



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات

مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية □

إعداد

د. ماهر احمد حسن محمد

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة أسيوط

maherdarweesh2005@hotmail.com

﴿ المجلد الحادي والثلاثين - العدد الرابع - جزء ثاني - يوليو ٢٠١٥ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مقدمة الدراسة :

يعد التعليم أحد الركائز الأساسية التي تقف وراء تقدم المجتمعات والنهوض بها، واحتلالها مكانة لائقة ضمن الدول المتقدمة، فهو الأداة الرئيسة لبناء القدرات وإعداد الموارد البشرية وإكسابها المعارف والمهارات التي تمكنها من المنافسة محليا وعالميا والتعامل مع المجتمع المعرفي، وبخاصة في ظل التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، وما يصاحبها من تداعيات تتطلب ضرورة مراجعة النظم التعليمية وطرق إدارتها لمعرفة كفاءتها الإنتاجية، ومدى قدرتها على تقديم مخرجات تعليمية متميزة قادرة على تحقيق التنمية الشاملة والمنافسة على المستوى العالمي.

ونتيجة لذلك فقد تزايد الاهتمام العالمي خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، بتطبيق العديد من الطرق والأساليب لتجويد أداء المؤسسات التعليمية وتطويرها، ولعل من أحدثها ما أطلق عليه مؤخراً أسلوب الحوكمة المؤسسية كاتجاه عالمي معاصر، يهدف إلى تحسين الفعالية المدرسية وتطوير مردودها التربوي، وتحقيق الشفافية والعدالة، وتفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبية، وحماية المستفيدين وأصحاب المصالح، والحد من استغلال السلطة والنفوذ، والالتزام بالقوانين واللوائح ومعايير السلوك الوظيفي والأخلاقي التي تحكم أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية.

وبالرغم من أن ظهور أسلوب الحوكمة واستخدامه في البداية، كان في قطاع الأعمال لمواجهة ظواهر الفساد المالي والإداري، والاستبداد التي أدت إلى انهيار عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية بسبب عدم وجود آلية منضبطة لمحاسبة رؤساء هذه المؤسسات، وغياب الشفافية والرقابة، وعدم الالتزام بأخلاقيات العمل، إلا إنه سرعان ما امتد تطبيقه في العديد من المجالات ومنها التربوية، وأصبحت الحوكمة معياراً لتحديد جودة المؤسسات التعليمية، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتحقيق توقعات المستفيدين والمجتمع، والتزام العاملين بها بالنظم والقوانين والأخلاقيات المهنية .

ومن هنا فقد اهتمت العديد من الدول المتقدمة والنامية كالولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا وأستراليا وكندا ونيوزيلندا واليابان وكوريا الجنوبية والمكسيك وشيلي وغيرها، بتطبيق الحوكمة الرشيدة في مدارسها لتجويد وتطوير أدائها، وخاصة أن وضع الأنفة الثالثة يستدعي وجود حوكمة رشيدة قائمة على المرونة واتباع مركزية أقل في صنع واتخاذ القرارات، والاهتمام

بالمستفيدين وإشباع احتياجاتهم، ووضع موائيق أخلاقية ومهنية للعاملين بها، وإفساح المجال للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في إحداث الشراكة المجتمعية في التعليم وإعطائهم دوراً رقابياً على أداء المؤسسات التعليمية ومساءلتها ومحاسبتها (Fazekas & Burns , 2012) .

وقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى أهمية تطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية لتجويدها والارتقاء بها، ، وفي هذا الصدد فقد أكدت دراسات كل من (عوض، ٢٠١١م)، (إبراهيم، ٢٠١٤م)، (عطوة وعلى، ٢٠١٢م) على أن تطبيق الحوكمة يسهم في تطوير أداء المؤسسات التعليمية وتجويدها، وتحقيق الشفافية والمحاسبية، والحد من الفساد المالي والإداري وتلبية حاجات المستفيدين، كما أكدت دراسة فزيكاس وبيرنز (Fazekas & Burns, 2012) على أن تطبيق الحوكمة الرشيدة بالمؤسسات التعليمية يسهم في زيادة قدرتها على إنتاج المعرفة بمختلف أنواعها ونشرها والاستفادة منها .

وتوجد علاقة قوية بين الحوكمة المؤسسية والالتزام بالأخلاقيات المهنية في بيئة العمل ، فالحوكمة تعمل على تعميق الحس الأخلاقي لمختلف العاملين بالمؤسسة، وتشجع على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية كالمساءلة والشفافية والنزاهة والمسؤولية، وتضع القواعد والمبادئ، وتحدد القيم والأخلاقيات التي تحكم الممارسات والسلوكيات التي تقوم بها الإدارة العليا والتنفيذية، كما تضع الضوابط لمنع حدوث الفساد المالي والإداري، ومن ثم فإن التزام المؤسسات التعليمية بأخلاقيات العمل يزداد كلما تطابقت أهدافها ورؤيتها مع ممارسات الحوكمة، وكلما توفر فيها موارد بشرية تتصف بالنزاهة وتحمل المسؤولية .

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن وضع أسس قوية للحوكمة بالمؤسسة، يعد من أهم الطرق لتعزيز الأخلاقيات المهنية، وفي هذا الصدد فقد أشارت دراسة ريان وآخرين (Rayan et al , 2010) إلى أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات يسهم في تعزيز أخلاقيات العمل ويفعل نظم الرقابة والمساءلة والمحاسبية، كما أكدت دراسة اوباي (obay ,2009) على أن حوكمة المؤسسات والشركات يؤدي زيادة الممارسات الأخلاقية في بيئة العمل، ويقضي على الرشوة والفساد والسلوكيات السيئة للموظفين ، كما أكدت دراسة باناسي وآخرين (Banaci et al , 2013) على أن تطبيق الحوكمة أدى إلى زيادة الالتزام بأخلاقيات المهنة، والشفافية والإفصاح عن المعلومات التي تهم المستفيدين والمساهمين، وتفعيل نظم الرقابة الداخلية والخارجية، والاستعداد لمواجهة المخاطر ، كما أشارت دراسة (الدويك،

٢٠١٣ م) إلى أن حوكمة المؤسسات التعليمية، تعد من أهم الأساليب المستخدمة لضمان الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد وتعزيز الأخلاقيات المهنية بالمؤسسات التعليمية.

ومن هنا فإن الحوكمة تهتم بوضع معايير وآليات حاكمة لأداء كافة الأطراف في المؤسسات التعليمية من خلال وضع مدونات للسلوك المهني والخلقي، وتطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات، وقياس الأداء ومحاسبة المسؤولين والعاملين، ومحاربة الفساد المالي والإداري، ومشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات وتقييم نتائجها.

وعلى المستوى الرسمي، فقد قامت وزارة التربية والتعليم بإجراء مجموعة من التغييرات والتحديثات في السنوات الأخيرة لتجويد أداء المؤسسات التعليمية وتطويرها، وذلك من خلال إعداد وثيقة المعايير القومية للتعليم عام ٢٠٠٣م، وإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد عام ٢٠٠٦م، وبالرغم من هذه الجهود إلا إن تطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية لم يتم بالشكل المطلوب، ويغلب عليه طابع الشكلية، كما لم تهتم وزارة التربية والتعليم بوضع ميثاق لأخلاقيات مهنة التعليم ووضع إجراءات لتفعيله على أرض الواقع في المدارس، من ثم فقد أغفلت الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي خلال الفترة (٢٠٠٧-٢٠١١) (اسكارروس وقمر، ٢٠٠٨م، ٢٧)، وكذلك الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي خلال الفترة (٢٠١٤-٢٠٣٠) (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤) وضع ميثاق لأخلاقيات مهنة التعليم، رغم أهميته في الارتقاء بالمهنة وبأداء العاملين بميدان التربية والتعليم، ومن هنا فإن الاهتمام الحقيقي بالجودة التعليمية يتطلب ضرورة توفر معايير سلوكية وأخلاقية يلتزم بها جميع العاملين والمعلمين بالمؤسسات التعليمية، فالجودة التعليمية لا تكون حقيقة إذ لم تصبغ بالأخلاقيات المهنية .

وبناء على ما سبق فإن تجويد أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي والارتقاء بها، يتطلب ضرورة حوكمة هذه المؤسسات، ووضع قواعد ومبادئ متفق عليها متمثلة في ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، والذي يعد من أهم مرتكزات النظام التربوي في توجيه السلوك المهني والخلقي للعاملين في التربية والتعليم وضبطه، ومن هنا جاء البحث الحالي بغية تسليط الضوء على حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ودورها في الارتقاء بأخلاقيات مهنة التعليم.

مشكلة الدراسة :

ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة من القرن العشرين ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها هذه المؤسسات والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في الفجوة بين الرؤية والواقع الملموس، والتعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، وغياب الشفافية والمساءلة في مراقبة ميزانية هذه المؤسسات وأوجه إنفاقها، وعدم السماح بإعادة توجيهها بما يخدم مصالح المؤسسة ومجتمعها المحلي، هذا إلى جانب قلة التزام العاملين والمعلمين بالسلوكيات المهنية والأخلاقية وغيرها (عطوة وعلى ، ٢٠١٢م، ٤٥١).

وعلى الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم بتحقيق الجودة والتميز في الأداء المدرسي من خلال تطبيق المعايير القياسية التي حددتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والتي يأتي في مقدمتها معايير القيادة والحوكمة كمحدد رئيس لجودة التعليم، إلا أن محاولات تطوير المدارس لم تحقق المتوقع منها، بسبب غياب الفهم التام بمفاهيم الحوكمة المؤسسية، والأخلاقيات المهنية، والرؤى الإستراتيجية لعمليات التطوير والتحسين المستمر لدى القيادات والعاملين والمعلمين بالمؤسسات التعليمية .

وباستقراء الواقع في الميدان التربوي، نلاحظ وجود بعض مظاهر القصور في الاهتمام بأخلاقيات مهنة التعليم، حيث ظهرت العديد من السلبيات والمشكلات التربوية كضعف وعى بعض المعلمين برسالة التعليم، وضعف عنايتهم بتتمية الجانب الخلفي لطلابهم، وشيوع جو من التقصير والتهاون لدى بعض المعلمين في أداء واجباتهم المهنية، وعدم التزامهم بإنقاف العمل، وضعف مستوى أدائهم فنيا وإداريا، هذا إلى جانب ندرة وجود المعلم القدوة الذي يستطيع التأثير في طلابه تأثيرا إيجابيا .

وقد أشارت بعض الدراسات والبحوث إلى ضعف اهتمام مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالحوكمة ومتطلبات تطبيقها، وكذلك ضعف الاهتمام بأخلاقيات مهنة التعليم، وتمثل ذلك في ظهور العديد من المشكلات والمظاهر السلبية في المدارس منها: (إبراهيم ، ٢٠١٤م، ٢٨-٢٩) (الألفي، ٢٠٠٨م، ٣٣٦-٣٣٨)

- وجود بعض مظاهر الخلل في التزام بعض المعلمين بأخلاقيات المهنة كاستخدام العنف والعقوبات البدنية القاسية مع الطلاب وإجبارهم على الدروس الخصوصية، وتسريب الاختبارات وغيرها.

- قلة وعى العاملين في التربية والتعليم بمبادئ الحوكمة وميثاق أخلاقيات المهنة، وكذلك ضعف دور نقابة المعلمين والتنظيمات والروابط المهنية في وضع وتطوير ميثاق أخلاقيات المهنة للعاملين في التربية والتعليم، مع اقتضار دور وزارة التربية والتعليم على التوصية بوضع الميثاق الأخلاقي دون أن يكون لها جهود ملموسة في هذا المجال .
- عدم وجود نظام حقيقي للمساءلة أو المحاسبية التعليمية بالمدارس لضبط العلاقات الاجتماعية ومحاسبة كل من يخرق القوانين والأعراف السائدة .
- عدم توفر الشفافية في تقديم المعلومات عن أداء المدارس والعاملين بها، ونشرها أمام الرأي العام سواء أكانت إيجابية أم سلبية .
- فقدان الثقة بين المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع) والإدارة المدرسية، وبخاصة فيما يتعلق بجودة أو نوعية التعليم المقدم للطلاب من جهة، والقيام بالمساءلة الموضوعية للإدارة العليا والتنفيذية عن الأنشطة والسياسات والممارسات الخاصة بهذه المدارس من جهة أخرى .
- عدم تمكين الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني من المشاركة بفعالية في إدارة وتمويل التعليم، والقيام بدور رقابي على أداء المؤسسات التعليمية ومساءلتها ومحاسبتها .
ومن هنا فإن مواجهة هذه المشكلات، يحتم ضرورة اللجوء إلى تطبيق أسلوب الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والذي يسهم بشكل كبير في تحقيق الشفافية، والنزاهة، والمشاركة، والوضوح، والمساءلة، وتطبيق الأنظمة والقوانين، وتحقيق الأهداف، ومراقبة سلوكيات وتصرفات العاملين واستقرار المؤسسة من خلال العدالة والحماية، مما يؤدي إلى تطوير مهنة التعليم وتمهينها والارتقاء بأخلاقياتها .

ومما سبق نجد أن مؤسسات التعليم قبل الجامعي تواجه العديد من المشكلات التي تحد من كفاءتها وقدرتها على التميز، والتي تتمثل في نقض نظم المساءلة والمحاسبية والشفافية والإفصاح عن المعلومات، وظهور بعض السلوكيات السلبية كالإهمال واللامبالاة وغيرها، وذلك لعدم اهتمامها بوضع ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم ينظم الممارسات والسلوكيات المهنية والأخلاقية للعاملين في التربية والتعليم، مما يحتم ضرورة اللجوء إلى

تطبيق أساليب وممارسات الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في دراسة الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومبادئها وعلاقتها بأخلاقيات المهنة، وتحليل تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي، والاستفادة منها في وضع تصور مقترح لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم العام بجمهورية مصر العربية .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى :

- ١- الكشف عن العلاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي وأخلاقيات مهنة التعليم.
- ٢- تعرف خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة المؤسسات التعليمية وأخلاقيات مهنة التعليم.
- ٣- بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها :

- تتناول موضوع الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بأخلاقيات مهنة التعليم، والتي تعد من الموضوعات الحديثة التي نالت الاهتمام المحلي والعالمي للارتقاء بمهنة التعليم وتجويدها وتمهينها، ووضع موثيق تحكم السلوكيات المهنية والأخلاقية للعاملين بها .
- تتناول خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة في مجال تطبيق الحوكمة في مؤسساتها التعليمية، ودورها في تفعيل نظم المحاسبية والشفافية والنزاهة، والارتقاء بأخلاقيات مهنة التعليم، والتي تزايد الاهتمام بها في ظل مجتمع المعرفة وتداعياته المختلفة.
- تنفيذ الدراسة المسؤولين في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في معرفة مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتحسين الممارسات السلوكية والأخلاقية للعاملين، وتجويد أدائهم المهني .

- التصور المقترح الذي تقدمه الدراسة يفيد المسؤولين ومنتخذي القرار والروابط المهنية ونقابة المهن التعليمية في كيفية استخدام الحوكمة في وضع وتفعيل ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم والزام العاملين به في جمهورية مصر العربية .

الدراسات السابقة:

من خلال استقراء الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تم التوصل إلى مجموعة من الدراسات تم ترتيبها زمنياً وتصنيفها إلى محورين، بحيث تخدم أهداف الدراسة الحالية كما يلي :

أولاً : دراسات ترتبط بحوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

أجرى (إبراهيم، ٢٠١٤م) دراسة لتعرف خبرات بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في التعليم قبل الجامعي، وكيفية الاستفادة منها في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتناولت الدراسة خبرات كل من الولايات المتحدة الأمريكية وغانا وأوغندا واندونيسيا في مجال الحوكمة، وانتهت الدراسة بتقديم مدخل لإعادة هيكلة المدارس وتطبيق المحاسبية التعليمية كأحد مداخل الحوكمة الرشيدة في تطوير التعليم قبل الجامعي، كما أجرى موس (Moos, 2014) دراسة لتعرف كيفية تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم في الدنمارك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت الدراسة إلى أن استخدام الحوكمة أدى إلى تطوير الإدارة المدرسية وعلاج الكثير من المشكلات التي تعاني منها المدارس ، كما أدت إلى تفعيل نظم المساءلة والمحاسبية وتطبيق معايير الجودة في التعليم.

واهتمت دراسة ساتلر (Sattler , 2012) بتعرف الإجراءات التي اتبعتها الحكومات المتعاقبة في كندا في إصلاح الحوكمة التعليمية في أونتاريو بدءاً من عام ١٩٩٠م وحتى الآن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتناولت الدراسة دور كل من الهيئة الملكية للتعليم (RCOL)، ولجنة تحسين التعليم (EIC) ولجنة مراجعة الحوكمة (GRC) في إصلاح نظام حوكمة التعليم، وإعادة هيكلة الإدارة التربوية للارتقاء بجودتها، كما تناولت الدراسة تأثير كل من الإيديولوجيات السياسية والهيئات الحكومية والإصلاحات الليبرالية الجديدة في تعزيز وفهم ديناميات الحوكمة التعليمية في النماذج الليبرالية الجديدة في أونتاريو ،

كما اهتمت دراسة (عطوة وعلى ، ٢٠١٢ م) بتعرف مفهوم الحوكمة ومكوناتها ومحدداتها، ووضع تصور مقترح يمكن من خلاله إسقاط الحوكمة على النظام التعليمي من أجل رفع كفاءة مؤسساته وتحقيق جودتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة يسهم في رفع كفاءة النظام التعليمي وتجويده، وأن هناك عدة أسباب قد تؤدي إلى فشل تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية مثل: الفشل في تحديد الأولويات، وغياب التدريب الفعال للقيادات الإدارية ، وعدم استقرار الجهاز الإداري.

ولتتعرف دور الحوكمة في زيادة إنتاج المعرفة وضمان الجودة، أجرى فازيكاس وبيرنز (Fazekas & Burns, 2012) دراسة لتعرف العلاقة المعقدة بين الحوكمة وإنتاج المعرفة في التربية والتعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت الدراسة إلى أن الأنظمة التعليمية في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تواجه تحديات معقدة وبخاصة فيما يتعلق بإنتاج المعرفة، وأن تطبيق الحوكمة الرشيدة بالأنظمة التعليمية يسهم في إنتاج المعرفة بمختلف أنواعها ونشرها والاستفادة منها، وإتاحتها للرأي العام لمناقشتها، وإعلام الجمهور بمستوى تقدّم أداء النظام التعليمي من عدمه، وأشارت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة يتطلب أنظمة إدارية مرنة وأقل مركزية، ومشاركة مؤسسات المجتمع المدني، كما أجرى (عوض، ٢٠١١ م) دراسة لتعرف العلاقة بين حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب المسح الاجتماعي ، مع الاستعانة باستمارة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٤٥) عضواً من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة القاهرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وأن هناك بعض المعوقات تؤدي إلى فشل تطبيق الحوكمة منها: عدم تفويض السلطات والصلاحيات داخل الجمعيات الأهلية، وعدم مشاركة العاملين والمستفيدين في عملية صنع القرارات.

وهدفت دراسة جيمس (James , 2007) إلى تعرف أهم التغيرات الحادثة في مجال التمويل وأثرها على حوكمة المدارس الابتدائية الكاثوليكية في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة يحد من الفساد المالي والإداري والهدر في التمويل، وأوصت الدراسة بضرورة توفير مصادر تمويل بديلة للمدارس الابتدائية لتحقيق الإصلاح المدرسي، كما هدفت دراسة (الخالدة ، ٢٠٠٧م) إلى

وضع نموذج لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت الدراسة إلى أن هذا النموذج يتطلب إعداد الرؤية والرسالة القائمة على المشاركة في تطوير النظام التعليمي، وتحقيق الاستدامة لأنشطة الحكمانية وإجراءاتها بصفة مستمرة، أما لانجي واليكسيادو (Lange & Alexiadou , 2007) فقد أجريا دراسة لتعرف الأشكال الجديدة للحكمة المؤسسية في قطاع التعليم في دول الاتحاد الأوروبي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقدمت تحليلاً تفصيلياً لأشكال الحكمة، وأشارت الدراسة إلى وجود نوع من المقاومة لتطبيق الحكمة بمدخلها الحديثة لدى بعض مديري المدارس نتيجة التخوف من إحداث التغيير غير المقبول.

ثانياً : دراسات ترتبط بأخلاقيات مهنة التعليم :

أجرى (العبيد، ٢٠١١م) دراسة لتعرف مدى التزام معلمي المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم بأخلاقيات مهنة التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٤٠٧) من معلم المرحلة الثانوية بالمدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ضعف التزام معلمي المرحلة الثانوية بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم بوجه عام ، وأنه لا توجد علاقة بين التزام المعلمين بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم وتقييم الأداء الوظيفي له، كما أجرى ماروياما وأوينو (Maruyama & Ueno , 2010) دراسة لتقويم عملية التربية الخلقية وأخلاقيات مهنة التعليم في اليابان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت الدراسة إلى تزايد الاهتمام بالتربية الخلقية وأخلاقيات مهنة التعليم خلال العقدين الأخيرين، وأن هناك عدة صعوبات تؤدي إلى ضعف اهتمام المعلمين بالتربية الخلقية وأخلاقيات مهنة التعليم تتمثل في نقص الخبرة للمعلمين والطلاب في قيادة الفصول القائمة على المنافسة، وإساءة فهم النظام التعليمي، واقترحت الدراسة ضرورة تقديم دورات تدريبية للمعلمين في مجال التربية الخلقية وأخلاقيات المهنة .

واهتمت دراسة (الخبزاني، ٢٠١٠م) بالكشف عن متطلبات تفعيل ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ عددها (٦٤٢) معلماً بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك متطلبات يحتاجها المعلم لتفعيل ميثاق

أخلاقيات مهنة التعليم في علاقته مع طلابه ومجتمعه المدرسي والمجتمع المحلي وأسر طلابه وتطوير أدائه المهني، وانتهت الدراسة بوضع الآليات الإجرائية لتفعيل ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، كما اهتمت دراسة كيسر (Kieser, 2009) لتعرف درجة شيوع الجو الأخلاقي في البيئة المدرسية من وجهة نظر الطلاب أنفسهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (١٠٥) طالباً من طلاب الصف الخامس والسادس الأساسي في مدرستين الأولى حكومية والثانية خاصة ، وتوصلت الدراسة إلى شيوع أجواء أخلاقية إيجابية في كلا المدرستين، وأشارت الدراسة إلى أن المدرسة الناجحة تعمل على تعميق الأخلاقيات المهنية في العلاقات المتبادلة بين المعلمين وبعضهم البعض أو بين الطلاب وبعضهم البعض أو بين الطلبة والمعلمين.

واهتمت دراسة (الألفي، ٢٠٠٨م) بتحليل أهم الاتجاهات والخبرات العالمية والجهود العربية في إعداد موثيق أخلاقيات مهنة التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٣٣٧) معلماً من المعلمين والإداريين بالمرحل الابتدائية والإعدادية والثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة ٤٦,٨٨% فقط من أفراد العينة، كان لديهم فكرة عن ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لميثاق أخلاقيات مهنة التعليم يتكون من عدة بنود تتمثل في الأداء المهني والعلاقة بالطلاب والزملاء والموجهين وأولياء الأمور والمجتمع، كما اهتمت دراسة (طريف ، ٢٠٠٧م) بتعرف درجة ممارسة المعلمين لأخلاقيات مهنة التعليم في الأردن من وجهة نظر مدراء المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة قصدية بلغ عددها (٥٤٠) مديراً من مديري المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المعلمين لأخلاقيات مهنة التعليم منخفضة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المعلمين لأخلاقيات مهنة التعليم تعزى لمتغير الخبرة أو نوع المدرسة .

وهدفت دراسة بارت وآخرين (Barrett et al , 2006) بتعرف وجهات نظر المعلمين تجاه مدى تكرار وخطورة تجاوز المعايير الأخلاقية لمهنة التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٢٣٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن تجاوز حدود العلاقة بين المعلم والطالب يعد من أشد التجاوزات الأخلاقية خطورة، ولكنها الأقل شيوعاً بين التجاوزات، وأن سلوك اللامبالاة من قبل المعلمين هو الأكثر شيوعاً ولكنه الأقل خطورة من وجهة نظر أفراد العينة، أما عدم

الموضوعية في تقييم أعمال الطلاب فقد رأى أفراد العينة أنه متوسط الأهمية والشبوع، كما هدفت دراسة (الغامدي، ٢٠٠٦م) تعرف أخلاقيات مهنة التعليم وأثرها في التربية الخلقية للفرد والمجتمع، والضوابط المقترحة لتعزيز أخلاقيات المهنة لدى المعلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن تنمية أخلاقيات مهنة التعليم لدى المعلم يسهم في تنمية الجانب الخلقى للطلاب من خلال تدريس المقررات الدراسية، وما تتضمنه من أنشطة تعليمية متنوعة.

كما اهتمت دراسة (المحميد ، ٢٠٠٦م) بتعرف أخلاقيات مهنة التعليم في الفكر التربوي الإسلامي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، وتوصلت الدراسة إلى أن أخلاقيات مهنة التعليم لقيت عناية بالغة واهتمام كبير في الفكر التربوي الإسلامي عبر العصور، وأن الفكر التربوي الإسلامي تناول نوعين من أخلاقيات مهنة التعليم، نوع يتعلق بمعلم الصبيان، والثاني بأخلاق المعلم، أما دراسة (الحري والديجاني، ٢٠٠٥م) فقد اهتمت بتحديد أخلاقيات مهنة التعليم في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة للمعلم، والآثار المترتبة على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم يسهم في استمرار التنمية المهنية للمعلم، وأوصت الدراسة بضرورة تدريس مادة أخلاقيات مهنة التعليم في برامج إعداد المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال عرض الدراسات السابقة ، يمكن استخلاص النقاط الآتية :

- أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى رفع كفاءتها وتجويد أدائها، وتطوير إدارتها، والتغلب على مشكلاتها التربوية ، وقد أكد على ذلك دراسات كل من موس (Moos, 2014) ، ساتلر (Sattler , 2012) ، (عطوة وعلى ، ٢٠١٢م) ، (عوض ، ٢٠١١م).
- أن تطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية يؤدي إلى زيادة الالتزام بالأخلاقيات المهنية، وتفعيل نظم المساءلة والمحاسبية والرقابة والشفافية في تقديم المعلومات، والحد من الفساد المالي والإداري ، وقد أكد على ذلك دراسة موس (Moos, 2014)، ودراسة جيمس (James , 2007).

- أن تطبيق الحوكمة الرشيدة بالمؤسسات التعليمية يسهم في زيادة إنتاج المعرفة بمختلف أنواعها ونشرها والاستفادة منها، وإتاحتها للرأي العام والجمهور لمناقشتها، وقد اكد على ذلك دراسة فازيكاس وبيرنز (Fazekas & Burns, 2012) .
- أن هناك بعض المعوقات تؤدي إلى فشل تطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية ، مثل عدم تفويض السلطات والصلاحيات، وعدم مشاركة العاملين والمستفيدين في عملية صنع القرارات، وقد أكد على ذلك دراسات كل من لانجي واليكسيادو (Lange & Alexiadou , 2007 ، (عوض ، ٢٠١١ م) ، (عطوه وعلى ، ٢٠١٢ م) .
- أن الاهتمام بأخلاقيات مهنة التعليم تزايد بدرجة كبيرة خلال العقدین الأخيرين نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية التي يمر بها العالم اليوم ، وقد أكد على ذلك دراسات كل من (المحميد ، ٢٠٠٦م)، ماروياما وأوينو (Maruyama & Ueno ، 2010)، كيسر (Kieser, 2009)
- أن وجود ميثاق لأخلاقيات مهنة التعليم بالمؤسسات التعليمية يؤدي إلى زيادة الالتزام بالمبادئ الأخلاقية، ويحدد المعايير التي تحكم الممارسات والسلوكيات الوظيفية والأخلاقية للعاملين، وتجويد أداء المؤسسات التعليمية، استمرار التنمية المهنية للمعلم ، وقد أكد على ذلك دراسات كل من (الحري والديجاني، ٢٠٠٥م)، كيسر (Kieser, 2009)، (الخيراني، ٢٠١٠ م) .
- أن درجة ممارسة والتزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم منخفضة، وان هناك قصور في الاهتمام بأخلاقيات مهنة التعليم بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، وقد أكد على ذلك دراسات كل من (طريف، ٢٠٠٧م)، (العبيد، ٢٠١١ م)، (الألفي، ٢٠٠٨م) .

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في منهجيتها ، وفي الإطار النظري من حيث التعرف علي الحوكمة المؤسسية وأهدافها ومبادئها، وكذلك التعرف على أخلاقيات مهنة التعليمية وأهميتها ومصادرها، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تتناول العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات المهنة ، وكذلك وضع تصور لتطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي للارتقاء بأخلاقيات مهنة التعليم، وهذا ما أغفلته الدراسات السابقة .

أسئلة الدراسة :

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- ما مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ومبادئها، ومراحل تطبيقها ؟
- ٢- ما مفهوم أخلاقيات مهنة التعليم، وأهميتها، ومصادرها ؟
- ٣- ما العلاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي وأخلاقيات مهنة التعليم؟
- ٤- ما خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
- ٥- ما التصور المقترح لتطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي للارتقاء بأخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية؟

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتنظيمها للتعرف على الحوكمة وأهدافها ومبادئها ومراحل تطبيقها ، وطبيعة أخلاقيات مهنة التعليم وأهميتها ومصادرها ، والعلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات المهنة، وكذلك جمع المعلومات والبيانات عن خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة في مجال الحوكمة ، والاستفادة منها في وضع تصور مقترح لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم العام في جمهورية مصر العربية.

مصطلحات الدراسة :

حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي: تعرف بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال مؤسسات التعليم قبل الجامعي وإدارتها ومراقبتها على أعلى مستوى لتحقيق الجودة والتميز في أداؤها، وذلك في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات والمعايير التي تحدد أخلاقيات الممارسة المهنية بما يضمن تحقيق النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة لكافة الأطراف بها .

أخلاقيات مهنة التعليم: المبادئ والقواعد والقيم التي يجب على جميع العاملين في التربية والتعليم اتباعها والعمل بمقتضاها في أداء مهامهم ، للحفاظ على قدسية المهنة والرفع من مستواها ومكانتها الاجتماعية في المجتمع.

خطوات السير في الدراسة :

تسير الدراسة بعد عرض الإطار العام وفقاً للمحاور الآتية :

المحور الأول: يتناول مفهوم الحوكمة وأهدافها ومبادئها وخطوات تطبيقها.

المحور الثاني: يتناول مفهوم أخلاقيات مهنة التعليم وأهميتها ومصادرها.

المحور الثالث: يتناول العلاقة بين الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وأخلاقيات مهنة التعليم.

المحور الرابع: يتناول خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة مؤسساتها التعليمية.

المحور الخامس: يتناول خلاصة النتائج والتصور المقترح لتطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي للارتقاء بأخلاقيات مهنة التعليم.

المحور الأول: حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي (المفهوم - الأهمية - المبادئ - المحددات - خطوات التطبيق):

حظي موضوع الحوكمة باهتمام العديد من المؤسسات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، باعتباره آلية يتم من خلالها توجيه وضبط أعمال المؤسسات، وتوزيع الحقوق والواجبات بين مختلف أطرافها وغيرهم من ذوى المصالح، وضع القواعد والإحكام لاتخاذ القرارات، وتشجيع الموارد البشرية على الإسهام بكامل إمكاناتها في تطوير أداء المؤسسة، ومعالجة المشكلات التي تواجهها، هذا بالإضافة إلى وضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء وغيرها .

كما حظيت حوكمة المؤسسات التعليمية باهتمام كبير في السنوات الأخيرة على مستوى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لتجويد أداء مؤسساتها التعليمية والنهوض به، وتحقيق الشفافية والعدالة والإفصاح عن المعلومات، وتفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبية للعاملين بها، وكذلك حماية حقوق المستفيدين، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للمؤسسة، والالتزام بالقوانين واللوائح والأخلاقيات المهنية التي تحكم أداء المؤسسة، وفيما يلي عرض لمفهوم الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وأهدافها ومبادئها ومراحل تطبيقها .

أ- مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

يعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في كتابات البنك الدولي منذ عام ١٩٨٩م لتحقيق التنمية الاقتصادية، وإقامة الديمقراطية في دول العالم الثالث من خلال تطبيق القواعد القانونية، والإدارة الجيدة لموارد الدولة والمساواة في التوزيع والمحاسبية والشفافية (عوض، ٢٠١١م، ٤٢٠)، كما تزايد الاهتمام بهذا المفهوم في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وبخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، وكذلك بعد تزايد اتجاه الكثير من دول العالم نحو التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، والذي أدى إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين (Gugler ; Mueller& Yurtoglu, 2003).

وقد تعددت تعريفات الحوكمة وتنوعت باختلاف الباحثين وتخصصاتهم وباختلاف المجالات التي تستخدم فيها، حيث يعرفها (على وشحاته، ٢٠٠٦م، ١٥) بأنها مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات، التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة، لتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة، فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة و للمجتمع ككل .

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التابعة للأمم المتحدة (OECD ، 2004) الحوكمة بأنها مجموعة العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها وغيرهم من أصحاب المصلحة، وتوفر الحوكمة هيكل عام يساعد على تحديد الأهداف، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ، وتوفير الحوافز المناسبة للإدارة العليا والتنفيذية لمتابعة تنفيذ هذه الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والمستفيدين .

كما يعرفها (البشير، ٢٠٠٣م) بأنها التفاعل الإيجابي ما بين القوانين التي تحكم المؤسسة والأنظمة والتعليمات والإجراءات والعادات والتقاليد وثقافة الأفراد العاملين بالمؤسسة،

والجهات الرسمية المعنية بالإشراف على المؤسسات ذات العلاقة وأدائها الرقابية المختلفة في تحقيق ذلك التفاعل الذي يضمن نجاح المؤسسة واستمرارها .

ومن هنا نجد أن الحوكمة تعد من أهم استراتيجيات الوقاية من المشكلات والأزمات المختلفة بالمؤسسة، وتخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري، وتحقيق مبدأ الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة الإدارة أمام المستفيدين وأصحاب المصالح، والحد من استغلال السلطة والنفوذ، وتفعيل نظم الرقابة الداخلية والخارجية لمراجعة الأداء، وكذلك الالتزام بالنظم والقوانين والمعايير الأخلاقية بالمؤسسة، بما يسهم في رفع كفاءتها وتحسين جودة أدائها.

كما تعمل الحوكمة على ربط الطموحات المستقبلية للمؤسسة وقيمها بالممارسات التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وخلق مناخ ديمقراطي يمكن التابعين من تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية، كما تحفز الهمم وتشجذ الطاقات وتدعم المبتكرات والأفكار الحديثة البناءة، وتشجع المبادرة وطرح الأفكار، وتعمل على تحقيق الألفة والتجانس بين فرق العمل، ومن ثم فإن الحوكمة ليست عملاً فردياً يتم بمعزل عن الجماعة، لكنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجوانب السلوكية والأخلاقية للعاملين بالمؤسسة.

أما حوكمة المؤسسات التعليمية فيعرفها البنك الدولي (The World bank ,

8) ، 2008 بأنها السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة وتحقيق الرقابة الذاتية للمؤسسات التعليمية، والتي تركز على بنية ووظيفة هذه المؤسسات، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة وعلاقتها بالمجتمع، ومدى قدرتها على تحقيق الجودة والتميز في أدائها .

كما يعرفها (ضحايي والمليجي، 2011م، 53) بأنها السلوك الذي يتعين أن تسير عليه المؤسسات التعليمية لوضع آليات تمكنها من إحداث توازن داخلي لا يضمن فقط القوة والكفاءة في اتخاذ القرار، بل يضمن أيضاً الالتزام بالمسؤوليات والواجبات بالشكل الذي يرضي توقعات أصحاب المصلحة.

فالحوكمة تتضمن مجموعة من الآليات والنظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر على الأداء المؤسسي، كما تشمل مقومات تطوير المؤسسات التعليمية على المدى البعيد، وتحديد السلطة والمسؤولية، والحقوق والواجبات، ووضع القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء

المؤسسات التعليمية عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الخطط الإستراتيجية والأهداف المطلوبة.

كما تسهم الحوكمة المؤسسية أيضا في تحقيق العدالة وتطبيق الشفافية والإفصاح عن المعلومات، وتعزيز الثقة والمصداقية في بيئة العمل، وإدارة المخاطر، والالتزام بالقوانين واللوائح والأخلاقيات التي تحكم عمل المؤسسات التعليمية، ومنع الأخطاء أو المخالفات المرتكبة، والحد من استغلال السلطة، ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات وتقييم نتائجها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوى المصلحة للمجتمع ككل .

ويعرف الباحث حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات التعليمية وتوجيه أعمالها ومراقبتها لتحقيق الجودة والتميز في أدائها، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات والمعايير التي تحدد أخلاقيات الممارسة المهنية بما يضمن تحقيق النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة لكافة الأطراف ذات الصلة بهذه المؤسسات، ويتضح من هذا التعريف أن حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي تتميز بعدة خصائص هي :

- تحقيق أفضل المنافع والخدمات التعليمية للمستفيدين وأصحاب المصالح والمجتمع .
- الالتزام بالنزاهة والعدالة والإنصاف والشفافية والإفصاح عن المعلومات في جميع الأعمال بالمؤسسة التعليمية .
- الالتزام بأخلاقيات الممارسة المهنية في مجال العمل، وإصلاح الممارسات السلبية في المؤسسات بشكل عام .
- الكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسة.
- وضع مجموعة من الضوابط والقواعد والقوانين التي تحكم سلوكيات كافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسات التعليمية.
- مساهلة الإدارة التربوية عن الأخطاء والمخالفات المرتكبة في مجال العمل.

- تحقيق الشفافية في العمليات وصنع القرارات والأمور الإدارية والمالية أمام المستفيدين وأفراد المجتمع.

- القدرة على التحديد الأفضل لاحتياجات الأعضاء والمستفيدين والتعامل معها والسعي لتلبيتها .

وبناء على ما سبق فإن الحوكمة تضع الإجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الأمثل لإدارة العمليات بالمؤسسات التعليمية بكفاءة وفعالية، كما تضع الإطار العام الذي يحدد السلوكيات المهنية والأخلاقية للإدارة العليا والتنفيذية على أساس من الشفافية والمحاسبية، وتحدد الحقوق والواجبات لمختلف العاملين بالمؤسسة، وتدعم المبتكرات والأفكار الحديثة البناءه التي تسهم في التطوير والتحسين المستمر للعمليات وإجراءات العمل لتجويد أداء المؤسسات التعليمية والارتقاء بها .

ب- أهداف حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي :

تسعى حوكمة المؤسسات التعليمية إلى وضع النظم والمعايير، التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التربوية وأساليب تحقيقها، والرقابة على الأداء من خلال تحديد مجموعة من المسؤوليات والممارسات الأخلاقية التي يتبعها جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية في إطار من الشفافية والعدالة، والمساءلة عن الأخطاء والمخالفات المرتكبة، وحماية حقوق المستفيدين، ومراعاة مصالح العمل والعاملين، والحد من استغلال السلطة، وزيادة الإنتاجية، وحسن استغلال الموارد المادية والبشرية بالمؤسسة، تحقيق الجودة والتميز في الأداء وغيرها، ويمكن تحديد أهداف الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي فيما يلي (عبد

الفتاح، ٢٠١٠م، ٩٢)(العريني، ٢٠١٤م، ١١٩)(ضحواوي والمليجي، ٢٠١١م، ٥٦) :

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وتحقيق رضا عملائها، وتعزيز قدرتها على التطوير والتحديث والتغيير المستمر .

- وضع أسس للعلاقة بين الإدارة العليا والتنفيذية وأصحاب المصالح والمستفيدين الداخليين والخارجيين، مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف، الأمر الذي يسمح باستثمار الإمكانيات المتاحة مما يرفع كفاءة الأداء وجودة المنتج.
- الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسات التعليمية ووضعها المالي، والقرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، بما يساعد المستفيدين على تحديد مشكلاتهم، وتحديد الأسلوب المناسب لتحقيق طموحاتهم واحتياجاتهم .
- تحقيق الرقابة والإشراف الذاتي للمؤسسة التعليمية ، وسلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة للعمل داخل المؤسسة .
- ضمان حقوق ومصالح العاملين بالمؤسسات التعليمية دون أي تمييز أو تحسب ، حيث ينظر العاملون إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم
- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسات التعليمية تعوقها عن تحقيق أهدافها .
- تحسين سمعة المؤسسات التعليمية في المجتمع، وزيادة الثقة في الخدمات التي تقدمها .
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسات التعليمية، وتحقيق العدالة وضمن النزاهة والشفافية لكافة العاملين في ما يقومون به من أعمال داخل المؤسسات التعليمية.
- توفير حق المساءلة والمحاسبية للإدارة العليا والتنفيذية بالمؤسسات التعليمية من جانب جميع الأطراف الداخلية والخارجية المستفيدة من المؤسسات التعليمية.
- تعزيز مشاركة المعلمين والطلاب والإداريين والمسؤولين في عمليات اتخاذ القرارات .
- الحد من الفساد المالي والإداري بالمؤسسات التعليمية وعدم السماح بوجوده أو استمراره .
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً لكافة أطراف العملية التعليمية.
- تقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن باستخدام الضوابط الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.

- وضع القوانين والمعايير والقواعد التي تحدد السلوكيات المهنية والأخلاقية لكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- زيادة قدرة المؤسسات التعليمية في التغلب على الأزمات والتحديات التي تواجهها، وتقليل حالات تضارب المصالح، والحد من التصرفات المالية والإدارية والأخلاقية غير المقبولة .
- وضع الأنظمة واللوائح والتعليمات التي تساعد إدارة المؤسسات التعليمية على توزيع الحقوق والواجبات بين جميع الأطراف ذات المصلحة.
- تعميق ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير الأخلاقية للمهنة، وخلق أنظمة للرقابة الذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من العمل والأخلاق السائدة في المجتمع وآدابه ومبادئه.

ومن خلال ما تقدم، فإن حوكمة المؤسسات التعليمية، وما تسعى إلى

تحقيقه من أهداف يغطي بعدين أساسيين هما :

- **الالتزام:** وذلك بالتزام العاملين بأخلاقيات الممارسة المهنية، وتنفيذ السياسات التشريعية والإدارية والقانونية، وتلبية توقعات المستفيدين بأكبر قدر من الأمانة والنزاهة والشفافية.
 - **تحسين الأداء:** وذلك باستخدام كافة الوسائل والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحسين أداء المؤسسات التعليمية، وكذلك استغلال كافة الفرص الإيجابية للحد من المخاطر والسلبيات التي قد تنشأ داخل هذه المؤسسات .
- ومن هنا فإن حوكمة المؤسسات التعليمية لا تعني مجرد احترام القوانين والقواعد وتفسيرها تفسيراً ضيقاً وحرفياً، بل هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقات بين الإدارة العليا والتنفيذية والمستفيدين لتحسين وتجويد هذه المؤسسات والارتقاء بها.

ج- مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

تعد مبادئ الحوكمة المؤسسية بمثابة القواعد والنظم التي تحقق التوازن بين أهداف الإدارة العليا والأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية من جهة، وبين العملاء والمستفيدين من

جهة أخرى، وهذه المبادئ تشكل النظام الذي يوجه العمل في المؤسسة، وكذلك تنظيم العلاقة بين مختلف العاملين بالمؤسسات التعليمية .

وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التابعة للأمم المتحدة (OECD)، بوضع عدة مبادئ لحوكمة المؤسسات في عام ١٩٩٩م، وتم تعديلها عام ٢٠٠٤م، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي (OECD , 2004) :

- ضمان الأساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات.
- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية
- المعاملة المتساوية للمساهمين.
- دور أصحاب المصالح.
- الإفصاح والشفافية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة.

كما وضعت لجنة بازل للإشراف المصرفي بينك التسويات الدولية (BIS) عدة معايير وإرشادات خاصة تعتبرها الأساس لتطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية عام ١٩٩٩م ، وتم تعديلها واعتماد النسخة الجديدة منها في فبراير ٢٠٠٦م، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي (Basel Committee on Banking Supervision, 2010) :

- وضع أهداف إستراتيجية وتحديد قيم للعمل.
 - وضع خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة.
 - ضمان كون أعضاء مجلس إدارة المؤسسة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها.
 - ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسة مجلس إدارة المؤسسة.
 - تطبيق نظم المراجعة الداخلية والخارجية .
 - ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.
 - العمل والسير تجاه حوكمة المؤسسة وفق أسلوب ونمط شفاف.
 - فهم الهيكل التشغيلي للمؤسسة من خلال الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.
- كما وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام ٢٠٠٣م عدة مبادئ لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، تتمثل فيما يلي (يوسف ، ٢٠٠٧م ، ١٠) :

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة.

وبالنظر إلى مبادئ الحوكمة المطبقة في المؤسسات والشركات ، نجد أنها صالحة التطبيق في المؤسسات التعليمية ، ويمكن تحديد مبادئ حوكمة المؤسسات التعليمية فيما يلي :

١- الشفافية والإفصاح عن المعلومات: ويقصد بها الوضوح التام في التعاملات

وإتاحة كافة المعلومات والقرارات والأنشطة المتعلقة بالسياسات التعليمية والتربوية والتشغيلية لجميع المعنيين بها، وعدم إخفاء أية معلومات أو برامج أو سياسات، وكذلك حرية تداول المعلومات وتدققها لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات التعليمية، والإفصاح عن كافة المعلومات للمستفيدين مثل نتائج الطلاب، ونتائج تقييم أداء المؤسسات التعليمية، والعمليات المتعلقة بالعاملين ومؤهلاتهم، وعوامل المخاطرة المتوقعة، والمعلومات عن الإدارة والعاملين ومؤهلاتهم، وتوفير قنوات لنشر المعلومات للمستفيدين وغيرها، هذا بالإضافة إلى الشفافية في طرح الآراء والأفكار ومناقشتها بروح التعاون والتنسيق بين مختلف أطراف العملية التعليمية .

٢-المساءلة أو المحاسبية: ويتمثل ذلك في وجود طرق وأساليب مقننة لمساءلة

ومحاسبة العاملين بالمؤسسات التعليمية ومراقبة أعمالهم وتصرفاتهم وإنجازاتهم، ومحاسبتهم إذا تجاوزوا السلطة أو أخلوا بأخلاقيات العمل، وعلى هذا فمبدأ المساءلة يرتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، أو يتعدى على حقوق الغير بمخالفة القرارات والقوانين، ولا تقتصر المساءلة على معاقبة المخالفين فقط، بل تشمل أيضا وجود حوافز لتشجيع العاملين على أداء أعمالهم ومهامهم

بإخلاص وفعالية وأمانة، ومن ثم فهي تعني المراقبة الدورية التي تتم بمنتهى الشفافية والقوة .

٣- **المساواة:** وذلك بالمساواة بين جميع العاملين في الحقوق والواجبات من خلال

اطلاعهم على كافة المعاملات والتعاملات والمعلومات المرتبطة بهم، وتمتعهم بكافة حقوقهم القانونية، وإعطائهم الحرية في التصويت على القرارات الأساسية.

٤- **المشاركة الفعالة:** وذلك بمشاركة كافة العاملين والمستفيدين في صنع القرارات

والسياسات التعليمية وتنفيذها، ووضع قواعد العمل في مختلف المجالات، وذلك شريطة أن تكون هذه المشاركة منظمة وواقعية، وأن تكون قائمة على الندية والاحترام المتبادل بين كافة الأطراف .

٥- **المسؤولية :** ويتمثل ذلك في مسؤولية الإدارة العليا في تحديد المهام والمسؤوليات

بوضوح لجميع العاملين بالمؤسسات التعليمية والزامهم بتنفيذها، والاعتراف بالحقوق القانونية للمستفيدين، وتشجيع التعاون بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات المجتمع، والالتزام بتحسين الأداء والإشراف على النظم التي توضع لضمان التزام العاملين بالأخلاقيات المهنية، وكذلك مسؤولية جميع العاملين في تحمل نتائج أعمالهم.

٦- **ضمان حقوق المستفيدين وأصحاب المصلحة:** وذلك باحترام حقوق المستفيدين

الداخليين والخارجيين وحفظها ومنع انتهاكها، ومراعاة مصالحهم وحل مشكلاتهم المختلفة، وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، وتعريفهم بأداء المؤسسات التعليمية ومسؤوليات الجهاز الإداري، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم، وكذلك معاملتهم معاملة عادلة بما فيهم الأقليات والأجانب، وتعويض جميع المستفيدين عند التعدي على حقوقهم

٧- **التدقيق والمراجعة المنظمة:** وذلك بإنشاء لجنة للتدقيق والمراجعة تختص بإعداد

التقارير الدورية والرقابة الداخلية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والحفاظ على سير العملية التعليمية بطرق قانونية وأخلاقية، وذلك باستخدام معايير وإجراءات للتحقق من صلاحية النظم والسياسات والإجراءات والخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وتقييم الخطط التعليمية وإبداء الرأي حيالها، وتحليل الانحرافات عن هذه

الخطط وتقديم الاقتراحات لتجنب الانحرافات مستقبلاً وسد الثغرات التي تؤدي إلى ضياع الجهود والأموال، وكذلك تقييم فعالية إدارة المخاطر والضوابط، بالإضافة إلى تقييم جودة التنظيم الإداري الداخلي بالمؤسسات التعليمية .

٩- **السلوك الأخلاقي:** ويتمثل ذلك في التزام العاملين بالمؤسسات التعليمية بالأخلاقيات والآداب ومعايير وقواعد السلوك المهني، وكذلك التوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة التعليمية، والشفافية في عرض وتوصيل المعلومات للمستفيدين، ويدعم ذلك ثقافة المؤسسة التي تقوم باختيار القوة العاملة بعناية وتتولى تدريبهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات والابتكارات وحمايتها من أن تنسب إلى آخرين في مواقع قيادية أعلى، ويضاف إلى ذلك ضرورة وجود توازن في الأجور والحوافز والبدلات ونظم الثواب والعقاب والترقية.

١٠- **تجنب تضارب المصالح:** ويتمثل ذلك في تجنب أي تضارب في المصالح بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالمؤسسات التعليمية والمستفيدين منها، فهذا التضارب قد يؤثر بشكل سلبي على سير العملية التعليمية ، ومن هنا فإن تحقيق التوازن بين الحقوق والمصالح يعد من الأولويات في تطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية.

١١- **الإدارة الذاتية للمؤسسات التعليمية:** ويتمثل ذلك في منح المؤسسات التعليمية العديد من السلطات والصلاحيات التي تمكنها من إنجاز أعمالها ومهامها دون الرجوع إلى السلطات العليا، وكذلك وضع الآليات التي تسمح بمشاركة المستفيدين وأصحاب المصالح في إدارة المؤسسات التعليمية وصنع واتخاذ القرارات، هذا بالإضافة إلى تمكين مؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساعدة الموظفين والمسؤولين بالمؤسسات التعليمية عبر القنوات الرسمية والوسائل المناسبة .

د- محددات الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي :

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة بالمؤسسات التعليمية على مدى توافر ومستوى جودة نوعين من المحددات ، هما: (عظة وعلى ، ٢٠١٢ ، ٤٨٧-٤٨٨) (محمد ، ٢٠١١م ، ١١٠)

١ - المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات التعليمية، ودرجة تنافسية الأسواق وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية، وكذلك ما تقره الدولة من تشريعات وأنظمة وقوانين وما تنشئه من مؤسسات لضمان تنفيذ هذه التشريعات، هذا بالإضافة إلى وجود الهيئات المهنية التي تهتم بوضع قواعد ومعايير أخلاقيات المهنة، والزام كافة الأطراف المعنية بممارستها.

وترجع أهمية المحددات الخارجية في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسات، وتقليل المخاطر، والحد من تضارب المصالح، وكذلك القضاء على الفساد المالي والإداري.

٢ - المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية، وتوزيع السلطات والصلاحيات بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح مختلف الأطراف بالمؤسسات التعليمية.

هـ مراحل تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

تمر عملية تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بعدة مراحل متتالية لاقتناع القيادات الإدارية والعاملين بها وتقبلها، بحيث تتحول من مجرد وجهة نظر إلى مبدأ وعقيدة ثم إلى سلوك وتنفيذ قوي، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي (العربي، ٢٠١٤م، ١٢٢) (الخصيري، ٢٠٠٥م، ٩٢-٩٣):

١ - مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية:

تعد هذه المرحلة من أهم وأخطر المراحل على الإطلاق، حيث يتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة والمفاهيم الخاصة بها، وأبعادها ومناهجها وأدواتها ووسائلها، وذلك لتعريف العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بكل جوانب الحوكمة، تكوين رأي عام إيجابي لتطبيقها، ويتم في هذه المرحلة التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به في تنفيذ كافة الأعمال والمهام التي يقوم بها العاملون بالمؤسسة.

٢- مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة :

يتطلب تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ضرورة بناء بنية أساسية قوية ومنينة، قادرة على استيعاب حركتها، والتفاعل مع مستجداتها، والمتغيرات المحيطة بها، وذلك لإيجاد قواعد وظيفية للحوكمة، يتم من خلالها تحديد الضوابط القانونية والتشريعية والإجرائية الخاصة بها، والجهات المسؤولة عنها في كافة مستوياتها وتوصيف وظائفها بشكل واضح حتى تقوم بمهامها وأدوارها ، وتنقسم البنية الأساسية للحوكمة إلى :

- بنية أساسية فوقية: وتتمثل في الكيان المؤسسي التنظيمي، وجهات الإشراف على تطبيق الحوكمة سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة، والأجهزة الرقابية وغيرها.
- بنية أساسية تحتية: وتتمثل في الأساس الأخلاقي والقيمي والمرجعيات الأخلاقية التي يتم الاستناد إليها في تطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية.

٣- مرحلة وضع برنامج زمني وقياسي للحوكمة :

يحتاج تطبيق الحوكمة إلى وضع برنامج زمني محدد الأعمال والمهام التي يجب القيام بها، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذها بالمؤسسات التعليمية، وكذلك تحديد المعوقات والصعوبات التي تحول دون التطبيق الكامل لأحكامها وتقويمها، ووضع الحلول والتوصيات لمعالجتها.

٤- مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة :

يتم في هذه المرحلة تنفيذ تطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية، وذلك بمشاركة كافة الأطراف ذات المصلحة، ومدى ممارستهم للحرية المتاحة لهم، والتزامهم بالقيود الحاكمة والضوابط المتحكمة خاصة فيما يتصل بالمحتوى الأخلاقي، ويتطلب تنفيذ وتطبيق الحوكمة ما يلي:

- تحقيق أكبر قدر من الاستقلالية والإدارة الذاتية للمؤسسات التعليمية، وكذلك تحقيق مبدأ الشفافية والمكاشفة والمصارحة والمساءلة والمحاسبة في جميع عملياتها.
- تحقيق وتطبيق المعايير المهنية والأخلاقية داخل المؤسسات التعليمية .

٥- مرحلة المتابعة والتطوير :

ويتم في هذه المرحلة الحكم على حسن تنفيذ وتطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية ، ومدى تحقيقها لأهدافها، وذلك من خلال استخدام المتابعة والرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية ، ويتم ذلك من خلال تعيين مراقب أخلاقي بكل مؤسسة تعليمية تكون مهمته مراقبة وتنفيذ قيم الحوكمة، وتدقيق الإجراءات وما تقتضيه من ترتيبات للمحافظة على أخلاق المهنة وقيمتها .

المحور الثاني: أخلاقيات مهنة التعليم (المفهوم - الأهمية - المصادر):

لقد حظى موضوع أخلاقيات المهنة والضوابط اللازمة لها باهتمام بالغ من قبل العلماء والباحثين في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، نظراً لما للأخلاق من دور أساسي ومهم في حياة المجتمعات الإنسانية، فوجود ميثاق لأخلاقيات المهنة يشكل أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد العاملين في المهنة، وعلاقتهم بالمستفيدين منها، ويكون دافعا لهم للوصول إلى أهدافهم وتحريهم من غرائزهم وأهوائهم، كما أنه يعمل على تعميق إحساس الفرد بالانتماء إلى مهنته ومجتمعه وتساعده على التكيف معه .

وقد حرصت الهيئات المهنية على وضع معايير وأخلاقيات لكل مهنة من المهن الموجودة في المجتمع - يلتزم بها الأفراد العاملين بها، ولكي تصل أي مهنة إلى مستوى ذي قيمة في السلم المهني، فلا بد للممارسين لها من الالتزام بأخلاقياتها ومعاييرها وقيمتها، ومن ثم فقد أصبح الالتزام الأخلاقي من أهم خصائص النزعة المهنية، فتحرك أي عمل في اتجاه التمهين يحتم وجود معايير سلوكية وقواعد أخلاقية وآداب خاصة تتبع من المهنة ذاتها، وتمثل الأساس القيمي الذي يلتزم به جميع الممارسين للمهنة في أداء واجباتهم.

ومن هنا فإن الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم، يعد من أساسيات نجاح العاملين في تنفيذ أعمالهم ومهامهم بالمؤسسات التعليمية بكفاءة وشفافية ونزاهة، كما تعكس ثقة المؤسسة المهنية بموظفيها وأجهزتها وكذلك ثقة المجتمع، وفيما يلي توضيح لمفهوم أخلاقيات مهنة التعليم وأهدافها ومصادرها:

أ- مفهوم أخلاقيات مهنة التعليم :

بدأ الاهتمام العالمي بأخلاقيات المهن في مختلف المؤسسات منذ بداية السبعينيات من القرن العشرين، وذلك لظهور بعض الممارسات غير الأخلاقية من قبل بعض العاملين في المهن المختلفة مثل الممارسات السلوكية الخاطئة وعدم التمسك بقواعد السلوك الرسمي، وإفشاء المعلومات السرية، ومزاولة أي أعمال إضافية تتعارض مع أهداف المؤسسة وسمعتها (الغامدي، ٢٠١٤م، ٣٨) .

وتعد أخلاقيات وقيم العمل أو المهنة من أهم الاستراتيجيات التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسات أي كان نوعها في تقديم منتجات أو خدمات تشبع حاجات الأفراد والمجتمع، وضبط سلوكيات العاملين بها بما يتواءم مع أهداف المؤسسة، ولهذا تكتسب أخلاقيات المهنة أهمية كبيرة ، ومن ثم فإن جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات بمختلف أنواعها تتأثر بمدى التزام العاملين بها بمجموعة من الأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية (السعودي والثوابية، ٢٠١٣م، ١٧٥).

وإذا كانت الأخلاق المهنية ضرورة لكل فرد يعمل في مهنة ما، فإنها أكثر أهمية وضرورة لمن يعمل في مهنة التعليم، وذلك بسبب الطبيعة الإنسانية والأخلاقية لهذه المهنة، ودورها في بناء شخصية الإنسان بإبعادها المختلفة، ويرى (بطاح، ٢٠٠٦م، ٩٢) أن أخلاقيات المهنة تتمثل في جملة الأسس والمبادئ والمثل التي يلتزم بها أفراد المهنة عند ممارستهم لمهنتهم ، وذلك حفاظا على مستوى المهنة ، وعلى حقوق المنتسبين بها .

ويعرفها (حسين، ٢٠٠٦م، ١٨) بأنها القواعد والقوانين والقيم والأساليب التي تتصل بمهنة معينة، تتضح فيها الحقوق والواجبات التي يتعارف عليها أفراد مجتمع ما في إطار المسؤولية الموضوعية تجاه الالتزام بمتطلبات العمل وأداء المهام والمسئولية الذاتية التي تتصل بالولاء والإخلاص والالتزام بالقواعد الأخلاقية التي تتصل بالعمل ذاته.

ومن هنا فإن أخلاقيات المهنة تتمثل في المعايير والقيم الأخلاقية التي تستند إليها مؤسسات ومنظمات الأعمال للتمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ ، ومن ثم فهي تحكم

سلوكيات وتصرفات جميع أفراد المهنة، والتي يجب عليهم الالتزام بها للحفاظ على مستوى مهنتهم ومكانتها الاجتماعية وشرفها، أما أخلاقيات مهنة التعليم فيعرفها (الحميدان، ٢٠١٠م، ٢٢) بأنها المبادئ التي تعد أساسا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في تقييم أدائها سلبا أو إيجابا، ويعرفها (السعودي والثوابية، ٢٠١٣م، ١٨٠) بأنها مجموعة المبادئ والمعايير التي يستحب لأفراد المهنة الالتزام بها، وتعد أساسا للحكم على السلوك الوظيفي.

كما يعرفها (العبد العزيز، ٢٠١٠م، ٤٧٣) بأنها مجموعة المبادئ والضوابط والقيم الأخلاقية المحددة للسلوك السوي الذي يجب أن يمارسه العاملون بالمؤسسات التعليمية عند أدائهم لمهام مهنتهم، وخرجهم عن أي منها يعد إخلالاً بأداب تلك المهنة وأخلاقياتها .

أما (عفيفي، ٢٠٠٦م، ٨) فيعرف أخلاقيات مهنة التعليم بأنها معايير السلوك الرسمية وغير الرسمية التي يستخدمها المعلمون كمرجع يرشد سلوكهم أثناء أدائهم لوظائفهم وتستخدمها الإدارة والمجتمع للحكم على التزام المعلمين.

فأخلاقيات مهنة التعليم تتمثل في مجموعة القواعد والأصول والمعايير المتعارف عليها لدى العاملين في التربية والتعليم، والتي تستلزم منهم سلوكا معينا قائما على الالتزام بها، بحيث تكون مراعاتها محافظة على المهنة وشرفها، والإخلال بها خروجا على المهنة وشرفها، ويتم تقييم العاملين المنتمين لمهنة التعليم في ضوء مدى التزامهم بأخلاقيات المهنة التي ينتمون إليها .

كما تتمثل أخلاقيات مهنة التعليم أيضا في كل ما يتبادر إلى الذهن من سلوكيات ومواصفات ومواقف وقيم أخلاقية، والتي يجب أن يتحلى بها العاملون أثناء مزاولتهم مهامهم التربوية والتعليمية، ويعرف الباحث إجرائيا أخلاقيات مهنة التعليم العام بأنها المبادئ والقواعد والقيم التي يجب على جميع العاملين في التربية والتعليم إتباعها والعمل بمقتضاها في أداء مهامهم، للحفاظ على قدسية المهنة والرفع من مستواها ومكانتها الاجتماعية في المجتمع .

وبناء على ما سبق فإن لكل مهنة آداباً ومعايير وسلوكيات معينة تحددها الهيئات والمؤسسات المهنية لمزاولة العمل بها، ومخالفتها وعدم مراعاتها يعرض صاحبها للنقد من الأعضاء الآخرين، وقد يصل إلى حد توقيع الجزاء والعقوبة عليه إذا لزم الأمر، ومن ثم فإن الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم يتضمن الالتزام بنوعين من القيم هما :

- **القيم العامة:** تتمثل في القيم الدينية كالصدق والأمانة والعدل والمساواة والتعاون والرفق والوفاء بالعهد، الإخلاص والشورى ، والأمانة والنزاهة والحكمة والإخلاص.
- **القيم الخاصة بالتعليم:** وتتمثل في الالتزام بالأنظمة والقوانين والتعليمات، والمحافظة على الأموال العامة، والانتماء والولاء للمهنة، والإتقان في إنجاز العمل، وحفظ أسرار العمل، واحترام الوقت، وحسن التصرف في المواقف المختلفة، والثقة بالآخرين، ومراعاة العلاقات الإنسانية .

ب- أهمية أخلاقيات مهنة التعليم :

يعد الاهتمام بقيم المهنة وأخلاقياتها من أهم أسباب التنمية والتطور لمؤسسات المجتمع، كما أن عدم الاكتراث بهذه الأخلاقيات يعد من أهم عوائق النجاح والنهضة والإتقان والانجاز، ومن هنا فان العناية بأخلاقيات مهنة التعليم، يجب أن يكون في أعلى قائمة الاهتمامات الإدارية تدريباً وتأهيلاً وتوظيفاً لتحقيق التميز والجودة في المؤسسات التعليمية ، وتتمثل أهمية أخلاقيات مهنة التعليم فيما يلي:

- زيادة إنتاجية العاملين والمعلمين بالمؤسسات التعليمية، وزيادة درجة رضاهم الوظيفي، وذلك بتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وعلاقتهم بكافة أطراف العملية التعليمية.
- تكوين اتجاهات ايجابية نحو مهنة التعليم ، وتبصير العاملين بالتزاماتهم الأخلاقية، وتوعيتهم بالبعد القيمي والأخلاقي لمهنة التعليم ودورها في الارتقاء بالفرد والمجتمع.
- تعزيز سمعة ومكانة المؤسسات التعليمية على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي، وزيادة ثقة المستفيدين والمجتمع في مؤسساته التعليمية وإدارتها وما تقدمه من خدمات تعليمية.

- خلق مناخ وبيئة تعليمية قائمة على الشعور بالمسؤولية تجاه مهنة التعليم، مما يزيد من كفاءة أداء العاملين في المؤسسات التعليمية .
- توفير إطار عام يوضح للعاملين بالمؤسسات التعليمية المعايير والقيم الأخلاقية للارتقاء بكرامة المهنة وشرفها، والقضاء على الانحرافات والسلوكيات الخاطئة .
- مساعدة العاملين بالمؤسسات التعليمية على الالتزام بالأهداف المرسومة لهم، بالاستناد إلى قيم المؤسسة التي تؤثر فيهم.
- ضمان حرية الرأي والتعبير لمختلف العاملين بالمؤسسات التعليمية، مما يزيد من ولائهم وانتمائهم لمهنة التعليم.
- تسهيل عملية صنع القرار، وتحقيق الاحترام المتبادل بين كافة أطراف العملية التعليمية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- تشجيع العمل بروح الفريق داخل المؤسسات التعليمية، مما يخلق نوعا من التعاون والتكامل لزيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين مستوى أدائها.
- تحقيق الشفافية والمصداقية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين بالمؤسسات التعليمية، مما يعطي مردودا إيجابيا في تحسين الأداء المدرسي

ج- مصادر أخلاقيات مهنة التعليم :

هناك مجموعة من المصادر التي تعد الأساس الذي تنطلق منه أخلاقيات مهنة التعليم، وتحكم أنواع التعامل المختلفة بين العاملين بالمؤسسات التعليمية، ومن أهم هذه المصادر ما يلي: (العبد العزيز، ٢٠١٠م ، ٤٧٩-٤٨٠) (الالفي، ٢٠٠٨م، ٣٥٠) (السعيدة، ٢٠١٢م ، ٩٢)

١- **المصدر الديني:** وهي تعد المصدر الأساسي الذي يشتق منه القواعد والأسس والمعايير والمبادئ الخاصة بأخلاقيات مهنة التعليم، والتي تنظم تصرفات العاملين بالمؤسسات التعليمية وعلاقاتهم بالآخرين، فالدين يضع المبادئ والتنظيمات لهداية الناس وتنظيم حياتهم في كل زمان ومكان، كما ينظم العلاقات بين مختلف فئات المجتمع ويحدد حقوقهم وواجباتهم، ويحث على مكارم الأخلاق والالتزام بالقيم الحميدة والفضائل التي تحدد أخلاقيات الممارسة المهنية للتعليم.

- ٢- **المصدر الفكري والفلسفي:** وتتمثل في آراء الفلاسفة ونظرياتهم حول أخلاقيات المهن المختلفة ومعاييرها، وكذلك الفلسفة والأفكار التي يؤمن بها المجتمع ، أو الفلسفة الشخصية التي يطورها الفرد لنفسه ويستمدّها من مصادر متعددة، والتي يجب أخذها في الاعتبار عن تحديد آداب وأخلاقيات المهنة .
- ٣- **المصدر الاجتماعي :** والتي تتمثل في البيئة الاجتماعية التي توجد فيها المؤسسة التعليمية التي يعمل فيها الفرد، وما تحويه من قيم وأعراف وعادات وتقاليد وثقافة ونظم، والتي تنعكس على التصرفات المهنية للعاملين والمؤسسات التربوية التي يعملون بها، فالفرد عندما يعمل في مهنة لا ينعزل عن ثقافة مجتمعه، ولا يستطيع أن يشذ عن الأنماط السلوكية للآخرين ومعاييرهم ، فالمدرسة التي يعمل فيها الفرد، تمثل مجتمعا صغيرا داخل المجتمع الأكبر.
- ٤- **المصدر السياسي:** ويتمثل ذلك في النظام السياسي الذي يسير عليه المجتمع وما يفرضه من قيم معينة على المجتمع لاتباعها والعمل بموجبها، وانعكاسات توجهات هذا النظام على أخلاقيات الممارسة المهنية للتعليم، فإذا كان النظام السياسي ديمقراطيا يؤمن بالحوار والمشاركة والعدالة، فإنه سيؤثر إيجابيا على قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، أما إذا كان متسلطا فإنه سيؤثر سلبيا على توجهات الأفراد في أي مؤسسة ، ومن هنا فإنه كلما توفر المناخ الديمقراطي الكامل القائم على العلم والحرية، كلما أدى ذلك إلى نمو وازدهار الأخلاقيات المهنية.
- ٥- **المصدر الاقتصادي:** ويتمثل ذلك في الظروف والأوضاع الاقتصادية التي يعمل في ظلها الفرد داخل المؤسسات التعليمية، فالمعلم الذي يعيش في وضع اقتصادي معقول نتوقع منه أخلاقيات رفيعة ودرجة عالية من الالتزام، عكس المعلم الذي يعاني من أوضاع اقتصادية صعبة ولا يستطيع العيش معها بأمان ، فقد يرتكب بعض المخالفات كالدروس الخصوصية وغيرها.
- ٦- **المصدر التنظيمي والتشريعي:** وتتمثل في التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح التي تصدرها الدولة أو إدارات التربية والتعليم، والتي تحدد سلوكيات العاملين بالمؤسسة وتوجه مسارهم، فهي تبين الواجبات الوظيفية التي يجب القيام بها، والمحذورات التي يجب على العاملين تجنبها، حيث تتضمن العديد من المواد التي

تسن الضوابط الأخلاقية التي تحث العاملين على التمسك بفضائل الأخلاق بما يحقق مصلحة العمل والارتقاء به كالتقيد بمواعيد العمل والمحافظة عليها، والدقة في الإنجاز والأمانة، والبعد عن الأعمال التي لا تتفق وشرف مهنة التعليم وكرامتها .

ومن هنا فإن أي مهنة تتضمن مجموعة من الواجبات والالتزامات، وتحتاج إلى مبادئ خلقية تسهل استعادة الآخرين منها، وبهذا فإن أخلاقيات المهنة سلوك ذو نزعة خلقية يهدف إلى توظيف واجبات المهنة والتزاماتها وتقديمها للمستفيد منها ، فأخلاقيات مهنة التعليم تستمد أساسا من المجتمع وعقيدته وقيمه وثقافته وأنظمتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .

ثالثا : العلاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي وأخلاقيات مهنة التعليم :

يشكل الالتزام بالأخلاقيات المهنية عاملا أساسيا في نجاح المؤسسات التعليمية وتعظيم إنتاجيتها، حيث يقود ذلك إلى بذل الجهد وتحمل المسؤولية وتأدية العمل بأمانة، وهو ما تحتاجه المؤسسات التربوية بالدرجة الأولى، لذا يؤكد التربويون على ضرورة وجود ميثاق أخلاقي لمهنة التعليم في تعريف العاملين والمعلمين بحقوقهم وواجباتهم، والآداب والقيم والمعايير والسلوكيات المهنية التي تمكنهم من التمييز بين الصواب والخطأ، وكذلك تعريفهم بالمخالفات والسلوكيات غير المهنية، والتي قد تفقد المهنة سمعتها وكرامتها .

ويعد الالتزام بأخلاقيات المهنة من أساسيات النجاح في مجال العمل، لأنه يعكس ثقة المؤسسة بالعاملين بها وأجهزتها والإدارات التابعة لها، وكذلك ثقة المجتمع بهذه المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين سمعتها ومكانتها في المجتمع، هذا بالإضافة إلى زيادة إنتاجية العاملين وتحسين أدائهم، والتزامهم بالنزاهة والشفافية والأمانة وتحمل المسؤولية في كل ما يقومون به من أعمال ومهام، ، ومن هنا نجد أن كفاءة وجودة أداء العاملين بالمؤسسات المختلفة تتأثر بمدى إيمانهم العميق واقتناعهم بالقيم الأخلاقية والمثل العليا التي تدفعهم إلى تنمية معارفهم العلمية ومهاراتهم السلوكية والعلمية والعملية نحو تحسين أدائهم (حمدونه ، ٢٠١٤ م ، ٦٧٦) .

وهناك علاقة قوية بين الحوكمة ودرجة الالتزام بالقيم الأخلاقية، فإذا كانت الحوكمة تعني مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن

طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، فإن تحقيق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة في كافة ميادينها وعناصرها، مرهون بمدى التزام إدارة المؤسسة والعاملين بها بسلوكيات وأخلاقيات وآداب المهنة (عبد القادر ومحمد، ٢٠٠٩ م، ٥).

ومن ثم فإن من أهم الأسباب التي أدت إلى انتشار ظاهرة انهيار الشركات والمؤسسات هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارة هذه الشركات والمؤسسات سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية، وافتقاد الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة.

وإذا كانت الحوكمة الرشيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، كما أن حوكمة المؤسسات لا يمكن تطبيقه بمعزل عن الجانب الأخلاقي لكافة الإداريين والعاملين بالمؤسسة، لأن الاقتناع بمبادئ الحوكمة ومتطلباتها، لا يفيد ما لم يكن جميع أفراد المؤسسة ملتزمين بالقيم الجوهرية المتمثلة في الشفافية، المسؤولية، العدالة، الإنصاف، والمحاسبة وغيرها (عبد القادر، محمد، ٢٠٠٩ م، ٥).

وترتبط حوكمة المؤسسات التعليمية ارتباطاً كبيراً بأخلاقيات المهنة، فالأخلاق والثقافة المهنية والأخلاقية داخل العمل تشكل جوهر عملية الحوكمة، حيث تهتم الحوكمة بشكل أساسي بإيجاد هيكل لصنع القرارات على مستوى الإدارة العليا، ووضع الإجراءات اللازمة لتطبيقها، وكذلك تحقيق القيم الجوهرية المتمثلة في الشفافية والمسؤولية والإنصاف والمحاسبة، وهذه القيم تعد محور اهتمام أخلاقيات مهنة التعليم، ومن هنا فإن حوكمة المؤسسات التعليمية ترتكز على ثلاثة ركائز أساسية هي: (رضا، ٢٠٠٧ م، ٦٠) (محمد ٢٠١١ م، ٩١)

- **السلوك الأخلاقي:** ويتمثل ذلك في ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة التعليمية، والشفافية في عرض المعلومات، القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على موارد المؤسسة .
- **الرقابة والمساءلة:** ويتمثل ذلك في وجود جهاز رقابي لا يقتصر على أطراف داخلية في المؤسسات التعليمية فقط، وإنما يشمل تفعيل أدوار أصحاب

المصلحة ، وكذلك الأطراف المباشرة للإشراف والرقابة على كافة العمليات بالمؤسسات التعليمية .

- **إدارة المخاطر:** ويتمثل في وجود نظام لإدارة المخاطر بالمؤسسات التعليمية، ووضع ضوابط رقابية فعالة، ووضع ترتيبات لمواجهة الأزمات أو تحمل المزيد من المخاطر، وكذلك الإفصاح عن المخاطر للعاملين والمستفيدين وأصحاب المصلحة .

نظرا لأهمية السلوك الأخلاقي ودوره المهم في تفعيل النظام الرقابي داخل المؤسسات التعليمية، فقد أوصت العديد من الهيئات العلمية والمهنية المتخصصة بضرورة وضع ميثاق لأخلاقيات مهنة التعليم يركز على القيم الأخلاقية والنزاهة، والأنظمة والقوانين التي تضمن حسن سمعة المؤسسة ومصداقيتها، وحماية معلومات المؤسسة والمستفيدين وضمان سريتها، والحد من الانحرافات والفساد المالي والإداري، ومن ثم فإن تطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية، يسهم في تعزيز أخلاقيات المهنة من خلال:

- الالتزام بتحقيق مستوى عالٍ من السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة.
- تشجيع العاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي ومعاينة كل من لم يلتزم به .
- تنمية ثقافة أخلاقية داخل المؤسسة.

ومن هنا فإن الحوكمة ليست مجرد قوانين وأساليب وأخلاقيات جيدة نلتزم بتنفيذها فقط، بل هي مفيدة للمؤسسات في حال استخدامها وتطبيقها، حيث تحميها من حدوث العديد من الأزمات والمخاطر والسلبيات التي تحد من كفاءة أدائها، فالحوكمة بالمفهوم الحديث ترتكز على أربعة مبادئ أساسية، هي النزاهة، والقابلية للمحاسبة، والمسؤولية، والشفافية(الرزقي وعبدالله، ٢٠١٢م، ٢٥٣) ، كما تعمل على تعميق الحس الأخلاقي من خلال تطبيقها مجموعة من القواعد والمبادئ تحدد القيم والأخلاقيات والممارسات والسلوكيات التي تقوم بها الإدارة العليا والتنفيذية، والتي تتوافق مع الإطار القانوني والأخلاقي، ومن ثم فإن وضع أسس قوية للحوكمة تعد من أهم طرق تعزيز أخلاقيات مهنة التعليم، ومجابهة الفساد وسوء الإدارة، تعزيز الشفافية والمحاسبية والعدالة والمساواة والالتزام بالقوانين واللوائح داخل المؤسسات التعليمية.

ومن العرض السابق نجد أن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تطوير الممارسات المهنية والأخلاقية بالمؤسسات التعليمية، ومكافحة الانحرافات والفساد المالي والإداري، والقضاء على السلوكيات غير المقبولة؛ وذلك بتطبيق أفضل الممارسات في مجال الأطر القانونية واللوائح

المنظمة، ووضع معايير وآليات للشفافية والمساءلة، والالتزام بالقوانين واللوائح من شأنها كشف الرشوة والسلوك غير القانوني على المدى الطويل

رابعاً : تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

تواجه المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر العديد من التغيرات والتحديات، والتي تؤثر على كفاءة أدائها لوظائفها وقدرتها التنافسية ودرجة استقرارها، وتتمثل هذه التغيرات في ظهور مجتمع المعرفة، وما يصاحبه من تداعيات مختلفة كالعولمة والفجوة الرقمية والتطور العلمي والتكنولوجي والتغيرات الاقتصادية وغيرها، ومواجهة هذه التحديات يتطلب ضرورة إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي السائد لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وتفعيل نظم الإدارة الذاتية والرقابة والمحاسبية والمساءلة التعليمية وغيرها.

وقد اهتمت العديد من الدول المتقدمة بحوكمة مؤسساتها التعليمية للحد من الفساد المالي والإداري، وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين، والالتزام بالنظم والقوانين والأخلاقيات المهنية، وكذلك تفعيل نظم المحاسبية والرقابة الداخلية والخارجية، والشفافية والإفصاح عن المعلومات لكافة الأطراف ذات العلاقة، وفيما يلي عرض لخبرات وتجارب بعض هذه الدول في مجال حوكمة مؤسساتها التعليمية:

أ- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تعد الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل دول العالم التي سعت إلى تطبيق الحوكمة في مؤسساتها التعليمية، بهدف تحسين الأساليب الإدارية المستخدمة في تنظيم العمل، وتفعيل نظم الرقابة والمساءلة والمحاسبية، ودعم القرارات الإدارية القائمة على المشاركة، وتدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية، وزيادة الالتزام بالأخلاقيات المهنية والممارسات السلوكية والنظم والقوانين والمعايير التي تحكم أداء العمل بالمؤسسات التعليمية (ضحاوي والمليجي، ٢٠٠٧م، ٤٢) .

كما تزايدت الدعوات والأصوات الأمريكية التي تنادي بحوكمة المؤسسات التعليمية وإعادة هيكلتها، وبخاصة تزايد التقارير التي تؤكد ضعف قدرة المؤسسات التعليمية في إعداد الإنسان المبدع المبتكر القادر على المنافسة العالمية، والذي قد يهدد بتراجع مكانتها ومركزها

في قيادة دول العالم، وظهور دول أخرى تتولى أدواراً قيادية في التعليم والعمالة الماهرة والإنتاجية- بعدما كانت الولايات المتحدة الدولة الأولى في العالم في تطوير الابتكارات التي أدت إلى تحسين نوعية الحياة في جميع دول العالم خلال القرن العشرين (1, Wright,2012) ، ويؤكد ذلك ما أشارت إليه نتائج البرنامج الدولي لتقييم الطلاب في القراءة والعلوم والرياضيات في ديسمبر ٢٠١٠م، إلى تأخر ترتيب الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة بالدول الأخرى، حيث احتلت المركز (٢٣) في العلوم، والمركز (١٧) في القراءة، والمركز (٣١) في الرياضيات (1, Wright,2012).

ونتيجة لذلك فقد اتخذت الولايات المتحدة الأمريكية عدة إجراءات لإعادة هيكلة مؤسساتها التعليمية وتحسين أدائها وتجويده وتطوير أهدافها، بحيث تحقق القيمة المضافة والميزة التنافسية للطلاب في المستقبل من جهة، وزيادة قدرتها التنافسية لمواكبة التحديات والتغيرات الحادثة في المجتمع الأمريكي من جهة أخرى، وقد تمثلت هذه الإجراءات في تطوير ميثاق آداب وأخلاقيات مهنة التعليم من قبل اللجنة الوطنية للتربية والمعايير المهنية للمعلمين، والذي تبنته أغلب الولايات الأمريكية، وكذلك تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، والتي تتمثل في الالتزام بأخلاقيات الممارسة المهنية والوظيفية، وتطبيق معايير الجودة، وتفعيل نظم الرقابة والمحاسبية والشفافية والمسئولية والإدارة الذاتية وغيرها ، وفيما يلي عرض لمبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي ، ودورها في الارتقاء بأخلاقيات مهنة التعليم بالمجتمع الأمريكي :

١ - الإدارة الذاتية للمدارس :

قامت الولايات المتحدة الأمريكية بالعديد من الإصلاحات الحديثة في مجال التعليم الابتدائي، والتي تمثلت في إعطاء المزيد من السلطات والصلاحيات للمدارس بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من أداء مهامها بكفاءة وفعالية، وتصريف شؤونها الإدارية وترتيب أولوياتها، وتحديد ميزانياتها وتطوير سياستها، ويسمى هذا النظام "الإدارة الذاتية للمدرسة"، أو "حلقات القيادة" وهو مقتبس من النظام الياباني في إدارة المدارس، ويتكون

هذا النظام من دوائر قيادية من المعلمين والإداريين يتولون دراسة الأمور المتعلقة باتخاذ القرارات حول الميزانية والبرامج الدراسية والعمليات الإدارية والمهنية وغيرها، وفي كل ذلك يعطي لمدير المدرسة المسؤولية الكاملة في تصريف شؤون المدرسة بما يحقق تطويرها ورفع مستوى كفاءتها ، وإذا لم يتحقق ذلك يتعرض المدير للفصل أو النقل أو العقوبة (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ٢٠١٣م ، ٤٧).

وفي ظل الإدارة الذاتية فان المدارس تتحمل مسؤولية إدارة شؤونها الأكاديمية والمالية، ومراقبة أدائها وبرامجها الدراسية وتجويده، وكذلك مساعلة ومحاسبة العاملين بها في ما يقومون به من أعمال أو مهام، ومدى التزامهم بتطبيق القواعد والممارسات المهنية والأخلاقية الخاصة بميثاق آداب وأخلاقيات مهنة التعليم .

٢ - المحاسبية والمساءلة التعليمية:

في إطار الحرية والديمقراطية التي تمتلكها المدارس الأمريكية بفضل الحوكمة الرشيدة بها، وأصبح هناك برامج للمحاسبية التعليمية لتقييم أداء المدارس ومدى تحقيقها لأهدافها، كما تم إخضاع كافة المستويات الإدارية من إداريين وموظفين ومعلمين وعاملين للمساءلة، وتحميلهم ونتائج قراراتهم وأفعالهم، حتى يتسنى محاسبتهم من قبل الآباء والجمهور والمجتمع المحلي، وكذلك الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالأداء المدرسي، كمتوسط درجات الطلاب في الاختبارات، ومعدلات النجاح والرسوب والتسرب، ومؤهلات المعلمين وغيرها إلى الجمهور والرأي العام ووسائل الإعلام العامة (Rhim,2005) .

ومن هنا أصبحت المدارس مسؤولة عن تزويد طلابها والمستفيدين منها بالمعلومات والمهارات والقيم والأخلاقيات التي تمكنهم من النجاح ليصبحوا مواطنين صالحين في المجتمع الأمريكي، ويوجد أسلوبان لتطبيق المساءلة في المدارس العامة هما: (Kim , 2004)

- **الأسلوب الأول:** ويتمثل ذلك في استخدام الأداء في المدارس كأداة للتحسين، وذلك بمنح المدارس ذات الأداء الجيد بعض الموارد الإضافية، والحوافز المالية للعاملين بها، وكذلك معاقبة المدارس ضعيفة الأداء وذلك بتقليل مواردها والتدخل في إدارتها.

- **الأسلوب الثاني:** ويتمثل في استخدام آلية السوق كأداة للتحسين، وذلك بالسماح للطلاب وأولياء الأمور باختيار المدارس الخاصة، والسماح لهم بمساعدة هذه المدارس والحكم على أدائها في ضوء مدى تلبية احتياجات أبنائهم، ومدى التزام العاملين بها بالممارسات والسلوكيات المهنية والأخلاقية، والمواثيق والقوانين التي تضعها الحكومة، ويستمر الدعم والتمويل الحكومي لهذه المدارس، إذا التزمت بتجويد أدائها والمواثيق والممارسات الأخلاقية والمهنية.

٣- الاعتماد التربوي في المدارس:

حظيت حركة الاعتماد المدرسي في الولايات المتحدة الأمريكية بفضل الحوكمة باهتمام كبير خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك لتجويد أداء المدارس والتأكد من مدى استيفائها للمعايير القومية للاعتماد وضمان الجودة، ويقوم بعملية الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية هيئات غير حكومية غير هادفة للربح، يتم اعتمادها من مكتب التربية الفيدرالي في ضوء معايير وشروط محددة، ويعد حصول المدرسة على شهادة الاعتماد من هذه الهيئات مسوغاً لحصولها على الدعم المالي من الحكومة المركزية (ابراهيم ، ٢٠١٤م ، ٥٧).

ويعد الاعتماد المدرسي في الولايات المتحدة الأمريكية عملية اختيارية غير إجبارية، ومن ثم فإن المدارس التي تقبل الخضوع للاعتماد، يجب عليها استيفاء معايير الجودة التي تقرها منظمة الاعتماد، وكذلك الموافقة على المراجعة الدورية لشروط الاعتماد التي اعتمدت وفقاً لها، ولا تقتصر نظم الاعتماد على المدارس الحكومية فقط، بل تشمل المدارس الخاصة والمستقلة في محاولة للوصول إلى أفضل معايير الاعتماد التي تتجاوز أحياناً معايير اعتماد المدارس العامة، وذلك لحفظ حقوق التلاميذ في أي وقت في الانتقال إلى المدارس العامة المتاحة في مناطق لا تتوفر فيها المدارس الخاصة أو المستقلة (U.S. Department of Education , 2014).

ويرتبط الاعتماد التربوي بعملية منح الترخيص للمدارس التي استوفت معايير الاعتماد، وكذلك الترخيص للمعلمين بمزاولة المهنة، والالتزام بالممارسات السلوكية والمهنية والأخلاقية، هذا بالإضافة إلى التزام المدارس والعاملين بها بالنظم والقوانين والمعايير والمبادئ والقيم الأخلاقية للمهنة التي تضعها الولاية.

٤ - ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم :

تعد الولايات المتحدة الأمريكية من أقدم الدول التي اهتمت بوضع ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، حيث قامت اللجنة الوطنية للتربية (NEA) بوضع هذا الميثاق عام ١٩٢٩هـ، بحيث يلتزم به جميع المنتسبين لمهنة التعليم، وقد تم تعديله عدة مرات، والتزمت معظم الولايات الأمريكية بتطبيق هذا الميثاق، وقامت ولايات أخرى بتطبيق موثيق خاصة بها.

ويتضمن هذا الميثاق عدداً من المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحكم سلوك المعلمين وأدائهم المهني، كالإيمان بالمساواة والكرامة الإنسانية، وغرس قيم الديمقراطية، وحماية حرية التعليم والتعلم، وضمان مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية للجميع، والثقة والمسؤولية تجاه طلابه وزملائه والآباء وأعضاء المجتمع المحلي، والشفافية والحفاظ على سرية معلومات العمل والزملاء (national Education association , 2015)

وتقع مسؤولية تطبيق ميثاق آداب وأخلاقيات مهنة التعليم على عاتق لجنة الحقوق والمسئوليات المهنية المنبثقة عن الرابطة القومية للتربية، التي تقوم بوضع القوانين لتثبيت المعلمين والحقوق المدنية والإنسانية لمهنة التدريس، كما تقوم بجمع المعلومات عن السلوك غير السوي والمخالفات الأخلاقية للمعلمين، حيث تنص العقود مع المعلمين في بعض الولايات على الأسباب التي تستدعي الفصل عن العمل، كعدم الكفاءة، والقيام بالأعمال اللا أخلاقية، والتمرد، والإهمال الوظيفي، والسلوكيات غير المهنية، وتناول المسكرات والمخدرات، وعدم الأمانة، وارتكاب الجرائم وغيرها، وتتعدد درجات العقوبة لانتهاك معايير السلوك الأخلاقي والمهني منها إلغاء رخصة التدريس، واللوم والتوبيخ، والتحذير، ويتم اتخاذ العقوبة حسب درجة المخالفة (الألفي، ٢٠٠٨م، ٣٦١).

ومن هنا فإن تطبيق الحوكمة في المدارس الأمريكية أدى إلى زيادة المطالبة بتطبيق ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم وتطويره، والحد من الممارسات اللا أخلاقية في التعليم وزيادة الثقة بين المدارس وأولياء الأمور والقضاء على الفساد المالي والإداري والرشوة والمحاباة، وكذلك الحد من الصراعات والخلافات بين العاملين بالمدارس (Gray, 2009 , 63).

٥ - المشاركة المجتمعية:

يعد إشراك المجتمع بمؤسساته المختلفة في تطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي من أهم أسس الحوكمة، وذلك ببناء علاقات شراكة حقيقية بين المدارس وأولياء الأمور والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، والسماح لهم بالمشاركة في إدارة المدارس، وصنع القرارات التربوية، ومساعدة إدارة المدارس والعاملين بها عن أدائهم، ومدى التزامهم بالممارسات والسلوكيات المهنية والأخلاقية.

٦ - الثقة المتبادلة بين المدارس والمستفيدين :

يعد تعزيز الثقة بين المدارس والمستفيدين وأصحاب المصلحة من الأخلاقيات المهنية التي تؤكد عليها الحوكمة، وقد وضعت الولايات المتحدة الأمريكية العديد من القوانين والتشريعات التي تدعم هذه الثقة، من أبرزها قانون توفير التعليم لكافة الأطفال، الذي يحدد العلاقة بين المدارس والمستفيدين منها في الداخل والخارج (إبراهيم، ٢٠١٤م، ٥٤).

ومما سبق نجد أن حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية تؤدي إلى زيادة الاهتمام بتطبيق ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، والاهتمام بالمحاسبة والمساءلة للمدارس والعاملين بها لتقييم مدى التزامهم بالممارسات المهنية والأخلاقية، والحد من الفساد المالي والإداري، وتحقيق العدالة والمساواة، وزيادة ثقة المستفيدين في جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدارس.

ب- تجربة إنجلترا :

يتميز نظام التعليم العام في إنجلترا بجودته المعروفة عالمياً وسمعته الرفيعة وقيمه العلمية، وذلك لاهتمام الحكومة بتطبيق المعايير الصارمة على المؤسسات التعليمية وخضوعها للتحسين والتطوير المستمر، للحفاظ على مردويتها العالية وضمان جودة وكفاءة مخرجاتها التعليمية.

ويخضع نظام التعليم في إنجلترا لإشراف وزارة التعليم ووزارة الأعمال والابتكار والمهارات، وتتولى السلطات المحلية (LA) مسؤولية تنفيذ سياسات التعليم العام، وتحديد الطرق والضوابط لقبول التلاميذ في المدارس الحكومية والخاصة، وكذلك تحديد الاحتياجات المالية والبشرية اللازمة للمدارس.

وقد قامت الحكومة الانجليزية منذ عام ١٩٨٠م، بتطبيق العديد من المعايير والمؤشرات لحوكمة المدارس وإعادة هيكلتها لتحسين وتطوير أدائها، وذلك بتطبيق الشفافية والمساءلة للمدارس، ومنحها المزيد من الاستقلالية والتسيير الذاتي، واتخاذ القرارات التي تهمها (Wilkins, 2015, 185)، وقد عزز ذلك صدور قانون الإصلاح التعليمي عام ١٩٨٨م، والذي أعطى المدارس مزيداً من الاستقلالية والحرية والمرونة في تسيير أمورها التعليمية والإدارية تحت إشراف الإدارة المحلية، وكذلك تزويد المدارس الموجودة في الأحياء الصعبة والمهمشة بالموارد والإمكانات والاستقلالية التي تمكنها من حل مشكلاتها الخاصة بعيداً عن السلطة المحلية (المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، ٢٠١٣م، ٥٠).

وفي عام ١٩٩٢م تم إلغاء نظام التفتيش، وتم وضع المدارس تحت مجهر الرقابة الأهلية، والتي اقتصت بمراقبة الأداء التعليمي داخل المدارس وتحقيق جودته، وفي عام ١٩٩٣م، تم تأسيس مكتب المعايير القومية، والذي أعطى لأولياء الأمور صلاحية مساءلة المؤسسات التعليمية، مما أدى إلى انحصار رقابة السلطات التعليمية والمحلية، وأصبح دورها قاصراً على تحديد مستويات الجودة المطلوبة في المدارس، وتقييم مخرجاتها التعليمية، ومعاونة المدارس في تحقيق أهدافها وتقييم أدائها (Peter, 2005, 8-9).

وقد أدى إلغاء نظام التفتيش إلى تراجع مخرجات المدارس الانجليزية بشكل واضح، وتدنّي مستوى أدائها، وفشلها في تحقيق مستويات الجودة المطلوبة، مما أدى إلى تزايد الدعوات التي نادى بضرورة تطبيق نظام الحوكمة في المدارس وإعادة هيكلتها (Jones and Ranson, 2010, 8)، لتحسين مستوى أدائها، وزيادة المستوى التحصيلي للطلاب وفق المعايير المقبولة للتميز، وتحقيق الرقابة والمساءلة التعليمية، والالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في المدرسة، وزيادة موارد المدارس وإدارة الميزانية بدقة وفعالية.

كما أدى تطبيق نظام الحوكمة في المدارس إلى تحسين أدائها وتجويده، وتحسين الممارسات المهنية والأخلاقية للعاملين لها وزيادة التزامهم بالأخلاقيات المهنية، وكذلك تفعيل نظم الرقابة والمساءلة والمحاسبية، وتعزيز الثقة بين إدارة المدارس والمستفيدين، وفيما يلي عرض لمبادئ حوكمة المدارس في إنجلترا، ودورها في تعزيز أخلاقيات مهنة التعليم.

ومن هنا نجد أن التقويم المدرسي يسهم في تجويد أداء المدارس وحل مشكلاتها المختلفة، وكذلك تعزيز أخلاقيات مهنة التعليم وتطوير الممارسات السلوكية والأخلاقية للعاملين، ورفع كفاءتهم العلمية والمهنية.

٣- المساءلة والمحاسبية التعليمية:

يتم تطبيق المساءلة التعليمية من خلال التفتيش الرسمي الذي يتم من خلال مكتب المعايير في التربية (الافستد) OFSTED الذي يتبع البرلمان مباشرة، ويرأسه مفتش ملكي يعرف مكتبه بمكتب كبير مفتشي جلالته، وتتضمن مهامه في اختيار طاقم التفتيش وتأهيله وتدريبه وتقويمه، ووضع برامج التفتيش، وإبلاغ المدارس التي يشملها التفتيش، وإعطاء النصح والتوجيه الذي يضمن نجاح سير عملية التفتيش (Power & Whitty, 2003)، وتؤدي هيئة أوفستد (OFSTED) دورًا كبيرًا في عملية التفتيش لتطوير وترقية العمل بالمدارس، ومساعدتها على تطبيق المعايير والوصول إلى مستويات الجودة المطلوبة.

وفي عام ١٩٩٧م، أصدرت الحكومة قانون يجيز لمكتب المعايير في التربية (OFSTED)، حق التفتيش على المدارس والسلطات المحلية، وقد أدى هذا القانون إلى التقليل من المركزية في نظام التعليم، وإعطاء صلاحيات وسلطات أكبر للمدارس، والتأكيد على دور أولياء الأمور في مجلس المدارس، وفي عام ٢٠٠٣م أنشئ نظام جديد للمساءلة والمحاسبية، حيث ركزت سياسة التفتيش على الاهتمام بوجهات نظر إدارة المدرسة، وتعزيز التقييم الذاتي، وتقييم القيادة والإدارة والأنشطة على جميع مستويات المدرسة، ومن هنا يركز النظام القائم في إنجلترا بشكل كبير على المساءلة الهرمية ومساءلة السوق والقيم المضافة (West ; Mattei & Roberts , 2011).

وقام مجلس المحافظين والحكومة العمالية باستحداث نظام مساءلة السوق، وذلك بإتاحة كافة المعلومات للمستفيدين للحكم على أداء المدرسة وكفاءتها، وإذا لم تلبّ المدرسة احتياجات المستفيدين تتعرض للعقوبات كالإغلاق وخروجها من السوق أو تخفيض ميزانيتها (Mattel, 2012)، وتشير الإحصاءات أن هناك حوالي ١,٥% من المدارس الثانوية خرجت من السوق التعليمي خلال عامي (٢٠٠٣-٢٠٠٤)، كما يتم منح حوافر للمدارس ذات الأداء المتميز (Acquah , 2013).

كما أقر مكتب المعايير في التربية (OFSTED) نظام القيمة المضافة، لتقويم أداء المعلمين لرفع كفاءتهم المهنية، وتقوم فكرة هذا النظام على مقدار ما أضافه المعلم من مهارات للتلاميذ بعد أداء الحصة، ويعبر عنها بنواتج التعلم، كما يُنظر للقيمة المضافة لمستوى أداء المدرسة بشكل عام ، والتي توضح مستوى أداء المدرسة مقارنة بالعام الماضي، حيث إن بقاء المدرسة في مستوى أداء واحد لعامين متتاليين أو أكثر أو انخفاض مستوى أدائها عن العام الماضي، يعد مؤشراً بالغ الأهمية لفريق التفتيش أن المدرسة ليست في مستوى الجودة المطلوبة (Acquah , 2013) .

٤ - المشاركة المجتمعية :

يقوم نظام التعليم في إنجلترا على مبدأ الشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتطوير التعليم وتحسين أدائه، وقد أصدرت الحكومة عام ٢٠٠١م قانوناً يتيح للقطاع الخاص الإسهام في إدارة المدارس وتطوير أدائها، وتوفير احتياجاتها من الأجهزة والموارد المختلفة، هذا بالإضافة إلى إسهامها في تقويم أداء المدارس والعاملين بها .

٥ - الشفافية والإفصاح عن المعلومات :

يهتم نظام التعليم في إنجلترا بالشفافية في تقديم كافة المعلومات المرتبطة بعملية تقويم المدارس للمستفيدين، حيث يتاح لأولياء أمور التلاميذ ومجالس إدارات المدارس والمعلمين الاطلاع على تقارير لجان التفتيش واستعراضها ومناقشتها من زواياها المختلفة، ويتم الاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في تحسين الأداء المدرسي وتطويره.

ومن العرض السابق نجد أن إنجلترا اهتمت بتطبيق الحوكمة في المدارس، لتطوير أدائها والنهوض به للوصول إلى مستويات الجودة المطلوبة، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة والارتقاء بمخرجاتها، وكذلك رفع الكفاءة العلمية والمهنية للعاملين بها، وإلزامهم بميثاق أخلاقيات المهنة، وتطوير ممارساتهم السلوكية والأخلاقية والانضباط والالتزام بالقيم الأخلاقية في مجال العمل حفاظاً على شرفه المهنة ومكانتها وسمعتها العلمية في المجتمع.

ج- تجربة استراليا :

يعد نظام التعليم وإدارته في استراليا نظاما فريدا من نوعه، إذ تتكون استراليا من ست ولايات، وتقوم كل ولاية بالإشراف والرقابة على التعليم دون أي تدخل من الحكومة الفيدرالية فيما عدا بعض المقاطعات الفقيرة والنائية، حيث يوجد في كل ولاية وزارة للتعليم والتدريب والتوظيف تتولى الإشراف الفني والإداري على جميع شؤون التعليم بالولاية.

وفي بداية التسعينيات واجه التعليم الاسترالي العديد من المشكلات التي أدت إلى ضعف مخرجاته وتدنيها، مما أحدث ضجراً كبيراً بين المواطنين وتطلعهم إلى إصلاحه، وهذا دفع الحكومة المنتخبة في عام ١٩٩٢م إلى جعل التعليم أولوية أساسية من أولوياتها للتغلب على مشكلاته، وتطويره بما يتناسب مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية (المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، ٢٠١٣م، ٥١)، لذا اتجهت الحكومة الاسترالية إلى حوكمة المدارس وإعادة هيكلتها لتطويرها وتجويد أدائها، ورفع كفاءة العاملين بها وتحسين ممارساتهم المهنية، وزيادة التزامهم بالأخلاقيات المهنية، وذلك بالتوجه نحو المزيد من اللامركزية ومنح الإدارة الذاتية للمدارس، وتطبيق نظم المساءلة والمحاسبية ووضع مدونات للسلوك الأخلاقي للعاملين بالمدارس وغيرها، وفيما يلي عرض لمبادئ الحوكمة في المدارس الاسترالية، وأثر ذلك على أخلاقيات مهنة التعليم :

١- **الإدارة الذاتية للمدارس** : حيث تقوم معظم الولايات الاسترالية بتفويض العديد من اختصاصاتها وسلطاتها في الجوانب التنظيمية والإدارية والمالية إلى المدارس ذاتها، حيث تقوم مجالس المدارس بتقرير السياسة التعليمية واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف الخاصة بالمدرسة، وتسهيل تنفيذ القرارات الحكومية وتوجيه نفقات المدرسة وبرامجها بالشكل الذي يتناسب مع أهدافها وبيئتها المحلية، وكذلك تحديد المناهج الدراسية ووسائلها المختلفة (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٣م، ٥٣) ، كما تقوم هذه المجالس بإعداد ميثاق أخلاقيات المهنة أو دستور المدرسة بمشاركة الحكومة، ويتم الاتفاق بينهما على نوعية التعليم وكيفيته، والممارسات المهنية والأخلاقية للعاملين، وبالإضافة إلى مجالس المدارس، يوجد مجلس الدراسات في "نيوساوت ويلز"، الذي يختص بالبحث والتطوير المستمر للتربية والتعليم في الولاية، وتطوير أساليب التقويم وتطوير المناهج الدراسية بما يحقق المعايير العالمية (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٣م، ٥٣).

٢- **المحاسبية التعليمية:** اتجهت الحكومة الاسترالية خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين وضع العديد من التشريعات والسياسات لضمان جودة النتائج التعليمية التي يتم تحقيقها في المدارس الاسترالية، وذلك بتطبيق نظام المساءلة التعليمية لتقييم أداء المدارس والمعلمين والطلاب والتحصيل الدراسي والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات لتلبية متطلبات التعليم، وقد أثمر هذا النظام عن تشكيل لجان للمساءلة في كل ولاية من الولايات الاسترالية تحت مسمى الإدارة الذاتية للتعليم والتفويض، تكمن مهمتها في التحقق من جودة التعليم بالولاية، وكفاءة المعلمين والعاملين ومدى التزامهم بالأخلاقيات المهنية والممارسات السلوكية، وكذلك جدوى التمويل المخصص للتعليم وكيفية إنفاقه، وتطبق استراليا عدة أنواع للمساءلة في المدارس كالمساءلة التعاقدية والأخلاقية والمهنية للحكم على أداء المعلمين والعاملين في المدارس، وما يقومون به من أدوار ومسؤوليات، وذلك للقضاء على الانحرافات والمخالفات السلوكية والأخلاقية، والفساد المالي والإداري وغيرها. (Gurr , 2007 , 173-174) .

٣- **المشاركة المجتمعية:** انتهجت استراليا سياسة تعليمية لزيادة معدلات المشاركة الشعبية وتحسين الجودة الشاملة في التعليم، وذلك بالتوجه نحو المزيد من اللامركزية والاستقلالية لمؤسسات التعليم في تسيير شؤونها حسب حاجاتها، وتطبيق مشروع التوزيع الفعال للموارد في المدارس، كما توجد برامج شراكة بين المدارس والمصانع لتدريب الطلاب في مواقع العمل للحصول على شهادات معترف بها، وكذلك تعاون بين المدارس الثانوية والكليات التقنية، وذلك بالسماح لطلاب المدارس بإنجاز بعض التجارب في معامل الكليات التقنية للتخصصات التي يصعب تأمين معاملها وتجهيزاتها في المدارس الثانوية (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ٢٠١٣م ، ٥٤) ، كما تقوم مؤسسات المجتمع المدني برقابة المدارس ومساءلتها لمعرفة أدائها، وكفاءة العاملين بها ومؤهلاتهم ومدى التزامهم بمدونات السلوك في الولاية.

٤- **الاعتماد المدرسي:** بدأت جهود الاعتماد المدرسي في أستراليا متأخرة نسبياً مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوجد في أستراليا مؤسسات ووكالات اعتماد تختص بتقويم أداء المدارس واعتماد المناهج الدراسية على مستوى الدولة، وتلتزم الحكومة الأسترالية المدارس بتطبيق المناهج الدراسية المعتمدة كشرط للحصول على التمويل المناسب، ويتم تقويم أداء المدارس من خلال التقييم الذاتي للمدارس والتحصيّل الدراسي للطلاب، ويتم تقويم المدرسة الفعالة في عدة جوانب، تتمثل في جودة التعليم والتدريس، وبيئة التعلم، والقيادة الفعالة، والامتثال للتشريعات والسياسات المالية والعلاقات، وذلك لتحسين أداء المدارس ورفع كفاءتها، وتنفرد كل مؤسسة بنظام للمقيمين الخارجيين والرسميين المشاركين في عملية التقييم وبرامج التطوير، وتشمل بعض عمليات التقييم الحصول على التغذية الراجعة لتدعيم جوانب القوة بالمدارس ووضع خطط إستراتيجية للتغلب على نقاط الضعف (Department of Education , 2015).

٥- **مدونة السلوك:** يشتمل القانون الأسترالي على مدونة سلوك، وميثاق لأخلاقيات المهنة يتسم بالتناسق وإمكانية التطبيق من الناحية القانونية والعملية، وتلتزم المدارس العامة والخاصة بالوفاء بمعايير عالية من الجودة والممارسة الأخلاقية التي تضع في اعتبارها قضايا منهج الدراسة، ومؤهلات المعلمين وميثاق أخلاقيات المهنة وغيرها، وتعد العديد من المدارس الأسترالية أعضاء في جهات مهنية تطبق مدونات السلوك الخاص بها، فعلى سبيل المثال ، تطبق المؤسسات التعليمية في أستراليا الغربية التي تعد جزء من اتحاد مدينة التعليم بيرث (PEC) مدونة السلوك وميثاق أخلاقيات المهنة الخاص بها، وتضع هذه المدونات معايير لخدمات الدعم والخدمات الأكاديمية للطلاب والعلاقة بين العاملين، ودور العاملين في تطوير المهنة وغيرها (باشيوه والبروردي ، ٢٠٠٩ م ، ١٢٣).

ومن هنا نجد أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الأسترالية أدى إلى التغلب على المشكلات المختلفة التي تعاني منها، وتحسين جودة مخرجاتها، وتجويد أدائها، وكذلك رفع كفاءة المعلمين والعاملين بالمدارس، وزيادة التزامهم بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، مما أدى إلى تحسين ممارساتهم المهنية والأخلاقية وتعزيز الثقة بين أطراف العملية التعليمية ، والحد من الفساد المالي والإداري.

تحليل تجارب الدول التي تناولتها الدراسة في مجال حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

من العرض السابق لخبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي ودورها في تعزيز أخلاقيات مهنة التعليم، يمكن استخلاص بعض المؤشرات التي تفيد في وضع التصور المقترح وهي :

- أن هناك اهتماماً متزايداً من جانب الدول المتقدمة بتطبيق الحوكمة الرشيدة ووضع موثيق لأخلاقيات المهنة بالمؤسسات التعليمية، لتحقيق الجودة والتميز في أدائها وتحسين سمعتها العلمية وزيادة قدرتها على المنافسة المحلية والعالمية.
- أن تطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية أدى إلى زيادة الالتزام بالأخلاقيات المهنية وتحقيق العدالة والمساواة، والحد من الانحرافات والصراعات والفساد المالي والإداري .
- أن الدول التي تناولتها الدراسة تهتم بإصدار القوانين والأنظمة والتشريعات، وكذلك توفير المناخ الملائم الذي يشجع على تطبيق الحوكمة المؤسسية والأخلاقيات المهنية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- أن تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي يتطلب ضرورة التوجه نحو اللامركزية، ومنح المدارس المزيد من الاستقلالية والتسيير الذاتي التي تمكنها من إدارة شؤونها، ووضع النظم والقوانين ومدونات السلوك والأخلاقيات التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- أن حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي تسهم بشكل كبير في ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين، وزيادة التزامهم بالنظم والقوانين والأخلاقيات المهنية.

- أن حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي تؤدي إلى تفعيل نظم الرقابة الداخلية والخارجية، وكذلك تفعيل نظم المساءلة التعاقدية والأخلاقية والمهنية للمعلمين والعاملين في المدارس.
- أن حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي تؤدي إلى تحقيق الشفافية والإفصاح عن المعلومات والتقارير المتعلقة بالعملية التعليمية لكافة المستفيدين لمناقشتها، وتدعيم الثقة في المؤسسات التعليمية والخدمات التي تقدمها.
- أن الدول التي تناولتها الدراسة تهتم بوضع مدونات للسلوك وموائق لأخلاقيات مهنة التعليم، وتلزم العاملين في مؤسساتها التعليمية بتطبيقها في العمل، وقد تختلف هذه الموائق من ولاية إلى أخرى كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا.
- أن الدول التي تناولتها الدراسة تربط عملية تمويل المدارس بمستوى أدائها وقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين، وفي حال فشلها في تلبية احتياجات المستفيدين تتعرض لبعض العقوبات كخفض تمويلها الحكومي أو إغلاقها وخرجها من السوق

خامسا : خلاصة النتائج والتصور المقترح:

أولا : خلاصة النتائج :

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- ١- أن هناك قصور في التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، هذا بالإضافة إلى قلة وعيهم بميثاق أخلاقيات المهنة وبنوده.
- ٢- أن تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي يؤدي إلى تحسين جودة العملية التعليمية وتطوير أدائها وزيادة قدرتها على المنافسة العالية.

- ٣- أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يعد أمراً ضرورياً ، لتحقيق الشفافية والمحاسبية التعليمية وضبط سلوكيات العاملين والحد من الفساد المالي والإداري .
- ٤- أن تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي يؤدي إلى الارتقاء بأخلاقيات مهنة التعليم وتطوير السلوكيات المهنية والأخلاقية للعاملين بها، وبخاصة بعد تزايد التقارير التي تؤكد ضعف الاهتمام بأخلاقيات مهنة التعليم وانتشار السلوكيات السلبية في المدارس .
- ٥- أن تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي يؤدي إلى زيادة التزام العاملين والإدارة العليا والتنفيذية ، وكذلك المستفيدين بأخلاقيات المهنة والمعايير السلوكية والأخلاقية .
- ٦- أن الدول المتقدمة تربط بين حوكمة مؤسساتها التعليمية وأخلاقيات المهنة، لوجود العديد من المبادئ المشتركة بينهما .

ب- التصور المقترح لتطبيق الحوكمة للارتقاء بأخلاقيات مهنة التعليم في مؤسسات التعليم قبل الجامعي :

يقوم التصور المقترح على فلسفة وأهداف وأسس ومتطلبات وخطوات يمكن توضيحها فيما يلي :

أ- فلسفة التصور المقترح :

تقوم فلسفة التصور المقترح على استخدام أسلوب الحوكمة الرشيدة للارتقاء بأخلاقيات مهنة التعليم بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وذلك من خلال تفعيل مبادئ المحاسبية والمساءلة والنزاهة والشراكة المجتمعية والحد من الفساد المالي والإداري ، وتحقيق النزاهة والشفافية في تقديم المعلومات لأولياء الأمور وأفراد المجتمع ووضع مدونات السلوك وتحديد المعايير الأخلاقية التي يلتزم بها جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية .

كما تقوم فلسفة التصور المقترح أيضا على النظر للحوكمة بنظرة أكثر شمولية بحيث تشمل جميع مكونات وعناصر العملية التعليمية، ويشترك في تنفيذها كافة الأطراف المعنية، بالإضافة إلى التركيز على الإجراءات التي تعزز المساءلة والشفافية بما يؤدي إلى ضبط الأداء بالمؤسسات التعليمية، وتعزيز مفهوم الهوية المهنية والضبط الذاتي لدى المعلمين والعاملين، وتزويدهم بالمعايير الأخلاقية والمهنية، والزامهم بتطبيقها وتحويلها إلى أفعال وممارسات سلوكية ومهنية في حياتهم اليومية.

ب- أهداف التصور المقترح :

يهدف التصور المقترح إلى الارتقاء بأخلاقيات مهنة التعليم في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وذلك من خلال :

- تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لضبط أدائها وتجويد آليات العمل بها .
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع على نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة ومبادئ أخلاقيات مهنة التعليم بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

ج - مسلمات التصور المقترح :

- أن تطبيق الحوكمة يسهم في تحسين أداء المؤسسات التعليمية ورفع كفاءتها وزيادة إنتاجيتها .
- أن الالتزام بأخلاقيات المهنة يسهم في زيادة الرضا والأمان الوظيفي بين العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي كنتيجة للالتزام بالشرعية والابتعاد عن المخالفات، والتمسك بالقانون وعدالة التعامل والمعاملات وإسناد الأعمال.
- أن الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم يدعم البيئة المواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية ويزيد من تجويد أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية .
- أن وجود ميثاق أخلاقي تلتزم به المهنة يكون بمثابة دليل أو مرجع يسترشد به الجميع في أدائهم لأعمالهم ومهامهم.

- أن وجود ميثاق أخلاقي يشعر العاملين والمعلمين بالثقة بالنفس، ويحقق الانضباط والسلوك الأخلاقي الحميد، ويحقق المزيد من الاستقرار داخل المؤسسات التعليمية.
- أن الالتزام الأخلاقي يؤمن المؤسسات التعليمية ضد المخاطر، وذلك لالتزام العاملين بالشرعية والبعد عن المخالفات، والتمسك بالقانون.

د- خطوات تنفيذ التصور المقترح :

يتم تنفيذ التصور المقترح من خلال عدة مراحل، هي :

١- المرحلة الأولى: نشر ثقافة الحوكمة وأخلاقيات المهنة :

يتم في هذه المرحلة نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة ومبادئ الأخلاقيات المهنية داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وذلك من خلال:

- إقامة الندوات والمؤتمرات التي تتناول موضوعات الحوكمة وأخلاقيات المهنة وكيفية تفعيلها في العملية التعليمية.
- إعداد النشرات الدورية تتضمن التعليمات والتوجيهات التي تضمن توضيح الحوكمة وميثاق أخلاقيات المهنة وبنوده وأساليب تنفيذه .
- تقديم الدورات التدريبية لجميع العاملين والمعلمين بالمؤسسات التعليمية عن أساليب الحوكمة وكيفية تطبيقها.

٢- المرحلة الثانية: بناء البنية الأساسية للحوكمة والأخلاقيات المهنية:

ويتم في هذه المرحلة بناء بنية أساسية قوية لتأسيس نظام لتطبيق الحوكمة والأخلاقيات المهنية ويتم ذلك من خلال :

أ- إنشاء إدارة للحوكمة وأخلاقيات المهنة بوزارة التربية والتعليم:

يتطلب تطبيق الحوكمة للارتقاء بمهنة التعليم والحفاظ على أخلاقياتها ضرورة إنشاء إدارة للحوكمة بوزارة التربية والتعليم بحيث تتبع وزير التربية والتعليم مباشرة، ويكون لها فروع في جميع محافظات الجمهورية، بحيث يندرج تحت هذه الإدارة عدة لجان فرعية تتمثل فيما يلي :

- لجنة المحاسبية والمساءلة التعليمية .
 - لجنة أخلاقيات مهنة التعليم .
 - لجنة إدارة المخاطر .
 - لجنة المراجعة الداخلية والخارجية للحوكمة.
 - لجنة مكافحة الفساد المالي والإداري.
 - لجنة الترخيص لمزاولة مهنة التعليم
- ويمكن تحديد مهام واختصاصات هذه الإدارة فيما يلي :
- متابعة تنفيذ معايير الحوكمة بالمؤسسات التعليمية وتقويمها ومراجعتها، ووضع البرامج المختلفة لتفعيلها .
 - وضع الضوابط والمعايير الأخلاقية لمهنة التعليم، واقتراح آليات تفعيلها في مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
 - متابعة تنفيذ الإدارات المدرسية والمعلمين والعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لميثاق أخلاقيات المهنة في كافة مجالات العملية التعليمية.
 - التنسيق بين جهود المؤسسات التعليمية في مكافحة الفساد المالي والإداري ووضع الآليات المختلفة للحد منه والقضاء عليه.
 - مراجعة ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم مع الجهات ذات الاختصاص كل خمس سنوات، وإضافة ما يحتاج إليه من قيم وأخلاقيات وفقا لما يستجد من تطورات وتغيرات في المجال التعليمي والتربوي.
 - وضع الحوافز التشجيعية للعاملين في مهنة التعليم الملتمزمين بأخلاقيات المهنة ، ولائحة الجزاءات التأديبية التي توقع على المعلمين المخالفين لهذه الأخلاقيات، والإعلان عنها .

- وضع معايير للتقييم الذاتي لجميع المعلمين عن مدى ممارستهم لآخلاقيات مهنة التعليم، لتحديد جوانب القوة في ممارستهم السلوكية والأخلاقية ونقاط الضعف وعلاجها .
- تطبيق وتفعيل نظام الترخيص لانتقاء المعلمين لمزاولة مهنة التعليم ، وذلك للتحرك بالتعليم تجاه التمهين

ب- وضع ميثاق أخلاقي لمهنة التعليم وتحديد بنوده :

ويتم ذلك بتشكيل لجنة من المشرفين التربويين والمعلمين وأساتذة كليات التربية والمتقنين وعلماء الدين بحيث تختص بوضع ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، وتحديد بنوده والتي يمكن توضيحها فيما يلي :

١- البند الأول : الالتزام الأخلاقي للمعلم تجاه المهنة: ويتكون هذا البند من عدة مبادئ هي :

- الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات في كافة الأعمال المرتبطة بالمهنة .
- الالتزام بحسن الأداء وجودة العمل وفقا لمعايير الجودة الموضوعة من قبل المهنة .
- وضع آليات لتطوير مهنة التعليم وتحقيق أهدافها .
- مراعاة أصول المهنة وقواعد الأخلاق ومباشرة العمل بكفاءة والحرص على الارتقاء بها وبقواعدها .
- المحافظة على كرامة المهنة وإسرارها ومصداقيتها، وعدم التستر على كل من يسيء إلى مهنة التعليم وشرفها .
- عدم استغلال المهنة في الحصول على هدايا أو منافع شخصية سواء كانت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

٢- البند الثاني: الالتزام الأخلاقي تجاه المستفيدين:

- الالتزام بتقديم أفضل مستوى من الخدمات التعليمية للمستفيدين .
 - تكوين علاقات إنسانية طيبة مع المستفيدين .
 - تلبية احتياجات المستفيدين وإشباع حاجاتهم.
 - تجنب القيام بأي عمل قد يعرض المستفيدين لانتهاك حقوقهم الإنسانية أو المدنية أو القانونية .
 - عدم التمييز عند تقديم الخدمات للمستفيدين او تقويم أدائهم .
 - احترام خصوصية المستفيدين والحفاظ على أسرارهم الشخصية .
- ٣- **البند الثالث : الالتزام الأخلاقي تجاه العاملين أنفسهم :**
- الإخلاص في أداء العمل ، والإلمام بأساليب تقويم الطلاب وتقدير درجاتهم.
 - التحلي بالقيم الخلقية وتقديم النموذج والقدوة الحسنة في احترام تقاليد العمل .
 - الانضباط الوظيفي والالتزام بقواعد العمل ومواعيده الرسمية واتباع التعليمات والنظم واللوائح المدرسية وتنفيذها.
 - الاهتمام بتنمية قدراتهم ومعارفهم بشكل مستمر ، والاستفادة من نتائج تقويم أدائهم الوظيفي في تحسين أدائهم المهني وتطويره .
 - الحرص على التقييم الذاتي والالتزام بضوابط وأسس المساءلة الوظيفية في ممارساتهم المهنية.
 - حضور برامج التدريب والمؤتمرات التربوية والاستفادة منها في تطوير أدائهم المهني .
 - الاعتزاز بالانتساب لمهنة التعليم والالتزام بأخلاقياتها ، وتجنب أي سلوك قد يسيئ إليها .
 - الاهتمام بالمظهر الشخصي، والبعد عن التعصب والانفعال والقدرة على ضبط النفس .
- ٤- **البند الرابع : الالتزام الأخلاقي تجاه علاقة العاملين ببعضهم بعضاً :**

- احترام الخصوصيات الشخصية والمعلومات السرية المرتبطة بالزملاء .
- تأكيد روح التعاون المستمر مع زملاء التخصص ، وتحفيزهم للعمل .
- الالتزام بمبادئ الاحترام عند الحوار مع الزملاء أو الاختلاف في الرأي.
- الالتزام بالعدل والموضوعية والشفافية والمصداقية في التعامل مع الزملاء .
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع الزملاء واحترام حقوقهم المهنية.
- دعم التنافس الإيجابي الشريف مع الزملاء علميا ومهنيا .
- تجنب إفشاء أية معلومات سرية من تقارير أو بيانات تخص الزملاء في المؤسسة التعليمية.

- الابتعاد عن الخلافات والمشاحنات مع الزملاء.

٥- البند الرابع : الالتزام الأخلاقي تجاه المدرسة والمجتمع :

- التفاعل الإيجابي مع قضايا المجتمع ومشكلاته والإسهام في حلها .
- دعم العمل التطوعي داخل المؤسسات التعليمية وخارجها .
- المحافظة على سمعة وكرامة المدرسة، والمساهمة في تطوير أدائها والارتقاء بها .
- احترام عادات وتقاليد وقيم المجتمع ومثله العليا ، وعدم انتهاك أي حق من حقوق أفراد.
- المحافظة على ممتلكات المدرسة، والاستخدام الرشيد لمواردها المادية بما يخدم المجتمع .

ج- منح المدارس الاستقلالية والإدارة الذاتية : ويتم ذلك من خلال :

- منح المدارس العديد من السلطات والصلاحيات التي تمكنها من تنفيذ الأعمال والمهام بسهولة ويسر
- منح المدارس الإدارة الذاتية في كافة شؤونها الأكاديمية والإدارية .
- تفويض العاملين والمعلمين بعض السلطات والصلاحيات التي تمكنهم من أداء مهامهم وأعمالهم التدريسية بكفاءة وفعالية .

٣- المرحلة الثالثة: وضع الخطط الاستراتيجية لتطبيق الحوكمة وتحديد جدولها الزمني: ويتم في هذه المرحلة ما يلي :

- وضع الخطط والبرامج اللازمة لتطبيق الحوكمة وأخلاقيات المهنة بالمدارس.
- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق.
- تحديد مهام وواجبات العاملين اللازمة لتطبيق الحوكمة وأخلاقيات المهنة في مجال العمل.
- تحديد الخطط الزمنية لتطبيق الحوكمة وأخلاقيات المهنة في المدارس، وخطط المتابعة وأساليب التقييم.
- تحديد العقبات والتحديات التي قد تعوق عملية تطبيق الحوكمة وأخلاقيات المهنة، ووضع الآليات والحلول اللازمة لمواجهتها والتغلب عليها .

٤- المرحلة الرابعة: مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة وأخلاقيات المهنة في المدارس:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتحويلها إلى واقع لتطبيق الحوكمة وميثاق أخلاقيات المهنة بالمدارس، ويتم توزيع الموارد المتاحة على خطوات التنفيذ، ووضع القواعد والضوابط اللازمة للتطبيق وبخاصة المتعلقة بالمحتوى القيمي والأخلاقي للحوكمة، والمعايير المهنية والأخلاقية الواجب الالتزام بها ، مع مراعاة المرونة بحيث يتم تعديل وتغيير الخطة الموضوعية بما يتناسب مع التغيرات والتطورات المختلفة التي تحدث في المدارس .

ويتطلب تنفيذ خطة الحوكمة وأخلاقيات المهنة اشتراك كافة الأطراف ذات الصلة مع فريق التطبيق ولجان المراجعة، مع الاستعانة بذوي الخبرة من الأكاديميين والمتقنين وأفراد المجتمع المحلى في جميع خطوات التنفيذ.

٥- المرحلة الخامسة : مرحلة المتابعة والتقييم للحوكمة وأخلاقيات المهنة:

ويتم في هذه المرحلة الحكم على مدى نجاح عملية تنفيذ وتطبيق وميثاق أخلاقيات المهنة بالمدارس، ومدى تحقيقها لأهدافها، ويتم ذلك من خلال :

- تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية بالمدارس لمتابعة أدائها، ومدى التزامها بأخلاقيات المهنة.
- تعيين مراقبين في الإدارات التعليمية والمدارس تكون مهمتهم متابعة ورقابة عملية تنفيذ الحوكمة، وميثاق أخلاقيات المهنة بالمدارس، وتدقيق الإجراءات الخاصة بكل منهما .
- تشكيل لجان متابعة بالمدارس للحكم على مدى التزام العاملين بميثاق أخلاقيات المهنة .
- تفعيل نظام الثواب والعقاب ، وذلك بمنح الحوافز المادية والمالية للعاملين الملتزمين بأخلاقيات المهنة ، وتوقيع الجزاءات والعقوبات على العاملين غير الملتزمين بالأخلاقيات المهنية .
- تفعيل دور مجالس الآباء والأمناء وأصحاب المصالح في تقييم أداء المدارس، ومدى التزامها بتنفيذ آليات الحوكمة.

هـ- متطلبات تطبيق التصور المقترح : يتطلب تحقيق التصور المقترح :

- نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة ومبادئ الأخلاقيات المهنية داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي ، وذلك من خلال الندوات والمؤتمرات والنشرات والدورات التدريبية لجميع العاملين والمعلمين بها، التي تتناول موضوعات الحوكمة وأخلاقيات المهنة وكيفية تفعيلها في العملية التعليمية
- اقتناع القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بقواعد ومبادئ الحوكمة، وتوفير الدعم اللازم لتطبيقها بمؤسسات التعليم قبل الجامعي .
- إصدار قوانين وتشريعات تلزم المؤسسات التعليمية والعاملين بتطبيق ميثاق أخلاقيات المهنة والعمل بمقتضاه في كل ما يتعلق بالعملية التعليمية.
- تدريب العاملين والمعلمين بالمؤسسات التعليمية على مبادئ الحوكمة الرشيدة وأخلاقيات مهنة التعليم وكيفية تفعيلها والالتزام بهما في أداء مهامهم الوظيفية.
- وضع قواعد وأسس مرجعية تشريعية وقانونية كافية تنظم العمل داخل المؤسسات التعليمية وعلاقتها بمؤسسات المجتمع والمستفيدين منها .
- توفير الشفافية في عمل المؤسسات التعليمية، وإتاحة الفرصة لمؤسسات المجتمع لمساءلتها على أداؤها ومدى التزامها بالأخلاقيات المهنية .
- تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والتنفيذية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي وكافة المستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع .

المراجع :

أ- المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، خالد قدرى(٢٠١٤م)، خبرات بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم قبل الجامعي، عالم التربية - مصر، مج(٤٧)، ع(١٥)، ص ص ١٧ - ٨١.
- ٢- اسكاروس، فيليب؛ وقمر، عصام(٢٠٠٨م)، الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر في الفترة (٢٠٠٧/٢٠٠٨م - ٢٠١١/٢٠١٢م): نظرة عامة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- ٣- الألفي، أشرف عبده حسن (٢٠٠٨م)، تصور مقترح لميثاق أخلاقيات مهنة التعليم في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية وآراء العاملين، مجلة البحوث النفسية والتربوية- كلية التربية بشبين -جامعة المنوفية، مج ٢٣، ع ١، ص ص ٣٣٠ - ٤٣١.
- ٤- باشيوة، لحسن عبدالله؛ والبرواري، نزار(٢٠٠٩م)، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولت العالمية: دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد (٣) ، ص ص ١٠٥- ١٣٠.
- ٥- البشير، محمد (٢٠٠٣م)، التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات، المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين ، في الفترة(٢٤-٢٥) سبتمبر، عمان ، ص ص ٤٧-١٠٥
- ٦- بطاح، أحمد (٢٠٠٦م)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان(الأردن) : دار الشروق

- ٧- الحربي، حامد ؛ وانديجاني، نجم الدين عبد الغفور (٢٠٠٥م)، أخلاقيات مهنة التعليم في ضوء التنمية المهنية المستدامة للمعلم، المؤتمر العلمي السادس، مؤتمر التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي، في الفترة (٢٣-٢٤) أبريل، كلية التربية بالفيوم- جامعة القاهرة، ص ص ١١١-١٢١
- ٨- حسين، عبد الوهاب إبراهيم (سبتمبر ٢٠٠٦م)، إضاءة حول أخلاقيات مهنة التعليم، المعرفة، العدد (١٣٧) ، وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ، الرياض .
- ٩- حمدونه، حسام الدين حسن عطية (٢٠١٤م)، واقع أثر أخلاقيات المهنة لدى العاملين في مؤسسات التعليم الطبي على أدائهم الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، في الفترة (١-٣) أبريل، جامعة الزرقاء، الأردن، ص ص ٦٧٦-٦٩٠.
- ١٠- الحميدان، عصام عبد المحسن (٢٠١٠م) ، أخلاقيات المهنة في الإسلام وتطبيقاتها في أنظمة المملكة العربية السعودية ، الرياض : مكتبة العبيكان للنشر .
- ١١- الخبراني، يحيى بن محمد بن علي (٢٠١٠م) ، متطلبات تفعيل ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، اللقاء السنوي الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية: "تطوير التعليم : رؤى ونماذج ومتطلبات" ، في الفترة (٥-٦) يناير، جامعة الملك سعود، ص ص ٦٤١-٦٨٥.
- ١٢- الخضيرى ،محسن أحمد (٢٠٠٥م) ، حوكمة الشركات، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- ١٣- الخوالدة، عايد احمد (يناير ٢٠٠٧م)، أنموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على

- اقتصاد المعرفة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد ٦٣ ، ص ص ١-١٨
- ١٤- الدويك، عبد الغفار عفيفي(ديسمبر ٢٠١٣م)، الأساليب الحديثة المستخدمة في المؤسسات التعليمية في حماية النزاهة ومكافحة الفساد، ندوة دور المؤسسات التعليمية والمجتمع المدني في حماية النزاهة ومكافحة الفساد، الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد "نزاهة" بالتعاون مع جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية ، ٩ ديسمبر ، ص ص ١-٥١
- ١٥- الرزي، دبالا جميل محمد؛ وعبدالله، منصور (يونيو ٢٠١٢م)، مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط فاعل بين حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية في قطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني، ص ص ٢٤٥-٢٩٩ .
- ١٦- رضا، مصطفى تمام الدين (٢٠٠٧) ، مفهوم حوكمة الشركات بين الإطار النظري والتطبيق العملي، مجلة المدير العربي - مصر ، ع ١٧٨ ، ص ص ٥٨-٦١
- ١٧- السعدية، حمدة بن حمد بن هلال(يناير ٢٠١٢م)، الأخلاقيات المهنية للأستاذ الجامعي وانعكاساتها على المؤسسة الأكاديمية (دراسة تحليلية) ، دراسات تربوية واجتماعية - كلية التربية- جامعة حلوان ، مج ١٨ ، ع ١ ، ص ص ٧٧-١٠٧
- ١٨- السعودي، خالد عطية؛ الثوابية، احمد محمود (يونيو ٢٠١٣م) ، درجة ممارسة معلمي التربية الإسلامية في محافظة الطفيلة لأخلاقيات العمل الواردة في مدونة قواعد السلوك الوظيفي ، المجلة التربوية- جامعة الكويت ، العدد ١٠٧ ، الجزء الأول ، ص ص ١٧١-٢١٦ .
- ١٩- ضحاوي، بيومي محمد؛ المليجي، رضا إبراهيم(٢٠١١م)، دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي

- وإمكانية الإفادة منها في مصر، المؤتمر السنوي التاسع عشر: "التعليم والتنمية البشرية في دول قارة إفريقيا"، ٩ يوليو، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، جامعة عين شمس، ص ص ٤١-١١٧.
- ٢٠- طريف، عاطف (٢٠٠٧م)، درجة ممارسة المعلمين لأخلاقيات مهنة التعليم في الأردن من وجهة نظر مدراء المدارس، المؤتمر السنوي الثاني: "معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي"، في الفترة (١١-١٢) أبريل، كلية التربية النوعية بالمنصورة، ص ص ٤٨١-٥٠٠.
- ٢١- العبد العزيز، منيرة عبد (٢٠١٠م)، مدى التزام معلمات المرحلتين المتوسطة والثانوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بأخلاقيات مهنة التعليم في ضوء بعض المتغيرات، مجلة جامعة الملك سعود العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مج ٢٢، ع ٣، ص ص ٤٦٧-٥٢٤.
- ٢٢- عبد الفتاح، محمد عبد الفتاح محمد (٢٠١٠م)، تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات، ندوة قسم المحاسبة والمراجعة "دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري"، ٢٥ نوفمبر، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ص ص ٨٧-١٠٤.
- ٢٣- عبد القادر، بريس؛ ومحمد، حمو (٢٠٠٩م)، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، في الفترة (٢٠-٢١) أكتوبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، ص ص ١-١٢.
- ٢٤- العبيد، إبراهيم بن عبدالله الله (٢٠١١م)، مدى التزام معلم المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم وعلاقته بالأداء

- الوظيفي له: دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة
القصيم التعليمية، مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية ، مج ٢١ ،
ع ٦٤ ، ص ص ٢٣ - ١١٩
- ٢٥- العريني، منال بنت عبد العزيز بن علي (ديسمبر ٢٠١٤م) ، واقع تطبيق الحوكمة من
وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة
الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المجلة الدولية المتخصصة ،
مج ٣ ، ع ١٢٤ ، ص ص ١١٤ - ١٤٧ .
- ٢٦- عطوة، محمد إبراهيم علي؛ فكري محمد السيد (مايو ٢٠١٢م)، حوكمة النظام التعليمي:
مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية بالمنصورة -
جامعة المنصورة، ع ٧٩ ، ج ٢ ، ص ص ٤٥٠ - ٥٣٠
- ٢٧- عفيفي، صديق محمد (٢٠٠٦م) ، دليل المعلم في أخلاق المهنة ، القاهرة : المنظمة
العربية للتنمية الإدارية.
- ٢٨- علي، عبد الوهاب نصر؛ شحاته، شحاته السيد (٢٠٠٦م)، مراجعة الحسابات وحوكمة
المؤسسات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الإسكندرية :
الدار الجامعية.
- ٢٩- عوض، أسماء سعيد محمد احمد (ابريل ٢٠١١م)، حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان
الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مجلة دراسات في
الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية - مصر ، مج ٢ ، ع ٣٠ ، ص
ص ٤١٥ - ٤١٩
- ٣٠- الغامدى، حمدان بن أحمد (٢٠١٤م) ، أخلاقيات مهنة التعليم العام في نظام التعليم
السعودي، ط ٢ ، الرياض: مكتبة الرشد.
- ٣١- الغامدي، حمدان بن احمد (٢٠٠٦م) ، أخلاقيات مهنة التعليم العام المسلم وأثرها في
التربية الخلقية للفرد والمجتمع ، اللقاء السنوي الثالث عشر للجمعية

السعودية للعلوم التربوية والنفسية: "إعداد المعلم وتطويره في ضوء المتغيرات المعاصرة"، في الفترة (٢٢-٢٣) محرم ، الرياض ، جامعة الملك سعود، ص ص٤٠٦ - ٤٢٧ .

٣٢- محمد، مديحة فخري محمود(سبتمبر ٢٠١١م)، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه بالجامعات المصرية ، مجلة مستقبل التربية العربية، مج١٨، ع٧٢، ص ص٤٦ - ١٤٢ .

٣٣- المحميد، عبد العزيز (١٤٢٧هـ)، أخلاقيات مهنة التعليم في الفكر التربوي الإسلامي، اللقاء السنوي الثالث عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية "إعداد المعلم وتطويره في ضوء المتغيرات المعاصرة"، في الفترة(٢٢-٢٣) محرم، جامعة الملك سعود ، ص ص ١٥-٤٦ .

٣٤- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم(٢٠١٣م) ، دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية، مشروع مؤشرات التربية في الوطن العربي، المرصد العربي للتربية ، إدارة التربية.

٣٥- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤م) ، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م: "التعليم - المشروع القومي لمصر ، متاحة في <http://www.slideshare.net/sgoda210/2014-2030-45445594>

٣٦- يوسف ، محمد حسن (يونية٢٠٠٧م) ، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، بنك الاستثمار القومي ، جمهورية مصر العربية.

ب- المراجع الأجنبية:

37- Acquah, D. (2013) , School Accountability in England: Past, Present and Future , Centre for Education Research

- and Policy , Retrieved from :
[https://cerp.aqa.org.uk/sites/default/files/pdf_upload/CE
RP_RP_DA_12112012.pdf](https://cerp.aqa.org.uk/sites/default/files/pdf_upload/CE
RP_RP_DA_12112012.pdf) , Last accessed 15 December
2014
- 38- Barrett , D. et al (September2006) , Teachers Perceptions of the
Frequency and seriousness of violations of Ethical
Standards , The journal of Psychology , Vol.140 ,
No. 5 , 421-434
- 39- Basel Committee on Banking Supervision (October2010) ,
Principles for enhancing corporate governance ,
Retrieved from :
<http://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf>
- 40- Bonacl, C. et al.(September 2013) , The Corporate Governance
on Professional Ethics in the Accounting
Profession , Central European Business Review ,
Vol.2 , No.3 ,
- 41- Department of Education(2015), Evaluation and Accountability ,
Retrieved from :
[http://www.det.wa.edu.au/accountability/detcms/p
ortal/](http://www.det.wa.edu.au/accountability/detcms/p
ortal/), Last accessed 2 November 2014.
- 42- Education in Standards For Office (OFSTED) (2014) , Ofsted
raising standards improving , Retrieved from:
[https://www.gov.uk/government/organisations/ofst
ed](https://www.gov.uk/government/organisations/ofst
ed), Last accessed 11 December 2014.
- 43- Fazekas, Mihaly & Burns, Tracey (February2012) , Exploring the
Complex Interaction between Governance and

- Knowledge in Education , OECD Education Working Papers, No. 67, OECD Publishing, , Retrieved from : ERIC database (ED529508).
- 44- Gugler, K. ; Mueller , D. & Yurtoglu ,B.(January 2003) ,Corporate Governance and the Returns on Investment , ECGI Working Paper Series in Finance, Retrieved from : http://www.researchgate.net/profile/B_Yurtoglu/publication/24101140_Corporate_Governance_and_the_Returns_on_Investment/links/0fcfd50a1e7554dd2d000000.pdf Last accessed 29 November 2014.
- 45- Gurr, David (October 2007) , Diversity and Progress in School Accountability Systems in Australia , Educational Research for Policy and Practice, Vol.6 , No.3 , pp165-186, Retrieved from : ERIC database (EJ809424).
- 46- James, J. (September2007), Changes in Funding and Governance of Catholic Elementary Education in the United States , British Journal of Religious Education, Vol.29 , No.3, p287-301, Retrieved from : ERIC database (EJ815471)
- 47- Jones, Jeffrey & Ranson, Stewart(2010) , Reconfiguring the Governance of Schools in England , Management in Education, Vol.24 , No.1 , pp7-13 2010 , Retrieved from : ERIC database (EJ871679)

- 48- Keiser, K.(2009) , Elementary School Ethical Climate , The School Community Journal, Vol.19 , pp 45-58
- 49- Kim, Sunwoong (November2004) , Accountability and School Reform in the U.S. Public School System, Retrieved from : https://pantherfile.uwm.edu/kim/www/papers/Accountability_Final.pdf , Last accessed 27 January 2015
- 50- Lange, Bettina & Alexiadou, Nafsika (2007) , New Forms of European Union Governance in the Education Sector? A Preliminary Analysis of the Open Method of Coordination , European Educational Research Journal, Vol.6 , No.4 , pp321-335 , Retrieved from : ERIC database (EJ795079)
- 51- Lauren Morando Rhim (January 2005) , Restructuring Schools in Chester Upland, Pennsylvania: An Analysis of State Restructuring Efforts , ECS Policy Brief , Retrieved from : <http://www.ecs.org/clearinghouse/57/93/5793.pdf>, Last accessed 18 June 2015
- 52- Maruyama, Y. & Ueno, T. (Jun 2010) , Ethics Education for Professionals in Japan: A Critical Review, Educational Philosophy and Theory, Vol.42 , No.4 , pp438-447 , Retrieved from : ERIC database (EJ884017)

- 53-Mattei, P.(2012) , Market Accountability in Schools: Policy Reforms in England, Germany, France and Italy , Oxford Review of Education, Vol.38 , No.3 , pp247-266 , Retrieved from : ERIC database (EJ970469)
- 54-Moos, Lejf (2014) , Educational Governance in Denmark , Leadership and Policy in Schools, Vol.13, No.4 , pp424-443 , Retrieved from : ERIC database (EJ1037987)
- 55-National Education Association (2014) , Code of Ethics, Retrieved from : <https://www.nea.org/home/30442.htm> , Last accessed 21 December 2015
- 56-Obay, Lamia Abdelaziz(July 2009) , Corporate Governance & Business Ethics: A Dubai-Based Survey, Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues , Vol. 12, No. 2 , pp4-16
- 57-Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) , OECD Principles of Corporate Governance , Retrieved from : <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> , Last accessed 16 April 2015
- 58-peter ,Allen(2005) , local management of schools , London : Kogen Press .

- 59- Power, S. & Whitty, G (April 2003) , Education Reform in Great Britain: An Interim Review, Educational Administration Quarterly, Vol. 33, No.2 , pp136 -139.
- 60- Ryan, L. , Buchholtz, A. & Kolb, R. (2010) , New Directions in Corporate Governance and Finance: Implications for Business Ethics Research , Business Ethics Quarterly , Vol.20 ,pp673-694 , Retrieved from : <https://cbaweb.sdsu.edu/research/details/1310>
- 61- Sattler, Peggy (January2012) , Education Governance Reform in Ontario: Neoliberalism in Context , Canadian Journal of Educational Administration and Policy, No.128, Retrieved from : ERIC database (EJ971058).
- 62- Susan Gray(October 2009), Ethics and Education Governance , New York State School Boards Association 2009 , Annual Convention, NYC , 15-18 October .
- 63- The World Bank (January 2008 , Governance, Management and Accountability in Secondary Education in Sub-Saharan Africa, Africa Region Human Development Department , Washington, D.C., Retrieved from : <http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/978-0-8213-7346-0> , Last accessed 30 December 2014

64- U.S. Department of Education , Accreditation and Quality Assurance , Retrieved from : <https://www2.ed.gov/about/offices/list/ous/international/usnei/us/edlite-accreditation.html>, Last accessed 23 November 2014

65- West, A. ; Mattei, P. & Roberts, J. (2011) , Accountability and Sanctions in English Schools , British Journal of Educational Studies, Vol.59 , No.1 , pp41-62 , Retrieved from : ERIC database (EJ937357).

66- Wilkins, Andrew(2015) , Professionalizing School Governance: The Disciplinary Effects of School Autonomy and Inspection on the Changing Role of School Governors, Journal of Education Policy, Vol.30 , No.2, pp182-200 , Retrieved from : ERIC database EJ1047654.

67- Wright , Linus (February 2012) , Restructuring Public Education for the 21st Century , National Center For Policy Analysis , Retrieved from : <http://www.ncpa.org/pdfs/ib107.pdf> , Last accessed 21 February 2015.