



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## دور الإدارة المدرسية في تنمية أخلاقيات مهنة التعليم

إعداد

**بلال خالد أحمد عبد ربه**

باحث دكتوراه الجامعة العربية الامريكية- فلسطين

**b-abadrabbo@hotmail.com**

﴿المجلد التاسع والثلاثون- العدد الخامس- جزء ثانى- مايو ٢٠٢٣ م﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المُلخَص

جاء الهدف من الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية أخلاقيات مهنة التعليم ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه النوعي، وتم اختيار عينة قصديه من المديرين والخبراء التربويين بحجم (٦) افراد، حيث اعتمد الباحث على مقابله فردية مكونه من (٤) اسئلة تم التحقق من صدقها وثباتها، وخرجت الدراسة بمجموعه من النتائج كانت اهمها، وزارة التربية والتعليم قد قصّرت في إعلامها وإعلانها عند إتمام العمل في المدونات والتي تُعتبر جزءاً هاماً في تنظيم العلاقات ما بين أطراف العمل التربوي، وعلى مديريات التربية والتعليم العمل مع مدراء المدارس الجدد والقدامى باختلاف سنوات خبرتهم ومؤهلاتهم والمرحلة العمرية للمدارس التي يقودونها تطوير ميثاق خاص بمهنة التعليم يُشارك في صياغته من في الميدان التربوي، وكانت اهم التوصيات اعتماد نظام واضح وصريح لترخيص المُنتسب لمهنة الإدارة المدرسية، وضرورة تفعيل دور الثقافة في أي ميثاق أو مُدونة بشكل حقيقي وليس شكلي.

**الكلمات المفتاحية:** السياسات التربوية، أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، مدونة السلوك الأخلاقي

## المقدمة

خلق الله البشر واصطفاهم على بقية المخلوقات بالعقل الذي مكنهم من الكثير من الأمور العظيمة، وقد حثنا ديننا الحنيف على الالتزام بالأخلاق الحميدة ولاسيما تلك المرتبطة بالتعاملات البشرية في سياقات العمل. فسلوك البشر يُعبر عن إنسانيتهم واحترامهم لبعضهم البعض، إن وجود الكثير من القيم كاحترام والثقة والانتماء والإخلاص عند الإنسان يُولد لديه دستوراً يحمله معه أينما حل، فكيف بالإنسان التربوي الذي يُمثل القدوة التي يحتذى بها في تعامله مع من حوله في الميدان التربوي، ويؤثر على زرع هذه القيم لدى الطلبة في العملية التعليمية نتيجة رؤيتهم للقدوات التي يتأثرون بها، تلعب الأخلاق دوراً حاسماً في حياة الشعوب بغض النظر عن مستويات تقدمها ورفقيها، وتلعب دوراً أكبر تأثيراً في العملية التعليمية التي تعتبر في أساسها وجوهرها علاقة إنسانية من الطراز الأول، فالعملية التربوية تهدف إلى بناء الإنسان، فالبعد الخلفي يُعطي العملية التربوية مغزاها، وهو المظهر الحقيقي لتقدير كفاءة هذه العملية (Warren, 2020).

فالأخلاقيات ضرورة من ضروريات العملية التربوية والإدارية، إذ لا بد من كل إداري أن يتحلى بها كونه يقضي أكثر من نصف عمله اليومي مع التلاميذ والزملاء. فعليه أن يكون على درجة من الحكمة والاعتزان والصبر والحزم وحسن التصرف، وأن يتجنب استغلال مركزه لأية مصلحة شخصية، ويؤدي مهمته التربوية على الوجه المتوقع منه كقائد تربوي. (اعطيوي، 2012)

ولأن مهنة التعليم تتشابه كثيراً مع المهن الإنسانية التي يكون العائد منها عظيماً ومؤثراً في البشرية على مر العصور. لا بد من تهيئة كل من سيكون في الدائرة التربوية التعليمية وخاصة المدير والمعلم لتعلم وفهم الدستور المهني التربوي نظرياً وعملياً، ومع تسارع العصر والتقدم التكنولوجي الذي نعيشه فقد غلبت القيم المادية على القيم الروحية والأخلاقية، حيث شهدت المجتمعات العربية في السنوات الأخيرة مجموعة من التغيرات السريعة في مختلف مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي بدورها عملت على طمس معاني الحياة الإنسانية واضطراب منظومة القيم لدى الأفراد والمجتمعات (الغامدي، 2010).

ولعل عمل الباحثين في المجال التربوي يثير لديهما الفضول المعرفي والأخلاقي لمعرفة هل يُمارس قائد المدرسة أخلاقيات مهنته ويطبّقها سواء مع نفسه، ومع من حوله ممن يتعامل معهم على الصعيد المهني كالمعلمين والمشرفين والعاملين وغيرهم، ولأن المدير هو القائد التربوي الذي يحمل رسالة ورؤية تربوية قامت وزارة التربية والتعليم ضمن مخططاتها الإصلاحية في هيئة تطوير مهنة التعليم، 2014 بوضع معايير مهنية لمدير المدرسة تحتوي على مبادئ عامة وحقوق وواجبات المدير تجاه الطلبة والمعلمين والمؤسسات والمجتمع المدني (Stacey, 2013).

وينطلق التفكير بأهمية أخلاقيات المهنة من احتمال وجود فرص غير محدودة بإساءة استعمال الصلاحيات والسلطات التقديرية عند مزاوله المهنة. فالتشريعات التي تنظم المهنة عموماً تنص على أهم الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المهني، وهذا يتعلق بالمسؤوله الشخصية التقديرية التي تتأسس في قواعد الأخلاق وكلليات التربية والتعليم، والتدريب، والقوة الحسنه. (الخالدي، ٢٠٢٠)

### مشكلة الدراسة

إن المنظومة الأخلاقية من أهم معالم جودة المؤسسة التربوية التي تسعى دائماً للارتقاء إلى الجودة والتميز. إلا أن ما نلمسه من مخرجات ومهارات وسلوكيات لا تتم عن ارتكاز التربويين الإداريين إلى أخلاقيات مهنتهم. من هنا تبرز الإشكالية بين ما هو مكتوب رسمياً وبين التطبيق العملي لمدونات السلوك لأخلاقيات مهنة المدير، كما اشارت دراسة وارن (Warren، ٢٠٢٠) الى ان هناك حاجة ماسة الى معرفة دور السياسات التربوية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية واكدت دراسة هروني (٢٠٢١) على ضرورة ايجاد مدونة للسلوك وأخلاقيات المهنة في كافة المؤسسات التربوية، كما ان مشكلة الدراسة الحقيقية في بيان دور الإدارة المدرسية في تنمية أخلاقيات مهنة التعليم، حيث تكمن مشكلة الدراسة في الاجابة على الاسئلة الآتية:

١. كيف تحكمون على مستوى ما تلتمسونه لدى مدرء المدارس من التزام بمعايير وظيفية محددة تعكس الالتزام بمنظومة قيمية وأخلاقية ومهنية ضمن مرجعية محددة؟
٢. إلى أي مستوى يمكن اعتبار العمل وفق مدونة سلوكية واضحة ومحددة تنظم العمل داخل المدرسة يُشكل مكوناً من مكونات المرجعية الثقافية ومسعى تسعى إلى ترسيخه ضمن رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية؟
٣. إلى أي مدى يمكن اعتبار المحاور التي تضمنتها مدونة السلوك هي المناسبة للمنظومة الأخلاقية، وما هي المحاور الأخرى المقترحة؟
٤. تُعتبر المدونات مرجعية واضحة تُجسد قيمة المساءلة والشفافية بما في ذلك المساءلة الذاتية، فما الذي يتوجب على صنّاع السياسات عمله حيال ذلك، وما هي السياسات التربوية التي تُنظم ذلك؟

## أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع الدراسة نفسه، حيث أن دراسة أخلاقيات مهنة التعليم أمرٌ حسَّاسٌ لأنها مهنة تتمتع باحترام وثقة من المجتمع مما يُلقي على كاهل العاملين فيها الحرص الدائم على التميز والجودة ودرجة عالية من المثالية في أدائه، ونتيجة ندرة الدراسات الفلسطينية الميدانية لهذا الموضوع. قد تكون هذه الدراسة اللبنة الأولى لدراسات أخرى في نفس السياق تُسلط الضوء بنتائجها وتوصياتها على بعض الأمور التي تفيد صنّاع السياسات التربوية، كاختيار القيادات المدرسية، وتبني المواثيق الأخلاقية ذات الصلة.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى:

1. التعرف على كيف يحكم مديري المدارس والخبراء التربويين على مستوى ما يلمسونه من التزام بمعايير وظيفية محددة تعكس الالتزام بمنظومة قيمية وأخلاقية ومهنية ضمن مرجعية محددة
2. التعرف على إلى أي مستوى يمكن اعتبار العمل وفق مُدونة سلوكية واضحة ومحددة تنظم العمل داخل المدرسة يُشكل مكوناً من مكونات المرجعية الثقافية ومسعى تسعى إلى ترسيخه ضمن رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين والخبراء التربويين.
3. التعرف إلى أي مدى يمكن اعتبار المحاور التي تضمنتها مدونة السلوك هي المناسبة للمنظومة الأخلاقية، وما هي المحاور الأخرى المُقترحة.
4. التعرف على واجبات صنّاع السياسات عمله حيال ذلك، وما هي السياسات التربوية التي تُنظم ذلك.

## حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: اقتصرت على جميع مديري المدارس والخبراء التربويين في مدينة القدس.
- الحدود المكانية: اقتصرت مديرية التربية والتعليم في القدس.
- الحدود الزمانية: خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

**مصطلحات الدراسة:**

السياسات التربوية: إنها عبارة عن المبادئ التي يقوم عليها التعليم وتحدد إطاره العام وفلسفته وأهدافه ونظمه، ومؤسساته المختلفة، وتوضّح العلاقة بين ما تحتاجه البلاد (Campbell, 2021).

أخلاقيات المهنة: هي مجموعة من القواعد والآداب السلوكية والأخلاقية التي يجب أن تصاحب الإنسان المحترف في مهنته تجاه عمله، وتجاه المجتمع ككل، وتجاه نفسه وذاته (Johenz, 2019).

مدونة السلوك الأخلاقي: وثيقة تتبناها المنظمات وتتألف من ثلاثة مستويات هي مدونات أخلاق العمل، ومدونات سلوك الموظفين، ومدونات الممارسات المهنية (Zoser, 2017).

**الدراسات السابقة**

دراسة الصمادي (2023) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء قصبه المفرق في الأردن، وقد طوّرت الباحثة أداة الدراسة، وهي استبانتان إحداهما لقياس مدونة قواعد السلوك الوظيفي بلغ عدد فقراتها (19) فقرة، والأخرى لقياس الثقافة التنظيمية بلغ عدد فقراتها (16) فقرة، تم التأكد من صدقها وثباتها. ومن ثم تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية تكونت من (120) مدير ومديرة من مديري المدارس في مديرية قصبه المفرق، وتم استخدام المنهج الوصفي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي لدى مديري المدارس في لواء قصبه المفرق في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة، وأن درجة تأثير الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء قصبه المفرق في الأردن جاءت أيضا بدرجة مرتفعة، كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس في مدونة قواعد السلوك الوظيفي والثقافة التنظيمية وجاءت الفروق لصالح الإناث، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في مدونة قواعد السلوك الوظيفي والثقافة التنظيمية، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة الإدارية في مدونة قواعد السلوك الوظيفي والثقافة التنظيمية، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر. كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المرحلة التعليمية في مدونة قواعد السلوك الوظيفي والثقافة التنظيمية. وقد اختتمت الباحثة دراستها بمجموعة من التوصيات ومنها إقامة دورات تدريبية مستمرة في الإدارة التربوية لمديري المدارس في كيفية تطبيق مدونة قواعد السلوك ومدى تأثيرها في الثقافة التنظيمية.

**وأجرى عباينة (٢٠٢١)** دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة قناعة الموظفين الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد بمدونة قواعد السلوك الوظيفي، والكشف عن درجة التزامهم بمضمونها، وإلى الكشف عن درجة تقدير القادة للدور المتوقع من مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في تحسين أداء الموظفين الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد، وتكونت العينة من (١٠٩) قائدا إداريا و(٢٦١) موظفا إداريا موزعين على سبع مديريات في محافظة أربد، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة قناعة الموظفين الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمدونة قواعد السلوك الوظيفي، ودرجة التزامهم بمضمونها كانت متوسطة من وجهة نظرهم، كما أن درجة تقدير القادة للدور المتوقع من مدونة قواعد السلوك الوظيفي في تحسين أداء الموظفين كان بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

**وأجرى كامبل (٢٠٢١, Campbell)** دراسة هدفت إلى التعرف على أهم القيم الأخلاقية التي يعلمها المعلمون للطلاب في المدارس في بريطانيا، وتكونت العينة من ثلاثين طالب في المرحلة الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام بأخلاقيات المهنة ضروري لإنتاج العملية التربوية، وإن المعلم قادر على تفعيل دور الطالب من خلال غرس القيم الإيجابية مثل الحوار والمناقشة.

**أجرى يحيى (٢٠٢٠)** دراسة هدفت إلى التعرف على مدى التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٤٩) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم كبيرة جدا وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**دراسة الخالدي (٢٠٢٠)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة التدريس من وجهة نظر معلمهم، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ٨٠ عضواً واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من ثلاثة مجالات. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجالات الخاصة بممارسة أخلاقيات المهنة. أما توصيات الدراسة تمحورت في عدة نقاط منها زيادة توعية مديري المدارس بأهمية القيادة الأخلاقية من خلال الورش والدورات، تحسين وتطوير الحوافز والترقيات من الناحية المادية والمعنوية للمعلمين الملتزمين بأخلاقيات مهنة التعليم، ضرورة وجود دليل أخلاقي يُعد المرجع الرئيس في تقويم عمل المديرين.

**دراسة شعيبات (٢٠١٦)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المعلمين، وجاءت هذه الدراسة بشكل ميداني على مدارس محافظة رام الله والبيرة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة حيث تم اختيار عينة عشوائية من عدد المعلمين والمعلمات، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تضمنت ٥٣ فقرة موزعة على أربعة مجالات. ومن نتائج الدراسة، تبين أن تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة جاءت مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأقل من ٥ سنوات ولمتغير الجهة المُشرفة على المدرسة لصالح مدارس الحكومة والخاصة.

**دراسة العنبي (٢٠١٣)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت من خلال عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم ٢٥٦، استخدمت استبانة سابقة للشريفي والتتح للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التربوية تبعاً لمتغير الجنس وكذلك في القيم التنظيمية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات المتعلقة بدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات، منها وضع منظومة قيمة للقيادة التربوية في المدارس الكويتية تتناسب مع مُعطيات الدين والتراث والمجتمع الكويتي، تطوير أسس تقويم مديري المدارس في الكويت في ضوء مبادئ ومفاهيم وممارسات القيم التنظيمية والقيادة الأخلاقية، الاستمرار ببرامج التنمية المهنية والإدارية لمديري المدارس.

### التعقيب على الدراسات السابقة على ضوء الدراسة الحالية

تناولت الدراسة الحالية عدداً محدوداً من الدراسات العربية ولم تتطرق إلى الأجنبية لاختلاف الأنظمة التعليمية في المجمل في تلك الدراسات، أما في الدراسات العربية السابقة فكان التركيز على الجانب الكمي لقياس مدى التزام الإداريين بأخلاقيات المهنة من خلال المنهج الوصفي التحليلي، فيما كانت الدراسة الحالية أكثر وصفاً لمدونات السلوك المرتبطة بأخلاقيات مهنة الإدارة والتعليق على مدى تطبيقها واستشعارها في المؤسسة التربوية من وجهة نظر خبراء وقادة تربويين. مما أفاد الباحثان من المُعطيات والنتائج المُرتتبة على هذا الالتزام والممارسة.

## منهجية الدراسة

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

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من خبراء ومدراء المدارس في مدينة القدس، حيث تم اختيار منهم عينة قصديه بحجم (٦) افراد حيث كان منهم (٤) مدراء و(٢) من الخبراء التربويين، و٤ منهم يحملون درجة الدراسات العليا، و(٢) يحمل درجة البكالوريوس، (٣) منهم سنوات خبرتهم ١٠ فأكثر و (٢) منهم سنوات خبرتهم ما بين ٥-١٠ و(١) اقل من ٥ سنوات، والجدول الاتي يوضح خصائص العينة.

الجدول (١)

المتغير	النوع	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٣	٥٠٪
	اناث	٣	٥٠٪
	المجموع	٦	١٠٠٪
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢	٣٣.٣٣٪
	دراسات عليا	٤	٦٦.٦٧٪
	المجموع	٦	١٠٠٪
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	١	١٦.٦٦٪
	من ٥-١٠ سنوات	٢	٣٣.٣٣٪
	اكثر من ١٠ سنوات	٣	٥٠.٠١٪
	المجموع	٦	١٠٠٪

## أداة الدراسة:

للكشف عن دور الإدارة المدرسية في تنمية أخلاقيات مهنة التعليم " تم استخدام المقابلات الفردية المفتوحة في هذه الدراسة، حيث جرى بناء دليل لمقابلة مديري المدارس والخبراء التربويين، وكانت اسئلة المقابلة كما يلي:

١. كيف تحكمون على مستوى ما تلتمسونه لدى مدرء المدارس من التزام بمعايير وظيفية محددة تعكس الالتزام بمنظومة قيمية وأخلاقية ومهنية ضمن مرجعية محددة؟
٢. إلى أي مستوى يمكن اعتبار العمل وفق مُدونة سلوكية واضحة ومحددة تنظم العمل داخل المدرسة يُشكل مكوناً من مكونات المرجعية الثقافية ومسعى تسعى إلى ترسيخه ضمن رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية؟
٣. إلى أي مدى يمكن اعتبار المحاور التي تضمنتها مدونة السلوك هي المناسبة للمنظومة الأخلاقية، وما هي المحاور الأخرى المُقترحة؟
٤. ما الذي يتوجب على صنّاع السياسات عمله حيال ذلك، وما هي السياسات التربوية التي تُنظم ذلك؟

### صدق الأداة

جرى عرض أداة المقابلة بصورتها الأولية على محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الادارة التربوية في الجامعات الفلسطينية والأردنية، للتأكد من جودة أداة المقابلة وموضوعيتها ومناسبتها لجمع بيانات حول دور الإدارة المدرسية في تنمية أخلاقيات مهنة التعليم وقد تضمنت الصورة الأولية لأداة المقابلة على سؤالين، وقد تم اقتراح زيادتها الى ان تصبح اربعة اسئلة ومن ثم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الأسئلة في ضوء آراء المحكمين.

### ثبات الاداة

للتوصل الى ثبات المقابلة لجأ الباحث الى طريقة الثبات عبر الاشخاص، وفي طريقة الثبات عبر الأشخاص قام الباحث بتحليل استجابات أفراد عينة البحث النوعي، وطلب في نفس الوقت من إحدى زملائه بتحليل استجابات أفراد العينة، ثم قام الباحث باستخدام معادلة هولستي لتحقيق من ثبات تحليل محتوى المقابلات، وتنص المعادلة على (معادلة هولستي =  $2 \times$  عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين) / مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل، وبلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين لإجابات جميع الأسئلة (٢٣) فكرة، وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل لإجابات جميع الأسئلة =  $(25+23)$ ،  $46=23+23$   $(46/50=0.92)$  وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة هو  $(0.92)$ .

## عرض نتائج الدراسة

من اجل التوصل الى نتائج الدراسة تم الاعتماد على مقابلة مكونه من ٤ اسئلة مفتوحة تم من خلالها مقابلة (٤) افراد بطريقة فردية وبعد ما تم تجميع الاجابات عمل الباحث على تفريغها وتحليلها وعرضها حسب كل سؤال وكانت النتائج كما يلي:

**السؤال الأول: كيف تحكمون على مستوى ما تلتصونه لدى مدرء المدارس من التزام بمعايير وظيفية محددة تعكس الالتزام بمنظومة قيمية وأخلاقية ومهنية ضمن مرجعية محددة؟**

من خلال اجراء مقابلة مع افراد عينة الدراسة تمت الاجابة على هذا السؤال حيث كان الاجابة عليا ان أحد الخبراء لا يرى أن هناك علاقة قوية بين مدونات السلوك والثقافة التنظيمية الموجودة في المدارس، ويرجع ذلك لأسباب تتعلق بالروتين التقليدي للسلوك حيث يعتبر أن عملية توثيق السلوك لا تعني بالضرورة تفعيله، بالإضافة إلى غياب الأثر والمساءلة التي على أثرها لا يكون هناك استمرارية لمدونات السلوك بشكل حقيقي. وللأسف لا يوجد استدامة وحاضنة سياساته تخضع لمساءلة لذا فأى إجراء يتم بشكل تقليدي، ويرى أحد الخبراء أن وجود مدونة سلوكية شيء مهم في إدارة المدير للمدرسة. بينما خبير آخر يقول إنه كصانع سياسة لا يمكنه الحكم على مستوى التزام المدرء بالمعايير الوظيفية التي تعكس التزامهم بمنظومة قيمية إلا من خلال دراسات مسحية ميدانية، ويؤكد خبير آخر بضرورة وجود منظومة أخلاقية مكتوبة واضحة ومحددة تتسم مع قوانين ونظم المؤسسة وتخط الطريق للإداري حتى لا يتجاوز حدوده القيمية وتكون معياراً يحاسب عليه إن أخطأ حتى تنتشر العدالة في المؤسسة، ويؤيد آخر بناء مدونات سلوكية شاملة تنظم أدبيات العمل المهني وتحقق قيمة الأمانة والصدق كمتطلب أساسي للعمل. وأيضاً تحفز على التحلي بمنظومة الأخلاق التي من شأنها أن تُهيئ الأجواء الداخلية للمؤسسة للعمل بشفافية والتقدم نحو التميز والإبداع، ولعل التحلي بأخلاقيات المهنة ولا سيما مهنة التعليم التي تتطلب أن يكون المدير أيقونة ونبراس يُنير المؤسسة التعليمية بدافع ذاتي شخصي قبل أن تكون معايير وضوابط مكتوبة، ويرجع أحد التربويين وجود إشكاليات في الواقع تتمحور حول ابتعاد بعض المؤسسات التربوية عن درجة النجاح المرجوة نتيجة مدى قناعة مدير المؤسسة بمجموعة القيم التي تُشكل أخلاقيات المهنة المُصاغة (مدونة السلوك) واستعداده للمتابعة المهنية البعيدة عن الشخصنة والأهواء، أما الخبير التربوي الذي يعمل تحت مظلة الأونروا فيلمس وجود التزام واضح بمدونات السلوك وينودها بسبب وجود رقابة وشفافية ومتابعة كون مدونة السلوك منبثقة عن مدونة سلوك عالمية.

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

من خلال اجراء مقابلة مع افراد عينة الدراسة تمت الاجابة على هذا السؤال حيث كان الاجابة انه في الوزارة تُوجد مدونتان للسلوك واحدة عمومية صادرة عن ديوان الموظفين وأخرى صادرة عن وزارة التربية خاصة لكل موظف يعمل في الميدان التربوي، فيما يتعلق بتوظيف أي مدير جديد يتم إرسال مدونة السلوك له ويُطلب منه التوقيع على بنودها والقسم بالالتزام بما جاء بها وتُرفق في ملفه الشخصي، كما أن أي مدير جديد يخضع قبل توليه منصبه لدورة تدريبية في المعهد الوطني عن مدونة السلوك ويتدرب عليها ويتم تبادل الأفكار حولها، ويُؤكد الخبراء أن مدونة السلوك منبثقة من أهداف استراتيجية فمثلاً تطوير المعلمين كهدف استراتيجي يتم بناء على أخلاقيات المهنة والمشاكل والتحديات التي يواجهونها. فالمدونة فعلاً تنظم العمل داخل المؤسسة، فإذا كان السلوك الذاتي الداخلي للمدير ملتزماً بأخلاقيات العمل فهل علاقته بمن حوله علاقة فوقية تتعلق بتبعيات المنصب، أم إنسانية فيها احترام وتقدير. وهل هو شخص يُراعي المصلحة العامة أم مصلحته الشخصية فوق كل اعتبار كما أن علاقته بالمجتمع المحلي له دور كبير في ترسيخ القيم وإيمانه بذلك، ومع ذلك فإن أحد الخبراء ينفي وجود متابعة لمدونات السلوك، وهذا بدوره يُضيق الثقافات وبالتالي تغيب المؤشرات الدالة، إن ترسيخ القيم وخاصة في مدارس القدس في بعض المؤسسات يتحكم بها الجهات الداعمة فيسير كل مدير على منظومة خاصة تتناغم مع الجهة المسؤولة عنه، لذا نجد تفاوتاً بين منظومة القيم التي يتبناها مدرء المدارس ما بين التساهل المفرط إلى التشدد المُبالغ فيه، وبينهما تدرج بتبني القيم والسلوكيات المهنية حسب توجهات وميول المدير نفسه مما يصنع بيئات مدرسية مختلفة حسب تبني القيم وتنفيذها مهنيًا وتربويًا وأخلاقياً، ولا يرى أحد الخبراء أن المدرء مُلزمون بمرجعية محددة وإن وُجدت، فيجد المدير نفسه مُستثنى من بعض بنودها فيتجاوز هذه القوانين نتيجة اعتبارات شخصية أو علاقات خاصة فيمكن للمدير أن ينتهك ضمن صلاحياته بعض الأمور ولا تتم مراجعته أو محاسبته، إن عدم وضوح صلاحيات المدير دفع الكثير منهم للاجتهاد فيما يتعلق باتخاذ قرارات ذات علاقة بمنظومة حقوق وواجبات موظفي المؤسسات التربوية، وهنا يظهر الاجتهاد الفردي للمدرء وكأن هنالك عدة منظومات أخلاقية ومهنية ومرجعيات متعددة تحكم عمل مدرء المدارس الذين ينتمون للميدان التربوي.

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

من خلال اجراء مقابلة مع افراد عينة الدراسة تمت الاجابة على هذا السؤال حيث كان الاجابة تقول إحدى المشاركات في إعداد مدونة السلوك أننا بحاجة إلى التغيير والتبديل بين فترة وأخرى وبشكل مستمر، خاصة في ظل التعليم عن بُعد حيث أصبحت الأمور بحاجة إلى أخلاقيات المهنة في ظل التعليم الإلكتروني، ويرى خبير آخر أن المحاور المعروضة في المدونة شاملة وكافية، إلا أنها يجب أن تحتوي على محور المتابعة من خلال الرقابة ليكون هناك حساب وعقاب لكل من يتجاوز بنودها، ويرى آخر أنه لا بد أن يشترك في إعداد المدونة لجنة مكونة من نخبة مختارة على درجة من القيم والمهنية والصدق والمسؤولية تتكون من أولياء أمور ومعلمين ومدراء وقادة تربويين. وتكون سياستها ورؤيتها واضحة للجميع ومتفق عليها بحيث تكون ملزمة لهم أولاً وللاخرين ولا ننسى المتابعة والمراقبة على ذلك، ويعتقد أحد الخبراء أن جميع الإداريين يسبرون في أعمالهم ضمن مدونة السلوك إلا من غلبت أهواؤه الخاصة على المصلحة العامة. ومن الأمور التي يجب تغييرها والعمل عليها هو إشهار فكرة المدونة والإعلان الجيد عنها بين شريحة الموظفين (قُدامى وجدد) وخاصة مدراء المدارس وتوعيتهم بالفائدة العائدة عليهم في مؤسساتهم في حال تطبيقهم الحقيقي لمدونة السلوك من حيث تنظيم العمل وتطويره واستثمار مهارات وإمكانات موظفي المؤسسة التربوية، ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل منطقة، وأهم شيء متابعة المعايير المهنية والأخلاقية ورصد الملاحظات خلال تطبيقها وإجراء التعديلات عليها لتكوين نسخة أفضل من حيث التطبيق والمتابعة، ومن التعديلات التي يطرحها أحد الخبراء بحسب رأيه أنه لا داعي لورود مصادر لأخلاقيات مهنة مدير المدرسة، بل أن تكون في كُتيب منعزل فيكفي وجود المبادئ الخمسة والأهداف المتعلقة به ودور المدير لتحقيقه ومسؤوليته المتعلقة به، إن وجود الحقوق والواجبات بين المدير وكل طرف من أطراف العملية التربوية كان مُرضياً جداً ويلزم توضيحاً لمؤشرات نجاح كل هدف مع توضيح الأدوار والمسؤوليات.

## السؤال الرابع: ما الذي يتوجب على صنّاع السياسات عمله حيال ذلك، وما هي السياسات التربوية التي تُنظّم ذلك؟

من خلال اجراء مقابلة مع افراد عينة الدراسة تمت الاجابة على هذا السؤال حيث كان الاجابة يبين أحد الخبراء أن وزارة التربية والتعليم قد قصّرت في إعلامها وإعلانها عند إتمام العمل في المدونات والتي تُعتبر جزءاً هاماً في تنظيم العلاقات ما بين أطراف العمل التربوي، وعلى مديريات التربية والتعليم العمل مع مدراء المدارس الجدد والقدامى باختلاف سنوات خبرتهم ومؤهلاتهم والمرحلة العمرية للمدارس التي يقودونها، من خلال خطط متكاملة تشمل توعيتهم بالمدونات والتأكيد على تطبيقها وتزويد المديريات بتغذية راجعة حوله واستتباط بنود تقييم الأداء من المعايير المتضمنة في المدونة، ويؤكد خبيران أنه لا بد أن تقوم المؤسسات بوضع نظام مكتوب وواضح للمدرسة يقع تحت طائلته جميع العاملين والمدراء، كما يجب أن يكون هناك نظام رقابة وشكاوى مُكوّن من مجلس الأمناء ومشرفين خارجيين لمتابعة تطبيق ذلك. ولا بد من تقييم دائم لمدونة السلوك وتقييم التزام الإدارات المدرسية بتطبيقها وتطوير ما بها من بنود أو تعديل حسب ما تواجه مهنة المدير من تحديات. بالإضافة إلى أهمية تعزيز مدراء المدارس معنوياً ومادياً لتشجيعهم على طرح مبادرات تربوية تدعم مدونة السلوك وأخلاقيات المهنة، وعقد ورشات عمل للمدراء الجدد والقدامى لتبادل الخبرات. وقد اقترح أحد الخبراء بأن يتم بناء اختبار سلوكي نفسي يقوم ببنائه مجموعة من الخبراء التربويين، يتقدم له المنتسبون للمؤسسة والعاملون فيها بحيث يتم دراسة مخرجات الاختبار وتُحلل بشكل علمي أكاديمي لتحصل المؤسسة على نتائج تستطيع من خلالها التأكد من امتلاك المتقدمين لاختبار الصفات المهنية والقيمية اللازمة التي تخدم سياسة المؤسسة وتحافظ على ثقافتها وطابعها الخاص، وبعدها تستطيع تغيير ليس فقط واقع العمل بل ستصنع واقع عمل فعّال وذو كفاءة مهنية عالية بعيدة عن المثاليات الزائفة والتنظير الممل، ويؤكد خبير آخر أن هناك مُساءلة في تقييم الأداء (من خلال بنود أخلاقيات المهنة) فلذلك فإن حدوث أي خلل أو شكوى على المدير من ناحية أخلاقية يتم بعدها تشكيل لجنة سرّية لمتابعة ذلك، بالنسبة لصنّاع السياسات لا بد بعد أن يتم طرح سياسة للسلوك، من معرفة هذه السياسة في الممارسة من خلال عمل لقاءات عشوائية للمدراء وتفحص مواقف ومتابعتها وبالتالي يكون تغذية راجعة من المعلمين ومعرفة أثر ذلك على أخلاقيات المدير، وبالرغم من كثرة القادة التربويين والمؤسسات التربوية العاملة والناشطة التي تتبنى مدارس سلوكية أخلاقية صادقة ومحترمة، إلا أن أثر هؤلاء القادة وتلك المؤسسات قليل جداً ولعل السبب الرئيسي غياب القدوة، إذ أن غالبية القادة التربويين منظرين ومحاضرين وأساتذة يعيشون بين الكتب لا بين البشر، فعند انفصالهم عن الكتب يُصدمون بواقع ومجتمع مُغيّب تماماً عن القيم المهنية والمجتمعية والأخلاقية، فالقائد القدوة يجب أن يكون قائداً عملياً يعمل بين الطاقم في مكاتبهم وصفوفهم، ويتنقل بين الأقسام المختلفة، يعمل بجانبهم ويستشير ويوجه ميدانياً وليس مُراقباً عن بُعد من شرفة مكتبه ثم يُريد أن يُحدث تغييراً ملموساً في المؤسسة.

## التوصيات

وبناء على ما تم التوصل اليه من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

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

## المراجع

الخالدي، مريم (٢٠٢٠) درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة التدريس من وجهة نظر معلميهـم. الجامعة الأردنية: عمادة البحث العلمي.

شعبيات، محمد عوض. أبو سمرة، محمود أحمد. عطوي، فاطمة خليل (٢٠١٦). مدى التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات المهنة: دراسة ميدانية في مدارس محافظة " رام الله والبيرة". المجلة التربوية، جامعة الكويت- مجلس النشر العلمي: العدد ١٢٠، مجلد ٣٠.

بركات، غسان. جبيرة، فؤاد. حاج نجيب، عناية الله. أخلاقيات مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات (دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية) الفطافطة، محمود (٢٠١٩) الوجيز في أخلاقيات المهنة. الطبعة الأولى، باحثون بلا حدود. رام الله - فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي: مُدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة (٢٠١٧) هيئة تطوير مهنة التعليم، رام الله.

الصمادي، عبير (٢٠٢٣) درجة تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء قصبة المفرق في الأردن، مجلة جامعة اسيوط، ٣٨(٣)، ٢٤٢-٢٥٨.

عبابنة، نور.(٢٠٢١). درجة القناعة والالتزام بمدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة ودورها المتوقع في تحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم في محافظة اريد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اريد، الأردن.

يحيى، سجي.(٢٠٢٠). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

### المراجع الاجنبية

- Campbell, S.(٢٠٢١). The most important moral values taught by teachers to students in schools in Britain, **Organizations studies**, ١٩(٣), ٤٧٧-٤٩٢.
- Warren, A. Whisenant, M. P. & Galen, C. (٢٠٢٠) Managing the moral system in public schools from the point of view of school principals, **Educational Management Administration & Iradership**. ٣٨. P. ١٠٧ - ١١٨.
- Stacey , E., Alice, F. & Barbara , P. (٢٠١٣).Portrait of an Ethical Administrator. Paper Presented at The Annual Conference of The American Association of School Administrators, **Dissertation Abstract International**.٦٤, p.١٤.