

تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة ” دراسة ميدانية بمحافظة أسوان ”

إعداد

د / بدري أحمد أبو الحسن / **د / حنان عبد الستار محمود**
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية / مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد / كلية التربية – جامعة أسوان / كلية التربية – جامعة أسوان
أ / ناصر أحمد عثمان
المعيد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية / كلية التربية – جامعة أسوان

تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة " دراسة ميدانية بمحافظة أسوان "

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

تحظى الصناعة في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المخططين والمسؤولين في مختلف دول العالم المتقدم منها والنامي علي حد سواء ، وذلك انطلاقاً من الدور الحيوي الذي تقوم به الصناعة في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول ، وتؤكد تجارب العديد من الدول أن الاهتمام بقطاع الصناعة قد حقق طفرة نوعية ملحوظة علي المستويين الاقتصادي والاجتماعي بهذه الدول ^(١).

ويحتاج قطاع الصناعة في مصر إلي المزيد من التطوير ليس فقط من أجل الإنتاج الصناعي المحلي وإنما أيضاً من أجل التصدير خاصة في ظل المنافسة العالمية التي تفرض نفسها علي كثير من دول العالم بقوة ، ومن هنا يجب أن ينتبه المسئولون إلي ضرورة الاهتمام بالتعليم الصناعي لتحقيق التكامل والتنسيق بين هذا النوع من التعليم وبين قطاع الصناعة حتي يزود هذا القطاع بمدخلات بشرية علي أعلى مستوي ممكن ^(٢) ، ومن هنا تتضح أهمية التعليم الثانوي الصناعي الأمر الذي يتطلب ضرورة تضافر الجهود من أجل تطوير هذا النوع من التعليم ، وحيث أن الإدارة هي المسئولة عن نجاح أو فشل أي مؤسسة ، لذا يجب تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي عن طريق تبني مفاهيم إدارية جديدة.

وقد أشار تقرير البنك الدولي لعام ١٩٨٩م إلي ظهور مفهوم إداري جديد يعرف بالحوكمة ، حيث يعتمد هذا المفهوم علي ألا تقتصر الإدارة علي الحكومة بمفردها ولكن يجب أن يكون للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني دور في ذلك ، وقد بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام ٢٠٠١م من خلال مبادرة وزارة الصناعة حيث وجدت الوزارة أن برامج الإصلاح الاقتصادي في مصر لا تكتمل إلا بوضع إطار يحكم عمل القطاع الخاص ^(٣).

وتكمن أهمية تطبيق الحوكمة داخل أي مؤسسة في أنها تعمل علي منع استغلال السلطات المتاحة للمسؤولين في المؤسسة في تحقيق مصالح غير مشروعة وعلي عدم وجود أي سلبيات أو إهمال متعمد ، فضلاً عن أن الحوكمة تعمل علي معاملة كافة العاملين بها بصورة عادلة والعمل علي حماية حقوقهم بصفة عامة ، بالإضافة إلي أنها

تعمل علي تحقيق الاستفادة القصوي من الميزانية واستغلالها الاستغلال الأمثل مما يؤدي في النهاية إلي تحقيق المؤسسة لأهدافها^(٤).

ومن هذا المنطلق تسعى مصر إلي أن يشمل نطاق الحوكمة قطاعاً أكبر من المؤسسات ليشمل المؤسسات التعليمية سواء التعليم قبل الجامعي أو التعليم الجامعي حيث جاء استخدام الحوكمة بالتعليم في الخطة الاستراتيجية القومية لاصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر وذلك من خلال تبني مفهوم الحوكمة الذي يستند علي المشاركة المجتمعية وانخراط المجتمع المدني في صنع واتخاذ القرارات علي مستوي المدرسة بحيث يتم اتخاذ القرار بشكل جماعي وليس بشكل فردي من قبل مدير المدرسة أو بشكل مركزي من قبل وزارة التربية والتعليم أو مديريات التربية والتعليم أو الإدارات التابعة لها^(٥).

وفي ضوء ما سبق يتضح مدي حجم النقلة النوعية المترتبة علي تبني واتباع الحوكمة كمفهوم إداري جديد يختلف في طبيعته عن الكثير من مفاهيم الإدارة التقليدية التي تستبعد بشكل أو بآخر أي صور للمشاركة المجتمعية في صنع القرار أو اتخاذه داخل المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومدارس التعليم الثانوي الصناعي بصفة خاصة ، حيث يساعد التطبيق السليم للحوكمة علي تحقيق هذه المدارس لأهدافها.

مشكلة البحث:

بالرغم من أهمية التعليم الثانوي الصناعي إلا أنه يعاني من الكثير من المشكلات من أهمها عدم الاهتمام بمشاركة قطاع الصناعة وسوق العمل وكافة الجهات المستفيدة من خريجي هذا النوع من التعليم في تحديد أعداد المقبولين به ، فطبقاً لتقرير التنمية البشرية لعام ٢٠١٠م وصلت نسبة العاطلين الحاصلين علي التعليم الثانوي الفني إلي ٨٥.٧% من جملة العاطلين بمحافظة أسوان^(٦) ، كما أكدت إحدى الدراسات - أيضاً - أن هناك ضعفاً في مشاركة معلمي هذه المدارس في صنع القرارات الإدارية بها ، بالإضافة إلي ضعف الوعي الشعبي بأهمية المشاركة في تطوير إدارة مدارس هذا النوع من التعليم^(٧) ، فقد أشارت إحدى الدراسات - أيضاً - إلي أن من أكثر السلبيات التي تعوق إدارة المدارس الثانوية الصناعية عن تحقيق أهدافها هو فقدان الشفافية بها ، وأن مبدأ المشاركة المجتمعية بها مطبق ولكن بصورة ضعيفة^(٨).

وقد أكدت إحدى الدراسات - أيضاً - علي أن هناك قصوراً في تطبيق مبدأ المساءلة في إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي في مصر والذي ظهر في وجود العديد من صور الفساد الإداري بها والتي من أهمها تفشي ظاهرة الغش وتسريب الامتحانات ومحاباة بعض الطلاب والتميز بينهم ، بالإضافة إلي تهاون بعض المعلمين في أداء أدوارهم مما يؤدي إلي لجوء أولياء الأمور إلي الدروس الخصوصية باستمرار ، فضلاً علي انتشار بعض الاتجاهات السلبية داخل المجتمع المدرسي كالتسيب وعدم الجدية في العمل^(٩).

مما سبق يتضح أن إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي تعاني من قصور واضح في تطبيق كل من الشفافية والمساءلة والمشاركة كمبادئ هامة للإدارة الناجحة ، مما يتطلب تطبيق أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن أن تسهم في علاج هذا القصور لذا فقد وقع اختيار الباحث علي الحوكمة لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي حيث أن هذه المبادئ الثلاثة تعتبر من أهم مبادئ الحوكمة.

تساؤلات البحث:

في ضوء ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

- ١- ما واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الصناعي بأسوان؟
- ٢- ما التصور المقترح لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الصناعي بأسوان في ضوء مبادئ الحوكمة؟

أهداف البحث:

يهدف الباحث في هذه الدراسة إلي تحقيق ما يلي:

- ١- التعرف علي واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الصناعي بأسوان.
- ٢- تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الصناعي بأسوان في ضوء مبادئ الحوكمة.

أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية الدراسة فيما يلي:

- ١- قد تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة التعليم الثانوي الصناعي لما لها من دور كبير في تحقيق أهداف هذا النوع من التعليم.
- ٢- قد تسهم هذه الدراسة في النهوض بالصناعة المصرية عن طريق النهوض بالتعليم الثانوي الصناعي الذي يلبي احتياجات الصناعة المصرية من العمالة المدربة في كافة التخصصات.
- ٣- يمكن الاسترشاد بهذه الدراسة في القيام بدراسات أخرى تتناول تطبيق الحوكمة في مراحل التعليم الأخرى.

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث علي المنهج الوصفي حيث يعد هذا المنهج هو المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة ، وسوف يقوم الباحث بتطبيق خطوات المنهج الوصفي من خلال: توضيح ماهية المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الصناعي ، ثم تحديد إجراءات الدراسة بشقيها النظري والميداني ، ثم تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وأخيراً التوصل إلي التصور المقترح.

حدود البحث:

أولاً الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث علي تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الصناعي بمحافظة أسوان في ضوء ثلاثة مبادئ فقط من مبادئ الحوكمة وهي الشفافية والمساءلة والمشاركة.

ثانياً الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية علي المدارس الثانوية الصناعية بأسوان.

ثالثاً الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة من أول سبتمبر حتي آخر أكتوبر ٢٠١٧ م.

رابعاً الحدود البشرية: تم تطبيق البحث علي عينة من معلمي المدارس الثانوية الصناعية بأسوان.

مصطلحات البحث:

الحوكمة Governance: تعرف الحوكمة بأنها " ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات ويحدد من خلاله الحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف ذوي العلاقة في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساءلة والشفافية والمشاركة لكافة الأطراف " (١٠) ، كما تعرف أيضاً بأنها " مجموعة من القوانين والأنظمة والمبادئ التي تكفل تطبيق الشفافية والمساءلة والمشاركة في إدارة كافة شؤون المؤسسة بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية تحقق أهداف ورسالة هذه المؤسسة " (١١) ، وفي ضوء ماسبق تعرف الحوكمة إجرائياً هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تضمن تطبيق الشفافية والمساءلة والمشاركة علي جميع الأطراف ذوي الصلة في إدارة المدرسة الثانوية الصناعية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها.

الدراسات السابقة:

يمكن عرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي علي النحو التالي:

(أ) الدراسات العربية:

(١) دراسة إيناس موسى خليل (٢٠١٥) ^(١٢): هدفت هذه الدراسة إلي تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الحوكمة ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأسلوب التحليل البيئي (SWOT) ، كما اعتمدت الدراسة علي استبانة تم تطبيقها علي عينة مكونة من من (٤٠٢) فرداً من العاملين بالجامعات الفلسطينية ، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها: أن إدارة التعليم الجامعي بالجامعات الفلسطينية تعاني من ضعف في تطبيقها لبعض مبادئ الحوكمة ، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة باستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الحوكمة.

(٢) دراسة جاسم محسن إبراهيم (٢٠١٥ م) ^(١٣): هدفت هذه الدراسة إلي التوصل إلي استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة ، وقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي وأسلوب التحليل البيئي (SWOT) ، وقد توصلت الدراسة إلي أن التعليم الجامعي الخاص يعاني من وجود ضعف وقصور في النظام الإداري له ، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة باستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين.

(٣) دراسة علي محمد السوادي (٢٠١٥ م) ^(١٤): هدفت هذه الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استعاننت باستبانة تم تطبيقها علي عدد من القيادات الأكاديمية بخمس جامعات سعودية ، وقد توصلت الدراسة إلي أن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية تدرك بدرجة عالية جداً مفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميتها ، وأن درجة تطبيقها جاءت ضعيفة.

(٤) دراسة رانيا حسن محروس (٢٠١٦ م) ^(١٥): هدفت هذه الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالإضافة إلي استبانة طبقت علي عينة مكونة من (١٦١) فرداً من الإداريين و (١٥٥) فرداً من أعضاء هيئة التدريس ، بالإضافة إلي استمارة استطلاع رأي الخبراء حول إجراءات تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس ، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها: ضعف الشفافية في إتاحة المعلومات وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس والإداريين في صنع القرارات بالكلية.

(٥) دراسة محمد جابر محمود رمضان (٢٠١٦م)^(١٦) : هدفت هذه الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية العامة والخاصة في ضوء خبرات بعض الدول ، واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي ، كما تم إعداد استبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٤٨) فرداً من مديري ووكلاء المدارس الثانوية العامة والخاصة بمحافظة سوهاج ، وقد توصلت الدراسة إلي ضرورة وضع إطار للمحاسبة بالإضافة إلي ضرورة العمل علي تحقيق الشفافية والإفصاح عن المعلومات المدرسية.

(ب) الدراسات الأجنبية:

(١) دراسة جورج أبزيلر و روبين George Appenzeller & Robin (٢٠٠٧م)^(١٧) : هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي واقع تطبيق الحوكمة بمدرسة فرمونت ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم تطبيق استبانة علي عينة قوامها (٤٠٠٠) فرداً من أولياء الأمور بمدرسة فرمونت ، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها: أن ميزانية المدرسة لا تكفي لتحقيق أهداف الحوكمة ، كما أوصت الدراسة بضرورة مشاركة أولياء الأمور في حوكمة المدرسة عن طريق ما يعرف بالموقع الإلكتروني للمدرسة.

(٢) دراسة جون جيمس John James (٢٠٠٧م)^(١٨) : هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي مصادر تمويل الحوكمة بالمدارس الابتدائية الكاثوليكية في الولايات المتحدة الأمريكية وأثرها علي مدي تطبيق الحوكمة بها ، واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة إلي أن الاعتماد علي زيادة مصروفات الطلبة من أجل توفير الدعم المالي لحوكمة هذه المدارس أدي إلي إحلال هذه المدارس وعزوف أولياء الأمور عن إلحاق أبنائهم بها ، كما أوصت الدراسة بضرورة عدم الاعتماد علي زيادة المصروفات المدرسية لتوفير التمويل اللازم لتطبيق الحوكمة بالمدارس.

(٣) دراسة لي ولاند Lee & Land (٢٠١٠م)^(١٩) : هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم الجامعي في تايوان ومقارنة ذلك بواقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تطوير الإدارة بالجامعات التايوانية في ضوء الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في هذا المجال ، وقد اعتمد الباحثان المنهج المقارن نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها أن مؤسسات التعليم الجامعي التايوانية ما زالت متأخرة عن مؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية في تطبيق الحوكمة.

(٤) دراسة ماروين ديلا وجيم جيمينز Marwin Dela & Jaime Jimenez (٢٠١٥م)^(٢٠) : هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي مدي مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلبينية في الحوكمة من حيث المشاركة في صنع القرارات الخاصة

بالجوانب السياسية والاقتصادية والمالية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستعانت بعدة استبانات ومقابلات مع أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلبينية ، وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها: أن الكليات والجامعات الفلبينية محل الدراسة تمنح لأعضاء هيئة التدريس بها الفرص الكافية للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بالجوانب السياسية والاقتصادية والمالية بالجامعة ، وذلك من خلال مناقشات مفتوحة معهم والاهتمام بمقترحاتهم.

وبعد عرض الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة كمفهوم إداري ، يري الباحثان أن هذه الدراسات تتشابه مع الدراسة الحالية في الهدف الرئيسي لها وهو تناولها لموضوع الحوكمة وكيفية تطبيق مبادئها ، بالإضافة إلي استخدام معظم هذه الدراسات للمنهج الوصفي ، ولكن تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات في المرحلة التعليمية المستهدفة ، ففي حين أن الدراسات السابقة تناولت مراحل تعليمية مختلفة كالتعليم الجامعي والتعليم الابتدائي والتعليم الثانوي العام نجد أن الدراسة الحالية ركزت علي مرحلة التعليم الثانوي الصناعي ، ولكن علي الرغم من ذلك فإن الباحثان قد استفادا كثيراً من هذه الدراسات.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

لحوكمة العديد من المبادئ التي تقوم عليها ، من أهمها ما يلي:

١- الشفافية الإدارية :

مفهوم الشفافية الإدارية: يقصد بها وضوح المؤسسة في الإعلان عن سياستها وخططها ونشر المعلومات بشأنها بحيث تكون متاحة لجميع الأطراف المعنيين بها^(٢١).

أهمية الشفافية الإدارية: تكمن أهمية الشفافية الإدارية في أنها تسهم في القضاء علي الفساد المالي والإداري ، حيث إن غياب الشفافية يؤدي إلي غموض التشريعات التي تحكم العمل بالمؤسسة ، ومن ثم السماح للموظف بحرية تفسير هذه التشريعات^(٢٢).

أنواع الشفافية الإدارية: تصنف الشفافية الإدارية إلي كل من الشفافية المدبجة وهي شفافية مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها ، كنقل الشفافية المطبقة في القطاع الخاص إلي الحكومة أو نقل الشفافية المطبقة في الحكومة إلي القطاع الخاص، والشفافية المؤدجة وهي التي يكون مصدرها الأيديولوجيا، وهي شفافية تخدم هدف معين ولا تكون في الأحوال الاعتيادية ، والشفافية الانتقائية وهي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة

- للمؤسسة المعنية مهما تواضعت وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه ، وهذا النوع من الشفافية عادةً ما يكون مصحوباً بحملة إعلامية كبيرة^(٢٣).
- أبعاد الشفافية الإدارية: نظراً لارتباط موضوع الدراسة الحالية بالحوكمة فإن الشفافية الإدارية هنا تشمل عدة أبعاد من أهمها ما يلي:
- أ. شفافية التشريعات المدرسية: حيث يجب أن تكون هذه التشريعات واضحة يسهل علي العاملين فهمها وألا تكون متعارضة مع بعضها البعض ، بالإضافة إلى ضرورة مرونتها^(٢٤).
- ب. شفافية تقييم أداء العاملين بالمدرسة: حيث يجب أن ترتبط الشفافية الإدارية بعملية تقييم أداء العاملين ارتباطاً وثيقاً ، فلكي تحقق هذه العملية أهدافها لابد من تحقيق الشفافية في كل مرحلة من مراحلها ، فيجب أن تكون معايير هذا التقييم واضحة معلنة للجميع ، كما يجب أن تكون نتائج هذا التقييم معلنة ومفسرة والوصول إليها سهل^(٢٥).
- ج. شفافية القرارات المدرسية: حيث تظهر العلاقة الواضحة بين الشفافية الإدارية واتخاذ القرارات من خلال أن القرارات في جوهرها وليدة الظروف حيث تتحرك الإدارة لمواجهة هذه الظروف باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء المقارنات بين البدائل المتاحة ، ولا يمكن أن تتم هذه العملية بنجاح ما لم تتوافر المعلومات والبيانات والإحصائيات السليمة حتي يكون القرار المتخذ سليماً^(٢٦).
- د. شفافية المعلومات والبيانات المدرسية: حيث تقتضي الشفافية الإدارية توفير كافة المعلومات الخاصة بالمدرسة إلى أطراف الحوكمة علي أن تكون هذه المعلومات صادقة ومكتملة ، بالإضافة إلى ضرورة دوريتها وانتظامها ، وعدم استخدام مبدأ سرية المعلومات إلا في أضيق الحدود حيث تشكل السرية حجة رئيسية لدي معظم الإدارات في عدم إعطاء المعلومات للجهات الطالبة لها^(٢٧).
- د.توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تبادل المعلومات والبيانات المدرسية: تؤكد إحدى الدراسات علي أن تطبيق الشفافية الإدارية في أي مؤسسة - بصفة عامة - يتطلب توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسهيل الحصول علي البيانات والمعلومات^(٢٨).

٢- المساءلة الإدارية :

مفهوم المساءلة الإدارية: عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة بأنها " طلب تقديم التوضيحات اللازمة من المسؤولين لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم" (٢٩).

أهمية المساءلة الإدارية: للمساءلة الإدارية أهمية كبيرة لأي نظام تربوي بصفة خاصة كونه من أكثر الأنظمة تأثيراً في المجتمع ، فنجاح أو فشل هذا النظام يترتب عليه بالضرورة النجاح أو الفشل لكافة مؤسسات المجتمع وأنظمتها الأخرى ، لذا يجب أن يراقب النظام التربوي باستمرار للتعرف علي جوانب قوته وضعفه من أجل العمل علي تصحيح مساره في أي نقطة أو مرحلة يوجد فيها انحراف يضر بمصلحة وجوده ومخرجاته ، فهذا النظام بحاجة إلي نوع خاص من الرقابة لاستباق المشكلات والشعور بها لحلها أو التقليل من آثارها قدر الإمكان قبل أن تتفاقم ويصعب حلها (٣٠).

أهداف المساءلة الإدارية: تهدف المساءلة الإدارية في أي مؤسسة من المؤسسات إلي تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وذلك كما يلي (٣١):

أ. المساءلة كوسيلة للرقابة : إن الرقابة سابقة لعملية المساءلة حيث إن المساءلة تركز علي نتائج العمليات الرقابية وبالتالي فإنها تشكل أداة لتوجيه السلوك لأن الشعور بحدوث المساءلة يفرض علي متخذي القرارات محاولة جعل النتائج المترتبة علي قراراتهم متسقة مع الخطط المرسومة.

ب. المساءلة كنوع من الضمان : حيث إن وجود المساءلة يضمن حسن إدارة المديرين لموظفيهم ، ويتم ذلك من خلال المساءلة الأفقية سواء للمديرين من قبل أقرانهم ومن هم من نفس مستواهم الإداري ، أو من خلال المساءلة العمودية بشكليها الصاعد والهابط - من أسفل لأعلي ومن أعلى لأسفل - فوجود المساءلة وشيوع ثقافتها يسبب زيادة الالتزام ومراعاة قيم وأخلاقيات الإدارة.

ج. المساءلة كعملية للتحسين المستمر : حيث إنه عند تحقيق الهدفين السابقين تصبح المساءلة وسيلة لخفض السلبية في الأداء ومحاولة جادة لتشخيص مواطن القوة والضعف ومعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء ، أو كيفية استغلال مواطن القوة وتوظيفها لتحقيق نتائج إيجابية.

أنواع المساءلة الإدارية: تصنف المساءلة الإدارية إلي خمسة أنواع هي المساءلة السياسية وتهدف إلي التأكد من التزام المدارس بتنفيذ السياسة العامة للتعليم ، والمساءلة القانونية وتهدف إلي التأكد من تنفيذ المدارس للوائح المدرسية ، والمساءلة البيروقراطية وتهدف إلي التأكد من الالتزام بالتعليمات الصادرة من الجهات الأعلى ، والمساءلة المهنية وتهدف إلي التأكد من اتباع أفضل

الممارسات التعليمية استناداً إلى نتائج البحوث ، المساءلة القائمة علي منطق السوق والتي تقتضي أنه إما أن تعطي المدارس الأبناء ما يرغبه أولياء أمورهم أو أن يقوموا بسحب أبنائهم منها مما يعني إغلاق هذه المدارس في نهاية الأمر (٣٢).

أبعاد المساءلة الإدارية: نظراً لارتباط موضوع الدراسة الحالية بالحوكمة لذا يجب أن يشترك في تفعيل المساءلة الإدارية بالمدرسة عدة أشخاص بعضهم من داخل النظام التعليمي والبعض الآخر من خارجه ، لذلك فإن المساءلة الإدارية - وفقاً للدراسة الحالية - تشمل عدة أبعاد كما يلي (٣٣):

أ.المساءلة الداخلية: وهي التي تتم عن طريق أشخاص من داخل النظام التعليمي مثل مديري المدارس ووكلائها ومعلميها وكافة العاملين بها بالإضافة إلي الطلاب ، فضلاً علي الموجهين والمتابعين الذين يقومون بزيارات مفاجئة للمدارس لمتابعة العملية التعليمية بها.

ب.المساءلة الخارجية: وهي التي تتم عن طريق أشخاص من خارج النظام التعليمي مثل أولياء أمور الطلاب والمستفيدين من خريجي المدرسة كالمصانع ، بالإضافة إلي مؤسسات المجتمع المدني كالأحزاب السياسية والنقابات المهنية والجمعيات الأهلية ووسائل الإعلام.

ج.العدالة في مساءلة العاملين بالمدرسة:حيث يقتضي ذلك - في البداية - أن تكون القواعد التي يجب عليهم الالتزام بها وعقوبة مخالفة كل منها واضحة لهم ، كما يجب أن يكون هناك تجانس في توقيع العقوبة بمعنى ألا ترتبط العقوبة بالشخص المخالف وإنما بنوع المخالفة ، كذلك يجب أن يكون هناك تدرج في توقيع العقوبة حسب نوع المخالفة ومدى تكرارها.

٣- المشاركة الإدارية:

مفهوم المشاركة الإدارية: كانت المؤسسات التعليمية تدار بواسطة فرد واحد هو المدير ، ولكن تغير هذا الوضع في السنوات الأخيرة بسبب كبر حجم المؤسسات الحديثة وتضخم مسؤولياتها ، والاعتراف المتزايد بقصور قدرات الفرد عن الإلمام بكل شئ في كل وقت وأصبح المدير لا يستطيع أن يتخذ قراراته منفرداً أو بمعزل عن بقية العاملين بمؤسسته ، كل هذه العوامل وغيرها ساعدت علي تزايد الحاجة إلي توسيع دائرة المشاركة في إدارة المؤسسات التعليمية المعاصرة ، فلم تعد عملية اتخاذ القرارات عملية فردية يستأثر بها المديرون وحدهم ، بل يلجأوا إلي المتخصصين والمعنيين ليطلبوا منهم كل ما هو ضروري من المعلومات والبيانات ويتبادلوا الرأي مع مساعديهم وأعاونهم قبل أن يصدروا قراراتهم ، بالإضافة إلي استشارة كل من يهمهم القرار أو يتصل بمصالحهم مباشرة (٣٤).

أهمية المشاركة الإدارية: تكمن أهمية المشاركة في إدارة المؤسسات التعليمية في أنها تسهم في توفير الوقت والجهد والموارد المتاحة لها ، وتؤدي إلي تفعيل العلاقات بين المجتمع المدرسي والمجتمع الخارجي ، وبذلك فإن المشاركة الإدارية هي أساس النجاح لكافة العمليات الإدارية للمدرسة^(٣٥) .

أهداف المشاركة الإدارية: تهدف المشاركة الإدارية في أي مؤسسة بصفة عامة إلي الحد من الشكاوي المرؤوسين وتحسين العلاقات بينهم وبين الرؤساء والتقليل من مقاومتهم للتغيير ، كما أنها تساعد علي إقبال المرؤوسين علي تحمل المسؤولية راضين مسرورين ، بالإضافة إلي تحسين نوعية القرارات الإدارية التي تتخذها إدارة المؤسسة نتيجة لانسياب المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار الصائب ، كما أنها تضمن تعاون المرؤوسين في تنفيذ القرارات الإدارية نتيجة مشاركتهم في صنعه^(٣٦) .

أنواع المشاركة الإدارية: للمشاركة الإدارية صور عديدة من أهمها ما يلي^(٣٧):

أ. المشاركة في صنع القرارات الإدارية: وفيها يشارك مدير المؤسسة كل من يتأثر بالقرار قبل اتخاذه، فهناك مزايا عديدة تترتب على إشراك المرؤوسين في صنع القرار، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب وكلما كان المرؤوسين أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه.

ب. تفويض السلطات: وفيه يكلف مدير المؤسسة مرؤوسيه بالقيام ببعض واجباته وممارسة بعض سلطاته ، حيث إن أي شخص مهما بلغت قدراته وطاقاته وإمكاناته لا يستطيع القيام بالعديد من الأعمال بمفرده وبدرجة عالية من الاتقان ومن هنا تتضح أهمية تفويض السلطات.

ج. التمكين الإداري: وفيه يتم منح العاملين بالمؤسسة حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المؤسسة عن طريق تحويلهم الصلاحيات اللازمة وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أنشطتهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.

أبعاد المشاركة الإدارية: نظراً لارتباط موضوع الدراسة الحالية بالحوكمة فإن المشاركة الإدارية في ظل هذا المفهوم – كما ذكر في موضع سابق – تشمل عدة أبعاد من أهمها: المشاركة الإدارية للعاملين بالمدرسة ، والمشاركة الإدارية للطلاب ، والمشاركة الإدارية لأولياء أمور الطلاب ، والمشاركة الإدارية لسوق العمل ، والمشاركة الإدارية لمؤسسات المجتمع المدني.

وبناءً علي ما سبق يتضح أن مبادئ الحوكمة ليست منفصلة عن بعضها فكل مبدأ منها يكمل المبادئ الأخرى ، فالشفافية مثلاً لا يمكن أن تكون هدفاً في حد ذاتها وإنما

هي وسيلة من الوسائل المساعدة في محاسبة ومساءلة إدارة المدارس الثانوية الصناعية ، كما أنها تساعد جميع الأطراف التي لها مصالح مرتبطة بهذه المدارس علي فهم ما يدور بها ومن ثم القدرة علي المشاركة في إدارتها ، كما أن عمليات المساءلة والمحاسبة - أيضاً - يجب أن تتسم بالشفافية .وبمشاركة جهات عديدة فيها .

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلي التعرف علي واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة أسوان ، لذا فإنها اعتمدت علي الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تكونت من ثلاثة محاور رئيسية وهي (الشفافية والمساءلة والمشاركة) يندرج تحتها (٦٦) عبارة ، وكان مجتمع الدراسة هو جميع معلمي هذه المدارس والذي يبلغ (٢٦٤١) معلماً^(٣٨) ، حيث شكل ذلك إحدى الصعوبات التي واجهت الباحث في اختيار العينة التي تمثل هذا المجتمع الكبير تمثيلاً جيداً ، حيث بلغت (٣٠٠) فرداً كإجمالي عينة الدراسة بنسبة (١١.٤%) تقريباً من المجتمع الأصلي ، وبالتحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة علي عبارات الاستبانة تم التوصل إلي النتائج الآتية:

أ- النتائج المتعلقة بواقع ممارسة الشفافية الإدارية في إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي:

- بالنسبة لشفافية التشريعات المدرسية: تعمل إدارة المدرسة علي وضوح التشريعات التي تحكم عملها للعاملين بها ، كما تحرص علي عقد اجتماعات بهم لإعلامهم بأي تغييرات في التشريعات التي تحكم عملها ، كذلك توضح لهم حقوقهم وواجباتهم التي تكفلها لهم هذه التشريعات.
- بالنسبة لشفافية تقييم أداء العاملين بالمدرسة: لا تقوم إدارة المدرسة بإعلام العاملين بها بمعايير تقييم أدائهم ، كما أنها لا تعلمهم بنتائج تقارير تقييم أدائهم ، إلا أنها تقوم بإعلامهم بمعايير ترقيتهم ، بالإضافة إلي أنها توضح لأعضاء المجتمع المدرسي مبررات ترقية العاملين بها.
- بالنسبة لشفافية القرارات المدرسية: تحرص إدارة المدرسة علي أن تكون القرارات التي تتخذها مستندة إلي بيانات ومعلومات صحيحة ، كما تقوم بإعلام العاملين بها بالقرارات المتخذة باستمرار ، إلا أنها لا توضح لهم مبررات القرارات الإدارية التي تم اتخاذها إلا في حالة معارضتهم لها.
- بالنسبة لشفافية المعلومات والبيانات المدرسية: ترسل إدارة المدرسة التقارير المطلوبة منها إلي الجهات المعنية في مواعيدها المحددة ، كما تحرص علي أن تكون المعلومات والبيانات التي تقدمها واضحة لا تحتمل التأويل ، إلا أنها قد تضطر في بعض الأحيان إلي تقديم معلومات غير حقيقية لتحسين صورتها أمام المعنيين.

- بالنسبة لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تبادل المعلومات والبيانات المدرسية: لا تتبادل إدارة المدرسة الآراء مع أصحاب المصالح من خلال الموقع الإلكتروني لها ، كما أنها لا تحدث المعلومات والبيانات الموجودة به بصفة مستمرة ، ولكنها تحرص علي إرسال المعلومات والبيانات المدرسية إلي المعنيين إلكترونياً.
- ب- النتائج المتعلقة بواقع ممارسة المساءلة الإدارية في إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي:

- بالنسبة للمساءلة الداخلية (من داخل النظام التعليمي): تحرص إدارة المدرسة علي إبلاغ المسؤولين عن العاملين المقصرين بها ، كما أنها تقوم بزيارات مفاجئة للفصول لتقييم أداء المعلمين ، بالإضافة إلي أن هناك متابعين من الإدارة التعليمية التي تتبعها المدرسة يقومون بزيارات مفاجئة لها للتأكد من حسن سير العمل بها ، فضلاً علي أن الموجهين يقومون بالإشراف علي المعلمين وإعداد تقارير عنهم.
- بالنسبة للمساءلة الخارجية (من خارج النظام التعليمي): إن أولياء أمور الطلاب لا يحرصون علي إبلاغ المستويات الإدارية الأعلى في النظام التعليمي عند حدوث تقصير من العاملين بالمدرسة ، كذلك لا تهتم وسائل الإعلام بتسليط الضوء علي أوجه القصور الإداري بالمدرسة ، ولكن تقوم نقابة المهن التعليمية بنوع من المساءلة عن طريق إلغاء عضوية من ثبت مخالفتهم لميثاق شرف المهنة.
- بالنسبة للعدالة في مساءلة العاملين بالمدرسة: لا تلتزم إدارة المدرسة بتوقيع العقوبة علي المقصرين دون محاباة ، ولكنها توضح للعاملين بها القواعد التي يجب عليهم الالتزام بها وعقوبة مخالفتها ، كما أن العقوبات التي يتم توقيعها علي العاملين المخالفين تتدرج حسب نوع المخالفة ومدى تكرارها.

- ج- النتائج المتعلقة بواقع ممارسة المشاركة الإدارية في إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي:

- بالنسبة للمشاركة الإدارية للعاملين بالمدرسة: لا يشارك العاملون في صنع القرارات الإدارية بها ، كما أن إدارة المدرسة لا تحرص علي تمكين العاملين بها من إنجاز بعض المهام ، علي الرغم من أن مدير المدرسة يقوم بتفويض بعض سلطاته للعاملين بها.
- بالنسبة للمشاركة الإدارية للطلاب: لا يشارك الطلاب في صنع القرارات المدرسية المتعلقة بهم ، كما أن إدارة المدرسة لا تحرص علي التعرف علي مقترحات الطلاب بشأن بعض مشكلات الإدارة المدرسية ، بالإضافة إلي أن إدارة المدرسة لا تكلف بعض طلابها بمتابعة حسن سير الدراسة بها.

- بالنسبة للمشاركة الإدارية لأولياء أمور الطلاب: لا يشارك أولياء أمور الطلاب في حل المشكلات المدرسية ، كما أنهم لا يشاركون بفاعلية في مجلس الأمناء والأباء والمعلمين ، كما أن مدير المدرسة لا يستعين ببعض أولياء الأمور في جمع التبرعات المدرسية من القادرين من أفراد المجتمع المحلي.
- بالنسبة للمشاركة الإدارية لسوق العمل: تساهم بعض المصانع في تدريب الطلاب ، إلا أن مدير المدرسة لا يستعين بالمتخصصين من رجال الصناعة لأخذ رأيهم في بعض الأمور المدرسية ، فضلاً على أن رجال الصناعة لا يشاركون في تمويل وإدارة مشروعات رأس المال الدائم بالمدرسة.
- بالنسبة للمشاركة الإدارية لمؤسسات المجتمع المدني: لا تشارك الجمعيات الأهلية الموجودة بالمجتمع في صنع بعض القرارات المدرسية ، إلا أنها تقوم بتقديم بعض المساعدات المالية والعينية لطلاب المدرسة الذين يعانون من تدني مستوي أسرهم الاقتصادي ، بالإضافة إلى أن نقابة المهن التعليمية لا تقوم بدورها في توعية المعلمين بأدوارهم تجاه المشكلات الإدارية بالمدرسة.

رابعاً: التصور المقترح:

في ضوء نتائج البحث تم إعداد تصوراً مقترحاً لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الصناعي بمحافظة أسوان في ضوء مبادئ الحوكمة ، وذلك كما يلي:

١- أهداف التصور المقترح:

يمكن تلخيص أهداف التصور المقترح فيما يلي:

- أ. وضوح التشريعات التي تحكم العمل بالمدارس الثانوية الصناعية لجميع العاملين بها.
- ب. العمل على شفافية نتائج تقييم أداء العاملين بالمدارس الثانوية الصناعية ووضوح معاييرها لهم.
- ج. العمل على شفافية القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها بالمدارس الثانوية الصناعية ورشادتها ووضوح مبرراتها للمتأثرين بها وبالتالي ضمان تنفيذهم لها.
- د. إتاحة المعلومات والبيانات المدرسية لجميع المستفيدين بشفافية.
- هـ. التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري بالمدارس الثانوية الصناعية وبالتالي توفير الكثير من الوقت والجهد.
- و. إشراك العديد من الأشخاص والجهات في الرقابة على العمل الإداري بالمدارس الثانوية الصناعية.
- ز. تحقيق العدالة والمساواة في تطبيق الثواب والعقاب على العاملين بالمدارس الثانوية الصناعية.

ح. إشراك العديد من الأشخاص والجهات في إدارة المدرسة الثانوية الصناعية وصنع القرارات بها.

٢- إجراءات تنفيذ التصور المقترح:

في ضوء الأهداف السابقة تم إعداد إجراءات تنفيذ التصور المقترح وذلك كما يلي:

- أ- إجراءات تطبيق الشفافية الإدارية في إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي:
 - فيما يتعلق بشفافية التشريعات المدرسية: يجب أن تعقد إدارة المدرسة اجتماعات دورية مع العاملين بها للتأكد من وضوح جميع التشريعات التي تحكم العمل بالمدرسة ، بالإضافة إلي استخدام موقعها علي شبكة الإنترنت في الإعلان عن كل ما هو جديد في هذه التشريعات وأي تعديلات تطرأ عليها ، كما يجب أن تصدر نشرات توضح للعاملين بها حقوقهم وواجباتهم المدرسية.
 - فيما يتعلق بشفافية تقييم أداء العاملين بالمدرسة: يجب أن تعقد إدارة المدرسة اجتماعات دورية مع العاملين بها لإعلامهم بمعايير تقييم أدائهم ، وأن يكون للعاملين حق التوقيع علي تقارير تقييم أدائهم قبل إرسالها إلي المعنيين ، كما يجب أن تصدر إدارة المدرسة نشرات توضح للعاملين بها المعايير التي يتم علي أساسها ترقيتهم ، وأن تستغل موقعها علي شبكة الإنترنت في الإعلان عن أسباب ترقية العاملين.
 - فيما يتعلق بشفافية القرارات المدرسية: يجب أن تنشئ إدارة المدرسة مركزاً للمعلومات والبيانات المدرسية يكون متاحاً لجميع العاملين بها بحيث يتم الاستفادة منه في صنع القرارات الإدارية بالمدرسة ، كما يجب أن تستغل موقعها علي شبكة الإنترنت في الإعلان عن القرارات التي تم اتخاذها.
 - فيما يتعلق بشفافية المعلومات والبيانات المدرسية: يجب أن توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال فعالة بينها وبين أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحيط ، كما يجب أن عقد ندوات تثقيفية لمديري المدارس لتوعيتهم بأهمية توافر الشفافية في المعلومات والبيانات المدرسية.
 - فيما يتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تبادل المعلومات والبيانات المدرسية: يجب أن تعقد إدارة المدرسة دورات تدريبية للعاملين بها في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، كما يجب أن تقوم بالتحديث الدوري للمعلومات والبيانات المتاحة علي موقعها الإلكتروني ، وأن تستغل هذا الموقع في التواصل مع الطلاب والجهات المستفيدة ، بالإضافة إلي ضرورة استخدام البريد الإلكتروني بدلاً من البريد الورقي في إرسال واستقبال المراسلات بينها وبين الإدارات التعليمية التي تتبعها.
- ب- إجراءات تطبيق المساءلة الإدارية في إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي:

- فيما يتعلق بالمساءلة الداخلية (من داخل النظام التعليمي): يجب أن تستحدث وحدة في الهيكل التنظيمي للمدرسة تضم ممثلين عن جميع فئات المجتمع المدرسي ، وتكون مهمتها التأكد من قيام العاملين بالمدرسة بأعمالهم علي النحو المطلوب ، كما يجب أن تراعي إدارة المدرسة أثناء زيارتها للفصول تقييم كافة الأمور التي يجب علي المعلمين الالتزام بها ، مع الأخذ بنتائج هذه الزيارات عند إعداد تقارير تقييم أداء هؤلاء المعلمين ، بالإضافة إلي ضرورة قيام الموجهون والمتابعون بإعداد تقارير فعلية عن نتائج زيارتهم للمدرسة ورفعها إلي الإدارة التعليمية التي تتبعها لاتخاذ اللازم.

- فيما يتعلق بالمساءلة الخارجية (من خارج النظام التعليمي): يجب أن تقدم المصانع تقارير عن أداء الفنيين بها للمدارس الثانوية الصناعية التي تخرجوا منها ، كما يجب أن تشكل لجنة رقابية بكل محافظة تضم ممثلين عن جميع الأحزاب السياسية بها تكون مهمتها القيام بزيارات مفاجئة لمدارس المحافظة لمتابعة العملية التعليمية بها ، كذلك يجب أن تنظم نقابة المهن التعليمية زيارات دورية للمدارس الثانوية الصناعية للتأكد من التزام العاملين بها بميثاق شرف المهنة وأخلاقياتها ، بالإضافة إلي تخصيص برنامج تليفزيوني لنقل صورة للرأي العام عن الواقع الفعلي لهذه المدارس.

- فيما يتعلق بالعدالة في مساءلة العاملين بالمدرسة: يجب أن تفتح إدارة المدرسة قنوات اتصال فعالة بين العاملين بها من جانب والمستويات الإدارية الأعلى في النظام التعليمي من جانب آخر للإبلاغ عن أي تجاوزات إدارية معهم ، كما يجب أن تعقد الإدارات التعليمية بالمحافظة ندوات تثقيفية لمديري المدارس التابعة لها لتوعيتهم بالأضرار المترتبة علي المحاباة والتمييز بين العاملين بها.

ج- إجراءات تطبيق المشاركة الإدارية في إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي:

- فيما يتعلق بالمشاركة الإدارية للعاملين بالمدرسة: يجب أن تعقد إدارة المدرسة اجتماعات دورية مع العاملين بها للتعرف علي آرائهم في القرارات المهمة التي تم اتخاذها وتوفير تغذية راجعة حولها ، كما يجب أن تعمل المستويات الإدارية الأعلى علي تسهيل حصول مديري المدارس الراغبين في تمكين العاملين بها علي الموافقات الإدارية المطلوبة ، كذلك يجب أن تشجع الإدارات التعليمية بالمحافظة مديري المدارس التابعة لها علي التمكين الإداري للعاملين بها.

- فيما يتعلق بالمشاركة الإدارية للطلاب: يجب أن يتم تمثيل الطلاب في مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة للمشاركة في صنع القرارات المدرسية التي تخصهم ، كما يجب أن تعقد إدارة المدرسة اجتماعات ولقاءات دورية مع الطلاب للتعرف علي مشاكلهم ومقترحاتهم للتغلب عليها.

- فيما يتعلق بالمشاركة الإدارية لأولياء أمور الطلاب: يجب أن تلغي إدارة المدرسة عضوية أولياء الأمور غير الفاعلين في مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ، كما يجب أن تستغل موقعها على شبكة الإنترنت في الإعلان عن أفراد المجتمع المحلي الذين قاموا بالتبرع للمدرسة للاقتداء بهم ، كذلك يجب أن تستقطب العناصر الفاعلة من أولياء أمور الطلاب لعضوية مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

- فيما يتعلق بالمشاركة الإدارية لسوق العمل: يجب تمثيل رجال الصناعة في مجالس الأمناء والآباء والمعلمين للاستفادة من خبراتهم في هذا المجال ، كما يجب أن تصدر إدارة المدرسة نشرات عن مشروعات رأس المال الدائم التي تقوم بها ، وترسلها إلي المصانع وبعض رجال الأعمال المهتمين بهذه النوعية من المشروعات للمشاركة في إدارتها وتمويلها على أساس من الربح المتبادل.

- فيما يتعلق بالمشاركة الإدارية لمؤسسات المجتمع المدني: يجب تمثيل مؤسسات المجتمع المدني في مجلس الأمناء والآباء والمعلمين للمشاركة في صنع القرارات المدرسية ، كما يجب أن يقوم ممثلو نقابة المهن التعليمية بتنظيم ندوات للمعلمين لتوعيتهم بأدوارهم تجاه المشكلات الإدارية بالمدرسة.

٣ - ضمانات نجاح تنفيذ التصور المقترح:

لضمان نجاح تنفيذ التصور المقترح يجب أن تقتنع المستويات الإدارية الأعلى في النظام التعليمي بالحوكمة وبالمزايا التي ستحققها لإدارة المدارس الثانوية الصناعية إذا قامت بتطبيقها ، وأن يتم توفير الدعم المالي المطلوب لتنفيذ الحوكمة بها ، بالإضافة إلي إصدار التشريعات التي تتلاءم مع مبادئ الحوكمة وتسهل تطبيقها ، فضلاً على عقد الندوات التثقيفية الهادفة إلي توعية أفراد المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي بالحوكمة ومزايا تطبيقها بالمدارس الثانوية الصناعية.

قائمة المراجع

١- عبد العزيز جميل مخيمر وأحمد عبد الفتاح عبد الحليم ، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠م ، ص٥.

٢- فوزي رزق شحاتة وآخرون ، استراتيجية مقترحة لتحقيق التنظيم والتخطيط والتنسيق والتكامل بين مدارس التعليم الثانوي الصناعي وقطاع الصناعة في مصر (رؤية مستقبلية) ، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠١٤م ، ص ٩ ، ١٠ .

٣- تم الرجوع إلي:

- خالد قدرى إبراهيم وآخرون ، الحوكمة كمدخل استراتيجي للحاسبية التعليمية ، القاهرة : المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠١٤ م ، ص ١٤٣ .
- عبد الوهاب نصر وشحاتة السيد ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٧ م ، ص ١٤ - ٢١ .
- ٤- محسن أحمد الخضيري ، حوكمة الشركات ، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٥ م ، ص ٥٧ - ٥٩ .
- ٥- وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧-٢٠١٢م) ، القاهرة: مطابع وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٧ م ، ص ٥٢ .
- ٦- معهد التخطيط القومي ، تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠١٠ م - بعض مؤشرات التنمية البشرية عن محافظات مصر ، القاهرة : معهد التخطيط القومي ، ٢٠١٠ م ، ص ٢ .
- ٧- محمد السانوسي عبادي ، استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي لتحقيق متطلبات التنمية بمحافظة أسوان ، رسالة دكتوراه ، جامعة أسوان ، كلية التربية ، ٢٠١٥ م .
- ٨- أحمد محمد محي الدين أحمد علي ، الإدارة الذاتية مدخل لتطوير مدارس التعليم الثانوي الصناعي في ضوء التحديات المعاصرة ، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، ٢٠٠٩ م .
- ٩- دعاء نبيل محمد حمدي ، الفساد الإداري في التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، ٢٠١٦ م ، ص ٨ ، ١٥١ .
- ١٠- مديحة فخري محمود محمد ، " دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية " ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد ١٨ ، العدد ٧٣ ، ٢٠١١ م ، ص ٨٢ .
- ١١- إيناس موسى خليل أبو لبن ، تطوير إدارة التعليم الجامعي بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الحوكمة ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ، كلية الدراسات العليا للتربية ، ٢٠١٥ م ، ص ٢٥٦ .
- ١٢- المرجع سابق .

١٣- جاسم محسن إبراهيم المحاري ، تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي الخاص بمملكة البحرين في ضوء مبادئ الحوكمة (إستراتيجية مقترحة) ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ، معهد الدراسات التربوية ، ٢٠١٥م.

١٤- علي محمد السوادي ، الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية - تصور مقترح ، رسالة دكتوراه ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، ٢٠١٥م.

١٥- رانيا حسن محروس سيد ، تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس..تصور مقترح ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، ٢٠١٦م.

١٦- محمد جابر محمود رمضان ، " متطلبات تطبيق نظام الحوكمة في المدارس الثانوية العامة والخاصة .. دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج " ، مجلة كلية التربية بالعريش ، الجزء (١) ، العدد (٨) ، ٢٠١٦ م .

17- George Appenzeller & Robin Scheu , School Governance Vermont Department of Education , **A Report on the Vermont school Governance Public Engagement Process of 2006 – 2007** , 2007.

18- John James , " Changes in Funding and Governance of Catholic elementary Education in the united States " , **British Journal of Religious Education** , Vol.29 , No.3 , 2007.

19- Lee L. & Land M. , " What University Governance Can Taiwan Learn From The United States Of America " , **A Paper Presented At International Presidential Forum , Harbin , China** , 6 Jun 2010.

20- Marwin M. Dela & Jaime M. Jimenez , " Toward a Participatory University Governance Model for State Universities and Colleges in the Philippines " , **Asian Journal of Educational Research** , Vol. 3 , No. 1 , 2015.

٢١- محمود فتحي محمد ، " العوامل المؤثرة علي تطبيق الشفافية بين العاملين والقيادات بجامعة الفيوم ودور الخدمة الاجتماعية في مواجهتها " ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، الجزء (٦) ، العدد (٣٠) ، ٢٠١١ م ، ص ٢٨٩.

٢٢- سائدة الكيلاني وباسم سكجها ، نحو شفافية أردنية ، عمان : مؤسسة الأرشيف العربي ، ٢٠٠٠م ، ص ص ٦٠ ، ٦٧ .

٢٣- غنيم محمود الطشة وباسم علي حوامدة ، "درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية بالكويت من وجهة نظر العاملين" ، المجلة التربوية ، العدد ٩٣ ، ٢٠٠٩م ، ص ص ١٥ - ٥٣ .

٢٤- زهير عبد الكريم الكايد ، الشفافية وتميز الأداء الحكومي ، ندوة انعقدت بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة اليرموك في ٣٠ نيسان ٢٠٠٣م ، ص ص ٦٧ - ٧٢ .

٢٥- خالد سعد برهم الحشاش ، درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، ٢٠١٤م ، ص ص ٣٧ ، ٣٨ .

٢٦- يمكن الرجوع إلي:

- محسن العبودي ، الإدارة العامة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٩م ، ص

- أحمد عمر هاشم ، سمات الإدارة الناجحة في الإسلام ، ملخص بحوث ومقالات المؤتمر السنوي الخامس بعنوان " الإدارة وسرعة التغيير ، القاهرة : مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، ١٩٩٧م ، ص ص ٢٩٣ - ٢٩٩ ، ص ٩٨ .

٢٧- تم الرجوع إلي:

- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧م ، ص ٣٧ .

- Bagad.V.S., **Management Information Systems** , India , Technical Publications pun , 2009 , PP 12 , 13.

٢٨- إيناس موسي خليل ، مرجع سابق ، ص ٧٧ .

٢٩- سعيد علي الراشدي ، الإدارة بالشفافية ، عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧م ، ص ص ٢٠ ، ٢١ .

٣٠- هاني عبد الرحمن الطويل ، العولمة والنظام التربوي ، ورقة عمل مقدمة لندوة العولمة ومستقبل النظام التربوي في الأردن ، ٢٠٠٠م ، ص ٦٨ .

٣١- إيناس موسي خليل أبو لبن ، مرجع سابق ، ص ص ٧٩ ، ٨٠ .

32- Hammond . L. D. , **Creating Accountability in big city school system** , ERIColumbia University , New York , 1991.

٣٣- تم الرجوع إلي:

- أحمد عبد الله صالح ، بناء منظومة المساءلة عن الأداء والمهنية كوسيلة لدعم النزاهة الإدارية والتنظيمية ، مؤتمر بعنوان آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية من منظور استراتيجي ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠١م ، ص ٣٩٠ .

- نعيمة محمد حرب ، مرجع سابق ، ص ٤٢ .

٣٤- تم الرجوع إلي:

- محمد حسنين العجمي ، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠٠٧م ، ص ٣١ - ٣٣ .
- رضا إبراهيم المليجي ، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين .. رؤي استراتيجية ومداخل إصلاحية ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠١١م ، ص ٣٥٠ .

٣٥- سلامة عبد العظيم حسين ، المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧م ، ص ٢٦٣ .

٣٦- محمد حسنين العجمي ، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف ، مرجع سابق ، ص ٣٢ ، ٣٣ .

٣٧- تم الرجوع إلي:

- محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية .. أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة: عالم الكتب ، ٢٠٠٥م ، ص ١٠٢ .

- محمد حسن العمارة ، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ١٩٩٩م ، ص ٢٠٦ ، ٢٠٨ .

- أحمد علي صالح ، " مستوي التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية " ، مجلة جامعة الزيتونة للأبحاث الاقتصادية والإدارية ، العدد (٩) ، ٢٠١١م ، ص ٧٩ .

٣٨- مديرة التربية والتعليم بأسوان ، إدارة التعليم الصناعي ، بيان إحصائي بأعداد معلمي المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة أسوان بالعام الدراسي ٢٠١٦ - ٢٠١٧ م .