

الأخلاقيات في القيادة التربوية

أ.د/ محمد محمدي مخلص
أستاذ القيادة التربوية المشارك بجامعة
ميد او شن

المحاضرة الخامسة – أبعاد القيادة
الأخلاقية ومعايير اختيارها

تذكير بالمحاضرة السابقة تناولنا الموضوعات التالية:

- 1- دور القائد الأخلاقي في ترسيخ القيم
- 2- مكونات القيادة الأخلاقية
- 3- معايير تقييم القيادة الأخلاقية
- 4- أساليب القيادة الأخلاقية
- 5- العوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية
- 6- المواطنة التنظيمية ومفاهيمها.
- 7- العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية.
- 8- العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية
- 9- معوقات المواطنة التنظيمية وطرق مواجهتها

عناصر المحاضرة

- 1- تمهيد
- 2- ابعاد القيادة الأخلاقية
- 3- العدالة التنظيمية مفهومها وأهميتها وأهدافها
- 4- قواعد العدالة الإجرائية
- 5- علاقة القيادة الأخلاقية بالعدالة التنظيمية
- 6- معايير اختيار القيادة التربوية
- 7- النماذج العالمية لاختيار القيادة الاخلاقية

تمهيد:

القيادة الأخلاقية تتمثل في إظهار السلوكيات الجيدة والمقبولة والمتماشية مع القيم والمعايير السائدة في المجتمع فالقيم والمبادئ التي يتحلى بها القائد الأخلاقي هي الأساس الذي يمكنه من التأثير في سلوك أتباعه من خلال إدراكهم لتلك السلوكيات التي يمتلكها مما يؤدي إلى تنمية روح التعاون وخلق مناخ يسوده الثقة والاحترام والشعور بالمسؤولية الأمر الذي ينعكس في النهاية على دافعية المرووسين تجاه العمل.

1- أبعاد القيادة الأخلاقية:

تشمل التركيبة الفريدة من الخصائص الشخصية، والقيم، والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الشخص، علاوة على أن التجربة الشخصية الأخلاقية ترتبط بشخصية القائد الأخلاقي و تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يعتمد عليها القائد في التأثير على مرؤوسيه وتؤهله للتفاعل الإيجابي معهم وتزيد من ثقتهم به من أهم هذه الصفات

ما يلي:

الصفات الشخصية:

- تحرى الصدق في تعاملاته مع المرؤوسين.
- توافق أقواله مع أفعاله فالمرؤوسون لا يفتنون إلا بما هو واقع أمامهم.
- النزاهة والأمانة في تصرفاته وسلوكياته.
- الاعتراف بأخطائه وتحمل المسؤولية تجاهها.
- يتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستثار بسهولة، وفي بوعوده التي يقطعها على نفسه.
- يجب أن يكون القائد ملتزما بحيث يُظهر نفسه مثلاً يُحتذى به .

الصفات الإدارية: وهي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير الأخلاقي والتي تتمثل في:

- الحرص على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.
- تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد.
- يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة ويلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.
- يوزع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء أعمالهم.
- العمل على تنمية قدرات المرؤوسين مهنيًا والارتقاء بكفاءاتهم.
- مكافأة المجتهدين ومحاسبة المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم.
- اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.

الصفات الخاصة بالعلاقات الإنسانية:

حيث يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين من خلال :

- عدم المحاباة والقدرة على تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه.
- احترام وتقدير مشاعر مرؤوسيه وتقدير حاجاتهم الشخصية.
- التعامل مع مرؤوسيه بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام.
- مراعاة مشاعرهم ومساعدتهم في حل مشكلاتهم وحفظ أسرارهم.
- مشاركة العاملين في مناسباتهم ويحرص على كسب صداقاتهم.

الصفات الخاصة بالعمل بروح الفريق:

يسعى المدير الأخلاقي إلى:

- تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم.
- تنمية روح الفريق والمسؤولية الجماعية والالتزام .
- يعزز لديهم روح التعاون والانسجام، والحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي.
- تقدير آراء وأفكار التابعين مما يعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية .
- ينسب النجاحات التي تتحقق إليهم إلى تعاونهم واجتهادهم
- يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته

5

العدالة التنظيمية: يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، أي أن الإجراءات التنظيمية الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر، والعدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية، وقد قُدمت تعريفات عدة للعدالة التنظيمية والتي تعبر عن وجهات نظر مختلفة وفق للزاوية التي يراها كل فرد للإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة، حيث يعرفها بعض الباحثين على أنها " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات).

5

كما تعرف على انها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين "الطرفين".

وهناك من يري أن العدالة هي مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ببعديها العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية في مكان العمل وهناك من ينظر إلى العدالة التنظيمية على أنها التصور الشخصي للأشخاص عن العدالة في المنظمات بشكل عام. كما تعرف العدالة التنظيمية على أنها عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظفون داخل عملهم.

5

أهمية العدالة التنظيمية: أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير ضمني إيجابي على كل من العاملين والمؤسسة
أهمه :

- ✓ يولد لديهم الشعور بالانتماء ويعزز الولاء التنظيمي نحو المنظمة التي يعملون فيها.
- ✓ يتحقق لديهم الرضا الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء، حتى لو لم يطلب منهم ذلك، الأمر الذي ينعكس على الفاعلية التنظيمية.
- ✓ تلعب دور في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المنظمة وتضمن الاستقرار على المدى الطويل.

5

- ✓ تلعب دور في تحقيق مزايا تنظيمية إذا ما تم تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره ينعكس على رأس المال البشري والذي يعد أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ✓ ترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية حيث لها تأثير على كل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ✓ إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج للعدالة الشائعة في المنظمة.
- ✓ تعتبر العدالة التنظيمية عامل حاسم لالتزام الموظف بأهداف المنظمة ويزيد من مستوي مشاركته (

مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ أهمها :

- مبدأ المساواة :أي تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، و واجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- المبدأ الأخلاقي :ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- مبدأ الدقة والتصحيح :يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على معلومات دقيقة وواضحة، وقابلية للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- مبدأ الالتزام :المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.
- مبدأ المشاركة :مشاركة جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق القرارات.

قواعد للعدالة الإجرائية لاستخدامها في المنظمات وهى:

*قاعدة الاستئناف: أي وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ما ظهر ما يبرر ذلك.

*القاعدة الأخلاقية: أي أن الإجراء يجب أن يتفق مع المعايير الأخلاقية السائدة والآداب.

*قاعدة التمثيل: يجب أن تتبني عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب المصلحة.

*قاعدة عدم الانحياز: ابتعاد منفذ الإجراء أو متخذ القرار عن المصلحة الشخصية في اتخاذ القرار.

*قاعدة دقة المعلومات: بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة وشفافة.

*قاعدة التوافق والانسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع المكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.

5

علاقة القيادة الأخلاقية بالعدالة التنظيمية: يؤكد الباحثون على أن العدالة التنظيمية هي نتيجة للقيادة الأخلاقية، حيث أن الخطوات الذي يختارها القائد ليحدد الأبعاد والقيم الأخلاقية للمنظمة هي الأفعال والتصرفات التي يقوم بممارستها سواء كان في حياته الشخصية أو الوظيفية أو في تعامله مع الآخرين فهي تترجم من خلال تصرفاته في الواقع العملي حيث تظهر في السلوكيات الأخلاقية عندما يفعل ما هو صحيح وعادل وجيد أخلاقيا ، ولعل أكثر السلوكيات الأخلاقية وضوحا لدى العاملين هي القضايا المتعلقة بالعدالة فيما يخص اتخاذ القرارات وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات، وقد أكدت على ذلك بعد الدراسات حين رأت أن القاعدة الأخلاقية تتمثل في كل إجراءات التخصيص والتي يجب أن تتوافق مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة

5

إن ما يميز أغلب القادة العظماء وأكثر القادة جذباً للإعجاب هم أصحاب المبادئ والإيمان العميق بما يحملونه من قيم ويرى الباحثون أن العدالة التفاعلية هي نوع من العدالة التنظيمية التي تنبئ بالسلوك الأخلاقي في العمل وهي أكثر أنواع العدالة وضوحاً وإدراكاً فكما ذكر البعض أن الرابط بين العدالة التفاعلية والقيادة الأخلاقية تستند إلى الخصائص والصفات الشخصية للقائد التي يعتبرها مرسومه مناسبة من الناحية المعيارية ، وتشمل هذه الصفات الصدق والرعاية والإنصاف والجدارة بالثقة والتي يمكن للقادة الذين يظهروا هذه السلوكيات أثناء تفاعلاتهم الشخصية فيحفزوا تصورات المروسين من خلال معاملتهم باحترام ومساواة وكرامة. وبالتالي ، فإن هذه التصورات تكون بمثابة السمة المميزة للعدالة التفاعلية ، والتي تهتم أساساً بالعدالة التي يتعرض لها الموظفون أثناء التبادلات الشخصية بين القادة ومروسيهم.

دوافع ومظاهر القيادة الأخلاقية!

إن القيادة الفذة تتزامن مع الأخلاق ومفاهيم الخبرة والكفاءة، حتى أصبح التوجه السلوكي للقادة أكثر أهمية في تحقيق الأهداف والتأثير على العاملين. ففي بيئة المؤسسة حيث يتم تكييف المبادئ العالمية في سياق الثقافة الاجتماعية، يتوقع العاملون من قادتهم احترام مبادئهم الأخلاقية وقيمهم الشخصية، كما يتوقع أن يكون القادة متسقين في سلوكهم كنماذج يحتذى بها، إذ إن السلوكيات غير الأخلاقية تؤثر سلباً على عمل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى التشكيك في دور القيادة في ترسيخ السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى بروز القيادة الأخلاقية كنوع من أنواع القيادة التي تتولى مسؤولية إرساء المبادئ الأخلاقية داخل الهيكل التنظيمي، والتي يقوم من خلالها القائد بالالتزام بالقيم الأخلاقية وربط سلوكه بها، فالقائد الأخلاقي هو الشخص الذي يحافظ على الممارسات العادلة على جدول الأعمال من خلال إظهار السلوك الصحيح والصادق.

ويشير الباحثين إلى أن الأخلاق والقيادة تُعد مفاهيم متشابكة، وبالتالي فإن القائد مسؤول عن إعداد المبادئ والقواعد التي توجه سلوكيات الأفراد في المؤسسة، حيث تعكس هذه المسؤولية البعد الأخلاقي للقيادة لمديري المنظمات، ولهذا الدور مكانة بارزة للغاية للقيادة الفعالة والنجاح التنظيمي على المدى الطويل نتيجة منع السلوكيات غير الأخلاقية. وتتطوي القيادة وفقاً للدراسات على قدرة الفرد على التأثير بالآخرين، وبذلك، فإن القيادة من حيث الأخلاق تتطوي على القدرة على تحديد ما هو جيد وسيئ أو صواب وما هو خطأ للوصول إلى الأهداف المشتركة للمنظمات والتأثير على الآخرين وفقاً لذلك. وفي المؤسسات التعليمية، تشير الدراسات إلى أن دور القيادة الأخلاقية قد لاقى الكثير من الاهتمام، نظراً لدوره المهم في سياق المؤسسة التعليمية. فالمعلمون باعتبارهم أحد محاور التركيز الرئيسية للقيادة المدرسية ويعملون كنماذج يحتذى بها فلا بد أن يعمدوا هم على تقديم المبادئ التوجيهية وبناء علاقة داعمة مع الطلبة.

5

فالدافع الأخلاقي يقوم درجة الالتزام باتخاذ المسار الأخلاقي للعمل، وتقديم القيم الأخلاقية على القيم الأخرى، وتحمل المسؤولية الشخصية عن النتائج الأخلاقية. وترتبط القيادة بالأخلاق لضمان النزاهة والممارسة القيمية بعيدا عن كل تعدي على خصوصية الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، لذلك فإن القيادة الأخلاقية أحد أبرز الميادين التي حظيت بالاهتمام في العقود الماضية، والتي تشير إلى العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة إجتماعيًا.

ومن أبرز مبادئ القيادة الأخلاقية في احترام الآخرين من خلال صقل المهارات والتعامل بشكل موضوعي والعمل على بناء علاقات العمل وتعزيز المعتقدات والاتجاهات، بالإضافة إلى خدمة الآخرين حيث إن من يتمتع بالقيادة الأخلاقية يعمد على وضع خطط تعتمد على تدريب الآخرين وتعزز من مستوى التمكين، والعدالة التنظيمية والتي تتمثل في العدل بين العاملين وتوزيع المهام والواجبات بعدل بينهم، والتحلي بالصدق والذي يعد أحد أهم مبادئ تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، وخدمة المجتمع المحلي

في حين تتمثل ركائز القيادة الأخلاقية في أن القيادة الأخلاقية تتمثل في السلوك الأخلاقي ليكون أنموذج للعاملين وتنمية القيم والممارسات في مختلف أقسام المؤسسة؛ والأخلاق الفردية كالنزاهة والكرامة؛ وبنية المؤسسة والتي تتضمن ثقافة المؤسسة والتي ينبغي أن تحتوي دستوراً أخلاقياً كميثاق شرف مدون .

والقائد الأخلاقي هو القائد القادر على تلبية رغبات وتوقعات العاملين ضمن حدّ معين. ونظراً لأن العاملين دائماً لديهم أهدافاً وتوقعاتٍ معينة لتحقيقها أثناء العمل في المؤسسة، وبالمثل فإن المؤسسة ملزمة بتحقيق أهدافها من أجل البقاء، فإن واجب القائد الأخلاقي العمل على دمج هذين الهدفين معاً ضمن نقطة مشتركة لتحقيقهما، فإذا تَمَكَّن المسؤولون من تأمين التوازن بين هدف المؤسسة وتوقعات العاملين، فسيكونون قادرين على المساهمة بشكلٍ كبير في تبني وتطبيق القيم الأخلاقية في المؤسسة .

وتتمثل أدوار القائد الأخلاقي وفقاً لبعض الدراسات في

- 1- ذكر القيم المشتركة بانتظام والتأكد من استيعابها.
- 2- إشرافه على نفسه و على الآخرين الذين يتقاسم معهم المسؤولية حتى يتصرفوا جميعاً بشكلٍ أخلاقي.
- 3- التحلي بالصدق في جميع الإجراءات المتعلقة بالقيم الأخلاقية.
- 4- مساعدة الزملاء على اكتساب الثقة والمهارات اللازمة، وإعطاء الأولوية للأشخاص ذوي الإدراك الأخلاقي العالي.
- 5- رفع مستوى الوعي بالأخلاق والقيم، ويجب على القائد المسؤول عن أفعال الآخرين الأخلاقية وغير الأخلاقية أن يكون قدوةً لهم.
- 6- يتحمل ثلاث مسؤوليات مختلفة: أولاً، هو مسؤول تجاه نفسه، وبذلك يجب أن يلتزم بالمبادئ الأخلاقية أكثر من أي شخص آخر، وثانياً، هو مسؤول أمام المؤسسة؛ لأنه يتعين عليه فرض القواعد الأخلاقية، وأخيراً، تتمثل مسؤوليته الاجتماعية في تقديم هذه المبادئ للجمهور، فالقيادة الأخلاقية تبدأ بالقائد نفسه وتشمل تدريجياً العديد من الأشخاص.

5

وتتجلى أهمية الالتزام بالمبادئ والسلوكيات الأخلاقية في المدارس على سبيل المثال نظراً لدورها في إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح، وحماية المدرسة من أي مآزق أخلاقي أو إداري، كما أن القيادة الأخلاقية هي قيادة نفعية تعتمد على تحقيق المنفعة لمختلف أطراف المدرسة من مدير ومعلمين وأولياء أمور ومستفيدين نتيجة الأمن والمصلحة والعدل في ظلها. كما وتؤدي القيادة الأخلاقية إلى تعزيز نوعية التربية والتعليم من خلال أن يكون المدير نموذجاً للمعلمين وللطلبة وأن يكون المعلمون نموذجاً للطلبة وأن يتم التعامل معهم بخُلُق حسن، وتقديم المصلحة العامة للمدرسة فوق كل اعتبار. وبالتالي فإن هناك ضرورة لأن تقوم القيادة على القيم الأخلاقية باعتبارها قلب القيادة

5

ولتفعيل القيادة الأخلاقية، ينبغي العمل على وضع التوقعات العالية، والسعي نحو توفير بيئة العمل الإيجابية، وتعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع والشركاء، بالإضافة إلى تحقيق عملية اتصال وتواصل فعالة، والتركيز على عملية التعليم والتعلم، والسعي نحو تحقيق التنمية المهنية للجميع، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وتشجيع الإبداعية في العمل، كما ينبغي تبني ثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتكوين دافع الولاء والانتماء لدى الأفراد، وتعزيز مهارات بناء العلاقات الإنسانية والقدرة على التعامل مع الآخرين ودعم القيم المرتبطة بالإنجاز، وتحسين مستوى الحوار والنقاش

الأخلاقيات في القيادة التربوية 737

تطبيق معايير اختيار القيادة المدرسية :

- يُعد مدير المدرسة ركزة أساسية من ركائز تحسين العملية التعليمية وعاملاً هاماً في تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين مخرجاتها. وفي ضوء التحديات والتغيرات في المجتمعات، وكذلك أساليب الإدارة المدرسية ومتطلباتها زادت المسؤوليات والمهام الوظيفية لمدير المدرسة، وأصبح التوجه التربوي والعالمي نحو أهمية وجود القائد التربوي الذي يستطيع قيادة المدرسة، وإدارة مرافقها بفعالية عالية أمراً ملحاً.

- وفي ظل هذه التوجهات، فقد صُممت معايير لمديري ومديرات المدارس تركز على قيادة المدرسة بطريقة احترافية، وبناء قواعد سليمة، يتم من خلالها تحقيق معايير تتوافق مع المعايير الدولية في إطار المتطلبات المحلية لجميع جوانب العملية التعليمية، وتفرض على المديرين القيام بدور قيادي، يتحلى برؤية تسمح لهم بوضع خطط مدرسية تسعى إلى تحقيق التميز والعدالة وضمان تحقيق الأهداف.

النماذج العالمية للمعايير المهنية لاختيار القيادة المدرسية
ومن النماذج العالمية التي نستفيد منها على سبيل المثال لا الحصر النماذج الآتية

أولاً: النموذج البريطاني

- يركز النموذج البريطاني في القيادة والإدارة على
- . مدى ارتباط المدرسة بأولياء الأمور
- . فاعلية الجهاز المركزي
- . فاعلية القيادة والإدارة في تضمين الأهداف المؤدية للتحسين
- . فاعلية المدرسة في رسم خطة محكمة لتوجيه الموارد المالية بكفاءة، واحترام قيمة المال
- . مدى الشراكة المحققة في التعليم والتقويم
- . فاعلية المدرسة في الفرص المتكافئة، وإزالة الفوارق وأشكال التمييز
- . فعاليات إجراء الأمن والأمان
- . فاعلية المدرسة في إيجاد مجتمع متماسك

ثانياً: النموذج الأسترالي

يركز النموذج الأسترالي (المعهد الأسترالي للتدريس والقيادة المدرسية) على أن الممارسة المهنية تتكون من

. قيادة التدريس والتعليم

. التنمية الذاتية والآخرين

. قيادة التحسين والتطوير والتغيير

. القيادة الإدارية للمدرسة

. المشاركة في العمل مع المجتمع المحلي.

وهذه الممارسة المهنية تحدث عند توفر متطلبات القيادة وهي

. الرؤية والقيم

. المعرفة والفهم

. المهارات الفردية والمجتمعية

النموذج الأمريكي:

تؤكد أنظمة اتحاد رخص القيادة التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية ISLLC على عدد من المعايير المهمة للقيادة المدرسية، منها :

- ١ -تحسين عمليات التعليم والتعلم.
- ٢ -دعم التنمية المهنية للعاملين في المدرسة.
- ٣ -النزاهة والمساءلة، واتخاذ القرارات بناء على دقة المعلومات.
- ٤ -توعية المجتمع المحلي بتكامل دوره مع المدرسة.
- ٥ -المبادرة لتحقيق أعلى مستويات الأداء للطلبة، وإلهام العاملين لتحقيق هذه الرؤية.
- ٦ -التواصل مع الآخرين بفاعلية.
- ٧ -بناء بيئة ملائمة للتعلم.
- ٨ -تشجيع الإبداع

م	المعايير المقترحة	بريطانيا	أستراليا	سنغافورة	أمريكا
١	الالتزام بالقيم والمبادئ	*	✓	*	✓
٢	قيادة التعليم كمهنة أخلاقية	✓	*	*	✓
٣	الثقة والمتابعة وتحمل المسؤولية	*	*	*	*
٤	توفير بيئة عمل إيجابية	*	*	✓	*
٥	التواصل مع المجتمع المدرسي والمحلي	✓	✓	✓	✓
٦	قيادة عمليات التخطيط المدرسي	✓	✓	*	*
٧	قيادة عمليات التغيير	*	✓	*	*
٨	قيادة عمليات الإشراف التربوي	✓	*	*	*
٩	دعم عمليات التعليم	✓	✓	✓	✓
١٠	تعزيز عمليات التعلم	✓	✓	✓	✓
١١	قيادة عمليات التقويم الذاتي للمدرسة	✓	*	*	*
١٢	التعلم الذاتي	*	✓	*	*
١٣	تهيئة بيئة مهنية مناسبة ومشجعة للتطوير	*	*	*	✓
١٤	قيادة المدرسة المتعلمة	*	*	*	✓
١٥	قيادة مجتمع المعرفة	*	*	*	*
١٦	قيادة المدرسة المنتجة	✓	*	✓	*

المبادئ الأخلاقية التي تلتزم بها المنظمات :

1- المبدأ النفعي

وهو المبدأ القائم على تحقيق المنافع المتبادلة بين المنظمة ومختلف الأطراف، والذي يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين والأطراف الأخرى وبما يقلل التعارض بين هذه الفئات وفي إطار كفاءة تنظيمية عالية، فهذا المبدأ يقوم على أساس تحقيق أكبر قدر من المنافع
لأكبر قدر
من الأفراد.

2- الالتزام بالحقوق الأخلاقية مثل

توفير الحياة والأمن

المصداقية في التعامل

الحفاظ على سرية وخصوصية العاملين

حرية التعبير والكلام والمشاركة

دعم الملكية الخاصة

3- الالتزام بتحقيق مفهوم العدالة التنظيمية من خلال :

التوزيع العادل والمعاملة المتساوية لجميع العاملين على أساس مهاراتهم وإبداعاتهم وأدائهم دون تمييز آخر
الالتزام بالوضوح من حيث الأهداف / المعاملات السياسات والاستراتيجيات التنظيمية ومع كافة الأطراف

4- الواجبات الطبيعية من حيث

التزام المنظمة بتوفير الأعمال المناسبة للعاملين دون تحملهم أي مخاطر أو أمراض المهام والواجبات الوظيفية لا يجب أن تتسبب في أحداث متاعب إضافية على العاملين عدم خروج التكاليف التنظيمية للعاملين عن المهام والواجبات التنظيمية القانونية

5

ونري أن تلك المبادئ الأخلاقية والالتزام بها من قبل العاملين والمنظمة معا يمثل قوة داعمة ومؤثرة ترتبط بشكل مباشر بجودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمة، وبأبعادها المختلفة مثل : (المشاركة في اتخاذ القرارات والصحة والسلامة المهنية، والالتزام التنظيمي، التوازن بين الحياة والعمل)

ملخص المحاضرة: تناولنا بعض العناصر المهمة تتمثل فيما يلي :
تناولنا العناصر الرئيسة التالية :

- 1- تمهيد
- 2- ابعاد القيادة الأخلاقية
- 3- العدالة التنظيمية مفهومها وأهميتها وأهدافها
- 4- قواعد العدالة الإجرائية
- 5- علاقة القيادة الأخلاقية بالعدالة التنظيمية
- 6- معايير اختيار القيادة التربوية
- 7- النماذج العالمية لاختيار القيادة الاخلاقية

5

- المرجع: الحبسية، رضية(2012). القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مع مراعاة الاهتمام بالمحاضرات المباشرة والشرائح المرفقة .
- مع الشكر



Thank You