



ميثاق أخلاقي مقترح لمهنة الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية في ضوء نماذج بعض الدول

إعداد

د/ حسام الدين السيد محمد إبراهيم

دكتور باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوي

بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

المجلة العلمية - جامعة دمياط

العدد ٧١ يوليو ٢٠١٦

المُلخَص العربي

هدفت الدراسة الحالية إلى اقتراح ميثاق أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية في ضوء نماذج بعض الدول، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق كأداة في جمع البيانات والمعلومات ، واقتُرحت الدراسة ميثاقاً أخلاقياً لمهنة الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية يرتكز على سبع مجالات رئيسة هي: المبادئ العامة مثل العدالة والمساواة والكرامة والاحترام، والنزاهة والأمانة، والتزامات مدير المدرسة نحو الطلاب، وهيئة العاملين بالمدرسة، والمهنة، والسلطات الإدارية العليا، وأولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي، والروابط المهنية.

الكلمات المفتاحية: الميثاق الأخلاقي - مهنة الإدارة المدرسية.

English Abstract**A proposed Code of ethic for the school administration profession in the Arab Republic of Egypt in the light of the models of some countries**

The present study aimed at proposed Code of ethic for the school administration profession in the Arab Republic of Egypt in the light of the models of some countries. The study used a descriptive method, also used a Document analysis was also used as a tool for data and information collection. The study proposed code of ethic for the school administration profession based on seven main areas: general principles such as justice, equality, dignity, respect, integrity and honesty; and the obligations of the School Principal towards the students, the school staff and profession, the higher administrative authorities, Parentsa , community, and professional associations.

Keywords: Code of ethic, school administration profession

مقدمة:

تُعتبر الإدارة المدرسية هي الركيزة الرئيسة للعملية التربوية والتعليمية في المدارس، فهي مسئولة عن إدارة هيئة العاملين بالمدرسة وتقييم أدائهم ودعمهم من خلال عمليات تنمية مهنية مستمرة، كما تقوم بالإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية وما تتضمنه من أنشطة وبرامج ومشروعات، وتهتم بمتابعة شئون الطلبة وتحقيق انضباطهم في العملية التعليمية وتوفير الموارد المادية والبشرية التي تحقق لهم إنجاز ذات جودة عالية من خلال شراكة مجتمعية فعالة مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.

ولا يمكن للإدارة المدرسية أن تحقق هذه الوظائف إلا من خلال مدير متميز يتمثل أخلاقيات مهنته قولاً وعملاً، ويدافع عنها ويحافظ على مكانتها ومنزلتها في المجتمع، وهذا يتطلب وجود ميثاق أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية يتضمن مجموعة من المبادئ والقيم التي يصطلح عليها أصحاب المهنة ليلتزموا بتطبيقها، وتكون دليلاً لهم في تحديد السلوك المقبول وغير المقبول في أثناء ممارساتهم لمهنتهم وتنفيذهم لمهامهم وواجبتهم الوظيفية. (الدويك، ٢٠١٠، ١٠٢)

إن وجود ميثاق أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية يجعلها تركز في صنع واتخاذ قراراتها على مجموعة متنوعة من القيم مثل: العدالة والمساواة، والانصاف، والنزاهة، والرعاية والاهتمام، وتقبل النقد البناء، والالتزام، والحرية، والحقوق والواجبات الأساسية (Bon, ٢٠١٢، ٢٩١)، كما يدعم مبدأ المسائلة والمحاسبة الإدارية ويكون إطار حماية لمديري المدارس حتى لا يتجاوزا ما يتضمنه الميثاق من مبادئ وسلوكيات وقيم. (Irby, ٢٠١٤، ١٨)

ولذا اهتمت كثير من دول العالم بوضع موثيق أخلاقية لمهنة الإدارة المدرسية لتكون موجهاً ومرشداً للمديرين في عملهم، وتحدد لهم القيم والسلوكيات التي ينبغي إتباعها أثناء أداء كافة ممارساتهم وتوجهاتهم المهنية، وتُرسي معايير أخلاقية وقواعد ومبادئ وقيم وثقافة تنظيمية أساسية لأداب مهنة الإدارة المدرسية، وتوفر إطاراً رئيساً

لمسائلة ومُحاسبة القائمين عليها، والقيام بعمليات التحسين والتطوير المُستمر لأدائهم .
(Strahovnik & Juhant , ٢٠١٤،٦)

ففي الولايات المتحدة الأمريكية قامت جمعية ميسوري لمديري المدارس بوضع ميثاق أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية يتضمن توفير تعليم متميز لجميع الطلبة وتحقيق رفاهيتهم التعليمية، وأداء أدوارهم المهنية بأمانة ونزاهة، وتوفير الضمانات لحماية حقوق والطلبة وهيئة العاملين ، والالتزام بتطبيق التشريعات المنظمة للعمل، وعدم استغلال وظيفته في تحقيق أي مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة للمدرسة، وتنمية معارفه وقدراته واتجاهاته من خلال التنمية المهنية المستمرة.

(Missouri Department of Elementary and Secondary

Education, ٢٠١٢،٣)

وفي أستراليا قام مركز المديرين بأستراليا بوضع ميثاق أخلاقي للقيادات المدرسية يركز على إيمانهم الراسخ والعميق بقدرات الطلبة على التعلم وحققهم في تعليم مُتميز، وتوفير التنمية المهنية المُستمرة والفاعلة للعاملين بالمدرسة، واحترام التزامات المدرسة تجاه المجتمع، وتوفير بيئة آمنة وجذابة وباعثة على التعليم والتعلم للطلبة، ومشجعة على العمل لكافة العاملين بالمدرسة، والعمل مع هيئة العاملين لتنمية شراكات فعالة مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي من أجل توفير كافة المتطلبات المادية والبشرية التي تمكن المدرسة من تحقيق أهدافها بجودة وتميز .

(Australian Council for Educational Research, ٢٠٠٦،١-٣)

وفي كندا قامت وزارة التربية والتعليم بولاية أونتاريو بكندا (Ontario Ministry

of Education, ٢٠٠١،١-٣) بوضع ميثاق أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية يهتم بمجموعة من القيم تتمثل في الاحترام، والكياسة والفتنة، والمواطنة، والمسئولية، والأمن والأمان، والرعاية والاهتمام ، وتقدير الحقوق والواجبات، والبُعد عن السلوكيات غير السليمة مثل تناول الكحول والمُخدرات ، وإهانات الآخرين أو إلحاق الضرر بهم.

وفي هونج كونج قام قسم التعليم والقوى العاملة (Education and

Manpower Bureau in Hong Kong, ٢٠٠٦،٣٠)

ميثاق أخلاقي مقترح لمهنة الإدارة المدرسية بجمهورية

مصر العربية في ضوء نماذج بعض الدول / حسام الدين السيد محمد ابراهيم

الإدارة المدرسية تضمن مجموعة من المبادئ يجب أن يلتزم بها مديرو المدارس تتضمن العمل بثقة وحسن نية وإيمان عميق، وجعل جميع قراراتهم تركز على تلبية احتياجات الطلبة ومراعاة اهتماماتهم، والمحافظة على مبدأ السرية، فلا يكشف عن أي معلومات سرية خاصة بالمدرسة لأي شخص، إلا إذا كان ذلك عبر القنوات الرسمية وبإذن مسبق، والالتزام بتنفيذ اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بصورة موضوعية بغض النظر عن صلة القرابة أو الصداقة مع الآخرين، وعدم إثارة الموضوعات التي تزيد من الصراعات بين العاملين بالمدرسة، وعدم استغلال المنصب في تحقيق مكاسب أو مصالح شخصية من كافة المشاركين في العملية التعليمية، ورفض قبول الهدايا أو العطايا أو الهبات التي من شأنها قد تؤثر سلباً على عملهم.

وفي جنوب أفريقيا قام مجلس المُربين (South Africa Council for Educators ، ٢٠٠٠، ٢-٤) بوضع ميثاق لأخلاقيات لمهنة الإدارة المدرسية يرتكز على مجموعة من المبادئ تتمثل في معرفة مُديري المدارس بمستجدات المهنة، والتزامهم بالنظام والانضباط، وإيمانهم بحقوق الإنسان الأساسية، كما تضمن الميثاق سلوكيات المديرين مع هيئة العاملين بالمدرسة، والطلبة، وأولياء الأمور ، والمجتمع ، والمهنة، والتزاماتهم نحو مجلس التعليم كرابطة مهنية تُقدم لهم الدعم المُستمر .

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة قام مجلس أبو ظبي للتعليم بوضع لائحة للسلوك المهني والوظيفي التي يجب أن يلتزم بها مديرو المدارس ، واهتمت تلك اللائحة بقيم العمل الجماعي، والنزاهة، والشفافية، والاحترام، وتحمل المسؤولية، والحرص والرعاية، بالإضافة إلى عدد من المبادئ مثل: الإلتزام بالمواعيد في الحضور والغياب ، والعلاقة مع الطلبة والعاملين والمجتمع ، واحترام مختلف الثقافات والتسامح معها. (مجلس أبو ظبي للتعليم، ٢٠١٥، ٤٧-٥٣)

وفي الجزائر قامت وزارة التربية الوطنية بوضع ميثاق أخلاقي لمديري المدارس يرتكز على جانبين رئيسيين، الأول الحقوق وتتضمن أن يكون المُدير محل احترام من المجتمع ويعترف بالقيمة الاجتماعية لوظيفته، ويمارس حقه المعترف به في إدارة مدرسته ؛ والثاني الواجبات وتشتمل على الإلتزام بالنصوص التشريعية والتنظيمية،

وتتمية كفاءته المهنية، وتوفير مناخ التضامن والتعاون والتسامح داخل المدرسة. (وزارة التربية الوطنية بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، ٢٠١٥ ، ٤-٥)

وفي مصر ركزت الجهود في مجال الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم على المعلمين ولم يكن هناك ميثاق أخلاقي يختص بمهنة الإدارة المدرسية يساير ويواكب التوجهات العالمية المعاصرة في هذا المجال، فيوجد ميثاق شرف المعلم المصري الذي وضعته نقابة المهن التعليمية عام ١٩٦٨م، ويتضمن الميثاق واجبات المعلم نحو ربه ونفسه وأسرته ومهنته وزملائه وطلبته وأولياء الأمور ووطنه والوطن العربي ، بالإضافة إلى إنسانية المعلم وقسم المهنة. (مرسي ، ١٩٩٨ ، ٢٠٧ - ٢١٠)

وفي عام ٢٠٠٦م قام المجلس العربي للأخلاق والمواطنة بمصربوضع ميثاق أخلاقي لمهنة التعليم ركز على المعلمين، وتضمن أخلاقيات المعلم تجاه مهنته والطلاب والإدارة والزملاء وأولياء الأمور والمجتمع ، بالإضافة إلى مجموعة من الإرشادات لتفعيل الميثاق تتضمن دراية واقتناع المؤسسات الاجتماعية المختلفة بالميثاق، والتزام المجتمع باحترام المعلم والحفاظ على حقوقه، وتعتمد نقابة المهن التعليمية هذا الميثاق وتلتزم به. (المجلس العربي للأخلاق والمواطنة بمصر، ٢٠٠٦

(١،

مشكلة الدراسة :

نظراً لعدم وجود ميثاق أخلاقي خاص بمهنة الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية يكون موجهاً ومرشداً لمديري المدارس في كافة سلوكياتهم وممارستهم الإدارية، ظهرت كثير من السلبيات وأوجه القصور في الجوانب الأخلاقية لديهم وهذا ما أشارت إليه وأكدت كثير من الدراسات السابقة، حيث أكدت دراسة الدسوقي (٢٠١٢ ، ٢٩١) عدم وجود ميثاق أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية في مصر واضح ومتفق عليه يحكم سلوكيات وقرارات مديري المدارس، وخلصت نتائج دراسة عيداروس (٢٠١٣ ، ٦٥-٦٨) إلى أن مدير المدرسة لا يمثل قدوة للعاملين بالمدرسة لقلة مطابقة أقواله مع أفعاله وقصور الإدارة في إرساء مناخ الثقة والعمل الجماعي التعاوني بين العاملين مما

يؤدي إلى مناخ من التردد والترصب بينهم. وتوصلت نتائج دراسة سلمان (٢٠١٢)، (١٨٩) إلى إهمال مدير المدرسة الاعتماد على مدخل الإدارة بالقيم وغرس القيم الأساسية في نفوس العاملين، ويهمل اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب في العمل الذي يتواءم مع معارفه ومهاراته وقدراته واتجاهاته.

وكشفت نتائج دراسة غنيم (٢٠١٢، ٦١-٦٢) أن مدير لا يعمل على بث روح المنافسة والحماس بين جميع العاملين بالمدرسة لتحقيق جودة الأداء. وأبرزت نتائج دراسة أبو الوفا وزملائه (٢٠١٢، ٢٨٠) ابتعاد مدير المدرسة عن المبادأة، ويقاوم التجديد ويشكك فيه، وينشر الشائعات حوله، ولا يهتم بغرس ثقافة الإبداع والابتكار بين العاملين. وأظهرت نتائج دراسة عبد الرسول (٢٠١٢، ٤٢) ضعف تشجيع مديري المدارس العاملين على الابتعاد عن العمل الروتيني التقليدي، وضعف تشجيعهم على تبني الأفكار الجديدة في العمل، وضعف تعميم الأفكار البناءة التي يطرحها العاملون. وخُصت نتائج دراسة السعيد وزملائها (٢٠١٢، ٩٥) إلى قلة القناعة والثقة من قبل مدير المدرسة بآراء وقرارات العاملين، وقلة إعطاءهم الحرية الكاملة لإبداء رأيهم، وقلة مساعدتهم في التغلب على المشكلات التي تواجههم. وبينت نتائج دراسة الزكي وحماد (٢٠١١، ٤٦١ - ٤٦٤) ضعف الثقة المتبادلة بين مديري المدارس والمعلمين، والاهتمام بأسلوب العمل على حساب العاملين، والخلط بين مفاهيم الولاء الشخصي والولاء المؤسسي، والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين دون مراعاة الجوانب الإنسانية.

وأوضحت نتائج دراسة يعقوب (٢٠٠٨، ١٠٠-١٠٢) أن مدير المدرسة لا يدرك ما حوله من حقائق ويصدق كل ما يقال حوله، ويؤدي دوره بشيء من الاستهتار والتراخي، وإضاعة وقت العمل في أمور لا علاقة به، والانتهازية وافتقار الولاء في العمل، وغياب الاكتراث بمصلحة الطلبة، وكثرة المجاملة والمحاباة، واللجوء للبطش والتعنت دون إخلاص وصدق، ويقاوم النقد، ويتمسك بصغائر الأمور ويسخر وقته للتصدي لها، والتجسس على المعلمين من خلال تكوين حاشية وشلة وأرباب تكون مهمتها التنصت على هيئة العاملين بالمدرسة ونقل أخبارهم وهذا يدعم سلوكيات الرياء والنفاق والكذب. وأكدت نتائج دراسة زيان (٢٠٠٧، ٢٠٤ - ٢٠٦) التلويح الدائم من

قبل مدير المدرسة بالتهديد والتخويف، وضعف التزامه بأهداف المدرسة ورسالتها، وتراجع بعض القيم لدى الإدارة المدرسية مثل: الثقة والموضوعية والاحترام المتبادل والوضوح والشفافية.

وأظهرت نتائج دراسة ناصف وهاشم (٢٠٠٧، ٥٩) أن مدير المدرسة لا يتبنى رؤية واضحة لمدرسته، ولديه قصور في تحديد أهداف عامة للمدرسة يسعى إلى تحقيقها، ولا يتوافر لديه رغبة أكيدة في إحداث تغييرات ضرورية للمدرسة، ولا يعتبره المعلمون نموذجاً للقائد الناجح، وأبرزت نتائج دراسة الشرقاوي (٢٠٠٥، ٢٤٦) انعدام الثقة والمصارحة بين الإدارة والعاملين مما أدى إلى كثرة العقوبات والتهديدات ومفاجئة الأفراد، والتمسك بحرفية اللوائح والنشرات والقوانين، ووجود تنظيمات غير رسمية مما يعني أن مطالب الأفراد غير محققة، وغياب السلوك الحضاري للطلاب داخل المدارس، وقلة العمل بروح الفريق، والخوف والتردد في تحمل المسؤوليات، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بالمدرسة.

وتأسيساً على ما سبق نتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

١- ما الأسس الفكرية لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في الفكر الإداري التربوي المعاصر؟

٢- ما نماذج بعض الدول في مجال الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية؟

٣- ما واقع أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية؟

٤- ما الميثاق الأخلاقي المقترح لمهنة الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية في ضوء نماذج بعض الدول؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

١- التعرف على الأسس الفكرية لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في الفكر الإداري التربوي المعاصر؟

٢- التعرف على نماذج بعض الدول في مجال الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية.

- ٣- استكشاف واقع أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية.
- ٤- اقتراح ميثاق أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية في ضوء نماذج بعض الدول.

أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مديري المدارس والسلطات التعليمية العليا الممثلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في الاستفادة من نماذج بعض الدول في مجال الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية والنموذج الذي يتم اقتراحه في إقرار ميثاق أخلاقي خاص بمهنة الإدارة المدرسية يجعل القائمين عليها يلتزمون بأخلاقيات المهنة وأداء واجباتها ومهامها الوظيفية بجودة وتميز ومن ثم تحقيق أهداف العملية التعليمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

منهج الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه " يهتم بجمع أوصاف علمية دقيقة للظاهرة المدروسة ووصف الوضع الراهن والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد أو الجماعات وطرائقها في النمو و التطور، ودراسة العلاقات القائمة بين الظواهر". (سليمان، ٢٠٠٩، ١٣٥)

حدود الدراسة:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصرت على الأسس الفكرية لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في الفكر الإداري التربوي المعاصر، والميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية في نماذج بعض الدول، وواقع أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية.
- ٢- الحدود البشرية: اقتصرت على مديري المدارس المصرية.
- ٣- الحدود المكانية: اقتصرت على مجموعة من الدول هي الولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا، وكندا، وهونج كونج، وترنناد وتوباغو، ونيوزيلندا، وجنوب إفريقيا، والجزائر، والإمارات، وقطر.

٤- الحدود الزمنية: أُجريت الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

مصطلحات الدراسة:

*الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية:

يُعرف الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية بأنه مجموعة من المبادئ والقيم والممارسات المتوقعة تمثلها من قبل العاملين بالمهنة ، كما تتضمن مجموعة محددة ومنظمة من المعايير والسياسات والقواعد التي تصف السلوكيات والأداء المثالي لهم.

(Strahovnik & Juhant , ٢٠١٤،٦)

كما يُعرف بأنه مجموعة من المبادئ والقيم التي يجب أن يتمثلها القائمون بمهنة الإدارة المدرسية والتي تساعدهم على تحقيق أهداف العملية التعليمية المُتمثلة في توفير تعليم مُميز لجميع الطلبة.

(The General Teaching Council for Scotland, ٢٠١٢،٤)

ويُعرف أيضاً بأنه مجموعة من القيم العُليا التي يسعى أعضاء مهنة الإدارة المدرسية إلى الالتزام بها أثناء ممارسة العمل، ويُعبر عن مستوى توقعات المجتمع نحوهم. (الفاقي، ٢٠١٠، ٢٠٧)

وتأسيساً على ما سبق يُعرف الباحث الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية بأنه مجموعة من المعايير والمبادئ والقيم والممارسات الأخلاقية المُتفق عليها والتي يتعيّن أن يتمثلها مديرو المدارس فكراً وسلوكاً، وتحكم ممارستهم في العمل، وتحدد واجباتهم ومسؤولياتهم وأدوارهم المهنية.

الدراسات السابقة :

قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى السهلاوي (٢٠٠٥) دراسة كشفت نتائجها عن وجود مشكلات ذات صلة بالقيم موجودة في بيئة عمل مديري مدارس التعليم العام بالأحساء بالمملكة العربية السعودية وهي من نوع الانتهاكات والمآزق .

وأشارت نتائج دراسة الزهراني (٢٠٠٧) أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية لأخلاقيات العمل الإداري كانت بدرجة عالية وفق الترتيب الآتي لأبعاد أخلاقيات العمل الإداري : الاتصال ،التنظيم ،علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المدرسي ، اتخاذ القرار ، المهنية ،علاقة مدير المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات وفقاً للمرحلة الدراسية لصالح المرحلة الثانوية، ووفقاً للعمر للذين يزيد أعمارهم عن (٤٥) عاماً، ووفقاً للمؤهل لصالح ماجستير فأكثر .

وتوصلت نتائج دراسة الحبسية (٢٠٠٩) إلى أن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان كان عالياً، وجاءت الممارسات المرتبطة بمحور المعرفة في أعلى الممارسات، تلاها الممارسات المرتبطة بمحور السلطة ، وجاء في المرتبة الثالثة الممارسات المرتبطة بمحور الثقة ، وكان أدنى هذه الممارسات تلك المرتبطة بمحور الهدف، كما توصلت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات النوع والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأبرزت نتائج دراسة الطعاني (٢٠١٠) إلى أن ترتيب أنماط القيم السائدة لدى مديري المدارس في الأردن من وجهة نظرهم حسب درجة أهميتها على النحو الآتي (قيم الانتماء، قيم الامتثال، قيم الخيرية، قيم الدعم، قيم الاستقلالية، قيم القيادة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمستوى المدرس ولصالح مديري المدارس

الثانوية، كما بينت الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وأظهرت نتائج دراسة يحيى (٢٠١٠) أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية كانت كبيرة جداً. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة أقل من ٦ سنوات، كما بينت الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغير المؤهل العلمي.

وبينت نتائج دراسة الشريفي والتتح (٢٠١١) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين.

وأوضحت نتائج دراسة العرايضة (٢٠١٢) أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان بالأردن جاءت بدرجة متوسطة، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية .

وخلصت نتائج دراسة عابدين وشعيبات وحليبة (٢٠١٢) إلى أنّ ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يُقدّرها المعلمون في المدارس الحكومية في محافظة القدس بفلسطين جاءت بدرجة مرتفعة، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في استجابات عينة الدراسة من المعلمين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديريّة التي يتبع لها المعلم، بينما توجد هذه الفروق في متغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور.

وأكدت نتائج دراسة سلمان (٢٠١٢) أنّ سياسة إدارة أغلب المدارس الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء بمصر لا تعتمد على مجموعة من القيم الأساسية

كمنطلق لها، وتراعي بشكل متوسط بين ما تعلنه من أهداف وما تطبقه، كما تتمكن من الحد من بعض السلوكيات السلبية، ولا تراعي مجموعة من القيم الأساسية في التعامل. وتوصلت نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٣) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية كان مرتفعاً، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس، ولكن توجد فروق في مُتغير الخبرة لصالح الفئة أقل من خمس سنوات.

وكشفت نتائج دراسة الدسوقي (٢٠١٣) أنّ درجة توافر إطار العدالة كان ضعيفاً لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة المنوفية بمصر، بينما إطار الرعاية والنقد كان مرتفعاً، أما إطار المهنة فكان فوق المتوسط، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في استجابات عينة الدراسة من المديرين تُعزى لمُتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، ومُتغير البيئة لصالح البيئة الريفية.

وأبرزت نتائج دراسة أبو شرشوح (٢٠١٥) أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بالأردن بأخلاقيات الإدارة المدرسية كانت متوسطة بشكل عام وفي جميع المحاور، وجاء في المرتبة الأولى الصفات الشخصية والأخلاقية يليه في المرتبة الثانية العلاقات الإنسانية، وجاء في المرتبة الثالثة العلاقات مع الطلبة، أما المهمات الإدارية الأخلاقية فجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة.

وأظهرت نتائج دراسة أبو صاع (٢٠١٥) وجود حاجة كبيرة إلى مدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء بالأردن، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجات تقديرات الفروق بين مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تبعا لمُتغير الجنس ولصالح الذكور.

وخلصت نتائج دراسة أبو الغنم (٢٠١٦) إلى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان بالأردن لنمط القيادة الأخلاقية من وجهة

نظر المعلمين كانت متوسطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند درجة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة استخدام القيادة الأخلاقية ودرجة مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إتخاذ القرار في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى سيبر و ريناد (Sapre and Ranade, ٢٠٠١) دراسة أشارت نتائجها إلى أن تصورات التربويين في الهند نحو القيادة الأخلاقية تتبع من الثقافة الوطنية وتلتزم بمبادئ الدين وتركز على الجانب الروحاني، وهي أكثر إنسانية وبعيدة عن العنف، وتتسم بأخلاقيات الصدق والعدالة والمساواة، ومراعاة الحقوق والواجبات. وتوصلت نتائج دراسة بيجونيسكي (Pijanowski, ٢٠٠٧) إلى أن مفهوم القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية ركز على مجموعة من القيم مثل: احترام حقوق الآخرين وتنوعهم، والتمكين والرؤية والنزاهة والأمانة، والثقة والكرامة، والحفاظ على سرية المعلومات، والصدق والعدالة والمساواة، وصنع القرار المرتكز على المبادئ الأخلاقية والقانونية.

وكشفت نتائج دراسة بوركيب وأونيل (Bourkeb and O'NEILL, ٢٠٠٨) أن مجلس المعلمين النيوزيلانديين قام بوضع ميثاق أخلاقي لمهنة التعليم منذ عام ٢٠٠٤م بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم وعدد من المنظمات والمؤسسات والجمعيات المهنية الخاصة بالمعلمين، وأن الميثاق ركز على عدد من القيم الأخلاقية هي: المسؤولية والعدالة والمسئولية والاهتمام والثقة، كما اهتم بالالتزامات تجاه المهنة والطلبة والزلاء وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

وأبرزت نتائج دراسة غوارنييري (Guarneri, ٢٠٠٩) أن الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم في ولاية نيو جيرسي الأمريكية ركز على تجنب العاملين بالمهنة للسلوكيات غير السوية مثل: التحيز وعدم الحيادية، والتزوير، والغش، وإهمال المسؤولية، والانتهاكات اللفظية والجسدية، والمساس بالأمن، والبعد عن النزاهة والالتزام، واستغلال الوظيفة في تحقيق منافع شخصية.

وأظهرت نتائج دراسة فينج (Feng, ٢٠١١) مجموعة من القيم توجه الممارسات والسلوكيات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان مثل: تحقيق المصالح العامة، والعدالة، والرعاية والاهتمام، والنقد، والضمير .

وخلصت نتائج دراسة فورستر (Forster, ٢٠١٢) إلى أن أهداف المواثيق الأخلاقية لمهنة التعليم في أستراليا ركزت على توجيه وتشجيع جميع العاملين بالمهنة على تحقيق مستويات عالية من الجودة في الأداء، وتحديد المسؤوليات والالتزامات الأخلاقية لهم ، وتوجيه القرارات الأخلاقية الخاصة بهم، وتحفيز تفوقهم المهني، وتعزيز ثقة المجتمع فيهم، كما كشفت الدراسة على أن تلك المواثيق ركزت على مجموعة من القيم الخلفية والمهنية مثل: الاحترام، والرعاية والاهتمام، والرحمة، والعدالة والإنصاف، والنزاهة، واعتراف وتقدير جهود الآخرين، والثقة، والنزاهة والأمانة، والتعاطف، والكرامة .

وبينت نتائج دراسة مولنا وكلنكير (Molina and Klinker , ٢٠١٢) أن الميثاق الأخلاقي لقادة المدارس في ولاية تكساس الأمريكية يستند إلى مجموعة من القيم الخلفية وهي: الوعي، والحكمة، والتحفيز والشجاعة.

وكشفت نتائج دراسة ويلسون (Wilson, ٢٠١٤) عن عدد من التحديات تواجه القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في إنجلترا مثل: الضغوط المستمرة والمُحاسبية والمسائلة من المجتمع المحلي لتحقيق أهداف العملية التعليمية بجودة وتميز، والتوقعات العالية للمجتمع نحو أداء مديري المدارس ، وتحقيق الديمقراطية والالتزام بمبادئها وإجرائتها في الحوكمة الإدارية المدرسية، والمنافسة مع المدارس الأخرى، والتنوع العرقي والثقافي في المجتمع المدرسي، والمشكلات التي تواجه العملية التعليمية بالمدارس وكيفية إيجاد حلول جذرية لها بمشاركة كافة المهتمين بالعملية التعليمية.

وأوضحت نتائج دراسة جروفير (Grover, ٢٠١٤) أن الهوية الأخلاقية للقادة التربويين في نيوزيلندا تركز على قيم الصدق والثقة والعدالة والمساواة ، ومراعاة العادات والتقاليد الاجتماعية، وصُنع واتخاذ القرار من منطلق أخلاقي يُراعي ظروف وواقع المؤسسة والمصلحة الجماعية.

أما دراسة كيم وزملاؤه (Kim, ٢٠١٥) فتوصلت نتائجها إلى أن السمات الأخلاقية موضوع رئيس في برامج من التأهيل والتنمية المهنية للقادة التربويين في كوريا الجنوبية ، كما يحدد عملهم وسلوكياتهم وممارستهم المهنية خمس من القيم الأساسية هي: احترام الآخرين، وخدمة الآخرين، وتحقيق العدالة، وبناء الأمانة، وإظهار النزاهة .

تعليق عام على الدراسات السابقة:

- تنوعت درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، حيث جاءت في بعض الدراسات كبيرة جداً مثل دراسة يحيى (٢٠١٠). وبعضها كبيرة مثل الزهراني (٢٠٠٧)، والحبسية (٢٠٠٩)، وعابدين وشعيبات وحليبة (٢٠١٢)، والعتيبي (٢٠١٣). وبعضها متوسطة مثل الشريفى والتتح (٢٠١١)، والعرايضة (٢٠١٢)، وأبو شرشوح (٢٠١٥)، وأبو الغنم (٢٠١٦)، وأخرى قليلة مثل السهلوي (٢٠٠٥)، وسلمان (٢٠١٢)، والدسوقي (٢٠١٣).
- وجود كثير من المتغيرات تؤثر على درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات العمل الإداري مثل النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل.
- أن المواثيق الأخلاقية لمهنة الإدارة المدرسية ركزت على عدد من القيم مثل: الانتماء، والامتثال، والخيرية، والدعم، والاستقلالية، والصدق، والعدالة، والمساواة، ومراعاة الحقوق والواجبات، والتمكين، والرؤية، والنزاهة، والأمانة، والثقة، والكرامة، والرعاية، والاهتمام، و تقبل النقد، والتعاطف، وذلك مثل: دراسات الحبسية (٢٠٠٩)، والطعاني (٢٠١٠)، ويحيى (٢٠١٠)، وعابدين وشعيبات وحليبة (٢٠١٢)، والعتيبي (٢٠١٣)، وسيبير و ريناد (Sapre and Ranade, ٢٠٠١)، ويجونيسكي (Pijanowski, ٢٠٠٧)، وبوركيب وأونيل (Bourkeb and O'NEILL, ٢٠٠٨)، وغوارنييري (Guarneri, ٢٠٠٩)، وفينج (Feng, ٢٠١١)، وفورستر (Forster, ٢٠١٢)

،ومولنا وكلنكير (Molina and Klinker, ٢٠١٢)، وجروفير (Grover, ٢٠١٤)، وكيم وزملاؤه (Kim, ٢٠١٥) .

- أن المواثيق الأخلاقية لمهنة الإدارة المدرسية اهتمت وركزت على علاقات والتزامات المدير بكافة المشاركين في العملية التعليمية مثل: الطلبة، وهيئة العاملين بالمدرسة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، والمهنة وذلك مثل دراسات الحبسية (٢٠٠٩) ، ويحيى (٢٠١٠) وعابدين وشعبيات وحليبة (٢٠١٢) ، والعنبي (٢٠١٣) ، وبوركيب وأونيل (Bourkeb and O'NEILL, ٢٠٠٨) ، وفورستر (Forster, ٢٠١٢).

الإطار النظري للدراسة:

تضمن الإطار النظري للدراسة ثلاثة مباحث رئيسة، الأول الأسس الفكرية لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في الفكر الإداري التربوي المعاصر، والثاني نماذج بعض الدول في مجال الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية، والثالث واقع أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية ، وفيما يلي تناول هذه المباحث بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:

المبحث الأول: الأسس الفكرية لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في الفكر الإداري التربوي المعاصر:

تعتمد مهنة الإدارة المدرسية على العلاقات والتواصل مع كافة المشاركين والمهتمين في العملية التعليمية طلبة ومعلمين وأخصائيين وهيئات إدارية معاونة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، وفي ضوء هذه العلاقات وأنماط التواصل المتنوعة تركز الإدارة المدرسية في عملها على تنمية الأهداف المشتركة، والمعتقدات والقيم الأخلاقية والمفاهيم المرتبطة بعمليات تعليم وتعلم الطلبة، ومناقشة القضايا والاهتمامات المختلفة للمشاركين في العملية التعليمية، وصنع واتخاذ القرارات المدرسية المتمركزة على أخلاقيات المهنة في مختلف ميادين العمل المدرسي والتي تسعى إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفعالية. (Campbell, ٢٠٠٨, ٣٧٦)

ولذا يُعتبر البُعد الأخلاقي للعاملين بمهنة الإدارة المدرسية ذا أهمية خاصة حيث يواجه مُدبرو المدارس مواقف يومية مُتكررة تُختبر من خلالها خصالهم الأخلاقية وتوضع على المحك، وإذا لم يلتزموا بأخلاقيات مهنة الإدارة يقود هذا إلى فساد إداري وممارسات مُتحيّزة ومُنحرفة، ويُصبح الولاء فيها للأفراد وليس للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ويُصبح الاهتمام بتحقيق المكاسب والمصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة، فلا بد أن يتوافر في مديري المدارس مفاهيم وقيم واتجاهات إيجابية نحو الالتزام بالسلوك الأخلاقي للمهنة. (حامد، ٢٠٠٩، ٥٣)

وتُعد أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية مجموعة من معايير السلوك التي يستخدمها المنتسبون للمهنة كمرجع يُرشد ويوجه سلوكهم أثناء أدائهم لوظائفهم، ويتم استخدامها من قبل السلطات التعليمية والمجتمع للحكم على أداء مديري المدارس، كما أنها أداة لتنمية القدرة على إصدار الأحكام الأخلاقية في مختلف مواقف العملية التعليمية التي يتولى المدير مسؤولياتها. (الفاقي، ٢٠١٠، ٢٠٧)

ولا بد لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية أن يكون لها دستور أخلاقي واضحاً لا لبس فيه ولا غموض ومحدد تحديداً دقيقاً، ويميز بين السلوك المهني والسلوك غير المهني دون أن يخلط ذلك بالسلوك الشخصي للفرد، ويجب أن يكون الدستور شاملاً في معالجته لكل جوانب المهنة والسلوك المهني الذي يتميز به، ويجب أن يؤكد على الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمة التي يقوم بها أفراد المهنة. (مرسي، ١٩٩٨، ٢٠٦)

وتأسيساً على ذلك سوف يتم تناول الأسس الفكرية لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في الفكر الإداري التربوي المعاصر من خلال المحاور الآتية:

أولاً: مبادئ الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية:

أورد عابدين (٢٠٠٥، ٢٤٨-٢٤٩) خمسة مبادئ للميثاق الأخلاقي لمهنة

الإدارة المدرسية هي:

[١] الشعور بالمسئولية:

ميثاق أخلاقي مقترح لمهنة الإدارة المدرسية بجمهورية

مصر العربية في ضوء نماذج بعض الدول / د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم

وهي ضرورية ضماناً لعدم الاستخدام السيء للسلطة، وتحقيقاً للقيم الخلقية السامية والمطلوب توفرها لدى مدير المدرسة، كما يتضمن الشعور المسؤولة تقديم الدعم بصورة مستمرة لطلبة المدرسة وهيئة العاملين.

[٢] التوافق:

أي يتعامل المدير مع من حوله وكأنه أحدهم، ويعاملهم بمحبة ومودة، فلا يعزل نفسه عنهم، وأن يتكيف معهم، ويعترف ويُقدر آمال وتطلعات الأفراد بالإضافة إلى قيمهم ومهاراتهم الشخصية.

[٣] الاتزان الانفعالي:

وهذا يساعد على تألف المرؤسين والتفاهم حول المدير .

[٤] العدل:

ويتمثل العدل في المساواة في توزيع المهام والأعمال بين كافة العاملين بالمدرسة وفقاً لطبيعة وظائفهم ومهاراتهم وقدراتهم .

[٥] إثارة التنافس:

ويتمثل في إثارة دافعية وحماسة هيئة العاملين بالمدرسة في أداء الأعمال وتحقيق الجودة والتميز في الأداء .

وحددت مولين (Mullane, ٢٠٠٩, ٣) ستة مبادئ يركز عليها الميثاق الأخلاقي

لمهنة الإدارة المدرسية وذلك على النحو الآتي:

• الثقة: Trustworthiness

وتشتمل على الصدق والنزاهة والموثوقية والولاء والوفاء بالوعود وعدم خداع الآخرين.

• الاحترام: Respect

ويتضمن معاملة الآخرين بكرامة وبطريقة مهذبة، والاستماع لهم، وقبول الفروق الفردية.

• المسؤولية: Responsibility

وتتضمن المساءلة، وضبط النفس، والسعي للتميز، والنظر في عواقب الفعال قبل القيام بها.

• **الإنصاف والعدالة: Fairness**

وتتضمن عدم استغلال الآخرين والاستفادة منهم، وإصدار الأحكام والقرارات دون محاباة أو تحيز، وتجنب إلقاء اللوم على الآخرين.

• **الرعاية والاهتمام: Caring**

وتتضمن اللطف، والرحمة، والإيثار، والعمل على تقليل المشقة، ومساعدة الآخرين كلما أمكن ذلك.

• **المواطنة: Citizenship**

وتتضمن العمل على تحقيق تقدم المجتمع، وحماية البيئة، والحرص على الممارسات الديمقراطية، والعمل في إطار القانون.

ثانياً: أهمية الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية:

أشار مرسى (١٩٩٨، ٢٠٠٦) إلى وجود عدد من الفوائد يحققها الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية أهمها:

- توضيح أصول السلوك المهني وقواعده التي يجب أن يلتزم بها أفراد المهنة.
 - توجيه وإرشاد سلوك الأعضاء الجدد الداخلين في المهنة.
 - تنظيم العلاقات بين أفراد المهنة أنفسهم وبينهم وبين من يتعاملون معهم.
- كما عرض عابدين (٢٠٠٥، ٢٤٣ - ٢٤٤) مجموعة من الفوائد للميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية هي:

- تحديد مستوى مسؤولية أفراد المهنة عما يقومون به وعن نتائجه أديباً وقانونياً، بحيث تتوافر الحماية لأفراد المهنة من تعسف الآخرين واعتماداتهم من جهة، وتوفر الحماية للآخرين من قصور أفراد المهنة أو تعسفهم.
- تحديد معايير الكفاءة والفعالية في التنفيذ وتقديم الخدمة من قبل أفراد المهنة إلى الجمهور.

- تحديد إطار مهني عام لمتطلبات الدخول في المهنة.
- تحديد إطار فكري وحضاري لأنماط السلوك المتوقعة والمقبولة لدى الداخلين في المهنة.
- تنمية روح الانتماء والولاء للمهنة.

ثالثاً: مصادر الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية:

حدد حامد (٢٠٠٩، ٥٧-٥٨) أربعة مصادر لبناء الميثاق الأخلاقي لمهنة

الإدارة المدرسية هي:

[١] المصدر السياسي:

حيث تُعد السياسة المصدر الأساسي الذي يتأثر به الموظفون في البيئة السياسية، ولا سيما أن الأخلاق مُتداخلة بشكل كبير مع السياسة، فلا سياسة بدون أخلاق ولا أخلاق بدون سياسة، فإذا تم ممارسة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في ظل وجود سياسة ديمقراطية أعطت نتائجاً ذات قيمة وأعراف إيجابية.

[٢] المصدر الاجتماعي:

حيث تُعد المدرسة مُجتمعاً صغيراً داخل المجتمع الكبير الذي له عاداته وتقاليده، فأخلاقيات مدير المدرسة المُستمدة من الولاء للوطن والانتماء له هي الأخلاقيات الصالحة والنافعة للمجتمع.

[٣] المصدر الاقتصادي:

حيث تتأثر مهنة الإدارة المدرسية بالوضع الاقتصادي، ووجود قناعة لدى مُدير المدرسة بما يحصل عليه من أجر، فالأخلاق تزدهر في ظل وجود استقرار اقتصادي، فإن ثبات الأسعار من قبل الدولة يُعد من الأمور المهمة في تنمية الأخلاقيات المهنية وتطويرها في حياة العاملين.

[٤] المصدر الإداري والتنظيمي:

حيث تتأثر البيئة الإدارية في المدارس بوجود قواعد سلوكية تحكمها مثل أساليب العمل المتعلقة بالأداء الصحيح، والإخلاص في العمل، والقيادة الديمقراطية القائمة على المساواة والحوار المباشر.

رابعاً: نظريات الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية:

أشار بطاح (٢٠٠٦، ٩٠) إلى أن الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية ينطلق من أربع نظريات هي:

[١] النظرية التجريبية:

وتتطلق هذه النظرية من أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، وذلك بمعنى أن التجربة هي التي تقرر ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي.

[٢] النظرية العقلانية:

وتتطلق هذه النظرية من أن العقل الإنساني هو الذي يقرر ما هو جيد وما هو سيء بمعزل عن التجربة.

[٣] نظرية الوحي:

وتتطلق هذه النظرية من أن الدين هو الذي يحدد ما هو خير وما هو شر، وبالتالي هو الذي يرشد السلوك الإنساني ويبين ما هو صحيح وما هو خطأ.

[٤] نظرية الحدث:

وتتطلق هذه النظرية من أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة، أو المنطق العقلي، وإنما الحدث وهو الحس التلقائي العفوي الذي يستطيع به الفرد التمييز بين ما هو خير وما هو شر.

خامساً: مداخل الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية:

تناول السعود (٢٠١٢، ٢٥٦-٢٥٨) أربعة مداخل يركز عليها الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية هي:

[١] المدخل النفعي:

حيث ينظر المدخل النفعي للسلوك الإداري على أنه أخلاقي إذا تمخضت عنه أكبر فائدة وأكبر نفع للمشاركين في العملية التعليمية، فالسياسات التي يتبناها المدير والقرارات التي يتخذها يجب أن تُقدم أقصى منفعة مُمكنة لأكبر عدد من العاملين.

[٢] المدخل الفردي:

فالسلك الأخلاقي وفق هذا المدخل يؤدي إلى تعظيم مصلحة المدير على المدى البعيد، فقد يتخذ قراراً يحقق مصالحه الشخصية أولاً، ثم مصالح باقي الأطراف بعد ذلك.

[٣] المدخل الحقوقي:

حيث يُركز هذا المدخل على أن السلوك الأخلاقي هو الذي يُركز على احترام الحقوق الأساسية للعاملين بالمدارس ويُحافظ عليها ويدعمها، ومن هذه الحقوق الحرية، والأمن، والرعاية الصحية والاجتماعية، وحرية الرأي والتعبير، والكرامة، والمعاملة الإنسانية اللائقة.

[٤] مدخل العدالة:

حيث يُركز هذا المدخل على معاملة هيئة العاملين بالمدارس بعدالة ومساواة ونزاهة وحيادية وعدم التفرقة بينهم لأي سبب من الأسباب، وتتضمن العدالة أربعة أنواع هي العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والتقييمية.

وبعض عرض الأسس الفكرية لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في الفكر

الإداري التربوي المعاصر يتضح الآتي:

- يرتكز الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية على مجموعة من المبادئ القيمة تكون موجّهة ومرشدة له تتمثل في العدالة والنزاهة والإنصاف والثقة والمسئولية والاحترام والرعاية والاهتمام.
- يحقق الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية مجموعة من الفوائد للقائمين عليها تتضمن توضيح السلوكيات المهنية التي يجب أن يلتزموا بها ، وتنظيم العلاقات

بينهم ، وبينهم وبين من يتعاملون أو يتواصلون معهم، وتنمية روح الولاء والانتماء للمهنة.

- تتنوع مصادر الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية حيث تشتمل على مجموعة من المصادر السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والتنظيمية وهذا يُدعم علاقات المسؤولين عنها ويُساعدهم في أداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية.
- انطلاق الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية من مجموعة من النظريات تتمثل في النظريات التجريبية والعقلانية والوحي والحدث وهذا يُمكن المُشتغلين بها من تكامل سلوكياتهم وممارساتهم المهنية من خلال الجمع بين التجربة والتفكير والدين والتلقائية.
- تعدد مداخل الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية حيث تتضمن المداخل النفعية والفردية والحقوقية والعدالة، وهذا يُمكن مُديري المدارس من القيام بأداء الأعمال والمهام والواجبات الوظيفية بصورة شاملة ومُتكاملة ويُراعي الاحتياجات المُختلفة والمُتطلبات المُتنوعة له ولجميع العاملين معه والطلبة وأولياء الأمور والمُجتمع المحلي .

المبحث الثاني ؛ نماذج بعض الدول في مجال الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية:

وسوف يتم تناول هذا المبحث من خلال عرض نماذج بعض الدول في مجال الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الولايات المتحدة الأمريكية:

تُعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي وضعت ميثاق أخلاقي خاص بمهنة الإدارة المدرسية، ففي عام ١٩٦٢م وضعت الجمعية الأمريكية لمُديري المدارس American Association of School Administrators ميثاقاً أخلاقياً Code of Ethics خاصاً بسلوكيات وأعمال مُديري المدارس، وقامت الجمعية بتطوير هذا الميثاق عامي ١٩٧٦م، ١٩٨٠م ، وركز الميثاق على أن مُدير المدرسة يجعل من

ميثاق أخلاقي مقترح لمهنة الإدارة المدرسية بجمهورية

مصر العربية في ضوء نماذج بعض الدول /د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم

رفاهية التلاميذ ومصالحهم محورياً أساسياً لكل قراراته وأفعاله وممارساته، وأن يُنجز مسؤولياته المهنية بكل أمانة وصدق وإخلاص، ويحمي ويحافظ على حقوق كافة المشاركين في العملية التعليمية، وأن يحترم الدستور والقوانين المعمول بها في مجتمعه، وأن يتجنب استغلال مركزه لتحقيق مصالح شخصية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وأن يسعى لتنمية نفسه مهنيًا، وأن يحترم جميع العقود السارية . (Irby, ٢٠١٤, ١٩)

وبالإضافة إلى ما سبق قامت كثير من المؤسسات المهتمة بالإدارة المدرسية بوضع مواثيق أخلاقية للمهنة، وفيما يأتي نماذج من هذه المواثيق:

**النموذج الأول؛ ولاية أركنساس:

قام قسم التعليم بولاية أركنساس (Arkansas Department of Education, ٢٠١٣, ٥) بالولايات المتحدة الأمريكية بوضع ميثاق أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية يتضمن سبعة مبادئ هي:

- يحتفظ بعلاقات مهنية قوية مع كل طالب داخل وخارج الفصول الدراسية على حد سواء.
- يمتلك مهارات ومعارف وتصرفات متخصصة تناسب مكانته التنظيمية وممارساته المهنية.
- يقدم التقارير التي تعبر عن ممارسته المهنية بموضوعية وصدق وشفافية.
- يحافظ على الأموال والممتلكات العامة بما في ذلك أنشطة وأموال المدارس.
- يحرص على النزاهة فيما يتعلق بقبول أي مكافأة أو هدية أو تعويض أو منفعة تؤثر سلباً على القرارات أو الإجراءات المهنية، ويمتنع عن استغلال وظيفته في تحقيق مكاسب ومنافع شخصية.
- يحافظ على سرية المعلومات والبيانات التي يحصل عليها أثناء خدمته المهنية والخاصة بالطلبة أو هيئة العاملين بالمدرسة بما في ذلك الموارد ونتائج الاختبارات والمعلومات الشخصية، ما لم يكون ذلك في خدمة المهنة أو في حدود ما يسمح به القانون.

- يمتنع عن استخدام أو حيازة أو حتى يكون تحت تأثير الكحول أو التبغ أو المخدرات أو غيرها من الأدوية والمواد غير المصرح بها في الأنشطة المدرسية ، كما يبتعد عن استخدام الأسلحة لتهديد وترويع الآخرين.

**النموذج الثاني؛ ولاية مينوسوتا:

قام قسم التعليم بولاية مينوسوتا (Minnesota Department of Education, ٢٠٠٨، ١-٢) بالولايات المتحدة الأمريكية بوضع ميثاق أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية يتضمن أحد عشر مبدأً هي:

- تقديم الخدمات التعليمية لكافة المهتمين بالعملية التعليمية دون تمييز بينهم.
- اتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لحماية الطلبة وهيئة العاملين من الظروف والعوامل الضارة بالصحة والسلامة والأمن.
- اتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لتوفير بيئة تعليمية مثيرة ومحفزة وجاذبة للتعلم.
- عدم إساءة استخدام العلاقات مع الطلبة وأولياء الأمور ومقدمي الرعاية أو هيئة العاملين في تحقيق مصالح ومكاسب شخصية على حساب العمل.
- الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالأفراد، وعدم تقديمها لأي شخص أو جهة إلا في ضوء القوانين الاتحادية والفيدرالية وسياسة المنطقة التعليمية وبما يخدم مصلحة العمل.
- عدم إساءة عرض السجلات أو الوقائع أو القضايا المتعلقة بمؤهلات أو خبرات أو ممارسات هيئة العاملين بالمدرسة وغيرهم من المشاركين في العملية التعليمية.
- عدم الإدلاء ببيانات أو معلومات خاطئة وكيدية وغير سليمة أو دقيقة عن الطلبة أو أسرهم أو هيئة العاملين بالمدرسة.

- عدم قبول الهدايا أو الهبات أو العطاءات أو الإكراميات التي تؤثر سلباً على عدالته ونزاهته وأمانته المهنية، ولا يقدم أي مصلحة أو خدمة أو بند أو قضية للحصول على ميزة خاصة به على حساب الآخرين .
 - يتمتع عن التقدم للتعاقد في وظيفته إلا بعد الحصول على ترخيص بمزاولة المهنة من الهيئات المختصة بذلك، وموافقة المنطقة التعليمية والمجلس المحلي للتعليم.
 - لا يجب عليه تعيين ما تحتاجه المدرسة من وظائف إلا للذين لديهم ترخيص بمزاولة المهنة من الهيئات المختصة بالترخيص، وموافقة المنطقة التعليمية والمجلس المحلي للتعليم.
 - يجب عليه عدم المشاركة في سلوكيات أو ممارسات تخل بالشرف والأمانة المهنية، أو الإخلال في أداء واجباته ومسئولياته الوظيفية.
- **النموذج الثالث؛ الجمعية الوطنية لمديري المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية:**

- قامت الجمعية الوطنية لمديري المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية (National Association of Elementary School Principals, ٢٠١٧، ١) منذ عام ١٩٧٦م بوضع ميثاق مهني للإدارة المدرسية ليكون موجهاً ومرشداً للمديرين في حياتهم الوظيفية، وتضمن هذا الميثاق البنود الآتية:
- يجعل التعليم ورفاهية الطلبة مرتكزاً أساسياً في جميع عمليات صنع واتخاذ القرارات المدرسية .
 - يؤدي جميع واجباته المهنية بصدق وأمانة ونزاهة.
 - يتصرف دائماً بطريقة جديرة بالثقة والمسؤولية والاحترام.
 - يدعم مبدأ العدالة التنظيمية ويحمي الحقوق المدنية والإنسانية لجميع الأفراد.
 - ينفذ القوانين المحلية والقوانين الوطنية والقوانين الخاصة بالولاية.
 - يُقدم النصح لمجلس الإدارة ومجلس الآباء والمعلمين، وينفذ سياساته ولوائحه ونظمه الإدارية.

- يتبع الإجراءات والتدابير القانونية والشرعية لتصحيح القوانين والسياسات واللوائح التي لا تتفق مع الأهداف التربوية السليمة أو التي ليست في مصلحة الأطفال.
- يتجنب استخدام منصبه أو مكانته في تحقيق مكاسب أو مصالح شخصية من خلال التأثيرات السياسية والاجتماعية والدينية والاقتصادية وغيرها.
- يقبل الدرجات العلمية أو الشهادات المهنية لهيئة العاملين من المؤسسات المعتمدة فقط.
- يحافظ على المعايير المهنية ويسعى إلى تحسين فعالية مهنته من خلال أساليب التنمية المهنية المستمرة والمتنوعة مثل البحوث .
- يحترم جميع العقود والاتفاقيات التي يبرمها مع جميع الأطراف ويلتزم بتنفيذ بنودها.
- يقبل تحمل المسؤولية والمساءلة والمحاسبة عن الأعمال والتصرفات التي يقوم بها.
- يلتزم بتقديم الخدمات للآخرين قبل الاهتمام بتقديمها لنفسه.

**النموذج الرابع؛ جمعية إيلينويز لمديري المدارس:

قامت جمعية إيلينويز لمديري المدارس (Illinois Association of School Administrators, ٢٠١٧،١) في الولايات المتحدة الأمريكية بوضع ميثاق أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية يتضمن مجموعة من البنود يجب أن يلتزم بها مديري المدارس وهي:

- لديه الولاء والانتماء الكامل للولايات المتحدة الأمريكية بصفة عامة، وولاية إيلينويز بصفة خاصة.
- يتحمل أعباء القيادة وواجبتها تجاه المجتمع التربوي.
- يُظهر الكفاءة والفعالية في إدارة المدارس في مختلف الميادين والمجالات.
- يُدعم يُقدر الثقة في نفسه والآخرين.
- يكون شخصية ذات أخلاق سامية في كل الأمور والقضايا العامة والخاصة.

- يتوافر لديه أعلى معايير المسئوليات المهنية.
- يحترم ويحمي قيم الكرامة والمساواة والعدل بين جميع المشاركين في العملية التعليمية.
- يوفر أفضل الفرص والخبرات والممارسات والتجارب التعليمية لجميع طلبة المدرسة.
- يساهم بفعالية في الارتقاء بإنجاز الطلبة والوصول به إلى أعلى المستويات.
- يُعزز التواصل مع المجتمع المحلي المُحيط بالمدرسة.
- يُدعم شراكة المجتمع المحلي في دعم العملية التعليمية المدرسية.
- يعترف ويُدعم شراكة أولياء الأمور في تعليم أبنائهم.
- يوفر الدعم لهيئة العاملين بالمدرسة في عمليات التعيين والتوظيف.
- يرتقي بمعارفه ومهاراته وقدراته واتجاهاته المهنية بصورة مستمرة.
- يلتزم بالعمل وفق القوانين الفيدرالية والاتحادية.
- يقدم النصيحة والمشورة التعليمية للمجلس المحلي للتعليم في كافة القضايا التعليمية.
- يلتزم بسياسات المجلس المحلي للتعليم ويُنفذ قراراته.

****النموذج الخامس؛ قسم التعليم بولاية كونيتيكت :**

قام قسم التعليم بولاية كونيتيكت في الولايات المتحدة الأمريكية

(Connecticut State Department of Education, ٢٠٠٣، ١-٢) عام

٢٠٠٣م بوضع ميثاق مهني للإدارة المدرسية يتضمن مجموعة من المسئوليات

المهنية التي يجب أن يقوم بها مديرو المدارس وهي:

[١] مسئولياته تجاه الطلبة: Responsibility to the Student

- جعل تحقيق رفاهية الطلبة قيمه أساسية في جميع القرارات والإجراءات والممارسات والسلوكيات المهنية.
- الاعتراف والاحترام والتمسك بكرامة وقيمة الطلبة كأفراد، والتعامل معهم بعدالة ومساواة.

- تعزيز الطلبة وتقديم كافة الدعم لهم نحو السعي إلى الحقيقة والمعرفة والحكمة، وتوفير الوصول إلى جميع وجهات النظر دون تشويه أو تحريف متعمد للموضوعات والقضايا.
- رعاية الطلبة وتنشئتهم على احترام أنفسهم وغيرهم ، بغض النظر عن العرق أو الجنس أو الطبقة الاجتماعية أو الإعاقة أو الدين.
- تشجيع الطلبة على الفهم والتطبيق الكاملين للمبادئ والعمليات والإجراءات الديمقراطية.
- توجيه الطلبة إلى اكتساب المهارات المطلوبة للمواطنة وتحقيق التزامهم بأن يكونوا جديرين ومساهمين فعالين في تنمية المجتمع وتطويره.
- مساعدة الطلبة في صياغة الأهداف الإيجابية الموجهة لحياتهم .
- تعزيز حق وحرية الطلبة في التعلم وتنمية مهاراتهم واستكشاف الأفكار واكتساب المعرفة اللازمة للارتقاء بإمكاناتهم وقدراتهم وطاقاتهم.
- تنمية المهارات الأساسية للتفكير الناقد وأساليب حل المشكلات لدى الطلبة.
- ضمان تقديم وتوفير تعليم ذي جودة عالية لجميع الطلبة.
- الحفاظ على سرية جميع المعلومات المتعلقة بالطلبة، ولا يتم الإفصاح عنها إلا من خلال ما ينص عليه القانون أو سياسة مجلس الأمناء أو الممارسات والقواعد المهنية المُعترف بها.
- ضمان توفير فرص تعليمية لجميع الطلبة في بيئة تعليمية آمنة من الاعتداء الجنسي والجسدي والعاطفي.
- تشجيع التطوير المستمر للمناهج الدراسية وتقييمها.

[٢] مسؤولياته تجاه المهنة وهيئة العاملين : Responsibility to the

Profession and Staff

- الحفاظ على أعلى معايير السلوك المهني، وإدراك أن سلوك هيئة العاملين ينعكس مباشرة على مكانة المهنة وجوهرها ومنزلتها في المجتمع.

- المشاركة الفعالة في الممارسات الإدارية والإشرافية والتقييمية مع هيئة العاملين بالمدرسة، وتوفير القيادة الرشيدة لضمان تقديم أعلى مستوى للخدمات.
- تقديم الدعم المستمر لهيئة العاملين بالمدرسة لتحسين وتطوير العملية التعليمية.
- تشجيع مشاركة أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين في عملية تطوير المناهج الدراسية واتخاذ القرارات التعليمية.
- الحفاظ على مستوى تحقيق المعايير المهنية، والسعي نحو تحسين فعالية المهنة من خلال البحث، والتنمية المهنية المستمرة لهم ولهيئة العاملين.
- تعزيز توظيف المعلمين المؤهلين والحاصلين على ترخيص مزاوله مهنة التعليم فقط.
- تشجيع الأفراد الواعدين والطموحين والمؤهلين والمختصين وأصحاب الكفاءات على الالتحاق بمهنة التعليم.
- الحفاظ على سرية جميع المعلومات المتعلقة بهيئة العاملين بالمدرسة، ولا يتم الإفصاح عنها إلا من خلال ما ينص عليه القانون أو سياسة مجلس الأمناء أو الممارسات والقواعد المهنية المُعترف بها.

[٣] مسؤولياته تجاه المجتمع : Responsibility to the Community

- إدراك تأثير وظيفته ومكانتها على المجتمع المحلي المُحيط بالمدرسة، فلا يسيء تعريف الحقائق أو يدلي ببيانات أو معلومات غير حقيقية بقصد وعن علم.
- الالتزام بالقوانين المحلية والوطنية وعلى مستوى الولاية.
- تنفيذ سياسات المجلس المحلي للتعليم، والقواعد والأنظمة واللوائح الإدارية المنظمة للعمل.
- تشجيع المجتمع المحلي على ممارسة مسؤولياته في المشاركة في صياغة السياسة التعليمية الخاصة بالمدرسة.

- اتخاذ التدابير المناسبة لمعالجة القوانين والسياسات واللوائح التي لا تتفق مع الأهداف التعليمية السليمة.
- تجنب إساءة استخدام منصبه الإداري ومكانته في المدرسة والمجتمع لتحقيق مكاسب ومنافع شخصية على حساب المنفعة العامة للمدرسة.
- الالتزام بأصول إبرام التعاقدات المدرسية.
- تعزيز مبادئ ومثل وقيم المواطنة الديمقراطية.
- السعي إلى تأمين فرص تعليمية متساوية لجميع الأطفال في المجتمع.

[٤] مسؤولياته تجاه أسر الطلبة : Responsibility to the Student's Family :

- احترام كرامة كل أسرة وثقافتها وعاداتها ومعتقداتها وتقاليدها.
- تعزيز الاتصالات الكتابية والشفوية المستمرة مع الأسرة في الأوقات المناسبة والحفاظ عليها.
- الاستجابة لمخاوف الأسر وقلقها وتطلعاتها في الأوقات المناسبة، وتلبية احتياجاتها والوفاء بمتطلباتها لإزالة هذه المخاوف وتحقيق هذه التطلعات .
- احترام وتقدير وجهات نظر الأسر بشأن القضايا والمشكلات المرتبطة بتربية وتعليم أبنائهم.
- تشجيع مشاركة الأسرة الفعالة في العملية التعليمية.
- تعزيز التواصل المفتوح بين الأسرة وهيئة العاملين بالمدرسة

ثانياً: أستراليا:

وسوف يتم عرض نموذجين للميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية وذلك كما يأتي:

**النموذج الأول : مركز المديرين بأستراليا:

قام مركز المديرين بأستراليا (Australian Council for Educational

Research, ٢٠٠٦، ١-٣) بوضع ميثاق أخلاقي للقيادات المدرسية يركز على ثلاثة

جوانب هي:

[١] الالتزامات المهنية:

ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- لديه قناعة بأن جميع الطلبة عندهم القدرة ولديهم الحق للتعلم.
- الالتزام بالتنمية شخصيات الطلبة و التنمية المهنية لهيئة العاملين.
- احترام التزامات المدرسة تجاه المجتمع.
- العمل مع هيئة العاملين لبناء وتطوير علاقات فعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- توفير بيئة آمنة وجاذبة للطلبة وكافة العاملين بالمدرسة.

[٢] أبعاد القيادة :

ويتضمن هذا الجانب أربعة أبعاد هي :

أ- البعد التربوي:

ويتضمن إيجاد بيئة تعليمية باعثة ومشجعة للتعليم والتعلم، والمشاركة في تخطيط المناهج الدراسية وتنفيذها، والمشاركة في تطوير سياسات التعليم والتعلم.

ب- البعد الأخلاقي والقيمي:

ويتضمن تدعيم القيم الأخلاقية لدى الطلبة للوفاء باحتياجاتهم وتحقيق رفاهيتهم.

ج- البعد الاستراتيجي:

ويتضمن الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، وإدارة التغيير، وتطوير ثقافة الإنجاز، واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف، وتفويض السلطات ، وتحقيق أولويات المدرسة.

د- بعد العلاقات الشخصية:

ويتضمن بناء علاقات إنسانية بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية يسودها الاحترام والود والثقة والشفافية.

[٣] مكونات القيادة:

ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- سمات وخصائص القيادة التربوية.
- الإشراف التربوي وتقييم الأداء.
- الوعي الشخصي، والاتصالات، وإدارة الضغوط.
- التنظيم الشخصي، وتنمية الآخرين، والتأثير الشخصي.
- إدارة الصراع، وبناء فرق العمل.
- الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، وإدارة المشروعات.
- العلاقات العامة، وقضايا البيئة والسياسة.

**النموذج الثاني: جمعية مديري المدارس الابتدائية بنيو ساوث ويلز:

قامت جمعية مديري المدارس الابتدائية بنيو ساوث ويلز (New South Wales Primary Principals' Association, ٢٠١٦،١٤) بوضع ميثاق أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية يتضمن المبادئ الآتية:

- إن الهدف الرئيس لوظيفة مديري المدارس هو توفير تعليم متميز لجميع التلاميذ.
- تركيز فلسفة عمل مديري المدارس على دعم العملية التعليمية في شتى ميادين ومجالات العمل المدرسي.
- يُوجد مُدير المدرسة ثقافة تنظيمية تُعلي من شأن وقيمة حقوق الإنسان وكرامته لدى هيئة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- تركز رؤية مدير المدرسة على قيم النزاهة والصدق والأمانة والتفاني في دعم عملية التعليم والتعلم.
- الحفاظ على كرامة ومنزلة مهنة الإدارة المدرسية والارتقاء بمكانتها المهنية في المجتمع.
- توافر الثقة الكاملة فيما يتخذه مدير المدرسة من قرارات أو مواقف مهنية متعددة.

ثالثاً: كندا:

قامت وزارة التربية بولاية أونتاريو (Ontario Ministry of Education, ٢٠١٢،٤-٦) بوضع ميثاق أخلاقي لمديري المدارس يركز على ثلاثة مجالات هي:

[١] قيم الاحترام، والكياسة والفطنة، والمواطنة المسؤولة، ويمكن تحقيقها من خلال

التركيز على:

- احترام وتقدير جميع القوانين السارية والامثال لها وتطبيقها على جميع المستويات الاتحادية والولايات والمناطق.
- إظهار قيم الصدق والنزاهة والأمانة والإخلاص والاستقامة في جميع ممارساته وسلوكياته المهنية.
- احترام الاختلافات والتنوع في أفكار الأفراد وآرائهم.
- معاملة الآخرين بكرامة واحترام في جميع الأوقات وتحت أي ظروف، وخاصة عندما يكون هناك اختلافات، أو بغض النظر عن العرق أو النسب أو مكان الميلاد أو اللون أو المواطنة أو الدين أو الجنس أو السن أو الإعاقة.
- احترام حقوق الآخرين وتقديرها والعمل على تدعيمها.
- إظهار الرعاية والاهتمام المناسبين، ومراعاة ممتلكات المدارس وممتلكات الآخرين.
- اتخاذ التدابير والإجراءات المناسبة لمساعدة من يطلب العون من المشاركين في العملية التعليمية.
- الاستعانة بأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في العملية التعليمية لحل أي صراع ينشأ بين الأفراد.
- احترام جميع أفراد المجتمع المدرسي، ولا سيما الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية.
- احترام حاجة هيئة العاملين بالمدرسة للعمل في بيئة جاذبة ومحفزة للتعلم والتعليم.
- الالتزام بقسم المهنة.

[٢] قيم الأمن والسلامة؛ وتتحقق من خلال البعد عن:

- المشاركة في سلوكيات البلطجة.
- ارتكاب أي اعتداء جنسي.
- الاتجار بالأسلحة أو المخدرات او أي أنشطة أخرى غير مشروعة.

- إعطاء الكحوليات للفُصّر .
- ارتكاب جريمة السرقة.
- أن يكون في حوزته أي سلاح بما في ذلك الأسلحة النارية.
- استخدام أي شخص لتهديد الآخرين أو تخويفهم.
- تشجيع البعض على إلحاق الأذى البدني بالآخرين.
- المشاركة في الدعاية والكراهية وغيرها من أشكال السلوك العدواني بدافع البُغض أو التحيز .
- ارتكاب أي عمل تخريبي يتسبب في إلحاق أضرار جسيمة بممتلكات المدرسة أو ممتلكات المجتمع المحلي المحيط بها.

[٣] الدور القيادي في العمليات المدرسية اليومية؛ ويتحقق من خلال:

- إظهار الرعاية والاهتمام للمجتمع المدرسي، والالتزام بالتفوق الأكاديمي للطلبة في بيئة آمنة وباعثة على التعليم والتعلم.
- الالتزام بمسائلة ومحاسبة هيئة العاملين بالمدرسة عن كافة سلوكياتهم وأعمالهم.
- تمكين الطلاب من أن يكونوا قادة إيجابيين وفعالين في مدرستهم ومجتمعهم.
- التواصل بانتظام وبشكل هادف مع جميع أعضاء المجتمع المدرسي.

رابعاً: هونج كونج :

قام قسم التعليم والقوى العاملة في هونج كونج (Education and Manpower Bureau in Hong Kong, ٢٠٠٦، ٣٥-٣٧) بوضع ميثاق أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية تضمن خمسة قيم رئيسة تنظم عمل مديري المدارس، وهذه القيم هي:

[١] الالتزام: Commitment:

- حيث يتعين على مدير المدرسة تخصيص وقت كافٍ لمتابعة العملية التعليمية في شتى جوانبها ، ويشمل ذلك:
- الإلمام بالقوانين والتعليمات واللوائح والمواثيق الصادرة من قسم التعليم والقوى العاملة في هونج كونج.

- إعداد اجتماعات اللجان الإدارية المشتركة التي تيسر العمل المدرس وحضورها والمناقشة الفعالة فيها، والمشاركة في الإجراءات المتفق عليها بعد الاجتماعات.
- الإلمام بكافة الموضوعات والقضايا التي تتضمنها العملية التعليمية المدرسية، والزيارات المستمرة والمنتظمة للعاملين في مواقع عملهم، والاشتراك الفعال في الأنشطة المدرسية.
- مواكبة ومسايرة التطورات العالمية المعاصرة في مجال التعليم من خلال حضور الندوات والمؤتمرات وبرامج التنمية المهنية.

[٢] الإيثار: Selflessness

حيث يتعين على مدير المدرسة الإيثار والتضحية بالنفس والبعد عن الأثانية وذلك من خلال:

- تجنب استغلال منصبه الإداري أو مكانته في تحقيق مكاسب أو منافع شخصية.
- تجنب جذب أطراف خارجية متعددة لصالحه بما فيهم الأصدقاء والأقرباء في المشاركة في عملية اختياره من قبل مجلس الآباء والمعلمين.
- يُدعم تركيز دور مجلس الآباء والمعلمين في تقديم النصح والمشورة المهنية لتحسين تعلم الطلاب وليس لخدمة مصالح انتخابية مُعينة.

[٣] النزاهة فوق المصلحة الشخصية: Integrity above Private Interest

حيث يتعين على مدير المدرسة أن يلتزم بالنزاهة والبعد عن المصلحة الخاصة من خلال:

- تيسير عمل اللجان الإدارية المشتركة.
- المشاركة الفعالة في حل الصراعات المدرسية وإدارتها بفعالية.
- تركيز أولويات العمل على المصلحة الجماعية المدرسية الكلية وليس المصلحة الخاصة الفردية.

[٤] الحيادية: Impartiality

حيث يتعين على مدير المدرسة أن يلتزم بالحيادية وعدم الانحياز لطرف على حساب آخر دون أسباب منطقية وذلك من خلال:

- الالتزام بالحياد في الإجراءات المتعلقة بالتعيينات والترقيات والشكاوى والتحقيقات وإبرام العقود.
- اعتماد الخيارات والقرارات على قيم الجدارة والإنصاف والعدالة.
- البعد عن قبول أي هدايا قد تؤدي إلى تفضيل طرف على آخر.

[٥] المسؤولية الجماعية: Collective Responsibility

- حيث يتعين على مدير المدرسة أن يلتزم بالعمل الجماعي في كافة ميادين ومجالات المدرسة وذلك من خلال:
- الالتزام بإطار الإدارة الذاتية ، حيث يتم صُنْع واتخاذ القرارات من خلال اللجان الإدارية المشتركة.
 - يتم عمل اللجان الإدارية المشتركة كمجموعة واحدة ووحدة متكاملة.
 - للمدير الحق في المشاركة وطرح آرائه الخاصة مع احترام آراء الآخرين.
 - ليس لمدير المدرسة سلطة كفرد، وينبغي اتخاذ القرارات بأغلبية الأصوات في اجتماعات اللجان.
 - التزام المدير بالقرارات بمجرد اتخاذها من قبل اللجان الإدارية المشتركة.
 - لا يتم إجراء تغييرات على قرارات اللجان الإدارية المشتركة إلا من خلال القنوات المحددة التي وافقت عليها تلك اللجان.

خامساً: ترنداد وتوباغو:

- قامت وزارة التربية والتعليم بجمهورية ترنداد وتوباغو Republic of Trinidad and Tobago Ministry of Education, (٢٠٠٩،٨) بوضع ميثاق أخلاقي للقيادات المدرسية يركز على عشرة مبادئ هي:
- يوجد بيئة تعليمية آمنة وهادئة لجميع الطلبة تساعد على التعلم.
 - مراعاة توافق توقعات المدرسة ومبادئها وتوجهاتها وقواعدها ولوائحها وأنظمتها مع السياسة الوطنية والمبادئ التوجيهية لوزارة التربية والتعليم.

ميثاق أخلاقي مقترح لمهنة الإدارة المدرسية بجمهورية

مصر العربية في ضوء نماذج بعض الدول / د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم

- توصيل توقعات المدرسة ومبادئها وتوجهاتها وقواعدها ولوائحها وأنظمتها لأولياء الأمور وكافة المهتمين والمشاركين في العملية التعليمية.
- ضمان وجود الاتساق والتماسك في صياغة وتنفيذ التوقعات والمبادئ التوجيهية والقواعد والأنظمة المدرسية.
- التعاون مع المعلمين وأولياء أمور والمجتمع المحلي في تنمية شخصية الطلبة، وعلاج المشكلات السلوكية التي تواجههم.
- الإبلاغ عن أي فرد يُسيئ معاملته الأطفال أو يُهملها وفقاً لقانون الطفل، وقانون تعديل الجرائم الجنسية.
- الحرص على مشاركة كافة المهتمين بالعملية التعليمية في وضع وتنفيذ البرامج الوقائية لإدارة الانضباط المدرسي وفقاً للمبادئ والسياسة التوجيهية والإرشادية بالمدرسة.
- التواصل مع قسم خدمات دعم الطلبة لتقديم المساعدة لطلبة الذين يعانون من الصعوبات النفسية والاجتماعية.
- الحرص على حفظ جميع السجلات المدرسية في أماكن آمنة والاعتناء بها.

سادساً: نيوزيلندا :

قام مكتب التعليم الكاثوليكي النيوزيلندي (New Zealand Catholic Education Office, ٢٠١٣، ٣٥-٣٧) بوضع ميثاق أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية تضمن خمسة مجالات هي:

[١] الالتزام نحو الطلبة، ويتضمن: Commitment to our Students:

- جعل تحقيق رفاهية الطلبة في مقدمة أولوياته، واحترام حقوقهم وكرامتهم كأفراد من حيث الاختلاف والتنوع، ورعاية أحاسيسهم ومشاعرهم الفردية بقيمة الذات، وتوفير الخدمات للوفاء باحتياجاتهم الروحية والأكاديمية والبشرية.
- تمكين الطلبة من تنمية مسؤولياتهم الشخصية تجاه مجتمعهم المحلي والعالم.
- مساعدة الطلاب على التمسك بالقيم الأخلاقية الدينية للعيش بسلام في المجتمع.

- توفير أفضل البرامج التعليمية الممكنة التي تتناسب جميع الطلبة لتحقيق أعلى المعايير الممكنة التي تعكس معارفهم وقدراتهم وتوجهاتهم.
 - العمل على ربط القيم الأخلاقية الدينية بحياة الطلبة المجتمعية.
 - توفير بيئة آمنة للتعلم البدني والروحي لجميع الطلبة.
 - ترسيخ استخدام العدالة التصالحية كآلية لحل قضايا انضباط الطلاب.
- [٢] الالتزام نحو أولياء الأمور ومقدمي الرعاية، ويتضمن :**

Commitment to Parents and Caregivers

- توفير الدعم الشامل والمتكامل لأولياء الأمور ومقدمي الرعاية للقيام بمسئولياتهم في تعليم أبنائهم، ومعاملاتهم باحترام وتقدير في جميع الأوقات، والتعاون معهم بصورة فعالة وإيجابية، واحترام حقهم في معرفة وفهم والمشاركة في القرارات التي تؤثر على تعليم ورفاهية أطفالهم .
- إخبار أولياء الأمور ومقدمي الرعاية عن تقدم أبنائهم في العملية التعليمية بصورة دورية ومنظمة، أو وفق الحاجات والمستجدات في إطار من الوضوح والشفافية .
- توفير طرائق متنوعة لمساعدة مشاركة أولياء الأمور في تعليم أبنائهم و تحقيق نموهم الروحي.
- تعزيز الحياة الأسرية للطلبة و تدعيم العلاقة بين الأسرة والمدرسة.

[٣] الالتزام نحو المجتمع، ويتضمن :

- تقديم الخدمات لجميع أعضاء المدرسة، والتعاون في بناء مجتمعها التعليمي ، والامتناع عن فعل أي شيء من شأنه أن يسيء إلى سمعة المدرسة في مجتمعها المحلي.
- حماية سمعة الطلاب وأولياء الأمور وهيئة العاملين وأعضاء مجالس الأمناء.
- تأييد سلطة وقرارات وقيادة السلطات التعليمية المحلية، وأولئك الذين يُدعمون التعليم ويُشاركون في تطويره في المجتمع المحلي.
- تدعيم العلاقة بين المدرسة ودور العبادة.

- تعزيز قيم السلام في المجتمع المحلي والعالمي من خلال السلوك التعاوني والحلول السلمية للصراع.
 - تدعيم العمل مع المدارس المجاورة لتطوير العملية التعليمية المدرسية.
- [٤] الالتزام نحو مهنة التعليم ، ويتضمن Commitment to Education:**
- فهم مبادئ التعليم والالتزام بها، وتقديم تعليم يُدعم القيم الأخلاقية لجميع الطلبة.
 - الالتزام بتعميق فهمه المهني ومؤهلاته ومعارفه عن العملية التعليمية بالمدارس.
 - دعم الشراكة مع السلطات التعليمية المحلية والمركزية.
 - احترام وتأييد عمل جميع المشاركين في النظام التعليمي الوطني.
 - المساهمة الفعالة في النقاش التربوي والتنمية المجتمعية في كافة الفعاليات التربوية.
 - دعم السلوكيات المهنية المدرسية من خلال القيام بواجباته ومسئوليته وأدواره المهنية بكفاءة وفعالية.
 - المشاركة الفعالة في برامج التنمية المهنية المستمرة لكافة المشاركين في العملية التعليمية لتعزيز التعليم والتعلم المتميز.

[٥] الالتزام نحو أنفسهم ، ويتضمن Commitment to Ourselves:

- رعاية نموه الروحي وتعميق فهمه للقيم الدينية.
- السعي إلى العيش بقيم الحق والصدق والعدالة والخير والحب والرحمة والمصالحة واحترام الآخرين.
- الحفاظ على رفاهية الشخصية، والسعي لتحقيق التوازن بين العمل والترفيه والراحة والحياة العاطفية.

سابعاً: جنوب أفريقيا:

قام مجلس المُربين بجنوب أفريقيا (South Africa Council for Educators, ٢٠٠٠، ٢-٤) بوضع ميثاق لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية اشتمل على الجوانب الآتية:

١- المبادئ العامة وتتضمن الآتي:

- يعترف بالرسالة النبيلة لمهنة التدريس في تعليم وتدريب المتعلمين في جنوب أفريقيا.
- يعترف بأن الاتجاه والتفاني والانضباط الذاتي والمثل العليا والتدريب وسلوك مهنة التدريس تحدد جودة التعليم في جنوب أفريقيا .
- يعترف ويدعم ويُعزز حقوق الإنسان الأساسية على النحو المنصوص عليه في دستور جنوب أفريقيا.
- يعترف ويلتزم بعمل كل ما في وسعه وبذل جُل جهده في القيام بواجباته المهنية، والعمل وفقا لقانون ولوائح وتشريعات مهنة التعليم.
- العمل بطريقة سليمة لا تسيء إلى سمعة مهنة التعليم.

٢- سلوكيات المُدير:

وتتضمن سلوكياته نحو المتعلمين والآباء والمجتمع والزملاء والمهنة والسلطات التعليمية ومجلس المربين وذلك على النحو الآتي:

[١] سلوكياته نحو المتعلمين وتتضمن الآتي: The Educator and the

Learner

- يحترم الكرامة والمعتقدات والحقوق الدستورية للمتعلمين وخاصة الأطفال، والذي يتضمن الحق في الخصوصية والسرية.
- يعترف بالتفرد والتميز والاحتياجات الخاصة لكل متعلم، وتوجيه كل الإمكانيات لتحقيق ذلك.
- يسعى جاهداً لتمكين المتعلمين من تنمية مجموعة من القيم تتفق مع الحقوق الأساسية الواردة في دستور جنوب أفريقيا.
- يمارس السلطة مع الرحمة والعطف والمودة.
- يتجنب أي شكل من أشكال الإهانة، ويمتنع عن أي شكل من أشكال سوء المعاملة الجسدية أو النفسية.
- يمتنع عن الاتصال الجسدي غير اللائق مع المتعلمين.
- يعزز المساواة بين الجنسين.

- يتمتع عن أي شكل من أشكال التحرش الجنسي مع المتعلمين.
- يستخدم اللغة والسلوك المناسب في التفاعل مع المتعلمين، ويتصرف بطرائق تحظى باحترام من قبل المتعلمين.
- يتخذ خطوات وإجراءات معقولة ومناسبة لضمان سلامة المتعلم.
- لا يستغل منصبه بطريقة سيئة لتحقيق مكاسب مالية أو سياسية أو شخصية.
- لا يهمل ولا يتهاون ولا يتراخى في أداء واجباته المهنية.
- يعترف بأن المتعلمين شركاء في التعليم.

[٢] سلوكياته نحو أولياء الأمور وتتضمن الآتي: The Educator and the

Parent

- يعترف بأولياء الأمور كشركاء في التعليم، ويعزز ويُدعم علاقات ملائمة معهم.
- يقوم بكل شيء مُتاح من الناحية العملية للحفاظ على تواصله مع أولياء الأمور ، ويخبرهم بتقديم أبنائهم في الجانب التعليمي بصورة دورية ومستمرة.

[٣] سلوكياته نحو المجتمع وتتضمن الآتي: The Educator and the

Community

- يعترف بأن المؤسسة التعليمية تخدم المجتمع، ويقر باختلاف وتنوع العادات والتقاليد والمعتقدات في المجتمع.
- يتواصل بطريقة لا تظهر عدم احترامه للقيم وعادات وأعراف المجتمع.

[٤] سلوكياته نحو زملائه في العمل وتتضمن الآتي: The Educator and the

Colleagues

- يتمتع عن المساس بمكانة وسلطة زملائه في العمل.
- يحترم مختلف المسؤوليات المسندة إلى الزملاء والسلطة التي تنشأ عنها، وذلك لضمان حسن سير العمل في المؤسسة التعليمية.
- يستخدم الإجراءات المناسبة لمعالجة قضايا الكفاءة المهنية أو سوء السلوك.
- يعزز المساواة بين الجنسين ويمتنع عن التحرش الجنسي بزملائه.

- يستخدم اللغة والسلوك المناسب في التفاعل مع الزملاء.
- يتجنب أي شكل من أشكال الإهانة، ويمتنع عن أي شكل من أشكال سوء المعاملة المادية أو غير المادية نحو الزملاء.

[٥] سلوكياته نحو المهنة وتتضمن الآتي: **The Educator and the Profession**

- يعترف بأن ممارسة واجباته وأدواره المهنية تحدث في سياق يتطلب التعاون والدعم من الزملاء.
- يتصرف بطريقة تعزز كرامة ومكانة مهنة الإدارة ولا تمس سمعتها.
- يواكب الاتجاهات والتطورات التربوية.
- يشجع على التطوير المستمر للتعليم كمهنة.
- يلتزم مهنيًا تجاه التعليم، ويساعد ويُدعم الأعضاء الجدد في مهنة التدريس.

[٦] سلوكياته نحو سلطة العمل وتتضمن الآتي: **The Educator and the his Employer**

- يقر بأن سلطة العمل شريك في التعليم.
- يعترف بالمسؤوليات والسلطات، ويؤدي مسؤولياته وواجباته الوظيفية من خلال التشريعات.
- يمتنع عن مناقشة القضايا السرية والرسمية مع الأشخاص غير المرخص لهم.

[٧] سلوكياته نحو مجلس المربين وتتضمن الآتي: **The Educator and the Council**

- يبذل قصارى جهده ليتوافق هو وزملاءه مع أحكام القانون الخاص بالمجلس.
- يُظهر التوافق مع أحكام القانون الخاص بالمجلس في كافة ممارساته المهنية.
- يكشف جميع المعلومات ذات الصلة إلى المجلس.
- يخبر المجلس أو السلطات المختصة عن الانتهاكات الخاصة بقانون مهنة التدريس.
- يتعاون مع المجلس لتوظيف أفضل قدراته.

- يقبل ويتوافق مع الإجراءات والمتطلبات الخاصة بالمجلس بما في ذلك إجراءات التسجيل والإجراءات التأديبية للمجلس ودفع الرسوم الإلزامية.

ثامناً: الجزائر:

قامت وزارة التربية الوطنية بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (٢٠١٥، ٤-٥) بوضع ميثاق أخلاقي لأعضاء الإدارة المدرسية يركز على مجالين رئيسيين هما:

١- الحقوق: وتتضمن:

- يجب أن يكون المدير- بفضل القوانين والتنظيمات التي تحميه وتحدد مكانته وحقوقه، وعلى قدر ما يظهره من كفاءة وسلوك متمدن- محل احترام من أطراف المجتمع ومجمل الإطارات الإدارية، كما يجب أن يُعترف بالقيمة الاجتماعية لوظيفته.
- يجب أن يستفيد المدير من التكوين المستمر وأن يكون بمقدوره الحصول على الوسائل الإعلامية الضرورية (مؤلفات، مجلات، ملنقيات،...)، وعلى تكوينه، سواء كان فرياً أو جماعياً.
- يجب أن يمارس المدير حقه المعترف به على أرض الواقع، وفي المشاركة في التسيير وفي حياة المؤسسة وذلك من خلال مختلف المجالس والهيئات المنشأة لهذا الغرض.
- يجب أن يمارس المدير حقه كاملاً في التعبير بحرية بشأن كل القضايا التي تهم الجوانب التعليمية والتنظيمية لمهنته.
- يتعين على الهيئات المعنية أن تضاعف من أساليب التنمية المهنية لمُدبري المدارس مثل: الملنقيات واللقاءات الدورية والنشرات.
- يساهم رفع مستوى الكفاءة التعليمية للمدرسين.

٢- الواجبات: وتتضمن:

- يجب على المديرين أن يسعوا إلى تحقيق اكمال كفاءتهم المهنية وتحسينها بصفة دائمة، سواء كان ذلك فرديا أو بالمشاركة في عمليات تكوينية جماعية.
- يتعين على المديرين أن يطلعوا على فحوى النصوص التشريعية والتنظيمية - قصد احترامها - والتي لها تأثير على حياة الجماعة التربوية (القوانين المتعلقة بعلاقات العمل، النصوص التي تحكم حق الإضراب، الأحكام الواردة في قانون العقوبات والمتعلقة بأعمال العنف والتحرش).
- يجب على المديرين أن يطلعوا كذلك على الالتزامات المتصلة بمنصب عملهم كما حددها قانونهم الأساسي الخاص وكذا على النظم الداخلية للجماعة التربوية.
- يتعين على المديرين أن يتعاونوا بنشاط في التسيير الجيد للمؤسسة، خصوصا بالمساهمة في تنظيم وتأطير الأنشطة اللاصفية للتلاميذ.
- يتعين على المديرين القيام بأدوار من شأنها أن يسود مناخ التضامن والتعاون والتسامح داخل المؤسسة، حتى يعم الاستقرار والسكينة للذين يساعدان على العمل وتوازن التلاميذ النفسي.
- ينبغي أن يفيد المديرين القدامى زملاءهم الجدد بتجربتهم.
- يجب أن يمتنع المديرين عن التمييز بين الأفراد على أساس المستوى الاجتماعي، أو المعتقدات، أو الإعاقة، أو المرض؛ كما يجب أن يتحلوا بكامل الحياد السياسي والمذهبي في ممارستهم المهنية.

تاسعاً: الإمارات العربية المتحدة:

قام مجلس أبوظبي للتعليم (٢٠١٥، ٤٧-٥٣) بدولة الإمارات العربية المتحدة بوضع لائحة للسلوك المهني والوظيفي التي يجب أن يلتزم بها مديرو المدارس ، وتتضمنت هذه اللائحة ثلاثة مجالات رئيسة هي القيم، والمعايير، والمسئوليات، وفيما يلي تناول هذه المجالات بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:

١- المجال الأول: القيم:

وتضمنت خمس قيم هي:

- * العمل الجماعي : التحلي بفضائل التعاون والعمل الجماعي.
- * النزاهة : فعل الصواب مهما كانت العواقب.
- * الشفافية : التواصل مع الآخرين بشفافية وصدق وأمانة.
- * الاحترام : احترام الطلبة والزملاء وأولياء الأمور والمجتمع.
- * تحمل المسؤولية : تحمّل المسؤولية الشخصية عن الأفعال.
- * الحرص والرعاية : إبداء الاهتمام بالآخرين والتحلي بالمسؤولية تجاههم.

٢- المجال الثاني: المعايير:

واشتملت على المعايير الآتية:

- الحضور والغياب والإلتزام بالمواعيد: وتضمن التزام التربيين بمعايير الحضور في جميع الأيام الدراسية الرسمية وفقاً للتقويم المدرسي .
- العلاقة مع الطلبة: وتضمن احتفاظ التربيين بعلاقة مهنية طيبة مع جميع الطلبة، ويقومون بتوفير الرعاية اللازمة لهم داخل الصفوف الدراسية وخارجه.
- العلاقة مع المجتمع: وتضمن احترام التربيين لأولياء الأمور والمجتمع المحلي وتعاونهم معهم في إطار عملهم اليومي بغرض الارتقاء بمستوى تعليم الطلبة.
- العلاقة مع الزملاء: وتضمن التزام التربيين بتعليمات رؤسائهم المباشرين والتزامهم بالتعاون مع زملائهم لتحقيق مصلحة الطلبة والعمل التربوي.
- التواصل: وتضمن التزام التربيين بالتعامل والتواصل مع الزملاء والطلبة والجمهور بأسلوب يعكس الاحترام والحكمة والنزاهة.
- الإلتزامات القانونية: وتضمن التزام التربيين بالقوانين واللوائح الحكومية في كافة الأوقات مع إبلاغ السلطات المعنية والمختصة عن أية مخالفة لتلك القوانين.
- المشروبات الكحولية والمخدرات والتبغ: وتضمن إحجام التربيين عن تعاطي أو حيازة أو الوقوع تحت تأثير المشروبات الكحولية والتبغ أو الأدوية غير المصرح بها أو المواد المخدرة في أماكن العمل.
- استخدام المصادر والموارد: وتضمن استخدام التربيين للممتلكات والموارد المتوفرة في أداء أعمالهم بكفاءة مع اقتصار استغلالها على الأغراض المكلفين بها فقط.

- **تضارب المصالح:** وتضمن تجنب التربويين لأي موقف يمثل أو يمكن أن يمثل تضارباً في المصالح أثناء أداء واجبات ومهام وظائفهم.
- **الثقافة والعادات:** وتضمن فهم التربويين واحترامهم للثقافة الوطنية والقيم الإسلامية واحترام كافة الديانات السماوية.
- **الزني:** وتضمن ارتداء التربويين لملابس مناسبة تلتزم بمواصفات ومعايير زي العمل الرسمي ولا تخالف عادات وتقاليد الدولة.
- **احترام مختلف الثقافات والتسامح معها:** وتضمن قيام التربويين بتعزيز مناخ التسامح بالمدارس وأماكن العمل.
- **الموضوعات الحساسة:** وتضمن تجنب التربويين إبداء الملاحظات بشأن المسائل الحساسة التي من شأنها التسبب في إثارة الشعور بالغضب أو الاستياء لدى الطلبة أو الزملاء أو لمجتمع.

٣- المجال الثالث: المسؤوليات:

وتضمنت الآتي:

- إدارة هذه السياسة ومتابعة تنفيذها تنفيذاً فعالاً.
- ضمان توفير التدريب لجميع الهيئات العاملة الجديدة في المدارس.

عاشراً: قطر:

قام المجلس الأعلى للتعليم بدولة قطر (٢٠١٢ ، ٨-١٧) بوضع ميثاق أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية يعتمد مجموعة من الأهداف والمبادئ والأخلاقيات يمكن تناولها على النحو الآتي:

١- الأهداف: وتضمنت:

- تعزيز تبني التربويين لرسالتهم وانتمائهم لمهنتهم، والارتقاء بها والإسهام في تطوير المجتمع.
- توطيد العلاقات والروابط الإنسانية بين كافة أعضاء الأسرة التربوية.
- توعية التربويين بمهنتهم ومكانتها في بناء الأجيال واستشراف المستقبل.

- تعزيز مكانة التربويين العلمية والاجتماعية ،وتدعيم البحث العلمي.
 - حتّ التربويين على امتثال قيم وأخلاق مهنته و ترجمتها سلوكيا في حياته العملية.
 - وضع إطار مرجعي للتربويين يضمن الالتزام بأخلاقيات المهنة.
- ٢- المبادئ: وتضمنت:

[١] العدل:

حيث يتخذ القرارات والإجراءات التي لا بد أن تكون متوازنة ومنضبطة، وينشأ عن هذا المبدأ الممارسات في التعيينات والترقيات والتقييم الموضوعي للأعضاء والهيئات المعاونة والطلاب والعاملين.

[٢] الأمانة والإخلاص:

وتتضمن حب العمل و تهيئة مناخ آمن للمساهمة في تعميق الشعور بالراحة للأعضاء، وفي التعامل بين أعضاء المدرسة ومحاسبة ومراجعة الممارسات المختلفة للجميع.

[٣] الاحترام والعمل التعاوني:

وذلك من خلال تدعيم العمل بروح الفريق الواحد، واحترام قيمه، وتنمية روح الإخاء والاحترام والتعاون، ويقدم أعلى درجة من احترام الآخرين.

[٤] المساواة:

حيث يتعامل بمساواة وعدالة، وعدم التمييز بين أعضاء المدرسة على أساس الجنس أو النوع أو المركز أو المستوى الاجتماعي أو العلاقات الشخصية أو الدين أو الأصول العرقية أو الإعاقة وغيرها.

[٥] الديمقراطية:

وتكون في عرض الأسباب التي أدت إلى اتخاذ القرارات والإجراءات بحيث تكون مقنعة ومتوازنة.

[٦] الثقة:

حيث يعمل تهيئة مناخ صحي في المدرسة خالٍ من كل وسائل التهديد والاستغلال الوظيفي والمهني.

[٧] الشفافية:

وتتضمن الوضوح في عرض بيانات ونتائج المدرسة والتي تؤدي لتصحيح وتطوير العملية التعليمية.

[٨] التكامل المهني:

أي يحرص على الإسهام بكل ما هو مفيد وصالح وذو منفعة لأعضاء المدرسة، وتدعيم رسالتها وأهدافها وتفاذي تضارب المصالح واحترام استقلالية الآخرين.

[٩] السرية والخصوصية:

وتتضمن احترام الخصوصية فيما يتوفر لديه من معلومات خاصة عن الزملاء أو العاملين أو الطلاب بحيث لا تعرض إلا على الأشخاص المرخص لهم بذلك، ولا تستخدم هذه المعلومات في الإساءة للآخرين إلا ما قد يتطلبه الوعي والضمير للإبلاغ عن المخالفات التي تلحق الضرر بالعملية التربوية والمصلحة العامة.

[١٠] التجديد والابتكار:

أي يعمل على التطوير والابتكار والتجديد، ويبحث الفريق الذي يعمل معه على أهمية التطوير والابتكار في تقييم الأداء.

[١١] العمل في إطار المعايير المهنية:

حيث يعمل على ربط العمل التربوي بالمعايير المهنية التي تحدد أسس سير العملية التعليمية كما جاء في سياسات المعايير المهنية الوطنية لقادة المدارس والمعلمين (المجلس الأعلى للتعليم/سياسات المعايير المهنية لقادة المدارس والمعلمين).

٣- الأخلاقيات؛ وتضمنت:**[١] أخلاقيات مدير المدرسة تجاه مهنته :**

- القيام بواجباته المهنية مع مراعاة القيم الدينية والعادات والتقاليد وأخلاقيات المهنة على أفضل وجه.

- اتخاذ كافة التدابير اللازمة لضمان سلامة المتحقيين والكادر التربوي بالمؤسسة.

- تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة والممارسات التعليمية المختلفة لبناء مخرجات ذات جودة عالية.
 - مراعاة القواعد العلمية الصحيحة في بناء النهج التربوي المتبع.
 - إدارة المؤسسة التربوية بأسلوب ديمقراطي بحيث يشارك ويتعاون الجميع في صناعة القرار، والمساهمة في تقديم الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها التغلب على التحديات التربوية.
 - التعامل مع أعضاء المؤسسة بصورة لائقة مبنية على الاحترام المتبادل.
 - التعاون مع نظرائه في المؤسسات التربوية المختلفة بما يخدم العملية التربوية ككل.
 - الابتعاد عن استخدام العلاقات الشخصية بغرض تحقيق المنفعة الذاتية.
 - توفير بيئة تعليمية صحية وآمنة أساسها الثقة والاحترام المتبادل والتعاون.
 - الحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بالملتحقين والكادر التربوي وعدم تسريبها إلا لأغراض مهنية بحتة، وعن طريق الالتزام بالسياسات التربوية والضوابط الإدارية المنظمة.
 - عدم حجب أي بيانات من شأنها أن تخدم العملية التربوية.
 - العرض الصحيح والصادق للحقائق والبيانات والإحصائيات الخاصة بالمؤسسة التربوية والملتحقين والكادر التربوي.
 - عدم قبول الهدايا الخاصة التي من شأنها أن تؤثر على قرارته.
 - عدم استخدام مبنى المؤسسة لأغراض غير منوصص عليها في عقد المؤسسة دون أخذ إذن مسبق من الجهة المخولة.
 - الابتعاد عن المشاركة في ممارسات غير مهنية من شأنها أن تحيّد بالعملية التربوية عن مسارها الصحيح.
- [٢] أخلاقيات مدير المدرسة تجاه موظفيه :
- الإيفاء باحتياجات أفراد الكادر التربوي من تطوير مهني وبيئة عمل محفزة وخدمات متنوعة.

- احترام وجهة نظر أفراد الكادر التربوي في مختلف القضايا التربوية وعدم تجاهلها أو التقليل من شأنها، وتقبل النقد البناء الذي يهدف إلى تطوير العملية التربوية.
- مراعاة الظروف الاجتماعية والصحية والنفسية لأفراد الكادر التربوي ومحاولة التعاون معهم لحل مشكلاتهم بكافة الطرق المختلفة.
- التعامل مع الجميع بكل احترام وتقدير وحب دون تفرقة أو محاباة لأشخاص أو لفئة معينة دون غيرها.
- إرساء نظام حوافز مادية ومعنوية وفق معايير وأسس منهجية لتشجيع أفراد الكادر التربوي واستثمار طاقاتهم.
- إشعار جميع الموظفين بالأمان الوظيفي عن طريق تطبيق اللوائح والقوانين الواضحة التي تضمن حقوقهم وعدم استخدام وسائل التهديد والضغط النفسي.
- نشر ثقافة الجودة في التعليم.
- تطبيق نظام للتوجيه والتقييم والمساءلة قبل الشروع في اتخاذ قرارات جزائية.
- الالتزام بالمعايير المنصوص عليها عند التوظيف أو إنهاء العقود وعدم استخدام الأهواء الشخصية.

[٣] أخلاقيات مدير المدرسة تجاه الملتحقين :

- غرس القيم الإسلامية وتعاليم الدين السمحة والهوية الوطنية والعادات والتقاليد الإيجابية بهدف إنشاء جيل مؤمن وواعٍ.
- تعزيز الممارسات البناءة لدى الملتحقين من خلال الأنشطة والمشاركات والزيارات الخارجية
- ربط الملتحقين بمجتمعهم من خلال تشجيعهم على التطوع في الأنشطة المجتمعية المختلفة لبيت ثقافة التطوع وتحمل المسؤولية في المواقف المختلفة.
- تقديم خدمات تعليمية متميزة لجميع الملتحقين بدون تفرقة أو محاباة لفئة ما على حساب الأخرى.

[٤] أخلاقيات مدير المدرسة تجاه مجتمعه :

- تعزيز القيم الإسلامية والعادات والتقاليد المجتمعية الإيجابية.

ميثاق أخلاقي مقترح لمهنة الإدارة المدرسية بجمهورية

مصر العربية في ضوء نماذج بعض الدول / د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم

- إشراك أفراد المجتمع في العملية التعليمية من خلال عضويتهم في أنشطة المؤسسة التربوية.
- إشراك ممثلي الملتحقين وأولياء الأمور في اتخاذ قرارات المؤسسة و إفساح المجال للحوار والنقاش.
- التعاون مع مؤسسات المجتمع المختلفة بغرض بناء مخرجات تعليمية ذات جودة عالية
- تلبي احتياجات سوق العمل.

وبعد عرض الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية في نماذج بعض الدول

يتضح الآتي:

أ- الجهات المسؤولة عن وضع هذه المواثيق:

- أن جميع الجهات المسؤولة عن بناء هذه المواثيق هي مؤسسات ومنظمات علمية متخصصة في مجال التعليم بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة وتقدم خدمات تعليمية متنوعة لمديري المدارس.
- تعددت وتنوعت الجهات المسؤولة عن بناء هذه المواثيق حيث تتضمنت وزارات التربية وأقسام ومكاتب ومجالس التعليم، والجمعيات المهنية والمراكز المتخصصة لمديري المدارس.
- تعددت وتنوعت المواثيق داخل البلد الواحد انعكاساً للمركزية في التعليم ، ومراعاة للخصوصية الثقافية لفئات المجتمع، فضلاً عن الحرية المهنية في تشكيل الروابط المهنية، ومثال ذلك الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا.
- بروز دور الروابط المهنية (جمعيات- مراكز- مجالس في بناء هذه المواثيق حيث أصبحت متطلباً رئيساً في عمليات الاحتراف المهني للإدارة المدرسية.

ب- محتوى ومضمون المواثيق:

- تنوع محتوى ومضمون الموائيق حيث ركزت على القيم الخلقية والمهنية، والمبادئ والمعايير، وعلاقات مدير المدرسة بكافة المهتمين بالعملية التعليمية، والحقوق والواجبات.
- اهتمت كثير من الموائيق الأخلاقية لمهنة التعليم بالقيم الخلقية والمهنية للمعلم مثل الاحترام، والعدالة والمساواة، والصدق والأمانة، والنزاهة، والكرامة، والمحاسبة والمسائلة، والكفاءة والفعالية، والالتزام، والرعاية والاهتمام، والحكمة والفتنة.
- ركزت كثير من الموائيق على التزامات وسلوكيات مدير المدرسة نحو ذاته وكافة المهتمين بالعملية التعليمية مثل: الطلبة، وهيئة العاملين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، والمهنة، والسلطات التعليمية العليا.
- أولت كثير من الموائيق اهتمامها على تجنب مُديري المدارس السلوكيات غير السوية والسمات والصفات غير المحمودة مثل: شرب الكحوليات والتبغ والمُخدرات، والتهديد باستخدام الأسلحة، وقبول الهدايا أو الهبات أو العطاءات أو الإكراميات، والتفرقة في المعاملة بين الطلاب وأسرههم على أساس العرق أوالجنس أو الطبقة الاجتماعية أوالإعاقة أوالدين، واستغلال منصبه كمدير مدرسة في تحقيق مكاسب أو مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة، وإهانة الآخرين والتقليل من شأنهم، والتحرش الجنسي.

المبحث الثالث: واقع أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية:

وسوف يتم تناول هذا المبحث من خلال المحاور الآتية:

أولاً: شروط اختيار مُديري المدارس المصرية:

حددت اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م المضاف بمقتضى القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ في مادته

السابعة شروط اختيار مديري المدارس المصرية وتضمنت من بينها الجوانب الأخلاقية وذلك على النحو الآتي:

- الحصول على مؤهل عالٍ تربوي مناسب، أو مؤهل عالٍ مناسب مصحوبة بشهادة التأهيل التربوي، ويُفضل الحاصل على المؤهل الأعلى.
- قضاء مدة أربع سنوات على الأقل في وظيفة مُعلم أول (أ).
- توافر السمات الشخصية من حيث الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع الملفات والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهله لشغل الوظيفة.

ثانياً: مهام ومسئوليات مديري المدارس المصرية:

حدد القرار الوزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤ بشأن اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية والمدارس، والقرار الوزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمرحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، عديداً من المهام والمسئوليات التي يقوم بها المدير في المدارس المصرية تتضمن المجالات الآتية:

[١] القيادة والتخطيط :

- يمارس القيادة التربوية للمدرسة، كما يشارك في مشروعات تطوير المناهج وتحسين المدارس.
- يُشارك في بناء رؤية ورسالة المدرسة بما يتمشى مع الرؤية القومية وأهداف التعليم طبقاً لما يرد في وثائق الوزارة المختلفة.
- قيادة العاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة في عملية وضع رؤية مستقبلية تساعد في تحديد الأهداف التعليمية في الأجلين الطويل والقصير وجدولتها زمنياً واختيار الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
- يتأكد أن الأهداف الموضوعية تتمشى مع الأولويات التي تحددت في ضوء احتياجات التلاميذ وأولياء الأمور وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- يتأكد أن السياسات المختارة لتحقيق الأهداف تتماشى مع اللوائح والقوانين والتوجيهات التربوية الحديثة .

- يقود عملية وضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية، ويتأكد من توفر الموارد والظروف اللازمة لتنفيذها.

[٢] المنهج والتدريس :

- يكون علي علم تام بالمعايير القومية للتعليم ، ويعمل بشكل مستمر علي تأهيل المدرسة لتطبيقها.
- يعمل بصورة بناءة علي إشراك العاملين والحصول علي دعمهم في مشروعات تطوير وتنفيذ التغييرات في المناهج الدراسية.
- يتأكد أن البرامج التدريسية والمقررات يتم تدريسها تتماشى مع أهداف المدرسة والإدارة التعليمية وتتفق مع المعايير القومية للتعليم.
- يساعد في تطوير وتقويم ومراجعة وتحسين المناهج.
- يحرص علي المتابعة المستمرة لآية تغييرات أو تحسينات في المناهج وطرائق التدريس والإدارة.
- يقوم بتخطيط وتوجيه جميع عمليات التدريس شاملة جميع أعمال إعداد الجداول الدراسية وتسجيل التلاميذ ويتحمل المسؤولية النهائية عن هذه المهام.
- يتابع الخطط الدراسية ودفاتر التحضير للتأكد من التزام المدرسين بالمعايير القومية للتعليم .
- يشرف علي أعمال التقويم والاختبارات، ويتأكد من كفاءتها وعدالتها ويعتمد النتائج بنفسه.
- يقوم بتحليل نتائج التلاميذ بمساعدة وحدة التقويم والتدريب، والاستعانة بها في تحسين عملية التعليم والتعلم ودعم جهود تحسين المدرسة.
- يخطط وينظم ويشرف علي تنفيذ جميع الأنشطة في المدرسة.
- يشرف علي تصميم وتنفيذ برامج التدخل المبكر والمساند ومجموعات التقوية التي تعقدتها المدرسة بما يحقق التعلم المتميز للجميع.

- يشرف علي استخدام الوسائل التكنولوجية المتاحة في زيادة فاعلية عملية التدريس، ويكون مسئولاً عن الاستخدام الكفء الفعال لمعامل الحاسب والوسائط المتعددة.
- يشرف علي تنمية وتطوير أنشطة المدرسة المنتجة، ومشروعات التلاميذ التابعة لها.
- ينظم ويراقب جميع أنشطة التلاميذ بما فيها الأنشطة الأخرى خارج ساعات عمل المدرسة.
- يعمل بالتعاون مع مسئول التربية الرياضية في تنظيم برامج الأنشطة والمسابقات الرياضية بين المدارس.
- يتحمل مسئولية التكاليف والموافقات الخاصة بالرحلات الخارجية.
- يتبع التعليمات والسياسات المتعلقة بإجراء التعرف علي التلاميذ ذوي الحالات الخاصة وتقييمهم ووضعهم في الأماكن المناسبة.

[٣] شئون التلاميذ والانضباط المدرسي :

- يقوم بوضع برنامج استقبال وتوعية التلاميذ الجدد، ودمجهم في مجتمع المدرسة.
- يقيم علاقات تواصل مع التلاميذ بطرائق تلائم المستويات العمرية للتلاميذ ودرجاتهم ونضجهم، كما أنه يكون علي معرفة بخصائص كل فئة عمرية .
- ينسق ويشرف علي برنامج إرشادي يوفر توجيهاً مهنيّاً وتعليمياً وشخصياً، ويتأكد من معرفة التلاميذ بتوفير الخدمات .
- يتحمل مسئولية حضور التلاميذ والتأكد من انتظامهم في الدراسة، ومتابعة حالات الغياب المتكرر أو الانقطاع عن الدراسة، وطلبات وقف القيد ووضع الحلول المناسبة لها.
- يتحمل مسئولية تأمين التلاميذ وسلامتهم أثناء وجودهم في المدرسة ،ويتضمن ذلك إجراءات تعزيز سلامة التلاميذ والعاملين، والمحافظة علي ممتلكات المدرسة ومواردها .

- يقوم بوضع برنامج ونظم وإجراءات للرقابة وتأمين التلاميذ أثناء انتقالهم بالسيارات.
- يقوم بوضع برنامج انتقالي لتلاميذ الصف النهائي قبل انتقالهم إلي المرحلة الأعلى، كما يقوم بعمل برنامج انتقالي لتلاميذ الصفوف الأخرى.
- يضع نظاما للانضباط الطلابي يتماشى مع فلسفة الإدارة وسياسات الوزارة والقوانين السائدة وذلك بالتعاون مع مجلس أمناء المدرسة، ويتم تطبيقه علي جميع التلاميذ دون تمييز أو استثناءات .
- يقوم باتخاذ قرارات انضباطية سليمة في مشاكل التلاميذ ،ويقوم بالتدخل لتطبيق النظام عند الضرورة والاتصال بأولياء الأمور.
- يقوم بتحويل التلاميذ للمؤسسات العلاجية أو الإصلاحية عند الحاجة.

[٤] شئون العاملين :

- يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين، كما ينقل هموم ومشاكل واحتياجاتهم التي تؤثر علي العمل بالمدرسة إلي المستويات المركزية الأعلى .
- يقوم للإشراف علي العاملين بالمدرسة وتقويم أدائهم بشكل دوري حسب النظام المتبع.
- يقدم توصيات فيما يتعلق باختيار المدرسين، ونقلهم وفصلهم وتثبيتهم.
- يضع وينفذ نظام تهيئة واستعياب للعاملين الجدد بالمدرسة، ويقدم لهم باستمرار مساعدة خاصة خلال السنة الأولى لالتحاقهم بالمدرسة.
- يتحمل مسئولية الاستقبال الجيد والتدريس للمدرسين البدلاء الذين يتم توزيعهم علي المدرسة.
- يعتمد الحالات الخاصة بحضور المدرسين مثل الإجازات المرضية والعارضة والدراسية.
- يعمل علي إيجاد مناخ مدرسي إيجابي يُدعم العاملين بالمدرسة، ويحرص علي إبراز مساهمتهم في نجاح خطط وجهود المدرسة مما يعزز لديهم قيم الانتماء والولاء.

[٥] التنمية المهنية والتدريب:

- يعقد اجتماعات مع العاملين بالمدرسة لكي يجعلهم علي علم بالتغيرات في السياسات وبالبرامج الجديدة، لكي يدعم ويشجع التنمية المهنية أثناء العمل بين العاملين.
- يقوم بتنسيق وتنفيذ أنشطة التدريب أثناء الخدمة من خلال وحدة التدريب في المدرسة.
- يشرك العاملين في عملية تحديد الأهداف والأنشطة الضرورية للنمو المهني.
- يقوم أنشطة التنمية المهنية أثناء الخدمة وغيرها من الأنشطة التي تسهم في التنمية المهنية للعاملين حسب الاحتياجات التدريبية الفعلية.
- يتحمل المسؤولية النهائية عن واجبات وجدول جميع العاملين في المدرسة.
- ينسق ويشرف علي برامج الاختبارات في المدرسة.

[٦] التنظيم والإدارة :

- يحافظ علي اتصال بمدير الإدارة وغيره من المسؤولين، ومحيطا إياهم علما بالمشاكل القائمة والمتوقعة .
- ينشئ جهاز إداري فعال للمدرسة تتضح فيه خطوط السلطة، والمسئولية ويقوم بتنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة العاملة داخل المدرسة لتحقيق الهدف وتحقيق رؤية المدرسة.
- يقوم بالإشراف علي الشئون الإدارية للمدرسة، ويتحمل مسؤولية تنفيذ السياسات واللوائح المختلفة والإشراف عليها .
- يضع خطط الاستخدام الأمثل للموارد والمهام التربوية والمعدات والأجهزة وجميع الموارد المتاحة للمدرسة بما فيها المباني والساحات.
- يحتفظ بسجلات كافية ومناسبة، ويقدم تقارير دورية دقيقة إلي الإدارة التعليمية.
- يشرف علي أعمال الحكومة الإلكترونية، ويتأكد من تحديث بياناتها ومن تقديم خدماتها بالكفاءة المطلوبة.

- يعد دليلاً للعاملين بالمدرسة يتضمن بيانات كافية عنهم تيسر عملية التواصل بينهم وبين مجتمع المدرسة.
- [٧] الشؤون المالية والإدارية :**
- المسؤولية عن طلب المستلزمات السلعية والكتب والمعدات التعليمية وجميع المواد والخدمات اللازمة للمدرسة.
- يتبع اللوائح والتعليمات المنظمة لاستخدام المال العام والممتلكات العامة وتعليمات الصرف المختلفة.
- يقوم بالتوصية بخصوص الاحتياجات من العاملين والأماكن والمواد والمعدات.
- يراقب حسابات الأنشطة ونشاطات جمع المال.
- يقترح ميزانية المباني، ويتحمل مسؤولية تنفيذ الموازنة المعتمدة.
- يعمل مع المدير المالي فيما يتعلق بتوفير سجلات دقيقة، وتنفيذ طلبات الشراء وغير ذلك.
- [٨] مجال المشاركة المجتمعية :**
- يحتفظ بعلاقات جيدة مع المجتمع ويستخدم موارد المجتمع لإثراء ودعم العملية التعليمية بالمدرسة.
- يضع نظام اتصال بالمجتمع ويضمن تفهم المجتمع لدور المدرسة ومستوي أدائها، ويشجع أفراد المجتمع علي المشاركة وتقديم الدعم للمدرسة، ويشمل ذلك الاستخدام المكثف لخطابات الأخبار والمجلات واللقاءات الدورية ودليل المدرسة لأخطار أولياء الأمور بالأحداث المختلفة في المدرسة وسياساتها .
- يشجع المدرسين وأولياء الأمور علي المشاركة في مجالس الآباء والمعلمين والأمناء وغيرها من المجالس والتنظيمات والأنشطة ذات العلاقة بالمدرسة .
- تفعيل دور المنظمات المدنية التي تعمل مع المدرسة .
- يمثل المدرسة لدي الجهات والجماعات الخارجية حسب الحاجة .
- [٩] مسؤوليات والتزامات أخرى :**
- يقوم بما يكلف به من أعمال من مدير التعليم المشرف عليه .

- يقدم للتلاميذ نموذجاً يحتذى في الالتزام بأداب وسلوكيات المواظبة، والتصرف كإنسان عاقل وذكي.
- يعمل دائماً علي نشر الالتزام بأداب وقيم السلوك الأخلاقي السوي وبروح وممارسات الديمقراطية .

ويتضح مما سبق تعدد وتنوع مهام ومسئوليات مديري المدارس المصرية في كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي وعلاقاته مع المشاركين فيه، حيث إن لديه مسئوليات واتزامات محددة تجاه الطلبة وهيئة العاملين بالمدرسة، والمناهج الدراسية وتنفيذها، والتنمية المهنية المستمرة، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، فضلاً عن تضمن تلك المهام والمسئوليات جوانب أخلاقية حيث يجب أن يكون النموذج الذي يُحتذى به من قبل كافة المشاركين في العملية التعليمية في الالتزام بالأداب العامة والقيم الأخلاقية.

ثالثاً: المعايير المهنية لمديري المدارس المصرية:

- وضعت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر (٢٠١١، ١٩-٢١) عدة معايير للقيادة والحوكمة المدرسية في مجالين رئيسيين هما الأول نظام للحوكمة الرشيدة، والثاني مجتمع التعلم ، وذلك على النحو الآتي:
- المجال الأول: نظام للحوكمة الرشيدة:**
- وتتضمن هذا المجال المعايير والمؤشرات الآتية:
- المعيار الأول: توفر القيادة نظاماً لإدارة المؤسسة يعكس القوانين واللوائح المنظمة للعمل.**

ويتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- توظف القيادة القوانين واللوائح بما يحقق فاعلية المؤسسة.
- تطبق القيادة نظاماً لتفويض السلطات وتحديد المسئوليات طبقاً للاختصاصات.
- تطبق القيادة التشريعات والقوانين التي نصت عليها وثيقة حقوق الطفل.

المعيار الثاني: تتبع القيادة أساليب ديمقراطية في إدارة المؤسسة وصنع القرار. ويتضمن هذا المعيار المؤشرين الآتيين:

- تفعل القيادة لوائح وقرارات مجلس الأمناء ومهامه.
 - توفر القيادة نظاماً لتلقى المقترحات والشكاوى، والتعامل معها.
- المعيار الثالث:** تتبع القيادة آليات للحد من تغيب المتعلمين وتسريهم. ويتضمن هذا المعيار المؤشر الآتي:

- تتخذ القيادة إجراءات للحدّ من أسباب الغياب، والتسرب/ الانقطاع.

المجال الثاني: مجتمع التعلم:

وتتضمن هذا المجال المعايير والمؤشرات الآتية:

المعيار الأول: تدعم القيادة عمليتي التعليم والتعلم داخل المؤسسة. ويتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- توفر القيادة بيئة متمركزة حول المتعلم.
- تطبق القيادة نظاماً لمتابعة تقدم المتعلمين في ضوء نواتج التعلم المستهدفة.
- تطبق القيادة نظاماً لمتابعة أداء المعلمين وتقويمهم.

المعيار الثاني:

تدعم القيادة الأنشطة المختلفة. ويتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- تشترك المؤسسة في الأنشطة والمسابقات التي تسهم في تحقيق نواتج التعلم.
- تفعل المؤسسة أساليب لتنمية المهارات القيادية للمتعلمين.
- تفعل القيادة تبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى.

المعيار الثالث: تدعم القيادة التنمية المهنية لجميع العاملين بالمؤسسة.

ويتضمن هذا المعيار المؤشر الآتي:

- تدعم القيادة التنمية المهنية لجميع العاملين بالمؤسسة.

وبناءً على ماتم عرضه من معايير مهنية لمديري المدارس المصرية يتضح وجود نوع من الاهتمام بالجوانب الأخلاقية ويظهر هذا جلياً في التزام مدير المدرسة بتطبيق اللوائح والتشريعات والقوانين المنظمة للعمل، ، والتزاماته نحو الطلبة من خلال توفير

بيئة تعليمية آمنة وواعثة على التعلم، والتزاماته نحو هيئة العاملين بالمدرسة من خلال توفير لهم برامج تنمية مهنية مستمرة، والتزاماته نحو مجالس الأمناء والآباء والمعلمين من خلال تفعيل قيم الديمقراطية وإتاحة الفرصة لها للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.

رابعاً: تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس المصرية:

أشار كل من القانون رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة طبقاً لأحدث القوانين المعدلة له عام ٢٠٠٠م في مادته الثامنة والعشرين، واللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ في مادته السابعة عشر أن مدير الإدارة التعليمية يتولى مسئولية تقويم الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي بحكم أنه رئيسهم الأعلى، وذلك عن مدة سنة تبدأ من أول سبتمبر وتنتهي في آخر أغسطس من العام التالي ويوضع تقرير تقويم الأداء خلال شهري أكتوبر ونوفمبر ويعتمد من لجنة الموارد البشرية خلال شهر ديسمبر.

وحددت اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م في مادته الحادية عشرة مجالات تقويم الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في أربعة مجالات رئيسة هي: (١٠٤)

[١] مجال الثقافة المؤسسية ويتضمن:

- رؤية خطط وأساليب واضحة للتعليم. - بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني.

[٢] مجال المشاركة ويتضمن :

- الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار.

- التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع اتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير التعليم .

- المشاركة المجتمعية.

[٣] مجال المهنية ويتضمن:

- التمكن المعرفي. - التمكن المهاري. - التنمية المهنية المستدامة. - الأخلاق المهنية.

[٤] مجال إدارة التغيير ويتضمن:

- مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي.
- تغيير تربوي يركز على المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد.
- تبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وتحفيز الجهود وتيسير عمليات التغيير.
- إعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة والمشاركة في متابعتها وتنفيذها تمهيدا للاعتماد التربوي.

إذن يتضح مما سبق أن تقويم الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر يركز على أربعة مجالات رئيسية، وهذه المجالات تتضمن بعض الجوانب الأخلاقية في العمل حيث اشتمل مجال الثقافة المؤسسية على التزام مدير المدرسة بتوفير بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل بين جميع المشاركين في العملية التعليمية، وتضمن مجال المشاركة الالتزام بقيم ومبادئ التشاور والحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار، كما تضمن مجال المهنية الأخلاق المهنية، واشتمل مجال إدارة التغيير على تأصيل قيم المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد وتحفيز الجهود.

ويعتمد مدير الإدارة التعليمية في تقويمه للأداء الوظيفي لمديري المدارس على تقرير الكفاءة السنوية الذي يُعرف بنموذج تقويم الأداء رقم (٣) لشاغلي وظائف الإدارة المدرسية (مدير مدرسة/وكيل مدرسة) طبقاً للقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م ويتكون من أربعة محاور، الأول عبارة عن بيانات من واقع ملف خدمة المدير مثل الاسم والدرجة المالية وتاريخها والمؤهلات الدراسية والدورات التدريبية التي اجتازها، والمحور الثاني عبارة عن الجزاءات التأديبية التي وقعت على المدير خلال عام التقرير، والمحور الثالث عبارة عن بيانات يملؤها المدير بمعرفته وتشمل الأعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقرير، والمحور الرابع عبارة عن قياس كفاية الأداء ويشتمل ثلاثة

أقسام الأول أداء العمل ومستواه، والثاني القدرات الإدارية والفنية الثالث المهارات السلوكية.

وإذا تأملنا هذا النموذج يتضح اهتمام عناصر تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس المصرية بالجوانب الأخلاقية للمهنة ويظهر هذا في عناصر اتقان العمل، وعلاقات العمل، والانضباط.

خامساً: المواثيق الأخلاقية لمُديري المدارس المصرية:

يوجد عدد من المواثيق الأخلاقية المُوجهة والمُرشدة والمُنظمة لعمل مُديري

المدارس المصرية، وذلك على النحو الآتي:

[١] الميثاق العالمي لحقوق المُعلمين :

أشرف على إعداد هذا الميثاق مَنظمة الأمم المُتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) وذلك عبر مؤتمر عالمي عُقد في باريس عام ١٩٦٦م، وشاركت فيه حكومات العالم، ووقعت عليه حكومات جميع الدول العربية التي انضمت للأمم المُتحدة، وتضمن الميثاق (١٤٦) بنداً تناولت طرائق الإعداد لمهنة التدريس، والمعايير المهنية لمستويات التدريس المختلفة، والأمن الوظيفي، والحقوق والمسئوليات، والانضباط والحرية المهنية، والأجور والرواتب وساعات العمل، والوسائل التعليمية وكثافة الفصول، والمبادئ والأهداف والسياسات التربوية التي تركز عليها مهنة التدريس. (العبيد، ٥٣، ٢٠١١)

[٢] ميثاق شرف المُعلم العربي:

هو ميثاق صادر عن المؤتمر الثالث لوزراء التربية والتعليم العرب الذي تم عقده في الكويت في الفترة من ١٧-٢٢ فبراير ١٩٦٨م ، وتضمن الميثاق (١٨) بنداً تدور في مُجملها حول المبادئ الأخلاقية لمهنة التعليم. (الطنطاوي، ٧٧، ١٩٩١) ، وتناول الميثاق واجبات المُعلم تجاه مهنة التعليم، وواجبات المعلم تجاه زملاء المهنة، وواجبات المعلم تجاه تطوير نفسه لمواكبة التطور العالمي، وواجبات المعلم تجاه الأسرة والمجتمع، بالإضافة إلى قسم المهنة عند بدء العمل. (العبيد، ٥٣، ٢٠١١)

[٣] ميثاق شرف المُعلم المصري:

هو ميثاق وضعته نقابة المهن التعليمية المصرية عام ١٩٦٨م متأثرة بميثاق شرف المعلم العربي، وتضمن الميثاق مجموعة من الواجبات الخاصة بالمعلم نحو ربه، ونفسه، وأسرته، ومهنته، وزملائه، وتلاميذه، وأولياء أمور الطلبة، والمجتمع المحلي، وواجبه نحو وطنه والوطن العربي الكبير، فضلاً عن قسم المهنة. (الألفي، ٢٠٠٨، ٣٨٠-٣٨١)

[٤] ميثاق المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم :

قدمت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم دستور أخلاقي لمهنة التعليم وذلك في الحلقة الدراسية التي تم عقدها في مسقط عام ١٩٧٩م. (الخبزاني، ٢٠١٠، ٦٤٣) وفي عام ٢٠٠٢م صدر عن المنظمة ميثاق آخر خاص بمهنة التعليم وذلك للارتقاء بالمهنة في الوطن العربي، وتضمن الميثاق مجالين رئيسيين، الأول واجبات المعلم نحو نفسه ومهنته وطلبته وزملائه ومسئوليه وأولياء الأمور والمجتمع، والمجال الثاني حقوق المعلم على طلبته ومسئوليه وأولياء الأمور والمجتمع بالإضافة إلى قسم المهنة. (العبيد، ٥٣، ٢٠١١-٥٤)

[٥] ميثاق المجلس العربي للأخلاق والمواطنة:

هو ميثاق وضعه المجلس العربي للأخلاق والمواطنة بمصر، وتضمن الميثاق أخلاقيات المعلم تجاه مهنته، وطلابه، والإدارة والزملاء، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، وإرشادات لتفعيل الميثاق ليحقق أهداف. (الألفي، ٢٠٠٨، ٣٨٣-٣٨٤)

وبناءً على ما سبق يتضح أنه لا يوجد ميثاق مهني خاص لمُديري المدارس المصرية، ولكن توجد عدة مواثيق خاصة بمهنة التعليم بصفة عامة وتُركز على المعلمين بصفة خاصة باعتبار مدير المدرسة مُعلم سابق، ولكن هناك فروق جوهرية بين طبيعة عمل مدير المدرسة والمُعلم من حيث المهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية، وطبيعة العلاقات مع جميع المُشاركين في العملية التعليمية والسلطات التعليمية العليا، كما توجد فروق في الصلاحيات والسلطات المُتاحة لكل منهما، ولهذا فمُهنة الإدارة المدرسية في مصر بحاجة إلى ميثاق أخلاقي خاص بها.

سادساً: المشكلات الأخلاقية لدى مديري المدارس المصرية:

توجد كثير من المشكلات الأخلاقية لدى مديري المدارس المصرية حيث أشارت نتائج دراسة صلاح الدين (٢٠١٦، ١٤١) أن مديري المدارس يفتقرون لسلوكيات الإيثار والتلاحم العاطفي والرعاية والحكمة . وكشفت نتائج دراسة عباس ويعقوب (٢٠١٠، ٢٨٢-٢٨٤) عن غياب أخلاقيات العمل الإداري في المدارس الذي من مظاهره نفاق كثير من القيادات المدرسية الذين يفضلون مصالحهم الشخصية على مصلحة العمل، ويتراخون في تنفيذ واجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية، والانتهازية، والتشويه والتعتيم على بعض القرارات الإدارية وعرقلة تنفيذها . وتوصلت نتائج دراسة حسين (٢٠٠٩، ١١٦-١١٧) إلى أن مدير المدرسة لا يثق في نفسه من حيث قدرته على إكمال مهام عمله وتحمل المسؤولية كاملة، وتفضيله اللجوء إلى رؤسائه في العمل عند حل أي مشكلة. وأظهرت نتائج دراسة عشيبية وأبو حلاوة (٢٠٠٩، ٣٦٦) أن مدير المدرسة يعجز عن إدارة الصراع بين العاملين داخل المدرسة، وإحالة الخلافات والنزاعات التي تنشأ بينهم إلى السلطات العليا .

وأبرزت نتائج دراسة أحمد (٢٠٠٩، ٥٣٠) أن مدير المدرسة يهمل استخدام أسلوب فرق العمل مما أدى إلى غياب العمل الجماعي التعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي، وغياب قيم التعاون والثقة والمصارحة بين القيادة والعاملين، وغياب الاتصال المفتوح بين العاملين مما يعوق تبادل المعلومات والمعارف والخبرات. وخُصت نتائج دراسة أبو العلا (٢٠٠٨، ١٤٣-١٤٤) إلى أن مدير المدرسة يفضل استخدام أساليب تنتم بالتعالي والغطرسة على العاملين. وبينت نتائج دراسة حسين (٢٠٠٩، ١١٦-١١٧) عدم ثقة المديرين في أنفسهم من حيث قدرتهم على إكمال مهام عملهم وتحمل المسؤولية كاملة، وتفضيل المديرين اللجوء إلى رؤسائهم في العمل عند حل أي مشكلة، وإخطار الإدارة بكافة الظروف والملابسات الطارئة والعاجلة وانتظار قرارهم، وعدم تفويض أو تمكين السلطات إلى المعلمين .

وخلصت نتائج دراسة عبد الرسول (٢٠٠٨، ٢٦٩ - ٢٧٠) إلى أن الإدارة المدرسية أصبحت تتسم بالتسيب، وغياب الموضوعية في تقويم الأداء، وعدم المواجهة الصحيحة للأخطاء، وعدم المواظبة، وعدم الالتزام بأصول العمل ومسئوليته، والتساهل في معاقبة المخالفين، وغياب المتابعة الجادة للعاملين في أدائهم. وأشارت نتائج دراسة عبد الفتاح (٢٠٠٦، ٥٠٦ - ٥٠٧) إلى رفض مدير المدرسة أي نقد موجه إلى العمل المدرسي حتى ولو كان موضوعياً بحجة أنه أقدر الناس معرفة بأمور المدرسة ولا يمكن لرأي أن يجاري رأيهم أو يعلوه، وأنه لا يستمع وينصت بجدية إلى العاملين، ولا يتبع سياسات الباب المفتوح ويمارس سياسة فرق تسد، وهذا بدوره يؤدي إلى الفوضى والتفكك بين العاملين، وإثارة الأحقاد بينهم، وتكثر المنازعات وتزداد الصراعات وتتوتر العلاقات. وتوصلت نتائج دراسة الشراوي (٢٠٠٥، ٢٤٦) إلى انعدام الثقة والمصارحة والمكاشفة بين مدير المدرسة والعاملين، وكثرة العقوبات والتهديدات ومفاجئة الأفراد، و تشجيعه وجود تنظيمات غير رسمية، مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بالمدرسة.

وكشفت نتائج دراسة حسين (٢٠٠٤، ٢٦٥) عن تحيز مديري المدارس لبعض العاملين مما يدعم الشللية في المدرسة، وتعارض القيم الثقافية بين العاملين بها، والتقاوس عن بذل الجهد. وبينت نتائج دراسة مجاهد (٢٠٠٢، ٣٩٥) غياب القدوة والمثل الذي يُحتذى به بين مديري المدارس مما أدى إلى ضعف انتماء بعض المعلمين للمهنة وقلة التزامهم بأخلاقيتها. وأظهرت نتائج دراسة الحسيني وأحمد (٢٠٠٥، ٢١ - ٢٢) ضعف مستوى الثقة المتبادلة بين أفراد المجتمع المدرسي مديرين ومعلمين وطلاب، وافتقار معظم المدارس إلى الثقة التنظيمية التي تدعو إلى الإدارة الذاتية واستقلالية المعلمين وتمكينهم ومشاركتهم في إدارة العمل واتخاذ القرارات على مستوى المدرسة، وهيمنة مدير المدرسة على سلطة اتخاذ القرار داخل المدرسة ورفضه لنمط القيادة التشاركية وتمكين العاملين، واعتماد الإدارة المدرسية على المداخل الإدارية القديمة والروتين ومقاومتها للتغييرات والتجديدات، مما أدى إلى انتشار اللامبالاة

والاغتراب وعدم الرضا وقلة الدافعية للعمل، والمركزية الشديدة وعدم التفويض والبيروقراطية وتباين الإجراءات وتعقدها.

ويتضح مما سبق تعدد وتنوع المشكلات الأخلاقية لدى مديري المدارس المصرية حيث أشارت الدراسات أنهم يفتقرون إلى القيم العامة مثل الالتزام والانضباط والمُصارحة والمُكاشفة والايثار والرعاية والحكمة، كما أن ليس لديهم الثقة في أنفسهم والأخرين من هيئة العاملين بالمدرسة مما يجعل سلوكهم يتسم بالتردد والقلق الدائم والانتهازية والتشويه والتعقيم، وهذا ينعكس سلباً على أداء كافة العاملين بالمدرسة ويؤدي إلى التراخي واللامبالاة والاغتراب وقلة الرضا وضعف الدافعية نحو العمل لديهم، وبالتالي فهم بحاجة ضرورية إلى ميثاق أخلاقي متفق عليه يكون موجهاً ومرشداً لهم في كافة أعمالهم، ويكون الركيزة الرئيسة في محاسبتهم ومساءلتهم.

ميثاق أخلاقي مقترح لمهنة الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية في

ضوء نماذج بعض الدول

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري للدراسة عن الأسس الفكرية لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في الفكر الإداري التربوي المعاصر، ونماذج بعض الدول في مجال الميثاق الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية، وواقع أخلاقيات مهنة الإدارة في المدارس المصرية، يمكن اقتراح ميثاق أخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية بمصر في ضوء نماذج بعض الدول وفقاً للخطوات الآتية :

أولاً: المنطلقات النظرية للميثاق المقترح:

وتضمنت المنطلقات النظرية للميثاق المقترح في كونه:

- يوجه ويرشد مديري المدارس في عملهم، ويحدد لهم القيم والسلوكيات التي ينبغي إتباعها ومراعاتها أثناء أدائهم المهام والمسئوليات والواجبات المهنية في كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي، وكذلك السلوكيات والممارسات التي يجب تجنبها والابتعاد عنها.

- يُدعم مبدأ المُساءلة والمُحاسبة الإدارية من قبل السلطات التعليمية العُليا، ويكون إطار حماية لمديري المدارس حتى لا يتجاوزا ما يتضمنه الميثاق من مبادئ وسلوكيات وقيم واتجاهات.
- يُرسي معايير أخلاقية وقواعد ومبادئ وقيم وثقافة تنظيمية لآداب مهنة الإدارة المدرسية تمكن مُديري من القيام بعمليات التغيير والتحسين والتطوير المُستمر لمختلف جوانب العملية التعليمية بالمدرسة.
- ينظم ويحدد العلاقات بين مُديري المدارس من جهة وكافة المُشاركين في العملية التعليمية من طلبة وهيئة عاملين وأولياء أمور وأعضاء مجتمع محلي، ورؤساء العمل في السلطات التعليمية العُليا، والمسئولين في الروابط المهنية من جهة أخرى.
- يحدد مستوى مسؤولية مُديري المدارس عما يقومون به من أعمال وعن نتائجها الأدبية والقانونية، بحيث يتم توفير الحماية لهم من تعسف الآخرين من جهة، وتوفر الحماية للآخرين من قصور مُديري المدارس من جهة أخرى.
- يُحدد معايير الكفاءة والفعالية في التنفيذ وتقديم الخدمة من قبل مُديري المدارس إلى المُستفيدين من العملية التعليمية.
- يُحدد إطاراً مهنيّاً عاماً وشاملاً لمتطلبات الدخول في مهنة الإدارة المدرسية.
- تنمية روح الانتماء والولاء لمهنة الإدارة المدرسية.

ثانياً: أهداف الميثاق المُقترح:

يهدف الميثاق المُقترح إلى:

- مساعدة مُديري المدارس على التعرف على الجوانب الأخلاقية لمهنة الإدارة المدرسية وتُمثلها فكرياً وسلوكياً وممارسة واتجاهاً في كافة قراراتهم وأعمالهم ومسئولياتهم وواجباتهم وأدوارهم الوظيفية.
- مساعدة المسئولين عن التعليم سواءً كانوا على مستوى الإدارات أو المديریات التعليمية أو وزارة التربية والتعليم على الاهتمام بالجوانب الأخلاقية لمهنة الإدارة

المدرسية، ومن ثم تقوم هذه السلطات بتوفير كافة أشكال الدعم المادي والبشري لمساعدة مديري المدارس على الالتزام بتلك الجوانب.

ثالثاً: وصف الميثاق المقترح:

ويتمثل وصف الميثاق المقترح في تحديد مجالاته، وتم تحديد سبع مجالات رئيسية للميثاق وكل مجال يندرج تحته مجموعة من البنود وذلك على النحو الآتي:

[١] المجال الأول: المبادئ العامة وتضمنت الآتي:

- يتعامل مع جميع المشاركين في العملية التعليمية بالمدرسة وفق القيم الأخلاقية السامية مثل: العدالة، والمساواة، والكرامة، والاحترام، والنزاهة والأمانة.
- يحترم ويقدر الخصوصية والتنوع والاختلاف الثقافي بين جميع المشاركين في العملية التعليمية.
- يُشرك المهتمين بالعملية التعليمية في صنع واتخاذ القرارات المدرسية من خلال المشاركة في المجالس واللجان وجماعات العمل المدرسية.
- يحافظ على سرية البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشاركين في العملية التعليمية ، ولا يفصح عنها إلا من خلال التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل.
- يتجنب قبول الهدايا أو العطايا أو الهبات أو الإكراميات من المشاركين في العملية التعليمية.
- يبتعد عن استغلال منصبه المهني في الحصول على منافع أو خدمات شخصية من المشاركين في العملية التعليمية.
- يتيح لجميع المشاركين في العملية التعليمية التواصل معه في جميع الأوقات حتى بعد انتهاء اليوم الدراسي أو في الإجازات والعطلات لتقديم النصح والإرشاد وحل المشكلات.

[٢] المجال الثاني : التزاماته نحو الطلاب وتضمنت الآتي:

- يتخذ الإجراءات والتدابير المناسبة لتوفير بيئة تعليمية مثرية ومحفزة وجاذبة لتعلم الطلبة.
- يجعل الجودة والتميز التعليمي للطلبة مرتكزاً أساسياً في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.
- يوجه الطلبة إلى اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة التي تمكنهم من المشاركة الفعالة في تنمية المجتمع وتطويره.
- يُدير بفعالية المناهج الدراسية من خلال المتابعة والإشراف على تنفيذ أنشطتها وبرامجها.
- يُتيح الفرص المختلفة للطلاب كي يعبروا عن آمالهم وتطلعاتهم في الحياة المدرسية.
- يفي باحتياجات الطلاب ويُلبي متطلباتهم المتنوعة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- يساعد الطلاب على التمسك بالقيم الأخلاقية السامية وربطها بحياتهم المجتمعية.
- يستخدم لغة وسلوكاً مناسبين في التعامل مع جميع الطلاب في المواقف المختلفة .
- يتجنب أي سلوك يُثير الشُّبهات في التعامل مع الطلاب مثل (الأحاديث الجانبية المنفردة- الاجتماعات المغلقة التي تقتصر عليهم)

[٣] المجال الثالث : التزاماته نحو هيئة العاملين بالمدرسة وتضمنت الآتي:

- يتعاون مع هيئة العاملين بالمدرسة لتوفير تعليم مُتميز للطلاب يواكب التوجهات العالمية المعاصرة.
- يشجع هيئة العاملين بالمدرسة ويدعمهم للوصول إلى معايير عالية من الأداء في كافة مهامهم ومسئولياتهم وواجباتهم الوظيفية.
- يوفر لهيئة العاملين بالمدرسة برامج تنمية مهنية مستمرة للارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم المهنية.
- يشجع هيئة العاملين بالمدرسة على استخدام أساليب حديثة في العمل.
- يعتمد على المصارحة والشفافية والمُكاشفة في تعامله مع هيئة العاملين بالمدرسة في كافة القضايا والمشكلات المدرسية.

- يلتزم بالموضوعية والحياد والبُعد عن المُجاملة والمُحاباة في تقويم الأداء الوظيفي لهيئة العاملين بالمدرسة.
- لا يتيح فرصة لتكوين أي جماعة مصالح حوله وتؤثر عليه وتُحيط به وتوجهه.
- يوفر كافة الموارد البشرية والمادية لتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لهيئة العاملين بالمدرسة .
- يُشجّع أصحاب الكفاءات على التقدم للترقيات في مختلف مساراتهم المهنية.
- يتمتع عن المساس بمكانة وسلطة وصلاحيات هيئة العاملين بالمدرسة.
- يُبادر بالاعتذار عن الأخطاء يقع فيها سواء أكانت في السلوكيات أم القرارات.
- يحترم آراء ووجهات نظر هيئة العاملين بالمدرسة ولا يتجاهلها أو يُقلل من شأنها، ويتقبل النقد البناء منهم في مختلف القضايا التربوية.
- يقدم كافة أشكال الدعم للموظفين الجدد لتمكينهم من أداء واجبات ومسئوليات وظائفهم بكفاءة وتميز .
- يسهم بفعالية في حل الخلافات أو الصراعات أو سوء التفاهم بين العاملين في المدرسة.
- يوفر مُناخاً تنظيمياً إيجابياً ومنفتحاً يكون جاذباً مُحفزاً ومشجعاً لهيئة العاملين بالمدرسة.

[٤] المجال الرابع : التزاماته نحو مهنته وتضمنت الآتي:

- يعمل بأسلوب يُحافظ على شرف وكرامة مهنة الإدارة المدرسية.
- يدافع عن سمعة المهنة عندما ينتقدها الآخرون بطريقة غير لائقة.
- يبذل قصارى جهده لتحسين صورة المهنة أمام الآخرين.
- يبذل قصارى جهده لتنمية نفسه مهنياً حتى لو كان على نفقته الخاصة.
- يكون مثلاً يُحتذى به في الانتماء والولاء للمهنة.
- يواظب على قضاء ساعات عمله في أداء واجباته ومسئولياته المهنية بجودة وتميز .
- يحافظ على سلامة الموارد المادية في مدرسته وينميها بصورة مستمرة.

- يلم بكافة البيانات والمعلومات الخاصة بالنظام التعليمي.
- يكون صادقا عندما يُدلي ببيانات ومعلومات عن كفايته وكفاءاته المهنية.
- يحرص على حسن المظهر في الزي الذي يرتديه، وابتعد عن الأمور التي تُثير الاستفزازية مثل كثرة الحُلي أو الوشم.
- يكون مثلاً يُحتذى به في الصحة والنظافة الشخصية.
- يحرص على الترقّيات للمناصب الأعلى وفق ضوابط المهنة وشروطها.
- يُراعي القيم الدينية والعادات والتقاليد وأخلاقيات المهنة في كافة سلوكياته وممارسته.
- يتعاون مع زملائه في المؤسسات التربوية المختلفة من أجل توفير كافة أشكال الدعم لتطوير العملية التعليمية بالمدرسة.
- يتجنب تضخيم المشكلات التي يواجهها في عمله أو يعطيها أكبر من حجمها.
- يحرص على وضع حد لمشكلات العمل وتجنب وقوعها مرة أخرى.
- [٥] المجال الخامس : التزاماته نحو السلطات الإدارية العليا وتضمنت الآتي:**
- يلتزم بالقوانين والتشريعات واللوائح التي تقرها السلطات الإدارية العليا.
- يحرص على تقديم التقارير الدورية للسلطات الإدارية العليا التي تُظهر أداء المدرسة وتطوره.
- يحرص على تنفيذ قرارات وتعليمات السلطات الإدارية العليا بما يحقق الصالح العام للمدرسة.
- ينفذ مشروعات وبرامج التحسين والتطوير التي تُقرها وتعتمدها السلطات الإدارية العليا.
- يتقبل بصدق ربح التغييرات المُصاحبة لبرامج التحسين والتطوير ويتحمل أعبائها المختلفة.
- يُشارك في تطوير وتعزيز السياسات التعليمية التي ترسمها وتحددها السلطات الإدارية العليا.
- يبسر ويُسهل عمل لجان المتابعة القادمة من السلطات الإدارية.

- يبتعد عن حجب أي بيانات أو معلومات مهمة وضرورية عن السلطات الإدارية العليا .
- يمتنع عن مناقشة القضايا والمشكلات التعليمية مع الأشخاص غير المرخص لهم من قبل السلطات الإدارية العليا.
- يحترم جميع العقود والاتفاقيات الخاصة بالمدرسة والتي تُبرمها السلطات الإدارية العليا .
- يُدعم الشراكة مع السلطات الإدارية العليا والاستفادة من إمكاناتها البشرية والمادية في كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي.
- يتجنب التحدث باسم السلطات الإدارية العليا في أي قضية تتعلق بالعملية التعليمية إلا إذا كان لديه تفويض بذلك.
- يبتعد عن النزاعات والصراعات مع السلطات الإدارية العليا بشأن قضايا أو موضوعات غير مفيدة.
- يحيل للسلطات الإدارية العليا العاملين الذين يقومون بتجاوزات خطيرة تضر بالعملية التعليمية المدرسية.

[٦] المجال السادس: التزاماته نحو أولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي وتضمنت

الآتي:

أ- الالتزامات العامة:

- يستقبل بحفاوة واهتمام وتقدير جميع أولياء أمور الطلبة وأعضاء المجتمع المحلي.
- يُتيح الفرصة لأولياء الأمور الطلبة وأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في كافة الأنشطة المدرسية.
- يجعل أولياء الأمور الطلبة وأعضاء المجتمع المحلي شركاء في جهود التحسين والتطوير والتغيير المدرسي.
- يستطلع رأي أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في جودة الخدمات التربوية والتعليمية التي تقدمها المدرسة.

- يوفر لأولياء الأمور الطلبة وأعضاء المجتمع المحلي برامج التربية الوالدية داخل المدرسة التي تساعدهم في تربية أبنائهم.
- يُراعي إمكانات أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في الأعمال والأنشطة والخدمات التي يمكن أن يشاركوا فيها.
- يدعو أولياء الأمور الطلبة وأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في الاحتفالات والمناسبات القومية والمحلية المدرسية.
- يُنظم لأولياء الأمور الطلبة وأعضاء المجتمع المحلي زيارات إلى قاعات الدروس لإطلاعهم على مسيرة العملية التعليمية.
- يخصص غرفة مدرسية مستقلة تكون مقراً لاجتماعات أولياء الأمور الطلبة وأعضاء المجتمع المحلي والتنظيمات المدرسية المشاركين فيها .
- يمتنع عن القيام بأي عمل من يؤثر سلباً على ثقة الطلاب في أولياء أمورهم أو مجتمعهم المحلي.

ب- التزامات خاصة بأولياء أمور الطلاب :

- يُشرك أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم المختلفة داخل المدرسة.
- يُرسل لأولياء الأمور تقارير منتظمة توضح مستويات إنجاز أبنائهم ومدى تقدمهم في العملية التعليمية.
- يوفر كافة أشكال الدعم التي تساعد أولياء الأمور على مساعدة أبنائهم في التعلم بالمنزل.
- يقدم التدريب المناسب لأولياء الأمور عن كيفية إعداد بيئة منزلية داعمة لأبنائهم.
- يزود أولياء الأمور بمعلومات عن التربية البدنية الصحيحة لأبنائهم (خصائص المرحلة العمرية- التغذية- علاج الأمراض).
- يحترم ويقدر ويستجيب لطلبات أولياء الأمور فيما يتعلق بالاحتياجات التعليمية لأبنائهم في حدود اللوائح والتشريعات والقوانين المنظمة للعمل.

ج- التزامات خاصة بالمجتمع المحلي :

- يفتح أبنية المدرسة ليستفيد منها المجتمع المحلي بعد انتهاء اليوم الدراسي.

- يُنشأ فصول محو الأمية وتعليم الكبار للتنمية الثقافية لأعضاء المجتمع المحلي.
 - يُقدم خدمات إرشادية أو تعاونية للمسنين وكبار السن في المجتمع المحلي .
 - يُشارك في برامج حماية وتنمية البيئة في المجتمع المحلي مثل (النظافة - التشجير - تدوير المخلفات).
 - يُشارك في حملات التوعية في المجتمع المحلي مثل (المرور - المخدرات - الأمراض).
 - يكون على علم ودراية بالأحداث المجتمعية الجارية ويشارك فيها بفعالية.
- [٧] المجال السابع : التزاماته نحو الروابط المهنية (النقابات - الجمعيات - المجالس) وتضمنت الآتي:**
- يعترف بأن الرابطة المهنية هي صوت رسمي للمديرين في كافة الموضوعات والقضايا ذات الطابع المهني لهم.
 - يلتزم بتقديم خدماته للرابطة على المستويات المحلية أو الإقليمية أو الدولية.
 - يُشارك بفعالية في الأنشطة المهنية التي تنظمها الرابطة.
 - يحرص على المشاركة في برامج التنمية المهنية التي تنظمها الرابطة للمديرين.
 - يلتزم بالاتفاقات والإجراءات الجماعية التي تتفاوض بشأنها الرابطة.
 - يعترف بمسئوليته وواجباته المهنية تجاه الرابطة.
 - لا يتحدث باسم الرابطة أمام أي جهة إلا بعد الحصول على تصريح منها.
 - يتقبل قرارات الرابطة المختلفة ويلتزم بتنفيذها.
 - يعمل على زيادة قوة الرابطة المهنية ووحدة التضامن بين أعضائها.
 - يلتزم بالميثاق الأخلاقي للرابطة في كافة المجالات.
 - يحرص على حضور الاجتماعات الدورية للرابطة والتي تناقش قضايا المهنة.
 - يُشارك بفعالية في انتخابات الرابطة وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في لائحة الرابطة.

رابعاً: متطلبات تنفيذ الميثاق المقترح:

يحتاج تنفيذ الميثاق المقترح مجموعة من المتطلبات أهمها:

[١] الاستقلالية والخصوصية المهنية:

حيث يُنظر إلى مهنة الإدارة المدرسية على أنها مهنة مستقلة لها مسؤولياتها وواجبتها الوظيفية الخاصة، ولها سلطاتها ونفوذها المُميزة في البيئة المدرسية، ولها علاقاتها وسلوكياتها والتزاماتها المُحددة مع كافة المُشاركين في العملية التعليمية، ومن هذا المنطلق لابد أن يكون لها ميثاق أخلاقي خاص بها.

[٢] التمكين الإداري :

حيث يجب أن توفر السلطات التعليمية العليا على مستوى الإدارة أو المديرية التعليمية أو وزارة التربية والتعليم السلطات والصلاحيات الكاملة لمُدبري المدارس لتمكينهم من القيام بمسؤولياتهم وواجبتهم الوظيفية بكفاءة وتميز ، وأن يُنص عليها في القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة لعمل المديرين.

[٣] التعاون والشراكة الفعالة :

حيث يجب أن يعتمد مُدبري المدارس على النمط الديمقراطي في الإدارة الذي يُدعم مشاركة كافة المُهتمين بالعملية التعليمية في صُنع واتخاذ القرارات المدرسية، وتشكيل فرق العمل لأداء الأعمال في كافة ميادين ومجالات المدرسة وذلك من خلال شراكة فعالة من قبل أولياء الأمور واعضاء المجتمع المحلي .

[٤] التنمية المهنية المُستمرة:

حيث يجب أن تكون أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من الموضوعات الرئيسة للتنمية المهنية لمُدبري المدارس سواء كانت في وحدات التدريب والجودة بالمدارس والمُدبريات، أو في الأكاديمية المهنية للمعلمين، أو في مركز تنمية القيادات بوزارة التربية والتعليم .

[٥] الاتصالات الإدارية الفعالة:

حيث تتطلب أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية أنماطاً جديدة من الاتصالات الإدارية الفعالة، اتصالات مفتوحة بين مُديري المدارس وكافة المُشاركين في العملية التعليمية، اتصالات ليس فيها اتجاه صاعد وهابط، أو أفقي ورأسي، بل شبكة متكاملة ومتماسكة ومُتعددة من العلاقات تتخطى الحواجز والفواصل الإدارية التقليدية وتفتح في كل مجالات العمل المدرسي.

[٦] المحاسبة والمساءلة:

حيث يجب أن يتم الاعتماد على أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في مُتابعة وتقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس، ولا سيما في سلوكياته والتزاماته تجاه الطلبة، وهيئة العاملين، وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي، والسلطات التعليمية، والمهنة، والروابط المهنية.

خامساً: المعوقات التي يمكن أن تواجه تنفيذ الميثاق المقترح وسبل التغلب عليها:

هناك عديد من المعوقات يمكن أن تحول دون تنفيذ الميثاق المقترح ، ومن هذه المعوقات:

- سيطرة المركزية وهيمنة السلطات التعليمية العليا ممثلة في الإدارات والمديريات التعليمية ووزارة التربية والتعليم على النظام التعليمي مما أدى إلى قلة السلطات والصلاحيات المُتاحة لمُديري المدارس، وهذا يُفقد القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة أو التردد فيها حيث يخشون من التعرض للمساءلة والمُحاسبة إذا لم تحقق هذه القرارات أهدافها. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي المصري ، وزيادة استقلالية المدارس و تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة الذي يمنح مُديري المدارس الصلاحيات والسلطات الكافية لإدارة مدارسهم دون الرجوع إلى السلطات العليا مع المُحاسبة والمُساءلة الدقيقة.
- ضعف الثقافة التنظيمية لدى مُديري المدارس في الجوانب الأخلاقية للإدارة المدرسية وما يترتب عليها من سلوكيات والتزامات نحو كافة المشاركين في العملية

التعليمية من الطلبة وهيئة العاملين والسلطا التعليمية العليا وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، فضلاً عن الالتزامات تجاه أنفسهم ومهنتهم وروابطهم. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تدريب مُدبري المدارس على أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وذلك من خلال وحدات التدريب على مستوى المدارس والمُديريات والأكاديمية المهنية للمعلمين، ومركز تنمية القيادات بوزارة التربية والتعليم.

- قلة الموارد المادية المتاحة للمدارس والتي تقف عائق أمام المُدبرين في الوفاء بالتزاماتهم وواجباتهم الوظيفية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة الاعتمادات المالية الحكومية المخصصة للمدارس، وإصدار تشريعات تتيح للمُدبرين تلقي كافة أشكال الدعم المادي من أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

- ضعف الشراكة بين المدرسة من جانب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي جانب آخر مما يجعل المدرسة لا تستفيد من الإمكانيات المادية والطاقات البشرية الموجودة في المجتمع المحلي المُحيط بها. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل تلك الشراكة من خلال حملات التوعية ودعم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، ومجالس إدارات المدارس، ومجالس الطلبة.

- نقص الكفاءات والكوادر البشرية المتخصصة في كثير من مجالات العمل المدرسي مثل: الكفاءات التي تختص بالتدريب، والحاسب الآلي، وجمع المعلومات والبيانات، والتقويم، ومعايير ومؤشرات الجودة، ودراسات الجدوى للمشروعات الإنتاجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاهتمام بتدريب الموارد البشرية الموجود في المدارس من خلال برامج تنظمها وحدات التدريب والأكاديمية المهنية للمعلمين، وتستقطب هذه البرامج كوادر تدريبية مُتميزة من كافة مؤسسات المجتمع المحلي، فضلاً عن الاهتمام بمحتوى هذه البرامج بحيث تتضمن مُستجدات العملية التعليمية المحلية والعالمية.

- التزام مديري المدارس بالحرفية الشديدة في تطبيق اللوائح والقوانين والقرارات الوزارية المنظمة للعمل مما يتعارض في كثير من الأحيان مع طبيعة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية التي تُركز على العلاقات الإنسانية ومُراعاة ظروف العاملين

- والوفاء بمتطلباتهم واحتياجاتهم التي يمكن أن تُهمَلها تلك اللوائح والقوانين والقرارات الوزارية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الإعداد والتأهيل المُتميز لمديري والتنمية المهنية المُستمرة لهم في مجالات العلاقات الإنسانية وإدارة هيئة العاملين.
- ضعف ثقافة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق وتغليب المصالح الشخصية والشللية على العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة . ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنمية ثقافة العمل الجماعي وتكوين وتشكيل فرق عمل في مختلف ميادين ومجالات العمل المدرسي.
- الافتقار إلى وجود نظام عادل للمساءلة والمحاسبة يكافأ المجتهدين في العمل ويعاقب المهملين والمتسيبين عقاباً رادعاً بعد استنفاد جهود النصح والإرشاد والتوجيه والتدريب معهم. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تطوير نظام إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم يكافأ المجتهدين ويعاقب المهملين والمُقصرين ، ويتم في ضوء هذا النظام ترقية العاملين إلى المناصب الأعلى حسب كفاءتهم وقدراتهم وإمكاناتهم ومؤهلاتهم العلمية وجهودهم وإنجازاتهم وليس لأقدميتهم وسنوات عملهم فقط.

مراجع الدراسة:

أولاً؛ المراجع العربية:

- ١- أبو العلا ، سهير عبداللطيف.(٢٠٠٨) .تحسين أداء المدرسة الإبتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة : (دراسة ميدانية) . الثقافة والتنمية - مصر ، ٨ (٢٧) ، ٨٠ - ١٦٨ .
- ٢- أبو الغنم، مريم علي كريم.(٢٠١٦). *درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لنمطي القيادتين الموزعة والأخلاقية وعلاقتها بدرجة مقدرتهم على إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط- الأردن.
- ٣- أبو الوفا ، جمال محمد؛ حسين ، سلامة عبدالعظيم؛ عبدالله ، حنان جاسم محمد. (٢٠١٢) . دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية و تأثيرها على عملية صنع القرار التربوي، *مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر* ، ٢٣ (٩١) ، ٢٦٩ - ٢٨٣ .
- ٤- أبو شرشوح، فاطمة كايد أحمد.(٢٠١٥). *درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية- الأردن.
- ٥- أبو صاع، رامي أحمد عبدالرحمن.(٢٠١٥). *تطوير مدونة أخلاقية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية- الأردن.
- ٦- أحمد ، إيمان زغلول راغب.(٢٠٠٩) . النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية : سيناريوهات مقترحة، *دراسات تربوية وإجتماعية - مصر* ، ١٥ (٤) ، ٤٧٥ - ٥٦٠ .
- ٧- الألفي، أشرف عبده.(٢٠٠٨). *تصور مقترح لميثاق أخلاقيات مهنة التعليم في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية وآراء العاملين ، مجلة البحوث النفسية والتربوية - مصر* ، (١) ، ٦١٩-٦٤٨ .

٨- بطاح، أحمد. (٢٠٠٦). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*، عمان- الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع.

٩- جمهورية مصر العربية. (٢٠٠٧). اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧، *الوقائع المصرية*، (٢٩١)، القاهرة.

١٠- جمهورية مصر العربية. (٢٠٠٠). *القانون رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة طبقاً لأحدث القوانين المعدلة له*، ط١٨، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

١١- حامد، سليمان. (٢٠٠٩). *الإدارة التربوية المعاصرة*، عمان: دار أسامه للنشر والتوزيع.

١٢- الحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر. (٢٠٠٩). *واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (٥-١٠) بسلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان.

١٣- حسين ، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٩). *أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي : دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية*، مستقبل التربية العربية -مصر ، ١٥(٥٥)، ٣٩ - ١٤٥.

١٤- حسين ، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٤). *ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لدى العاملين في مجال الإدارة المدرسية*، المؤتمر العلمي السنوي لقسم أصول التربية (التعليم والتنمية المستدامة) - مصر، ٢١٩ - ٢٧٩.

١٥- الحسيني ، عزة أحمد محمد؛ أحمد ،إيمان زغلول راغب. (٢٠٠٥). *الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، التربية - مصر*، ٨، (١٧)، ١٧-١٣٤.

١٦- الخبراني، يحيى بن محمد بن علي. (٢٠١٠). *متطلبات تفعيل ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض*، اللقاء

- السنوي الخامس عشر (تطوير التعليم : رؤى ونماذج ومتطلبات) - السعودية،
٦٤٠-٦٨٢.
- ١٧- الدسوقي ، إيمان إبراهيم.(٢٠١٢). انعكاسات الأطر الأخلاقية لمديري
مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية على تصوراتهم لحلول بعض المعضلات
الأخلاقية، **التربية - مصر** ، (٤٥) ، ٢٥٤ - ٣١٦.
- ١٨- الدويك، تيسير عبد المطلب.(٢٠١٠). **إدارة المدرسة الفعالة: مقوماتها
وآفاقها**، عمان- الأردن : المكتبة الوطنية .
- ١٩- الزكي، أحمد عبدالفتاح؛ حماد، وحيد شاه بور.(٢٠١١). القيادة الموزعة :
أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر : دراسة تحليلية، **مجلة
كلية التربية ببورسعيد - مصر** ، (١٠) ، ٤٥٣ - ٤٩٠.
- ٢٠- الزهراني، سعيد بن عوض بن سعيد .(٢٠٠٧). **أخلاقيات العمل الإداري لدى
مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير
منشورة، كلية التربية بجامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية.
- ٢١- زيان ، عبدالرازق محمد. (٢٠٠٧). الأخطاء الشائعة لدة قيادات الإدارة
المدرسية من وجهة نظر المعلمين كمدخل مقترح لتطوير الكفايات القيادية، **دراسات
في التعليم الجامعي - مصر** ، (١٦) ، ١٤٠ - ٢٤٤.
- ٢٢- السعود، راتب.(٢٠١٢) **القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق**، عمان- الأردن: دار
صفاء للنشر والتوزيع.
- ٢٣- السعيد ، رانيا السعيد عبدالهادي؛ حسان ، حسن محمد إبراهيم؛ المهدي ،
مجدي صلاح طه. (٢٠١٢). بعض مشكلات المعلمات في المدارس الثانوية
العامة بمحافظة الدقهلية، **مجلة كلية التربية بالمنصورة - مصر** ، (٧٩) ، ٦٩ -
١٠٤.
- ٢٤- سلمان ، محمد نجيب عبدالرحمن.(٢٠١٢). تحسين إدارة المدرسة الثانوية
العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم، **مجلة القراءة والمعرفة
- مصر** ، (١٣٤) ، ١٧٧ - ٢٠١.

٢٥- سليمان، سناء محمد. (٢٠٠٩). *مناهج البحث العلمي ومهاراته الأساسية في التربية وعلم النفس*، القاهرة: عالم الكتب.

٢٦- السهلاوي، عبدالله بن عبدالعزيز. (٢٠٠٥). مدير المدرسة وأخلاقيات الإدارة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بالأحساء بالمملكة العربية السعودية، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الانسانية والادارية*، ٦(١)، ١٩٠-١٣٥.

٢٧- الشرفاوي، مريم محمد. (٢٠٠٥). *إدارة المدرسة الثانوية بالجودة الشاملة*، المؤتمر السنوي الثالث عشر - الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية - مصر، ٢٤٥ - ٢٥٦.

٢٨- الشريف، عباس عبد مهدي؛ التتح، منال محمود. (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين*، ١٢(٣)، ١٣٥-١٦٢.

٢٩- صلاح الدين، نسرین صالح محمد. (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر*، ٤٠(١)، ٦٥-١٦٦.

٣٠- الطعاني، حسن. (٢٠١٠). المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة، *مجلة جامعة دمشق*، ٢٦ (٢-١)، ٤٩٧ - ٥٢٤.

٣١- الطنطاوي، أحمد عاصم عابد. (١٩٩١). أخلاقيات مهنة التعليم كما تبدو من ميثاق شرف المعلم العربي دراسة مقارنة، *مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر*، (١٢)، ٧٣-١٢٦.

٣٢- عابدين، محمد عبد القادر؛ شعيبات، محمد عوض؛ حليبة، بنان محمد. (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين القيادية الأخلاقية كما يُقدِّرها معلِّمو

- المدارس الحكومية في محافظة القدس، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - فلسطين* ، ٢(٢٨) ، ٣٢٧-٣٦٣ .
- ٣٣- عابدين، محمد عبد القادر.(٢٠٠٥). *الإدارة المدرسية الحديثة*، عمان-الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٣٤- عباس، عبدالسلام الشبراوي، يعقوب، خالد عطية.(٢٠١٠). *تفعيل دور الادارة المدرسية لمواجهة الانحراف الاخلاقي لدى طلاب المدارس الثانوية الفنية في مصر في ضوء خبرة ماليزيا وفنلندا ، التربية - مصر* ، ١٣(٢٧) ، ٢٥١-٣١٩ .
- ٣٥- عبد الرسول ، محمود أبو النور . (٢٠١٢). *الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر : الواقع - المأمول، دراسات تربوية واجتماعية - مصر* ، ١٨(٢) ، ١١ - ٥٠ .
- ٣٦- عبد الفتاح ، منال رشاد.(٢٠٠٦). *دور الإدارة المدرسية في تنمية البيئة الإبداعية لمواجهة تحديات مدرسة المستقبل في مصر : دراسة ميدانية على محافظة السويس، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر* ، ١(٣٥) ، ٤٣٤ - ٥٥٩ .
- ٣٧- عبدالرسول ، محمود أبو النور.(٢٠٠٨) . *تطوير الادارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته. التربية - مصر* ، ١١(٢٣) ، ٢٣١ - ٢٨١ .
- ٣٨- العبيد ، إبراهيم بن عبدالله.(٢٠١١). *مدى التزام معلم المرحلة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم وعلاقته بالأداء الوظيفي له: دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم التعليمية، مجلة كلية التربية جامعة الاسكندرية- مصر* ، (٦) ، ٢٣-١١٩ .
- ٣٩- العتيبي، أحمد بركي مبارك.(٢٠١٣). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط- الأردن*.

٤٠- العرايضة، رائدة هاني محمود.(٢٠١٢). **مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط- الأردن .

٤١- عشبية ، فتحي درويش؛ أبو حلاوة ، محمد السعيد.(٢٠٠٩) . تدريب مديري المدارس على الذكاء الانفعالي وانعكاساته على سلوكهم القيادي بوصفه متطلباً لمجتمع التعلم، **دراسات تربوية واجتماعية - مصر** ، ١٥(٤) ، ٣٦١ - ٤٣٣ .

٤٢- عيداروس ، أحمد نجم الدين.(٢٠١٣). **التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية، التربية - مصر** ، ١٦(٣٩) ، ٩ - ١١٢ .

٤٣- غنيم ، صلاح الدين عبدالعزيز. (٢٠١٢). **استراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر. مستقبل التربية العربية - مصر** ، ١٩(٧٦) ، ٩ - ١٠٤ .

٤٤- الفقي، شمس الدين فرحات .(٢٠١٠). **كيف تكون معلماً ناجحاً: أسس ومهارات المعلم الناجح**، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.

٤٥- مجاهد ، محمد إبراهيم عطوة.(٢٠٠٢) . **أزمة المدرسة الثانوية العامة : (المظاهر - الأسباب - الآثار - الحلول** ، المؤتمر العلمي السابع لكلية التربية بطنطا (جودة التعليم في المدرسة المصرية : التحديات - المعايير - الفرص) - مصر، ٣٦٤ - ٤٤٢ .

٤٦- مجلس أبو ظبي للتعليم .(٢٠١٥). **دليل سياسات المدارس الحكومية**، أبو ظبي.

٤٧- المجلس الأعلى للتعليم بدولة قطر. (٢٠١٢). **الميثاق الأخلاقي للتربويين بدولة قطر**، قطر: مكتب تحليل السياسات والأبحاث.

٤٨- المجلس العربي للأخلاق والمواطنة بمصر.(٢٠٠٦). **ميثاق شرف المعلم**، القاهرة، ٢٠٠٦.

<http://kenanaonline.com/users/nasseralibarky/posts/٤١٩٨٣١>

٤٩- مرسي ،محمد منير .(١٩٩٨). **الإدارة المدرسية الحديثة**، ط٢، القاهرة: عالم الكتب.

٥٠- ناصف ، مرفت صالح؛ هاشم ، نهلة عبدالقادر .(٢٠٠٧). **الصحة التنظيمية والدافعية نحو العمل لدى معلمي مدارس محافظة القاهرة في مصر، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر** ، ٤ (٣١) ، ٩ - ١٢٤ .

٥١- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، بمصر.(٢٠١١). **وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي:مرحلة التعليم الأساس**، القاهرة.

٥٢- وزارة التربية الوطنية بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . (٢٠١٥). **المشروع التمهيدي لأخلاقيات المهنة واستقرار النظام التربوي**، الجزائر.

٥٣- وزارة التربية والتعليم جمهورية مصر العربية.(٢٠٠٤). **القرار الوزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤ بشأن اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية والمدارس**، القاهرة.

٥٤- وزارة التربية والتعليم جمهورية مصر العربية.(٢٠٠٥). **القرار الوزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية**، القاهرة.

٥٥- يحيى ، سجي أحمد محمود.(٢٠١٠). **درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية - فلسطين.

- ٥٦- يعقوب، خالد عطية .(٢٠٠٨). علاج الوهن الإداري في المدارس في مصر في ضوء خبرات بعض الدول، المؤتمر العلمي التاسع (تطوير التعليم في الوطن العربي :الواقع والمأمول)- مصر، كلية التربية جامعة الفيوم، ٨٨-١٢٣.

ثانياً؛ المراجع الأجنبية:

- ٥٧- Arkansas Department of Education.(٢٠١٣). **Rules Governing the Code of Ethics for Arkansas Educators**, Arkansas.
- ٥٨- Australian Council for Educational Research, Australian Principals Centre, **About Australian Principals Centre**, <http://www.apcentre.edu.au/#/١,٣٠/٤/٢٠٠٦,pp.١-٣>.
- ٥٩- Bourkeb, Roseanna ;O'Neill,John.(٢٠٠٨). professional development for ethical teaching, **New Zealand Annual Review of Education**, (١٨), ١٠٧-١٢٢.
- ٦٠- Campbell, Elizabeth.(٢٠٠٨).Review of the Literature : The Ethics of Teaching as a Moral Profession, **Curriculum Inquiry**, ٣٨(٤), ٣٥٧- ٣٨٥.
- ٦١- Connecticut State Department of Education.(٢٠٠٣). **Connecticut Code of Professional Responsibility for School Administrators**, Hartford: Bureau of Educator Standards and Certification.
- ٦٢- Education and Manpower Bureau in Hong Kong. (٢٠٠٦). **School manager's Handbook**, Hong Kong :Wan Chai.
- ٦٣- Education and Manpower Bureau in Hong Kong. (٢٠١٦). **Tips for school managers**, Wan Chai :Hong Kong.

- ٦٤- Feng ,Feng,.(٢٠١١). A Study on School Leaders' Ethical Orientations in Taiwan, ***Ethics & Behavior***, ٢١(٤), ٣١٧-٣٣١.
- ٦٥- Forster,Daniella J.(٢٠١٢). Codes of Ethics in Australian Education: Towards a National Perspective, ***Australian Journal of Teacher Education***,٣٧(٩), ١-١٧.
- ٦٦- Grover, Steven L. (٢٠١٤) Moral Identity as a Lens for Interpreting Indirect Leaders, ***Journal of Change Management***, ١٤(١), ٤٨-٦.
- ٦٧- Guarneri, Cristina M. (٢٠٠٩). ***Examining the Need for a Code of Conduct in New Jersey Teacher Union Contracts***, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Education Seton Hall University.
- ٦٨- Illinois Association of School Administrators.(٢٠١٧). ***IASA Code of Ethics***, Illinois. <http://www.iasaedu.org//site/default.aspx?PageID=١٢٤>
- ٦٩- Irby, Beverly J.(٢٠١٤). Promoting Ethical Behavior for School Administrators, ***Journal of Ethical Educational Leadership***, ١(٤), ١-٢٨.
- ٧٠- Kim ,Dong; Ko, Jang ; Kim, Seon. (٢٠١٥) .Exploring the Ethical Aspects of Leadership: From a Korean Perspective, ***Asian Philosophy***, ٢٥(٢), ١١٣-١٣١.
- ٧١- Minnesota Department of Education.(٢٠٠٨). ***Code of Ethics For Minnesota School Administrators***, Falcon Heights: Minnesota Board of School Administrators.

- ٧٢- Missouri Department of Elementary and Secondary Education.(٢٠١٢). **Ethics Statements**, Missouri: Routledge.
- ٧٣- Molina, Ricardo ; Klinker, JoAnn. (٢٠١٢). A code of ethics for democratic leadership, *International Journal of Leadership in Education*, ١٥(٣), ٣٨١-٣٨٦.
- ٧٤- Mullane, Susan P.(٢٠٠٩). **Ethics and Leadership** , Miami : Leadership Institution, University of Miami.
- ٧٥- National Association of Elementary School Principals.(٢٠١٧). **Statement of Ethics for School Administrators** , <http://www.aasa.org/content.aspx?id=١٣٩٠#>
- ٧٦- New South Wales Primary Principals' Association Inc.(٢٠١٢). **Constitution of the New South Wales**, Sydney: New South Wales.
- ٧٧- New Zealand Catholic Education Office.(٢٠١٣). **Handbook for Boards of Trustees, Principals, and Staff of New Zealand Catholic Integrated Schools**, Wellington.
- ٧٨- Ontario Ministry of Education.(٢٠٠١). **Ontario Schools Code of Conduct**, Toronto: Queen's Printer.
- ٧٩- Ontario Ministry of Education.(٢٠١٢). **The provincial Code of Conduct and School Board Code of Conduct**, Toronto.
- ٨٠- Pijanowski ,John.(٢٠٠٧). Defining Moral Leadership in Graduate Schools of Education, *Journal of Leadership Education*, ٦(١), ١-١٣.

- ٨١- Republic of Trinidad and Tobago Ministry of Education.(٢٠٠٩). ***National School Code of Conduct***, Port of Spain:Trinidad and Tobago.
- ٨٢- Sapre ,Padmakar M. ; Ranade ,Mridula D. (٢٠٠١) Moral leadership in education: an Indian perspective, ***International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice***, ٤(٤), ٣٦٧-٣٨١.
- ٨٣- South Africa Council for Educators. (٢٠٠٠). ***Code of professional Ethics***, Centurion. South Africa.
- ٨٤- Strahovnik,Vojko ;Juhant, Janez.(٢٠١٤).***Instructions for Developing a Code of Ethics***, European Commission: The project ETHOS.
- ٨٥- Susan C. Bon.(٢٠١٢).Examining the Crossroads of Law, Ethics, and Education Leadership, ***Journal of School Leadership***, (٢٢), ٢٨٥-٣٠٨.
- ٨٦- The General Teaching Council for Scotland.(٢٠١٢). ***Code of Professionalism and Conduct***, Edinburgh.
- ٨٧- Wilson ,Michael (٢٠١٤) Critical reflection on authentic leadership and school leader development from a virtue ethical perspective, ***Educational Review***, ٦٦(٤), ٤٨٢-٤٩٦.