

## اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة لمواقف إدارية متعلقة بالهيئة التدريسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان

### Making administrative decisions in the light of professional ethics for administrative positions related to the teaching staff at basic education schools in Muscat Governorate in Sultanate of Oman

الباحثة: أمّنة بنت سالم بن سلطان الحارثية

ماجستير إدارة تربوية (إدارة مدرسية)، وزارة التربية والتعليم – سلطنة عُمان

Email: [a.alharthi@moe.om](mailto:a.alharthi@moe.om)

الإشراف العلمي:

أ.د. وجيهة ثابت العاني<sup>١</sup>، د. راشد بن سليمان الفهدي<sup>٢</sup>

كلية التربية – جامعة السلطان قابوس – سلطنة عُمان<sup>١،٢</sup>

#### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء نظريات أخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين من خلال بعض المواقف الإدارية المتعلقة بالهيئة التدريسية، وكذلك الآليات المقترحة للمساهمة في توجيه مديري المدارس إلى اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي بجميع ولايات محافظة مسقط في سلطنة عُمان. وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم بطاقة مقابلة؛ حيث جُمعت البيانات من عينة بلغت ٢٠ مديرًا ومديرة من مدارس التعليم الأساسي ضمن الحلقة الثانية في محافظة مسقط. وقد تمت عملية تحليل استجابات المبحوثين باستخدام الأسلوب الكيفي وذلك من خلال تحليل استجاباتهم ورصد تكرارات الإجابات وُثم حساب النسب المئوية لها.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أنّ أكثر النظريات تكرارًا في التعامل مع المواقف المتعلقة بالهيئة التدريسية هما؛ نظريتا النقد والرعاية. كما توصلت الدراسة إلى أنّ بعض المواقف غير المعقدة يتم التعامل معها من قبل المديرين باستخدام نظرية واحدة في اتخاذ القرار، بينما المواقف المعقدة تتطلب منهم استخدام أكثر من نظرية لاتخاذ قرار بشأنها.

واقترح أفراد عينة الدراسة عددًا من الآليات لتطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة أهمها توفير دورات تدريبية في أخلاقيات المهنة، وتبادل الخبرات والزيارات بين مديري المدارس. وكذلك التشجيع على الوعي بأخلاقيات المهنة، وتطوير الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات والمقترحات البحثية.

**الكلمات المفتاحية:** اتخاذ القرار، أخلاقيات المهنة، القرارات الإدارية، مدارس التعليم الأساسي، سلطنة عُمان

### **Making administrative decisions in the light of professional ethics for administrative positions related to the teaching staff at basic education schools in Muscat Governorate in Sultanate of Oman**

#### **Abstract**

The study aimed to reveal how the administrative decision-making process is carried out in the light of the professional ethics from the viewpoint of principals through some administrative situations related to the teaching staff, as well as the proposed mechanisms to contribute to directing school principals to take administrative decisions in the light of profession ethics. The study population consisted of all principals of basic education schools in all the states of Muscat Governorate in the Sultanate of Oman. The descriptive approach was used by designing an interview card. Data were collected from a sample of 20 principals from basic education schools within the second cycle. The collected data was dealt using qualitative approach through analyzing the responses and their frequencies.

The results showed that the most frequent of these theories in dealing with situations related to the teaching staff are the theories of criticism and care.

The study also found that principals using one theory in decision-making, while complex situations required them to use more than one theory to make a decision about them deal with some uncomplicated situations. A number of mechanisms was suggested to develop the administrative decision-making process in the light of professional ethics, the most important of which is providing training courses in professional ethics, and exchanging experiences and visits between school principals. As well as encouraging awareness of the ethics of the profession, and developing a guide for the principal. The study concluded a number of recommendations and research proposals.

**Key words:** decision making, professional ethics, administrative decisions, basic education school, Oman

## المقدمة

يشهد العالم منذ مطلع القرن العشرين تطورات مذهلة في نواحي الحياة المختلفة سواء الاقتصادية أو السياسية، أو الاجتماعية، أو الثقافية؛ فأصبح يعج بالكثير من التغيرات التي قد ينجم عنها تأثيرات إيجابية أو سلبية على طبيعة العلاقات والقيم التي تحكم تصرفات الفرد. ولم تقتصر التغيرات على المجالات الألفية الذكر فحسب؛ بل امتد أثرها ليشمل المجالات الفكرية ومنها المعرفة، والأخلاق. وهذه التغيرات مستمرة منذ القدم وممتدة عبر العصور.

وقد حظي موضوع الأخلاق باهتمام كبير من قبل الفلاسفة في الشرق والغرب. وتجلّى هذا من خلال الدراسات والكتب المتعددة لهم بتعدد مذاهبهم وتنوع مناهجهم. والتي أظهرت اختلاف وجهات النظر لديهم حول القيم الأخلاقية، وغاياتها، والوسائل الموصلة إليها. فتحدثوا عن مفاهيمهم للأخلاق، والمصادر المنبثقة منها، والمعايير التي تحكمها. وانتهى هذا الجهد إلى "نظريات" ومنها نظرية الواجب (Theory of Deontology) لصاحبها "كانط" (Kant)؛ حيث أن هذه النظرية لا تربط بين ما يقوم به الفرد من أفعال باللذة أو المنفعة أو السعادة؛ وإنما تعتقد أنّ الفرد يُقدم على الفعل لإحساسه بالواجب بغض النظر عن النتائج. فالإحساس بالواجب هو الشعور الذي يسبق الفعل ويحمل صفة الإلزام بالنسبة للفرد بوحى من الضمير (حمادي، ٢٠١٣). وقد لخص دونلفي وولكر (Donlevy & Walker 2011) هذه النظرية بالقول "افعلوا الشئ الصحيح" أي أنّ الشخص يفعل الشئ الصحيح بغض النظر عن العواقب.

وأشار حمادي (٢٠١٣) إلى قيام "كانط" بتحديد سمات الواجب عن طريق القواعد التالية:

أ. الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يقدر على عمل الواجب؛ فالواجب تشريع كلي وقاعدة شاملة حيث أنّ قيمته تكمن فيه.

ب. الواجب يطلب لذاته؛ فهو منزّه عن المنفعة الشخصية أو اللذة أو الغاية أو السعادة.

ج. يعد الواجب قانوناً غير مشروط بسعادة أو لذة أو منفعة وهو قاعدة تستند عليها الأفعال الأخلاقية. وفكرة الواجب هنا منسجمة مع تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف من حيث أنّ النية تسبق الفعل. وبالرغم من أنّ "كانط" لم يذكر شيئاً عن نية الفرد؛ إلا أنه يرى أنّ الإحساس بالواجب يتقدم الفعل. ويصل هذا الإحساس إلى الدرجة القاطعة عند ثبوت النية لدى الفرد للقيام بالفعل.

ومن النظريات التي تناولت أخلاقيات المهنة نظرية العدالة (Theory of Justice) لصاحبها جون رولز والتي تحث على الالتزام بالقوانين، والحقوق، والقواعد، والسياسات وتمثل انعكاساً للحركة الديمقراطية الليبرالية (Shapiro & Stefkovich, 2011). وذكر نجم (٢٠٠٦) أنّ نظرية العدالة تشير إلى أنّ تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لا بد أن يتم وفق قواعد وقوانين ويمكن تصنيفها إلى:

أ. العدالة التوزيعية: لا بد من توزيع المنافع والأعباء على الجميع.

ب. العدالة الجزائية: كسر القواعد يؤدي إلى التعرض للعقوبات.

ج. العدالة التعويضية: لا بد من تعويض الأضرار الناتجة عن كسر القواعد.

كما أنّ نظرية العدالة تخاطب مجموعة من القضايا كالمساواة التربوية والجو الاجتماعي والأمن العاطفي والجسمي (دواني، ٢٠١٧).

وقد قدمت كل من نودنجز وجيليجان (Noddings & Gilligan) أسلوبًا مختلفًا في حل العضلات الأخلاقية عند القادة التربويين وذلك بالاعتماد على نظرية الرعاية (Theory of Care) التي تركز على التعاطف والرعاية والعلاقات الإنسانية، ويعتبر القرار صائبًا إذا حقق رغبات الأفراد واحتياجاتهم (Shapiro & Stefkovich, 2011). وذكر فنج (Feng, 2011) أنّ نظرية الرعاية تركز على التعاطف والرعاية وشبكة العلاقات عند اتخاذ القرار ويراعى في اتخاذ القرار احتياجات الأطراف المستفيدة ورغباتهم ويؤدي إلى نموهم. كما أشار دواني (٢٠١٧) إلى أنّ الفرد الذي يتمتع بأخلاقيات الرعاية يكون مخلصًا للآخرين، ويظهر الرغبة في الاعتراف بحقوقهم، والإخلاص في علاقاته معهم. والقادة التربويون المتصفون بأخلاقيات الرعاية يعتمدون على الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية يجب أن تكون مقدسة، وأن المدرسة كمنظمة تربوية لا بد من مراعاة مصلحة الأفراد فيها من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني.

أما نظرية النقد (Theory of Critique) فقد عبّر أساتذتها ومنهم جبر وويلش وأبل (Giroux & Welch & Apple) عن سبب ظهورها وهو وجود تناقض بين أخلاقيات العدالة والحقوق والقوانين ومفهوم الديمقراطية، فأدى ذلك إلى القيام بالبحث عن نظرية تتعامل مع تلك التناقضات وهي نظرية النقد (Shapiro & Stefkovich, 2011). ويشير ستارات (Starratt, 2005) إلى أنّ أتباع هذه النظرية يسعون إلى اكتشاف المشكلة من جوهرها وإيجاد الصراع بين المصالح المتنافسة بين مختلف الجماعات والأفراد في المجتمع؛ وذلك من خلال الأسئلة التالية: من المستفيد؟ من يمتلك القوة؟ من الذين لم يتم سماع أصواتهم؟. كما توفر هذه النظرية إطارًا يمكن مجتمع المدرسة من التفكير والوعي بأن الساحة الاجتماعية والسياسية والسلطة غالبًا ما تكون شرعية بصفة القانون والعرف؛ لذا فإنّ هذه النظرية تجبر التربويين على مواجهة القضايا الأخلاقية في المدارس عندما تكون بعض القرارات غير مناسبة بحيث تستفيد بعض الجماعات فقط دون الأخرى في المجتمع. وترى الدسوقي (٢٠١٣) أنّ نظرية النقد تساهم في تحقيق المساواة بين الفئات المهمشة دون النظر إلى الطبقات الاجتماعية. وعلى مدير المدرسة أن يفكر في القوانين الموضوعية ومدى عدالتها عند اتخاذ أي قرار. وذكر فنج (Feng, 2011) أنّ على القادة التربويين التعرف على مواطن الظلم واللامساواة في القرارات المرتبطة بالمدرسة والمجتمع بحيث يكون القرار صحيحًا عندما يؤدي إلى فرص متساوية لجميع من يشملهم القرار. لذا لا بد من دراسة القرارات المتخذة بصورة جيدة من قبل قادة المدارس حتى لا تنظلم أي فئة من القرار المتخذ.

والمجتمعات بما فيها من مؤسسات ووظائف ومهن لا بد لها من نقطة انطلاق هامة ألا وهي الأخلاق. فكل مهنة من المهن سواء كانت تربوية أم غير تربوية تستند على أخلاقيات نابعة، ومنسجمة مع قيم المجتمع وتعمل على تنظيم السلوك بين أفراد المهنة الواحدة بعضهم البعض وبينهم وبين الآخرين من العاملين في المهن الأخرى. فالأخلاق هي القاسم المشترك بين المهن المختلفة وتتأثر بكل من الإطار الفكري والمستوى الحضاري الذي تعيشه الأمة (سلوم وجمل، ٢٠٠٩).

ويشير الخطيب (٢٠١٠) إلى أنّ أخلاقيات المهنة كمفهوم عبارة عن "المواثيق والقيم الخلقية التي يتحلى بها العاملون أثناء تأديتهم أعمالهم، وواجباتهم الوظيفية، والمهنية أثناء تعاملهم مع المستفيدين من أفراد أو جماعات أو تنظيمات أو مجتمعات في إطار من المسؤوليات والخدمات المتاحة في المجتمع" (ص ١١).

وتأتي أهمية أخلاقيات المهنة من أنها تلعب دورًا مهمًا في التحكم بسلوك الفرد أي كان موقع عمله كونها تؤثر بشكل كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمهنة والتميز بين ما هو صواب أو خطأ، جيد أو سيئ، حلال أو حرام. كما وأنه في كثير من الأحيان يصعب الفصل بين أخلاقيات العمل والأخلاق العامة للفرد. فيجب على الفرد أن يتعامل مع ما يواجهه من مشاكل متعلقة بالعمل من منطلق المعايير الأخلاقية الفردية التي يؤمن بها (السكرانة، ٢٠١٤).

كما وتأتي أهمية الأخلاقيات المهنية من كونها تعد موجّهات ذاتية لقرارات الفرد في المواقف والمشكلات المختلفة التي قد يواجهها خلال تأديته لمهنته. كما أنّ المعترف به من أخلاقيات بالإمكان أن يتطور ويصبح ضمن قواعد العمل، والتعامل في محيط العلاقات القائمة بين الأفراد (ناصر، ٢٠٠٦).

لذا فإنّ للجانب الأخلاقي للعاملين في الحقل التربوي أهمية كبيرة في مساعدتهم على مواجهة المواقف اليومية المختلفة والتي يتم من خلالها اختبار الخصال الأخلاقية لهم وتوضع على المحك. وبالتأكيد نجد أنه كلما علت مكانة الفرد كإداري في السلم الهرمي للنظام كلما أصبح ما يمتاز به من مزايا، وخصال خلقية أكثر أهمية وهذا لا يعني انعدام أهمية الأخلاقيات في المستويات الأدنى للنظام، لكن من منطلق أنّ تفشي الفساد والتدهور في مجال الأخلاق الخاصة بالعاملين في مستويات الإدارة العليا للنظام يعد أكثر خطورة وذا مردود سلبي. وقد تكون سببًا في تدهور النظام وتفككه (Karakose & Kocabas, 2009).

ونظرًا لأهمية أخلاقيات المهنة سعت الكثير من الدول لوضع لوائح تنظيمية تعمل على تنظيم العمل داخل مؤسساتها. وقد أشارت وايلي (Wiley, 1995) أنه تم سن قوانين ومدونات أخلاقية تكون بمثابة الأدلة المرجعية الإرشادية لعمل المديرين والعاملين والمهنيين. كما يمكن اعتبارها أدوات أو آليات تستخدمها المنظمات لتوجيه القرارات الصادرة عنها بما يتفق مع أخلاقيات المهنة.

لذا فإنّ هذا الأمر إذا تعلق بالشأن التربوي فإنّ المواثيق والأعراف الخاصة به ستكون في غاية الأهمية؛ حيث التعامل المباشر مع تشكيل عقول الأجيال الناشئة وتوجيههم. وهنا تكمن أهمية البحث في أخلاقيات مهنة التعليم والتي تظهر في الفلسفات والمبادئ التربوية على خلاف المهن والوظائف المرتبطة بالمجالات الأخرى كالصناعة أو الزراعة. وبما أنّ مهنة التعليم وثيقة الارتباط بالإنسان لذا فإنّ أخلاقيات المهنة المرتبطة بها لا بد وأن تكون رفيعة وراقية وفي غاية الأهمية في إمكانية تطبيقها والعمل بها في الواقع (الشيبيانية، ٢٠١١). فقد بذلت العديد من الدول جهودًا كبيرة من أجل إيجاد مواثيق ودراسات تنظم الممارسات السلوكية المرتبطة بأخلاقيات المهنة في هذا المجال. ومن الأمثلة على ذلك الدستور الذي تم وضعه من قبل اللجنة الوطنية للتربية والمعايير المهنية للمعلمين في أمريكا منذ عام ١٩٢٤م. وفي عام ١٩٢٩م تم اعتماد الدستور الأخلاقي لمهنة التعليم. كذلك في ألمانيا تم وضع ميثاق أخلاقي وقد تضمن الأدوار التي يقوم بها المعلم مع الطلبة والزلاء وأولياء أمورهم. أما في بولندا فكان ميثاق حقوق وواجبات المعلم والذي أكد على أهمية الربط بينه وبين متطلبات الإصلاح المستقبلي للنظام التربوي.

وفي الوطن العربي فقد تم اعتماد ميثاق المعلم العربي في عام ١٩٦٨م من قبل مؤتمر وزراء التربية والتعليم العرب. وفي عام ١٩٧٩م قدمت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم دستور أخلاقي لمهنة التعليم خلال حلقة دراسية عقدت في مسقط (الحجري، ٢٠٠٩).

## الإطار النظري

إن عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة التعليمية ليست بالعملية السهلة؛ وذلك لتنوع المشكلات فيها، فمنها ما يكون نتيجة العولمة والتقدم التكنولوجي، والبعض الآخر يكون مرتبطاً بالتكوين النفسي لمتخذ القرار، ومنها ما يعتمد على المناخ المحيط أو عادات وتقاليد المجتمع (بني عرابه والفقهي، ٢٠١٣). وكثيراً ما يواجه المديرون مواقف تصحبها ضبابية في التمييز بين ما هو صواب وما هو خطأ، أو بين ما يعمل به ويقوم به وما هو الأصوب من المنظور الأخلاقي. ومثل هذه الصراعات الأخلاقية نادراً ما تنال حظاً من اهتمام المعنيين بتعزيز قدرات القادة في المدارس على التبصر، وتهيئتهم للتعامل مع ما تتطلبه منهم أدوارهم (الحبسية، ٢٠١٢). بالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات لا تأتي اعتباطاً؛ بل هي عملية مدروسة يتم من خلالها اختيار المدير لقرار بشأن موقف أو معضلة من بين مجموعة من البدائل والذي لا بد وأن يكون منبثقاً من منظومة قيمية تستمد أساسياتها من تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف وفلسفة التربية. وقد أشارت دراسة الزعبي (٢٠١٣) إلى أن مستوى ممارسة أخلاقيات العمل يزيد من فاعلية اتخاذ القرار الإداري.

وقد أجريت العديد من الدراسات في موضوع أخلاقيات المهنة في المؤسسات التربوية، فقد أجرى المزروعى (٢٠٠٣) في سلطنة عُمان دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى التزام مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان بأخلاقيات المهنة، وقد تكونت عينة الدراسة من ١٠٨ إدارياً، و٣٦٠ معلماً، ذكوراً وإناً. ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن درجة تقدير الإداريين والمعلمين لمدى التزام المدير بأخلاقيات المهنة جاءت مرتفعة.

بينما قامت الدرويش (Al Darweesh, 2003) بدراسة في منطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن سلوك مديري المدارس من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين في المدارس الأساسية للبنات. وتكونت عينة الدراسة من ٢٨ مديرة مدرسة و٢٤٨ معلمة. ومن النتائج التي تم الحصول عليها اهتمام مديرات المدارس بالعوامل الإنسانية عند التعامل مع المعلمات والذي يعزى لتأثير تعاليم الدين الإسلامي الحنيف في التعامل بالعلاقات الإنسانية.

وقامت زاجيروس (Zguris, 2007) في مدينة ديتروت بولاية ميشجن في أمريكا، بدراسة هدفت إلى وصف وشرح وجه نظر إحدى المديرات والتي تم انتقاؤها كدراسة حالة في صنع القرارات الأخلاقية. ومن النتائج التي تم الحصول عليها أن أخلاقيات الرعاية وكذلك المهنة من أكثر الأطر التي تحكم القرارات الأخلاقية لدى القادة من النساء، ولم تؤيد الدراسة الاعتماد على أخلاقيات النقد عند اتخاذ القرار.

أيضاً قامت برندا تروي (Troy, 2009) في أمريكا بدراسة هدفت إلى تحديد أي من الأطر الأخلاقية التالية (العدالة، النقد، الرعاية، المهنة) يستخدم من قبل مساعدي المديرين في المدارس الابتدائية في أثناء صنع القرار، وتكونت عينة الدراسة من مشاركين بمواصفات خاصة بلغ عددهم ٣٧ مشاركاً.

ومن أهم النتائج التي تم الحصول عليها أنّ مساعدي المديرين يعتمدون على إطار أخلاقي واحد عند اتخاذ القرارات لأي مشكلة أخلاقية، وأن أخلاقيات الرعاية هي الأكثر استخداماً.

أما المياحي (٢٠١١) فقد نفذ دراسة في سلطنة عُمان استهدفت معرفة واقع مراعاة مديري المدارس لمبادئ العلاقات الإنسانية عند اتخاذ القرار في المواقف الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٥ مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة مراعاة مديري المدارس جاءت مرتفعة عند اتخاذ القرار في المواقف الإدارية مع فئة المعلمين ومتوسطة مع فئة الطلاب والعاملين وأولياء الأمور.

كما نفذت هوزين (Hozien, 2012) في بنسلفانيا بأمريكا دراسة هدفت إلى الكشف عن التجارب والخبرات الفردية لمديري المدارس الابتدائية في اتخاذ القرارات الأخلاقية، وأيضاً التعرف على كيفية مواجهة المعضلات الأخلاقية وما إذا كانوا يستخدمون النماذج المتعددة الأطر كما وردت لدى شابيرو واستكوفيتش ٢٠١١. وتكونت عينة الدراسة من اثني عشر مديراً، ومن أهم النتائج التي تم الحصول عليها أنّ جميع المديرين يستخدمون الأطر المتعددة الأخلاق عند حل المعضلات الأخلاقية المعقدة. كما أنّ استخدام أخلاقيات العدالة والمهنة جاء أكثر من استخدام أخلاقيات الرعاية والنقد.

بينما قامت الدسوقي (٢٠١٣) بدراسة في محافظة المنوفية استهدفت تحديد أي الأطر الأخلاقية التالية (العدالة، الرعاية، النقد، المهنة) التي يستند عليها مديرو المدارس عند اتخاذ القرارات الإدارية، والتعرف على الاختلاف بين الأطر باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين. فتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من مديري المدارس بلغ عددهم ٢٦٠ مديراً لمدارس التعليم الأساسي. ومن النتائج التي تم الحصول عليها توافر إطار النقد والرعاية بدرجة مرتفعة، ثم المهنة بدرجة متوسطة، بينما جاءت العدالة بدرجة توفّر ضعيفة. كذلك وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في إطار الرعاية ولصالح الإناث.

وقام كاتاكوتان وجوزمان (Catacutan & de Guzman, 2015) في الفلبين بدراسة نوعية هدفت إلى وصف عمليات صنع القرارات الأخلاقية المستخدمة من قبل مجموعة من عمداء الجامعات الفلبينية باستخدام النماذج الأخلاقية المقترحة عن طريق ستارات ١٩٩١ وشابيرو واستيكوبتش ٢٠٠٥ كإطارات للتحليل. وتكونت عينة الدراسة من ١٨ عميد كلية. ومن النتائج التي تم الحصول عليها أنّ الأطر الأخلاقية المهيمنة التي يستخدمها العمداء كانت ما يتعلق بالرعاية والعدالة والمهنة. كما أنهم يفضلون الاعتماد على أطر أخلاقية متعددة عند اتخاذ القرارات وأن معظم المعضلات الأخلاقية المرتبطة بالمهام الإدارية الأكاديمية كانت متعلقة بمراقبة أداء الطلاب وتقييم أعضاء هيئة التدريس والحفاظ على الانضباط المدرسي.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وكذلك من العبارات الواردة في استبانات بعض الدراسات في صياغة بعض المواقف الإدارية.

### أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أنها سوف تساهم فيما يلي:

١. الوصول إلى قرارات وآليات لمواقف متعلقة بالهيئة التدريسية من الحقل التربوي ويمكن أن يعزز بها الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة.

٢. يمكن الاستفادة منها كمرجع لمديري المدارس في اتخاذ قرارات إدارية في ضوء أخلاقيات المهنة.
٣. إلقاء الضوء على آليات ومقترحات تساهم في تطوير عملية اتخاذ قرارات إدارية في ضوء أخلاقيات المهنة للمديرين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة؛ لذا فلا بد وأن تكون الأخلاقيات التي يتمتع بها العاملون في النظام التعليمي في مقدمة التزامهم الوظيفي، وذات توظيف فعالٍ ومُجدٍ من أجل نجاح العملية التعليمية.

وتوجد بعض الحالات أو المواقف الإدارية التي تتطلب اتخاذ قرار بشأنها حيث أنها غير محكومة بنصوص واضحة في التعليمات والأنظمة بحيث من السهولة تطبيقها، مما يتطلب اجتهاد الإداري، وعملية اجتهاده مرتبطة بقيمه ومعتقداته؛ بالتالي يأتي دور الأخلاق في توجيهه متخذ القرار للبدل الصحيح (حمادي، ٢٠١٣).

وعلى الرغم من وجود دليل استرشادي لمدير المدرسة في تطبيق الإجراءات الإدارية والقانونية يحتوي على آليات التعامل مع بعض المواقف لموضوعات ذات صلة بالعمل المدرسي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦)؛ إلا أن بعد استقرائه تبين أنه لم يحط بجميع المواقف أو المعضلات التي يتعرض لها مدير المدرسة. فهناك العديد من المواقف المرتبطة بالهيئة التدريسية ومنها ما يرتبط بالطلبة؛ حيث لا بد وأن يظهر فيها الجانب الأخلاقي عند اتخاذ القرار الإداري والذي يتطلب أن يكون منسجماً مع أخلاقيات المهنة.

ومن أجل الوقوف أكثر على تحديد مشكلة اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة، فقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية للوقوف على ما تستند عليه القرارات الإدارية لدى مديري المدارس، وقد تم تطبيقها في شهر أكتوبر ٢٠١٧ م على عشرة من مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ومديراتها من محافظات مختلفة بالسلطنة (مسقط، والداخلية، والبريمي، وشمال الشرقية، وجنوب الباطنة). وقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى أن المستجيبين اعتمدوا على اللوائح والقوانين واجتماع مجلس الإدارة عند اتخاذ قراراتهم الإدارية، ولم تتم الإشارة إلى الرجوع لوثيقة أو لائحة تتعلق بأخلاقيات المهنة؛ بالرغم من إدراج وزارة التربية والتعليم لميثاق أخلاق مهنة التعليم في البوابة التعليمية منذ عام ٢٠١٢ م والموجهة لجميع العاملين في الحقل التربوي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧). كما أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية إجماعهم على القرار المتخذ حول بعض المواقف المتضمنة ضمن اللوائح والقوانين؛ إذ أن هذه ممارسات عامة يقوم بها مدير المدرسة. إلا أن هناك تبايناً في القرارات للمواقف الإدارية التي لم تتضمنها اللوائح والقوانين. بالتالي فإن الاعتماد على اللوائح والقوانين وقرار مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات حول المواقف أو المعضلات التي تحدث ليس كافياً حيث يؤدي إلى تباين القرارات المتخذة وآلياتها من قبل المديرين في المواقف أو المعضلات التي لا تغطيها القوانين والتعليمات بصورة مباشرة.



لذا جاءت هذه الدراسة لتجيب على السؤال التالي: كيف يتم اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. كيف يتم اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء نظريات أخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين في المواقف الإدارية المتعلقة بالهيئة التدريسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان؟
٢. ما الآليات المقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين؟

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. الكشف عن الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء نظريات أخلاقيات المهنة من خلال بعض المواقف الإدارية المتعلقة بالهيئة التدريسية.
٢. إيجاد آليات لتساهم في توجيه مديري المدارس إلى اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة.

### حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

#### أولاً: الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة الحالية على الكشف عن الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات الإدارية في بعض المواقف الإدارية المتعلقة بالهيئة التدريسية، وتصنيف القرارات وآلياتها وفقاً لنظريات أخلاقيات المهنة التالية: (العدالة، الرعاية، النقد، الواجب). كذلك الآليات المقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة.

#### ثانياً: الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط كون أن الدراسة نوعية ولا تحتاج إلى عينة كبيرة. كما أن الدراسة تضمنت المدارس التي تحتوي أي من صفوف الحلقة الثانية (٥-١٠) وذلك لمناسبة مواقف الدراسة لمديري هذه المدارس.

#### ثالثاً: الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عينة من المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

#### رابعاً الحدود الزمانية:

تم إجراء الجانب الميداني للدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

## مصطلحات الدراسة:

### اتخاذ القرار Decision Making:

يعرف اصطلاحاً على أنه "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأمثل بين بدائل متعددة" (المليجي، ٢٠١١، ص ٦٢).

ويعرف اتخاذ القرار على أنه "اختيار من بين بدائل معينة، وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود، وإذا لزم الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضرراً" (عبوي، ص ٢٣١، ٢٠١٠).

ويعرف اتخاذ القرار إجرائياً على أنه:

عملية اتخاذ مدير المدرسة للقرارات الإدارية والآليات المناسبة عند التعامل مع مواقف ومعضلات متعلقة بالهيئة التدريسية ويظهر فيها الجانب الأخلاقي.

### أخلاقيات المهنة Professional Ethics:

تعرف اصطلاحاً على أنها "المبادئ أو المقاييس التي تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنة المستحب، وفي الكثير من الأحوال ينتظم أفراد مهنة ما في نقابة أو رابطة تفرض عليهم التعهد بالالتزام تلك المبادئ" (نجار، ٢٠٠٣، ص ٤٦٠). وقد جاء تعريف أخلاقيات المهنة عند عساف والأغا (٢٠١٤) على أنه:

مجموعة القواعد والقوانين والأعراف والقيم التي تتصل بمهنة معينة، وتحدد ما لأعضاء هذه المهنة من حقوق وما عليهم من واجبات، وترسم لهم طرق أساليب الحصول على حقوقهم والالتزام بواجباتهم على إطار من الوعي بطبيعة المهنة من ناحية، والتمسك بثقافة المجتمع الذي يمارس فيه هؤلاء المهنيون أدوارهم ومسؤولياتهم المهنية ونظامهم القيمي والخلفي من ناحية أخرى (ص ٨١).

وتعرف أخلاقيات المهنة إجرائياً على أنها المبادئ التي يعتمد عليها مدير المدرسة في اتخاذ القرارات بشأن مواقف إدارية متعلقة بالهيئة التدريسية والمنبثقة من النظريات الآتية: العدالة، والرعاية، والنقد، والواجب.

## منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أسلوب البحث النوعي؛ وذلك لأنه أكثر ملاءمة ومناسبة لموضوع الدراسة فهو يتميز بأنه منهج تفسيري استقرائي وحساس في وصف الظواهر والأحداث. كما يفترض وجود حقائق وظواهر اجتماعية تبنى من خلال وجهات نظر المبحوثين (قندليجي والسامرائي، ٢٠٠٩).

## مجتمع الدراسة

تكون المجتمع الأصلي للدراسة الحالية من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي بجميع ولايات محافظة مسقط في سلطنة عُمان. والجدول ١ يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير النوع والولاية؛ وذلك وفقاً لإحصائيات قسم الإحصاء والمؤشرات بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمسقط (قسم الإحصاء والمؤشرات، ٢٠١٨).

### جدول ١

توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الولاية والنوع

الولاية	ذكور	إناث	المجموع
السيب	١٦	٢٢	٣٨
العامرات	٦	١٠	١٦
بوشر	٤	١٤	١٨
قريات	٦	١٠	١٦
مسقط	٢	٤	٦
مطرح	٥	٩	١٤
المجموع	٣٩	٦٩	١٠٨

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة في هذا البحث من ٢٠ مديرًا ومديرة من مديري مدارس التعليم الأساسي ضمن الحلقة الثانية في محافظة مسقط تم اختيارهم بصفة قصدية (Purposeful) وليست عشوائية، والعينة القصدية أو الغرضية هي الأكثر مناسبة وملاءمة في البحوث النوعية. حيث تم اختيار عدد من المديرين لإجراء مقابلات مباشرة معهم؛ وذلك لامتلاكهم الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، ولديهم الرغبة في المشاركة في مثل هذا النوع من البحوث. أما حجم العينة قد يزيد أو ينقص حسب حاجة الباحث، كما أنّ الحجم الملائم للعينة هو من (١- ٤٠) فهو يعتمد على هدف الدراسة ومدى توافر المعلومات (عبيدات وأبو السميد، ٢٠٠٢). والجدول ٢ يوضح عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع وعدد سنوات الخبرة في الإدارة والمؤهل العلمي والولاية.

### جدول ٢

عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع وعدد سنوات الخبرة في الإدارة والمؤهل العلمي والولاية

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة
النوع	ذكر	١٠	٥٠٪
	أنثى	١٠	٥٠٪
سنوات الخبرة في الإدارة	١٠-٥ سنوات	١١	٥٥٪
	أكثر من ١٠ سنوات	٩	٤٥٪
المؤهل العلمي	دبلوم	١	٥٪
	بكالوريوس	١٥	٧٥٪
	ماجستير	٤	٢٠٪

الولاية	العمرات	٥	٢٥٪
	السيب	٤	٢٠٪
	مطرح	٤	٢٠٪
	بوشر	٥	٢٥٪
	قريات	٢	١٠٪

### أداة الدراسة

تم استخدام بطاقة المقابلة لجمع البيانات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية من قبل مديري المدارس. وقد تم بناؤها وفقاً لأهداف الدراسة حيث تم صياغة بعض المواقف الإدارية التي يتعرض لها مدير المدرسة خلال عمله وتستوجب منه اتخاذ قرار بشأنها، وقد تم صياغة وبناء تلك المواقف بناءً على اللقاء ببعض المعلمين وتوجيه سؤال عن أبرز المواقف التي واجهتهم أثناء عملهم أو تعرضوا لها في مدارسهم سواء المرتبطة بهم بشكل مباشر أو مرتبطة بالطلبة وتطلب من مديري المدارس اتخاذ قرار بشأنها. كما تم صياغة تلك المواقف أيضاً بالاستفادة من بعض الدراسات السابقة في هذا المجال كدراسة أحمد (٢٠٠٦)، والمياحي (٢٠١١)، والمزروعي (٢٠١٣). وتكونت بطاقة المقابلة من جزئين أساسيين هما:

- الجزء الأول: وقد اشتمل على البيانات الأولية ويقصد بها الخصائص الديموغرافية (النوع - عدد سنوات الخبرة في الإدارة - المؤهل العلمي-الولاية).
- الجزء الثاني: وقد احتوى على أسئلة المقابلة، والتي تم تقسيمها إلى المحاور التالية:
  - المحور الأول: عبارة عن مواقف إدارية متعلقة بالهيئة التدريسية وقد بلغ عددها عشرة مواقف.
  - المحور الثاني: تضمن سؤالاً مفتوحاً عن المقترحات التطويرية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة.

### التحقق من صدق الأداة

تم التحقق من صدق بطاقة المقابلة من خلال تحكيمها من قبل ١٨ فرداً من الأكاديميين بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى والجامعة العربية المفتوحة وبعض العاملين في وزارة التربية والتعليم؛ وذلك لاستشارتهم في مدى انتماء المواقف للفئة المحددة ووضوحها وصياغتها اللغوية. وبهذا أصبحت أداة الدراسة جاهزة للتطبيق.

### مفتاح تفسير النتائج

تم إعداد مفتاح لتفسير وجهات نظر وآراء المستجيبين للمقابلة والمتضمنة المواقف الإدارية المترتبة بالمعلمين والطالبة، وذلك بعد القيام بتحليل الأدب النظري المرتبط بنظريات أخلاقيات المهنة والتي أشار إليها كل من قرعوش وآخرون (٢٠٠٦)، ونجم (٢٠٠٦)، وفنج (2011, Feng)، وشابيرو واستيفكوفيتش (2011, Shapiro & Stefkovich)، ودواني (٢٠١٧)، وستارات (2005, Starratt) كما هو موضح في الجدول ٣.

جدول ٣

مفتاح التصحيح لتفسير وجهات نظر وآراء أفراد عينة الدراسة وفقاً لنظريات أخلاقيات المهنة ودلالاتها والآليات المتبعة في اتخاذ القرار لكل منها

م	نظريات أخلاقيات المهنة	الرمز المختصر لها	دلالات القرارات المتخذة وآلياتها
١.	نظرية العدالة	ن ع	تطبيق القوانين والالتزام بها من حيث توزيع المنافع والأعباء على الجميع، وتعويض الأضرار، والمساواة.
٢.	نظرية الرعاية	ن ر	تتخذ القرارات بناءً على التعاطف والتعاون والمراعاة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالجانب الإنساني بما يحقق رغبات الأفراد واحتياجاتهم.
٣.	نظرية النقد	ن ق	تقوم القرارات على اكتشاف المشكلة وتشخيص أسبابها الجوهرية والتعامل مع التناقضات والصراعات بين المصالح المتنافسة داخل المنظمة لاتخاذ القرار المناسب بشأنها.
٤.	نظرية الواجب	ن و	تتخذ القرارات وفقاً للإحساس بالواجب الذي يحمل صفة الإلزام بالنسبة للفرد بوجوهي من الضمير بعيداً عن المنفعة الشخصية، أو اللذة، أو الغاية، أو السعادة.

خطوات إجراء المقابلات

جرت عملية إجراء المقابلات وفقاً للخطوات التالية:

١. تم إجراء ثلاث مقابلات تجريبية لأفراد خارج عينة الدراسة، وتحليل بعض المواقف فيها؛ للتأكد من مدى فاعلية أسئلة المقابلة في جمع المعلومات والبيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة، وكذلك لاختبار جدوى مفتاح التصحيح المعد للحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة.
٢. بعدها تم التواصل مع مديري المدارس (عينة الدراسة) لتحديد موعد للمقابلة، بما يتناسب مع ظروف عملهم في المدرسة، حيث تم إجراء المقابلات لكل مدير في مدرسته.
٣. تم إجراء المقابلات بصورة فردية وجهاً لوجه (Face to face interview) حيث اللقاء المباشر مع أفراد عينة الدراسة لسماع وتسجيل إجاباتهم على الأسئلة والاستيضاح منهم في حال حدوث لبس في فهم الإجابة.
٤. سجلت الباحثة المقابلات ببرنامج المذكرة الصوتية (Voice Memos)، مع تدوينها لبعض الملاحظات للرجوع إليها، وقد استغرقت كل مقابلة ما بين ٣٠ إلى ٦٠ دقيقة.
٥. تم تفرغ المقابلات عن طريق سماعها ومن ثم طباعتها، وبعد الطباعة تم سماع المقابلة مرة ثانية لضمان دقة التفرغ وهذا يعزز صدق البيانات. وكانت عملية تفرغ المقابلات كتابياً بمعدل مقابلة واحدة في اليوم.

## تحليل المقابلات

جرت عملية تحليل المقابلات وفقاً للخطوات التالية:

١. بدأت عملية التحليل بترميز المستجيبين أولاً حيث تم إعطاء رمز (م) للمستجيب بحيث يعبر م ١ عن المستجيب الأول، وهكذا فكان الترميز من (١-٢٠). ومن ثم ترميز الاستجابات بما يتناسب مع تفسير النتائج.
٢. تم تجميع البيانات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة، وحساب تكرار الإجابات التي تم الحصول عليها من عينة المقابلة وحساب النسب المئوية لاستجاباتهم.
٣. ثم بعد ذلك تمت عملية تصنيف القرارات والآليات الخاصة بكل موقف بما يتناسب معها من نظريات أخلاقيات المهنة وفقاً للمفتاح الذي تم إعداده للحكم في هذه الدراسة.
٤. تم عمل جدول إحصائي، وتمثيله بمخطط يوضح النظريات الأكثر والأقل تكراراً والتي تم توظيفها واستخدامها من قبل المستجيبين في مواقف الدراسة الحالية المتعلقة بالهيئة التدريسية.
٥. بعدها تم تحديد المواقف التي قام المديرين فيها باستخدام نظرية واحدة والمواقف التي تعددت فيها النظريات المستخدمة من قبلهم.

### صدق تحليل المقابلات:

- يعرف الصدق في البحوث النوعية على أنه "الدرجة التي تقدر بها البيانات النوعية بدقة ما نحاول قياسه" (جي وميلز وايرشيان، ٢٠١٢، ص ٥٨٥). وقد قامت الباحثة بمجموعة من الإجراءات للتأكد من الصدق منها:
١. ترك المجال للمبحوثين للإجابة بأريحية عن أسئلة المقابلة مع توجيههم لأهداف الدراسة.
  ٢. تفرغ المقابلات المسجلة إلى مقابلات مكتوبة ومراجعتها من قبل الباحثة، ثم الاستعانة بباحث مساند للقيام بعملية المراجعة من خلال المقارنة بين المقابلات المسجلة والمكتوبة فهذا يضمن دقة البيانات المستخدمة في التحليل.
  ٣. استخدام اقتباسات المبحوثين بدقة، كما وردت في المقابلات.

### ثبات تحليل المقابلات

بما أن الدراسة اعتمدت على المنهجية النوعية باستخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات؛ فقد قامت الباحثة لتحقيق الثبات بالإجراءات الآتية:

### أولاً: التحقق من ثبات التحليل للمقابلات:

١. قامت الباحثة بالاستعانة بأحد المتخصصين في مجال الإدارة المدرسية لاستقراء استجابات المبحوثين لبعض المقابلات التي اختيرت بصورة عشوائية، وقد اتفق في التحليل مع الباحثة.
٢. تم اختيار مجموعة مكونة من خمسة مستجيبين من أفراد عينة الدراسة والتواصل معهم لتسليمهم نسخ من نتائج تحليل المقابلات، وإعطائهم الوقت الكافي للاطلاع عليها والتأكد من واقعيته ومصداقيتها. وقد تم تأكيد واقعية ومصداقية التحليل.

### ثانيًا: التحقق من ثبات النتائج:

١. قام أحد الأعضاء من اللجنة الإشرافية والمتخصصين في مجال تحليل المضمون بمراجعة دقة تصنيف الباحثة للقرارات والآليات وفق نظريات أخلاقيات المهنة حيث كانت نسبة الاتفاق ٨٨٪ وجاء الاختلاف في موقفين فقط للمعلمين. وقد عزز هذا ثبات النتائج.
٢. كذلك قامت الباحثة بتحديد موعد مع مجموعة من أفراد عينة الدراسة وعددهم خمسة لإجراء مقابلة مركزة باستخدام المجموعة المركزة (Focus Group). ويعد أسلوب المجموعات المركزة من الأساليب التي تحاول أن تجمع فهمًا مشتركًا من عدة أفراد، وتتحقق الفائدة منه من خلال نشاطهم وتفاعلهم (جي وميلز وايرشيان، ٢٠١٢). حيث قامت الباحثة بتسليم نسخة من مفتاح التصحيح المعد للحكم في هذه الدراسة لأفراد المجموعة، ثم استعراض المواقف والقرارات والآليات المتخذة بشأنها عن طريق برنامج الباوربوينت (Power point) وبعدها تم ترك المجال لهم لتصنيفها وفقًا لمفتاح التصحيح. وبعدها تمت عملية المقارنة بين تصنيفهم وتصنيف الباحثة مع الحوار والمناقشة. وقد خرجت المقابلة المركزة بثبات النتائج حيث اتفق المديرون على النتائج بنسبة ١٠٠٪ لجميع المواقف ما عدا موقفًا واحدًا متعلق بالطلبة جاءت نسبة الاتفاق فيه ٨٠٪ وهي نسبة عالية بالإمكان الأخذ بها، وبذلك تحققت صفة الثبات في تحليل النتائج.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها

**أولاً: الإجابة عن السؤال الأول:** كيف يتم اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء نظريات أخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين في المواقف الإدارية المتعلقة بالهيئة التدريسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان؟

هدف السؤال الأول إلى الكشف عن الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء نظريات أخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين في المواقف الإدارية المتعلقة بالهيئة التدريسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط. ولتحقيق هذا الهدف تم توجيه عشرة مواقف إدارية تحدث في المدارس ومتعلقة بالهيئة التدريسية لأفراد عينة الدراسة، وبعدها تم استقراء استجاباتهم حول تلك المواقف وتحليلها وفقًا لمفتاح التصحيح الذي تم إعداده للحكم على استجابات أفراد العينة في هذه الدراسة والمبين في الجدول ٣ ويوضح الشكل ١ الإجراءات المتبعة في الإجابة عن السؤال الأول.

شكل ١ الإجراءات المتبعة في الإجابة عن السؤال الأول



وبعد أن تم عرض نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة للمواقف الإدارية المتعلقة بالهيئة التدريسية والمتضمنة للإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات بشأنها فقد تم حساب تكرار النظريات لمواقف الدراسة الحالية للتعرف على أكثر النظريات تكراراً لدى المديرين والجدول ٤ يوضح ذلك.

جدول ٤

نظريات أخلاقيات المهنة المستخدمة من قبل مديري المدارس في المواقف المتعلقة بالهيئة التدريسية وتكراراتها

م	نظريات أخلاقيات المهنة	التكرار	النسبة
١	النقد	١١٥	٤٦٪
٢	الرعاية	٦٨	٢٧٪
٣	الواجب	٣٥	١٤٪
٤	العدالة	٣٤	١٣٪
	المجموع	٢٥٢	١٠٠٪

تشير النتائج في الجدول ٤ إلى استخدام أفراد عينة الدراسة أربع نظريات أخلاقية في التعامل مع المواقف الإدارية المتعلقة بالهيئة التدريسية للدراسة الحالية. فكانت نظرية النقد هي الأكثر تكراراً في مواقف الدراسة الحالية وجاءت بنسبة ٤٦٪. تلتها نظرية الرعاية بنسبة ٢٧٪. ثم جاءت نظرية الواجب بنسبة ١٤٪. وجاءت نظرية العدالة بنسبة ١٣٪. وفيما يلي تفسيراً لظهور نظريتي النقد والرعاية كأكثر النظريات استخداماً من قبل المديرين؛ فبشأن نظرية النقد فإن معظم القرارات المتخذة من قبل المديرين كانت قائمة على اكتشاف المشكلة وتشخيص أسبابها الجوهرية، والتعامل مع التناقضات والصراعات بين المصالح المتنافسة داخل المنظمة لاتخاذ القرار المناسب بشأنها.



ففي مواقف الدراسة الحالية تبينت أخلاقيات النقد لدى المديرين بصورة واضحة فكان شغلهم الشاغل البحث عن أسباب المشكلة ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة بما لا يضر بمصلحة العمل من جهة، وبكفل تحقيق التوازن بين جميع العاملين في المدرسة. وترى الباحثة أنّ العمل بنظرية النقد من قبل المديرين كفيلة بإظهار مدى فطنتهم وحكمتهم واستيعابهم للمواقف مما يجعل القرار المتخذ أكثر فاعلية. وهذا يتفق مع دراسة الدسوقي (٢٠١٣) التي أظهرت حصول أخلاقيات النقد على درجة ممارسة مرتفعة من قبل مديري المدارس.

وجاءت نظرية الرعاية بعد نظرية النقد فكان المديرين حريصين على مراعاة الجانب الإنساني عند اتخاذهم للقرارات في معظم مواقف الدراسة الحالية. فكان التعاطف والتعاون والمراعاة والعلاقات الانسانية من أبرز الجوانب التي ظهرت، حيث يسعى المديرين إلى اتخاذ قرارات تصب في مصلحة العمل من جهة، ولا تتعارض مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم من جهة أخرى. وترى الباحثة أنّ العمل بنظرية الرعاية تجعل من المعلمين أكثر التزامًا ورغبة في إنجاز العمل، وعدم التقصير من باب احترام المدير وتقدير تعاونه من جهة، ومن باب الحرص على عدم خسارة هذه الميزة للمرات القادمة. وهذا يتفق مع دراسة برندا تروي (Troy, 2009) التي أظهرت أنّ أخلاقيات الرعاية هي الأكثر استخدامًا أثناء صنع القرار، ومع دراسة الدسوقي (٢٠١٣) التي أظهرت حصول الرعاية على درجة ممارسة مرتفعة من قبل مديري المدارس. وكذلك مع دراسة زاجيروس (Zguris, 2007) والتي أظهرت أنّ أخلاقيات الرعاية من أكثر الأطر التي تحكم القرارات الأخلاقية. ما جاءت هذه النتيجة أيضًا متفقة مع دراسة المياحي (٢٠١١) والتي أظهرت أنّ درجة مراعاة مديري المدارس جاءت مرتفعة عند اتخاذ القرار في المواقف الإدارية مع فئة المعلمين.

كذلك فإنّ ظهور نظريتي النقد والرعاية كأكثر النظريات تكرارًا لدى مديري المدارس في التعامل مع فئة المعلمين جاء متفقًا مع ما ذكره دواني (٢٠١٧) حيث أنّ أخلاقيات النقد تحتاج إلى أخلاقيات رعاية؛ وذلك لتجنب القرارات التي قد تتعرض للانتقاد؛ وذلك لافتقادها للجانب الإنساني.

كما أظهرت نتائج الدراسة أيضًا أنّ بعض المواقف قد جاء تحديد القرارات والآليات فيها تحت إطار نظرية واحدة مثل موقف التعامل مع تقارير اللجان الزائرة وموقف التعامل مع اعتراض المعلم على تقرير الزيارة الصفية، وموقف استقالة المعلم المميز. أي أنّ القرار الإداري هنا قد تم اتخاذه من منظور واحد من قبل جميع المديرين. فالقرار المتخذ بالنسبة لموقف التعامل مع تقارير اللجان الزائرة وقع تحت مظلة نظرية الواجب؛ حيث أنّ تعديل وتطوير العمل ضمن واجبات مدير المدرسة. أما بالنسبة لموقف التعامل مع اعتراض المعلم على تقرير الزيارة الصفية، فكان القرار المتخذ واقعيًا تحت مظلة نظرية العدالة؛ حيث حرص المديرين على عدم ظلم المعلم في التقرير. أما القرار المتخذ في موقف استقالة المعلم المميز فقد ارتبط بنظرية النقد؛ حيث حرص المديرين على معرفة الأسباب الجوهرية للاستقالة ومحاولة إيجاد حلول لها. وتعزى هذه النتيجة إلى خبرة المديرين بالمواقف من جهة، والحرص على مصلحة المعلم والتي بدورها ستعكس على مصلحة العمل من جهة أخرى. وهذا يتفق مع دراسة برندا تروي (Troy, 2009) التي أظهرت أنّ مساعدي المديرين يعتمدون على إطار أخلاقي واحد عند اتخاذ القرارات لأي مشكلة تتسم بجانب أخلاقي.

بينما تطلبت المواقف الأخرى استخدام أكثر من نظرية لاتخاذ قرار بشأنها مما يدل على أن الموقف قد يكون معقدًا نوعًا ما وليس من السهولة أن يتم اتخاذ قرار فيه من منظور واحد. وهذا جاء متفقًا مع دراسة كاتاكتان وجوزمان (Catacutan & de Guzman, 2015) اللذان أشارا إلى تفضيل القادة اعتماد أطر متعددة الأخلاق عند صناعة القرارات، وكذلك مع دراسة هوزين (Hozien, 2012) والتي أظهرت أن المديرين يستخدمون الأطر المتعددة الأخلاق عند حل المعضلات أو المشكلات الأخلاقية المعقدة.

وترى الباحثة أن النظرة للموقف من عدة جهات أو زوايا تجعل من القرارات أو الآليات المتخذة أكثر فاعلية وجودة، كما أنها تتم عن إحاطة مدير المدرسة بجميع الجوانب.

**ثانيًا:** الإجابة عن السؤال الثاني: ما الآليات المقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين؟

هدف السؤال الثاني إلى إيجاد آليات مقترحة من وجهة نظر المديرين لتطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة. حيث ذكر أفراد عينة الدراسة مجموعة منها. وقد تم حساب التكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للآليات المقترحة كما هو موضح في الجدول ٥.

جدول ٥

الآليات المقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية من قبل المديرين أفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المقترح
٥٥%	١١	- توفير دورات تدريبية في أخلاقيات المهنة
٤٥%	٩	- تبادل الزيارات والخبرات بين مديري المدارس
٤٠%	٨	- التشجيع على الوعي بثقافة أخلاقيات المهنة
٣٠%	٦	- تطوير الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة
٢٥%	٥	- عدم التسرع والاعتدالية في اتخاذ القرارات الإدارية
١٥%	٣	- العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات
١٥%	٣	- زيادة صلاحيات مدير المدرسة في اتخاذ القرارات الإدارية
١٠%	٢	- الاختيار الصحيح لمديري المدارس
٥%	١	- تبادل الآراء من خلال مواقع التواصل الاجتماعي بين مديري المدارس
٥%	١	- تصميم تطبيق خاص للمديرين يعنى باتخاذ القرارات الإدارية في المواقف المختلفة
٥%	١	- تدريس مقرر أخلاقيات المهنة في مرحلة البكالوريوس
٥%	١	- استحداث قسم أخلاقي مكتوب
٥%	١	- الاستفادة من خبرات الدول الأخرى
٥%	١	- ضرورة استيفاء فترة كافية للتدرج من مساعد إلى مدير مدرسة

\*تم حساب النسبة المئوية لكل اقتراح من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة والبالغ ٢٠ فردًا.

أظهرت النتائج في الجدول ٥ أعلاه حصول مقترح توفير دورات تدريبية في أخلاقيات المهنة على نسبة ٥٥٪ وهي أعلى النسب، تلتها نسبة ٤٥٪ لاقتراح تبادل الزيارات والخبرات بين مديري المدارس. وجاء مقترح التشجيع على الوعي بثقافة أخلاقيات المهنة بنسبة ٤٠٪. وقد حظي مقترح تطوير الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة على نسبة ٣٠٪. ويمكن تفسير ذلك كما يلي؛ حيث يلاحظ أنَّ أغلبية مديري المدارس قد أشاروا إلى مقترح توفير دورات تدريبية في أخلاقيات المهنة؛ فذكرت (م/١٥) "إذا هناك أي مشكلة يجب أن تعالج بطريقة عقلانية وليس عشوائية بحيث تدرس المشكلة من جميع النواحي وليس من ناحية واحدة... فيحاجة إلى دورات في أخلاقيات المهنة". وجاء هذا المقترح متفقاً مع دراسة عمر (١٩٩٠) حيث جاء فيها إثراء البرامج المعدة لتأهيل المديرين لتشتمل على الأخلاقيات.

وترى الباحثة أنَّ الدورات التدريبية ضرورية وبالأخص إن كانت تأخذ نهج الورش التدريبية العملية المصحوبة بالتطبيق العملي، والمتضمنة لمواضيع تخدم هذا الجانب. فعلى سبيل المثال يتم تقديم مواقف متعلقة إما بالهيئة التدريسية أو بالطلبة ويطلب من الحضور من المديرين إيجاد حلول لها وفق ما يتناسب مع الموقف من أخلاقيات المهنة. كما أنَّ بعض المديرين قد اقترحوا عناوين جاذبة لهذه الدورات التدريبية كتنمية فن الذكاء الاجتماعي والذي يسלט الضوء على آليات التعامل مع الشخصيات المختلفة. وقد أشارت لهذا (م/١٩) حيث ذكرت "التدريب العملي وليس النظري... وتنمية فن الذكاء الاجتماعي... وكيف أنمي العلاقات الإنسانية".

ومن ثم جاء مقترح تبادل الزيارات والخبرات بين مديري المدارس، ويشجع ذلك (م/٧) بقوله: "عملية التطوير الميداني أهم حاجة من عملية التطوير النظري... الميداني إلى عن طريق علاقاتنا الشخصية مع زملائنا المدراء الآخرين خاصة القدامى".

وترى الباحثة أنَّ هذا يتيح مجالاً أكبر للمناقشة وتبادل الآراء ووجهات النظر، وخاصة إن كانت الزيارات مع ذوي الخبرة. فالمديرون ذوو الخبرة قد تعرضوا لمواقف كثيرة من جهة وحتى إن لم تصادفهم مواقف حديثة لا بد وأن يكونوا قد تعاملوا مع مواقف مشابهة لها.

كذلك أشارت مجموعة من المديرين إلى التشجيع على الوعي بثقافة أخلاقيات المهنة؛ والإلمام بها وهذا يمكن أن يتم بطرق عدة كالبحث والاطلاع والتقصي ومتابعة المنشورات الصادرة من قبل وزارة التربية والتعليم. وأكد (م/٧) ذلك بقوله: "عملية البحث والاطلاع والتقصي من خلال الكتب أو المنشورات أو التقارير... وخاصة التي تصدرها وزارة التربية هي تطوير مهني". كذلك ذكرت (م/١٧) "نشر ثقافة هذا الجانب... تعلم ذاتي من قبل مديري المدارس ويعرفوا القوانين... أحياناً بعض الجوانب الإدارية والتربوية تلمس الجانب الاجتماعي فلزام نراعي هذا الجانب ونكون حياديين".

وترى الباحثة أنه على مدير المدرسة أن يبذل جهداً في الإلمام بأخلاقيات المهنة على الصعيد الشخصي فكلما زاد وعيه بهذا الجانب؛ كلما اتسمت قراراته بالفاعلية والجودة. فأخلاقيات المهنة من الضرورات في تنظيم النواحي العملية المختلفة. وأكدت هذا (م/٣) بقولها: "ممارسة أخلاقيات المهنة واحترامها وتنفيذها والتفكير بها تجعلنا ناس راقبين صراحة". كما تطرق البعض إلى ضرورة تطوير الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة وذلك لقلّة المواقف الإدارية فيه. وفي هذا الجانب أوضحت (م/٥) "عندنا دليل استرشادي لكنه غير مرن... المواقف فيه قليلة جداً". وأيدتها في ذلك (م/١٥) حيث أشارت إلى أنَّ الدليل الاسترشادي "محتاج إعادة تصور، إعادة كتابة، إعادة دراسة".

وترى الباحثة أنه كلما زادت المواقف المدعمة بطول جذرية منطلقاً من أخلاقيات المهنة لكان الدليل أكثر فاعلية من جهة،

كما أنه سيسهم في توفير الوقت والجهد بالنسبة للمديرين. فعملية تطوير الدليل الاسترشادي بحيث يضم مجموعة من المواقف المتنوعة والمتضمنة لمشكلات تحتاج إلى النظر فيها من عدة أطر أو نظريات؛ سيسهم في إيجاد مدير المدرسة لصالته عند اتخاذ القرار الإداري في ضوء أخلاقيات المهنة. حتى وإن لم يكن الموقف مطابقاً إلا أنه سيكون مشابهاً؛ وبالتالي فإن القرار سيكون أخلاقياً وصائباً.

## التوصيات والمقترحات الإجرائية

### توصيات الدراسة

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات بناءً على الأدب النظري ونتائج الدراسة الميدانية وهي كالتالي:

**أولاً:** التوصيات الموجهة إلى وزارة التربية والتعليم متمثلة في دائرة تطوير الأداء المدرسي وذلك من خلال:

1. إعداد حقيبة تدريبية لمديري المدارس تشمل جميع النظريات الأخلاقية الواردة في الدراسة الحالية؛ وذلك لتعريفهم بها وخاصة الجدد منهم.
2. تنفيذ دورات تدريبية عملية بصورة تفاعلية حيث الحوار والمناقشة بتقديم مواقف تتضمن معضلات أو مشكلات أخلاقية وتوجيه المديرين إلى الآليات المناسبة في التعامل معها.
3. الاستفادة من المواقف الواردة في الدراسة الحالية، والحلول الواقعية التي جاءت من المشاركين في تعزيز الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة، وكذلك عرضها في الورش التدريبية لتحقيق الفائدة.
4. توعية المشرفين الإداريين بالمواقف والحالات التي قد يتعرض لها مدير المدرسة ويتطلب منه اتخاذ قرار بشأنها يتسم بجانب أخلاقي.

**ثانياً:** التوصيات الموجهة إلى مدير المدرسة في تعامله مع المواقف المتعلقة بالهيئة التدريسية وذلك من خلال:

1. نشر ثقافة نظريات أخلاقيات المهنة بين المعلمين من خلال برامج الإنماء المهني أو توظيف الوسائل الحديثة في التواصل الاجتماعي؛ حتى يسهل تعامله معهم في المواقف المختلفة من جهة، وتعامل المعلم مع الطالب من جهة أخرى.
2. الاستفادة من الآليات التي وردت في نتائج الدراسة الحالية في التعامل مع المواقف المشابهة للمعلمين في الحقل التربوي.

### المقترحات البحثية والدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسة عن واقع اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة تحوي مواقف لم ترد في الدراسة الحالية.
2. إجراء دراسة حول اتخاذ القرارات في مواقف مرتبطة بالعلاقة بين المعلم والطالب أو بين المعلم وولي الأمر في ضوء أخلاقيات المهنة.

## المراجع العربية

- أحمد، أسامة فتحي (٢٠٠٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن.
- بني عرابه، محمد بن سعيد؛ والفقي، شمس الدين فرحات (٢٠١٣). أسس ومبادئ الإدارة المدرسية الفعالة: كيف تكون مدير مدرسة ناجحاً؟. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- جي، ل.ر.؛ وميلز، جيوفري؛ وايرشيان، بيتر (٢٠١٢). البحث التربوي كفايات للتحليل والتطبيقات (ترجمة صلاح الدين محمود علام). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الحبسية، رضية بنت سليمان (٢٠١٢). القيادة الأخلاقية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحجري، علياء بنت حمد (٢٠٠٩). أهمية ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم وأهدافه. مجلة التطوير التربوي - سلطنة عمان، ١، ع ٥١، ٣٨-٤٠.
- حمادي، عدي عطا (٢٠١٣). القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- الخطيب، عبدالرحمن (٢٠١٠). الأخلاق المهنية وموائيقها وعلاقتها بالعمل. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- الدسوقي، ايمان ابراهيم (٢٠١٣). انعكاسات الأطر الأخلاقية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية على تصوراتهم لحلول بعض المعضلات الأخلاقية [نسخة الكترونية]. التربية-مصر، ١٦ (٤٥)، ٢٥٣-٣١٦.
- دواني، كمال سليم (٢٠١٧). القيادة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الزعيبي، عروة محمود (٢٠١٣). مستوى ممارسة أخلاقيات العمل وأثره على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- السكرانة، بلال خلف (٢٠١٤). أخلاقيات العمل. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سلوم، طاهر عبدالكريم؛ وجمل، محمد جهاد (٢٠٠٩). التربية الأخلاقية القيم مناهجها وطرائق تدريسها. العين: دار الكتاب الجامعي.
- الشيبيانية، مديحة أحمد (٢٠١١). أخلاقيات مهنة التعليم [نسخة الكترونية]. رسالة التربية-سلطنة عمان، (٣٢).
- عبوي، زيد منير (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان؛ وأبو السميد، سهيلة (٢٠٠٢). البحث العلمي للبحث النوعي والبحث الكمي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- عساف، محمود عبد المجيد؛ والأغا، محمود عبد المجيد (٢٠١٤). أخلاقيات مهنة التعليم: دليل المعلم في التطوير المهني. غزة: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.

عمر، جمال عبدالمحسن محمد (١٩٩٠). أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومدى التزام مديري المدارس الثانوية الأكاديمية بها (رسالة ماجستير). الجامعة الأردنية، الأردن.

قرعوش، كايد؛ والشلبي، محمد؛ ونصر، محمد؛ وأبو البصل، عبد الرزاق؛ والبناء، نصر؛ والقضاة، خالد؛ والسعد، وليد (٢٠٠٦). الأخلاق في الإسلام. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

قسم الإحصاء والمؤشرات (٢٠١٨). النشرة الإحصائية. مسقط: المديرية العامة للتربية والتعليم.

قندليجي، عامر ابراهيم؛ والسامرائي، إيمان (٢٠٠٩). البحث العلمي الكمي والنوعي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المزروعي، خميس محمد (٢٠٠٣). مدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عُمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١). معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

المياحي، سليمان خلفان (٢٠١١). واقع مراعاة مديري المدارس بسلطنة عُمان لمبادئ العلاقات الإنسانية عند اتخاذ القرار في المواقف الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

ناصر، ابراهيم (٢٠٠٦). التربية الأخلاقية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

نجار، فريد (٢٠٠٣). المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية. بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.

نجم، نجم عبود (٢٠٠٦). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦). الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة في تطبيق الإجراءات الإدارية والقانونية. مسقط: المؤلف نفسه.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧). ميثاق أخلاق مهنة التعليم. تاريخ الاسترجاع: ٥ سبتمبر ٢٠١٧، استرجع من:

<http://home.moe.gov.om/arabic/module.php?module=pages-showpage&CatID=150&ID=506>

## المراجع الأجنبية

Al Darweesh, N (2003). *Leadership behavior of elementary school principals as perceived by principals and teachers in the Al Ahsa Region, Saudi Arabia* (doctoral thesis). University of Pittsburgh, USA. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/611578>.

Catacutan, M. R. G., & de Guzman, A. B. (2015). Ethical decision-making in academic administration: A qualitative study of college deans' ethical frameworks. *The Australian Educational Researcher*, 42(4), 483-514.

- Donlevy, J. K., & Walker, K. D. (2011). *Working through ethics in education and leadership*. Springer Science & Business Media.
- Feng-I, F. (2011). A study on school leaders' ethical orientations in Taiwan. *Ethics & Behavior, 21*(4), 317-331.
- Hozien, W. I. (2012). *Developing an ethical framework in decision making of rural elementary school principals in Pennsylvania* (doctoral thesis). The Pennsylvania state university, USA.
- Karakose, T., & Kocabas, I. (2009). An investigation of ethical culture in educational organizations. *African Journal of Business Management, 3*(10), 504.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2011). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. New York & London: Routledge.
- Starratt, R. J. (2005). *Building an ethical school: A practical response to the moral crisis in schools*. London & New York: Routledge Falmer.
- Troy, B. (2009). *Elementary school assistant principals' decision making analyzed through four ethical frameworks of justice, critique, care, and the profession* (doctoral dissertation). University of South Florida, USA.
- Wiley, C. (1995). The ABC's of business ethics: Definitions, philosophies and implementation. *Industrial Management, 37*, 22-27.
- Zguris, G. (2007). *A case study on the perspectives of a female parochial secondary school principal on ethical decision making* (doctoral dissertation). Roosevelt University, USA.