

## " واقع السياسات التربوية المرتبط بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من خلال مدونة السلوك وأخلاقيات المهنة "

إعداد الباحثين  
بلال خالد عبد ربه  
أمل مشعل

### المقدمة

خلق الله البشر واصطفاهم على بقية المخلوقات بالعقل الذي مكنهم من الكثير من الأمور العظيمة، وقد حثنا ديننا الحنيف على الالتزام بالأخلاق الحميدة ولاسيما تلك المرتبطة بالتعاملات البشرية في سياقات العمل. فسلوك البشر يُعبر عن إنسانيتهم واحترامهم لبعضهم البعض.

إن وجود الكثير من القيم كاحترام والثقة والانتماء والإخلاص عند الإنسان يُولد لديه دستوراً يحمل معه أينما حل، فكيف بالإنسان التربوي الذي يُمثل القدوة التي يُحتدى بها في تعامله مع من حوله في الميدان التربوي، ويؤثر على زرع هذه القيم لدى الطلبة في العملية التعليمية نتيجة رؤيتهم للقدوات التي يتأثرون بها. تلعب الأخلاق دوراً حاسماً في حياة الشعوب بغض النظر عن مستويات تقدمها ورقّتها، وتلعب دوراً أكبر تأثيراً في العملية التعليمية التي تعتبر في أساسها وجوهرها علاقة إنسانية من الطراز الأول، فالعملية التربوية تهدف إلى بناء الإنسان.

البُعد الخُلقي يُعطي العملية التربوية مغزاهما، وهو المظهر الحقيقي لتقدير كفاءة هذه العملية. فالأخلاقيات ضرورة من ضروريات العملية التربوية والإدارية، إذ لا بد من كل إداري أن يتحلّى بها كونه يقضي أكثر من نصف عمله اليومي مع التلاميذ والزملاء. فعليه أن يكون على درجة من الحكمة والاتزان والصبر والحزم وحسن التصرف، وأن يتجنب استغلال مركزه لأية مصلحة شخصية، ويؤدي مهمته التربوية على الوجه المتوقع منه كقائد تربوي. ( اعطيوي، 2012، ص3)

ولأن مهنة التعليم تتشابه كثيراً مع المهن الإنسانية التي يكون العائد منها عظيماً ومؤثراً في البشرية على مر العصور. لا بد من تهيئة كل من سيكون في الدائرة التربوية التعليمية وخاصة المدير والمعلم لتعلم وفهم الدستور المهني التربوي نظرياً وعملياً.

ومع تسارع العصر والتقدم التكنولوجي الذي نعيشه فقد غلبت القيم المادية على القيم الروحية والأخلاقية، حيث شهدت المجتمعات العربية في السنوات الأخيرة مجموعة من التغيرات السريعة في مختلف مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي بدورها عملت على طمس معاني الحياة الإنسانية واضطراب منظومة القيم لدى الأفراد والمجتمعات.

ولعل عمل الباحثين في المجال التربوي يثير لديهما الفضول المعرفي والأخلاقي لمعرفة هل يُمارس قائد المدرسة أخلاقيات مهنته ويطبقها سواء مع نفسه، ومع من حوله ممن يتعامل معهم على الصعيد المهني كالمعلمين والمُشرفين والعاملين وغيرهم.. وهل هو مُطّلع على مدونة أخلاقيات مهنته ومُمارس لها؟ ولأن المدير هو القائد التربوي الذي يحمل رسالة ورؤية تربوية قامت وزارة التربية والتعليم ضمن مخططاتها الإصلاحية في هيئة تطوير مهنة التعليم، 2014 بوضع معايير مهنية لمدير المدرسة تحتوي مبادئ عامة وحقوق وواجبات المدير تجاه الطلبة والمعلمين والمؤسسات والمجتمع المدني.

وينطلق التفكير بأهمية أخلاقيات المهنة من احتمال وجود فرص غير محدودة بإساءة استعمال الصلاحيات والسلطات التقديرية عند مزاوله المهنة. فالتشريعات التي تنظم المهن عموماً تنص على أهم الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المهني، وهذا يتعلق بالمسؤولية الشخصية التقديرية التي تتأسس في قواعد الأخلاق وكليات التربية والتعليم، والتدريب، والقدوة الحسنة. (الخالدي، 2020)

### أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع الدراسة نفسه، حيث أن دراسة أخلاقيات مهنة التعليم أمرٌ حساسٌ لأنها مهنة تتمتع باحترام وثقة من المجتمع مما يُلقي على كاهل العاملين فيها الحرص الدائم على التميز والجودة ودرجة عالية من المثالية في أدائها.

ونتيجةً نُدرّج الدراسات الفلسطينية الميدانية لهذا الموضوع. قد تكون هذه الدراسة اللبنة الأولى لدراسات أخرى في نفس السياق تُسلط الضوء بنتائجها وتوصياتها على بعض الأمور التي تفيد صنّاع السياسات التربوية.

كاختيار القيادات المدرسية، وتبني الموائيق الأخلاقية ذات الصلة.

### أهداف الدراسة

1. التعرف على أخلاقيات مهنة التعليم.
2. التعرف على آراء بعض المدراء والتربويين في مدونة أخلاقيات مهنتهم.
3. تفحص مدى التزام المدراء بمدونة أخلاقيات المهنة من وجهة نظر مُدرسيهم.
4. بلورة ميثاق أخلاقي دستوري لمهنة التعليم.

### إشكالية الدراسة

إن المنظومة الأخلاقية من أهم معالم جودة المؤسسة التربوية التي تسعى دائماً للارتقاء إلى الجودة والتميز. إلا أن ما نلمسه من مخرجات ومهارات وسلوكيات لا تنم عن ارتكاز التربويين الإداريين إلى أخلاقيات مهنتهم. من هنا تبرز الإشكالية بين ما هو مكتوب رسمياً وبين التطبيق العملي لمدونات السلوك لأخلاقيات مهنة المدير.

### عينة الدراسة

مجموعة بؤرية من خبراء تربوي  
أداة الدراسة: المقابلة مع مجموعة من الخبراء التربويين.

### منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الكيفي لملاءمته لغرض البحث، حيث تم جمع البيانات غير الإحصائية من الأدب التربوي ومن خلال مقابلات لمجموعة بؤرية من الخبراء والمختصين التربويين ضمن واقعهم العملي. وقد تم تحليل المقابلات حسب الأسئلة المطروحة، ومقارنتها بالدراسات، وملاحظة أوجه الاختلاف والتشابه بينهما لتسجيل الملاحظات والاستفادة منها في التوصل إلى استنتاجات وخطوات بناءة.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من خبراء ومدراء في الميدان التربوي.

### أداة الدراسة:

المقابلة مع مجموعة بؤرية مكونة من أربعة مدراء واثنين من الخبراء التربويين.

### أسئلة الدراسة

#### • السؤال الأول:-

كيف تحكمون على مستوى ما تتلمسونه لدى مدراء المدارس من التزام بمعايير وظيفية محددة تعكس التزام بمنظومة قيمية وأخلاقية ومهنية ضمن مرجعية محددة؟

#### • السؤال الثاني:-

إلى أي مستوى يمكن اعتبار العمل وفق مدونة سلوكية واضحة ومحددة تنظم العمل داخل المدرسة يُشكل مكوناً من مكونات المرجعية الثقافية ومسعى تسعى إلى ترسيخه ضمن رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية؟

#### • السؤال الثالث:-

إلى أي مدى يمكن اعتبار المحاور التي تضمنتها مدونة السلوك هي المناسبة للمنظومة الأخلاقية، وما هي المحاور الأخرى المقترحة؟

#### • السؤال الرابع:-

تُعتبر المُدونات مرجعية واضحة تُجسد قيمة المُساءلة والشفافية بما في ذلك المساءلة الذاتية، فما الذي يتوجب على صنّاع السياسات عمله حيال ذلك، وما هي السياسات التربوية التي تُنظم ذلك؟

#### • السؤال الخامس:-

كخبراء ومختصين تربويين، إلى أي مدى يُمكننا تلمس مؤشرات الاحتكام إلى مدونات سلوكية في واقع الممارسة والتطبيق، وكم تتلمسون أن هناك سعي لدى قادتنا التربويين ليكونوا نماذج مهنية تعكس مفهوم القدوة؟

#### الإطار النظري

تقع على عاتق مدير المدرسة بصفته قائداً تربوياً مسؤولية تحقيق الأهداف المنشودة لتقدم العملية التعليمية التعليمية، فيفترض به أن يتحلى بأخلاقيات مهنته السامية التي يُمارسها مع صلاحياته.

اهتمت بعض الأدبيات بعلاقة مدير المدرسة بصفته قائداً تربوياً وركيزة أساسية لنجاح العملية التعليمية مع غيره من الأطراف المشاركة له في الميدان ضمن التالي (فطافطة، 2019)

- الثقة المتبادلة بين المعلم ومدير المدرسة.
  - العمل بروح الفريق الواحد أساس العلاقة.
  - الالتزام بقواعد وأنظمة المدرسة وتنفيذها.
  - المشاركة الإيجابية في أنشطة المدرسة وفعاليتها.
- أصبح الحديث عن أخلاقيات المهنة يأخذ حيزاً كبيراً ومهماً في الوقت الحاضر وخاصة مع بناء سياسات تهتم بالعنصر البشري كثروة مهمة في النهوض بأي مهنة.
- كما أن وضع ضوابط وأحكام لأخلاقيات كل مهنة، تجعل كل شخص في مهنته يقوم بدوره على أكمل وجه، خاصة إذا ارتبطت هذه الأخلاقيات بما يلي: (الغامدي، 2010، ص34)

- المفهوم الشامل للأخلاق والذي يعني أن يفهمه ويُمارسه الشخص في داخل وخارج عمله.
- ربط الأخلاق بمبدأ الثواب والعقاب.

#### مصادر الأخلاقيات

وحتى نحصل على هذه الأخلاقيات، لا بد أن يكون أساسها مزروعاً في نفس القائد التربوي. وقد أشار شعبيات في دراسته لأهم مصادر أخلاقيات المهنة في الإدارة المدرسية، ومنها:

1. المصدر الفكري الذي يرتبط بالجانب الديني، إذ يُوفر لأخلاقيات المهنة خلق الرقابة الذاتية في الفرد، فالمهني يمكن أن يتهرب من أي رقابة إلا من رقابة ربه. هذه الرقابة الإلهية تحتم على مدير المدرسة الخوف من الله سبحانه وتعالى، وطلب رضوانه، وبالتالي تدفعه إلى الإخلاص في العمل وإتقانه، والعدل بين رؤوسيه والقيام بكل ما من شأنه الارتقاء بالعملية التعليمية إلى أعلى مستوياتها.

2. المصدر الاجتماعي وهو الإطار الاجتماعي الذي يتمثل بقيم المجتمع بما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وتقاليد ومبادئ.

3. المصدر المنظمي حيث أن المدير مُوجه ومُنفذ لأنظمة وزارة التربية والتعليم، عليه أن يعرفها ويفهمها جيداً قبل تطبيقها حتى لا يقع في الخطأ ومن ثم يراعي العدل في تطبيقها.

ومن أهمية هذا الموضوع سننطلق لدراسة مُعمقة لأخلاقيات المهنة من وزارتين مختلفتين، لذا سنتناول كل ما يتعلق بأخلاقيات مهنة التعليم حسب ما أوردته وزارة المعارف الإسرائيلية في مدونتها الخاصة بالأخلاقيات، وأيضاً الأخلاقيات التي اعتمدها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة.

#### أخلاقيات مهنة التعليم حسب وزارة المعارف في القدس

تُطرح مسألة مدونة الأخلاقيات للمعلمين والعاملين كجزء من التحركات لسن "قانون العاملين في

التدريس في إسرائيل". ينص مشروع قانون المعلمين، الذي ظهر في Reshumot نيابة عن الحكومة، في

القانون رقم 373 بتاريخ 17 مارس 2008، في الفصل الثاني عشر، في المادة 68، على ما يلي:-

الأخلاقيات المهنية المطلوبة لأعضاء هيئة التدريس والمتدربين المرخصين ". أيضا في مشروع قانون الكادر التعليمي، الذي تم تحديثه مؤخراً في مكتب الاستشارات القانونية بوزارة التربية والتعليم، وإرساله إلى وزير التربية والتعليم ومدير عام الوزارة في 14 أغسطس 2016، في الفصل الثاني عشر، القسم 69 "القواعد من الأخلاق" كما يلي: مع منظمات المعلمين والمجلس، قواعد الأخلاقيات المهنية ملزمة لأعضاء مدراء المدارس وهيئة التدريس المرخصين والمتدربين في التدريس. " موقع وزارة المعارف.

وبناءً على ذلك، اعتبر الميثاق هو عهد بين طرفين أو أكثر يلتزم به الإنسان فكراً وسلوكاً أمام الخالق ونحو نفسه والآخرين وتترتب عليه واجبات وحقوق للأطراف المعنية، وبذلك فإن الميثاق المهني للتعليم هو وثيقة عهد يلتزم بها المعلمون، يتضمن قواعد ومبادئ مهنية وأخلاقية للواجبات التي تصف السلوك المتوقع منهم عند إنجاز مهامهم التربوية والتعليمية داخل المدرسة وخارجها ويطبّقونها بأمانة وإخلاص أمام الله سبحانه وتعالى ونحو أنفسهم ومهنتهم وطلبتهم وزملائهم وأولياء أمور طلبتهم ومجتمعهم، بإزاء ذلك يعترف المجتمع بحقوقهم ويمكنهم مهنيًا واجتماعيًا واقتصاديًا من أداء رسالتهم. وتشير الأدبيات التربوية أن جهوداً غير قليلة قد بُذلت في اعتماد موثيق لمهنة التعليم.

فقد قامت هيئات وأنظمة تربوية في عدد من دول العالم بمحاولات كثيرة لتحديد أخلاقيات مهنة التعليم ومن أمثلة ذلك الدستور الذي وضعته (اللجنة الوطنية للتربية والمعايير المهنية للمعلمين في أمريكا) منذ عام 1924 وبعد خمسة سنوات أي في عام 1929 تم تبني الدستور الأخلاقي لمهنة التعليم. كما تم وضع ميثاق أخلاقي لمهنة التعليم في ألمانيا الذي تضمن ادوار المعلم وعمله مع طلبته وزملائه وأولياء أمور طلبته. وميثاق حقوق وواجبات المعلم في بولندا الذي أكد على أهمية ربط الميثاق بمتطلبات الإصلاح المستقبلي للنظام التربوي وبناء أنموذج شخصية المعلم ودوره في حياة المجتمع. إن ما يميز عمل مدير المدرسة امتلاكه السمات والمميزات التي تجعل منه قائداً تربوياً قائماً بالمهام والوظائف التي تتطلبها منه العملية التربوية، ومن أهم المهارات:-

**أولاً: مهارات العمل الجماعي** من حيث العمل الإداري لأي فريق يفرض مجموعة من المهارات الشخصية والسلوكية والعلمية والإدارية على الأفراد امتلاكها، وتصبح بعد تجذرها بين الأعضاء سمة مميزة لهذا الفريق عن غيره من الفرق، ويعد خلق الفريق بهذه المواصفات أحد أهم مقومات النجاح في أداء المهمات والوظائف التي قام عليها هذا الفريق.

فريق العمل الجماعي يتميز بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة والجودة العالية في الأداء وبالتالي الجودة العالية في المخرجات، مما يضفي الشعور بالراحة في ظل درجة عالية من الولاء للجماعة، وبالتالي الاعتزاز بعضوية هذه الجماعة أو الفريق.

### **صفات الفريق التربوي الناجح**

حتى يحقق الفريق تماسكه في مواجهة مهماته لا بد أن يتصف أفراده بمجموعة من المميزات الفردية ومن أهم ما يتصف به العاملون في أدايمهم:-

1. تبادل المعلومات اي يجب على أعضاء الفريق إدامة انسياب وتدفق البيانات والمعلومات بينهم والتعامل بروحية بمعنى أن ما يتوفر للعضو داخل المؤسسة التعليمية من معلومات هو ملك للجماعة، وأن الزملاء لهم الحق بالاستفادة من هذه المعلومات وتوظيفها بما يخدم برامج وأهداف الفريق التربوي.

2. الدفاع عن كيان الفريق كوحدة متماسكة من خلال الدفاع عن أعضائها من أفضل النماذج التي يمكن للأفراد وخاصة القادة منهم، هو التمسك بحق الزملاء في إبداء الرأي أثناء العمل، والدفاع عن حق الزميل في بيان وجهة نظره وكذلك حقه في أن تنسب له النجاحات التي حققها أو أسهم فيها.

3. الاتجاهات الإيجابية تتولد لدى أعضاء الفريق نحو المؤسسة التعليمية التي يعملون بها من جهة وإدارة العمل. والإدارة العليا للمؤسسة التعليمية. مما يتولد لديهم التمتع بدافعية عالية متجددة للعمل بشكل عام وللأداء الجيد بشكل خاص.

### ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي

ينبغي أن تكون هناك أخلاقيات لمهنة الإدارات المدرسية والتدريس "وقسم وولاء والتزام" لمن يريد أن يتشرف بهذه المهنة المقدسة. لأن المدير والطاقت التربوي من أهم مدخلات العملية التعليمية وأخطرها أثراً في تربية النشء، فهو بالتالي يحدد نوعية مستقبل الأجيال وحياة الأمة. لأن أي إصلاح مستهدف للأمة، أو تعديل مسارها بغية تقدمها إنما ينطلق من البصمات التي يتركها المدير والطاقت التربوي على سلوكيات طلابه وأخلاقهم وعقولهم وشخصياتهم، فمهما تطورت مناهج التعليم وشيدت المدارس وجهزت بأحدث الأدوات والتجهيزات التكنولوجية، فإن ذلك لن يجدي نفعاً في بناء المجتمع، ما لم يكن هناك مدير ذو بصيرة ومعلم قدير يعد قدوة للتلاميذ والمجتمع.

### أخلاقيات المهنة

من المعلوم أن للعملية التعليمية محاور أساسية تركز عليها وتكتمل بها ويبقى المحور الأهم بينها المدير والمعلم الذي تدور حوله الأسس ويتوقف نجاحها عليه، ولأن للمعلم هذا الدور العظيم والمؤثر فإن الاهتمام بتطويره والحرص على نجاح الدور الذي يقوم به من الأولويات التي تحرص وزارة التربية والتعليم على إعطائها الاهتمام الأكبر، ذلك أن متطلبات استراتيجية إعداد المعلم تتحدد من خلال مفهوم حديث ينظر إلى التعليم كمهنة نامية، تمسك في يدها زمام تقدمها، ولا يخفى على أحد بأن التربية تعد ضرورة اجتماعية وفردية لا يستطيع الفرد أن يستغني عنها ولا المجتمع، وكلما ارتقى الإنسان في سلم الحضارة كلما زادت حاجته إلى التربية باعتبارها حقاً من حقوقه؛ ولذلك يُعد المعلم المنطلق والقدوة باعتباره موضع تقدير المجتمع، واحترامه وثقته. وبهذا حري عليه أن يكون في مستوى هذه الثقة، وذلك التقدير والاحترام ويحرص على ما يؤكد ثقة المجتمع به واحترامه له. والمعلم قدوة لطلابه خاصة وللمجتمع عامة، وحريص على أن يكون أثره في الناس حميداً باقياً؛ لذلك فهو يتمسك بالقيم الأخلاقية، والمثل العليا ويدعو إليها وينشرها بين طلابه والناس كافة، ويعمل على شيوعها واحترامها ما استطاع إلى ذلك سبيلاً. كما يجب على المعلم أن يدرك أن احترام قواعد السلوك الوظيفي والالتزام بالأنظمة والتعليمات وتنفيذها والمشاركة الإيجابية في نشاطات المدرسة وفعاليتها المختلفة، أركان أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

إن الالتزام بأخلاقيات العمل يُسهم في تمتع الناس بتكافؤ الفرص، بالتالي يجني المجتهد ثمرة جهده، وينال المُقصر جزاء تقصيره، مما يضمن إسناد الأعمال لأصحاب الكفاءة والعلم. (موقع وزارة المعارف).

### مفهوم المهنة أخلاقياً

المهنة كلمة ذات مدلول وصفي تشير إلى مجموعة من السمات الأساسية التي تتصف بها كثير من المهن مثل الطب والمحاماة وتتطلب درجة عالية من المهارة القائمة على المعرفة المتخصصة. وتعني عادات يكتسبها الفرد نتيجة تعرضه لمؤثرات الأسرة والمدرسة والمجتمع والبيئة، وتنطبع في نفسه ويتمثلها في تصرفاته في المواقف المختلفة.

ويعرفها "Blackington بأنها عمل منظم يقتنع به الإنسان ويحاول أن ينهض من خلاله بمطالب وظيفية محددة، أو هي عمل مهني راقٍ يتطلب نوعاً من القدرات الفنية التي يمكن تحقيقها عن طريق إعداد مهني خاص يشمل على إعداد أكاديمي وتدريب عملي. وتختلف عن مفهوم الحرفة التي هي عمل يدوي يمارسه العامل إما في ورشة يمتلكها أو في ورشة يملكها شخص آخر أو في مؤسسة أو شركة ولا يحتاج إلى إعداد مسبق بل من خلال تدريب قصير. (موقع وزارة المعارف)

ويرى بعض المربين ضرورة توفر منظومة معايير في مهنة التعليم وهي ثقافة عامة ومتخصصة ومهنية تشكل أساساً معرفياً وقاعدة علمية تشتمل على معلومات نظرية وتطبيقية، واحتراف مهني منظم تصبح فيه المهنة حياة دائمة للعمل والنمو والاستمرار الذي يشمل أخلاقيات مهنية تتضح فيها الواجبات والحقوق والأنماط السلوكية لأخلاقيات المهنة التي يلتزم بها جميع الممارسين للمهنة.

ويعرفها آخرون بأنها "ما يجب عليك أن تفعله"، وبالتحديد "أن تعرف ما التصرف الصحيح وما التصرف الخاطئ ثم تفعل ما هو" صحيح". صحيح أن هذا التعريف بسيط وواضح، ولكن الحياة العملية للمعلم قد لا تسهل الاستفادة منه كثيراً. لماذا؟ لأن "التصرف الصحيح" و "التصرف الخاطئ" قد يتداخلان، بل كثيراً ما يتداخلان بدرجة تترك المعلم في حيرة شديدة بين البديلين، حيث قد يُطلب منه عملياً الاختيار بين تصرفين يبدو أن كليهما صحيح.

وقد جاء ببرتوكولات وزارة التعليم بوزارة المعارف أن التعليم يعد ضرورة من ضرورات الحياة المعاصرة؛ إذ أن العلم طريق التقدم والنهضة والتفوق. ولقد استطاعت المجتمعات التي قامت على أساس من العلم أن تحصل على التفوق العلمي الذي مكنها من تلبية احتياجات شعوبها، لأنها اهتمت بالعلم ورفعت من شأنه وعملت على تطويره. وان الالتزام بأخلاق العمل يسهم في تحسين المجتمع بصفة عامة، حيث تقل الممارسات غير العادلة، ويتمتع الناس بتكافؤ الفرص، ويجني كل امرئ ثمرة جهده، أو يلقي جزءاً تقصيره، وتسند الأعمال للأكثر كفاءة وعلماً، وتوجه الموارد لما هو أنفع، ونضيق الخناق على المحتالين والانتهازيين، وتوسع الفرص أمام المجتهدين. كل هذا وغيره يتحقق إذا التزم الجميع بالأخلاق كما إنها تؤدي إلى:

دعم الرضا والاستقرار الاجتماعيين بين غالبية الناس، حيث يحصل كل ذي حق على حقه ويسود العدل في التعاملات والعقود والإسناد وتوزيع الثروة... الخ وكل ذلك يجعل غالبية الناس في حالة رضا واستقرار. وتوفر بيئة مواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، وهو ما يعود بالفائدة على الجميع. وتشكل زيادة ثقة الفرد بنفسه وثقته بالمنظمة والمجتمع، ويقل القلق والتوتر بين الأفراد، وتقل تعريض المؤسسات للخطر لأن المخالفات والجرائم والمنازعات تقل؛ حيث يتمسك الجميع بالقانون الذي هو أولاً وأخيراً قيمة أخلاقية، ويشجع الالتزام بمواثيق أخلاقية صارمة على اللجوء في التعامل إلى الجهات الملتزمة أخلاقياً، وبالتالي تنجح الممارسات الجيدة في طرد الممارسات السيئة. إن وجود مواثيق أخلاقية معلنة يوفر المرجع الذي يحتكم إليه الناس ليقروا السلوك الواجب أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلاً.

## الواجبات الأساسية والأخلاق المهنية لمدير المدرسة أو موظف التدريس بوزارة المعارف "موقع الوزارة

- يجب على المدير والموظف الحفاظ على كرامة مهنة التدريس، والامتناع عن أي فعل أو تقصير من شأنه أن يمس بكرامة المهنة ونقاء العمل التعليمي.
- يجب على المدير وموظف التدريس أن يقوم بواجباته المهنية التربوية، مسترشداً في جميع مراحل عمله بأهداف التعليم، كما هو محدد في قانون التعليم الحكومي للعام 1953 من منطلق الولاء للدولة وقوانينها.
- يجب على المدير وعضو هيئة التدريس العمل في إطار الامتيازات والواجبات المهنية التي تحدد من وقت لآخر، فيما يتعلق بأصحاب الأدوار المختلفة من قبل وزارة التربية والتعليم والثقافة، بالتنسيق مع المؤسسات المختصة لمنظمات المعلمين الممثلة بنقابة المعلمين.
- يجب على المدير والموظف أن يتصرف باحترام وولاء اتجاه طلابه، واتجاه والديه، واتجاه زملائه في المهنة، واتجاه المؤسسة التعليمية التي يعمل بها، عندما يكون في نظره - فقط مصلحة التعليم.
- يجب على الموظف أن يسعى باستمرار إلى زيادة قدرته المهنية التربوية ومستواه الأخلاقي، من أجل إلهام ثقة متزايدة في عمله التربوي وفي المؤسسة التعليمية التي يعمل فيها، من جانب الطلاب وأولياء أمورهم وزملائه، وسلطات التعليم وعامة الناس.
- يجب على المدير أن يسعى باستمرار إلى زيادة قدرته المهنية التربوية ومستواه الأخلاقي، من أجل زيادة الثقة المتزايدة في عمله التربوي وفي المؤسسة التعليمية التي يعمل فيها، من جانب الطلاب وأولياء أمورهم وزملائه، وسلطات التعليم وعامة الناس والمجتمع المحلي من جانب آخر لأنه يعتبر شخصية عامة.
- يسعى مدير المدرسة والعاملين باستمرار إلى زيادة قدراتهم المهنية والتربوية، وفي القيام بذلك - تطوير وبدء الإجراءات والبرامج في مجالات خبرتهم وفي مجالات الممارسة التعليمية في المؤسسة التي يعملون فيها.
- استخدام المدير والمعلمين المعرفة العلمية الحديثة والمفاهيم التربوية وطرق التدريس بأمانة فكرية وإنصاف وجو من الانفتاح.
- تجنب إخفاء أو تحريف المعلومات المتعلقة بخبراتهم ومهاراتهم المهنية. من حيث منعه من الالتحاق بمهنة التعليم والتدريس لشخص يعرفهم أنه غير لائق من حيث مهاراته أو تدريبه.
- ضمان الفحص المستمر لصفات العمل في المؤسسة التعليمية، والجهود المستمرة لتحسينها، وتقديم تقارير مسؤولة وموثوقة للجمهور المعني، عن عملهم في تلك المجالات ضمن مسؤوليتهم المهنية.
- يلتزم المدير بالحفاظ على سرية المعلومات التي تلقاها أثناء عمله ونتيجة لعمله عن الطلبة أو أسر الطلبة بشكل عام في أي مجال. ولا يجوز له إعطاء المعلومات التي حصل عليه بحكم عمله التربوي، إلا للأشخاص والمؤسسات المختصة ذات الصلة بعد الإذن من المحكمة أو الجهات المختصة.
- تقديم مجموعة متنوعة من الآراء والمواقف للطلاب بروح ديمقراطية تعددية، وتنمية قدرة كل طالب على دراسة الآراء المختلفة بشكل مستقل ونقدي، والاختيار فيما بينها على أفضل تقدير.
- معاملة طلابهم على قدم المساواة، والامتناع عن أي تمييز على أساس الجنسية أو العرق أو الجنس أو الأصل أو الرأي السياسي أو الوضع الاجتماعي أو أي سبب آخر والحفاظ على موقف حساس واحترام لاحتياجات الطلاب، أجسادهم وممتلكاتهم ونظرتهم للعالم.
- يتعامل المدير مع المشاكل التأديبية وفقاً لروح مدونة الأخلاق، وفقاً لأنظمة وزارة التربية والتعليم ووفقاً للقانون أو لوائح المؤسسة التعليمية، والعمل مع طلابهم لبناء مجموعة من القواعد الملزمة للسلوك المناسب في المجتمع المدرسي.
- يحرص مدير المدرسة بعدم جعل مشاكل الطالب الخاصة والعائلية موضوع نقاش الطاقم التربوي أو الإداري داخل أسوار المدرسة أو خارجها.

- المدير مسؤول أخلاقياً وعملياً، وبقدر ما يعتمد عليه وعلى اعتباراته، من أجل سلامة وأمن وأمان طلابه، سواء داخل جدران المدرسة أو خارجها، كجزء من إنجاز مهمة مشتركة أو جولة أو رحلة، تحت إشرافه ومسؤوليته.
- لا يجوز للمدير أن يترك طلابه، كلياً أو جزئياً، بمفردهم في ظروف الشدة أو الخطر المشترك، ويجب أن يعتبر نفسه قبطاناً للسفينة، ولا يتخلى عنها في وقت الخطر، قبل أن يغادر آخر الركاب "الطلاب أو الطاقم".
- يجب على المدير أن يعلم ويُعلم المعلمين أن حماية الطالب أو مجموعة من الطلاب الذين يكونون تحت إشرافه، من الأذى أو الإهانة أو التتمر من جانب طالب أو مجموعة من الطلاب الآخرين، وأن يعتبر الأمر مقدساً عنده وعند أعضاء الهيئة التدريسية.
- يجب على المدير الامتناع عن تلقي هدايا من الطلبة أو من والديهم تُمنح له بشكل فردي كتعويض عن عمله التربوي، بما يتجاوز التعبيرات الرمزية عن التقدير والمقبولة في المجتمع.
- يجب ألا يكون للمدير علاقة شخصية وثيقة جداً مع طالب أو مجموعة من الطلاب بعينهم، طالما أن هذه العلاقة تنحرف أو تتجاوز ما هو مقبول - تربوياً، وما هو مسموح به - أخلاقياً.
- لا يجوز للمدير أن يوصي للطلاب أو مجموعة طلبة واستغلالهم مادياً.
- عدالة مدير المدرسة تتجلى عند تقييم عمل الطالب وفي تسجيل إنجازاته الأكاديمية أو الرياضية أو الاجتماعية أو غيرها، لن يتأثر المدير بضغط الوالدين أو أي عوامل أخرى غير تربوية.
- لن يتم استخدام مشاكل الطالب الخاصة والعائلية كموضوع للنقاش بين المعلمين إذا لم يلتزم الطالب بالحاجة التعليمية.
- يجب أن يكون المدير مع طلابه في أوقات الشدة أو الخطر المشترك أثناء قيامه بواجبه ويجب أن يبذل ما في وسعه من أجل سلامة طلابه وسلامتهم.
- لا يجوز للمدير استخدام وضعه كمدير لممارسة الضغط السياسي أو التأثير على طلابه بسبي الفكر السياسي.
- يجب على المدير قدر استطاعته، الامتناع عن الإضرار بكرامة المؤسسة التربوية التي يعمل فيها أو كرامة نظام التعليم ككل، والتي تمثل كرامته وشرفه.
- يجب على المدير أن يسعى للتعاون مع زملائه بالمهنة من الطواقم التربوية على المستوى المهني التربوي، ويوفر لهم أو للمؤسسة التي يعمل بها نصائح وخبراته، والتي يجب أن تعزز العمل التربوي في مؤسسة بطريقة ما.

### **مدونة الأخلاق للمدراء والمعلمين بوزارة المعارف "موقع وزارة المعارف" المنشور العام**

مدونة أخلاقيات المهنة هي وثيقة تصف القيم والصفات والمهارات والالتزامات والسلوكيات التي تميز أعضاء المهنة كمهنيين مؤهلين وجديرين.

تهدف مدونة الأخلاقيات للمدراء والمعلمين إلى ترسيخ حق المدراء والمعلمين في تحديد وضعهم المهني واتخاذ قرار مستقل بشأن جوهر عملهم. كمحترفين في الخدمة العامة، يدرك المدراء والمعلمون في وزارة المعارف حجم مسؤوليتهم تجاه مهنتهم وأثارها على طلابهم وأولياء أمورهم ومجتمعهم وأقرانهم وسلطاتهم التعليمية. ومن هنا تأتي الأهمية الكبرى لمدونة الأخلاقيات المهنية للمدراء والمعلمين، والتي تحدد إطاراً ثابتاً للمرجعية والحكم والتقييم والسلوك.

سيكون كل قطاع تعليمي قادراً على صقل وإنشاء قواعد أخلاقية فريدة تعكس روح المجتمع وطبيعة المؤسسة التي يخدمها المعلمون والمربون، بشرط أن تتوافق هذه القواعد مع روح مدونة الأخلاقيات لجميع المدراء والمعلمين والعاملين في وزارة المعارف.

### **مهنة مهنية المدراء والمعلمين بوزارة المعارف "موقع وزارة المعارف" المنشور العام**

تتمثل المهمة المهنية للمدراء والمعلمين في وزارة المعارف في توفير المعرفة، وتطوير مهارات التعلم، وتنمية شخصية الطلاب متعددة الأوجه، بهدف الوصول إلى أفضل ما لديهم كأفراد يدركون إمكاناتهم،

وكمواطنين مشاركين ومساهمين في المجتمع، وكبشر يوسعون ويشكلون شخصياتهم، ويقاربون إنجازات الثقافة البشرية، وأصول الثقافة للدولة بجميع أشكالها، والتراث الثقافي للأقليات القومية والدينية في الدولة. لتحقيق هذه الأهداف، سيسعى اختصاصيو التوعية التربوية إلى خلق مناخ تعليمي ولقاء تعليمي مبني على الثقة والاحترام المتبادلين، وعلى تنمية الجودة في الفكر والعمل، وعلى الرعاية الاجتماعية، وعلى تنمية متعة التعلم والإثراء المتبادل من أجل تنشئة متعلم دائم - فضولي، ومتعلم، وعقلاني، وناقد، وحساس، واجتماعي ومبدع - تعتبر معرفته "شجرة الحياة" لنفسه وللمجتمع.

بذل كل ما في وسع المدرء والمعلمين والعاملين بوزارة المعارف لتعزيز التطور الطبيعي لطلابهم ورفاهيتهم، ولمنع الأذى والإساءة لأجسادهم وعقولهم، ولضمان ظروف التنمية المناسبة لكل منهم، مع مراعاة الفوارق بين الطلبة وقبولها، وتعزيز النهوض بالطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

العمل على تعزيز وترسيخ القيم الإنسانية والديمقراطية الأساسية ونقل التراث. لتعزيز التعليم، والسعي وراء الحقيقة، والانفتاح وحسن التقدير، والحرية، والمسؤولية، والمساواة، والعدالة، واحترام الإنسان وطريقة الحياة، والسلام - التسامح والتضامن على النحو المعبر عنه في "إعلان استقلال" الدولة، وقوانين الدولة والأمم المتحدة أي "حقوق الإنسان" أو "حقوق الطفل".

إن اعتماد دستور مهني للتعليم أصبح ضرورة ومطلباً أساسياً من أجل الارتقاء بمهنة التعليم حيث إن صياغة ميثاق مهنة التعليم ونشره بين المعلمين، تعد ولا شك خطوة حاسمة على طريق العمل التربوي الناجح، لكن تظل الخطوة الأهم متابعة مدى اقتراب أداء المعلم وبعده عن الالتزام بمبادئ الميثاق، وترجمة مضامينه إجرائياً واعتماده كمقياس لأداء المعلم كجانب من جوانب نظام المحاسبية في المؤسسات التعليمية. فتقويم الأداء الوظيفي للمعلم أحد أساليب المحاسبية الحديثة، لضمان استمرار الدعم السخي للنظم التعليمية، وبطاقة التقويم وسيلة من وسائل قياس أداء المعلم الذي هو بالضرورة مؤشر لكفاءة العملية التعليمية، كما أن ارتباط مضمون الميثاق بالأداء الوظيفي يعد حافزاً قوياً للالتزام المعلمين بمواده وبنوده وضمان تحقيق الأهداف المبتغاة من وراء بنائه. فضلاً عما يحققه مضمون الميثاق من تكامل واندماج بين الجانب النظري والعمل في الميدان التربوي، إضافة إلى أن ارتباط التقييم بما أقرته وزارة التربية والتعليم من ضوابط للمهنة يضيف عليه طابع الموضوعية، والركون لمصداقية عالية له، هذا عدا ما يمكن أن يسهم فيه هذا الربط من ظهور اختبارات ومعايير ومؤشرات تتعلق بالنمو المهني لشاغلي الوظائف التعليمية، واستمرارهم في اكتساب مهارات ومعارف متجددة مع احتياجات المهنة ومتطلبات تطور المنظمة التعليمية، لاعتماد نظام الترخيص لمهنة التعليم.

### مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة: (حسب وزارة التربية والتعليم 2017)

تنص هذه المدونة على أنه يتوجب على مدير المدرسة الحرص على امتلاك وتبني أية سمة أو صفة تُسهم في تحسين نوعية أدائه الإداري والفني، والارتقاء بالعملية التربوية وتعزيز الهوية الفلسطينية والشخصية الوطنية والتمسك بها ليصبح مثلاً أعلى للمعلمين والطلبة وجميع من لهم علاقة بمدرسته، مما يؤثر إيجابياً على سير العملية التعليمية، بالإضافة إلى أن هنالك قسماً يقسمه المدير عندما يتولى منصب الإدارة المدرسية. ومن هنا يُعاهد هذا المدير ربّه، ويُشهد به بأن يلتزم بأخلاقيات المهنة وقواعد السلوك، وأن تكون مصلحة المدرسة والنهوض بالعملية التعليمية التربوية.

إن هذه المدونة تتحدث عن أهداف ميثاق أخلاقيات المهنة لمدير المدرسة الذي يجب أن تكون لديه منظومة قيمية، تكون فيها المصلحة العامة فوق كل اعتبار، ومن الأهداف المنشودة:

- إيجاد الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والفئات المستهدفة الأخرى.
- إيجاد بيئة مهنية وثقافة تنظيمية أكثر شفافية.
- التعريف بالسلوكيات المرغوبة والمتوقعة من مدير المدرسة والفئات المستهدفة الأخرى.
- توعية مديري المدارس بأخلاقيات المهنة كونهم قواد غيرهم.
- زيادة ثقة جميع الفئات التي تتعامل مع المدرسة برسالتها.
- حصر المعايير الأخلاقية المهنية لمدير المدرسة لتجنب الاجتهادات الشخصية.
- زيادة الرضا الوظيفي.

وتُفرق المُدونة ما بين أخلاقيات المهنة وأنظمة المهنة، إذ أن الأولى منشؤها القيم والمبادئ، والثانية مرتبطة بالقوانين والتشريعات. وعندما يصل الشخص إلى قيادة مدرسية ناجحة ينبغي عليه كمدير مدرسة الحرص على التحلي بتعامله بالمبادئ والقيم التالية:

**"الاحترام، علاقات اجتماعية، المهنية في العمل، الولاء للوطن، التغيير والتطوير."**

ولعل المُدونة تُشير إلى واجبات المدير تجاه كل الأفراد الذين يتعامل معهم (الطلبة، المعلم، المُشرف، المدير الآخر، الأهل، الأذن، السكرتير، وتبين واجبات المدير تجاههم، وواجباتهم تجاه المدير بشكل رائع وقيمي، وبتفصيل لبعض النقاط.

**المعايير الأخلاقية: (منظومة القيم والمبادئ: هي التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم في مواقف الحياة) نجاح العمل يرتبط أساساً بأخلاق وتصرفات الأفراد.**

## الدراسات السابقة

### • دراسة العتيبي (2013)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت من خلال عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم 256، استخدمت استبانة سابقة للشريفي والتتح للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

وتبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التربوية تبعاً لمتغير الجنس وكذلك في القيم التنظيمية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات المتعلقة بدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات، منها:

1. وضع منظومة قيمية للقيادة التربوية في المدارس الكويتية تتناسب مع مُعطيات الدين والتراث والمجتمع الكويتي.
2. تطوير أسس تقويم مديري المدارس في الكويت في ضوء مبادئ ومفاهيم وممارسات القيم التنظيمية والقيادة الأخلاقية.
3. الاستمرار ببرامج التنمية المهنية والإدارية لمديري المدارس.
4. إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع.

### • دراسة شعيبات (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المعلمين، وجاءت هذه الدراسة بشكل ميداني على مدارس محافظة رام الله والبيرة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة حيث تم اختيار عينة عشوائية من عدد المعلمين والمعلمات، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تضمنت 53 فقرة موزعة على أربعة مجالات.

ومن نتائج الدراسة، تبين أن تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة جاءت مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأقل من 5 سنوات ولمتغير الجهة المشرفة على المدرسة لصالح مدارس الحكومة والخاصة. ومن بعض توصيات الدراسة:

1. الاستمرار بالاتصال والتواصل الفعالين بين الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
2. إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات ووضع أهداف ورؤى المدرسة وتطويرها.

### • دراسة الخالدي (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة التدريس من وجهة نظر معلمهم، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 80 عضواً واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من ثلاثة مجالات. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجالات الخاصة بممارسة أخلاقيات المهنة. أما توصيات الدراسة تمحورت في عدة نقاط منها:

1. زيادة توعية مديري المدارس بأهمية القيادة الأخلاقية من خلال الورش والدورات.

2. تحسين وتطوير الحوافز والترقيات من الناحية المادية والمعنوية للمعلمين ملتزمين بأخلاقيات مهنة التعليم.

3. ضرورة وجود دليل أخلاقي يُعد المرجع الرئيس في تقويم عمل المديرين.

### التعقيب على الدراسات السابقة على ضوء الدراسة الحالية

تناولت الدراسة الحالية عدداً محدوداً من الدراسات العربية ولم تنطرق إلى الأجنبية لاختلاف الأنظمة التعليمية في المجمل في تلك الدراسات.

أما في الدراسات العربية السابقة فكان التركيز على الجانب الكمي لقياس مدى التزام الإداريين بأخلاقيات المهنة من خلال المنهج الوصفي التحليلي، فيما كانت الدراسة الحالية أكثر وصفاً لمدونات السلوك المرتبطة بأخلاقيات مهنة الإدارة والتعليق على مدى تطبيقها واستشعارها في المؤسسة التربوية من وجهة نظر خبراء وقادة تربويين. مما أفاد الباحثان من المعطيات والنتائج المترتبة على هذا الالتزام والممارسة.

### إجراءات الدراسة

إجابات التربويين بناء على أسئلة الدراسة:

#### • السؤال الأول:

لا يرى أحد الخبراء أن هناك علاقة قوية بين مدونات السلوك والثقافة التنظيمية الموجودة في المدارس، ويُرجع ذلك لأسباب تتعلق بالروتين التقليدي للسلوك حيث يعتبر أن عملية توثيق السلوك لا تعني بالضرورة تفعيله.

بالإضافة إلى غياب الأثر والمساءلة التي على أثرهما لا يكون هناك استمرارية لمدونات السلوك بشكل حقيقي. وللأسف لا يوجد استدامة وحاضنة سياساتية تخضع لمساءلة لذا فأى إجراء يتم بشكل تقليدي. ويرى أحد الخبراء أن وجود مدونة سلوكية شيء مهم في إدارة المدير للمدرسة. بينما خبير آخر يقول أنه كصانع سياسة لا يمكنه الحكم على مستوى التزام المدراء بالمعايير الوظيفية التي تعكس التزامهم بمنظومة قيمة إلا من خلال دراسات مسحية ميدانية.

ويؤكد خبير آخر بضرورة وجود منظومة أخلاقية مكتوبة واضحة ومحددة تنسجم مع قوانين ونظم المؤسسة وتخط الطريق للإداري حتى لا يتجاوز حدوده القيمية وتكون معياراً يحاسب عليه إن أخطأ حتى تنتشر العدالة في المؤسسة.

ويؤيد آخر بناء مدونات سلوكية شاملة تنظم أديبات العمل المهني وتحقق قيمة الأمانة والصدق كمتطلب أساسي للعمل. وأيضاً تحفز على التحلي بمنظومة الأخلاق التي من شأنها أن تُهيئ الأجواء الداخلية للمؤسسة للعمل بشفافية والتقدم نحو التميز والإبداع.

ولعل التحلي بأخلاقيات المهنة ولا سيما مهنة التعليم التي تتطلب أن يكون المدير أيقونة ونبراس يُنير المؤسسة التعليمية بدافع ذاتي شخصي قبل أن تكون معايير وضوابط مكتوبة.

ويُرجع أحد التربويين وجود إشكاليات في الواقع تتمحور حول ابتعاد بعض المؤسسات التربوية عن درجة النجاح المرجوة نتيجة مدى قناعة مدير المؤسسة بمجموعة القيم التي تُشكل أخلاقيات المهنة المُصاغة (مدونة السلوك) واستعداده للمتابعة المهنية البعيدة عن الشخصية والأهواء.

أما الخبير التربوي الذي يعمل تحت مظلة الأونروا فيلمس وجود التزام واضح بمدونات السلوك وينودها بسبب وجود رقابة وشفافية ومتابعة كون مدونة السلوك منبثقة عن مدونة سلوك عالمية.

#### • السؤال الثاني:

في الوزارة تُوجد مدونتان للسلوك واحدة عمومية صادرة عن ديوان الموظفين وأخرى صادرة عن وزارة التربية خاصة لكل موظف يعمل في الميدان التربوي.

فيما يتعلق بتوظيف أي مدير جديد يتم إرسال مدونة السلوك له ويُطلب منه التوقيع على بنودها والقسم بالالتزام بما جاء بها وتُرفق في ملفه الشخصي.

كما أن أي مدير جديد يخضع قبل توليه منصبه لدورة تدريبية في المعهد الوطني عن مدونة السلوك ويتدرب عليها ويتم تبادل الأفكار حولها.

ويؤكد الخبراء أن مدونة السلوك منبثقة من أهداف استراتيجية فمثلاً تطوير المعلمين كهدف استراتيجي يتم بناء على أخلاقيات المهنة والمشاكل والتحديات التي يواجهونها. فالمدونة فعلاً تنظم العمل داخل المؤسسة، فإذا كان السلوك الذاتي الداخلي للمدير ملتزماً بأخلاقيات العمل فهل علاقته بمن حوله علاقة فوقية تتعلق بتبعيات المنصب، أم إنسانية فيها احترام وتقدير. وهل هو شخص يُراعي المصلحة العامة أم مصلحته الشخصية فوق كل اعتبار كما أن علاقته بالمجتمع المحلي له دور كبير في ترسيخ القيم وإيمانه بذلك.

ومع ذلك فإن أحد الخبراء ينفي وجود متابعة لمدونات السلوك، وهذا بدوره يُضيق الثقافات وبالتالي تغيب المؤشرات الدالة.

إن ترسيخ القيم وخاصة في مدارس القدس في بعض المؤسسات يتحكم بها الجهات الداعمة فيسير كل مدير على منظومة خاصة تتناغم مع الجهة المسؤولة عنه، لذا نجد تفاوتاً بين منظومة القيم التي يتبناها مدرء المدارس ما بين التساهل المفرط إلى التشدد المُبالغ فيه، وبينهما تدرج بتبني القيم والسلوكيات المهنية حسب توجهات وميول المدير نفسه مما يصنع بيئات مدرسية مختلفة حسب تبني القيم وتنفيذها مهنيًا وتربويًا وأخلاقياً.

ولا يرى أحد الخبراء أن المدرء ملزمون بمرجعية محددة وإن وُجدت، فيجد المدير نفسه مُستثنى من بعض بنودها فيتجاوز هذه القوانين نتيجة اعتبارات شخصية أو علاقات خاصة فيمكن للمدير أن ينتهك ضمن صلاحياته بعض الأمور ولا تتم مراجعته أو محاسبته.

إن عدم وضوح صلاحيات المدير دفع الكثير منهم للاجتهاد فيما يتعلق باتخاذ قرارات ذات علاقة بمنظومة حقوق وواجبات موظفي المؤسسات التربوية، وهنا يظهر الاجتهاد الفردي للمدرء وكأن هنالك عدة منظومات أخلاقية ومهنية ومرجعيات متعددة تحكم عمل مدرء المدارس الذين ينتمون للميدان التربوي.

#### • السؤال الثالث:

تقول إحدى المشاركات في إعداد مدونة السلوك أننا بحاجة إلى التغيير والتبديل بين فترة وأخرى وبشكل مستمر، خاصة في ظل التعليم عن بُعد حيث أصبحت الأمور بحاجة إلى أخلاقيات المهنة في ظل التعليم الإلكتروني.

ويرى خبير آخر أن المحاور المعروضة في المدونة شاملة وكافية، إلا أنها يجب أن تحتوي على محور المتابعة من خلال الرقابة ليكون هناك حساب وعقاب لكل من يتجاوز بنودها.

ويرى آخر أنه لا بد أن يشترك في إعداد المدونة لجنة مكونة من نخبة مختارة على درجة من القيم والمهنية والصدق والمسؤولية تتكون من أولياء أمور ومعلمين ومدرء وقادة تربويين. وتكون سياستها ورؤيتها واضحة للجميع ومنفق عليها بحيث تكون ملزمة لهم أولاً ولآخرين ولا ننسى المتابعة والمراقبة على ذلك.

ويعتقد أحد الخبراء أن جميع الإداريين يسيرون في أعمالهم ضمن مدونة السلوك إلا من غلبت أهواؤه الخاصة على المصلحة العامة. ومن الأمور التي يجب تغييرها والعمل عليها هو إشهار فكرة المدونة والإعلان الجيد عنها بين شريحة الموظفين (فُدأمي وجدد) وخاصة مدرء المدارس وتوعيتهم بالفائدة العائدة عليهم في مؤسساتهم في حال تطبيقهم الحقيقي لمدونة السلوك من حيث تنظيم العمل وتطويره واستثمار مهارات وإمكانات موظفي المؤسسة التربوية.

ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل منطقة، وأهم شيء متابعة المعايير المهنية والأخلاقية ورصد الملاحظات خلال تطبيقها وإجراء التعديلات عليها لتكوين نسخة أفضل من حيث التطبيق والمتابعة.

ومن التعديلات التي يطرحها أحد الخبراء بحسب رأيه أنه لا داعي لورود مصادر لأخلاقيات مهنة مدير المدرسة، بل أن تكون في كُتيب منعزل فيكفي وجود المبادئ الخمسة والأهداف المتعلقة به ودور المدير لتحقيقه ومسؤوليته المتعلقة به.

إن وجود الحقوق والواجبات بين المدير وكل طرف من أطراف العملية التربوية كان مُرضياً جداً ويلزم توضيحاً لمؤشرات نجاح كل هدف مع توضيح الأدوار والمسؤوليات.

#### • السؤال الرابع:

يبين أحد الخبراء أن وزارة التربية والتعليم قد قصّرت في إعلامها وإعلانها عند إتمام العمل في المدونات والتي تُعتبر جزءاً هاماً في تنظيم العلاقات ما بين أطراف العمل التربوي، وعلى مديريات التربية والتعليم العمل مع مدرّاء المدارس الجدد والقدامى باختلاف سنوات خبرتهم ومؤهلاتهم والمرحلة العمرية للمدارس التي يفقدونها من خلال خطط متكاملة تشمل توعيتهم بالمدونات والتأكيد على تطبيقها وتزويد المديريات بتغذية راجعة حوله واستنباط بنود تقييم الأداء من المعايير المتضمنة في المدونة.

ويؤكد خبيران أنه لا بد أن تقوم المؤسسات بوضع نظام مكتوب وواضح للمدرسة يقع تحت طائلته جميع العاملين والمُدرّاء، كما يجب أن يكون هناك نظام رقابة وشكاوى مُكوّن من مجلس الأمناء ومشرفين خارجيين لمتابعة تطبيق ذلك. ولا بد من تقييم دائم لمدونة السلوك وتقييم التزام الإدارات المدرسية بتطبيقها وتطوير ما بها من بنود أو تعديل حسب ما تواجه مهنة المدير من تحديات. بالإضافة إلى أهمية تعزيز مدرّاء المدارس معنوياً ومادياً لتشجيعهم على طرح مبادرات تربوية تدعم مدونة السلوك وأخلاقيات المهنة، وعقد ورشات عمل للمدرّاء الجدد والقدامى لتبادل الخبرات. وقد اقترح أحد الخبراء بأن يتم بناء اختبار سلوكي نفسي يقوم ببنائه مجموعة من الخبراء التربويين، يتقدم له المنتسبون للمؤسسة والعاملون فيها بحيث يتم دراسة مخرجات الاختبار وتُحل بشكل علمي أكاديمي لتحصل المؤسسة على نتائج تستطيع من خلالها التأكد من امتلاك المتقدمين لاختبار الصفات المهنية والقيمية اللازمة التي تخدم سياسة المؤسسة وتحافظ على ثقافتها وطابعها الخاص، وبعدها تستطيع تغيير ليس فقط واقع العمل بل ستصنع واقع عمل فعّال وذو كفاءة مهنية عالية بعيدة عن المثاليات الزائفة والتنظير الممل.

ويؤكد خبير آخر أن هناك مُساءلة في تقييم الأداء (من خلال بنود أخلاقيات المهنة) فلذلك فإن حدوث أي خلل أو شكوى على المدير من ناحية أخلاقية يتم بعدها تشكيل لجنة سرّية لمتابعة ذلك. بالنسبة لصنّاع السياسات لا بد بعد أن يتم طرح سياسة للسلوك، من معرفة هذه السياسة في الممارسة من خلال عمل لقاءات عشوائية للمدرّاء وتفحص مواقف ومتابعتها وبالتالي يكون تغذية راجعة من المعلمين ومعرفة أثر ذلك على أخلاقيات المدير.

وبالرغم من كثرة القادة التربويين والمؤسسات التربوية العاملة والناشطة التي تتبنى مدارس سلوكية أخلاقية صادقة ومحترمة، إلا أن أثر هؤلاء القادة وتلك المؤسسات قليل جداً ولعل السبب الرئيسي غياب القدوة، إذ أن غالبية القادة التربويين منظرين ومحاضرين وأساتذة يعيشون بين الكتب لا بين البشر، فعند انفصالهم عن الكتب يُصدمون بواقع ومجتمع مُغيّب تماماً عن القيم المهنية والمجتمعية والأخلاقية، فالقائد القدوة يجب أن يكون قائداً عملياً يعمل بين الطاقم في مكاتبهم وصفوفهم، ويتنقل بين الأقسام المختلفة، يعمل بجانبهم ويستشير ويوجه ميدانياً وليس مُراقباً عن بُعد من شرفة مكتبه ثم يُريد أن يُحدث تغييراً ملموساً في المؤسسة.

#### • السؤال الخامس:

يعتقد بعض الخبراء أن اعتبار القادة نماذج مهنية تعكس مفهوم القدوة التي تدفع وتعكس مستوى تأثير القائد في سلوك أتباعه بشكل إيجابي. ويتفاوت انعكاس مفهوم القدوة ما بين الأفراد تبعاً لأعمارهم وسنوات خبرتهم ومؤهلاتهم العلمي وجنسهم في بعض الأحيان. كما أن هناك بعض القادة التربويين غير أبيهين في مستوى تأثيرهم على العاملين معهم، بالرغم من وجود مدونات سلوكية واضحة. ومن وجهة نظر أحد الخبراء أنه يجب العمل على تفعيل المُساءلة بشكل أفضل وعادل للجميع ومُعاقبة المسيئ ونقل الخبرات الناجحة وتعميم النماذج المتميزة.

إذن القيادي الناجح هو المستمع الجيد لموظفيه الذي يحترمهم دائماً ويُقدر إنجازاتهم لأنه يعتبر نفسه جزءاً مهماً من المؤسسة التربوية كغيره من العاملين تسود بينهم علاقة الاحترام والمشاركة. كما أن سلوك القائد يعود لشخصيته ولانتمائه الحقيقي للمكان والأشخاص.

## نتائج الدراسة

سنستعرض النتائج بناءً على أسئلة المقابلة التي تم طرحها للمجموعة البورية:

### • نتائج السؤال الأول

- عدم وجود علاقة قوية بين مدونات السلوك والثقافة التنظيمية الموجودة في المدارس.
- عدم وجود استمرارية لمدونات السلوك نتيجة غياب الأثر والمساءلة.
- شح الدراسات المسحية الميدانية التي من خلالها يُمكن الحكم على التزام المدرء بمنظومة قيمية ومعايير وظيفية واضحة.
- ابتعاد بعض المؤسسات التربوية عن تحقيق الجانب القيمي نتيجة وجود الأهواء والمصالح الشخصية لدى بعض المدرء.

### • نتائج السؤال الثاني

- نظرياً، مدونة السلوك منبثقة من الأهداف الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم. لكن عملياً هناك فجوة في الترسيح والممارسة.
- عدم وضوح صلاحيات المدير.
- ليس كل ما ترصده الوزارة هو ما يقوم به المدير.
- السلوكيات الإجرائية لا تخضع لمدونات، وإن خضعت يكون الخضوع شكلياً وإجرائياً.
- أثر مدونة الأخلاق يجب أن تظهر في سلوك الطالب والمعلم وكل من يتعامل معهم.
- هناك اغتراب نفسي تربوي إداري ما بين المُطَبِّق والمدونة المكتوبة، وهذا يدفع ثمنه الثقافة والطلبة.
- تتحكم الجهات الداعمة في ترسيخ قيم معينة في بعض المؤسسات، حيث يسير كل مدير على منظومة خاصة تتناغم مع الجهة المسؤولة عنه.

### • نتائج السؤال الثالث

- يجب أن تكون المدونة جزءاً لا يتجزأ من ذات المدير.
- استمرارية التغيير والتعديل والتبديل والمتابعة فيما يتعلق بإعداد مدونة السلوك.
- مشاركة من في الميدان التربوي في إعداد المدونة وتبادل الأفكار والتجارب مع صنّاع السياسات.
- الاهتمام بتدوين كل ما يُعدّ في المدونة لدى أطراف العملية التربوية.
- تحديد وتوضيح الأدوار.
- لا بد أن يُدرك من في الميدان التربوي لهويته المهنية وما يتعلق بها.

### • نتائج السؤال الرابع

- يظهر جلياً في الميدان التربوي التقصير والروتين في نشر مدونة السلوك وتدويتها.
- لا بد من تقييم مستمر للمدونات السلوكية ومتابعة مدى التزام المدرء بها.
- يجب متابعة السياسة المتعلقة بالسلوك وأخلاقيات المهنة في الممارسة والواقع نفسه، وتفحصها ميدانياً.
- أثر المدونات المنشود غير واضح في تعامل المدرء مع الأشخاص في البيئة التعليمية بسبب غياب القدوة الحقيقية (الأمر تقوم على التنظير).
- على صنّاع السياسة الاهتمام برسم طرائق في التفكير والتدريس تنظر إلى المُستفيد كمكون إنساني.
- إعادة صياغة الأهداف والرؤية والاستراتيجيات بناءً على حوكمة واضحة ومساءلة تمتاز بالشفافية والصدق.

### • نتائج السؤال الخامس

- تفاوت انعكاس مفهوم القدوة ما بين الأفراد في الميدان التربوي.
- الميدان التربوي يحتاج دائماً للنشاط والمتابعة والاهتمام النابع عن الانتماء الذاتي حتى يحدث تغيير ملموس في المؤسسة.
- ضرورة تفعيل المساءلة بشكل عادل، ونقل الخبرات الناجحة وتعميم النتائج المتميزة.
- إذا تجاهل صانع السياسة الثقافة فقد وقع في الخطأ.
- القيم من الثوابت التي لا تتغير بتغير اللوائح والقوانين.

## الاستنتاجات

نستنتج مما تم عرضه في سياق أخلاقيات المهنة في المؤسسة التربوية أن هناك تظاهراً واضحاً وشكلياً في الكثير من المبادئ المرتبطة بالحقوق والواجبات التي تُحدد العلاقة المهنية بين الموظف ومتطلبات عمله، كما يوجد خلط ما بين المهارات الحياتية (السلوكيات التي تُساعد الطلاب على التعامل بفعالية مع أحداث وتحديات الحياة اليومية في العالم الحقيقي) وطبيعة الوصف الوظيفي بما يتضمنه من قوانين وتشريعات.

ولعل الجانب القيمي الأخلاقي للمهنة أكثر تأثيراً على جودة مخرجات العمل الناتج عن أخلاقيات فيها تواصل واتصال فاعلين بين الأفراد في المؤسسة، وفيها إشراك للمعلم في اتخاذ القرارات المرتبطة في إعداد رؤية ورسالة المؤسسة. ولعل هذا يخلق دافعاً نفسياً ذاتياً عند الموظف تجعله يلتزم بالمبادئ والأسس الأساسية في مهنته ويظهر نتائجها في حياته وعمله الذي لاحقاً سنشده في تقدم المجتمع واستقراره على مستوى الفرد والمجتمع نفسه. لذا لا بد من معرفة العوامل الهشة التي تؤثر على السلوك الإنساني وبالتالي تُضعف الدافع الذاتي للمراقبة الذاتية.

ولا يمكننا فصل هذه الأخلاقيات والسلوكيات عن النظام السياسي السائد، حيث أن النظام السياسي الذي يسوده المشاركة واحترام الإنسان ورأيه وحقه في التعبير سيؤثر على أخلاقيات الفرد المهنية وتوجهاته نحو الآخرين، بينما النظام القامع والمسيطر والمتسلط يُعطي مشروعية للأفراد لممارسة السلوكيات المرتبطة بهذا النهج. وهذا ما أكدته الخبراء التربويين في نتيجة السؤال الرابع.

ولا ننسى الجانب الاقتصادي الذي له الدور الأكبر في تمثل أخلاقيات المهنة وممارستها، فالشخص الذي يعيش بكرامة واستقرار مادي سيمنحه الأثر المطلوب. إذ أن هناك علاقة طردية ما بين الاستقرار المادي والشعور بالكرامة المهنية التي تحقق المخرجات المنشودة من الحقل التربوي.

ومهما يكن من عوامل تُشجع أو تُنفر من الالتزام بالأخلاقيات والسلوكيات المنشودة، يبقى دور الضمير الإنساني الذي يعمل ضمن مراقبة ذاتية أساسها مخافة الله والإدراك بأن إيمان الشخص بقدرته على التغيير لا يُثنيها أي عائق.

وأخيراً، لا بد من إعادة صياغة الأهداف والرؤية التربوية على ضوء حوكمة ومساءلة تهتم بالأنظمة الموجهة للممارسات.

## التوصيات

- تطوير ميثاق خاص بمهنة التعليم يُشارك في صياغته من الميدان التربوي.
- اعتماد نظام واضح وصريح لترخيص المُنتسب لمهنة الإدارة المدرسية.
- ضرورة تفعيل دور الثقافة في أي ميثاق أو مُدونة بشكل حقيقي وليس شكلي.
- إجراء دراسات للتعرف على مدى التزام موظفي وزارة التربية والتعليم بأخلاقيات الوظيفة من وجهة نظر المدراء والمعلمين.

## الخاتمة

نظراً لزيادة الاهتمام بأخلاقيات الإدارة التربوية أصبح من الضروري أن تفكر المنظومة التربوية أخلاقياً، وما يرتبط بها من سياسات تربوية وبرامج للارتقاء والتدريب عليها. إذ أن من أساسيات النجاح أن تعكس ثقة المنظومة التربوية المرتبطة بأخلاقيات الإدارة المدرسية بهيئتها التدريسية والتعليمية والإدارية مدى التزام القيادات ومدراء المدارس بأخلاقيات الإدارة المدرسية، إن الالتزام بأخلاقيات الإدارة المدرسية يقود إلى تطوير القيادات التربوية ويعكس الاهتمام الذي يوليه المدراء والقيادات التربوية لأخلاقيات الإدارة المدرسية. فهذا يعتبر تحسين الأداء الإداري المنضبط والمرتبط بأخلاقيات الإدارة تحدياً يواجه المنظومة التربوية بالمؤسسات التربوية، وهو الأمر الذي يجعلها تعتمد على عدة عوامل من أجل تحسين أدائها الذي أصبح ميزة وسبيلاً للنجاح. ولعل أبرز العوامل لعملية التحسين هو أن يتم توظيف البعد الأخلاقي داخل الإدارات المدرسية، بحيث ينتج عن تبني أخلاقيات الإدارة داخل المنظومة التربوية، إلى رفع مستوى الأداء الإداري إلى المقاييس المطلوبة.

هدف الباحثان في هذا البحث إلى الوصول لطبيعة العلاقة بين أخلاقيات العمل الإداري وبين الأداء التنظيمي، وبيان مدى أثر أخلاقيات العمل الإداري المدرسي على الأداء من أعضاء الهيئة التدريسية وقياس مدى أهمية هذا الأثر. من خلال أخلاقيات الإدارة المدرسية سواء كانت مصادر خارجية مثل الوزارة والتشريعات واللوائح الموجودة، أو مصادر داخلية مثل الأخلاقيات الشخصية والقيم والأسرة وخبرات الفرد وضميره. إن وجود الكثير من القيم كاحترام والثقة والانتماء والإخلاص عند الإنسان يُولد لديه دستوراً يحمله معه أينما حل، فكيف بالإنسان التربوي الذي يُمثل القدوة التي يُحتذى بها في تعامله مع مَنْ حوله في الميدان التربوي، ويؤثر على زرع هذه القيم لدى الطلبة في العملية التعليمية نتيجة رؤيتهم للقدوات التي يتأثرون بها. وبالتالي نلمس ذلك في الثقافة المجتمعية.

ثم انتقل الباحثان إلى الحديث عن مصادر الأخلاقيات المرتبطة بالإدارة المدرسية ومفهومها ومساهمات العديد من الخبراء في وضع هذا المفهوم، وكذلك في ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي وأخلاقيات المهنة، لأن المعلوم أن للعملية التعليمية محاور أساسية تركز عليها وتكتمل بها ويبقى المحوران الأهم فيها هما المدير والمعلم اللذان تدور حولهما الأسس ويتوقف نجاحها عليها. والتركيز على وجود مدونة السلوك وأخلاقيات المهنة التربوية السامية.

ومن الصعوبات التي واجهت الباحثين في إعداد هذه الدراسة شح الدراسات المحلية المرتبطة بأخلاقيات المهنة وخاصة المرتبطة بالجانب التربوي، بالإضافة إلى ترجمة البروتوكول الخاص بوزارة المعارف في اللغة العبرية إلى العربية لاستخلاص مدونة السلوك وأخلاقيات المهنة منه، وملاحظة الفجوات بينها وبين مدونة السلوك الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الأمر الذي أعطى بُعداً واضحاً لأفكار يمكن تبنيها فيما يتعلق بنظام الرقابة والمساءلة.

لذا ومن منطلق الأهمية البالغة لموضوع الدراسة، يقترح الباحثان تناول موضوع السلوك والمدونة بعمق من خلال رصد ما يقوم به معدو المدونة من تحديث لها للأعوام القادمة بناءً على ما أخبرنا به أحد المشاركين في إعداد المدونة لإضافة ما يلزم لمواكبة التغيرات الحياتية المختلفة ورؤية الوزارة في المرحلة القادمة والمقارنة بين المدونتين لاستشعار الاختلاف والتحسين المرجو من ناحية نظرية. ومن أجل ذلك يسعى الباحثان إلى تطوير هذه الدراسة البحثية من خلال الدراسة الميدانية المتعمقة في نفس المضمار لكن من زوايا مختلفة.

## المراجع

الخالدي، مريم (2020) درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة التدريس من وجهة نظر معلميهـم. الجامعة الأردنية: عمادة البحث العلمي.

شعيبات، محمد عوض. أبو سمرة، محمود أحمد. عطوي، فاطمة خليل (2016). مدى التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات المهنة: دراسة ميدانية في مدارس محافظة " رام الله والبيرة". المجلة التربوية، جامعة الكويت- مجلس النشر العلمي: العدد 120، مجلد 30.

بركات، غسان. جبيرة، فؤاد. حاج نجيب، عناية الله. أخلاقيات مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات (دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية)

الطفافطة، محمود (2019) الوجيه في أخلاقيات المهنة. الطبعة الأولى، باحثون بلا حدود. رام الله – فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي: مُدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة (2017) هيئة تطوير مهنة التعليم، رام الله.

موقع وزارة المعارف <https://edu.gov.il/owlheb/Pages/default.aspx>

