

## واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين إعداد

مصطفى حسن إبراهيم بلاسى\*

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر بيئة تعلم الكترونية قائمة على محفزات الألعاب التعليمية فى تنمية مهارات المواطنة الرقمية لدى طلاب تكنولوجيا التعليم ، وقد إتمد البحث على المنهج التجريبي بالتصميم شبة تجريبي لبيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع المتمثل فى مهارات المواطنة الرقمية (الجانب المعرفى- الجانب الادائى) كما تم إختيار عينة البحث ٤٢ من طلاب تكنولوجيا التعليم بطريقة عشوائية الصف الاول والثانى والثالث بكلية التربية جامعة قناة السويس بالإسماعيلية حيث تمثلت عينة البحث فى مجموعتين تجريبيتان والتي طبقت عليهم أدوات البحث قبلها ثم إجراء المعالجة التجريبية وتطبيق أدوات البحث بعدها ويتضمن التصميم شبة التجريبي المتغير المستقل من بيئة تعلم قائمة على محفزات الألعاب التعليمية(قوائم متصدرين/الشارات) وجاء المتغير التابع ليتمثل فى مهارات المواطنة الرقمية و تمثلت الأدوات الرئيسية فى بطاقة ملاحظة تنمية مهارات المواطنة الرقمية ومقياس مهارات المواطنة الرقمية وباستخدام أساليب المعالجة الاحصائية المناسبة بإستخدام مجموعة البرامج (spss) توصلت النتائج الى أثر بيئة تعلم الكترونية قائمة على محفزات الألعاب التعليمية(قوائم متصدرين/الشارات) فى تنمية مهارات المواطنة الرقمية لدى طلاب تكنولوجيا تعليم الى وجود فرق دال احصائيا بين متوسطى درجات الطلاب المجموعتين التجريبيتين فى التطبيقين القبلى والبعدى فى الجانب المعرفى المرتبط بمهارات المواطنة الرقمية لدى طلاب تكنولوجيا التعليم لصالح التطبيق البعدى، وجود فرق دال إحصائيا بين متوسطى درجات الطلاب المجموعتين التجريبيتين فى التطبيقين القبلى والبعدى فى مستوى الأداء المهارى المرتبط بالمواطنة الرقمية لدى طلاب تكنولوجيا التعليم لصالح التطبيق البعدى ،لا يوجد فروق بين المجموعتين التجريبتان فى التطبيق البعدى ،وانتهت الدراسة الى عدد من التوصيات ومقترحات بدراسات مماثلة على مجتمعات بحثية مختلفة

الكلمات المفتاحية: محفزات الألعاب التعليمية- بيئات التعلم الإلكتروني -المواطنة الرقمية

### مقدمة:

برزت الشفافية الإدارية كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التى تعانى منها الدول

\*بحث مشتق من رسالة ماجستير تحت اشراف:

أ.د عادل عبد الفتاح سلامة أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية- كلية التربية - جامعة عين شمس

د. مصطفى عبد الحميد عناني الأستاذ المتفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية

بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس

\* اخصائى صحافة واعلام بالتربية والتعليم

واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ----- مصطفى حسن إبراهيم

النامية، ومنها السرية في نمط العمل الإداري؛ إذ ترى الكثير من الإدارات أن قضايا العمل والإنتاج قضايا سرية لا يمكن إطلاع الآخرين عليها (غنيم الطشة، ٢٠١٤ : ٩٣٧). وتأتي الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة، وذلك لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة، مما يؤدي إلي جودة الأداء البشري والمؤسسي، وبالتالي الوصول الي رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف والنهوض بالمجتمع (صالح العنزي، ٢٠١٢ : ٣٠).

وإذا كانت المؤسسات والتنظيمات تحت المجهر، فإن المؤسسات التربوية والتعليمية أصبحت في مواجهة تحديات كبرى على الصعيد الوطني والعالمي، لأن المؤسسات التربوية أداة المجتمع لتحقيق التنمية الشاملة (غنيم الطشة، ٢٠٠٩ : ٨٠٢). حيث تعد الشفافية الإدارية من أهم مبادئ الإدارة الجيدة؛ حيث أنها قوة مؤثرة تستطيع أن تحارب الفساد وتحسن الإدارة، وتعزز المساءلة بقصد وقف الفساد، وإتاحة فرص المشاركة في النظام التربوي، وتبني أسلوب إداري قائم على الشفافية والمكاشفة والوضوح، والإدارة التربوية الجيدة الفعالة في أي نظام تعليمي شأنها أن تساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسات التعليمية وازدهارها.

مشكلة الدراسة:

"يعتبر نظام التعليم الأساسي نظامًا متسع الأطراف، الأمر الذي يستلزم رؤية إصلاحية متكاملة، ويتطلب وضع أهداف مرحلية تتعلق بتأسيس مجال تعليم متميز؛ يمكن أن يؤدي إلى الإلتحاق بالتعليم العالي على أعلى مستوى، وفي الوقت نفسه تخصيص وقت كاف للقيام ببعض الإصلاحات الكبرى في النظام بأكمله، وهي الإصلاحات التي يجب أن تركز على أهمها: الإصلاح على مستوى مديري المدارس حيث يركز المفتاح الحقيقي للإصلاح على فئة مديري المدارس، وذلك من خلال تقييم أفراد هذه الفئة بدقة، مع ضرورة تقديم تدريب مكثف لهذه الكوادر، وبحيث يكون إعادة تأهيل وتدريب مديري المدارس هو الأداة لتحقيق الإصلاحات الإدارية (إسماعيل سراج الدين، ٢٠٠٧ : ٨٦).

ويعتبر مدير المدرسة قائدًا تربويًا له دور مهم في نجاح العملية التربوية في المدرسة التي يتولى إدارتها ويفترض أن تكون لديه الخبرة والوعي والالتزام بالعمل، وتبني الأسلوب العلمي لإدارة عمليات التغيير التربوي واستخدام الأساليب العلمية لإدارة الصراعات (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩).

ومما سبق امكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات التالية:

١- ما واقع ممارسات الشفافية الإدارية المدرسية بجمهورية مصر العربية من خلال الدراسات السابقة؟

٢- ما هي الجهود الوطنية في مجال الشفافية الإدارية؟

٣- ما مقترحات تعزيز ممارسات الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية؟

أهداف الدراسة:

هدف الدراسة الرئيس هو تحديد واقع ممارسات الشفافية الإدارية المدرسية من وجهة نظر معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على واقع ممارسات الشفافية الإدارية في جمهورية مصر العربية من خلال الدراسات السابقة.

٢- التعرف على الجهود المصرية المبذولة في مجال الشفافية الإدارية.

٣- التعرف على واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للشفافية الإدارية في محافظة الإسماعيلية من وجهة نظر المعلمين.

٤- وضع مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تسهم في تعزيز الشفافية الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوعها، ومن خلال حداثة مفهوم الشفافية الإدارية والذي يعد شرطاً أساسياً لممارسة الديمقراطية وتنمية المجتمعات والارتقاء بمكانتها بين دول العالم، والحاجة الملحة لترسيخ قيم النزاهة والشفافية والمحاسبية بمختلف قطاعات الدولة ومؤسساتها، وخاصة قطاع التربية والتعليم، وهو ما يتلاءم مع التوجهات الوطنية والدولية في مجال الارتقاء بالعمل الإداري المؤسسي المبني على ممارسات النزاهة والشفافية، ومن خلال سعى الدراسة لتحديد ممارسات الشفافية الإدارية، وتشخيص الواقع الحالي، مما قد يتيح للإدارة العليا إمكانية إصدار أحكام تقويمية؛ من أجل رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية وممارساتها، وذلك لرفع الكفاءة والفاعلية في العمل وتحقيق الأهداف والغايات.

### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات وفحص العوامل المتضمنة في المواقف وتحليلها، والوصول إلى مجموعة من النتائج، ووضع تفسير لها وربطها بأسبابها.

### أداة الدراسة:

استخدم الباحث أداة الاستبيان، وتم تطبيقه عن طريق المقابلة الشخصية، لجمع البيانات لتساعد الباحث كأداة لرصد المشكلة الدراسة من كافة جوانبها.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية، وهم (١١٦) معلم ومعلمة، موزعين علي (٢١٥) مدرسة تمثل الحلقة الثانية من التعليم الأساسي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٩: ٦-٧)، وهو إجمالي عدد المدارس الحكومية والخاصة، حيث يبلغ عدد المعلمين بالمدارس الحكومية (٤٠٥٠) معلمًا ومعلمة، و(٦٦) معلمًا ومعلمة بالمدارس الخاصة داخل محافظة الإسماعيلية.

### عينة الدراسة:

تقتصر الدراسة على عينة متاحة وممثلة من معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية، وذلك خلال العام الدراسي (٢٠١٩ - ٢٠٢٠).

### حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على ممارسات الشفافية الإدارية لدي مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في المجالات الثلاث التالية:

١. الاتصالات الإدارية المدرسية.
٢. المشاركة واتخاذ القرار.
٣. تقويم الأداء والمحاسبية الإدارية المدرسية.

## مباحث الدراسة

### (أ) الإطار النظري:

تناول الإطار النظري للدراسة محورين نستعرضهما كما يلي:

المحور الأول: الشفافية الإدارية بجمهورية مصر العربية

قامت مصر بالعديد من الجهود في مجال الشفافية الإدارية، وأصدرت التشريعات المختلفة لتعميم وتمكين الشفافية الإدارية في كافة قطاعات الدولة ومؤسساتها المختلفة، ومنها المؤسسة التعليمية. وفي ضوء ذلك، فقد حرص المشرع المصري على أن يكرس مبدأ الشفافية الإدارية في عدة قوانين وتشريعات، من شأنها تعزيز النزاهة والشفافية الإدارية، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد بثنتي صورته، وفي مختلف المجالات.

وسوف نستعرض واقع الشفافية الإدارية بجمهورية مصر العربية من حيث التطرق إلي الجهود المصرية في مجال الشفافية الإدارية بصفة عامة، ومن ثم التعرض للشفافية الإدارية في مجال التعليم، والتشريعات المحددة للشفافية الإدارية المدرسية، وأنتهاءً باستعراض الواقع الفعلي لممارسات مديري المدارس للشفافية الإدارية في المجالات التالية: الاتصالات الإدارية المدرسية، المشاركة واتخاذ القرار، تقويم الأداء والمحاسبية الإدارية المدرسية.

أ- الجهود المصرية في مجال الشفافية الإدارية.

في ظل الجهود المصرية المبذولة في مجال الإصلاح الإداري والاقتصادي، من أجل تحقيق التنمية الشاملة، ومكافحة الفساد، وعليه فقد تعددت الأجهزة الإدارية والرقابية لمكافحة الفساد في مختلف المجالات، حيث يقوم النظام الرقابي للجهاز الإداري الحالي في مصر على مجموعة من وسائل مكافحة الفساد الموجودة في مختلف المجالات، وتتمثل في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، والهيئة العامة للرقابة الإدارية، وهيئة النيابة الإدارية، والجهاز المركزي للمحاسبات، ولجنة النزاهة والشفافية بموجب القرار (رقم ٨٦ لسنة ٢٠٠٧).

وفيما يلي أهم الأدوار المنوط بهم في الآتي:

١) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة:

تم إنشائه كهيئة مستقلة بموجب القانون (رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤)، وتحدد لهذا الجهاز هدفاً رئيساً وهو إصلاح نظم الإدارة الحكومية، تطوير مستوى الخدمة المدنية، ورفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق العدالة في معاملة العاملين، والتأكد من مدي تحقيق الأجهزة التنفيذية لمسئولياتها في ميدان الانتاج والخدمات، مع تطوير مستوى الخدمة (محمود فتحي، ٢٠١١: ٢٠٩٨)

## ٢) الجهاز المركزي للمحاسبات:

الجهاز المركزي للمحاسبات هيئة مستقلة ذات شخصية اعتبارية عامة تتبع رئيس الجمهورية، صدر بقانون (رقم ١٤٤ لسنة ١٩٨٨) المعدل بالقانون (رقم ١٥٧ لسنة ١٩٩٨) بشأن اصدار قانون الجهاز المركزي للمحاسبات، وتهدف أساسًا إلى تحقيق الرقابة على أموال الدولة واموال الأشخاص العامة الأخرى وغيرها من الأشخاص المنصوص عليها في القانون (الجهاز المركزي للمحاسبات، ٢٠١٩:).

## ٣) هيئة النيابة الإدارية:

هيئة قضائية مستقلة، تتولى التحقيق في المخالفات الإدارية والمالية، وكذا التي تحال إليها، وتكون لها السلطات المقررة كجهة إدارية في توقيع الجزاءات التأديبية إزاء هذه المخالفات، تنفرد النيابة الإدارية بمكافحة الفساد باعتبارها هيئة قضائية وفي تقديمها ضمانات جوهرية للموظف العام تضمن حيدة التحقيق ونزاهته (النيابة الإدارية، ٢٠١٩).

وتوال إصدار القرارات وسن القوانين التي من شأنها نشر الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد

في كافة القطاعات الإدارية، حيث:

- صدر قرار وزير الدولة للتنمية الإدارية (رقم ٨٦ لسنة ٢٠٠٧) بتشكيل ( لجنة النزاهة والشفافية) وهي لجنة دائمة بوزارة الدولة للتنمية الادارية ،تختص باستكمال أعمال الوزارة في دراسة سبل واقتراح آليات وتعزيز دعم الشفافية والمحاسبة ومكافحة الفساد بوحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاعات الحكومية والعامة (طارق سعد، ٢٠١١: ١٦٥).
- إصدار قانون الخدمة المدنية (رقم ١٨ لسنة ٢٠١٥ ) ، ولائحته التنفيذية، والذي احتوى على مواد تؤصل للنزاهة والعدالة والشفافية ومكافحة الفساد(الجريدة الرسمية، ٢٠١٥: ٣٤).
- انضمت مصر إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، والتي اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة المؤرخ في (٢٠٠٣) ، إدراكًا من الحكومة المصرية بأهمية التعاون مع الهيئات الدولية في مجال الشفافية الإدارية والنزاهة ومكافحة الفساد، فقد ، وقد انضم لهذه الاتفاقية العديد من الدول.
- قامت مصر بالتصديق على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد عام (٢٠٠٥).
- انضمام مصر إلى الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، الموقعة بتاريخ (٢١-١٢-٢٠١٠). وذلك مع التحفظ بشرط التصديق.

• الانضمام للاتفاقية العربية لمكافحة الفساد عام (٢٠١٤). وما واكب تلك الاتفاقيات من التزامات تجاه الدول الأطراف، والتي تتطلب اتخاذ بعض الإجراءات في مجال التدابير الوقائية للحد من الفساد، وتحديث التشريعات بما يتواءم مع الالتزامات الواردة بالاتفاقية بالنسبة للأفعال المجرمة.

• إصدار دستور جمهورية مصر العربية (٢٠١٤) - الذي يعد المرجع الأساسي والدستوري للدولة - فقد تضمن أحكامًا وقواعد قانونية أمرت تضمنت العديد من المواد التي ترسخ لنشر قيم النزاهة والشفافية وسيادة القانون.

وعليه فقد وضع المشرع بالدستور المصري المعدل عام (٢٠١٤) الفصل الحادي عشر: المجالس القومية والهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية من (المادة ٢١٥ : المادة ٢٢١)، حيث نصت المادة (٢١٧) من الدستور المصري على الآتي:

تقدم الهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية، تقارير سنوية إلى كل من رئيس الجمهورية، ومجلس النواب، ورئيس مجلس الوزراء، فور صدورها، وعلى مجلس النواب أن ينظرها، ويتخذ الإجراء المناسب حيالها في مدة لا تتجاوز أربعة أشهر من تاريخ ورودها إليه، وتنشر هذه التقارير على الرأي العام. وتبلغ الهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية سلطات التحقيق المختصة بما تكتشفه من دلائل على ارتكاب مخالفات، أو جرائم، وعليها أن تتخذ اللازم حيال تلك التقارير خلال مدة محددة، وذلك كله وفقًا لأحكام القانون.

ونصت المادة (٢١٨) على التالي:

تلتزم الدولة بمكافحة الفساد، ويحدد القانون الهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية المختصة بذلك. وتلتزم الهيئات والأجهزة الرقابية المختصة بالتنسيق فيما بينها في مكافحة الفساد، وتعزيز قيم النزاهة والشفافية، ضمانًا لحسن أداء الوظيفة العامة والحفاظ على المال العام، ووضع ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بالمشاركة مع غيرها من الهيئات والأجهزة المعنية، وذلك على النحو الذي ينظمه القانون (الدستور المصري، ٢٠١٤ : ٣٧) .

• قامت الدولة بإنشاء الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد، وهي أكاديمية متخصصة أنشأت أواخر عام (٢٠١٧)، ويتمثل دورها في عقد دورات تدريبية لأعضاء الهيئة وفق خطط وبرامج سنوية، وعقد دورات ومؤتمرات وندوات وحلقات نقاش في مجال نشر قيم النزاهة والشفافية والنوعية بمخاطر الفساد وسبل مكافحته. كما يكون لها دور في تبادل الخبرات والوثائق والبحوث مع الجهات التي تباشر نشاطًا مماثلًا داخل مصر أو خارجها.

واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ----- مصطفى حسن إبراهيم

• إيفاد البعثات الدراسية والتدريبية لأعضاء الهيئة في إطار المنح الدراسية التي ترد للأكاديمية من الدول الأجنبية، ويجوز أن يمتد نشاط الأكاديمية ليشمل تدريب أعضاء الهيئات والأجهزة المعنية بمكافحة الفساد داخل مصر وخارجها وسائر العاملين بالدولة.

• قامت الحكومة المصرية باتخاذ بعض الإجراءات في مجال التدابير الوقائية للحد من الفساد، وتحديث التشريعات بما يتواءم مع الالتزامات الواردة بالإتفاقية بالنسبة للأفعال المجرمة، وكذا بعض الالتزامات في مجال التعاون الدولي واسترداد الموجودات والمساعدات التقنية.

• أطلق الرئيس عبد الفتاح السيسي المرحلة الثانية للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (٢٠١٩-٢٠٢٢) وذلك في ختام فعاليات منتدى أفريقيا (٢٠١٨) بشرم الشيخ، وتأتي استكمالاً للاستراتيجية الأولى التي أطلقها الرئيس عام ٢٠١٤ ويتزامن هذا الإطلاق مع اليوم العالمي لمكافحة الفساد الموافق (٩ ديسمبر) (هيئة الرقابة الإدارية، ٢٠١٤: ٧)، لمواصلة الجهود من أجل الوصول إلى درجات أفضل في مجال الوقاية من الفساد، ومستويات أعلى من النزاهة والشفافية الإدارية، وتعد هذه النسخة الثانية من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وهي الخطة الاستراتيجية العامة للدولة المصرية في هذا المجال للفترة من (٢٠١٩ إلى ٢٠٢٢)، حيث تم إعدادها عقب دراسة التحديات التي أظهرتها استراتيجية (٢٠١٤ - ٢٠١٨) لتلافيها وبعد دراسة العديد من التجارب الدولية في سبل مكافحة الفساد وتحديد أنسب الطرق للتطبيق على الحالة المصرية، وأعدمت الاستراتيجية على تسعة أهداف تسعى لتحقيقها وما يهمننا هنا هو الهدف الثالث من تلك الاستراتيجية وهو: تفعيل آليات الشفافية والنزاهة بالوحدات الحكومية، وأعدمت علي مجموعة من الإجراءات المنوط بها يتم تنفيذ الهدف من خلالها الإجراءات التنفيذية للهدف الثالث:

١- إتاحة البيانات والمعلومات عن استراتيجيات وخطط الجهاز الإداري للدولة فيما لا يضر بالأمن القومي.

٢- تفعيل مدونات سلوك الموظفين في كافة وحدات الجهاز الإداري للدولة.

٣- إتاحة تقارير الجهات الرقابية وفقاً لدستور 2014 والقوانين المنظمة لذلك.

٤- استمرار نشر الميزانية والموازنة للمواطن لتتضمن المصروفات والإيرادات.

٥- إنشاء وتحديث المواقع الإلكترونية الخاصة بالجهات الحكومية.

٦- تفعيل منظومة الخطوط الساخنة وتطوير منظومة الشكاوى المعنية بمكافحة الفساد.

٧- نشر خطة المشتريات الحكومية.

٨- نشر تقارير عن التقدم المحرز في تنفيذ أهداف الاستراتيجية.



مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - العدد الخامس والخمسون - يناير ٢٠٢٣ (ص ٢٣٤ - ٢٧٦)  
وقد وضعت الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٢٥)، مجموعة مؤشرات قياس أداء عامة للهدف:

- ١- الشفافية في صنع السياسات (المنتدى الاقتصادي العالمي).
- ٢- المحاسبة في قرارات مسؤولي الحكومة (المنتدى الاقتصادي العالمي).
- ٣- مؤشر الحكومة التنظيمية المتعلقة بالشفافية والمشاركة في عمليات وضع القواعد (البنك الدولي).

\* وفيما يلي عرض لأفضل الممارسات الناجحة التي تمت تنفيذًا لأهداف الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لإرساء مبادئ الشفافية والنزاهة في كافة عناصر المنظومة الإدارية:

- ١- تفعيل مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة وتطويرها وقيام وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بطباعة وتوزيع نسخ وملصقات من المدونة على جميع الوزارات والمحافظات وإتاحتها على الموقع الإلكتروني الخاص بها وتدريب العديد من العاملين عليها.
- ٢- عقد العديد من الدورات التدريبية للعاملين بوحدة الجهاز الإداري للدولة (وزارات /محافظات/جامعات ) وإعداد مدربين منهم بالأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد بواقع عدد (١٢٥) دورة تدريبية استفاد منها عدد (٤٢١٤) متدرب، لنشر قيم الشفافية والنزاهة والتوعية بمخاطر الفساد والتعريف بدور الأجهزة الرقابية واختصاصاتها، كما تم استقدام خبراء من الخارج لعرض أفضل الممارسات الدولية في مجال منع ومكافحة الفساد.
- ٣- إعداد مدونات سلوك وظيفي للدبلوماسيين والمبعوثين بوزارة الخارجية / والعاملين بالبنك المركزي / دليل إرشادي لتطبيق ميثاق النزاهة بالقطاع الخاص /ميثاق أخلاقي للطلاب الجامعي وتم إطلاقه وتفعيله خال شهر فبراير (٢٠١٨) من خلال مسابقات طلابية وأنشطة يقوم بها الطلاب، وقامت هيئة الرقابة الإدارية بتنفيذها بجامعات أسيوط، الإسكندرية، ومتابعة التنفيذ بباقي الجامعات.
- ٤- قيام وزارة المالية بتفعيل استخدام بوابة المشتريات الحكومية على موقع الوزارة وإعداد حملة إعلامية للترويج لها، وإتاحة كافة المعلومات عن الجهات التابعة لها ويتضمن الموقع موازنة المواطن والبيان التمهيدي لمشروع الموازنة العامة للدولة وأهم البرامج الاجتماعية والإصلاحية.
- ٥- بتاريخ (٧-١٢-٢٠١٧) صدر قرار السيد /رئيس الجمهورية رقم (٣١٤) بإنشاء منظومة شكاوى موحدة على مستوى الجمهورية .

(ب): الجهود الوطنية في مجال الشفافية الإدارية المدرسية:

حرصت الحكومة المصرية في السنوات الأخيرة بمحاولة تعميم مبدأ الشفافية الإدارية، في محاولة منها لتصحيح المسار في العديد من القطاعات، ومنها قطاع التعليم، حيث دلت المؤشرات الدولية على أن ترتيب مصر من حيث انعدام الشفافية والنزاهة وسيادة قيمة الرشوة قد جاء في المركز (١١٥ من ١٥٩) دولة. وحسب تصنيف المنتدى الاقتصادي العام جاء موقع التعليم الأساسي المصري عام (٢٠٠٨) في المركز (٧٠ من مجموع ١٣٣) (حسام بدر اوي ومحسن يوسف، ٢٠١٠: ٧٠).

ويعد قطاع التعليم أحد أهم مجالات نشر وتطبيق الشفافية الإدارية؛ بناء على ما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي، في إطار تحليلها لمؤشرات السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للتعليم قبل الجامعي في مصر إلى بعض جوانب القصور التي يمكن أن تندرج تحت الآثار الناجمة عن الترهل والفساد الإداري، حيث تعاني دواوين عموم الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية الترهل الشديد في العمالة، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة بشكل مثير للانتباه، مع غياب مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج؛ رغم أن هناك العديد من الإدارات التي تقوم بعناصر من المتابعة والتقييم لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق، وتأسيساً عليه فقد ورد في محاور الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) "التعليم مشروع مصر القومي" والتي أعدتها وزارة التربية والتعليم المصرية: إدارة تربوية متميزة، تعمل في أطار اللامركزية، تعتمد على المعلوماتية والشفافية والمحاسبية والقيادة المسؤولة الواعية برؤية التطوير، وبيانات ومعلومات: دقيقة واقعية مدققة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٦٦).

المحور الثاني:

واقع الشفافية الإدارية في جمهورية مصر العربية من خلال الدراسات السابقة:

بما ان مدير المدرسة هو المسئول الأول عن قيادة مدرسته، ورسم سياستها وتجويد أدائها، وتوفير الظروف التي تجعل المعلم يعمل بصورة أفضل، فهو المسئول عن أعمال المعلمين ومساعدتهم للقيام بأعمالهم وتحسينها، ومحاولة التوفيق بين قراراته وأراء المعلمين في مواجهة المواقف المدرسية، والمدير الناجح هو الذي يهتم بتعزيز الروح الديمقراطية لدي المعلمين، وتأكيد ذاتيتهم وتنمية شعورهم بقيمتهم، والنهوض بالحس الجماعي لديهم وإيمانه بالعمل الجماعي.

حيث تمثل مهمة مدير المدرسة أيضاً في قدرته على التأثير في الآخرين وتوجيههم بطريقة صحيحة، وخلق التعاون فيما بينهم في سبيل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية في مدرسته.

والعمل على إنكفاء روح التنافس لدى معلميه من خلال الاهتمام بإقامة علاقات إنسانية متنامية، وتوحيد نواحي العمل المدرسي، حتى تبدو المدرسة كلاً متكاملًا من خلال إشراكهم في الأعمال المدرسية ومشكلاتها.

حيث ان نجاح المدرسة يعتمد بشكل كبير علي الأسلوب الإداري السائد في هذه المدرسة، وعلى مدي قدرة هذا الأسلوب علي توفير مناخ تنظيمي وتعليمي جيد، من شأنها تمكن المدرسة من الحصول علي التزام قوى من قبل المعلمين بها، ومن ثم تحقيق معدل مرتفع من الإنجاز، وكل هذا يتطلب من مدير المدرسة أن يمارس مهامه بشفافية إدارية وحيادية تامة.

ولهذا يعرض المبحث لواقع ممارسات مدير المدرسة المصري للشفافية الإدارية في المجالات الآتية:  
(١) الاتصالات الإدارية المدرسية:

يمثل الاتصال الإداري الشرايين التي تربط بين أجهزة وأنشطة أعضاء المدرسة، والتي من خلالها تتبادل الرؤى ووجهات النظر بين مدير المدرسة والمعلمين بالمدرسة، ويهدف إلى إحداث التفاعل بين الإدارة المدرسية وأعضائها وتنسيق العمل بينهم بما يخدم أهداف المدرسة والعملية التعليمية والتربوية، وبشكل يجعل مدير المدرسة قريب من المعلمين والعكس صحيح، بحيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم.

ويشير الواقع إلي أن هناك تباين في الاتصال الإداري بين مدير المدرسة والمعلم، ووجود خلل في العلاقة بينهما، والسبب في ذلك يكمن في بعض الممارسات الإدارية التي غابت عنها الشفافية الإدارية، والتي يقوم بها مدير المدرسة في أثناء اتصاله مع المعلمين حيث يتدخل المدير في كل صغيرة وكبيرة في العمل المدرسي، وبالتالي سيادة القطب الواحد، دون اعتبار للمعلمين، وغالبًا لا يتقبل المدير أي نقد موضوعي لنظام العمل، مما يجعله اتصالًا ذو اتجاهًا واحدًا، حيث يطبق المدير اللوائح والقوانين على المعلمين بصورة صارمة، مما يغلب الاتصال الرسمي، وكذلك اقتصار العلاقة بين المدير والمعلمين على نشرات توزع للعلم والتنفيذ، ووجود الاتصالات غير الرسمية (أحمد إبراهيم، ٢٠٠٠: ٩٢).

ويرجع كل ذلك إلى اعتماد العاملين في مجال الإدارة التعليمية على بعض اتجاهات الاتصال الإداري وهو الاتجاه الرأسي الهابط أكثر من باقي الاتجاهات، والتركيز على استخدام بعض أنواع الاتصال الإداري في مجال الإدارة وإهمال البعض الآخر، وضعف مستوى جودة استعمال بعض أدوات الاتصال الإداري في مجال الإدارة التعليمية، وانخفاض مستوى إتقان الكثير من مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين في مجال الإدارة المدرسية، ووجود بعض معوقات الاتصال الإداري تتعلق بالأفراد العاملين في مجال الإدارة التعليمية (سالمة خليل، ٢٠٠١: ١٧).

واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ----- مصطفى حسن إبراهيم

إضافة إلى ذلك ضعف مناقشة المشكلات التربوية والمهنية للمعلمين في الاجتماعات المدرسية وسيطرة النواحي الروتينية التقليدية عليها، وضعف الأنشطة التعاونية بين المدير والمعلمين (محمد الأصمعي، ٢٠٠٢: ١٣٣). وقلة إهتمام المديرين كثيرًا بإلقاء المحاضرات التي تتناول موضوعات مختلفة حول التربية والتعليم (أمل كحيل، ٢٠٠٤: ٢٢٦). وافتقار المدارس إلى الشفافية في نشر المعلومات المرتبطة بأداء المدرسة وأداء العاملين بها، كما يتم حجب هذه المعلومات عن العاملين بالمدرسة، وعن العاملين بالمستويات الإدارية العليا، وعن الآباء وأفراد المجتمع (خميس فهم، ٢٠٠٥: ٢٥٢).

حيث أوضحت دراسة (عبدالعزیز داود، ٢٠١٤: ٨٢)، وأكدته (الخطة الاستراتيجية للتعليم ٢٠١٤: ٤٦)، عن جوانب الضعف بالمدارس المصرية وخاصة فيما يتعلق بالاتصال الإداري المدرسي، تلك الجوانب التي تحول بينها وبين تحقيق رسالتها من ندرة سماح الإدارة المدرسية للمناقشات الموضوعية مع العاملين بالمدرسة، وغياب العلاقات الإنسانية البناءة بين فريق عمل الإدارة المدرسية، وكذلك غياب نظم الاتصال الجيد بين المدرسة والمجتمع المحلي، وبين المدرسة والمؤسسات التعليمية الأخرى، والقصور في إهتمام قيادات الإدارة المدرسية بمشكلات أعضاء المجتمع المدرسي. وكذلك اعتماد إدارة المدرسة على الوسائل التقليدية من مكاتبات ومراسلات في القيام بمختلف عمليات الإتصال، سواء داخل المدرسة أو خارجها (عبير محمد، ٢٠١٥: ٢٤٩).

ويتضح مما سبق أن واقع ممارسات مديري المدارس للشفافية الإدارية في مجال الاتصالات المدرسية متفاوتة ويعد نقطة ضعف، وقد يكون الخلل نتيجة وجود بعض المديرين غير المتفهمين لعملية الإتصال الإداري داخل المدرسة، أو نتيجة إستخدام وسائل اتصال غير مناسبة، كما أن ضعف العلاقات الإنسانية يؤدي لضعف الإتصال، حيث أن الممارسات الإدارية لمديري المدارس لم تكن على المستوى المطلوب، أو كما هو مخطط لها من قبل المستويات العليا ليكون له دور فاعل في الإدارة المدرسية. على الرغم مما يؤكد عليه الخطاب الرسمي واللوائح والوثائق النظرية، إلا أن الواقع الفعلي الممارس بالمدارس المصرية يشير إلى وجود العديد من السلبيات والضعف في هذا المجال، وهذا ما أشارت إليه العديد من التقارير والبحوث والدراسات العلمية التي تناولت هذا المجال. (٢) المشاركة واتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الحيوية داخل المدرسة، وفي ظل اتجاه الدولة نحو تطبيق المزيد من اللامركزية في إدارة العملية التعليمية بالمدرسة، ومحاولة الأخذ بإسلوب الإدارة الذاتية

للمدارس، و تزداد أهمية المشاركة في صنع القرار، حيث تصبح المدرسة بمثابة شراكة في إدارتها من قبل العاملين بها.

إلا أن هناك العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجه هذا المجال الهام، والتي وضحتها نتائج بعض الدراسات السابقة والتي عكست واقع مجال المشاركة واتخاذ القرار. وتعنى المشاركة إتاحة الفرصة لكافة العاملين لإبداء آرائهم فيما يتعلق بالأمر المدرسية وعدم قصرها على المدير، وتفويض السلطة لهم ووضع رأيهم موضع التطبيق (محمد ذكى، ٢٠١٧: ٥٨). وتؤكد دراسة (يوسف مصطفى، ٢٠٠٢: ١٣٩)، إلى أن الواقع الفعلي يشير إلى أن إدارة المدرسة مقيدة باللوائح والقوانين والنشرات والقرارات الوزارية المنظمة للعمل داخل المدرسة مما يعارض مع المرونة والديناميكية التي يجب أن يتسم بها بيئة العمل المدرسي. ويؤكد على ذلك دراسة (أسامة جاد، ٢٠١٢: ٢٤٤) من غياب لجماعية اتخاذ القرارات المدرسية، حيث يجنح بعض مديري المدارس إلى تركيز سلطة اتخاذ القرار في أيديهم، وهذا يؤدي إلى اختناق العمل المدرسي، وضعف الروح المعنوية لجميع العاملين بها، وتقيد حرياتهم.

ومن المؤكد أن واقع عملية صنع واتخاذ القرارات التربوية لا تتناسب مع ظروف العصر. حيث أن معظم المديرين في صنعهم للقرارات يتبعون الأسلوب المباشر، وهذا الأسلوب يتم كالاتي: يقوم مدير المدرسة في بداية الاجتماع بإبلاغ المعلمين أنه يريد أن يستمع لهم قبل أن يتخذ قرارًا بشأن موضوع ما، ويوضح لهم أن آرائهم ستكون استشارية فقط، ويقوم المدير بتلخيص ما يبدونه من آراء وأفكار، وفي نهاية الاجتماع يقرر المدير ما سيخذه بشأن الموضوع في ضوء ما استمع وتوصل إليه من المناقشات (سهير أبو العلا، ٢٠٠٣: ٥٣٥).

وعلى الرغم من سن القرارات والقوانين من قبل وزارة التربية والتعليم المصرية، إلا أن هذه القرارات والقوانين لم تأتي بثمارها فغابت الثقافة التنظيمية لمديري المدارس، التي تسمح بتفويض السلطات، وتمكين العاملين، ومشاركتهم في الإدارة وصنع القرارات المدرسية، إلى جانب افتقار القيادة المدرسية الفعالة التي تسهم في توفير المناخ المدرسي الجيد (عزة أحمد، ٢٠٠٥: ٩٣)، بالإضافة إلى إنفراد مدير المدرسة بعملية اتخاذ القرارات دون مشاركة معلميه، وبها يفقد المعلمون الشعور بالمسئولية المشتركة، والارتباط بوظائفهم لقلة توافر إمكانية التعبير عن آرائهم في مشكلات العمل المدرسي والحلول اللازمة لها.

وقد أصدرت وزارة التربية والتعليم حزمة من القرارات الوزارية بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، كان منها القرار الوزاري (رقم ٢٥٨ لعام ٢٠٠٥)، وتعديله بقرار (رقم ٢٢٠ لعام ٢٠٠٩)، وأحدثها القرار الوزاري (رقم ٢٨٩ لعام ٢٠١١) بشأن مجلس الأمناء بالمدارس والآباء والمعلمين، ويهدف

واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ----- مصطفى حسن إبراهيم  
إلى تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقييم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار (وزارة التربية والتعليم،  
٢٠١١: ٢٣).

وحسب ما أشارت إليه دراسة (عبدالعزیز داود، ٢٠١٤: ٨٢)، واتفقت معها الخطة الاستراتيجية  
للتعليم (٢٠١٤-٢٠٣٠)، عن جوانب الضعف بالمدارس المصرية فيما يتعلق بالإدارة المدرسية،  
تلك الجوانب التي تحول بينها وبين تحقيق رسالتها وهي: سوء توزيع الأعمال والمهام على الأفراد  
العاملين بالمدرسة، وتعصب قيادات الإدارة المدرسية لآرائهم وفرضهم سياسة ديكتاتورية في  
المدرسة، وندرة سماحها للمناقشات الموضوعية مع العاملين بالمدرسة، وغياب روح التعاون  
والتنسيق بين أعضاء الإدارة، عند تولى مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه وصنع القرار التربوي،  
والقصور في اهتمام قيادات الإدارة المدرسية بمشكلات أعضاء المجتمع المدرسي، وإغفال اهتمام  
و تقدير قيادات المدرسة لآراء وأفكار الآخرين من العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين.  
وأكدت دراسة (محمود أبو النور، ٢٠١٠: ١٠٣)، من تدنى مستوى المشاركة في صنع  
القرارات، وعدم وجود آلية موحدة لصنع القرار على مستوى المدرسة، وأن معظم المدارس لا يوجد  
بها خطط لتنفيذ القرارات ومتابعتها وتقييمها، رغم أهمية القرار إلا أنه لا يحتل الأولوية التي  
يستحقها، وبالتالي لا تتوافر أحياناً شروط القرار الفعال، ولا يوجد في أغلب الأحيان رأى من سيطبق  
عليهم القرار.

حيث يعتبر نظام التعليم في مصر أحد أشد النظم مركزية في العالم منذ بداية التعليم بها، وقد  
ادى هذا إلى البطء في اتخاذ القرارات، الأمر الذي أتبعه حدوث الفجوات في نظام التعليم، وعدم  
الرضا عن النتائج والإنجاز، وغموض المسؤولية (نجوى المسيري، ٢٠١٣: ٦٩).  
وعليه تظل ممارسة الشفافية الإدارية في مجال المشاركة واتخاذ القرار دون مستوى الطموحات  
في ضوء الأهداف الرسمية المعلنة من جانب المسؤولين عن التعليم، أو في سياق المطالب  
والإحتياجات الحقيقية للتنمية الإدارية لمديري المدارس، وتحديث قدراتهم علي الإدارة التعليمية  
والتربوية.

وبالنظر إلي الواقع الذي أفرزته نتائج الدراسات الميدانية السابقة، يتضح للباحث أن هناك  
تباين واضح في ممارسات مديري المدارس للشفافية الإدارية، وأن هناك الكثير من المديرين لا  
يستطيعون إدراك الفوائد التي تعود علي المدرسة نتيجة ممارستهم للشفافية الإدارية في تعاملاتهم  
مع المعلمين، ومدى تحفيزهم علي المشاركة في الأعمال المدرسية، ومناقشتهم في سياسته وخطته  
المختلفة، ومن ثم في المشاركة في الأعمال المدرسية وفي صنع واتخاذ القرار.

### ٣) تقويم الأداء والمحاسبية المدرسية:

يواجه التعليم بالمدارس المصرية العديد من المشكلات والتحديات، وتحتاج إلى المزيد من الجهد والفكر والإمكانيات البشرية لاستعادة توازنه، لذلك فإن الأخذ بمنهجية كاملة لتقويم الأداء والمحاسبية المدرسية؛ يعد نتاجاً طبيعياً لأوجه القصور المتعددة التي تنشدها العملية التعليمية. فالمحاسبية المدرسية تكفل التوازن مع تقويم الأداء، ففي حين تنحي المحاسبية في الغالب نحو العقاب، ينحى تقويم الأداء في الغالب نحو الثواب والتحفيز.

ويهدف هذا العرض إلى التعرف على واقع ممارسات مديري المدارس للمحاسبية بالمدارس المصرية، حيث أوضحت دراسة (نهلة هاشم، ٢٠٠١: ٣٣)، من تدنى سلطات مدير المدرسة في مجال تقويم الأداء وخاصة بالنسبة للمعلمين، كما أن فكرة التقويم الذاتي غير قائمة، وإنما يتولى التقويم سلطات مركزية أعلى، وهذا يعكس عدم مسايرة الإدارة المدرسية للمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة، وأن ممارسة المحاسبية وبأي شكل كانت، إنما فقط تنحصر في تقييم الأداء وكتابة التقارير، ولا تمتد إلى فرض عقوبات أو إثابة مكافآت.

في حين أشارت دراسة (أحمد محمد، ٢٠٠٥: ٢٤٩)، التي تناولت المحاسبية في مصر إلى غياب ثقافة المحاسبية، وغياب المعايير والإجراءات الواضحة للمحاسبية، إضافة إلى تعدد أطراف المحاسبية سواء على المستوى المركزي أو الإقليمي أو المحلي، كما أن أسلوب المحاسبية لا يزال يتسم باستناده إلى الفوقية والفردية. وهذا ما أكده (سعيد سليمان وصفاء عبدالعزيز، ٢٠٠٦: ١١٢)، على غياب مفهوم المحاسبية ونظم المحاسبية وعدم استهداف النتائج أو مفهوم الإدارة القائمة على الأداء، بحيث يتم المكافأة والعقاب بناء على ما تحقق من أهداف. إضافة إلى غياب الإدارة المدرسية وضعفها في المتابعة الذاتية على العملية التعليمية، وعدم إعطائها الصلاحيات المناسبة لذلك (محمود أبوالنور، ٢٠٠٨: ٢٣١).

ويشير الواقع على المستوى الرسمي أن المدارس تخضع للمحاسبية فقط من السلطات المركزية متمثلة في أجهزة المتابعة، ثم المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، ثم الإدارة المركزية للتفتيش والمتابعة، ثم الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد (رانيا عبد المعز، ٢٠٠١: ١٠٩). على الرغم مما أوضحت وزارة التربية والتعليم من أن أهداف الاعتماد تتمثل في الالتزام بمبادئ المحاسبية والمساءلة، وعمليات التقويم الذاتي والمستمر (الهيئة القومية، ٢٠١١: ١٣). إضافة إلى ما فيه إدارة المدرسة من قصور في أساليب تقييم أداء العاملين بالمدارس، وقلة استخدام أساليب متنوعة عند إجراء ذلك التقييم (عبدالخالق فؤاد، ٢٠١٢، ٤٥).

واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ----- مصطفى حسن إبراهيم

وعلى الرغم من توالي القرارات الوزارية، إلا أن الواقع يشير إلى تواصل اللامشفافية الإدارية في الممارسات الإدارية داخل المدارس المصرية من قبل مديري المدارس تجاه المعلمين. حيث أن غياب آليات التقويم والمحاسبية المدرسية يفقد المدرسة فعاليتها، ويؤدي إلى عدم الاستفادة الحقيقية من مردود التقويم والمحاسبية المدرسية، وكذلك الخلل الكبير في واقع تقويم المعلم هو عدم مشاركة المعلمين في تحديد نظام الحوافز للمتميزين منهم في الأداء المهني (كمال نجيب، ٢٠١٤: ١٢٥).

المحور الثالث:

(ب) الإطار الميداني:

واقع ممارسات الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية.

هذا المحور يتناول إجراءات الدراسة الميدانية، ونتائجها بالتحليل والوصف لمفردات الاستبيان المطبق على أفراد العينة، حيث هدف إلى الكشف عن واقع ممارسات مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وبناءً على ذلك فسوف يتضمن التالي:

أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات والمعلومات حول الدراسة الحالية، وقد

سار بناء الاستبانة على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة

وتمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي :-

- التعرف على ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للشفافية الإدارية في محافظة الإسماعيلية من وجهة نظر المعلمين.
  - التعرف على أهم العوامل المؤثرة في ممارسات الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية.
- الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة:



مقياس الشفافية الإدارية: تتمثل مجالات القياس في أداة الدراسة إلي ما يلي :

الممارسات السائدة لمديري المدارس بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية للشفافية الإدارية من خلال المعلم وتشتمل علي:

١- مجال الاتصالات الإدارية المدرسية.

٢- مجال المشاركة، واتخاذ القرار.

٣- مجال تقييم الأداء والمحاسبية الإدارية المدرسية.

الخطوة الثالثة: صياغة أداة الدراسة:

لصياغة أداة الدراسة تمت الإجراءات التالية :-

أ-مراجعة الأدب النظري المرتبط بالإطار الفكري للشفافية الإدارية في مجال التعليم .

ب-مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف علي واقع ممارسات مديري المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

ج-مراجعة المصادر السابقة والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل مجال من مجالات الشفافية الإدارية .

تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي :

- مراعاة أن تخدم هذه الفقرات الأهداف المطلوب تحقيقها ، والتي تعمل علي تحقيق أهداف الدراسة
- صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة .
- تم صياغة فقرات الدراسة وفق التدرج الثلاثي ( تتحقق بدرجة مرتفعة، تتحقق بدرجة متوسطة، تتحقق بدرجة ضعيفة) .

الخطوة الرابعة:

صياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النظري الدراسة، والإطلاع علي الاستبيانات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية، وتم عرضها علي مجموعة من المحكمين، وذلك للتعرف علي ملاحظاتهم تمهيدا لجمع البيانات. ضبط أداة الدراسة الميدانية: صدق الاستبيان:

تم تطبيق استمارة الاستبيان على أفراد العينة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وصدق الأداة يعني أنها تقيس الصفة التي تهدف إلى قياسها ولا تقيس شيئاً آخر، بينما ثبات الأداة يعني أنها تعطي نفس النتائج إذا قاست نفس الشيء عدة مرات متتالية، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج في كل مرة يتم استخدام نفس الأداة لتحليل نفس المحتوى (فؤاد البهي، ١٩٨٦ : ٣٧٨). الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة عن طريق صدق المحكمين. وتم التحقق من صدق الأداة من خلال التأكد من صدق المحتوى (Content Validity) أو ما يسمى أحياناً بالصدق الظاهري (Face Validity) لأداة الدراسة، وتكون أداة الدراسة صادقة عندما يدل مظهرها على أنها تقيس ما وضعت لقياسه، وتستمد استمارة الاستبيان صدقها الظاهري من صدق التحكيم (أبو حطب وعثمان، ١٩٨٥ : ٩٥). حيث تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة والكفاءة، والبالغ عددهم (٢٨) أستاذًا جامعيًا من المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية والتربوية وأصول التربية، للحكم على مدى صحة وشمولية الفقرات والتحقق من سلامة ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وقد تم تعديل استمارة الاستبيان في ضوء ما أسفرت عنه تعديلات السادة المحكمين، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها، وتصحيح الأخطاء الواردة فيها، إلى أن أصبحت الاستمارة صالحة للتطبيق في ضوء التغذية الراجعة، وتم اعتماد أداة الدراسة لتصبح في صورتها النهائية، مكونة من (٤٨) فقرة موزعة على (٣) مجالات كما في الجدول (١).

جدول (١) : عدد فقرات استمارة الاستبيان.

م	المجالات	عدد الفقرات
١	المجال الأول: الاتصالات الإدارية المدرسية	١٦
٢	المجال الثاني: المشاركة واتخاذ القرار	١٦
٣	المجال الثالث: تقويم الأداء والمحاسبية الإدارية المدرسية	١٦
إجمالي عدد فقرات الاستبانة		٤٨

ثبات الاستبيان:

وتعني أن الاستبيان يعطي نفس النتائج تقريبا عند التطبيق أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم وذلك بعد مضي فترة زمنية معينة، مما يدل على دقة استمارة الاستبيان في القياس واتساقها وعدم تناقضها فيما تسفر عنه النتائج (صلاح علام، ٢٠٠٦ : ٩٠).

حساب معامل الثبات:

تم حساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان للتعرف على ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للشفافية الإدارية في محافظة الإسماعيلية من وجهة نظر المعلمين بطريقة تحليل التباين ( ألفا كرونباخ )، حيث بلغ الثبات الكلي لمفردات استبيان ممارسات مديري المدارس

بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية في تحقيق الشفافية الإدارية والذي بلغ القيمة (٠,٩٧٨) باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

ومن التحليل الإحصائي تبين أن معاملات الثبات تراوحت بين قيمتي (٠,٨٩٥، ٠,٩٦٢) وتشير هذه النتائج إلى أن الأداة المستخدمة في التعرف علي ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية بمحافظة الإسماعيلية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين تتمتع بدرجة عالية من الثبات ومناسبة لأغراض هذه الدراسة.

تطبيق أداة الدراسة:

☑ مما سبق يتضح أن الاستبيان تمتع بدرجة مناسبة من الثبات والصدق، وبعد إجراء التعديلات على الأسئلة تم وضعها في صورتها النهائية وتطبيقها على عدد من المعلمين بمحافظة الإسماعيلية.

☑ تم التطبيق الميداني على المعلمين خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠)، وتم جمع وفرز الاستبيانات واستبعاد غير المناسب منها والتعرف على عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل تم تصحيح الاستبيانات ورصد الدرجات أمام كل عبارة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية، وهم (٤١٦) معلم ومعلمة، موزعين علي (٢١٥) مدرسة تمثل الحلقة الثانية من التعليم الأساسي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٩: ٦-٧). وهو إجمالي عدد المدارس الحكومية والخاصة، حيث يبلغ عدد المعلمين بالمدارس الحكومية (٤٠٥٠) معلماً ومعلمة، و(٦٦) معلماً ومعلمة بالمدارس الخاصة داخل محافظة الإسماعيلية.

جدول ( ٢ ) : أعداد مديري ومعلمي ومدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة

الإسماعيلية لعام ٢٠١٩ م.

عدد المدراس	عدد المديرين	عدد المعلمين
٢١٥	٢١٥	٤١٦

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة متاحة من المجتمع الأصلي، لأن إجراء الدراسة عليه بأكمله يعد أمراً من الصعوبة تحقيقه، كما أن الإحصاء قد بلغ من التقدم إلي الدرجة التي يستطيع الباحث أن يستنتج من العينة

واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ----- مصطفى حسن إبراهيم

الصغيرة ما يمكن استنتاجه من المجتمع الأصلي بدرجة لا بأس بها (بشير الرشيدى، ٢٠٠١: ١٨٠).

تكونت عينة الدراسة من العاملين بالتربية والتعليم من معلمين على كادر المعلم والتي بلغت قيمتها داخل العينة الكلية للدراسة اجمالي (٣٧٠) معلم بنسبة بلغت ٨,٨٩٪ من إجمالي مجتمع الدراسة الإجمالية مقسمة كما هو موضح على النحو التالي:

جدول (٣): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
معلم	٤٠	١٠,٨٪
معلم أول	٩٠	٢٤,٣٪
معلم أول (أ)	١٦٠	٤٣,٢٪
معلم خبير	٤٦	١٢,٤٪
كبير معلمين	٣٤	٩,٢٪

من الجدول السابق يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي (معلم أول(أ))، حيث كانت نسبتهم (٤٣,٢٪)، يليهم معلم أول بنسبة (٢٤,٣٪)، ثم معلم خبير بنسبة بلغت (١٢,٤٪)، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاء المسمى الوظيفي معلم بنسبة بلغ قدرها (١٠,٨٪)، أخيراً كبير معلمين بنسبة بلغ مقدارها (٩,٢٪).

جدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي.

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية (%)
بكالوريوس/ ليسانس	٢٣١	٦٢,٤٪
دبلومات تربوية	٨٧	٢٣,٥٪
ماجستير	٤٣	١١,٦٪
دكتوراة	٣	٠,٨٪
غير محدد	٦	١,٦٪

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحققها لمجال (الاتصالات الإدارية).

م	الفقرات يقوم مدير المدرسة بالممارسات التالية:	مستوي التحقق لكل مفردة	
		مستوي النسبي	الانحراف المعياري
١	عقد الاجتماعات كوسيلة لتوصيل التعليمات للمعلمين	٢,٤٠	٠,٦٥
٢	اعلان جدول اعمال الاجتماع قبل انعقاده	١,٢٢	٠,٧٩
٣	الحرص على دورية الاجتماعات مع المعلمين	١,١٩	٠,٧٣
٤	اعلان نتائج الاجتماع للمعلمين عبر وسائل الاتصال الرسمية	١,٤٣	٠,٦٥
٥	الاستناد إلى الوسائل التكنولوجية للتواصل مع المعلمين	٢,٤٣	٠,٤١
٦	توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في تسيير العملية التعليمية	٢,١٩	٠,٨٢
٧	الحرص على تحقيق الأهداف التعليمية في رسائله للمعلمين	٢,٤٣	٠,٦٥
٨	توفير المعلومات المناسبة التي ترتبط بخطط المدرسة	٢,٣٣	٠,٦٥
٩	التنوع في استخدام وسائل الاتصال بما يتناسب مع الهدف	٢,١٨	٠,٦٧
١٠	تنفيذ سياسة الباب المفتوح مع المعلمين	٢,٢٧	٠,٧٤
١١	الحرص على انتقاء وصياغة كلماته بدقة ووضوح	٢,٤٦	٠,٦٨
١٢	الانتباه لردود أفعال المعلمين أثناء التحدث معهم	٢,١٣	٠,٦٤
١٣	توضيح أي غموض في التعليمات الرسمية الواردة للمدرسة	٢,٦٥	٠,٥٦
١٤	تجنب التناقضات في الرسالة الموجهة للمعلمين	٢,٣٥	٠,٥٩
١٥	تزويد المعلمين بالتعليمات والقرارات فور صدورها	٢,٨٤	٠,١٩
١٦	استخدام المكاتبات الرسمية عند توصيل القرارات للمعلمين	٢,٦٤	٠,٤٤
	المتوسط الحسابي العام لمجال الاتصالات الإدارية	٢,٣٢	٠,٧٥

استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان درجة التحقق لكل مفردة في استجابة أفراد العينة على مفردات الاستبانة، وقد جاءت النتائج الدراسة على النحو التالي بجدول (٥): أن درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال الاتصال الإداري جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٣٢)، وكانت قيمة الانحراف المعياري (٠.٧٥)، مما يعني وجود درجة عالية من التشتت والتباين في إجابات أفراد عينة الدراسة.

١. يرى أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "عقد الاجتماعات كوسيلة لتوصيل التعليمات للمعلمين" يمارسها مدير المدرسة بدرجة مرتفعة، ويفسر الباحث ذلك إلى قدرة مدير المدرسة على جمع واستدعاء جميع المعلمين مرة واحدة، وتوصيل التعليمات والقرارات إليهم بشكل مركزي.

٢. بينما يرى أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "إعلان جدول أعمال الاجتماع قبل انعقاده" يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن الاستدعاء إلى الاجتماعات المدرسية تتم فجأة وبدون جدول أعمال أو إعلان مسبق، ويرى بعض أفراد عينة الدراسة أن تلك الاجتماعات يغلب عليها العشوائية والإرتجالية.

٣. يرى أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "الحرص على دورية الاجتماعات مع المعلمين؛" يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى ضيق الوقت عند مدير المدرسة والمعلمين على السواء، فالأعباء الإدارية الكبيرة الملقاة على عاتق مدير المدرسة، تجعله يرتب أعماله حسب الأولويات من الأهم إلى المهم، وأن إنشغال المعلمين بجدول وحصص دراسية وأعباء وظيفية، لا تمكن مدير المدرسة بالتواصل المستمر معهم من خلال الاجتماعات.

٤. بينما يرى أفراد عينة الدراسة أن "إعلان نتائج الاجتماع للمعلمين عبر وسائل الاتصال الرسمية" يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن مدير المدرسة يحرص على عقد الاجتماعات لإطلاع المعلمين بعلمانية علي التعليمات واللوائح التي ترد من الإدارة التعليمية، وبالتالي فهي إجتماعات إخبارية، إعلانية.

٥. يرى أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "الاستناد إلى الوسائل التكنولوجية للتواصل مع المعلمين" يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى سهولة وسرعة وصول مديري المدارس إلى عدد كبير من المعلمين في أسرع وقت ممكن، وتوظيف تقنيات الاتصال الموجودة في تبسيط الإجراءات وتوصيل التعليمات.

٦. بينما يرى أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في تسيير العملية التعليمية" يمارسها مدير المدرسة بدرجة مرتفعة، ويفسر الباحث ذلك إلى إستفادة مديري المدارس من تلك المنصات الاجتماعية في سرعة وسهولة التواصل مع المعلمين.

٧. يرى أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "الحرص على تحقيق الأهداف التعليمية في رسائله للمعلمين" يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى حرص مدير المدرسة على تسيير امور المدرسة اليومية بسلاسة، وتجنب المشاكل التي ربما تحدث لأي سبب ما.

٨. بينما يرى أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "توفير المعلومات المناسبة التي ترتبط بخطة المدرسة" يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى محاولة مدير المدرسة تسيير الاعمال المدرسية بما لا يعوق العملية التعليمية.

٩. يرى أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "التنوع في استخدام وسائل الاتصال بما يتناسب مع الهدف" يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى وجود درجة من الاستفادة من الثروة التكنولوجية في الاتصال بالمعلمين، من خلال توفير أكثر من قناة للتواصل.

١٠. بينما يرى أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "تنفيذ سياسة الباب المفتوح مع المعلمين" يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى توفير نظام اتصال ميسر ومفتوح مع كافة المعلمين بالمدرسة من قبل مدير المدرسة؛ لدعم العملية التعليمية بها، حيث تتيح تواصل مدير المدرسة بشكل مباشر مع المعلمين.

١١. يرى أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "الحرص على انتقاء وصياغة كلماته بدقة ووضوح" يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى حرص مدير المدرسة على محاولة إزالة إي لبس أو خلط في التعليمات أو القرارات.

١٢. بينما يرى أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "الانتباه لردود أفعال المعلمين أثناء التحدث معهم" يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى محاولة مدير المدرسة لتجنب الإرتباك الناتج عن عدم وضوح التعليمات عند المعلمين ، وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على سير العمل المدرسى.

١٣. يرى أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "توضيح أي غموض في التعليمات الرسمية الواردة للمدرسة" يمارسها مدير المدرسة بدرجة مرتفعة، ويفسر الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على دقة ووضوح المعلومات الواردة من الجهات العليا؛ منعاً للغموض في تفسير بنودها، وتوضيح

واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ----- مصطفى حسن إبراهيم

هذه التعليمات، حتى تصلهم بالصورة السليمة، ليضمن قيام المعلمين بواجباتهم على أكمل وجه، وتجنبهم التردد والتفسير الخاطئ لأي تعليمات أو نشرات قد تصدر.

١٤. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "تجنب التناقضات في الرسالة الموجهة للمعلمين" يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى حرص مدير المدرسة إلى الابتعاد عن الغموض أو ما من شأنه إحداث لغط أو بلبلة لدى المعلمين، وهو ما يسهل عليهم القيام بمهامهم الوظيفية بسهولة ويسر، ويجنب المعلمين مخاطر تفسير هذه القوانين وفق أهوائهم. ١٥. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "تزويد المعلمين بالتعليمات والقرارات فور صدورها" يمارسها مدير المدرسة بدرجة مرتفعة، ويفسر الباحث ذلك إلى الزام القوانين واللوائح لمديري المدارس بإطلاع المعلمين عليها فور صدورها، ليضمن العمل في إطار القانون وتجنب المعلمين خرق القوانين، وحرص مديري المدارس على توضيح الإجراءات الإدارية والتعليمات والقرارات.

١٦. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "استخدام المكاتبات الرسمية عند توصيل القرارات للمعلمين" يمارسها مدير المدرسة بدرجة مرتفعة، ويفسر الباحث ذلك إلى الزام مديري المدارس على إعلام المعلمين بالقرارات بشكل رسمي فور صدورها من الجهات الرسمية، من أجل تجنب مخالفة هذه القرارات، وحرصهم على تذكير المعلمين

بها، كما أن إطلاع المعلمين على القوانين يضعهم تحت طائلة المسؤولية .

ومن التحليل الإحصائي لممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية للشفافية الإدارية في مجال الاتصالات الإدارية المدرسية نجد أن: أعلى ممارسة للشفافية الإدارية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية من وجهة نظر المعلمين في مجال الاتصال الإداري المدرسي هي "تزويد المعلمين بالتعليمات والقرارات فور صدورها" وأقلها شفافية هي "الحرص على دورية الاجتماعات مع المعلمين".

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي تحققها لمجال (المشاركة واتخاذ القرار).

م	الفقرات	مستوي التحقق لكل مفردة		
		مستوي النسبي	الوزن	الانحراف المعياري
١	مشاركة التعليمات والمعلومات مع المعلمين	٤٠,٢	٦٩,٠	مرتفعة
٢	إشراك المعلمين في تحديد الاختصاصات والمسئوليات.	٤١,١	٧١,٠	ضعيفة



٣	افساح المجال للمعلمين للاستفسار والمناقشة	١٨,١	٧٤,٠	ضعيفة
٤	تقبل آراء ومقترحات المعلمين	١٠,٢	٦٥,٠	متوسطة
٥	الاعتماد على الأسلوب العلمي عند صنع واتخاذ القرار	١٧,١	٧٤,٠	ضعيفة
٦	تحليل أكبر عدد من البدائل المقترحة لمعالجة الموقف	١٤,١	٧٢,٠	ضعيفة
٧	اختيار البديل الأفضل لمعالجة الموقف عند اتخاذ القرار	٠٤,٢	٧٣,٠	متوسطة
٨	تهيئة الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه	٤٠,١	٣٦,٠	ضعيفة
٩	موائمة القرار في ضوء امكانيات المدرسة المتاحة	٠٩,١	٧٦,٠	ضعيفة
١٠	اتخاذ قرارات تتناسب وظروف المعلمين	٢,٣٦	٦٦,٠	متوسطة
١١	الاعلان عن مبررات القرار الذي يتخذه	٠٣,١	٧١,٠	ضعيفة
١٢	اتخاذ القرار بصورة علنية، بعد مناقشة وإقناع	١.٣٦	٧٠,٠	ضعيفة
١٣	تفادي أخطاء القرارات السابقة	٠٨,٢	٧٤,٠	متوسطة
١٤	متابعة نتائج تطبيق القرارات	٨١,٢	٢٧,٠	مرتفعة
١٥	التراجع عن القرارات الغير ملائمة	٤٩,١	٦٥,٠	ضعيفة
١٦	يتقبل النقد حول سلوكه الإداري	١,٣٤	٠,٣٦	ضعيفة
	المتوسط الحسابي العام لمجال المشاركة واتخاذ القرار	٢,٢٦	٠,٣٥	متوسطة

يتضح من الجدول (٦)، أن درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال المشاركة واتخاذ القرار جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٢٦)، وكانت قيمة الانحراف المعياري (٠,٣٥)، مما يعني وجود درجة من التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة.

١. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "مشاركة التعليمات والمعلومات مع المعلمين"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة مرتفعة، ويفسر الباحث ذلك إلى إيمان مدير المدرسة بأن المعلومات في المدرسة متاحة للجميع بالقدر الذي تسمح به التعليمات - ما لم تعرض أمن المعلومات للخطر، وأنه يتوجب عليه إطلاع المعلمين على ما يستجد من قوانين وتشريعات وتعليمات فور صدورها، كي يتمكنوا من العمل في إطارها، ولتجنب الوقوع في أخطاء تضعهم تحت المساءلة القانونية.

واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ----- مصطفى حسن إبراهيم

٢. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "مشاركة المعلمين في تحديد الاختصاصات والمهام والمسئوليات"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى تركيز المديرين على إنجاز المهام دون الالتفات للعمل الجماعي.

٣. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "افساح المجال للمعلمين للاستفسار والمناقشة"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى ضعف قدرة مدير المدرسة على الاتصال، وخوفه من النقد الذي قد يوجه إليه من قبل المعلمين، كما أنهم يرون أن ذلك يسبب ضياع الوقت، كما أن بعض التعليمات الواردة من الجهات العليا لاتحتمل المناقشة، ويجب أن تقدم كما هي.

٤. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "تقبل آراء ومقترحات المعلمين"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى حرص مدير المدرسة على الإنصات والاستماع للمعلمين، واهتمامه بإقامة علاقات إنسانية فعالة مع المعلمين، إضافة إلى الرغبة في إحداث الثقة والتعاون فيما بينهم.

٥. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "الاعتماد على الأسلوب العلمي في صنع القرار"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى عدم إدراك مدير المدرسة أن صنع واتخاذ القرار الفعال يجب أن يتم في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة؛ توفيراً للكثير من الجهد والموارد التي قد تهدر حال اتخاذها بعيداً عن الدراسات والمعلومات الدقيقة.

٦. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "تحليل أكبر عدد من البدائل المقترحة لمعالجة الموقف"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى قصور في قاعدة البيانات والمعلومات لدي مديري المدارس، أو عدم القدرة على توظيفها، مما يعوق قدرتهم على تحليل البدائل عند صنع القرارات بالشكل المطلوب، أو اتخاذ القرارات من قبل بعض مديري المدارس بصورة عشوائية.

٧. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "إختيار البديل الأفضل لمعالجة الموقف عند اتخاذ القرار"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى وعي مدير المدرسة بضرورة حسم بعض الأمور والإجراءات في حينها، واتخاذ القرارات المناسبة وفقاً للإمكانات المدرسية المتاحة.

٨. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة " تهيئة الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذ"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، يفسر الباحث ذلك أن هناك بعض القرارات قد تكون بحاجة

إلى تنفيذ سريع، ما قد يعيق عملية التهيئة للقرار قبل اتخاذه، وأن سرعة التغيرات التي تحدث في الوقت الحالى وحجم التحديات الكبير؛ قد يعيق عملية التهيئة للقرارات قبل اتخاذه، واعتقاد مدير المدرسة بأن القرار الذي يتخذه مناسب لإمكانات وقدرات المعلمين من وجهة نظره، بالتالى فلا حاجة لتهيئة الظروف المناسبة قبل اتخاذه.

٩. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "موائمة القرار في ضوء امكانيات المدرسة المتاحة"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن هناك قرارات يحتاج مدير المدرسة إلى اتخاذه بسرعة، وقد تتناسب مع ظروف المعلمين، ولا تتناسب وإمكانات المدرسة.

١٠. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة " اتخاذا قرارات تتناسب وظروف المعلمين"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى حرص مدير المدرسة على أن تتناسب القرارات لإمكانات وقدرات المعلمين المهنية، وبالتالى

مرونتها، وهو ما يسهل على المعلمين القيام بمهامهم الوظيفية بسهولة ويسر.

١١. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "الاعلان عن مبررات القرار الذي يتخذه"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى مركزية السلطة ، وعدم وعي المديرين بمفهوم الإدارة التشاركية، والقصور في تقديم المعلومات الكافية للمعلمين حول أسباب أو دواعي القرار، والتمسك بالقرارات الفردية فيما يتعلق باتخاذ القرار، وهناك بعض القرارات التي يختص بها مدير المدرسة فقط تبعا لسرية موقف العمل.

١٢. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "اتخاذ القرار بصورة علنية، بعد مناقشة وإقناع"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى استبداد مدير المدرسة بالرأي، واستخدام أساليب الفرض وتوجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات، وميل مدير المدرسة إلى التسلط، وقلة الوضوح ، وانخفاض الوعي عند مدير المدرسة بأهمية الشفافية الإدارية.

١٣. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "تفادي أخطاء القرارات السابقة"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى محاولة مدير المدرسة بعدم الوقوع في الخطأ مرتين بالاستفادة من التجارب السابقة، خاصة السلبية منها، حرصاً على سير العمل المدرسي.

١٤. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "متابعة نتائج تطبيق القرارات"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة مرتفعة، ويفسر الباحث ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بمعرفة بمدى التزام معلميه بما يصدره من قرارات بمنتهى الدقة من وجهة نظره وحرصه على تركيز السلطات في يده، والاحتفاظ لنفسه بكل شيء ليقوم به بمفرده، ودون مساعدة من أحد، ويصدر تعليماته وأوامره التي تتناول كافة التفاصيل، ويصر على إطاعة المعلمين لها.

١٥. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "التراجع عن القرارات الغير ملائمة"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى انخفاض درجة المرونة عند مدير المدرسة.

١٦. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "يتقبل النقد حول سلوكه الإداري"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى ضعف عملية الاتصال الجيد وقلة الاستماع للمعلمين، وعدم حرص مدير المدرسة على معرفة مدي جدوى سلوكه الإداري، لتعديله بما يتلائم ورغبات وظروف المعلمين وتلبية احتياجاتهم؛ حرصاً على تحسين العمل، وحل المشكلات والتعاون المثمر البناء، وإيجاد الثقة

المتبادلة مع المعلمين حرصاً على العملية التعليمية.

□ من التحليل الإحصائي لممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية للشفافية الإدارية في مجال المشاركة، واتخاذ القرار نجد أن: أعلى ممارسة للشفافية الإدارية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مجال المشاركة، واتخاذ القرار هو "متابعة نتائج تطبيق القرارات"، وأقلها شفافية هي "الاعلان عن مبررات القرار الذي يتخذه".

جدول ( ٧ ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي تحققها لمجال (تقويم الأداء

والمحاسبية الإدارية).

م	الفقرات	مستوي التحقق لكل مفردة	
		مستوي الوزن النسبي	الانحراف المعياري
	يقوم مدير المدرسة بالممارسات التالية:		
١	إطلاع المعلمين على إجراءات تقويم الأداء	٢,٦٤	٠,٣٦
٢	إعلام المعلمين بشكل مسبق بالقرارات المتعلقة بتقويم الأداء	١	٠,٧٥
٣	تطبيق تقويم أداء المعلم بموضوعية	١,٠٨	٠,٧٠
٤	مشاركة المعلمين في تقييم أنفسهم	١,٠٩	٠,٧٤
٥	توثيق نتائج عملية تقويم الأداء للمعلمين بكل موضوعية	١,١٠	٠,٧٨
٦	مناقشة نتائج التقويم للمعلمين لإقناعهم بسلامة التقويم	١,١٢	٠,٧٨
٧	إعلان نتائج التقويم وإمكانية الوصول لتلك النتائج بسهولة	١,٩٢	٠,٧٨
٨	توفير سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والفعلي	١,٠٣	٠,٧٣
٩	تحديد جوانب تقويم الأداء الإيجابية والسلبية كتغذية راجعة	١,٠٨	٠,٧٣
١٠	تقويم أداء المعلمين بصورة دورية خلال العام الدراسي	١,٠٣	٠,٧٦

١١	إعلان لائحة المحاسبية الإدارية المدرسية لجميع المعلمين	٢,٨٠	٠,٠٩	مرتفعة
١٢	توفير دليل استرشادي لمعايير المحاسبية الإدارية المدرسية	١,٧٢	٠,٧٣	ضعيفة
١٣	يطبق إجراءات المحاسبية الإدارية المدرسية بموضوعية	١,٩٠	٠,١٧	ضعيفة
١٤	تعديل نتائج تقييم الأداء، والمحاسبية عند تظلم المعلم منهما	١,٩٧	٠,٨٧	متوسطة
١٥	تطبيق المحاسبية بعلنية لتعزيز أسلوب الرقابة الذاتية	٢	٠,٧٤	ضعيفة
١٦	بث الطمأنينة في نفس المعلم حول تقييم الأداء والمحاسبية	٢,٢٠	٠,٧٢	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام لمجال تقييم الأداء والمحاسبية	١,٩٩	٠,٢٣	متوسطة

يتضح من الجدول (٧)، أن درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين لمجال تقييم الأداء والمحاسبية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط الحسابي العام (١,٩٩)، وكانت قيمة الانحراف المعياري (٠,٢٣)، مما يعني وجود درجة من الاختلاف في درجة التطبيق لأفراد العينة.

١. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "إطلاع المعلمين على إجراءات تقييم الأداء"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة مرتفعة، ويفسر الباحث ذلك إلى رغبة مديري المدارس في إيضاح آليات تقييم الأداء للمعلمين؛ لإزالة الغموض عنها، وبالتالي تزداد ثقة المعلمين بموضوعية عملية التقييم، وإظهار أن عملية التقييم تتم بكل شفافية ونزاهة، بعيداً عن الذاتية، محتكماً إلى معايير محددة واضحة، ورغبة مديري المدارس في الارتقاء بأداء المعلمين في مدارسهم، من خلال توضيح آليات تقييم الأداء حتى يأخذها المعلمون بعين الاعتبار.

٢. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "إعلام المعلمين بشكل مسبق بالقرارات المتعلقة بتقييم الأداء"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن كثرة المهام الإدارية لمدير المدرسة والتي تغلب على المهام الفنية (ومنها تقييم الأداء)، وعدم وجود جدول أعمال محدد سلفاً بتلك المهام والمسئوليات، وعدم وجود التنسيق بين مدير المدرسة والمعلم هدف التقييم.

٣. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "تطبيق تقييم أداء المعلم بموضوعية"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن إفتقاد مدير المدرسة للدورات التدريبية والخبرات اللازمة التي تمكنه من تطبيق آليات ومعايير تقييم الأداء بموضوعية.

٤. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "مشاركة المعلمين في تقييم أنفسهم"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن المعلمين يفتقرون إلى الرؤية الصحيحة أو الأدوات اللازمة لعملية التقييم، وإيمان مدير المدرسة أن هذا التقييم هو مسئوليته مع التوجيهات الفنية التخصصية.

واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ----- مصطفى حسن إبراهيم

٥. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "توثيق نتائج عملية تقويم الأداء للمعلمين بكل دقة وموضوعية"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى إن مدير المدرسة لا يملك أدوات وأساليب علمية أو موضوعية لقياس الأداء وتقييمه، وكذلك لعدم تخصصه وتركه لهذا التقويم الفعلي للأداء إلى المشرف التربوي والتوجيهات الفنية.

٦. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "مناقشة نتائج تقويم الأداء مع المعلمين لإقناعهم بسلامة التقويم"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى مدير المدرسة يتجاهل إتاحة فرصة مشاركة المعلمين والتشاور معهم والحوار المهني حول نتائج تقويم الأداء.

٧. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "إعلان نتائج التقويم وإمكانية الوصول لتلك النتائج بسهولة"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى محاولة مدير المدرسة لتوفير التغذية الراجعة للمعلمين حول أدائهم خلال فترة عملهم.

٨. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "توفير سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى إعتقاد مديري المدارس أن نماذج تقويم الأداء متاحة للجميع للإطلاع عليها، أن إيضاح معايير تقويم الأداء للمعلمين يكفي لإجراء المقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي.

٩. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية في تقويم الأداء كتغذية راجعة للمعلم"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن مدير المدرسة لا يقدم تقارير تفصيلية عن هذا الأداء؛ لقلّة الخبرات والدورات التدريبية التي تلقاها في هذا المجال.

١٠. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "تقويم أداء المعلمين بصورة دورية خلال العام الدراسي"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى وجود قصور في المتابعة الدورية للمعلمين، بالرغم من أهم واجبات المدير تقويم أداء المعلمين بصفة دورية خلال العام.

١١. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "إعلان لائحة المحاسبية الإدارية المدرسية لجميع المعلمين"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة مرتفعة، ويفسر الباحث ذلك إلى حرص مدير المدرسة على علنية معايير المحاسبية الإدارية وآلياته، من خلال تزويد المعلمين بالمعلومات وبالنشرات التوضيحية التي ترد من قبل الإدارة التعليمية.

١٢. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "توفير دليل استرشادي لمعايير المحاسبية الإدارية المدرسية"، تمارس مدي بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك لقلّة الخبرة لدى بعض مديري

المدارس، وقلة الميزانية، والاكتفاء بالنشر التي تصل من الإدارة التعليمية؛ والتي يرونها تفي بالغرض.

١٣. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "تطبق إجراءات المحاسبية الإدارية المدرسية بموضوعية"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى عدم إيمان بعض مديري المدارس بأهمية العدل والمساواة، ولضعف تفعيل لائحة المحاسبية المدرسية بموضوعية؛ لأسباب تتعلق بالعلاقات الشخصية والمحسوبية.

١٤. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "تعدّل نتائج تقويم الأداء والمحاسبية عند نظّم المعلم منهما"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن مدير المدرسة يرغب في إحداث نوع من الرضا الوظيفي للمعلم في حالة التعديل، وتجنبًا للتذمر وكثرة الشكوى.

١٥. يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "تطبيق المحاسبية بعننية لتعزيز أسلوب الرقابة الذاتية"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى أنه قد يضطر مديري المدارس للقيام بمحاسبة بعض المعلمين بنوع من السرية، فلا يعلنون عن الإجراءات المتخذة بحقهم، على الرغم من أن إعلان مديري المدارس عن آليات المحاسبية للجميع؛ يعزز الثقة بينهم وبين المعلمين في مدارسهم.

١٦. بينما يري أفراد عينة الدراسة أن تلك الممارسة "بث الطمأنينة في نفس المعلم حول تقويم الأداء والمحاسبية"، يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن مدير المدرسة يعزز الثقة بينه وبين المعلم، مما يزيد من دافعية وانتماء المعلمين له، وليدل على قوة النظام الإداري والرقابي في المدرسة، ويقلل من الأخطاء التي قد يقع فيها المعلمون نتيجة إحساسهم أنهم تحت الرقابة المتواصلة، ويعالج ما قد يحصل منهم في إطار من الوضوح والشفافية.

□ من التحليل الإحصائي لممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية للشفافية الإدارية في مجال تقويم الأداء والمحاسبية الإدارية المدرسية نجد أن: أعلى ممارسة للشفافية الإدارية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية من وجهة نظر المعلمين في مجال تقويم الأداء والمحاسبية الإدارية المدرسية هو "إعلان لائحة المحاسبية الإدارية المدرسية لجميع المعلمين" بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٠)، وأقلها شفافية هي "إعلام المعلمين بشكل مسبق بالقرارات المتعلقة بتقويم الأداء" بمتوسط حسابي قدره (١).

✓ ويعزو الباحث: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية، والتي ظهرت بمستوى متوسط؛ نتيجة وجود قصور في عملية إمام مدير المدرسة بأساليب القيادة الإدارية، وافتقاره إلى المستحدثات في مجالها، وفي مجال التربية

واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ----- مصطفى حسن إبراهيم

عامة وتكنولوجيا التعليم خاصة، مما يؤثر على مدي فعاليته في مسايرة روح العصر، وكثرة القوانين والأعباء المدرسية التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية الإدارية المراد تنفيذها من قبل المديرين، وقلة الخبرة قد يعيق تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس، ونظرة المديرين إلى أن تطبيق الشفافية الإدارية؛ قد يؤدي إلى التسبب في العمل من قبل المعلمين، وقلة التدريبات حول كيفية تقويم أداء المعلم.

✓ إضافة إلى خوف مديري المدارس من التجديد، والميل نحو النمطية والروتين في العمل، وأن البيئة المدرسية لا تأخذ بالاعتبار مشاركة القرارات، ويضعف فيها الاتصال الإيجابي وتقل بها الروح المعنوية وتسود فيها مركزية الإدارة مما تؤدي إلى بيئة عمل لا تحفز على الشفافية الإدارية، ولا تشجع المدراء على بناء الثقة مع المعلمين، فقد يكون مبدأ الشفافية الإدارية مفهوم حديث بالنسبة لبعض المديرين وقناعتهم المرتبطة بأساليب الإدارة التقليدية والتي تركز على الروتين في تسيير الاعمال والمحاسبة ورصد الأخطاء.

ملخص نتائج الدراسة:

نتائج الدراسة النظرية:

١- لم تكن مصر ببعيدة عن الاهتمام والأخذ بالتطورات العالمية في مجال الإدارة الحديثة ومنها الشفافية الإدارية، وفي ظل الجهود المصرية المبذولة في مجال الإصلاح الإداري والاقتصادي، وفي ظل الرغبة الحقيقية التي أظهرتها الإرادة السياسية، في أرساء مبادئ الشفافية الإدارية والنزاهة وسيادة القانون، من أجل تحقيق التنمية الشاملة، ومكافحة الفساد بثتى اشكاله.

٢- شهدت مصر اهتمامًا متزايدًا وملحوظًا من أجل ذلك الشأن، فقد حرص المُشرع المصري على أن يكرّس مبدأ الشفافية الإدارية في عدّة قوانين وتشريعات، من شأنها تعزيز النزاهة والشفافية الإدارية، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد بثتى صورته، وفي مختلف المجالات. وعليه فقد تعددت الأجهزة الإدارية والرقابية لمكافحة الفساد في مختلف المجالات منذ الستينيات، ويقوم النظام الرقابي للجهاز الإداري الحالي في مصر على مجموعة من وسائل مكافحة الفساد الموجودة في مختلف المجالات، وبناءً عليه:

☑ إنشاء العديد من الهيئات القانونية والرقابية والإدارية متمثلة في: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، والهيئة العامة للرقابة الإدارية، وهيئة النيابة الإدارية، والجهاز المركزي للمحاسبات، ولجنة النزاهة والشفافية.



☑ منذ عام (٢٠٠٨) بدأ الإهتمام بدراسة ظاهرة الفساد فى مصر، حيث أجريت البحوث والدراسات ومسوح الرأى العام، وصدرت العديد من التقارير، وجاءت فى مقدمتها تقارير لجنة الشفافية والنزاهة بوزارة الدولة للتنمية الإدارية.

☑ أصدر دستور جمهورية مصر العربية (٢٠١٤) - الذي يعد المرجع الاساسي والدستوري للدولة- أحكامًا وقواعد قانونية مرة تضمنت العديد من المواد التى ترسخ لنشر قيم النزاهة والشفافية وسيادة القانون.

☑ أطلقت مصر فى اليوم العالمى لمكافحة الفساد استراتيجيتها الوطنية الأولى (٢٠١٤-٢٠١٨) بتاريخ (٩ / ١٢ / ٢٠١٤). وتم إطلاق الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، تحت رعاية السيد/ رئيس الجمهورية وتم إرسالها إلى كافة الجهات المشاركة بالتنفيذ.

☑ أطلق الرئيس عبد الفتاح السيسى المرحلة الثانية للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (٢٠١٩-٢٠٢٢) وذلك فى ختام فعاليات منتدى افريقيا (٢٠١٨) بشرم الشيخ.

١- أعدت وزارة التربية والتعليم المصرية الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) "التعليم مشروع مصر القومي" والتي جاء من ضمن محاورها: إدارة تربوية متميزة، تعمل فى إطار اللامركزية، تعتمد على المعلوماتية والشفافية والمحاسبية والقيادة المسئولة الواعية برؤية التطوير، وبيانات ومعلومات: دقيقة واقعية مدققة. وبالرغم من الجهود الحثيثة التى تبذلها الدولة المصرية فى قطاع التعليم، وعلى صعيد المدارس ومديريها.

٢- هناك العديد من المشكلات والصعوبات التى تواجه الشفافية الإدارية فى مجالات الدراسة الثلاث، والتى وضحتها نتائج بعض الدراسات السابقة والتي عكست واقع المدارس المصرية، حيث أشارت إلى:

☐ الاتصالات الإدارية المدرسية:

- هناك تباين فى الاتصال الإداري بين مدير المدرسة والمعلم، ووجود خلل فى العلاقة بينهما، وسيادة القطب الواحد، دون اعتبار للمعلمين.

- غالبًا لا يتقبل المدير أي نقد موضوعي لنظام العمل، مما يجعله اتصالاً ذو اتجاهًا واحدًا، حيث يطبق المدير اللوائح والقوانين على المعلمين بصورة صارمة.

- يغلب الاتصال الرسمي، وكذلك اقتصار العلاقة بين المدير والمعلمين على نشرات توزع للعلم والتنفيذ.

- ضعف مناقشة المشكلات التربوية والمهنية للمعلمين فى الاجتماعات المدرسية.

واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ----- مصطفى حسن إبراهيم

- افتقار المدارس إلى الشفافية في نشر المعلومات المرتبطة بأداء المدرسة، وأداء العاملين بها، كما يتم حجب هذه المعلومات عن العاملين بالمدرسة، وعن العاملين بالمستويات الإدارية العليا، وعن الآباء وأفراد المجتمع.

- استخدام اساليب تقليدية (يدوية ودفترية) في التوثيق والاتصال.

□ المشاركة واتخاذ القرار:

- وجود نوع من المركزية في اتخاذ القرار.

- سيادة النزعة التسلطية عند بعض المديرين

- ظهور معوقات تحول دون المشاركة في صنع واتخاذ القرار مع المعلمين.

- عدم إهتمام مديري المدارس بتطبيق المشاركة داخل المدارس، وغياب العلاقات الشخصية القوية التي تسمح بالإصغاء والحوار.

- إفتقار المدارس المصرية إلى الاستقلالية في صنع واتخاذ القرار في المواقف المختلفة بسبب وقوعها تحت السيطرة المركزية للمديريات والإدارات التعليمية، حيث اعتبرت العديد من نتائج الدراسات أن ذلك العامل هو العائق الرئيس أمام ممارسة مديري المدارس أسلوب اتخاذ القرار بالمشاركة في المدارس بشفافية.

□ تقويم الأداء والمحاسبية الإدارية المدرسية:

- ممارسة المحاسبية وبأي شكل، إنما فقط تنحصر في تقييم الأداء وكتابة التقارير، ولا تمتد إلى فرض عقوبات أو إثابة مكافآت، وأن سلطات الإدارة المدرسية في مجال تقويم الأداء قليلة وفكرة التقويم الذاتي غير قائمة.

- غياب ثقافة المحاسبية، وغياب المعايير والإجراءات الواضحة للمحاسبية

- تدنى قدرات وسلطات مدير المدرسة في مجال تقويم الأداء للمعلمين.

**ملخص نتائج الجانب الميداني:**

نتائج التساؤل الرئيس للدراسة:

١- أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية من وجهة نظر المعلمين لجميع مجالات الدراسة جاءت ضمن المستوى المتوسط.

٢- جاء مجال الاتصال الإداري المدرسي في المرتبة الأعلى، حيث جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٢.٣٢)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٥).

- ٣- جاء مجال المشاركة واتخاذ القرار في المرتبة الثانية من حيث ممارسة الشفافية الإدارية، حيث جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٢.٢٦)، وانحراف معياري قدره (٠.٣٥).
- ٤- جاء مجال تقويم الأداء والمحاسبية الإدارية المدرسية في المرتبة الأخيرة من حيث ممارسة الشفافية الإدارية، حيث جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (١.٩٩)، وانحراف معياري قدره (٠.٢٣).

#### التوصيات والمقترحات:

بناءً على ما جاء في الجانب النظري وإجابات أفراد العينة علي فقرات الاستبيان، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، فإن الدراسة تقدم مجموعة من الإجراءات، والتي تهدف إلى تفعيل ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للشفافية الإدارية بمحافظة الإسماعيلية، وهي علي النحو التالي :

□ وضع برنامج عملي من قبل وزارة التربية والتعليم يهدف إلى محاكاة ممارسات الشفافية الإدارية كما يجب أن تمارس داخل المدارس من قبل مديريها، على أن يكون هذا البرنامج يحمل في طياته الجانب النظري التأهيلي، والجانب العملي التطبيقي والذي ينعكس على سلوكيات المديرين ومن ثم يستطيع أن يمارسه مدير المدرسة ويوظف تلك الممارسات بإيجابية داخل مدرسته، على أن يشمل البرنامج على التدريب على وسائل الاتصال والتواصل المسموع منها والمرئي وكذلك كيفية توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في التواصل الفعال والإيجابي.

□ عقد دورات تدريبية من قبل وحدات التدريب الملحقة بمديريات التربية والتعليم، لمديري المدارس بهدف تغيير قناعاتهم نحو ممارسة الشفافية الإدارية من خلال مدربي التنمية البشرية بوزارة التربية والتعليم، وعمل تدريبات للمديرين في كيفية الانضباط الانفعالي؛ فحضور المدير لدورات تنمية الذات تزيد من نجاحه، وربطها بحاجات العمل والظروف المحيطة ومستجدات الأمور، لمعالجة نقاط الضعف في أداء مديري المدارس، ولمساعدتهم في تحسين أدائهم الوظيفي، على أن تحتوي تلك الدورات التدريبية على أهداف مهارية ومعرفية لمدير المدرسة للأسس اللازمة لتمكينه من القيام بمهام وظيفته علي الجانب الإداري.

□ قيام وزارة التربية والتعليم بتنمية وعي مديري المدارس بأهمية الشفافية الإدارية، حيث يكثر عند البعض منهم التسلطية والمركزية، وتنمية وعي مديري المدارس لمبدأ الشفافية الإدارية مهنيًا، من خلال التدريب في مراكز التدريب التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم أو غيرها من المؤسسات التي تدعم نشر ثقافة الشفافية الإدارية والنزاهة، ورفع خوف مدير المدرسة من تطبيق الشفافية

واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ----- مصطفى حسن إبراهيم

الإدارية، لأنها تعني نشر كل ما يتعلق بعمل بمدير المدرسة والمدرسة، وهذا من شأنه كشف مدير المدرسة غير العادل أو المتلاعب.

إجراءات مقترحة لتعزيز الشفافية الإدارية في مجال الاتصال الإداري المدرسي:

□ إثارة الإهتمام بوسيلة وببيئة ورسالة الاتصال والتواصل الإداري التربوي؛ لتحقيق أرقى العلاقات الإنسانية، من خلال النشرات والتوجيهات واللقاءات، والتأكيد على إنسيابية المعلومات والحقائق واستمراريتها بالشكل المناسب في الرسالة الاتصالية.

□ عقد دورات تدريبية وورش عمل للمديرين والمعلمين على السواء، حول عملية الاتصال الإداري التربوي الفعال، وكيفية التغلب على الأوضاع السائدة، ومشتتات الإنتباه الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها اثناء إجراء الاتصال الإداري المدرسي.

□ وضع برنامج عملي من قبل وزارة التربية والتعليم، لمتابعة مدي تفعيل مديري المدارس لعملية الاتصال الإداري مع المعلمين داخل المدرسة، وآلية الحد من الإجراءات الرسمية عند الحاجة لاستخدام وسيلة الاتصال.

□ إجراء لقاءات متكررة بين المديرين والمعلمين داخل المدرسة الواحدة، يتولى أمر إدارتها متخصصون في مجال الاتصال؛ وذلك لتحسين عملية الاتصال الإداري داخل هذه المدرسة.

□ الاستفادة من المديرين الذين يمتلكون المهارة والخبرة في عملية الاتصال الإداري في مدارسهم، بنقل تلك المهارات والخبرات إلى المدارس المجاورة، عبر تفعيل برنامج خاص بذلك.

□ الاستفادة من وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصال والتواصل، ومواكبته للوصول إلى درجة مرتفعة من الشفافية الإدارية.

□ تفعيل وسائل التواصل والاتصال الالكتروني وغيره، فالنظام التربوي بحاجة لنمط الإدارة المفتوح.

□ التنوع بوسائل التواصل والاتصال الإداري بحيث تتناسب مع قدرات جميع فئات المعلمين المقصودة من الاتصال كمثال فئة المكفوفين والمعاقين.

□ الإهتمام بتدريب مديري المدارس علي الجديد إلكترونيا.

□ تواصل المدير مع الجهات الإدارية العليا؛ لمعرفة الأحداث والتعليمات المستحدثة أول بأول.

□ غرس ثقافة الوضوح والإفصاح عن المعلومات والتخلص من ثقافة الانغلاق والسرية لدي مديري المدارس، من خلال ثقل المهارات الأساسية للاتصال الإداري الفعال، مما يساعد المعلمين على الأداء دون الحاجة إلى توجيه وإرشاد مستمر.

□ تفعيل مديري المدارس لوسائل الاتصال داخل وخارج البيئة المدرسية، بتوظيف وسائل الاتصال الحديثة في خدمة العملية التعليمية ، والعمل على تنويع وسائل الاتصال والتواصل بين مديري المدارس والمعلمين من خلال مواقع التواصل الإجتماعى، والبريد الإلكتروني، والموقع الإلكتروني للمدرسة (خصوصًا في تلك الأيام العصيبة التي تمر بها البلاد نتيجة لجائحة فيروس كورونا) وحرصًا علي التباعد الاجتماعى بين الاشخاص والتقليل من التجمعات البشرية في المكان الواحد، وكذلك من خلال التواصل الورقي.

إجراءات مقترحة لتعزيز الشفافية الإدارية في مجال المشاركة واتخاذ القرار:

- شرح وتوضيح مضمون القرارات الجديدة لجميع المعلمين، تحقيقاً للشفافية الإدارية.
- إعداد دراسات قبلية تسبق عملية اتخاذ القرارات، حتى تكون القرارات واقعية، ونابعة من دراسة جدوى وحاجة ملحة وليست عبثية.
- الأخذ في الاعتبار الموضوعية والحياد عند صنع واتخاذ القرارات والبعد عن المحسوبية والتحيز والعوامل الشخصية لمدير المدرسة عند اتخاذ القرار.
- إشراك مديري المدارس للمعلمين في عملية صنع القرار؛ بما يضمن فهمها وتطبيقها جيدًا، وتحقيق شفافية إدارية بدرجة مرتفعة.
- إتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات بشكل جماعي والأخذ بالاعتبار الآراء والاقتراحات المناسبة.
- إتاحة المعلومات التي تصدر من الإدارات العليا بشكل دقيق وواضح لجميع المعلمين في المدرسة والسماح لهم بتقديم ملاحظاتهم ومقترحاتهم.
- زيادة مشاركة المعلمين في رسم الخطط المدرسية من خلال إشراكهم في اللجان المدرسية المختلفة.
- إجراءات مقترحة لتعزيز الشفافية الإدارية في مجال تقييم الأداء والمحاسبية:
  - العمل على إشراك كلاً من المدراء والمعلمين في تصميم معايير وأسس تقييم الأداء، ونشر ثقافة الثقة في نظام التقييم.
  - التغذية الراجعة المستمرة لنتائج تقييم الأداء؛ تجعل المعلمين يلتزمون بنتائج اعمالهم، ونواحي التقدم أو التأخر المهني، ومن ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة.
  - العمل على رفع مستويات المحاسبية وتطبيقها على الجميع، بالعمل على شيوع ثقافة المحاسبية، بما يتضمنه من اكتشاف العوامل المؤدية إلى حالات القصور ومعالجتها، وبيان مواطن القوة، وكيفية استغلالها وتوظيفها، لتحقيق نتائج إيجابية.

واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ----- مصطفى حسن إبراهيم

- قيام مديري المدارس بتنمية وتعزيز مبدأ الرقابة الذاتية من خلال الدورات والتدريبات المختلفة والنشرات التوعوية وبذل مديري المدارس مزيداً من الجهد في المتابعة الموضوعية للمعلمين لتقويم الأداء ومن ثم المحاسبية الإدارية، وتكون بعيداً عن الأهواء الشخصية.
- حرص مديري المدارس على تخفيف الضغوط والأعباء التي تقع على المعلمين، من خلال تبسيط الإجراءات وتفعيل المساءلة والمحاسبية الإدارية بموضوعية وإعلاء روح القانون.

### المراجع

- أحمد إبراهيم أحمد - ٢٠٠٠، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية- القاهرة- دار الفكر العربي- القاهرة.
- أحمد شحاتة محمد- ٢٠٠٥- تصور مقترح لآليات المحاسبية التعليمية الشاملة، مدخل لجودة التعليم المصري - مجلة الدراسة في التربية وعلم النفس- جامعة المنيا- مجلد ١٧ ، العدد(٣).
- أسامة عبدالفتاح جاد- ٢٠١٢- بنية السلطة وعلاقتها بالأداء المدرسي، دراسة ميدانية على محافظة القليوبية- رسالة ماجستير غير منشورة- كلية التربية ببنها- جامعة الزقازيق.
- اسماعيل سراج الدين- ٢٠٠٧- تأسيس نظام للتميز في التعليم المصري، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثالث للإصلاح العربي بعنوان محاربة الفساد والشفافية في قطاع التعليم- مكتبة الإسكندرية- ص ٦٣.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ( وثيقة الثانوي العام)، القاهرة، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١، ص ١٣-١٤.
- الجريدة الرسمية ، العدد ١١، (تابع)، في ١٢ مارس لعام ٢٠١٥.
- النيابة الإدارية، متاح عبر <http://www.ap.gov.eg/web/AR/Home> ، تم الدخول بتاريخ ٢٩/٤/٢٠١٩.
- المنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة - اليونسكو(٢٠٠٨)- الفساد والاخلاق في التعليم- معهد التخطيط التربوي- ص ١٦.
- بشير صالح الرشيدي- ٢٠٠١- مناهج الدراسة التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة- القاهرة - دار الكتاب الحديث.
- جمال أحمد أبو الوفا- ١٩٩٨- الجوانب السلوكية للإدارة المدرسية،- القاهرة- دار الفكر العربي.
- حسام بدر اوي ومحسن يوسف- ٢٠١٠- الشفافية ومحاربة الفساد في قطاع التعليم المصري- القاهرة- مكتبة الإسكندرية.
- دستور جمهورية مصر العربية الصادر ٢٠١٤، الفصل الحادي عشر، المجالس القومية والهيئات المستقلة والاجهزة الرقابية، المادة ٢١٧.

- واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي - - - - - مصطفى حسن إبراهيم
- رنيا عبد المعز الجمال- ٢٠٠٨- دراسة مقارنة لنظم المحاسبية التعليمية في كل من أستراليا وانجلترا ونيوزيلندا وامكانية الإفادة منها في مصر- مجلة التربية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- المجلد ١١- عدد (٢٣)- ص ص ١٥-٨٣.
- سالمة أحمد محمود خليل- ٢٠٠١- "الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - المؤتمر السنوي التاسع (الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات) - جامعة عين شمس- دار الفكر العربي- القاهرة- ص ١٧.
- سعيد أحمد سليمان، صفاء محمود عبد العزيز- ٢٠٠٦- دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم- القاهرة - برنامج جوائز الامتياز المدرسي بوزارة التربية والتعليم.
- سهير عبداللطيف أبو العلا- ٢٠٠٣- عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية: دراسة ميدانية- مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط، مجلد ١٩- عدد (١٤)- ص ص ٥٣٥-٥٧٩.
- صالح بن رحيل بن رشود العنزي- ٢٠١٢- أثر تعزيز الشفافية في مكافحة الفساد الإداري بالمنظمات العامة- رسالة دكتوراه غير منشورة- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة القاهرة.
- صلاح الدين محمود علام- ٢٠٠٦- القياس والتقويم التربوي والنفسي - أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة- القاهرة- دار الفكر العربي.
- طارق سعد، مكافحة الفساد الإداري- ٢٠١١- لجنة الشفافية و النزاهة بجمهورية مصر العربية ، ملتقى دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الديمقراطية وحرية التعبير والرأي: تجارب عربية- كوالالمبور - المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد العزيز أحمد داود- ٢٠١٤- الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية-الإسكندرية- دار المعرفة الجامعية.
- عبدالخالق فؤاد محمد- ٢٠١٢- آليات مقترحة لتنفيذ مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الاولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة - المجلة الدولية للأبحاث التربوية- جامعة الإمارات العربية المتحدة - العدد (٣١).
- عبير أحمد محمد- ٢٠١٥- توظيف تقنية الواي ماكس في تطوير عملية اتخاذ القرار بمدارس التعليم قبل الجامعي: دراسة حالة على محافظة الفيوم، مجلة كلية التربية، جامعة الفيوم، مجلد ٣٠، عدد (٤).



- مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - العدد الخامس والخمسون - يناير ٢٠٢٣ (ص ٢٣٤ - ٢٧٦)
- عزة أحمد محمد وإيمان زغلول راغب - الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية - مجلة التربية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- المجلد ٨- العدد (١٧) - ص ٩٣.
- غنيمة حمود الطشة- ٢٠١٤- الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت- مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس- العدد (٣٨).
- غنيمة حمود الطشة وباسم على حوامدة- ٢٠٠٩- درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها- المجلة التربوية- جامعة الكويت- العدد (٣٣).
- فؤاد أبو حطب وسيد عثمان- ١٩٨٥- التقويم والقياس النفسي- القاهرة- مكتبة الأنجلو المصرية.
- فؤاد البهي السيد- ١٩٨٦- علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري- ط٥- القاهرة- دار المعارف.
- كمال نجيب- ٢٠١٤- تقويم أداء المعلم وتطويره في الدول العربية: الواقع والطموحات- رابطة التربية الحديثة- السنة ٣١- العدد (٩٦).
- محمد الاصمعي محروس- ٢٠٠٢- أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والممارسة- مجلة الدراسة التربوي- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- السنة الأولى- العدد (١).
- محمد حمدي نكي- ٢٠١٧- تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠٣٠-٢٠١٤م (دراسة استشرافية)- المجلة التربوية - العدد (٤٩).
- محمود أبوالنور- ٢٠٠٨- تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته - مجلة التربية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- المجلد ١١- العدد (٢٣)- ص ص ٢٣١-٢٨١.
- محمود أبوالنور- ٢٠١٠- علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر: دراسة ميدانية- مجلة التربية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- المجلد ١٣- العدد (٢٧)- ص ص ١٠٣ - ١٥٦.

- واقع ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ----- مصطفى حسن إبراهيم
- محمود فتحي- ٢٠١١- العوامل المؤثرة على تطبيق الشفافية بين العاملين والقيادات بجامعة الفيوم ودور الخدمة الاجتماعية في مواجهتها- مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية- مصر - العدد(٣٠)- ص٢١٩٨.
- نادية عبد المنعم و خالد قدرى-٢٠٠١- معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي- القاهرة - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- نجوى حسين المسيري- ٢٠١٣ - الإدارة الذاتية للمدرسة بين النظرية والتطبيق- الإسكندرية- المكتب الجامعي الحديث.
- نهلة عبد القادر هاشم- ٢٠٠١- نظام مقترح للمحاسبية المدرسية في جمهورية مصر العربية- مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس- مجلد٥- عدد (٢٥) - ص ٢٠١.
- وزارة التربية والتعليم المصرية- الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠- القاهرة، وزارة التربية والتعليم- ص ص ٦٦-٦٧.
- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني- الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار- كتاب الإحصاء السنوي ٢٠١٩- ص ١٦.
- وزارة التربية والتعليم- ٢٠٠٩- قانون الكادر الخاص بالمعلم في مصر، اللائحة التنفيذية، المادة العاشرة، القاهرة.
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٢٨٩ بتاريخ ٢٤/٨/٢٠١١ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين - القاهرة- وزارة التربية والتعليم.
- يوسف عبد المعطى مصطفى- ٢٠٠٢- أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر- مجلة التربية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - المجلد٥، العدد (٧) - ص ص ١٣٩-٢٠٢.

**Abstract:** The study aimed to identify the practices of the principals of the second cycle of basic education in Ismailia governorate for school administrative transparency from the point of view of teachers, in the following areas: (school administrative communication, participation and decision-making, evaluation of performance and administrative accounting school), the problem of the study was a key question is what is the practice of the principals of the second cycle of basic education in Ismailia governorate for administrative transparency from the point of view of teachers, a representative sample was selected and available to the original community of 370 teachers. The most important field results were:

- 1- The level of administrative transparency of school principals in the second cycle of basic education in Ismailia governorate from the point of view of teachers for all areas of study came within the middle level.
- 2- The field of school administrative communication was the highest in terms of practice with an average practice level, with an average calculation of (2.32) and a standard deviation of (0.75).
- 3- The area of participation and decision-making came in second place in terms of the practice of administrative transparency, with an average level of practice, with an average calculation of (2.26) and a standard deviation of (0.35).
- 4- The field of performance evaluation and school management accounting ranked last in terms of the practice of administrative transparency, with an average level of practice, with an average calculation of (1.99) and a standard deviation of (0.23).