

"واقع التزام مديري المدارس الحكومية في مدينة نابلس بمدونة السلوك وأخلاقيات المهنة وسبل
تطويرها من وجهة نظرهم"

إعداد الباحث:

زاهر صدقي محمد موسى

طالب دكتوراه الجامعة العربية الأمريكية

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى واقع التزام مديري المدارس الحكومية في مدينة نابلس بمدونة السلوك وأخلاقيات المهنة وسبل تطويرها من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج النوعي في بناء الأداة وهي المقابلة، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء المدارس الحكومية في مدينة نابلس البالغ عددهم (87) مديراً، وجمعت البيانات من (6) مدراء تم اختيارهم بطريقة قصدية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن التزام المدراء بمدونة السلوك وأخلاقيات مهنة المدير جاء مرتفع كما يتضح من نتائج الدراسة، كما أن المدونة لا تدخل في تقييم المدير بشكل مباشر، وأن طرق تقييم وقياس مدى التزام المدير بالمدونة هي طرق غير مباشرة وغير موضوعية، وأن هناك مجموعة من البنود تحتاج إلى حذف، ومن أبرزها تلك التي تتعلق بالتعارض ما بين صلاحيات مدير المدرسة، واللوائح والقوانين التي تفرضها وزارة التربية والتعليم، كما أن هناك إضافات تتعلق بالتركيز على باقي عناصر العملية التعليمية مثل المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، والتي تسعى إلى سماع شكواهم، ومراعاة الجوانب الإنسانية، وتعزيز دور المدرسة في المجتمع المحلي.

وأوصت الدراسة بضرورة أن يتم تطوير مدونة السلوك المهني والأخلاقي بحيث تكون قابلة لقياس مدى الالتزام بها بعيداً عن التحيز وعدم الموضوعية، وتوسيع صلاحيات مدير المدرسة بحيث يكون قادر على تلبية متطلبات مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة.

الكلمات المفتاحية: مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة المدير، مدير المدرسة، المدارس الحكومية.

المقدمة:

تلعب الأخلاق دوراً حاسماً في حياة الشعوب، بغض النظر عن مستويات تقدمها ورفقيها، ويكون هذا الدور أكبر في العملية التعليمية التي تُعتبر علاقة إنسانية من الطراز الأول، فهي تهدف إلى بناء الإنسان، حيث تُعطي العملية التربوية مغزاهما فتؤثر في تعديل السلوك وضبطه، وفي نفس الوقت تعمل على إعداد الإنسان، وبنائه بشكل متكامل من جميع الجوانب العقلية والخلقية والجسمية، لذا نرى أن الجانب الأخلاقي أحد الجوانب المهمة التي تسعى التربية إلى تشكيله.

ومما زاد الاهتمام بموضوع الأخلاق الإعداد الخلقى للعاملين، الذي يُوفر في حالة تطبيقه بصورة فاعلة نخبة إدارية، وقيادية واعية، وملتزمة تستطيع أن تبسط تأثيرها المباشر في التزام وانضباط الآخرين الذين يعملون تحت سلطتها، وهذا يؤدي بدوره إلى التزام الجهاز الإداري بأكمله بالنظام والقيم الأخلاقية. (العمر، 2002)

لذا يتوجب على مدير المدرسة الحرص على امتلاك وتبني أية سمة وصفة تسهم في تحسين نوعية أدائه الإداري والفني، والارتقاء بالعملية التربوية، وتعزيز الهوية الفلسطينية، والشخصية الوطنية، والتمسك بها ليصبح مثلاً أعلى للمعلمين والطلبة، وجميع من لهم علاقة بمدارسهم ما يؤثر إيجابياً على سير العملية التعليمية.

تهدف الإدارة المدرسية إلى تحسين العملية التربوية، والارتقاء بمستوى الأداء، عن طريق توعية العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وواجباتهم، وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، ومن المعروف أن محور عمل الإدارة المدرسية يتبلور حول التلميذ، وتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نموه العقلي، والروحي، والبدني نمواً سليماً، وإعداده للقيام بواجباته، ومسؤولياته على أكمل وجه، إضافة

إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين لتحسين العملية التربوية، وإنجاز الأهداف المنشودة منها، وتَهتم الإدارة المدرسية بإنجاز الأهداف الاجتماعية التي يؤمن بها المجتمع. (الهالي، 2008)

وتتبع أهمية أخلاقيات العمل من أنها تُنشئ جهاز إداري فاعل، ومتجاوب مع حاجات الناس، وبعيداً عن الفساد، كما أنه يزيد مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين تجاه المنظمة، مما يدفعهم لبذل قصارى جهدهم، وهذا يشعرهم بالرضا الوظيفي، والاستقرار الذي يؤدي إلى زيادة معدل الإنجاز في العمل، ويحقق الأهداف بكفاءة عالية.

ومما لا يخفى على أحد أن الإدارة المدرسية تحظى باهتمام الباحثين لما لها من دور في تقدم العملية التعليمية، فمدير المدرسة يُعتبر المسؤول الأول عن سير العمل، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، كما أنه مسؤول عن تهيئة الظروف، وتقديم كافة التسهيلات لإنجاح العملية التعليمية، ولأن يستطيع المدير أن يقوم بذلك إلا إذا امتلك الكفاية في مختلف المهارات، وتجسدت فيه أخلاقيات المهنة.

فالأخلاق من ضروريات العملية التربوية، وعلى كل إداري أو تربوي التحلي بها، ومن باب أولى مدير المدرسة فلا بد أن يكون على قدر كبير من الاتزان والحكمة واللين والعطف، والأناة والصبر والتخلي عن المصلحة الشخصية، والعمل على تطوير العاملين معه، وتقديم النصح والتوجيه والإرشاد لهم، كما يعمل على توفير بيئة آمنة وجاذبة للطلبة، ويعزز الانتماء الديني والوطني لهم، ويتابع مدى التطور لديهم، ويعمل على تعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المدني، ويطلعهم على أنشطة المدرسة، ويقدر جهودهم ومشاركاتهم.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة أوصت دراسة (الخالدي، 2020)، بضرورة توعية مديري المدارس بأهمية القيادة الأخلاقية من خلال الورش والدورات، كما وتوصلت دراسة (العتيبي، 2014) إلى مجموعة من التوصيات من أهمها عقد دورات تدريبية متخصصة في أثناء الخدمة لتنمية التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة، وضرورة تمسك الإدارات العليا بمعايير واضحة في اختيار مديري المدارس، واعتبار المعايير الأخلاقية من ضوابط اختيارهم عند تعيينهم في تلك الوظيفة.

مشكلة الدراسة:

للإدارة المدرسية أخلاقيات على مدير المدرسة التحلي بها، ويُعبر عنها بجملة من المعايير والمبادئ التي يجب على المدير الالتزام بها من أجل الوصول إلى إدارة مدرسية ناجحة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، والمدير الفعال من يمتلك قيماً أخلاقية تساعده على التعامل مع العاملين معه، فهي تُعتبر محفزات للطاقة، وموجهات للسلوك، وإذا غابت قل الإنتاج، وضعفت الولاء والانتماء للمدرسة، وهذا ما توصلت إليه دراسة (الخميس، 2013) كلما زاد التزام مدير المدرسة بأخلاقيات المهنة زاد مستوى الولاء لدى المعلمين، ومن خلال عمل الباحث مدرساً في وزارة التربية والتعليم لاحظ أن هناك ضرورة لتحسين التزام المدراء بمدونة أخلاقيات المهنة، والعمل على تطويرها بشكل يؤثر إيجاباً على سير العملية التعليمية، ويحسن مخرجاتها، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Harris, et al, 2004)، مما ولد لدى الباحث شعور بوجود مشكلة، وتلخصت في الإجابة على السؤال التالي: ما واقع التزام مديري المدارس بمدونة السلوك وأخلاقيات مهنة المدير في مدينة نابلس وسبل تطويرها من وجهة نظرهم؟

ينبثق عن السؤال الرئيس ما يلي:

1- ما واقع التزام مديري المدارس بمدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة (الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) من وجهة نظر المدراء؟

2- ما مقترحات تطوير مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة (الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) مستقبلاً من وجهة نظر المدراء؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع التزام مديري المدارس بمدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة (الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية).
- 2- التوصل إلى مقترحات لتطوير مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة (الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية).

أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعاً غايةً في الأهمية، حيث أنها تسعى للتعرف على واقع التزام مدرّاء المدارس بمدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة وسبل تطويرها.
- وبناءً على ذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة كالتالي:
- 1- يُؤمل أن تُعيد مديري المدارس للارتقاء والنهوض بأخلاقيات المهنة.
 - 2- تُوفّر معلومات للمدرّاء في مجال أخلاقيات المهنة.
 - 3- يُؤمل الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في برامج تدريب المدرّاء على أخلاقيات المهنة.
 - 4- يُؤمل أن تساهم في عملية اختيار مديري المدارس وفق معايير أخلاقية.
 - 5- يُؤمل أن توفر آفاقاً علميةً وبحثيةً للمهتمين في مجال أخلاقيات المهنة للمدرّاء.
- حدود الدراسة: يقتصر إجراء الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على مدى التزام مديري المدارس بمدونة السلوك وأخلاقيات مهنة المدير وسبل تطويرها.
- 2- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسي على مديري المدارس في مدينة نابلس.
- 3- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في مدينة نابلس.
- 4- الحدود الزمانية: طُبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2020-2021).
- 5- الحدود الإجرائية: اقتصرت على أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وطبيعة التحليل المستخدم في معالجة البيانات في ضوء المصطلحات الإجرائية للبحث.
- 6- الحدود المفاهيمية: اقتصرت على التعريفات الإجرائية في الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة المدير : مرجعية ذاتية لمدير المدرسة ليسترشد بها، ورقبياً داخلياً يُقوم بواسطتها ممارساته المهنية وعلاقاته مع الآخرين، ويُعدّل سلوكه وفق بنودها، وتساعدهم أيضاً في أداء واجبه وتلبية حقوقه، ومن ثم التأكيد على وجهات العمل بأهمية دوره في المجتمع، ووجوب حسن التعامل معه، ومنحه مزايا قانونية تحفظ له كرامته واحترامه، ما ينعكس إيجابياً على استقراره النفسي وعلى درجة التزامه (مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة، 2017).

يعرفها الباحث إجرائياً: بأنها مجموعة من المبادئ والأخلاقيات والسلوكيات التي يجب أن يتحلّى بها مدير المدرسة الحكومية في مدينة نابلس في تعامله مع جميع أطراف العملية التعليمية، والعمل على تطويرها بما يساعد على تحقيق الأهداف وتحسين المخرجات.

مديري المدارس: يعرفها (جبريني، 2016، ص16) بأنهم أولئك الأشخاص الذين يؤثرون في المجموعة، ويقومون في التوجيه والإشراف، وتنفيذ الأهداف المرسومة، ويوفرون الدافعية للعاملين، ويقومون بتحسين التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المنظمة.

ويعرفهم الباحث إجرائياً: هم مديري المدارس الحكومية في مدينة نابلس العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

المدارس الحكومية : ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها المدارس التي تنظم وتدار من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة:

الإطار المفاهيمي:

يُعتبر البعد الأخلاقي ذا أهمية خاصة في القيادة التربوية لأن المدرسة تمثل رسالة أخلاقية يقوم المدير بقيادتها وتوجيه العاملين نحو تحقيق رسالتها وأهدافها ,وتستند هذه القيادة إلى اسس أخلاقية تحكم العلاقة بين المدير وجميع الأطراف التي لها علاقة بالعملية التعليمية ,كما أن التزام مدير المدرسة بأخلاقيات المهنة يُعتبر عاملاً مهماً في نجاح المدرسة, وتحسين جودة مخرجاتها لأن أخلاقيات القائد تنعكس على العاملين ايجابياً فيصبحوا أكثر إخلاصاً , وبتدلاً للجهد ,وتحملاً للمسؤولية .

أهداف مدونة أخلاقيات المهنة لمدير المدرسة : (مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة المدير , 2017)

1- لا بد أن تكون المصلحة العامة لديه فوق كل اعتبار .

2- ايجاد الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والفئات المستهدفة الأخرى.

3- التعريف بالسلوكيات المرغوبة والمتوقعة من مدير المدرسة والفئات المستهدفة الأخرى.

4- توعية مديري المدارس بأخلاقيات المهنة كونهم قدوات لغيره.

5- زيادة ثقة جميع الفئات التي تتعامل مع المدرسة برسالتها.

6- حصر المعايير الأخلاقية المهنية لمدير المدرسة لتجنب الاجتهادات الشخصية.

7- زيادة الرضا الوظيفي.

نستنتج مما سبق أن مدونة السلوك تهدف إلى أن يتحلى مدير المدرسة بمجموعة من القيم والسلوكيات تتمثل بالصدق والأمانة والنزاهة والترفع عن المال العام والارتقاء بالعاملين والتواضع والأصغاء لهم و سماع آرائهم ومراعاة الحالات الانسانية ,مما يساعده على ايجاد المناخ التنظيمي الايجابي داخل المدرسة المعزز لحالة الرضا والانتماء للعاملين من جهة ,وتحقيق الثقة بينهم وبين المدير من جهة أخرى , بما يحقق الأهداف ويحسن المخرجات.

الفرق بين أخلاقيات المهنة وأنظمتها (مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة المدير , 2017)

أخلاقيات المهنة: هي سلوكيات فاضلة منشأها القيم والمبادئ, يتحلى بها العاملون, وهي تهتم بالتصرف اللائق أثناء ممارسة الأنشطة المهنية.

أنظمة المهنة :هي مجموعة من القوانين والتشريعات التي تنظم عمل العاملين, وهي مذكورة بالوصف الوظيفي لهم, وغالباً ما يترتب على انتهاكها عقوبات.

نستنتج مما سبق أنه لا يوجد تعارض بين أخلاقيات المهنة (كسلوك وقيم ومبادئ) على المدير الالتزام بها, وأنظمة المهنة كقوانين وتشريعات ,بل على العكس تماماً نرى أن دور الانظمة مساعدة المدير على التحلي بهذه السلوكيات والقيم ,كما أن دور أخلاقيات المهنة مساعدة المدير العاملين على احترام القوانين والتشريعات .

وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة:

أشار الهديبات (2009) أن هناك العديد من وسائل تريح أخلاقيات المهنة منها:

تنمية الرقابة الذاتية: فالموظف الناجح هو الذي يراقبه الله تعالى قبل أن يراقبه المسئول ويراعي المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية, فإذا تكون هذا المفهوم في نفس الموظف فستتجح المؤسسة بلا شك, لأن الموظفين مخلصين لها

- 2- وضع الأنظمة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخطأ: لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام، أو عدم وضوحه . لذا لا بد من معرفة أحكام نظام العمل، ليكون الموظف على بينة من أمره، وعالمماً بما له وما عليه.
- 3- القدوة الحسنة: فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاقيات المهنة، فإن ذلك يجعل من عدم التزامهم بأخلاق المهنة أمر طبيعي اقتداء بالمدير.
- 4- تصحيح الفهم الديني للوظيفة: فإذا اقتنع الموظف بأن العمل عبادة، وأنه وسيلة لتنمية البلد، وازدهارها، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.
- 4- محاسبة المسؤولين والموظفين: مما يحفز على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقيماً صحيحاً، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسئول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطني إبداعهم .

أهمية الأخلاق في مهنة الإدارة المدرسية:

إن أهم عناصر مهنة الإدارة المدرسية وجود القيم الأخلاقية، إذ لا بد من وجودها حتى تعد مهنة، إلا أن الوضع القائم حالياً في كثير من الأنظمة التربوية والتعليمية الحديثة قائم على اللادينية، فضلاً عن انفصال الخلقية عن مهنة التعليم (البشر، 2006) وتتجلى أهمية دراسة موضوع أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في تعزيز الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن تنعكس بشكل ايجابي على منهجية العمل الإداري، وفي العلاقات التربوية بين مختلف مكونات الوسط المدرسي، فتبصر المدراء بالتزاماتهم الأخلاقية، وتوعيتهم بأبعاد الرسالة الإدارية والتعليمية التي يحملونها تجاه الفرد والمجتمع، كما تنظم علاقاتهم الإدارية والاجتماعية، وتدريبهم على أساليب التعامل اللائق مع مختلف مكونات المجتمع المحلي والوطني، ومعرفتهم بقواعد الانضباط الأخلاقي، والقدوة الحسنة، والابتعاد عن الشبهات والمصالح الشخصية من أجل تحقيق الوعي بأهمية البعد القيمي الأخلاقي في مجال التربية، هذا فضلاً عن تنمية روح التعاون، والتواصل والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين، وجميع من يتواصلون معهم (الحسينات، 2001)

وتعد أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من أهم الموجهات المؤثرة في سلوك المديرين والمربين، لأنها تشكل لديهم رقيباً داخلياً، وتزودهم بأطر مرجعية ذاتية، يسترشدون بها في عملهم، ويقومون أدائهم وعلاقاتهم مع الآخرين تقيماً ذاتياً يعينهم على اتخاذ القرارات الحكيمة التي يحتاجونها، ليكونوا أكثر انسجاماً وتوافقاً مع ذاتهم ومع مهنتهم ومع الآخرين، وإن الالتزام بتلك الأخلاقيات أمر ضروري وواجب؛ إذ يتحدد مقدار الانتماء للمهنة بموجب درجة التزامه بقواعد وأخلاقيات تلك المهنة، ومراعاتها في جميع الأحوال والمواقف (الانوروا / اليونسكو)

فإن وجود دستور أخلاقي يعد من الاسس التي يقوم عليها أية مهنة ومتطلباً لحفظ كيانها وصياغة استقلاليتها، فالمهنة تتميز بوجود مجموعة من الأخلاق المهنية الخاصة بها، التي من المفترض أن يلتزم بها جميع الملتحقين بهذه المهنة، والروابط المهنية تراقب باستمرار مدى التزام كل مهني بأخلاقيات مهنته، ومدى حبه لها، وانتمائه واعتزازه بها، ومدى مساهمته في دعمها وتطويرها والدفاع عنها (بني خالد، 2007)

يتضح مما سبق أن مدير المدرسة هو قائد لجميع، وقدوة ونموذج لهم، لذا لا بد أن تكون مصلحة المؤسسة لديه فوق كل اعتبار، وأن يشعر الموظف بقيمته الذاتية، ومدى أهميته داخل المدرسة، وأن يعامل الجميع بعدالة فيما يتعلق بتوزيع الحصص، وبرنامج المناوبة اليومي، والاجازات، والنقل، والاشتراك في برنامج التدريب الإداري، وأن يعمل على تطوير وتأهيل كل العاملين معه، ويتواصل معهم بشكل جيد، فيسمع آرائهم واقتراحاتهم، ويعطيها الأهمية، ويشركهم في جميع أنشطة المدرسة، كل ذلك يُسهم بتوفير مناخ تنظيمي ايجابي يساعد على الارتقاء بالعملية التعليمية داخل المدرسة.

دور مدير المدرسة:

أشار عابدين (2008) إلى أن لمدير المدرسة دور في فساد المدرسة أو صلاحها من ناحيتين:

- 1- تدني احترام المرؤوسين للمدير ولمركز القيادة مما يؤثر في علاقة المدير مع المعلمين.
 - 2- ميل المديرين الضعاف لاختيار قليلي الخبرة لمليء الوظائف الشاغرة وتولي المسؤولية، مما يؤثر على القيم الأخلاقية للمدير.
- مصادر أخلاقيات المهنة: يصنف قزق (2005) مصادر أخلاقيات المهنة في أربعة مصادر رئيسية هي:
- 1- المصدر السياسي: تتداخل الأخلاق مع المكون السياسي، فإذا تم ممارسة أخلاقيات المهنة في ظل بيئة سياسية ديمقراطية، فهذا يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية.
 - 2- المصدر الاجتماعي: الأخلاقيات التي يمتلكها المعلم بوصفه أحد أفراد المجتمع ما هي إلا أخلاقيات صالحة، ونافعة للمجتمع والأفراد.
 - 3- المصدر الاقتصادي: يعكس انضباط وقناعة الأفراد بالأجور الممنوحة لهم، حيث أن الاستقرار الاقتصادي يؤدي إلى الانضباط، وثبات الأخلاق لدى العاملين، وتطورها على المدى البعيد.
 - 4- المصدر الإداري والتنظيمي: ويمثل بيئة العمل والقواعد والمعايير التي تحكم التصرف الأخلاقي داخل المنظمة، وتأكيد السلوك الأخلاقي للعاملين، وما تدعمه قيادة المؤسسة من تصرفات أخلاقية في المهنة.

أخلاقيات الإدارة المدرسية في فلسطين:

تولي وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية اهتماماً بمديري المدارس سواءً حديثي العهد أم القدماء، فتقوم الوزارة بالتنسيق مع المديرية التابعة لها بتنفيذ دورات مختلفة للمديرين لدعم نموهم المهني والمعرفي، وتتضمن تلك الدورات تعريفاً بصفات المدير والقائد الناجح، وتذكر وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية صفات المدير والقائد الناجح كما يأتي: (وزارة التربية والتعليم العالي، 2010)

- القدوة الصالحة في جميع ميادين الحياة والسلوكيات، كالصدق في القول والعمل، والالتزام والانتماء.
- الابتعاد عن الشللية والعدالة في التعامل مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية والتلاميذ.
- الابتعاد عن البيروقراطية والتسلط، وكذلك عن أسلوب التساهل المفرط، والعمل مع الهيئة التدريسية بروح الفريق الواحد.
- احترام وتقدير مشاعر المعلمين والتلاميذ، ومراعاة الظروف الإنسانية الخاصة.
- العمل بروح القانون، بما لا يتعارض مع أهداف وزارة التربية والتعليم وأنظمتها وقوانينها.
- الجرأة في اتخاذ القرارات وتنفيذها بما يتماشى مع أنظمة وقوانين الوزارة.
- تحفيز التلاميذ باستمرار على التعلم والتعليم والنشاطات اللامنهجية المختلفة، ومشاركتهم في النشاطات اللامنهجية المناسبة والتي تراعي ميولهم، ومعاملتهم كأبناء حقاً.
- توزيع الأعمال والمهام المختلفة لأعضاء الفريق، حسب الكفاءة والرغبة، مع منحهم بعض الصلاحيات مع المتابعة والتوجيه والتقويم.
- زيادة تفعيل دور المجتمع المحلي، والمؤسسات الوطنية والإسلامية.
- التعامل مع المشكلات والأزمات بأريحية، ودراسة واستقصاء وتحليل لتلك المشكلات والأزمات، وتبسيطها والابتعاد عن تكبيرها وتعقيدها.
- عدم انتقاد أعضاء الفريق أمام بعضهم.

نرى مما سبق أن مدير المدرسة الناجح هو القادر على العدل بين جميع العاملين، ويعزز القيم الأخلاقية، ويراعي المشاعر الوجدانية بينهم، وينمي العمل الجماعي، ويعزز الطلبة، ويهتم بمشاكلهم، ويتابع قضاياهم بشكل جدي، مما يساعده على كسب ثقة العاملين داخل المدرسة والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

الدراسات السابقة:

فيما يأتي عرض للدراسات العربية والاجنبية حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو التالي:

الدراسات العربية:

دراسة البشري (2006) هدفت إلى التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية بدولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (950) معلماً ومعلمة، وتم استخدام أداة تم تطويرها بالاستعانة ببعض المقاييس في مجال الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن متوسط درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم قد وقع ضمن درجة الالتزام المرتفعة لجميع مجالات الدراسة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى في درجة التزام المديرين لأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم (0 . 05 < 1) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ووجود فروق.

دراسة ابوالطبيخ (2002) هدفت إلى التعرف إلى مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة بحيث بلغت عينة الدراسة (235) معلماً ومعلمة، في المدارس الأساسية الدنيا في مديريات محافظة غزة التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، وأعد الباحث استبانة مكونة من (63) فقرة موزعة على خمس مجالات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية هناك اتفاق على تحلي المديرين بأخلاقيات مهنة التعليم، وبنسبة كبيرة في جميع المجالات، وجاءت على الترتيب التالي: أولاً أخلاقيات المدير تجاه الطلبة، وثانياً أخلاقيات المدير تجاه المعلمين، وثالثاً أخلاقيات المدير تجاه المرافق والتجهيزات، ورابعاً أخلاقيات المدير تجاه المجتمع، وخامساً أخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية، ولأن توجد فروق تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

دراسة الهدبان (2009) هدفت إلى التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى بالمدونة الأخلاقية للمهنة، بلغ عبد العينة من 203 مبحوثين (مدير ومديرة)، والذين يمثلون مدرء المدارس كافة في مجال الدراسة، إضافة إلى 4 معلمين من كل مدرسة أساسية، والذي بلغ عددهم 812 معلماً ومعلمة، وتم الاعتماد على تقنية الاستبانة لجمع المعطيات، أما أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة أن درجة التزام مديري المدارس من وجهة نظر المدرء والمعلمين جاءت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام المدرء للأخلاقيات تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

دراسة يحيى (2010) هدفت إلى التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة، اختيرت عينة طبقية عشوائية، بلغ عدد أفرادها (1349) معلماً ومعلمة، وقد طورت استبانة لجمع البيانات، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- إن درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، كانت كبيرة جداً، وجاء ترتيب المجالات كالتالي: مجال أخلاقيات المدير نحو المهنة، ثم مجال أخلاقيات المدير نحو الوطن، ثم مجال أخلاقيات المدير نحو الطلبة، ثم مجال أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور ثم المجتمع المحلي ثم المعلمين.

دراسة الخميس (2013) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتألّف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس

الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التعليم في دولة الكويت، والبالغ عددهم (12363) معلماً ومعلمة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مؤلفة من (374) معلماً ومعلمة، بواقع (170) معلماً، (204) معلمات، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانتيْن: الاستبانة الأولى أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، والاستبانة الثانية الولاء التنظيمي للمعلمين، وقد تم التأكد من صدقهما و ثباتها، وتوصلت الدراسة إلى إن درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم كانت مرتفعة، ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، وهناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس.

دراسة العتيبي (2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت، حيث تكونت عينة الدراسة (580) معلم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المعلمين يرون أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بأخلاقيات المهنة تجاههم هي درجة عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع فيما يتعلق بأخلاقيات مدير المدارس تجاه كل من الطلبة والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها عقد دورات تدريبية متخصصة في أثناء الخدمة لتنمية التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة، وضرورة تمسك الإدارات العليا بمعايير واضحة في اختيار مديري المدارس، واعتبار المعايير الأخلاقية من ضوابط اختيارهم عند تعيينهم تلك الوظيفة.

دراسة ابو شرشوح (2015) هدفت إلى معرفة درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان لأخلاقيات الإدارة المدرسية، وعلاقتها بالسلوك القيادي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (381) معلماً ومعلمة، وكانت ابرز النتائج أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان لأخلاقيات الإدارة المدرسية جاءت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات الإدارة المدرسية وسلوكهم القيادي .

دراسة شعبيات وآخرون (2016) هدفت إلى التعرف إلى مدى التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المعلمين، وجاءت هذه الدراسة كدراسة ميدانية على محافظة "رام الله والبيرة"، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة "رام الله والبيرة" البالغ عددهم (4430) معلماً ومعلمة،، وقام الباحثون ببناء استبانة أداة للدراسة، تضمنت (53) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3 ، 91)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة تعزى لمتغير الجنس. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن تعمل وزارة التربية والتعليم على إخراج مدونة لأخلاقيات مهنة مديري المدارس، وتعريفهم بأهميتها.

دراسة الكيلاني (2016) هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور اسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية العامة في عمان وعددها (163) مدرسة أما مجتمع الدراسة من المعلمين تكون من جميع معلمي المرحلة الثانوية في محافظة عمان البالغ عددهم (3133) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة من المعلمين فقد تكونت (396) معلماً ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة خاصة بأخلاقيات الإدارة المدرسية، وكانت ابرز النتائج أن درجة ممارسة المدير لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور اسلامي كانت مرتفعة .

دراسة قطيبي (2016) هدفت إلى معرفة أخلاقيات الوظيفة العامة، ومدى التزام مديري المدارس بها في محافظة القليوبية في مصر، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (976) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن درجة ممارسة مدير المدرسة لأخلاقيات الوظيفة متوسطة، وكانت متوسطات إجابات أفراد الدراسة تجاه التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة كانت أعلى في مدارس الريف، فيما يتعلق ببعدي النزاهة والحفاظ على المال العام .

دراسة الخالدي (2020) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة التدريس من وجهة نظر معلميه، وقد تكونت عينة الدراسة من (80) عضواً تم اختيارها بالطريقة العشوائية، ولتحقيق هذا الهدف طورت أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة مكونة من (3) مجالات، ووزعت على عينة عشوائية قوامها 80 عضواً، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وبينت نتائج الدراسة أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة التدريس من وجهة نظر معلميه ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاء مجال الأخلاقيات تجاه الطلبة بالمرتبة الأولى، تلاه مجال أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي بالمرتبة الثانية، وتلاه مجال الأخلاقيات تجاه المعلمين في المرتبة الثالثة، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجالات الخاصة بممارسة أخلاقيات المهنة تجاه (المعلمين، الطلبة، أولياء الأمور، المج تمع المحلي)، وأوصت الدراسة بضرورة توعية مديري المدارس بأهمية القيادة الأخلاقية من خلال الورش والدورات.

دراسة حيدر (2020) هدفت التعرف إلى مستوى التزام مديري المؤسسات التربوية في لبنان بأخلاقيات مهنة التعليم: دراسة ميدانية في مدارس أفضية صيدا وصور أنموذجاً، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة لدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة توعية مديري المدارس على أهمية أخلاقيات المهنة، والعمل بها من خلال الأدب التربوي، وتفعيل الاتصال والتواصل مع المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وإشراكهم في وضع الرؤية المدرسية، ووجوب إجراء دراسات وبحوث متعلقة بهذا الموضوع في مختلف محافظات الوطن .

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Awender ، 2001) هدفت إلى التعرف إلى إدراكات المعلمين والمديرين لأخلاقيات الإدارة المدرسية، وأجريت الدراسة على (105) مدارس أساسية في مدينة اونتاريو، في كندا، إذ تم توزيع استبانات الدراسة على المعلمين ومديري المدارس والمشرفين العاملين في هذه المدارس، وأظهرت نتائج الدراسة، أن إدراكات المعلمين والمشرفين مختلفة نحو التزام مديري المدارس بأخلاقيات عملهم بشكل عام، وما يتعلق بعملية التدريس بشكل خاص، وكانت هناك اختلافات ما بين المعلمين والمشرفين، والمديرين في تحديد نوعية هذه الأخلاقيات؛ فقد ركز المعلمون والمشرفون على أخلاقيات معينة، في حين ركز المديرون على أخلاقيات أخرى، وكانت إدراكات المعلمين والمشرفين تتركز على الأخلاقيات المتعلقة بالعملية التدريسية.

دراسة (Edmonson ,et ,al , 2003) التي هدفت إلى معرفة مدى وعي القادة التربويين في المعايير الأخلاقية التي تتعلق بالإدارة المدرسية. إذ تم التركيز على المسؤولية الإدارية، وسلوك الإدارة الأخلاقية وخصائصها، وسلوك اتخاذ القرار اليومي، بناءً على المعايير القومية للسلوك الأخلاقي، وتكونت عينة الدراسة من (85) مدير مدرسة في مدينة نيو أورليوس، ممن يحملون شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، وطبقت عليهم مجموعة من المقاييس التي تتضمن إدراكات مديري المدارس للمدير الأخلاقي، وتقييم سلوك الإدارة الأخلاقية وخصائصها لدى مدير المدرسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الأنماط السلوكية للإدارة الأخلاقية عند المديرين، كانت تحقيق العدل والمساواة، والاحترام والانفتاح، والتمركز حول الطلاب، والإصغاء للمعلمين والطلبة، وتقديم التسهيلات، وتوفير النماذج المناسبة لعملية التعلم، والصدق، والإيجابية، والمعرفة العلمية، وامتلاك توقعات عالية عن العملية التربوية، فضلاً عن المعرفة العملية بالإدارة.

دراسة (Harris,et ,al, 2004) دراسة هدفت إلى تحديد إدراكات المديرين المستجدين نحو التزامهم بالمعايير الأخلاقية، التي تتعلق بالقيادة التربوية، وتكونت عينة الدراسة من (53) مديراً، و (106) مديرة، ممن شاركوا في برنامج تأهيل المديرين في تكساس، وتم الحصول على البيانات من استبانات بنيت لتقيس مدى التزام المديرين بالقيادة التربوية، وأظهرت نتائج الدراسة، أن المديرين أشاروا إلى أن مديري المدارس يلتزمون بالمعايير الأخلاقية الخاصة بالعملية التربوية، في حين أشاروا إلى وجود ضعف في التزام بعض المديرين بمثل هذه الأخلاقيات، وأشاروا أيضاً إلى عدم التزام بعض المديرين بتلك الأخلاقيات.

دراسة (Dahl ، 2006) هدفت إلى التعرف إلى مدى التزام أساتذة الجامعات بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر الطلبة. تكونت عينة الدراسة من (60) طالباً، وتم استخدام الاستبانات لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة إمكانية تحديد تسعة مبادئ في التعليم الجامعي، من شأنها أن تعرف أساتذة الجامعة طرق التعليم الفعال والناجح، وتضمنت هذه المبادئ إقامة علاقات حميمة مع الطلبة، والمقدرة على تفهم ظروف الطلبة، وتقدير مشاعرهم واحترامهم، والمقدرة على إدارة المناهج والتحصير للدروس، وتبين أن استخدام التكنولوجيا في المحاضرات له أثر كبير في نجاح العملية التربوية من خلال تقريب المفاهيم، بحيث تصبح مفهومة وسهلة لدى الطلبة، وأن أسلوب الأساتذة المتمثل بالدقة والفعالية يؤدي دوراً كبيراً في تغيير المسار الأكاديمي، والخروج من التلقين الممل إلى فضاء الإبداع والتقدم.

دراسة (Meakin, 2014) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك الاخلاقي في ولاية بنسلفانيا ، واتبع الباحث المنهج الكمي ، واستخدم عدة مقاييس طبقت على عينة مكونة من (390) مديراً ومديرة مدرسة ،وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من ابرزها أن السلوك الاخلاقي والنمط القيادي لمدير المدرسة في الولايات المتحدة الامريكية لم يتأثر بالبرامج التدريبية التي تم تدريسهم عليها خلال فترة عملهم .

التعقيب على الدراسات السابقة:

لاحظ الباحث من خلال مطالعة الدراسات السابقة العربية والاجنبية أنها حققت أهدافها في ضوء ما حددته لنفسها من مسارات، حيث أن أغلب الدراسات السابقة تناولت مدى التزام المدراء بأخلاقيات المهنة ،أو معرفة مدى وعي القادة التربويين في المعايير الأخلاقية ، كما أن بعض الدراسات تناولت العلاقة بين الالتزام بأخلاقيات المهنة والولاء التنظيمي أو السلوك القيادي إلا أنه لا يوجد دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع تطوير مدونة سلوك و أخلاقيات مهنة مدير المدرسة .

كما أن الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات .

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تُعد الدراسة الأولى من نوعها التي تجري على المدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس في حدود مراجعات الباحث للأدب التربوي الذي أمكن الوصول إليه، إلى جانب أنها اهتمت بتوفير معلومات حول واقع التزام مدراء المدارس الثانوية في مدينة نابلس بمدونة سلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة ، والتوصل إلى مقترحات لتطوير هذه المدونة، كما اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع المعلومات .

واستنادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة، وبيان أهميتها، وفي تحديد الاطار النظري، و تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات المناسبة لإشكالية الدراسة.

المنهجية والإجراءات

المنهجية: تم استخدام المنهج النوعي في إجراء هذه الدراسة، وذلك لأنه من المناهج التي تتيح للباحثين التعمق في الحصول على معلومات تفصيلية دقيقة عن مشكلة الدراسة وفهمها، كما يدركها المشاركون في الواقع (ابو علام، 2013) فيقوم الباحث بجمع البيانات، أو الكلمات، ثم يحللها بطريقة استقرائية مع التركيز على المعاني التي يذكرها المشاركون، وتصف العملية بلغة مقنعة ومعبرة.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مدراء المدارس الحكومية في مدينة نابلس البالغ عدده (87) مديراً للعام الدراسي 2021/2020.

المشاركين : جمعت البيانات من (6) مدراء يعملون في المدارس الحكومية في مدينة نابلس، حيث أمضوا أكثر من عشر سنوات في الإدارة المدرسية.

أداة الدراسة : حيث قام الباحث بتطوير المقابلة، في ضوء الأدبيات التي تناولت أخلاقيات مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة، وتضمنت هذه الاستمارة جزأين؛ الجزء الأول ويشتمل على مقدمة تبرز أهمية المقابلة، والهدف منها، وتوضيح أخلاقيات المقابلة، والمدة الزمنية التي تستغرقها، وتضمن الجزء الثاني من البطاقة على سبعة أسئلة؛ طرحها على المشاركين في المقابلة على النحو الآتي:

-حدثني عن مسيرتك المهنية، وخبرتك العملية، مثلاً: ما تخصصك، ومن أي جامعة تخرجت، ما طبيعة عملك الحالي، ومنذ متى تعمل في الإدارة المدرسية؟

- ما رايك بمدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة ؟ هل غطت جميع أطراف العملية التعليمية ؟ ارجو أن تبين لي ذلك.

- ما مدى التزامكم كمدير مدرسة بمدونة السلوك وأخلاقيات المهنة منذ إقرارها؟

- كيف تتابع الوزارة التزام المدراء بالمدونة؟

-كيف تقيم المدونة من حيث محتواها، ومدى ملاءمتها لطبيعة المهنة؟

- ما البنود التي تشعر بعدم جدوها، ويجب حذفها من المدونة؟ ولماذا؟

- هل من بنود ترى أنه يجب إضافتها للمدونة؟ إذا كانت الإجابة بنعم: حددها.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، عرضت الأسئلة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والإدارة التربوية، وبعض مدراء المدارس في وزارة التربية والتعليم.

إجراءات المقابلة:

بعد تحديد المشاركين في الدراسة، وأخذ موافقتهم مسبقاً على المشاركة، وبعد الانتهاء من أداة الدراسة وجاهزيتها للتطبيق، باشر الباحث بتطبيق أداة الدراسة على المشاركين في نهاية الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021/2020، وتم إجراء المقابلات وجها لوجه مع المشاركين، وفي أماكن عملهم، مع مراعات الوقت الذي قاموا بتحديدته، واستغرقت كل مقابلة ما يقارب الخمسون دقيقة، وأعطيت الفرصة لكل مشارك في طرح أي أسئلة بخصوص هذه الدراسة، وطمئن الباحث المشاركين بأن جميع المعلومات سرية، ولهم حق الانسحاب، وعدم المشاركة في المقابلة في أي وقت، دون أي عوائق أو مسؤولية، وأثناء المقابلة تم استخدام التسجيل الصوتي من قبل الباحث، معتمداً على مذكرات الصوت الموجودة في جهازه المحمول، والذي سبق تجربته والتأكد من فاعليته، وتم حفظ نسخة احتياطية من جميع التسجيلات الصوتية لكل المقابلات، عن طريق تنزيلها إلى جهاز المحمول الخاص مباشرة، والذي يحتوي رقم سري للحفاظ على سرية المعلومات، وحرص الباحث على تفرغ التسجيلات الصوتية أول بأول عبر مستندات word بعد الانتهاء من المقابلة، وبعد تفرغ البيانات كتابياً رجعت البيانات من خلال إعادة الاستماع إلى التسجيلات الصوتية؛ للتأكد من تفرغ جميع البيانات، وبعدها تم البدء في تحليل البيانات، ولم يتم استخدام الاسماء الحقيقية للمشاركين في الدراسة للحفاظ على سرية هويتهم، وتم الاكتفاء بالمسمى الوظيفي.

أساليب تعزيز صدق البيانات :

الموثوقية:

الهدف من الموثوقية في البحث النوعي، هو أن يثبت الباحث أنه وفي ظل المرونة التي يعمل بها، إلا أن النتائج التي توصل لها في بحثه تستحق الالتفات إليها، وتعد إضافة تقدم للمعرفة الإنسانية، وإنها ليست مجرد ملاحظات أو انطباعات عابرة لشخص مهتم بمشكلة اجتماعية محددة (العبد الكريم، 2012)

أما بخصوص موثوقية المعلومات التي تم جمعها من المشاركين في الدراسة الحالية، اعتمد الباحث على مجموعة من المعايير؛ لضمان تحقق الموثوقية، على النحو الآتي: تم اختيار المشاركين بناءً على رغبتهم الكاملة بالمشاركة، وتشجيعهم على الصراحة فيما يقولوا، واعطائهم الفرصة في رفض أي سؤال لا يرغبوا في الإجابة عنه، والتأكيد على إمكانية انسحابهم من المقابلة في أي وقت، وتم استخدام أدوات ووسائل تعزز الصدق، كالتسجيلات الصوتية، وكتابة المذكرات، وإعادة عرض المقابلة كتابياً بعد تفرغها على المشاركين؛ للحصول على ما يؤكد صدق بيانات المقابلة، وأرسلت للمشاركين عبر الواتس، وتأكدوا مما ورد فيها.

الانتقالية والاعتمادية: حرص الباحث على الكتابة التفصيلية الدقيقة فيما يتعلق بتصميم الدراسة، وإجراءاتها، وتطبيقها، وطريقة تنفيذها، وتحليلها، ولزيادة إمكانية الانتقال قام الباحث بوصف تفصيلي لإجراءات الدراسة، وتقديم مقترحات وتوصيات لإجراء المزيد من الدراسات التي ستستفيد من نتائج الدراسة الحالية، وتم تصميم بطاقة المقابلة بشكلها النهائي؛ لتعكس الطرق المحتملة التي يمكن تكرارها واستخدامها في أماكن أخرى.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

نصّ هذا السؤال على: ما واقع التزام مديري المدارس بمدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة (الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) من وجهة نظر المدراء؟

وحول الاجابة على اسئلة المقابلات والمتعلقة براي المدراء بمدونة السلوك واخلاقيات مهنة مدير المدرسة، ومدى تغطيتها لأطراف العملية التعليمية، أجمع المشاركون على أن مدونة السلوك وأخلاقيات مدير المدرسة كانت مفيدة، وتساعد المدير على القيام بواجباته، حيث أفاد من أجريت معهم المقابلة بأنها تقي من السلوكيات السلبية، وتسهم في الرضا المهني لأطراف العملية التعليمية، حيث يتضح من خلال تحليل المقابلات بأن هناك توافقاً بما يتعلق بأهمية مدونة السلوك المهني والأخلاقي، وأكد المشاركون أن المدونة غطت جميع أطراف العملية التعليمية، حيث أنها تحدثت عن مجموعة من المبادئ مثل مبدأ الاحترام والولاء للوطن والتغيير والتطوير ومبدأ المهنية، كما أنها تحدثت عن سمات المدير الشخصية، وتناولت أخلاقيات المدير مع المعلمين والطلبة والسكرتير ونائب المدير والأذن وأولياء الأمور والمؤسسات والنقابات والجهة المشرفة، وفي نفس الوقت بينت واجبات هذه الاطراف جميعاً، إلا أنه ينقصها التوازن في تناولها لجميع الاطراف، وفي نفس الوقت غياب رؤية التطبيق والتنفيذ لهذه المدونة، كما أنها لم تتطرق إلى أخلاقيات المدير وأمناء المكتبات، وكذلك واجبات أمين المكتبة.

وفيما يتعلق بمدى التزام مدير المدرسة بمدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة منذ إقراره وحتى اليوم، اتفق معظم من أجريت معهم المقابلة على أن نسبة الالتزام مرتفعة، إلا أن هذا الالتزام يواجه بمشكلة حقيقية تتعلق بمركزية القرار بين أطراف العملية التعليمية وعناصرها من مدير ومعلمين ومشرفين وغيرهم، وأيضاً في إشكالية البيروقراطية، وضعف الصلاحيات، وعدم التوازن بين القوانين التي تحد من عمل المدير والطاقم المدرسي، وقلة وعي المجتمع المحلي بدور المدرسة ودوره تجاه المدرسة.

كما أن هناك ربط سليم حسب وجهة نظر من أجريت معهم المقابلات على أن الدليل على حجية الالتزام بالمدونة أدى بشكل كبير إلى تحسين علاقة مدير المدرسة مع المعلمين، وكذلك علاقة المعلمين مع بعضهم البعض، مما ساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الرائع والعلاقات الاجتماعية الجيد بين جميع العاملين داخل المدرسة، وأيضاً زيادة في ضبط الطلبة وقلة الغياب وتحسين تحصيلهم، وزيادة تفاعل المجتمع المحلي وتواصله الجيد مع المدرسة، وتقديمه للمساعدات بشكل ملحوظ، والاستفادة من مؤسساته في خدمة المدرسة والطلبة.

وأجمع المشاركون بأنه كلما زاد الالتزام بمدونة السلوك وأخلاقيات المهنة يزداد معها الولاء والانتماء من جميع أطراف العملية التعليمية، ويزداد الرضى الوظيفي لديهم، وخاصة عندما يكون رأس الهرم في هذه المؤسسة الأكثر التزاماً بها لأنه هو القائد الفعلي لهذه المؤسسة، والقادر على التأثير وإحداث التغيير على جميع عناصر العملية التعليمية.

وحول النتائج المتعلقة بمتابعة وزارة التربية والتعليم الفلسطيني مدى التزام مدير المدرسة بمدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة، أجمع المشاركون أن المتابعة تتم من خلال الاقسام في المديرية، وخاصة قسم الميدان والإشراف وقسم النشاطات وباقي أقسام المديرية، حيث أن قسم الميدان من خلال زيارته الميدانية للمدرسة يتابع مدى الالتزام المدير وتفاعله مع الطلبة والمعلمين وادوارهم

والمجتمع المحلي ومدى تحقيق الأهداف المخطط لها في خطة المدرسة، كما يتم متابعة علاقة المدير والطلبة من قبل قسم النشاطات في المديرية، وملاحظة مدى التزامه بأخلاقيات المهنة مع الطلبة والمجتمع المحلي، ومن خلال متابعة تطور العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وسمعة المدرسة، وحركات نقل الطلبة من المدرسة وإليها، ومن خلال نتائج الطلبة في التحصيل العلمي، ومدى انضباطهم واحترامهم للقوانين والأنظمة .

كما أجمع المشاركون على أن المدونة لا تدخل في تقييم المدير السنوي بطريقة مباشرة، حيث أن استمارة تقييم المدير لا تتضمن المدونة لكن التزام المدير بالمدونة يحسن من مستوى الأداء لديه، مما ينعكس على العملية التعليمية، وزيادة التحصيل عند الطلبة، وفي المحصلة يؤثر على تقييم المدير، كما أن سمعة المدرسة الجيدة، وعلاقة المدير الطيبة مع جميع الأطراف كل ذلك يلقي بظلاله على من يقيم المدير، وإن لم تكن المدونة ضمن بنود التقييم.

نلاحظ أن عملية المتابعة لا تخضع لمعايير ثابتة وواضحة نستطيع من خلالها قياس مدى التزام المدير وباقي الأطراف بهذه المدونة، كما أن هناك أكثر من قسم يتابع الالتزام مما يؤثر على جدية المتابعة، كما أن استمارة تقييم المدير لا تتضمن بنود تتعلق بالمدونة.

وتتفق نتائج السؤال الأول مع النتائج التي توصلت اليه دراسات كل من البشري (2006) ودراسة ابوالطبيخ (2008) ودراسة (الهدبان، 2009) ودراسة يحيى (2010) ودراسة (الخميس، منتهى، 2013) ودراسة العتيبي (2014) ودراسة شعبيات واخرون (2016) ودراسة الكيلاني (2016) ودراسة قطيط (2016) ودراسة ابو شرشوح (2015) دراسة (الخالدي، مريم، 2020) ودراسة حيدر (2020) ، حيث يفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الالتزام الأخلاقي بمهنة مدير المدرسة يعتبر من الركائز الأساسية لعمل المدير، كما أن المدرء يدركوا أن مسؤوليتهم لا تقف عند مهمة الإدارة فقط، وإنما تتعدى ذلك إلى تنمية الجوانب الإنسانية، وتطوير كفايات المعلمين التدريسية ومهاراتها الأمر الذي يعكس إحساساً عالياً بالمسؤولية من قبل مديري المدارس تجاه العاملين، وأن مسألة الالتزام هي من المسلمات، وهي القاعدة وليست الاستثناء، إلا أن هناك فوارق في هذه الالتزام تعزى إلى الأمور المتشابهة، والتي قد يصعب عليها التمييز بين المسائل التي قد تكون في ظاهرها أخلاقية، ولكن تكون نتائجها سلبية وعكس المتوقع، كما تبين الدراسة بان هناك صعوبة بتقييم الالتزام الاخلاقي ذاتياً دون تحيز، وعليها فتكون المسألة نسبية قد تختلف باختلاف المنظور أو الجانب الذي ينظر إليها من خلاله، فقد يُسأل المدير مثلاً عن مسائل أخلاقية واجبة، ولكنها تكون خارج صلاحياته وقدرته على تحقيقها، وقد تواجه بعض سلوكيات الإدارة بسوء التقدير للموقف، وغيرها من الشوائب التي تدخل ضمن مدونة سلوك مهنة وأخلاقيات مدير المدرسة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

نصّ هذا السؤال على: " ما مقترحات تطوير مدونة السلوك و أخلاقيات مهنة مدير المدرسة (الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) مستقبلاً من وجهة نظر المدرء؟

أجمع المشاركون على أن المدونة شاملة في محتواها في ما تناولت من أهداف ومبادئ وأخلاقيات وسلوكيات تدعو جميع الاطراف إلى التحلي بها، وهي ذات قيمة وأهمية عالية، وتنعكس هذه الأهمية بشكل جلي على العملية التعليمية إذا تم الالتزام بها من الجميع، وليس المدير فقط مع أنه يقع على عاتق المدير الجانب الأكبر من تنفيذ هذه المدونة. كما أكد المشاركون على أن هذه المدونة بما تدعو إليه من قيم ومبادئ وأخلاق ملائمة إلى حد كبير لمهنة التعليم، ومنسجمة معها، فهذه المهنة هدفها غرس القيم والمبادئ

والمثل التي تمكنا من بناء جيل قادر على إحداث التغيير نحو الأفضل , وهذا ما تهدف له المدونة , ومع ذلك أكدوا على أن هذه المدونة تحتاج إلى إعادة صياغة بحيث تكون قابلة للقياس والمتابعة , وتحقق الأهداف التي وجدت من أجلها كما أوصوا بضرورة حذف بعض البنود وإضافة بنود أخرى لأن الكمال لله وحده وعمل البشر دائماً يعتره النقص .

حيث أجمعت إجابة المشاركون على حذف العديد من البنود في المدونة, وفيما يلي أهم هذه البنود متسلسلة حسب ترتيبها في المدونة:

1- أهداف ميثاق أخلاقيات المهنة لمدير المدرسة حذف بعض البنود منه وهي:

- كلمة ميثاق تستبدل بمدونة , ويصاغ على النحو التالي أهداف مدونة أخلاقيات لأن ذلك لا يتناسب مع العنوان الرئيس وهو (مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة المدير).

- التعريف بالسلوكيات المرغوبة والمتوقعة من مدير المدرسة والفئات المستهدفة الأخرى .

- توعية مديري المدارس بأخلاقيات المهنة كونهم قدوات لغيرهم .

- حصر المعايير الاخلاقية المهنية لمدير المدرسة لتجنب الاجتهادات الشخصية.

البنود الثلاث تحذف لأنها لا تعتبر أهداف وإنما إجراءات وضوابط .

2- سمات الشخصية للمدير يحذف:

- سمة القدوة الصالحة لأنها ليست سمة , وإنما محصلة التحلي بمجموع السمات .

- اجتناب مدح النفس لأن ذلك يُعتبر تصرف غير مرغوب فيه وليس سمة.

3- مبدأ المهنية يحذف منه :

- منح المزايا لمن يستحقها لأن المدير ليس له صلاحيات يمنح من خلالها المزايا

4- مبدأ الولاء للوطن يحذف منه:

- مشاركة العاملين بأفراحهم واحزانهم لأن هذا البند ليس له أي علاقة بالولاء للوطن .

- بند عدم قبول الهدايا مالم ينشأ عنها تضارب مصالح لأنه ليس من الحكمة أن يأخذ المدير هدايا , وإذا كانت لصالح المدرسة فهي تعتبر تبرعات .

5- واجبات المدير تجاه الطلبة هناك بند ينص على الدعم المعنوي والمادي , إن أمكن لمن يحتاجه (مبدع, متفوق, ذوي احتياجات خاصة) , يحذف الدعم المادي لأنه ليس للمدير صلاحيات تقديم الدعم المادي.

5- أخلاقيات مدير المدرسة وأولياء الأمور يحذف بند تحديد مجال عمل مجلس أولياء الأمور لأنه ليس من صلاحيات مدير المدرسة ذلك , وإنما القوانين والانظمة التي تحدد.

6- واجبات المدير تجاه النقابات حذف بند تسهيل مهمة النقابات في تنفيذ فعاليات وأنشطة تربوية لأن ذلك ليس من صلاحيات المدير , ويتم من خلال قسم الأنشطة .

7- واجبات المدير تجاه مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الاعلامية حذف البنود التالية:

- الدعوة للمشاركة في الاحتفالات المدرسية والرسومية والأنشطة اللاصفية .

- تبادل الخبرات مع المؤسسات التربوية ذات العلاقة.
- لا يحق للمدير القيام بذلك لأن قوانين وأنظمة التربية لا تسمح بذلك ويمكن تفسير إجابة المديرين فيما يتعلق بالبنود التي تحتاج إلى حذف لأنها تتعارض مع القوانين والأنظمة، وبسبب المركزية وعدم تفويض الصلاحيات الكافية للمدراء.

كما أجمع المشاركون على العديد من البنود التي تحتاج إلى إضافة. وفيما يلي أهم هذه البنود متسلسلة حسب ترتيب المدونة وهي:

1- يضاف إلى أهداف أخلاقيات المهنة لمدير المدرسة ما يلي:

- تحسين أداء العاملين داخل المدرسة .
- زيادة تحصيل الطلبة .
- رفع مستوى الولاء والانتماء للمدرسة من جانب العاملين والطلبة.

2- تحت عنوان السمات الشخصية لمدير المدرسة يضاف السمات التالية:

الحزم, الايثار, الوعي, الإقناع, الفطنة.

3- تحت عنوان مبادئ عامة يضاف ما يلي:

- مبدأ العلاقات الاجتماعية يضاف له بند مشاركة العاملين اجتماعياً.
- مبدأ الولاء للوطن يضاف له العمل على تطوير البنية التحتية للمدرسة.
- مبدأ التغيير والتطوير يضاف له بند استخدام أساليب الإقناع في عملية التغيير والتطوير, والبعد عن أساليب التسلط والقهر.

4- تحت عنوان أخلاقيات المهنة حقوق وواجبات يضاف:

أولاً: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة والطلبة يضاف لها البنود التالية .

- المحافظة على خصوصيات الطلبة واسرارهم .
- العمل على تطوير قدراتهم ,وتعزيز ثقتهم بأنفسهم .
- الاستماع إلى شكاوي الطلبة, والعمل على حلها .
- أما واجبات الطلبة يضاف لها:
- المشاركة بالأنشطة غير المنهجية في المدرسة كالإذاعة الصباحية, والمسابقات الثقافية, والمسابقات الرياضية.
- احترام الطلبة الذي يعانون من ظروف صحية صعبة : كذوي الاحتياجات الخاصة.
- المحافظة على نظافة الصفوف والمرافق العامة .

ثانياً: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة و المعلمين يضاف إلى واجبات المدير تجاه المعلمين:

- التعامل بالعدل مع جميع المعلمين
- تنمية روح العمل الجماعي .
- التعامل بحزم مع القضايا والأمور التي تحتاج إلى ذلك.
- معالجة قضايا المعلمين بشفاافية وموضوعية.

- البعد عن الشللية والمحسوية.
- أما واجبات المعلمين يضاف لها :
- التواصل مع الطلبة والاستماع إلى شكواهم .
- العمل على تطوير أنفسهم مهنيًا.
- ثالثاً: مهنة مدير المدرسة ونائب المدير يضاف إلى واجبات المدير تجاه نائب المدير :
- تفويض صلاحيات له بما يحقق مصلحة المدرسة
- أما فيما يتعلق بواجبات نائب المدير يضاف:
- التعامل مع المعلمين والطلبة بشفافية مطلقة .
- والعمل مع العاملين بروح الفريق الواحد.
- رابعاً: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة والمرشد التربوي:
- يضاف إلى واجبات المرشد التربوي البنود التالية:
- المحافظة على أسرار الطلبة وأسرهم والمعلمين.
- والاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة .
- خامساً: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة والسكرتير:
- يضاف إلى واجبات المدير تجاه السكرتير العمل على تطويره وتأهيله بما يتناسب ومتطلبات المهنة.
- أما فيما يتعلق بواجبات السكرتير مراعاة حاجات الأذن الإنسانية لأنه المسؤول عن توزيع المهام عليه.
- سادساً: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة والأذن:
- يضاف إلى واجبات المدير تجاه الأذن توفير الاحترام والتقدير له ومراعاة الاحتياجات الإنسانية أما فيما يتعلق بواجبات الأذن
- يضاف بند المحافظة على الممتلكات العامة للمدرسة.
- سابعاً: أخلاقيات مدير المدرسة والجهة المشرفة :
- يضاف إلى واجبات المدير تجاه الجهة المشرفة (المديرية أو الوزارة)
- يتقبل المهام الإدارية الموكلة له.
- يساعد المديرية في تذليل الصعوبات التي تعيق العمل .
- أما فيما يتعلق بواجبات الجهة المشرفة يضاف لها:
- منح المدير صلاحيات كافية للقيام بدوره .
- تفعيل الدور الاجتماعي مع جميع العاملين في مديرية التربية والتعليم وخاصة العاملين في المدارس.
- ثامناً: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة وزملاء العمل :
- يضاف إلى واجبات المدير تجاه زملاء العمل :
- التفاعل معهم اجتماعياً ومشاركتهم المناسبات .

- الابتعاد عن الإساءة لهم والانتقاص والتقليل من إنجازاتهم.
- تأسعاً: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة ومجلس أولياء الأمور يضاف لها البنود التالية
- عدم استغلال مجلس اولياء الأمور لتحقيق مصالح شخصية.
- التحلي بالشفافية والموضوعية بالتعامل مع مجلس اولياء الامور .
- استغلال مواقع مجلس اولياء الامور لصالح المدرسة.
- فصل الأمور الإدارية عن مهام مجلس أولياء الأمور .
- أما واجبات مجلس أولياء الأمور يضاف لها بند المحافظة على اسرار الطلبة والمدرسة .
- عاشراً: أجمع المشاركون على إضافة أخلاقيات مهنة مدير المدرسة وأمين المكتبة, وواجبات أمين المكتبة.

ويجدر الإشارة في هذا المقام إلى أنه لا يوجد دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع تطوير مدونة سلوك و أخلاقيات مهنة مدير المدرسة، حيث تندر مثل هذه الدراسات في حدود مراجعات الباحث للأدب الذي أمكن الوصول إليه ،وقد تكون هذه الدراسة فاتحة لإجراء دراسات مستقبلية تسعى إلى تطوير منظومة مدونة السلوك المهني والأخلاقي للمدير المدرسة، ويرى الباحث من خلال نتائج الدراسة بأن مدونة سلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة تُعبر بشكل اساسي عن جوهر أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، إلا أنها في ذات الوقت تحوي على مجموعة من البنود التي تحتاج الحذف والتعديل والإضافة وإعادة صياغة بحيث تكون أكثر توازناً في تناولها لجميع الاطراف ،وفي نفس الوقت قابلة للقياس والمتابعة وهو ما يتفق معه الباحث مع أن إجابة المدراء اقتصر على الحذف والاضافة، ولم تقدم مقترح وتصور لمدونة سلوك وأخلاقيات مدير المدرسة،

ونلاحظ أن ما أضافه المشاركون من بنود يتفق مع نتائج دراسة داهل (Dahl ، 2006)، حيث أكد على جملة من المبادئ لتحقيق التعليم الفعال وهي إقامة علاقات حميمة مع الطلبة ،والمقدرة على تفهم ظروفهم وتقدير مشاعرهم واحترامهم ،ويتفق كذلك مع نتائج دراسة إدمنسون وآخرون (Edmonson ,et ,al , 2003)، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الأنماط السلوكية للإدارة الأخلاقية عند المديرين، كانت تحقيق العدل والمساواة، والاحترام والانفتاح، والتمركز حول الطلاب، والإصغاء للمعلمين والطلبة، وتقديم التسهيلات، وتوفير النماذج المناسبة لعملية التعلم، والصدق، والإيجابية، والمعرفة العلمية.

، ويفسر الباحث بأن هناك إجماع كبير من المشاركون على أهمية هذه التطويرات في المدونة، لكي تخرج بشكل جيد وتكون شاملة، ويرجع ذلك إلى ادراك المديرين أهمية المدونة ، وأثرها الإيجابي على تطور العملية التعليمية ، كما أن اقتراحاتهم نابعة من خبرة عميقة فهم من يطبق بنود هذه المدونة ،كما أن من تم مقابلتهم أمضوا أكثر من عشر سنوات في الإدارة المدرسية ، كما أن تركيز الإضافات على الجانب الإنساني والاجتماعي ينم عن خبرة المدراء بأثر هذه الجوانب على أداء العاملين والطلبة، ودرجة الرضا والولاء والانتماء للمدرسة ،وعلى تفاعل المجتمع المحلي.

استنتاجات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يستنتج الباحث ما يلي:

- أن مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة تضع مجموعة من المبادئ الأخلاقية، والتي تلزم مدير المدرسة بتبنيها، وتعتبر المدونة مدير المدرسة قاعدة أساسية لتطبيق مبادئها، كما أن هناك التزام مرتفع بما ورد في المدونة لدى المديرين من وجهة نظرهم.
- أن طبيعة الالتزام بمواد وبنود المدونة هو التزام نابع من وجود توافق كبير على أن هذه البنود هي أساسية، ويجب على الجميع أن يلتزم بها، ولكن تبين النتائج بأن هناك تغطية لكافة عناصر العملية التعليمية من معلمين وطلبة ومجتمع محلي لكن لا يوجد توازن بين هذه العناصر، حيث تبين النتائج بأن التركيز يكون على عاتق مدير المدرسة، وعدم وجود رؤية حقيقية لكيفية تطبيق المدونة على بقية الأطراف في العملية التعليمية وكيفية تنفيذها من جهتهم.
- أن طرق تقييم وقياس مدى الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية لمدير المدرسة والعملية التعليمية هي طرق غير مباشرة وأيضاً غير موضوعية، فهي تعتمد مثلاً على الالتزام الذاتي أولاً، وعلى استطلاعات الزيارات الميدانية والإشرافية، وأيضاً على مخرجات المدرسة بشكل عام من حيث المشكلات التي تواجه المدرسة، وقدرتها على التعاون مع المجتمع المحلي، وعلى التنقلات من وإلى المدرسة وسمعة المدرسة، وهذه الأساليب تعتبر في أغلبها أساليب غير موضوعية، ويمكن أن تتعرض للنقد والتحيز.
- أن هناك مجموعة من البنود تحتاج إلى حذف، ومن أبرزها تلك التي تتعلق بالتعارض ما بين صلاحيات مدير المدرسة، ومن خلفه الطاقم التدريسي والمجتمع واللوائح والقوانين التي تفرضها وزارة التربية والتعليم، فمثلاً هناك متطلبات من مدير المدرسة لا يمكن تناولها لأنها تتعارض مع قوانين وزارة التربية والتعليم، وأيضاً هناك مجموعة من التحفظات والتي تقسم إلى تحفظات شكلية وأخرى جوهرية مثل بنود تتعلق بالولاء للوطن، والسمات العامة للمدير، وإيضاً في ما يتعلق بالحوافز والجوائز المادية وتبرعات المدرسة.
- أن هناك إضافات تتعلق بالتركيز على باقي العملية التعليمية مثل المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي والتي تسعى إلى سماع شكاوهم ومراعاة الجوانب الإنسانية وتعزيز دور المدرسة في المجتمع المحلي، والتي تعاني من إشكاليات المركزية في صنع القرار وأيضاً قيود البيروقراطية.

التوصيات:

وعلى ضوء نتائج الدراسة، قام الباحث بعرض مجموعة من التوصيات كما يلي:

- ضرورة أن ينظر إلى مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة من منظور كافة عناصر العملية التعليمية، وتوضيحها بشكل لا يحمل اللبس، بحيث يكون قاعدتها الأساسية جميع هذه العناصر، ولا تركز على مدير المدرسة فقط.
- هناك ضرورة لإعادة هيكلة مدونة السلوك المهني والأخلاقي بحيث توضح جميع المبادئ الخاصة لكافة الأطراف بدءاً من وزارة التربية والتعليم وصولاً إلى المجتمع المحلي.
- ضرورة أن يتم تطوير المدونة، بحيث تكون قابلة لقياس مدى الالتزام بها بشكل موضوعي بعيدة عن التحيز.

- ضرورة تطوير مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة , بحيث تكون قائمة على جميع العناصر التعليمية , ويجري التصويت عليها وتكون دستور للعمل التعليمي في فلسطين.
- ضرورة توسيع صلاحيات مدير المدرسة بحيث يكون قادر على تلبية متطلبات مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة.
- ضرورة العمل على حل اشكاليات المركزية في صنع القرار , وايضاً قيود البيروقراطية.

المراجع:

- ابو شرشوح ,فاطمة(2015),درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العامة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي , رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عمان العربية.
- أبو الطيبخ, هشام(2008),مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, الجامعة الاسلامية, غزة.
- أبو علام, رجاء(2013),مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط , عمان- الأردن, دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الانوروا /اليونسكو(2007),دورات التربية في أثناء الخدمة ,دائرة التربية والتعليم , عمان , الأردن .
- البشري, قدرية (206),درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الامارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان, الأردن.
- بني ,خلف (2007), درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم , رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان , الاردن.
- جبريني , سماح (2016),درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية , رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجاح الوطنية ,نابلس.
- الحسينات, بن عيسى (2009) . المجال التربوي وأخلاقيات المهنة, مسترجع من المصدر <http://www.rouhi-malak.com> ,ابريل.
- حيدر, اسامة(2020), مستوى التزام مديري المؤسسات التربوية في لبنان بأخلاقيات مهنة التعليم: دراسة ميدانية في مدارس أفضية صيدا وصور وجزين أنموذجاً, مجلة الآداب والعلوم الإنسانية, مج2,ع7,ص278-256.
- الخميس, منتهى(2013),درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم , رسالة ماجستير غير منشورة ,, جامعة الشرق الأوسط, الأردن.
- شعبيات, محمد و عطويي , فاطمة و خليل, ابو سمرة و محمود, أحمد (2016) ,مدى التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات المهنة دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة, المجلة التربوية, مجلد 30 , ع 120 ,ص 323- 340 .

- عابدين, عثمان(2008),المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة : دراسة تحليلية , المؤتمر العلمي الثالث , التعليم وقضايا المجتمع المعاصر , العلم والإيمان للنشر .
- العبد الكريم, راشد(2012), البحث النوعي في التربية , الرياض- السعودية, إدارة النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود.
- العتيبي, تركي(2014),درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت, رابطة التربية الحديثة مج31,ع98,ص101-149 .
- العمري, فؤاد (2002), أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي. جدة: البنك الإسلامي للبحوث والتدريب .
- قزق , محمود(2005), درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس , (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة عمان العربية للدراسات العليا , عمان , الاردن .
- قطيط , عنان (2016),أخلاقيات الوظيفة العامة ومدى التزام مديري المدارس بها في محافظة القليوبية , مجلة كلية التربية في العلوم التربوية , جامعة عين شمس مج40,ص167-245 .
- الكيلاي, أسامة (2016), درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الاردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات , رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السلطان قابوس .
- الهمامي, علي. (2008) , أهمية الإدارة المدرسية في دفع العملية التربوية, منتدى علي الهمامي للتربية والتعليم: قسم التربية والتعليم.
<http://alhammali.mam9.com/montada-fl/topic-t130.htm>
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2010). (صفات القائد الناجح. (نشرة 1/6 أ), رام الله , فلسطين .
- وزارة التربية والتعليم (2017), مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة المدير, رام الله, فلسطين .
- يحيى, سجي(2010), درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجاح الوطنية, فلسطين .

المراجع الأجنبية:

- Awender, M. A.(2001).The Principals Leadership Role Perceptions of Teachers, Dissertation Abstract International. Vol. 62, No. (2) , P. 17.
- Dahl, Judy, (2006). "Ethical Principles and Faculty Development". Distance Education Report. Vol. 10, No. (2), PP . 18 – 82.
- Edmonson, S. L., Fisher, A., & Polnick, B. (2003).Portrait of an Ethical Administrator. Paper Presented at The Annual Conference of The American Association of School Administrators, New Orleans, L A .

Harris, S. Ballenger, J. & Leonard , J. (2004). Aspiring Principal Perceptions: are Mentor Principals Modeling Standards-based Leadership? Mentoring and Tutoring International Journal . Vol.12, No. (2), P. 155- 172.

Meakin, M.(2014). The moral imperative: Transformative Leadership and Perceptions pf ethics training among High schools Principals. unpublished doctoral, wider University USA.

Abstract:

The current study aimed to identify the reality of the commitment of the principals of public schools in Nablus to the code of conduct and ethics of the profession and ways to develop it from their point of view. To achieve the objectives of the study, the researcher used the qualitative curriculum in building the tool which is the interview, and the study community is one of the headmasters of the government schools in Nablus City of (87) headmasters. I collected the data from six school headmasters, who were deliberately selected. The study found that the headmasters ' commitment to the headmaster's code of conduct and ethics is high, as evidenced by the results of the study. The code does not include the headmaster's assessment directly, and the methods of evaluating and measuring the extent of the headmaster's commitment to the code are indirect and subjective. There are a set of items that need to be deleted, most notably those related to the conflict between the powers of the headmaster, the regulations and laws imposed by the Ministry of Education, and there are additions related to focusing on other elements of the educational process such as teachers, students and the community, which seek to hear their complaints, take into account the humanitarian aspects and to enhance the role of school in the community. The study recommended that the Code of Professional and Ethical Conduct should be developed to measure compliance away from bias and lack of objectivity, and to expand the powers of the headmaster so that he or she can meet the requirements of the code of conduct and the ethics of the headmaster's profession.

Keywords: Code of Conduct and Ethics of Headmasters, Headmaster, Public Schools