



دائرة المناهج والتعليم - كلية الدراسات العليا

دراسة استكشافية لواقع القيادة المدرسية في فلسطين في ضوء
القيادة الأخلاقية

**An Exploratory Study of the Current Situation of
Palestinian School Leadership in Light of the
Ethical Leadership**

رسالة ماجستير مقدمة من الطالبة

نيفين إبراهيم فائق مسعد

إشراف

الدكتور موسى الخالدي

2023



كلية التربية - برنامج الدراسات العليا

دراسة استكشافية لواقع القيادة المدرسية في فلسطين في ضوء
القيادة الأخلاقية

**An Exploratory Study of the Current Situation of
Palestinian School Leadership in Light of the
Ethical Leadership**

رسالة ماجستير مقدمة من الطالبة

نيفين إبراهيم فائق مسعد

لجنة الإشراف

د. موسى الخالدي، مشرفاً

د. أنور عبد الرازق، عضواً

د. حسن عبد الكريم، عضواً

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في التربية توجه الإدارة التربوية من برامج الدراسات العليا - كلية

التربية - جامعة بيرزيت.

جامعة بيرزيت - فلسطين

2023



كلية التربية - برنامج الدراسات العليا

دراسة استكشافية لواقع القيادة المدرسية في فلسطين في ضوء القيادة الأخلاقية

**An Exploratory Study of the Current Situation of Palestinian
School Leadership in Light of the Ethical Leadership**

رسالة ماجستير مقدمة من الطالبة

نيفين إبراهيم فائق مسعد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2023\7\13

لجنة الإشراف

د. موسى الخالدي مشرفاً

د. أنور عبد الرازق عضواً

د. حسن عبد الكريم عضواً

جامعة بيرزيت - فلسطين

2023

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى الله القدير الجبار وجميع قديسيه،

إلى روح والدي إبراهيم أبو فائق الغالي الذي لن يكرره الزمن، رحم الله حبيب

القلب وسند الظهر ... رحمه الله.

إلى من أبصرتُ بها طريق الحياة، واستمدت منها القوة والاعتزاز بذاتي ... إلى

من علمتني الإصرار ... وأن لا شيء مستحيل في الحياة ... إلى ينبوع الحياة

المتفاني ... إلى والدتي نهيل الغالية أمدّ الله في عمرها وأدامها لنا.

إلى زوجي ميشيل الغالي الذي ساندني وعاونني في مسيرتي.

إلى فلذات كبدي ونور عيوني، ابنتي ماريا وابني بشارة الذين أعتذر لهما عن

أي تقصير بحقهما خلال رحلتي للماجستير.

إلى أخي فايق وأخواتي نسرين ونادين وندير الأعزاء على قلبي الذين هم مصدر

دعمي ونجاحي.

إلى جميع الأهل والأصدقاء الذين تمنوا لي الخير والنجاح والتوفيق.

نيفين

شكر وتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من إعداد رسالتي إلا أن أقدم الشكر والحمد لله القادر على كل شيء، خالق السماء والأرض وما فيهما.

بعد شكر الله أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الإمتنان إلى أستاذي ومرشدي الفاضل الدكتور موسى الخالدي الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وتوجيهاته السديدة والثاقبة، التي كان لها أثر كبير في إنجاز هذه الرسالة، وأن كل كلمات الشكر لا توفيه حقه، فهو يستحق وبكل جدارة لقب القائد الأخلاقي، والإنساني، والنموذج، والقُدوة الذي يحتذى به، في احترامه وتقديره لطلبته ومنحهم الثقة، فلك مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

كما ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من الدكتور أنور عبد الرازق والدكتور حسن عبد الكريم لتكرمهم بمناقشة رسالتي، وعلى نصحهما وإرشادهما، وما كان لهما من أثر عظيم في توجيه مسار رسالتي نحو الأفضل، لهما مني كل التقدير والاحترام.

وأخيراً أتقدم بالشكر من جميع مديري ومديرات المدارس الذين تعاونوا معي في جمع البيانات التي كان لها الأثر الأكبر في إتمام رسالتي على أكمل وجه.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
قرار اللجنة.....	أ.....
الإهداء.....	ب.....
شكر وتقدير.....	ج.....
قائمة المحتويات.....	د.....
قائمة الجداول.....	ز.....
قائمة الأشكال.....	ح.....
ملخص الدراسة.....	ط.....
Abstract.....	ك.....
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وإطارها النظري	1.....
المقدمة.....	1.....
الإطار النظري للدراسة.....	3.....
المحور الأول: مفهوم القيادة، والقيادة الأخلاقية، وصفات القائد الأخلاقي.....	4.....
المحور الثاني: مفهوم البيئة التعليمية أو التنظيمية.....	8.....
المحور الثالث: العلاقة العضوية بين البيئة التعليمية والقيادة الأخلاقية.....	9.....
المحور الرابع: نظرية التعلم الاجتماعي والقيادة الأخلاقية.....	10.....
المحور الخامس: نظرية التبادل الاجتماعي والقيادة الأخلاقية.....	12.....
المحور السادس: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأنماط القيادة ذات الصلة.....	14.....
مشكلة الدراسة.....	15.....
أسئلة الدراسة.....	17.....
أهداف الدراسة.....	18.....
أهمية الدراسة ومبرراتها.....	18.....
مصطلحات الدراسة.....	20.....

الموضوع	الصفحة
حدود الدراسة ومحدداتها.....	21
مسلمات الدراسة.....	22
ملخص الفصل.....	22
الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات	23
مقدمة.....	23
المحور الأول: واقع القيادة التربوية في فلسطين.....	24
المحور الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية.....	27
المحور الثالث: مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية.....	31
المحور الرابع: القيادة الأخلاقية والثقافة المجتمعية.....	32
المحور الخامس: تحديات تبني القيادة الأخلاقية في البيئات التعليمية.....	34
خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....	38
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	41
مقدمة.....	41
منهجية الدراسة وتصميم البحث.....	41
سياق الدراسة والمشاركين فيها.....	42
أداة الدراسة.....	45
صدق وثبات أداة الدراسة.....	46
إجراءات تنفيذ الدراسة.....	47
تحليل البيانات.....	49
الاعتبارات الأخلاقية.....	50
ملخص الفصل.....	51
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	52
مقدمة.....	52

الموضوع	الصفحة
نتائج إجابة السؤال الأول: واقع القيادة المدرسية الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية ...	55
نتائج إجابة السؤال الثاني: دور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي في بيئاتهم المدرسية	82
نتائج إجابة السؤال الثالث: مدى تشابه أو اختلاف مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الفلسطينية وفقاً للجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم - القطاع الخاص - وكالة الغوث).	93
ملخص الفصل.....	104
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	108
مقدمة	108
تفسير ومناقشة نتائج السؤال الأول: واقع القيادة المدرسية الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية	112
تفسير ومناقشة نتائج السؤال الثاني: دور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي في بيئاتهم المدرسية	121
تفسير ومناقشة نتائج السؤال الثالث: مدى تشابه أو اختلاف مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الفلسطينية وفقاً للجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم، القطاع الخاص، وكالة الغوث).....	129
التوصيات	137
قائمة المراجع	139
الملاحق.....	144

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول (3.1)	خصائص مديري المدارس الفلسطينية الذين تم اختيارهم لإجراء المقابلات معهم	44
الجدول 4:1	الصفات الخلقية للقائد الأخلاقي	60
الجدول 4:2	الصفات الإدارية للقائد الأخلاقي	61
الجدول 4:3	صفات للقائد الأخلاقي في الإدارة المالية	62

قائمة الأشكال

رقم الملحق	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل 4.1:	يمثل التحديات التي تقف عائقاً أمام تبني نمط القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، حسبما أشار إليها مديرو المدارس خلال المقابلات.	70.....
شكل 4.2:	يوضح أدوار القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي في بيئاتهم المدرسية	83.....

ملخص الدراسة

دراسة استكشافية لواقع القيادة المدرسية في فلسطين في ضوء القيادة الأخلاقية

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف واقع القيادة التربوية في المدارس الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية، والتعرف على أدوار القادة الأخلاقيين في تحسين التعليم المدرسي في بيئاتهم التعليمية، ومقارنة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الفلسطينية بين الجهات الإشرافية المختلفة (وزارة التربية والتعليم، القطاع الخاص، و وكالة الغوث الدولية).

استمدت الدراسة أهميتها من أهمية القيادة التربوية الأخلاقية الفعالة ودورها في إنجاح وتطوير المؤسسات التربوية، حيث إن القيادة الفعالة والقيادة الأخلاقية لا تتفصلان، والمؤسسات التربوية، في الوقت الحاضر، أحوج ما تكون لوجود قائد أخلاقي يربط بين الأداء المتميز وأخلاقياته، حيث يؤدي غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية إلى ضعفها وفشلها في كثير من الأحيان.

لتحقيق أغراض الدراسة، تم اعتماد المنهج الكيفي بتصميم وصفي تحليلي، حيث قامت الباحثة بتطوير مقابلة شبه منظمة تم إجؤها مع عينة متيسرة بلغت العشرين من مديري المدارس الفلسطينية من الجهات الإشرافية الثلاث، بعد أن تم التحقق من صدق المقابلة، من خلال عرضها على محكمين، والقيام بعمل دراسة استطلاعية، وفي ضوءها تم إجراء التعديلات اللازمة، ولاغراض التحقق من ثباتها تم اللجوء لقياس الثبات الخارجي الذي بلغ 0.76 .

بينت نتائج الدراسة أن مستوى تمثّل القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية الفلسطينية ضئيل وفي تراجع، بسبب العديد من التحديات التي تعيق ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات

التربوية ومنها: القوانين والسياسات العليا، والعوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياق المجتمعي والبيئة المحيطة.

كما أظهرت الدراسة الأدوار الإيجابية المتعددة للقادة الأخلاقيين في المؤسسات التربوية، والتي أمكن تصنيفها في ستة محاور تضمنت: التطوير والتحسين، والتأثير الإيجابي على المرؤوسين، وتوفير بيئة تعليمية جاذبة وآمنة، والاستناد لرؤية واضحة، وبناء فريق عمل متعاون، وتطوير التعليم والمعلمين.

بمقارنة مستوى القيادة الأخلاقية بين المدارس الفلسطينية من الجهات الإشرافية المختلفة (وزارة التربية والتعليم، القطاع الخاص، وكالة الغوث الدولية)، أظهرت الدراسة وجود تشابه بين الجهات الثلاث، من حيث وجود رؤية ورسالة تعزز المنظومة القيمية، ووجود ذلك الالتزام الاجتماعي نحو الأهل والأصدقاء والأقارب والمحسوبة والواسطة، بينما أشارت لوجود اختلاف في مدى ممارسة القيادة الأخلاقية، وفي مستوى المتابعة والمساءلة المطبقة فيها وفقاً للجهة المشرفة.

في ضوء نتائجها خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة لصناع القرار في وزارة التربية والتعليم، ولمديري المدارس الفلسطينية، وتوصيات أخرى لدارسات مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، أدوار القادة الأخلاقيين، البيئة التنظيمية المدرسية، النمذجة، ونظرية التعلم الاجتماعي، ونظرية التبادل الاجتماعي.

Abstract

An Exploratory Study of the Current Situation of Palestinian School Leadership in Light of the Ethical Leadership

This study main aim was to explore the reality of educational leadership in Palestinian schools in light of the ethical leadership, and to identify the role of ethical leaders in improving school education in their respective educational settings. It also tried to compare the three supervisory entities, namely the Ministry of Education (MoE), the private sector and the United Nations Relief and Works Agency (UNRWA) schools, in terms of the level of the practice of ethical leadership in their schools.

The study is deemed important given the importance and role of the educational leadership in ensuing the success and development of educational institutions. Considering that effective and ethical leaderships are inseparable, educational institutions are currently in the most pressing need of ethical leaders who link distinguished performance to ethics.

In order to achieve the purposes of the study, the researcher adopted a qualitative approach with an analytical descriptive design. She developed a semi-structured interview and conducted it on a convenient sample of 20 principals of Palestinian schools that are run by the aforementioned three supervisory entities. Before proceeding interviewing the sample of school principals, she verified the validity and reliability of the interview through referring it to specialists for review, and carried out a pilot that formed a basis for the necessary amendments subsequently introduced to the interview. The external stability of the interview, was measured

as a means to verify the interview external reliability, and it gave a 0.76 value that was considered reasonable.

The study findings demonstrated that ethical leadership is not prevalent in Palestinian educational institutions, and, sadly, is declining. The findings ascribed such a decline to numerous challenges to the practice of ethical leadership in educational institutions, including laws and high-level policies, the political factor, the economic factor, the social factor, the societal context and the surrounding setting. The study findings also revealed that ethical leaders play numerous positive roles in educational institutions. Such roles were classified into six main areas, namely: development and improvement, positive impact on subordinates, the provision of an attractive and safe learning environment, the adoption of a clear vision, building of a cooperative work team, and development of education and teachers.

Based on a comparison of the level of ethical leadership among Palestinian schools that are run by the three aforementioned supervisory entities, namely MoE, the private sector and UNRWA, the study found out that Palestinian schools are similar in terms of adopting a vision and a mission that reinforce the value system and showing commitment to favoring relatives and friends (nepotism). In contrast, it showed that Palestinian schools are different in terms of the extent of exercising ethical leadership as well as the level of applying follow-up and accountability depending on the supervisory entity.

In light of its findings, the study ended up with a set of recommendations for decision makers in the MoE and to the principals of Palestinian schools, in addition to other recommendations for future research.

Keywords: ethical leadership, role of ethical leaders, school organizational environment, modeling, social learning theory, social exchange theory.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وإطارها النظري

المقدمة

يشهدُ عصرنا الحالي تطوراً واسعاً في مختلف جوانب الحياة، الطبية والتعليمية والهندسية وغيرها، حيث يعدُّ هذا العصر عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وهذا يتطلب وجود قيادةٍ فعّالة، تقفُ وراء كلِّ نجاح تحقّقه المنظمات أو المجتمعات، وتعتمد في تميزها على الاتساق الحاصل في عملية صنع القرار المناسب في الوقت المناسب، بالإضافة لمراعاة أهداف المؤسسة والعمل من خلال المرؤوسين؛ لتحقيق هذه الأهداف، وهذا لا يتحقق إلا بوجود قائدٍ متميزٍ بقيمه الأخلاقية وصفاته الإيجابية التي تدعم العمل الإداري وتحفز الموظفين على العمل بروحٍ جمعيّة، مثل الصدق والأمانة والتعاون والحرية والعدالة والمساواة والشفافية، فيؤثّر في الآخرين من خلال تفاعله الإيجابي معهم، وأيضاً يعمل على تعديل سلوكهم (Alkhudari, Almashaqbeh & Alkhaza'leh, 2022) ظهر الاهتمام بالقيادة الأخلاقية عند الأكاديميين والمديرين بشكل كبيرٍ في السنوات الأخيرة، وأصبح موضع اهتمام كثيرٍ من عامة الناس والباحثين، مدفوعاً جزئياً بمشاكل الشركات والمنظمات، التي تصدر عن كبار المديرين التنفيذيين فيها سلوكيات غير أخلاقية أينما كانوا في العالم، ما أدى لردود أفعال من الأكاديميين والباحثين (Lawton & Páez, 2015).

من أجل فهم القيادة الأخلاقية وعلاقتها مع السوابق والنتائج، يجب توضيح مفهوم القيادة الأخلاقية وملامح القادة الأخلاقيين وتصرفاتهم في المواقف المختلفة (Brown & Treviño

(2006). تعرّف القيادة الأخلاقية على أنّها إظهارُ السلوكِ الملائمِ معيارياً من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وتعزيز هذا السلوك للمرؤوسين من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرارات (Cansor, Parlar & Türköglu,2021; Brown,Treviño & Harrison,2005) والقادة الأخلاقيون يظهرون أساليب القيادة التحويلية التي تعتمد على بعدين يتعلقان بالشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي، ويقصد بالأول من يتمتع بخصائص القائد وهي الصدق، والنزاهة، والجدارة بالثقة، والانفتاح، والاحترام، واتخاذ القرار القائم على المبادئ، أما الثاني فهو من يعمل على بناء جو أخلاقي داخل المنظمة التعليمية. يرى القادة الأخلاقيون الأقوياء أنفسهم قدوة للسلوكيات المناسبة في مكان العمل فهم يلفتون الانتباه إلى الأخلاق من خلال سلوكهم، فتؤثر سلوكياتهم على المرؤوسين وتشجعهم على التصرف بشكل أخلاقي مع زملائهم أيضاً (Işık,2020).

تعدّ القيادة الأخلاقية نهجاً جديداً نسبياً، يتحدد فيه أسلوب القيادة تحت مظلة أخلاقية، فعندما يتعامل القادة في أي مهنة أو منظمة ضمن حدود القواعد الأخلاقية، يمكنهم ذلك من كسب ثقة والتزام مرؤوسيه، كما أن بإمكان القادة الأخلاقيين التأثير في أتباعهم إلى الحد الذي يجعلهم يحققون الأهداف المرجوة. اكتسب الجدل حول الأخلاقيات مؤخراً شعبية كبيرة في القطاع التعليمي؛ وذلك لأهمية توظيف السلوك الأخلاقي في المدرسة من قبل القادة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا العمل الأخلاقي، على فَرَضِ أَنَّ الأجيال القادمة تتعلم المعايير الأخلاقية من هؤلاء القادة، وكون المدرسة منظمة اجتماعية يتفاعل فيها القائد مع العديد من الأشخاص مثل الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وغيرهم من الضيوف والموظفين، وعليه فإنّ

المدرسة أفضل مكان لتطبيق القيادة الأخلاقية بين أعضائها عند تعاملهم مع بعضهم البعض (Sabir,2020). بالإضافة لما سبق، تشير الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي من العوامل الحاسمة في تعزيز المدارس بدورها مؤسسات تعليمية، حيث يعدُّ الرضا الوظيفي للمعلمين عاملاً فعالاً في تعلم الطلاب وزيادة الرغبة في الابتكار، لذلك توصي الدراسات المنظمات التعليمية بالتركيز على ممارسة القيادة الأخلاقية في مكان العمل وخلق مناخ أخلاقي وإجراء برامج تدريبية فعالة لتكريس القيادة الأخلاقية (Cansor,Parlar&Turkoglu,2021).

لهذا تأتي هذه الدراسة لفحص واقع القيادة التربوية في فلسطين من منظور القيادة الأخلاقية، وأهميّة القادة الأخلاقيين في تطوير البيئات التعليمية في مدارسهم، مستندةً في بناء إطارها النظري على بعض النظريات والمفاهيم الأساسية: كالقيادة، والقيادة الأخلاقية، والبيئة التعليمية، وصفات القادة الأخلاقيين، والعلاقة بين البيئة التعليمية والقيادة الأخلاقية، بالإضافة إلى الأساس النظري للقيادة الأخلاقية الذي يستند إلى نظرية التعلم الاجتماعي Social Learning Theory (SLT) ونظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory (SET).

الإطار النظري للدراسة

يتشكل الإطار النظري لهذه الدراسة من ستة محاور أساسية كما يلي:

المحور الأول: مفهوم القيادة، والقيادة الأخلاقية، وصفات القائد الأخلاقي.

المحور الثاني: مفهوم البيئة التعليمية أو التنظيمية.

المحور الثالث: العلاقة العضوية بين البيئة التنظيمية والقيادة الأخلاقية.

المحور الرابع: نظرية التعلم الاجتماعي (SLT) والقيادة الأخلاقية.

المحور الخامس: نظرية التبادل الاجتماعي (SET) والقيادة الأخلاقية.

المحور السادس: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأنماط القيادة ذات الصلة.

فيما يلي تفصيل لهذه المحاور التي تشكل الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: مفهوم القيادة، والقيادة الأخلاقية، وصفات القائد الأخلاقي

يتضمن هذا المحور توضيح مفهوم القيادة، والتدرج من خلاله إلى مفهوم القيادة الأخلاقية،

ومن ثم التعرف إلى سمات القائد الأخلاقي.

القيادة

القيادة نشاط جماعي لتحقيق هدف محدد، ضرورية لجميع الكائنات الحية التي ترغب بالعيش

معاً، و تحفيز الناس والتأثير على مشاعرهم وأفكارهم وسلوكياتهم ومواقفهم وتوجيههم نحو

تحقيق الهدف، أي أنها عملية تأثر وتأثير على الآخرين، وتعدُّ قوة مهمة تسهم في تعبئة الأفراد

(Akar,2018). لا تستطيع التجمعات البشرية أن تتطور وتحقق أهدافها دون وجود قيادة تجمعها

وتنظم أمورها، فالقيادة هي العنصر الموجِّه لسلوك المرؤوسين، وقد تؤثر في كفاءتهم، أو

بالأحرى في كفاءة المؤسسة بأكملها، ولهذا أصبحت هناك حاجة ملحة لوجود قائد تربوي

متجدِّد، يستطيع التأقلم مع متغيرات العصر، والتأثير على الآخرين لتوجيه سلوكهم وتحقيق ما

يصبو إليه؛ ولعلَّ أبلغ أنواع التأثير، ذلك الذي يطوِّع فيه القائد قيم المرؤوسين ومعتقداتهم

لتنسجم مع ما ينادي به من مفاهيم وفكر. عندها يعمل الأفراد تحت التأثير الداخلي، الذي يدفعهم للعمل دون تردد أو مراقبة أو انتظار توجيه من القائد، وذلك لأن المبادئ والقيم تُعرس لدى الأفراد الرقابة الذاتية في العمل (الشملان، 2016).

في ضوء ما سبق، جاء الاهتمام بالبعد الأخلاقي، فالقيادي الناجح يراعي البعد الأخلاقي بالإضافة إلى الأبعاد الإدارية والفنية، وذلك لإسهامه بطريقة غير مباشرة في توجيه صانعي القرارات على اتخاذ القرارات الرشيدة، وخاصة تلك التي تعتمد على القوانين أو الأنظمة، ولا شك بأن هناك حاجة ماسة للقادة الأخلاقيين الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين، وعلى مثل هؤلاء القادة يتوقف مستقبل المجتمع (غنيم، 2020). بناءً عليه نالت القيادة موضع جذب الانتباه منذ الأيام الأولى من التاريخ، ومع مرور الوقت ظهرت العديد من النظريات الأساسية لشرح القيادة التي أدت إلى ظهور مناهج بأنواع عديدة، منها القيادة الأخلاقية (Akar, 2018).

القيادة الأخلاقية

بالأخلاق ترتقي الأمم، وكذلك حال المؤسسات والمنظمات، تتطور وتزدهر وترتقي، إذا سادت فيها المبادئ والقيم والأخلاق، حيث إنها إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع، لارتباطها بتوجيه السلوك الإنساني، وكذلك المنظومة التربوية التي تعد من أهم المقومات التي تقود لسيادة القيم والأخلاق فيها، فهي المنطلق الأساسي لتحقيق التنمية الشاملة للفرد والمجتمع في مختلف المجالات، وبناء على ذلك يعتبر اعتماد القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية نموذجاً قيمياً

يسهم في تحقيق رسالة المدرسة التربوية والأخلاقية ويرتقي بمستوى فعالية الأداء (الشتوي والحبیب، 2017).

للقيادة الأخلاقية دور كبير ورئيس في توجيه المؤسسات والمرؤوسين للقيام بأدوارهم ومسؤولياتهم؛ وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة والتميز والنجاح المؤسسي، كما وتعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق الاستقرار والنمو المستمر، ومواجهة التحديات في المؤسسات والمجتمعات، وذلك من خلال التأكيد على القيم والمبادئ الأخلاقية في بيئة العمل التي يظهر عليها التشارك والانتماء والتعاون (Alkhdari, Almashaqbeh & Alkhaza'leh, 2022). لذا لا بدّ من الإشارة هنا إلى أن مناقشة القيادة الأخلاقية تتم عادة ضمن أبعاد الشخص الأخلاقي أو المدير الأخلاقي، بحيث تُلاحظ قيمهم الأخلاقية من علاقاتهم الشخصية وأفعالهم، فالأفراد ذوو الشخصية الأخلاقية القوية هم أناس صادقون وجديرون بالثقة، عادلون ومبدئيون ويهتمون بالآخرين ويتعاملون معهم بودّ، كما ويُظهرون انسجاماً عالياً في أخلاقهم وفي حياتهم الشخصية أو العملية، ويرى المديرون الأخلاقيون الأقوياء أنفسهم نماذجاً يحتذى بها. فالقادة الأخلاقيون يجعلون الأخلاق مرئية في مؤسساتهم، ويضعون معايير سلوكية أخلاقية ويعلمونها للموظفين، هذا ويستخدمون العقاب والثواب لترسيخ القيم الأخلاقية، وكل هذا يحمل تأثيرات إيجابية على البيئة التنظيمية، على سبيل المثال يزداد الرضا الوظيفي والاستعداد للتواصل لدى الموظفين، بالإضافة لتحسين مساهماتهم البناءة (Koç & Fidan, 2020).

صفات القائد الأخلاقي

حتى يكون القائد أخلاقياً لا بد أن يتحلى بمجموعة من السمات، التي تؤهله ليكون قدوة أمام المرؤوسين، مثل الصدق والعدالة والمساواة والشفافية التي تدعم العمل الإداري، كما يظهر سلوك القائد المتميز من خلال القيم الأخلاقية التي يتمتع بها، فهو من يؤثر على الآخرين بتفاعله الإيجابي معهم وبالتالي يعدل سلوكهم، إلى جانب امتلاكه العديد من الصفات الإيجابية مثل الأمانة والتعاون وتحفيز الموظفين والعمل بروح الفريق، واتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة، ووضع معايير أخلاقية واضحة ثم تمريرها إلى الموظفين، بالإضافة لاستخدام المكافآت والعقوبات على رؤية تلك المعايير، فالقائد الأخلاقي لا يتحدث عن الأخلاق فقط وإنما يمارس ما يقول (Alkhudari, Almashaqbeh & Alkhaza'leh, 2022; Koç & Fidan, 2020).

يفي القائد الأخلاقي بمبادئ السلوك ويعدها حاسمةً بالنسبة له، ولكي يكون قائداً أخلاقياً يحتاج إلى الالتزام بمعيار عالمي للسلوك الأخلاقي، والانخراط في الأعمال الصالحة والابتعاد عن الأعمال الضارة بالآخرين، بالإضافة إلى العمل على إرسال إشارات تعزز المبادئ الأخلاقية الأساسية التي يرغب القائد في غرسها لدى المرؤوسين، إلى جانب القدرة على التعامل مع أي مشكلة داخل المنظمة أو المؤسسة. وبناءً على ذلك يجب على القائد الأخلاقي أن تكون لديه الكفاءة الأخلاقية وعدد من المهارات على المستوى الشخصي والجماعي، إلى جانب معرفة كيفية استخدام قوته ومكانته القيادية في تشجيع وتعزيز المعايير الأخلاقية في مكان العمل، لذلك يجب أن يكون مديراً وشخصاً أخلاقياً قوياً (غنيم، 2020).

المحور الثاني: مفهوم البيئة التعليمية أو التنظيمية

تعرف البيئة التعليمية أو التنظيمية للمؤسسة، بأنها تلك الشخصية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، فالمؤسسة التعليمية ليست مجرد مبانٍ وتجهيزات ومجموعة من الأفراد يعملون فيها بل لا تكتمل إلا بالعلاقات السائدة داخلها وطرق اتخاذ القرارات فيها، وهذا ما يُعرف بالبيئة التنظيمية أو التعليمية للمؤسسة، وهو الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات. فحظي موضوع البيئة التعليمية باهتمام الباحثين والمهتمين بمجالات التربية وعلم النفس، وذلك لوجود علاقة بين البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة وكفاءة المرؤوسين (الکرد، 2020؛ منصور، 2015).

يرتبط نجاح المؤسسة أو المنظمة بطبيعة البيئة التنظيمية السائدة، أي أن نوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين الموظفين يرتبط بشكل كبير بنجاح وتحقيق الأهداف المنشودة، فكما كان جو العمل تسوده روح الديمقراطية وسهولة التفاعل ومراعاة الاحتياجات الخاصة بالموظفين والسماح لهم بالمشاركة في التخطيط، كان هناك مزيد من العطاء والجهد لتحقيق الأهداف، فالبيئة التنظيمية الإيجابية للمؤسسة التعليمية تتمثل بالبيئة الجاذبة للموظفين، وتشعرهم بالاستقرار والأمن والرضا، وهذا بدوره يزيد من كفاءة الموظفين ومن عطائهم، ومن إسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛ ومن هنا يتضح لنا أهمية دور البيئة التنظيمية في تميز المؤسسة (الکرد، 2020؛ منصور، 2015).

تعود أصول البيئة التعليمية إلى مدرسة العلاقات السلوكية والعلاقات الإنسانية في الإدارة، التي أكدت على أثر المناخ الاجتماعي السائد في المنظمة على إنتاجية الموظفين، وبالتالي

يقع على عاتق المؤسسات التربوية خلق مناخ تنظيمي منتج يسوده جو من الانسجام والعلاقات الإنسانية المريحة في المؤسسة، والاهتمام بمشاعر الموظفين، وإشعارهم بأهمية الأداء الذي يؤدونه في المؤسسة، حيث لا تستطيع أي مؤسسة تربوية أن تحقق أهدافها مهما توافرت لها الإمكانيات دون أن تهتم بالعنصر البشري وتعمل على تشجيعه وتحفيزه معنوياً ومادياً، والارتقاء بمستوى أدائه، وتوفير جو من العلاقات الإنسانية الفعالة، التي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية (منصور، 2015).

المحور الثالث: العلاقة العضوية بين البيئة التعليمية والقيادة الأخلاقية

تجمع علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والبيئة التعليمية، فالالتزام القائد المدرسي بالمبادئ والقيم الأخلاقية يعمل على خلق بيئة فيها مستوى عالي من الالتزام التنظيمي، كزيادة الرضا الوظيفي والاستعداد للعمل والتواصل بين الموظفين لتقديم مساهمات بناءة وتحقيق الأهداف المرجوة، (Koç&Fidan,2020). لذا يوجه القادة الأخلاقيون المجتمع المدرسي إلى الهدف المنشود، ويدعمون التطور المهني للمعلمين، ويعاملونهم بإنصاف، فيزداد التزامهم، وقد يكونوا أداة لخلق جو إيجابي في البيئة التنظيمية، وبالتالي يمكن القول إن الصحة التنظيمية لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المدرسة، وعلى القائد التربوي أن يسعى لتحقيق مستوى معين من الصحة التنظيمية في المدرسة، ومتابعتها وقياسها على فترات منتظمة Ozgenel (& Aksu,2020). وأضاف غنيم (2020) في هذا السياق أن للقيادة الأخلاقية تأثيراً إيجابياً ضمنياً على المؤسسة والمرؤوسين، وأن غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسة يعد سبباً

لانهيارها وفشلها في تحقيق الأهداف المرجوة؛ وذلك لضعف معنويات الموظفين وفقدانهم الثقة بالقائد.

ولفهم تأثير القيادة الأخلاقية والقادة الأخلاقيين على بيئاتهم التعليمية أو على أتباعهم، تعتمد هذه الدراسة على نظريتين أساسيتين سيتم عرضهما من خلال المحور الرابع والخامس أدناه.

المحور الرابع: نظرية التعلم الاجتماعي والقيادة الأخلاقية (ألبرت باندورا)

عند دراسة القيادة الأخلاقية في ضوء نظرية التعلم الاجتماعي (SLT) (Bandura,1977)، التي تلقي الضوء على سبب ارتباط بعض الخصائص الفردية للقائد بتأثيرها على الاتباع، معتمدةً على فكرة تعلم الأفراد عن طريق الانتباه إلى المواقف والقيم والسلوكيات الجذابة، فينظر معظم الأفراد خارج أنفسهم للأفراد الآخرين للتعلم منهم (Koç&Fidan,2020)، حيث تقترح النظرية بأنه عندما يكون في المؤسسة نماذج يحتذى بها، فإن الأفراد يسعون جاهدين لمحاكاة وتقليد هذه النماذج. ويميلون إلى نمذجة سلوكهم؛ للتأكد بأن سلوكهم ينسجم مع المعايير السلوكية المقبولة، وذلك لانهم يشهدون عقوبات على السلوك غير المناسب ومكافآت للسلوك الإيجابي (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bades & Salvador, 2009). ويعدُّ القائد الأخلاقي نفسه قدوة لجذب الانتباه إلى سلوكه؛ لما يتمتع به من مصداقية وجاذبية. هذا وتفترض نظرية التعلم الاجتماعي أيضاً أن جزءاً كبيراً من تعلم الإنسان يحدث بشكل غير مباشر، وذلك من خلال التعرف على السلوك الأخلاقي والسلوك غير الأخلاقي في البيئة التنظيمية، حيث يمكن للمعلمين أو المرؤوسين التعرف على ما هو مقبول أو غير مقبول من خلال الانتباه إلى كيفية

مكافأة أعضاء المنظمة أو معاقبتهم وتنظيم سلوكهم نتيجة لذلك (Koç&Fidan,2020)، وتظهر الأبحاث أن التعزيز يلعب دوراً مهماً في نمذجة السلوك؛ لأن المرؤوسين يولون اهتماماً للذين يتحكمون في الموارد المهمة والمكافآت والعقوبات (Koç&Fidan,2020). وأكد غنيم (2020) بأنه ينظر للقيادة الأخلاقية من منظور التعلم الاجتماعي، وأن المرؤوسين يتعلمون من خلال الانتباه للنماذج التي يحتذى بها، ويتصرفون بشكل مشابه لهم من خلال المراقبة والملاحظة والتقليد (Bandura, 1977).

توضح نظرية التعلم الاجتماعي تأثير القيادة الأخلاقية على المعلمين والموظفين والمجتمع المحلي للمؤسسة، حيث إنَّ القادة الأخلاقيين يصبحون نماذج يتعلَّم منها المرؤوسون السلوكيات الإيجابية المطلوبة، ويؤثرون عليهم من خلال سلوكهم وصفاتهم الأخلاقية مثل النزاهة والصدق والثقة والعدالة وغيرها (Cansor,Parlar&Turkoglu,2021). وقد اكتسب الجدل حول الأخلاقيات في المؤسسات التربوية أهمية كبيرة، وذلك من أجل توظيف السلوك الأخلاقي في المدارس من قبل القادة، نظراً لكون المدرسة منظمة اجتماعية يتفاعل فيها القائد مع العديد من الأشخاص مثل الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، لذلك تعد المدرسة من أفضل الأماكن لتطبيق المبادئ الأخلاقية، حيث إن الجيل القادم يتعلم المعايير الأخلاقية من القادة، استناداً إلى نظرية التعلم الاجتماعي، وبذلك يترتب على القادة الأخلاقيين ثلاث مسؤوليات، أولاً التمسك بالمبادئ الأخلاقية أكثر من أي شيء آخر، ثانياً مسؤوليتهم في تطبيق المبادئ الأخلاقية في مدارسهم، ثالثاً الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بتقديم هذه المبادئ إلى مجتمع المدرسة (Sabir,2020).

المحور الخامس: نظرية التبادل الاجتماعي والقيادة الأخلاقية (جورج هومانز)

ترتكز نظريتا التبادل الاجتماعي والمبادلة على فكرة وجود علاقة وجدانية بين الموظفين وأصحاب العمل، حيث إن المعاملة الحسنة المتبادلة بين الطرفين تؤدي لنتائج مرضية لهما، فيطور الموظفون معتقداتهم عن مدى تقدير المؤسسة أو المنظمة لمساهماتهم واستعدادها لتقديم المساعدة التي يحتاجون إليها من أجل تحسين ظروفهم في العمل وتحقيق رفاهيتهم، وهذا ما يسمى بالدعم التنظيمي المدرك، وتشير الدراسات والبحوث إلى أن الموظفين يطورون علاقاتهم مع قاداتهم ومنظماتهم، وأن هذه العلاقات لها انعكاساتها الهامة على المنظمة، فالعلاقات ذات الجودة العالية يغلب فيها الولاء والالتزام وزيادة الاتصال، وترتبط طردياً مع العديد من النتائج الوجدانية بالإضافة لتأثيرها على أداء الموظفين (صبرة، 2012).

من المهم في هذا السياق توضيح أو فهم الاختلاف بين التبادل الاقتصادي والتبادل الاجتماعي، حيث إن كليهما يقومان على فكرة توقع عائد ما في المستقبل، ولكن الأول يعُدُّ اتفاقية تقوم على صفقة يُحصَلُ بمقتضاها على مكافآت مرهونة بأداء سلوك معين، ويكون على عاتق كلا الطرفين مسؤوليات محددة واجبة التنفيذ، تتمثل بمجموعة من الالتزامات التنظيمية المالية والمادية، التي يقابلها أداء الموظف لواجبه الوظيفي، ومن أفضل الأمثلة على التبادل الاقتصادي الأجر المنتظم الذي يحصل عليه الموظف مقابل أداء مسؤولياته الوظيفية عند الحد الأدنى من المستوى المقبول والمتفق عليه. على النقيض من ذلك، فإن الجودة العالية من العلاقات بين القائد والموظفين والمستويات المرتفعة من الدعم التنظيمي المدرك يؤدي إلى تطوير المبادلات الاجتماعية التي ينتج عنها علاقات شخصية طويلة الأمد، فأنماط التبادل

الاجتماعي تقوم على الثقة والاستثمار المتبادل للعلاقة والخبرات بين أطراف التبادل (صبرة، 2012).

تأخذ المبادلة (Reciprocation) في إطار التبادل الاجتماعي عدّة أشكال، منها زيادة الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والجهد التطوعي خارج النطاق الرسمي للدور، بالإضافة إلى زيادة دعم واهتمام القائد أو المنظمة بالموظف ويقابلها سلوك المواطنة التنظيمية عند الموظفين. يُذكر أن التبادل الاجتماعي يشمل التزامات المنظمة نحو الفرد وكذلك التزامات الفرد نحو المنظمة، وعندما يقدم الفرد مجهوداً في العمل فإنه يتوقع الحصول على مردود في المستقبل بغض النظر عن شكل ووقت الحصول عليه. وبعبارة أخرى فإن الفرد يتبادل الانتماء والجهد مع المنظمة بما يحصل عليه من عوائد وموارد ملموسة وموضوعية مثل الخدمات والمعلومات والنقود، بالإضافة إلى العوائد غير الملموسة والموارد الاجتماعية العاطفية ومنها الاحترام والقبول والاستحسان وفق قاعدة التبادل التي تقوم على مبدأ طبيعة الإنسان في رد الجميل لمن يقدم له المساعدة. هناك نوعان من التبادل الاجتماعي داخل المؤسسة أو المنظمة، النوع الأول يمثل الدعم التنظيمي المدرك وهو التبادل الذي يحدث بين الموظف والمنظمة، أما الثاني فيمثل التبادل بين الموظف والقائد (صبرة، 2012).

لهذا ينظر بعض الباحثون للقيادة الأخلاقية من مدخل التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)، الذي يعتمد على قاعدة المعاملة بالمثل، ولفهم كيفية ارتباط نظرية التبادل الاجتماعي بالقيادة الأخلاقية، انظر المثال التالي: إذا قام أحد الأفراد بتبادل شيء حسن مع شخص آخر، فهذا يولّد شعوراً عند الآخر بوجوب الرّد بأسلوب حسن، وكذلك عندما يقوم القادة الأخلاقيون بمعاملة

المرووسين باهتمام وإنصاف وعدل، فمن المرجح أن يبادل المرؤوسون القائد بالمعاملة الحسنة من خلال العمل بانتماء وبطريقة تفيد المجموعة والمؤسسة بأكملها، كما ويمتنعون عن ممارسة السلوكيات التي تضر بالقائد أو بالمجموعة أو بالمؤسسة (غنيم، 2020؛ Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bades & Salvador, 2009).

المحور السادس: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأنماط القيادة ذات الصلة

تختلف القيادة الأخلاقية عن أنماط القيادة الأخرى ذات الصلة أو ذات المكون الأخلاقي، مثل القيادة التحويلية (Burns, 1978)، والقيادة الأصلية (Luthans & Avolio, 2003)، والقيادة الروحية (Fry, 2003). تجدر الإشارة هنا إلى أن جميع هذه الأنماط القيادية تشمل سمات القيادة الأخلاقية، مثل النزاهة والجدارة بالثقة والإنصاف والعدالة والاهتمام بالآخرين، إلى جانب التصرف بشكل أخلاقي، ولكن هذه الصفات تصف جانباً واحداً من جوانب أسلوب القيادة الأخلاقية، بينما الجانب الآخر المهم للقيادة الأخلاقية، يعتمد على نظرية التعلم الاجتماعي، ويركز على جهود المعاملات للتأثير على السلوك الأخلاقي للمرؤوسين، وبذلك ينقل القادة الأخلاقيون أهمية الأخلاق للمرؤوسين، ويستخدمون المكافآت والعقاب لتشجيع السلوك المقبول، هذا ويعملون كنماذج أخلاقية للتأثير على أتباعهم للتصرف بطريقة أخلاقية وإيجابية (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bades & Salvador, 2009).

تظهر بهذا أهمية الإدارة الفعالة في إدارة المؤسسات التعليمية، حيث إن الإدارة الفعالة مرتبطة بالتزام القائد بالقيم والمبادئ الأخلاقية، وأن السلوك الأخلاقي لمدير المدرسة كقائد محوري جداً في عمليات الإدارة، انطلاقاً من كونه القائد التربوي، والشخص الأكثر موثوقية في

المنظمة، والنموذج الذي يحتذي به كل من موظفي المنظمة والطلاب، ويعتمد نجاح أي مؤسسة أو منظمة على قيادته، فالقيادة هي الموجه لسلوك المرؤوسين، والقائد الأخلاقي يستمد قوته القيادية من المبادئ الأخلاقية (Ozgenel&Aksu,2020).

لذا تأتي هذه الدراسة لاستكشاف واقع القيادة التربوية في ظل القيادة الأخلاقية، والتعرف على القادة الاخلاقيين ودورهم في تحسين التعليم المدرسي والبيئات التعليمية، وذلك لأهمية دور الأخلاق في نجاح المؤسسة، حيث أن القيادة الفعالة والقيادة الأخلاقية لا ينفصلان، ولكن عند النظر من الجانب الآخر، نجد أن هناك قيادات أدت إلى انهيار بعض المؤسسات والشركات الكبرى كما حدث في شركة إنرون (Enron) للطاقة في أمريكا وغيرها الكثير، أو إلحاق الضرر بالعديد من الموظفين، وكل ذلك يرجع جزئياً إلى السلوك غير الأخلاقي لكبار الإداريين التنفيذيين (Brown & Treviño, 2006; Momahan, 2012; Lawton & Páez, 2015)، ومن هنا انبثقت مشكلة الدراسة، التي يتم توضيحها في الجزء التالي.

مشكلة الدراسة

انطلاقاً من أهمية القيادة التربوية ودورها في نجاح المؤسسات التربوية، ارتبط نجاح المؤسسة التربوية بوجود قائد ينظم الأمور الإدارية كافة، ويتابع مدى ممارستها بالشكل الصحيح، ويستوعب مختلف إمكانيات المؤسسة، فيستثمرها بالدرجة القصوى لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن المستبعد نجاح أي مؤسسة تعليمية دون وجود قيادة فاعلة، فبالرغم من أن القيادة هي مصدر نجاح المؤسسة، إلا أن عدم استخدام أساليب القيادة الملائمة لظروف المؤسسة التربوية

والعاملين فيها، يؤدي أحياناً إلى فشل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة للمؤسسة، ويستند ذلك على الانتقادات اللاذعة الموجهة للمدارس، بسبب سوء الإدارة من جانب، والفساد والمخالفات والتجاوزات المالية والأخلاقية من الجانب الآخر، مما أدى إلى المناشدة بضرورة تطوير المدارس لمعايير عمل أكثر رقيماً، وتحقيق التوازن بين الأداء المتميز وأخلاقياته (الشملان، 2016).

لهذا برزت الحاجة الماسة لتطوير منظومة أخلاقية قيمية تقود لممارسة السلوكيات الأخلاقية في المؤسسات التربوية، وتوجّه الإدارة نحو قيادة أخلاقية تطبّق معايير النزاهة والشفافية ومجابهة الفساد والرشوة، التي أصبحت مرضاً يفتك بالمدارس، الأمر الذي جعل المدارس في الدول المتقدمة كاليابان تعمل على نشر وتأسيس سلوكيات القيادة الأخلاقية والقيادة الحديثة في المدارس، وتركز على مراعاة الجانب الأخلاقي، وقد أصبح من سلوكيات المدارس اليابانية إصدار مدونات أخلاقية، وهي عبارة عن مرشد وموجه أخلاقي يوضّح ما يجب فعله وما لا يجب على القيادات التربوية فعله، وكان لهذا العمل انعكاسات إيجابية في توفر قيادات أخلاقية يابانية تتمتع بالمبادئ والقيم الأخلاقية وتلتزم بالحفاظ على جودة العمل وتميز الأداء (الفقيه، 2019).

أما في السياق الفلسطيني، وبحكم طبيعة عمل الباحثة في الميدان التربوي، واتساع اطلاعها عليه، وملاحظتها لاختلاف ممارسات القيادة لدى المديرين وتأثيرها على المرؤوسين، مع عدم وجود مرجع أو ميثاق أو دليل موجه ومرشد لأخلاقيات القيادة الأخلاقية (الشتوي والحبيب، 2017)، إلى جانب إهمال المعايير الأخلاقية عند اختيار القادة التربويين في كثير

من الأحيان، مع زيادة احتمالات ظهور تصرفات غير أخلاقية في منظمة أو مؤسسة، وأحياناً تحدث مثل هذه التصرفات للأسف (غنيم، 2020)، لذا تحاول هذه الدراسة استكشاف واقع القيادة التربوية في المدارس الفلسطينية، ومدى تمثل القيادة الأخلاقية فيها، والتعرف على أهم أدوار القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي وتحسين البيئات التعليمية، بالإضافة إلى محاولة مقارنة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بين المدارس الفلسطينية من الثلاث جهات إشرافية (وزارة التربية والتعليم، القطاع الخاص، وكالة الغوث).

أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع القيادة التربوية في المدارس الفلسطينية، إلى جانب البحث عن دور القادة الأخلاقيين في تحسين وتطوير البيئات التعليمية في مدارسهم، والذي يظهر انعكاسه في تطوير التعليم المدرسي في البيئات المدرسية الفلسطينية من خلال تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة للمؤسسة التربوية، وهو ما تصبو كل مدرسة إلى تحقيقه. وتسعى الدراسة لتحقيق أهدافها بمحاولة الإجابة عن الأسئلة الرئيسية الثلاثة التالية:

- 1- ما واقع القيادة المدرسية الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية؟
- 2- ما دور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي في بيئاتهم المدرسية؟
- 3- ما مدى تشابه أو اختلاف مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الفلسطينية وفقاً للجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم - القطاع الخاص - وكالة الغوث)؟

أهداف الدراسة

تتلخّص أهداف الدراسة فيما يلي:

- استكشاف واقع القيادات التربوية في المدارس الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية من الجهات المشرفة العديدة (وزارة التربية والتعليم، قطاع خاص، وكالة الغوث).
- محاولة تحديد مدى ممارسة القادة الأخلاقيين لسلوكيات القيادة الأخلاقية في بيئاتهم التعليمية.
- التعرف على دور القادة الأخلاقيين في تحسين التعليم المدرسي في البيئات التعليمية.
- إظهار خبرات القادة الأخلاقيين وبيان دورهم في تطوير البيئات التعليمية في المؤسسات التربوية، بالإضافة للعمل على نقل هذه الخبرات إلى المؤسسات التربوية التي تنتمي لها الباحثة.

أهمية الدراسة ومبرراتها

تتبع أهمية الدراسة من جوانب عدّة؛ فهي تتسم بدرجةٍ معقولةٍ من الحداثة، وتستند إلى إطار نظري متين، لمحاولة سد ثغرة في الأدب التربوي، الذي يبحث في واقع القيادة التربوية في المدارس الفلسطينية في منطقة رام الله، في ضوء القيادة الأخلاقية ودور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي في بيئاتهم التعليمية، حيث إنه -على حد علم الباحثة- لا يوجد دراسات بحثت موضوع القيادة الأخلاقية في تطوير التعليم المدرسي في فلسطين، وهي قليلة في الوطن العربي أيضاً. وهذا ما يزيد من أهمية الدراسة.

كما تكمن أهمية الدراسة في طبيعة المشكلة والأسئلة التي تطرحها، حيث لم تقف هذه الدراسة عند محاولة استكشاف واقع القيادة التربوية فحسب، إنما حاولت التعمق في معرفة مدى تمثل القيادة الأخلاقية فيها ودور القادة الأخلاقيين في تطوير البيئات التعليمية في مدارسهم، والتحديات التي تعيق ممارستها، معالجة بذلك موضوعاً أصيلاً يستند إلى نظريات تربوية وأدب تربوي على درجة عالية من الأهمية.

يضاف إلى ذلك، الحاجة الملحة لتنمية مهارات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس؛ نظراً لأهمية ممارسة القيم والمبادئ الأخلاقية في القيادة التربوية، وانعكاس ذلك على المعلمين والطلبة والبيئة التعليمية ككل، حيث إن نجاح المؤسسة التربوية مرهون بالقيادة الناجحة التي توجه المرؤوسين لتنفيذ الأهداف التربوية للمدرسة؛ من أجل تحقيق رسالتها، فيؤثر القادة الأخلاقيون بما يتمتعون به من قيم ومبادئ أخلاقية على البيئة التعليمية ونتائجها، وبالتالي تنعكس تصرفاتهم بشكل إيجابي على التعليم المدرسي وتزيد فعاليته ونجاحه وإبداعه.

من جانب آخر، تتسم منهجية الدراسة بالأصالة التي تضيف أهمية لهذه الدراسة؛ التي تميّزت بتناول واقع القيادة التربوية في ضوء القيادة الأخلاقية ودور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي في بيئاتهم التعليمية بمنهجية البحث الكيفي، من أجل الحصول على بيانات ونتائج أكثر دقة وعمقاً وشمولية، يُحصل عليها من المقابلات الفردية شبه المنظمة مع عينة من مديري المدارس في منطقة رام الله من جهات إشرافية مختلفة (وزارة التربية والتعليم- القطاع الخاص- وكالة الغوث)، بهدف إظهار واقع القادة الأخلاقيين ودورهم في تطوير البيئات التعليمية في فلسطين.

كما تتجلى أهمية الدراسة في الجهات التي يؤمل أن تستفيد من نتائجها؛ مثلاً للباحثين، حيث تفتح الدراسة المجال أمامهم للتخطيط لإجراء بحوث مشابهة، وللقائمين على برامج التطوير والتأهيل للكوادر التربوية في المؤسسات التربوية والجامعات لتطوير ورشات عمل وتدريبات وأساليب تعليم ومساقات تشمل مهارات القيادة الأخلاقية، وللقادة التربويين؛ وذلك من أجل تعريفهم بدورهم في تحقيق القيادة الأخلاقية والعمل على خلق رؤية مستقبلية لتطوير البيئات التعليمية في مدارسهم، وللمرؤوسين، حيث تتعزز لديهم ثقافة القيادة الأخلاقية ويفسح المجال لهم للتأثير على الآخرين وإحداث التغيير المطلوب، وأخيراً للباحثة كونها مديرة مدرسة وتطمح لتطوير التعليم المدرسي في مدرستها من خلال هذه الدراسة الاستكشافية.

كما يمكن الإدعاء أنّ دراسة القيادة الأخلاقية تزيد من أهميتها، كونها أحد أنماط القيادة الحديثة التي تدعو إلى التعامل بالنزاهة والمساواة والعدالة والصدق والجدارة بالثقة، حيث إن الافتقار إلى القيادة الأخلاقية يتسبب في إلحاق الضرر بآلاف الموظفين وبالمؤسسة، هذا ويُلاحظ أن أحد أكبر التحديات والمخاوف الحاصلة داخل المؤسسات هو الحصول على زعيمٍ أخلاقيّ يتمتع بشخصية كاريزمية (Monahan,2012).

مصطلحات الدراسة

تناولت الدراسة بعض المصطلحات التي يتم تعريفها اصطلاحياً وإجراءياً في هذا القسم على

النحو الآتي:

القيادة الأخلاقية: وضع براون وتريفينيو وهاريسون (2005) مفهوماً جديداً للقيادة، يُطلق عليه القيادة الأخلاقية، ويُعرّف بأنه " إظهار السلوك المناسب معيارياً من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، والترويج لمثل هذا السلوك للأتباع من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه، والتعزيز، واتخاذ القرار (Brown, Treviño & Harrison, 2005)، وعرّفها غوتشين (2021) بأنها عبارة عن مفهوم إداري يشير إلى القادة الذين يدمجون الأخلاق في حياتهم الشخصية وفي أدوارهم كمديرين تنظيميين، نظراً لأن القيادة الفعالة والقيادة الأخلاقية لا تنفصلان (Göçen,2021).

القيادة الأخلاقية إجرائياً: هي نمط من أنماط القيادة التي يمارسها قادة المدارس الفلسطينية في منطقة رام الله، ضمن السمات الأخلاقية الشخصية والإدارية للتأثير الإيجابي على المرؤوسين، وذلك من خلال الاتصال الثنائي والتعزيز واتخاذ القرار، وهي من العوامل الحاسمة في تعزيز دور المدارس كمؤسسات تعليمية، وفي تحسين وتطوير البيئات التعليمية، والسعي بهما نحو التقدم والإبداع والابتكار، ويزداد نجاح إدارة أي مؤسسة من التزام القائد بالقيم الأخلاقية لتحقيق أهداف المؤسسة، وتقاس إجرائياً من خلال المقابلات شبه المنظمة مع عينة متيسرة من مديري المدارس الفلسطينية (وزارة التربية والتعليم والقطاع الخاص والوكالة) في منطقة رام الله.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة بمجموعة من الحدود والمحددات التي يمكن إجمالها في ما يلي:

الحد المكاني: منطقة رام الله والبيرة- فلسطين.

الحد الزمني: الفصل الثاني للعام الدراسي 2023/2022.

مسلمات الدراسة

تستند الدراسة للمسلمات التالية:

❖ للقيادة الأخلاقية وللقيادة الأخلاقيين دورٌ في تطوير التعليم المدرسي وتحسين البيئات

المدرسية.

❖ لكلِّ مدرسة خصوصيتها التي تميزها عن غيرها، حيث يعتمد نمط القيادة فيها على السياق

المدرسي.

ملخص الفصل

قدّم هذا الفصل خلفية عن الدراسة، حيث عرض مشكلة الدراسة وإطارها النظري، وأسئلتها،

وأهدافها، وأهميتها ومبرراتها، ومصطلحاتها، وحدودها، بالإضافة إلى مسلماتها، أما الفصل

الثاني ففيه مراجعة لأهم الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

مقدمة

يتم في هذا الفصل مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة بواقع القيادة التربوية في فلسطين، وأهمية القيادة الأخلاقية للمؤسسات التربوية، من خلال توضيح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والبيئة التعليمية أو التنظيمية، وبين القيادة الأخلاقية والعدالة والثقة والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى المصادر الأخلاقية التي يكتسب منها القائد مبادئه وقيمه الأخلاقية، و علاقة القيادة الأخلاقية بالثقافة المجتمعية، ومن ثم الوقوف عند بعض الدراسات ذات العلاقة بالمعوقات التي تحد من تبني القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، وقد تم تصنيف الأدبيات ضمن المحاور الخمسة الأساسية الآتية:

➤ المحور الأول: واقع القيادة التربوية في فلسطين

➤ المحور الثاني : أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية

➤ المحور الثالث : مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية

➤ المحور الرابع: القيادة الأخلاقية والثقافة المجتمعية

➤ المحور الخامس: تحديات تبني القيادة الأخلاقية في البيئات التعليمية

يعرض الجزء التالي بعض التفاصيل حول الأدبيات التي ضمنها كل من المحاور أعلاه

المحور الأول: واقع القيادة التربوية في فلسطين

يُجمع المفكرون والتربويون على أن التربية هي أساس قوة الدُول، والمسؤول الأول عن تقدمها، وبها تنهض الشعوب وترتقي، لذلك تولي الدول المتقدمة جُلَّ اهتمامها للتربية، وتجعلها من أولوياتها لأن مستقبل الشعوب وتطورها يرتكز على التربية، كما ويعتمد نجاح المؤسسة التربوية على الإدارة التربوية فيها، حيث إن الأخيرة تعدُّ المحرك الأساسي الذي يوجه العملية التعليمية نحو النتائج المرجوة (السعود، 2021).

إذا ما نظرنا بنظرة معمقة لحال النظام التربوي والقيادة التربوية في الوطن العربي بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص، لن نجد صورة مشرقة، فنحن يبدو أننا نقف أمام أزمة تربوية ثنائية الاتجاه، أزمة في كفاءة القيادة التربوية، وأزمة في التعليم، خاصة أن عملية التربية والتعليم في فلسطين تمر حالياً بأوقات حرجة، حيث إنَّ التقدم التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي متسارع بشكل كبير، وهذا يشكل ضغطاً كبيراً على المؤسسات التربوية للتغيير لتلبية احتياجات الطلبة مع التطورات السريعة، فالتحديات التي تواجه التربية في العصر الحالي وفي المستقبل تشير إلى مهام جديدة للتربية، حيث يعتمد مستقبل التربية في الشرق الأوسط على قدرة التربويين على الإصلاح التربوي والقيام بتغييرات جذرية في بعض المجالات التي تتعلق بالعملية التربوية، ومن هذه التغييرات تطوير الإدارة التربوية (عويس، 2005).

بالرغم من دور القائد التربوي وإسهاماته في التعامل مع الأزمات، إلا أن هناك بعض المديرين غير القادرين على إدارة الأزمات والتعامل معها، وذلك لعدة أسباب منها ضعف قدرتهم الإدارية أو استخدامهم لأساليب تقليدية في الإدارة (بارود، 2015)، وبالرجوع إلى بعض الدراسات

ومنها دراسة عامر (2005)، التي تؤكد أن التعليم يعاني الكثير من الأزمات التي تواجه مديري المدارس، والتي بحاجة إلى قيادي فعال للتعامل مع هذه الأزمات وإدارتها بالشكل الصحيح لتحقيق المخرجات المرجوة.

في ظل واقع مريع وظروف سياسية واجتماعية واقتصادية قاسية تمر بها فلسطين، وتأثيرها على طبيعة الحياة بشكل عام، وعلى الأوضاع التعليمية وعلى المدارس بشكل خاص، ولاختلاف أنماط القيادة لدى مديري المدارس واختلاف تعاملهم وسياساتهم في إدارة المؤسسات أو المنظمات التعليمية (بارود، 2015)، والتي تستدعي وقوفاً جدياً من قبل متخذي القرار لمناقشة قضية جودة التعليم في فلسطين، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على جودة التعليم، وهي المنهاج، والبيئة المدرسية، والمعلم، والإدارة المدرسية، والظروف السياسية، أسرة الطالب، ويعتد العامل البشري هو الأهم، والذي يمكن من خلاله إحداث التغيير الإيجابي على مستوى التعليم. إن التفاوت في مستويات تحصيل الطلبة في نتائج الثانوية العامة ونتائج الامتحانات المدرسية ونتائج الاختبارات الدولية في الرياضيات والعلوم Trends in International Math and Science Study ويرمز لها باختصار (التيمس، TIMSS) تستدعي الوقوف عليها لدراسة الواقع في المدارس فلسطينية والعمل على تحسين وتطوير نوعية التعليم وتصحيح المسار للعملية التعليمية التعلمية (عفونة، 2014). وأشارت نتائج الاختبارات الدولية للرياضيات والعلوم لطلبة الصفوف الرابع والثامن الأساسي الصادرة عام 2003، 2007 إلى تدني مستوى تحصيل الطلبة بشكل ملحوظ، وأظهرت نتائج دراسة عفونة السابقة

إلى إجماع تربوي على تدني تحصيل الطلبة في الامتحانات الدولية في مدارس فلسطين، وإلى أن قضية التعليم قضية مجتمعية يشارك فيها جميع فئات المجتمع.

رغم الجهود الكبيرة المبذولة لتحسين أداء المدارس ومخرجاتها وتوفير الميزانيات، إلا أن هذه الجهود ما زالت فردية مبعثرة غير مخططة وممنهجة، بالإضافة إلى عدم الرضا عن مستوى أداء المدارس وخريجها، وضعف الإيمان والثقة بالقيادات لتأدية رسالتهم كما ينبغي، فمبادرات التطوير والتحسين ما زالت متفاوتة ومتذبذبة؛ لأنها تعتمد على الفردية في قيادة المدير وانتقال هذه النزعة الفردية إلى المعلمين، بالتالي لا تتكامل الجهود، لتحقيق الجودة في عملية التعليم والتعلم هناك حاجة ملحة للعمل الجماعي في المدارس يضمن مشاركة المجتمع الداخلي والمجتمع المحلي (ريماوي، 2021).

تقف وزارة التربية والتعليم في فلسطين أمام تحدٍ جديد منذ بداية شهر شباط المنصرم، حيث خاض المعلمون في المدارس الحكومية إضراباً نقابياً مطالبين بحقوقهم المشروعة؛ بسبب عدم التزام الحكومة واتحاد المعلمين بما تم التوقيع عليه العام المنصرم بزيادة 15% على الراتب ودفعة الراتب كاملاً، حيث إن المعلمين يتقاضون 80% من الراتب منذ عام كامل، بالإضافة إلى مطالبتهم بمهنية التعليم ونقابة منتخبة ديمقراطياً، وقد مضى شهران ونصف على الإضراب، عامين من الإضراب وعامين من الكورونا، أربعة أعوام دراسية لم تتم كما يجب، ما مستقبل الطلبة؟ وما يترتب على هذا الغياب عن المدارس من أضرار حيث يكون تأثيرها على المدى البعيد، في هذه المحنة تضامن وأضرب بعض مديري المدارس مع معلمهم الذين أعلنوا الإضراب، وآخرين أغلقوا أبواب المدارس في وجوه معلمهم لمنعهم من تسجيل الحضور

بما أنهم مضربين، وهَدَّدت الوزارة المعلمين المضربين والمديرين بعمليات فصل جماعية، مما تسبب في فقدان الثقة وعدم التزام المعلمين اتجاه القادة المباشرين وغير المباشرين. لذلك سنتناول الباحثة في المحور التالي أهمية القيادة الأخلاقية في تحسين البيئات التعليمية، ومدى ارتباطها بالعدالة والثقة والالتزام التنظيمي.

المحور الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية

السؤال الذي يُطرح الآن، ما أثر ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية؟ بناءً على هذا السؤال أجريت العديد من الدراسات والأبحاث التي فحصت أثر ممارسة القيادة الأخلاقية على البيئات التعليمية في المؤسسات التربوية، ومدى ارتباطها بالعدالة والثقة والالتزام التنظيمي. في هذا الفصل تم الرجوع لبعض هذه الدراسات المتعلقة بأثر ممارسة القيادة الأخلاقية في تحسين وتطوير المؤسسات التربوية، وقد أشارت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية ومهمة بين ممارسة القيادة الأخلاقية وصحة البيئة التعليمية التي تؤدي في المحصلة لتحقيق الأهداف التعليمية التعلمية المرجوة، وأوصت هذه الدراسات بالحرص على ممارسة القيادة الأخلاقية بكل أبعادها، والعمل على حث المرؤوسين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية والإبتعاد عن السلوكيات غير الأخلاقية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

القيادة الأخلاقية والبيئة التعليمية

أشار كل من أوزجينيل وأكسو، وإيرانيل وأوزبيلين (Ozgenel & Aksu, 2020; Eranil & Ozbilin, 2017) إلى وجود علاقة إيجابية قوية مهمة بين سلوك القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية، وأنه مع زيادة سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس تزداد الصحة التنظيمية للمدرسة بشكل إيجابي (Ozgenel & Aksu, 2020; Eranil & Ozbilin, 2017)، هذا وأضاف أوزجينيل وأكسو (Ozgenel & Aksu, 2020) أن مشاركة المدير لأهداف مدرسته، كقائد أخلاقي، مع المجتمع المدرسي بأكمله، ستظهر مدرسة صحية مستعدة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف. وعليه يمكن القول بأن الصحة التنظيمية لها أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف للمدرسة، وعندما يلتزم مديرو المدارس بالمبادئ الأخلاقية في إدارة المؤسسات التربوية فإنهم يصبحون نماذج مثالية للمعلمين ويكسبون ثقتهم ويمهدون الأرضية لمناخ مدرسي صحي.

أكدت عدة دراسات منها دراسة منصور (2015)، إلى جانب دراسة كانسور وبارليير وتوركوغلو (Cansor,Parlar&Türkögülu,2021) على وجود علاقة بين سيادة القيم الأخلاقية وفعالية المناخ التنظيمي، وأن هنالك مجموعة من القيم التي تحكم العمل بالمدرسة منها التسامح والعدل والصدق والحكمة والإنصاف ومراعاة الآخرين، كما وأوصت الدراسات بضرورة التركيز على ممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمة التعليمية، والاهتمام بإعداد ورشات عمل تدريبية للقيادة للتدريب على ممارسة القيادة الأخلاقية ودعم أخلاقيات الإدارة.

أوصت دراسة غنيم (2020) أيضاً مديري الإدارات التعليمية بالحرص على ممارسة القيادة الأخلاقية بكل أبعادها، والعمل على تشجيع المرؤوسين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية،

والابتعاد عن ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية، مع ضرورة وجود معايير موضوعية محددة لاختيار القيادات التعليمية، وذلك على المستويات الإدارية كافة، بحيث يكون المكون الأخلاقي أساساً فيها، إلى جانب العمل على توفير دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين المديرين.

وليس بعيداً عما سبق، أشارت دراسة السبيعي (2019) إلى مدى توفر ممارسة القيادة الأخلاقية في ممارسة الصمت التنظيمي في المؤسسات التربوية، وأظهرت النتائج أن الثقة في القائد أثرت سلباً على ممارسة الموظفين للصمت، وأن الصمت التنظيمي غالباً يؤدي إلى عدم مشاركة الأفراد في القرارات وبالتالي تتفرد القيادة بذلك، وأوصت الدراسة وزارة التربية والتعليم باتخاذ عدة إجراءات لتعزيز القيادة الأخلاقية وبالتالي التقليل من ممارسة الصمت التنظيمي.

القيادة الأخلاقية وارتباطها بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

بعد أن تبين لنا من الدراسات السابقة دور القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي في تحسين البيئة التربوية وتطويرها للمؤسسة التربوية، نستعرض هنا بعض الدراسات التي تشير إلى أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي، وقد أشارت دراسة عكار (Akar, 2018)، ودراسة آل كردم (2020)، ودراسة كانسور وبارلير وتوركوغلو (Cansor, Parlar & Türköglü, 2021) إلى أن القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي يمكن أن تلعب دوراً مهماً في ضمان الرضا الوظيفي، وأن هنالك علاقة إيجابية بينهما. هذا وأضاف عكار (Akar, 2018) بأن سلوكيات القيادة الأخلاقية التي يبديها المديرون في المدارس تزيد من تصورات المعلمين

حول العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية للمعلمين، وتزيد بالتالي دوافعهم ورضاهم الوظيفي، بينما تنخفض سلوكيات السخرية التنظيمية وتصورات السخرية، وترتبط القيادة الأخلاقية ارتباطاً وثيقاً بالثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية، يُذكر أن دراسة آل كردم (2020) قد هدفت لإظهار صحة الفرض القائل بوجود علاقة إيجابية للقيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام الوجداني والرضا الوظيفي والفعالية المدرسية.

وأضافت دراسة كانسور وبارليير وتوركوغلو (Cansor, Parlar & Türköglu, 2021) أن المعلمين يصبحون أكثر نشاطاً وتصميماً في تعليم طلابهم كلما زاد رضاهم الوظيفي في المناخ الأخلاقي، وهذا يؤكد بأن القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي من العوامل الحاسمة التي تعزز المدارس كمؤسسات تربوية. ويُلاحظُ مما سبق أن معظم الدراسات التي تم التطرق إليها أظهرت أن ثمة علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي وصحة البيئة التنظيمية، كما دعت إلى ممارسة هذا النوع من القيادة في المؤسسات التربوية، وإلى عمل برامج وورشات تدريبية فعالة للقادة على مهارات القيادة الأخلاقية، نظراً لأهميتها في المؤسسات التربوية، لذا سنتعرض الباحثة إلى مصادر الأخلاق في القيادة التربوية وذلك ضمن المحور الثالث للدراسة فيما يلي.

المحور الثالث: مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية

يكتسب القائد التربوي مبادئه وقيمه الأخلاقية من مصادر متعددة، منها:

1- المصدر الديني: وهو المصدر الأساسي والرئيس للأخلاق، لا وبل هو من أهم المصادر

الأخلاقية الذي يحث على المبادئ والقيم الأخلاقية والإنسانية التي تنظم أعمال البشر

والعلاقات والتعامل بينهم.

2- المصدر الاجتماعي: في كل مجتمع عادات وتقاليد ومعايير أخلاقية خاصة به وثقافته

السائدة، ومن الصعب إيجاد تعريف محدد أو موحد للأخلاقيات تتفق عليه المجتمعات

كافة، وذلك لأن مفهوم الأخلاق مرتبط بالبيئة الاجتماعية، فما تراه بعض المجتمعات

أخلاقياً قد يراه البعض الآخر غير أخلاقي. ونستخلص من ذلك بأن البيئة الاجتماعية

تلعب دوراً كبيراً في تحديد أخلاقيات القائد التربوي من خلال تأثيره بعادات وتقاليد وأخلاق

مجتمعه.

3- المصدر الفكري والفلسفي: لكل فردٍ من أفراد المجتمع منظومة فكرية وفلسفية خاصة

بشخصيته، وكذلك القائد التربوي لديه منظومة فكرية وفلسفية قد توجه سلوكه الأخلاقي

أكثر من مصادر الأخلاق، وبهذا قد تتأثر القيادة التربوية بفكرٍ متطرفٍ مما يؤدي إلى

انحرافات خطيرة في العملية التربوية.

4- المصدر الإداري والتنظيمي: أي الإجراءات الإدارية والقوانين واللوائح التي تحدد معايير

القياد التربوية الأخلاقية في المؤسسة التربوية والتي من واجب القائد الأخلاقي الالتزام

بها وتطبيقها عند تنفيذ المهام المختلفة، وتميرها إلى المرؤوسين لتطبيقها والالتزام بها أيضاً.

5- المصدر الاقتصادي: أي الظروف الاقتصادية للقائد التربوي الأخلاقي، الذي يعيش في ظروف اقتصادية جيدة من المتوقع أن يكون ملتزماً بأسس وقواعد المهنة، بينما القائد الذي يعيش في ظروف اقتصادية صعبة قد يؤثر وضعه هذا على أخلاقياته، فتصطبغ سلوكياته بطابع المادية على حساب الجوانب الأخلاقية (الفقيه، 2019).

يظهر مما سبق أن أخلاقيات القائد التربوي تتأثر بعدة عوامل، وهذه العوامل أو المصادر توجه سلوك القائد التربوي ومنها: الديني والاجتماعي والفكري والإداري والتنظيمي والاقتصادي، وجميعها تؤثر في شخصية أي قائد تربوي، وبالتالي يتأثر نمط القيادة الذي يمارسه بتأثير هذه المصادر على شخصيته كما ذكر سابقاً.

المحور الرابع: القيادة الأخلاقية والثقافة المجتمعية

تفترض الدراسات الموجودة بأن الثقافة المجتمعية أو الوطنية غير مؤثرة بشكل كبير على العرض السلوكي للقيادة الأخلاقية، وقد يكون هذا الافتراض غير مناسباً استناداً إلى النسبية الأخلاقية، حيث تم قبول النظرة النسبية للأخلاق باعتبارها الفلسفة الأساسية للمجتمعات الحديثة، وذلك بسبب التنوع الثقافي الكبير الذي شهده العالم في القرنين التاسع عشر والعشرين، وبناءً على ذلك فإن الأخلاق والمعايير الأخلاقية مرتبطة بالإطار الأخلاقي للمجتمع، وأصدرت الجمعية الأنثروبولوجية الأمريكية (1947) بياناً إلى لجنة الأمم المتحدة

لحقوق الإنسان، وهو عبارة عن نموذج للنسبية الأخلاقية، واستناداً إليه فإن المعايير الأخلاقية والقيم مرتبطة بالثقافة التي تستمد منها، لذا فإن أي افتراض ينبثق من المعتقدات أو القواعد الأخلاقية لثقافة واحدة يجب أن يُنقصد من قابلية تطبيقه على البشر ككل (Wang,Chiang,Chou&Cheng,2017).

تجدر الإشارة لتركيز براون وآخرين (2005) في تعريفهم للقيادة الأخلاقية على كيفية تصرف القادة الأخلاقيين، وإلى أن المظاهر السلوكية للقيادة الأخلاقية يجب أن تخضع لسياقاتها الثقافية، وفقاً للنظرة النسبية الأخلاقية، فإن إظهار القادة للسلوك المعياري وترويجهم للسلوك الملائم يجب أن يتفاوت بين السياقات الثقافية. هذا وتفترض الدراسات الحديثة أن تعريف القيادة الأخلاقية يجب أن يكون عالمياً، ولكن تم التعليق على مظاهرها السلوكية المختلفة بأنها قد تختلف عبر المجتمعات الثقافية، وبناءً على ذلك فإن القيادة الأخلاقية مفهوم متأصل ثقافياً (Wang,Chiang,Chou&Cheng,2017)، حيث تعدّ المبادئ الأخلاقية للسلوك مؤشراً يمكن من خلاله الحكم على أخلاقيات الفرد في المنظمات المختلفة، وأن المبادئ الأخلاقية أيضاً تختلف بين الناس والمؤسسات باختلاف الأهداف والعادات الثقافية، والظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشها الفرد بالإضافة للمعتقدات والديانات ، وبالتالي فإن الأخلاق ضمن المؤسسة ترتبط بما يحيط بها من متغيرات تؤثر في سلوك الفرد داخل وخارج المؤسسة (العتيبي وأبو زيتون 2019). ولكن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تبني المؤسسة لنمط القيادة الأخلاقية، وفي المحور الخامس سوف نتطلع على هذه المعوقات أو التحديات.

المحور الخامس: تحديات تبني القيادة الأخلاقية في البيئات التعليمية.

يتمثل أحد تحديات تبني القيادة الأخلاقية في المؤسسة التعليمية في عدم وجود قوانين وسياسات أخلاقية مكتوبة وواضحة، وهذا يؤدي إلى عدم اتباع المعايير الأخلاقية الخاصة بالمهنة وعدم القدرة على الالتزام بها، وبالتالي غياب القيادة الأخلاقية فيها، وقصور المقدره عن تحقيق الأهداف التربوية المرجوة، والذي قد يكون سبباً في فشل المؤسسة، أو انهيارها؛ بسبب فقدان الثقة بالقائد وضعف معنويات الموظفين، وهذا يبين لنا أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية، ودور الأخلاق في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد، وزيادة إيمانهم به، حيث إن الموظف يتعامل كما يتم معاملته من قبل إدارة المؤسسة .

ويتأثر السلوك الأخلاقي للشخص بعدة عوامل منها:

- العائلة: للعائلة تأثير على تحديد السلوك الأخلاقي للفرد من خلال ما تحمله من قيم دينية.
- المؤسسة: يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بسلوك المسؤول المباشر عنه، أو بالسياسات والقوانين المتبعة في المؤسسة.
- البيئة: تعمل المؤسسات ضمن بيئات اجتماعية متنوعة، فيها تشريعات وقوانين تساعد المسؤولين على متابعة سلوكيات الموظفين في المؤسسة والحفاظ عليها ضمن المعايير المقبولة (العتيبي وأبو زيتون، 2019).

بذلك يظهر جلياً أن المبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة تتأثر بما يحيط بالموظفين من متغيرات تؤثر في سلوكهم داخل المؤسسة وخارجها، وأن هذه المبادئ تختلف باختلاف العادات والتقاليد والثقافات والديانات والظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشها الشخص، حيث تعدُّ

المبادئ الأخلاقية المؤشر الذي يمكن من خلاله الحكم على أخلاقيات الشخص داخل المؤسسة.

وفي سياق متصل، يبدو أن هناك نوع من التناغم والانسجام بين القيادة الأخلاقية والتوجهات الفكرية التربوية الحديثة في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة والاتصال، ولكن قد تواجه بعض التحديات في تطبيقها على أرض الواقع، والسبب في ذلك يتمثل في المعوقات التالية حسب (العتيبي وأبو زيتون، 2019):

أولاً، شخصية القائد: لكل قائد قدراته ومهاراته وصفاته التي تحدد الأسلوب الذي سيتبعه في قيادة المؤسسة، فالقائد المعزول والحذر يختلف في قيادته عن القائد الذي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية.

ثانياً، الفروق الفردية للموظفين، لكل قائد أتباع، وهؤلاء الأتباع مختلفون في صفاتهم وتصرفاتهم وأفكارهم ومعتقداتهم وميولهم وثقافتهم، وعلى القائد أن يتبع الأسلوب القيادي المناسب الذي يمكنه من التعامل مع هذه الفروق الفردية، والتقليل منها بين المرؤوسين.

ثالثاً: حجم المؤسسة، يؤثر حجم المؤسسة على نمط القيادة المتبع فيها، فالعامل مع المؤسسات الكبيرة المتشعبة أصعب من التعامل مع المؤسسات الصغيرة قليلة الأعداد.

رابعاً: المجتمع الخارجي، تفرض عادات وتقاليد وثقافة المجتمع المحيط سلطتها على القائد ليتخذ النمط القيادي المناسب الذي يراعي السلوكيات المقبولة والسلوكيات غير المقبولة ومستوى المعيشة في المجتمع المحيط.

خامساً: طبيعة العمل، تختلف أنماط الإدارات في تحقيق الأهداف، فهناك إدارات تفوض العمل وتهتم بتحقيق الأهداف بأقل جهد وأسرع وقت بعيداً عن الروتين والضغط في العمل، في المقابل هناك إدارات تمارس التسلسل والروتين وتُركز السلطة بيد الإدارة العليا، وهذا يتطلب من القائد اختيار النمط المناسب من القيادة الذي يتوافق مع طبيعة العمل سعياً وراء تحقيق الأهداف المنشودة (العتيبي وأبو زيتون، 2019).

إذن يمكن حصر المعوقات التي تحدُّ من تبني القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية في ثلاثة محاور رئيسية، هي: المحور الأول يتمثل في المشكلات التي تتعلق بالعمل ضمن القيادة الأخلاقية عند مديري المدارس وما يترتب عليها من تغيرات جسمية ونفسية وانفعالية، ومنها ضغط العمل الكبير الذي يتعرض له المدير، والمتطلبات المهنية والاجتماعية التي تكون أكبر من قدرته على التعامل والتأقلم معها، وما ينتج عنه من تدنٍ في الأداء واعتلال في صحة الفرد، بسبب زيادة حجم المهام الموكلة للمدير والتي لا يستطيع إتمامها في الوقت المحدد، أو لأن هذه المهام تتطلب مهارات عالية المستوى، والتي لا يمتلكها المدير، أو لأن متطلبات العمل تتعارض مع المتطلبات الشخصية للمدير، هذا وإنَّ ضغط العمل الذي يسبب تعارض الدور وغموضه ناتج عن فقدان المدير للتغذية الراجعة أو تركزها حول الأخطاء والسلبيات دون ذكر الإيجابيات، ويرجع السبب في ذلك إلى نقص المعلومات عن دور المدير في العمل، وبالتالي يتسبب ذلك في فقدان الثقة بالنفس والاكتئاب والشعور بعدم الجدوى والتوتر وانخفاض الدافعية والرغبة في ترك العمل (العتيبي وأبو زيتون، 2019).

المحور الثاني يتمثل في المشكلات الاجتماعية التي يتعرض لها المدير في البيئة الاجتماعية المحيطة، والتي تشمل العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات التي تحكم سلوكيات وتصرفات الأفراد في المجتمع، وبالتالي ينشأ ضغط اجتماعي يمارسه أفراد المجتمع من الزملاء والأصدقاء والأقارب وأولياء أمور الطلبة على مدير المدرسة، وبالتالي يكون التأثير على معتقداته ما يحمله على تبني مناهجهم والوقوف إلى جانبهم وتوفير احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم، ونتيجة لهذا الضغط الاجتماعي يجد المدير نفسه أمام التزامات عائلية وعلاقات صداقة تجبره على ممارسة الوساطة لخدمة أفراد عائلته وأقربائه ومعارفه (العتيبي وأبو زيتون، 2019).

المحور الثالث ويتعلق بمعوقات ترتبط بالإدارة المدرسية، حيث تعدُّ الإدارة عملية تربوية اجتماعية إنسانية تهتم بالأفراد وتعمل على تقوية شخصيتهم وتغرس فيهم القيم الإنسانية والاجتماعية المقبولة، ولكي يستطيع المدير القيام بالوظائف المطلوبة منه يجب أن يكون لديه شبكة علاقات اجتماعية إيجابية تمكنه من تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه أن يعمل من أجل تحقيق التعاون بين أعضاء المؤسسة، لكي يصوغوا معاً أهداف مشتركة قابلة للتحقيق وواضحة، وتكون بمثابة تحدي لهم لتطبيقها وتحقيقها. وبالرغم من اعتماد مديري المدارس على المختصين والفنيين لمساعدتهم في القيام بواجباتهم، إلا أنه من الضروري امتلاك المدير لبعض المهارات الضرورية التي تساعده في تحمل المسؤوليات المتعلقة بعمله في القيادي التربوية، وأيضاً من الصعوبات التي تواجه الإدارة التربوية في تحقيق القيادة الأخلاقية، عدم وجود الثقة بين الإدارة والمعلمين، واختلاف سلوكيات المعلمين، واللامبالاة التي يبديها المعلمين إزاء أوضاع المدرسة، ومجاملة مدير المدرسة لبعض المعلمين من أجل سير العمل المدرسي. إضافة لما سبق، فإن

غياب القيادة في المدارس يعد سبباً في فشلها وعدم تحقيق أهدافها، وقد يسبب انهيارها، لهذا ظهرت الحاجة إلى القادة الأخلاقيين، لأن نجاح القادة يعتمد على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المدرسة (العنبي وأبو زيتون، 2019) .

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يشير استعراض الأدبيات التي تناولتها الدراسة إلى أهمية التربية في بناء المجتمعات وتحقيق قوة الدول، فيها ترتقي الشعوب وتتقدم، كما وتستطلع الدراسة واقع النظام التربوي في فلسطين بشكل خاص وفي الوطن العربي بشكل عام، حيث إنه يمر بأوقات حرجة يقف أمام أزمة ثنائية الاتجاه، أزمة في عملية التعليم، وأزمة في القيادة التربوية، إلى جانب عدم قدرته على تلبية احتياجات الطلبة المتغيرة وفق التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، وضرورة إجراء التغييرات المطلوبة في جميع المجالات ومنها القيادة التربوية (السعود، 2021). كشفت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والبيئة التعليمية، فالقيادة الأخلاقية والقيادة الفعالة لا تتفصلان، حيث أن القيم والمبادئ الأخلاقية التي يتحلى بها القائد، كالصدق والنزاهة والعدالة والانصاف والشفافية، بالإضافة إلى احترامه للآخرين ومشاركتهم في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، وتقديره لجهودهم، كل هذه السمات تجعل القائد موضع ثقة العاملين، ويؤثر على انتمائهم والتزامهم التنظيمي بشكل ايجابي، ويحثهم على العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة، وعند التعمق في قراءة الدراسات السابقة ظهرت المصادر الأخلاقية التي يستمد منها القائد قيمه ومبادئه الأخلاقية، وتبين أن

للتقافة المجتمعية أثر على القيادة الأخلاقية، وتشمل العادات والتقاليد والديانات والثقافات، وأن القائد الأخلاقي يتميز باحترامه وتقبله لهذه الاختلافات التي يشهدها العصر الحالي، واتباعه لاساليب قيادة تتناسب مع هذا التنوع والتطور. وبعد أن أظهرت الدراسات السابقة أهمية القيادة الأخلاقية في توفير أجواء عمل مريحة ومنتجة، لا بد لنا من الوقوف عند أهم الميقات التي تحد من تبني نمط القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية ومنها، غياب القوانين السياسيات الأخلاقية المكتوبة والواضحة، والتي تتسبب في فقدان الثقة بين الإدارة والمرؤوسين وبالتالي ضعف معنويات المرؤوسين، وقد تكون السبب في فشل وانهيار المؤسسة أو المنظمة.

وقد استقادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، واعتماد المنهجية والتصميم الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، وتطوير أداة الدراسة، وإجراء المقارنات بين الدراسات السابقة، وبين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وفي تفسير نتائج الدراسة. في حين تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها دراسة استكشافية لواقع القيادة التربوية في ضوء القيادة الأخلاقية في المدارس الفلسطينية، وفي إظهار دور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي في البيئات التعليمية. وكون الباحثة مديرة مدرسة ومطلعة على الواقع التربوي في الوطن ولها رؤية تربوية تطمح من خلالها لتطوير التعليم المدرسي في مدرستها، وهنا أرتأت الباحثة أهمية إجراء هذه الدراسة بصفتها _على حد علم الباحثة_ الأولى في نوعها التي ستكشف عن واقع القيادة التربوية الفلسطينية في منطقة رام الله في ضوء القيادة الأخلاقية ودور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي في بيئاتهم التعليمية، وكون هذه الدراسة تملأ ثغرة في الأدب التربوي المتعلق بالقيادة الأخلاقية في منطقة رام الله.

يتضمن الفصل التالي توضيحاً لمنهجية الدراسة وتصميمها، وتحديدًا لسياق الدراسة والمشاركين فيها، وأداة البحث التي قامت الباحثة بتطويرها للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها والآليات التي اتبعت لفحص صدقها وثباتها، كما يتناول الفصل وصفاً لاستراتيجية تحليل البيانات، وأخيراً الاعتبارات الأخلاقية التي تم الالتزام بها خلال الدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع القيادة التربوية في ضوء القيادة الأخلاقية ودور القادة الأخلاقيين في تحسين التعليم المدرسي في البيئات التعليمية في المدارس الفلسطينية، والتعرف على مدى توفر القيادة الأخلاقية، ودور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الثلاثة الرئيسة التالية:

- 1- ما واقع القيادة المدرسية الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية؟
- 2- ما دور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي في بيئاتهم المدرسية؟
- 3- ما مدى تشابه/اختلاف مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الفلسطينية وفقاً للجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم - القطاع الخاص - وكالة الغوث)؟

يقدم هذا الفصل وصفاً توضيحياً لتصميم الدراسة وإجراءاتها، بما فيها منهجية الدراسة، والمشاركين فيها، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات بالإضافة إلى إجراءات التحقق من صدق وثبات الأدوات بالإضافة لإجراءات تحليل البيانات والاعتبارات الأخلاقية ذات العلاقة.

منهجية الدراسة وتصميم البحث

تعتمد الدراسة المنهج الكيفي بتصميم وصفي تحليلي انسجاماً مع مشكلة الدراسة وأسئلتها، ولتحقيق أهدافها، حيث تصف المشكلة وصفاً دقيقاً، وتعد الأكثر ملائمة في هذا النوع من

الدراسات (Creswell,2017)، من خلال تطوير مقابلة شبه منظمة semi-structure (interviews) يتم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للتعلم أكثر في تحديد مدى ممارسة مديري المدارس الفلسطينية للقيادة الأخلاقية وأهميتها في تطوير التعليم المدرسي الفلسطيني، والعمل على فسخ المجال أمام المديرين لإبداء آرائهم والاستفادة من خبراتهم من خلال الإجابة عن الأسئلة شبه المنظمة التي تفسح المجال لهم بالتعمق بشكل أكبر في التعبير.

سياق الدراسة والمشاركين فيها

يتكون سياق الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة ووكالة الغوث في منطقة رام الله والبييرة، وكانت الباحثة قد اختارت عينة متيسرة تألفت من عشرين مديراً ومديرةً من مدارس متنوعة في منطقة رام الله والبييرة موزعين على مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث والقطاع الخاص، وتفصيلاً في عددهم فإن خمسة منهم يتبعون للقطاع الخاص (خ)، وعشرة للمدارس الحكومية (ح) وخمسة لوكالة الغوث (و). فيما يلي وصف لسياق المشاركين وفق الجهة المشرفة (حكومي وقطاع خاص ووكالة).

تشكلت العينة من مديري المدارس الحكومية من عشرة أشخاص، منهم ثلاث ذكور، وسبع أناث، وكانت عدد سنوات خبرتهم الإدارية كالتالي، اثنان منهم خبرتهم أقل من 5 سنوات، وثلاث منهم ما بين 5-10 سنوات، والخمسة الآخرون أكثر من 10 سنوات، أما بخصوص الدرجة العلمية فأربع منهم حاصلين على درجة الماجستير في التربية، والستة الباقين حاصلين على بكالوريوس بتخصصات مختلفة، اثنان منهم لغة عربية، والآخرون منهم أدب

انجليزي ورياضيات وجغرافيا وتربية ابتدائية. أيضاً كان هناك تنوع في جنس ومرحلة المدرسة، ما بين مدارس ذكور وبنات ومختلطة وما بين أساسية دنيا وأساسية عليا وثانوية، وتسهيلاً لعملية البحث أعطت الباحثة كل مدير رمزاً، فالمدير الأول حكومي (ح1)، والمدير الثاني الحكومي (ح2)... وهكذا.

فيما تشكلت العينة من مديري مدارس القطاع الخاص من خمسة أشخاص، ثلاثة منهم أناث واثنان ذكور، ثلاث منهم حاصلين على درجة الماجستير في التربية، وواحد منهم دكتوراة في علم النفس، والأخيرة حاصلة على درجة البكالوريوس في أساليب تدريس اللغة الإنجليزية، اثنان منهم لديهما خبرة أقل من خمس سنوات وواحدة بين 5-10 سنوات، والأخيرين أكثر من 10 سنوات، وجميعها مدارس مختلطة ولكنها تختلف في أعلى مرحلة، مدرستان أساسيتان وثلاث مدارس ثانوية، وقد أُعطي كل مدير منهم رمزاً كالتالي، المدير الأول قطاع خاص (خ1) والثاني (خ2)... وهكذا.

وأخيراً تشكلت العينة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من خمسة أشخاص، قبل إجراء المقابلات معهم أخذت الباحثة كتاب تسهيل مهمة من كلية التربية في جامعة بيرزيت، ووقعه مدير التعليم في مدارس وكالة الغوث الدولية منطقة القدس-أريحا، حيث تواصل مدير التعليم مع مديري المدارس الذين اختارتهم الباحثة عبر الإيميل، ثم أجرت معهم المقابلات، وكانوا ثلاث مديرات ومديرين اثنين، سنوات خبرتهم الإدارية كالتالي واحد أقل من 5 سنوات، واثنان ما بين 5-10 سنوات، واثنان أكثر من 10 سنوات، أما الدرجة العلمية فاثان منهم حاصلين على درجة الماجستير في التربية، واثنان بكالوريوس لغة عربية وتربية ابتدائية، وواحد منهم

حاصل على درجة الدبلوم في اللغة الإنجليزية، وتتشابه هذه المدارس كونها أساسية علياً ومنها مدرستا ذكور، ومدرستا أناث، ومدرسة مختلطة، ومثل ما سبق، أعطت الباحثة رمزاً لكل مدير منهم، فالمدير الأول وكالة غوث (و1)، والمدير الثاني لوكالة الغوث (و2)... وهكذا.

بعد الحصول على الموافقات من المشاركين، وإعطائهم أسماء ورموز مستعارة للمحافظة على السرية، يظهر في الجدول (3.1) التالي وصفاً لخصائص المشاركين في الدراسة.

الجدول (3.1) خصائص مديري المدارس الفلسطينية الذين تم اختيارهم لإجراء المقابلات معهم

المشارك	سنوات الخبرة	الدرجة العلمية	التخصص	الجنس	الجهة المشرفة	نوع المدرسة
المدير ح1	18	ماجستير	تربية	أنثى	حكومية	بنات أساسية عليا
المدير ح2	6	ماجستير	تربية	ذكر	حكومية	مختلطة ثانوية
المدير ح3	18	بكالوريوس	لغة عربية	أنثى	حكومية	ذكور أساسية عليا
المدير ح4	9	بكالوريوس	لغة عربية	أنثى	حكومية	ذكور ثانوية
المدير ح5	7	ماجستير	تربية	أنثى	حكومية	مختلطة ثانوية
المدير ح6	16	بكالوريوس	أدب انجليزي	أنثى	حكومية	بنات ثانوية
المدير ح7	14	بكالوريوس	تربية ابتدائية	أنثى	حكومية	بنات ثانوية
المدير ح8	2	ماجستير	تربية	ذكر	حكومية	ذكور ثانوية
المدير ح9	1	بكالوريوس	رياضيات	ذكر	حكومية	مختلطة ثانوية
المدير ح10	21	بكالوريوس	جغرافيا	أنثى	حكومية	مختلطة أساسية دنيا

المشارك	سنوات الخبرة	الدرجة العلمية	التخصص	الجنس	الجهة المشرفة	نوع المدرسة
المدير خ1	1	ماجستير	تربية	أنثى	قطاع خاص	مختلطة أساسية
المدير خ2	22	ماجستير	تربية	ذكر	قطاع خاص	مختلطة ثانوية
المدير خ3	2	ماجستير	تربية	أنثى	قطاع خاص	مختلطة ثانوية
المدير خ4	13	دكتورة	علم النفس	ذكر	قطاع خاص	مختلطة ثانوية
المدير خ5	5	بكالوريوس	أساليب تدريس	أنثى	قطاع خاص	مختلطة أساسية
لغة انجليزية						
المشارك	سنوات الخبرة	الدرجة العلمية	التخصص	الجنس	الجهة المشرفة	نوع المدرسة
المدير و1	10	بكالوريوس	لغة عربية	أنثى	وكالة الغوث	بنات أساسية عليا
المدير و2	12	بكالوريوس	تربية ابتدائية	ذكر	وكالة الغوث	ذكور أساسية عليا
المدير و3	3	ماجستير	تربية	أنثى	وكالة الغوث	مختلطة أساسية عليا
المدير و4	10	دبلوم	لغة انجليزية	ذكر	وكالة الغوث	ذكور أساسية عليا
المدير و5	22	ماجستير	تربية	أنثى	وكالة الغوث	بنات أساسية عليا

أداة الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم تطوير مقابلة فردية شبه منظمة semi-structured (interview) بهدف استكشاف واقع القيادة التربوية في ضوء القيادة الأخلاقية ودور القادة الأخلاقيين في تحسين البيئات التعليمية، ومحاولة المقارنة بين أنماط القيادة الأخلاقية بين الجهات الاشرافية الثلاث. شملت أداة الدراسة اثنا عشر سؤالاً، ركزت فيها الباحثة على رأي مديري المدارس من الجهات الإشرافية الثلاث حول مفهوم القيادة الأخلاقية لديهم، ومدى

تمثلها في الواقع التربوي الفلسطيني، وأهميتها للمؤسسات التربوية، وأهم الصفات التي يتحلى بها القائد الأخلاقي، ودوره في تحسين التعليم المدرسي والبيئات التعليمية، إضافة إلى وصف واقع القيادة التربوية الفلسطينية، وأهم المعوقات التي تقف عائقاً أمام المؤسسات التربوية الفلسطينية وتحول دون تبنيها هذا النمط من القيادة، والملحق رقم 1 يبين هذه المقابلة بالتفصيل.

صدق وثبات أداة الدراسة

أعدت الباحثة نموذج المقابلة الموجه لمديري المدارس في منطقة رام الله والبييرة، وتحققت من صدق الأداة من خلال قياس ما يلي:

الصدق الظاهري: أي تصميم أداة الدراسة بحيث تتناسب مع عنوان وأهداف وأسئلة الدراسة، والتأكد من أنها تتناسب أيضاً مع الغرض من الدراسة، وهو الكشف عن واقع القيادة المدرسية في المدارس الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية ودور القادة الأخلاقيين في تحسين البيئات التعليمية في مدارسهم.

صدق المحتوى: عرضت الباحثة أسئلة المقابلة على محكمين مختصين في التربية وبعض المديرين في مدارس مختلفة لتحكيم أسئلة المقابلة، وذلك لإعطاء رأيهم حول مدى وضوح وملائمة طريقة صياغة أسئلة المقابلة لموضوع الدراسة، وأخذت برأيهم وعملت التعديلات المطلوبة من خلال الحذف أو الإضافة في ضوء ما يراه الحكام مناسباً.

صدق المجيبين: قامت الباحثة بإعادة إرسال نصوص المقابلات للمبحوثين للتأكد من محتواها وإجراء التعديلات حيثما لزم الأمر.

الثبات الخارجي: اتفقت الباحثة مع باحثة أخرى لتحليل البيانات، حيث حددت الباحثة كل فكرة متعلقة بأسئلة الدراسة في محاور رئيسة، ثم حللت الباحثة الأخرى البيانات أيضاً، ومن ثم احتسبت نسبة التوافق في التحليل بين الباحثتين من خلال المعادلة التالية:

نسبة التوافق في التحليل = عدد الوحدات المتفق عليها ÷ عدد وحدات التحليل الكلي × 100%

وقد بلغت نسبة التوافق 0.76 والتي تعتبر معقولة وتعكس ثباتاً جيداً للإدارة (creswell,2017).

إجراءات تنفيذ الدراسة

سعت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال تنفيذ مجموعة من الإجراءات الضرورية والمتسلسلة، مثل بناء نموذج لأسئلة المقابلة شبه المنظمة والموجهة لمديري المدارس في منطقة رام الله والبيرة من جهات إشرافية مختلفة (وزارة التربية والتعليم - القطاع الخاص - ووكالة الغوث)، ذلك بهدف مقارنة واقع القيادة التربوية في ضوء القيادة الأخلاقية ضمن الجهات الإشرافية الثلاثة، بالإضافة للتعرف على القادة الأخلاقيين وعلى دورهم في تحسين التعليم المدرسي. فيما يلي عرض لأهم الخطوات التي ستتبعها الباحثة لتنفيذ الدراسة:

أولاً، الاطلاع على الخلفية النظرية والأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية ودور القادة الأخلاقيين في تطوير البيئات المدرسية.

ثانياً، بناء أداة البحث، وهي عبارة عن نموذج مقابلة شبيه منظمة موجه لمديري المدارس في المدارس الفلسطينية في منطقة رام الله .

ثالثاً، عرض الأداة على لجنة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للتأكد من صدقها.

رابعاً، تحديد سياق الدراسة والمشاركين فيه من مديري المدارس الفلسطينية (وزارة التربية والتعليم - القطاع الخاص - ووكالة الغوث).

خامساً، الحصول على تسهيل المهمة من المرجعيات؛ لتسهيل إجراء المقابلات.

سادساً، إجراء المقابلات بشكل فردي مع كل مدير من مديري المدارس الحكومية والخاصة والوكالة المشاركين في الدراسة.

سابعاً، تعريف المشاركين بمشكلة الدراسة والهدف منها، وحقهم في الانسحاب أو التوقف عن المشاركة في أي وقت، أو رفضهم الإجابة عن أي سؤال من أسئلة المقابلة، ومنحهم الحرية للتعبير عن أفكارهم وتجاربهم ووصفها وفق ما يرونه مناسباً.

ثامناً، أوضحت الباحثة للمبحوثين بأنه لن تذكر أسماءهم وهويتهم في الدراسة، إنما الغرض منها للدراسة فقط.

تاسعاً، تسجيل المقابلة صوتياً باستخدام تطبيق التسجيل على الهاتف المحمول بعد أخذ إذن المبحوثين، استغرقت المقابلة مدة 45 دقيقة تقريباً.

عاشراً، تفرغ المقابلة حرفياً مع الإشارة إلى إيماءات الجسد بهدف تحليلها فيما بعد.

حادي عشر، تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis).

ثاني عشر، كتابة نتائج الدراسة وربطها بالأدب التربوي، والخروج بالتوصيات الملائمة في نهاية البحث.

تحليل البيانات

حلّلت الباحثة البيانات الكيفية التي حصلت عليها من المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، معتمدة على أفكار براون وكلارك (Braun&Clarke,2006) من خلال الخطوات الأساسية التالية:

أولاً، تفرّغ البيانات وقراءتها بعمق عدة مرات، والبحث عن الأفكار التي تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

ثانياً، ترميز البيانات المفرغة وفق محاور مرتبطة بأسئلة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، وتفرّغها في فئات بناءً على الرموز.

ثالثاً، تجميع وتنظيم البيانات المرمزة في أنماط، ومحاولة الحصول على أفكار مرشحة للدراسة.

رابعاً، مراجعة البيانات المرمزة والأفكار، من أجل التحقق بأنها تجيب عن أسئلة الدراسة وتمثّل البيانات بدقة.

خامساً، ترتيب وتنظيم وتطوير مفاهيم وأفكار البحث، وكتابتها في تقرير يعرض نتائج البحث ويفسرها.

الاعتبارات الأخلاقية

أجرت الباحثة هذه الدراسة وفق المعايير الأخلاقية للبحث العلمي في جامعة بيرزيت ومن ضمنها تلك التي تتعلق بالمبحوثين، والتي تشمل الآتي: تقليل المخاطر وزيادة المنافع ما أمكن على المبحوثين، حيث أجريت المقابلات معهم بعد التأكد من أن ذلك لا يسبب لهم أي ضرر، واختارت الباحثة المشاركين بشكل عادل وعشوائي دون التحيز إلى فئة معينة، مع حفظ احترامهم وخصوصية وسرية هويتهم والمعلومات التي حصلت عليها الباحثة، إضافة إلى التعهد بعدم استخدام هذه المعلومات لأغراض أخرى غير تلك التي أُنقِ علىها بين الباحثة والمبحوثين، حيث قامت الباحثة بإعطائهم الوقت الكافي للإجابة على أسئلة المقابلة دون تدخل منها، هذا والتزمت بأخلاقيات البحث المتعلقة بإجراء المقابلة مع المبحوثين، والمتمثلة بالصبر والتواضع العلمي والأمانة العلمية وعدم تزوير الإجابات والموضوعية في استخدام نتائج البحث.

بالإضافة لما سبق، أخذت الباحثة الأذونات الرسمية من كلية التربية في جامعة بيرزيت لتسهيل المهمة والحصول على موافقة المديرين الذين أجريت المقابلات معهم، إلى جانب توضيح هدف الدراسة والمقابلة الذي كان لأداء مهمة بحثية فقط، وأخذ الموافقة على تسجيل المقابلة، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية للتواصل مع الباحثة، حيث تمت عملية جمع البيانات بمصداقية وموضوعية سواء كان الرأي مع أو ضد آراء الباحثة، مع التعهد بعدم وضع الأسماء الحقيقية واستخدام أسماء مستعارة، والالتزام بالأوقات والمواعيد التي تم تحديدها مسبقاً مع المبحوثين، واتباع معايير التوثيق كاملة.

التزمت الباحثة بسرية المعلومات والبيانات التي حصلت عليها من المبحوثين، وخاصة أنها تبحث في موضوع حساس قد يظهر خلاله أنماط قيادة لا تلتزم التوجه الأخلاقي، والذي لا يودُّ من يحمله أن يعرف العامة بذلك، لذلك احتفظت الباحثة على مثل هذه البيانات طيًّا الكتمان دون إظهار أية إشارات تدل على شخوص المبحوثين، إضافة إلى أنها التزمت بالاعتبارات الأخلاقية المعتمدة في جامعة بيرزيت كاملة وبدقة. جامعة بيرزيت، 2022

على الرابط التالي: (<https://www.birzeit.edu/ar/research/ethics>)

ملخص الفصل

تناول هذا الفصل الحديث عن منهجية الدراسة المتبعة، وهي المنهج الكيفي بتصميم وصفي تحليلي، وذلك لتحقيق هدف الدراسة والإجابة على أسئلتها وكشف واقع القيادة المدرسية في فلسطين في ضوء القيادة الأخلاقية، وتحديد سياق الدراسة والمشاركين، وهم مديري المدارس الحكومية والخاصة ووكالة الغوث، إضافة إلى توضيح أداة الدراسة، وطريقة جمع البيانات وتحليلها، للحصول على نتائج الدراسة، وتوضيح تسلسل إجراءات الدراسة، والإشارة إلى أخلاقيات البحث العلمي.

في الفصل القادم، يتم تناول نتائج الدراسة الرئيسية بدقة، مع الإشارة إلى آراء المديرين التي تم جمعها عن طريق أداة الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

مقدمة

تعدُّ الأخلاق العامل المشترك بين المهن المتعددة، حيث إنَّ لكلِّ مهنة أخلاقيات وضوابط تحكم سلوك الأفراد وتنظِّم العمل بينهم في المؤسسة، لذا ظهر الاهتمام بأخلاقيات ومواثيق المهنة بعد الحرب العالمية الثانية، أي بعدما سُخِّرت الاختراعات العلميَّة لأغراض حربية، ثمَّ أصبح لكل مهنة أخلاقيات تحكم تصرفات أفرادها مع بعضهم ومع غيرهم. بناءً على ذلك، وُضِعَ ميثاقٌ خاصٌّ بأخلاقيات المهنة، التي أصبحت ضرورية لكل فرد في مهنته، ولكنها أكثر ضرورة وأهمية لكلِّ من يعمل في مهنة التعليم؛ لما لهذه المهنة من أهمية في بناء شخصية الإنسان في الأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية والاكاديمية، بالإضافة للدور الذي تلعبه وتؤثر به في تربية الأجيال العديدة (الحربي والفوران، 2022).

لذا فالأخلاق هي الأساس الذي تبنى عليه المجتمعات فيرتقي به الأفراد، وبما أنها ذات أهمية كبيرة في مجالات الحياة جميعها، فإن أهميتها تتضاعف وتتعاظم إذا اقترنت بمهنة التعليم، لما لها من تأثيرٍ بالغ على الفرد والمجتمع، وهذا يتطلب أن يتحلى ويلتزم القائد والمسؤولون بمعايير أخلاقية حاسمة في المجتمع المدرسي، فإنَّ سيادة الأخلاق الحميدة والمحبة في البيئة التعليمية كفيلةٌ بخلق بيئةٍ صالحةٍ محفزةٍ للتعلُّم وداعمةٍ لإتقان العمل وتجويده، يكون القائد فيها قدوةً حسنةً للجميع، لأنه الشخص الأقدر على تعليم المبادئ والقيم الأخلاقية ونقلها من المجرّد إلى المحسوس، بالتالي فإنه أحوج ما يكون للالتزام بالقيم الأخلاقية إذا كان يعمل في مجال التربية والتعليم (إبليس، 2022؛ الحربي والفوران، 2022).

تكمُن أهمية مهنة التعليم في كونها أساسية في المجتمع، وعليها يعتمد نجاح العملية التعليمية أو فشلها، ونمو المجتمع أو تخلفه. وهنا يأتي دور القائد في الدرجة الأولى، لأنّه المثل الأعلى الذي يقع على عاتقه مسؤوليات كبيرة وأعباء كثيرة تجاه العملية التعليمية والمؤسسة والمجتمع ككل، وهو المسؤول الأول عن تنمية المتعلمين علمياً واجتماعياً وخلقياً وحياتياً، بالإضافة إلى أنه يعالج مشاكلهم، من خلال صلته وتواصله المباشر بعائلاتهم، فنتشكّل لديه معرفة كافية بخلفياتهم. أمام هذه المسؤوليات الكثيرة، لا بدّ للقائد من أن يدرك أخلاقيات مهنته، التي تقود خطاه نحو الأفضل باستمرار، وتساعده في أداء تلك المسؤوليات المختلفة على أكمل وجه بعيداً عن الزلّل (إبليش، 2022).

عرضت الفصول الثلاثة الأولى خلفية الدراسة والإطار النظري، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، بالإضافة لوصف المنهجية المتبعة في البحث، وفي الفصل الحالي تجيب الباحثة وترصد النتائج الرئيسية لأسئلة الدراسة، التي تتمركز حول استكشاف واقع القيادة التربوية في المدارس الفلسطينية، في ضوء القيادة الأخلاقية من ثلاث جهات إشرافية هي وزارة التربية والتعليم والقطاع الخاص ووكالة الغوث، بالإضافة إلى أنّها تنظر في مدى ممارسة القادة الأخلاقيين لسلوكيات القيادة الأخلاقية في بيئاتهم التعليمية، ولدورهم في تحسينها وتطويرها، كما وتحاول الباحثة نقل خبراتهم للمؤسسات التي تنتمي إليها وللصالح العام؛ لما تحمله من قيمة اجتماعية للأفراد والمجتمع والدولة ككل.

يعرضُ هذا الفصل نتائج التحليل الموضوعي للبيانات التي جُمعت من خلال المقابلات شبه المنظمة للعينة المتيسرة من مديري المدارس الفلسطينية من ثلاث جهات إشرافية (وزارة

التربية والتعليم، القطاع الخاص، وكالة الغوث)، حيث استتبعت الباحثة إجابات أسئلة الدراسة من تحليل البيانات وتحديد الرموز التي حصلت عليها من إجابات المبحوثين، وبعد ذلك صنّفت الرموز إلى فئات، وبحثت في نمط كل فئة، ثم وصفت كل فئة ونمطها في بند مفصل، وضمّنت بعض الاقتباسات من إجابات المشاركين للاستشهاد بها، وأعطت رموزاً لكل فئة من فئات المبحوثين وفق الجهة المشرفة عليها، حيث كان رمز فئة مديري وزارة التربية والتعليم (ح)، وعددهم عشرة (ح1، ح2،...، ح10)، وفئة مديري القطاع الخاص كان الرمز (خ) وعددهم خمسة (خ1، خ2،...، خ5)، وفئة مديري وكالة الغوث الدولية الرمز (و) وعددهم خمسة أيضاً (و1، و2،...، و5)، وأخيراً أنشأت المحاور بناءً على أوجه الاختلاف والتشابه بينها، للإجابة على أسئلة الدراسة الرئيسة الثلاثة التالية:

- 1- ما واقع القيادة المدرسية الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية؟
- 2- ما دور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي في بيئاتهم المدرسية؟
- 3- ما مدى تشابه/اختلاف مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الفلسطينية وفقاً للجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم، القطاع الخاص، وكالة الغوث)؟

نتائج إجابة السؤال الأول: واقع القيادة المدرسية الفلسطينية في ضوء القيادة

الأخلاقية

من خلال المقابلات التي أُجريت مع مديري المدارس، صنّفت الباحثة إجاباتهم إلى أربعة محاور رئيسة وفقاً لوجهات نظرهم هي:

➤ مفهوم القيادة الأخلاقية

➤ صفات القائد الأخلاقي وتقسّم إلى:

❖ الخلقية

❖ المهنية، وتتنقسم إلى: إدارية ومالية

➤ مدى تمثل القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية الفلسطينية

➤ تحديات تبني القيادة الأخلاقية في المدارس وتتضمن:

❖ القوانين والسياسات العليا

❖ العامل السياسي

❖ العامل الاقتصادي

❖ العامل الاجتماعي

❖ السياق المجتمعي والبيئة المحيطة

يتم في الجزء التالي تفصيل هذه المحاور التي تجيب عن السؤال الأول:

مفهوم القيادة الأخلاقية كما يراها مديرو المدارس الفلسطينية.

طُرِحَ خلال المقابلة السؤال التالي على مديري المدارس الفلسطينية: "ماذا تعني لك القيادة

الأخلاقية؟"، فكانت إجاباتهم متعددة وركّز كل مديرٍ على جانب معين، مع بعض التشابه في

جزءٍ من الإجابات، فقد عرّفت المديرية (ح3) القيادة الأخلاقية بتمتع القائد بالأخلاق الطيبة:

"القائد هو الذي يتمتع بالأخلاق الطيبة التي تعزز الانتماء والسلوك الإيجابي وتنبذ السلوك

السلبى وتتمى روح العطاء في المدرسة، بعيداً عن التحيز والشللية والنفاق والمراءاة"¹.

أضافت المديرية (ح1) على تعريف القيادة الأخلاقية السابق ذكره، بأن القائد الأخلاقي قدوة

حسنة، يتمثل به الجميع، وهو يخلق قادةً بالأخلاق والانتماء والاحترام والعطاء لا بالأوامر.

"قديش المدير يكون عنده التزام في المبادئ ويكون إنسان عنده خلق وقيم
ويكون قدوة حسنة الكل بدو يتمثل أو يعمل زيو فشوي شوي بخلق قادة مش
بالأوامر وإنما بالأخلاق والاحترام والانتماء والالتزام والعطاء فأنت هون قدوتهم
وخلقت منهم قادة على الأغلب يكونوا فعلاً متخذين القائد الأخلاقي نموذج لهم"

بينما قال المدير (ح2) أنّ للقيادة أبعاداً فنية وإدارية، ولكن الناس تبحث عن البعد الأخلاقي

في هذه الأيام، بحيث يكون المدير قائد من ناحية وأخلاقي من ناحية أخرى.

"القيادة الأخلاقية هي الأساس في أي مؤسسة إحنا بنعرف إنه في البعد الفني
والبعد الإداري بس البعد الأخلاقي بتخيل هو الشئ الي الناس تبحث عنه في
الوقت الحالي، نبحث عن قائد ومن ناحية أخرى يكون عنده أخلاق خصوصاً إذا
بنحكي عن مؤسسات تعليمية وتربوية إذا بتكون بدون قيادة أخلاقية أو مثال
أخلاقي يكون في شي خطأ"

¹الاقتباسات في بعض الأحيان تم إعادة صياغتها مع المحافظة على المعنى لتهديب اللغة.

أما المديرية (و5)، فقد عرّفت القيادة الأخلاقية بأنها قدرة قائد المؤسسة على الدمج والموازاة بين مهنية التعليم والإنسانية؛ من أجل الوصول إلى مخرجات جيدة.

"قدرة قائد المؤسسة أن يدمج بين مهنية التعليم يطبق القوانين التي تجعله يخرج بمخرجات جيدة، بما يوازي أن يكون قائد إنسان في نفس الوقت، يعني يوازي بين الطرفين، أنا قائدة وفي نفس الوقت إنسان، لما أنت توازي بين القيادة والإنسانية أنت بتخلقي مجتمع جيد بتخرجي مخرجات طالبات قيادات وإنسانيات في نفس الوقت، يتمتعن بأخلاقيات عالية".

على غرار المديرية (و5)، عرّفت المديرية (و3) القيادة الأخلاقية في قولها: *تعني القيادة الأخلاقية أن تكون مديراً إنسانياً ويطبق القوانين، الأمانة الي بين أيدينا لازم نقدمها في ظل الاحترام المتبادل بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والزائرين، نقدم مصلحة الطالب أولاً وأخيراً". وفي السياق ذاته، أضافت المديرية (ح10) في إجابتها على السؤال: "القيادة الأخلاقية تعني الالتزام بالأخلاق والدين، والعمل بالأنظمة والقوانين التي نوقع عليها بالتربية وملتزم بها ونطبقها في المدارس".*

لاحظت الباحثة تركيز المديرات (و5، و3، ح10) على أنّ القيادة الأخلاقية لها جانبين، جانب منهما إنساني أخلاقي، وآخر يكمن في تطبيق القوانين والأنظمة، وفي هذا دليل على أنّ القائد الأخلاقي لا يقود المجموعة بطريقة عشوائية أو حسب المزاج والأهواء، إنما يقود بمهنية متبعاً للإجراءات والتعليمات أو النظام العام في المدرسة، ومراعياً الظروف الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع الفريق.

كان المدير (خ4) قد أضاف أيضاً في تعريفه للقيادة الأخلاقية دور القائد في تنمية روح العمل الجماعي عند الفريق، والذي يتسم بأخلاق وقيم عالية، أهمها قيمة الدعم، فالقائد إنسان داعم ومساعد لا مراقب.

"القيادة الأخلاقية أول شيء إنه القائد بده المجموعة الي يقودها ويتعامل معها بأنه ينمي روح الجماعة عندهم وحتى ينمي روح الجماعة بدو يكون يتسم بأخلاق عالية وبقيم ومن أهمها الدعم لازم يكون القائد إنسان داعم مش بس مراقب بذك تعطي مساعدة للناس الي إنت بتشرف عليهم بذك تعطي دعم وتوجيه وبذك تصحح الخطأ"

وعن أثر القائد في المرؤوسين، تحدثت المديرية (خ5) عن دور القيادة الأخلاقية في تحريك المرؤوسين نحو الهدف، مع مراعاة المبادئ والقيم الأخلاقية المتعارف عليها في المجتمع: "القيادة الأخلاقية تعني تحريك المرؤوسين ضمن هذا المسار المحدد نحو الهدف ولكن مع مراعاة كل المعايير والمبادئ الثابتة التي تشمل الأخلاق والقيم المتعارف عليها في المجتمع". وفي سياق مشابه عرّفتها المديرية (ح4) في قولها:

"القيادة الأخلاقية تعني قدرة القائد على تحريك مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة بأسلوب أخلاقي يحترم فيه كرامة الآخرين ومنحهم الثقة، هذا كله يحسن وينعكس على مخرجات التعليم ويصبح المعلم عنده انتماء وحباب يجي على المدرسة ويعطي وينجز"

بالبناء على ما سبق، استنتجت الباحثة أن معظم مديري المدارس وضحو مفهوم القيادة الأخلاقية من منطلق التزام القائد بالقيم والمبادئ الأخلاقية، وتحريك المجموعة التابعة له بأسلوب أخلاقي، وهذا يدل على جانب واحد من القيادة الأخلاقية، هو الجانب الشبيه لأنماط القيادة الأخرى ذات الصلة، مثل القيادة التحويلية والأصيلة والروحية، وهو تحلي القائد

بالأخلاق والقيم والمبادئ، فيما تطرق اثنان فقط -في إجابة هذا السؤال- للجانب الأخلاقي من القيادة، الذي يعتمد على نظرية التعلم الاجتماعي، وتأثير القائد على سلوك الآخرين، حيث إن القائد نموذج يحتذى به ويؤثر على الآخرين ويجعلهم يقلدونه ويندمجون به، ويخلق منهم قادة أخلاقيين، وبذلك يصبح الجميع يتكلمون بنفس اللغة.

صفات القائد الأخلاقي

يتحلى القائد الأخلاقي بالعديد من الصفات الحسنة، التي تجعله قوياً ونموذجاً يحتذى به. في هذا القسم تصنّف الباحثة هذه الصفات إلى صفات خلقية وأخرى مهنية، والأخيرة في شقين هما إداري ومالي.

أ- الصفات الخلقية

من البدهي أن يتحلى القائد التربوي بصفات خلقية اكتسبها من بيته وعائلته وثقافة مجتمعه ودينه، هذه الصفات تلعب دوراً هاماً في شخصية القائد الأخلاقي وتمييزه وإبداعه، والجدول 4:1 التالي يبين هذه الصفات على لسان مديري المدارس ممن تمت مقابلتهم:

الجدول 4:1 الصفات الخلقية للقائد الأخلاقي

عدد تكرارها من قبل المشاركين	الصفة الأخلاقية
6	التواضع
11	الصدق
6	الصبر
11	الإنسانية
5	الحكمة
2	العطاء
7	الاحترام المتبادل
3	الوجه البشوش
4	التسامح
3	محبوب

يظهر من الجدول السابق أنّ صفتي الصدق والإنسانية حظيتا بأعلى نسبة تكرار بين المديرين، بتكرار وصل إلى إحدى عشرة مرة، يليهما صفة الاحترام بسبع تكرارات، ثم التواضع والصبر بستة تكرارات، والحكمة بخمس تكرارات، والتسامح بأربع تكرارات، والوجه البشوش والمحبة لثلاث تكرارات، فيما ذهب نصيب التكرارات الأقل لصفة العطاء.

ب- الصفات المهنية

أظهر تحليل البيانات وجود صفات مهنية يجب أن يتحلى بها القائد الأخلاقي، صنّفتها الباحثة إلى شقين، الأول إداري والثاني مالي. يوضح الجدول 4:2 الصفات الإدارية التي يتسم بها القائد الأخلاقي كما ذكرها المديرون.

الجدول 4:2 الصفات الإدارية للقائد الأخلاقي

عدد تكرارها من قبل المشاركين	الصفة الإدارية
5	اتخاذ القرارات
3	حل المشكلات
7	العمل بروح الفريق
16	العدالة
9	المساواة
2	الإنصاف
6	الانتماء والإخلاص
2	الإلهام والتأثير
5	الشكر والثناء والتعزيز
8	التطوير والتغيير
4	الدعم والتشجيع
5	المرونة
2	الالتزام
3	تقبل الآخر والاختلاف
2	الاهتمام
4	الاحتواء والاستيعاب

يشير الجدول 4:2 إلى بروز ست عشرة صفة إدارية للقائد الأخلاقي من وجهة نظر مديري المدارس الفلسطينية، اتفق معظمهم على صفة العدالة وكان لها النصيب الأكبر من التكرارات، وصلت إلى ست عشرة تكرار، ثم المساواة بتسع تكرارات، يليها التطوير والتغيير

بثمانية تكرارات، بعد ذلك أتت صفة العمل ضمن الفريق بسبع تكرارات، من ثم الانتماء والإخلاص بستة تكرارات، والشكر والثناء والتعزيز والمرونة والقدرة على اتخاذ القرار بخمس تكرارات، هذا وكان لصفة الدعم والتشجيع أربعة تكرارات، ومثلها صفة الاحتواء والاستيعاب، فيما تكرررت صفتا القدرة على حل المشكلات وتقبل الآخر والاختلاف في ثلاث مرات، وتكررت صفات الاهتمام والالتزام والإلهام والتأثير والإنصاف مرتين.

صفات القائد في الإدارة المالية

من المعلوم أنّ تنظيم الأمور المالية للمؤسسة من مهام المدير أو القائد، وهي مهام تحتاج إلى عمل دقيق ومسؤولية عالية، والقائد الأخلاقي يهتم بهذه الأمور ويتعامل معها بشفافية ومسؤولية عالية. يُظهر الجدول 4:3 الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الأخلاقي في الإدارة المالية كما يراها مديرو المدارس.

الجدول 4:3 صفات للقائد الأخلاقي في الإدارة المالية

عدد تكرارها من قبل المشاركين	الصفة الإدارية المالية
2	المساءلة
4	تحمل المسؤولية
3	الموضوعية والمنطق
6	الأمانة
8	الشفافية والنزاهة
6	الثقة

يتبين من الجدول السابق أنّ القائد الأخلاقي يتحلى بصفات تجعل أموره المالية واضحة لا لبس فيها، حتى أنه مستعد لأي مساءلة، فهو إنسان واضح شفاف نزيه، يتحمل المسؤولية ويعمل بأمانة وموضوعية، دليل ذلك تكرار صفة الشفافية والنزاهة في ثماني مرات، وقد أشار إلى ذلك قرابة نصف المبحوثين، وعن ذلك قالت المديرية (ح3): "القائد الأخلاقي بده يكون شفاف في تعامله مع المسؤولين كل أموره صحيحة وميزانيته صحيحة شغله صحيح"، ثم أنت صفتي الأمانة والثقة بست تكرارات، وتحمل المسؤولية في أربع تكرارات، والموضوعية في ثلاث تكرارات، فيما تكررّت المساءلة بمعدل مرتين.

أيدت المديرية (و1) المديرية (ح3) في أنه يقع على القائد الأخلاقي الالتزام بوضع خطة مالية وتقديم فواتير ضريبية دقيقة بنسبة 100%، وقالت: "طالما في مساءلة في التزام، بغض النظر شو قناعاتي، مثال الموازنة -الخطة المالية- يتم تقديم الخطة ثم تنفيذها ومن ثم تقديم فواتير ضريبية أنا مضطرة التزم بأشياء دقيقة 100% نسبة الخطأ فيها فاي".

ونستنتج من ذلك أن القائد الأخلاقي يتحلى بصفات خلقية ومهنية إدارية ومالية تجعله قدوة حسنة أمام الجميع، وعلى درجة عالية من الثقة والنزاهة، متعاون، يمارس الأخلاق والقيم الحميدة أينما كان، ويجعل هذه القيم والمبادئ واضحة للمرؤوسين ويعمل على تمريرها لهم وخلق قادة أخلاقيين منهم بالقدوة، وبالاستناد إلى نظرية التعلم الاجتماعي وبأن الإنسان ينظر دائماً خارج نفسه ويحاول أن يقلد القائد والمسؤول وخصوصاً إذا كان القائد متميز بأخلاقه وسمعته الطيبة بين الجميع، كل إنسان يرغب بالتحلي بهذه الصفات، وما بالك لو

كان هذا القائد في مؤسسة تربوية تنشأ أجيال المستقبل، ومن هنا تأتي أهمية وجود القائد الأخلاقي في المؤسسات التربوية .

مدى تمثل القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية الفلسطينية

بعد طرح السؤال التالي: ما مدى تمثل القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية؟ على مديري المدارس، كانت ردات الفعل السريعة تشير إلى أنهم سعداء بهذه الدراسة؛ لأنها تبحث في قيمة اجتماعية مهمة جداً جداً بالنسبة لهم، ويفتقدونها المجتمع اليوم في أماكن عديدة، مثل البيت والمدرسة.

تضاربت إجابات مديري المدارس، فمنهم من قال بأنها غائبة وغير موجودة، ومنهم من قال إنها موجودة ولكن بنسبة قليلة وعلى الأغلب غير ظاهرة، أما الباقون، وهم الأقلية، فأكدوا على وجود قيادة أخلاقية في المؤسسات الفلسطينية. في الجزء التالي توضيح لهذا الجانب مدعماً بالاقتباسات الملائمة ممن تمت مقابلتهم.

غياب القيادة الأخلاقية

تبين من خلال المقابلات بأن اثنين من المبحوثين كانت لديهم وجهة نظر تنفي وجود قيادة أخلاقية في المؤسسات التربوية بشكل عام. عن ذلك يقول المدير (و2): "القيادة الأخلاقية للأسف غير موجودة في المؤسسات التربوية، وقياداتنا بعيدة عن الدين وتحارب الدين والذي يحارب الدين ما يكون عنده أخلاق"، فيما أشار آخرون وعددهم ثلاث إلى أن القيادة

الأخلاقية غائبة في المدارس الحكومية وبالتحديد في مدارس الذكور، وفي هذا الصدد قال المدير (ح2): "القيادة الأخلاقية ليس لها دور ولا أهمية في المدارس الحكومية وغائبة عنها وخصوصاً مدارس الذكور أكثر من الإناث".

أيد المدير (خ2) المدير (ح2) وقال:

القيادة التربوية في البلد بدها إعادة تأهيل أو إعادة النظر، يعني بتلف وبتشوف
ناس بتقول مع احترامي للجميع لا يصلح أن يكون إنسان تربوي لا يصلح أن
يكون بربري أجيال أنا بديش أشمل بس في موجود وبديش أظلم بس هي الشغلات
موجودة أكثر بالمدارس الحكومية"

أضافت المدير (ح1) خلال النقاش أن مدارس الإناث تتجه اتجاهات إيجابية، فيما يعترى مدارس الذكور الخلل، وذلك عندما قالت: "مدارس الإناث فيها اتجاهات إيجابية ومدارس الذكور فيها خلل بشكل عام"، فيما أكدت المدير (ح3) على انتشار المشاكل في المدارس جميعها، ولكن نسبتها الأكبر تكون في مدارس الذكور، وذلك في قولها: "المشاكل موجودة في مدارس الذكور والإناث، ولكن الذكور أصعب في السيطرة والضبط بدهم تكوني صديقتهم وليس مديرتهم".

تقول المدير (و5): "زمان كان في قيادة تربوية وقيادة أخلاقية، لكن للأسف مع الي بنشوفه اليوم ما بنشوف في اشي اسمه أخلاقيات المهنة ولا بنشوف اشي اسمه قيادة أخلاقية"، في إشارة منها إلى أن القيادة التربوية والأخلاقية كانت موجودة سابقاً، واليوم هي غائبة عن مؤسساتنا التربوية.

ليس بعيداً عما سبق، ذهبت المديرية (ح6) إلى أن القيادة الأخلاقية غير موجودة، وإن وجدت فنسبتها تكون قليلة وغير ظاهرة:

"القيادة الأخلاقية للأسف الشديد غير موجودة في مؤسساتنا، وإذا كنت متفائلة وإيجابية، فبنسبة 10% موجودين ولكن مغمورين وغير ظاهرين، إن خليت بليت، وما فيهم يمارسوا أخلاقياتهم بشكل علني لأنه ممكن يكشف عيوب من هم أعلى منهم، المسؤولين غير معنيين بشخص نظيف، الفوق هو الي غامر الي تحت، لازم تكون سحيح وما تنتقد وما تناقش صح خطأ، ما الك فقط عززني ولو على باطل"

يُستنتج مما سبق أن ثلث المبحوثين ذهبوا إلى أن القيادة الأخلاقية غائبة في مؤسساتنا التربوية، ومنهم من قال أنها غائبة بشكل عام، فيما قال آخرون أنها غائبة في بعض المدارس، وتحديداً مدارس الذكور الحكومية، وذكرت إحدى المديرات بأنها كانت موجودة في السابق ولكنها اليوم غائبة، وأوضحت مديرة أخرى بأنها غير موجودة، وإن وجدت تكون نسبتها قليلة جداً وغير ظاهرة.

تفاوت وجود القيادة الأخلاقية

أجمع نصف مديري المدارس على أن القيادة الأخلاقية ليست غائبة وليست منتشرة، بل هي موجودة عند بعض القادة التربويين، ولكن بنسب متفاوتة، حيث تؤثر في ذلك بعض القوانين والسياسات والأنظمة العليا، بالإضافة إلى عدم اكتراث واهتمام المسؤولين، وعن ذلك تحدثت المديرية (ح4) قائلة:

القيادة الأخلاقية لا هي غائبة ولا هي منتشرة، في مدارس فيها كل المعايير الأخلاقية مطبقة وتنعكس على مخرجات التعليم، وفي مدارس المدير فيها متسلط، فيها الفوضى والتسيب وعدم المقدرة على ضبط المؤسسة"

ووافق على ما سبق المدير (ح9)، مشيرًا إلى أن الرعية إن قادها راعٍ غير أخلاقي فستنقلب المعايير، لأنّ تأثير الراعي سوف ينعكس على الرعية، والإنسان في طبيعته ينظر للمسؤولين عنه ويقلدهم ويتمذج بهم:

للأسف، للأسف، لما تلاقي كل الرعية بقودهم راعي غير أخلاقي بتنقلب المعايير، بدنا نبدا بالتدرج لما يكون راس الهرم عندو مشكلة في موضوع الأخلاقيات، على طول مساعده عشان يرضيه، ويظل تحت جناحه، وفي السليم، بدو يطلع عن الصراط المستقيم، بيقلك عشان أحافظ على وظيفتي، وعشان أحافظ على ثباتي، عشان أحافظ على موقعي، ينظرون إلى القائد ويتمذجون به"

وليس بعيدًا عن سبقها، أضافت المديرية (و5) أنّ القيادة الأخلاقية موجودة ولكنها تفل، وأرجعت سبب ذلك إلى عدة عوامل، فنقول: "لاتخلو، إن خليت بليت، بس للأسف بتخف، بك تزيد ما تخف، والأسباب هي التسييس والأوضاع الاقتصادية والبعد عن الدين وتدخلات الدول الأخرى".

وكذلك قالت المديرية (خ5):

" القيادة الأخلاقية موجودة ولكن بقلّة بتمنى إنها تتوسع بشكل أكبر، مش عم تظهر القيادة الأخلاقي لأنه ما في معايير من المسؤولين، ما إلك مطلق السياسات بالمقابل ما في قوانين تدعمك كقائد أخلاقي بك اتطبق الأخلاق".

كما ذكرت المديرية (خ1) أنّ القيادة الأخلاقية موجودة وتعتمد على أخلاقيات المدير وطريقة تعامله مع الفريق:

"أکید لا تخلو المؤسسات التربوية من القيادة الأخلاقية، ولكن بنسب متفاوتة، يرجع للقائد التربوي كيف يتعامل مع التربويين الموجودين في المؤسسة، صفات القائد ضرورية جداً، وهي التي بتحدد إذا في قيادة أخلاقية"

هذا وأكد المدير (و4) أنّ القيادة الأخلاقية موجودة ومتفاوتة من مدير إلى آخر، فقال: "أکید في قيادة أخلاقية مستحيل تكون الشغلة عدم، الموضوع يتفاوت من قائد إلى آخر، بعض المدرس أكثر قرباً على الإدارات بحب ينفذ قوانين وآخرين يميلوا إلى الإنسانية." يعزي نصف مديري المدارس تفاوت وجود القيادة الأخلاقية في مؤسساتنا التربوية إلى اعتمادها على شخصية القائد التربوي ووصفاته، ومدى قربها من نمط القيادة الأخلاقية أو القيادة التسلطية، وقد تكون هناك قيادة أخلاقية ولكنها غير ظاهرة، يكون القائد فيها يتحلى بهذه الصفات ويحاول غرسها في المرؤوسين، ولكن قد تعيقه بعض القضايا فلا تظهر صفاته الأخلاقية للعلن. وعن هذه المعوقات سنتحدث الباحثة بالتفصيل لاحقاً.

وجود قيادة أخلاقية بشكل معقول

كان لثلاثة مديرات مدارس وجهة نظر متفائلة بوجود قيادة أخلاقية في البلاد بشكل معقول، وعنهم تقتبس الباحثة قول المديرية (و1): "أنا متفائلة بالقيادة التربوية ولأنني بتهيس على مدرستي يوجد قيادة أخلاقية"، وكانت المديرية (ح10) قد قالت: "في نسب كبيرة من القادة أخلاقيين"، ليس بعيداً عن سابقتها، كانت المديرية (خ3) قد تحدثت عن سنوات خبرتها، التي

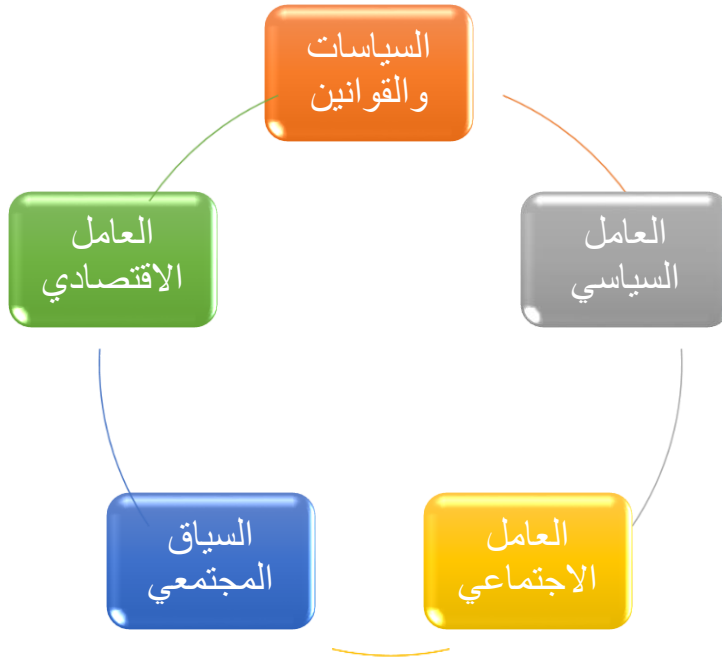
كانت مع المدارس الخاصة ذات الطابع الديني، حيث أوضحت بأن هذه المدارس تتمتع بقيادة أخلاقية عالية وتربوية قيومية، كما وتخرّج أجيالاً يتمتعون بهذه القيم الأخلاقية:

*أنا بالآخر كانت كل خبرتي في مدارس خاصة ذات طابع ديني، أنا بشوف هاي
المدارس فيها قيادة واضحة فيها تربية قيومية حتى لو مش مباشرة، لما من وإحنا
صغار نتربى على احترام الآخرين على مساعدة الآخرين فإحنا بنتخرج من
المدارس عنا هي الأخلاقيات"*

خلاصة الأمر، يمكن تنظيم إجابات مديري المدارس في ثلاث فئات، منهم من قال بأن القيادة الأخلاقية غائبة وغير موجودة أو بأنها غائبة في بعض المؤسسات التربوية ولكنها موجودة في مؤسسات أخرى، وأظهرت نتائج المقابلات بالإضافة لما سبق أن القيادة التربوية موجودة في مدارس الإناث أكثر من وجودها في مدارس الذكور في المدارس الحكومية، كما إنها موجودة في مدارس الوكالة والخاصة أكثر من وجودها في المدارس الحكومية. فيما ذهب نصف مديري المدارس إلى أن القيادة الأخلاقية موجودة بنسب متفاوتة، وأنها على الأرجح غير ظاهرة ومخفية، وقليلٌ منهم، ثلاثة فقط، أكدوا وجود قيادة أخلاقية في المؤسسات التربوية بنسبة عالية، فيما أجمع المديرون على أهمية توفر القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، والحاجة الملحة لتسليط الضوء والتركيز عليها بشكل أكبر، إذ إننا نفتقدها في كل مكان في هذا الوقت.

تحديات تبني القيادة الأخلاقية في المدارس

بالرغم من أن جميع مديري المدارس الفلسطينية أيدوا وجود القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، لأن وجودها ضروري ومهم ويعمل على تحسين وتطوير وإنجاح المؤسسة، إلا أن هناك بعض التحديات أو المعوقات التي قد تقف عائقاً أمام القائد، فتحدّ من ممارسته لهذا النمط من القيادة. يوضح الشكل 4:1 التالي أهم هذه المعوقات التي أشار إليها مديرو المدارس الذين تمت مقابلتهم.



شكل 4.1: يمثل التحديات التي تقف عائقاً أمام تبني نمط القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، حسبما أشار إليها مديرو المدارس خلال المقابلات.

في الجزء التالي توضيح لهذه التحديات بالتفصيل:

أ- القوانين والسياسات العليا

إن لكل مؤسسة قوانينها وسياساتها التي يضعها المسؤولون بناءً على أنظمة وسياسة الدولة، وهذه القوانين والسياسات مهمة لضمان سير عمل المؤسسة وثباتها وتقدمها، ولكن قد تكون سياسة بعض المسؤولين في تطبيق وتنفيذ هذه القوانين بيروقراطية ومتسلطة، بحيث يضع إجراءات صعبة ومعقدة تجعل العمل داخل المؤسسة غير مريح، أو يكون المدير محدود الصلاحيات وعليه الرجوع دائماً لمن هم أعلى منه.

أشار المدير (و2) إلى ذلك في قوله: *"البيروقراطية والإجراءات الصعبة كل شغلة بك موافقات عدم وجود صلاحيات للمدير في طرد معلم يتصرف بشكل غير أخلاقي أو غير ملتزم بأخلاقيات المهنة، تحتاج إلى قرار من الأعلى"*.

كما أكدت المديرية (ح5) على أن بعض القوانين لا تساعد القائد الأخلاقي، بل على العكس، تقف عائقاً أمامه وأمام تقدم وتطور المؤسسة:

"مع الأسف ما في قرار في المدارس الحكومية لفصل معلم أو مدير، بغض النظر شو حجم المشكلة الي عاملها، وممكن ينقلوه وينقلوا المشكلة من مدرسة إلى أخرى أو يحولوه إلى أمين مكتبة وهو عبارة عن مكافأة للمعلم وإحباط للمعلم النشيط، نعم بعض القوانين ما بتساعد القائد الأخلاقي"

في سياق متصل ذكرت المديرية (ح6) أن القوانين والسياسات المفروضة علينا من المسؤولين نطبقها بحرفيتها سواءً أكنّا مقتنعين بها أم لا:

" القوانين الي بتيجينا بنحاول نطبقها بغض النظر مقتنعين فيها أو لا حتى لم نتجرأ للتحدث فيها بيجي بقول قرارات عليا صح بفتح أمامك تحكي رأيك ولكن الجواب والمخرج للمسؤول واضح قرارات عليا نفذ ولا تعترض نحن آلات لتطبيق القانون والقرارات العليا نحن كقيادة فاشلة نتعامل بحرفية القانون ولا نأخذ بروح القانون"

أضاف المدير (ح9) أن سياسة القوانين التي تصدر من الأعلى تحد من ممارسة القيادة الأخلاقية: "من المعوقات هي التعليمات والقيود من فوق"، وكانت قد اتفقت المديرتان (و5) و(ح10) على أن القوانين والسياسات العليا غير رادعة لمخالفات الطلبة، وتغيرت نظرة المجتمع نحو عقاب الطلبة، تقول المديرية (و5): "القوانين من الأعلى بتمنعك، كما نظرة المجتمع زمان كان لما تبهدلي الطالبة يجي أبوها يقولك اكسري وأنا بجبر، اليوم البنت عندها حرية مطلقة ممنوع تبهدليها، ممنوع تشدي عليها، ثقافة المجتمع تغيرت"، والمديرة (ح10) قالت:

السياسات والقوانين العليا إنه إحنا ما بنقدر نؤخذ خطوات عقوبات رادعة للطفل، سياسة الحد من العنف جميعها سحب المخالفة الاتصال بأولياء الأمور توجيه إنذار للطفل وفي أهل بقوا أولادهم على المعلم وعلى المدرسة."

إلى جانب ما سبق، أضاف المدير (ح8) أن قوانين الوزارة وسياسة الحد من العنف غير رادعة لسلوك الطلبة غير المقبول: "سياسة الحد من العنف لا يوجد فيها عقوبات رادعة للطلاب، وإن أردت اتخاذ القرار في فصل الطالب أو نقله بمنعوك."

أظهرت نتائج الدراسة أن ثلث مديري المدارس يعتبرون السياسات والقوانين معيقة لعملهم وتُفرض عليهم من الأعلى، حيث يطلب منهم تطبيق القانون مهما كانت قناعاتهم. تبين فيما

يخصّ سياسة الحد من العنف أن مديري المدارس غير راضين بها، كما يعدّونها غير رادعة لسلوك الطلبة غير المقبول، إضافة إلى أن هذه المشاكل والسلوكيات تزداد يوماً بعد يوم، في المقابل أظهر بعض مديري المدارس وجهة نظر مخالفة تجاه القوانين والسياسات، إذا إنهم يعدّونها ضرورية ومهمة للتغلب على المشاكل والأزمات، وفي هذا الصدد أشارت المديرية

(خ3) في قولها: "لو كلنا بنعرف القوانين والأنظمة وبنمشي عليها كان ما في مشاكل".

وفي ذلك كان قد أيدها المدير (خ4) عندما قال: "القوانين والسياسات عادة ليست معيقة، بتخلي حياتنا أفضل، إلا بعض القوانين والسياسات الي بحاجة إلى تعديل بس في الغالب القوانين موجودة لحتى تحميننا".

بالبناء على ما سبق، لاحظت الباحثة أن مديري المدارس الحكومية والوكالة يعدّون القوانين والسياسات عائقاً وفرضاً، بينما ينظر إليها مديرو المدارس الخاصة على أنها وسيلة للحماية والحدّ من المشكلات وتسهيل سير العمل، وقد أضافت الباحثة بأن المشكلة ليست في القانون وإنما في آليات التطبيق للقوانين، والقوانين وجدت لحماية حياتنا وتسهيل حياتنا وليس لإعاقة العمل، من وجهة نظر الباحثة قد لا يكون الخلل في سياسية الحد من العنف، وإنما في عدم البحث عن أسباب العنف عند الأطفال ومحاولة المساعدة في وقف الأسباب أو تقليلها على أقلّ تعديل، وأيضاً من الضروري أن يشارك مديري المدارس أخذ آرائهم عند وضع القوانين والسياسات بحيث يكون هناك مشاركة وملكية في القوانين.

ب-العامل السياسي

تدخل السياسة في دولة فلسطين إلى مجالات الحياة كافة، بما فيها التعليم والعملية التربوية، بالرغم من أنه يُفترض أن يكون بعيداً عن السياسة، لكنه يؤثر عليها ويعيقها، وعن ذلك تحدثت المديرية (ح6): *السياسة موجودة في كل مجالات الحياة وفي التربية والتعليم موجودة، بالرغم من إنه لازم التربية والتعليم ما الها في السياسة، التعليم شي مدني للجميع لازم تكون قاعدة الديمقراطية أوسع لكن ما بدهم عقول نظيفة".*

أوضحت المديرية (ح1) بأن الانتماء السياسي يلعب دوراً في التوظيف، فقد يتم استثناء بعض المتقدمين للوظيفة بسبب انتمائهم السياسي غير المتوافق مع المسؤولين، حتى وإن امتلكوا مهارات القادة الأكفاء، وقد يُعيّن موظفون في مناصب بالواسطة والمحسوبية وهم غير مناسبين ولا منتجين، وعن ذلك قالت: *"وفي ناس مميزين ولكن لأنهم محسوبين على حزب معين يتم استثناءهم، نحن معنيين بقيادة تكون قدوة وكفاءة والناس الي يُشهد لهم".*

أضافت المديرية (و5) عن غياب الأخلاقيات في مهنة التعليم، حيث أصبح التعليم مسيئاً، وغدا أثر السياسة في التعليم أكبر من الأخلاقيات: *"هلا فش أخلاقيات مش موجودة، هلا التعليم واقف وما حدا سائل لأن الموضوع تسييس صارت السياسة الي بتلعب دور مش الأخلاقيات".*

يُلاحظ مما سبق أنّ دور السياسة في إعاقة القيادة الأخلاقية تتمثل في أنه قد لا يحصل تعيين لمدير أو معلم متميز؛ بسبب انتمائه السياسي الذي لا يتوافق مع انتماء المسؤولين، أو قد يُستغى عنه لمجرد اعتراضه أو مبادرته للمطالبة بحقوقه الشرعية، وبكل أسف، نتيجة هذا

تكون فقدان الكثير من الكفاءات، التي كان من الممكن أن يكون لها يدٌ في تغيير وتطوير العملية التعليمية والبيئة التربوية.

ج- العامل الاقتصادي

يؤثر العامل الاقتصادي على القيادة الأخلاقية إما سلباً أو إيجاباً، لكن الظروف الاقتصادية في فلسطين بما فيها من غلاء فاحش في المعيشة إلى جانب الرواتب المتدنية غير المنتظمة للتربويين في بعض الأحيان، وتحديداً في مدارس وزارة التربية والتعليم، غدت سبباً في إعاقة القيادة الأخلاقية، وعن هذا تحدّث المدير (ح9) قائلاً:

العامل الاقتصادي من أكثر الأمور المعيقة للقيادة الأخلاقية، لما المدير أو المعلم أو أي موظف إذا ما كان مرتاح مادياً مستحيل إنجاز، أنا مدير معاشي ما يكفي لعشرة الشهر، لو ما عندي دخل ثاني ما بقدر أعيش، يعني لما المعلم يكون يشرح في الصف وهامل هم قسط ابنه ولا مصروف داره ولا شحن المي والكهربا صار عنده تشتت وهذا يؤدي إلى عدم الإنجاز".

أيدت المديرية (خ1) المدير (ح9) فيما قاله حول أثر الأوضاع الاقتصادية على دافعية الفرد للعمل، وقالت: *الأوضاع الاقتصادية مش مفروض تأثر، ولكن نحن بشر وأكد هذه الأمور بتأثر لما يكون المعلم أو المدير في المؤسسة التربوية وغير التربوية مرتاح مادياً بعطي بدافعية أكبر نعم الأوضاع المالية بتأثر".*

اتفقت المديرية (و5) معهما في أن الأوضاع الاقتصادية تعيق المؤسسة عن اتباع نمط القيادة الأخلاقية، وذلك عندما قالت:

"المعلمين بشتغلوا بعد المدرسة، بطل انتمائهم للمدرسة، أنا ما بصدق تخلص
الحصّة الأخيرة عشان أروح لشغلي الثاني وبيجي ثاني يوم نصه نايم، فهي أكبر
معيق إنه المعلم ما يجي بثقة على المدرسة ما يجي بانتماء صادق على
مدرسته، وهذا أكبر تحدي للمؤسسة التربوية إنه المعلم يبطل عنده انتماء".

عقبت الباحثة على ذلك بأن العامل الاقتصادي من المفروض أن لا يكون معيق للقيادة
الأخلاقية من وجهة نظرها، ولكن ما نشهده من أوضاع اقتصادية سيئة وغلاء معيشي
فاحش وعدم انتظام الرواتب والتدني في مستوى رواتب التربويين، يجعل المعلم او المدير
يبحث عن مصدر آخر للدخل لتوفير احتياجات العائلة، وهذا يجعل المعلم أو المدير منهك
وغير قادر على إيصال رسالته باكمل وجهه، وبالتالي فقدان الثقة بين المعلمين والمسؤولين
وبين المعلم والطلبة، ومن جانب آخر لها تأثير على نظرة المجتمع لمهنة التعليم والمعلم
للأسف الشديد.

د- العامل الاجتماعي

يلعب العامل الاجتماعي والالتزام العائلي والصدقة دورًا كبيرًا في عرقلة القيادة الأخلاقية أو
دعمها، في كثير من الحالات نشهدُ عملية تقديم طلبات التوظيف، التي تنتهي باختيار فلانٍ
لأنه ابن فلان أو أوصى بتوظيفه فلان، ألا يعيق هذا القيادة الأخلاقية وتنميتها في
المؤسسات؟ بلى، فقد تكون خسارة فردٍ ذا كفاءة، أو اختيار شخص غير مناسب وغير
متمكّن من عمله، فيكون عبءٌ على المؤسسة والقائد لا داعمًا، عن هذا تحدثت المديرية
(ح1)، مشيرةً إلى أن معظم التعيينات في المؤسسات تكون بالواسطة: *تُصف التعيينات
بالواسطة، في امتحان صح، في مقابلة، بس في حدا موصي على حدا.*

وفي الجانب ذاته، تطرق المدير (ح8) إلى أن معايير اختيار مدير المدرسة في غالبها تكون معايير تتعلّق بالواسطة والمحسوبيات، لا معايير أخلاقية: أشك في وجود معايير أخلاقية لاختيار مدير المدرسة، من تجربتي في معايير مهنية شهادتك وخبراتك، وفي معايير ثانية للأسف الواسطة والمحسوبية، واصل عند المسؤولين".

على الفكرة السابقة أكّد نصف المديرين، حيث تُهمل المعايير الأخلاقية، ولا ينظر إليها كثيراً، بالرغم من أهميتها وضرورتها حسبما يراها المديرين، وأشارت المديرية (ح6) لذلك:

" واقعياً لا يوجد معايير أخلاقية لاختيار القائد، فقط معايير أكاديمية ومهنية وثقافية، من تجربتي خلال المقابلات، بهمهم ثقافتني وبهمهم أكاديمياً شو أنا وكيف كنت معلمة، ولكن الجانب الأخلاقي لو نتطرق له، رغم إنه مهم جداً جداً".

تحدث المدير (ح4) أيضاً عن المقابلات والمعايير المتبعة فيها: "معايير اختيار المدير للأسف الي بعينهم أكثر العلم والشهادة والخبرة، ما بعرف إذا سألوا عني من قبل وعن أخلاقي وسمعتي، بس ما سألوني كتير عن هذا الموضوع في المقابلة".

إضافة لما سبق، تؤثر المشاكل الاجتماعية الأسرية التي نشهدها اليوم في المدارس بنسب متزايدة على سلوك الطلبة، ويتبع ذلك زيادة في نسبة العنف والسلوكيات غير المقبولة، التي ليست إلا حملاً إضافياً يثقل كاهل الإدارة، أوضحت المديرية (و5) أنّ المشاكل الاجتماعية الناتجة عن التفكك الأسري أو طلاق الوالدين أو سفر أحدهما وغيرها الكثير، قد ازدادت نسبة حدوثها في الآونة الأخيرة، وأصبح ينتج عنها أطفال غير حاصلين على الرعاية الصحيحة ويتواجدون في المدارس:

"مشاكل اجتماعية تفكك أسري غير عادي، الصف مكون من أربعين طالبة، بتلاقي عشرة منهم على الأقل مشاكل اجتماعية، الأم مطلقة، الأب مسافر، أو مسجون، أو الطالبة يتيمة الأم أو الأب، أو الأم تاركة البنات عند الست ومتزوجة، أو الأب متزوج، بدل ما تتزايد الأخلاق صارت تتناقص عنا".

تري المديرة (و1) أيضاً أن المشاكل الاجتماعية في البيت تنتقل إلى المدرسة، وأن سكوت بعض الأهل عن أخطاء أبنائهم أو الدفاع عنهم، يؤثر على القيادة الأخلاقية في المدرسة: "المشاكل الاجتماعية في البيت تنقل إلى المدرسة، ويحملوها الطلاب معهم على المدرسة، وتساهل بعض الأهالي وغيابهم عن الساحة في بعض المواضيع، وعندما تتواصل مع الأهل تجدينهم آخر من يعلم أو يعرفوا وساكتين وموافقين".

ومن وجهة نظر الباحثة ومن خبرتها الشخصية يعتبر العامل الاجتماعي معيق للقائد الأخلاقي، وجود بعض الأشخاص الواصلين مع المسؤولين في المؤسسة بحيث يكونوا قنوات ثانية لهم لمتابعة المؤسسة ويتمردون في العمل ولا يلتزمون بالقوانين لانهم مرتبطين بالمسؤولين بعلاقات شخصية، ويظهر ذلك أيضاً بين الطلاب عندما يكون طالب ابن مسؤول في الصف ويعامل بطريقة مختلفة عن باقي الصف لانه ابن المسؤول، وبالإضافة إلى المشاكل الاسرية والتي تتزايد نسبتها في الوقت الحاضر وما لها من انعكاس على سلوك الطلبة العنيف الذي يرهق الكادر الإداري بالمدرسة، بالإضافة إلى بعض الأهل غير المتقبلين لأخطاء أبنائهم وهم دائماً يقفون موقف الدفاع عنهم وعدم لومهم على الخطأ.

هـ- السياق المجتمعي والبيئة المحيطة

يعيش الإنسان بطبيعته البشرية اجتماعيًا ضمن مجموعة أو مجتمع، يؤثر عليه ويتأثر به، وقد تكون هذه البيئة أو المجتمع عاملاً معيقاً لممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة التربوية، بما يسوده من عادات وتقاليد وأفكار، لذلك رأى ما يقارب ثلث المبحوثين أن السياق المجتمعي المحيط بالطلاب والمدرسة قد يؤثر على القيادة الأخلاقية في المدرسة، حيث إن بعض المدارس تواجه تحديات كبيرة بسبب السياق المجتمعي المحيط بها، وهذا ما تراه المدير (ح5) وتجلي في قولها: *المعوقات من المجتمع والبيئة المحيطة، يجي الأب بيحكي أنا بدي ابني يطلع شوفير وحطيته بالمدرسه لأضبه من الشارع، ولا أستاذ بطلعه يحكي معه، الأب داعم للسلوك السلبي لابنه، وممكن توقعي بمشاكل مع الأهل".*

أضاف المدير (ح10) حول ذلك مشيراً إلى أن للمجتمع والثقافة المحلية والبيت أثراً على الأخلاق والقيم: *أثناء عملي في المدرسة (س) كان الطلبة يتلفظون بألفاظ سيئة جداً، وقد تبين لي أن الأب والأم يتلفظوا بهذه الألفاظ البيئية وأن المجتمع المحلي بأكمله لديه هذه الثقافة التي لها تأثير كبير على الأخلاق والقيم".*

في سياق مشابه، تحدثت المدير (و3) بأن بعض البيئات التعليمية تحدياتها أكبر وأصعب من غيرها قائلة: *"بعض البيئات التعليمية ظروفها أصعب من غيرها، وكل مدرسة لها تحدياتها الخاصة"، الشيء الذي يجعل من واجب المدير أو القائد إدارة المؤسسة بمراعاة ظروفها الخاص.*

تقول الباحثة هناك علاقة إيجابية بين المجتمع الواعي المثقف وممارسة القيادة الأخلاقية، ولكن قد لا يناسب بعض المجتمعات أسلوب القيادة الأخلاقية بناء على الثقافة والفكر السائد في تلك المنطقة حيث يكون السياق المجتمعي عائق في وجه القائد الأخلاقي.

هذا وأكد المدير (و2) على أن المجتمع في بعض الحالات معيق للقيادة الأخلاقية، ويتعامل مع المدير أو المعلم كأنه العدو الذي يبحث له عن غلطة: "المعيق هو المجتمع الي يتعامل مع المدير أو المعلم كعدو، الأب يكون الطالب ابنه في المدرسة، وبدور على غلطة للمعلم". ترى المديرية (ح7) المشكلة ذاتها، وعن أثر العائق الاجتماعي تقول: "وجود شخص لا أخلاقي مقابلك، معلم/ة، أهل، طالبات، وما عنده ولا قيمة أخلاقية وما بسمع النصيحة".

لاحظت الباحثة أن السياق المجتمعي معيق في معظم مدارس وكالة الغوث وبعض المدارس الحكومية، وبنسبة أوضح وأكبر من المدارس في القطاع الخاص، كان قد ذكر اثنان من مديري الوكالة (و2، و3) أن السياق المجتمعي يؤثر على نمط قيادة القائد، وأشارا إلى ما كانا قد عانياه من مشاكل مجتمعية في بعض المدارس أكثر من غيرها، وحسب اعتقاد الباحثة السبب في انتشار هذا العائق في المدارس الحكومية ومدارس الوكالة أكثر من المدارس الخاصة، وهو مكان وجود هذه المدارس في مجتمعات تعاني من مشاكل اجتماعية وسياسية كالمخيمات، أو قد تكون مجتمعات نائية بعيدة وغير مهتمة بالتعليم، بينما المدارس الخاصة تكون على الأغلب في المدن وفي الأماكن المتحضرة والتي يكون فيها الأهل مهتمين بالتعليم والعلم، وعلى ذلك أكد المدير (ح10) من وزارة التربية والتعليم، مشيراً إلى أن هذه المشاكل تعتمد على ثقافة ومستوى تعليم ذلك المجتمع.

في نهاية هذا الاستعراض لنتائج السؤال الأول، خلصت الدراسة إلى واقع القيادة المدرسية في ضوء القيادة الأخلاقية من وجهة نظر مديري المدارس الفلسطينية من الجهات الإشرافية الثلاث المشاركين في الدراسة، ووضّحت مفهوم القيادة الأخلاقية من وجهة نظرهم الخاصة، حيث تبين أن معظمهم لديهم معرفة في الجانب الأول من القيادة الأخلاقية، وهو التعامل بالأخلاق الحميدة في العمل ومع الموظفين، وخلق جو يسود فيه التعامل بالقيم والأخلاق بين جميع أفراد المؤسسة، ولكن القليل منهم من تطرق للجانب الثاني من القيادة الأخلاقية وهو المهم، أي القائد القدوة، الذي يقع على عاتقه نقل الصفات الحميدة للمرؤوسين والعمل على ترسيخها فيهم، حتى أنه يمكن أن يؤثر في المجتمع المحلي أيضاً، من خلال التواصل الفعال والقدوة الحسنة ودمج المجتمع المدرسي في روح واحدة؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بأفضل نتائج.

لم يذكر بعض المديرين القدوة الحسنة للمجموعة، التي يجب على القائد الأخلاقي الاتصاف بها، في محور الحديث عن مفهوم القيادة الأخلاقية، ولكن ذكروها في عدّة مواقع أخرى، وذكروا صفات أخرى عديدة صنّفها الباحثة إلى صفات خلقية وأخرى مهنية، وبعدها أحصتها ظهر أن عدد الصفات الخلقية كان عشرة، في حين ذهبت نسبة التكرار الأعلى لصفتي الصدق والإنسانية من وجهة نظر المديرين المبحوثين، أما الصفات المهنية فُقسمت إلى صفات إدارية وأخرى إدارية مالية، أشار المشاركون إلى ست عشرة صفة إدارية يجب أن يتحلى بها القائد الأخلاقي، وكان التكرار الأكبر لصفة العدالة يليها صفة المساواة، بينما أظهرت النتائج ذكر ست صفات في الإدارة المالية، وكانت الشفافية والنزاهة أكثرها تكراراً.

تبين من خلال إجابة المبحوثين عن مدى تمثل القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية أن عددًا قليلاً منهم يراها مفقودة بشكل كامل، والبعض يراها مفقودة في بعض المؤسسات وموجودة في مؤسسات أخرى، والنصف تقريباً ذهب إلى أنها ليست غائبة وليست منتشرة، إنما موجودة وبنسب قليلة، وقد تكون في بعض الأحيان غير ظاهرة لوجود معيقات تمنع ظهورها بشكل ملحوظ، وأخيراً كان لثلاثة منهم وجهة نظر متفائلة بوجود القيادة الأخلاقية، حيث قالوا إنها موجودة في المؤسسات التربوية وبنسبة معقولة.

وأخيراً، فيما يخص التحديات التي تعيق تبني القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، فقد صنفتها الباحثة إلى خمس عوامل كما أبرزها المبحوثون، هي: السياسات والقوانين العليا، والعامل السياسي، والعامل الاقتصادي، والعامل الاجتماعي، والسياق المجتمعي والبيئة المحيطة، وتناولت كل عامل على حدة وحلته بناءً على ما جاء في مقابلات المديرين المشاركين.

نتائج إجابة السؤال الثاني: دور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي

في بيئاتهم المدرسية

للقائد الأخلاقي دورٌ مهمٌ وضروريٌّ في تحسين وتطوير المؤسسة، وخلق جوٍّ من الإبداع والعطاء في العمل وصولاً إلى ارتقاء ونجاح المؤسسة، كما إنه يبيثُ في العاملين طاقة روح العمل الجماعي ضمن هيئة تدريسية متعاونة منتمية ومخلصة للعمل، مما تقود إلى مخرجات تعليمية رائعة. بالمقابل يزعزع غيابه المؤسسة وقد يؤدي إلى فشلها، وهذا يتفق تمامًا مع ما

جاء في الأدب التربوي غنيم (2020)، فمن خلال إجابات مديري المدارس تبين أن للقائد الأخلاقي أدواراً عديدة تم إدراجها في ستة محاور، والشكل 4:2 التالي يوضح أدوار القادة الأخلاقيين كما أبرزها المديرين المشاركين في الدراسة في المدارس الفلسطينية من ثلاث جهات إشرافية (وزارة التربية والتعليم، القطاع الخاص، وكالة الغوث الدولية).



شكل 4.2 يوضح أدوار القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي في بيئاتهم المدرسية

في الجزء التالي تفصل لكل محورٍ على حدة:

1- التطوير والتحسين

بناء على آراء مديري المدارس الفلسطينية المشاركين في البحث، تبين أن للقائد الأخلاقي دوراً في تحسين وتطوير المؤسسة التعليمية، وتحقيق النجاح لها ورفع اسمها ومضاعفة ثقة المجتمع بها وبالقائد، في ظل رضى الجميع، بالتالي يكون العطاء والانتماء أكثر، والإنتاج أفضل، والجو مريح، والمخرجات التعليمية رائعة ومرضية.

ذكرت المديرية (ح3) أهمية دور القائد الأخلاقي في زيادة العطاء والانتماء وتحسين جودة الإنتاج، فقالت: "وجود قيادة أخلاقية يعني عطاء أكثر وإنتاج أكثر ونوعية الإنتاج أفضل"، وأضافت المديرية (و1) أن وجود القائد الأخلاقي يحقق هدف العملية التعليمية ويحفز الموظفين: "تحقيق الهدف من العملية التعليمية وهي التعليم والتربية، دافع للمعلم لكي ينجز ويعطي".

أكد المدير (خ4) أيضاً على دور القائد في التطوير والتحسين: "دوره في تحسين البيئة التعليمية في التحديث به يدخل أشياء جديد به يطور يدرّب به يكون مواكب للتغيرات التي بتصير، خاصة التكنولوجيا به يكون مواكب للتحديث".

2- التأثير الإيجابي على المرؤوسين

وفق نظرية التعلم الاجتماعي، فإن وجود قائد أخلاقي يتحلّى بالصفات الحميدة يجعل من حوله ينجذبون نحوه ويقلّدونه ويتبنون به، والإنسان في طبيعته ينظر إلى القائد ويحتذي به ويتبع خطاه، إذن فقد بات وجود القائد الأخلاقي في المؤسسات التربوية بشكل خاص ضرورة ملحة، لأن المؤسسات التربوية تُنشئ الأجيال للمستقبل، وإذا اردنا إنشاء جيل يتمتع بالقيم والمبادئ الأخلاقية، لا بد من وجود قائد أخلاقي يمرّر هذه القيم إلى المعلمين، ومنهما إلى الطلاب، ومن الطلبة إلى العائلة والمجتمع.

للقائد الأخلاقي يدٌ في انتشار الأخلاق، وجعلها ظاهرة في مؤسسته وفي حياته العملية واليومية، وعلى ذلك أكد معظم المشاركين، فقد أوضحت المديرية (و5) في قولها: "القائد الأخلاقي قدوة للجميع بأثر على المعلمين، والمعلمين على الطلاب، والطلاب بنقلوا هذا

الدور لبيوتهم فإنَّ الأساس هو القائد الأخلاقي في المدرسة". وكان المدير (و2) قد اتفق معها في أن وجود قائد أخلاقي في المؤسسة يؤثر على من حوله: لما يكون في قائد أخلاقي بأثر على من حوله جميعاً، ويزرع الأخلاق الحميدة فيهم، ويرفع مستوى مدرسته من جميع النواحي".

أكدت المديرية (و3) على أن القائد الأخلاقي نموذج يحتذى به في كل شيء: القائد أسوة ونموذج وقدوة في كل شيء"، وبينت المديرية (ح5) أنه كلما زادت نسبة القيم والمبادئ الموجودة في القائد، كان أثره أكبر أفضل: "كلما كان راس الهرم يتحلى بقيم الصدق والعدالة، وكلما كانت موجودة فيه بنسبة أعلى، كان أثره أفضل"، وإلى ذلك ذهبت المديرية (ح9)، حيث رأت أن القائد قدوة للمعلمين والطلاب في الالتزام بالأخلاقيات: "المدير قدوة بالالتزام بالأخلاقيات بالمساواة والعدالة، المعلمين يحاولوا يقلدوه والطلاب كمان".

ليس بعيداً عن سبقه، أشار المدير (خ4) إلى أن القائد الأخلاقي قدوة في أخلاقه وفي طريقة حل المشكلات، وبأنه ليس من السهل أن تكون قائداً أخلاقياً لأن ذلك يتطلب الكثير من الجهد والتوتر، فهو يرى أن توفير الأمن والأمان أيضاً من أولوياته:

" يكون القيادي قدوة في أخلاقه، وفي طريقة حل المشكلات والنزاعات، وفي القرارات التي يتخذها به يكون عنده معايير عالية للأخلاق، ومش أي انسان بقدر يكون قيادي في مؤسسة تربوية، مهنة صعبة مش سهلة فيها اكتوبر توتر للإنسان، وأهم شيء في القيادة الأخلاقية المحافظة على الأمن والأمان للطاقم والطلاب".

يعد القائد الأخلاقي مصدر إلهام للموظفين في القيم والأخلاق، عن هذا تحدثت المديرية (ح4) قائلةً: "يكون مصدر إلهام للموظفين في الانتماء، في العطاء، في الصدق، في

المسؤولية، في التسامح، وهذا يجعل المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي والجميع يحتذي بهذا القائد".

ركزت المديرية (ح1) على حاجة المؤسسات التربوية لقائد أخلاقي قادر على خلق قادة نفتخر فيهم ونغير من خلالهم العالم: "تحتاج إلى قيادة أخلاقية، لأن كل شيء يعتمد على القائد وينظر إليه من جميع الجهات، بإمكان القائد الأخلاقي خلق قادة يفخر فيهم ويغير نظرة العالم".

بناءً على ما سبق، للقائد الأخلاقي العديد من الصفات الحميدة، التي ذكرها المشاركون وظهرت في سياق الإجابة عن السؤال الأول للدراسة، ولكن أهم صفة للقائد الأخلاقي توصلت إليها الباحثة، هي أن يمتلك القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بشكل إيجابي، إضافة إلى أن يكون قدوة لهم بأخلاقه وقيمه، مما يحفزهم على الاحتذاء به وتقليده، وكل ذلك يكون من خلال ممارسته لهذه القيم في حياته وفي عمله وتواصله مع المرؤوسين، حتى يصل إلى أن يقال عنه قائد أخلاقي وقدوة حسنة ومؤثر إيجابي على من حوله جميعاً، فيلمس أثر ذلك في عطايتهم وانتمائهم ومسؤوليتهم وصدقهم في العمل.

3- خلق بيئة تعليمية آمنة ومحفزة وجاذبة

أظهرت نتائج الدراسة أن ثلثي مديري المدارس المشاركين في الدراسة يؤيدون أن للقائد الأخلاقي دوراً في توفير بيئة تعليمية مريحة وآمنة وجاذبة للتعلم، إضافة إلى ملاعب وساحات آمنة وغرف صفية ومرافق دافئة شتاءً وغير حارة صيفاً، بيئة مهينة بالوسائل

والرسومات الجاذبة، وكل ذلك بمساعدة معلمين يعاملون الطلبة باحترام ومحبة وحنان، وطلاب متحابين رفيقين لا يميلون للعنف.

في هذه التربة الخصبة تنبت بذور العلم، فإذا وجدت البيئة الآمنة والمحفزة، يأتي التعليم لا محالة، إلى ذلك أشارت المديرية (ح1): "يوفر القائد الأخلاقي البيئة المريحة والداعمة للمعلمين والطلبة"، وأضافت المديرية (خ3) في حديثها عن أهمية دور القائد الأخلاقي في توفير البيئة المريحة والداعمة للمعلمين والطلاب:

"لازم أوفر بيئة صافية تستوعب عدد الطلاب الموجودين، تعطي راحة للمعلمين فيها تبريد وتدفئة حتى يقدر يعطي، إذا كانت البيئة المدرسية موائمة لاحتياجات الطلاب الموجودين، وقتها يقدر احاسب المعلمين، عشان هيك دورنا دائماً نتابع البيئة المدرسية إذا كانت مناسبة وآمنة "

أيدت المديرية (و5) فكرة اهتمام القائد الأخلاقي بتوفير البيئة الآمنة والمحفزة والجاذبة: القائد الأخلاقي بهتم بتوفير بيئة آمنة ومحفزة، وأهم شيء يكون عنا بيئة جاذبة للطلاب، عملت حديقة كاملة متكاملة"، هذا وذهبت المديرية (خ5) إلى أن البيئة المريحة والمعززة للإبداع تزيد من العطاء والإنتاج في النواحي جميعها: "إذا كان مكان العمل مريح، المسؤولين بعززوك، الإبداع بزيد، العطاء بزيد، الإنتاجية بكل شيء بتزيد"، وأضاف المدير (و2): "جعل البيئة المدرسية جاذبة ومحفزة للتعلم، يعطي المعلمين أريحية في الشغل، ويعمل على بناء جو أسري في المدرسة".

عن دافع القائد الأخلاقي وقانونه الكامن في ضميره تحدثت المديرية (ح6):

" أكيد القائد الأخلاقي يحسن من بيئته التعليمية، القائد الأخلاقي يشعر أن كل شيء واجب، ضميره هو القانون يعني لو شفت شجرة مش مسقية بروح اسقيها،

القائد الأخلاقي ضميره عم بحركه، قانونه هو ضميره كل شي في اعوجاج لازم
يزبطه بحس بالمسؤولية، ضميره يؤنبه على مستوى البيئة المدرسية "

إذاً يهتم القائد الأخلاقي بكل التفاصيل في مدرسته، الصغيرة منها والكبيرة، كما إنه لا بدّ
دائم التفكير والقلق خلال سعيه نحو تطوير البيئة التعليمية، وجعلها جاذبة ومريحة وآمنة
للمعلمين والطلاب، إضافة إلى أنّه يشعر بالمسؤولية على الدوام، لأن من واجبه الوصول
إلى الأهداف والارتقاء بالمؤسسة، وإن لم يحقق ذلك يرى نفسه مقصراً.

4- الاستناد إلى رؤية واضحة

يتصف القائد الأخلاقي بالتنظيم لا بالعشوائية، فيقع عليه التخطيط ضمن فريق عمل،
والاستناد على رؤية ورسالة واضحتين، تركزان على الأخلاق والقيم قبل التعليم، لأن الطالب
عندما يتحلى بالقيم والأخلاق، يكتسب مهارات الإصغاء والجّد والالتزام والاحترام، التي تعينه
في التعلم بطريقة ناجحة.

يستند المدير (خ4) في رؤيته حول تخريج مواطنين صالحين في المجتمع:

"بجب أميز خريجيني عن الكل، عشان عم بشوف الأخلاق في الشارع عم تدهور
بشكل كبير جداً في البلد، وأنا كثير مستاء من الي عم بصير بالبلد عشان هيك
بجب طلابي يطلعوا مواطنين صالحين مش زعران مش مختلسين مش حرامية
مش فاسدين".

في هذا الجانب، قالت المديرية (و5) أن رؤيتها تنسند بالأساس على تخريج جيل أخلاقي
وصادق في عمله، لأن الإنسان عندما يتحلى بالأخلاق يكون ناجحاً في عمله وفي حياته،
كما وترجو أن لا يكون المعلمون سبباً في ضياع الطلبة وتجهيل الجيل القادم:

"بأمل أنو نخرج جيل أخلاقي للمجتمع جيل صادق، لما يكون الإنسان أخلاقي ما بتخاف عليه، لأنه أخلاقه بتشده عن الغلط، وأهم شيء رؤيتي لمستقبل هالطلاب ما يضيعوا وما نكون إحنا العامل في ضياعهم، بدل ما ننشلهم من الجهل والضياع والتخريب".

لكل مدير رؤية ورسالة خاصة به، سواءً أكانوا زملاء يتبعون للجهة المشرفة نفسها، أو لجهات إشرافية أخرى، تعددت رؤاهم ولكنها لم تختلف في جوهرها، إذ تتبع الرؤية والرسالة من مدى قدرة القائد على معرفة الاتجاه الذي يريد أن يتوجه إليه مع طلابه ومعلميه، وصولاً إلى أهدافه المرجوة، فالقائد الأخلاقي يسير باتجاه تعزيز القيم الإنسانية في رؤيته ورسالته، كما يسعى لتوضيحها ونشرها في المؤسسة، عدا عن تحقيقها من خلال الأنشطة المختلفة، وقد وضح ذلك المدير (خ4) في قوله:

"ننمي القيم من خلال الإرشاد، من خلال مربّي الصف بالحديث الصباحي، من خلال الحملات التي بنعملها لإغاثة المنكوبين، أو من خلال جمع تبرعات مادية أو عينية وتقديمها لملجأ بحاجة إلى مساعدة، فهي الشغلات بتخلي الواحد يحس بغيره".

5- بناء فريق عمل متعاون

يسعى القائد الأخلاقي للعمل ضمن فريق عمل متعاون، تجذب فيه جميع الأسرة التربوية في الاتجاه ذاته نحو الهدف ذاته والمخرجات المنشودة، حيث إن التعاون إن دخل في عملٍ أضاف إليه إبداعاً ونجاحاً كبيرين، كما إن القائد الأخلاقي يساعد في القضاء على الشللية المقيتة التي تفرّق الجمع، ويجعل الجميع على مسافة واحدة منه بالعدل والمساواة والوضوح والشفافية، إلى جانب أنه يسمع الجميع ويشركهم في القرارات، ولا يتفرد بها، وقد أشارت المديرية (ح5) لذلك في قولها:

"إذا القائد كان أخلاقي وعنده عدالة وشفافية بصفي في عمل جماعي ومشارك وصنع القرار مشترك وليس بشكل فردي، والنمو المهني بصير أعلى ينعكس على الطلاب وعلى أدائهم وشعورهم بالمسؤولية".

كما أكدت المديرية (خ3) على أهمية العمل في المؤسسة ضمن روح الفريق فقالت:

"أهم شيء بناء فريق عمل إذا بننا نتطور، ما اشتغلنا مع فريق عمل وضلينا فاصلين المعلمين عن الإدارة ما بنشغل، لازم نكون في قارب واحد والقارب في إله قائد، والقائد بوزع المهام هيك بنجح".

وفي ذلك أيدتها المديرية (و3) مشيرةً إلى أن العمل ضمن فريق يشكل منبعاً للعطاء: "لازم يكون في تشارك، أنا أؤمن بعمل الفريق، وكل إنسان يأخذ احترامه ومكانته حتى يقدر يعطي".

6- تطوير التعليم والمعلمين

تصوب المدارس، بمكوناتها كلها، إلى بناء شخصية الطالب من النواحي الأكاديمية والنفسية والاجتماعية والسلوكية، وذلك من خلال تنمية مهاراته وتطوير قدراته وكفاءاته، التي تؤهله للحصول على وظيفة في مجال تخصصه، وكانت الباحثة قد أجلت هذا المحور كي يكون لاحقاً للمحاور السابقة جميعها، إذ إنها تصب في هذا المحور، فالتعليم دون ما سبق ذكره، ليس له معنى ولا فائدة ولا يمكن تطويره، بل على العكس يزيد في فشله.

تطوير التعليم لا بد لتحقيقه من وجود قائد أخلاقي ملهم ومؤثر في الآخرين، لديه رؤية ورسالة واضحتين، وعلاقات إيجابية مع المجتمع المحلي، إضافة إلى محاولاته المستمرة في

تطوير البيئة التعليمية، وجعلها مريحة وآمنة وجاذبة، من خلال العمل بروح الفريق المتعاون،
بالتالي يتحصّل التعليم الناجح والمبدع والمتميز .

في هذا السياق، أوضح المدير (خ2) أن القائد الأخلاقي هو من يحسّن التعليم ويدعم
المعلمين ويعالج مشكلات الطلبة: *"القائد الأخلاقي يحسن التعليم ويتابع الضعف عند
الطلاب ويدعم المعلمين ويوفر لهم احتياجاتهم"* .

كما تتعكس القيادة الأخلاقية على البيئة التعليمية وعلى مخرجات التعليم والتحصيل، وتتمى
الرغبة في التعلم والتقليل من التسرب، عن هذا تحدثت المديرية (ح4): *" القيادة الأخلاقية
ينعكس أثرها على البيئة المدرسية، وتصبح بيئة جاذبة، وتؤثر على مخرجات التعليم، وارتفاع
نسب التحصيل، وحب للتعلم، ولا يحدث تسرب"* .

كانت المديرية (ح1) قد أكدت أيضاً على أهمية ودور القائد الأخلاقي في تطوير التعليم وبناء
العلاقة بين المعلم والطلاب في الوصول إلى نجاح التعليم:

*" يوجه المعلمين إلى كيفية التعامل مع الطلبة ومراعاة الأمور الإنسانية قبل
الأكاديمية، بناء علاقة بين المعلم والطالب والانتباه إلى البيئة الصفية وبناء
الثقة في شخصية الطالب وجعله متوازن والتعليم تحصيل حاصل، تعزيز الطالب
بمواهبه بكلمة وبهدية ينقلب من عدواني إلى شخص آخر، إعطاء صلاحية وثقة
للمعلمين ودعمهم وتوفير احتياجاتهم "*

أشارت المديرية (خ5) إلى أهمية التحفيز الإيجابي والسلبي وإعطاء الفرص والدعم للمعلمين؛
من أجل تطوير وتحسين التعليم: *"بستخدم العقاب والثواب ومش شرط لما تغط المعلمة
أحكيها يلا بر، لا إحنا كلنا بشر وبنغلط، واجب علينا إنه نتحمل الغلط مرة ومرتين ونحتوي
ونعطي فرص وندعم"*، وفي هذا أيدتها المديرية (ح1)، حيث تحدثت عن أهمية التحفيز والثناء

وتقديم الدعم والمساندة للمعلمين والطلاب: "نتعامل بالثناء وأشعر بأن الطالبات والمعلمات مسؤوليتي، وعلي أن أدمهم وأسندهم".

وقد تحدث المدير (خ4) عن أهمية تدريب المعلم على المنهاج وأساليب التعليم كل فترة: "ينطور المعلمين بدورات مكثفة عن بعد، حول كيفية التعامل مع المنهاج والأساليب المناسبة للتطبيق"

بعد عرض ما سبق، توصلت الباحثة إلى أن مديري المدارس المشاركين في الدراسة أجمعوا على أن للقائد الأخلاقي دوراً كبيراً في تحسين وتطوير البيئات التعليمية في المدارس، فهو بشخصيته القيادية والملهمة والمؤثرة في الآخرين، يغير الكثير، وعليه أن يتحلى بصفات خلقية وإدارية حميدة كي يكون مؤثراً في المرؤوسين، من خلال التواصل والقوة الحسنة واستخدام التعزيز الإيجابي والسلبي.

يديم القائد الأخلاقي أيضاً التفكير والقلق بكل ما يخص مدرسته، وهو يعمل دائماً على خلق بيئة تعليمية جاذبة ومريحة وآمنة من أجل الطلبة، سعياً منه لزيادة دافعيتهم ورغبتهم بالتعلم، ومن أجل معلمهم إذ يقع عليه العمل المستمر على توفير احتياجاتهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم وانتمائهم وإبداعهم في العمل، الشيء الذي يخلق جواً أسرياً وفريق عمل متعاون ومنتج. أبعد كل هذا ما زال يُطرح سؤال لماذا طلابنا لا يحبون المدرسة؟ كيف يمكن زيادة انتماء المعلمين في المدارس الفلسطينية؟ ربما يكمن الجواب في كل ما سبق.

نتائج إجابة السؤال الثالث: مدى تشابه أو اختلاف مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الفلسطينية وفقاً للجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم - القطاع الخاص - وكالة الغوث)

تجدر الإشارة أن مجتمع الدراسة يتكون من عشرين مديرٍ ومديرةٍ من مديري المدارس الفلسطينية التابعين للجهات الإشرافية الثلاث التالية: وزارة التربية والتعليم والقطاع الخاص ووكالة الغوث الدولية، فكان عدد مديري وزارة التربية والتعليم عشرة، وخمسة من مديري القطاع الخاصة، ومثلهم من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية. كانت الباحثة قد لاحظت من خلال إجاباتهم عن أسئلة المقابلات وجود بعض أوجه التشابه أو الاختلاف في أنماط القيادة لدى الفئات الإشرافية الثلاث، وفيما يلي توضيح لذلك، بدءاً بأوجه التشابه ثم أوجه الاختلاف.

أوجه التشابه

وجود رؤية ورسالة تعزز القيم الإنسانية

يعزز وجود رؤية ورسالة خاصة بكل مدرسة المنظومة القيمية، حيث إن لكل مدرسة حكومية² أو خاصة أو وكالة رؤية ورسالة تتناسب مع طلبتها ومعلميها وإدارتها ومحيطها، ويتجلى فيها الجانب والأهداف القيمية والأخلاقية القابلة للتنفيذ، وحتى يتحقق ذلك لا بدّ من قائد أخلاقي يراعي هذه الجوانب، ويهتم بها ويتابع تنفيذها على أرض الواقع، بحيث تكون

²المدارس الحكومية هي المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم

الرؤية والرسالة ونمط القيادة في انسجام وتكامل، وعمادها في أساس أخلاقي قيمى، وإلا تكون الرؤية والرسالة مجرد ورقة معلقة على الجدران. أشارت المديرية (ح1) إلى أهمية وجود قائد أخلاقي بالمؤسسة من أجل تحقيق الرؤية والرسالة في قولها: "كانت الرؤية والرسالة لحتى نحققها لازم يكون في قائد أخلاقي متميز بمبادئه وقيمه".

أكدت المديرية (ح5) على ضرورة وجود تكامل وانسجام بين الرؤية والرسالة ونمط القيادة في المؤسسة: "المفروض الرؤية والرسالة ونمط القيادة متكاملات دائماً، ويحتويان على أهداف أخلاقية يستطيع القائد أن يحققها"، وأيدتها المديرية (ح6) في قولها: "العلاقة بين الرؤية والرسالة ونمط القيادة متكاملين شي طبيعي، لازم يكونوا يترجموا بعض، ما تكون الرؤية في جهة، والرسالة في جهة أخرى، وخطتي بعيدة عن رؤيتي ورسالتي".

إلى الفكرة ذاتها، ذهبت المديرية (ح10) والمدير (خ4) والمدير (و4) والمدير (خ2)، مؤمنين بأهمية التوافق والتكامل بين الرؤية والرسالة ونمط القيادة، وعندهم تقتبس الباحثة، قول المديرية (ح10): "العلاقة بين الرؤية والرسالة ونمط القيادة متكاملة مع بعضها البعض، وهي معززة ومشجعة للقيم الأخلاقية"، وقول المدير (خ4): "في توافق بين نمط قيادتي ورسالة ورؤية المدرسة"، والمدير (و4): "يجب أن يكون حالة انسجام تام بين الرؤية والرسالة والممارسة، وإلا ظهر تقصيرنا، الرسالة يجب أن تكون مبنية على الجوانب الإنسانية، والمدير يعمل على ممارستها على أرض الواقع"، وأخيراً أكد المدير (خ2) على ما سبق: "أکید لازم رؤية المدرسة ورسالتها والقيادة يكونوا منسجمين، وإذا كان في خلل في وحدة منهم بتشعر في شي خطأ".

يظهر من خلال الدراسة أن معظم مديري المدارس من الجهات الإشرافية العديدة، أكدوا على أهمية وجود الانسجام والتكامل والتوافق بين رؤية ورسالة المؤسسة ونمط قيادة القائد، بالإضافة إلى ضرورة تضمين الرسالة بأهداف قيمية وأخلاقية قابلة للقياس والتطبيق، متفقين على أن ذلك يحتاج إلى وجود قائد أخلاقي ملتزم ومعتاد وغيور على مصلحة المؤسسة والموظفين.

التحيزات والواسطة والمحسوبية

ظهر من خلال تحليل النتائج أن ثمة تحيزات وواسطات ومحسوبية وضغط من العائلة والأقارب والأصدقاء على المسؤولين لتحقيق احتياجاتهم، سواءً في المدارس الحكومية أو المدارس الخاصة، وقد تكون بنسبة أقل في مدارس وكالة الغوث الدولية، حيث ذكر اثنان منهم وجود هذا الالتزام الاجتماعي عند بعض المسؤولين، في اختيار وتعيين الأشخاص الذين ينتمون إلى المؤسسة أو لهم صلة قرابة أو صداقة مع المسؤولين، فيما ظهرت هذه المشكلات بشكل أوضح في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم ومدارس القطاع الخاص، وللدقة أكثر، هي أكثر في المدارس الخاصة ذات الطابع الديني. هذا ما تحدثت عنه المديرية (خ3): "المعلم الملتزم بالمذهب الديني للمؤسسة له الأولوية في التوظيف"، وكانت قد أشارت

المديرية (خ1) إلى المشكلة بالعموم في قولها:

"مدارسنا ينقصها قائد تربوي يتمتع بكامل الصفات الأخلاقية، لأنه في تحيزات وعدم مساواة في التعامل وفي اختيار الموظفين، ممكن الواسطة تلعب دور ولا يعتمد على الامتحان وضروري تبدأ القيادة الأخلاقية من رأس الهرم."

في السياق ذاته، أشار مدير الوكالة (و2) على أن: *الوظائف تعطى بالواسطة*، وأضافت المديرية في المدرسة الحكومية (ح6) إلى أن *الواسطة والمحسوبية موجودة*، وتؤثر على الكفاءة:

"لا يتم النظر إلى الكفاءة وإنما المحسوبية موجودة عند تعيين شخص نتجى بأنه مرتبط بصلة قرابة مع المسؤول، يتم رفض أشخاص أكفاء بسبب انتمائهم السياسي أو تعيين أشخاص غير أكفاء بالواسطة لأنه منتمي لحزب معين."

يُلاحظ مما سبق أن المديرين في الجهات الإشرافية الثلاث أكدوا وجود الواسطة في التعيينات، وأن *"الواسطة والمحسوبية موجودة في كل مكان"* كما وصفتها المديرية (ح7)، وأن ثمة ضغطاً على القائد من المسؤولين للموافقة على ذلك والرضوخ لما يريدونه هم، وهذا موجود في معظم المؤسسات، ويؤثر في الثقة بين القائد والمسؤولين ويزعزعها.

أوجه الاختلاف

تفاوت القيادة الأخلاقية بين الجهات الإشرافية الثلاث

تفاوتت إجابات المبحوثين بين الجهات الإشرافية الثلاث، في مدى تمثل القيادة الأخلاقية، حيث كان لثلاث مديري المدارس وجهة نظر تقول أن المدارس الخاصة تهتم بالمبادئ والقيم وترتكز عليها بشكل أكبر من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث. حول هذا أوضح المدير (و4) أن الوضع في المدارس الخاصة أفضل من المدارس الحكومية والوكالة؛ لأن المدير يُختار بعناية ويمكن إنهاء خدماته في أي وقت بينما مدير الحكومة أو الوكالة يصعب

فعل ذلك معه: "في المدارس الخاصة وضع القيادة أفضل لأنه يتم اختيار المدير بعناية، وسهل التخلص منه، أما الوكالة صعب التخلص منه مثل الحكومة".

أضافت المدير (ح1): "بعض المدارس الخاصة تهتم بالأخلاقيات والسلوكيات بشكل أكبر من المدارس الحكومية"، وأيدها كلٌّ من المدير (ح2) والمديرة (ح4)، وكانت قد قالت: "المدارس الخاصة فيها اهتمام بالمبادئ والقيم والتركيز عليها أكثر من المدارس الحكومية"، فيما أضاف المدير (ح2) مقارنةً بين مدارس الذكور والإناث فقال: "المدارس الخاصة فيها الجانب الأخلاقي والقيمي أكثر، والحكومية أقل، وأيضاً الحكومية بين الذكور والإناث، مدارس الذكور أقل اهتمام أيضاً".

أعرب المدير (ح8) عن إعجابه بالمدارس الخاصة، لأن فيها متابعة وانضباطاً واهتماماً أكثر من المدارس الحكومية: "المدارس الخاصة أكثر متابعة وتواصل مع الأهلى، على عكس المدارس الحكومية، وأنا معجب بالمدارس الخاصة وفيها الانضباط أكثر".

ليس بعيداً عن المديرين السابقين، أشار كلٌّ من المدير (ح2) والمدير (ح4)، إلى أن الجانب الأخلاقي والقيمي يظهر في المدارس الخاصة ذات الطابع الديني بشكل أكبر من المدارس الخاصة العلمانية والمدارس الحكومية، وعنهما تقتبس الباحثة، قول المدير (ح2):

"إحنا كمؤسسات دينية خاصة غير ربحية رؤيتنا تحتم علينا إنه يكون في عنا القيم والأخلاق في الرسالة، والقيادة العليا ببثوا هي الرسالة وإحنا بنبثها للعاملين معنا، وهم ببثوها للآخرين، وإحنا كمؤسسات خاصة ذات طابع ديني إليها تأثير أكبر ومراقبة أكثر".

وقول المدير (خ4): "بحس المدارس الخاصة ذات الطابع الديني تهتم بالأمر الأخلاقية أكثر من غيرها من المدارس، وبعدها يجي المدارس الخاصة العلمانية، ثم المدارس الحكومية".

ذهب خمسة من مديري المدارس إلى وجهة نظر مختلفة، مفادها أن القيادة الأخلاقية في المؤسسة التربوية تعتمد على شخصية القائد وصفاته ومدى قربها من القيادة الأخلاقية، لا على الجهة المشرفة وقوانينها، فقد أشارت المديرية (ح3) أثناء المقابلة بقولها: "يرجع لقائد المؤسسة وليس للجهة المشرفة، إذا ما في عند القائد هذه المبادئ والقيم ولا حدا بقدر يحطها".

كما أيدتها المديرية (خ5)، وقالت:

"أنا برأي حسب مين ماسك المدرسة، مش مهم مدرسة ذكور ولا أناث ولا حكومية أو خاصة، المهم مين القائد مين الموجود خلف هدول الناس، في قائد ورا واحد وبغشل وقائد ورا مليون ويكونوا مشين زي المسطرة، لا زم يكون مؤثر".

فيما جمعت المديرية (و3) بين وجهتي النظر السابقتين، مشيرة إلى أن القيادة الأخلاقية تعتمد على شخصية القائد وعلى الجهة المشرفة، حيث يتم اختيار المدير ضمن معايير متعددة، ويكون هناك متابعة ومساءلة ومحاسبة على كل الأمور: "القيادة الأخلاقية تعتمد على القائد وعلى الجهة المشرفة، وذلك لأن اختيار المدير يتم ضمن معايير كثيرة، وفي محاسبة ومساءلة وتتبع على كل الأمور".

لقد اجمع أربع من مديري الوكالة على وجود معايير أخلاقية لاختيار مدير المدرسة، حيث

قالت المديرية (و1): "يوجد معايير أخلاقية في مدارس الوكالة لاختيار مدير المدرسة "

وقد ايدتها المديرية (و3) بوجد معايير أخلاقية لاختيار مدير المدرسة: "نعم يتوفر في مدارس

الوكالة معايير أخلاقية لاختيار المدير، يهتموا بالجانب الأخلاقي، ويبقى متبع باستمرار"

كما وأكدت المديرية (و5) بأن أخلاقيات المهنة مهمة جداً في مدارس الوكالة ويتم التركيز

عليها: "أخلاقيات المهنة، الوكالة بتهتم فيها حتى أنها أكثر من اللازم"

وفي نفس السياق تحدث المدير (و4): "يوجد معايير لأخلاقيات المهنة وهي مهمة جداً ولا

تساهل فيها، إذا المدير قام بخرق أخلاقيات المهنة يوقف عن العمل"

بينما واحد منهم فقط ذكر عكس ذلك، حيث أشار إلى عدم وجود معايير محددة لاختيار

مدير المدرسة، المدير (و2): "في الوكالة لا يوجد معايير محددة لاختيار مدير المدرسة،

الاختيار يتم أحياناً بالواسطة أو إذا معه شهادة ومتكلم ولديه لباقة بالحديث"

من ناحية أخرى، بخصوص المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم فقد كان لنصفها وجهة

نظر بعدم وجود معايير أخلاقية لاختيار المدير، يتم مراعاة المعايير الأكاديمية فقط

الشهادات والخبرات والتقييم الاشرافي، حيث أشارت لذلك المديرية (ح6):

"واقعياً لا يوجد معايير لاختيار المدير، ينظر له أكاديمياً ومهنياً وثقافياً فقط هذا

ما وجدته عندما أصبحت مديرة من خلال المقابلات والاختبار بهمهم ثقافتي

وبهمهم أكاديمياً شو انا ولكن الجانب الأخلاقي لم نتطرق له، رغم أنه مهم جداً

جداً جداً"

وأكد على ذلك المدير (ح8): "أشك في وجود معايير أخلاقية لاختيار مدير المدرسة، من

تجربتي هلا في معايير مهنية (شهادتك خبرتك)، وفي معايير ثانية للأسف الشديد الواسطة

والمحسوبية"

بالمقابل النصف الآخر من مديري الوزارة ذكروا وجود معايير أخلاقية لاختيار مدير المدرسة ولكنها غير كافية يجب التركيز عليها أكثر، قالت المديرية (ح5): " يتم مراعاة المعايير الأخلاقية عند اختيار المدير في الامتحان والمقابلة ولكنه غير كافي لازم يطلعوا عليه أكثر" وأضافت المديرية (ح7): " أكيد عند اختيار المدير يوخذ بعين الاعتبار السمعة الحسنة، ويتم السؤال عنه، تقاريره فوق جيد جداً، ما عنده مشاكل مع التربية"

وفي ما يخص مديري المدارس في القطاع الخاص، بشكل عام يوجد معايير أخلاقية لاختيار المدير، وأشارت لذلك المديرية (خ3): " طبعاً أكيد في معايير أخلاقية لاختيار مدير المدرسة" وأضاف المدير (خ2) بأنه ينظر إلى الأمور الأخلاقية ولكن ما يهمهم أكثر الأمور الأخرى الأكاديمية والمالية: "أكيد بتطلعوا للخلفية بس يمكن يطلعوا أكثر على الأمور المالية و الأكاديمية أكثر ما يطلعوا على الأمور الأخلاقية" "للأسف الي بعينهم أكثر العلم والشهادة والخبرة"

ولكن أكد أثنان منهم على أن المدارس ذات الطابع الديني تركز بشكل أكبر على المعايير الأخلاقية عند اختيار مدير المدرسة

تري الباحثة أنه من الضروري جداً وجود معايير لاختيار مدير المدرسة، كما يجب أن تشمل هذه المعايير الجانب الإنساني والقيمي والأخلاقي، بالإضافة إلى ذلك، لا بد أن تكون الجهة المشرفة لديها نظام متابعة ومحاسبة ومساءلة؛ لأنه يضمن سير العملية التعليمية بشكل أفضل، ومن خلال خبرتها العملية ومعرفتها ببعض الزملاء، فإنها تعلم أن القائد يُختار دون مراعاة هذه المعايير، وترتكز المعايير في الغالب على الجوانب الأكاديمية والشهادات

والخبرات، كما ويتم التعاضدي عن بعض الأخطاء، وتمرُّ دونما محاسبة أو مساءلة وبالتالي تقل الثقة والمصداقية والإنتاجية في العمل.

هذا ولاحظت الباحثة انقسام المديرين إلى ثلاث جهات نظر فيما يخص تطبيق القيادة الأخلاقية، فبعضهم ذهب إلى أن الدور الأكبر في ذلك يكون للجهة المشرفة على المدير والمدرسة، من خلال القوانين والمتابعة المستمرة، وبعضهم الآخر ذهب إلى أن ذلك يعتمد على القائد نفسه وأن هذه الصفات لا يمكن زرعها في القائد إذا لم تكن لديه من الأساس، وبعضهم الأخير اختار الجمع بينهما، مستنداً إلى وجود معايير محددة لاختيار المدير، بالإضافة إلى وجود جهة مشرفة لديها نظام متابعة ومحاسبة ومساءلة بشكل عادل ومنصف.

مساءلة أعلى في مدارس الوكالة والمدارس الخاصة

في هذا الجانب، أظهرت نتائج الدراسة أن بعض الجهات الإشرافية لديها نظام مساءلة ومتابعة أكثر من غيرها، إضافة إلى أن وجود المتابعة والمساءلة يحسّن من الأداء، ويرفع الكفاءة، وإلى ذلك أشار المدير (و4):

"في مدارس الوكالة المسؤولين الي إنت تابع إلهم قريبين عليك، وفي متابعة وفي نظام محاسبة يجعل الأداء أحسن، وفي المدارس الحكومية في حالة ترهل بسبب عدم الاستجابة لمطالب وحقوق الموظفين، وهذا يضعف أدائهم ورسالتهم، والمدارس الخاصة بختلف من مدرسة إلى مدرسة، والمدرسة التي رواتبها أعلى يكون أدائها أفضل".

أكدت المديرية (و1) على الجزئية المتعلقة بمدارس الوكالة قائلة: "أنا مضطرة التزام والمعلمين يلتزموا، بمدارس الوكالة يوجد التزام شبه كامل، لأنه في قانون ومساءلة".

وقد أظهر المدير (خ5) أنه يوجد أيضاً نظام متابعة ومحاسبة في المدارس الخاصة حيث قالت: "عندي معايير ثابتة يعلن عنها للموظفين وبعدها في تقييم السلوك ضمن هذه المعايير"

وأضاف المدير (خ2) بأن القائد الأخلاقي لديه رؤية واضحة عن القوانين والأنظمة، وأنه أنسان يعمل من خلال سياسة معينة وليس عشوائي: "لدى القائد قوانين وأنظمة وسياسة واضحة ومعلنة للموظفين، وهو غير عشوائي".

مستقبل التعليم في المدارس الخاصة

ما يحدث من إضرابات وعدم انتظام في الدوام المدرسي في مدارس وزارة التربية والتعليم ومدارس الوكالة، قد يكون سبباً في اعتقاد البعض بأن مستقبل التعليم سوف يكون في المدارس الخاصة، وقد أشارت لذلك المدير (و5): "الوحدين الي بقدر أقلك ممكن ينتجوا جيل ضمن المقبول على الأقل هم المدارس الخاصة".

أظهرت النتائج أن تسرب الطلبة الذكور في المدارس الحكومية الثانوية للعمل في الداخل المحتل بات ظاهرة، في حين لم يذكرها أي مدير من مديري المدارس الخاصة المشاركين في الدراسة، أما مدارس الوكالة فلن تظهر فيها لأن كل مدارسهم أساسية عليا وليست ثانوية. في هذا السياق تحدث المدير (ح9): "مدارس الذكور يقل أعداد الطلاب في الصفوف الثانوية، بسبب التوجه للعمل في الداخل المحتل، وأصبح لدى الطلبة اعتقاد أن التعليم والشهادة لا توفر لقمة العيش، والعمل في الداخل يوفر لهم مستقبل أفضل من التعليم.

ترى الباحثة أن وضع المدارس الخاصة مستقرّ بسبب ثبات وضع الرواتب، إلى جانب محاولة الإدارة تحقيق مطالب الموظفين قدر الإمكان، بينما في مدارس الحكومة ومدارس وكالة الغوث تكون الرواتب عادةً غير منتظمة، ولا يحصل الموظفون على حقوقهم ومطالبهم هذا من جانب، ومن جانبٍ آخر تعتمد هذه المدارس على التمويل الخارجي غير المستقر، أما فيما يخص ظاهرة تسرّب طلبة الثانوية العامة من أجل العمل والحصول على الأموال لضمان مستقبلهم، فهي ظاهرة جديدة ومنتشرة أكثر في القرى القريبة من الخط الأخضر، ويشجع بعض الأهالي أبناءهم على ذلك، كما يقللون من قيمة العلم والتعليم والمعلم، وبهذا يتراجع مستوى الطلبة الأكاديمي والسلوكي في الصفوف التاسع والعاشر، حيث إنّ الطالب يكون في هذه المرحلة يفكر في موعد نهايتها لكي يتوجه للعمل، فلا يهتم بالدارسة ولا ينتبه في الحصص الصفية، وفوقها يعيق سير العملية التعليمية.

ملخص الفصل

حلّت الباحثة في هذا الفصل البيانات الرئيسية، وعرضت النتائج المنبثقة عن أسئلة الدراسة من خلال المقابلات التي أجرتها مع مديري المدارس الفلسطينية التابعة لوزارة التربية والتعليم والقطاع الخاص والوكالة، في محاولتها لاستكشاف واقع القيادة التربوية في المدارس الفلسطينية، ومدى تمثل القيادة الأخلاقية فيها، إلى جانب تحديد أهم أدوار القادة الأخلاقيين في بيئاتهم التعليمية، والمقارنة بين الجهات الإشرافية الثلاث، من حيث مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية فيها، حيث فرّغت الباحثة البيانات التي حصلت عليها من إجابات المبحوثين عن أسئلة المقابلات، وترميزها والبحث عن فئات محددة، من أجل تصنيفها ضمن أنماط والخروج بتعميمات.

أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس لديهم معرفة جيدة بمفهوم القيادة الأخلاقية، وتحديد الجوانب الأخلاقية للشخص أو المدير، ولكن تلح الحاجة هنا لتوضيح الجانب المرتبط بنظرية التعلم الاجتماعي، المتمثلة في قدرة قائد المؤسسة على التأثير الإيجابي بكل من حوله، معلمين وطلاب وأولياء أمور وموظفين وضيوف ومجتمع محلي، بحيث يجعلهم يتتبعون به ويقلدونه، فيخلق منهم قادة أخلاقيين.

بينت النتائج أيضاً أن القيادة الأخلاقية غير ظاهرة وغير منتشرة بالشكل المطلوب في المؤسسات التربوية الفلسطينية، وإلى ذلك أشار معظم المديرين ما عدا ثلاث منهم، كانت آراؤهم ما بين عدم وجودها، أو أنها موجودة في بعض المؤسسات وغائبة عن البعض الآخر، أو أنها موجودة بنسبة قليلة وغير ظاهرة ومخفية، وهناك من قال بأنها في تراجع في الوقت

الحالي وأنها مفقودة في البيت والشارع والمدرسة، فيما أجمع المشاركون على أهميتها وضرورة العمل على تنميتها في كل مكان، وفي المؤسسات التربوية على وجه الخصوص، إذ إنها مجتمعات تعلم وتنشئة للأجيال القادمة، وهم عماد مستقبل الوطن وتطوره وتنميته.

بالإضافة لما سبق، أبرزت النتائج صفات القائد الأخلاقي كما يراها المبحوثون، وقد صنفتها الباحثة إلى خلقية ومهنية، والأخيرة إلى إدارية ومالية، كما أوضحت النتائج عدداً من التحديات التي تعيق ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، وقد ذكرها المبحوثون وصنفتها الباحثة في خمس محاور هي: القوانين والسياسات العليا، والعامل الاقتصادي، والعامل السياسي، والعامل الاجتماعي، والسياق المجتمعي والبيئة المحيطة.

أشارت النتائج أيضاً إلى أدوار القادة الأخلاقيين في المؤسسات التربوية، وقد تبين أن لهم العديد والكثير من الأدوار الإيجابية، منها: التحسين والتطوير، والتأثير الإيجابي على المرؤوسين، وتوفير البيئة التعليمية الآمنة والجاذبة، والاستناد إلى رؤية قيمية واضحة، وبناء فريق عمل متعاون، وتطوير التعليم والمعلمين. ولتحقيق المحور الأخير كان لا بد من وجود قائد أخلاقي يعمل بشكل مستمر على التحسين التطوير، من خلال تأثيره الإيجابي على المرؤوسين، فهو شخص مؤثر وملهم لمن حوله، ولديه رؤية مستقبلية واضحة تعزز القيم الإنسانية والأخلاقية، ورسالة تضم أهداف قيمة قابلة للتطبيق والقياس، إيماناً منه بأهمية غرس القيم والأخلاق في الطلبة لجعل التعليم أكثر نجاحاً وفعالية، هذا ولديه شبكة علاقات اجتماعية واسعة، يشعر بالانتماء والاهتمام تجاه البيئة التعليمية، بوازع وقناعة داخليان،

وضمير يقظ قادر على تنمية روح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق، بحيث تتكاتف الجهود لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة، وبذلك فقط يكون التعليم مميزاً وناجحاً.

في النهاية، وبعد مراجعة البيانات لعدة مرات، خرجت الباحثة بنتيجة مفادها وجود أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين المدارس التابعة للجهات الإشرافية المختلفة، تتمثل في تفاوت مستوى القيادة الأخلاقية بينها، هذا وبدا للباحثة أن أوجه التشابه تتمحور حول وجود رؤية ورسالة في كل مدرسة تعزز القيم والمبادئ الإنسانية، وفي ظهور المحسوبية والواسطة والتحييزات الناتجة عن الالتزام الاجتماعي نحو الأهل والأقارب والأصدقاء والزملاء، بينما كان الاختلاف في وجهين، الأول تمثل في وجود تفاوت في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بين المدارس المختلفة وفق الجهة المشرفة، هذا التفاوت بينها تفوقت فيه المدارس الخاصة، أما الثاني فتمثل في وجود نظام متابعة ومساءلة مطبق لصالح المدارس الخاصة والوكالة، الأمر الذي لعب دوراً إيجابياً في تحسين الأداء ورفع الكفاءات، حتى اتجه البعض إلى أن مستقبل التعليم في فلسطين سيكون في المدارس الخاصة.

كان لهذه الدراسة قيمة اجتماعية عالية عند مديري المدارس المشاركين، حيث إنهم عبّروا عن مدى سعادتهم بهذه الدراسة، التي كانت في نظرهم مهمة وضرورية لأنها تلامس الواقع الذي يعيشونه، حيث الأجيال ابتعدت عن هذه القيم والمبادئ الذي كان المجتمع يتميز بها، ولم تعد العلاقات الاجتماعية قوية بين الأفراد الذين كانوا يتمتعون بالعطاء والتطوع والتعاون والانتماء دون مقابل، وباتت هذه الصفات الجميلة اليوم تتراجع وتتلاشى شيئاً فشيئاً، للعديد من الأسباب، منها التكنولوجيا والعولمة وغيرها.

يتم في الفصل التالي مناقشة النتائج وتفسيرها ومقارنتها بالأدب التربوي، ومن ثم الخروج بأهم التوصيات العملية لصناع القرار بناءً على ضوءها، بالإضافة لتقديم توصيات لدراسات مستقبلية.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة

وضحت الباحثة في الفصول السابقة خلفية الدراسة وأبعادها استناداً لإطارها النظري، كما راجعت الأدبيات ذات الصلة بموضوعها، حيث تناول الفصل الأول مشكلة الدراسة والإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة بجوانبه كافة، وقد تضمن مفهوم القيادة والقيادة الأخلاقية وصفات القائد الأخلاقي، إضافة لمفهوم البيئة التعليمية والعلاقة العضوية بينها وبين القيادة الأخلاقية، ونظريتي التعلم والتبادل الاجتماعي، التي استندت عليهما الدراسة كإطار مفاهيمي ونظري، كما وتطرقت لعلاقة القيادة الأخلاقية بأنماط القيادة ذات الصلة، بعد ذلك أشارت الكاتبة لمشكلة الدراسة التي تُظهر أن القيادة هي مصدر نجاح أي مؤسسة، ولكن عدم استخدام أساليب القيادة المناسبة لظروف المؤسسة والعاملين فيها يؤدي إلى فشل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، بالتالي زيادة الانتقادات الموجهة بسبب سوء الإدارة والفساد المالي والأخلاقي، هذا الشيء تطلب وجود معايير عمل أكثر رقياً تحقق التوازن بين الأداء المتميز وأخلاقياته.

في السياق ذاته، جاء الفصل الثاني مراجعةً للأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، التي استعانت الباحثة بها لنقاش وتفسير نتائج دراستها. أما الفصل الثالث فقد بينت الباحثة فيه عدّة أمور، هي منهجية الدراسة المتبعة، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وأسئلة الدراسة التي تمثلت في ثلاثة أسئلة رئيسية، وأهداف الدراسة حيث سعت الباحثة لاستكشاف واقع القيادة التربوية في المدارس الفلسطينية، ومدى تمثل القيادة الأخلاقية فيها، والتعرف

على دور القادة الاخلاقيين في تطوير التعليم، وأداة الدراسة المتمثلة في نموذج المقابلة شبه المنظمة والموجه لمديري المدارس الفلسطينية من الجهات الإشرافية الثلاث وزارة التربية والتعليم والقطاع الخاص ووكالة الغوث الدولية، وبها تشكل سياق الدراسة وعينة الدراسة، فقد تكونت من عشرين مديراً ومديرة من الجهات الإشرافية الثلاثة، وانتهت بفحص الصدق والثبات للأداة من خلال الاتساق الداخلي. بعد ذلك انتقلت الباحثة للفصل الرابع الذي حلّت فيه البيانات التي جمعتها من المشاركين وكتبتها على شكل محاور عامة وأخرى أكثر تخصيصاً مدعمة باقتباسات المبحوثين.

تناول الفصل الخامس مناقشة وتفسير النتائج التي وصلت إليها الباحثة من خلال تحليل البيانات التي جُمعت من المبحوثين خلال المقابلات وعقد المقارنات بينها وبين الإطار النظري والدراسات السابقة التي ذهبت إليها الباحثة في الفصول الأولى السابقة، والنظر في مدى التوافق والاختلاف بين نتائج البحث ونتائج الدراسات السابقة، ومدى تلاؤمها مع النظريات المتعلقة بموضوع القيادة الأخلاقية؛ من أجل التوصل إلى إجابات لأسئلة الدراسة، والخروج بتوصيات مستقبلية من شأنها تحسين واقع القيادة المدرسية في المؤسسات التربوية الفلسطينية والارتقاء بها، على أمل أن تكون هذه التوصيات حلاً لمشاكل الحاضر، وأن تقدّم أساساً ينبثق عنه دراسات مستقبلية جديدة. في الجزء التالي توضيح عن الدراسة يليه مناقشة كل سؤال من أسئلة الدراسة على حدا.

تحاول الدراسة الحالية استكشاف واقع القيادة المدرسية في فلسطين في ضوء القيادة الأخلاقية، وقد سعت الباحثة لتحقيق ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الرئيسة

الثلاثة التالية: ما واقع القيادة المدرسية الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية؟ وما دور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي في بيئاتهم المدرسية؟ وأخيراً ما مدى تشابه/اختلاف مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الفلسطينية وفقاً للجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم، والقطاع الخاص، ووكالة الغوث)؟

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، أجرت الباحثة مقابلات شبه منظمة مع عينة متيسرة من مديري المدارس الفلسطينية، وقد بلغ عددهم عشرين مديراً ومديرة، عشرة منهم يعملون في مدارس وزارة التربية والتعليم، وخمسة في مدارس خاصة، وخمسة آخرون في مدارس وكالة الغوث الدولية، وذلك من أجل جمع البيانات اللازمة للكشف عن واقع القيادة المدرسية في ضوء القيادة الأخلاقية.

أشارت نتائج تحليل السؤال الأول للدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية ليست غائبة عن مؤسساتنا التربوية ولا منتشرة، إنما موجودة بنسب متفاوتة، وقد تكون مفقودة في إحدى المؤسسات وموجودة في أخرى، هذا ويركز مفهوم القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس على جانب واحد من القيادة الأخلاقية، هو أن القائد الأخلاقي يتحلى بصفات أخلاقية حميدة، ولم يتطرق معظمهم إلى الجانب الآخر من القيادة الأخلاقية، الذي يستند إلى نظرية التعلم الاجتماعي، أي قدرة القائد على زرع هذه القيم والمبادئ الحميدة في المرؤوسين، وخلق قادة أخلاقيين في المؤسسة، بالإضافة إلى ما سبق، توصلت الباحثة إلى أبرز الصفات الخلقية والمهنية التي يجب على القائد الأخلاقي التحلي بها من وجهة نظر المبحوثين. أما بخصوص تحديات تبني القيادة الأخلاقية في المدارس الفلسطينية كما ذكرها المديرين،

فنظمتها الباحثة في أربع فئات، هي: القوانين والسياسات العليا والعامل السياسي والعامل الاقتصادي والسياق المجتمعي والبيئة المحيطة، وناقشت أثرها الملموس على إعاقة القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية.

أظهرت نتائج السؤال الثاني في الدراسة حول دور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي في بيئاتهم المدرسية، أن للقائد الأخلاقي أدواراً مهمة وفعالة في تحسين وتطوير المؤسسة التربوية على الأصعدة جميعها، إلى جانب الارتقاء بها وتحقيق أهدافها المرجوة بأفضل النتائج والمخرجات، في المقابل، فإن غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسة يؤدي إلى ضعفها وربما انهيارها، ومن خلال إجابات المديرين ظهرت أهم أدوار القادة الأخلاقيين في المؤسسة، وقد تناولتها الباحثة في ستة محاور أساسية لا بدّ من قائد ذي أخلاق وقيم حميدة لتحقيقها، هي: التطوير والتحسين، والقُدوة الحسنة والتأثير الإيجابي على المرؤوسين، وخلق بيئة تعليمية آمنة وجاذبة، والرؤية واضحة، والعمل من خلال فريق عمل متعاون، وتطوير التعليم والمعلمين.

فيما يخص نتائج السؤال الثالث الذي يسأل عن مدى تشابه/اختلاف مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الفلسطينية وفقاً للجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم، والقطاع الخاص، ووكالة الغوث)، فقد أشار مديرو المدارس أثناء المقابلة إلى وجود أوجه تشابه وأوجه اختلاف في مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الفلسطينية وفق الجهة المشرفة عليهم، وتوصلت الباحثة إلى بعض أوجه التشابه في مستوى القيادة الأخلاقية بين الجهات الإشرافية الثلاث، مثل وجود رؤية ورسالة تعزز القيم الإنسانية، والتي لا تتحقق إلا بقائد أخلاقي منتمٍ ومعطاء

وحريص على مصلحة المؤسسة، هذا وتتشترك الجهات الثلاث في وجود التحيزات والواسطة والمحسوبية، بسبب ذلك الالتزام الاجتماعي نحو الأهل والأصدقاء والمعارف، الذي يعيق ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة. أما أوجه الاختلاف فقد ظهر تفاوت في مستوى القيادة الأخلاقية بين الجهات الإشرافية الثلاث من وجهة نظر المبحوثين، فقد ذهب ثلث المبحوثين لوجهة نظر تقول إن القيادة الأخلاقية تتمثل في المدارس الخاصة أكثر من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث، فيما ذهب البعض للتحديد بشكل أكثر، والقول بأن المدارس الخاصة ذات الطابع الديني لديها التزام أكبر من المدارس الخاصة العلمانية، هذا وتميزت مدارس الوكالة والمدارس الخاصة عن المدارس الحكومية بوجود المساءلة بدرجة أعلى، كما أدى عدم انتظام الدوام في مدارس الوكالة والمدارس الحكومية إلى اعتقاد البعض بأن مستقبل التعليم سيكون في المدارس الخاصة. في الجزء التالي تفسير ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة الثلاثة في ضوء الإطار النظري الذي استندت إليه، ومقارنتها مع الأدب التربوي الذي استندت الدراسة عليه.

تفسير ومناقشة نتائج السؤال الأول: واقع القيادة المدرسية الفلسطينية في

ضوء القيادة الأخلاقية

دوّنت الباحثة نتائج تحليل البيانات المتعلقة بإجابات المبحوثين حول هذا السؤال في أربعة محاور رئيسة تعلقت بتحديد واقع القيادة المدرسية الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية، وقد ركز المحور الأول على مفهوم القيادة الأخلاقية من وجهة نظر مديري المدارس الفلسطينية،

الذين ذهب معظمهم على أن القيادة الأخلاقية تعني أن يتحلى القائد بالأخلاق والمبادئ والقيم الحميدة والطيبة التي تنمي العمل بروح الفريق، وتتنبذ الشللية والنفاق والمرآة، والقليل منهم تطرق إلى الجانب الأهم في القيادة الأخلاقية ألا وهو القدوة الحسنة للجميع والذي يسهم في تمرير هذه الصفات الحميدة إلى فريق عمله، فيجعل منهم قادة أخلاقيين. من هذا استنتجت الباحثة أن مفهوم القيادة الأخلاقية من وجهة نظر معظم المديرين، ركّز على جانب واحد من جوانب أسلوب القيادة الأخلاقية، بينما لم يذكر الجانب الآخر إلا مديرين، وهو الجانب الذي يعتمد على نظرية التعلم الاجتماعي وعلى جهود المعاملات للتأثير على المرؤوسين وخلق قادة أخلاقيين بالقدوة وليس بالأوامر.

فيما يتعلق بالمحور الثاني والصفات التي يتحلى بها القائد الأخلاقي، فلا بدّ للقائد أن يتحلى بمجموعة من السمات التي تجعله قدوة حسنة أمام المرؤوسين، وقد أظهر مديرو المدارس العديد من صفات القائد الأخلاقي التي هي ضرورية باعتقادهم، فقسمتها الباحثة إلى صفات خلقية ومهنية، ومن المهنية أخرجت صفات إدارية وأخرى مالية، فالقائد الأخلاقي يفني بمبادئ السلوك الأخلاقي والانخراط في الأعمال الصالحة والابتعاد عن الأعمال الضارة بالآخرين، ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة، أيضاً يضع معايير أخلاقية واضحة ويمررها للموظفين، بالإضافة إلى أنه يستخدم العقاب والثواب حفاظاً على توازن المؤسسة، فالقائد الأخلاقي لا يتكلم عن الأخلاق فقط، إنما يمارسها في حياته العملية والعلمية.

تناول المحور الثالث مدى تمثل القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية الفلسطينية، فكانت الآراء متضاربة حول ذلك، حيث أوضح أكثر من نصف المبحوثين أنّ القيادة الأخلاقية

موجودة بنسبة قليلة ومتفاوتة أي ليست غائبة، لكنها في معظم الأحيان تكون مخفية وغير ظاهرة، فيما ذهب اثنان من المديرين إلى أن القيادة الأخلاقية غائبة بشكل كامل عن مؤسساتنا التربوية، وثلاثة منهم قالوا إنها غائبة في بعض المؤسسات، واثنان قالوا هي كانت موجودة في الماضي واليوم مفقودة، أما ثلاثة منهم فكانت لديهم نظرة إيجابية تؤمن بوجود القيادة الأخلاقية بنسبة معقولة في المؤسسات الفلسطينية.

فيما يتعلق بالمحور الرابع والتحديات التي تعيق تبني نمط القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، فبعد طرح السؤال المتعلق بذلك على مديري المدارس وجمع البيانات منهم وتحليلها، ظهر لدى الباحثة عددٌ من التحديات التي أظهرها المبحوثون وهي: القوانين والسياسيات العليا، والعامل الاقتصادي، والعامل السياسي، والعامل الاجتماعي، والسياق المجتمعي، حيث تبين أن لهذه التحديات أثر واضح على القيادة الأخلاقية.

أظهرت مقارنة الباحثة بين نتائج السؤال الأول مع الإطار النظري الذي استندت إليه الدراسة وجود خلطٍ عند مديري المدارس بين مفهوم القيادة الأخلاقية والقائد الأخلاقي، حيث إن كل المديرين عرّفوا القيادة الأخلاقية على أنها القائد الأخلاقي، فيما لم يتطرق أي منهم إلى ذكر المفهوم كما هو في الأدب التربوي، الذي ينص على أنها إظهار السلوك المعياري أو المناسب من خلال العلاقات بين الأشخاص والترويج لمثل هذا السلوك للأتباع، من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار، والذي كان قد عرّفه كل من (Harrison,2005) و (Brown, Treviño &)، إضافةً إلى أنهم لم يتطرقوا للجانب الآخر من مفهوم القائد الأخلاقي ما عدا اثنين منهم، حيث اقتصر تعريفات الآخرين على البعد الشخصي للأخلاق أو

المدير الأخلاقي، بحيث تظهر قيمهم الأخلاقية في حياتهم الشخصية، أي أنهم يتحلون بالأخلاق والقيم الحميدة في حياتهم الشخصية نحو أنهم صادقين وعادلين وجديرين بالثقة، فمعظم المديرين عبروا عن القيادة الأخلاقية بالقائد الذي يتحلى ويتصف بالأخلاق الحميدة، ولم يتطرقوا إلى تأثير سلوكياته وقوانينه على المرؤوسين، وقدرته على خلق قادة أخلاقيين في المؤسسة وما له من أثر إيجابي على البيئة التنظيمية أو التعليمية.

أبرز مديرو المدارس العديد من الصفات المهنية والخلقية التي يجب على القائد الأخلاقي التحلي بها، وهي التي تؤهله ليكون قدوة أمام المرؤوسين، نحو أن يكون حكيماً وصادقاً ومطبّقاً للعدالة والمساواة والشفافية، التي تدعم العمل الإداري، بالإضافة للعديد من الصفات الإيجابية الشخصية نحو الأمانة والتعاون والعمل بروح الفريق والعدل في القرارات. وجدت الباحثة أن هذا يتطابق مع دراسة كل من (Alkhudari, Almashaqbeh & Alkhaza'leh, 2020; Koç & Fidan, 2022) التي تؤكد على تحلي القائد الأخلاقي بالعديد من الصفات التي تؤهله ليكون قدوة حسنة أمام المرؤوسين ويؤثر عليهم، ومنها الشفافية والعدالة والصدق، بالإضافة إلى ضرورة امتلاكه العديد من الصفات الأمانة والتعاون والعمل بروح الفريق واتخاذ القرارات العادلة والمتوازنة.

تبين للباحثة أثناء محاولتها استكشاف مدى تمثل القيادة الأخلاقية في المؤسسات الفلسطينية، وبعد تحليلها لنتائج الدراسة، أن غالبية المشاركين تفاوتوا في وجهات نظرهم ما بين غيابها شبه الكامل عن المؤسسات أو غيابها عن بعض المؤسسات أو وجودها بنسبة ضئيلة وغير منتشرة ومخفية، والأقلية وهنّ ثلاث مديرات ذهبن إلى وجهة نظر تؤمن بوجود قيادة أخلاقية

وقادة أخلاقيين، واحدة منهم قالت إنها تقيس ذلك على مدرستها، وأن هذا لا يعني أن القيادة الأخلاقية منتشرة في كل المؤسسات التربوية، والأخرى قصدت المؤسسات التربوية ذات الطابع الديني فقط، أما الأخيرة فذهبت إلى أن القادة الأخلاقيين موجودون بنسبة كبيرة، ولكن القيادة الأخلاقية بالمجمل غير منتشرة في المؤسسات التربوية وغائبة عنها ومخفية. ما سبق يتماشى مع ما جاء في دراسة عويس (2005)، حول حال النظام التربوي والقيادة التربوية في الوطن العربي بشكل عام، حيث لم تجد صورة مشرقة، لأن الوضع الحالي أمام أزمة تربوية حقيقية، فالتحديات التي تواجه التربية في الوقت الحالي وفي المستقبل تشير إلى مهمات جديدة في التربية، وهذا يعتمد على قدرة التربويين على الإصلاح التربوي والقيام بتغييرات جذرية في بعض المجالات ومنها الإدارة التربوية. كما تتفق النتيجة أيضاً مع دراسة عامر (2005)، التي تشير إلى أن التعليم يعاني الكثير من الأزمات التي تواجه مديري المدارس وتحتاج إلى قيادة فاعلة للتعامل معها وإدارتها بالشكل الصحيح لتحقيق المخرجات المطلوبة، وكان قد أجمع مديرو المدارس من الجهات الإشرافية الثلاث على أهمية توفر القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، وعلى أهمية وجود القائد الأخلاقي لتحقيق الأهداف المرجوة ونجاح المؤسسة، هذا واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الشمالان (2016) التي تشير إلى أن القيادة الأخلاقية مهمة ولها دور كبير في نجاح المؤسسات التربوية وأنه من المستبعد نجاح أي مؤسسة تعليمية دون وجود قيادة فاعلة.

بالرغم من تأكيد مديري المدارس المشاركين في الدراسة على أهمية وجود القيادة الأخلاقية والقادة الأخلاقيين في المؤسسات التربوية، ظهر في نتائج الدراسة أنها غير ظاهرة وغير

منتشرة في المؤسسات التربوية الفلسطينية. لمعرفة سبب ذلك، طرحت الباحثة السؤال التالي على المبحوثين: "ما الذي يحثُّ من ممارسة للقيادة الأخلاقية في المؤسسة؟"، وبعد الحصول على البيانات وتحليلها حدّدت الباحثة أهم التحديات في خمس فئات أساسية، هي: القوانين والسياسات العليا، والعامل السياسي، والعامل الاقتصادي، والعامل الاجتماعي، والسياق المجتمعي والبيئة المحيطة.

أما المعيق الأول فتمثّل في السياسات والقوانين العليا كما أظهر أكثر من ثلث المديرين، مشيرين إلى أنها تحدُّ من ممارسة القيادة الأخلاقية عند القائد، ففي بعض الحالات لا يستطيع المدير اتخاذ القرار أو الإجراء المناسب، بسبب أن عليه دائماً الرجوع إلى المسؤولين، وقد تكون الإجراءات التي يتخذها المسؤولون غير منصفة وغير رادعة للسلوك غير المقبول، سواءً للمعلم أو للطالب، وقد أظهر بعض المديرين استياءهم من سياسة الحد من العنف؛ لأن قوانينها غير رادعة للسلوك غير السوي الذي يصدر عن بعض الطلبة. هذا وتقف في بعض الأحيان القوانين والسياسات من المسؤولين عائقاً أمام تنفيذ مشاريع تطويرية للمدرسة كما أوردها بعض المديرين، ولاحظت الباحثة اختلاف وجهات نظر المديرين من الجهات الإشرافية الثلاث فيما يتعلق بالسياسات والقوانين، بين كونها عائقاً عند بعض الجهات الإشرافية الحكومية والوكالة، ووسيلة للحماية وداعمة ومسهلة للعمل الإداري والحدّ من المشكلات في المدارس الخاصة.

بمقارنة نتائج الدراسة مع دراسة العتيبي وأبو زيتون (2019) تبين أن عدم وجود قوانين وسياسات أخلاقية مكتوبة وواضحة يؤدي إلى خللٍ في اتباع المعايير الأخلاقية الخاصة

بالمهنة، بالتالي غياب القيادة الأخلاقية، والعجز عن تحقيق الأهداف التربوية المرجوة، الأمر الذي قد يكون سبباً في فشل المؤسسة التربوية، وهذا يتوافق مع آراء مديري المدارس الخاصة في أن القوانين والسياسات واللوائح المعمول بها تحمي وتدعم المؤسسة، بينما تختلف مع آراء مديري مدارس الوزارة والوكالة الذين يعدّون بعض السياسات والقوانين عائقاً أمام القائد الأخلاقي. في تقدير الباحثة، قد يكون الالتفاف على القانون أو الامتناع عن تطبيقه بالشكل المطلوب من الأمور التي تظهر أنه معيق، لذا فإنها تؤيد وجود القوانين والسياسات العادلة والمنصفة؛ لأنها تدعم وتنظم العمل الإداري والأخلاقي وتؤدي إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة.

ويتمثل المعيق الثاني بالعامل السياسي، فالسياسة ترتبط بمجالات الحياة جميعها في فلسطين، بما فيها التعليم، بالرغم من أنه يفترض أن يكون بعيداً عن السياسة، ولكنه يؤثر عليه ويعيقه، فقد يرفض تعيين بعض الأشخاص، بالرغم من كفاءتهم، بسبب انتمائهم السياسي الذي لا يتوافق مع المسؤولين، وقد يكون بالعكس بحيث يوظف شخص غير مناسب بسبب انتمائه السياسي المتوافق مع المسؤولين، فيسبب هذا خسارة للعديد من الكفاءات التي يمكن أن تعمل على تطوير التعليم، وقد أيدت الباحثة ما سبق كونها مديرة مدرسة خاصة، ومطلعة على الواقع من خلال الزملاء والزميلات وبعض المعارف من المسؤولين، هذا ولاحظت أن الدراسات الأدبية التي اطلعت عليها لا تظهر ربطاً بين العامل السياسي والقيادة التربوية والأخلاقية، وذلك متوقع؛ لأنه يفترض فصل التعليم عن السياسة،

ولكن خصوصية بلدنا فلسطين ووجود الاحتلال وسياسته في تقسيم الشعب وظهور الأحزاب السياسية، أظهر هذا العامل في المدارس الفلسطينية.

ترى الباحثة أنّ العامل الاقتصادي هو المعيق الثالث، وكان قد ذكره بعض المديرين مشيرين إلى أنه عائق للقيادة الأخلاقية، ومن وجهة نظرهم فإنّ غلاء المعيشة في فلسطين وعدم انتظام رواتب الموظفين، في مدارس وزارة التربية والتعليم خصوصاً كان سبباً في إعاقة القيادة الأخلاقية، حيث أصبح المعلم أو المدير يبحث عن وظيفة ثانية بعد الدوام؛ كي يستطيع تأمين متطلبات العائلة، فأصبح الجهد والإرهاق مضاعفين على المعلم أو المدير، مما أثر سلباً على أدائهم في المدرسة وقّل من انتماء البعض. من وجهة نظر الباحثة فإنّ الوضع الاقتصادي يجب أن لا يؤثر على الانتماء والعطاء عند المعلم والمدير، لكن الوضع الاقتصادي في البلد غير معقول، فكل شيء زاد سعره إلا الرواتب، بقيت كما هي أو غير منتظمة، والمدير بشرّاً يتأثر بواقعه فينعكس على ممارسته للقيادة الأخلاقية. وأخيراً توافقت نتائج الدراسة فيما يخص العامل الاقتصادي مع دراسة الفقيه (2019)، التي خلصت إلى أنّ الظروف الاقتصادية الجيدة للقائد الأخلاقي تؤدي إلى التزامه بأسس وقواعد المهنة، بينما القائد الذي يعيش في ظروف اقتصادية صعبة قد يؤثر وضعه الاقتصادي على أخلاقيته، فيصتبع سلوكه بطابع المادية على حساب الجوانب الأخلاقية.

يعدّ العامل الاجتماعي المعيق الرابع لممارسة القيادة الأخلاقية، فالالتزام العائلي والأسري والصدقة لها دور كبير في عرقلة القيادة الأخلاقية، وينبتق عنها ضغط العائلة والأقارب والأصدقاء على المسؤولين لتوظيف أفراد العائلة، مما يعيق القيادة الأخلاقية وتتميتها في

المؤسسات، كما إن المشاكل الاجتماعية الأسرية التي نشهدها اليوم بنسب متزايدة تؤثر على سلوك الطلبة، وتزيد من نسبة العنف والسلوكيات غير المقبولة التي تتقل عبء القائد وتؤثر على قيادته الأخلاقية، كما تؤكد الباحثة في هذا الصدد على أن الواسطة والمحسوبية موجودة في مؤسساتنا التربوية، وقد ذكرها المديرون من الجهات الإشرافية الثلاث، مشيرين إلى أنها مشكلة أساسية، خصوصاً في مجتمعاتنا العربية؛ بسبب وجود انتماء كبير للعائلة، حيث إنها تؤدي إلى تعيين موظف بالواسطة وإن كان غير مناسب لهذه الوظيفة، فيما يرفض آخرون رغم أنهم يستحقون هذه الوظيفة بكل جدارة. يتردد على الأسماء كثيراً جملة "إذا ما في عندك واسطة ما بتلاقي وظيفة"، التي تشجع على اعتماد الواسطة للحصول على الوظيفة لا الكفاءة، للأسف. ما ذكر سابقاً يشكل إعاقة فعلية للقيادة الأخلاقية، فقد أظهرت دراسة العتيبي وأبو زيتون (2019) توافها مع نتائج الدراسة الحالية حول المشكلات الاجتماعية، التي تحدث عندما يتعرض القائد لضغط اجتماعي من أفراد العائلة والزملاء والأصدقاء والأهل وأولياء أمور الطلبة، فيؤثرون عليه وعلى معتقداته من أجل أن يتبنى مناهجهم ويقف إلى جانبهم فيوفر احتياجاتهم ويحقق أهدافهم، ونتيجة لهذا الضغط يجد المدير نفسه أمام التزامات عائلية وعلاقات صداقة تجبره على ممارسة الواسطة لخدمة أفراد عائلته وأقربائه ومعارفه، وبالتالي عدم تحقيق المعايير الأخلاقية في المؤسسة.

أما بخصوص السياق المجتمعي والبيئة المحيطة، فكان لبعض المديرين تجربتهم الخاصة ببعض السياقات المجتمعية التي أثرت بشكل واضح وأعاق عمل القائد الأخلاقي، فالقائد قد يتبع القيادة الأخلاقية، ولكنه لن ينجح في تطبيقها إن لم تتقبلها البيئة المحيطة والثقافة

المجتمعية بل واستمرت في ممارستها غير مقبولة والتي تؤثر على تربية وتثنية الأجيال. ترى الباحثة أيضاً أنّ بعض السياقات المجتمعة تشكل عائقاً أمام ممارسة القيادة الأخلاقية، فكلما كان المجتمع منغلقاً على نفسه وغير واعي لبعض السلوكيات غير المقبولة التي يمارسها الأهل والمجتمع وينقلونها إلى الأطفال، أصبح من الصعب أن يغير القائد ذلك الواقع، كما إنه قد يواجه العديد من المشاكل، فينتهي به الأمر دون أن يحقق مبتغاه من المعايير الأخلاقية في المؤسسة. يتماشى هذا مع دراسة العتيبي وأبو زيتون (2019)، التي تقول إن الأخلاق داخل المؤسسة مرتبط بما يحيط بها من متغيرات، تؤثر في سلوك الفرد داخل وخارج المؤسسة، سواءً أكانت عادات وتقاليد أو ثقافة أو أفكار من المجتمع المحيط، تفرض على القائد نمط القيادة المناسب لها، وفي ذلك توافق أيضاً دراسة، (Wang,Chiang,Chou&Cheng,2017) حول النظرة النسبية للأخلاق، كونها الفلسفة الحديثة للمجتمعات الحديثة، بسبب التنوع الثقافي الكبير الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة، وبناءً على كل ما سبق، فإن المعايير الأخلاقية مرتبطة بالإطار الأخلاقي للمجتمع.

تفسير ومناقشة نتائج السؤال الثاني: دور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم

المدرسي في بيئاتهم المدرسية

استعرضت الباحثة النتائج المتعلقة بدور القادة الأخلاقيين في تطوير وتحسين التعليم المدرسي في بيئاتهم المدرسية من خلال ستة محاور رئيسة، بناءً على ما جاء في البيانات من المبحوثين وهي: التطوير والتحسين، والتأثير الإيجابي على المرؤوسين، وخلق بيئة

تعليمية جاذبة وآمنة، والاستناد إلى رؤية واضحة، وبناء فريق عمل متعاون، وتطوير التعليم والمعلمين. فيما يلي توضيحٌ لهذه المحاور وربطٌ بين نتائج الدراسة والأدبيات، وعرضٌ للتوافقات والاختلافات بينها.

تبين من خلال إجابات المديرين المشاركين في البحث أن للقائد الأخلاقي دوراً في تطوير وتحسين التعليم المدرسي والبيئة المدرسية، بالتالي زيادة الانتماء والعطاء، وإنجاح المؤسسة والوصول لأهدافها المرجوة، وتحقيق رضا للجميع وزيادة ثقتهم، وتوفير جو مريح لهم وإنتاجية أفضل منهم، كانت دراسة كل من (Ozgenel & Aksu, 2020) و (Erani & Ozbilen, 2017) قد أشارت إلى وجود علاقة إيجابية ومهمة بين سلوك القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية للمؤسسة، حيث إن انتشار سلوكيات القيادة الأخلاقية بين مديري المدارس زاد الصحة التنظيمية، وأكدت دراسة كل من (Cansor,Parlar&Türkögülu,2021) ودراسة منصور (2015) على وجود علاقة إيجابية بين سيادة القيم الأخلاقية وفعالية المناخ التنظيمي. هذا وأضافت الباحثة أن لها رأياً يشابه ما ذهب إليه مديرو المدارس المشاركين في الدراسة، فهي تؤمن أن القائد الأخلاقي له دور إيجابي في خلق الجو المريح والمنتج في المؤسسة، من خلال تطبيق ونشر القيم والمبادئ الأخلاقية والإنسانية، ما يحقق الأهداف المنشودة ويحدث التطور والتحسين.

من الأمور التي تميز القيادة الأخلاقية عن أنماط القيادة الأخرى ذات العلاقة كالقيادة الأصلية والتحويلية والروحانية، قدرة القائد الأخلاقي على التأثير بشكل إيجابي على المرؤوسين وخلق قادة أخلاقيين منهم، إذ إن هذا هو الهدف الأساسي للقيادة الأخلاقية، والذي يركز

على نظرية التعلم الاجتماعي للعالم ألبرت باندورا، حيث إنها نظرية تقوم فكرتها على أن الأفراد ينظرون خارج أنفسهم للأفراد الآخرين للتعلم منهم كما جاء في دراسة (Koç&Fidan,2020)، وعندما يكون في المؤسسة نماذج يحتذى بها، فإن الأفراد يسعون جاهدين لمحاكاة وتقليد هذه النماذج، ونمذجة سلوكهم لكي ينسجم سلوكهم مع المعايير السلوكية المقبولة، وذلك لأن ثمة عقاب على السلوك غير المناسب ومكافآت للسلوك الإيجابي، وعلى هذا أكدت دراسة كل من (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bades & Salvador, 2009). توضح نظرية التعلم الاجتماعي تأثير القائد الأخلاقي على المعلمين والعاملين والمجتمع المحلي للمدرسة، حيث يصبح القائد الأخلاقي نموذجاً يتعلمون منه السلوكيات المطلوبة، ويؤثر عليهم بسلوكه وصفاته الأخلاقية، كالصدق والنزاهة والعدالة والمساواة والثقة، كما أظهرت دراسة (Cansor,Parlar&Turkoglu,2021).

إضافة لنظرية التعلم الاجتماعي، تركز نظرية التبادل الاجتماعي على فكرة وجود علاقة وجدانية بين الموظفين وأصحاب العمل، حيث إن المعاملة الحسنة المتبادلة بين الطرفين تؤدي لنتائج مرضية لهما، كما إن تقدير القائد لجهود الموظفين واستعداده لتقديم المساعدة لمن هو بحاجة إليها منهم، سعياً منه لتحسين ظروفهم في العمل وتحقيق رفاهيتهم، يطور علاقته معهم ومع المنظمة، الأمر الذي ينعكس بطريقة إيجابية على المنظمة ككل، فالعلاقات ذات الجودة العالية يغلب عليها الولاء والانتماء وزيادة الاتصال، وهذا ما جاء في دراسة صبرة (2012).

وللباحثة تجربةً تثبت ذلك، كونها كانت طالبة ثم معلمة، وحالياً مديرة مدرسة، فهي ترى أن الإنسان ينظر للآخرين ويتعلم منهم ويحاول أن يقلدهم ويتنمذج بهم، وخصوصاً الأشخاص الذين لهم تأثير إيجابي على الأفراد والمجتمع، كما إن من طبيعة الإنسان رد الحسنه بالحسنه، لذا فإن القائد الأخلاقي الذي يتحلى بالقيم والمبادئ الأخلاقية ويتعامل مع الموظفين باحترام ومحبة وثقة وتواضع، لا بدّ أن يحترمه الموظفون ويتأثروا به ويقلدونه ويتمذجون معه فيكون بينهم احترام متبادل وانتماء وإخلاص في العمل وحرص مشترك على مصلحة المؤسسة.

تحدث حوالي ثلثي المديرين عن دور القائد الأخلاقي في البيئة التعليمية، إذ يقع عليه أن يجعلها مناسبة وجاذبة للمعلمين والمتعلمين، الأمر الذي يزيد رضا وانتماء المعلمين ويحفز المتعلمين على التعلم، كما إنَّ القائد الأخلاقي دائم القلق والتفكير في تحسين البيئة التعليمية وجعلها مريحة وجاذبة، فيوفر الجو الأسري والتشاركي والديمقراطي للعمل، في جو مريح يعزز الإبداع ويزيد العطاء والإنتاج، كما يسعى دائماً لتوفير الوسائل والاحتياجات التي تزيد من دافعية الطلبة والمعلمين، من خلال توفير وسائل التدفئة والتبريد في الفصل الدراسي، لتستعمل في أوقات البرد الشديد أو الحرارة العالية، أيضاً يتابع القائد كل ما هو جديد ومتطور ويحاول توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة والجازبة للتعلم، ويهتم بالساحات والملاعب ويسعى دائماً لجعلها آمنة وجاذبة. تشير الباحثة، كونها مديرة مدرسة، إلى أنها تضع خطة سنوية وخطة استراتيجية لثلاث سنوات، تنفذ من خلالها مشاريع لتطوير البيئة المدرسية بكل جوانبها وتجعلها أكثر أمناً وجاذبية وراحة للمعلمين والطلبة؛ إيماناً منها بأن

ذلك له تأثير ملموس على زيادة الدافعية لتعلم المتعلمين وزيادة رضاهم وانتمائهما، كما من المهم أيضاً بناء علاقات اجتماعية قوية بين المعلمين أنفسهم، وبين المعلمين والمتعلمين، والإدارة والمعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور، فمن خلال شبكة العلاقات هذه يكون العمل أكثر إنتاجاً ونجاحاً.

تتفق هذه النتائج مع دراسة الكرد (2020) ودراسة منصور (2015)، وتحديداً في أن نجاح المؤسسة يرتبط بطبيعة البيئة التنظيمية السائدة، فكما سادت روح الديمقراطية جو العمل، إلى جانب سهولة التفاعل ومراعاة الاحتياجات الخاصة بالموظفين وإتاحة المجال لهم للمشاركة في التخطيط، كان هناك مزيد من العطاء والجهد لتحقيق الأهداف، كما أضاف الباحثان أن البيئة التنظيمية الإيجابية للمؤسسة تتمثل بالبيئة الجاذبة للموظفين والتي تشعرهم بالاستقرار والأمن والرضا، فيزيد هذا بدوره من كفاءة الموظفين ومن عطائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهنا تظهر أهمية البيئة التنظيمية أو التعليمية في تميز المؤسسة، كما أكد منصور (2015) تأثير المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة على إنتاجية الموظفين، بالتالي يقع على عاتق المؤسسات التربوية خلق مناخ تنظيمي منتج يسوده جو من الانسجام والعلاقات الإنسانية المريحة في المؤسسة، والاهتمام بمشاعر الموظفين مع إشعارهم بأهمية ما يقومون به، حيث لا تستطيع أي مؤسسة تربوية تحقيق أهدافها مهما توفرت الإمكانيات، دون الاهتمام بالعنصر البشري وتشجيعه وتحفيزه والارتقاء بمستوى أدائه من أجل تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية.

بالرجوع إلى إجابات المديرين وبياناتهم فيما يتعلق بالعلاقة بين البيئة التعليمية أو التنظيمية والقيادة الأخلاقية، لاحظت الباحثة أن القائد الأخلاقي أو القيادة الأخلاقية تهتم كثيراً بالبيئة التنظيمية وتعمل على تحسينها وتطويرها باستمرار وجعلها جاذبة وآمنة، وهذا يتفق مع دراسة (Koç&Fidan,2020) التي ذهبت إلى أن ثمة علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والبيئة التنظيمية، فالترام القائد بالقيم والمبادئ الأخلاقية يعمل على خلق بيئة فيها مستوى عالي من الالتزام التنظيمي، كزيادة التواصل بين الموظفين والاستعداد للعمل وزيادة الرضا الوظيفي وتقديم إنجازات ببناء لتحقيق الأهداف المطلوبة.

لا بد أن يكون للقائد الأخلاقي رؤية واضحة يستند إليها ويعمل، من خلال الإمكانيات المتوفرة لديه، لتحقيقها. لاحظت الباحثة من كل ما سبق أن القائد الأخلاقي يعمل بشكل منظم وممنهج ومخطط، بحيث يركز في الخطة على وضع الأهداف القيمة والإجراءات اللازمة لتنفيذها ويتابع تنفيذها وقياسها باستمرار، حتى يحقق رؤيته ورسالته في بناء جيل قيادي واع بالقيم والمبادئ الأخلاقية، وهذا تماماً ما تحتاجه وتبحث عنه المؤسسات في الأجيال الحالية. ينطبق هذا مع دراسة (Sabir,2020)، التي تعد القيادة الأخلاقية نهجاً جديداً نسبياً، وهو الذي يكون فيه أسلوب القيادة تحت مظلة أو رؤية أخلاقية، فعندما يتعامل القائد في أي مهنة أو مؤسسة ضمن حدود القواعد الأخلاقية، يكسب ثقة والتزام المرؤوسين، فيؤثر عليهم إلى الحد الذي يجعلهم يحققون الأهداف المنشودة. هذا واكتسب الجدل حول الأخلاقيات مؤخراً اهتماماً في القطاع التعليمي، لأهمية توظيف السلوك الأخلاقي في المدارس من قبل القادة، كون المدارس منظمات اجتماعية يتفاعل فيها القائد مع العديد من

الأشخاص، منهم طلاب ومعلمين وأولياء أمور ومجتمع محلي وضيوف وموظفين، على فرض أن الأجيال القادمة ستتعلم هذه المعايير الأخلاقية من هؤلاء القادة، بالتالي فالمدرسة أفضل مكان لتطبيق القيادة الأخلاقية بين أفرادها عند تعاملهم مع بعضهم بعضاً. تتحدث الباحثة عن تجربتها في هذا الجانب مشيرةً إلى أن من الضروري احتواء الرؤية والرسالة على جانب قيمي، يعمل القائد على تطبيقه وتحقيقه، أما ما تشهده المدارس اليوم فهو ليس إلا ابتعاد عن القيم والمبادئ، بجعل التعليم غير ناجح وغير نافع، فمعظم الأهالي عندما يستفسرون عن أبنائهم، يهتمون بالجانب الأكاديمي لهم فقط، وقليل جداً منهم يستفسر عن الجانب القيمي والأخلاقي، حتى أن بعض المعلمين يهتمون فقط بالمادة العلمية وإنجازها وبناء المعرفة العلمية، ويهملون الجوانب التربوية والقيمية من المادة العلمية، فالقائد الأخلاقي يفتح عيون الأهل والمعلمين والموظفين على هذا الجانب، بوضعه أهداف قيمية في الخطة بمشاركة العاملين في المؤسسة، والعمل على تطبيق ذلك ومناقشته في الأنشطة والإذاعة الصباحية، ومع مربي الصف وفي حصص الإرشاد، مع الحرص على تطويرها كل فترة.

بعد بناء فريق عمل متعاون والقضاء على الصمت التنظيمي، من أدوار القائد الأخلاقي، حيث إنه يؤدي إلى عدم مشاركة الفريق في القرارات، بالتالي تفرد الإدارة بذلك، فالقائد الأخلاقي يؤمن بالعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المرجوة والتميز والإبداع والنجاح، وأكثر من ثلثي المبحوثين أيدوا دور القائد الأخلاقي في بناء فريق عمل جماعي متعاون، يجعل الأفراد جميعهم على مسافة واحدة منه، ويتعامل بعدالة ومساواة وإنصاف، فيقضي على

الشللية والتحزبات في المؤسسة، كما إنه لا يفصل الإدارة عن المعلمين، بل الجميع يجتفون في الاتجاه ذاته للوصول إلى الأهداف المرجوة. توافق هذا مع دراسة السبيعي (2019) في أن ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية تؤثر سلباً على ممارسة الصمت التنظيمي، وأن الصمت التنظيمي غالباً يؤدي إلى عدم مشاركة الأفراد في القرارات وتقرّد الإدارة بذلك، فيترتب بناءً عليه أن تتخذ المؤسسات التربوية عدة إجراءات لتعزيز القيادة الأخلاقية والتقليل من ممارسة الصمت التنظيمي.

ترى الباحثة أنّ الدور الأخير للقائد الأخلاقي هو تحسين التعليم المدرسي، كما عدّته من أهم أدواره، والأدوار السابقة تمهد وتهيئ الظروف لتطوير التعليم والمعلمين، فهذه المؤسسات التربوية في نهاية الأمر إنشاء جيل متعلم وواعٍ، ويقع على القيادة الأخلاقية مسؤولية تعزيز وبناء الثقة بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين والطلاب، إلى جانب توفير بيئة مدرسية جاذبة ومحفزة، فتزداد دافعية المعلمين والطلاب للتعلم، وترتفع نسب التحصيل الأكاديمي فتقل نسب التسرّب، كما إن على القائد الأخلاقي دعم المعلمين وتوفير احتياجاتهم، واستخدام التحفيز الإيجابي والسلبي (الثواب والعقاب)؛ من أجل الحصول على أفضل المخرجات التعليمية. في هذا السياق، أكدت دراسة (Ozgenel&Aksu,2020) على أن القادة الأخلاقيين يدعمون التطور المهني للمعلمين ويعاملونهم بإنصاف، فيزداد التزامهم، حتى أنهم قد يصبحوا أداةً لخلق جو إيجابي في المؤسسة، ويمكن القول بأن الصحة التنظيمية لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المدرسة، وعلى القائد الأخلاقي أن يسعى لتحقيق مستوٍ معين من الصحة التنظيمية في المؤسسة، وأن يتابعها وقيسها باستمرار، وفي هذا أيدهما غنيم (2020) الذي

توصل في دراسته إلى أن للقيادة الأخلاقية تأثيراً إيجابياً على المؤسسة والمرؤوسين، وأن غيابها يعد سبباً لانهايار وفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها المرجوة، وذلك لانخفاض معنويات الموظفين وفقدانهم الثقة بالفائد.

تفسير ومناقشة نتائج السؤال الثالث: مدى تشابه أو اختلاف مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الفلسطينية وفقاً للجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم، القطاع الخاص، وكالة الغوث)

وجدت الباحثة، من خلال نتائج إجابة هذا السؤال، أن هناك بعض أوجه التشابه في أنماط القيادة لدى الجهات الإشرافية الثلاث (وزارة التربية والتعليم، والقطاع الخاص، ووكالة الغوث)، التي تتمحور حول وجود رؤية ورسالة تعزز القيم الإنسانية في كل مدرسة، بغض النظر عن الجهة المشرفة عليها. وأظهر مديرو المدارس المشاركين في الدراسة وجود المحسوبة والواسطة والالتزام الاجتماعي نحو الأقارب والأصدقاء والزملاء، حتى أنها في بعض المؤسسات منتشرة أكثر من غيرها، لكن المبحوثين من الجهات الإشرافية الثلاث ذكروا أنها موجودة، بينما هناك أمور أخرى بدأ أنّ فيها بعض أوجه الاختلاف في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بين الجهات الإشرافية الثلاث، وتبين أن أكثر من ثلث مديري المدارس ذهبوا إلى وجهة نظر تقول بأن المدارس الخاصة تهتم بالجانب القيمي أكثر من المدارس الحكومية والوكالة، وأن المدارس الخاصة ذات الطابع الديني أكثر من المدارس الخاصة العلمانية، فيما أظهر حوالي الثلث منهم أن مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات

يعتمد على القائد نفسه ومدى التزامه بالقيم الأخلاقية، لا على قوانين وسياسة الجهة المشرفة، وجمعت مديرة من مديري مدارس الوكالة بين وجهتي النظر السابقتين، حيث أشارت إلى وجود القيادة الأخلاقية في المؤسسة يعتمد على شخصية وصفات القائد، وعلى وجود جهة إشرافية تتابع ولديها نظام مساءلة ومحاسبة، هذا وذهب أربعة من مديري الوكالة، من أصل خمسة، إلى أن وجود وتطبيق معايير أخلاقية لاختيار مدير المدرسة، بينما أظهر نصف مديري المدارس الحكومية عدم وجود معايير أخلاقية لاختيار مدير المدرسة، أما المعايير فهي أكاديمية، شهادات وخبرات ودرجات علمية، والنصف الآخر ذهب إلى إن المعايير الأخلاقية الموجودة غير كافية، بل إنها بحاجة تعديل، أما المديرون في المدارس الخاصة، قالوا بوجود معايير أخلاقية لاختيار مدير المدرسة، إذ يُنظر لخلفيته قبل توظيفه، لكن التركيز الأكبر يكون على الشهادات والخبرات والدرجات العلمية، فيما أضاف اثنان منهم أنّ المدارس الخاصة ذات الطابع الديني تهتم بالجانب الأخلاقي أكثر من غيرها عند اختيار مدير المدرسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مدارس الوكالة والمدارس الخاصة يطبق فيها نظام المساءلة والمحاسبة، أكثر من المدارس الحكومية، وأشار مديرو الوكالة لقرب الإدارة العامة من الإدارة المحلية الأمر الذي يؤدي إلى سهولة التواصل بينهم، وبالتالي تسهل وتستمر المتابعة والمساءلة، كما أظهر مديرو المدارس الخاصة ذلك، مشيرين إلى أنه توجد متابعة مستمرة من المسؤولين. إضافة لما سبق، أظهرت الدراسة أن بعض مديري المدارس الحكومية

والوكالة ينظرون إلى أن مستقبل التعليم سيكون في المدارس الخاصة؛ لأنَّ عدم انتظام الدوام والرواتب في المدارس الحكومية والوكالة أدى بهم إلى الاعتقاد بذلك.

في الخلاصة، تتشابه جميع المدارس، التابعة للجهات الإشرافية المختلفة، في وجود رؤية ورسالة للمدرسة، تعزُّزُ القيم الأخلاقية أو الإنسانية، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود رؤية ورسالة لكل مدرسة، وكانت الباحثة قد لاحظت أنها موجودة أثناء زيارتها لتلك المدارس، وأن فيها جوانب قيمية وأخلاقية مشتقة من رؤية ورسالة الجهة المشرفة عليها، فرؤية ورسالة المدارس الحكومية مشتقة من رؤية ورسالة الوزارة التي تخضع لسياسة السلطة الفلسطينية، بينما مدارس الوكالة فمن رؤية ورسالة وكالة الغوث الدولية التي تخضع لقوانين الأمم المتحدة، فيما تتبع المدارس الخاصة قوانين إدارتها العامة أو سياسة المسؤولين عنها، والمدارس الخاصة ذات الطابع الديني يكون عندها التركيز أكثر على القيم والمبادئ الأخلاقية؛ لأن رسالتها نشر القيم الدينية والإنسانية من خلال المؤسسة.

أظهر المبحوثون ضرورة وجود تكامل وانسجام بين الرؤية والرسالة ونمط القيادة، بشرط ألا تكون الرؤية في جهة والرسالة في جهة أخرى ونمط القيادة في جهة ثالثة، كما يجب تضمين الرؤية والرسالة بجوانب قيمية وأخلاقية، ثم توضع الأهداف القيمية المنوي تطبيقها خلال العام، ولكي تُطبَّق أهداف الرؤية والرسالة، وحتى لا تبقى حبراً على ورق أو ورقة معلقة على الجدران، لا بدَّ من وجود قائد أخلاقي صاحب مبدأ وصادق وعادل وصبور ومتعاون ومنتمي ومعطاء وحريص على مصلحة المؤسسة، قادر على وضع الخطة والأهداف مع فريقه ثم

متابعة تنفيذها طوال العام ووضع معايير قياس وتقييم تظهر نسبة نجاحه في تحقيق الأهداف.

أما التشابه الآخر بين المدارس في الجهات الإشرافية الثلاث، فيتعلق بوجود التحيز والمحسوبية والواسطة، والذي يبدو أنه بسبب ذلك الالتزام الاجتماعي للمسؤولين تجاه الأهل والأقارب والزملاء، فقد أظهرت النتائج وجود هذا الالتزام عند الجهات الإشرافية الثلاث، وإن كان ظهر بنسب متفاوتة بينهم، ولكن ذلك يحتاج إلى دراسة أكبر لتحديد مدى شيوع هذه الظاهرة بدقة، ولكنها في الغالب تظهر أكثر في المدارس الحكومية والخاصة من مدارس الوكالة، بالرغم من أن اثنين من مديري الوكالة أكدوا وجودها، رغم وجود قانون يمنع توظيف الأقارب عند وكالة الغوث، إلا أنه أصبح تعيين الأقارب مقبولاً حالياً بحجة أنه أفضل من تقدم. في المدارس الخاصة قد يبدو أن المحسوبية أكثر انتشاراً في المدارس الخاصة ذات الطابع الديني حيث تكون الأولوية في التوظيف لأبناء الطائفة أو المذهب الديني الذي تتبع له المؤسسة. أكد المديرون أنّ هذا الجانب من القيادة يعيق ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، حيث يتم توظيف أشخاص ليس لديهم الكفاءة والخبرة الكافية على حساب أشخاص آخرين، قد يكونوا أفضل منهم، الأمر الذي يؤدي إلى خسارة كفاءات يمكن الاستعانة من خبرتها، بالإضافة إلى تحميل الإدارة أعباء إضافية تتراكم نتيجة الموظف الجديد غير المؤهل، والذي قد يكون متمرداً على الإدارة لأنه مدعوم من المسؤولين، ما يؤدي إلى فقدان الثقة بين القائد والمسؤولين، وبين المعلمين والقائد، هذا فقدان للثقة يضعف القيادة الأخلاقية في المؤسسة، وترى الباحثة كونها مديرة مدرسة، أن حالات المحسوبية

والواسطة والالتزام العائلي موجودة، خصوصاً في هذا المجتمع العربي المحافظ على الالتزامات العائلية والعشائرية والسياسية، فالأخيرة لأن الناس في فلسطين لهم خصوصية في الجانب السياسي، وهو بالتأكيد من معيقات ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة التربوية.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية وفق الجهات الإشرافية الثلاث، حيث أشار أكثر من ثلث مديري المدارس إلى أن المدارس الخاصة تركز على ممارسة القيم والمبادئ الأخلاقية أكثر من المدارس الحكومية ومدارس الوكالة، وأن المدارس الحكومية تتفاوت نسبة الممارسة فيها بين مدارس الذكور والإناث أيضاً، حيث تظهر ممارسة القيم الأخلاقية في مدارس الإناث أكثر منها في مدارس الذكور، وأن نسبة الاهتمام بممارسة القيادة الأخلاقية تزداد في المدارس الخاصة ذات الطابع الديني، كما دُكر سابقاً، لأن رؤية ورسالة المؤسسة تعتمد على رؤية ورسالة الإدارة العليا أو المسؤولين في الإدارة العليا ذات الطابع الديني، والتي تبث القيم والمبادئ في القادة، والقادة بدورهم ينقلوها للمعلمين والطلاب، والطلاب للأهل والمجتمع.

بالمقابل ذهب ثلث المديرين إلى وجهة نظر مختلفة، تقول إن ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة تعتمد على من هو القائد وماهي صفاته الخلقية والمهنية، فإن لم تكن في القائد صفات حميدة، استحال أن يغرسها فيه غيره، فهذه الصفات تنشأ مع القائد من الصغر، ويكتسبها من البيت والمجتمع والمدرسة. هذا وكان لعدد قليل منهم وجهة نظر تقول أن ممارسة السلوك الأخلاقي في المؤسسة يعتمد على شخصية وصفات القائد، وعلى قوانين وسياسات المسؤولين، ويتفق هذا مع ما جاء في دراسة العتيبي وأبو زيتون (2019) حول أن

السلوك الأخلاقي للشخص يتأثر بعدة عوامل، منها العائلة أي من خلال ما تحمله من قيم دينية، والمؤسسة من خلال القوانين والسياسات المتبعة فيها، وأيضاً من خلال سلوك المسؤول المباشر عنه، والبيئة التي يعمل فيها، فالمؤسسات تعمل ضمن بيئات اجتماعية مختلفة فيها تشريعات وقوانين تساعد المسؤولين على متابعة سلوكيات الموظفين والمحافظة عليها ضمن المعايير المقبولة، الأمر الذي يؤكد أن المبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة تتأثر بما يحيط بالموظفين من متغيرات تؤثر على سلوكهم داخل المؤسسة وخارجها.

ولكن مع تعدد وجهات النظر في هذا الموضوع، إلا أن الباحثة ترى، كونها مديرة مدرسة أولاً، ثم من خلال مقابلتها للمديرين في القطاعات المختلفة، أنّ شخصية المدير تلعب دوراً حاسماً في النمط القيادي الذي يقوم به، حتى وإن كان هناك قوانين من وكالة الغوث أو من الحكومة أو من القطاع الخاص، فالمنظومة القيمية للمدير هي التي توجه المؤسسة نحو الأهداف المرجوة بشكل أكبر من غيرها، فقد يكون هنالك قوانين وسياسات وتشريعات، لكن في الخيال لا على أرض الواقع، هذا ويتحكم السلوك الأخلاقي للمدير، سواءً ضميره المهني أو الأخلاقي، في وصوله لأهدافه، وقد يدعم ذلك وجود قوانين وسياسات في المؤسسة تؤثر على الآخرين وتغير نظرتهم لها من السلب إلى الإيجاب، من خلال المكافآت على سبيل المثال، إضافة إلى تأثير وجود جهة إشرافية تتابع بشكل مستمر سير العمل ومدى تحقق الأهداف، هذا وأضافت الباحثة أنّ البيئة المحيطة لها تأثير على مدى ممارسة المؤسسة للقيادة الأخلاقية، فبعض البيئات الاجتماعية تدعم قيم القائد وتعمل معه جنباً إلى جنب، في حين توجد بيئات اجتماعية لا تتقبل هذه السلوكيات وتعارض القائد وتعيق عمله.

أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن فعالية نظام المتابعة والمحاسبة في المدارس الخاصة ومدارس الوكالة أكثر فعالية منها في المدارس الحكومية، حيث يلاحظ في المدارس الخاصة ومدارس الوكالة أن المسؤولين والإدارة العليا قريبة من المدير، ويمكنه التواصل معهم أو طلب حضورهم للمدرسة في أي وقت، وهذا ما أظهره مديري المدارس الخاصة والوكالة، حيث إن اختيار المدير يتم بعناية ومعايير عالية، وقد لاحظت الباحثة أن مديري المدارس الخاصة لديهم شهادات بدرجات علمية عالية، فواحدٌ منهم حاصل على درجة الدكتوراه وثلاث على ماجستير في إدارة تربوية وواحد فقط حاصل على شهادة بكالوريوس في أساليب تدريس اللغة الإنجليزية، أما مديرو مدارس الوكالة فكانت الدرجات العملية لهم كالتالي، واحد منهم حاصلاً على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، وثلاثة من أصحاب شهادات البكالوريوس، وواحد فقط دبلوم، لكن جميعهم خضعوا لدورات قيادة مع الأونروا، ويخضعون من فترة لأخرى لدورات تطويرية تساعدهم على مواكبة كل ما هو جديد، وفي أسوأ الحالات يمكن إنهاء خدمات المدير في المدارس الخاصة والوكالة على الفور، بينما في المدارس الحكومية هناك حالة ترهل وتساهل أكبر، ويصعب إنهاء خدمات المدير عندما يظهر التقصير في عمله، هذا وأظهرت نتائج الدراسة أن مستقبل التعليم سيكون في المدارس الخاصة، لأنها مستقرة في الرواتب، بينما في مدارس الوكالة والمدارس الحكومية فعدم انتظام الرواتب في كثيرٍ من الأوقات، سببه اعتمادها على التمويل من الخارج، مما يؤدي إلى إعاقة العملية التعليمية وتعطلها وعدم انتظامها.

كان لهذه الدراسة قيمة اجتماعية عالية عند مديري المدارس المشاركين، حيث إنهم عبّروا عن مدى سعادتهم بهذه الدراسة، التي كانت في نظرهم مهمة وضرورية لأنها تلامس الواقع الذي يعيشونه، حيث الأجيال ابتعدت عن هذه القيم والمبادئ الذي كان المجتمع يتميز بها، ولم تعد العلاقات الاجتماعية قوية بين الأفراد الذين كانوا يتمتعون بالعطاء والتطوع والتعاون والانتماء دون مقابل، وباتت هذه الصفات الجميلة اليوم تتراجع وتتلاشى شيئاً فشيئاً، للعديد من الأسباب، منها التكنولوجيا والعولمة وغيرها، وأن هذه التراجع القيمي والأخلاقي منتشر، ولهذا تعتقد الباحثة بأنه بالرغم من أن البحوث الكيفية في العادة، لا تسعى ولا تهدف للتعميم، لكن بحكم تجربتها وخبرتها، أن المديرين الذين قابلتهم من المدارس الحكومية لا يختلفون عن غيرهم في المناطق الأخرى، كما إنها قابلت مديرين من القطاع الخاص، وتحديدًا المدارس ذات الطابع الديني، ولا ترى أنهم قد يختلفون عن وضع الباحثة في مدرستها أو وضع غيرها في المدارس الخاصة الأخرى التي تحمل الطابع الديني، وكذلك مدارس وكالة الغوث التي تتبع سياسية موحدة في مدارسها وفي كل مناطقها، وبالبناء على ما سبق، تعتقد الباحثة ثمة نوعاً من الشمولية في واقع القيادة الأخلاقية في المدارس الفلسطينية.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة، توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات العملية، وأخرى لدراسات مستقبلية يمكن اجمالها فيما يلي:

التوصيات العملية

توصيات لوزارة التربية والتعليم

- ❖ تطوير منظومة أخلاقية قيمية تقود لممارسة السلوكيات الأخلاقية في المؤسسات التربوية، وتوجّه الإدارة نحو قيادة أخلاقية.
- ❖ عمل ميثاق أو دليل موجه ومرشد لأخلاقيات القيادة الأخلاقية.
- ❖ استخدام الثواب والعقاب لجعل المنظومة القيمية والأخلاقية مطبقة في المؤسسات التربوية.
- ❖ مشاركة المديرين في وضع القوانين والسياسات التي تتعلق بعملهم والأخذ بأرائهم.
- ❖ وضع معايير أخلاقية موضوعية محددة لاختيار القيادات التعليمية.
- ❖ إعداد ورشات عمل تدريبية للقادة للتدريب على ممارسة القيادة الأخلاقية ودعم أخلاقيات الإدارة.
- ❖ استحداث مساق في كليات التربية في الجامعات لتعريف الطلبة بأخلاقيات المهنة قبل ممارستها.

توصيات للمديرين

- ❖ الحرص على ممارسة القيادة الأخلاقية بكل أبعادها في المنظمة التعليمية.
- ❖ الابتعاد عن أنماط القيادة التسلطية والدكتاتورية في التعامل.
- ❖ العمل على تشجيع المرؤوسين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية والابتعاد عن السلوكيات غير الأخلاقية.
- ❖ الحرص على خلق قادة أخلاقيين يشهد لهم في المؤسسة.

توصيات لدراسات مستقبلية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالقيام بالدراسات التالية وتتضمن:

- ❖ دراسة المشكلة بنطاق أوسع من خلال منهج هجين يستند إلى استبانة تعقد مع قطاع كبير من المديرين تليه مقابلات معمقة مع البعض ممن يقوموا بتعبئة الاستبانة أو بالعكس.
- ❖ دراسة المشكلة من وجهة نظر المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
- ❖ دراسة مقارنة بين المدارس الخاصة العلمانية والدينية أو بين المدارس الدينية نفسها.
- ❖ دراسات تبحث في سبب عدّ السياسات والقوانين معيقة للقيادة الأخلاقية عند بعض الجهات الإشرافية (وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية)، بينما هي حماية ودعم عند جهات إشرافية أخرى (القطاع الخاص)

قائمة المراجع

إبليش، حواء (2022). أخلاقيات مهنة التعليم. كلية التربية البدنية - جامعة المرقب، 10،
101-72.

بارود، خالد (2015). النمط القيادي لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بقطاع
غزة ودوره في التعامل مع الأزمات المدرسية. مجلة البحث العلمي في التربية، 4،
(16)، 99-140. <http://search.shamaa.org/Record/266342>

الحري، جميلة والفوزان، نوف (2022). أخلاقيات مهنة التعليم في الفترة من 2015-
2020 - دراسة تحليلية. المجلة العربية للعلوم التربوية النفسية، 6، (25)،
535-558. <https://journals.ekb.e>

ريماوي، صوفيا (2021). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على
معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية
والنفسية، 29 (1)، 236-262.
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.1/2021/10>

السبيعي، تهاني (2019). القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في
المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة لتعليمية نموذجاً. مجلة
العلوم التربوية بكلية التربية بالغرقة، 2 (4)، 394-422.

السعود، راتب (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية. عمان، الأردن، شركة طارق
وشركاه.

الشتوي، سليمان والحبيب، عبدالرحمن (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس

الثانوية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 6(4)، 120-134.

<http://search.mandumah.com/Record/845513>

الشملان، خالد (2016). دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعاليات الإرشاد

الأكاديمي: دراسة مقارنة. *مجلة كلية التربية في بنها*، 3(106)، 293-328.

صبرة، خالد (2012). التبادل بين القائد والأعضاء: مدخل نظري. *المجلة العلمية للاقتصاد*

والتجارة، 3، 712-747. <http://search.mandumah.com/Record/472433>

عامر، سلامة (2005). *إدارة الأزمات في التعليم الجامعي في فلسطين*، رسالة دكتوراه

(غير منشورة). كلية التربية، معهد البحوث والدراسات العربية: القاهرة، مصر.

العتيبي، سالم، وأبو زيتون، جمال (2019). *معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري*

المدارس في دولة الكويت. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية العلوم التربوية،

جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

<http://search.mandumah.com/record/1094907>

الفتية، هند. (2019). *ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفادة منها*

بالمدراس السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 2(6)، 1-18.

https://jasep.journals.ekb.eg/article_40868

عفونة، سائدة (2014). *واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة*

الفلسطينية: تحليل ونقد. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث-العلوم الإنسانية*،

<http://search.mandumah.com/Record/508357> 292-265، (2)28

عويس، سالم (2005). اتجاهات الإصلاح في الفكر التربوي المعاصر. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 3 (2)، 49 - 78.

<http://search.mandumah.com/Record/105471>

غني، صلاح (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة. المجلة التربوية، 77، 2193 - 2229.

<http://search.mandumah.com/Record/1069652>

الكردي، نور (2020). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى وعلاقتها بالمناخ التنظيمي. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الأقصى: غزة، فلسطين.

آل كردم، مفرح (2020، أكتوبر). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الفعالية المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام. مجلة التربية (الأزهر)، 39 (188)، 34-58.

منصور، منار (2015). درجة ممارسة مديرة المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف. مجلة بحوث التربية النوعية، 4 (39)، 107-145.

- Akar, H. (2018). Meta-Analysis Study on Organizational Outcomes of Ethical leadership. **Educational Policy Analysis and Strategic Research**, **13**(4),6-25.
- AlKhadari, M. N., Almashaqbeh, S. S. S., & Alkhaza'leh, R. M. A. (2022). The practice of ethical leadership among managers of news websites from journalists' point of view. **International Journal of Education in Mathematics, Science, and Technology (IJEMST)**, **10**(3), 695-709. <https://doi.org/10.46328/ijemst.2556>.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological review**, **84**(2), 191-215.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Blau, P. (1964). **Exchange and power in social life**. New York: John Wiley.
- Braun, v., & Clarke, v., (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, **3**(2), 77-101.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. **The leadership quarterly**, **17**(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational behavior and human decision processes**, **97**(2), 117-134.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper Row.
- Cansor, R., Parlar, H., & Türköğlü, M. E. (2021). The effect of school principals' ethical ethical climate. leadership on teacher job satisfaction: The mediating role of school **International Journal of Psychology and Educational Studies**, **8**(4), 210-222.
- Creswell, J. W. (2017). **Research design: Qualitative approaches**. Sage publications.

- Eranil, A. K., & Özbilen, F. M. (2017). Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviors and Positive Climate Practices. **Journal of Education and Learning**, *6*(4), 100-112.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. **Leadership quarterly**, *14*, 693-727.
- Göçen, A. (2021). Ethical leadership in educational organizations: A cross-cultural study. **Turkish Journal of Education**, *10*(1), 37-57.
<http://dx.dio.org/10.19128/turje.811919>
- Işık, A. N. (2020). Ethical leadership and school effectiveness: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction. **International Journal of Educational Leadership and Management**, *8*(1), 60-87.
<http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2020.4114>
- Koç, M. H., & Fidan, T. (2020). Teachers' opinions on ethical and unethical leadership: A phenomenological research. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, *26*(2), 355-400.
- Lawton, A., & Páez, I. (2015). Developing a framework for ethical leadership. **Journal of Business Ethics**, *130* (3), 639 - 649.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. **Organizational behavior and human decision processes**, *108* (1), 1-13. <https://davemmayer.com/wp-content/uploads/sites/11/2019/07>
- Monahan, K. (2012). A Review of Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations. **Emerging Leadership Journeys**, *5*(1), 56-66.
- Özgenel, M., & Aksu, T. (2020). The Power of School Principals' Ethical Leadership Behavior to Predict Organizational Health. **International Journal of Evaluation and Research in Education**, *9*(4), 816-825.
- Sabir, S. (2020). A study on Ethical leadership perceptions and its impact on teachers' commitment in Pakistan. **International Journal of Educational Leadership and Management**. *9* (1), 28- 53.
- Wang, A., Chiang, J., Chou, W., & Cheng, B. (2017). One definition, different manifestations: Investigating ethical leadership in the Chinese context. **Asia Pacific Journal of Management**, *34*, 505-535.

الملاحق

ملحق رقم (1)

نموذج المقابلة:

دراسة استكشافية لواقع القيادة المدرسية في فلسطين في ضوء القيادة الأخلاقية

نيفين إبراهيم فائق مسعد

نبذة موجزة حول الدراسة

انطلاقاً من أهمية القيادة التربوية ودورها الفعال في نجاح المؤسسات التربوية، ودور القائد في تنظيم الأمور واستثمار الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بالدرجة القصوى لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وأن سوء الإدارة بسبب الفساد والتجاوزات والمخالفات المالية والأخلاقية، أدى إلى حاجة ملحة لوجود منظومة قيمية أخلاقية تقود العمل القيادي حيث أن القيادة الفعالة والقيادة الأخلاقية لا تتفصلان، وأن غياب القيادة الأخلاقية يؤدي إلى فشل المؤسسة وقد يكون السبب في انهيارها. لذلك جاءت هذه الدراسة بهدف استقصاء واقع القيادة التربوية في المدارس الفلسطينية في منطقة رام الله في ضوء القيادة الأخلاقية، والتعرف على أهمية توفر القيادة الأخلاقية، ودور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي، بالإضافة إلى استكشاف أهم التحديات التي تقف عائقاً أمام تبني نمط القيادة الأخلاقية في البيئات التعليمية الفلسطينية، ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير نموذج لمقابلة

❖ تعريف موجز للقيادة الأخلاقية

هي مفهوم إداري يشير إلى القادة الذين يدمجون الأخلاق في حياتهم الشخصية وفي أدوارهم كمديرين تنظيمن، نظراً لكون القيادة الفعالة والقيادة الأخلاقية لا ينفصلان (Göçen,2021)، وهم قادة متميزون يراعون أهداف المؤسسة ويعملون من خلال المرؤوسين لتحقيق هذه الأهداف، والقائد الأخلاقي يتحلى بالعديد من الصفات مثل الحرية والعدالة والمساواة والشفافية، وهو شخص مؤثر في الآخرين ويعمل على تعديل سلوكهم من خلال التفاعل الإيجابي معهم (Alkhdari,Almashaqbeh&Alkhaza'leh,2022).

شبة منظمة موجهة لعينة متيسرة من المديرين في منطقة رام الله من جهات إشرافية مختلفة (قطاع خاص، حكومي، وكالة غوث)، والذين يبلغ عددهم عشرين مديراً، موزعين وفق الجهة المشرفة كالتالي، خمسة من القطاع الخاص وعشرة من المدارس الحكومية وخمسة آخرين من مدارس وكالة الغوث، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الكيفي بتصميم وصفي تحليلي. وتسعى الدراسة لتحقيق أهدافها بالإجابة عن الأسئلة الرئيسية الثلاثة التالية:

- 1- ما واقع القيادة المدرسية الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية؟
- 2- ما دور القادة الأخلاقيين في تطوير التعليم المدرسي في بيئاتهم المدرسية؟
- 3- ما مدى تشابه/اختلاف مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الفلسطينية وفقاً للجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم - القطاع الخاص - وكالة الغوث)؟

نموذج أسئلة المقابلة:

❖ أسئلة ديمغرافية

❖ هلا تكرمت بتعريفنا على نفسك؟

(الاسم- التخصص- سنوات الخبرة- الجنس- الجهة المشرفة)

❖ أسئلة المقابلة

السؤال الأول: ماذا تعني لك القيادة الأخلاقية؟

السؤال الثاني: ما هي المعايير التي يتحلى ويلتزم بها القائد حتى نطلق عليه لقب "قائد أخلاقي"؟ وهل يتوفر معايير أخلاقية لاختيار مدير المدرسة؟

السؤال الثالث: كيف تصف القيادة التربوية في مدارسنا الفلسطينية من وجهة نظرك؟

السؤال الرابع: هل تعتقد أن القيادة الأخلاقية موجودة في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟ وضح ذلك من خلال أمثلة؟

السؤال الخامس: ما أهمية توفر القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية الفلسطينية؟

السؤال السادس: ما الدور الذي يمكن أن يلعبه القائد الأخلاقي في تطوير التعليم المدرسي في البيئة المدرسية؟

السؤال السابع: من هو القائد الأخلاقي في رأيك؟ وما هي أبرز صفاته الخلقية والمهنية؟

السؤال الثامن: هل تعتبر نفسك قائداً أخلاقياً؟ إذا كانت إجابتك: نعم، أعطي أمثلة توضح ذلك، وإذا كانت إجابتك: لا، فما السبب.

كيف تتعامل مع المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور، المشرفين، المسؤولين، التخطيط، الجدول المدرسي (الحصّة الثامنة)، الاجازات للمعلمين، اختيار وتعيين معلم/ة جديد/ة، المغادرة. ما هي رؤيتك كقائد أخلاقي؟ كيف تتعامل مع المعلم الجديد؟ كيف تتعامل مع معلم غير قادر على إدارة الصف وضبط الصف؟

السؤال التاسع: في رأيك ما الذي يقف عائقاً أمام المؤسسات التربوية الفلسطينية ويحول دون تبنيتها هذا النمط من القيادة؟

السؤال العاشر: كيف ترى العلاقة بين رؤية ورسالة المدرسة ونمط القيادة الأخلاقية فيها؟
السؤال الحادي عشر: هل تعتقد أن التعليم المدرسي والبيئة المدرسية يتأثران بنمط القيادة السائد في المؤسسة؟ وضح ذلك.

السؤال الثاني عشر: من وجهة نظرك، هل للقيادة الأخلاقية دور في تحسين التعليم المدرسي في البيئات المدرسية؟ كيف؟ وضح ذلك.