



# مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة

حزيران 2017



هيئة تطوير مهنة التعليم  
COMMISSION FOR DEVELOPING THE TEACHING  
PROFESSION-CDTP

## إشراف

د. بصري صالح: وكيل وزارة التربية والتعليم العالي  
أ.حازم أبو جزر: منسق هيئة تطوير مهنة التعليم  
أ.يوسف عودة: مدير عام الإدارة العامة لمتابعة الميدان

## أعضاء لجنة الإعداد

أ.هدى أحمد (منسقة اللجنة) هيئة تطوير مهنة التعليم  
أ.أماني هواش الإدارة العامة لمتابعة الميدان  
أ.أمجد أبو حسين الإدارة العامة للشؤون الإدارية  
أ.أختام سكر الإدارة العامة للإشراف التربوي  
د. عزمي بلاونة الإدارة العامة لمتابعة الميدان/سابقاً

## تدقيق ومراجعة لغوية:

أ. رائد حامد: هيئة تطوير مهنة التعليم

## التصميم والطباعة:

شركة مؤسسة الأيام

## المحتويات

- 4..... كلمة معالي وزير التربية والتعليم العالي ■
- 5..... المقدمة ■
- 6..... ميثاق أخلاقيات المهنة ■
- 8..... أهداف أخلاقيات المهنة لمدير المدرسة ■
- 8..... الفرق بين أخلاقيات المهنة وأنظمتها ■
- 9..... مصادر أخلاقيات مهنة مدير المدرسة ■
- 10..... مبادئ عامة لمدير المدرسة ■
- 13..... أخلاقيات المهنة حقوق وواجبات ■
- 13..... حقوق وواجبات مدير المدرسة والطالب ■
- 14..... حقوق وواجبات مدير المدرسة والمعلم ■
- 15..... حقوق وواجبات مدير المدرسة ونائب المدير ■
- 16..... حقوق وواجبات مدير المدرسة والمرشد التربوي ■
- 17..... حقوق وواجبات مدير المدرسة والسكرتير ■
- 17..... حقوق وواجبات مدير المدرسة والآذن ■
- 18..... حقوق وواجبات مدير المدرسة والجهة المشرفة ■
- 18..... حقوق وواجبات مدير المدرسة وزملاء العمل ■
- 19..... حقوق وواجبات مدير المدرسة وأولياء الأمور ■
- 20..... حقوق وواجبات مدير المدرسة ومجالس أولياء الأمور ■
- 20..... حقوق وواجبات المدير مع النقابات ■
- 21..... حقوق وواجبات مدير المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي والمدني والمؤسسات الإعلامية ■
- 22..... ممارسات قد يواجهها مدير المدرسة في مدرسته ■

## كلمة معالي وزير التربية والتعليم العالي

إنجاز آخر يضاف إلى كم الإنجازات والإبداعات لوزارة التربية والتعليم العالي، فالحياة التعليمية لكلّ شعب أو أمة، تتضمن نظم التعليم والتعلم وأساليبه وبنيته وكيفية إدارته والأسس والمبادئ التي تقوم عليها هذه الإدارة، وهي مرآة تعكس حياة المجتمع وما يتفاعل فيه من حركات فكرية واقتصادية وسياسية فضلاً عن النواحي الجغرافية وغيرها من القوى الموجهة، ولا بدّ من بيان أبعاد الضبط في العملية التربوية باعتبارها ضرورة من ضرورات الحياة للإنسان، وعن طريقها تتقدم البشرية، وتنهض الأمم، ويبدع الإنسان، وتتفوق الشعوب، وبالرغم مما قد يتوفر لدى الإنسان من فرص التعلم والتعليم إلى أن العملية هذه ينبغي أن يتوفر المسار الصحيح لإتمامها والمعني فيها، فذلك من أهم مقومات هذا المسار معرفة الكيفية التي يتم فيها.

فإدارة التعليم عملية إنتاج وعملية استثمار وعملية قيادية، وعملية إنسانية وتكنولوجية، فهي مظهر من مظاهر السلطة، فهي مسؤولية قومية ومهمة اجتماعية؛ لذا خصّ من يقوم بها بمجموعة القيم والاتجاهات والمهارات والمعارف، فالمدیر القائد هو صاحب الرؤية ومصدر الإلهام وهو القدوة للمعلم والموظف والطالب، وحتى لولي الأمر، وهو المبادر والقادر على إدارة التغيير والتطوير وتنسيق أعمال الآخرين ومعرفة الأولويات والمحفز والمشجع والمتابع... .

فلا بدّ من نبراس يهتدى به مدير المدرسة القائد؛ حتى يتمكن من تحقيق الأهداف بالتعاون مع الآخرين، وهنا شكّلت لجنة أخلاقيات المهنة لمدير المدرسة التي قامت بتصميم وبلورة ذلك الدور والسلوك التربوي للمدير، وبما بذلت من جهد دام لفترة من الزمن ليست قصيرة، ليخرج هذا الإنجاز والإبداع، فإنني أتقدم بالشكر والتقدير لكلّ من ساهم وعمل وثابر، وكلّ من كان الطالب الفلسطيني هو هدفه الأسمى.

د.صبري صيدم

وزير التربية والتعليم العالي

## المقدمة

يعدّ الدستور الأخلاقي لأية مهنة ملزمًا لأفرادها، ويرتبط ارتباطًا وثيقًا بالسلوك الإنساني، ولما كانت التربية السليمة تسعى إلى إعداد المواطن الصالح، وبناء الإنسان بناءً متكاملًا من جميع الجوانب، بما فيها الجوانب السلوكية والمعرفية والمهارية، فإنّ التركيز على الأخلاقيات المهنية ووضع المعايير والأسس الخاصة به يعدّ حاجة ملحة للمهن كافة.

وتعدّ مهنة التعليم من أشرف المهن، وتحتل مكانةً مرموقةً بين المهن الأخرى، باعتبار التعليم ضرورةً ملحةً في كل زمان ومكان، ومنسجمًا مع تغيرات ومتطلبات هذا العصر المتسارعة التي تتسم بالمرونة، والواقعية، والاستمرارية، والإبداع، في المجالات كافة: العلمية والاجتماعية، والنفسية، والاقتصادية، والسياسية؛ لذلك حرصت وزارة التربية والتعليم العالي على تحسين جودة التعليم، ووضع مجموعة من المعايير والأخلاق لمهنة التعليم، ترقى بالعاملين في مجال التربية والتعليم إلى أفضل مستوى.

وتعمل المدرسة من خلال رسالتها على زرع القيم الإنسانية لدى الطلبة منها: الصدق والأمانة والنزاهة والمساواة والعدالة والتسامح وتقبّل الآخر وغيرها ...، فلا بدّ لقائد المدرسة من أن يتّصف بهذه القيم ويمارسها في حياته اليومية. (المعايير المهنية لمدير المدرسة، هيئة تطوير مهنة التعليم، 2014)؛ باعتباره قائدًا تربويًا وقُدوةً يحتذى بها، يحمل رؤية ورسالة ساميتين، يعمل على تحقيقهما من خلال تأثيره على الآخرين.

واستكمالًا للمعايير المهنية لمدير المدرسة التي أصدرتها هيئة تطوير مهنة التعليم عام 2014، وتجسيدًا للتكامل، نضع بين أيدي القراء والمعنيين أخلاقيات المهنة لمدير المدرسة، الذي يحتوي على مبادئ عامة وحقوق وواجبات المدير تجاه الطلبة والمعلمين والمؤسسات.

### لجنة الإعداد

## ميثاق أخلاقيات المهنة لمدير المدرسة

ترتبط كلمة أخلاق بالسلوك الإنساني بصفة عامة، وهي عبارة تحمل في مضمونها عادات وقيماً وأفعالاً ينبغي للإنسان التحلي بها، وعلم الأخلاق هو العلم الذي يبين معنى الخير والشر، ويوضح كيف تكون معاملة الناس بعضهم ببعض، فالأخلاق لها دور مهم وأساسي في حياة المجتمعات على اختلافها؛ فهي تشكل أحد مظاهر الضبط الاجتماعي بين الأفراد، ودافعاً محرّكاً لتحريرهم من غرائزهم وأهوائهم، وتعمّق انتماءهم إلى مجتمعهم، فإذا أصيب ذلك الأساس تهدّم ذلك البنيان، وصدق أحمد شوقي حين قال:

وَإِنَّمَا الْأُمَمُ الْأَخْلَاقُ مَا بَقِيَتْ      فَإِنْ هُمْ نَهَبَتْ أَخْلَاقَهُمْ؛ ذَهَبُوا

وعندما قال أيضاً:

وَإِذَا أَصِيبَ الْقَوْمُ فِي أَخْلَاقِهِمْ      فَأَقَمَ عَلَيْهِمْ مَأْتَمًا وَعَوِيلاً

أمّا علم الأخلاق في ميدان التربية والتعليم فهو عبارة عن: السجايا الحميدة، والسلوكيات الفاضلة، التي يتعيّن أن يتحلّى بها العاملون في حقل التعليم العام فكراً وسلوكاً أمام الله، ثمّ أمام وطنهم، وأمام أنفسهم والآخرين، وتُرتب عليهم واجبات أخلاقية. (ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم في السعودية، 2006م، ص7).

وتقتصر الأخلاق في مهنة التعليم على الحسنة منها. فقد جاء في الحديث أنّ النبي صلى الله عليه وسلم سُئل عن أفضل ما أعطي المرء المسلم، فقال: «حُسْنُ الْخُلُقِ» (أبو هريرة)، فهذا الحديث يدلّ دلالة واضحة على قيمة الأخلاق وأهمّيتها بشكل عام؛ لذلك يتحدّد مقدار الانتماء للمهنة بدرجة الالتزام بقواعد تلك المهنة ومراعاتها في جميع الأحوال والمواقف الذي يعزز الرقابة الذاتية للفرد وتُشعره بالمسؤولية المهنية تجاه عمله والتي تعدّ أقوى بكثير من الرقابة الخارجية؛ لأنّ سموّ هذه المهنة ورفعته في الالتزام بمضمونها الأخلاقي؛ لذلك كان الاهتمام بالتربية قبل التعليم.

لذا يتوجب على مدير المدرسة الحرص على امتلاك وتبني أيّة سمة أو صفة تسهم 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؛ ما يؤثر إيجابياً على سير العملية التعليمية. ونوردُ هنا قَسَمَ مدير المدرسة، يقسم على الالتزام به قبل تعيينه، ونصُّه:

**«أقسمُ بالله العظيم، أن ألتزمَ بأخلاقياتِ المهنةِ وقواعدِ السلوك، وأن أضعَ مصلحةَ المدرسة فوقَ كلِّ اعتبار، وأبذلَ قصارى جهدي في سبيل النهوض في العملية التربوية والتعليمية، والله على ما أقولُ شهيد».**

**توقيع المدير:**

**اسم المدير:**

تُعَدُّ هذه الأخلاقيات مرجعية ذاتية لمدير المدرسة؛ ليسترشد بها، ورقبياً داخلياً يقوم بواسطته ممارساته المهنية وعلاقته مع الآخرين، ويُعدّل سلوكه وفق بنوده، وتساعدُه أيضاً في أداء واجبه وتلبية حقوقه، ومن ثمَّ التأكيدُ على جهات العمل بأهمية دوره في المجتمع، ووجوب حسن التعامل معه، ومنحه مزايا قانونية تحفظ له كرامته واحترامه؛ ما ينعكس إيجابياً على استقراره النفسي وعلى درجة التزامه.

## أهداف ميثاق أخلاقيات المهنة لمدير المدرسة

بحكم منصب مدير المدرسة، فهو القائد والقُدوة والأنموذج الأهم، يجب أن تتوافر لديه منظومة قيمية ويدرك أهمية البعد الأخلاقي في حياة جميع الأفراد الذين يتعامل معهم، لما لذلك من أثر في سلوكهم عامة، وفي النظام التعليمي خاصة، وبالتالي التزامهم الوظيفي.

- ولا بدّ أن تكون المصلحة العامة لديه فوق كلّ اعتبار، ليحقق الأهداف الآتية:
- 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 قدوات لغيرهم.
- زيادة ثقة جميع الفئات التي تتعامل مع المدرسة برسالتها.
- حصر المعايير الأخلاقية المهنية لمدير المدرسة لتجنب الاجتهادات الشخصية.
- زيادة الرضا الوظيفي.

### الفرق بين أخلاقيات المهنة وأنظمتها

إنّ العملية التربوية بمختلف قطاعاتها مليئة بالأنظمة والقوانين والقيم؛ التي على العاملين الالتزام بها، ويمكن التفريق بين أخلاقيات المهنة وهذه الأنظمة والقوانين من خلال ما يأتي:

- **أخلاقيات المهنة:** هي سلوكيات فاضلة منشأها القيم والمبادئ، يتحلّى بها العاملون، وهي تهتم بالتصرف اللائق أثناء ممارسة الأنشطة المهنية.
- **أنظمة المهنة:** هي مجموعة من القوانين والتشريعات التي تنظم عمل العاملين، وهي مذكورة في الوصف الوظيفي لهم، وغالبًا ما يترتب على انتهاكها عقوبات.



## مصادر أخلاقيات المهنة لمدير المدرسة

هناك مجموعة من المصادر التي تعدّ الأساس الذي تنطلق منه أخلاقيات المهنة، والتي تعكس واقع المجتمع، أهمها:

- الدين.
- القيم والمبادئ.
- الثقافة العربية الإسلامية.
- البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
- العادات والتقاليد.
- التشريعات والقوانين والأنظمة.
- الأدب التربوي.

### سمات شخصية لمدير المدرسة

- القدوة الصالحة.
- الحلم والصفح.
- الصدق في القول والعمل.
- التحلي بالتواضع والقناعة.
- الصبر والتحمل.
- اجتناب مدح النفس.
- حسن الظن بالآخرين.
- اللباقة والذوق في التعامل.

## مبادئ عامة

يعبر عن أخلاقيات المهنة بالمبادئ والمعايير التي تعدّ أساسًا للسلوك المستحب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يتعهد أفرادها بالالتزام بها، ويعبر المجتمع عن استيائه واستنكاره لأيّ خروج عن هذه الأخلاق بأشكال مختلفة، وللوصول إلى قيادة مدرسية ناجحة ينبغي على مدير المدرسة الحرص على التحلي في تعامله على القيم والمبادئ العامة الآتية:

### ◀ المبدأ الأول: الاحترام

- الالتزام بالأنظمة والقوانين المدرسية والتعليمات النافذة.
- مراعاة الخصوصية في التعامل مع جميع الأطراف.
- تقبل وجهات النظر المختلفة واستيعابها.
- مراعاة التعددية والتنوع والابتعاد عن التعصب بأشكاله كافة.
- استثمار الوقت والالتزام بالمواعيد.
- حفظ وتقدير كرامة كل فرد وقيمه.

### ◀ المبدأ الثاني: علاقات اجتماعية

- توفير جو من الثقة والمحبة والتعاون والود بين العاملين في المدرسة.
- الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المجتمع، سواء باللباس أو الألفاظ أو السلوكيات.
- تعزيز ثقافة النوع الاجتماعي.
- التعامل بإنسانية مع الأطراف كافة.

### ◀ المبدأ الثالث: المهنية في العمل

- الوضوح في العلاقة المهنية.
- التعامل مع الشكاوى بموضوعية، ومهنية.

- تقدير الجهود المبذولة ومنح مزايا لمن يستحقها.
- تبني القضايا المهنية للعاملين وتسهيل حصولهم على حقوقهم، وفق الأنظمة والقوانين المعمول بها.
- التمييز بين العلاقات الشخصية والعلاقات المهنية.
- العدالة والحيادية والمساواة في التعامل.
- توزيع المهام وفق الجدارة والاستحقاق.
- تقديم المشورة والمساعدة لمن يطلب.
- المرونة في التعامل وعدم التقيد بأساليب محددة.
- بناء جسور الثقة بالمدرسة والاحترام المتبادل مع جميع الأطراف.
- التشجيع على الإبداع والتميز.
- التعاون مع الأطراف ذوي العلاقة.

#### ◀ المبدأ الرابع: الولاء للوطن

- الانتماء للمهنة والاعتزاز بها.
- الالتزام برسالة التعليم.
- الإخلاص في العمل، والسعي نحو الإتقان.
- تقبل العمل بعيدًا عن الرغبات والأهواء الشخصية.
- المبادرة والمبادأة والابتكار.
- مشاركة العاملين بأفراحهم وأحزانهم.
- الاستخدام الأمثل للموارد والأجهزة في المدرسة.
- الامتناع عن أي عمل يؤثر سلبيًا على ثقة المجتمع المحلي.

- الامتناع عن استغلال المنصب لتحقيق مآرب خاصة.
- عدم قبول الهدايا، ما لم ينشأ عنها تضارب مصالح.

### ◀ المبدأ الخامس: تغيير وتطوير

- الإيمان بالعمل المشترك وبناء الشراكات بين أفراد المهنة والمجتمع.
- التأمل والتقييم الذاتي.
- العمل بروح الفريق في المدرسة، وتنمية روح العمل الجماعي.
- تقبل التغيير والتجديد بما يتطلبه مصلحة العمل.
- تقبل النقد البناء.

## أخلاقيات المهنة حقوق وواجبات

لإدارة المدرسية أخلاقيات لا بدّ لمدير المدرسة من مراعاتها، وقد تمّ تصنيفها بين واجبات مدير المدرسة وحقوقه مع الأطراف ذات العلاقة كافة، مثل: (الطلبة والمعلمين ونائب المدير (...))، وفيما يأتي تفصيل لهذه الأخلاقيات:

### أولاً: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة وطلبته:

واجبات الطلبة	واجبات المدير تجاه الطلبة
<ul style="list-style-type: none"><li>احترام العاملين في المدرسة.</li><li>المحافظة على الممتلكات العامة.</li><li>المساهمة في تحسين البيئة المدرسية.</li><li>التعاون مع الزملاء والمشاركة بالأنشطة والمناسبات.</li><li>الاستجابة للإرشادات.</li><li>الالتزام بالقوانين والتعليمات المدرسية.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>توفير بيئة آمنة وجاذبة.</li><li>تعزيز الانتماء الوطني والديني لهم.</li><li>احترام حقوق الطلبة في التعلم والتعبير، واللعب والمشاركة.</li><li>احترام حقهم في مراعاة فروقهم الفردية، (الاجتماعية، والاقتصادية...).</li><li>الدعم المعنوي والمادي، إن أمكن، لمن يحتاجه (مبدع، متفوق، ذوو احتياجات خاصة).</li><li>إطلاعهم على الأنظمة والقوانين المعمول بها.</li><li>متابعة مدى التطور في أداء الطلبة.</li></ul>

## ثانيًا: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة والمعلمين:

واجبات المعلمين	واجبات المدير تجاه المعلمين
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعاون والمشاركة في الأنشطة المدرسية.</li> <li>▪ احترام الزملاء والإدارة والطلبة وأولياء الأمور.</li> <li>▪ الانتماء للمدرسة والعمل على رفع مستوى الطلبة التربوي والتعليمي.</li> <li>▪ العمل بروح الفريق مع زملائهم.</li> <li>▪ الالتزام بالقوانين والاستجابة للإرشادات والتعليمات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الوضوح في التعليمات وآلية تنفيذها.</li> <li>▪ استشارتهم ومشاركتهم بقضايا تربوية أو قضايا تخص المدرسة.</li> <li>▪ إطلاعهم على الأنظمة والقوانين المعمول بها.</li> <li>▪ نقل المعرفة والخبرات التي اكتسبها إلى المعلمين.</li> <li>▪ إشراكهم في التخطيط وإعداد رؤية مشتركة للمدرسة.</li> <li>▪ تشجيعهم على تطبيق الأفكار التربوية.</li> <li>▪ تعميم النجاحات والإبداعات وتعزيزها.</li> <li>▪ توفير البيئة التعليمية ومصادر التعلم المناسبة.</li> <li>▪ اتباع أساليب تقويم موضوعية عند تقييم أدائهم.</li> <li>▪ تحديد احتياجات المعلمين المهنية.</li> <li>▪ توفير فرص التطور والنمو المهني لهم، مثل: (الزيارات التبادلية، تبادل المعلومات، دورات، ورش عمل ...).</li> <li>▪ دعم المعلمين في الحصول على حقوقهم.</li> <li>▪ دعم ومتابعة المعلمين حديثي التعيين وذوي الأداء المتدني.</li> <li>▪ تزويدهم بالتغذية الراجعة بصورة منتظمة.</li> </ul>

### ثالثاً: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة ونائب المدير:

واجبات نائب المدير	واجبات المدير تجاه نائب المدير
<ul style="list-style-type: none"><li>الحفاظ على سرية العمل.</li><li>مساعدة المدير في مهامه.</li><li>إعلام مدير المدرسة في جميع المستجدات.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>الابتعاد عن التكليف في القضايا التي قد تثير خلافات أو عداوات بين المعلمين في المدرسة.</li><li>التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة والعملية التربوية.</li><li>تسهيل عمل النائب وتقديم الدعم اللازم له.</li><li>الالتزام بالتعليمات الخاصة باختيار النائب.</li></ul>

## رابعًا: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة والمرشد التربوي:

واجبات المرشد التربوي	واجبات المدير تجاه المرشد التربوي
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تبادل المشورة مع المعلمين والمدير لحلّ الإشكالات.</li> <li>▪ تقديم المعلومة الضرورية للمدير بعد التأكد من عدم إلحاقها أذى أو ضررًا للطالب عند إفشائها.</li> <li>▪ يوضّح المرشد طبيعة عمله للهيئة الإدارية والتدريسية والطلاب وأولياء الأمور.</li> <li>▪ مشاركة مدير المدرسة في وضع خطة عمل تتناسب مع احتياجات الطلبة والمدرسة.</li> <li>▪ يقوم بدور المستشار للإدارة المدرسية والهيئة التدريسية في الأمور والقضايا التربوية.</li> <li>▪ متابعة حالات الغياب المتكرر والتأخر الصباحي أو أيّ حالات أخرى محوّلة من قبل الإدارة، والمعلمين، وأولياء الأمور، أو الطالب نفسه.</li> <li>▪ بناء علاقات مهنية مثمرة مع أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في المدرسة جمعيتهم، ومع أولياء أمور الطلبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تفعيل مهنة الإرشاد ضمن أجندة محددة ومنسجمة مع التعليمات.</li> <li>▪ تأمين غرفة خاصة بالمرشد مجهزة بما يلزم.</li> <li>▪ تشجيع المرشد التربوي على القيام بإجراء الدراسات والبحوث التربوية الهادفة.</li> <li>▪ تسهيل مهام المرشد التربوي في عقد الندوات والمحاضرات والاجتماعات مع (أولياء الأمور أو المعلمين أو مؤسسات المجتمع المحلي...).</li> </ul>



## خامساً: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة والسكرتير:

واجبات السكرتير	واجبات المدير تجاه السكرتير
<ul style="list-style-type: none"><li>التقيد بتعليمات الإدارة.</li><li>المحافظة على ممتلكات المدرسة وترشيد استهلاكها.</li><li>العمل بروح الفريق.</li><li>احترام جميع الأطراف ذوي العلاقة في المدرسة.</li><li>احترام خصوصية العمل والمحافظة على سريته.</li><li>مراعاة متطلبات العمل عند طلب الإجازة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>الحصول على مستلزمات العمل.</li><li>توفير بيئة عمل ملائمة.</li><li>تسهيل العمل الإداري للسكرتير.</li><li>منحه الإجازات السنوية التي يستحقها بالتوافق بينهما.</li></ul>

## سادساً: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة والآذن أو الحارس:

واجبات الآذن أو الحارس	واجبات المدير تجاه الآذن أو الحارس
<ul style="list-style-type: none"><li>التقيد بتعليمات الإدارة.</li><li>التعاون مع الزملاء والمعلمين والإدارة.</li><li>السرية وعدم نقل ما يجري داخل المدرسة إلى خارجها.</li><li>مراعاة متطلبات العمل عند طلب الإجازة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>توفير اللوازم والأدوات الضرورية للنظافة.</li><li>منح الإجازات السنوية التي يستحقها بالتوافق بينهما.</li><li>توفير بيئة عمل مناسبة ومريحة.</li><li>عدم التكليف بمهام ليست من الوصف الوظيفي لهم.</li><li>التنسيق مع السكرتير كونه مسؤولاً عن توزيع المهام عليهم.</li></ul>

## سابعًا: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة والجهة المشرفة (المديرية، الوزارة):

واجبات الجهة المشرفة	واجبات المدير تجاه الجهة المشرفة (المديرية، الوزارة)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ احترام رأيه واستشارته بالأمر التي لها علاقة بمدرسته.</li> <li>▪ إعطاؤه فترة كافية لتنفيذ المهام.</li> <li>▪ تأمين احتياجات المدرسة (المعلمين، والأثاث، والمالية، والتدريب...) في الوقت المحدد.</li> <li>▪ تقدير جهود مدير المدرسة والعاملين فيها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اتباع القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها.</li> <li>▪ تحمل أعباء المهنة بمسؤولية عالية.</li> <li>▪ المتابعة المستمرة لمتطلبات العمل.</li> <li>▪ التعاون مع الجهات ذات الاختصاص في المديرية أو الوزارة ومراعاة التسلسل الإداري.</li> <li>▪ إنجاز المهام بدقة وبالوقت المحدد.</li> <li>▪ توفير معلومات دقيقة وموضوعية عن مدرسته وأوجه الضعف والقوة فيها.</li> </ul>

## ثامنًا: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة وزملاء العمل (مديري المدارس):

واجبات زملاء العمل	واجبات المدير تجاه زملاء العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تبادل الخبرات.</li> <li>▪ التعاون في سدّ احتياجات المدارس.</li> <li>▪ علاقات جيدة (رسمية واجتماعية).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تعميم تجاربه الناجحة وخبراته على الزملاء.</li> <li>▪ الحرص على نشر الاتجاهات الإيجابية نحو المهنة مع الزملاء.</li> <li>▪ التعاون مع الزملاء في متابعة قضايا تربوية مشتركة.</li> </ul>

## تاسعًا: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة ومجالس أولياء الأمور:

واجبات مدير تجاه مجالس أولياء الأمور	واجبات مجلس أولياء الأمور
<ul style="list-style-type: none"><li>احترام خصوصية المدرسة.</li><li>توفير الدعم المادي والمعنوي للمدرسة.</li><li>الالتزام بحضور الاجتماعات.</li><li>تقدير جهود العاملين في المدرسة.</li><li>المشاركة في تحسين المدرسة وتطويرها ، وبناء الخطط.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>اختيار مجلس أولياء الأمور وفق الأسس المتبعة في الوزارة.</li><li>مشاركة المجلس في وضع خطة المدرسة.</li><li>عقد اجتماعات دورية لمجلس أولياء الأمور، واستثمارها في مناقشة وتوضيح قضايا تهم المدرسة.</li><li>إشراك مجلس أولياء الأمور بالفعاليات والأنشطة المدرسية.</li><li>تحديد مجالات عمل مجلس أولياء الأمور.</li><li>إطلاع المجلس في ضوء مهامه على الأنظمة والتعليمات المالية والإدارية المعمول بها.</li></ul>

## عاشراً: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة وأولياء أمور الطلبة:

واجبات أولياء أمور الطلبة	واجبات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التواصل مع المدرسة.</li> <li>▪ الدعم والمساندة.</li> <li>▪ المشاركة في النشاطات والفعاليات المدرسية.</li> <li>▪ تقدير جهود العاملين في المدرسة.</li> <li>▪ احترام خصوصية المدرسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التواصل المستمر مع أولياء الأمور.</li> <li>▪ مشاركتهم في الجوانب المشرقة في المدرسة (النشاطات/ النتائج).</li> <li>▪ إعطاء ولي الأمر الصورة الصادقة والحقيقية عن وضع ابنه الأكاديمي والسلوكي.</li> <li>▪ إشراك ولي الأمر فعلياً بمتابعة ابنه علمياً وسلوكياً.</li> <li>▪ تقدير جهود أولياء الأمور.</li> <li>▪ تنظيم زيارة أولياء الأمور للمدرسة.</li> <li>▪ عقد لقاءات للتوعية والإرشاد (مستجدات قضايا اجتماعية...).</li> </ul>

## حادي عشر: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة والنقابات:

واجبات النقابات	واجبات المدير تجاه النقابات
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ حماية حقوق العاملين في المدرسة (مادية ومعنوية).</li> <li>▪ احترام خصوصية المدرسة.</li> <li>▪ تقدير جهود العاملين في المدرسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دعوة النقابات لحضور فعاليات تربوية.</li> <li>▪ تسهيل مهمة النقابات في تنفيذ فعاليات وأنشطة تربوية، بما لا يتعارض والأنظمة المعمول بها.</li> </ul>

## ثاني عشر: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي والمدني والمؤسسات الإعلامية:

واجبات مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الإعلامية	واجبات المدير تجاه مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الإعلامية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الرجوع إلى مدير المدرسة عند حدوث أيّ مشكلة.</li> <li>▪ المحافظة على ممتلكات المدرسة.</li> <li>▪ احترام خصوصية المدرسة.</li> <li>▪ تقدير جهود العاملين في المدرسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الدعوة للمشاركة في الاحتفالات المدرسية والرسمية والأنشطة اللاصفية.</li> <li>▪ تبادل الخبرات مع المؤسسات التربوية ذات العلاقة.</li> <li>▪ إتاحة الفرصة لها للاستفادة من مرافق المدرسة والأجهزة، بما لا يتعارض مع القوانين والتعليمات.</li> <li>▪ تقدير جهود المؤسسات والأفراد الفاعلين والداعمين.</li> <li>▪ تعريف المؤسسات بالأنظمة والقوانين الخاصة بهم؛ لضمان احترامهم لها.</li> <li>▪ احترام جميع العقود والاتفاقيات السارية والالتزام بكلّ ما توصل إليه بشأنها.</li> <li>▪ إطلاع المؤسسات المشاركة على إنجازات المدرسة.</li> </ul>

## ممارسات قد يواجهها مدير المدرسة في مدرسته

انطلاقاً من المسؤولية المهنية لمدير المدرسة والمهام المنوطة به، فإن ذلك يتطلب منه أن يكون على وعي بهذه المهام، إضافة إلى ضرورة اتسامه بالمهنية وتحليه بالأخلاق المهنية اللازمة للقيام بدوره على أكمل وجه.

ونضع بعضاً من الممارسات التي يمكن أن تحصل في المدرسة، ولا تتسجم مع الأخلاقيات المهنية، ونترك لمدير المدرسة اختيار التصرف الملائم بما يتوافق مع الأنظمة والقوانين والتعليمات وأخلاقيات المهنة:

- قيام مجموعة من الطلبة في مدرسة ما باستخدام الأجهزة الخلوية لـ ( التسلية أو الترفيه أو التسجيل أو التصوير...).
- ممارسة أنشطة وطقوس وشعائر من قبل الطلبة تتنافى مع القيم والتقاليد الفلسطينية السائدة.
- قيام بعض الطلبة بأعمال تعرضهم أو تعرّض الآخرين للخطر، مثل: (البلطجة، الشلالية والعصابات، الشجار، تعاطي مواد ممنوعة، المواد المحظورة...).
- القيام بأعمال مخالفة للأنظمة والتعليمات، مثل: (الإزعاج والتشويش، والابتزاز والمضايقات، والحركات والألفاظ السوقية غير اللائقة، والتهديد، وتخريب الممتلكات، والتهرب من أداء الواجبات، والتدخين، وحيازة الأسلحة (بجميع أشكالها)، والتعدي على ممتلكات الغير، والعصيان، وعدم الاحترام، ورفض المشاركة في أنشطة ترعاها المدرسة، سوء استخدام التكنولوجيا،...).
- القيام بأعمال تخالف المبادئ العامة لأخلاقيات المهنة من قبل أحد أفراد كادر المدرسة مثل (التمييز، وعدم الأمانة، والرشوة، والمحاباة، والواسطة والمحسوبية، واستغلال الوظيفة،...).
- القيام بأعمال مخالفة للدين.
- قيام بعض الطلبة وأحياناً أحد أفراد كادر المدرسة بأعمال تستنزف الموارد المادية للمدرسة والإسراف غير المبرر لها، أو الاعتداء عليها في بعض الأحيان.

- التعامل من قبل المعلمين أو المرشدين مع حالات غياب الطلبة (بعذر أو من دون عذر) دون مهنية ومسؤولية.
- قيام أحد أفراد كادر المدرسة بحملات التفتيش على الطلبة بشكل غير لائق، وفيه امتهان لكرامتهم.
- التهاون بموضوع النظافة في المدرسة، وانتشار النفايات بشكل غير مقبول.
- عدم اتخاذ إجراءات وقائية لتفادي حدوث أية مشاحنات بين طلبة من أسر متنافسة، أو توجد بينها مشاحنات خارج المدرسة.
- عدم الاهتمام بالمظهر العام والهندام من قبل أحد أفراد كادر المدرسة أو الطلاب أنفسهم.
- عدم الاهتمام بإنجاز المطلوب خلال الحصة من قبل بعض المعلمين، والترويج للدروس الخصوصية.
- الإيعاز بشكل ظاهري أو مبطن للطلبة التعامل مع إحدى المكتبات المملوكة لأحد الموظفين العاملين في المدرسة.
- عدم الالتزام بالحيادية الوظيفية، سواء على مستوى الطلبة أو المعلمين في المدرسة، (كمناصرة طالب أو مجموعة من الطلبة على الآخرين، أو التحيز مع طالب أو مع المدير أو مع أحد الزملاء في قضية معينة ...).
- انزلاق أحد أفراد الكادر العامل في المدرسة أو حتى الطلاب في مناكفات حزبية، ما أدى إلى ظهور مشاحنات بينهم.
- انتشار ظاهرة قبول الهدايا بشكل غير مبرر، ولأهداف غير مصلحة العمل سواء من المؤسسات أو من المجتمع المحلي أو من الطلاب.
- التمييز في المعاملة بين الذكور والإناث سواء من الكادر العامل في المدرسة أو الطلاب وتفضيل كادر الذكور على الإناث أو العكس.
- معاملة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة بطريقة لا تناسب قدراتهم سواء من قبل الكادر العامل في المدرسة، أو من قبل الطلاب أنفسهم.
- وجود تردد في الإبلاغ عن المخالفات في المدرسة، سواء من قبل أحد أفراد الكادر العامل في المدرسة، أو الطلبة أو حتى المجتمع المحلي.

## المشاركون في ورشة العمل

الاسم	المديرية
إبراهيم محمد محمود بكر	طولكرم
أحمد محمد موسى النجار	يطا
أمجد محمود محمد عودة	سلفيت
أمية عقاب محمد عبد الحي	جنوب نابلس
إيهاب تحسين مصطفى قط	جنوب نابلس
ثرثيا أمين موسى عرار	سلفيت
جمال خليل محمد النجار	الخليل
جمال محمد محمود أيوب	قلقيلية
جميل أحمد حامد بشارت	أريحا
جميل محمود جميل أبو عرة	طوباس
خالد إبراهيم النجار	الخليل
داود محمد داود أبو صلاح	جنين
سكينة خالد إبراهيم ياسين	أريحا
سليمان فايز عارف ضراغمة	طوباس
سيف الدين أحمد عوض عمر	طولكرم
صباح خالد أسعد صباح	نابلس
عبد الرحمن محمد صالح سماعنة	نابلس
عبد السلام مصطفى أبو العز	جنين
عزيزة مشهور علي مشهور	القدس
علي خليل علي رومه	أريحا
علاء أحمد محمد الفقيه	ضواحي القدس



الاسم	المديرية
عمر محمد حسن ازبيدات	طوباس
فازع جبر علي دراوشة	جنوب نابلس
فاطمة فهد نمر نجاجة	بيت لحم
فريد عبد الجليل ارفاعية	شمال الخليل
ماهر إبراهيم أحمد فحل	ضواحي القدس
محمد حسن سالم أبو فارة	شمال الخليل
محمود خضر عبد الغفور أبو هنية	ضواحي القدس
محمد عبد الفتاح خميس رصرص	جنوب الخليل
محمد علي عبد الفتاح نعمان	طولكرم
محمود موسى محمود ربيعي	جنوب الخليل
مروان أسعد عبد العزيز حنتولي	قباطية
مطيع يوسف محمد علاونة	قباطية
منذر محمد يوسف القاضي	بيت لحم
منصور سيف الدين جبر	قلقيلية
نزار فضل يوسف نزال	قباطية
نعمات يوسف حسين صالح	سلفيت
هشام جميل أبو سعيقان	الخليل
وجيه يوسف عبد الفتاح يمين	قلقيلية
وفاء محمد ذيب مضية	شمال الخليل
وليد عبد الرحمن صالح رضوان	بيت لحم

## المشاركون في المجموعات البثورية / مديرون

المديرية	الاسم
طوباس	آمنة عبد الرؤوف بلايطة
طولكرم	بسام يوسف عبد الواحد اعطير
الخليل	ريما "محمد إبراهيم" عبدالله مضية
رام الله والبيرة	سعيد إبراهيم محمود عساف
أريحا	عبير أحمد سعيد حسن
جنوب نابلس	علي محمد عبد الرحيم شحادة
نابلس	كوثر حسن "محمد حسن" داوود
رام الله والبيرة	محمد عبد الجبار مطور
ضواحي القدس	مشعل أحمد حمد شماسنة
سلفيت	مؤيد فايق إبراهيم عقل
بيت لحم	نايفة خليل حسن تعامرة
جنوب الخليل	نايف عبدالله محمود خلّاف
شمال الخليل	نضال شحادة علي سعده
قلقيلية	هالة صادق نمر عودة
جنين	وفاء قاسم محمد حمدان

## المشاركون في المجموعات البؤرية / معلمون

المديرية	الاسم
رام الله والبيرة	أديب عثمان ذيب ناجي
رام الله والبيرة	أروى مدحت أحمد اسماعيل
رام الله والبيرة	أسماء محمود اسماعيل سرحان
رام الله والبيرة	أوس عثمان دوابشة
رام الله والبيرة	خضر اسماعيل محمد عواودة
رام الله والبيرة	خولة هيال امين غزاونة
رام الله والبيرة	رامي عبد الكريم محمود شوخة
رام الله والبيرة	ركن الدين حميدي محمود عواودة
رام الله والبيرة	سهاد يوسف عنبر
رام الله والبيرة	عاهدة محمد عاصي
رام الله والبيرة	عبد الحميد عبد اللطيف مناصرة
رام الله والبيرة	علاء جمال محمد زيدان
رام الله والبيرة	عمار عبد القادر فرح طعم الله
رام الله والبيرة	غسان خضر مصلح شايب
رام الله والبيرة	محمود عبد الكريم مناصرة



هيئة تطوير مهنة التعليم

COMMISSION FOR DEVELOPING THE TEACHING  
PROFESSION-CDTP