

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية بغزة
عمارة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات
مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين

رسالة ماجستير مقدمة من

إعداد الطالب

هشام نعيم أبو طيبخ

تحت إشراف

الدكتور/ محمد عثمان الأغا

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
أصول التربية في كلية التربية في الجامعة الإسلامية
2008م – 1428هـ

الإهداء

إلى قائدي وقدرتي رسول الله صلى الله عليه وسلم إيمانا به وتصديقا
إلى الذين ربياني صغيرا ، وأدباني ، وعلماني ، ودائم دعائي لهما
أن رب ارحمها كما ربياني صغيرا ... والدي العزيزين ...

إلى عائلتي جميعا ، وأمنيته أن أراهم رعاة عاملين مجاهدين في سبيل
الدعوة الإسلامية.

وإلى الذين لطا ما شجعوني ، وأعطوا وما نخلوا ، وقدموا وما تأخروا ..
إخوتي الكرام.

إلى كل الإخوة والأخبات الذين ساروا على طريق ذات الشوك
إلى روح الشهيد محمد المصي.

ووالدته المرحومة العمدة أم صالح المصي .

والشهيده العم أبو لؤي معروفه .

إلى أرواح الشهداء الذين بذلوا كل نفيس في سبيل هذه الدعوة ورووا
بدمائهم الزكية ثرى أرض فلسطين.

إلى كل مسلم حريص على كتاب الله

إلى شعب فلسطين المرابط

على أرض الجهاد والرباط.

أهدي هذا البحث

شكر وتقدير

الحمد لله المنعوت بأجمل الصفات، والصلاة والسلام على أشرف الكائنات محمد صلى الله عليه وسلم وعلى صحبه أجمعين،،

انطلاقاً من قوله تعالى "من يشكر فإنما يشكر لنفسه" لقمان "2" ومن قول الرسول "صلى الله عليه وسلم" لا يشكر الله من لا يشكر الناس.

إنه لمن دواعي سروري بعد أن من الله علي بإنجاز هذا العمل المتواضع أن أتوجه بداية بالحمد والثناء إلى الله تعالى الذي وفقني لإتمام هذا البحث ثم أتوجه بخالص شكري وامتناني إلى أستاذي الجليل فضيلة الدكتور/ محمد عثمان الأغا الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وقد جاد على بإرشاداته السديدة، ونصائحه الدقيقة، وملاحظاته القيمة العميقة، كل ذلك بطلاقة وجه ورحابة صدر، فجزاه الله عني خير الجزاء وبارك الله له في وقته وعلمه.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي الجليلين عضوي لجنة المناقشة:

فضيلة الدكتور: جميل نشوان

فضيلة الدكتور: سليمان المزين

لقبولهما مناقشة هذا البحث ولما بذلاه من جهد ووقت في قراءته رغم أعبائها الكثيرة، فأسأله سبحانه أن يفعني بملاحظتهما التي يبديانها لتحسين هذا البحث ، ولا يفوتني هنا أن أسجل شكري وامتناني إلى الجامعة الإسلامية الغراء التي أنهلتنا من معينها الصافي الشيء الكثير، ممثلة برئيس الجامعة الأستاذ الدكتور: كمالين شعت، كما لا يفوتني هنا أن أرفع أعلى برقيات الشكر والثناء إلى أساتذتي الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية وعلى وجه الخصوص قسم أصول التربية ممثلة بفضيلة الأستاذ الدكتور/ فؤاد العاجز على دورهم الرائد في الجامعة ، ونسأله سبحانه وتعالى أن يوفقهم لأداء هذه الأمانة التي كلفوا بها.

وكذلك أبرق بشكري وتقديري إلى عمادة الدراسات العليا ممثلة بعميدها الدكتور/ مازن هنية وأسائذتها الكرام.

وأبرق بالشكر العميق والحب والتقدير إلى الأستاذ الفاضل/ عبد الرؤوف منصور (أبو فتحي) على ما قدم لي من تسهيلات مادية ومعنوية من أجل إتمام هذه الدراسة فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أبرق الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل/ محمود عساف على ما بذله من جهد في متابعة هذه الدراسة.

أما أفراد أسرتي، فوالديّ اللذان لهما عظيم الأثر في دعمي معنويا بالحفز والدعاء المستمر،
فلهما مني عظيم التقدير وإخوتي وأخواتي فلهم مني عظيم الود لما تحملوه من مشقة انشغالي
عنهم لبعض الوقت.

كما أبرق بالشكر العميق إلى إخواني في مساجد المنطقة الشمالية على تشجيعهم لي لإكمال
دراستي في هذا المجال.

وأخيرا أسجل بشكري وتقديري إلى الأحباء وكل من شاركني العناء، وساندني بالدعاء وشجعني
على مواصلة دربي فاستحقوا مني كل شكر وتقدير.

هذا وإن أحسنت فمن الله .. وإن قصرت فيكفيني شرف المحاولة

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل

وصلّى الله وسلّم وبارك على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين

المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ى	ملخص الدراسة باللغة العربية
ل	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري المحور الأول	
9	تمهيد
9	مفهوم الإدارة المدرسية
11	مفهوم الإدارة من المنظور الاسلامى
13	أهداف الإدارة المدرسية
14	أنماط الإدارة المدرسية
19	العوامل المؤثرة في اختيار مدير المدرسة نمط السلوك الادارى

المحور الثاني	
الصفحة	الموضوع
23	مدير المدرسة وتعريفه
26	صفات مدير المدرسة الأساسية الدنيا
26	أولا : الشخصية
28	ثانيا : القيادة
29	ثالثا : المهنية
30	رابعا : السلوكية
32	المهام والمسئوليات التي يضطلع بها المدير
42	المهارات الأساسية اللازمة لرجل الإدارة المدرسية
42	المهارات الذاتية
43	المهارات الفنية
46	المهارات الإنسانية
48	المهارات الادراكية
50	الأمراض التي قد تصيب رجل الإدارة المدرسية
53	اختيار مدير المدرسة
58	مدير المدرسة الأساسية والقيادة المدرسية
59	مدير المدرسة الأساسية الفعال.
المحور الثالث	
أخلاقيات المهنة	
63	تمهيد
65	مفهوم الأخلاق لغة واصطلاحا
67	أهمية الأخلاق
69	ثمار الأخلاق في الحياة
70	القرآن والأخلاق
72	الأخلاق الفطرة الإنسانية في النظرة الإسلامية
76	خصائص الأخلاق في الإسلام
78	أخلاقيات المهنة

79	تعريفها لغة واصطلاحا
80	مصادر أخلاقيات المهنة
87	مصادر أخلاقيات مهنة التعليم
89	خصائص الإدارة التعليمية كمهنة
91	مبادئ أخلاقيات مدير المدرسة
92	أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية
95	مسئولية التربية الأخلاقية في الإسلام
96	الإسلام والأخلاقيات الإدارية
99	سياسات تحكم السلوك الأخلاقي المهني لمدير المدرسة
	الفصل الثالث
102	أولا : الدراسات العربية
109	ثانيا :الدراسات الأجنبية
112	التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الرابع
114	أولا :منهج الدراسة
114	ثانيا : مجتمع الدراسة
115	ثالثا :عينة الدراسة
116	رابعا :أداة الدراسة
118	خامسا :صدق الاستبانة
123	سادسا : ثبات الاستبانة
125	سابعا : المعالجات الإحصائية
	الفصل الخامس
126	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
128	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
148	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث فيما يتعلق بعلاقة الجنس بالدراسة
152	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث فيما يتعلق بعلاقة سنوات الخبرة بالدراسة
	التوصيات والمقترحات
155	أولا :التوصيات
156	ثانيا : المقترحات

157	مراجع البحث
163	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1.	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس وعدد المدارس	115
2.	توزيع عينة الدراسة من حسب الجنس وعدد التكرار	115
3.	توزيع عينة الدراسة من حسب سنوات الخبرة وعدد التكرار	115
4.	مجالات الاستبانة وعدد فقراتها في صورتها الأولية	116
5.	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	119
6.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	120
7.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالها	122
8.	توزيع الفقرات النهائية على المجالات الخمسة وعدد فقراتها	124
9.	يحدد الفقرات التي حصلت على درجة استجابة (85 %) فما فوق	127
10.	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجالات ككل لمعالجة السؤال الثاني	128
11.	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال (أخلاقيات المدير تجاه الطلبة).	131
12.	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال (أخلاقيات المدير تجاه المعلمين).	135
13.	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال (أخلاقيات المدير تجاه المرافق والتجهيزات المدرسية)	138
14.	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال أخلاقيات المدير تجاه المجتمع	142
15.	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال أخلاقيات المدير تجاه المناهج	146
16.	حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) التي تعزي لمتغير الجنس	149
17.	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (F) ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الخبرة	153

الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة في صورتها الأولى	163
2	ملحق بأسماء المحكمين	169
3	الاستبانة في صورتها النهائية	170
4	كتاب موجه من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية إلى وزارة التربية والتعليم.	175
5	موافقة وزارة التربية والتعليم على تطبيق الاستبانة	176
6	كشف بأسماء المدارس الأساسية الدنيا في مديرية التربية والتعليم بمحافظة غزة	177

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	أنواع المهام الإدارية في المدرسة	40
2	بعض أمراض السلطة التي تصيب رجل الإدارة المدرسية	50

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم وضع الأسئلة التالية:

ما أخلاقيات المهنة الواجب توافرها في مديري مدارس المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

ما مستوى التزام مديري مدارس المرحلة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر المعلمين؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة متوسطات تقدير المعلمين لمدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات المهنة تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة - الجنس). ولهذا استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته بطبيعة الدراسة بحيث بلغت عينة الدراسة (235) معلم ومعلمة، في المدارس الأساسية الدنيا في مديريات محافظة غزة التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية.

ولهذه الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (63) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي:

1. أخلاقيات المدير تجاه المعلمين.
2. أخلاقيات المدير تجاه الطلبة.
3. أخلاقيات المدير تجاه المجتمع المحلي.
4. أخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية.
5. أخلاقيات المدير تجاه المرافق للتجهيزات الدراسية.

وتم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي ثم التأكد من ثباتها عن طريق التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.9435) وهو معامل مرضي وجيد في مثل هذه الدراسات التربوية.

وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الدراسية:

1. هناك اتفاق على تحلي المديرين بأخلاقيات مهنة التعليم وبنسب كبيرة في جميع المجالات بنسب مختلفة، ولكن من خلال استعراض نتائج السؤال الأول ثم رصد استجابات المعلمين لمجالات الاستبانة وفقراتها وتم تحديد الفقرات التي حصلت على درجة استجابة (85%) فما فوق باعتبارها أهم الأخلاقيات التي يجب أن يتحلى بها المديرين من وجهة نظر المعلمين.

2. هناك تباين في ترتيب أخلاقيات المدير لمجالات الاستبانة ككل من وجهة نظر المعلمين؛ فقد حصل المجال أخلاقيات المدير تجاه الطلبة على نسبته (84.86%) وهي نسبة كبيرة، واحتل الترتيب الأول أما، أخلاقيات المدير تجاه المعلمين حصل على نسبة (83.14%) وهي نسبة كبيرة واحتل الترتيب الثاني، أما أخلاقيات المدير تجاه المرافق والتجهيزات المدرسية حصل على نسبة (82.68) وهي نسبة كبيرة، احتلت الترتيب الثالث، أما أخلاقيات المدير تجاه المجتمع حصل على نسبة (82.58%) وهي كبيرة جدا احتلت الترتيب الرابع، أما أخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية حصلت على نسبة (78.88%) وهي نسبة كبيرة، واحتلت المرتبة الخامسة.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى التزام مديري المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى إلتزام مديري المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

ما من أمة تسعى لأن تحتل مكاناً مرموقاً بين الأمم إلا وأولت العملية التربوية اهتماماً بالغاً تستطيع من خلاله بناء جيل واع متمثلاً في ثقافته وأخلاقه أولاً، ثم قادراً على التكيف مع معطيات التكنولوجيا الحديثة ثانياً (متولي، 1993: 180).

لذلك كان لمجال الإدارة أثر كبير في العملية التربوية وأن كل تطور للتعليم قوامه تطوير في إدارته، فمن خلال التطور الإداري يمكن الحكم على رقي أو تخلف المجتمع، فتطوير أي نظام تعليمي يعتمد على كفاءة إدارته في التعامل مع مدخلات النظام التعليمي (أحمد، 2002: 13).

وبناء على هذا نجد أن السنوات الماضية شهدت اتجاهاً وتطوراً في الإدارة المدرسية فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد هدف المدير مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع والتأكد من أن المعلمين أتموا جداولهم، ويحضر الحضور والغياب لكل من المعلمين والطلاب، بل أصبح محور الإدارة المدرسية ينصب على توفير الظروف والإمكانيات التي تساعد المعلم أن يقوم بدوره خير قيام، والطالب لتنمية النمو العقلي والجسمي والأخلاقي والروحي والاجتماعي، هذا بدوره ينعكس إيجابياً على تحسين العملية التربوية مما يؤدي إلى إحداث نقلة نوعية بمخرجات التعليم نحو الأفضل (سعد، 2005: 13).

فالإدارة المدرسية تختلف من مدرسة إلى أخرى فلم تكن عملاً يستطيع كل فرد أدائه بالكفاءة المطلوبة، فقد أصبحت هذه الإدارة علماً له أصوله وقواعده وفناً يحتاج من يمارسه إلى صفات وسمات شخصيته وعقلية خاصة، فهي رسالة لها أخلاقياتها وتقاليدها المستمدة من التربية (مصطفى، 1999: 42).

لذلك من أجل النهوض بالإدارة المدرسية لابد من ظهور دور مدير المدرسة في العملية التربوية التي لها ثلاثة أركان متناسقة كل فيها يكمل الآخر المعلم - الطالب - المنهاج.

فالإدارة المدرسية جهود و نشاطات يقوم بها فريق العاملين في المدرسة، الذي يعتبر فيها المدير من أهم عناصرها وأشخاصها بل إنه الركيزة الأساسية للعملية التعليمية (عابدين، 2001: 89).

لاشك أن طبيعة عمل مدير المدرسة تتطلب أن يقوم بدور القيادة في مدرسته فالقيادة مع العمق الأخلاقي يكون لها أثر كبير في النفس الداخلية للإنسان فهي الأساس لقوله تعالى : **قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَكَّى * وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّى** (الأعلى، 14-15).

وقوله تعالى : **" قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا * وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا"** (الشمس، 9-10).

فالأخلاق لها دور أساسي ومهم في حياة المجتمعات على اختلافها، إذ تشكل أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد، ودافعاً ومحركاً لهم للوصول إلى غاياتهم، ووسيلة لتحريرهم من غرائزهم وأهوائهم، وتعمل أيضاً على تعميق إحساس الفرد بالانتماء إلى مجتمعه وتساعد على التكيف مع واقعه وبيئته (همشري، 2000: 365).

وعليه تبدو الأخلاق أمراً حياتياً ضرورياً للفرد والمجتمع على حد سواء، فهي تساعد على إيجاد التوافق والانسجام بين حاجات الفرد الخاصة وبين متطلبات العيش في وسط الجماعة التي ينتمي إليها، وتشكل بالتالي الضابط لجميع السلوكيات على مستوى الفردي والجماعة (رضوان، 1994: 143).

وجدير بالتنويه في هذا المقام أن تقدم المجتمعات الهائل في نظم الاتصالات والمواصلات والعلوم والتكنولوجيا والسياسة والإدارة والتعليم وغيرها من المجالات لا يعتمد على إمكانياتها المادية والتكنولوجية فحسب، وإنما أيضاً على إمكانياتها البشرية القادرة على التمسك بمجموعة من الأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية، كما أن جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة والخاصة على اختلافها تعتمد وبشكل كبير على مدى تمسك الموظف بهذه الأخلاقيات (ياغي، 1995: 75).

ولذلك اهتمت الديانات السماوية جميعاً بالأخلاق وكان هدفها من ذلك صلاح الفرد في الدنيا، وما يترتب عليه من ثواب في الآخرة.

وقد خص الإسلام الأخلاق باهتمام بالغ ووضع منهاجاً أخلاقياً دقيقاً واضحاً نابغاً من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة شمل جميع مناحي الحياة العامة والخاصة، وفصل علاقة الإنسان بخالقه وبنفسه وأهله وذويه بشكل خاص وبالمجتمع بشكل عام (رضوان، 1994: 150).

كما اهتم الإسلام بالأخلاق بصفة عامة فقد أولى أخلاقيات الوظيفة اهتماماً واضحاً بوضع مجموعة من المبادئ والقواعد المستمدة من القرآن الكريم والسنة الشريفة، التي تشكل معياراً للسلوك الفردي في التنظيم الإداري فالحلال واجب الإتياع، والحرام مكروه واجب الترك، فضلاً عما تمليه متطلبات كل وظيفة من شروط أخلاقية أخرى لا تتعارض مع هذه القواعد والمعايير (ياغي، 1995: 117).

وبالتالي فإن الضوابط التي وضعت للسيطرة على سلوك الموظف العام في وظيفته لا تختلف عن تلك التي سيحاسب عليها في سلوكه الخاص، وذلك لأن الفرد المسلم في حياته العامة أو الخاصة أو الوظيفية يهدف إلى تحقيق هدف نهائي أسمى وهو مرضاة الله سبحانه وتعالى، فإن تحقيق الأهداف وفق النظرية الإدارية الإسلامية يرتبط بمدى الالتزام بالأخلاق التي أوجبهها الإسلام بغض النظر عن هذه الوظيفة التي يشغلها الموظف سواء كانت وظيفة عليا أم ذات مرتبة دنيا (ياغي، 1995: 146).

فالأخلاق أساس لبناء المجتمعات الإنسانية وهذا ما تشهد عليه الآية الكريمة في قوله تعالى : " **وَالْعَصْرِ * إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ * إِبْرَاهِيمَ الَّذِي وَاعْتَمَلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّاصَوْا بِالصَّبْرِ** " (العصر، 1-4).

فالعامل الصالح المبني على الإيمان والأخلاق شأنه أن يبني مجتمعاً قوياً لن تتأثر منه عوامل السقوط والتردي، لذلك فالاختيار الموفق لمدير المدرسة وتدريبه لا يكفي على أية حال لضمان نجاحه وفعاليتها، إن الضمان الكبير في الواقع هو التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة رفيعة، فالقوانين وحدها لا تكفي ولا المراقبة ما لم تتوفر مجموعة من القواعد والأصول المهنية التي يؤمن بها المدير ويعمل في ضوئها ولعل من المحال أن نعلم بأن يكون المدير مخلصاً ومتفانياً ومبدعاً دون أن يكون مؤمناً بمعايير أخلاقية عالية في سلوكه التربوي وخصوصاً أنه القدوة في المؤسسة (السعود وآخرون، 1997: 302).

من هذا المنطلق فإن الأخلاق المهنية تعتبر منطلقاً هاماً لحياة الشعوب والأمم، بحيث تقدر سعادة الأمة بقدر ما لديها من قيم أخلاقية سليمة، فهي تنظم العلاقة بين الناس وتحكم على سلوكهم وتصرفاتهم بالخير والشر، وتمثل الأمم للقيم الأخلاقية يؤدي إلى تحقيق القسط الأكبر من السعادة لأكبر عدد من الناس، وبما أن التجمع البشري أمر ضروري لآبده منه، فقد اقتضت هذه الضرورة أن تكون بينهم تعامل مما يترتب عليه وجود قيم أخلاقية توظف للتمييز بين الخير والشر والفضيلة والرذيلة، ثم جاءت الأديان السماوية وقالت كلمة الفصل ضمن إطار من المبادئ العريضة فيما يمكن اعتباره سلوكاً مرغوباً أو غير مرغوب كما أجمعت هذه الأديان على أهمية الدور الذي تقوم به الأخلاق في حفظ توازن المجتمعات البشرية وحمايتها من الإغراق في الرذائل، كما وتعتبر الأخلاق قاسماً بين مختلف المهن، فلا تخلوا مهنة من الضوابط الأخلاقية التي تحكم تصرفات أفرادها أخلاقياً لأن الأخلاق تتأثر بالإطار الفكري والمستوى الحضاري الذي تعيشه الأمة. (ناصر، 2004: 303)

فالأخلاقيات المهنية هامة جداً باعتبارها توجيهات ذاتية لقرارات الفرد في مختلف المواقف والمعضلات التي يواجهها في العمل المهني، كما أن هذه الأخلاقيات المعترف بها تتطور حتى

تصبح قواعد للعمل والتعامل في محيط العلاقات القائمة بين الأشخاص ويعطونها اعتبارا خاصا

فالذي دفع الباحث إلى البحث في هذا الموضوع معاشته لواقع المدارس الأساسية الدنيا خلال التربية العملية فترة الدراسة الجامعية ولقاؤه بعض المعلمين الذين يعملون في هذه المدارس لاحظ الباحث هناك تدمر حول نمط السلوك والمعاملة السائدة في معظم هذه المدارس من المدراء اتجاه المعلمين مما يؤدي إلى شعور المعلمين بعدم الاستقرار وعدم الرغبة في العطاء ومن ثم ينعكس على مخرجات العملية التعليمية من جراء هذا النمط الأخلاقي الذي يمارسه بعض مديري المدارس من التزامهم بأخلاقيات تلك المهنة، ولما للأخلاق المهنية من أهمية كبرى إذ تعد أساسا لسلوك أفراد المهنة المستحبة، علما بأن الأخلاق المهنية هي جزء من الأخلاق العامة لكنها تتميز عنها بالتوجه نحو المهنة، لأنها ضرورية خصوصا لمن يعمل في مهنة التعليم وذلك بسبب خطورة هذه المهنة التي تهدف إلى بناء شخصية الإنسان بأبعادها كافة عن أهمية الدور الذي يلعبه المدير وغيره في المؤسسة، وقد وقع اختياري على هذه المرحلة الأساسية الدنيا لخطورتها في الحياة التعليمية التي تعد مرحلة التأسيس والبناء للطالب، ويكون في حاجة ماسة لمن يأخذ بأيديهم ويوجههم التوجيه السليم.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

"ما مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟"

يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما أخلاقيات المهنة الواجب توافرها في مديري مدارس المرحلة الأساسية الدنيا

بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى التزام مديري مدارس المرحلة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في

محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة متوسطات تقدير المعلمين لمدى التزام

مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات المهنة تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة-

الجنس).

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على أخلاقيات المهنة التي يجب أن تتوفر في مديري مدارس المرحلة الأساسية الدنيا.
- 2- التعرف إلى مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا لأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر المعلمين.
- 3- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة التزام مديري المدارس الأساسية بأخلاقيات مهنة التعليم تعزى إلى متغير الجنس والخبرة .

أهمية الدراسة:

تلعب الأخلاق دوراً مهماً في حياة المجتمع بشكل عام والفرد بشكل خاص، وهي مرتبطة بطبيعة الإنسان البيولوجية والاجتماعية والنفسية، لذلك فإن كلاً من الثقافة والدين والبيئة والأسرة وغيرها تلعب دوراً أساسياً في تكوينها.

لذلك تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال :

- 1- أنها تتصدى لموضوع مهم لم يأخذ حقه في البيئة الفلسطينية من الدراسة والبحث وهو موضوع الأخلاقيات المهنية ودورها في تحسين العمل التربوي.
- 2- ساهمت في إثراء الأدب التربوي بأبحاث تعني بالجانب الأخلاقي لمهنة التعليم.
- 3- قد تفيد مديري المدارس الأساسية الدنيا للنهوض والارتقاء بالمستوى الأخلاقي لمهنتهم.
- 4- قد تكشف عن أوجه القصور الأخلاقي لدى مديري المدارس الأساسية الدنيا.
- 5- قد تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة وتزويد من فرصة الاستفادة من التطبيقات العملية من منطلقات نظرية في هذا الجانب الأخلاقي التربوي.
- 6- زادت من فرصة الاستفادة من التطبيقات العملية من منطلقات نظرية في هذا الجانب الأخلاقي التربوي
- 7- قد تفيد هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم في التعرف على جوانب الرضا عن العمل وعن جوانب عدم الرضا عن العمل لدى معلمي المدارس الأساسية الدنيا في محافظة غزة.
- 8- قد تفيد هذه الدراسة تلك المؤسسات التي تهتم بالمعلم والمدير معا والجمعيات التربوية التعليمية.

حدود الدراسة:

يتحدد مجال الدراسة الحالية بالحدود التالية:

1- الحد الموضوعي:

اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بمحافظة غزة بأخلاقيات مهنتهم من وجهة نظر المعلمين .

2- الحد البشري:

اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية في محافظة غزة ، والبالغ عددهم (235) معلماً ومعلمة من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1359) معلماً ومعلمة .

3- الحد المؤسسي:

شملت الدراسة الحالية مدارس المرحلة الأساسية الدنيا الحكومية التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية .

4- الحد المكاني :

جرت الدراسة على مدارس محافظة غزة .

5- الحد الزماني:

أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي (2006-2007) من الفصل الثانى.

مصطلحات الدراسة ،،

مدير المدرسة:

عرفه القرعان وآخرون (2004):

بأنه المشرف المقيم في المدرسة وهو القائد التربوي الذي يعمل على التجديد في مدرسته بكل ما يتعلق بالعملية التربوية وأبعادها النفسية والتعليمية والاجتماعية، بحيث يكون التجديد كلما سنحت الفرصة له (القرعان وآخرون، 2004: 58)

التعريف الإجرائي:

يعرف الباحث في هذه الدراسة مدير المدرسة بأنه:

الشخص الذي عمل في مهنة التعليم فترة طويلة فاكتمت خبرة بالشئون الإدارية والنواحي الفنية بما يتعلق بشئون المدرسة في جميع الجوانب بكفاءة عالية فتأهل لذلك بأن يكون صاحب هذا المركز.

المدرسة الأساسية الدنيا:

هي المرحلة التي يدخلها الطالب عندما يبلغ من العمر حوالي 6 سنوات وتبدأ من الصف الأول وحتى الصف السادس الأساسي (الإدارة العامة للتخطيط ، 2006- غزة).

التعريف الإجرائي:

يعرف الباحث المدرسة الأساسية: هي تلك المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم ويكون طلابها ممن تتراوح أعمارهم ما بين خمس سنين وثمانية أشهر حتى واثنى عشرة سنة (الصف الأول الابتدائي حتى الصف السادس الابتدائي).

أخلاقيات المهنة:

أولاً: تعريف الأخلاق:

"هي مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين (الطراونة، 1990: 89).

التعريف الإجرائي:

يعرف الباحث في هذه الدراسة الأخلاق: بأنها مجموعة من القيم المشروعة والمنبثقة من القرآن والسنة النبوية التي يتحلى بها مدير المدرسة ويمارسها مع المدرسين والتي لها تأثير واضح على السلوك العام أو الخاص.

ثانياً: أخلاقيات المهنة:

- يعرفها الهمشري (1997): بأنها مجموعة المبادئ والأسس والقيم الدينية المنبثقة من القرآن والسنة التي يحملها الفرد ويتمسك بها ويعمل بمقتضاها في المهنة

لتعريف الإجرائي:

فيعرف الباحث أخلاقيات المهنة:

"عبارة عن مجموعة من القواعد والأصول الأخلاقية التي يجب على مديري المدارس الأساسية الدنيا الالتزام بها وضرورة الحفاظ عليها حفاظاً على مستواها ورفعاً لشأنها"

أما أخلاقيات مهنة التعليم : يرى الباحث بأنها عبارة عن مجموعة من القواعد والأصول الأخلاقية التي يجب على مديري المدارس إتباعها والالتزام بها وضرورة الحفاظ عليها حفاظاً على مستوى المهنة ورفعاً لشأنها في ضوء عموميات المجتمع وخصوصيات المؤسسة التعليمية. وفي ضوء التعريف الإجرائي للباحث تجدر الإشارة إلى ضرورة التزام مديري المدارس ببعض الأخلاقيات التي تساعد على ربط المؤسسة التعليمية التي يديرها بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من جهة ، وعموميات المجتمع وعاداته من جهة أخرى .

الفصل الثاني

الإطار النظري

المحور الأول

تمهيد:

يواجه تطوير التعليم وتحديثه في وقتنا الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات، ومن أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة، متمثلة في مدير المدرسة الذي ينظر إليه على أنه ممثل للسلطة وسلوكه القيادي يمثل عنصرًا حيويًا في إدارة مدرسته وتنظيمها، ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها، لذلك فمن المهم استيعاب ديناميكية أخلاقيات العمل وقيمه، لأنها تؤثر في السلوك التنظيمي للمؤسسة بشكل عام وفي الأداء الوظيفي للفرد بشكل خاص، مما يساعد على إزالة التناقضات التي قد تنشأ بين الفرد والمؤسسة وتعمل على تطوير خلق إداري سليم.

الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية فرعاً من فروع الإدارة التعليمية، وهي من المجالات التربوية الجديدة التي فرضت تلك الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما، وفقاً لأيدلوجية ذلك المجتمع. (القرعان وآخرون، 2004: 210).

فالإدارة المدرسية هنا جزء من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ أن صلاتها بها صلة الخاص بالعام، وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته، بل إنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والتعليمية وأهدافها، بمعنى آخر الإدارة المدرسية ليست غاية في ذاتها، لكنها وسيلة لتحقيق عملية التعليم والتعلم في المدرسة، وتهدف الإدارة إلى تنظيم المدرسة على أسس تمكنها من تحقيق الرسالة المنوطة بها في تربية الأجيال وتقوم على قواعد وأصول علمية توجه العمل في المدرسة من خلالها، لذا يجب على مدير المدرسة أن يكون على وعي تام بالأحوال والقواعد ليتسنى له القيام بدوره القيادي بدرجة عالية من الكفاية (عابدين، 2001: 54).

. مفهوم الإدارة المدرسية: لغة واصطلاحاً:

لغة: أصلها لاتيني يتكون من جزأين:

الجزء الأول: وهو كلمة ad ومعناها اللفظي to وتعني (لكي)، الجزء الثاني كلمة minister وتعني (خدمة) لهذا فإن المعنى اللغوي لكلمة إدارة يعني القيام على خدمة الآخرين، أو بمعنى آخر إنه يتم أداء خدمة ما عن طريق شخص أو جهاز معين. (ذياب، 2000: 95)

اصطلاحًا:

ورد مفهوم الإدارة المدرسية بطرق وصياغات متباينة منها:

1- يرى عبد الغني عبود (1979) بأن الإدارة المدرسية هي :

" نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل أو من خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الإدارة إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع وجعل مسؤولية التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون والمحبة ويتم بعلاقات إنسانية" (عبود، 1979: 93).

2- يعرفها أحمد (1991) بأنها:

ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تصنعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة (أحمد، 1991: 5).

3- ويعرفها عبد الهادي (1984) :

بأنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أساس سليم (عبد الهادي، 1984: 98).

من هنا يرى الباحث بأن التعريفات السابقة أكدت على الآتي:

1- وجود مجموعة من الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد الإدارة المدرسية على نحو متكامل متعاون.

2- وجود مجموعة من العمليات الأساسية (التخطيط والتنظيم والمتابعة ... إلخ) لإنجاز أي مهمة من المهام المطلوبة.

3- المهمة الرئيسية للإدارة المدرسية هي تكوين مجتمع وبناء طالب على أساس سليم.

يعرف الباحث الإدارة المدرسية: بأنها مجموعة من النشاطات والجهود المبذولة من مدير المدرسة كافة العاملين (معلمين- إداريين- فنيين) داخل المدرسة من أجل توفير كافة السبل التي تساعد على تحسين العملية التعليمية وإعداد الجيل إعداداً قوياً ليصبح المجتمع مجتمعاً متماسكاً قائماً على أساس العلاقات الإنسانية الصحيحة.

مفهوم الإدارة المدرسية من المنظور الإسلامي:

إن مفهوم الإدارة المدرسية من المنظور الإسلامي يشتق من مفهوم التربية الإسلامية لأن كلاً منهما لازم ومكمل للآخر لأنه لا يمكن تحقيق أهداف هذه التربية إلا من خلال الإدارة المدرسية.

ومن أجل التعرف على الإدارة المدرسية من المنظور الإسلامي لابد من التعرف على مهمة الإنسان المسلم ورسالته ثم محاولة التعرف على مفهوم التربية باعتبار أن التربية هي الوسيلة الأساسية لنجاح الإنسان ورسالته.

لهذا حدد الله سبحانه وتعالى مهمة وهدف الإنسان ووجوده في الحياة التي تظهر واضحة من قول الحق تعالى: " وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ " (الذاريات: 56).
وقوله تعالى: " قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ " (الأنعام: 162).

نرى بأن الهدف تحدد في الآيات السابقة وهو عبادة الله سبحانه وتعالى، وهذه العبادة لا تقتصر على العبادة المفروضة من صوم وصلاة وغير ذلك إنما يتضمن كل أنماط القول- وأنواع الأعمال- ومناشط السلوك الإنساني سواء تم ذلك في السر أم في العلانية وسواء كانت تتعلق بعبادة الله مباشرة أو بعلاقة الفرد مع نفسه أم مع الآخرين، أو علاقة الفرد بالبيئة والذي يجب أن تتم جميعاً بقصد مرضاة الله عز وجل.

فالإنسان مكلف ومسئول عن حق أداء هذه المهمة والرسالة السماوية والتي خلق الفرد من أجلها، ويتطلب ذلك قيامه بأداء العمل الصالح المتقن الذي يتم بقصد مرضاة الله عز وجل وقد وردت آيات كثيرة وأحاديث تدل على أهمية العمل الصالح.

قوله عز وجل: " وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ " (التوبة: 105).

وقوله تعالى: " إِيَّا مَنْ تَابَ وَآمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَأُولَٰئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ وَلَا يُظْلَمُونَ شَيْئًا " (مريم: 60).

وقال رسول الله ﷺ " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " (رواه مسلم).

لذا فإن أداء الإنسان لهذه المهمة يتم من خلال جميع أنماط السلوك والنشاط الإنساني الذي يجب أن يحدث وفقاً للتوجيهات والإرشادات الواردة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

فالاسترشاد بها هو النور الذي يضيء للإنسان الطريق السليم لقوله (صلى الله عليه وسلم) "تركت فيكم ما إن تمسكتم به لن تضلوا بعدي أبدا كتاب الله وسنتي" (رواه مسلم).

فالقرآن الكريم والسنة النبوية تتضمنان الكثير من التوجيهات والإرشادات التي تعلمه الإيمان في قلوب الأفراد وتساعدهم على حسن أداء واجباتهم وأعمالهم في جميع شئون الحياة "الدين والدنيا"، فهذه النظرة الشمولية المتكاملة للإنسان من خلال القرآن والسنة والنبوية.

ووفقاً لهذه النظرة تعد التربية الإسلامية تربية شاملة متكاملة الجوانب تجمع بين تأديب النفس وتنقيف الروح والعقل، وتقويم الجسم، حيث تهتم التربية الإسلامية ببناء شخصية الإنسان متكاملة من جميع نواحيها من أجل إعداده للحياة في الدنيا والآخرة في آن واحد في ضوء المبادئ والقيم التي جاء بها الإسلام.

لذا باعتبار أن كلاً من التربية والتعليم من جهة والإدارة التعليمية والمدرسية من جهة أخرى أمران مهمان وكل منهما لازم ومكمل للآخر.

فإن تعريف الإدارة المدرسية من المنظور الإسلامي يعد تعريفاً مرتبطاً بتعريف التربية الإسلامية التي تستهدف الإنسان المسلم وبناءه، فإن الإدارة المدرسية تعد الوسيلة الأساسية لإنجاز أهداف التربية الإسلامية.

مفهوم الإدارة المدرسية من المنظور الإسلامي :

هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات التي تتم داخل المدرسة في ضوء المبادئ والعمليات والقيم وطرائق التربية بغرض بناء التلميذ المسلم وإعداده من جميع النواحي (روحياً- عقلياً- أخلاقياً- اجتماعياً- وجدانياً- جسمياً- ..إلخ) وجعله قادراً على التكيف بنجاح مع مجتمعه الإسلامي وقادراً على إدراك مسؤوليته ورسالته للحفاظ على البيئة المحيطة والعمل على تقدم مجتمعه وتطوره من أجل صنع الحاضر ومستقبل أفضل لمجتمعه الإسلامي.

شروط الإدارة المدرسية من المنظور الإسلامي:

1- أن تتم الجهود والأنشطة والعمليات في الإدارة المدرسية وفقاً للمبادئ والقيم وطرائق التربية والإدارة التي جاء بها الإسلام ويشمل ذلك جميع العمليات الإدارية، والعلاقات المدرسية وأساليب القيادة وسلوكيات العمل، وإنجاز المهام المطلوبة والمختلفة باعتبارها أمانة يسأل عنها الفرد (الرقابة الذاتية).

2- الاهتمام بإعداد الطالب المسلم إعداداً متكاملًا من الوجهة الإسلامية التي تشمل إعداده للدين والدنيا معاً، ويمثل الاهتمام بالإعداد الروحي والذي لا يحظى بالاهتمام في نظم التعليم الغربية، تلك سمة أساسية من سمات التربية من المنظور الإسلامي وبذلك يتمكن التلميذ من التكيف بنجاح مع مجتمعه الإسلامي مع الحفاظ على بيئته والمساهمة الفعالة في تقدم المجتمع وتطوره.

3- أن يتسم مدير المدرسة والذي يقع على قمة الجهاز الإداري بأنه مسلم قوي الإيمان. ولهذا لا بد أن يكون ملماً بجميع التوجيهات والإرشادات والأسس والمضامين التربوية الإدارية التي تتضمنها مصادر الإسلام الأساسية (القرآن والسنة)، ويرجع السبب في ذلك أن نوعية نمط الإدارة السائدة في أية منظمة يتأثر بدرجة كبيرة بنمط شخصية المدير (قوي أو ضعيف الإيمان).

أهداف الإدارة المدرسية:

لم تعد أهداف الإدارة المدرسية مجرد تسيير الأمور المدرسية والمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها بل تعدى إلى أكثر من ذلك بسبب المتغيرات من عصر لآخر، ومن بلد إلى آخر وبسبب طبيعة النظام التربوي في المجتمع أو الدولة التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل وتحاول المساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو وفي تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع بما يتطلب ذلك من تعاون وتنسيق مثمر بين كل أطراف العمل في المدرسة

وقد ذكر (عابدين، 2001 : 61) الأهداف التالية للإدارة المدرسية :

1- توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياً وجسدياً وروحياً واجتماعياً ونفسياً.

2- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعي.

3- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي وتؤدي إلى نفعه آخذاً بالاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسئوليته.

4- المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه

وهناك أهداف للإدارة المدرسية ذكرها وأشار إليها (أحمد، 1991: 27) بأنها أكثر تحديداً للإدارة المدرسية وهي:

1- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة.

2- توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية.

3- تحقيق التكامل بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني للعملية التربوية.

4- العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم.

5- توفير قدوة حسنة للتلاميذ

أنماط الإدارة المدرسية:

تختلف ممارسات القائمين على إدارات المدارس وتصرفاتهم من مدرسة إلى أخرى وفقاً لعوامل متنوعة، منها ما يتعلق بالمدير ذاته وشخصيته وإدراكاته وفلسفته وإعداداته ومنها ما يتعلق بالعاملين ومنها بالنظام التعليمي ومنها ما يتعلق بالإمكانات والمادية والبيئة المتوفرة وغير ذلك. فهذا التنوع للممارسات والتصرفات لدى إدارات المدارس من حيث التعامل مع الطلبة والمعلمين والعاملين شخصياً ومهنيًا وغيرها يضيف على كل إدارة نمطاً معيناً يمكن وصفها به.

لذلك هناك عدة أنماط للإدارة المدرسية منها:

- النمط الأوتوقراطي.
- النمط الديمقراطي.
- النمط التراسلي.

• أولاً : النمط الأوتوقراطي Autocratic

الأسس التي تقوم عليها الإدارة الأوتوقراطية كما ذكرها (القرعان وآخرون، 2004):

- تركيز معظم السلطات في يده التي تشمل جميع الأمور صغيرها وكبيرها ومن ثم يلعب المدير الدور الرئيس بينما يكون دور المعلمين ثانوياً.
- ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد، فالمعلم على سبيل المثال عليه التنفيذ دون إبداء الرأي أو المناقشة ومن ثم يعمل هذا المدير على الاستبداد في الرأي ويحارب الآراء الأخرى.
- الإنفراد في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة العاملين في العمليات الإدارية المختلفة مثل التخطيط والتنظيم، المتابعة والإشراف .. وغيرها، لهذا لا يتوفر داخل المنظمة التخطيط السليم، وعلى النقيض من ذلك تظهر صور المبالغة في عمليات التفتيش المفاجئة وكثرة الأوامر والنواهي بسبب وبدون سبب وتعقب الأخطاء ولو كانت بسيطة من أجل تقرير الجزاءات وليس بهدف التوجيه.
- لا يسمح للتلاميذ بتعلم تقويم الآراء المتضاربة أو البحث عن الحقيقة أو الوصول إلى أحكام مستقلة حرة، ولكنهم يتبعون تعليمات السلطات العليا وأدائها التي تصل إليهم عن طريق المدرس.
- إجبار المدرسين على إتباع الطرق التي يقرها الرؤساء حتى وإن وجد أن هناك طريقة لا تلائم الموقف التعليمي وهكذا يشجع هذا التنظيم الطاعة في المدرسين وتكون النتيجة قيادتهم لتلاميذهم بنفس الروح والطريقة.

- تعد الفاعلية المعيار الرئيس لتقويم العمل المدرسي، ولذلك كثيرًا ما ترفض اقتراحات بعض المعلمين بالمدرسة لا لشيء إلا أنها قد تؤدي إلى عدم الفاعلية النظام وسيره سيرًا روتينيًا وفق التعليمات والقواعد المرسومة.
- المدرسون هم وسائل لبلوغ غايات محددة مما يؤدي هذا التنظيم إلى إضعاف شخصية المدرسين وقد يسبب له القلق والاضطراب.
- دكتاتورية التوجيه هي الأساس في مثل هذا التنظيم، فالمديرون يضعون التعليمات والتوجيهات وعلى المدرسين إتباعها سواء كان إتباعها ملائمًا أو غير ملائم للمواقف ويقوم المدرسون على أساس ما يظهره التلاميذ من نجاح أو فشل أمام المشرف وهكذا يصبح الخضوع والمسالمة وإتباع الأوامر معايير للنجاح ويهمل بذلك نمو المدرس وتطويره المهني والشخصي.
- الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ فيقوم المختصون بوضع الخطط بعيدًا عن المدارس ويقوم المدرسون بتنفيذ هذه الخطط دون أن يكون لهم رأي فيها ويحرم المدرسون والتلاميذ من تقويم نتائج التخطيط مع أنهم أقدر الناس على تقويمها لوجودهم في وسط الحدث (القرعان وآخرون، 2004: 14)

أهم السمات المميزة لشخصية المدير من النمط الأوتوقراطي:

ويذكر (ذياب، 2001: 293) أن سمات الميزة للمدير هي:

- 1- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد العاملين فقط.
- 2- حب التحكم والسيطرة على جميع الأمور الإدارية ومن ثم سلب الكثير من حقوق الآخرين، وواجباتهم ومسئولياتهم
- 3- عدم تقبله النقد حتى ولو كان نقدًا بناءً.
- 4- حب المظهرية في جميع المواقف وفي كل مكان أي وحب الذات والغلو في المظاهر الشكلية ولو على حساب الأهداف الأساسية للعمل).
- 5- عدم التراجع في قراراته حتى ولو أدرك أنها غير سليمة قبل التطبيق أو بعده.
- 6- التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمدرسة، حيث يحصل من يوافق على آرائه من العاملين على جميع المزايا والحوافز، بينما يحظى من يعارضه بعدم الاهتمام وأحيانًا كثيرة باستخدام بعض أنواع العقاب والتهديدات المختلفة مثل (الخصم من المرتب- عدم الترقية- خفض التقويم السنوي .. وغيرها).

ثانياً: النمط الديمقراطي:

تقوم الإدارة الديمقراطية على الأسس الآتية :

- 1- دعم وتشجيع اهتمامات وميول التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس فلا يخضع المدرسون في مثل هذا النوع من الإدارة لسلسلة التعليمات المفروضة عليهم بل يخضعون لأهداف ووسائل عامة يرونها محققة لهذه الأهداف.
- 2- تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة: ففي هذا التنظيم تنظم المدرسة على أساس سماحها لكل أعضاء هيئة المدرسة بالعمل مجموعة متناسقة متعاونة بدلاً من العمل الفردي.
- 3- مشاركة أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ في تحديد السياسات والبرامج فيشترك مدير المدرسة مع أعضاء هيئة التدريس في واجبات ومسؤوليات إدارة المدرسة بدلاً من التفرد في العمل.
- 4- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إدارة المدرسة يؤدي إلى أن يكون المدرسون أكثر استعداداً وأهلية لتنفيذ التعليمات والبرامج لأنها جزءاً منهم.
- 5- اشتراك التلاميذ في الإدارة المدرسية الديمقراطية أمر له أهميته في تهيئة هذا النشء للقيادة والابتكار ورفع الروح المعنوية لهم.
- 6- تهيئة المناخ المدرسي السليم والملائم داخل المدرسة على أساس من الاحترام المتبادل والأخوة الصادقة والتعاون البناء.
- 7- توثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة وذلك لتحقيق أهداف المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لإعداد أبنائه مواطنين صالحين، ومن ثم يعمل المدير جاهداً على الاهتمام بنجاح مجالس الآباء والمعلمين حلقة ربط بين المدرسة والمجتمع.
- 8- معرفة مدير المدرسة للاستعدادات الخاصة لأعضاء هيئة التدريس ومعرفة حدود قدراتهم وميولهم، فلكل مدرس في المدرسة عملاقان الأول يختص بالتدريس والآخر يختص بأداء بعض الأعمال الإدارية والإشراف على أنواع النشاط المختلفة بحيث يقوم المدير في هذا النوع من الإدارة بوضع المدرس في العمل الذي يستطيع الإنتاج المثمر به، وأن يعرض عليه القيام ببعض أنواع النشاط وبعض الأعمال الإدارية التي تساعد المدرس على النحو المهني والإحساس بالرضا والسعادة في أدائها.
- 9- العمل على تطوير جوانب العملية التعليمية على أفضل وجه

10- مراعاة الفروق الفردية عند توزيع الواجبات والمسئوليات وبما يساعد على اكتشاف المواهب المختلفة وتمييزها من أجل استغلالها بما يعود بالفائدة على المدرسة وأفرادها وبدن تميز البعض . (العمامرة، 2001: 62)

أهم السمات المميزة لشخصية المدير من النمط الديمقراطي:
حدد (أحمد، 1991 : 109) السمات المميزة لشخصية المدير من النمط الديمقراطي في الآتي:

- 1- قوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر.
- 2- تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يبدي رأيه.
- 3- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والمسئوليات.
- 4- احترام المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة.
- 5- الاهتمام بالوقت واحترام المواعيد مع الآخرين والالتزام بها .

ثالثاً: النمط التراسلي:

يقوم هذا النمط على أسس الآتية :

- 1- منح الحرية لكافة العاملين بالتصرف بحيث يفعل كل فرد ما يراه مناسباً من وجهة نظره، ولذلك ينطبق ذلك مع المقولة المشهورة "تارك الحبل على الغارب".
- 2- عدم تدخل المدير في أداء العاملين سواء بالتوجيه أو بالأمر أو النهي.
- 3- العمل على إرضاء جميع العاملين بأي شكل من الأشكال.
- 4- عدم الاهتمام الجيد والفعال بتنفيذ جميع عناصر العملية الإدارية وبعدها يتسم المدير بأنه لا يبدي رأياً ولا يشرف ولا يخطط ..إلخ.
- 5- التسبب الشديد داخل المدرسة نتيجة لانعدام روح العمل الجماعي بين العاملين ببعضهم البعض داخل المدرسة. (مصطفى، 2002: 65)
- 6- عدم توفر القدوة الحسنة من قبل المدير للمعلمين والتلاميذ في المدرسة.
- 7- عدم الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية أو إدارتها بشكل جيد، وفي حالة انعقادها تنفض بدون نتائج وأهداف.

أهم السمات المميزة لشخصية المدير من النمط التراسلي:

أشار (فليه وآخرون، 2005 : 38) عن وجود سمات شخصية للمدير من النمط التراسلي وهي:

- 1- ضعف شخصية المدير.
- 2- التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات.
- 3- عدم الاهتمام بالمواظبة على الحضور للعمل، مما يسبب نوعاً من التسبب الشديد داخل المدرسة.
- 4- عدم القدرة على تطبيق اللوائح والقوانين بشكل جيد وفعال.
- 5- عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين على الرغم من منحهم الكثير من الحرية في العمل لهم .

في العرض السابق لأنماط الإدارة المدرسية يجد الباحث: بأن هذه الأنماط منها يصلح لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية ومنها لا يصلح لتحقيق هذه الأهداف فالنمط الأوتوقراطي لا يحقق أهداف الإدارة المدرسية لأن سلوك المدير يكون فيه غامض في تعليماته وأوامره، ويركز السلطة في يديه ولا يفوضها لأحد من العاملين ظناً بأن ذلك التفويض يقلل من هيئته ومن كفاءته في العمل، ويعمل هذا النمط على أهم هدف وهو تعطيل بناء العلاقات الإنسانية داخل المدرسة فهو هدف معطل مما يؤدي إلى عزلة إدارة المدرسة عن بقية أعضاء مجتمعها، وانعدام مستوى الثقة المتبادلة لذلك هذا النمط يدمر تحقيق أهداف الإدارة المدرسية السليمة.

أما النمط التراسلي: يعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية لأنه لا تكون هناك مسؤولية فيكون فيه الأمر متروك للحظ فقط، لأن الحرية تكون في هذا النمط كما قيل (ترك الحبل على الغارب) للمعلمين والتلاميذ، ولا يكون هناك تدخل للمدير سواء بالتوجيه أو النهي أو الأمر وتكون البلبلة جزء ضروري من الحرية لذلك في ظل هذا النمط الإداري يجد المعلمون أنفسهم عاجزين عن التصرف والاعتماد على مواقفهم التي تتطلب العون والنصح من جانب الإدارة مما يكون له في الغالب آثار سلبية على شخصياتهم أولاً ثم على العمل بالإدارة المدرسية ثانياً فهذا النمط لا يحقق تلك الأهداف التي تسعى إليها الإدارة المدرسية.

أما النمط الأخير وهو النمط الديمقراطي الذي يتفق مع النمط الشورى (مبدأ الشورى) في الإسلام، لأن النمط الديمقراطي ينطلق من قوله تعالى: " وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ" (الشورى، 38).

يسعى هذا النمط إلى تحقيق أهداف الإدارة المدرسية بأسمى معانيها نظرياً ولكن عملياً على أرض الواقع للأسف لا يكون هناك تطبيق عملي لهذا النمط وإن وجد كان بصورة مصغرة، فهذا النمط يحقق أهدافاً كثيرة للإدارة إذا طبق على أصوله من تقديم المصلحة العامة على المصلحة

الخاصة، الاهتمام بكافة العوامل والجوانب سواء كانت إنسانية- مهنية- فروق فردية- العلمية التعليمية- العدالة الاجتماعية وغير ذلك.

لذا لا توجد في الحقيقة أي أوجه لهذا النمط بالمقارنة مع النمطين السابقين لأن الديمقراطية تعتبر من أفضل الأنماط الإدارية لو طبقت على أصولها لأنها تساعد على تحقيق الأهداف التربوية السليمة، على عكس من ذلك في النمطين الآخرين فإنهما يسببان نوعاً من الاضطراب في العلاقات وفي الخلل الإداري لهذا أرى بأن النمط الديمقراطي هو النمط الناجح والمفضل في إدارة المدارس.

العوامل المؤثرة في اختيار مدير المدرسة نمط السلوك الإداري:

هناك عدة عوامل أساسية يأخذها المدير في اعتباره عند اختياره للنمط الإداري كما حددها (البديري، 2001: 128).

أولاً: عوامل خاصة بالمدير ذاته.

ثانياً: عوامل خاصة بأفراد مجتمع المدرسة (معلمون - إداريون - فنيون - طلبة - عاملون).

ثالثاً: عوامل خاصة بالموقف أو البيئة.

أولاً: العوامل الخاصة بالمدير:

يتأثر سلوك المدير بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بشخصيته الذاتية وأهمها:

1- نظام القيم الذي يؤمن به:

يتضح هذا النظام من خلال هذه التساؤلات:

- إلى أي مدى يشعر المدير أن المدرسين يجب أن يكون لهم نصيب في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم؟
- ما مدى اقتناعه بأن الفرد الذي يتحمل مسؤولية عمل ما ويجب أن يكون له دور في عملية اتخاذ القرارات.
- إن هذا الشعور والإيمان سيحدد إلى درجة كبيرة نوع الأسلوب الذي يختاره المدير.

2- مدى ثقته بالعاملين:

يختلف المديرون في درجة الثقة التي يولونها للعاملين معهم، وباختلاف هذه الدرجة تتباين الأنماط الإدارية المستخدمة من قبل المديرين أنفسهم.

3- ميول المدير الشخصية:

فالقِيم التي يؤمن بها والخاصة بتربيته والظروف التي نشأ فيها ومزيج التجارب التي اكتسبها في حياته تغلب دوراً في نهجه لنمط إداري معين.

ثانياً: العوامل الخاصة بالعاملين:

هناك عدة عوامل تتعلق بالعاملين يمكن تؤثر في عملية اختيار المدير لأسلوبه الإداري منها:

- 1- مدى فعالية الجماعة في العمل المطلوب.
- 2- درجة تماسك المجموعة.
- 3- قرارات أعضاء المجموعة ودوافعهم وإنتاجيتهم.
- 4- نظرة الأعضاء لأنفسهم وثقتهم بها ومدى إيمانهم بقدراتهم، كما هو معروف أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في درجة التوجيه التي يرغبون من خلال أدائهم لأعمالهم.
- 5- مدى إدراك المجموعة لأهداف المدرسة والتوحد معها.
- 6- توفر الاستعداد من جانب العاملين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.

ثالثاً: العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة:

هناك مجموعة عوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل المدير في إطارها والتي يكون لها تأثير في سلوكه ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- 1- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المدرسة والبيئة المحيطة بها:
المدارس باعتبارها منظمات إدارية مثلها مثل الأفراد لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها فسرعان ما يكتشف أي مدير جديد في المدرسة أن هناك أنماطاً سلوكية مقبولة في البيئة الجديدة التي يعايشها، كما ويتعلم أن أي انحراف عن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له الكثير من المشاكل (القرعان وآخرون، 2004: 23).

2- كفاءة الجماعة:

إن كفاءة المدرسين والمعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة وحتى الطلبة، تلعب دوراً كبيراً في تحديد النمط الإداري الذي يعتمد عليه المدير، فقبل أن يفوض المدير بعض صلاحياته إلى العاملين معه فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار كفاءة هؤلاء العاملين وقدرتهم على تحمل المسؤولية وأداء المهام المطلوبة.

3- الضغوط الزمنية:

يمثل عامل الزمن أكثر ضغطاً وتأثيراً فكلما شعر المدير أن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرار، كلما قل اعتماده على الآخرين في اتخاذ القرار، كذلك نجد أن المدارس التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات والمشكلات الحادة، تزداد درجة اعتماد المديرين فيها على السلطة والعكس صحيح، فكلما زادت درجة استقرار المدرسة اتجه المدير إلى أسلوب المشاركة. (البديري، 2001: 131).

يرى الباحث بناءً على تلك العوامل السابقة يستطيع مدير المدرسة أن يختار نمط السلوك الإداري الذي يتناسب مع إدارة مدرسته من أجل تحقيق الأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها.

المحور الثاني

مدير المدرسة

للعملية التربوية ثلاثة أركان أساسية: المعلم والطالب والمنهاج غير أنه يمكن اعتبار الإدارة ركناً رابعاً لها، فالإدارة المدرسية جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملین في المدرسة، ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وأشخاصها بل إنه الركيزة الأولى للعملية التعليمية وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة ويقف على رأس التنظيم فيها ويتحمل فيها المسؤولية الأولى بل الكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع (عابدين، 2001: 89).

فمدير المدرسة الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة وهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين وبين الموجهين والمعلمين وهو دائماً في المركز الرئيس للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها (أحمد، 1991: 145).

لذلك سوف يتناول الباحث في هذا المحور مدير المدرسة الأساسية الدنيا (أهميته وصفاته - ومسئوليته - ومهاراته - بعض الأمراض التي تصيب رجل الإدارة - واختياره - ونظم اختياره).

وفيما يلي توضيح لذلك:

* مدير المدرسة:

- يعرفه العجمي (2000):

بأنه المسئول الأول عن مدرسته والقيام برعاية الطلاب والحفاظ عليهم وإتاحة الفرصة الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة، حيث إن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على مديرها، واتجاهاته وشخصيته، وإدراكه للرسالة التي يقوم بها (العجمي، 2000: 237).

- ويعرفه الأغبري (1994):

بأنه المسئول الأول لدى مديرية التربية والتعليم بالمحافظة أو المديرية من حسن سير العمل في مدرسته من الناحية الإدارية والفنية والمالية ويلتزم بكل التعليمات الصادرة إليه من إدارة التربية والتعليم (الأغبري، 1994: 494).

- وتعرفه (وزارة التربية والتعليم، 1996: نشرة رقم ت.ع/1):

بأنه المسئول الأول من إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية.

- يعرف (زهرا، 1997):

بأنه قائد تربوي مهمته تنسيق كافة الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من أهداف مجتمعه وتفرض هذه المهمة على المدير أدواراً مختلفة يجب أن يضطلع بها ليتسنى له تحقيق ذلك (زهرا، 1991: 67).

من هنا يرى الباحث بأن التعريفات أكدت على الآتي :

- 1- أن المدير المسئول الأول عن المدرسة .
- 2- أن عمل المدير ليس منصب على النواحي الإدارية فحسب بل على النواحي الفنية والتعليمية والإشرافية من كافة الجوانب .
- 3- أن تفوق المدرسة وتأخرها يتوقف على مديرها .

* التعريف الإجرائي:

يعرف الباحث مدير المدرسة بأنه:

الشخص الذي عمل في مهنة التعليم فترة طويلة فاكتمت خبرة بالشئون الإدارية والنواحي الفنية وما يتعلق بشئون المدرسة الأساسية الدنيا في جميع الجوانب بكفاءة عالية فتأهل لذلك بأن يكون صاحب هذا المركز.

أهمية مدير المدرسة الأساسية الدنيا:

- يعتبر مدير المدرسة واحداً من أهم العوامل الأساسية في تحقيق نجاح العملية التعليمية فقد أكدت على ذلك معظم نظريات الإدارة التعليمية (الحبيب، 1993: 227).

- حيث تضعه في قلب أو مركز الأحداث في كل ما يجري في المدرسة ويمكن تصور أهمية مدير المدرسة بالنظر إليه من أكثر من منظور، فإذا نظرنا إلى هيكل الإدارة في المدرسة على أنه الهرم الإداري والمتدرج في السلطة من أعلى إلى أسفل، إذا نظرنا إلى إدارة المدرسة على أنه دائرة لها مركز ولها محيط فإن مدير المدرسة يعتبر هو المحور لهذه الدائرة ومركزها فهو يقع في مكان متوسط يتيح له الرؤية والتوجيه لكل أجزاء هذه الدائرة من محورها إلى محيطها (عبود، 2000: 149).

- مدير إدارة المدرسة هو أحد الأركان في المدرسة وأهمها، وتعتبر هذه الأركان ناقصة بدونها، وعند النظر إلى إدارة المدرسة على أنها عمليات إدارية تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة فإن مدير المدرسة هو البادئ لهذه العمليات ومحركها (محمد، 1994: 71).
 - وإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدرسة وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المدرسين وتحسين ظروف العمل لهم وحفزهم على العطاء المستمر (الحبوب، 1995: 151).
 - ولمدير المدرسة الأساسية الدنيا دور في التأثير على القرارات الصادرة من المستويات الإدارية العليا فهو يتحكم في المعلومات التي تصل إليه فيستندون عليها في قراراتهم وعليه أن يحسن استخدام أحكامه وتقديرًا للمواقف والظروف، كما يقوم بدور هام بالنسبة لمؤوسيه لأنه هو الذي ينقل لهم قرارات المستويات العليا.
 - ويرى (Redau) أن المدير هو الذي يشغل مركزاً أو وظيفة معينة في المنظمة ويكون مسئولاً عن عمل فرد أو أكثر، كما أنه يمارس سلطة على هذا الفرد المرؤوس، ويرى (سنونو) أن المدير هو أي شخص مسئول عن المرؤوسين في المنظمة ويصف المدير بأنه هو المخطط والقائد المراقب التنظيمي، ويمكن القول بأن المدير هو أي شخص يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في إمرة الآخرين وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد (حنفي، 1994: 51).
 - ويرى كولسون (Coulson) أن مديري المدارس الابتدائية يشعرون بدون شك أن المدرسة هي مدرستهم (بمعنى يملكونها) وأنهم مسئولون عما يحدث فيها، ويعنى ذلك أن مديري المدارس الابتدائية يتوقع منهم أن يحددوا الفلسفة الأساسية للمدرسة، ويشكلون المدرسة وفقاً لآرائهم ومعتقداتهم كما أن مديري المدارس كانوا يظهرون على أنهم إما أن يكونوا مؤلفين أو مهندسين معماريين (أو كليهما) للوثائق التي تعبر عن أهداف المدرسة وسياسات المناهج فيها وتوضيح موقفها أمام الآباء أكثر من هذا فإن هيئة التدريس والمديرين أدركوا أنه شيء مشروع لأن يتوقعوا أن المديرين يشعرون بأن عليهم رسالة يجب تأديتها تجاه المدرسة (Holly&South worth 1989: 50).
- ويمكن تلخيص أهمية وظيفة مدير المدرسة كما ذكرها (قاسم 1995: 37) فيما يلي:**
- 1- أن مدير المدرسة يعتبر هو أساس قيام مدرسة جيدة ووجود برنامج تعليمي جيد.
 - 2- أن مدير المدرسة يعتبر هو السبب الرئيس لنمو المعلمين مهنيًا أو توقفهم.

3- أن مدير المدرسة هو العامل الأساس في تحديد شكل مناخ المدرسة.

4- لا توجد مدرسة جيدة إلا إذا كان بها مدير مدرسة على درجة عالية من الفعالية .

صفات مدير المدرسة الأساسية الدنيا:

"إن مدير المدرسة أولاً وقبل كل شيء هو المسئول عن قيادتها ورسم سياستها وحسن أدائها وهو الرأس المدبر والمنظم فيها، فإن صلح صلحت المدرسة واستقام أمرها، وهذا التعبير الشرطي (إن) يدل على أن المسئولية الرسمية في إدارة المدرسة أو الصفة الوظيفية للمدير ليست ذاتها عامل نجاحه أو فشله، بل العامل في ذلك كله شخصيته ومواقفه ومنطلقاته العملية وتوجهاته في تسيير الأمور مع زملائه والعاملين معه وطلابه وأولياء أمورهم، فهو الجسر الواصل بين المدرسة ومجتمع البيئة التي أنشأت فيها بالإضافة إلى الأجهزة الإدارية التعليمية الأخرى ذات العلاقة مركزية كانت أم محلية" . (البرادعي، 1988: 15).

وقد أشار (Rossmier) في محاضرة ألقاها في كلية التربية بجامعة دمشق أن المدير الناجح هو من يملك الصفات التالية "العمل على تحسين التدريس ويساهم في ذلك ويعمل مع المدرسين ويدربهم على التخطيط الفردي، ويقوم عمل المدرس فهو مشرف وموجه، ويحسن استخدامه الوقت وتوزيعه على مجالات النشاط والمهام اليومية ويبادر للقيام بلقاءات مع المدرسين في غرفهم واستراحتهم وفي مناسبات النشاطات الاجتماعية التي يقررونها فيما بينهم، ويهتم بالبيانات الإحصائية ويستخدمها في وضع خطته وبرامجه، وعليه المواظبة على العمل إلى جانب وجود معاونه" (البرادعي، 1988: 21).

فباعتبار مدير المدرسة قائداً فعلياً أن يتمتع بمجموعة من الصفات الشخصية والقيادية والسلوكية والمهنية حتى يتسنى له القيام بالأدوار المتوقعة منه بكفاية وبفاعليته.

أولاً : الصفات الشخصية لمدير المدرسة الناجح :

1- توفر الصحة الجيدة بجانبها الجسمي والنفسي: إذ إن ذلك يزيد من فرص نجاح مدير المدرسة في مدرسته، وهناك ارتباط وثيق بين الصحة الجسمية والصحة النفسية للفرد لأن كلاً منهما قد يؤثر على الجانب الآخر ويتأثر به، وتساعد القوة الجسمية للفرد على تحمل ضغط العمل الشديد لفترة طويلة، كما تساعد صحته النفسية على الاحتفاظ بأعصابه سليمة تحت هذا الضغط الشديد واحتفاظه بقدرته على التركيز في التفكير وإصدار الأحكام السليمة.

2- أن يهتم بمظهره الشخصي ويعتني به، فهذا المظهر ضروري لأنه عامل مهم في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباعاً طيباً.

3- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير لأنه وسيلة مهمة في نقل أفكاره إلى الآخرين.

- 4- قوة شخصيته وقدرته على التأثير في الآخرين وجذب تفتهم فيه.
- 5- قدرته على تكوين علاقات إنسانية نشطة والقيادة الديمقراطية الرشيدة وميله إلى التجديد والتغيير والتمهل المدروس.
- 6- يتمتع بكفاءة عالية وأن يكون مشهوداً له بحسن السمعة والماضي المشرف.
- 7- أن يكون قادراً على الحسم والبت في الأمور والوصول إلى قرارات سليمة وحكيمة (مرسى، 2001: 112).
- وهناك فريق من المختصين في ميادين العلوم الإنسانية إلى أن هناك كفايات ضرورية يحتاجها المدير للمدرسة من أجل نجاح مدرسته .
- قبل الحديث عن تلك الكفايات لابد أن نبين المقصود بمصطلح الكفايات:
- يعنى أن المدير المؤهل هو الذي يمتلك المهارة اللازمة لأداء مهامه مدير مدرسة.
- عرفها توفيق مرعي (1984):** ليس الكفاء من يمتلك مهارة على شيء فحسب بل لابد من امتلاكه أيضاً ثقة كبيرة بالنفس تمنحه القدرة على المبادرة لذلك فالإنسان ليس محصلة خبراته فقط بل وقدرته على المبادرة إلى العمل، وبذلك تصبح الكفاية مشتملة على المعرفة والأداء والثقة بالنفس (مرعي ، 1984: 89).
- وعرفها عابدين (2001):**
- "بأنها ترتبط بالقدرة على أداء المهمات المرتبطة بإدارة المدرسة ورسالتها أو مهام العاملين فيها وعلاقتها بالمجتمع الخارجي " (عابدين، 2001: 95).
- أهم الكفايات التي يحتاج المدير كما ذكرها (فهيم وآخرون، 1993 : 89) .**
- 1- أن يكون المدير قادراً على معرفة مواطن الضعف والقوة في مختلف البرامج الدراسية.
 - 2- أن يكون لدى المدير خلفية قوية بالعلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي كنظم اجتماعية.
 - 3- أن تكون لدى المدير قدرة التعرف على مشكلات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي ومنظمات أولياء الأمور واحتياجاتهم.
 - 4- أن يمتلك مدير المدرسة خلفية ثقافية واجتماعية تمكنه من فهم الأنظمة الاجتماعية المحلية التي تساعد على أداء دوره القيادي داخل المجتمع المحلي.
 - 5- أن تكون لدى مدير المدرسة الذي يتطلع إلى قدر كبير من الاحترام والتميز بين الجميع خلفية تربوية غنية من تطوير فلسفة تربوية شخصية تهيئ له الدور القيادي للآخرين وخاصة من أبناء مهنة التدريس .

ثانيا : الصفات القيادية:

تتمثل الصفات القيادية كما يحددها (أحمد، 1997) في الآتي:

1- القدوة الحسنة الطيبة:

أن يكون المدير قدوة حسنة لمعلميه وللعاملين في المدرسة ولأفراد المجتمع. قال تعالى: " لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا" (الأحزاب: 21).

ولقوله ﷺ (من سن سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها).

2- التعرف على العاملين:

وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكانياتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالحسن.

3- الثقة المتبادلة:

عن طريق الخبرة الشخصية في كافة المجالات والنشاطات فإن ثقة المربين والموظفين والعمال والطلاب بمديرهم من الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية.

4- أسلوب القيادة الرشيدة:

يقوم هذا الأسلوب على الحكم الديمقراطي الذاتي والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ والبعد عن النمط الأوتوقراطي أو (البيروقراطي).

5- خلق المناخ الصالح:

يكون المناخ المدرسي قائم على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة مع اليقظة التامة (أحمد، 1997: 93).

كما ذكر ((ذياب، 2001: 205): بعضاً من الصفات القيادية الضرورية لقيام المدير بأداء

عمله بنجاح منها الآتي:

1- إتباع سياسة الباب المفتوح:

تعد هذه السمة أساسية في رجل الإدارة ومن أهم المبادئ الهامة للعمل القيادي والإداري معاً، فكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه، يوصي الحكام الذين يتولون أمور المسلمين مبدأ لا تغلق بابك دون حوائج الناس ومن ثم لا بد أن يسعد المدير بقدم المعلمين والطلاب إلى حجرته للاستفسار عن بعض الأمور التعليمية أو من أجل طلب المشورة والمساعدة في مواجهة مشكلة شخصية لهؤلاء الطلاب.

2- تقبل النقد والتقويم البناء من الآخرين:

قال رسول الله ﷺ "إذا نسيت فذكروني، فإنما أنا بشر أنسى كما تنسون" وقال أبو بكر رضي الله عنه "إذا أحسنت فأعينوني وإذا أسأت فقوموني" وقول عمر رضي الله عنه "إنما أنا متبع ولست بمبتدع، فإن استقمت فاتبعوني، وإن زعت فقوموني".

3- قوة الإرادة والعزيمة:

تعد قوة الشخصية الإرادة والعزيمة، من أهم عوامل نجاح كل فرد من أفراد الجهاز الإداري بالمدرسة بصفة عامة والمدير بصفة خاصة. لقوله صلى الله عليه وسلم: "يا أبا ذر أحب لك ما أحب لنفسي، إني أراك ضعيفاً فلا تأمرن على اثنين ولا تولين مالى اليتيم" رواه مسلم.

وقوله تعالى: "إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ" (القصص، 26).

4- التواضع قولاً وعملاً:

أن تتصف قيادته بالخلق الطيب والتسامح باعتباره قدوة حسنة لمعلميه، لقوله تعالى: "وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا" (الفرقان: 63)، وقوله ﷺ "من تواضع لأخيه المسلم رفعه الله، ومن ارتفع عليه وضعه الله" رواه الطبراني.

5- الصدق:

أن يكون رجل الإدارة صادقاً مع نفسه لكي يكون صادقاً مع الآخرين، وأن تتسم آراؤه بالصرامة وبالجدية وعدم المراوغة حتى يكون موضع ثقة للآخرين، لقوله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ" (التوبة، 119).

وقوله صلى الله عليه وسلم: "دع ما يريبك إلى ما لا يريبك فإن الصدق طمأنينة، والكذب ريبة" (رواه الترمذي).

ثالثاً: الصفات المهنية:

هي الصفات التي تتمثل بالمهنة وطبيعة العمل وهي كما حددها: (أحمد، 2000: 230).

1- الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها مع الإيمان المطلق بالعمل المدرسي، وتدعيم التقاليد المدرسية.

2- الإلمام الكافي بوسائل تحقيق الأهداف، وتنفيذ المناهج والاتجاهات التربوية الحديثة والمعاصرة.

3- معرفة خصائص الطلاب في مرحلة النمو التي يمرون بها، ومتطلبات هذا النمو ومراعاة ذلك في العملية التربوية.

4- القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة وفي تعاون مثمر.

- 5- القدرة على تنسيق جهود العاملين مع إتاحة الفرصة للتشجيع والابتكار.
- 6- معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس من خلال الاجتماعات والمناقشات.
- 7- التعرف على البيئة المحلية وتفهم مشكلاتها ومحاولة الإسهام في حلها

رابعاً: الصفات السلوكية:

يجمل (الشوبكي، 1975) تلك الصفات في الآتي:

1- الحرص والنزاهة:

أن يكون المدير في تعامله مع غيره نزيهاً ذا عفة وصراحة لا يتحيز ولا يحابي ولا يستغل مركزه لأية منفعة خاصة، يشكر المجتهد ويعاون المهمل، ويجعل من نفسه قدوة صالحة في الإخلاص في العمل وفي التفاني في سبيل الواجب ولا يفسح المجال للمتبصين بالالتفاف بجانبه.

2- التنظيم والتوجيه:

التنظيم يؤدي إلى دوام واستمرار العمل بدقة وحسن التوجيه يدفع إلى إدراك أسمى مراتب النجاح.

3- الجد والحزم:

من صفات المدير الناجح أن يكون رجلاً حازماً ذا كياسة وبعد نظر، تتسم أعماله بطابع الجد والصرامة والحكمة يطلع على كبير الأمور وصغيرها، ويعالج كل منها بتبصر وتعقل يتريث في الحكم ولا يتهاون في الحق يعامل كل معلم حسب عقلية ومزاجه ولا يسمح لأحد بالتدخل في شؤونه أو فرض رأيه فعليه أن يجعل علاقته بمعلمي مدرسته علاقات ودية قائمة على التفاهم والوثام على ألا تنزل إلى مستوى الهزل والمزاح لا يستمع للوشايات التي ينقلها إليه ضعاف النفوس.

بعد ذكر الصفات التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة من أجل إتمام ونجاح عمله في إدارته للمدرسة.

يرى الباحث أن هذه الصفات ضرورية لكل مدير مدرسة وتلك الصفات سابقة الذكر لا بد من ارتباطها ببعضها البعض ارتباط وثيق لأن كل منها يكمل الآخر ولا يستطيع أن يكون عمل المدير ناجحاً إذا عمل بصفة بمعزل عن الأخرى، ويرى الباحث أيضاً بجانب هذه الصفات العامة بأن هناك صفتين تتسم فيهما جميع الصفات و الخصائص لكل من يتولى أمراً أو مركزاً من أمور المسلمين في أي مجال من المجالات المختلفة وتتجلى هاتين الصفتين في قوله تعالى: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنِّي جَاءْتُكُمْ بِالْحَقِّ وَالْإِسْلَامِ إِلَهُكُمْ وَإِنَّ مِنْكُمْ لَمُجْرِمٌ كَثِيرٌ يَأْتِيكُمُ الْبَغْيُ مِنْكُمْ وَإِنْ أَنْتُمْ تَأْتِيكُمْ الْبَغْيُ فَلَا تَأْتِيكُمْ بِهِ مِنْ لَدُنِّي أَلَا أَنْتُمْ أَنْتُمُ الْمُجْرِمُونَ " (القصص: 26).

جاءت هذه الآية الكريمة مشتملة على قمة الصفات المطلقة التي يجب أن تتوفر في رجل الإدارة (مدير المدرسة) فالآية تتسم بالعديد من الصفات لدى الفرد التي يمكن أن تندرج تحتها صفات كثيرة منها (القوة الحسنة- قوة الإرادة- قوة العزيمة- قوة الصبر - قوة اتخاذ القرار ..إلخ).

فكلمة الأمين تمثل الصفة الأساسية التي تتصف بها موضوعات كثيرة منها (أمانة العمل - أمانة تنفيذ الأمور التعليمية- أمانة النصيحة والوفاء بالعهد- أمانة التخطيط ووضع الأهداف ..إلخ).

بهذا جاءت الآية بالأسس والصفات التي يجب أن يتحلى بها رجل الإدارة لنجاح عمله في أي مركز أو مدرسة أو منظمة، وعليه بأن كلمة القوي الأمين تمثلان الإطار الوظيفي والمثالي الذي يجب أن يحدد سلوكيات المدير وخصائصه وأخلاقياته من المنظور الإسلامي في أي موقف تعليمي داخل المدرسة أو خارجها.

لذلك فالله سبحانه وتعالى حدد الصفات السمات الوظيفية المختلفة (شخصيته- سلوكه- مهنيته ...إلخ) في مفهومي القوي الأمين التي جاءت كصفات مطلقة. (منتصر، 1992: 210)

المهام والمسئوليات التي يضطلع بها مدير المدرسة:

يضطلع مدير المدرسة بمسئوليات جسام وأعمال عديدة وهو المسئول أمام الله سبحانه وتعالى، ثم أمام رؤسائه والمجتمع عن سير العملية التعليمية، وعن الأمانة العظيمة التي أوكلت إليه، فهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مدير المدرسة الجانب الأول منها يتعلق بالهدف الذي يحاول أن يحققه من خلال وظيفته فههدف مدير المدرسة يتركز بالطبع حول الوصول بمدرسته إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من تربية النشء حتى يكونوا مواطنين نافعين بنائين منتجين لديهم الاتجاهات الصحيحة نحو أنفسهم ونحو مجتمعهم وهو ما يتطلب من المدرسة الاهتمام بتربية عقول الناشئة ونفوسهم وضمايرهم وأجسامهم على السواء.

والجانب الثاني يتعلق بالواجبات التي ينبغي أن يؤديها ناظر المدرسة من أجل الوصول إلى هذا الهدف.

والجانب الثالث يتعلق بالطريقة التي تؤدي بها هذه الواجبات (وهذا يعني مفهومه من العملية الإدارية).

لذلك يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن سير العمل بمدرسته من جميع الوجوه، ومن هنا ندرك حجم المسئولية الملقاة على عاتق مدير المدرسة، نظراً لتعدد هذه الواجبات والمسئوليات المتعددة والمتنوعة تصنف هذه الواجبات إلى قسمين رئيسيين (سعد، 2005: 154).

أولاً: المهام التي يغلب عليها الطابع الإداري والتنظيمي.

ثانياً: المهام التي يغلب عليها الطابع الفني والمهني.

أولاً: المهام التي يغلب عليها الطابع الإداري والتنظيمي:

الواجبات الإدارية والتنظيمية تشغل عادة معظم وقت مدير المدرسة وعن الشكاوى الشائعة بين العاملين في ميدان الإدارة التعليمية أن معظم وقتهم يضيع في الأعمال الإدارية الجانبية الروتينية، وأنهم لذلك يجدون من الوقت ما يسمح لهم بدراسة الأشياء التي يعتقدون أنها تمثل الأهمية الكبرى في عملهم ويعنون بها الجوانب الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التربوية بجوانبها المختلفة، وهناك من رجال الإدارة التعليمية من يتصور عن خطأ أن مسئوليته الكبرى هي في تصريف العمل الإداري وأن العمل الفني يأتي في المرتبة الثانية وهذا تصور غير صحيح لأنه يضع الأمور في غير نصابها.

وبذلك أن لب العملية التعليمية يتعلق بالجوانب الفنية، فوظيفة المدرسة هي أن تربي النشء وتعلمهم وهي في أساسها عملية فنية تقوم على أصول ومبادئ تربوية وتصبح كل العمليات الإدارية والتنظيمية في خدمة الجانب الإداري، لذلك يجب أن ينظر إلى المسائل

الإدارية والمالية على أنها تابعة للمسائل الفنية وليست قيّدًا عليها (سمعان وآخرون، 1975: 70).

وتشمل المهام الإدارية والتنظيمية لمدير المدرسة المجالات التالية:
(عطوي، 2001: 122)

- 1- إعداد الخطة الإدارية السنوية للمدرسة.
- 2- الإطلاع على التشريعات التربوية المدرسية وتنفيذها.
- 3- إدارة الشؤون المالية وإعداد موازنتها.
- 4- إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية.
- 5- توزيع المهام والمسؤوليات على الهيئتين الإدارية والتعليمية.
- 6- تنظيم السجلات والملفات المدرسية المختلفة والإشراف على حسن استخدامها.
- 7- تشكيل المجالس المدرسية والعمل على تحقيق أهدافها.
- 8- توفير الكتب المدرسية والمواد التعليمية والقرطاسية اللازمة.
- 9- متابعة دوام العاملين في المدرسة والتأكد من قيامهم بالمهام الموكولة إليهم وتعبئة التقارير السنوية لهم.
- 10- ممارسة صلاحياته في اتخاذ الإجراءات اللازمة المتعلقة بالعاملين في المدرسة.
- 11- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية.
- 12- توفير الجو الملائم لنجاح العملية التربوية بجميع جوانبها.
- 13- متابعة تسرب التلاميذ وغيابهم من المدرسة.
- 14- بث روح التعاون والانسجام بين مختلف العاملين في المدرسة لخلق مناخ عمل إيجابي يزيد من الإنتاجية الوظيفية.
- 15- التأكد من توفر وصلاحية وسائل السلامة العامة من أجهزة إطفاء وإسعاف أولي وغيرها.
- 16- تخطيط وتحديد جدول أعمال الاجتماعات المدرسية وتروّسها.
- 17- الإشراف على أعمال كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين.
- 18- تقديم التوصيات الخاصة بنقل العاملين في المدرسة وترقياتهم ووضع التقارير الرقمية السرية الخاصة بهم ورفعها إلى الإدارة التعليمية.
- 19- مراجعة السجلات والدفاتر المالية والإدارية من وقت لآخر.
- 20- مراقبة البرامج وإجراءات التدريس الموضوعية بواسطة الإدارة التعليمية.

ثانياً: المهام التي يغلب عليها الطابع الفني والمهني:

المهام الفنية والمهنية لهما أهمية كبرى في نجاح المدير في إدارته للمدرسة، فهناك عدة مهام فنية ينبغي توفرها في مدير المدرسة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح وتتعلق هذه المهام بمعايير كثيرة كلها تمثل العمل الوظيفي لمدير المدرسة من هذه المهام التي ذكرها (عطوى ، 2001 : 122) .

- 1- مهام تتعلق بالتعليم وتطوير المنهج.
- 2- مهام تتعلق بشئون الطلبة.
- 3- مهام تتعلق بالتنظيم المدرسي.
- 4- مهام تتعلق بالمجتمع المحلي.
- 5- مهام تتعلق بالتخطيط المستقبلي.
- 6- مهام تتعلق بشئون أعضاء الهيئة العاملة بالمدرسة.
- 7- مهام قبل بدء العام الدراسي.

أولاً: المهام التي تتعلق بالتعليم وتطوير المنهج:

هي تلك المهام التي تسعى إلى تغيير سلوك المشاركين في العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وتلاميذ بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها ومن أهم المهام التي أشار إليها (مرسي، 2001: 117) هي :

- 1- التعرف على الاتجاهات الاجتماعية السياسية والاقتصادية الهامة في مجتمعه.
- 2- القدرة على تشكيل المناهج لتقابل احتياجات التلاميذ.
- 3- معرفة القيمة التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة.
- 4- معرفة الخدمات التربوية التي يحتاج إليها مختلف التلاميذ.
- 5- معرف الترتيب والتنسيق بين الأنشطة بحيث لا يحدث تعارض بينها.
- 6- المقدرة في إعداد أنشطة خاصة تتقابل أنواعاً معينة من احتياجات المنهج.
- 7- المقدرة في الحكم على مناسبة المواد التعليمية المختلفة للبرنامج التعليمي.
- 8- معرفة ترتيب وجدولة توزيع الأجهزة والمواد المتاحة للإفادة منها على أوسع نطاق.
- 9- معرفة تقدير فعالية الإشراف في تطوير التدريس.
- 10- قدرة الاتصال بالإدارة المركزية حول البرنامج التعليمي للمدرسة.
- 11- تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس.
- 12- العمل مع أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة في وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم الدراسي للتلاميذ.

ثانياً: مهمات التي تتعلق بشئون الطلبة:

يعتبر الطالب محور العملية التعليمية التعلمية في المدرسة لأنه أهم مدخلات العملية التعليمية من جهة والمخرج النهائي لها من جهة أخرى، فعلى كل من المدير والمعلم أن يدرك تمامًا كل العوامل والمتغيرات المتعلقة بشئون الطلاب من حيث: خصائصهم، ومشكلاته، طموحاتهم وميولهم..إلخ، لكي يقوم المدير بإنجاز هذه المهمة على أفضل وجه ممكن فلا بد أن يكون لديه معلومات كمية وكيفية كافية عن جميع تلاميذ المدرسة، حتى يتحقق الهدف الأسمى من هذه المهام.

فمن بين هذه المهام التي تتعلق بشئون الطلبة كما حددها (ذياب، 2001: 344):

- 1- قبول الطلاب ومتابعتهم خلال فترة الدراسة ورصد درجاتهم وعمل الاختبارات وحصر الغياب والحضور.
- 2- عمل ملفات وبطاقات طلابية تتضمن بيانات مختلفة عنهم موزعاً حسب السن، والجنس وعدد أفراد الأسرة والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والحضور والغياب ومعدلات الأداء..إلخ.
- 3- توفير الخدمات الطلابية المختلفة مثل الخدمات الصحية والنفسية والاجتماعية داخل المدرسة، والوجبات الغذائية وبعض المساعدات المادية للطلاب غير القادرين.
- 4- الإرشاد والتوجيه الطلابي وذلك بتوجيه الطلاب نحو التخصصات الملائمة لقدراتهم ومعاونتهم على حل المشكلات النفسية والتعليمية والاجتماعية التي يواجهونها من أجل التغلب عليها.
- 5- توفير الأنشطة الطلابية الرياضية والاجتماعية والفنية والعلمية وغيرها بهدف المساعدة في بناء شخصية التلميذ من خلال اكتساب الخبرات العملية في الحياة داخل المدرسة وخارجها.
- 6- غرس القيم والأخلاق الحسنة في الطلاب مثل: اكتساب أسس التعاون والاحترام المتبادل، وتبادل الآراء وغيرها من خلال المشاركات الفعالة في الأنشطة الطلابية والاتحادات الطلابية.
- 7- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة وبين الطلبة وبعضهم البعض.
- 8- العمل على حل مشكلات الطلبة بالطرق التربوية الملائمة.
- 9- تعزيز القيم الروحية والإنسانية والقومية والوطنية وتنمية الانتماءات البيئية المدرسية عند الطلبة.

ثالثاً: المهام التي تتعلق بالتنظيم المدرسي:

هناك عدة مهام ينبغي للمدير العمل من أجلها في التنظيم المدرسي حتى يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح وتكون مدرسته ذات طابع مرتب وجيد ومنظمة من هذه المهام التي تتعلق بالتنظيم المدرسي كما أشار إليها (سعد، 2005: 161):

1- إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية وفق ما تحدده الإدارة التعليمية، بحيث يتم بناء عملية قبول الطلبة وتشعيب الصفوف بما يحقق الاستفادة من الإمكانيات التعليمية المتاحة.

2- توزيع المهام والمسئوليات الإدارية والتعليمية على الهيئة التدريسية وبت روح التعاون والانسجام بينها وتمية روح العمل الجماعي والمشاركة في تحمل المسئولية ومتابعة دوام العاملين في المدرسة وتوزيع الأعمال بينهم.

3- إعداد برامج الدروس الأسبوعية وبرامج الأنشطة التربوية والامتحانات المدرسية ومتابعة دفاتر العلامات ودفاتر التحضير اليومية والخطط السنوية التي يضعها المعلمون لمختلف المواد الدراسية والإشراف على تجهيز جدول العلامات المدرسية.

4- الإشراف على صيانة المبني المدرسي، مرافقه ، أثاثه، وتجهيزاته بشكل مستمر والعمل المستمر لإبراز المدرسة بينائها وساحتها وحديقتها ومكتبتها ومختبرها وغرف التدريس فيها لتصبح أكثر فائدة وراحة ومتعة لطلابها والعاملين فيها.

5- دراسة التعليمات الصادرة عن الجهات المسؤولة وإبلاغها للمعلمين وإصدار التعليمات المحلية الخاصة لتسيير أمور المدرسة على وجه أفضل.

6- المحافظة على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة والجمال.

7- الاكتشاف من أي خلل في الإطار التنظيمي والتصرف بسرعة للمحافظة على استمرار المدرسة في أداء وظيفتها .

رابعاً: المهام التي تتعلق بالمجتمع المحلي:

ينظر إلى التعليم في جميع البلاد على أنه مهمة قومية، باعتباره مطلباً وحقاً أساسياً لكل فرد من أفراد المجتمع، لذا قامت الحكومات في جميع أنحاء المعمورة بإنشاء المدارس كمؤسسات اجتماعية من أجل محاولة بناء وإعداد أفراد المجتمع لكي يصبحوا مواطنين صالحين قادرين على التكيف بنجاح مع مجتمعهم وعلى المساهمة الإيجابية في تطوير هذا المجتمع وتقديمه، وعلى هذا تمثل علاقة المدرسة بالمجتمع الخطوة الأولى والبداية السليمة لنجاح العملية التعليمية وبالتالي نجاح النظام التعليمي والمجتمع ككل بعد ذلك، بمعنى كلما كانت العلاقة بين المدرسة بالمجتمع المحلي إدارة بشكل قوي وفعال ساعد ذلك على نجاح العملية التعليمية وبالتالي

على تنمية المجتمع وتقدمه، وعلى هذا فتقدم المجتمعات أو تخلفها ما هو إلا تعبير عملي وحقيقي عن مدى الارتباط القوي والفعال بين المدرسة والمجتمع. (خريسات، 1993: 89).

أهم المهام التي يتطلب من المدير القيام بها التي تتعلق بالمجتمع المحلي الآتي: (عطوي، 2001: 124)

- 1- التعرف على إمكانات البيئة المحلية واهتماماتها وإمكانية الاستفادة منها في خدمة المجتمع.
- 2- العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها وإمكاناتها.
- 3- تنظيم برامج لخدمة البيئة وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة.
- 4- توثيق الصلة بين الآباء والمعلمين من خلال برنامج منظم لمشاركتهم في الأنشطة المدرسية.
- 5- التعامل الجيد والإيجابي مع أولياء أمور الطلبة، وحسن استجابة المدرسة، في تقديم المعلومات أو النصح والإرشاد فيما يتعلق بشئون أبنائهم.
- 6- إشراك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة وفعاليتها.

خامساً: المهام التي تتعلق بالتخطيط المستقبلي:

التخطيط مرحلة مهمة للمدير حتى يتمكن من رسم سياسته المستقبلية للمدرسة وللأهداف التي يريد أن يحققها في المستقبل.

ومن أهم المهام التي تتعلق بالتخطيط المستقبلي:

- 1- تطوير السجلات المدرسية وتحديثها.
- 2- وضع الاقتراحات لتطوير المناهج الدراسية وموادها التعليمية وأساليب تدريسها.
- 3- وضع الخطط التدريسية والتنقيفية لتنمية العاملين في المدرسة بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- 4- وضع الخطط للتوسعات البنائية المستقبلية.
- 5- وضع الخطط لتنمية الموارد المالية للمدرسة.
- 6- تحديد البحوث التربوية الإجرائية اللازمة لتشخيص المشكلات التربوية المدرسية ووضع الحلول الناجعة لها.
- 7- وضع الخطة العامة لاحتياجات المدرسة وتطلعاتها المستقبلية.

سادساً: المهام التي تتعلق بشئون أعضاء الهيئة العاملة بالمدرسة:

الهيئة العاملة بالمدرسة تتضمن جميع العاملين بالمدرسة من (وكلاء ومدرسين ومشرفين وإداريين وفنيين وعمال ومستخدمين ..إلخ)، فإن المعلمين يأتون في المرتبة الأولى حيث يمثلون العمود الفقري لنجاح الإدارة المدرسية. ومن أهم المهام الخاصة بشئون أعضاء الهيئة العاملة ما يأتي ، كما حددها (اسماعيل، 2001: 364).

- 1- متابعة الأعمال التي يقومون بها.
- 2- حل المشكلات التي تواجههم بين بعضهم البعض وبين أولياء الأمور والطلاب.
- 3- المعاملة الحسنة القائمة على مبدأ الاحترام وحرية إبداء الرأي وإيجاد مناخ عمل جيد يسوده التفاهم داخل المدرسة.
- 4- تقدير العمل الجيد والثناء عليه.
- 5- تشجيعهم على العمل كفريق متكامل ومتعاون.
- 6- الاهتمام بالنمو المهني لهم وتوجيههم للإطلاع على كل جيد في مجال عملهم وتشجيعهم لحضور دورات تدريبية في أثناء الخدمة وعقد الندوات والقيام بالبحث العلمي ..إلخ.
- 7- تشجيعهم على المشاركة الفعالة في التخطيط للأمر التعليمية وفي اتخاذ بعض القرارات.
- 8- تحسين ظروف العمل مادياً ومعنوياً وتوفير نظم الترقية المناسبة.
- 9- تفهم ظروف العمل ومشكلاتهم الشخصية ومساعدتهم على حلها.
- 10- التوزيع الملائم للمسئوليات والواجبات بما يتناسب مع قدرات الأفراد وميولهم والاهتمام بتقويم الأداء والتوجيه والإشراف ..إلخ.

سابعاً: المهام التي تتعلق قبل بدء العام الدراسي:

للمدير مهام ينبغي أن يقوم بها قبل البدء بالعام الدراسي (السنة الدراسية) فيما يلي عرض لأهم هذه المهام: (سعد، 2005: 157).

- 1- عمل الترتيبات الخاصة ببدء العام الدراسي وإعداد خطة تفصيلية لأقسام المدرسة وفصولها وأنشطتها وبرامجها ومواعيد الدراسة والفسح وقائمة العطلات الرسمية و تحديد الرسوم المدرسية ونظام تسديدها وتنظيم عمل اللجان المختلفة.
- 2- استكمال أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين بالمدرسة.
- 3- توزيع العمل على المعلمين والموظفين.
- 4- إعداد الجدول الدراسي.

5- توفير التجهيزات اللازمة والكتب والأدوات.

6- عمل الترتيبات اللازمة للتلاميذ الجدد المنتظر التحاقهم بالمدرسة.

7- ترتيب الفصول الجديدة اللازمة للتلاميذ الجدد وتوزيعها عليها.

8- تحديد موعد الامتحانات النصفية والنهائية.

كذلك يجب أن تعد نشرة تتضمن توزيع العمل على المدرسين ودورهم في الأنشطة المختلفة وواجباتهم بالنسبة للجان والجمعيات المدرسية وكذلك مواعيد الاجتماعات المدرسية وغيرها من التوجيهات والإرشادات اللازمة، التي تساعد على التكيف والاندماج في العمل للمعلم الجديد، أما المعلم القديم فتذكره بالرجوع إليها من حين لآخر عندما يحتاجها. وينبغي على مدير المدرسة أن يعد لاستقبال أول يوم في العام الدراسي بعناية كبيرة وأن يكون كل شيء معدًا ومرتبًا ونظيفًا بما في ذلك الفصول الدراسية والمعامل والمكتبة ودورات المياه ويستحسن أن يعقد اجتماعًا قبل بدء العام بيومين أو ثلاثة للاتفاق على وضع الترتيبات النهائية لبدء الدراسة.

أيضًا ينبغي على مدير المدرسة أن يعرف القواعد والتعليمات التي تصدرها السلطات التعليمية التي يخضع لها لاسيما فيما يتعلق من هذه القواعد والتعليمات بالالتحاق أو الحضور والغياب أو مواعيد الدراسة أو كثافة الفصول أو المقررات الدراسية ونظام النقل والامتحانات والكتب المدرسية والرسوم المدرسية والكشف الطبي وما يتعلق منها بالأبنية المدرسية والتجهيزات والأدوات والصيانة والشئون المالية والإدارية (مرسي، 2001: 117).

يتضح للباحث بأن الجهود المبذولة لإنجاز المهام من قبل مدير المدرسة وأفراد الإدارة المدرسية تهدف بالمرتبة الأولى إلى إعداد الطالب وبنائه من جميع النواحي لكي يتكيف مع مجتمعه وبالتالي يساهم في تقدمه وتنميته فالجهود المبذولة لتحقيق المهام الإدارية في المدرسة تتجه إلى الطالب مباشرة وتنتج بطريقة غير مباشرة إلى المهام سابقة الذكر، لهذا فإن المحصلة النهائية لهذه الجهود المبذولة في المدرسة هو العمل من أجل إعداد الطالب إعدادًا جيدًا باعتباره محور العملية التعليمية المرجوة، فالاهتمام بالطالب يمثل المحور الرئيس لاهتمام جميع المهام الإدارية في المدرسة، ويتضح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (1)

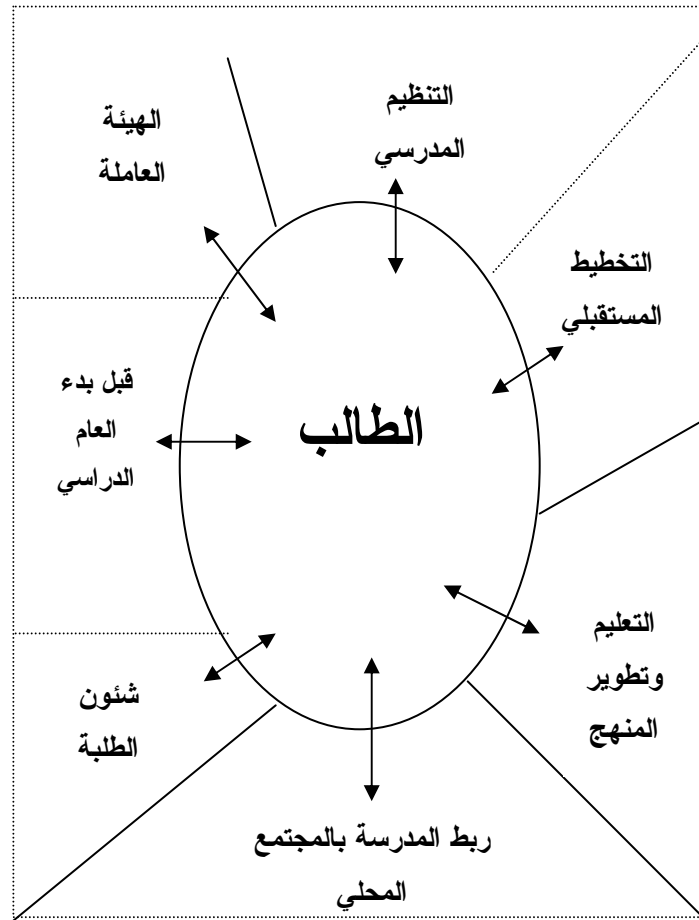
أنواع المهام الإدارية في المدرسة

أهداف المجتمع التعليمية



أهداف المدرسة

المهام الإدارية لمدير المدرسة



يتضح من الشكل السابق أن المهام الإدارية لمدير المدرسة المعلم خاصة تنبثق من أهداف الإدارة المدرسية، والتي تنبثق من أهداف المجتمع التعليمية لذلك مهام المدير لابد أن تتم بشكل متعاون ومتكامل من جميع أفراد الإدارة المدرسية وفقاً للقيم والأسس التي جاء بها الإسلام من أجل توفير نظم مدرسية ناجحة في مجتمعاتنا العربية والإسلامية، ويتضح من الشكل أن جوهر المهام المطلوبة من المدير والعاملين بالمدرسة يدور حول الاهتمام بالطالب كمحور العملية التعليمية من جهة ومركز اهتمام جميع المهام الإدارية من جهة أخرى فإن إنجاز هذه المهام من المدير تساعد بشكل أساس على تحقيق المهمة وهي بناء الطلاب وإعدادهم من جميع الجوانب. (إسماعيل، 2000: 369)

المهارات الأساسية اللازمة لرجل الإدارة المدرسية:

يتحدث علماء الإدارة والمشتغلون في الإدارة المدرسية عن وجود مجموعة من المهارات التي لا مناص للمدير من امتلاكها حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته على وجه سليم وصحيح وفعال، وهنا نقصد بالمهارات " القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل الفرد" (السلمي، 1985: 22)

أما إبراهيم أبو فروة (1997) الذي يميز المهارة عن القدرة بحيث تتجاوز المهارة مجرد امكانية أداء العمل إلى كونها تتم بسرعة أكبر ودقة أكثر كما أنها مكتسبة ونامية. وتصنف هذه المهارات المطلوبة إلى أربعة أصناف كما ذكرها (عابدين، 2001 : 90).

1- المهارات الذاتية الشخصية.

2- المهارات الفنية.

3- المهارات الإنسانية.

4- المهارات الإدراكية (التصويرية- الذهنية).

أولاً: المهارات الذاتية (الشخصية)

تعد شخصية المدير عنصراً مهماً في الإدارة المدرسية لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين لنواحي النشاط الإشرافي وتكون مصدراً وإشعاعاً جاذباً لمحبة المدرسين والتزامهم بأوامره وتعليماته، ويقصد هنا بالشخصية الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد بحيث تؤثر هذه الصفات مجتمعة أو منفردة في سلوك وتصرفات الفرد، كما يكون لمظاهرها وقع على الآخرين (الحراشة وآخرون ، 2004: 25) .

ويحتمل صدق ما يعتقد الكثيرون من أن كل فرد يولد ولديه استعدادات فطرية عاملاً تعد الأساس الذي تنمو منه شخصيته، وتعد قوه هذه الاستعدادات الفطرية عاملاً لتحديد الشخصية النهائية للفرد، ولكن المؤثرات البيئية مثل المنزل والمدرسة وأسلوب الحياة في البيئة المحلية تلعب دورها في استثارة أو إحباط هذه الاستعدادات بالإضافة إلى ذلك تعد بعض الخصائص الجسمية المعينة مثل الصوت والقامة والهيئة والمظهر والحركات الخاصة من المكونات الهامة لشخصية الفرد، وخصوصاً لما لها من تأثير على استجابات الآخرين نحو الفرد، كذلك لا نخفي الصفات العقلية والانفعالية التي قد تكون ذات أهمية كبيرة في التأثير على استجابات الآخرين، لها فإن إنماء كل مظهر من مظاهر الشخصية أمر بالغ الأهمية بالنسبة لمدير المدرسة حتى تكون له شخصية مرضية.

تتمثل السمات الشخصية في الأمور التالية كما ذكرها كلاً من (العميرة، 2001: 98) و(مرسي، 2001: 91).

- 1- **الصحة السليمة بدناً وعصبياً:** فهي ضرورة عقلية إذ المدير يحتاج إلى بذل جهد مركز وشاق فإن لم تتوفر له الصحة السليمة والقوة المطلوبة فسيرهقه التعب ويعيقه عن إنجاز مهماته والوفاء بمسئوليته بالشكل المطلوب.
- 2- **قوة الشخصية:** المدير الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في المرؤوسين أكثر ويجذب ثقتهم فيه، ويكون قادراً على إصدار القرارات دون تردد ولكن دون تسرع أو تهور.
- 3- **الطلاقة اللفظية:** وسيلة في التواصل الجيد بين المدير ومرؤوسيه ويستطيع المدير الذي يمتاز بالطلاقة اللفظية أن يوصل المعلومات والتعليمات لمرؤوسيه بأقل وقت وأقل جهد.
- 4- **الحيوية والنشاط والحماس:** لأن المعلمين إذا ما لاحظوا أن مديرهم يندفع للعمل بحماس ونشاط وحيوية فإن ذلك سينعكس عليهم، وسيشيع النشاط والحيوية والحماس بين مرؤوسيه لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة، وهذا بعكس المدير المتكاسل أو الكسول فإن اندفاع وحماس مرؤوسيه للعمل سيكون في المستوى غير المقبول.
- 5- **العدالة التامة:** في التعامل مع الآخرين والبعد عن المحاباة والتحيز وعدم الخوض في الأمور دون بينة وعد أخذ الناس بالشبهات وسوء الظن.
- 6- **الخلق الطيب والقدوة الحسنة:** سعة الأفق والقدرة على حسن التصرف في المواقف المختلفة، واليقظة لمواجهة المشكلات والعمل على دراستها ولديه قدرة على مواجهة الأزمات والمواقف الحرجة في اتزان وهدوء وثبات، وهذا ينعكس على المرؤوسين ونتيجة لذلك يستريح المرؤوسين لوجود مثل هذا المدير.
- 7- **الصحة النفسية:** لا بد من توفرها في المدير لأنها تساعد على الاستقرار والاتزان العاطفي وضبط الانفعالات تحت ضغط العمل والمهام الكثيرة المرهقة أحياناً، مما يمكن المدير من إدارة نفسه وإدارة الآخرين في مواجهة المشاكل والعقبات والأزمات بهدوء وثقة وسيطرة على الأعصاب.

ثانياً: المهارات الفنية Technical Skills

ينظر إلى المهارات الفنية على أنها معرفة متخصصة في الإدارة والتربية وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لمدير المدرسة، وتمكنه من القيام بعمله ومسؤولياتهم، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، ومن فهم نظم التعليم وقوانينه.

كذلك يصفها سمعان وآخرون: بأنها مهارات تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله والقيام بمسئولياتهم ومعالجة للمواقف التي يواجهها أثناء ذلك بأسلوب تربوي، ومدير المدرسة بحاجة إلى قدر كاف من المعرفة والدراية بما يقوم من المرؤوسين غير أن ذلك لا يستلزم بالضرورة أن يكون المدير موسوعة تخصصية شاملة لكل الأعمال والمهام التي يقوم به المعلمون والمشرفون الفنيون في المدرسة (سمعان وآخرون، 1975: 62).

ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة (الخبرة والتدريب) ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية الآتي: (العمارة، 2001: 105).

- 1- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى المدير (المسؤولين) لأنها تبدو واضحة أثناء أدائهم لعملهم.
 - 2- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة واستخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
 - 3- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
 - 4- أنها أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى.
- بالإضافة لما سبق لهذه المهارة فإنها تصنف أيضاً إلى نوعين كما أشار إليها (نياب، 2001: 191).

- 1- مهارات فنية تتعلق بإنجاز المهام والواجبات الإدارية المختلفة.
 - 2- مهارات فنية تتعلق بمجال التدريس.
- أولاً: مهارات فنية تتعلق بإنجاز المهام والواجبات الإدارية المختلفة:
- هي تلك المهارات التي يناط الفرد بتنفيذها في جوانب العمليات الإدارية المختلفة منها الآتي:
- 1- مهارات تتعلق بالتعليم وتطوير المناهج.
 - 2- مهارات تتعلق بالتلاميذ وبنموهم المتكامل.
 - 3- مهارات تتعلق بتطوير المعلمين مهنيًا.
 - 4- مهارات تتعلق بالمدرسة (بناء الجداول - توجيه وإرشاد طلاب).
 - 5- مهارات تتعلق بالتخطيط الدراسي.
 - 6- مهارات تتعلق بالتقويم.
 - 7- مهارات التعامل مع البحوث والدراسات الإجرائية.

المهارات الفنية لمدير المدرسة الأساسية الدنيا:

والهدف الأساسي للإدارة المدرسية يتمثل في حسن سير العملية التعليمية وتحسينها باستمرار، ومدير المدرسة كقائد يساعد المعلمين عامة والجدد منهم خاصة على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراسة المناهج الدراسية بما تتضمنه من مواد ومقررات دراسية وطرق تدريس وكتب وغيرها ومساعدتها على تنفيذها (العجمي، 2000: 204).

وتعد المهارات الفنية من أهم جوانب أداء مدير المدرسة، وتأتي في مقدمة هذه الواجبات وقوف المدير باستمرار على حالة التعليم والتدريس في مدرسته، وما يرتبط ذلك من أسس علمية لتنظيم الفصول وتوزيع التلاميذ على أساس متجانس أو غير متجانس لتطوير أساليب التدريس وتطوير البرامج وكذلك مساعدة المعلمين الجدد على الاندماج في أسرة المدرسة (سمعان ومرسي، 198: 71).

والجانب القيادي من عمل المدير كقائد تعليمي يعتبر بالغ الأهمية في دوره وهو ما يطلق عليه الجانب الفني ويشمل على المهام منها (تطوير المناهج وتحسينها وزيادة فعالية التعليم والتعلم ومساعدة الطلبة على زيادة قدراتهم ومهاراتهم التدريسية وتطوير العلاقة بين المدرسة وجماعة المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي) ، لذلك نرى أن هذا الجانب يتعلق بعملية تفاعل مدير المدرسة وجماعة المعلمين فهو يمارس التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والمتابعة والتقييم وذلك كمثيرات لها احتمال كبير في التأثير على العمليات التعليمية والتعلم على المدرسة (العجمي، 2000: 74).

ويمكن حصر المسؤوليات الفنية لمدير المدرسة الأساسية الدنيا كما ذكرها كلا من (فوكس وآخرون، 1983: 21) و (بوراب، 1963: 349) و(مصطفى، 1991: 51) و (سمعان، 1985: 95) و (قاسم، 1995: 49) في الآتي:

- 1- زيادة الفصول لتقويم المدرسين والطلاب والتعرف على حالة التدريس الفعال.
- 2- الإشراف على النظام المدرسي ووضع جدول خاص به.
- 3- الإلمام ببرامج التوجيه وأساليبه حتى يكون فعالاً والتعرف على التطورات الحديثة.
- 4- توضيح برنامج المدرسة للمدرسين والدور الذي يمكن أن يقوم به كل منهم في سبيل نجاحه.
- 5- تشجيع المدرسين على دراسة البرامج الخاصة بالتوجيه المدرسي.
- 6- تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف على إجرائها ودراسة نتائجها وتقديم تقارير إلى الإدارة التعليمية.
- 7- التعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين بهدف تحسين العملية التربوية في المدرسة.

- 8- شرح وتقديم دروس نموذجية في المواد الدراسية في تخصصه الأساسي بمعاونة المدرسين الأوائل .
- 9- مساعدة المعلمين الجدد على الاندماج في الأسرة والأخذ بأيديهم في أول خطواتهم لمهنة التدريس .
- 10- تنظيم برنامج لتدريب المدرسين أثناء الخدمة وتهيئة الفرصة للاجتماعات الدورية العامة.

ثانيا : مهارات فنية تتعلق في مجال التدريس والتي أشار إليها (ذياب ، 2001 : 191) وهي

- 1- مهارة توصيل المعلومات والأفكار والآراء للدارسين.
- 2- مهارة إعداد المعلومات والبيانات في تسلسل واضح وتدرج مبسط.
- 3- مهارة استخدام السبورة وإعداد العمل الجاد في الدراسة.
- 4- مهارة توجيه الأسئلة والاستفسارات.
- 5- مهارة استخدام الوقت بأفضل صورة ممكنة.
- 6- مهارة اختيار المادة العلمية المناسبة لعمر التلاميذ ومستوى ذكائهم

ثالثاً: المهارات الإنسانية Human Skills

هذه المهارة التي تمكن المدير بها التعامل مع مرؤوسيه بنجاح وتنسيق جهودهم وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي والانسجام بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

فهذه المهارة تعكس قدرة المدير على التعامل مع الأفراد وهي أكثر صعوبة من المهارات الفنية التي تعكس رغبة المدير في التعامل مع الأشياء لأن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو أكثر تعقيداً و تغييراً وتنوعاً من المجالات الفنية وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل من الأشياء (عدس ، 1988: 27).

وامتلاك المدير للمهارة الإنسانية يعني أن يكون قادراً على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين، وإدراك ميولهم واتجاهاتهم أو فهم مشاعرهم، والثقة بهم وبقدراتهم وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم وإظهار روح الابتكار لديهم ومساعدتهم على الشعور بالأمن والطمأنينة وإشباع حاجاتهم (الشناوي، 1976: 85).

من السمات الأساسية لهذه المهارة كما حددها (سليمان، 1987: 33):

1- محاسبة النفس والتقويم الذاتي:

أن يكون المدير رقيباً على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه، وفي الوقت نفسه تعبير عن النفس اللوامة التي تلوم صاحبها عند تقصيره في أداء واجبه ثم يعاود هذا اللوم مما يجعله يشعر بوخز الضمير فيدفعه ذلك إلى الصواب يقول جل شأنه " **وَلَتَسْأَلَنَّ عَمَّا كُنْتُمْ**

تَعْمَلُونَ" (النحل، 93)، وقوله " بَلِ الْإِنْسَانُ عَلَى نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ" (البقرة، 44)، ويقول ﷺ :
"حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا" ، ذلك لأن الإسلام جاء ليرسم للبشرية حياتها فإنه عملية
توجيه لهذه الحياة بأبعادها.

2- التعاون والأخذ بالعلاقات الإنسانية:

حتى يسود جو المدرسة روح التعاون والترابط الاجتماعي بين العاملين مما يؤدي إلى نجاح
تلك المدرسة وتحقيق أهدافها على أكمل وجه، قوله سبحانه وتعالى : " وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ
وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ" (المائدة، 2). وقوله صلى الله عليه وسلم: "إنكم لا
تسعون الناس بأموالكم ولكن يسعهم منكم بشاشة الوجه وسماحة الخلق".

3- المرونة ولين الجانب:

كثيراً من الأحيان لا تجدي الشدة والعنف نفعاً في التعامل مع الآخرين، في حين أن حسن
التعامل والمرونة في العلاقات بين الأفراد في المدرسة يضيفي على العمل جواً من المودة
والانسجام.

يقول العليم الخبير : " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ
حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" (آل عمران، 159).

4- العدل:

من مقتضيات الإدارة السليمة أن تسود العدالة بين القائمين عليها وبين العاملين فيها، وهذا
يتضمن ممارسة الحقوق وتأدية الواجبات في نطاق المعايير المنطق عليها من أجل المدرسة
في عملها.

قوله سبحانه وتعالى: " وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ" (النساء، 58).

وقوله ﷺ : "إن المقسطين عند الله على منابر من نور الذي يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا"
(رواه مسلم).

5- إجادة العمل وإتقانه:

إن العمل الجيد والمنقن يدل دلالة واضحة على اهتمام من قام به ويشهد له بالكفاءة والمقدرة
وتحمل المسؤولية. قوله تعالى : " إِنَّا لَأَنزِيلُ أَجْرٍ مِّنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" (الكهف: 29)
وقوله ﷺ : "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"

6- العمل وليس القول الأجوف:

القول لا يغني عن العمل ولا تنهض المجتمعات إلا بالأعمال ومن هنا فإن فعالية المؤسسات
المدارس لا تعتمد على ما ترفعه من شعارات أو ما يتشدق به المسئولون أو العاملون من
أقوال جوفاء فالإسلام يبيغض القول دون العمل النافع.

قال تعالى : " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ " (الصف: 2)، وقوله صلى الله عليه وسلم: "الإيمان والعمل قرينان، لا يصلح كل واحد منهما إلا مع صاحبه".

7- تحمل المسؤولية:

العمل مسئولية ينبغي فيمن يتولاها أن يؤديها على الوجه الأكمل سواء كان رئيساً أو مديراً أو مرؤوساً فالعمل أمانة ينبغي صيانتها والحفاظ عليها، قال سبحانه : " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ " (المدثر: 37). " فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ * وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ " (الزلزلة، 6-7).

وقوله ﷺ : "كلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته".

رابعاً: المهارات الإدراكية **Perceptual Skills**

يتعلق هذا النوع بمدى كفاءة المدير وقدرته على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور فهم علاقة الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، وتشمل المهارات الإدراكية أيضاً مهارة المدير في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقويم والإرشاد (عابدين، 2001: 94).

من أهم المهارات الإدراكية تلك التي تتعلق بالأمور الآتية:

1- الإلمام الجيد بأبعاد ونماذج العلمية التعليمية التربوية المختلفة من مدخلات ومخرجات وعلاقات بعضها ببعض.

2- الإدراك الجيد والتصور الأفضل للآراء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية من جهة وبعناصر العملية الإدارية (تخطيط وتنظيم ..إلخ) من جهة أخرى والعلاقة الارتباطية فيما بينها.

3- القدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاءات الكمية وفي استنتاج المؤشرات الدالة على مدى الكفاية الداخلية والخارجية للعملية التعليمية وكذلك مدى قدرته المتميزة في فهم وإدراك المؤشرات المتعلقة بتقويم الظواهر الاجتماعية والإنسانية المختلفة وتأثيرها على العملية التعليمية.

4- أن يتوافر لديه الخيال المبدع اللازم لتكوين فكرة سليمة ورؤية متكاملة للمنظمة التي يعمل على إدارتها وهي المدرسة بحيث تتضمن جميع مكوناتها وعناصرها (البشرية والمادية) وجميع مشكلاتها والطرائق المختلفة لتطويرها في الوقت الراهن

ومستقبلاً وفي ظل الموارد المتاحة والقيود المختلفة التي تحيط بالمنظمة
(ذياب، 2001: 189).

يتضح للباحث من المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة الأساسية الدنيا الآتي:

- 1- ضرورة توفر هذه المهارات سابقة الذكر لدى العاملين في المدرسة عامة والمدير خاصة فإنها ضرورية ولازمة من أجل نجاح عمل المدير والوكيل والمعلم على حد سواء ومن أجل تحقيق الأهداف التربوية السليمة.
 - 2- هناك مهارات تختص بالمدير دون غيره كالمهارات الإدراكية التي تقيس كفاءة المدير وقدرته على تنظيم ورسم سياسته للمدرسة كونه المسئول عنها بخلاف المهارات الأخرى التي تتطلب من جميع أعضاء المدرسة والالتزام والعمل من أجل تطبيقها كالمهارات الإنسانية والفنية.
 - 3- تختلف الحاجة إلى المهارات من فرد إلى آخر فكلما ارتفع مستوى الفرد الإداري زادت الحاجة إلى المهارات الإدراكية عن غيرها والعكس، حيث إنه إذا انخفض مستوى الفرد الإداري ترتفع المهارة الفنية المطلوبة منه لذا نجد أن معظم جوانب المدير كمستوى إداري أعلى يدور حول التخطيط للنهوض بالعملية التعليمية بجانب العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.
 - 4- المهارات الإنسانية مهمة في كل مستوى إداري لجميع أفراد المدرسة وهذه الأهمية تكون من أجل تحقيق الأهداف التعليمية التي لا تتم إلا من خلال التفاعل والحوار بين المعلم وتلاميذه والمدير والمعلمين في المدرسة.
- لذلك هذه المهارات ضرورية ومطلوب توافرها في المدير من أجل إنجاز عمله على أكمل وجه ومن أجل تحقيق الهدف الأسمى وهو تحقيق الأهداف التربوية التعليمية.

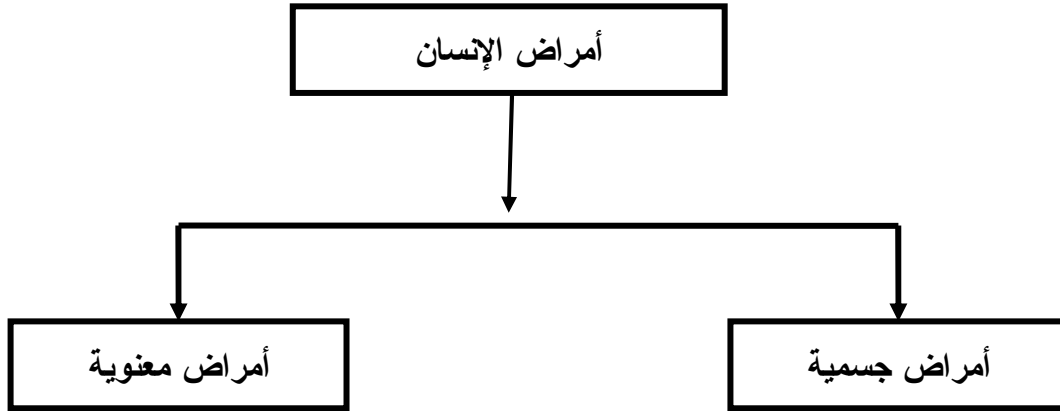
بعض أمراض السلطة التي قد تصيب رجل الإدارة المدرسية

مقدمة:

المرض هو نقيض الصحة، والمرض ينقسم إلى قسمين: مرض جسدي ومرض معنوي، وإذا كان المرض هو كل ما خرج عن الصحة (سواء كانت صحة جسدية أو صحة معنوية) من علة أو نفاق أو تقصير من أمر من الأمور.. إلخ. فإن المرض المعنوي قد يتخذ أشكالاً مختلفة مثل: الشك، النفاق، الطغيان.. إلخ (الصابوني، ج3: 34).

شكل رقم (2)

يبين أنواع الأمراض التي قد تصيب الإنسان



المرض الجسدي يستطيع الفرد الشعور به ، أما المرض المعنوي يزداد لدى بعض الأفراد لدرجة أنه يصعب عليه الشعور والإحساس به، وبالتالي لا يفتنون إلى ذلك ويتمادون في غفلتهم ومن ثم يزداد في قلوب هؤلاء المرضى كل أنواع المرض المعنوي، فإذا كان لديهم النفاق زادهم الله نفاقاً وضلالاً فوق ذلك، ويقول الحق تعالى: " فِي قُلُوبِهِمْ مَرَضٌ فَزَادَهُمُ اللَّهُ مَرَضاً " (البقرة، 10).

من بين الأمراض المعنوية التي قد تصيب بعض رجال الإدارة المدرسية التي نطلق عليها أمراض السلطة، فهذه الأمراض إذا أصيب بها أحد رجال الإدارة المدرسية فإنه لا يستطيع أن ينجز أي إنجاز للإدارة التي يتولاها ولا يستطيع أن يحقق الأهداف المرجوة من إدارته، فالأمراض التي يصاب بها المدير تعد من بين عوامل القصور الذاتية في شخصية المدير والتي لا تساعد على نجاح الإدارة المدرسية.

* من أبرز هذه الأمراض ما يلي: (دياب، 2001: 215).

1- التكبر والغرور:

يأتي ذلك نتيجة للشعور بالاهتمام المتزايد للمدير من الآخرين كذلك نتيجة لقيام بعض المحيطين به ما يمكن أن نطلق عليه البطانة السيئة التي تسعى في الحقيقة وراء مكاسبها الذاتية، للتقرب إليه بطرق متعددة وأساليب ملتوية مثل (التأييد والتهليل على صحة وسلامة جميع أقواله وأفعاله وتصرفاته حتى لو كانت خطأ، العمل على تأدية العديد من مصالح المدير العائلية ..إلخ. ويقول الله تعالى: في الحديث القدسي "إنما أتقبل الصلاة من تواضع لعظمتي، ولم يتكبر على خلقي".

2- التميز عن الآخرين:

قد يعمل المدير بصورة مباشرة أو غير مباشرة على التميز الواضح (كرجل سلطة) عن العاملين بالمنظمة في العديد من الأمور ومنها التميز الواضح في شكل المجلس والمشرّب وفيما يلي نماذج من هذه الأمثلة كثيرة ولكن سأكتفي بذكر بعضها منها:

- تميز المدير في مقعده عن الآخرين خلال الجلسات الجماعية وعند تقديم المشروب كتقديم كوب شاي من النوع الفاخر بحيث يكون متميز عن بقية الأكواب.
- مشي بعض الأفراد خلفه وبجواره في أثناء خروجه أو دخوله المدرسة قد يعطي الشعور لديه بأنه الرجل الوحيد والمهم في المدرسة.
- قيام البعض بالاهتمام بمشاركة المدير في المناسبات المختلفة الخاصة به أو بأحد أفراد أسرته أو أقاربه (تهنئة- ترقية- عزاء) بصورة متميزة من بقية العاملين بالمدرسة.
- وقوف بعض الأفراد عند حضور المدير إلى أي مجلس وعدم الجلوس إلا بعد التأكد من جلوسه على مقعده.

3- عدم إيثار الغير على النفس:

نتيجة لظهور الشعور بالقلق من ترك المنصب لدى بعض المديرين، فإنه يعمل على محاولة تحقيق أكبر كسب شخصي ومادي له خلال فترة توليه المنصب، كما يحاول البعض الحفاظ على المنصب بأي ثمن خلال فترة عمله ولو أدى ذلك إلى سلب مسؤوليات بعض المرؤوسين أو الشقاق مع الآخرين، ومن ثم يعمل للحصول على أكبر عائد من المنصب ولو كان على حساب الآخرين بالمدرسة، ولكن بخلاف المديرين الذين يتصفون بأخلاقيات الإنسان المسلم الذي يتصف بإيثار الآخرين على نفسه وحب الخير لهم. لقوله تعالى : " وَيُؤْتِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ " (الحشر،9).

وقوله ﷺ "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه".

4- عدم التزام المدير بمواعيده:

قد يلجأ المدير إلى عدم الالتزام بالوقت ومراعاة للمواعيد وخاصة في عند حلول مواعيد المجالس والاجتماعات، حيث يعتمد أحياناً الحضور متأخراً لكي يشعر المجتمعين في أعضاء المؤسسة بأهميته.

5- التمييز في المعاملة بين أفراد المؤسسة:

يعمل بعض المديرين على تمييز فئة من العاملين بالمدرسة بصورة كبيرة مقارنة بالآخرين، وقد يرجع ذلك إلى علاقات شخصية بينهم أو العلاقات القرابة.. إلخ، فقد يعمل المدير على تمييز هذه الفئة من خلال السماح لهم بعدم المواظبة على الحضور في الموعد المحدد للمدرسة، أو من خلال تقليل حجم العمل والعبء المكلف به هؤلاء الأفراد، أو من خلال منحهم الثقة المطلقة دون الآخرين بوصفهم أكثر الأفراد خدمة له في تلبية مطالبه، وعلى هذا يعمل المدير على التمييز بين هؤلاء الأفراد.

6- الغش والمخادعة:

الإيمان الحقيقي للمسلم هو ما توافق عليه القلب واللسان من قبل هذا الفرد، بخلاف الغش والمخادعة اللذين يمثلان نوعاً من التناقض الواضح بين ما يقولون بألسنتهم ما ليس في قلوبهم حقاً، بمعنى أنه يظهر الخير والصدق والتعاون مع إصرارهم على العكس من ذلك، وهذا أسلوب من بين أساليب الإدارة.

* من مظاهر الغش والمخادعة لرجل الإدارة المدرسية ما يلي:

1- هو أن المدير إذا واجه العاملين وافقهم على آرائهم وأفكارهم وعلى مطالبهم المختلفة، في حين يخفي داخله رأياً آخر وهو عدم محاولة إتمام هذه الموافقة بأي طريقة، وللأسف يعمل هؤلاء المديرين على إظهار الشعور بالتعاطف مع بضع العاملين في حين يلجأ إلى القضاء عليهم تدريجياً ويطلق هؤلاء المديرين على هذا السلوك الدبلوماسية في الإدارة.

2- عندما يخطئ بعض المديرين فإنهم يعملون على إلقاء اللوم على الآخرين وخاصة أفراد مكتبه من السكرتارية بدلاً من الاعتراف بخطئه أمام بعض العاملين فإنه يظهر بمظهر الفرد الثائر ويدعو أعضاء مكتب السكرتارية للحضور وبسرعة ثم يتحدث معهم بعنف وتوبيخ ويلقي عليهم اللوم.

3- إعطاء الموافقة على معاملات أو طلبات لبعض العاملين ثم يعمل بعد ذلك (أي في الخفاء) على توجيه المرؤوسين من رجال الإدارة في المستوى الأدنى (الوكيل - السكرتير) على عدم تنفيذ هذه المعلومات لمبررات إدارية والقانونية التي تؤكد عدم الموافقة.

يرى الباحث بعد ذكر هذه الأمراض : بأن مدير المدرسة المصاب بهذه الأمراض لا يصلح بأن يكون في هذا المنصب الذي هو من أهم المناصب في الإدارة المدرسية لأنه لا يكون أهلاً للأمانة التي وكنت إليه لقوله ﷺ : **"كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته"**.

فالإسلام يرفض مثل هذه الأخلاقيات والسلوكيات القائمة على الظلم والغش والرياء وغيرها، من أجل حسن أداء الفرد المسلم للمهام التي كلف بها ابتغاء مرضاة الله عز وجل وخدمته للمجتمع، لهذا لا بد من التخلي عن هذه الأمراض لدى كل رجل من رجال الإدارة المدرسية خاصة، وذلك لأن المدرسة تمثل مجتمعاً مثاليًا من حيث السلوك الجيد، والضمير الحي، والأخلاق الكريمة والتقوى والصدق والإخلاص وغيرها من المثاليات الإسلامية.

لذلك تظهر خطورة هذه الأمراض من إمكانية تعلمها للتلاميذ من انتقالها بسرعة من بعض المعلمين المنتفعين وبالتالي تنتقل إلى المجتمع ككل وتؤدي إلى فساد المناخ التنظيمي داخل المدرسة وخارجها وبالتالي عدم النجاح في بناء الشخصية القادرة على بناء المجتمع.

اختيار مدير المدرسة:

في ضوء التغيرات المستمرة في نظم التعليم وما يصاحبها من مشكلات إدارية وفنية كتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم وزيادة عدد التلاميذ والملتحقين بالمدارس عاماً بعد عام، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية، والتغيرات المستمرة في المناهج التعليمية لمواكبة التقدم المعرفي الهائل في عالمنا المعاصر، وطرق تدريس هذه المناهج والمستحدثات من وسائل وتكنولوجيا التعليم والخدمات التوجيهية والإرشادية وأهمية العلاقة بين المدرسة والبيئة، فقد تطلبت في مثل هذه الأمور وغيرها، أن يكون مدراء المدارس على درجة عالية من الكفاية الإدارية والعلمية بالإضافة إلى سمات ومقومات شخصية المدير وصفاتها، لذلك فإن هذه المدارس تحت سلطاتها الإدارية (عطوي، 2001: 52).

وتهدف عملية الاختيار إلى تعيين أفراد يتوقع لهم النجاح في المدارس التي سيديرونها، وتتطلب عملية الاختيار سلسلة من الخطوات المنظمة التي تقلل من فرص تعيين مديرين غير أكفاء وهذه الخطوات تشمل ما يلي:

1- تحديد الوظائف الشاغرة:

تعلن مديرية التربية والتعليم عن شواغر الإدارة المدرسية وهل هي مدير مدرسة أساسية أو ثانوية وعن الشروط اللازمة للتقدم لهذه الوظائف وعن الموعد المحدد لاستقبال الطلبات.

2- تحديد معايير الاختيار:

- ضرورة الحصول على مؤهل علمي جامعي أول بكالوريوس كحد أدنى للمتقدم لإدارة المدرسة الثانوية، الحصول على دبلوم متوسط كحد أدنى لإدارة المدرسة الأساسية.
- ضرورة العمل في التعليم مدة خمس سنين على الأقل لحملة البكالوريوس، وثلاث سنين على الأقل لحملة الماجستير.
- وضرورة الحصول على تقدير "جيد جداً" على الأقل في التقرير السنوي للسنتين الأخيرتين (أي آخر سنتين تسبقان تقديم الطلب).
- 3- استلام طلبات الراغبين في الترشيح لوظيفة مدير مدرسة في الوقت المحدد وتدقيق هذه الطلبات للتأكد من سلامة المعلومات الواردة فيها وتصنيفها بالإضافة إلى إرسال توصية سرية مكتوبة بشأنها من مدير مدرسته ترسل مباشرة إلى رئيس شئون الديوان في المديرية التابع لها.
- 4- تنظيم كشوفات بأسماء الأشخاص الذين تنطبق عليهم الشروط المعلنة وذلك تمهيداً للإعلان عن مقابلات أصحاب الطلبات في الوقت المحدد.
- 5- تقوم الوزارة بالإعلان عن مواعيد إجراء امتحان كتابي في جوانب تربوية وإدارية يتم تحديد طبيعتها للمتقدمين.
- 6- مقابلة المرشحين ويتم ذلك من خلال لجنة مؤلفة ومدربة على فن المقابلة ومدركة لعناصر القيادة الإدارية والكفايات المرتبطة بها، ومن مستويات أكاديمية وإدارية متميزة.
- 7- تنظيم كشوفات بأسماء الأفراد الذين تمت مقابلتهم مرتبة تنازلياً حسب مجموع النقاط التي حصل عليها كل منهم لتعلن للجميع عند اختيار الفائزين بالشواغر.
- 8- اتخاذ مديرية التربية والتعليم القرار النهائي بالمديرين المقبولين بعد اعتمادهم من الهيئة المختصة لذلك.
- 9- إعلام المقبولين ويقصد بذلك إشعار المديرين الذين تم اختيارهم بالقرار النهائي مع تحديد اسم المدرسة التي سيعمل فيها كل منهم ومن ثم متابعة الإجراءات الإدارية بها.
- 10- في حالة اختيار المديرية يتم تعيينه مؤقتاً لفترة تجريبية لمدة عام، ثم يتم تجديد تعيينه وتثبيتته فيما أثبت قدرته على قيادة ونجاح إدارة مدرسته.
- 11- الاعتذار للمرشحين غير المقبولين بعد ملء الشواغر برسالة اعتذار للمرشح والتمنيات له بأن يحصل على فرصة الاختيار في المستقبل وحفزه على مواصلة إعداد نفسه للفرص الأخرى.

12- الاحتفاظ بأسماء الأشخاص المتقدمين لشغل وظيفة مدير مدرسة ممن تمت مقابلتهم لدى وزارة التربية والتعليم جاهزة لاستخدامها حين الحاجة إلى اختيار وتعيين مديرين وذلك حسب الترتيب والأولية.

13- يتم إلحاق المديرين الجدد بدورات للإدارة التنظيمية يتلقون خلالها برؤوس الأقسام والإدارية والفنية في المديرية كافة للتعرف على مسؤولياتهم تجاه كل قسم. الخطوات سابقة الذكر ترتبط بمديري المدارس الحكومية، أما فيما يتعلق بمدارس الوكالة أو المدارس الخاصة يتم الاختيار والتعيين وفقاً لأنظمتهم الخاصة الداخلية ولكنها ملزمة بعدم الخروج عن القواعد العامة لمواصفات مدير المدرسة والشروط المطلوبة توافرها (عابدين، 2001: 301).

* نظم اختيار مدير المدرسة الأساسية الدنيا:

يعد القرار الخاص باختيار مدير المدرسة الأساسية الدنيا من أهم القرارات التي تؤثر على تحقيق المدرسة لفعاليتها فمدير المدرسة يقوم بدور مهم وحرص لنجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق أهدافها، كما تعد لعملية الاختيار من العمليات التي تتصف بالصعوبة وذلك لتعدد العوامل التي يمكن عن طريقها إصدار الحكم على شخص ما بأنه صالح لهذه الوظيفة (عبود وآخرون، 2000: 158).

فوظيفة مدير المدرسة ليست من الوظائف البسيطة أو السهلة التي تسند إلى أي مدرسة فإنه يجب على شاغلها أن يكون لديه خبرة طويلة في مجال العملية التعليمية بالإضافة إلى الإعداد المهني والصفات القيادية، وقد وضعت شروط معينة لمن يشغل هذه الوظيفة (الفتحي، 1994: 468).

من أهم النظم لاختيار مدير المدرسة الأساسية الدنيا:

1- طريقة الخبرة والدراية (عبود وآخرون، 2000: 158):

وذلك باختيار مديري المدارس من بين الوكلاء والمدرسين الأوائل الذين لهم خبرة ودراية اكتسبوها بوجودهم جنباً إلى جنب مع مديري المدارس الذين عملوا معهم طول مدة خدمتهم بالتعليم وهذه الطريقة ليست هي المثلى في هذا المجال.

2- طريقة المسابقة (إبراهيم، 1975: 94):

وهذا أسلوب الانتقاء باختبارات موضوعية، يخضع لها الراغبون في ممارسة العمل الإداري وضعت لتكون أداة كشف وتقويم لمهاراتهم وقدراتهم. ومثال ذلك: اختيار الإجراء الموقفي، حيث يتم تصنيف حسب الأهلية الشخصية، وبالتالي يمكن التمييز ثم الاختيار.

3- طريقة المقابلة الشخصية (عبود وآخرون ، 2000: 158).

وهي من أكثر الطرق التي تتبع في اختيار مديري المدارس الدنيا رغم ما يشوبها كثير من العيوب فيما يتعلق بعدم الموضوعية في الاختيار لقلة الأساليب الفنية للتقويم وكذلك لتدخل العوامل الشخصية وبصفة خاصة في الدول المتخلفة.

وتقوم المقابلة الشخصية على أساس تقدير مدى مناسبة الشخص المرشح من حيث توافر عدد من السمات مثل الذكاء- الحسم- الثبات العاطفي- مهارات الاتصال وذلك بوضوح المرشح في مواقف اصطناعية وتقدير مدى توفر هذه السمات المرشح للوظيفة من خلال المقابلة.

4- طريقة تحديد الشروط (البرادعي، 1988: 93) .

كأن يحصل رجل الإدارة على المؤهل العلمي وأن يكون ذا خبرة في العلم التربوي، وأن يخضع لمقابلة شخصية لسير ماهيته ..إلخ.
وهذا الأسلوب في الاختيار يفتقر إلى مقومات أداة تقويم، وبالتالي فهو ليس الأسلوب المفضل، وقد يستخدم هذا الأسلوب حين يفتقر إلى الإمكانيات البشرية المناسبة ذات الأهلية الممتازة.

5- الاختيار على أساس الحرية المطلقة:

للسلطات التعليمية الأعلى والمسئولية في اختيار المديرين الذين يحوزون ثقتهم دون معايير أو ضوابط ثابتة تتخذ أساساً للاختيار فالأمر كله يعتبر متعلقاً بإرادة أولي الأمر أو السلطة العليا ويعتبر حسن الاختيار أو عدمه على تقدير وأخلاقيات السلطة العليا وقيمها (الفقي، 1994: 486).

يرى الباحث بأن طرق اختيار مدير المدرسة عديدة ومختلفة ولكن هناك طرق متفق عليها في عملية اختيار مدير المدرسة منها :

- 1- ضرورة الحصول على مؤهل علمي .
- 2- وجود الخبرة والدراية في الشؤون الإدارية .
- 3- المقابلة الشخصية ،بالإضافة إلى الإجراءات الإدارية الروتينية من جهات الاختصاص من تقديم الطلبات والشروط للالتحاق بتلك الوظيفة ،

لأهمية الأمر يرى الباحث بأن طرق اختيار المدير من أهم عوامل نجاح المدرسة ،لذلك طرق الاختيار لابد أن تكون مبنية على أسس وقواعد سليمة تحفظ للمدرسة نجاحها وتقدمها ،فالاختيار السليم للمدير يؤدي إلى تحقيق المدرسة أهدافها المرجوة ،لذلك يرى الباحث بأن أهم الطرق للاختيار هي :

- 1-خبرة فى مجال التعليم لا تقل عن عشرة سنوات فى مجال التعليم .
- 2-أن يكون المتقدم ملتزماً ذو سمعة طيبة و أخلاق عالية.
- 3-أن يكون المتقدم خالي من الأمراض المزمنة .
- 4-أن يكون المتقدم مؤمناً لتلك الوظيفة لا من أجل الشهرة والسمعة .
- 5-أن يكون المتقدم بعيداً عن التنظيمات السياسية . بالإضافة إلى الشروط سابقة الذكر للتقدم لهذه الوظيفة ، بتلك الطرق نستطيع أن نوفر للمدرسة مدير ناجحاً قادراً على تحقيق رسالتها وأهدافها المرجوة .

مدير المدرسة الأساسية الدنيا والقيادة المدرسية:

ينظر إلى القيادة المدرسية متمثلة في المدير على أنه قائد تربوي يناط به مهام حيوية بالغة الأهمية، فلم تقتصر دوره على أنه ذلك الإنسان الذي يدير المدرسة ويقوم على مراقبتها وترتيب السجلات وحفظها وتوزيع الدروس بين المعلمين وحفظ النظام بل أن فعالية دورة المدير مرتبطة بتحسين العملية التعليمية، وإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبطة بالكيفية التي يدير بها المدرسة، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المدرسين وتحسين ظروف العمل لهم وحفزهم على العطاء المستمر، فلا عجب أن يواجه تحديث التعليم في الوقت الحاضر كثير من المتطلبات من أهمها إيجاد قيادة فعالة يتوقف عليها نجاح المدرسة (المحبوب، 1995: 151).

وتؤدي القيادة التربوية المدرسية الدور الأساسي في ربط وحدات تنظيم المدرسة بأعضائها المدرسين والتلاميذ والآباء وبالهدف الذي يسعى الجميع إلى تحقيقه وإحداث التنسيق والعمل على إدارة المدرسة إدارة سليمة تتفق وتحقق الهدف، وحل مشاكلها وخلافاتها حتى تحقق الوحدة داخلياً وهذا يستلزم الاستعمال الأمثل للقدرات والإمكانات التي يمتلكها المدير بحيث يؤهله بأن يكون قائداً تربوياً ترتكز قيادته على الجانب الإنساني في العلاقات مع المدرسين والتلاميذ، ومعنى ذلك أن مضمون القيادة التربوية لمدير المدرسة لا يتمثل أساساً في السلطة التي يضعها القانون في يده وإنما فيما يملكه من خبرات وقدرات تساعد على الفهم الصحيح لكل الاعتبارات الموجودة في العمل المدرسي والقدرة على سلامة الحكم والقدرة على التصور الصحيح للأمور أكثر من اعتماده على قدر السلطة الموضوعية في يده (شنودة، 1977: 11).

ويعد مدير المدرسة القائد المحلي لمدرسته والذي يقوم بتنفيذ السياسة التعليمية العامة للدولة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية أو موارد مالية، وفقاً للمعايير السائدة في هذا النظام فهو الذي ينقل ويترجم لمؤوسيه قرارات المستويات العليا، (عبود وآخرون: 2000، 150).

فالمدير قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة، لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح، وهو الذي يتحمل مع معلميه مسؤولية تحقيق النظام المدرسي وأهدافه (نشوان، 1992: 158).

فالمدير هو الشخص المركزي في الجماعة الذي يؤثر في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة من خلال التفاعل الإيجابي معهم والإسهام في صياغة العلاقات بينهم وتقديمهم نحو أهدافهم (مرعي وبلقيس، 1984: 286).

ويتصف السلوك القيادي بالديناميكية والحيوية والمرونة في قيادته للأفراد وتوجيه سلوكهم وتنسيقهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، لهذا يمكن أن تشاهد القائد الفعال يركز على إتباع الديمقراطية في الإدارة وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات وكذلك في مساعدة الموظفين في إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية هذا بجانب تركيزه على الإنتاجية (العجمي، 2000: 73).

مدير المدرسة الأساسية الدنيا الفعال:

- تقوم القيادة التربوية الرشيدة والتمثلة في مدير المدرسة أيًا كان موقعها في المدرسة على مجموعة من الأسس أهمها (شعلان وآخرون، 1969: 34).

- 1- أن يكون للمدير فلسفة واضحة وقوية في مسائل التربية والتعليم.
- 2- أن يتوفر لدى مدير المدرسة الإيمان بالإنسان والثقة بالمبادئ الإنسانية.
- 3- أن توجد عند مدير المدرسة مجموعة من المهارات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة.

فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة تعليمية وتربوية في تحقيق الأهداف التربوية، والتطوير المدرسي، وتحسين العملية التعليمية التعلمية والنمو المهني للمعلمين وتنظيم سير العمل بالمدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة وتوجيه نمو الطلاب والمبادأة في برامج التحسين والتطوير، تكنولوجيا حديثة تحديث الهيكل التنظيمي والقدرة على التغلب على المشكلات التي تواجه المدرسة.

وفعالية مدير المدرسة هي مسألة محكومة بتحقيق النتائج بصرف النظر عن مؤهله والدورات التي أخذها أو الجهود التي قام بها والأموال التي أنفقها والخطابات التي أرسلها، ومن ناحية أخرى فإن الحكم على فاعلية مدير المدرسة سواء كان جيدًا أم سيئًا تتوقف على موقف معين، ومدى ملائمة أساليب القيادة المختلفة في ضوء هذا الموقف، بمعنى أن نجاح وكفاءة مدير المدرسة تتوقف على مدى انسجام الأساليب أو المداخل المختلفة من القيادة على المواقف والمشكلات التي يواجهها مدير المدرسة في عمله اليومي ويمكن الحكم على فعالية أداء مدير المدرسة كما حددها (أحمد، 2000: 334).

من خلال المعايير الآتية:

- 1- الجانب الخلقى لأعضاء هيئة التدريس.
- 2- الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- 3- تعلم التلاميذ.

تتفق كثير من الدراسات على أن سلوك المدير الفعال في الآتي:

- 1- يميل إلى السلوك القيادي الذي يتصف بالديناميكية والحيوية والمرونة في قيادته للأفراد وتوجيه سلوكهم وتنسيقهم نحو تحقيق أهدافه المشتركة.
 - 2- يركز على إتباع الديمقراطية في الإدارة وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات.
 - 3- يعمل على مساعدة الموظفين في إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية هذا بجانب تركيزه على الإنتاجية والعمل باستمرار على زيادتها.
 - 4- التطلع إلى خلق جو من الديمقراطية والتفاعل وجو تسوده حرية التعبير عن الرأي والاحترام المتبادل بين أفراد أسرة المؤسسة. (العجمي، 2000: 73)
- ومن أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال الدراسات التي قام بها رالف ستودجل (R.Stogdill) فقد قام بمسح للدراسات التي أجريت على موضوع القيادة حلل فيها (124) دراسة سابقة وكان من أهم النتائج التي توصل إليها بصفة عامة (عبود وآخرون، 2000: 151):

- أن من يقوم بدور القيادة يتفوق على مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العقلية، والاستدلال في تولي المسؤولية، والنشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية.
- أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف بدرجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة.

والفاعلية في المدرسة تتمثل في تحقيق نتائج عالية من مستويات التعلم وانعكاسات ذلك على سلوك المتعلمين ومعلوماتهم وثقافتهم وتفاعلهم بالمجتمع المحيط بهم واستفادة المجتمع من تعلمهم.

ويحدد (سمعان وآخرون، 1960 : 228) فعالية الإدارة المدرسية الناجحة في ضوء عدة معايير أهمها:

- 1- تفويض واضح للسلطة وتعيين محدد للمسئوليات التي تتناسب معها.
- 2- إدارة تخدم التعليم، وتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.
- 3- تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وتعكس أيضاً خصائص المدرسين الذين يقومون بهذا العمل.

4- أن تدبر الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً .

وتتأثر فعالية إدارة المدرسة بمجموعة عوامل أهمها ما يلي:

1- الصفات الشخصية لمدير المدرسة.

2- مخرجات المدرسة.

3- الناحية الخلقية للعاملين بالمدرسة.

4- مدى رضا العاملين

5- الموقف المدرسي (سمعان وآخرون، 1960: 235).

مقومات مدير المدرسة الفعال، كما ذكرها بن قصودة (1995):

- المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستحدثة.
- القدرة الإدارية ويقصد بها الدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة في مواقفها السليمة.
- القدرة القيادية ويقصد بها إمكانية التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه هذا السلوك ناحية تحقيق الأهداف المحددة.
- الإحاطة والفهم بمجال النشاط موضع الاختصاص والقدرة على فهم أساسيات النشاط وأبعاده الفنية (بن قصودة، 1995: 92).

يرى الباحث في نهاية هذا المحور بأن مدير المدرسة هو الإداري الأول الذي يقف على رأس تلك المؤسسة التعليمية التي يتحمل فيها كل المسؤولية، فمن هذا المنطلق على اعتبار المدير له الأهمية الكبرى في هذه المؤسسة والأثر البالغ في نجاحها وفعاليتها، لا بد من طرق اختيار للمدير مبنية على أسس سليمة بعيدة عن الأهواء والنزاعات الذاتية حتى تؤمن النجاح والفاعلية للمدير على أكمل وجه .

فقد كان في بداية المحور تعريفات كثيرة حول المدير التي تتفق في مجملها على أن المدير هو المسئول الأول وهو القائد التربوي في مدرسته ، وفي الحقيقة انه قائد في حدود نطاق مدرسته على معلميه وطلابه ، أما فيما يتعلق بتلك الصفات الواجب توافرها في المدير لقد تم ذكر الكثير منها في هذا المحور .

يرى الباحث بأن هذه الصفات سابقة الذكر التي يجب أن يتحلى بها المدير لابد لها من توفر بعض الصفات التي يرى الباحث لها أهمية بالغة للمدير في إدارة مدرسته وهي الآتي :

1- الرقابة الذاتية : تلك الصفة الموجودة في الدين الاسلامى دون غيره من الأديان ،لأنها هي الأساس في العمل الذي ينبغي أن يؤدي على أفضل وجه ابتغاء مرضاة الله عز وجل ،لقوله تعالى "إن أحسنتم أحسنتم لأنفسكم وإن أسأتم فلها " (الإسراء : 7) وقوله (ص) : "اتق الله حيثما كنت "

2-النشاط والاجتهاد في إنجاز العمل :يحث الإسلام المدير على حب العمل وبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ولا بد أيضا من الاجتهاد في إنجاز ما يكلف به المدير من أجل خدمة مدرسته ومعلميه .

لقوله تعالى " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون " (التوبة : 105)

ودعاء النبي (ص) "اللهم انى أعو بك من العجز والكسل "

وعلاوة على ما سبق يرى الباحث في السمات والصفات السابقة في هذا المحور وهاتين الصفتين لابد من توافر بعض المتطلبات بجانب هذه الصفات لمدير المدرسة حتى يحقق مهمته على الوجه المطلوب وهذه المتطلبات الآتي :

1-الإلمام الكامل بالسمات والخصائص الاجتماعية التي تحيط بالمجتمع المدرسي حتى يتم إيجاد نظم إدارية تتوافق وتتلاءم مع إدارة المدرسة والمجتمع المجاور .

2-الإلمام بتعاليم الإسلام وفي مقدمتها القرآن الكريم والسنة النبوية التي تساعده على إنجاز تلك الأمانة .

3-الإطلاع الجيد على الفكر الادارى الذي يوفر له آراء ومبادئ إدارية متعددة تساعده على تحقيق نجاح مميز ومغاير عن غيره من المدراء .

بهذه المتطلبات والصفات يتحقق النجاح للمدرسة بجميع جوانبها .

المحور الثالث

أخلاقيات المهنة

تمهيد:

من الأسس العامة التي تقوم عليها أية مهنة أن يكون لها دستور أخلاقي أو إطار من الأخلاقيات المنفق عليها (Code of Ethics) والملزّم لأفرادها، وهو الذي ينظم قواعد السلوك المهني لأفراد تلك المهنة، ومن الثابت أن سلوك الأفراد وأخلاقهم مع أنفسهم ومع غيرهم، ليست أبنية ذاتية خالصة يصنعها الفرد لنفسه بعيداً عن مجتمعه، وإنما هي نتاج لتفاعل الفرد مع مؤسسته أو مجتمعه (همشري، 1997: 365).

لذلك نرى أن الإسلام القويم قد حرص على أن يتولى الأمر أهله، فلا يترك للعاجزين أو الهاوين الذين يمكن أن يعرضوا حياة الآخرين للخطر، لأن الإسلام يحرص على تنشئة الفرد من جميع جوانبه بصورة متوازنة تتفق مع مطالب الروح ومطالب الجسد، فينأى بالفرد عن الواقعية الهابطة المنحدرة التي تقول بأن الغاية تبرر الوسيلة، وأن الأخلاق تقوم بمقدار مردودها النفعي المادي على الفرد لهذا يعد الإسلام الفرد لحياة أفضل من خلال الأخلاق الفاضلة القائمة على المحبة والتعاون مما يعود بالفائدة والخير للفرد والمجتمع معاً، وبالتالي يبعد المجتمع عن أوباء الضعف الأخلاقي الذي يجلب الضعف والهزيمة الناجمة عن التهاون في الأخلاقيات التي يحض عليها الإسلام، فأصول الإسلام تؤثر على الصلة الأخلاقية الوثيقة بين الفرد والمجتمع (عفيفي، 1978: 477).

فالأخلاق لها دور مهم وأساسي في حياة المجتمعات على اختلافها، إذ تشكل أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد ودافعاً محرّكاً لتحريّهم من غرائزهم وأهوائهم وتعمل أيضاً على تعميق إحساس الفرد بالانتماء إلى مجتمعه وتساعد على التكيف مع واقع بيئته، لذلك فإن المجتمعات المتقدمة لا تعتمد دائماً على إمكاناتها المادية والتقنية بقدر ما يعتمد على إمكانياتها البشرية القادرة على التمسك بمجموعة من الأخلاقيات والسلوكيات المهنية، ومن المسلم به أن جودة الخدمات التي تقدم من أي طرف مرهونة بمدى تمسك المسئول (المدير) بهذه الأخلاقيات (ياغي، 2001: 105).

فهذه الأخلاقيات تلعب دوراً مهماً في حياة الفرد بل مرتبطة بطبيعته البيولوجية والاجتماعية والنفسية لذلك فإن كلاً من الثقافة والدين والبيئة والأسرة وغيرها تلعب دوراً أساسياً في تكوينها، فالفرد هو غاية التنمية وأداتها لذلك من المهم استيعاب ديناميكية أخلاقيات المهنة، لأنها تؤثر في السلوك التنظيمي بالمنظمات بشكل عام وفي الأداء الوظيفي للفرد بشكل خاص، ويساعد هذا الأداء على إزالة التناقضات في المنظمة أو المدرسة ويساعد أيضاً على تطوير خلق إداري

سليم، بل هو المفتاح الذي يتسنى من خلاله تحقيق التطوير المنظم، لهذا التمسك والالتزام بالقواعد الأخلاقية للمهنة يساعد أعضائها على السير قدماً نحو تحقيق غاياتها وأهدافها بكفاية وعناية، ويؤدي هذا الالتزام بهذه الأخلاقيات إلى زيادة تنظيم العلاقات المهنية والشخصية بين المنتسبين لهذه المهنة من جهة أخرى. (همشري، 1997: 66).

لذا تحرص التربية أن يكون المدير متمسماً بسمات أخلاقية رفيعة وإلا فاقد الشيء لا يعطيه، والقيم الروحية الدينية جزء لا يتجزأ من ثقافتنا، بل إنها المحرك الأول والأنماط السلوكية ما هي إلا انعكاسات للتنشئة الخلقية، لهذا العامل الخلقى هو أساس العمل التربوي وهذا العامل يبرز في كل مسارات العطاء في المدرسة وفي الساحة وفي البيئة (البرازي، 2001: 21).

نتيجة لما سبق فالاختيار الموفق لمدير المدرسة وتدريبه بشكل منظم لا يكفي على أية حال لضمان نجاحه وفعاليتته، إن الضمان الكبير في الواقع هو التزام المدير بأخلاقيات مهنية رفيعة، فالقوانين وحدها لا تكون كافية والمراقبة وحدها لن تكون كافية ما لم تتوفر مجموعة من القواعد والأصول المهنية التي يؤمن بها المدير ويعمل في ضوئها ولعل من المحال أن نحلم بأن يكون المدير مخلصاً ومتفانياً ومبدعاً دون أن يكون مؤمناً ومطبقاً لمعايير أخلاقية عالية في سلوكه التربوي وخصوصاً انه القدوة في المدرسة.

مفهوم الأخلاق:

أ- لغة: جمع خلق والخلق بضم اللام وسكونها يطلق في اللغة على السجية والطبع وما يجري عليه الأمر من عادة لازمة . (الرازي، 1911: 187).

وبهذا المعنى ورد قوله تعالى: " إِنْ هَذَا إِلَّا خُلُقُ الْأَوَّلِينَ " (الشعراء، 136).

ب- أما في لسان العرب: الخلق بضم اللام وسكونها هو الدين والطبع والسجية، وحقيقته إنه لصورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة أو قبيحة (ابن منظور، 1، 889).

ج- أما ما جاء في دائرة المعارف الإسلامية: أن ابن عباس رضي الله عنه فسر قوله تعالى: " وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ " (القلم، 3) أي دين عظيم.

وقد فرق العلماء بين الخلق بسكون اللام وفتح الخاء والخلق بضمها بأن الأول مختص بمجال الإنسان الظاهر المدرك بالبصر، أما الثاني فهو مختص بحالته الباطنية المدركة بالبصيرة. وقد بسط الإمام الغزالي رحمه الله بقوله:

الخلق والخلق - بالفتح والضم - عبارتان مستعملتان معاً يقال فلان حسن الخلق والخلق أي حسن الظاهر والباطن، فيراد بالخلق الصورة الظاهرة، ويراد بالخلق الصورة الباطنة وذلك لأن الإنسان مركب من جسد مدرك بالبصر ومن روح ونفس مدرك بالبصيرة ولكل واحد منها هيئة وصورة إما قبيحة وإما جميلة، فالنفس المدركة بالبصيرة أعظم قدرًا من الجسد المدرك بالبصر، لذلك عظم الله أمرها بإضافتها إليه إذ قال تعالى: " إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي خَالِقٌ بَشَرًا مِّن طِينٍ * فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِن رُّوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ " (ص، 7) فنبه سبحانه على أن الجسد منسوب إلى الطين والروح إلى رب العالمين والنفوس والروح في مقام واحد (الغزالي، ج 3: 58).

في اصطلاح العلماء:

كلمة أخلاق في الواقع مرتبطة بالسلوك الإنساني بصفة عامة، وهي عبارة تحمل في مضمونها عادات وقيمًا وأفعالاً معينة ينبغي للإنسان التحلي بها في حياته، نتيجة لذلك تعددت التعاريف وتباينت الآراء حول تحديد ماهيتها وغاياتها لأن هذا التباين نلمسه في الحكم على أفعال الأشخاص بالخيرية أو الشرية

فمن هذه المفاهيم الآتي:

- 1- **يعرفها الجزائري (1990):** بأنها هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال الإرادية والاختيارية من حسنة أو سيئة وجميلة أو قبيحة وهذه الهيئة قابلة لتأثير التربية الحسنة والسيئة فيها (الجزائري، 1990: 140).
- 2- **أيضاً عرفها الطويل (1986):** بأنها مجموعة من القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع بها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وهذه المبادئ القواعد المستمدة من تصور فلسفي شامل يرتكز إما على العقل أو الدين أو عليها معاً.
- 3- **أما الطراونة عرفها:** مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين (طراونة، 1990: 137-155).
- 4- **وعرفها ابن مسكويه :** بأنها حال للنفس داعية لها إلى أفعال من غير فكر ولا روية (ابن مسكويه ، 1959: 5).
- 5- **يرى علماء الاجتماع:** أن الأخلاق تعني (القاعدة أو القواعد من السلوك، يلتزمها الإنسان الذي يعيش في جماعة)(عقلة، 1986: 17).

وهناك عدة تعريفات لمشاهير علماء المسلمين ذكرها الإمام أبي حامد الغزالي في كتابه الإحياء في علوم الدين منها:

عبارة الحسن البصري قال: **"حسن الخلق بسط الوجه وبذل الندى وكف الأذى"**.

قول علي بن أبي طالب: حسن الخلق في ثلاث خصال، اجتناب المحارم وطلب الحلال والتوسعة في الرزق.

أما الحسين بن منصور: هو أن لا يؤثر فيك جفاء الخلق بعد مطالعتك للحق.

وعبارة سهل التستري: أدناه الاحتمال وترك المكافأة والرحمة للظالم وطلب الحلال والتوسعة على العيال.

هذه بعض التعريفات التي عقب عليها الإمام الغزالي رحمه الله بقوله إنها تعرضت لثمرات حسن الخلق لا لنفسه ودون الإحاطة بها جميعاً (الغزالي، ج3: 58).

تعريف الغزالي:

الخلق هيئة في النفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر دون حاجة إلى فكر وروية (الغزالي).

أما الباحث فيعرف الأخلاق: بأنها مجموعة من القيم الدينية المنبثقة من القرآن والسنة النبوية المشروعة التي يتحلى بها الإنسان المسئول والتي لها تأثير واضح على السلوك العام أو الخاص.

يرى الباحث بأن هذه التعريفات للأخلاق تلتقي حول جملة من الحقائق التالية:

- وجود مجموعة من القواعد والمبادئ المجردة.
- القواعد هي بمثابة توجهات للسلوك الإنساني الفردي في إطار الجماعة.
- الهيئة الراسخة في النفس قابلة بطبيعتها لتأثير التربية الحسنة والسيئة، لذلك فالخلق لا يتكون في النفس فجأة ولا يولد قويًا ناضجًا وإنما يكون تكوينه مرتبط بأعمال متكررة لها صفة الدواء وهذا تصديقًا لقوله ﷺ: "كل مولود يولد على الفطرة، فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه"، وقوله تعالى: " وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِ وَنَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوَىٰ * فَإِنَّ الْجَنَّةَ هِيَ الْمَأْوَىٰ " (النازعات، 39-40).

أهمية الأخلاق:

للأخلاق آثار ونتائج من الأهمية بمكان، إنها بالإجمال قاعدة السعادة في الآخرة والدنيا، إنها كما قيل أثقل ما يوضع في ميزان العبد يوم القيامة وأعظم ما يقرب من رضوان الله والجنة ويباعد عن النار.

قال الرسول ﷺ: "ما من شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من خلق حسن، وإن الله ليبغض الفاحش البذئ" (الترمذي، ج4: 1002).

وقوله ﷺ: "إن من أحبكم إلى وأقربكم مني مجلساً يوم القيامة أحسنكم أخلاقاً"

(الترمذي، ج4: 2018).

وقوله ﷺ: "إن العبد ليبغض بحسن خلقه عظيم درجات الآخرة، وشرف المنازل وإنه لضعيف العبادة، وإنه ليبغض بسوء خلقه أسفل درجة في جهنم" (الطبراني، ج3: 404).

الأحاديث تطول في هذا الجانب لأهمية الأخلاق ومكانتها في حياة الأمم والأفراد، فالأخلاق وما تحتويه من قيم فاضلة ومبادئ سامية لا تكون أساس للتقدم الروحي، بل إنها ضرورة حتمية للرفق والتحضر البشري، إن حياة الإنسان فردًا أو جماعة لا تستقيم إلا باكتسابه للقيم والمعايير الأخلاقية التي تنظم سلوكه وحياته، وإذا كانت الأمم في المرحلة البدائية تتفاضل بالقوة البدنية وفي المرحلة الحديثة تتفاضل بالعلم والتقنية، فإن الأمم في المرحلة المتحضرة تتفاضل بمكارم الأخلاق.

لذلك فالأخلاق تظهر أهميتها في حياة الفرد وفي حياة المجتمع (التلوع، 1995: 21).

فالفرد في الواقع أينما وجد لابد من صياغة سلوكه وتصرفاته في إطار معين محدد يتفق وينسجم مع تلك المبادئ والقيم التي يؤمن بها بقية أفراد المجتمع، ولو ترك هذا الفرد في سلوكه ومعاملاته مع غيره للميول والأهواء الذاتية والأنانية لما استطاع أن يعيش مع الآخرين في طمأنينة ورفاهية، فالأخلاق تهدف في أساسها إلى وضع الحلول المناسبة لكل الخلافات الأخلاقية، وقد وضح وليام جيمس أن وجود الرغبات الذاتية لدى الإنسان تقتضي من الفرد إشباعها مثل أية رغبات أخرى لدى الفرد، وإلا أن هذا بالطبع سيؤدي إلى صراع في النفس وصراع مع الآخرين حول ما قد يشيع هذه الرغبات، ولكن في غياب القوانين والمعايير الموضوعية الأخلاقية التي تعظم هذه الرغبات وإشباعها فإن الفوضى والاضطراب والرذيلة هي النتيجة الحاسمة التي يشهدها المجتمع.

من هنا تظهر الحاجة إلى وجود أنماط سلوكية يقرها المجتمع لتصبح المبرر الكافي كل التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد في حياتهم (Kauch,1963:13).

وعن طريق ذلك يستطيع الفرد أن يميز بين ما هو مستحسن أو مستهجن من أفراد المجتمع، لذلك فإن مثل هذه الأنواع من السلوك والمبادئ المعترف بها عرفياً هي ما يكون القيم والقوانين الأخلاقية، فالأخلاق هي التي تحسن بعض أنواع السلوك والأفعال في حين أنها تهجن وترفض غيرها، وهذا ما يجعل الأخلاق علماً مختلفاً عن بقية العلوم، فهو علم يمتد إلى كل الموضوعات والممارسات السلوكية الإنسانية، فهو علم أيضاً يحكم سلوك الفرد على نفسه ومع الكون وما يحتويه ومع خالقه فكل سلوك أو فعل من هذه الأفعال نمط أخلاقي ينبغي للفرد إتباعه والتقيد به. إن الالتزام بذلك النمط من السلوك الذي ينسجم مع القاعدة الأخلاقية يحقق الخير والفضيلة في حين أن محاولة الخروج والانحراف عنه لا تحقق إلا الشر والرذيلة، ولذلك لا نكاد نجد في سلوك البشر ما قد يخرج عن مجال الأخلاق وإطارها (جون، 1997: 29).

مما تقدم يتضح أهمية وفائدة علم الأخلاق بالنسبة للفرد في حياته فالإنسان في الواقع لا يبلغ السعادة والطمأنينة القلبية إلا إذا تمسك بهذه الأخلاق السامية في كل أفعاله وسلوكياته.

* ثمار الأخلاق في الحياة:

الخلق الفاضل مع ما يصدر عنه من سلوك فاضل وعمل صالح عماد حياة المسلم ولا يتصدر أن يسعد ولا أن يصلح حاله ولا حال مجتمعه بغير الخلق، وفيما يلي أهم ثمار الخلق في الحياة، كما فسرها الدكتور (عبد الستار نوير، 1989).

أولاً: الكمال والسمو

ينبغي أن نلاحظ أن الخلق في ذاته، كمال وزينة لصاحبه أعظم من كل ما يتجمل به الناس عادة من أنواع الزينة الحسية والمعنوية فلا يفتقر معه إلى تاج يعلو رأسه ولا نسب يرفع قدره ولا مال يبسط نفوذه لأن الشرف والنفس والملك أكبر من هذا كله. وقديماً قالوا:

كن ابن من شئت واكتسب أدباً يغنيك محموده عن النسب.

فالإنسان كما فطر على الإعجاب بمناظر الخلق الحسن والاشمئزاز من الخلق القبيح فطر أيضاً على الحب والإكبار للخلق الفاضل كذلك لا يمكن أن يستوي عنده الظلمات والنور ولا صادق ولا كاذب فقد نبه القرآن إلى هذا بقوله تعالى: " وَكَأ تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَكَأ السَّيِّئَةُ ادْفَعِ بِأْتِي هِيَ أَحْسَنُ " (فصلت: 34).

وقد صور القرآن الكريم في مشهد لإبرازه لذوي البصائر فقال سبحانه وتعالى: " أَفَمَنْ يَمْشِي مُكَبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَى أَمَّن يَمْشِي سَوِيًّا عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ " (الملك، 21).

ثانياً: القوة والافتداز

بالأخلاق يتمكن المرء من مواجهة الشدائد والظروف المختلفة من يسر وعسر، ومنشط ومكره من السيطرة عليها، ويتمكن من القيام بما يتعلق به من حقوق وواجبات من غير تقريط ولا إفراط فالأخلاق بهذه القوة هي عصب الإنسان الذي يمسه ويشده أزره في سعيه وفي كل موقف مشهود، فحياة الإنسان مشحونة بالتكاليف لذلك أدركنا أنه لا معنى له عن هذه الأخلاق وإلا تحكمت فيه الغرائز والشهوات فأوردته موارد الإثم والهلاك.

ثالثاً: السعادة ورضى الضمير

الخلق يمنح السعادة سعادة القلب ورضى الضمير والسلام النفسي فلا يحس بالقلق والاضطراب بل يجد نفسه سويًا مجتمع القلب والفكر، فضلاً عما يجلب الأخلاق للإنسان العلم النافع والدائم عليه، وقد أشار القرآن إلى هذا بقوله: " يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ * ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَّةً " (الفجر، 27-28) وفي الأثر من سعادة المرء حسن الخلق.

رابعاً: الألفة والوحدة:

إذا شاع بين الأفراد بالالتزام الخلق الفاضل، ربط بينهم بأوثق الروابط من الألفة والثقة والتعاون، فصاروا أمة واحدة ونشأ منهم مجتمع قوي فاضل متماسك كالبنيان المرصوص. كما قال تعالى: "وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ" (التوبة: 71). وقوله ﷺ: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (مسلم، 1774).

خامساً: عدة النجاح:

النتيجة الطبيعية للسعي الحثيث الذي نشأ عن الفضائل النفسية هو النجاح وتحقيق المصالح المتنوعة والأهداف المرجوة من تحقيقها، إنه أعظم عدة للنجاح وأنجع وسيلة لبلوغ الغايات، وكيف لا ينجح المرء ويصلح به حاله، والخلق قوة وجلد ومثابرة.

صلاح أمرك للأخلاق مرجعه فقوم النفس بالأخلاق تستقم

وصدق الله العظيم إذ يقول: "إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ" (الرعد: 11). سادساً: مصدر بر وتقوى:

من آثار الخلق الحسن البر بالناس بعضهم ونفعهم والسعي في مصالحهم ودفع الشر عنهم، وإنه يعين الضعيف وذا الحاجة ويعين على نوائب الحق، أما بالنسبة للخصوم المعاندين فإن الخلق يزرع لصاحبه في نفوسهم الهيبة والإكبار (نوير، 1989: 381).

القرآن والأخلاق:

إذا نظرنا إلى القرآن وتعاليمه وجدنا أنه أعظم دستور أخلاقي على الإطلاق إنه لم ينزل ليكون كتاب علوم أو مجرد كتاب آداب، وإنما نزل ليكون كتاب الهداية الجامع الذي يعنى بتأصيل مكارم الأخلاق التي تصلح الحياة وتسعد النفوس فيأمر بالمعروف وينهى عن المنكر، ويحث الناس أن يصلوا إلى أعلى درجات الكمال يدل على ذلك آيات كثيرة نذكر منها:

قوله تعالى: "إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ" (الإسراء: 9).

قوله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ" (النحل: 90).

قوله تعالى: "وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ" (البلد: 10).

وقوله تعالى: "وَالْعَصْرِ * إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ * إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بالصَّبْرِ" (العصر: 1-3).

وقوله تعالى: "وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ" (الأنعام: 153).

من هذه الآيات نرى أن تعاليم القرآن والدين كلها تعاليم أخلاقية بالمعنى الشامل (نوير، 1989: 403).

وجاء في الحديث أن سعد بن هشام سأل السيدة عائشة عن خلق الرسول ﷺ فقالت: "الست تقرأ القرآن قلت: بلى، قالت: فإن خلق نبي الله ﷺ كان القرآن".

وقال ابن كثير: معنى هذا أن عليه الصلاة والسلام صار امتثال للقرآن أمراً ونهياً سجية له وخلقاً بطبعه وترك طبعه الجبلي فمهما أمره القرآن فعله، ومهما نهاه القرآن تركه. (ابن كثير، ج 4: 402).

ويؤيد هذا كله قول ابن القيم: "الدين كله خلق فمن زاد عليك في الخلق زاد عليك في الدين" (ابن القيم، ج 2: 307).

الأخلاق والفطرة الإنسانية في النظرة الإسلامية

القرآن الكريم والسنة النبوية المتفحص بهما يجد فيهما من الآيات والأحاديث ما يؤكد الحقائق التالية: كما أشار إليها الدكتور (عبد الجليل عبد الرحيم، 1982 : 189).
أولاً: فطرية الأخلاق في الإنسان.
ثانياً: خيرية هذه الفطرة في أصل وجودها متساوية عند بني الإنسان.
ثالثاً: وجود الاستعداد في هذه الفطرة لقبول التغيير.

أولاً: فطرية الأخلاق في الإنسان:

نستدل على هذا الرأي بفطرية الأخلاق في الإنسان وكونها متأصلة في الجبلية الإنسانية فهذا يتجلى واضحاً في قوله تعالى: " فَأَقِّمِ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَّا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ " (الروم: 30).
وروى الإمام مسلم في صحيحه عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: " ما من مولود إلا يولد على الفطرة فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه كما تنتج البهيمة بهيمة جهاد صل تحسون فيها من جدعاء" ثم يقول أبو هريرة وقرءوا إن شئتم قوله تعالى: " فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا " (مسلم، ج 1: 207).

في هاذين النصين دلالة واضحة على أن الذي فطر عليه الإنسان في أصل الخلقة إنما هو الدين القيم البعيد من الشرك أو الانحراف والوجوه التي ذكرها المفسرون في المراد بهذه الأمة تؤكد هذا الأمر، فتفسيرهم الفطرة التي خلق الناس عليها بأنها دين الإسلام، كما ذكرها كلاً من: (الزركشي، ج 2: 293) (الدهيقي، ج 2: 4)، لكن غاية ما في الأمر من هذه الفطرة من كيفية وجودها في الإنسان وهو أول الفطرة لا تتأني معرفته إلا بعد الكشف والبيان الذي يحصل عليه الإنسان بالعقل والبرهان، بعد أن يزوده الله بوسائل المعرفة الحسية والقلبية والهداية إلى سبيل الله الذي يحققه ما فطر عليه وهذا ما يكشف عنه قوله تعالى: " وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِّنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَّا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ " (النحل، 78).

هذا هو واقع الامتحان الذي قرره الله على بني الإنسان، وطلب منهم اجتيازه بل ما خلق الموت والحياة إلا من أجله كما قال سبحانه: " الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ " (الملك، 2).

فالاختيار الصحيح لا يكون إلا إذا توافرت الفرص المتساوية وطم يوجد في المقابل ما يتوجه إليه ويختار مما هو دون الغاية ومناف لأصل هذه الفطرة لذلك يمكن أن يتغلب عليه بالعزيمة الصادقة وطلب العون من الله إذا شعر بالضعف أو العجز فنجد صلوات الله وسلامه عليه لا

يرضى بالعجز من مؤمن بالله فيقول ﷺ: "أحرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز" (ابن ماجه في سننه).

فواقع الفرق الذي نلامسه بين ما هو مفطور عليه الإنسان من أخلاق وخير وما هو مطلوب من الإنسان وهو إنما هو بروز ما هو مفطور عليه بالقوة إلى الفعل ومن العلماء إلى نور العلم والمعرفة .

ثانياً: خيرية هذه الفطرة:

إن هذه الفكرة عامة لجميع الأفراد رغم تعدد المذاهب والمشارب لا يعيد في أصلها انحراف منحرف ولا كفر كافر.

تعالى : " لَأَتَبَدِّلَ لَخَلْقِ اللَّهِ " (الروم، 30).

وتجلى هذه الخيرية للإنسان في النصوص التالية:

1- قال تعالى : " لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ * ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ * 5 إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ * فَمَا يُكَذِّبُكَ بَعْدُ بِالذِّينِ * أَلَيْسَ اللَّهُ بِأَحْكَمَ الْحَاكِمِينَ " (التين ، 3-8).

فإن "أل" في الإنسان كما ذكر المفسرون للجنس أي خلقنا كل أفراد الإنسان في أحسن صورة ظاهرة وباطنة، حيث تقويم الظاهر إنما يكون في تآلف أجزائه وتعديل أعضائه وهيئاته، وتقويم الباطن تكميله بالقوى الباطنية التي يتوصل بها إلى الفضائل العلمية والآداب والأخلاق المرضية.

2- ويشير إلى هذه الخيرية بجلاء ما رواه مسلم عن عياض أن الرسول ﷺ قال: ذات يوم في خطبته "ألا أن ربي أمرني أن أعلمكم ما جهلتم مما علمني يومي هذا: كل ما نحلته عبداً- أي أعطيته إياه- حلال . واني خلقت عبادي حنفاء كلهم وأنهم أتتهم الشياطين فاجتالتهم عن آخرهم، وحرمت عليهم ما أحللت لهم وأمرتهم أن يشركوا بي ما لم أنزل به سلطان" (مسلم، ج 1: 27).

3- قوله ﷺ فيما رواه الإمام مسلم عن أبي هريرة قال : "الناس معادن كمعادن الذهب والفضة خيارهم في الجاهلية خيارهم في الإسلام إذا فقهوا والأرواح جنود مجندة ما تعارف منها إنتلف وما تنافرت منها إختلف".

فهنا إشارة إلى أن الفطرة الخيرية دفيئة في الذات الإنسانية تحتاج من صاحبها أن يكتشفها وينفض عنها غبار الظلمات ويجليها من صدأ الغفلات كما هو الأمر بالنسبة للمعادن الدفيئة في باطن الأرض والتي لا يتأتى الإنسان أن ينتفع بها دون أن يعمل على استخراجها وتنقيتها من كل الشوائب العالقة بها، فهنا الحديث يحمل أيضاً في ثناياه الدلالة على أن الخيرية في هذه الفطرة الإنسانية فمن لم تفسد فيه هذه الفطرة قبل أن يهتدي إلى الكشف

عنها والعمل بمقتضاها فإنه يظل أقرب إلى الخير وأسرع تحققاً به إذا اهتدى إلى الإسلام وتفقه في دين الله، بخلاف من فسدت عندهم هذه الفطرة، فأظلمت وانطمست أنوارها وقل خيرها، فإن التحقق بالخيرية عند هؤلاء أصعب مثلاً.

ثالثاً: وجوه الاستعداد في هذه الفطرة لقبول التغيير

الفطرة التي جبلها الله سبحانه وتعالى للإنسان جعلها قابلة للتغيير والتبديل وهي أشبه ما تكون بالبذرة أو النواة السليمة التي تحمل في ذاتها كل خصائص الشجر وما تحمله من أصناف الثمر، فإذا وجدت التربة الصالحة والأجواء المناسبة والعناية اللازمة فإنها تعطي الثمرة المرجوة منها بخلاف ما إذا وضعت في تربة قاحلة وأجواء مظلمة ولم تلق أي عناية فإنها لا تعطي الثمرة المرجوة.

لذلك الفطرة الإنسانية تتغير وتتبدل حسب البيئة والتربية المحيطة بها فالنصوص التي تكشف عن هذا الجانب كثيرة منها:

- 1- قوله ﷺ في الحديث السابق "فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه" حيث دل هذا على ما للنشأة والتربية من أثر في تغيير الفطرة وتحولها إلى النقيض تماماً من واقعها الأصلي.
- 2- وقول ﷺ "ثم جاءت الشياطين فاجتالتهن عن آخراهم" دليل على ما لعداوة الشيطان للإنسان من خطر يهدده، فعليه أن يأخذ حذره بمعرفة الأسباب والوسائل الكفيلة برده وزجره ، وقد بين لنا الله على عداوته وحذرنا منه بعد أن كشف لنا عن حيله وأساليبه بقوله تعالى : " إِنَّ الشَّيْطَانَ لَكُمْ عَدُوٌّ فَاتَّخِذُوهُ عَدُوًّا " (فاطر ،6).
- وقوله " إِنَّمَا يُرِيدُ الشَّيْطَانُ أَنْ يُوقِعَ بَيْنَكُمُ الْعَدَاوَةَ وَالْبَغْضَاءَ فِي الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ " (المائدة: 91).
- 3- قال تعالى: " إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ " (الرعد، 11).
- وقوله تعالى : " نَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا * فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا * قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا * وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا " (الشمس ، 7-10).
- تلك الآيات دالة دلالة واضحة على تغيير الأخلاق فالمراد هنا بالنفس قول (ابن الجوزي، ج9: 139) أحدهما: آدم: قاله الحسن والثاني: جميع النفس.
- وقال ابن كثير في تفسير هذه الآية: أي خلقها سوية مستقيمة على الفطرة القويمة كما قال تعالى: " فَأَقِّمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ " (الروم،30).
- وقوله: " فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا " (الشمس،8).

الإلهام : إيقاع شيء في النفس: قال سعيد بن جبير: ألزمتها فجورها وتقواها بمعنى أن الله خلق في المؤمن التقوى، وفي الكافر الفجور، فالخلق لله والإنسان قادر على سلوك أيهما شاء ومخير فيه، وبذلك الاختيار للخير والشر يثاب أو يعاقب.

وقوله : " قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا * وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا " (الشمس، 9-10).

أن الله سبحانه وتعالى خلق في الإنسان قوة واعية مدركة، فمن استخدم هذه القوة في تزكية نفسه وتطهيرها وتنمية استعداد الخير فيها وتغلبه على استعداد الشر فقد أفلح وأنجح، والعكس فيمن ظلم هذه القوة الواعية المدركة وخبأها وأضعفها فقد خاب وخسر.

لذلك هذه الآية تؤكد على أن الأخلاق قابلة للتغيير.

4- لو لم يكن ممكناً بأن الأخلاق تتغير لما كان هناك مبرر لنزول الكتب السماوية وإرسال الرسل، ولما كان هناك معنى للشرائع والقوانين ودعوات المصلحين والمربين، أما وقد أرسل الله الرسل للناس مبشرين ومنذرين وأنزل معهم هديه وشريعته إصلاحاً للنفوس وتهذيباً لطبائعها وسجاياها فهنا مجال يستقيم مع القول باستحالة تغير الخلق واستجابته لدواعي الخير أو دواعي الشر (حمزة، 2000: 23).

وخلاصة القول أن الله سبحانه وتعالى أودع في النفس البشرية بصيرة أخلاقية تتمثل في قوله تعالى: " بَلِ الْإِنْسَانُ عَلَى نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ * وَلَوْ أَلْقَى مَعَاذِيرَهُ " (القيامة، 14-15).

• والإنسان أيضاً قادر على أن يحكم نفسه وأهواءه لقوله تعالى: " وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِ وَنَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوَىٰ (40) فَإِنَّ الْجَنَّةَ هِيَ الْمَأْوَىٰ " (النازعات، 40-41).

• وكذلك الإنسان مزود بطريقتين الخير والشر فأيهما يختار (الفضيلة أو الرذيلة) لقوله تعالى: " أَلَمْ نَجْعَلْ لَهُ عَيْنَيْنِ (8) وَلِسَانًا وَشَفَتَيْنِ (9) وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ " (البلد، 8-10).

خصائص الأخلاق في الإسلام:

للأخلاق خصائص في الإسلام كما أشار إليها الدكتور (بالجن، 1977: 87-90) وذلك فيما يلي ذكرها:

أولاً: الأخلاق من نظر الإسلام تدخل في كل سلوك إرادي صادر من الإنسان راشد، لأن هذا السلوك إما أن يكون أخلاقياً وإما غير أخلاقي ثم إن هذا السلوك ليس هو الفعل الظاهر فحسب بل يدخل فيه أعمال القلوب من النيات الإرادات والغايات وتترتب على ذلك المسؤولية والجزاء. ثانياً: يوسع الإسلام دائرة العلاقات الأخلاقية فلا تقتصر الأخلاق على علاقة الإنسان بأخيه الإنسان كما يدعو إلى ذلك الاتجاه الأخلاقي والاجتماعي الوضعي ولا تقتصر كذلك على العلاقة بين الإنسان وبين الله كما يدعو إلى ذلك بعض الديانات القديمة، بل يدخل في إطار العلاقة الأخلاقية ملائمة الإنسان بالإنسان وبالحيوان وباللله أيضاً.

ثالثاً: يقيم الإسلام الأخلاق على أسس روحية مينا فيزيقية وعلمية وغيرها وهذه الأسس ضرورية لبناء صرح أخلاقي ثابت كما هي ضرورية لبناء مجتمع أخلاقي يحيا حياة أخلاقية إنسانية في هذه الدنيا.

رابعاً: الأخلاق في نظر الإسلام ليست نسبية تتغير من فرد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر، مثل قيم ثابتة تزداد ثباتاً وضرورة كلما مرت الإنسانية بتجارب في حياتها الأرضية، لذلك لا يمكن بأي حال من الأحوال وجود حياة اجتماعية متزنة ومستقرة وسعيدة إذا لم تقم هذه الحياة على أسس هذه الأخلاق التي جاء بها الإسلام.

خامساً: تكامل جميع المبادئ الأخلاقية الصالحة للحياة الإنسانية المستمرة في الأخلاق الإسلامية فقد بلغت هذه الأخلاق من التكامل والصلاحية حداً مثالياً، وذلك أنها تحتضن جميع الفضائل الإنسانية والأعمال الخيرة لصالح الفرد والمجتمع وتنفر من جميع الرذائل والشور مما جعل هذه الأخلاق قادرة على مسابرة تطور الحياة وميادينها المختلفة منها:

1- ميدان احترام الإنسان: تجعل لكل إنسان كرامة أصيلة بصرف النظر عن جنسه ولونه واتجاهاته الخاصة وبناءً على ذلك فإنها تدعو إلى احترام جميع الحقوق الطبيعية للإنسان.

2- ميدان المعاملة:

تدعو إلى احترام العقود وأداء الأمانات والنزاهة والصدق وتنتهي عن الاستغلال والمماطلة والغش والكذب والخداع وما إلى ذلك من الصفات الذميمة التي تفتك بالمجتمع فتقطع أوصاله.

3- في ميدان السياسة والحكم:

تدعو هذه الأخلاق إلى احترام العهود والمواثيق المبرمة وإلى الكم بالعدل والمساواة والعمل من أجل رفع مستوى الأمة وتنتهى عن الغدر والمفاجأة بالعدوان والتسلط والتجبر وما إلى ذلك من الصفات القبيحة.

4- في ميدان الاقتصاد:

تدعو إلى العمل الجاد والإتقان والإبداع والابتكار في الإيجار والصناعة وذلك لتعميم الخير للمجتمع، ثم تدعو من ناحية أخرى إلى النقشف والقناعة وعدم التبذير والإسراف مع العلم أن النمو الاقتصادي لا يتحقق إلا بهاتين الطريقتين.

5- في ميدان العلم:

تدعو إلى التعلم والتعليم والتربية واستخدام العلم في طريق الخير كما تنفر من الجهل ومن عدم العمل بمقتضى العلم.

هكذا جاء الإسلام بأكمل الأخلاق وأصلحها ولهذا قال رسول ﷺ "إنما بعثت لأتمم صالح الأخلاق" (مسند أحمد ، ج2: 381).

وفي رواية "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (مسند الإمام أحمد ، 132).

وكان الرسول ﷺ يمثل هذه الأخلاق في حياته العملية لهذا قال تعالى : " وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ " (القلم، 4). ومع علمنا أن الله لم يصف أحداً من قبل أنبيائه بالخلق العظيم وإنما وصف كل واحد بأوصاف أخرى مثل: رشيد وتقي وحليم وما إلى ذلك فقد أدرك هذه الحقيقة أكرم بن صيفي أحد حكماء العرب الذي قال: عندما دعا قومه إلى الإسلام، "إن الذي يدعو إليه محمد لو لم يكن ديناً لكان في أخلاق الناس حسناً".

أخلاقيات المهنة

* **أولا المهنة:** العمل الأساسي المعتاد الذي يتعاطاه المرء فيحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة وحذق يقال: مهنة التعليم- مهنة الطب- مهنة .. إلخ. والمهنة مصطلح حديث في مجال تصنيف الأعمال حيث تم الفصل بين الحرفة والمهنة، لأن الحرفة يمكن اكتسابها عن طريق الممارسة دون الالتحاق بمؤسسات تعليمية عالية (ناصر، 2004: 308).

المهنة اصطلاحاً:

- عرفت المهنة وفقاً لما ورد بقاموس إكسفورد "بأنها الحرفة التي بواسطتها تعرف إمكانية تطبيق المعرفة والخبرة المثبتة في بعض حقول المعرفة أو العلوم على مجالات أخرى أمكن استخدامها في ممارسة فن مستند على تلك الخبرة".

- وعرفتها موسوعة العلوم الاجتماعية في مقالها عن المهنة: "بأنها ميزة امتلاك أسلوب فكري معين مكتسب بالتدريب الخاص والذي بالإمكان تطبيقه في كل ناحية من نواحي الحياة المختلفة".

- كما عرفت المهنة بأنها الحرفة التي تشتمل على مجموعة من المعارف العقلية، وهذا ما يشكل المضمون العقلي أو الفكري للمهنة بالإضافة إلى مجموعة ممارسات أو خبرات أو تطبيقات تهيكّل المهنة.

* عناصر المهنة الأساسية:

للمهنة (أي مهنة) بصفة عامة عناصر أساسية تتمثل في (الهوش، 2002 : 79):

- 1- توافر الأنشطة المفيدة التي تقدم إلى الجمهور بكافة فئاته وذلك من خلال مؤسسات معينة.
- 2- توافر قدرة من المهارات والخبرات الفنية المتخصصة التي تميز المهنة والتي تستلزم الإعداد الفني الملائم للعاملين بها.
- 3- توافر الإنتاج الفكري المتخصص الذي يدعم وجود المهنة ويرسخ أصولها.
- 4- وجود قواعد أخلاقية وسلوكية تحكم العلاقات وتنظمها بين الأفراد المهنيين وزملائهم والجمهور الذي تقدم له هذه الخدمة.
- 5- وجود تجميع للعاملين بالمهنة يتحدث باسمها ويدافع عنها ويضع أو يقر معايير الأداء والخدمة .

ثانيا :أخلاقيات المهنة .

• لغة :

الخلقي هو المنسوب إلى الخلق ويطلق على ما كان مطابقاً لنظريات الأخلاق أو لقواعد السلوك في عصر من العصور، ويراد فيه الأدبي والروحي والمعنوي (صليبا، ج 2: 436). كذلك الأخلاق تم سبق الحديث عنها لغة في بداية المحور، ولكن لا بد من إضافة وهي أن الأخلاق عند القدماء ملكة تصدر بها الأفعال عن النفس من غير تقدم وروية وتمكن فإذا أضفت لفظ الأخلاق إلى لفظ آخر دل على مجموع قواعد السلوك المتعلقة بالشيء الذي دل عليه اللفظ.

اصطلاحاً:

• يعرفها (عبد الحميد، 1985):

"بأنها المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنة المستحب والتي يتعهد أفراد المهنة بالتزامها " نقلاً عن (عبد الحميد ، 1985: 303).

• مجموعة المبادئ والأسس والقيم التي يحملها الفرد ويتمسك بها ويعمل بمقتضاها في المهنة (همشري، 1998: 368).

• يعرفها المصري (1986):

"بأنها مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس وناجحاً في مهنته ما دام قادراً على اكتساب ثقة زبائنه والعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين" (المصري، 1986: 68).

التعريف الاجرائى :

فيعرف الباحث أخلاقيات المهنة:

"عبارة عن مجموعة من القواعد والأصول الأخلاقية التي يجب على أفراد المهنة الالتزام بها وضرورة الحفاظ عليها حفاظاً على مستواها ورفعاً لشأنها"

أخلاقيات مهنة التعليم

إن أي مهنة من المهن لها قواعد أخلاقية وآداب عامة حدد لها قوانين ولوائح خاصة بها ،والتي تصدر الجهات المعنية بأمر تلك المهمة ،وان آداب المهنة وأخلاقياتها في عموميتها تدور حول نقطتين هما : إتقان العمل ،وتجنب القصور من أي جانب من جوانبه ، ولا يخفى على أحد ما للمهن من أثر عظيم ودور واضح في الحياة العامة للناس ،كما لا يخفى على أحد ما للالتزام بآدابها من مردود عال يتمثل في مستوى عال من الإنتاج ،وشعور متأجج

بالسعادة والطمأنينة والاستقرار النفسي عند صاحب المهنة لقيامه بواجبه خير قيام ،وما لذلك من أثر في تحسين نوعية الإنتاج في سائر المهن .

ولمهنة التعليم على وجه الخصوص حاجة أكبر من غيرها من المهن الأخرى للأخلاقيات المهنية ،وذلك لأن التعليم جزء من التربية وحاجة الإنسان كبيرة إلى الجانب الأخلاقي في التربية، ولا يتحقق ذلك إلا بالفعل والعمل والسلوك الأخلاقي (ناصر ،2004 :324)

فأخلاقيات مهنة التعليم : يرى الباحث بأنها عبارة عن مجموعة من القواعد والأصول الأخلاقية التي يجب على مديري المدارس إتباعها والالتزام بها وضرورة الحفاظ عليها حفاظا على مستوى المهنة ورفعاً لشأنها في ضوء عموميات المجتمع وخصوصيات المؤسسة التعليمية .

وفى ضوء التعريف الاجرائي للباحث تجدر الإشارة في ضرورة التزام مديري المدارس ببعض الأخلاقيات التي تساعد على ربط المؤسسة التعليمية التي يديرها بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من جهة ، وعموميات المجتمع وعاداته من جهة أخرى .

مصادر أخلاقيات المهنة:

يرى الباحثون أن هناك خمسة مصادر للأخلاقيات المهنية

ذكرها (راتب السعود وأحمد بطاح؛ 1991) وهي:

- 1- المصدر الفكري الفلسفي.
- 2- المصدر الاجتماعي.
- 3- المصدر السياسي.
- 4- المصدر الاقتصادي.
- 5- المصدر المنظمي.

وإليك بيان كل مصدر على حدة كما ذكرها كلاً من (عابدين 2001، 244، راتب أبو السعود وأحمد بطاح، 1999: 302) في الآتي:

أولاً: المصدر الفكري:

أن الإطار الفكري المتماusk كما يؤمن به الفرد ولقناعاته الفكرية المستقاة من عقيدته أو من قراءته.

بمعنى المنتسب لمهنة ما قد يتأثر في أخلاقياته المهنية بالنظام السياسي الذي يقود البلد الذي يعيش فيه، وقد يتأثر بالبيئة الاجتماعية بكل ما تشتمل عليه من أعراض وعادات وتقاليده وقد يتأثر بالمناخ التنظيمي الذي يعمل في ظله.

ثانياً: المصدر الاجتماعي:

المقصود بهذا المصدر هو قيم المجتمع الذي يعمل فيه الشخص في مهنة معينة وعاداته وتقاليده ومعايير وقوانينه فهذه لا بد أن تنعكس بشكل أو بآخر على تعاملاته المهنية المختلفة فالفرد عندما ينخرط في مهنة معينة لا ينعزل عن مجتمعه ولا يستطيع أن يقفز عن الأنماط السلوكية للآخرين ومعاييرهم فهو من جهة نشأ على هذه الأنماط والمعايير ولا يستطيع أن يتحرر منها كلية، كما أن الآخرين الذين يتعاملون معه في ميدان مهنته نشأوا في ظل الثقافة الاجتماعية نفسها التي نشأ فيها.

ثالثاً: المصدر السياسي:

المقصود بالنظام السياسي الذي يسير المجتمع وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد، فإذا كان النظام السياسي ديمقراطياً مثلاً يؤمن بالتعددية والمشاركة والحوار واحترام الرأي الآخر، فلا شك أنه سوف يؤثر تأثيراً إيجابياً على قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام السياسي دكتاتورياً فاسداً لا يتورع عن النهب ويشجع القيم البالية، فلا شك أن تأثيره سوف يكون سلبياً على توجهات الأفراد في كل مؤسسة، صحيح أن الأفراد لا يتأثرون وبنفس الدرجة نظراً للفروق الفردية فيما بينهم، ولكن المؤكد أن المناخ السياسي في أي بلد يفرض بشكل أو بآخر قيماً معينة تصل إلى عقول ووجدان معظم أبناء المجتمع.

رابعاً: المصدر الاقتصادي:

ويعني مجمل الظروف والأوضاع الاقتصادية التي يعمل في ظلها الفرد، فإذا كان هذا الفرد يعيش في وضع اقتصادي معقول يمكنه من أن يعيش بكرامة مع أفراد أسرته فإن من السهل أن نتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزاماً أكيداً والعكس إذا وضعه لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة تجاه أسرته ومجتمعه، فيتوقع منه الانحراف والغش والاستغلال للوظيفة، ولعل أهمية هذا البعد الاقتصادي قد تضاعفت بشكل كبير في هذه الفترة من التاريخ حيث تطرح التكنولوجيا في كل يوم من المغريات وحيث تسود النزعة الاستهلاكية بين الناس.

خامساً: المصدر المنظمي:

ونعنى بهذا المصدر البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقاليده ومثيل تمدد سلوك العاملين فيها وتوجه مسارهم، أيضاً يعني بهذا المصدر الأسلوب الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم وأنماط تقسيم العمل ونظم الاستراحة والمكافأة وأشكال الرقابة والعقاب، وهي أيضاً تؤثر على قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله، كذلك هناك

تفاعلاً خصباً بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة، فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة أو تتأثر على الأقل بالقوانين في البلاد، وأنماط القيم والسلوك السائدة في المجتمع هي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع

*** مصادر الأخلاقيات في الإدارة:**

- أهم مصادر الأخلاقيات في الإدارة هي المصدر الديني أولاً ثم القوانين والأنظمة والتشريعات ثانياً والعوامل التي تساعد في تكوين الاتجاهات نحو أخلاقيات الإدارة ثالثاً (ياغي، 2001: 111).

أولاً: المصدر الديني:

المتفحص للأديان السماوية يجد أن هناك ناحيتين بارزتين للجانب الأخلاقي:

1- **الناحية النظرية:** وهي التي تشكل الأسس والقواعد النظرية في الفلسفة الأخلاقية مثل

البحث عن الطبيعة الإنسانية -مصدر الإسلام- قواعد السلوك الإنساني.

2- **الناحية العملية:** وهي التطبيق العملي للقواعد السلوكية، ومجموعة الفضائل التي يكون

فيها المجتمع فاضلاً (عقلة، 1986: 99).

بخلاف ما هو في نظام الأخلاق للإسلام المبني على الإدارة والبيئة والمسئولية والجزاء والجهد تلك أسس النظام الأخلاقي في الإسلام فهي أسس فكرية علمية نظرية وجدانية أخلاقية إيمانية، كما أن القاعدة الإيمانية في الإسلام فكرية علمية نظرية وجدانية وأخلاقية وهناك من يضيف إلى هذه الأسس حب الحق وإيثاره ويعتبره أساساً أول من الأسس الأخلاقية لأن من تجب طاعته يجب أن يطاع ومن يتمتع بهذا الخلق فإن خلقه سيدفعه إلى تأدية الحق لمستحقه (الشرقاوي، ع 25: 243)

بعد ذكر هذه المصادر يرى (ياغي، 2001 : 112) بأن هناك أسساً تقوم عليها هذه

الأخلاقيات منها ما يلي:

1- الأساس الإعتقادي:

ويقوم على ثلاثة أركان: الإيمان بالله، والإيمان بأن الحق عز شأنه خلق الإنسان وعرفه بنفسه وبين له طريق الخير وطريق الشر من خلال الرسل عليهم الصلاة والسلام والإيمان بالحياة الآخرة.

لهذا هناك ارتباط وثيق بين الإيمان وبين السلوك الأخلاقي، فالتربية الأخلاقية فلسفتها من مبادئ الدين ونادت بين الفلاسفة الوضعية **حيث يقول كينث "إن الحياة الأخلاقية لا يمكن أن تنمو نموًا كاملاً دو الاعتقاد في الله".**

ويقول فوليتز: "إن قوام الأخلاق أولاً إيمان بالله الخالق من غير حاجة إلى ممارسة الشعائر والطقوس وقوامها ثانياً ممارسة الفضائل الاجتماعية".

2- الأساس الواقعي العلمي:

الأساس الواقعي فالأخلاق تحافظ على حياة الفرد وتجعلها مستمرة دون مواجهة عثرات والأخلاق لا تتعارض مع الطبيعة فالقوانين الأخلاقية واقعية ثابتة كقوانين الطبيعة، لذلك الإسلام وضع إطاراً أخلاقياً على ضوء معرفته بالطبيعة الإنسانية، بأنها مكونة من روح ومادة، وأن حياة الإنسان السعيدة لا تتحقق إلا بتلبية حاجاته المادية والروحية على حد سواء حتى لا يكون أسيراً للمادة والنوازع الطبيعية البشرية.

3- أما الأساس العلمي للأخلاقيات:

فإن الإسلام قد حدد إطاراً أخلاقياً على أساس تصوره للكون والحقائق الموجودة فيه فهو يربي المسلم تربية عقلية تستمد أهدافها من قيم العلم والمعرفة والحق، وتهدف إلى توجيه طاقات الإنسان إلى البحث العلمي والسعي وراء الحقيقة.

4-الإلزام:

يعتبر الإلزام من أهم الأسس التي يقوم عليها النظام الأخلاقي في الإسلام والإلزام ومعناه الالتزام من الإنسان في مواجهة البشرية كلها، وذلك بناء على كون الإنسان مكلفاً في هذه الحياة وله أمانة ورسالة وله حرية الإرادة التي تحكم عمله، وتكون مناط الجزاء لذا كان الالتزام الأخلاقي أبرز معالم المسؤولية الفردية، ويعتمد الإلزام على المصادر التالية: (عقله، 1986: 108)

- الوحي الديني بمعنى أن الدين يدل الإنسان على الخير والأخلاق الحميدة.
- الفطرة بمعنى أن الإنسان يستدل على الأخلاق الحميدة السليمة.
- العقل بمعنى أن العقل يرشد الإنسان إلى الأخلاق الحميدة واجتناب الرذائل.
- الأخلاق كالقانون الطبيعي يعجب بالأخلاق الحميدة مثل (الصدق - الأمانة - الوفاء - السماحة) ويكره الأخلاق الرذيلة مثل: (الكذب - الخيانة - الغدر).

5-المسؤولية:

لا يمكن أن يكون المرء صاحب خلق فاضل ما لم يتكون عنده شعور بالمسؤولية لذا كان الشعور بالمسؤولية الأخلاقية أساساً من أسس الأخلاق، وتعني المسؤولية هنا بأنها إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال واستعداده لتحمل نتائج التزاماته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله ثم أمام ضميره وأمام المجتمع، لذلك هناك شروط للمسؤولية.

الشروط الأساسية للمسؤولية:

هو الطابع الشخصي (بمعنى أن الفرد يتحمل مسؤولية عمله والمسؤولية الفردية لها مجالان: الداخلي والخارجي) .

- المجال الداخلي فهو مسؤولية الفرد عن قصده وإرادته وتصميمه " وَإِنْ تُبَدُّوا مَّا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تَخَفُوهُ يُحَاسِبِكُمْ بِهِ اللَّهُ " (البقرة، 284).

- أما المجال الخارجي فهو السلوك من قول أو فعل شريطة أن يحدث ذلك عن قصد واختيار: " لَا يُؤَاخِذُكُمُ اللَّهُ بِاللَّغْوِ فِي أَيْمَانِكُمْ وَلَكِنْ يُؤَاخِذُكُمْ بِمَا عَقَّدْتُمُ الْأَيْمَانَ " (المائدة، 89).

وما يجب ذكره أن المسؤولية الفردية لا تلغي المسؤولية الجماعية، بل تكاد تتدرج فيها لأن الجماعة هي مجموعة أفراد، وهي مسؤولية عن انحرافات سلوكيات الأفراد وعن تصحيحها لجميع الوسائل المشروعة، " وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى " (الأنعام، 164).

وقوله ﷺ: "لتأمرن بالمعروف ولتنهون عن المنكر، أو ليوشكن الله أن يبعث عليكم عقاباً ثم تدعون ثم فلا يستجاب لكم" (ابن حنبل، ج 5: 388).

هذه الأسس التي تقوم عليها الأخلاق في الإسلام إنها في غاية الأهمية من التحلي بها في شخصية الإنسان المسلم من أجل أن يكون مجتمعاً نظيفاً خالياً من أمراض الرذيلة (ياغي، 2001: 112-116)

ثانياً: القوانين والأنظمة والتشريعات

تعتبر القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات وتصريف المعاملات وتنفيذ القرارات الإدارية وأوامر الرؤساء.

والمقصود هنا بالتشريعات: هو الدستور ما ينبثق عنه من قوانين وأنظمة ولوائح أخرى تبحث في أخلاقيات الإدارة ومعاييرها مثل (نظام الخدمة المدنية- قانون العمل والعمال- نظام الرقابة والتفتيش الإداري) ونظراً لأن غالبية أنظمة الخدمة المدنية تتشابه في تحديد واجبات الموظف وسلوكه وأخلاقيات المهنة (ياغي، 2001: 120).

ثالثاً: العوامل التي تساعد على تكوين الاتجاهات نحو الأخلاقيات:

هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تساعد على تكوين الاتجاهات من أهمها: عوامل التنشئة الاجتماعية وتشمل الأسرة والجماعة والثقافات والديانات.

ولعل من أهم العوامل التي تساعد على تكوين الاتجاهات نحو سلوك معين ما يلي:

1- البيئة الاجتماعية:

البيئة التي تجمع بين المنزل والحي والعمل والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد وما يسودها من تقاليد وعادات ومعتقدات وأحوال اقتصادية واجتماعية وسياسية والتي تساهم مساهمته كبيرة في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهاته، إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية وتتطور بتطوير مراحل النمو التي يمر بها الفرد.

مما يجدر ذكره أن المراحل التي تتكون فيها هذه الاتجاهات يتعرض من خلالها الفرد إلى مؤثرات بيئية، متنوعة تساعد على تكوين نوعية الاتجاه لدى الفرد على مستويات مختلفة منها ما يلي:

أ- على مستوى الأسرة:

تعد الأسرة أحد المؤثرات البيئية التي تساعد على تكوين سلوك الفرد ومن هذا المنطلق فإن الأسرة التي ينتمي إليها الفرد تقوم بدور مؤثر على اتجاه أفرادها، فالمبادئ والقيم الاجتماعية التي تحدد مسيرة حياة الفرد إنما يتعلمها من الأسرة التي ترعرع في ظلها. فقد أوضحت الدراسات الميدانية في هذا الحقل وجود علاقة قوية بين اتجاهات الآباء والأبناء في المسائل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية حيث وجد أن الآباء يميلون إلى اعتناق الاتجاه الذي يؤمن به الآباء كما أن قوة درجة الاتجاه لدى الآباء في ترسيخ هذا الاتجاه عند الأبناء حتى لا يكونوا عرضة لتأثيرات البيئة الخارجية على اتجاهاتهم (الغمري، 1975: 128).

ب- على مستوى الجماعة:

الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، سواء كانت جماعة المدرسة أم الجامعة أم النادي أم العمل تقوم بدور كبير في التأثير على الفرد في اعتناق اتجاه معين، فالموظف يميل إلى اعتناق الاتجاه الذي يسود بين زملائه حول ظروف العمل في المنشأة وموقفهم من المنظمة التي يعملون فيها، وأخيراً نخلص إلى القول أن درجة تأثير الجماعة تتوقف على مدى العلاقة القائمة بينهم وبين الفرد، فكلما كانت العلاقة قوية كان التأثير أكبر والعكس صحيح .

ج- على مستوى الثقافة:

يعد التقدم الثقافي والحضاري الذي وصل إليه المجتمع من العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات لدى الأفراد وإذ إن تعدد الثقافات المتاحة وتنوعها لدى الفرد في مجتمعه وإتاحة الفرصة له في التعرف على مختلف جوانب الحضارات الثقافية يعد عاملاً مساعداً في ترسيخ الاتجاه لدى الفرد. (النمر، 1987: 126).

2- البيئة الاقتصادية:

تلعب الأوضاع الاقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيه الموظف من غني وفقير وارتفاع مستوى المعيشة مقابل تدني مستوى الرواتب والأجور، دوراً كبيراً في أخلاقيات المهنة من مبادئ واتجاهات وسلوك، كما أنها تؤدي إلى نشوء طبقات اقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد الأمر الذي يؤدي بأن تعتقد كل جماعة مجموعة من المبادئ والاتجاهات حول الجماعة الأخرى ونوع السلوك الذي يجب اتخاذه اتجاه كل طبقة.

وفي ضوء هذا الوضع الاقتصادي الذي يؤثر على الأخلاقيات والمرتبطة مباشرة بنشوء طبقات اقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد، نجد أن من المؤلف أن تحاول كل طبقة اقتصادية تبني مجموعة من الاتجاهات والقيم التي تحقق رغباتهم وحاجاتهم بحيث تصبح نمطاً من أنماط سلوكهم في الحياة وعلاقة تميزهم عن بقية الطبقات الاجتماعية الأخرى (ياغي ، 2001: 125).

3- البيئة السياسية:

تلعب البيئة السياسية التي يعيش الموظف في ظلها دوراً مهماً في تكوين اتجاهاته وأنماط سلوكياته، إذ أن نمط سلوكه أخلاقياً أو لا أخلاقياً يتأثر بدون شك بطبيعة تلك البيئة السياسية السائدة وخصائصها ، ومدى فعالية الرقابة (إدارية- تشريعية- سياسية- شعبية) على أنماط السلوك الإداري للموظف، بحيث تحفز السلوك الإداري الأخلاقي وتردع أو تعاقب السلوك الإداري للأخلاقي من هذا المنطلق يتأثر نمط السلوك الإداري وفقاً للأوضاع السياسية القائمة ففي غياب الرقابة التشريعية والإدارية قد يسعى الموظف أحياناً سلوكياً وإدارياً إلى إرضاء وإشباع رغبات السلطة التنفيذية على حساب إرضاء رغباته الشخصية ويعود ذلك على تخوف الموظف من هؤلاء الذين يملكون حق التعيين - الطرد- الترقية .. الخ، لذلك البيئة السياسية لها أثر كبير في تكوين السلوك والأخلاق عند الموظف (الصباغ، 1985: 68).

من هنا يتضح للباحث أهمية العوامل سابقة الذكر في تكوين الاتجاهات نحو أخلاقيات الإدارة للموظف ولا يعني ذلك أن كل عامل من هذه العوامل له تأثير منفصل عن غيره في تكوين الاتجاه، بل هناك ارتباط وثيق بل تفاعل وتكامل بين هذه العوامل التي تساعد على تكوين الاتجاهات نحو أخلاقيات الإدارة.

* مصادر أخلاقيات مهنة التعليم:

بعد ذكر مصادر أخلاقيات الإدارة والمهنة للموظف ومعرفة العوامل التي تساعد على تكوين الاتجاهات نحو أخلاقيات الإدارة ومعرفة ما هي المصادر لأخلاقيات المهنة بعد هذا كله فإنه يمكن تقسيم مصادر الأخلاقيات لمهنة التعليم إلى ما يلي:

1- الذات:

إن الإنسان لا يسعى إلى تحقيق غاية ما إلا إن كان لها صدى في نفسه، وتستثير شغفاً خاصاً عنده، وعليه فإن العمل الأخلاقي لا بد وأن يبدو جميلاً وجذاباً أمام الذات الإنسانية لكي تقدم عليه، ومن ثم فإن هذه الذاتية ستعمل على إخضاع القواعد الأخلاقية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص وهذا أمر محفوف بالمخاطر لأنه لا يعطي القواعد الأخلاقية الثبات والاستقرار والاستمرارية اللازمة لها.

2- الأسرة:

السلوك الإنساني يرثه من الأسرة إلى المجتمع، وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية، فالأسرة التي تربي أبناءها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وأمانة واحترام يظل هؤلاء الأبناء متمسكين بهذه المبادئ وأما الأسرة التي تربي أبناءها على عدم الاحترام والقيم - المبادئ - والتشكيك فيها، فإن هؤلاء الأبناء سينقلون نظرهم للقيم والمبادئ إلى المجتمع الذي سوف يعملون فيه.

3- المؤسسات التعليمية:

المؤسسات تلعب دوراً مهماً في إعداد الطلبة لدخول المجال المهني الوظيفي، حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم بعض المساقات في الدين والأخلاق والعلاقات العامة حتى تتجح في تنمية سلوك الطالب الإيجابي تجاه المسؤولية والانتماء والإخلاص (غوشة، 1983: 169)

لذلك يتطلب تطوير المناهج التربوية بما يتفق مع الأخلاق والانضباطية وإطاعة النظام وتنشئة الطلبة وتدريبهم على أعمال الفضيلة قولاً وعملاً وتنمية وعيهم الاجتماعي (ياغي، 2001: 20).

4- المجتمع:

المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو عقائدية متناغمة لا بد وأن ينقل أفراد هذه القيم إلى التنظيم، وتنعكس عليهم في ممارستهم لوظائفهم وإذا كانت هذه القيم تحرص على وضع حد للمخالفات والأخلاقيات وتعاقب المعتدي ولا تراعي فرداً على آخر لجأه أو مكانته في المجتمع، فإنها ستسيطر على الفرد حال انتقاله إلى التنظيم وممارسته لدوره

المهني وذلك لأن معايير المجتمع الأخلاقية وسطوتها في محاسبتها لأعضائها تجعل الأفراد يحرصون على عدم العبث بهذه القيم أو محاولة الالتفاف عليها لأنها أقوى من ذواتهم كأفراد.

5- القيادة القدوة:

إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تثبت في الهياكل الجامدة روح الحياة عن طريق إشعار كل موظف في الإدارة بأنه عضو في جماعة تعمل متساندة ومجتمعته لتحقيق هدف معين في المؤسسة، فالحياة في أي مؤسسة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص القيادة فهذه القيادة يجب أن تصدر قراراتها في سهولة ولطف ولين ومن دون تكلف، كذلك القيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة ولين ليس فيه ضعف وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين وتوجد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها، وتحترم الآخرين وتكون خادمة لمصالح العامة لا سيدة لها لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها وتسقيها لمرؤوسياتها (الغلايني، 1968: 63-64).

6- الدين:

إن التزام الفرد بأخلاقيات الوظيفة تبعاً للنظم الوضعية لن يكون إلا بمقدار خوفه من العواقب المترتبة على عدم الالتزام بها، بخلاف الدين الذي يشكل أوسع وأهم المصادر لأخلاقيات المهنة والقيم الإدارية.

فالدين يحض على الاستقامة والطاعة وترشيد الاستهلاك والنفقات كما يحض على النزاهة في التعامل مع الآخرين هذا من جهة أما من جهة أخرى فهو المصدر الحقيقي للمسؤولية الشخصية والتي تتبع فيها الرقابة الذاتية.

فالرقابة بأنواعها من تقليدية وحديثة لا يمكن أن تحقق الرقابة الجدية والفوائد المتوخاة إذا لم تكن نابعة من ذات الفرد وتتبع أهمية الرقابة الذاتية نظراً لصدورها عن الفرد ذاته انطلاقاً من إيمان وإحساس بأهمية النقد الذاتي وفائدته، والوعي الأكيد بالمسؤولية الذاتية نتيجة اندفاع داخلي دون الخوف من عقاب أو طمع في جزاء أو نتيجة ضغط أو إكراه (ياغي، 2001: 22).

* المسؤولية القانونية للمهنة والمسؤولية الأخلاقية:

تختلف المسؤولية القانونية عن المسؤولية الأخلاقية، فالمسؤولية الأخلاقية أو الأدبية هي مسؤولية ذاتية أمام الله والضمير والأجر فيها إلى الله تعالى، أما المسؤولية القانونية فهي مسؤولية شخص أمام شخص أو أمام القانون، لذا فإن نطاق المسؤولية الأخلاقية أوسع من

المسئولية القانونية لأن دائرة الأخلاق أوسع من دائرة القانون فهي تشمل علاقة الإنسان بخالقه وبنفسه وبغيره من الناس، أما دائرة القانون فمقصورة على سلوك الإنسان نحو غيره.

إن المسؤولية الأخلاقية ثابتة لا تتغير، أما المسؤولية القانونية فتتغير حسب القانون المعمول به في مجتمع ما، وكذلك المسؤولية القانونية تنفذها سلطة خارجية من قضاة وأمن ورجال نيابة أما المسؤولية الأخلاقية فتمارسها قوة النفس والوجدان والضمير.

ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تكون الأخلاق بديلاً عن القانون لأن حياة الناس ارتبطت بالأوامر والنواهي والحق والباطل، وإذا لم تكن قوانين تضبط حياتهم إذا خرجوا عن أصول الحق والخير فإن الأخلاق تبقى على نطاق الحس الذاتي للأفراد ومزاجية مشاعرهم ومن هنا يلاحظ أن الأخلاق ومسئوليتها أمر ضروري كضرورة القانون ومسئوليته لذلك فهما متكاملان فأخلاقيات المهن تشمل الأساس الضابط لسلوك العاملين في مختلف قطاعات المجتمع، فمهارة المدير (الموظف) في العمل وكفاءته لا تكون كاملة إلا من خلال التزامه بقواعد أخلاقية في العمل الذي يقوم به.

لذلك التركيز على أخلاقيات المهنة يتضمن السمات الشخصية التي يجب على أصحاب المهن والمناصب التحلي بها وممارستها ومن بين هذه السمات الكرامة- التواضع- الأمانة كما ينظر إلى القضايا المهنية هل الكفاءة - وجود العمل- والنزاهة كاهتمامات أخلاقية. فلكل مهنة من المهن قواعد أخلاقية وآداب عامة حددتها القوانين واللوائح الخاصة بها، لذلك يجب على أصحاب الالتزام بهذه اللوائح والقوانين حتى يكونوا محافظين على المهنة وشرفها والإخلال بهذه اللوائح والقوانين خروج عليها وعلى شرفها (الهوش، 2002: 83).

خصائص الإدارة التعليمية كمهنة:

إن التسليم بأن الإدارة التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص مهنة لها أبعادها ومكوناتها وخصوصيتها التي تتطلب نوعاً متميزاً من التربية والتهيئة والإعداد فالمهنة لها مضامينها المعرفية والمفاهيمية المنطق عليها والتي تتم ممارستها وتوظيفها والتقيد بأطرها من العاملين في المهنة المعنية.

وهذا البعد المعرفي غالباً ما يكون ذا طبيعة فكرية نظرية كما تصاحبه مهارات أدائية، والبعد الفكري النظري للمهنة بعد دينا مي لا ينتهي الإعداد له بانتهاء مرحلة تعليمية معينة بل إن البعدين الفكري والنظري والمهاري يستمران بالنمو ما دامت الحياة وما دام هناك عقول تفكر

وتستبصر وأيد تعمل، لذلك بالافتتاح بأن الإدارة التعليمية مهنة يحتم على المعنيين بها التعامل معها خلال خصائص وسمات عديدة من أبرزها كما أشار إليها (هاني الطويل، 2001: 18).

1- توفر روابط وأطر مرجعية معرفية وفنية ومهارية تربط بين أفرادها كحد أدنى لكل من يتطلع إلى الانتماء لهذه المهنة.

2- توفر إطار من الأخلاقيات الذي يفترض أن يلتزم به الأفراد المنتمون للمهنة ويتعرض كل من يخرج عليه اللوم والحظر وربما للمحاكمة القانونية.

3- توفر أدبيات معرفة لكل مهنة تتميز بها بحيث تكون لها خصوصيتها الأكاديمية ومن خلال اهتماماتها البحثية يمكن للمهنة إثراء أدبياتها المعرفية وتطوير بعد المهارات لمنتسبيها ولكن ذلك لا يعني عدم انفتاحها على مضامين ومحتويات تخصصات مهنية أخرى.

4- الالتزام التام للأفراد بالخدمة العامة، بمعنى أن ما يحرك أفرادها الرغبة في خدمة الناس والصالح العام وليس الانكفاء الذاتي والمصالح الفردية فالإنسان المهني هو من يسعى لخدمة مهنته بعامة ومجتمعه بخاصة.

5- نظرة أفراد المجتمع ومدى تقديرهم لبعد مهنية عمل معين وأن من يقوم به أو يمارسه يتطلب تهيئة وإعداداً وتدريباً بالإضافة إلى مجموعة من المهارات المعرفية والفنية المميزة وتعد نظرة المجتمع لمهنته معينة متغيراً حساساً في تجسيد هذه المهنة.

الأخلاقيات المهنية وضرورتها لمدير المدرسة:

- تحتل الإدارة المدرسة مكانة متميزة ضمن المستوى الإجرائي للتنظيم الهرمي للمستويات الإدارية التي يشتملها النظام التربوي وهي على تماس مباشر مع المعلمين والتلاميذ وأفراد المجتمع المحلي، كما أن للإدارة المدرسية موقعاً حساساً دقيقاً لما لها من أثر كبير على سير العمل اليومي للعملية التعليمية التعلمية وعلى تحقيق أهدافها ومراميها (الطويل، 2001: 19).

لذلك إن المهام التي يفترض أن يمارسها المدير قد تكون كافية للدلالة على مهنية عمل مدير المدرسة، ولكن مهنية الإدارة المدرسية للمدير وحدها لا تكفي من غير وجود قواعد للسلوك المهني والأخلاقيات الملزمة له، لأن الأخلاقيات المهنية تنبع ضرورتها من أن الإدارة المدرسية تتعامل مع الإنسان وتحاول صياغة شخصية سليمة وإيجابية والتي تنمي الخلق القويم وترسخ فيه القيم السامية والشعور بالمسؤولية، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله والتي يمتد بتأثيرها لأجيال عديدة حيث أن المدير يتبوأ أعلى مركز في مدرسته فهو المسئول عن صناعة القرارات فيها (عابدين، 2001: 245).

لذلك إن الالتزام بأخلاقيات المهنة ضروري لكل فرد يعمل في مهنته بأنها أكثر ضرورة للشخص الذي يعمل في إدارة المدرسة لأنها تعد عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسة وتعظيم إنتاجيتها، حيث إنه يقود إلى بذل الجهد وتأييد العمل بأمانة وتحمل المسؤولية بغير تردد (السعود وبطاح، 1996: 305).

كما أن الإدارة المدرسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمهنة التربية والتعليم، والقواعد الأخلاقية ألزم لمهنة التربية والتعليم والإدارة المدرسية منها لأية منهجية أخرى، نظراً لتفاعلها مع العقول والنفوس والأرواح وليس مع الأجساد فحسب، فمهنة التربية (إدارة مدرسية) إذا لم تحكمها هذه الأخلاقيات فإنها تتقرم وتذوي إلى أن تفقد قيمتها في تنمية شخصية الإنسان وقيمة واتجاهاته وأخلاقه (عابدين، 2001: 245).

مبادئ أخلاقيات مدير المدرسة:

أهم هذه المبادئ والمنطلقات الأخلاقيات كما أشار إليها (الطويل، 2001: 25) .

- أن لا يتم اتخاذ أي قرار دون تشاور مناسب.
- أن لا يتم تبرير القرار بل تبيان أسبابه.
- أن يتم تشجيع روح الابتكار والإبداع والمبادرة.
- أن يحترم شخصيته كل فرد في النظام.
- أن يتم الالتزام بالانفتاح وعدم الانكفاء على الذات.
- أن يتم الالتزام بعدم التعصب أو التحيز.
- أن يتم الالتزام بتقدير إسهامات الآخرين والاعتراف بها.
- أن يتم الالتزام بالتعامل مع الزملاء باحترام وتقدير.
- أن يتم الالتزام بتطوير مناخات عمل صحية تقوم على الألفة والمودة.
- أن يتم الالتزام بتقديم العون والمشورة لكل من يطلبها في المدرسة.
- أن يتم الالتزام بتقديم العون والمشورة لكل من يطلبها في المدرسة.
- أن يتم الالتزام بالعمل على أن تكون توقعات الإداري عن نفسه وعن زملاءه تتصف بالمعقولية.
- أن يتم الالتزام بمساءلة الإداري عن تصرفاته وتصرفات مرؤوسيه.
- أن يتم الالتزام بقبول مبدأ تدارس التجديد والتعامل معه.
- أن يتم الالتزام بالعمل على تنمية روح التشاركية والإحساس بمسؤولية صناعة القرار من خلال أسلوب تشاركي يوفر البيانات والمعلومات وكذلك معطيات التغذية الراجعة.
- أن يتم الالتزام ببعيد الإقناع والتناغمية بين العاملين.
- أن يتم الالتزام باستخدام المصادر والتسهيلات المدرسية كافة بعدالة وفاعلية وكفاية.

- أن يتم الالتزام بالتطوير المهني للعاملين في المدرسة كافة.

أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية:

- للإدارة المدرسية أخلاقيات لا غنى لمدير المدرسة من مراعاتها وهذه الأخلاقيات ذكرها (عابدين، 2001) نقلاً عن رياض سنقر يونس (1970) وهاني الطويل (1991) فيما يلي:
- 1- أن يتحلى مدير المدرسة بالموضوعية وعدم التحيز أو المحاباة في تطبيق الأنظمة والتعليمات، وفي علاقاته مع التلاميذ والمعلمين، والسلطات التعليمية والتربوية، والمجتمع بحيث يعطي كل ذي حق حقه.
 - 2- أن يحترم مدير المدرسة كرامة كل فرد وقيمه وشخصيته، ولا يخذله ولا يحقره.
 - 3- أن يحترم مدير المدرسين القوانين والأنظمة والتعليمات واللوائح المعمول بها، دون تلاعب بها أو تحايل عليها، مظهرًا أقصى درجات الأمانة والإخلاص والشعور بالمسئولية.
 - 4- أن يظهر مدير المدرسة مستوى لائقًا من الانتماء الصادق لعمله، ومن الروح المعنوية والهمة العاليتين.
 - 5- أن يراعي مدير المدرسة استعدادات المرؤوسين وقدراتهم حين اتخاذ القرار، ويتشاور معهم، ويقوم بتبيان أسباب قراره.
 - 6- أن يتعهد مدير المدرسة بإقرار الحق والعدالة في المدرسة والمجمع بحيث لا يخفي أية شواهد أو معلومات أو بيانات أو حقائق أو قرائن يمكن أن تساعد في ذلك، ولا يخضع لأية ضغوط أو ابتزاز يمكن أن يؤثر على الحق والعدالة.
 - 7- أن يهتم مدير المدرسة بالنمو المهني في مجال تخصصه الدراسي (الأكاديمي) وفي مجال مهنة الإدارة المدرسية، فيحرص على المشاركة في المؤتمرات والندوات والأنشطة التي تساعده على ذلك.
 - 8- أن يحرص مدير المدرسة على ممارسة دوره القيادي بتزويد معلميه وتلاميذه بأفضل الفرص والخبرات والأفكار والبدائل التربوية الممكن توافرها والمستجدة.
 - 9- أن يحرص مدير المدرسة على توثيق صلته بالمجتمع المحلي ليكون شريكاً فاعلاً في دعم مسيرة التربية والتعليم.
 - 10- أن يحرص مدير المدرسة على كسب ثقة المجتمع وأولياء الأمور نحوه، وتجاوز أية ممارسات لا مهنية في علاقته معهم قد تعرقل أهداف المدرسة.
 - 11- أن يتسامي مدير المدرسة بسلوكه عن التوجه نحو تحقيق مكاسب شخصية، أو معنوية أو مادية قد تؤثر على سلوكه المهني كمدير للمدرسة، أي عدم استغلال مركزه في أي

- مجال: سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعيات وعدم قبول العطايا والرشاوى والهدايا
المغرضة المرتبطة بعمله.
- 12- أن يلتزم مدير المدرسة بعدم القيام بأية مشاريع أو أعمال قد تعيق تفرغه لممارسة
متطلبات دوره المهني كقائد تربوي ومدير مدرسة.
- 13- أن يهتم مدير المدرسة بتوفير المعلومات الدقيقة والمجردة عن المدرسة وفعاليتها
وانجازاتها وأنشطتها وأوجه القوة والضعف فيها لأولياء الأمور وفعاليتها وانجازاتها
وأنشطتها وأوجه القوة والضعف فيها لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي لحفزهم
على المشاركة الفاعلة.
- 14- أن يلتزم مدير المدرسة بتشجيع الابتكار والإبداع والمبادرة لدى المعلمين والتلاميذ
وتقدير إسهاماتهم.
- 15- أن يلتزم مدير المدرسة بالانفتاح على خبرات الآخرين ومعارفهم، ولا ينكفي على
ذاته.
- 16- أن يلتزم مدير المدرسة بتوفير مناخ أو بيئة عمل صحية تساعد على العمل وتسودها
الألفة والمحبة والمودة والتعاون.
- 17- أن يلتزم مدير المدرسة بتقديم المساعدة والمشورة لمن يطلبها، مع المحافظة على
خصوصية كل موظف أو طالب وسريته.
- 18- أن يلتزم مدير المدرسة بالعمل مع الآخرين باحترام وتقدير.
- 19- أن يلتزم مدير المدرسة بالسعي الصادق نحو سماع وجهات نظر الآخرين وإجراء
اللازم نحوها.
- 20- أن يلتزم مدير المدرسة بقبول مبدأ تدارس التجديد والتعامل معه.
- 21- أن يلتزم مدير المدرسة باستخدام المصادر والتسهيلات المدرسية بكفاءة وفاعلية.
- 22- أن يجعل مدير المدرسة رفاهية التلاميذ ومصالحهم المحور الأساسي لكل قراراته
وأفعاله وسلوكياته.
- 23- أن يدعم مدير المدرسة الحقوق المدنية والإنسانية لكل أفراد المجتمع المدرسي.
- 24- أن يطبق مدير المدرسة السياسات التربوية المخططة بما يساعد على تحقيق الغايات
والأهداف المرغوبة.
- 25- أن يسلك مدير المدرسة طرقاً مناسبة للتعبير عن الرأي ولتصحيح القوانين
والسياسات التربوية أو تغييرها.
- 26- أن يحافظ مدير المدرسة على مستوى المهنة ويسعى لتطويرها وتحسين فعاليتها من
خلال البحث والدراسة.

27- أن يحترم مدير المدرسة جميع العقود والاتفاقيات السارية، ويلتزم بكل ما تم التوصل إليه بشأنها (عابدين، 2001: 248).

وسائل التربية الأخلاقية:

- يقول الإمام الغزالي : "أمهات الأخلاق وأصولها أربعة: الحكمة، والشجاعة، والعفة، والعدل، ونعني الحكمة حالة النفس بها يدرك الصواب من الخطأ في جميع الأفعال الاختيارية"، ونعني بالعمل حالة للنفس وقوة بها تسوس الغضب والشهوة وتحملها على مقتضى الحكمة وتضبطها في الاسترسال والانقباض على حسب مقتضاها، وتعنى بالشجاعة كون قوة الغضب منقادة للعقل في إقدامها أو إحجامها، ونعني بالعفة تأدب قوة الشهوة بتأديب العقل والشرع. (الغزالي، ج3: 59).

- لم يبلغ كمال الاعتدال في هذه الأربع إلا رسول الله صلى الله عليه وسلم والناسب بعده متفاوتون في القرب والبعد منه، فكل من قرب منه في هذه الأخلاق فهو قريب من الله بقدر قرب من رسول الله صلى الله عليه وسلم وكل من جمع كمال هذه الأخلاق استحق أن يكون بين الخلق ملكاً مطاعاً يرجع الخلق كلهم إليه ويقتدون به في جميع الأفعال، ومن أفك عن هذه الأخلاق كلها واتصف بها واستحق أن يخرج من بين البلاد والعباد، وأشار القرآن الكريم إلى هذه الأخلاق في أوصاف المؤمنين فقال سبحانه وتعالى : " **إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ لَمْ يَرْتَابُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ أُولَئِكَ هُمُ الصَّادِقُونَ** " (الحجرات، 15).

فالإيمان بالله وبرسوله من غير ارتياب هو قوة اليقين وهو ثمرة العقل أو منتهى الحكمة والمجاهدة بالمال هو السخاء الذي يرجع إلى ضبط قوة الشهوة والمجاهدة بالنفس هي الشجاعة التي ترجع إلى استعمال قوة الغضب على شرط العقل وحد الاعتدال فقد وصف الله تعالى الصحابة رضي الله عنهم فقال: " **أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ** " (الفتح: 29).

الشدة هنا موضعاً وللرحمة موضعاً، فليس الكمال في الشدة بكل حال ولا في الرحمة بكل حال (حمزة، 2001: 302).

* مسؤولية التربية الأخلاقية في الإسلام:

إن تحديد الجهات التي تؤثر في تربية الفرد الأخلاقية، وإدراك تأثير كل منها على تربيته ليس سهلاً سواء من حيث حصرها أو من حيث معرفة أثر كل منها، فالبينة بكل ما فيها من أناس لهم عادات وتقاليد، ولهم قوانين وأعراف ولهم آمال وأحداث، كل ذلك يؤثر في تربية الأفراد ومن الجهات المسؤولة عن التربية الأخلاقية وهي كما أشار إليها الدكتور عمر حمزة في كتابه (أصول الأخلاق في القرآن الكريم).

أ- الأسرة ودورها الكبير في التربية الأخلاقية:

للأسرة مكانة عظيمة في الإسلام، تتجلى من الاهتمام بشؤونها في كتاب الله زواجاً ورضاعاً وطلاقاً وإرثاً، فاستطاعت الأجيال المتعاقبة أن ترسخ معاني إسلامية عميقة في الأسرة في مجتمعنا وقد أحس أعداؤنا وهم يحاولون هدم هذه الأمة وصلابة هذه اللبنة وقوة هذا الحصن. فالأسرة تقع على مسؤوليتها تربية الأبناء على مكارم الأخلاق في صبر وحلم ورحمة وأيضاً التربية على الطهارة والنظافة والعفة والشجاعة والزهد في شفاف الأشياء وملاهي الحياة، كي ينشأوا مسلمين يعيشون بالإسلام وللإسلام.

ب- أثر الصحبة في تهذيب الأخلاق:

حث الإسلام أتباعه على مصاحبة الأخيار ونهى عن مصاحبة الأشرار وذلك لما للصحبة من أثر كبير في أخلاق الفرد والمجتمع وهذا ما أشار إليه الرسول صلى الله عليه وسلم: عن أبي موسى رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "مثل الجليس الصالح مثل العطار أن لا يحذك يعبق بكل من ريحه، ومثل الجليس السوء مثل القين أن لا يحرق ثيابك يعبق بكل من ريحه" (مسلم، ج16: 178).

لهذا فإن مسؤولية الأبوين في معرفة أصحاب أطفالهم مسؤولية كبيرة وخطيرة، إذ يجب عليهم أن يبصروهم فيمن يصاحبون.

ج- أهمية المدرسة في التربية الأخلاقية:

المدرسة ذات أثر كبير وخطير في تعميق مفاهيم التربية الإسلامية وتزويد الناشئة بالفكر الإسلامي الصحيح، لأهميتها أرسل الله تعالى رسوله محمد صلى الله عليه وسلم معلماً في قوم أميين لا يعرفون الكتابة والقراءة إلا قلة منهم كما حكي ذلك المولى جل شأنه في كتابه: "هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ" (الجمعة، 2).

وأول آية نزلت من القرآن تحت على القراءة والكتابة حيث قال تعالى: "اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ" (العلق، 1).

وتهتم التربية الإسلامية بإنشاء المدارس لتعليم أبناء المسلمين، وقد كانت دار بن أبي الأرقم أول مدرسة في تاريخ الإسلام، فالمدرسة لها دور كبير في تعميق الأخلاق في نفوس أبناءها.

د- دور المسجد في التربية الأخلاقية:

إن أول شيء بدأ الله تعالى به عمارة الكون هو المسجد جل شأنه: " **إِنَّ أَوَّلَ بَيْتٍ وُضِعَ لِلنَّاسِ لَلَّذِي بِبَكَّةَ مُبَارَكًا وَهُدًى لِلْعَالَمِينَ** " (آل عمران، 96).

من أجل هذه المكانة للمسجد فإن له دور مهماً في التربية الأخلاقية فهو مدرسة المجتمع المفتوحة لكل أبناء المجتمع فيه يتعلم الناس أحكام دينهم، فيعرفون أسس عقيدتهم وأحكام شريعتهم وفيه يتم توجيه الأفراد توجيهًا إسلاميًا هادفًا.

هـ- القرآن في تهذيب الأخلاق:

للقرآن الكريم منهجه الدقيق وأساليبه المتنوعة في ترسيخ أصول الأخلاق وقد حفلت آياته الكريمة بتذكير الإنسان بالتمسك بالفضيلة، والبعد عن الرذيلة بالعظة البليغة والتوجيه التربوي الرشيد أملاً في صلاح الفرد فتعد الأمة وتستقر المجتمعات الإنسانية بكاملها (حمزة، 2000: 304-309).

مكانة الأخلاق في الإسلام:

يعتمد الإسلام على ثلاثة قواعد أساسية هي: العقيدة، والشريعة والأخلاق وتعد العقيدة والأخلاق من العناصر المشتركة في جميع الأديان، ومن المعلوم أن الشرائع السماوية تختلف بين الأديان وأن بعضها ينسخ البعض الآخر كي تناسب كل شريعة مع العصر والبيئة التي يبعث فيها الرسول أو النبي وبحيث تتلاءم مع حالة الناس ونظمهم المختلفة وطرائقهم في الحياة، " **لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا** " (المائدة، 48)، لكل أصول العقيدة وأصول الأخلاق لا تتبدل ولا تتغير بين الأديان الإلهية، فما أمر به الإسلام من أمهات الفضائل وما نهى عنه من الرذائل هو نفسه ما أمرت به ونهت عنه رسالات إبراهيم وموسى وعيسى وإخوانهم المرسلين صلوات الله وسلامه عليهم أجمعين، والأخلاق تعتبر من أهم ما جاء به الإسلام بعد العقيدة والعبادة أو هو الدين كله، وهي يؤكد أن الخلق كله ما جاء عن الرسول صلى الله عليه وسلم: " **إِنَّمَا بَعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ** " (البخاري، 135).

وهذا يدل على أن الأديان التي أنزلها الله كلها تعاليم أخلاقية، وإن الإسلام هو الدين الخاتم والجامع لكل الفضائل (حمزة، 2001: 12).

الإسلام والأخلاقيات الإدارية:

لقد حرص الإسلام على الأخلاقيات الإدارية قبل أكثر من 14 قرن، لذلك سوف أذكر سلوكين من الضوابط الأخلاقية في الإدارة مع الاسترشاد من الشرع الحنيف كما أشار إليها (الفرا وآخرون، 2003: 281):

أولاً: سلوك القادة:

ثانياً: السلوك الوظيفي:

أولاً: سلوك القادة:

ما هي الأخلاقيات التي حث الإسلام على القادة التمسك بها وعدم التخلي عنها؟

1- كراهية الحرص على الولاية:

ينظر الإسلام إلى القيادة على أنها تكليف وليس تشريف ولا يجوز أن تعطى لمن طلبها، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "يا عبد الرحمن بن سمره: لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها من مسألة وكلت إليها، وإن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها" (مسلم، ج 11).

2- النمط القيادي السليم/ اللين وعد الفظاظة والمشورة:

النمط القيادي السليم في الإدارة هو النمط الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية، وهذا ما تنادي به الإدارة الحديثة لذلك لحث الإسلام على العفو أولاً بدلاً من تطبيق العقوبة وحث على استشارة التابعين ومعاملتهم باللين فالإسلام يحافظ على كرامة الإنسان.

قال تعالى: " فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ أَنْتَ لَهُمْ وَكَو كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفُسُوا مِّنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ " (آل عمران، 159).

إن التوكل على الله تعطي القادة والعاملين قوة معنوية، فهي تجعلهم يشعرون أنهم في معية الله تعالى وهي تؤدي الطمأنينة وهدوء الأعصاب والثقة.

3- اختيار البطانة الصالحة:

على القائد والمدير الناجح أن يحسن اختيار حاشيته ومساعديه، على اعتبار أنهم حلقة الوصل مع المرؤوسين ومع الجمهور فإذا كانوا مخلصين نقلوا الصورة المشرقة عن المؤسسة ويساعد وجودهم إحقاق الحق وتحقيق الأهداف المرجوة ونشئ الخير، وإن كانوا بطانة سيئة يكون لها دور سلبي على التنمية الاقتصادية والمجتمعية فهي تحسن القبيح وتقبح الحسن وتستعين بالأشخاص غير المناسبين وهذا يؤدي إلى فساد الأعمال وخرابها.

فقد روى الإمام البخاري رضي الله عنه أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: "ما بعث الله نبي ولا استخلف خليفته إلا كانت بطانتان، بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه، وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه فالمعصوم من عصمه الله".

4- العدل والاستقامة:

يأمرنا الله تعالى على العدل بين الناس وتجنب الظلم قال تعالى: " وَأَمْرٌ لِّأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ لَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمُ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ " (الشورى، 15).

ثانياً: السلوك الوظيفي:

لقد تطرق القرآن الكريم والسنة النبوية في أكثر من موضع إلى أن الالتزام بالأخلاقيات والقيم السلوكية الحميدة التي تجعل المؤسسة قوية متماسكة ومن أهم هذه الأخلاقيات والقيم ما يلي:

1- الوفاء بالعدل:

إن المدير يجب أن يكون صادقاً ويلتزم بالمواعيد والعهود بدقة قال تعالى: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ " (المائدة، 1) ، وقال تعالى: " وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا " (الإسراء، 34).

2- تحريم الرشوة:

لقد حرم الإسلام الرشوة لأن فيها تحقيق لمكاسب شخصية على حساب مصالح الدولة والمجتمع روى عبد الرزاق عن معمر عن الزهري قال: " لما أتاهم ابن رواحه، ليحضر الثمر، جمعوا له حلياً من حلى نساؤهم فأهدوها إليه: فقال يا معشر اليهود: والله إنكم لأبغض خلق الله إلى وما ذاك بحاملي أن أحيف عليكم، وأما ما عرضتم على من هذه الرشوة، فإنها سحت وإننا لا نأكلها".

3- الصدق :

يعتبر الصدق أساس الفضائل النفسية ، وضرورة من الضرورات الاجتماعية بل هو أكبر أبواب السعادة للأفراد والجماعات ولعل أصدق ميزان لرقى الأمم ، صدق أفرادها في أقوالهم وأعمالهم ولقد كانت أمتنا من أشهر الأمم بالصدق ، ومن هنا كانت الأزمة التي يعاني منها العالم هذه الأيام هي أزمة الثقة بالوعد والقول .

4- الأمانة :

تعتبر الأمانة من الأخلاق الاجتماعية التي تدل على سمو المجتمع وتماسك بنيانه ،ومن المجمع عليه لدى علماء الأخلاق والاجتماع والإنسان أن الأمانة أزم الأخلاق للفرد والجماعة على السواء ،أما المعنى الواسع للأمانة فهو التزام الواجبات الاجتماعية وأداؤها خير الأداء، فالعمل أمانة بيد العامل والعلم أمانة في نفوس العلماء والموظف مؤتمن على ما أوتمن عليه ،وصاحب المهنة مؤتمن على العمل الذي يقوم به ، والمدير مؤتمن على مدرسته، والمعلم مؤتمن على طلابه..... الخ (ناصر ، 2004: 312).

سياسات تحكم السلوك الأخلاقي المهني لمدير المدارس:

طورت الجمعية الأمريكية لمدير المدرسة (AASA) سياسات تحكم السلوك الأخلاقي المهني الذي يفترض أن يلتزم بها مدير المدرسة سعياً لضمان تحقيق سلوك نوعي يعكس كرامة وشرف المهنة ويدعم تميز القيادة الإدارية للسلوكيات الفاعلة، فمن هذه السياسات ما يأتي (الطويل، 2001:26).

1- إن مهنة مدير المدرسة تفرض عليه الحرص على شرف وكرامة مهنته في إجراءاته وعلاقاته بالتلاميذ والمعلمين والإدارة التربوية والمجتمع، وتعني هذه تمسك المدير بالموضوعية وعدم التحيز في تطبيقه للأنظمة والتعليمات، بغض النظر من أية خلفيات ذات أبعاد تحيزية قد تؤثر وتنعكس على من يتعامل معهم، بمعنى ضرورة احترام المدير لكرامة كل فرد وقيمه، وأن يعطي كل ذي حق حقه، وأن يكون قادراً على تبصر غياب سلوكه.

2- إن مهنة مدير المدرسة تفرض عليه احترام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها والتمسك بمعايير أخلاقية رفيعة والمعنوية عالية وبانتماء صادق وبمراعاة مبادئ الشورى والديمقراطية بمعنى أن مهنة المدير تفرض عليه عدم التلاعب في القوانين والأنظمة والتعليمات وأن يقوم بإخفاء أية شواهد أو معلومات تساعد على إقرار الحق وتحقيق العدالة، وأن لا يفسح المجال لأية ضغوطات من شأنها التأثير على مبادئ العدالة والمساواة وحرية التعبير.

3- إن مهنة المدير تفرض عليه الاهتمام بنموه المهني في مجال تخصصه الأكاديمي وفي مجال مهنة الإدارة المدرسية بكل ما فيها من مضامين مفاهيمية ومهارية، وهذا يعني أن المدير يحرص على المشاركة في المؤتمرات والندوات وأية نشاطات أخرى واعدة يمكن أن يكون لها مردود في نمو مهنته وتطورها.

4- إن مهنة مدير المدرسة تفرض عليه الحرص على تزويد الأفراد المعنيين جميعاً في بيئته بأفضل الفرص والخبرات والأفكار والبدائل التربوية الممكنة توافرها، بمعنى أن مسؤولية مدير المدرسة الحرص على إعلام أفراد مجتمعه المحلي بالبدائل والآراء والتوجهات التربوية المستجدة.

5- إن مهنة مدير المدرسة تفرض عليه أن يحترم ويقدر الثقة التي يمنحها له أولياء الأمور وأن يتسامي في تعامله معهم عن التأثير بأية أبعاد أو متر تبات اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها، بمعنى أن مدير المدرسة ملزم بتجاوز أية ممارسات لا مهنية والابتعاد عن كل ما من شأنه أن يؤثر أو يحجر على سلوكه وقراراته.

6- إن مهنة مدير المدرسة تفرض عليه التسامي بسلوكه من كل توجه مقصود لتحقيق مكاسب شخصية أو معنوية أو مادية يمكن أن يكون لمرتباتها التأثير على مهنية ممارسته لمسئوليته

بمعنى أن مدير المدرسة الملتزم إنسان مهني يمارس متطلبات دوره بتجرد لا يسمح له بقبول عمولات أو رشوات أو هدايا ولا يعطي أي منفذ لمثل هذه السلوكيات اللامهنية للتأثير على مهنية إدارته للنظام المدرسي الذي يتحمل مسؤولية قيادية.

7- إن مهنية مدير المدرسة تفرض عليه الاهتمام بتوفير الفرص المعلوماتية الدقيقة عن مدرسته لأولياء أمور الطلبة وكذلك للمهتمين من أفراد البيئة المحلية سعياً لحفزهم إلى مشاركة فاعلة في تفعيل دور المدرسة. (AASP,1960).

هذه السياسات التي تحكم السلوك الأخلاقي لمديري المدارس ضرورية للالتزام بها في مهنة الإدارة المدرسية لأن مثل هذه السياسات تحفظ النظام التعليمي قوته وإيجابيته ودوره كقيادي في المجتمع لهذا، لا بد من هذه السياسات من مسلمات راسخة أساسها الإيمان بغرابة وتمايز شخصيات ممتهني التربية ولكن ضمن أطرق هدى قانون ومبادئ أخلاقية متفق عليها (الطويل، 2001: 23).

يرى الباحث بأن المحور الثالث هو أصل هذه الدراسة للأهمية النابعة منه لأن الأخلاق أمر مهم لحياة الأمم والشعوب، بحيث تقدر سعادة الأمة بقدر ما لديها من قيم أخلاقية سامية، فالأخلاق هي التي تنظم العلاقة بين الناس وتحكم على سلوكهم وتصرفاتهم بالخير أو بالشر .

لذلك الحديث عن الأخلاق كثير وأمر مهم، ولكن يكفى شرفاً بأن أول من تمثل بالأخلاق هو الرسول الكريم (ص) ، لقوله تعالى " **وانك لعلى خلق عظيم** " القلم :4

وقوله (ص) " **إنما بعثتكم لأتمم مكارم الأخلاق** "

فآليات والأحاديث كثيرة في هذا الجانب مما يدل على اهتمام الإسلام بالأخلاق ،بل الأديان السماوية أجمعت على أهمية الدور التي تقوم به الأخلاق في حفظ المجتمعات وتوازنها وحمايتها من الانحراف والردائل .

فالأخلاق لا تقتصر على التعامل اليومي بل تعتبر أيضاً قاسماً بين مختلف المهن فلا تخلو مهنة من الضوابط الأخلاقية التي تحكم تصرفات أفرادها أخلاقياً .

فمن هنا جاءت الأخلاقيات المهنية لأهميتها باعتبارها توجيهات ذاتية لقرارات الفرد في مختلف المواقف التي يواجهها في العمل .

فقد تم الحديث في هذا المحور بشئ من التفصيل عن الأخلاق المهنية التي لا بد لمدير المدرسة من امتلاكها ،حتى يستطيع من إدارة مدرسته والمحافظة على سير العملية التعليمية المرجوة .

ويرى الباحث أن هناك أخلاقيات بجانب الأخلاقيات سابقة الذكر يجب على المدير التحلي بها وهي :

- 1- أن يختار مهنته برضاه ورغبته ويتحمل كل ما يوكل إليه القيام به .
 - 2- أن يكون ملما بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لممارسته لمهنته .
 - 3- أن يسعى دائما إلى الاستزادة بالمعرفة والمهارات والخبرات اللازمة لعمله .
 - 4- أن يكون مخلصا لعمله ويتحمل مسؤولية القيام بعمله الإداري والتعليمي .
 - 5- أن يعتز ويفتخر بمهنته وبالمؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها .
 - 6- أن يكون طموحا في مهنته ويسعى إلى الأفضل في أداء عمله ، وأن لا يسعى إلى عمل آخر يخل بنظام عمله أو ينقص من أدائه .
- بهذه الأخلاقيات وتمسك المدير بها يصبح مثلا أعلى لمعلميه مما يؤثر تأثيرا ايجابيا على سير العملية التعليمية .

الدراسات السابقة

مقدمة:

يمكن اعتبار الأدب التربوي في هذا المجال شحيحاً قياساً بغيره من الموضوعات التربوية الأخرى، لذلك سوف أتناول بعض الدراسات التي تناولت موضوع البحث الحالي ألا وهو أخلاقيات المهنة، للوقوف على الأسباب التي دعت إلى هذه الدراسة، النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وتوضيح مدى الاستفادة منها في موضوع البحث. حيث رتب الباحث الدراسات السابقة حسب تاريخ النشر فبدأت بالأحدث لكل من الدراسات العربية والأجنبية:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة حنون (2006):

وهي بعنوان: "مدى إلتزام معلمي المرحلة الثانوية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مشرفي ومديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأخلاقيات التي يجب على المعلم الإلتزام بها، ومدى التزام معلمي المرحلة الثانوية بهذه الأخلاقيات من وجهة نظر مشرفي ومديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستطاعت استخلاص 59 أخلاقية شملت 5 فقرات الاستبانة التي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة كله والبالغ عدده (210) مشرفاً ومديراً ضمن أربع مجالات وهي:

- 1- مدى التزام المعلم بالأخلاقيات في علاقته مع الطلبة.
 - 2- مدى التزام المعلم بالأخلاقيات في علاقته مع زملاء.
 - 3- مدى التزام المعلم بالأخلاقيات في علاقته مع الإدارة المدرسية.
 - 4- مدى التزام المعلم بالأخلاقيات في علاقته مع المجتمع.
- وتوصلت الباحثة إلى نتائج الدراسة على النحو التالي:

- انحصرت جميع مجالات الدراسة بالنسبة لآراء وتقييم المشرفين والمديرين حول مدى التزام المعلمين بأخلاقيات المهنة (69.5-79.48%) وهي نسبة متوسطة وجيدة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين في متوسط درجات مشرفي ومديري المدارس الثانوية حول تقييمهم لمدى التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة غزة.
- لا توجد فروق تعزى إلى متغير الجنس في متوسط درجات مشرفي ومديري المدارس الثانوية حول تقييمهم لمدى التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة غزة.
- لا توجد فروق تعزى إلى متغير الخبرة في متوسط درجات مشرفي ومديري المدارس الثانوية حول تقييمهم لمدى التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة غزة.
- لا توجد فروق تعزى إلى متغير مكان الإقامة في متوسط درجات مشرفي ومديري المدارس الثانوية حول تقييمهم لمدى التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة غزة.

2- دراسة مرتجى (2004):

بعنوان : "مدى ممارسة طلبة المرحلة الثانوية للقيم الأخلاقية في محافظة غزة من وجهة نظر معلمهم".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن درجة ممارسة طلبة المرحلة الثانوية للقيم الأخلاقية في محافظة غزة من وجهة نظر معلمهم.
 - الكشف عن متغير الجنس (طلاب وطالبات)، في درجة ممارسة طلبة المرحلة الثانوية للقيم الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم.
 - الكشف عن أثر متغير التخصص (علمي - أدبي) في درجة ممارسة طلبة المرحلة الثانوية للقيم الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم.
 - التعرف على الأساليب التي يستخدمها المعلمون والمعلمات (أفراد العينة) لحث الطلبة وتشجيعهم على ممارسة القيم الأخلاقية.
- وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مدى ممارسة طلبة المرحلة الثانوية للقيم الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم ومعلمات هذه المرحلة، وقد أعد الباحث استبانة القيم الأخلاقية التي بلغ عدد فقراتها (53) فقرة موزعة على عدة مجالات وهي علاقة طالب المرحلة الثانوية بالمعلمين وبالزملاء وبالإدارة المدرسية والموظفين والإداريين في المدارس.

وتوصل الباحث إلى نتائج الدراسة على النحو التالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في ممارسة طلبة المرحلة الثانوية للقيم الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس لصالح الطالبات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات ممارسة طلبة المرحلة الثانوية للقيم الأخلاقية تعزى لمتغير التخصص (علمي - أدبي).
- من أكثر الأساليب التربوية شيوعاً لدى معلمي المرحلة الثانوي لحث الطلبة وتشجيعهم على ممارسة القيم الأخلاقية على الترتيب (التربية بالقُدوة - الترغيب والترهيب - الموعظة والنصح - الممارسة العملية).

3- دراسة الخوادة (2001):

وهي بعنوان : "التقييم الذاتي لدرجة الاعتقاد والممارسة لمنظومة القيم الأخلاقية الإسلامية لدى الطلبة في جامعة اليرموك".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الاعتقاد النظري لمنظومة القيم الأخلاقية عند الشباب الجامعي، وكذلك درجة ممارستهم لهذه المنظومة في أرض الواقع، وبيان الفرق بين الواقع النظري والواقع التطبيقي عند الشباب الجامعي فضلاً عن معرفة أثر مجموعة من المتغيرات على حالة الاعتقاد والممارسة.

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة علمية واشتملت على منظومة القيم الأخلاقية التي تكونت من (46) فقرة لقياس درجة اعتقاد الطلبة وممارستهم لمنظومة القيم الأخلاقية وفق سلم خماسي التقدير، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (302) من الطلاب والطالبات أخذت من ثلاث كليات في جامعة اليرموك وهي الشريعة - العلوم التربوية من خلال الفصل الثاني من العام الأكاديمي 2001/2002م.

وتوصل الباحث إلى نتائج الدراسة على النحو التالي:

- أن درجة اعتقاد الطلبة لمنظومة القيم الأخلاقية كانت عالية، وتراوح توسطها ما بين (444) في أعلاها و (3.25) في أدناها، حيث قدر الطلبة أنهم يدركون 27 قيمة من 46 بدرجة عالية جداً وتشكل 62 من منظومة القيم، ويدركون 19 قيمة أخرى بدرجة عالية، وتشكل 38% من منظومة القيم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة اعتقاد الطلبة وبين متوسطات درجة ممارستهم لمنظومة القيم الأخلاقية الإسلامية، أي أن حالة اعتقاد الطلبة النظري لمنظومة القيم الأخلاقية الإسلامية كانت أعلى من حالة ممارستهم لمنظومة القيم الأخلاقية في الواقع.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة اعتقاد الطلبة وبين متوسطات درجة ممارستهم لمنظومة القيم الأخلاقية الإسلامية تعزى لمتغيرات الجنس والكلية والمستوى الدراسي ومكان السكن والانتماء للأحزاب السياسية.

4- دراسة الجراح (2001):

وهي بعنوان: "أخلاقيات مهنة التعليم في ضوء التربية الإسلامية ومدى التزام مدرّاء وأساتذة كلية الشريعة في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك بها".
وهدفت هذه الدراسة إلى :

- الكشف عن أخلاقيات مهنة التعليم المتعلقة بأطراف التعليم: أعضاء هيئة التدريس والمدراء في ضوء التربية الإسلامية مستندة إلى القرآن الكريم والسنة النبوية.
 - بيان مدى التزام أفراد عينة الدراسة بأخلاقيات مهنة التعليم وأثر الجامعة على أفراد عينة الدراسة في التزامهم بالأخلاقيات المذكورة.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخلاص أربع وخمسين أخلاقية متعلقة بالأطراف المذكورة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- عدم وجود أثر للجامعة في الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم كما يراها كل طرف في علاقته بالطرف الأخر.
 - هناك ضعف في توفر بعض الأخلاقيات التي كان متوسط الالتزام بها أقل من ثلاث درجات.
 - وجود ضعف في مجال أخلاقيات تعامل الموظفين مع المدراء والموظفين مع المدرسين، إلا أن توافر أخلاقيات في الأطراف كما يراها كل طرف وتمارس معه من قبل الطرف الأخر ما بين ثلاث وأربع درجات على المقياس المكون من خمس درجات.
- وقد أوصت الدراسة في مجال الأخلاقيات المهنية تعامل الموظفين مع المدرسين أو مع الإداريين يسود جو من الألفة والمحبة في المؤسسة التعليمية ولما لذلك من أثر إيجابي على العملية التعليمية.

5- دراسة فلمبان (1998):

بعنوان : "مدى التزام معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم".
وقد هدفت الدراسة إلى:

- معرفة المبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم التي تلتزم بها المعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية والأهلية في مدينة مكة المكرمة، ودرجة التزامهن بها.
 - التعرف على درجة اختلاف بين المعلمات في المدارس الحكومية الابتدائية والمعلمات في المدارس الأهلية بمكة المكرمة في التزامهن بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم باختلاف كل من التأهيل والتخصص والخبرة.
- وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقد اقتصرَت الدراسة على المعلمات في المدارس الابتدائية ممن يحملن مؤهلاً جامعياً بالإضافة إلى مؤهل تربوي وممن يحملن مؤهلاً جامعياً فقط وكذلك اللاتي يحملن أي مؤهل تربوي آخر دون الجامعي.
- وتوصلت الباحثة إلى النتائج على النحو التالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات الالتزام بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم لمعلمات المدارس الابتدائية ومعلمات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة مكة المكرمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات الالتزام بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم لمعلمات المدارس الابتدائية ومعلمات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تعزى لمستوى التأهيل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات الالتزام بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم لمعلمات المدارس الابتدائية ومعلمات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تعزى لخبرتهن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات الالتزام بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم لمعلمات المدارس الابتدائية ومعلمات المدارس الأهلية الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تعزى لتخصصهن.

6- دراسة السعود ويطاح (1996):

وهي بعنوان: "مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة على التعرف على أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية والإدارية في مدى التزام مديري مدارس محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة الذي يتكون من (225) مدير ومديرة.

وقد توصل الباحثان إلى النتائج على النحو التالي:

- عدم اختلاف في مدى التزام مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات باختلاف جنسهم الأمر الذي يعود إلى كون المديرين والمديرات يربون بشكل على منظومة قيمية واحدة إجمالاً.
- أظهرت الدراسة على وجود اختلاف في مدى التزام مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية باختلاف مؤهلاتهم العلمية وقد يعود إلى الصلة بين الحصول على مؤهل علمي معين وبين الوعي بين الأخلاقيات المهنية وحيوية الالتزام بها.
- أظهرت الدراسة على عدم اختلاف في مدى التزام مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية باختلاف خبراتهم التعليمية والإدارية، والأمر الذي يعود إلى قلة تأثير الخبرة في التعرف على محتوى الأخلاقيات والمهنية والالتزام بها.

7- دراسة عمر (1990):

الدراسة بعنوان: "أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومدى التزام مديري المدارس الثانوية الأكاديمية بها".

هدفت هذه الدراسة إلى:

التزام مديري المدارس الثانوية الأكاديمية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية حيث تكونت العينة من (105) مدير حيث اشتملت الدراسة على ثلاث متغيرات وهي:

- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- التخصص.

في ضوء هذه الدراسة توصل الباحث إلى النتائج باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات والتحليل والتباين على النحو التالي:

- لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية على المستوى الدلالة لأثر المستوى الوظيفي والتخصص.
- أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية على المستوى الدلالة لأثر سنوات الخبرة على درجة أهمية لصالح ذوي سنوات الخبرة الأطول.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر التفاعل بين المؤهل العلمي وسنوات الخبرة فقد كانت المتوسطات الحسابية أعلى ما يكون عند ذوي الخبرة المتوسطة من حملة ما دون البكالوريوس.

8- دراسة المومني (1983):

بعنوان: "ما مدى التزام المدير والمعلم بالقواعد الأخلاقية لمهنة التعليم".

وقد هدفت الدراسة إلى :

- حصر المبادئ والقواعد الأخلاقية في ميدان التربية والتعليم والتعرف على مدى التزام المديرين والمعلمين والمدرسات والمعلمات بهذه القواعد في واقع ممارستهم العملية.
 - التوصل إلى دلالات عن أثر كل من الخبرة والجنس والوظيفة والتأهيل على التزامهم بقواعد وأخلاق مهنة التعليم.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً لمجمع البيانات استنبأناً مؤلفاً من 73 فقرة منها 72 فقرة يتألف منها القياس والفقرة الأخيرة تركت مفتوحة ليجيب عليها المستجيب بحرية تامة وكانت في أربعة محاور هي: الالتزام بالقواعد الأخلاقية نحو الطلبة ونحو المجتمع. ونحو زملاء المهنة ونحو المهنة وكانت متغيرات الدراسة هي الجنس والمؤهل والوظيفة، وطبق الباحث استبانة على عينة قومية (425) وتوصل الباحث إلى النتائج على النحو التالي:
- إن المديرين والمدرسات يبدون أكثر التزاماً بالقواعد الأخلاقية العامة الخاصة بمهنة التعليم أكثر من المعلمين والمعلمات بغض النظر عن الجنس والخبرة والتأهيل.
 - أوضحت المتوسطات أن هناك تذبذباً في الالتزام بالقواعد الأخلاقية يعزى للتأهيل في مختلف مجالات الدراسة.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة بمعنى كلما زادت الخبرة لدى المعلمين والمعلمات زاد الالتزام بالقواعد الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم.
 - إن الإناث أكثر التزاماً من الذكور لعل ذلك يعكس التنشئة الأردنية فهناك التزام بالعادات والتقاليد والقيم الأخلاقية للفتاة أكثر من الذكور.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة هينجز أن 1995 (Higgins – Ann):

Teaching as amoral activity listening teacher in Russia and U.S.A

بعنوان: "التدريس كنشاط أخلاقي - دراسة مقارنة في الاستماع إلى المعلمين في كل من روسيا وأمريكا-".

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على القيم التي يرغب المعلمون بنقلها إلى طلابهم في المدارس الثانوية في كل من روسيا وأمريكا.
- التعرف على الممارسات التي يستخدمها المعلمون في غرس القيم الأخلاقية لدى طلابهم.

وأجرى الباحث مقابلات مع 6 مدرسات من مدرسة Ps. No. 825 الروسية بعضهم يعملن منذ 15 سنة وبعضهن منذ 3 سنوات، و 4 مدرسين من مدرسة SAS الأمريكية رجالن وامرأتان قاموا بالتدريس أكثر من عشر سنوات.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المقارن، وتوصل الباحث إلى النتائج على النحو التالي:

- هناك اختلاف بين المعلمين الروس والأمريكان في التوجيه القيمي حيث إن المعلمين الروس يركزون على غرس قيمة حب الوطن والولاء للمجتمع بينما يركز الأمريكيان على غرس القيم الذاتية واستقلال الشخصية وأن المعلمين الأمريكيان أكثر تفهمًا لحل المشاكل التي تواجه الطلبة من المعلمين الروس حيث إن الروس يعتبرون أنفسهم نماذج مثالية يجب أن يقتدي بها الطلاب.

2- دراسة أينس - كاترين (Ennis- Catherine, 1994):

Urban secondary managas, value orient tation

بعنوان: "التوجهات القيمية للمدراء في المدارس الثانوية المدنية".

هدفت الدراسة إلى:

- فحص الخطة المقترحة لإحدى عشر مديرًا لتحديد أهدافهم التي تركز على القيم الإجتماعية.
- التعرف على مدى استيعاب المدراء لخلفية الطلاب وعلاقة المستوى الأكاديمي لخلفية الطلاب وعلاقة المحتوى الأكاديمي بحافزية الطلاب.

واستخدم المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى النتائج على النحو التالي:

- ضرورة التركيز على المسؤولية الاجتماعية داخل تصنيفات التعليم في العمل مع الآخرين وعلى الفهم والإقدام تجاه الآخرين.
- أكدت على أن المدراء يؤكدون على التنافر بين الحاجة لتعليم الأهداف الأكاديمية والحاجة إلى تعليم مهارات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

3- دراسة براسيت (Nimchinda - Prasit) 1986:

"Social values of secondary school studies manayers in mahasara kham province, thailand"

بعنوان: "القيم الاجتماعية للمدراء في المدارس الثانوية لمقاطعة مها سرخام تايلاند".
هدفت الدراسة إلى:

- جمع المعلومات لمفهوم القيم الاجتماعية التي يتبناها المدراء في المدارس الثانوية في هذه المقاطعة.
- أيضاً هدفت إلى تحديد العلاقات بين القيمة الاجتماعية والمتغيرات الديمغرافية (جنس-خبرة).
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 140 مدير ووزعت الاستبانة المكونة من 30 قيمة وتوصل الباحث إلى النتائج على النحو التالي:
- أن المدراء يحبذون أن يكون هناك انفتاح في العلاقات مع القضايا الاجتماعية أكثر من القضايا الاقتصادية.
- مجال القيمة الاجتماعية أعدت كقياس لقضايا اقتصادية وسياسية.

4- دراسة لاري سبيس (Larry Spees 1979):

Ethical Behaviour: Astudy of Descriptive beliefs of ohio Education

بعنوان: "الاتجاهات الواقعية والمترتبة لأعضاء جمعية التربية في أوهايو فيما يختص بدستور الأخلاق لمهنة التربية والتعليم في الولاية".
هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن الفروقات بين الاتجاهات الواقعية والمتوقعة لأعضاء جمعية التربية في أوهايو فيما يختص بدستور الأخلاق لمهنة التربية والتعليم في الولاية.
- قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحث إلى النتائج على النحو التالي:
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات حول السلوك الواقعي المتوقع للمعلمين.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين المؤهلين الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولى والحاصلين منهم على الشهادة الجامعة الثانية.

- هناك اتفاق بين المعلمين على ما يسمى بالسلوك الأخلاقي المناسب للمهنة.

5- دراسة ديك ديفز (Davis Dick) 1976:

Uales of secondary school students in the omaher public

بعنوان: "قيم طلبة المدارس الثانوية في مدارس أوماها العامة"

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على قيم الطلبة في المرحلة الثانوية واتجاهاتها نحو مجموعة القيم.
 - الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعتقاد الطلبة البيض والسود في القيم الأخلاقية الإيجابية واعتقادهم في القيم السلبية.
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى النتائج على النحو التالي:
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعتقاد الطلبة البيض والسود في القيم الأخلاقية الإيجابية واعتقادهم في القيم السلبية إذ أنهم يؤيدون القيم الإيجابية ويرفضون القيم السلبية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة وجد الباحث قلة في هذه الدراسات التي تناولت موضوع أخلاقيات المهنة (مهنة التعليم) المرتبطة بمدير المدرسة في المراحل التعليمية المختلفة (الابتدائية - الإعدادية - الثانوية) ولكن وجد الباحث دراسات تناولت الأخلاق بصفة عامة وأخلاقيات المعلمين وصفاتهم بصفة خاصة.

لهذا مما وجه الباحث لتناول هذه الدراسات وعرضها في هذا الفصل لاعتبار أن المدير (معلم) والصفات التي يتحلى بها المعلم وينبغي أن تكون متوافرة عند المدير.

فالدراسات التي تناولها الباحث أكدت على أهمية الأخلاق في العملية التعليمية وخاصة أخلاقيات مهنة التعليم لما للمعلم (المدير) من أثر كبير في التعامل مع المعلمين والمدير بل مع المجتمع المدرسي ككل.

دراسة مرتجي، دراسة الجراح (1996) ودراسة الخوالدة (2001) اهتمت بالأخلاق الإسلامية وكيفية توظيف أخلاقيات مهنة التعليم بالأخلاقيات المرتبطة بالمعلم والطالب والمجتمع كله.

دراسة حنون (2006) ودراسة فلمبان (1998) ركزت على قياس مدى التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم، أما دراسة (السعود وبطاح، 1995) ودراسة (المومني 1983) أيضاً دراسات إجرائية ركزت على التزام مديرين بأخلاقيات مهنة التعليم.

أما دراسة سيبب (1979) اهتمت بوضع دستور أخلاقي لمهنة التعليم ولكن دراسة (ديك 1976) ودراسة كثرين (1994) ودراسات رست (1989) ركزت هذه الدراسات على القيم الأخلاقية المرتبطة بالطلبة والمدراء مع وجود اختلاف في القيم الأخلاقية المرتبطة بالطلبة من حيث اللون (السود والبيض) أما القيم الأخلاقية المرتبطة بالمدراء فإنها ركزت على القيم الاجتماعية أكثر من غيرها مثل دراسة (برست ، 1986) ودراسة كثرين (1994).

أما دراسة (السعود وبطاح، 1995) ودراسة (عمر، 1994) فقد اتفقا مع الدراسة الحالية التي ركزت على أخلاقيات مهنة التعليم لمديري المدارس ولكن دراسة (عمر) اختلفت من حيث المرحلة الدراسية.

وفي الختام نلاحظ بأن هذه الدراسات أكدت جميعها على ما يلي:

- 1- أهمية الأخلاق عامة وأخلاقيات المهنة خاصة.
- 2- الأسلوب المستخدم في الدراسات.
- 3- الدراسات عرضت النتائج التي توصلت إليها.

مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تأتي هذه الدراسة الحالية استكمالاً لدراسات عديدة اهتمت بموضوع الأخلاق و أخلاقيات مهنة التعليم.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات ما يلي:

- 1- اختيار منهج الدراسة.
- 2- قد يستعين الباحث بالدراسات في الإطار النظري.
- 3- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
- 4- بناء استبانته الدراسة وتحديد مجالاتها.
- 5- تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.
- 6- طريقة اختيار عينة الدراسة والتعامل مع متغيرات الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بجمعها أخلاقيات المهنة التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة في المفهوم الحديث، والنظر إليها كمعايير تجمع بين الأصالة والتجديد وقواعد يحكم من خلالها أداء المدير لمهنته كقائد إداري تربوي وذلك بسبب خطورة هذه المهنة لأنها تهدف إلى بناء شخصية الإنسان بأبعادها كافة وكذلك تتميز هذه الدراسة في فلسطين كونها من أول الدراسات التي أجريت في أخلاقيات المهنة للمدير ومدى التزامه بها من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، ويأمل الباحث بأن تكون هذه الدراسة بداية الطريق لدراسات أخرى تصب في مصلحة إصلاح مؤسساتنا التربوية ونظامنا التعليمي.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لإجراءات الدراسة حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، وبالتالي فإن هذا الفصل يتناول منهج الدراسة المتبع ووصفاً لمجتمع الدراسة والعينة المستخدمة ، و إعداد أدوات الدراسة (الإستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها ، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار أسئلة الدراسة .

أولاً : منهج الدراسة .

لما كان الهدف من الدراسة هو التعرف على مدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة ، لذا ستعتمد الدراسة على الجهود العلمية المتوفرة في مجال أخلاقيات المهنة ، ومدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بها . وهذا المنهج يتعلق بوصف طبيعة الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها.

(أبو حطب ،صادق 1991 : 104)

المنهج الذي يتناول أحداث وظواهر وممارسات بحثية قائمة ومتاحة للدراسة دون أن يكون للباحث أي تدخل مقصود في مجريات البحث وعلى الباحث أن يتفاعل معها بالوصف والتحليل (الأغا ، 1997 : 41)

ثانياً : مجتمع الدراسة .

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة غزة للمدارس الحكومية ، والبالغ عددهم (1593) معلم حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم العام (2005 - 2006) ،والجدول رقم (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات .

جدول رقم (1)

يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس وعدد المدارس

عدد المدارس			عدد المدارس	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع الكلي للمعلمين	المهنة
بنين	بنات	مختلط	73	760	833	1593	الأساسية الدنيا
34	34	5					

ثالثا : عينة الدراسة .

اشتملت عينة الدراسة على "235" معلماً ومعلمة، وهي عينة عشوائية طبقية من معلمي المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظة غزة ، أي حوالي (15%) من أفراد المجتمع الأصلي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا ، وقد تم توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات من حيث الجنس وسنوات الخدمة .

أولاً : من حيث الجنس وعدد التكرارات كما هو موضح بالجدول رقم (2)

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس وعدد التكرارات

التكرار	الجنس
101	ذكور
134	إناث
235	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2) أن عدد الذكور قد بلغ (101) والإناث قد بلغ (134) ليصبح العدد الكلي هو (235) .

ثانياً : من حيث سنوات الخبرة وعدد التكرارات كما هو موضح بالجدول رقم (3)

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة وعدد التكرارات

التكرار	سنوات الخبرة
83	3 - 5
60	6 - 10
92	11 - فما فوق
235	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3) أن مجموع العينة لمتغير سنوات الخدمة بلغ (235) موزعة على (83) للذين كانت خدمتهم من (3-5) سنة ، و(60) للذين كانت خدمتهم من (6-10) سنة وكذلك كان (92) للذين تزيد سنوات الخدمة عن (11) سنة .

رابعاً : أداة الدراسة .

لأجل تحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع عينة من معلمي المرحلة الأساسية الدنيا عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي ، ثم قام الباحث ببناء استبانته (أداة الدراسة) في صورتها الأولية من (66) فقرة موزعة على خمسة مجالات ، بحيث يشتمل المجال الأول على (17) فقرة ، والمجال الثاني على (12) فقرة ، المجال الثالث على (14) فقرة ، والمجال الرابع على (11) فقرة ، . المجال الخامس على (12) فقرة ، وتم توزيع الفقرات في كل مجال حسب تغطيتها لمجالات الدراسة وهي موضحة بالاستبانة في ملحق رقم (1) ، وجدول رقم (4) يبين أنواع المجالات وعدد فقراتها .

جدول رقم (4)

مجالات الاستبانة وعدد فقراتها في صورتها الأولية

عدد الفقرات	المجال
17	1- أخلاقيات المدير تجاه المعلمين.
12	2- أخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية .
14	3- أخلاقيات المدير تجاه الطلبة .
11	4- أخلاقيات المدير تجاه المجتمع المحلي.
12	5- أخلاقيات المدير تجاه المرافق والتجهيزات المدرسية

خطوات بناء الاستبانة :

1- تحديد الهدف من الاستبانة :

لقد كان الهدف من الاستبانة متمثلاً في التعرف على مدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين .

2- تم بناء فقرات الاستبانة وفقاً للخطوات التالية وهي:

1. الاطلاع على الأدب التربوي في هذا المجال المتعلق بموضوع الدراسة ولكن تفاجأ الباحث بقلّة الدراسات التي تتعلق بهذا الموضوع .
 2. تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وخاصة ما يتعلق بأخلاقيات مهنة التعليم .
 3. مقابلة الباحث لبعض المعلمين من ذوي الخبرة مقابلة شخصية ذات طابع غير رسمي لمعرفة بعض الجوانب الأخلاقية التي تربط العلاقة بين المعلم والمدير للمهنة لتحديد فقرات الاستبانة .
 4. استشارة عدد من أساتذة الجامعات والمديرين العاملين في مجال التربية والتعليم من ذوي الخبرة والمؤهلات كالمجستير و غيرها لتحديد فقرات الاستبانة
- الصورة الأولى للاستبانة .**

في ضوء ما سبق تم إعداد الاستبانة ، حيث اشتملت على خمسة محاور وتمثلت في (66) فقرة، وبعد كتابة فقرات الاستبانة تم عرضها على لجنة من المحكمين وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى صلاحية:

- عدد بنود الاستبانة.
- مدى تمثيل فقرات الاستبانة للأهداف المراد قياسها .
- مدى صحة فقرات الاستبانة لغوياً وعلمياً .
- مدى مناسبة فقرات الاستبانة لمستوى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا.

تحديد طريقة الاستجابة:

أعطيت بنود الاستبانة المعلمين متدرجاً بحسب طريقة ليكرت الخماسية (كبيرة جداً ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جداً) .
بحيث تعطى الدرجات كالاتي :

كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جداً
للفقرات الإيجابية 5 4 3 2 1

وتم تحديد معيار للحكم على درجة الاستجابة وهو :

من (0 - 20) قليلة جداً

من (21 - 40) قليلة

من (41 - 60) متوسطة

من (61 - 80) كبيرة

من (81 - 100) كبيرة جداً

تطبيق الاستبانة استطلاعياً:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من المعلمين بلغ عددهم (30) معلماً من خارج عينة الدراسة .

خامساً :- صدق الاستبانة وثباتها : -

لقد تم التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرق كما يلي :-

أولاً : حساب صدق الاستبانة :

1 (صدق المحكمين : هو المظهر العام للاختبار أو الصورة الخارجية له من حيث المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها ، ويشير هذا النوع من الصدق أيضا إلى كيف يبدو الاختبار مناسباً للغرض الذي وضع من أجله " (الغريب 1981 : 680)

تم حساب صدق الاستبانة بواسطة صدق المحكمين للتأكد من مدى ملائمة مفردات الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله وهو التعرف على مدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، وذلك بعرض الاستبانة على بعض الأساتذة كمحكمين **ملحق (2)** لإبداء ملاحظاتهم ، بناء على آراء المحكمين تم حذف بعض الفقرات ، ففي المجال الأول تم حذف الفقرة رقم (15) وهي (يحل الأزمات الطارئة بكل روية وديمقراطية) ، مع تعديل بعض الفقرات مثل الفقرات رقم (1) - (5) - (7) - (13) ، أما المجال الثاني فتم حذف الفقرة رقم (12) وهي (يدعو شخصيات خارجية للالتقاء بالطلاب والمعلمين) مع تعديل بعض الفقرات مثل الفقرات رقم (1) - (2) - (6) - (9) ، أما المجال الثالث لم يتم حذف ولكن تم التعديل على بعض الفقرات مثل الفقرات رقم (7) - (8) - (13) ، أيضا المجال الرابع لم يتم فيه حذف للفقرات ، ولكن تم فيه إضافة فقرة رقم (9) من فقرات المجال الأول وهي (يقيم علاقات إنسانية مع أولياء الأمور المجتمع المحلي)، أما المجال الخامس تم حذف الفقرة رقم (11) وهي (يلزم الأذنة بإصلاح الخلل في أي من مرافق المدرسة من الحفاظ على الأمانة)، و**ملحق رقم (3)** يبين الاستبانة في صورتها النهائية .

2 (صدق الاتساق الداخلي :

صدق الاتساق الداخلي يعني " ارتباط العبارة في البعد ثم ارتباط العبارة في الدرجة الكلية للمقياس " . (الغريب ، 1981 : 684)
ولقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما يتضح من الجدول (5)

جدول (5)

يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
علاقة المدير بالمعلمين	0.712	0.01
علاقة المدير والمناهج الدراسية	0.852	0.01
علاقة المدير مع الطلبة	0.822	0.01
علاقة المدير مع المجتمع المحلي	0.738	0.01
علاقة المدير بالمرافق والتجهيزات المدرسية	0.938	0.01

يتضح من الجدول (5) أن جميع مجالات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة .

وأيضاً تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما يوضحها الجدول (6):

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

علاقة المدير مع الطلبة			علاقة المدير والمناهج الدراسية			علاقة المدير بالمعلمين		
الدلالة	الارتباط	الفقرة	الدلالة	الارتباط	الفقرة	الدلالة	الارتباط	الفقرة
0.01	0.701	1	0.01	0.443	1	0.01	0.668	1
0.01	0.728	2	0.01	0.433	2	0.01	0.665	2
0.01	0.685	3	0.01	0.795	3	0.01	0.639	3
0.01	0.638	4	0.01	0.793	4	0.01	0.659	4
0.01	0.756	5	0.01	0.770	5	0.01	0.582	5
0.01	0.739	6	0.01	0.638	6	0.01	0.679	6
0.01	0.756	7	0.05	0.434	7	0.01	0.812	7
0.01	0.707	8	غيردالة	0.278	8	0.01	0.646	8
0.01	0.684	9	0.01	0.830	9	0.01	0.828	9
0.01	0.734	10	غيردالة	0.222	10	0.01	0.853	10
0.01	0.661	11	0.01	0.683	11	0.01	0.792	11
0.01	0.707	12				0.01	0.710	12
0.01	0.795	13				0.01	0.731	13
0.01	0.552	14				0.01	0.838	14
						0.01	0.671	15

وبذلك تم استبعاد الفقرات غير المرتبطة وغير الدالة إحصائياً وهي التي تحمل الأرقام

(8 ، 10)

تابع جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

علاقة المدير بالمرافق والتجهيزات المدرسية			علاقة المدير مع المجتمع المحلي		
الدلالة	الارتباط	الفقرة	الدلالة	الارتباط	الفقرة
0.01	0.582	1	0.01	0.738	1
0.01	0.721	2	0.01	0.774	2
0.01	0.638	3	0.01	0.761	3
0.01	0.684	4	0.01	0.755	4
0.01	0.505	5	0.01	0.664	5
0.01	0.601	6	0.01	0.787	6
0.01	0.708	7	0.01	0.784	7
0.01	0.701	8	0.01	0.778	8
0.01	0.647	9	0.01	0.790	9
0.05	0.578	10	0.01	0.706	10
0.01	0.528	11	0.01	0.580	11
			0.01	0.558	12

جميع الفقرات الفقرات مرتبطة ودالة إحصائيا

وأيضاً تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالها كما يوضحها الجدول (7):

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالها

علاقة المدير مع الطلبة			علاقة المدير والمناهج الدراسية			علاقة المدير بالمعلمين		
الدلالة	الارتباط	الفقرة	الدلالة	الارتباط	الفقرة	الدلالة	الارتباط	الفقرة
0.01	0.638	1	0.05	0.429	1	0.01	0.759	1
0.01	0.779	2	غير دالة	0.231	2	0.01	0.793	2
0.01	0.762	3	0.01	0.641	3	0.01	0.68	3
0.01	0.718	4	0.01	0.621	4	0.01	0.738	4
0.01	0.839	5	0.01	0.634	5	0.01	0.739	5
0.01	0.799	6	0.01	0.475	6	0.01	0.818	6
0.01	0.813	7	0.01	0.760	7	0.01	0.832	7
0.01	0.784	8	غير دالة	0.299	8	0.01	0.746	8
0.01	0.751	9	0.01	0.603	9	0.01	0.865	9
0.01	0.783	10	غير دالة	0.286	10	0.01	0.700	10
0.01	0.700	11	0.01	0.548	11	0.01	0.811	11
0.01	0.708	12				0.01	0.630	12
0.01	0.791	13				0.01	0.676	13
0.01	0.644	14				0.01	0.843	14
						0.01	0.722	15

وبذلك تم استبعاد الفقرات غير المرتبطة وغير الدالة إحصائياً وهي التي تحمل الأرقام

(2 ، 8 ، 10)

تابع جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالها

علاقة المدير مع المجتمع المحلي			علاقة المدير بالمرافق والتجهيزات المدرسية		
الفقرة	الارتباط	الدلالة	الفقرة	الارتباط	الدلالة
1	0.836	0.01	1	0.681	0.01
2	0.874	0.01	2	0.787	0.01
3	0.853	0.01	3	0.797	0.01
4	0.820	0.01	4	0.768	0.01
5	0.757	0.01	5	0.706	0.01
6	0.866	0.01	6	0.704	0.01
7	0.782	0.01	7	0.687	0.01
8	0.826	0.01	8	0.635	0.01
9	0.826	0.01	9	0.572	0.01
10	0.741	0.01	10	0.395	0.05
11	0.698	0.01	11	0.619	0.01
12	0.610	0.01			

جميع الفقرات مرتبطة ودالة إحصائياً

- الفقرات التي تم استبعادها من الاستبانة :

ومن خلال الجداول السابقة تم استبعاد الفقرات غير المرتبطة وغير الدالة إحصائياً وهي التي تحمل الأرقام (2 ، 8 ، 10) .

ثانياً : حساب ثبات الاستبانة .

ولقد تم التأكد من ثبات الاستبانة بما يلي:

1- طريقة التجزئة النصفية :

حيث قسم الباحث الاستبيان إلى نصفين (فقرات فردية وفقرات زوجية) ، وتم حساب معامل الارتباط بين استجابات معلمي العينة الاستطلاعية على الفقرات الفردية واستجاباتهم على الفقرات الزوجية باستخدام معادلة بيرسون وكان معامل الثبات (0.9037) وبعد التصحيح باستخدام معادلة سبيرمان - براون ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.921) وهذه القيم تدل على أن الاستبانة تتميز بثبات مرتفع .

3- طريقة ألفا كرونباخ:

قام الباحث بحساب معامل ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ "وتعتمد طريقة ألفا كرونباخ على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى ، وتستند على الانحراف المعياري للاختبار والانحرافات المعيارية للفقرة مفردة .

حيث تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ وذلك لأنها تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات الاستبانة بجانب أنها لا تتطلب إعادة تطبيقه كما أنها تستخدم كل عبارات الاستبانة ، ولقد تبين أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.94) و معامل جيد ومرض في مثل هذه الدراسات.

الصورة النهائية للاستبانة :

أصبحت صورة الاستبانة بعد إجراء الصدق والثبات ، تشتمل على خمسة محاور وتمثلت في (63) فقرة ، والجدول رقم (8) يبين توزيع الفقرات النهائية على المجالات الخمسة .

جدول رقم (8)

توزيع الفقرات النهائية على المجالات وعدد فقراتها

عدد الفقرات	المجال
15	أخلاقيات المدير تجاه المعلمين.
11	أخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية .
14	أخلاقيات المدير تجاه الطلبة .
12	أخلاقيات المدير تجاه المجتمع المحلي.
11	أخلاقيات المدير تجاه المرافق والتجهيزات المدرسية

خطوات إجراءات الدراسة

سارت الدراسة وفق الخطوات التالية :

- 1- وضع الإطار النظري للدراسة .
- 2- إعداد قائمة تتضمن أخلاقيات المهنة المتعلقة بعمل المديرين في المرحلة الأساسية .
- 3- بناء على القائمة تم عمل استبانة استطلاعية (الأولية) للكشف عن الواقع الأخلاقي لمدراء المرحلة الأساسية الدنيا .
- 4- تصميم استبانة مقننة (النهائية) للكشف عن الأخلاق المهنية المتوفرة عند المدراء لمعرفة آراء المعلمين .
- 5- طلب الموافقة من وزارة التربية والتعليم بتطبيق الاستبانة على معلمي المرحلة الأساسية الدنيا.
- 6- توزيع الاستبانة على العينة المختارة .
- 7- المعالجات الإحصائية للنتائج.
- 8- عرض النتائج وتفسيرها .
- 9- تقديم المقترحات والتوصيات .

المعالجة الإحصائية :

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن تساؤلات الدراسة :

أ- التكرار والنسب المئوية .

ب- اختبار "ت".

ت- تحليل التباين الأحادي .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث ومناقشتها وتفسيرها في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ، والتي كان الهدف منها التعرف إلى مدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في معالجة بيانات الدراسة وسيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها الباحث ومناقشتها وتفسيرها لكل سؤال على حدة .

النتائج التي تتعلق بالسؤال الأول :

ينص السؤال الأول على ما يلي "

ما الأخلاقيات الواجب توافرها في مديري مدارس المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظة غزة؟
الإجابة على هذا السؤال تمت من خلال الإطار النظري حيث تم عرض أهم الأخلاقيات التي يفترض أن يمتلكها مدير المدرسة في المجالات الممكنة والتي تشمل أخلاقيات المدير تجاه كل من (المعلمين ، الطلبة ، المناهج الدراسية ، المجتمع المحلي ، والمرافق والتجهيزات المدرسية) وهذه الأخلاقيات المهنية تم تضمينها في الاستبانة التي استخدمت في الدراسة الحالية.
ومن خلال استعراض نتائج الدراسة تم رصد استجابات المعلمين لمجالات الاستبانة المختلفة وفقراتها وتم تحديد الفقرات التي حصلت على درجة استجابة 85% فما فوق، وتم اعتبار هذه العبارات بمثابة أهم الأخلاقيات التي يجب أن تتوفر لدى المدير من وجهة نظر المعلمين، وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً كما هو موضح بالجدول رقم (9):

جدول (9)

يحدد الفقرات التي حصلت على درجة استجابة (85%) فما فوق

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
1.	يحافظ على الأسرار الخاصة والعائلية للطلبة	4.68	%93.6
2.	يفرض بتصرفاته الاحترام المتبادل بينه وبين الطلبة	4064	%92.8
3.	يتابع الأعمال الكتابية للمعلمين من باب القيام بالواجب المنوط بهم	4.61	%92.20
4.	يحافظ على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة والجمال	4.54	%90.80
5.	يتابع الأنشطة التربوية والامتحانات باهتمام	4051	%90.2
6.	يشرف على حسن استخدام السجلات والملفات المدرسية بدافع الانتماء.	4.50	%90
7.	يعد خطة سنوية للمدرسة باحتياجات المدرسة من التجهيزات	4.42	%88.4
8.	يعمل على ترشيد استهلاك المياه والكهرباء	4.42	%88.40
9.	تربطه علاقة مناسبة مع الإدارة العليا للتعليم	4.40	%88.00
10.	يمرس الطلبة على احترام القوانين واللوائح المدرسية	4.37	%87.40
11.	يشرف على صيانة المبنى المدرسي ومرافقه بصفة مستمرة	4.37	%87.4
12.	يشجع السلوك المرغوب فيه لدى الجماعة	4.35	%87.00
13.	يوضح القوانين والتعليمات للمعلمين	4.34	%86.80
14.	يشيد بما يحققه المعلمين من إنجازات ولا ينكر جهودهم	4.34	%86.80
15.	يغرس القيم والمبادئ في نفوس الطلبة من خلال تصرفاته	4.34	%86.80
16.	يطلع أولياء الأمور أولاً بأول على مستوى أبنائهم العلمي والأخلاقي	4.34	%86.80
17.	يوزع جدول الحصص على المعلمين حسب الاختصاص والقدرات	4.31	%86.20
18.	يطلب تنفيذ اللوائح والقوانين بنوع من الإنسانية والزمالة		%86.20
19.	يقيم علاقات ودية مع مديري المدارس الأخرى خاصة المحيطة بالمدرسة	4.31	%86.20
20.	يقيم سير العمل بشكل مستمر من خلال الزيارات الصيفية	4.30	%86.00
22.	يوظف علاقته الخارجية بما يخدم مصلحة المدرسة	4.27	%85.40

يتضح للباحث من الجدول السابق أن مدير المدرسة الأساسية الدنيا هو المشرف المقيم في المدرسة والميداني الذي يقوم بالإشراف الكامل على جميع أمور المدرسة سواء من الناحية الفنية أو الإدارية وهو الذي يسير وقتها حسب ما تقتضيه المصلحة العامة ، كذلك نجاح المدير في تحقيق أهداف مدرسته مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدرسة، وبالأسلوب الذي يمارسه وبالصفات الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المدرسين وتحسين ظروف العمل لهم وحفزهم على العطاء المستمر من أجل نجاح المسيرة التعليمية والارتقاء بها إلى المستوى المطلوب.

النتائج التي تتعلق بالسؤال الثاني :

ينص السؤال الثاني على ما يلي " ما مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا في محافظة غزة بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر المعلمين ؟ "

وقد تم معالجة هذا السؤال إحصائياً بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب .

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بدراسة أي المجالات أكثر علاقة بـ " مدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين " تم إيجاد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي كما يوضحها الجدول (10) .

الجدول (10)

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجالات ككل

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المسلسل
2	%83.14	9.84575	62.3532	أخلاقيات المدير تجاه المعلمين	1
5	%78.88	6.23612	31.5532	أخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية	2
1	%84.86	11.96617	59.0553	أخلاقيات المدير مع الطلبة	3
4	%82.58	8.53905	49.5489	أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي	4
3	%82.68	5.93577	45.4766	أخلاقيات المدير تجاه المرافق والتجهيزات المدرسية	5
***	%82.66	36.37148	247.987		مجموع

ويتضح من الجدول (10) أن مجالات الاستبانة تتفاوت من حيث قوتها ، حيث كان متوسط درجة الموافقة على الفقرات المقترحة في المجالات ككل من وجهة نظر المعلمين قد بلغت (247.9872) وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل (%82.66) وهو يعبر عن مدى التزام مديري

المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة جداً ، وبدراسة أي المجالات أكثر علاقة بـ " مدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين " سيتم ترتيبها تنازلياً وهي كما يلي :-

1. أخلاقيات المدير تجاه الطلبة .
2. أخلاقيات المدير تجاه المعلمين .
3. أخلاقيات المدير تجاه المرافق والتجهيزات المدرسية .
4. أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي .
5. أخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية .

وبدراسة أي الفقرات أكثر علاقة بمجالها تم تناول كل مجال على حدة مع بيان قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات بكل مجال على حدة. ولكن قبل دراسة كل مجال على حدة لابد من تفسير ترتيب هذه الأخلاقيات كما موضح بالجدول رقم (10)

يرجع الباحث السبب في أن أخلاقيات المدير تجاه الطلبة حصلت على الترتيب الأول وبلغ مقدارها (84.86%) وهي كبيرة جداً ، وذلك لأن الطالب هو محور العملية التعليمية ، وهو الذي وجدت الإدارة من أجل خدمته والارتقاء بمستواه ، كذلك يرجع الباحث ذلك الى طبيعة العلاقة بين المدير والطلبة التي تعتبر من أهم الأصول الاجتماعية في الفكر الاسلامي حيث يتعامل المدير مع الطلبة كأبناء ه باحترام وتقدير وذلك بحسب موقعه في الإدارة المدرسية ، لذلك فان علماء التربية الإسلامية قد حثوا على الاهتمام بالطلبة ومعاملتهم معاملة الأبناء (ابن جماعة ، 1996:135) 0

لذا النتيجة منطقية أن يأتي مجال أخلاقيات المدير تجاه الطلبة في الترتيب الأول من الجدول السابق 0

أما أخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية حصلت على الترتيب الخامس وبلغت نسبتها (82.68%) وهي نسبة كبيرة جداً ، ولكنها جاءت من حيث ترتيبها في الجدول السابق أقل الأخلاقيات مقارنة بغيرها ، يرجع الباحث ذلك إلى أن اختصاص المناهج الدراسية ليست من خصوصية مدير المدرسة لأن هناك مركز للمناهج الدراسية التابع للوزارة فهو الجهة المخولة لذلك ، ولكن دور مدير المدرسة للمناهج الدراسية يكون في إثراءها وتوفير الوسائل المساعدة للمناهج لتسهيل وتفعيل عملية التعلم.

ويرى الباحث بأن المجال الخامس المتعلق بأخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية، كانت نسبته بالنسبة للمجالات الأخرى متدنية ولكنه من حيث الترتيب ترتيباً طبيعياً ومنطقياً كون المدير

ليس من صلاحياته أن يكون له صلة في وضع المناهج الدراسية أو المشاركة فيها ، بل هي خارجة عن دائرة عمله كونه مدير للمدرسة لذلك جاءت هذه النسبة في الترتيب الخامس من المجالات ككل.

أيضا يتضح من الجدول رقم (10) أن الاستجابات على المجالات ككل كانت بدرجة كبيرة عند أخلاقيات المدير تجاه كل من (المعلمين - الطلبة - المجتمع المحلي - المرافق والتجهيزات المدرسية - والمنهاج الدراسي) يرجع الباحث ذلك إلى:

1. طبيعة المجتمع الفلسطيني الذي ينتمي إلى الدين الإسلامي الحنيف، هذا الدين الذي يدعوا إلى التحلي بمكارم الأخلاق، وأن يتصف بها اقتداءا بالرسول (ص) لقوله صلى الله عليه وسلم "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق".

كذلك الأديان السماوية أكدت على أهمية الأخلاق والدور الذي تلعبه في حياة الأفراد والجماعات لأنها هي التي تقي الأفراد والمؤسسات التعليمية وغير التعليمية من الوقوع في الهاوية كما أنها تحفظ الأمم من الانهيار

إنما الأمم الأخلاق ما بقيت فإن هم ذهبت أخلاقهم ذهبوا.

2. الوعي المعرفي لمدرء المدارس بالظروف التي تحيط بالمجتمع الفلسطيني سواء كانت سياسية اقتصادية أو اجتماعية وغيرها لعبت دورا بأن يمتاز المدير بحسن المعاملة والأخلاق العلمية.

تنفق مجالات هذه الدراسة مع دراسة (حنون: 2006) في ثلاثة مجالات مع اختلاف الفئة المستهدفة من الدراسة وهي:

- مدى التزام المعلم بالأخلاقيات في علاقته مع الطلبة.
 - مدى التزام المعلم بالأخلاقيات في علاقته مع زملاء.
 - مدى التزام المعلم بالأخلاقيات في علاقته مع المجتمع المحلي.
- تنفق مجالات هذه الدراسة مع (دراسة المومني:1983) في مجالين وهما.
- مدى التزام المدير والمعلم بالقواعد الأخلاقية لمهنة التعليم نحو الطلبة.
 - مدى التزام المدير والمعلم بالقواعد الأخلاقية لمهنة التعليم نحو المجتمع.

فيما يتعلق بأخلاقيات المدير تجاه الطلبة :

وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول (11)

الجدول (11)

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال " أخلاقيات المدير تجاه الطلبة "

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المسلسل
8	84.40	0.844	4.22	يشجع الطلبة على المشاركة في نشاطات المجتمع	1
14	72.00	0.996	3.60	يلتقي بالطلبة بشكل دوري في جو أسري دافئ	2
10	83.20	0.820	4.16	يعمل على رفع الروح المعنوية لدى الطلبة خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة منهم.	3
4	86.80	0.787	4.34	يغرس القيم والمبادئ في نفوس الطلبة من خلال تصرفاته	4
7	84.60	0.837	4.23	يعتني بخدمات الطلاب الصحية والاجتماعية داخل المدرسة	5
5	85.80	0.812	4.29	يشجع الطلبة على العمل الجماعي والتطوعي لبناء المدرسة المثالية	6
9	83.60	0.786	4.18	يخفف من حدة العنصرية بين طلبة المدرسة	7
6	84.80	3.425	4.24	ينوع في استخدام العقاب لتعديل سلوك الطلبة	8
12	80.60	0.827	4.03	يراعي احتياجات الطلبة وفروقه الفردية في العملية التعليمية	9
13	78.40	0.912	3.92	يشارك الطلبة في أعمالهم الجماعية داخل المدرسة بشكل من التواضع	10
1	93.60	3.387	4.68	يحافظ على الأسرار الخاصة والعائلية للطلبة	11
2	92.80	3.385	4.64	يفرض بتصرفاته الاحترام المتبادل بينه وبين الطلبة	12
3	87.40	0.769	4.37	يمرس الطلبة على احترام القوانين واللوائح المدرسية	13
11	83.00	0.938	4.15	يدعو إلى إقامة المسابقات والحفلات للترويج عن الطلبة بشكل دائم	14
	%84.86	11.96617	59.0553		المجموع

يتضح من الجدول (11) أن فقرات المجال "أخلاقيات المدير تجاه الطلبة " تتفاوت من حيث قوتها ، حيث كان متوسط درجة الموافقة على الفقرات المقترحة في هذا المجال ككل من وجهة نظر المعلمين قد بلغت (59.0553) وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل (84.86%) وهو يعبر عن "أخلاقيات المدير تجاه الطلبة " بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر المعلمين ، وبدراسة أي الفقرات أكثر علاقة بـ " مدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين "

المتأمل إلى الجدول (11) يرى أن أكثر أخلاقيات المهنة المتعلقة في مجال أخلاقيات المدير تجاه الطلبة يجد أن الفقرة رقم (11) قد حصلت على الترتيب الأول والتي تنص على (يحافظ على الأسرار الخاصة والعائلية للطلبة) والتي كانت نسبتها (93.60%) وهي نسبة كبيرة جدا وهذا يدل تمسك المدير بأسمى سمة خلقية وهي المحافظة على خصوصيات وأسرار العائلات لأنها أمانة مهنية تدل على أخلاق المدير العالية وهذا ما أوصى به النبي صلى الله عليه وسلم "من ستر مسلما ستره الله يوم القيامة"، أما الفقرة (12) فقد حصلت على الترتيب الثاني في مجال أخلاقيات المدير تجاه الطلبة والتي تنص "يفرض بتصرفاته الاحترام المتبادل بينه وبين الطلبة" وقد حصلت على نسبة (92.80%) وهي نسبة كبيرة جدا تبين مدى أهمية الاحترام المتبادل بين المدير والطلبة في ضوء الالتزام بالقوانين واللوائح التي يستطيع المدير من خلالها ضبط سلوكيات وتصرفات الطلبة داخل المدرسة، مما يوفر بيئة مدرسية خالية من سلوكيات سيئة تسيء للمدرسة ومديرها 0

وتجدر الإشارة هنا للباحث في 0 الفقرة رقم (11) بأنها حصلت على المرتبة الأولى وهي "يحافظ على الأسرار الخاصة والعائلية للطلبة" هذا من باب أوامر الإسلام العظيم على المسلمين الأخذ بخلق الأمانة وأن يحافظوا على ما استأمنوا عليه.

قد روى البيهقي في شعب الإيمان بإسناد حسن عن أنس رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا إيمان لمن لا أمانة له، ولا دين لمن لا عهد له".

فالأمانة من أبرز أخلاق الرسل عليهم الصلاة والسلام لأنها شرط أساسي بالرسالة فلو لم يكونوا أمناء لما استأمنهم الله على رسالته لخلقه (الميداني، 1992:468).

ولنا في رسول الله (صلى الله عليه وسلم) أسوة حسنة حيث كان يلقب بالأمين لصدقه وأمانته، فالأمانة فضيلة ضخمة لا يستطيع حملها الرجال المهازل، ولا ينبغي أن يستهين الإنسان بها أو يفرط في حقها.

لذلك تمثلت قيمة الأمانة والمحافظة على الأسرار الخاصة والعائلية للطلبة وجاءت في المرتبة الأولى.

أما المرتبة الثانية كانت في مجال أخلاقيات المدير تجاه الطلبة والاحترام المتبادل بينه وبين الطلبة، يرجع الباحث ذلك أن أسلوب الاحترام والتقدير المتبادل بين المدير والطلبة يتربع على قمة الأساليب التربوية المؤثرة في العملية التربوية، حيث هذه الأخلاقيات تحول العبارات إلى سلوكيات، فتتربى عليها النفوس من خلال تربية صالحة ومؤثرة وذلك لأن المربي هو المثل الأعلى في نظر الولد يقلده سلوكيا ويحاكيه خلقيا من حيث يشعر أو لا يشعر، بل تتطبع في نفسه وإحساسه صورته القولية والفعلية والحسية والمعنوية (علوان:1996، ج476، 2).

فالمديرين يدركون أهمية الاحترام والتقدير في تربية النشء ويعون جيدا نجاعة هذا الخلق فإذا كان المدير صادقا ومحترما ويبادل الآخرين باحترام نشأ الطلبة على هذا النهج، لذلك حين يوجد الاحترام المتبادل فإن كثير من الجهد المطلوب تحقيقه يكون ميسورا ، وقريب الثمرة في الوقت ذاته، لأن الأخلاقيات يتعلمها الطلبة بطريقة تلقائية.

لذلك يحرص المديرين على أن يكونوا قدوة في الاحترام المتبادل والتقدير لمعرفتهم وإيمانهم بأهميتها في العملية التعليمية ، فجعلوها أكثر الأساليب شيوعا في حث طلبتهم وتشجيعهم على ممارسة هذه الأخلاقيات وكذلك يدركون المديرين أن فقدان هذه الأخلاقيات من الاحترام المتبادل تسقط هيبتهم وتجعلهم منار للنقد من قبل الطلبة.

لذلك تمثلت هذه الفقرات الحصول على نسب كبيرة جدا (0)

أما الفقرات التي حصلت على نسب متدنية : هي الفقرة (2) وهي حصلت على الترتيب (14) في مجال أخلاقيات المدير بالطلبة التي تنص (يلتقي بالطلبة بشكل دوري في جو أسري دافئ) وقد حصلت على نسبة (72.0%)

أما الفقرة (10) وهي حصلت على الترتيب (13) في مجال علاقة المدير بالطلبة والتي تنص (يشارك الطلبة في أعمالهم الجماعية داخل المدرسة بشكل من التواضع" وقد حصلت على نسبة (78.4%) ..

يرجع الباحث ذلك إلى:

1. الطلبة في هذه المرحلة لا يدركوا ما معنى اللقاء لصغر سنهم وما هي حقيقة المطالب أو المشاكل التي سوف يطلبونها.

2. قد ترجع إلى ضيق الوقت وعدم وجود فراغ للقاء بهم ولكن من الطبيعي لا يستطيع المدير اللقاء بطلاب هذه المرحلة كيف شاء لأن هناك مجلس أولياء أمور للالتقاء يمثل تلك الشريحة في المدرسة بخلاف طلاب المرحلة العليا فيوجد عنهم مجلس طلاب ينقل ويعبر عن هموم ومشاكل الطلبة للقاء مسبق ومحدد مع المدير.

- انشغال المدير بالأمر الروتينية والإدارية.

- عدم وجود قاعات مخصصة للقاءات في المدارس.

- ازدحام الحصص الصفية حيث لا يتمكن المدير من تفريغ الطلبة عدة حصص لحضور مثل هذه اللقاءات.

لذلك تمثلت هذه الفقرات بهذه النسبة

1. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حنون ، 2006) من حيث الهدف ولكنها تختلف مع الفئة المستهدفة التي كانت تستهدف المعلم بخلاف هذه النتيجة التي تدور حول المدير.
2. تختلف نتائج هذه الدراسة عن دراسة (هينجزآن ، 1995) التي تركز على الممارسات التي يستخدمها المعلمون في غرس القيم الأخلاقية لدى طلابهم.
3. تختلف نتائج هذه الدراسة عن دراسة (مرتجي ، 2004) التي تحث الطلبة على ممارسة القيم الأخلاقية في المرحلة الثانوية.

فيما يتعلق بأخلاقيات المدير تجاه المعلمين :

وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول (12)

الجدول (12)

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال " أخلاقيات المدير تجاه المعلمين "

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المسلسل
2	86.80	0.705	4.34	يوضح القوانين والتعليمات للمعلمين	1
13	74.80	1.014	3.74	يشرك المعلمين في تخطيط العمل اليومي	2
1	87.00	0.767	4.35	يشجع السلوك المرغوب فيه لدى الجماعة	3
2	86.80	0.855	4.34	يشيد بما يحققه المعلمين من إنجازات ولا ينكر جهودهم	4
7	84.00	0.899	4.20	يعزز المعلمين معنويا ويشجعهم.	5
5	85.40	0.839	4.27	يقدم النصيح والإرشاد للمعلمين بكل تواضع	6
10	79.80	0.906	3.99	يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم	7
12	76.00	1.124	3.80	يقيم علاقات اجتماعية مع المعلمين خارج المدرسة	8
8	83.20	0.904	4.16	ينمي روح العمل الجماعي لدى المعلمين	9
11	78.00	0.905	3.90	يتقبل النقد ويشترك في ابتكار أفكار جديدة مع المعلمين	10
3	86.20	0.827	4.31	يوزع جدول الحصص على المعلمين حسب الاختصاص والقدرات	11
9	82.60	0.819	4.13	يعالج الخلافات الناتجة بين العاملين بكل موضوعية	12
3	86.20	0.816	4.31	يطلب تنفيذ اللوائح والقوانين بنوع من الإنسانية والزمالة	13
4	86.00	0.881	4.30	يقيم سير العمل بشكل مستمر من خلال الزيارات الصيفية	14
6	84.20	0.788	4.21	يوازن بين أقواله وأفعاله في التعامل مع المعلمين	15
***	%83.14	9.84575	62.353 2		المجموع

ويتضح من الجدول (12) أن فقرات المجال " أخلاقيات المدير تجاه المعلمين " تتفاوت من حيث قوتها ، حيث كان متوسط درجة الموافقة على الفقرات المقترحة في هذا المجال ككل من وجهة نظر المعلمين قد بلغت (62.3532) وبلغ الوزن النسبي للمجال الأول (83.14%) وهو يعبر عن " التزام المدير بأخلاقيات المهنة تجاه المعلمين " بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر المعلمين ، وبدراسة أي الفقرات أعلى درجة فيما يتعلق " بمدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين " .

يلاحظ من الجدول رقم (12) أن أكثر الأخلاقيات المهنة شيوعاً في مجال أخلاقيات المدير بالمعلمين كانت الفقرة (3) حيث حصلت على أعلى نسبة وهي التي تنص على (يشجع السلوك المرغوب فيه لدى الجماعة) وقد حصلت على نسبة مقدارها (87%) وهي نسبة كبيرة جداً ويرجع الباحث ذلك إلى أهمية السلوك المرغوب والعمل الجماعي عند المدير لما له من أثر

إيجابي على العملية التعليمية، ولعل تشجيعه للسلوك والعمل الجماعي من باب التقدير والاحترام للمعلمين للجهود التي يبذلونها في خدمة الطلبة والمسيرة التعليمية معا ، ويرى الباحث ان السلوك المرغوب لدى الجماعة له ثمار حلوة فهو يحفظ المودة ويديم الصداقة ويمنع كيد الشيطان 0

أما الفقرة (4) فقد حصلت على الترتيب الثاني في مجال أخلاقيات المدير بالمعلمين التي تنص على (يشيد بما يحققه المعلمين من إنجازات ولا ينكر جهودهم) وقد حصلت على نسبة مقدارها (86.80%) وهي نسبة كبيرة جدا يرجع الباحث ذلك إلى أن المدير قائد تربوي ومن صفاته كقائد أن يعطى كل ذي حق حقه وأن لا ينكر جهد وحق أي معلم ،فالمعلم إنسان حساس إذا لم تعزز مواقفه ومجهوداته فان ذلك ينعكس على المسيرة التعليمية ، فالدين الاسلامي يشيد بالعدل والإنصاف والمسلم لا بد أن يعدل في قوله وحكمه ويتحرى العدل في كل شأنه 0

ويرى الباحث من مظاهر العدل : العدل في الحكم على الناس بإعطاء كل ذي حق حقه وما يستحق بعيدا عن الأهواء والعواطف ،لذلك يحرص مدير المدرسة على هذا الخلق ولا سيما مع شخصية لها مكانتها وهيبتها كشخصية المعلم 0

أما الفقرات التي حصلت على نسب متدنية فهي الفقرات رقم (2) فقد حصلت على الترتيب (13) في مجال أخلاقيات المدير بالمعلمين والتي تنص على (يشارك المعلمين في تخطيط العمل اليومي) وقد حصلت على نسبة مقدارها (74.80%) تليها الفقرة رقم (8) التي حصلت على الترتيب (12) في مجال أخلاقيات المدير بالمعلمين التي تنص على (يقيم علاقات اجتماعية مع المعلمين خارج المدرسة) وقد حصلت على نسبة مقدارها (76%).

ويرجع الباحث السبب في ذلك :-

إلى أن المهمة الأساسية للمدير هي تنفيذ العملية الإدارية بفاعلية وكفاءة من خلال مشاركة المعلمين في المدرسة وتوجيههم وإرشادهم لتمكين المعلم من قيامه بأداء مهمته الأساسية على أكمل وجه، أما بالنسبة لتلك الفقرات ففي الواقع ليست هذه الفقرات متدنية بل كبيرة ولكنها بالنسبة لغيرها من الفقرات جاءت متدنية لأن مدير المدرسة ليس متفرغ فقط لمشاركة المعلم في تخطيطه اليومي بل هناك نواحي إدارية وإشرافية رئيسية للمدير ، ولكن التخطيط والعمل اليومي للمعلم ويكون دور المديرين إبداء الرأي وإعطاء ملاحظاته وتوجيهاته من منطلق موقعه كمدير للمدرسة ، أما الفقرة الثانية من الفقرات المتدنية فالأفضلية للمدير في إقامة علاقات اجتماعية مع معلمين المدرسة أنفسهم ،لأن في بناء علاقات اجتماعية يكونوا كأسرة واحدة وبالتالي تحفزهم على العطاء المستمر من أجل المحافظة على نجاح المدرسة في تحقيق غاياتها.

1. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حنون 2006)، (دراسة الجراح 2001)، دراسة (فلمبان 1998)، (السعود وبطاح، 1996) دراسة (المومني، 1983)، دراسة (سيبيس، 1979) من حيث الهدف ولكنها تختلف في الفئة المستهدفة والمرحلة الدراسية.
2. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السعود وبطاح 1996) و(دراسة المومني، 1983 من التزام المدير بأخلاقيات مهنة التعليم بنسبة عالية.
3. تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجراح (2001) وذلك لوجود ضعف في مجال أخلاقيات تعامل الموظفين مع المدراء

فيما يتعلق بأخلاقيات المدير بالمرافق والتجهيزات المدرسية :

وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول (13)

الجدول (13)

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال " أخلاقيات المدير تجاه المرافق والتجهيزات المدرسية "

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المسلسل
5	88.40	0.783	4.42	يعد خطة سنوية للمدرسة باحتياجات المدرسة من التجهيزات	1
3	90.20	0.770	4.51	يتابع الأنشطة التربوية والامتحانات باهتمام	2
6	87.40	0.829	4.37	يشرف على صيانة المبنى المدرسي ومرافقه بصفة مستمرة	3
2	90.80	0.705	4.54	يحافظ على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة والجمال	4
5	88.40	0.732	4.42	يعمل على ترشيد استهلاك المياه والكهرباء	5
7	84.80	0.854	4.24	يوفر الكتب المدرسية ومستلزمات المختبرات بالسرعة القصوى	6
8	82.00	0.917	4.10	يوفر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للمدرسة بالسرعة الممكنة	7
9	80.60	0.898	4.03	يهتم بسد عجز كل من المكتبة والمختبر بصورة دورية	8
1	92.20	0.739	4.61	يتابع الأعمال الكتابية للمعلمين من باب القيام بالواجب المنوط بهم	9
10	34.80	1.160	1.74	تتهاون مع الطلبة عند التسبب في تدمير الأثاث المدرسي	10
4	90.00	0.712	4.50	يشرف على حسن استخدام السجلات والملفات المدرسية بدافع الانتماء.	11
***	%82.68	5.93577	45.4766		المجموع

ويتضح من الجدول (13) أن فقرات المجال " أخلاقيات المدير بالمرافق والتجهيزات المدرسية " تتفاوت من حيث قوتها ، حيث كان متوسط درجة الموافقة على الفقرات المقترحة في هذا المجال ككل من وجهة نظر المعلمين قد بلغت (49.5489) وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل (%82.58) وهو يعبر عن " أخلاقيات المدير بالمرافق والتجهيزات المدرسية " بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر المعلمين ، وبدراسة أي الفقرات أكثر علاقة بـ " مدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين "

يتضح من الجدول (13) أن فقرات المجال "علاقة المدير بالمرافق والتجهيزات المدرسية تتفاوت من حيث نسبتها، فالفقرة رقم (9) قد حصلت على الترتيب الأول وهي والتي تنص على (يتابع الأعمال الكتابية للمعلمين من باب القيام بالواجب المنوط بهم) وكانت نسبتها (92.20%) وهي نسبة كبيرة جدا ، وهذا يشير إلى الحرص الشديد من المدير لمتابعة الأعمال المناط بهم خوفا من الوقوع في خطأ أو خلل كونه قائدا لمعلميه وفي نفس الوقت موجهها لجهودهم وعملهم ، أما الفقرة رقم (4) قد حصلت على الترتيب الثاني وهي التي تنص على (نحافظ على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة والجمال) وكانت نسبتها (90.80%) وهي نسبة كبيرة جدا هذا فيه إشارة في الاهتمام و المحافظة على المظهر العام للمدرسة لما له من أثر بالغ في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباع طيب عن تلك المدرسة، فالنظافة والجمال هما المظهر الحضاري لأي مؤسسة سواء تعليمية أو غير ذلك وهذا يؤكد أهمية الإدارة المدرسة في المرتبة الأولى إلى إعداد وبناء التلميذ من جميع النواحي

لكي يتكيف مع مجتمعه و يحافظ على بيئته المدرسية 0

وتجدر الإشارة هنا في الفقرات التي حصلت على نسب كبيرة جدا يرجع الباحث السبب في ذلك هو أن مدير المدرسة يضطلع بمسؤوليات وأعمال عديدة وهو المسئول أمام الله سبحانه وتعالى ثم أمام رؤسائه والمجتمع عن سير العملية التعليمية وعن الأمانة العظيمة التي أوكلت إليه ، فمن ضمن المهام والواجبات التي يجب على المدير القيام بها حتى يتمكن من إدارة مدرسته بسهولة ويسر متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين لأجل دفعهم للعمل برغبة واضحة وهمة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة والمرغوب فيها.

كذلك كوننا نعيش في مجتمع إسلامي يحث على العمل المتقن اقتداءً بقول النبي صلى الله عليه وسلم "إذا عمل أحدكم عملا فليتنقه" فمن واجبات المدير العمل على ما وكل عليه داخل المدرسة. ولقوله تعالى : **"قُلِ احْمِلُوا نَسَبِيَّ اللَّهِ عَمَلَكُمْ ورسوله والمؤمنين"**.

لهذا تمثلت الفقرة رقم "9" بالترتيب الأول كون المدير قائد تربوي يتولى عملية المتابعة والإشراف على المعلمين

أما الفقرة "4" فقد حصلت على الترتيب الثاني في فقرات أخلاقيات المدير تجاه المرافق والتجهيزات المدرسية، يرجع الباحث ذلك لإدراك ووعي المدير أن للمبنى المدرسي أهمية واضحة في تنفيذ العملية التربوية وفي مساعدة إدارة المدرسة على النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة بل يعتبر المبنى المدرسي بمثابة البيئة التي تجري فيها العملية التعليمية، لذلك المحافظة على المدرسة من حيث الجمال والنظافة شيء ضروري لأن النظافة في الإسلام ليست اختيارية بل إلزامية، والقذارة بعينها أمر مكروه ومذموم لما لها من آثار وخيمة فهي تنظر وتغرق الناس

بعضهم من بعض، كما أن القذارة مصدر للأوبئة والأمراض وجاء التوجيه النبوي قوله صلى الله عليه وسلم "تخللوا فإنه نظافة، النظافة تدعوا إلى الإيمان والإيمان مع صاحبه في الجنة" (الطبراني، ج7: 261).

وقد روى أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال "إن الله تعالى طيب يحب الطيب، نظيف يحب النظافة، كريم يحب الكرم، جواد يحب الجود، فنظفوا أفنيكم ولا تشبهوا باليهود". (الترمذي، 2002، 314).

لذلك تمثلت هذه الفقرة في الترتيب الثاني لاهتمام المدير بالجمال والنظافة للمدرسة التي يعتبر وهما من السلوكيات الحضارية في المجتمع.

أما الفقرات المتدنية فقد كانت الفقرة (10) وقد حصلت على الترتيب العاشر والتي تنص (يتهاون مع الطلبة عند التسبب في تدمير الأثاث المدرسي) وحصلت على نسبة (34.80%) وهي نسبة ضعيفة جدا ، أما الفقرة رقم (8) وقد حصلت على الترتيب التاسع التي تنص على (يهتم بسد عجز كل من المكتبة والمختبر بصورة دورية). وقد حصلت على نسبة (81.6%) هذه النسبة مرتفعة ولكنها متدنية بالنسبة للنسب الأخرى

يرجع الباحث السبب في أن الفقرة رقم "10" حصلت على الترتيب العاشر ونسبتها متدنية من حيث الترتيب ولكنها نسبة كبيرة تمثل دور المدير الشديد في عدم التهاون والسماح للطلبة في المساس بالأثاث المدرسي ، لأن المدير هو المسئول والأمين على ممتلكات المدرسة ومرافقها لأنها بمثابة أمانة لا بد من المحافظة عليها انطلاقا من قوله (ص) "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته .." لذلك كانت النتيجة منطقية ولا غرابة فيها من أجل المحافظة على المدرسة من أي اعتداء خارجي في ظل غياب القانون الذي يوفر سبل الأمن والسلامة على الممتلكات العامة .

أما الفقرة رقم "8" من فقرات أخلاقيات المدير تجاه المرافق والتجهيزات المدرسية كانت من النسب المتدنية بالنسبة للمجال ككل ولكنها مرتفعة ويرجع الباحث ذلك إلى أن المهمة الأساسية للمدير هي تنفيذ العملية التعليمية والإدارية بفاعلية وكفاءة من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة بجانب الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية التي من ضمنها الإشراف على صيانة المبنى المدرسي ومرافقه في أثاث بشكل مستمر وذلك لإبراز المدرسة ببنائها ومكتبتها ومختبراتها... الخ بشكل حضاري لتصبح أكثر فائدة وراحة ومنتعة لطلبتها وللعاملين فيها ولكن هذه الفائدة والراحة لن تتوفر إلا في جو من الهدوء والاستقرار وأمن للمجتمع الذي يعيش فيه المدرس ، ولكن كالوضع الحالي للمجتمع الفلسطيني وخاصة في غزة لا يستطيع مدير المدرسة أن يقوم بهذه المهمة بسبب الخناق والوضع الاقتصادي السيئ الذي يعيشه المجتمع الفلسطيني، فالعجز الموجود في بعض المدارس كان سابقا يسد من بعض المساعدات من

أصحاب الأموال والجمعيات الخيرية التي من مشاريعها الوقوف بجانب المؤسسات التعليمية وخصوصا المكتبات ويمدون يد العون لها وهذا بجانب وزارة التربية والتعليم قسم الإشراف والصيانة، بسبب ذلك لا يستطيع المدير سد العجز إن وجد إلا في نطاق محدود ضمن صلاحياته فهذه نتيجة منطقية بأن تكون الفقرة رقم "8" في الترتيب التاسع.

1. تميزت نتائج هذا المجال في هذه الدراسة عن غيره لأنه لا يوجد في أي دراسة من الدراسات السابقة.

2. تتفق هذه الدراسة مع دراسة (حنون، 2006)، (دراسة الجراح، 2001)، (دراسة فلمبان، 1998). (لاري سيبس 1979) من حيث الموضوع واختلفت عنها في الفئة المستهدفة.

3. أما (دراسة السعود وبطاح، 1996)، دراسة المومني (1983)، تتفقان من حيث الموضوع والفئة المستهدفة .

فيما يتعلق بأخلاقيات المدير تجاه المجتمع المحلي :

وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول (14)

الجدول (14)

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال " أخلاقيات المدير تجاه المجتمع "

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المسلسل
4	85.40	0.785	4.27	يوظف علاقته الخارجية بما يخدم مصلحة المدرسة	1
8	82.20	0.833	4.11	يشرك أولياء الأمور في حل مشاكل المدرسة المتعلقة بالجوانب التربوية	2
7	82.80	2.094	4.14	يستقطب المؤسسات الخارجية لخدمة المدرسة وخدمة المجتمع	3
11	77.00	0.891	3.85	يساهم في دعم الحقوق المدنية والإنسانية داخل المدرسة لخدمة المجتمع	4
10	77.80	0.921	3.89	ينفتح على القضايا المحلية والمجتمعية	5
12	76.20	0.862	3.81	يحاول أن ينقل قضايا المجتمع إلى المجتمع بحيادية	6
3	86.20	0.897	4.31	يقيم علاقات ودية مع مديري المدارس الأخرى خاصة المحيطة بالمدرسة	7
6	83.80	0.910	4.19	يتعاون مع المؤسسات التربوية والمراكز التعليمية بهدف رفع مستوى المدرسة	8
1	88.00	2.727	4.40	تربطه علاقة مناسبة مع الإدارة العليا للتعليم	9
2	86.80	2.732	4.34	يطلع أولياء الأمور أولاً بأول على مستوى أبنائهم العلمي والأخلاقي	10
9	81.00	0.807	4.05	يؤكد على الانفتاح الواعي على خبرات الآخرين في نفس المجال	11
5	84.00	0.787	4.20	يقيم علاقات إنسانية مع أولياء الأمور المجتمع المحلي.	12
***	%82.58	8.53905	49.5489		المجموع

ويتضح من الجدول (14) أن فقرات المجال "أخلاقيات المدير تجاه المجتمع المحلي " تتفاوت من حيث قوتها ، حيث كان متوسط درجة الموافقة على الفقرات المقترحة في هذا المجال ككل من وجهة نظر المعلمين قد بلغت (49.5489) وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل (82.58%) وهو يعبر " أخلاقيات المدير تجاه المجتمع المحلي " بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر المعلمين ، وبدراسة أي الفقرات أكثر علاقة بـ " مدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين .

يتضح من الجدول (14) أن فقرات المجال (أخلاقيات المدير تجاه المجتمع المحلي) تتفاوت من حيث نسبتها، فكانت الفقرة (9) قد حصلت على الترتيب الأول والتي تنص على (تربطه علاقة

مناسبة مع الإدارة العليا للتعليم) والتي كانت نسبتها (88%) وهي نسبة كبيرة جدا وهذا يدل على أهمية العلاقة الحسنة القائمة بين المدير والإدارة العليا، وذلك لأن نجاح الإدارة لا يكون إلا بالعمل الجماعي بروح الفريق الواحد على أن يقوم كل فرد بأداء الواجبات والمسئوليات التي تتعلق بعمله سواء من الأعمال الإدارية وغيرها بأفضل صورة ممكنة لتحقيق الأهداف التعليمية التربوية المرغوبة ، أما الفقرة (10) فقد حصلت على الترتيب الثاني و التي تنص على (يطلع أولياء الأمور أولا بأول على مستوى أبناءهم العلمي الأخلاقي) التي كانت نسبتها (86.80%) وهي نسبة كبيرة جدا وهذا يدل على أهمية التواصل بين الطلبة وآبائهم لمعرفة مستواهم العلمي والأخلاقي مما يزيد من الحرص أولياء الأمور لمتابعة أبنائهم في المدرسة لمعالجة جوانب القصور والنقص إن وجدت.

وتجدر الإشارة هنا في الفقرات التي حصلت على نسب كبيرة جدا ، وهي فقرة (9) تلك الفقرة التي حصلت على الترتيب الأول وذلك لأن الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية (الإدارة العليا) لذلك تعتبر العلاقات بين الإدارة المدرسية و الإدارة العليا التعليمية علاقة الكل بالجزء بمعنى أن الإدارة المدرسية تعتبر جزء من الإدارة العليا وصورة مصغرة لتنظيماتها واستراتيجيتها المحددة تتركز فيها فعاليتها من أجل هذه العلاقة بين الإدارتين تكون مسئولية مدير المدرسة هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر عن الإدارة العليا والتي يكون مقيد بهذه اللوائح والقوانين التي يخضع لها ويتصرف وفق ما تراه الإدارة العليا.

فلأجل هذه المسئولية والعلاقة القائمة بين الإدارتين لابد أن تكون العلاقة القائمة طيبة يتخلها سعة صدر وود واحترام لما يكون لهذه العلاقة من الأثر الكبير في تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها في المدرسة التي تنعكس بالتالي على المستوى التعليمي للمدرسة وللطلاب معا.

لذلك كانت هذه الفترة تمتاز بالترتيب الأول من فقرات أخلاقيات المدير تجاه المجتمع المحلي أما الفقرة رقم "10" التي حصلت على الترتيب الثاني يرجع الباحث ذلك إن الصلة بين أولياء الأمور ومدير المدرسة لها جانب كبير من الأهمية، وذلك لأن البيت يشترك مع المدرسة في عملية التربية ولا يمكن أن تستقيم تربية الطالب في المدرسة مالم تتضافر ويكون هناك تواصل الجهود بين البيت والمدرسة، فبالتواصل وإطلاع أولياء الأمور على المستوى التعليمي والأخلاقي لأبنائهم تستطيع المدرسة بالقيام بوظيفتها في تربية الطلبة، بخلاف انقطاع الصلة بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور فيكون هناك ضعف مؤكد في تربية الطلبة لأن ذلك يؤدي لصعوبة قيام المدرسة بوظيفتها في التربية والتعليم ، ثم إن هناك فارق كبير بين مستوى البيئة المحلية والبيئة المدرسية يعطل جهود المدرسة ويؤدي إلى هدم كثير من الأخلاقيات التي تسعى المدرسة في تكوينها للطلبة، بمعنى إن كان الطالب من بيئة فيها حرمان وكبت وفساد فإن كثير

من الأخلاقيات التي تعمل المدرسة على غرسها تكون ضعيفة التأثير بل ربما تتعارض مع القيم التي غرسها المنزل.

وذلك يقول رضوان " أن أي نهضة تعليمية في أي بلد من البلاد، لا يمكن أن توتي ثمارها مالم تدرك المدرسة أهمية علاقاتها بالمنزل". (رضوان، 2004: 253).

ولإدراك المدير لإطلاعه لأولياء الأمور لأبنائهم لأمر ضروري ومهم من الناحية النفسية والتربوية ، وتتجلى هذه الأهمية للطالب في الآتي:

1. المدرسة بإطلاعها لأولياء الأمور تستطيع أن تزودهم بالإرشادات والتوجيهات اللازمة لتقويم ما أعوج من أبناءهم، والتغلب على الضعف الطارئ عليهم ، فإذا كان الطالب ضعيفا من ناحية من النواحي، أحاطت ولي الأمر علما بذلك وأرشدته إلى ما ينبغي عمله خارج المدرسة لتلافي هذا الضعف .

2. المنزل مصدر كثير من المشاكل التي يثيرها الطلبة في المدرسة ولا يمكن المدير أن يعالج هذه المشكلات حلا أو يعرف كنهها مالم يحط علما بما يؤثر في الطالب من مؤثرات في المنزل: مثل معاملة الوالدين له أو حرمانه، نقص المصروف أو غير ذلك، فإطلاع ولي الأمر بذلك يعالج الأمر.

لذلك تمثلت هذه الفقرة في أخلاقيات المدير تجاه المجتمع بأن تكون في الترتيب الثاني .

أما الفقرات التي حصلت على نسب متدنية هي الفقرة (6) فقد حصلت على الترتيب (12) والتي تنص على (يحاول أن ينقل قضايا المجتمع إلى المجتمع بحيادة) والتي كانت نسبتها(76.20%) ، أما الفقرة (4) فقد حصلت على الترتيب (11) والتي تنص على (يساهم في دعم الحقوق المدنية والإنسانية داخل المدرسة لخدمة المجتمع) قد حصلت على نسبة (77.00%) أما الفقرات التي حصلت على نسب متدنية: هي الفقرة رقم (12) من الفقرات التي حصلت على نسب متدنية و يرجع الباحث ذلك لأن من طبيعة النفس البشرية تتفاوت وتتأثر بالعواطف والنزعة القبلية وخاصة في ظل الظروف التي يحياها المجتمع الفلسطيني في غزة على وجه الخصوص من تأثيرات سياسية وتفارقة عنصرية تؤدي ذلك إلى قلب الحقائق والأشياء عن أصلها الحقيقي، ولعل نتيجة هذه الفقرات منطقية أن تأتي في أخلاقيات المدير تجاه المجتمع من الفقرات التي حصلت على نسبة متدنية.

أما الفقرة رقم "4" ويرجع الباحث ذلك بأن المدرسة مؤسسة تعليمية يستطيع المدير أن يساهم في مجال نطاق عمله وخدماتي في نطاق صلاحيتها، والمدرسة لا تكفي بتقديم الخدمة التعليمية للطلاب فقط ولكن هناك خدمات توجيه وإرشاد ورعاية صحية وما إلى ذلك فالمدرسة تساهم في تقديم كافة خدماتها من أجل بناء المواطن والإنسان الطالب ذي الأبعاد المتوازنة سواء كانت معرفية أم اجتماعية أم ثقافية أم أخلاقية.... غيرها.

ولكن لا غرابة أن هذه الفقرة قد حصلت على هذه النسبة لأن المديرين في ظل الوضع الراهن الذي يحياه المجتمع الفلسطيني من حصار ووضع اقتصادي سيء لا يشجع المديرين من تقديم خدمات وخاصة للطلاب المحتاجين، لذلك الفقرة ترتيبها مناسب في هذا المجال .

وتجدر الإشارة هنا الباحث يرى بأن المدير هو الجسر الواصل بين المدرسة والمجتمع ، ولأن المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع والمدير الممثل لهذه المؤسسة التي يعتبر فيها رسول قدوة يعي دوره تماما، وبالتالي يقوم بدوره بدافع داخلي معتبرا مهمته عبادة يؤديها ورسالة يسعى لتحقيقها، فالمدير يتفاعل مع قضايا مجتمعه سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها غير منقطع عنها من أجل محاولة بناء وإعداد أفراد المجتمع لكي يصبحوا مواطنين صالحين قادرين على التكيف مع مجتمعهم وعلى المساهمة الايجابية في تطوير هذا المجتمع ، لذلك تعتبر علاقة المدير بالمجتمع الخطوة الأولى والبداية السليمة لنجاح العملية التعليمية ، لهذا تقدم المجتمعات أو تخلفها ما هو إلا تعبير عملي وحقيقي عن مدى ارتباط مدير المدرسة والمجتمع .

1. تتفق مع دراسة (حنون، 2006) ولكنها تختلف معها في الفئة المستهدفة.
2. تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مرتجى ، 2004) من حيث أنها كانت دراسة لحث الطلبة وتشجيعهم على ممارسة القيم الأخلاقية.
3. تختلف نتائج هذه الدراسة دراسة (براسيت ،1986) من حيث الانفتاح في المجتمع مع القضايا الاجتماعية والتعامل معها أكثر من القضايا الاقتصادية.

فيما يتعلق بأخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية :

وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول (15)

الجدول (15)

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال " أخلاقيات المدير تجاه المناهج "

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المسلسل
6	69.40	0.944	3.47	يثري المادة الدراسية عند وجود نقص فيها	1
1	84.00	0.861	4.20	يهتم بالأنشطة الصفية والوسائل التعليمية المصاحبة للمناهج	2
2	82.60	0.868	4.13	يؤمن بأهمية الأنشطة اللاصفية الموازية لتنمية مهارات الطلاب	3
4	79.40	0.928	3.97	يساعد المعلمين في شرح الأهداف والخطط المنهجية خاصة الجدد منهم	4
5	72.40	0.919	3.62	يربط المناهج بالواقع من خلال تكليف الطلاب بجمع المعلومات	5
2	82.60	2.752	4.12	يهتم بتقييم الوسائل التعليمية الموجودة ومدى ملائمتها للعملية التعليمية	6
3	81.80	0.925	4.09	يستثمر إمكانات المدرسة لخدمة المناهج	7
4	79.40	0.915	3.97	يدلل العقبات أمام المعلمين أثناء تطبيق المناهج وتنفيذه	8
**	%78.88	6.23612	31.5532		المجموع
*					

وينتضح من الجدول (15) أن فقرات المجال " أخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية " تتفاوت من حيث قوتها ، حيث كان متوسط درجة الموافقة على الفقرات المقترحة في هذا المجال ككل من وجهة نظر المعلمين قد بلغت (31.5532) وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل (%78.88) وهو يعبر عن " علاقة المدير والمناهج الدراسية " بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين ، وبدراسة أي الفقرات أكثر علاقة بـ " مدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين " 0

يتضح من الجدول (15) أن أكثر أخلاقيات المهنة أهمية في مجال أخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية. حيث أن الفقرة (2) قد حصلت على نسبة كبيرة جدا والتي تنص على (يهتم بالأنشطة الصفية والوسائل التعليمية المصاحبة للمناهج) والتي كانت نسبتها (84%) وهي نسبة كبيرة جدا، ويرجع الباحث ذلك على وعي المدير لأهمية الأنشطة والوسائل التعليمية وخصوصا النابعة من المناهج الدراسي، التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الذي يسعى مدير المدرسة من خلال المعلم تحقيقه لأن بالوسائل والأنشطة يتشوق المتعلم للتعلم وبالتالي يندفع للبحث والاستقصاء واستنباط خبرات جديدة، أما الفقرة (3) فقد حصلت على الترتيب الثاني في مجال أخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية والتي تنص على (يؤمن بأهمية الأنشطة اللاصفية الموازية لتنمية

مهارات الطلاب) وقد حصلت على نسبة (82.60%) وهي نسبة كبيرة جدا وهذا يدل على وعي المدير بالأنشطة اللاصفية والتي تفتقر لها العديد من المدارس لأن بالأنشطة اللاصفية يفتتح من خلالها مدارك المتعلم فهي مرافقة وموازية بل مصاحبة وقيمة للمنهاج، من خلال فاعليتهم لتلك الأنشطة سواء من حيث تفعيل دور الإذاعة المدرسية أو المكتبة أو المختبرات أو المتغيرات أو الرحلات يكونوا من ذلك قد اكتسبوا فائدة علمية لم تتحقق بالأنشطة الصفية.

وتجدر الإشارة هنا في الفقرات التي حصلت على نسب كبيرة جدا بأن المدير يدرك حقيقة هذه الأنشطة والوسائل التعليمية بأنها ليست منفصلة عن المنهاج بل هي جزء مكمل له، وليست بديلة عنه، وهي كما يدل عليها اسمها ليست غاية في ذاتها وإنما هي وسيلة يتوصل بها لتحقيق أهداف الدرس ، ولزيادة فهم وإيضاح وتثبيت للمعلومات للمتعلمين وكذلك من الطبيعي بأن تكون هذه النسبة كبيرة جدا لأهمية الأنشطة والوسائل التعليمية وفوائدها للمتعلمين والتي منها.

(دويكات، نسرين و حمامرة ، أيمن ، 2006 : 82)

1. الوسائل والأنشطة تثير اهتمام المتعلمين نحو الدرس والتعلم.

2. الوسائل والأنشطة تساعد على إيضاح الدرس.

3. الوسائل والأنشطة تساعد على التذكر وسرعة التعلم

4. الوسائل والأنشطة تساعد على تعلم المتعلمين بعض المهارات.

5. الوسائل والأنشطة تبين نواحي الضعف والقوة في حياة المتعلمين.

ويرى الباحث أيضا بأن الأنشطة الصفية والوسائل لا تقل أهمية عن الأنشطة اللاصفية الموازية لتنمية المهارات للطلاب بل إنها مكملة لها من أجل أن تعم الفائدة على المتعلم، لأنه محور العملية التعليمية لذلك يهتم مدير المرحلة الأساسية لدينا بهذه الأخلاقيات المتعلقة بالمنهاج الدراسي من منطلق مسؤوليته التي يسعى لتحقيقها والعمل من أجلها وهي إعداد الطالب الناجح من كافة النواحي.

أما الفقرات التي حصلت على نسب متدنية الفقرة "1" وهي حصلت على الترتيب السابع في مجال أخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية والتي تنص على (يثري المادة الدراسية عند وجود نقص فيها" وقد حصلت على نسبة (69.40%) ، أما الفقرة (5) قد حصلت على الترتيب السادس في مجال أخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية والتي تنص على (يربط المناهج بالواقع من خلال تكليف الطلاب بجمع المعلومات) والتي حصلت على نسبة (72.40%)

يرجع الباحث السبب في ذلك بأن للمدير وظائف ومهام يقوم بها في إطار صلاحياته الإدارية والتعليمية أما بالنسبة للمنهاج الدراسي من حيث الزيادة والنقصان يوجد هناك مركز في وزارة

التربية والتعليم العالي يسمى "مركز المناهج" أنشأ هذا المركز في زمن السلطة الوطنية الفلسطينية وهذا المركز يضم عدد من الأكاديميين والأساتذة والمشرفين المتخصصين في إعداد وتأليف مناهج مدرسية نابعة من الواقع الفلسطيني، ولكن دور المدير في هذا الجانب يكون في الإثراء من خلال الأنشطة والوسائل التعليمية التي تساعد في تسهيل عملية التعلم، أما الفقرة الأخرى من الفقرات المتدنية يرجع الباحث ذلك بأن المناهج الدراسية تختلف عن الواقع لذلك يقل المدير من هذه الأهمية حتى لا يكلف المتعلم عبئ بجانب المناهج الدراسية، لذلك شيء متوقع بأن تكون هذه النسب متدنية للمدير لأن ذلك ليس من صلاحيته .

1. تميزت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال عن غيره من الدراسات السابقة بعدم وجود دراسة تخص المناهج الدراسية ودور المدراء في إثراءها ودور أخلاقيات مهنة التعليم فيها في مرحلة التعليم الأساسي.

2. تتفق هذه الدراسة مع دراسة (السعود وبطاح 1996)، دراسة (الجراح، 2001)، (دراسة عمر 1990)، (دراسة المومني، 1983) في الهدف ألا وهو التزام المدير بأخلاقيات مهنة التعليم.

3. تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أنيس كاترين 1994) التي تؤكد على التناظر بين الحاجة لتعليم الأهداف الأكاديمية والحاجة إلى تعليم مهارات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية كما أنها تختلف في المرحلة التعليمية.

فيما يتعلق بعلاقة الجنس بالدراسة :-

ينص السؤال الثالث على ما يلي " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكور ، إناث) ؟ " .

وتنص الفرضية التي تتعلق بالسؤال على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكور ، إناث) " .

ولتحقق من هذه الفرضية إحصائياً تم استخدام حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة " ت " ومستوى الدلالة Sig كما يوضحها الجدول رقم (16) .

جدول (16)

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة " ت "

مستوي الدلالة	قيمة " ت "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البيان
0.01	3.67	10.46188	59.7030	101	ذكر	علاقة المدير بالمعلمين
		8.88291	64.3507	134	أنثي	
0.01	3.11	7.55551	30.1188	101	ذكر	علاقة المدير والمناهج الدراسية
		4.77075	32.6343	134	أنثي	
0.01	3.64	9.96597	55.8614	101	ذكر	علاقة المدير مع الطلبة
		12.79312	61.4627	134	أنثي	
0.05	2.28	10.20050	48.0990	101	ذكر	علاقة المدير مع المجتمع المحلي
		6.87417	50.6418	134	أنثي	
0.01	4.33	6.58630	43.6139	101	ذكر	علاقة المدير بالمرافق والتجهيزات المدرسية
		4.97519	46.8806	134	أنثي	
0.01	3.99	39.72382	237.396	101	ذكر	مجموع
		31.49029	255.970	134	أنثي	

* ت الجدولية عند 0.05 تساوي 1.690 ، بدرجة حرية 234 .

** ت الجدولية عند 0.01 تساوي 2.576 ، بدرجة حرية 234 .

أولاً / فيما يتعلق بعلاقة المدير بالمعلمين :

اتضح من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (59.7030) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (64.3507) ، واتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (3.67) وهي أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ، وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .

يتضح للباحث بأن الجدول رقم (16) يبين أن نتائج الدراسة التي تتعلق بعلاقة الجنس في الدراسة ككل أن المتوسط الحسابي بلغت قيمته (237.396) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (255.970) واتضح أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (3.99) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنه توجد فروق دالة إحصائية يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث

ثانياً / فيما يتعلق بعلاقة المدير والمناهج الدراسية :

اتضح من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (30.1188) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (32.6343) ، واتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي

(3.67) وهي أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ، وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .

ثالثاً / فيما يتعلق بعلاقة المدير مع الطلبة :

اتضح من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (55.8614) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (61.4627) ، واتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (3.64) وهي أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ، وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .

رابعاً / فيما يتعلق بعلاقة المدير بالمجتمع المحلي :

اتضح من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (48.0990) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (50.6418) ، واتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (2.28) وهي أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .

خامساً / فيما يتعلق بعلاقة المدير بالمرافق والتجهيزات المدرسية :

اتضح من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (43.6139) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (46.8806) ، واتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (4.33) وهي أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ، وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .

سادساً / فيما يتعلق بالاستبانة ككل:

اتضح من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (237.396) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (255.970) ، واتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (3.99) وهي أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ، وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنه يوجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .

ويرجع الباحث هذا الاختلاف للآتي:

1. الإناث أكثر شعوراً بالذنب عند ارتكاب الخطأ من الذكور .

2. أن الإناث يغلب عليها الجانب العاطفي أكثر من الذكور.
 3. إن الله جعل في تركيب خلقها الحياء وهذا ما أشار إليه القرآن في سمة الحياء عند الإناث في قوله تعالى "فجاءته إحداهما تمشي على استحياء قالت إن أبي يدعوك..... من القوم الظالمين". (القصص : 252).
 4. الإناث رقيقة الحس ورهيفة القلب.
 5. جعل الله منها أكبر شيء على الأرض وهي صفة الأمومة التي تجعلها قادرة على المسؤولية.
 6. جعل الله مسؤوليتها أكبر من مسؤولية الرجل في تربية الأجيال.
 7. الإناث بحجابها وسترتها وقوة حياؤها تمنع الفاحشة ونشر الزنا.
 8. إن الرسول "ص" جعل توبتها أقوى من الذكر وقبل موته وصى بالإناث خيرا.
- بالإضافة لما سبق أن طبيعة البناء الثقافي للمجتمع الفلسطيني، الأمر الذي يشعر الإناث بأن أفعالهن أقوالهن مراقبة وأي إخلال بالأداب العامة فإنه ينافي عادات وتقاليد المجتمع الفلسطيني، فالمجتمع الفلسطيني عامة والمجتمع الغزي على وجه الخصوص حريص على تربية أبنائه التربوية الإسلامية الذي يراعى الانضباط والالتزام، لذلك يشدد المجتمع على الحفاظ عليهن (الإناث) ، ويحرص على تأديبهن حيث يقوم البيت منذ اللحظة الأولى بالتركيز على البنت وبث احترام الفضيلة وضرورة التمسك بها وأبعادهن عن أي وسط أو جماعة يمكن أن يناقض ذلك ، فالأسرة تغرس - منذ اللحظة الأولى - قيم المحافظة والالتزام والقناعة للتمسك بالأخلاق.
1. تتفق نتائج هذه الدراسة (مع دراسة صوان 2006) حيث توجد فروق تعزي إلى متغير الجنس حيث أن الفئة المستهدفة (المعلم) بخلاف هذه الدراسة.
 2. تتفق مع دراسة (مرتجى 2004)، ودراسة (المومني 1983) في وجود فروق تعزي إلى متغير الجنس لصالح الإناث ولكن الفئة المستهدفة في الدراسة هو المعلم.
 3. تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الخوالدة (2001) في وجود المتغير الجنسي لصالح الإناث حيث أن هذه الدراسة كان هدفها منظومة القيم الأخلاقية الإسلامية.

فيما يتعلق بعلاقة سنوات الخبرة بالدراسة:-

ينص السؤال الرابع على ما يلي " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين مدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم

بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة ؟ " .

وتنص الفرضية التي تتعلق بالسؤال على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ بين مدى التزام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة

غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة " .

ولتحقق من هذه الفرضية إحصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يوضحها الجدول (17)

الجدول (17)

One Way ANOVA

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة F. ومستوى

الدلالة تبعا لمتغير الخبرة (ن=235)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
أخلاقيات المدير بالمعلمين	بين المجموعات	136.792	2	68.396	0.704	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	22546.89	232	97.185		
	المجموع	22683.68	234			
أخلاقيات المدير والمناهج الدراسية	بين المجموعات	118.977	2	59.488	1.537	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	8981.108	232	38.712		
	المجموع	9100.085	234			
أخلاقيات المدير مع الطلبة	بين المجموعات	193.166	2	96.583	0.673	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	33313.11	232	143.591		
	المجموع	33506.28	234			
أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	191.348	2	95.674	1.316	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	16870.83	232	72.719		
	المجموع	17062.18	234			
أخلاقيات المدير بالمرافق والتجهيزات المدرسية	بين المجموعات	65.305	2	32.653	0.926	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	8179.316	232	35.256		
	المجموع	8244.621	234			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	2886.918	2	1443.459	1.092	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	306668.0	232	1321.845		
	المجموع	309554.9	234			

* ف الجدولية عند 0.05 تساوي 3 ، بدرجة حرية (2 ، 232) .

** ف الجدولية عند 0.01 تساوي 4.61، بدرجة حرية (2 ، 232) .

أولاً / فيما يتعلق بأخلاقيات المدير بالمعلمين :

اتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (0.704) وهي أصغر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير الخبرة .

ثانياً / فيما يتعلق بأخلاقيات المدير والمناهج الدراسية :

اتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (1.537) وهي أصغر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير الخبرة .

ثالثاً / فيما يتعلق بأخلاقيات المدير مع الطلبة :

اتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (0.673) وهي أصغر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير الخبرة .

رابعاً / فيما يتعلق بأخلاقيات المدير بالمجتمع المحلي :

اتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (1.316) وهي أصغر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير الخبرة .

خامساً / فيما يتعلق بأخلاقيات المدير بالمرافق والتجهيزات المدرسية :

اتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (0.926) وهي أصغر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير الخبرة .

سادساً / فيما يتعلق بالاستبانة ككل:

اتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (1.092) وهي أصغر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير الخبرة .

ويرجع الباحث السبب أن كثرة عدد سنوات الخبرة لا تعنى بالضرورة مزيداً من الالتزام بالأخلاقيات المهنية وإنما يعتمد ذلك على مدى التعامل والالتزام في المنزل والمجتمع المحلي ويرى الباحث أيضاً إلى أن سنوات الخبرة لا تؤثر في طبيعة الدور الاجتماعي الذي وجد مركزه من أجلها، وما تميز به هذا المركز من أخلاقيات مهنة تلزمه حسب توقعات الآخرين بالتصرف حسب ما توجهه مكانته الاجتماعية.

وننتائج هذه الدراسة تتفق مع دراسة (صوان 2006)، ودراسة (السعود ويطاح 1996م) بأنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً لمتغير الخبرة. ولكن تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (فلمبان 1998)، (عمر 1990)، (دراسة المومني 1983م) لصالح أصحاب الخبرة الأطول .

التوصيات والمقترحات

أولا : التوصيات.

فى ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وفى ضوء ما توصلت اليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحث يقدم بعض التوصيات التي تفيد الإدارة والتدريب فى وزارة التربية والتعليم العالي فى تطوير البرامج التدريبية للمديرين وحل وعلاج مشكلاتهم فمن أهم التوصيات الاتى:-

- 1- زيادة اهتمام أكبر لبرامج الأخلاق المهنية فى المدارس بحيث تصبح على سلم اهتمام الوزارة من حيث الإعداد والتدريب والتنفيذ والمتابعة والإشراف والتقييم .
- 2- التركيز على تدريب المديرين علميا و أخلاقيا ومهنيا .
- 3- الاهتمام بدراسة التراث الاسلامى والأخلاقي الذي خلفه العلماء المسلمون وخاصة فى مجال أخلاق العالم والمتعلم .
- 4- إيجاد دستور أخلاقي للمديرين فى المدارس ،يحدد فيه المفاهيم الأخلاقية بحيث تصاغ بلغة واضحة ومحددة الارتكاز على الواقع العملي.
- 5- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بوضع نظام جديد لتقدير المديرين تقديرا أدبيا واجتماعيا بجانب التقدير المهني ،وذلك بناء على قيامه بواجبه والتزامه بأخلاقيات المهنة .
- 6- تبنى برنامج تعليم مستمر داخل وزارة التربية والتعليم يقوم على تدريب المديرين وتعليمهم القيم والأخلاق المهنية ، إذ يعد التدريب عنصرا مهما فى حساسية المدير للأمور الأخلاقية وبالتالي تؤدى إلى تحسين مستوى الأداء الأخلاقي فى العمل .
- 7- تطوير مفهوم الأخلاقيات المهنية كحقل رئيسي من مقررات كلية التربية بحيث يتناول الأسس المنهجية (للمدير والمعلم) والمشكلات التي تعترض واقع العمل ، بجانب الحلول المختلفة التي يمكن اللجوء إليها .
- 8- مراعاة معايير الجدارة والكفاءة كأساس فى التعيين لمدراء المدارس ووضع الشخص المناسب فى المكان المناسب مما يوفر جوا من الاستقرار النفسي انطلاقا من إدراك موضوعية التعيين وعدالته وبالتالي يوفر فرصة طيبة للالتزام بأخلاقيات المهنة .
- 9- ضرورة التنسيق بين وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي بالجامعات الفلسطينية للاستفادة من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالمدير والمعلم على حد سواء حتى يستفيد من له صلة بالعملية التربوية .
- 10- عقد دورات بصفة مستمرة للمدراء فى المدارس الحكومية للاطلاع على أحدث المستجدات فى أخلاقيات المهنة .

- 11- زيادة التنسيق بين الوزارة والمؤسسات التربوية العالمية بهدف تناول الخبرات وتطوير مهارات وأخلاقيات المديرين في المدارس الحكومية .
- 12- التأكيد على اشتمال الدورات التدريبية لمدراء المدارس والمعلمين أثناء الخدمة على نشرات تبين أهمية الأخلاقيات الواجب عليهم التحلي والالتزام بها في علاقتهم مع المعلمين وطلابهم ومع مجتمعهم المدرسي والامدرسي.

ثانيا : المقترحات

- نظرا لحدثة الاهتمام بالأخلاقيات المهنية في البيئة الفلسطينية وقلة الدراسات التي تناولتها فان الباحث يقترح دراسات في المواضيع التالية والتي من شأنها الارتقاء وتطوير العملية التعليمية .
- 1- تصميم برامج تدريبية لتنمية الأخلاق المهنية لدى المديرين والمعلمين ودراسة أثرها على العملية التعليمية .
 - 2- إجراء دراسة للتعرف على دور الأخلاق المهنية وفعاليتها في تنمية الإبداع لدى المديرين والمعلمين .
 - 3- إجراء دراسة تتناول الأخلاق المهنية في ظل التفكير التربوي الاسلامى .

أهم المراجع

أولاً : القرآن الكريم .

ثانياً : المصادر العربية .

1. ابن مسكويه، أحمد محمد (1959): تهذيب الأخلاق وتطهير الأعماق ، مصر، مطبعة محمد مصبح.
2. ابن منظور، جمال الدين الأنصاري : لسان العرب ،الدار المصرية للتأليف
3. أبو حطب، فؤاد مصادق، (1991)، **مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية** ، ط1 ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
4. أحمد، إبراهيم أحمد(1991): **نحو تطور الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية**، القاهرة – دار المطبوعات الجديدة.
5. أحمد، إبراهيم أحمد(2000): **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية**، القاهرة – دار الفكر العربي.
6. أحمد، أحمد (2002). **التصور الإداري في المدارس الواقع والعلاج**، الطبعة الأولى. مصر: دار الفكر العربي.
7. الأغا، احسان (1997) **البحث التربوي: عناصره، مناهجه، أدواته**، ط2، مطبعة مقداد غزة – فلسطين.
8. الأونروا، اليونسكو(2000) **" أخلاقيات مهنة التعليم وأثرها في شخصية المربي وأدائه"** دورات التربية في أثناء الخدمة، معهد التربية ،غزة.
9. البدري، طارق عبد الحميد (2001): **الأساليب التيارية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر.
10. البرادعي، عرفات (1988): **مدير المدرسة الثانوية : صفاته – مهامه – أساليب اختياره – إعداده** ، سورية ن دمشق – دار الفكر العربي.
11. البرازي ، مجد محمد الباكير(2001): **أخلاقيات مهنة التعليم في الكتاب والسنة الأردن** – مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
12. التلوع، إبراهيم (1995): **الأسس النظرية للسلوك الأخلاقي**، دار الكتب الوطنية بنغازي، منشورات جامعة تاربيونس – بنغازي.
13. الجزائري ، أبو بكر(1990): **منهاج مسلم** ، كتاب عقائد وآداب وأخلاق وعبادات ومعاملات . ط2، القاهرة، دار إحياء الكتب.
14. الجوزية، ابن القيم (1972): **مدارج السالكين**، ج2، بيروت، دار الكتب العربي.
15. جون، فلوجل(1997): **الإنسان والأخلاق والمجتمع**، ترجمة عثمان نوري، دار الفكر العربي.
16. حمزة، عمر يوسف(2001): **أصول الأخلاق في القرآن الكريم**، الكويت – دار الخليج العربي.
17. خريسان، سليمان(1993): **المدرسة والمجتمع المحلي**، وزارة التربية والتعليم – عمان-
18. خليفة، علي عبد ربه(1997) **"ظاهرة الإنطفاء النفسي عند المعلمين وآثارها التربوية"** (ورقة عمل مقدمة في اليوم الدراسي حول المعلم الفلسطيني وتحديات القرن العشرين) والمنعقد في (8-6 يونيو) غزة ، الجامعة الإسلامية.
19. دويكات ، نسرين وجمامرة أيمن(2006) ، **التهيئة للمعلم الجديد**(مادة المتدرب)، الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي – وزارة التربية والتعليم .
20. ذياب، إسماعيل محمد (2001): **الإدارة المدرسية** ، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

21. الرازي ، محمد بن أبى بكر عبد القادر (1991) :مختار الصحاح ،المكتبة التجارية الكبرى .
22. الزركشى ، بدر الدين محمد بن عبدالله (1957) : البرهان فى علوم القرآن ،مطبعة عيسى الحلبي ،القاهرة .
23. زهران ، شماته عبد الخالق(1991): مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم ، التربية المعاصرة عدد (77) القاهرة.
24. سعد، وليد(2005). الإدارة المدرسية ، الطبعة الأولى، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
25. سمعان، وهيب ومرسي، محمد منير (1975): الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة – عالم الكتب.
26. شعلان ن محمد سليمة (1969): الإدارة المدرسية والإشراف الفني، القاهرة – مكتبة الأنجلو المصرية
27. شنودة ، إميل فهمي (1977): القيادة الإدارية لمديري المدارس الثانوية، دراسة ميدانية – القاهرة – مكتبة الأنجلو المصرية.
28. الشوبكي، علي (1975): المدرسة والتربية وإدارة الصفوف، منشورات دار مكتبة الحياة – بيروت .
29. الطويل ، هاني (1986): الفلسفة الخلقية: نشأتها وتطورها، دار المعارف، القاهرة.
30. الطويل، هاني(2001): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، الطبعة الثانية، عمان – دار وائل للنشر.
31. عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، عمان – الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
32. عبد الرحيم ،عبد الجليل (1982): الأخلاق القرآنية بين النظرية والتطبيق، (2،9)
33. عبد الهادي، محمد أحمد (1984): الإدارة المدرسية في الميدان التطبيقي، جدة – دار البيان العربي.
34. عبود ، عبد الغني وآخرون (2000): إدارة المدرسة الإبتدائية، الطبعة الثالثة – مكتبة النهضة العربية – القاهرة.
35. عبود، عبد الغني (1979): إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، القاهرة – دار الفكر العربي.
36. العجمي، محمد حسين(2000): الإدارة المدرسية، ط1 ، القاهرة – دار الفكر العربي.
37. عدس ، عبد الرحمن (1988): الإدارة بالأهداف، عمان – دار الفكر للطباعة والنشر .
38. عفيفي، محمد الهادي (1978): في أصول التربية والأصول الفلسفية للتربية، القاهرة – مكتبة الأنجلو المصرية.
39. عقله، محمد (1986): النظام الأخلاقي في الإسلام، الأوراق- مكتبة الرسالة الحديثة.
40. العميرة، محمد حسن (2001): مبادئ الإدارة المدرسية ، الطبعة الأولى، عمان – دار المسيرة للنشر والتوزيع.
41. عطوي ،جودت (2001): "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي : أصولها وتطبيقاتها" الدار العلمية للنشر والتوزيع – عمان .
42. عطوي ، جودت (2001):"الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية" الدار العلمية للنشر والتوزيع –عمان .
43. العمري ، إبراهيم (1975): السلوك الإنساني، الإسكندرية القاهرة – مكتبة الأنجلو.
44. الغريب، رمزية(1981)، التقويم والقياس النفسي والتربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

45. الغزالي ، ابن حامد (1967): **احياء علوم الدين**، ج3 ، بيروت – دار احياء الكتب العربية فيصل عيسى الحلبي.
46. الفراء، ماجد محمد وعاشور، يوسف (2003): **الإدارة المفاهيم والممارسات**، فلسطين – مطبعة ومكتبة دار المنارة.
47. الفقي ، عبد المؤمن(1994): **الإدارة المدرسية المعاصرة**، ليبيا – منشورات فاريونس.
48. فليبه، فاروق عبده وعبد الحميد، السيد محمد(2005): **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، عمان – دار المسيرة.
49. فهمي ، سيف الدين وعبد الملك، محمود (1993): **تطوير الإدارة المدرسية بدول الخليج العربية**، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
50. فوكس، جيمس هارولد (1983) ، **الإدارة المدرسية ومبادئها وعملياتها**، ترجمة وهيب سمعان وآخرون – ط3 – النهضة المصرية – القاهرة
51. القرعان، أحمد والحراشنة، إبراهيم (2004): **الإدارة المدرسية الحديثة**، عمان: دار الإسراء للنشر.
52. القشيري ،مسلم بن الحجاج بن مسلم :**صحيح مسلم بشرح النووي** ، المطبعة المصرية .
53. مرسي ، محمد منير (2001): **الإدارة المدرسية الحديثة**، القاهرة – عالم الكتب.
54. مرعي، توفيق عبد بلقيس، أحمد (1984): **المعلم في علم النفس الاجتماعي**، عمان ، الأردن- دار الفرقان للنشر.
55. المصري، محمد عبد الغني(1986): **أخلاقيات المهنة**، عمان مكتبة الرسالة الحديثة.
56. مصطفى ، صلاح عبد الحميد (1991). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، الرياض – المملكة العربية السعودية – دار المريخ للنشر.
57. مان ، ميشيل(1994) : **موسوعة العلوم الاجتماعية** ، ترجمة :عادل الهواري ،سعد صلوح ، عمان – مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .
58. نشوان، يعقوب (1992): **الإدارة والإشراف التربوي**، عمان – دار الفرقان.
59. النمر، سعود محمد(1987): **السلوك الإداري**، الرياض- جامعة الملك سعود.
60. وزارة التربية والتعليم: **الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي**.
61. ياغي، محمد عبد الفتاح(1995) ، **الأخلاقيات في الإدارة**، عمان مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع.
62. يوراب، بيرس (1963): **الإدارة المدرسية الحديثة في أمريكا**: ترجمة راشد سامي ، القاهرة – مكتبة الأنجلو المصرية.

ثالثاً : الرسائل

63. بن قصورة، بالنور الدوكالي (1995): **تطوير أداء المدرسة الثانوية في الجبلية الليبية في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة**، رسالة دكتوراة، كلية التربية – جامعة عين شمس.
64. الجراح، مصباح رشيد (1991)" **أخلاقيات التعليم في ضوء التربية الإسلامية ومدى التزام أساتذة وطالبة كليتي الشريعة في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك بها**" رسالة ماجستير، جامعة اليرموك – عمان.
65. حنون، تغريد أحمد(2006) " **مدى التزام معلمي المرحلة الثانوية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مشرفي ومديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة** " . رسالة ماجستير، جامعة الأزهر – غزة.

66. همشري، عمر (1997): " أخلاقيات مهنة المكتبات والمعلومات لدى العاملة في مكتبة الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة "، دراسات العلوم التربوية (4-25)، (360-381).
67. فلمبان ، سميرة أحمد (1998) " مدى التزام معلمات المرحلة الابتدائية في بداية مدينة مكة المكرمة بالمبادئ الأخلاقية لمهنة التربية التعليمية " رسالة ماجستير، جامعة أم القرى - مكة.
68. قاسم، محمد فتحي محمود(1995): "تقويم أسلوب أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء اتجاهات الفكر الإداري التربوي المعاصر"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية - جامعة عين شمس.
69. المومني، فؤاد سعيد (1983) " ما مدى التزام المدير والمعلم بالقواعد الأخلاقية لمهنة التعليم " رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية- عمان.

رابعاً : الدوريات .

70. الأغبري، بدر علي (1994): المسئوليات الإدارية الفنية لمدير المدرسة بوجه عام ، وفي مجالات الإدارة المدرسية في اليمن بوجه خاص، مجلة المؤتمر العلمي السادس. الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس.
71. الحبيب، فهذا إبراهيم (01993): **مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية.** دراسات تربوية- المجلد الثامن، الجزء (56) تصدر عن رابطة التربية الحديثة - القاهرة.
72. السعود، راتب وبطاح أحمد (1997)، " **مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم**"، دراسات، (2-23)(302-311)
73. الشرقاوي، عبد الله : **الأخلاق الإسلامية**، مجلة الوعي الإسلامي ع 243، (1-25).
74. الصباغ، زهير(1985): **البعد الأخلاقي في الحداثة العامة**، الإدارة العامة العدد 48 ديسمبر 1985.
75. الطراونة، تحسين(1990): **أخلاقيات القرارات الإدارية**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، (2-15)(137-155).
76. الغلابيني، خليل (1964): **" حاجتنا إلى القيادة الإدارية "**، الإدارة العامة، العدد (2) شباط 1964.
77. غوشه، زكي راتب(1983): **الإنحراف بالوظيفة العامة في الإدارة العربية سبل معالجته: أسبابه - ، دراسات، (1،10) (157-171)؟**
78. متولي، مصطفى محمد (1993)، **" مقياس تمهين التعليم "**، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، (25،1) (179-201)
79. المحبوب، عبد الرحمن - إبراهيم (1995): **" أبعاد القيادة الإدارية "**، مجلة التربية عدد (48) كلية التربية - جامعة الأزهر.

80. مرتجى، عاهد محمود (2004) "التقييم الذاتي لدرجة الإعتقاد والممارسة لمنظومة القيم الأخلاقية الإسلامية لدى الطلبة في جامعة البرموك" مجلة دراسات العلوم التربوية، ع1، مجلد 30، الأردن.

81. نوير، عبد الستار(1989): "أصول الأخلاق في ضوء القرآن الكريم"، حولية كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، العدد السابع.

82. الهوش، أبو بكر محمود(2002): " الحاجة إلى دستور أخلاقي لمهنة المعلومات"، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، العدد الأول.

خامسا : المؤتمرات .

83. زعرب ، عبد الرحمن، وشقير، عدنان " التعليم الفلسطيني إلى أين" وقائع المؤتمر الأول، المركز الثقافي ، جامعة بيت لحم.

84. محمد ن جمال (1994):" الإدارة بالإتقان كأسلوب عصري في الإدارة المدرسية في الوطن العربي لمواجهة متغيرات العصر"، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

85. مراد صالح(1991)" دور التربية في تنمية القيم الأخلاقية" المؤتمر السنوي الرابع للطفل وتحديات القرن الحادي والعشرين، مركز دراسات الطفولة، جامعة عين شمس.

86. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم(1972)" مؤتمر إعداد وتدريب المعلم العربي"، القاهرة.

سادسا: المراجع الأجنبية .

1. Holly, peter & south worth, Geoh(1989): the Developing school the flamer press, London.
2. Kauch, J.wood(1963): The moral and Ethical life, H.R.comp, Chicago.
3. Higgins, Ann, (1995)" TEACHING AS A MORAL ACTIVITY: LISTENING TO TEACHER IN RUSSIA AND USA JOURNAL OF MORAL EDUCATION " vol.24,No.2,pp143-158, Fordham University, New York,USA.
4. SPEES, LARRY GENE,(1979)," ETHICAL BEHAVIOVR: ASTUDY OF DESCRIPTIVE BELLIEFS OF OHIO EDUCATION ASSOCIATION MEMBERS" UNPUBLISHED DOCTORAL DISSERTATION, UNIVERSITY OF WEST VERGINIA.
5. DAVIS, DICK, C.E.91976)" VALES OF SECONDARY.b SCHOOL STUDENTS IN THE OMAHA PUPLIC SCHOOL",ED. E. OF TE UNIVERSTIY OF NEBRASKA LINCOLN, D.A.I ,37 (7), 4083 A.