

واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في
مدينة لومي (توغو) ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر المعلمين
Ethical leadership among primary school principals in Lomé,
Togo: reality of practice and development requirements.

أ. بوروكونافا خمزة أسا*

اعتمد للنشر في ١٣/١١/١٤٤٧هـ

سلم البحث في ٩/١٠/١٤٤٧هـ

١. المقدمة (Introduction)

تُعد القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership) الركيزة الأساسية التي تستند إليها فاعلية المؤسسات التعليمية، حيث يتجاوز دور القائد المدرسي مجرد الإشراف الإداري والتقني ليصل إلى كونه نموذجاً أخلاقياً يُحتذى به (Role Model) في النزاهة والعدالة والمسؤولية الاجتماعية^١. وفي سياق المدارس الابتدائية، تكتسب هذه القيادة أهمية مضاعفة؛ لكونها المرحلة التأسيسية التي يتم فيها غرس القيم وبناء الشخصية لدى المتعلمين، مما يفرض على مدير المدرسة تبني ممارسات قيادية تركز على منظومة أخلاقية صلبة تعزز الثقة والتعاون داخل المجتمع المدرسي^٢. وعلى الرغم من الاهتمام العالمي المتزايد بالقيادة الأخلاقية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي، إلا أن السياق التعليمي في القارة الأفريقية، وتحديداً في جمهورية توغو، يواجه تحديات مركبة ترتبط بالتحويلات التربوية المعاصرة وضرورة الموازنة بين المتطلبات الإدارية التقليدية والمعايير الأخلاقية الحديثة^٣. وتشير الدراسات إلى أن غياب القيادة الأخلاقية أو ضعف ممارستها قد يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية للمعلمين وانخفاض مستوى الولاء التنظيمي، مما يؤثر سلباً على جودة المخرجات التعليمية^٤.

* باحث بكلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

^١ Brown, M. E., & Treviño, L. K. (٢٠٠٦). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, ١٧(٦), ٥٩٥-٦١٦.

^٢ Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (٢٠٢١). *Ethical Leadership and Decision Making in Education*. Routledge.

^٣ Bush, T., & Glover, D. (٢٠٢٥). *Educational leadership preparation and development in Africa*. IJEM.

^٤ Kaduma, K. D. (٢٠٢٤). Compliance toward ethical leadership among school principals. *JEA*.

وتأتي هذه الدراسة لاستقصاء واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة "لومي" (Lomé)، عاصمة توغو، من وجهة نظر المعلمين؛ باعتبارهم الطرف الأكثر احتكاكاً بالممارسات الإدارية اليومية والأقدر على تقييم البعد الأخلاقي فيها. وتتبع أهمية هذه الدراسة من ندرة البحوث الميدانية التي تناولت هذا الموضوع في السياق التوغولي، فضلاً عن سعيها لتحديد متطلبات تطوير هذه الممارسات بما يتواءم مع خطط الإصلاح التربوي في توغو، والتي تهدف إلى تجويد الإدارة المدرسية وتعزيز الحوكمة الأخلاقية.^١

٢. المنهجية والإجراءات (Methodology)

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، والذي يسعى إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل خصائصها، وتحديد العلاقة بين مكوناتها.^٢

٢.١ مجتمع الدراسة وعينتها (Population and Sample)

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في مدينة "لومي" بجمهورية توغو. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (١٠١) معلماً ومعلمة. يعكس هذا العدد تنوعاً في الخلفيات المهنية والديموغرافية، مما يساهم في تقديم رؤية شاملة وموضوعية.

٢.٢ أداة الدراسة (Research Instrument)

تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكونت من أربعة محاور رئيسية: (السمات الشخصية، العلاقات الإنسانية والتواصل، الممارسات الإدارية والأخلاقية، ومتطلبات التطوير).^٣

٢.٣ الصدق والثبات (Validity and Reliability)

تم التحقق من صدق الأداة وثباتها إحصائياً، باستخدام مصفوفة ارتباط

^١ World Bank. (٢٠٢١). Togo Improving Quality and Equity of Basic Education Project.

^٢ Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (٢٠١٧). Research Design. Sage.

^٣ Yukl, G., et al. (٢٠١٣). An improved measure of ethical leadership. EJTD.

"بيرسون"، حيث تراوحت قيم الثبات بين (٠.٧٥ - ٠.٩١)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى ($p > ٠.٠١$)^١.

٣. عرض النتائج (Results)

أظهرت المعالجة الإحصائية النتائج التالية:

٣.١ مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية

جاء المستوى العام للممارسة بدرجة "جيد"، بمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (١.١٨)، ونسبة مئوية بلغت (٨٠.٢%).

٣.٢ ترتيب محاور الدراسة

١. متطلبات التطوير: (متوسط ٤.١٨، نسبة ٨٣.٦%).

٢. العلاقات الإنسانية والتواصل: (متوسط ٤.٠١، نسبة ٨٠.٢%).

٣. الممارسات الإدارية والأخلاقية: (متوسط ٣.٩٤، نسبة ٧٨.٨%).

٤. السمات الشخصية للمدير: (متوسط ٣.٨٩، نسبة ٧٧.٨%).

٣.٣ الفروق الديموغرافية

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى () أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ()
٠.٠٥) تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل، التخصص، الخبرة).

٤. المناقشة (Discussion)

تُشير النتائج إلى وعي مؤسسي عالٍ، إلا أن تصدر محور "متطلبات التطوير" يعكس تطلعاً ملحاً نحو تحول إداري أكثر عمقاً^٢. إن الارتباط الوثيق بين محاور الدراسة يؤكد أن السمات الشخصية للمدير هي الحجر الأساس الذي تتبثق منه الممارسات الإدارية. كما أن غياب الفروق الديموغرافية يعزز من شمولية النتائج وإمكانية تعميمها على البيئة التعليمية في لومي^٣.

^١ Pallant, J. (٢٠٢٠). SPSS Survival Manual. Routledge.

^٢ Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (٢٠٢١). Managing Business Ethics. Wiley.

^٣ Northouse, P. G. (٢٠٢١). Leadership: Theory and Practice. Sage.

٥. التوصيات (Recommendations)

١. التطوير المهني: تصميم برامج تدريبية تخصصية حول "القيادة الأخلاقية التطبيقية".
٢. الأطر التنظيمية: تفعيل لوائح إدارية واضحة تضمن العدالة والشفافية.
٣. تعزيز القدوة: إطلاق مبادرات تُبرز النماذج القيادية الناجحة.
٤. البحوث المستقبلية: إجراء دراسات نوعية معمقة مع المديرين لفهم التحديات من منظورهم.

المراجع (References)

- العطوي، عايد بن عيد. (٢٠١٩). الإدارة التربوية: أسسها وتطبيقاتها (ط ٤). عمان: دار المسيرة.
- سالم، عبد الله بن محمد. (٢٠٢٠). القيادة التربوية المعاصرة. الرياض: مكتبة الرشد.
- بركات، كفي. (٢٠١٩). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات. رسائل: العلوم التربوية،
- البشري، قدرية (٢٠٠٦). درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (٢٠٠٦). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, ١٧(٦), ٥٩٥-٦١٦.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (٢٠٢١). *Ethical Leadership and Decision Making in Education*. Routledge.
- sBush, T., & Glover, D. (٢٠٢٥). Educational leadership preparation and development in Africa. *IJEM*.
- Kaduma, K. D. (٢٠٢٤). Compliance toward ethical leadership among school principals. *JEA*.
- World Bank. (٢٠٢١). *Togo Improving Quality and Equity of Basic Education Project*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (٢٠١٧). *Research Design*. Sage.
- Yukl, G., et al. (٢٠١٣). An improved measure of ethical leadership. *EJTD*.
- Pallant, J. (٢٠٢٠). *SPSS Survival Manual*. Routledge.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (٢٠٢١). *Managing Business Ethics*. Wiley.
- Northouse, P. G. (٢٠٢١). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.