلة المعلمين ومعاقبتهم عند التقصير أو عدم العدالة.**
- **التزام مدارس التعليم الثانوي العام في القرى والأرياف بتفعيل المساءلة التعليمية أعلى من مستوى التزام المدارس الواقعة في المدن.**

- **كما أظهرت نتائج الدراسة الدراسة وجود علاقة طردية بين كل من الشفافية الإدارية، والمساءلة التعليمية، حيث كلما زاد تطبق الشفافية الإدارية و تفعيل المساءلة التعليمية في مدارس التعليم الثانوي العام.**

ثالثًا:-الإجراءات المقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي: **يمكن تحديد مجموعة من الإجراءات لتفعيل تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة وذلك كما يلي:**

- **توفير بيئة تنظيمه تحث على تأكيد مبدأ الشفافية الإدارية، والمساءلة التعليمية والعمل بها داخل المدرسة.**
- **التغلب على مقاومة تنفيذ التغيرات التي تطرأ على المؤسسات التعليمية من خلال مشاركة العاملين بها في التخطيط لها، وتنفيذ الأمر الذي يعطي لهم الفرصة في فهم مبدأ الشفافية الإدارية وتطبيقه.**
- **الاهتمام بوضع خطة مناسبة لكل إدارة على حدة تتناسب مع نوع البيئة التي تعيش فيها وإمكانياتها، ووضع معلنة وواضحة وشاملة لجميع مدارس الإدارة.**
- **أن تحرص إدارة المدرسة على أن تكون آليات مساءلة المعلمين محددة ومعلنة للجميع، والسماح لهذه الآليات بمراجعة ومراقبة المعلمين في أي وقت.**
- **توفير نظام جديد للمعلومات يساعد العاملين بالمدرسة في الحصول على البيانات والمعلومات، وسهولة الوصول الآمن للمعلومات اللازمة لعملية المساءلة التعليمية في أي وقت بصراحة ومصداقية، وذلك من خلال إنشاء شبكة معلوماتية حديثة على مستوى وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية التابعة لها.**
- **إعطاء الحق للمعلمين في المدرسة في التظلم والشكوى للسلطة الإدارية العليا.**
- **إعلام المعلمين بالأنظمة واللوائح والقوانين الملزمة بتطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية المعمول بها في المدارس والإدارات التعليمية.**
- **دعم فكرة التواصل الإلكتروني بين الوزارة والإدارات والمدارس لتوفير الاتصال الدائم والمتابعة، وتوظيف التطور التكنولوجي للعمل على تحسين الأداء وتطويره للعاملين وللمؤسسة ككل.**

- **الحرص على أن يتم العمل في جو من التفاهم والحب والتعاون والشفافية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين.**
- **القضاء على الروتين في العمل المدرسي، ومراعاة مبادئ الشفافية والوضوح في تطبيق القوانين، وسعي إدارة المدرسة إلى وضع سياسات واضحة للتحفيز وتقييم أداء المعلمين وفق معايير واضحة وتطبيق اللامركزية وتقليص البيروقراطية.**
- **عقد دورات تأهيلية للعاملين بالمدرسة لتعريفهم بأهمية الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية، ودورهم في تحسين أداء المعلمين، وكل العاملين بالمدرسة، مما ينعكس على جودة العملية التعليمية.**
- **تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد داخل المدرسة، وإعلان إجراءات العمل للعاملين بالمدرسة حتى يسهل تنفيذها.**
- **مساءلة المعلمين المقصرين في تنفيذ القرارات بكل شفافية وبعلانية.**
- **تفعيل دور المدارس، والجامعات، ووسائل الإعلام، ومؤسسات المجتمع المدني في تعزيز ونشر ثقافة الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية.**
- **إنشاء هيئة رقابية مستقلة تشرف على تطبيق الشفافية الإدارية وتفعيل المساءلة التعليمية على جميع المستويات الإدارية بالتعليم الثانوي.**
- **الوضوح وعدم التعتيم لقرارات الإدارة المدرسية، وتطبيق جميع القرارات على جميع المعلمين دون تحيز أو محاباة.**
- **تواصل إدارة المدرسة مع المعلمين بشكل مباشر وبصوره مستمرة، وعن طريق الاستفادة من تقنية شبكة المعلومات والاتصالات.**
- **السماح بالمرونة الإدارية، وتخلص القيادات التعليمية، وإدارة المدرسة من أساليب القيادة التسلطية، والروتين والبيروقراطية وتبني أساليب إدارية حديثة.**

المراجع

المراجع العربية

أحمد فتحي أبو كريم، **الشفافية والقيادة في الإدارة**، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.

احمد فتحي أبو كريم، مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفعالية الاتصال الإداري، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية الدراسات العليا – الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٥م.

أشرف عبد حسن الالفي، عبد العزيز حامد عبد الله الحارثي، الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظه الطائف وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهه نظر المعلمين، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعه سوهاج، العدد (٦٧)، نوفمبر ٢٠١٩م .

أية جمال ربيع بيومي، متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (١٢)، المجلد (٤)، ٢٠١٩م.

ايمان حمدي عمار، واقع ممارسة مديري المدارس للمساءلة التربوية للمعلمين دراسة لآراء معلمي المرحلة الابتدائية، **مجلة كلية التربية**، كليه التربية، جامعه المنوفية، مجلد٣٣، عدد ٢،٢٠١٨م.

جورجيت دميان جورج، تطبيق المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي، **مجلة كلية التربية**، كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٧٠)، الجزء الثالث، يناير ٢٠١١م.

خولة بنت عبد الله بن محمد، متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود، **مجلة كلية التربية بالإسكندرية**، مصر، المجلد (٢٤)، العدد (٥)، ٢٠١٤م.

رضا ابراهيم المليجي، **نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية**، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١١م.

سحر محمد أبو راضى، تفعيل ثقافة المساءلة التربوية لدى معلمي التعليم الثانوي العام في ضوء معايير القدرة المؤسسية، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، مصر، العدد (٣٩)، المجلد (٣)، ٢٠١٥م.

سعيد بن عامر، **الاتصالات وكيفية تحسينها من أجل اتصال أكثر فاعلية**، المؤتمر السنوي الثالث، القاهرة، ٢٠٠٣م.

سماح محمود على أبوزهرة، وآخرون، مواصفات فريق العمل الفعال ودورة في تحسين أداء المؤسسة التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مجلد (٢٧)، العدد (١٠٨)، أكتوبر ٢٠١٦م.

عبد الرحمن عبيد عون الله المطيري، الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطق القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠١٦م.

على أبراهيم الدسوقي، ميادة محمد فوزى، المحاسبية وعلاقتها بإصلاح مؤسسات تربية الطفل في مصر ،**مجلة بحوث التربية النوعية**، كلية التربية النوعية ،جامعة المنصورة، العدد(١٢)،٢٠٠٨م.

على أبراهيم الدسوقي، ميادة محمد فوزي، **المحاسبية وعلاقتها بإصلاح مؤسسات تربية الطفل في مصر، مجلة بحوث التربية النوعية**، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (١٢)، ٢٠٠٨م، ص١٤.

على سعيد الراشدي، **الإدارة بالشفافية**، عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.

علي السيد الشيخي، المحاسبة التعليمية ومقترحات تطبيقها في التعليم العالي لمصر، **مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم**، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، العدد الأول، يناير ٢٠١٠م

علي صالح جوهر، وائل وفيق رضوان، **المساءلة وإصلاح التعليم "توجهات عالمية وتطبيقات عربية"**، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.

مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، إستانبول، تركيا، المكتبة الاسلامية، ط٢، ١٩٧٢م.

محمد الصيرفي، **الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري**، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٩م.

محمد حسن رسمي واخرون، الشفافية وتطوير أداء القيادات التربوية، **مجله كلية التربية**، كليه التربية ،جامعة بنها، مج ٣٠،العدد ١١٩، يوليو ٢٠١٩.

محمد عبد الغنى حسن هلال، **مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، والاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد**، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية،٢٠٠٧م.

محمد عبد الفتاح حافظ، **تنمية المهارات الإدارية (المستويات الإدارة العليا)**، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية ،٢٠١١م.

مرفت صالح ناصف، المحاسبية وتطوير الأداء بالمدرسة الثانوية دراسة مقارنة في مصر وانجلترا والولايات المتحدة الأمريكية، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، العدد (٣٢)، الجزء الثالث، ٢٠٠٨م .

مروان السابق، **معجم اللغات**، بيروت: دار السابق للنشر، ١٩٧٤م، ص١٦٣٠

مشرف بين عادي عبد الله العمري، واقع ممارسه قاده المدارس الثانوية بمحافظه النماص التعليمية للشفافية الإدارية، دراسة ميدانية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، كليه البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (٢٠)، ٢٠١٩م.

مشعف بن حامد السلمى، مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين، **مجلة القراءة والمعرفة**، مصر، عدد١٨٧،مايو ٢٠١٦م.

معجم مصطلحات الفساد، مركز دعم التنمية والتأهيل المؤسسي، القاهرة الوكالة الأمريكية للتنمية، ٢٠١٠م، ص ١٣.

معن محمود عياصره، مفهوم المساءلة وتطبيقه لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين أنفسهم، **مجلة الثقافة والتنمية، مصر**، العدد (٧٤)، نوفمبر ٢٠١٣م.

موسى اللوزي، **التنمية الإدارية**، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع،٢٠٠٢م.

نادية عبد الجواد الجروانى، تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية، **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية**، مصر، العدد (٣٣)، مجلد الأول، أكتوبر ٢٠١٢م.

نورة بنت زايد بن حسين الشهراني، واقع تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية للبنات بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر مديراتها، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، مصر، العدد (١٠٢)، المجلد (٢٦)، ٢٠١٥م.

هانم احمد حسن، دراسة مقارنة لنظم المحاسبية وتقويم القدرة المؤسسية في انجلترا واستراليا وامكانية الافادة منها في مدارس التعليم الثانوي العام المصري، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٢م.

هناء محمد جلال جمال الدين، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمساءلة التربوية للمعلمين بمحافظة المنوفية من وجهة نظرهم، **مجلة كلية التربية**، كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد الاول، مجلد ٣٥، مارس٢٠٢٠م

وائل وفيف ، رانيا وصفى ، التخطيط لتوظيف الشفافية :مدخلا لمواجهة الفساد الإدارى بموسسات التعليم قبل الجامعى في ضوء مبادى الانتوساى ISSAI، **مجلة كلية التربية**، كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد ٣٥، ، يوليو ٢٠٢١م.

وزارة التربية والتعليم، **المعايير القومية للتعليم في مصر**، المجلد الأول، القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠٣م.

المراجع الانجليزية

Berryhil, B. & Linney, L. School accountability in the Western Australian Public school sector: Perceptions of leaders in the field. M. A thesis, Murdoch University Perth Western Australia, 2016.

Devi, Susela: "The role of transparency in reducing administrative corruption in govern- ment organization in Malysia", FGIC 2nd Conference on Governance and Integrity 2019, Social Sciences, pages 992-1016-,2019

Eric A. Hanushek and Margaret E. Raymond, Does School Accountability lead to Improved Student Performance, Nber Working Paper Series, Worn 10591, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2004.

Fung, at al, Full disclosure: The Perils and Promise of Transparency, Britain, Cambridge University Press, 2007:http://www.tandfonline.com/ loi/zagha20Sa.

Mazen j.ALshobaki, others: The degree of administrative transparency in the Palestinian higher educational institutions, international journal of engineering and information systems, 2017

Pinzon, Flores,"Anti-corruption transparency and accountability: Case study of healthcare in Hong Kong", Global Health Action. (Online) Journal homepage,2020:

Talib, A: The Relationship between Administrative Transparency and Achievement Motivation for Teachers in Sohar City Schools, International Journal of Educational Research, 45(1), 2021,pp 266-302.