

**توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية: إدراكات مديري ومعلمي المدارس العربية في****محافظة القدس****محمد عبد القادر عابدين\* وإيمان رياض مصطفى**

جامعة القدس، فلسطين

قبل بتاريخ: ٢٠١١/٩/٢٦

عدل بتاريخ: ٢٠١١/٨/١٨

استلم بتاريخ: ٢٠١١/٢/٢٣

هدفت الدراسة الحالية تعرف إدراكات المديرين والمعلمين لدرجة توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية، وقد تم تنفيذ الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩ على عينة طبقية من المديرين والمعلمين في المدارس العربية في محافظة القدس بلغت ٣٦ مديرا و٤٧٥ معلما. واستخدمت في الدراسة استبانة مكونة من ٥٤ بندا موزعة في خمسة مجالات تدور حول المشاركة في صناعة القرار، والعدل والإنصاف، وحرية التعبير، والاحترام والعلاقات الإنسانية، وتوفير الموارد البشرية والمادية. وتم التحقق من صدقها وثباتها بطرق إحصائية. وأظهرت النتائج أن توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية يتم بدرجة متوسطة كما يدركه المديرون والمعلمون، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين بحسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة، بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية بحسب الصفة الوظيفية والمرحلة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: حقوق الإنسان، الإدارة المدرسية، محافظة القدس

**Implementation of Human Rights Principles in School Administration: Perceptions of Principals and Teachers of Arab Schools at Jerusalem Governorate**

Mohammad A. Abdeen\* &amp; Eman Reyad Mustafa

Al Quads University, Palestine

This study was undertaken during the 2009 /2010 academic year to explore the Arab schools principals' and teachers' perceptions of the degree to which human rights principles were implemented in school administration in Jerusalem Governorate. A stratified random sample of (36) principals, and (475) teachers was chosen; and a 54-item questionnaire covering five fields of human right was developed to solicit data. Both the validity and reliability of the questionnaire were examined. Results showed that the application of human rights principles in school administration -as perceived by principals and teachers- was "moderate". Results also showed that there were no statistical significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the means due to gender, educational qualification, years of experience, and supervising body; while significant differences were found between means due to job title and school stage.

Keywords: Human Rights, School Administration, Jerusalem Governorate.

\*[abdeen@edu.alquds.edu](mailto:abdeen@edu.alquds.edu)

## المقدمة

ورزقاهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً (الإسراء، ٧٠). ويقول

الزحيلي (١٩٩٧) إن حقوق الإنسان لم تعرف بشكل كامل حقيقة وواقعاً إلا بظهور الإسلام ودعوته الإنسانية العالمية، إذ خاطب الله رب العالمين ورب المشارق والمغرب في قرآنه الكريم الإنسان والناس جميعاً، وأعلن رسول الله صلى الله عليه وسلم حقوق الإنسان في خطبة حجة الوداع وطبقها عملياً.

ولما كانت حقوق الإنسان تكريماً إلهياً للإنسان، فهي شاملة لمجالات حياة الإنسان المختلفة: التعبدية، والثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وهي غير قابلة للإلغاء، ويراعى فيها عدم الإضرار بمصالح الجماعة، وبالتالي جاءت مقيدة بعدم التعارض مع مقاصد الشريعة الإسلامية المتمثلة بحفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال (ابو الفضل، ٢٠٠٨؛ النبراوي، ٢٠٠٦). ويذكر الخياط (١٩٩٤) أن العلماء المسلمين توسعوا فجعلوا حقوق الإنسان تشمل التوسعة في الحياة، ورفع الضيق عن الناس، والتزام مكارم الآداب وفضائل الأخلاق، والتمتع بالطيبات، وكل ما من شأنه ضمان حياة آمنة مطمئنة غير شقية.

ويكتفي الباحثون باستخدام لفظ "حقوق" دون "واجبات" باعتبار أن كل ما هو حق لفرد إن هو إلا واجب لآخر، فحق المعلم واجب على المدير، وحق الطالب واجب على المعلم والمدير، وحق الزوجة واجب على الزوج، وحق الراعي واجب على الرعية، وحق الرعية واجب على الراعي، وهكذا، فتكون الحقوق شاملة لجميع الأفراد (الغزالي، ١٩٩٣). ويؤكد الباش (١٩٩٧) أن حقوق الإنسان في الإسلام ضرورات وليست حقوقاً فحسب، وأنها مرتبطة بالتكليف الإلهي للبشر، وأن مخالفتها ليست مجرد انتهاك لحق أو اختيار بعدم ممارسته، بل هي مخالفة شرعية وتمرد على التكليف الإلهي. وتأسيساً على ذلك، فإن الإنسان متقل بالواجبات المتنوعة، وإن دتمته مشغولة بأنواع من الحقوق، أكدها حق الله تعالى عليه.

وتتعدد المعاني المقررة لحقوق الإنسان نظراً لتعدد دلالات "الحق" و"الإنسان"، ولتنوع وجهات أنظار الباحثين وخلفياتهم. فالحق ضد الباطل، وتتعدد استعمالات الفقهاء ورجال القانون له؛ فمنهم من استعمله ليبدل على الأعيان

بدأ اهتمام المجتمع الدولي بقضايا حقوق الإنسان وحرياته الأساسية بشكل ملحوظ بعد أن وضعت الحرب العالمية أوزارها، إذ تولدت في ضمائر الأمم رغبة عميقة أن تتحصن ضد المظالم، وألا تتعرض لمثلها مستقبلاً، فتنادت إلى مبادئ تراعي حرمة الإنسان لتتبنها الهيئات الدولية. وساهمت الدول الأوروبية، بشكل خاص، في هذا المضمار، حيث تم توقيع اتفاقية حماية حقوق الإنسان والحريات الأساسية في عام ١٩٥٠م، والميثاق الاجتماعي الأوروبي في عام ١٩٦١م، وغيرهما من المواثيق (الميداني وكسيبي، ١٩٩٢). وكاد، منذ ذلك الزمان، أن يصبح الاهتمام بحقوق الإنسان وكرامته الإنسانية شرعةً للأنظمة الإدارية، فامتألت الوثائق والقوانين الإدارية بما يمجّد حقوق الأفراد والجماعات ويحترم حرياتهم. واعتبر الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام ١٩٤٨م وثيقةً لافتةً للنظر، إذ اشتمل على مجموعة واسعة من الحقوق المقررة للإنسان، أعجبت فئة كثيرة من الناس، غير أن فيه شيئاً من المخالفة لبعض أحكام الإسلام الخالد. ويرى الهاشمي (١٩٩٥) أن ذلك الإعلان لم يظهر حق حماية الحياة الإنسانية من الإفساد للأجيال القادمة. وقد سعت هيئات ومنظمات في البلاد الإسلامية والعربية لصياغة مواثيق لحقوق الإنسان، منها: "شرعة حقوق الإنسان في الإسلام" الذي وضعته منظمة المؤتمر الإسلامي في عام ١٩٧٩م، و"الإعلان الإسلامي العالمي لحقوق الإنسان" الصادر في عام ١٩٨١م (الزحيلي، ١٩٩٧).

والمنتبغ للأمر يلاحظ أن الإسلام أرسى للإنسان حقوقاً صغيراً أو كبيراً، ذكر أو أنثى، حياً أو ميتاً، مسلماً أو غير مسلم، على اختلاف ألوانه وأجناسه وأسننته، إنطلاقاً من أن تلك الحقوق عقيدة راسخة، ومنحة الهبة لا يمن بها مخلوق على آخر، وشرعية تعبدية يأنم من يتركها، ويثاب من يدعم أسسها. فقد كرم الله الإنسان ورفع قدره، وأسبغ عليه نعمه، وجعله أهلاً لعمارة الأرض وإقامة الحق والعدل فيها؛ قال الله تعالى: {وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة، قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها أو يسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك، قال إني أعلم ما لا تعلمون} (البقرة، ٣٠)، وقال تعالى أيضاً: {ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر

تأسيسا على أن الحقوق قضية عامة تهتم كل إنسان في السياسة والاقتصاد والتعليم (عواد وآخرون، ٢٠٠٨). ويمكن أن يشكل الإعلان الإسلامي العالمي لحقوق الإنسان والميثاق العالمي لحقوق الإنسان نقطة انطلاق مقبولة لاستخراج مبادئ لحقوق الإنسان ينبغي الحرص عليها والاحذ بها في الإدارة المدرسية. ويذكر في هذا المقام أن الإدارة التربوية في الإسلام تتميز بأن اهتمامها بالإنسان وحقوقه ورعايته هو ابتداء وليس رد فعل أو نتيجة لمخاض وصراعات بين الرئيس والمروؤسين، وذلك سيرا على هدي النبي محمد صلى الله عليه وسلم الذي كان قدوة نموذجاً في إدارة البشر ورعايتهم، وانزالهم منازلهم، واهتدى بهديه الخفاء والأمرء والعلماء والمريون ما شاء الله لهم أن يفعلوا. ورعاية حق الإنسان أمر ينسجم مع شعور المسؤول بالأمانة والمسؤولية التي يحملها لأنه راع ومسؤول عن رعايته، ومطالب بالعدل والإحسان والرفق والنصيحة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

ويعتبر مدير المدرسة ركيزة العمل المدرسي، وعليه مسؤولية كبيرة في حماية إنسانية أفراد المجتمع المدرسي ورعاية حقوقهم تحقيقاً للإصلاح المدرسي المنشود (عابدين، ٢٠٠٥). ويشير الباحثون إلى أن من معايير نجاح الإدارة المدرسية أن توفر الإدارة الطاقات والكوادر البشرية المناسبة وذات الكفاءة العالية، وتحدد لها مسؤولياتها للقيام بأعمالها، وأن تحمل توقعات عالية نحو معلمها وطلبتها تدل على ثقافتها بهم، وأن تبني حالة من التعاون والعلاقات الإنسانية والود والاحترام، وأن توفر الظروف النوعية للتعليم والتعلم (العبيدي، وجاسم، والشيباني، ٢٠١٠؛ العمرات، ٢٠١٠؛ National Educational Association, 2006). وان قيام الإدارة المدرسية بذلك وحرصها على توفير مناخ مدرسي إيجابي يعني أن هناك توظيفاً لمبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية. وان توظيف حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية يحمل المعلمين على بذل أقصى جهد للالتزام والإبداع، ويسهم في تنشئة المتعلمين تنشئة اجتماعية سوية وإيجابية.

والمدرسة بيئة يتم فيها التعليم والتعلم؛ وبالتالي، فإن أوجب صفة للإنسان في المدرسة أنه معلم أو متعلم وهذه هي الصفة التي تعتمدها هذه الدراسة للإنسان، وتقوم على بحث مستوى مراعاة حقه معلماً ومتعلماً.

والمنافع المملوكة، ومنهم من أشار إليه بأنه ثبوت ووجوب، ومنهم من استعمله بمعنى شامل هو "الدلالة على ما يثبت للشخص من ميزات ومكانات أو سلطات" (العبادي، ١٩٩٤، ص ١٨٣). ويذكر المروزقي (١٩٩٧) أن الحق ثبوت ووجوب مصلحة مستحقة شرعاً، وقد يكون حقاً شخصياً، أو مادياً، أو معنوياً. ويتضمن الحق أن له قيمة كبيرة بحد ذاته، وأنه يدفع صاحبه إلى المطالبة به استناداً إلى أسس أخلاقية وثقافية في المجتمع (عبد الكريم، ٢٠٠٤). وأما الإنسان فهو مخلوق مكرم منحه الله تعالى العقل، ومكنه من التعلم، وحمله الأمانة، ورفع درجاته، واستخلفه في الأرض، وهده النجدين؛ وجاءت الأحكام والمقاصد الشرعية والإدارية تحقيقاً لمصلحة إنسانية هذا المخلوق المسؤول وما فيها من ضرورات وحاجيات وتحسينات. والإنسان هو "كل آدمي... وهو الرجل والمرأة مهما كانت صفتها،... وهو الطالب، والمعلم، والقائد، والموظف، والعامل، والرئيس، والمروؤس، والراعي، والرعية" (الزحيلي، ١٩٩٧، ص ١٠).

وتأسيسا على ما سبق، فحقوق الإنسان هي جملة من الحقوق والمطالب التي تستند إلى أسس وقواعد فكرية وتصورات صحيحة عن الإنسان والكون والحياة، ويجب الوفاء بها. وحقوق الإنسان حق سيادي للإنسان اكتسبها بوصفه إنساناً، وهي لازمة له ومراعية لكرامته الإنسانية، وهو لا يملك التنازل عنها من ناحية، ولا يجوز لغيره إلغاؤها أو مصادرتها أو الانتقاص منها ما دام الإنسان ممارساً لها على الوجه المشروع بلا إفراط ولا تفريط من الناحية الأخرى. ويقول التميمي (١٩٩٤، ص ٨٤) إنه "من الخطورة بمكان أن تكون حقوق الإنسان صادرة عن الإنسان نفسه، لأنه متناقض في حكمه على الأشياء، وأنه يتصف بالآثرة وحب السيطرة، فتكون الحقوق حينئذ مجال عبث، ويستبد القوي بالضعيف. أما في الإسلام، فالحقوق ربانية المصدر، شرعها الله تعالى وهو عليم علماً مطلقاً بأحوال الناس وما يفهم وما لا يضرهم".

وحقوق الإنسان منها ما هو عام يستوي فيه جميع الأفراد، كالرحمة، والإحسان، والعدل؛ ومنها ما هو خاص بسبب علاقة فطرية أو كسبية، من الضروري المحافظة عليها، كالبر، وحسن الرعاية، وتعليم الآداب، وتوفير مستلزمات العيش والعمل (الخليلي، ١٩٩٤). وارتفعت الأصوات منادية بتوظيف حقوق الإنسان في قطاع التعليم

والرفاق. وتشير الدراسات ( The Center for Future of Teaching and Learning, 2010) ان ثمة ضرورة للثقة بالطلبة والاهتمام بهم، واحترامهم والمرونة معهم، وتوفير بيئة آمنة لهم، واستشارتهم و إشراكهم في التفكير وحل المشكلات.

وهناك الكثير من المصنفات في التراث التربوي الإسلامي التي تدل على اشتغال السلف بحقوق المعلمين والمتعلمين واهتمامهم بمراعاتها. فقد أشار ابن جماعة الكناشي المتوفى عام ٧٣٣ للهجرة إلى مجموعة من آداب المعلم مع المتعلمين، منها: أن يرغب في تحصيل العلم و إخلاص النية لله تعالى، و أن يذكره بالإعراض عن الدنيا ليسهل تحصيله، وأن يحب له الخير كما يحبه لنفسه و يكره له ما يكرهه لنفسه، وأن يعامله بالحنو والشفقة والإحسان إليه والعفو على خطأه وما يقع به من نقص، وأن يجتهد في تربيته وتأديبه وقهامه و إصلاح شأنه، وأن لا يحمل ما لا يطيقه، وأن يلوحي بين الطلبة في المودة والاعتناء، وأن يكرم المجتهد ويتودد للحاضرين ويذكر الغائبين بالخير والثناء، وأن يراقب أحوال الطلبة ظاهراً وباطناً، وأن يسعى في مصالحهم وجمع قلوبهم ومساعدتهم بما يتييسر له، وأن يستفسر عن أحوال غائبهم، وأن يتواضع لمن يقيم حق الله تعالى ويخضع له جناحه.

وتتضمن حقوق الإنسان العيش بكرامة وحرية وأمن، ويشمل ذلك حماية الفرد، معلماً وطالباً، من الظلم والطغيان، ومن تعريضه للأذى والاذلال والتحقير والاهانة والغيبة والنميمة، والامتناع عن تكليفه ما لا يطيق أو معاملته بما لا يليق. كما تتضمن تلك الحقوق حرية الفكر والتصور و ابداء الرأي والتعبير ما دام الفرد ملتزماً بشرع الله وصانئاً حقوق غيره، وغير مجاوز إلى السفه والخروج عن المعقول، وأن لا يظلم الفرد أو يروع أو يعتدى على خصوصياته، ولا يضطهد ولا يعتدى على كرامته (يونان، ٢٠٠٠).

وتتعامل الإدارة المدرسية مع العناصر البشرية؛ وأبرز تلك العناصر داخل المدرسة هم المعلمون والطلبة. فأما المعلمون فهم عصب العملية التعليمية وقلبها النابض، ولا يتم التعليم الفعال دون أن توفر لهم حقوقهم بصفته الإنسانية والمهنية، إذ يلزم تمكينهم من أداء رسالتهم بتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل، والتوجيه والتدريب وتبادل الخبرات، ورعاية مواهبهم وتميزهم و انشطتهم وتشجيعها ودعمها، وتعريفهم

لقد أشارت الموثيق والدراسات إلى حقوق وفيرة للإنسان مستمدة من الشرع الحكيم وان الوفاء بها يعني أن ثمة قائداً واع قائماً بها ويوفها أصحابها. وقد أشار عدد غير قليل من المربين والباحثين المسلمين إلى مجموعة من الخصائص والأخلاق التي يتحلى بها القائد والمعلم، ويشير بعضها إلى مراعاة حق الرعية معلمين ومتعلمين، ومنها: الحلم والأناة والرحمة ولين الجانب، والرفق وعدم الخرق، والتواضع، والعف وكظم الغيظ والإحسان للمسيئ وليس مقابلة الإساءة بمثلها، والوفاء بالعهد والوعد أمام الأتباع والرعية، والعفة، والورع والزهد، والعدل والإنصاف، والابتعاد عن المحاباة والجور، والمحافظة على حرمان الله، وسلامة الصدر وعدم سماع الغيبة والنميمة (طاهر، ٢٠٠٧؛ الأسمر، ١٩٩٧؛ مشهور، ١٩٨٦).

وفي دراسة أجراها مهنا (٢٠٠٨) حول مبادئ الإدارة التربوية المستمدة من القرآن الكريم، أشار إلى أن أبرزها هو الترغيب والترهيب، أي حفز التابعين وتوجيههم لانجاز العمل المطلوب والامتناع عن العمل غير المحمود ووعيدهم بالعقوبة عند التقصير في أداء الواجب؛ وتنفيذ الموثيق والالتزام بما تم الاتفاق عليه؛ والعدل في المعاملة وتوفير الفرص المتكافئة وعدم غمط الحقوق، والمرونة ورفع الحرج والمشقة عن التابعين؛ ورعاية الأفراد والاهتمام بهم واقامة العلاقة معهم على اساس الرفق والمودة واللين والحوار والإقناع باتباع العقل والمنطق والمشاركة والتشاور دون تسلط أو هيمنة، وتفصيل التعليمات من خلال تزويد الأتباع بالإرشادات الكافية الواضحة التي تشكل مرجعية ونظاماً للحقوق والواجبات؛ والامانة والتعفف ببذل أقصى الطاقات للقيام بما أوكل إلى الرئيس وعض النظر عما لدى الآخرين؛ والتعاون ومساندة الضعيف والإيثار والتقدير والاحترام ومقابلة الإحسان بالإحسان والإثابة عند النجاح والإنجاز.

وأشار سليمان (١٩٨٨) إلى مجموعة من السمات القيادية الدالة على الالتزام الأخلاقي للمدير من جهة، وعلى مراعاة حقوق الإنسان من جهة أخرى، منها: تقوى الله وحقوق الرعية، والاعتدال في الأمور، والحذر من النميمة، والوفاء بالوعد، ومشاورة المختصين، وتجنب المحاباة، واختيار الأكفيا، واليقظة والرقابة في العمل، والنظر في شكاوى الأتباع، وحسن التعامل مع الجماعة، واختيار الجلساء

وفي البيئة الفلسطينية، أشار مركز دراسات حقوق الإنسان (٢٠٠٨) أن الحق في التعليم يحتل موقعا متقدما في الحقوق باعتباره معززا للوحدة والرابطة القائمة بين الحقوق جميعها، وأنه يستوجب ثلاثة واجبات على النظام الإداري التربوي، هي: الاحترام والحماية والإدارة. فأما واجب الاحترام فيتضمن الابتعاد عن تبني إجراءات قد تعرقل أو تمنع التمتع بالحق في التعليم، وأما واجب الحماية فيتطلب منع الآخرين من التدخل في التمتع بالحق في التعليم، وأما واجب الإدارة فيستوجب اتخاذ إجراءات فعالة لتمكين الأفراد ومساعدتهم في التمتع بالحق في التعليم. وينص القانون الأساسي المعدل للسلطة الفلسطينية القائمة حاليا في فلسطين على أن التعليم حق تكفله السلطة، وأنه مجاني في المدارس والمعاهد والمؤسسات العامة، وأن السلطة تشرف عليه وتعمل على رفع مستواه، وتكفل توفر الشروط العلمية والموضوعية فيه.

وقد اهتم الباحثون بدراسة جانب أو أكثر من جوانب مشكلة الدراسة الحالية، إذ ركزت بعضها على الممارسات الإدارية والقيادية للمديرين، وركزت دراسات أخرى على العلاقة بين الأنماط القيادية ومتغيرات تابعة أخرى تخص المعلمين والطلبة، وتعرض قسم آخر إلى القيادة الأخلاقية وأخلاقيات الإدارة المدرسية، أو مفاهيم حقوق الإنسان في المواد التعليمية والمواقف التربوية. ومن تلك الدراسات دراسة يحيى (٢٠١٠) لتعرف درجة التزام مديري المدارس الحكومية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، إذ تم توزيع استبانة على ١٣٤٩ معلما جرى اختيارهم عشوائيا. وأشارت النتائج أن درجة التزام المديرين بأخلاقيات الإدارة المدرسية كما يقدرها المعلمون كبيرة جدا، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين بحسب مؤهلاتهم، بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية بحسب جنس المعلم، لصالح الإناث، وبحسب الخبرة، لصالح الخبرة الأقل من ٦ سنوات.

وفي دراسة أجراها غوندوغد ويدريريم (Gondogdu & Yildirim, 2010) للكشف عن إدراكات المدرسة والبيت لتطبيقات حقوق الإنسان، تمت مقابلة ستة معلمين و١٦ والدا. وأظهرت النتيجة أن مراعاة حقوق الأبناء لا تتم بصورة كافية، وأن هناك فجوة بين الواقع والمأمول، وأن أبرز انتهاكات حقوق الإنسان كانت نتيجة خلل في مجالات البيئة المادية المدرسية، وخصائص المعلمين، والاتصالات وتقويم الطلبة. وفي عام ٢٠١٠ أيضا، بينت دراسة أجري وسمياتوا

بالأنظمة الوظيفية والإجرائية تعريف دقيقا كافيا، وإنزالهم المكانة السليمة اللاتفة التي تشعرهم بالامن والذات والرضا، ومعاملتهم بالعدل و انصاف عقولهم وآرائهم. وأما الطلبة فهم سبب وجود المدرسة، وتقع على الإدارة المدرسية مسؤولية عظيمة في رعاية حقوقهم والعناية بهم نفسيا و اخلاقيا واجتماعيا ودراسيا، واحترام حقوقهم بصفتهم الإنسانية الوظيفية، وتوجيههم للأخذ بفضائل الأمور وأحسنها، وتعريفهم بالسياسات المدرسية وتقبل آرائهم وأخطائهم ومجادلتهم بالتي هي أحسن، وتوفير بيئة مدرسية آمنة يشعرون فيها بالطمأنينة والامن والثقة والود والألفة، وتمنحهم الفرصة لإبداء الرأي والمناقشة والإبداع والتجريب (عابدين، ٢٠٠٥). ونظرا لهذه المسؤولية الجسيمة للإدارة المدرسية، فإنه يتوجب أن يعرف المديرين بالقضايا والارشادات القانونية حول مسؤولياتهم تجاه حقوق الإنسان، وحول حقوق المعلمين والطلبة لئلا يقعوا في مآزق قانونية، وليكونوا في منأى عن الملاحقة القضائية (Milittleo, Schimmel, & Eberwein, 2009).

وأشار القمحاوي (٢٠٠٧) إلى أن للمدرسة أهميتها في توظيف حقوق الإنسان، إذ إنها تغرس في نفوس الطلبة القيم والاتجاهات بشكل مقصود، وهي بيئة للتفاعل الواسع بين المعلمين والطلبة، منفردين ومجتمعين، الأمر الذي يحمل رعاتها مسؤولية حفظ حقوق رعيته. ومن ناحيته، أشار الطويل (١٩٩٩) إلى أنه كتب على المدير أن يحترم القوانين والأنظمة المعمول بها، وأن يتمسك بمعايير أخلاقية رفيعة، وأن يراعي مبادئ العدل والمساواة والشورى وحرية التعبير.

وهناك معوقات داخلية وخارجية لتوظيف حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية. فقد أشار يونان (٢٠٠٠) إلى معوقات من داخل النظام التعليمي تتمثل في نقص عدد المعلمين المؤهلين ذوي الكفاءة، وشيوع نمط الإدارة والتعليم السلطوي المنغلق، واللجوء إلى التهديد والقسوة والعنف النفسي والجسدي، ونقص الموارد التعليمية. واعتبر القمحاوي (٢٠٠٧) أن المناخ السياسي السائد والظروف الاجتماعية والاقتصادية غير الداعمة للنظام التعليمي تشكل معوقات خارجية لتوظيف حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية. وأشار محافظة (١٩٩٣) إلى أن ضعف وسائل الاعلام وغياب المساءلة والرقابة المجتمعية على المدارس، وشيوع ثقافة الهيمنة والسلطوية وما يرافقها من عادات اجتماعية تعد من معوقات توظيف حقوق الإنسان في التربية.

وفي دراسة للعكروش (٢٠٠٨) لتعرف درجة مراعاة حقوق الطفل في رياض الأطفال الأردنية، تمت ملاحظة البيئة التعليمية التعليمية في ٤٠ روضة، ومقابلة مديراتها، وتوزيع استبانة على ٦٤١ معلمة. وأشارت النتائج أن مراعاة حقوق الطفل في الروضات تتم بدرجة مرتفعة بحسب تقديرات المبحوثات، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيها بحسب المؤهل، لصالح حملة شهادة البكالوريوس، وبحسب الخبرة، لصالح ذوات الخبرة المتوسطة (٦-١٠ سنوات)، وبحسب الجهة المشرفة، لصالح القطاع الحكومي.

وأجرى الزهراني (٢٠٠٨) دراسة لتعرف مدى تطبيق نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية على عينة عشوائية شملت ٧٨ مديرا ووكيلا و٣٩٠ معلما في المدينة المنورة، ووزعت عليهم استبانة ذات ٣٨ عبارة؛ وأشارت النتائج أن تطبيق نظرية الإدارة العلمية من وجهة نظر المديرين كان بدرجة منخفضة مقابل درجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأن تطبيق نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المديرين مقابل درجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

وهدف دراسة فروه (Frueh, 2008) إلى تعرف دور الإدارة المدرسية في الاهتمام بحق طلبة المدارس في الرعاية الصحية، من خلال تشخيص ممارسات الإدارات المدرسية في ٢٠ مدرسة ابتدائية و ٢٠ مدرسة ثانوية، وأظهرت النتائج أن المديرين لا يحسنون التعامل مع مشاكل الطلبة وأمراضهم الصحية، وأن الاهتمام بتوفير بيئة صحية آمنة داعمة لاحتياجات الطلبة الصحية غير كاف. وفي العام نفسه، أجرى مالكولم وونيان (Malcolm & Wenyan, 2008) دراسة حول مدى تطبيق المدارس الصينية مبادرة الصحة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين والطلبة، وتم توزيع ٥٠٠ استبانة على أفراد العينة. وأشارت النتائج أن هناك مواقف سلبية لدى المديرين والمعلمين والطلبة حول تعلم الصحة وتطبيق مبادرة الصحة المدرسية، وأن ٧% من المدارس أنجزت أهداف المبادرة. وأما أيدين وكارمن (Aydin & Karaman, 2008) فقاما بدراسة لفحص آراء المديرين حول العدالة التنظيمية في المدارس الابتدائية في تركيا، وذلك بإجراء مقابلات مع ١١ مديرا من مدارس أنقرة.

(Ajowi & Simatwa, 2010) التي أجريت على عينة عشوائية مكونة من ٢٢ معلما و ٢٢ مركزا و ٢٢ مرشدا و ٩١٦ طالبا تم اختيارهم من ٢٢ مدرسة ثانوية أن الطلبة لا يحصلون على حقهم في الإرشاد والتوجيه بشكل كاف، وأنه يستخدم بحقهم العقاب البدني بدلا من توجيههم لتعزيز الانضباط.

وأجرت الخاروف (٢٠٠٩) دراسة لتعرف درجة ممارسة المديرين مهارات العلاقات الإنسانية، وتم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية بلغت ١٤٢ مديرا. و أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية مرتفعة، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين بحسب جنس المدير، ومؤمله، وتخصصه، وخبرته في الإدارة. وأجرت قاسم (٢٠٠٩) دراسة حول علاقة الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظة القدس بالروح المعنوية للمعلمين على ٣٨٨ معلما و ٥٣ مديرا. وأشارت النتائج أن الروح المعنوية للمعلمين مرتفعة نظرا للممارسات الإدارية الإنسانية والديمقراطية في مجالات إدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات، وإدارة الأفراد وإدارة الأزمات. وأشارت النتائج أيضا أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين بحسب جنس المبحوث، أو الخبرة، أو مستوى المدرسة، أو جنس المدرسة، بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمسمى الوظيفي للمبحوث، لصالح المديرين.

وقام لامبي وموريسن (Lumby & Morrison, 2009) بإجراء مقابلات مع طلبة ناشئين في نكلتر ١ وويلز؛ وأظهرت النتائج أن الطلبة ينظرون إلى مدارسهم بوصفها تسلطية لا تراعي حقوق الإنسان وتتعامل معهم بوصفهم قاصري التفكير، وأن هناك علاقة سلبية بين المعلمين والطلبة. وأجرى كارامن وآيبي (Karaman & Aypay, 2009) دراسة لتعرف تصورات المعلمين بخصوص التسامح في العلاقة بين المدير والمعلمين في المدارس الحكومية في تركيا، وتم تطبيقها على عينة بلغت ٣٨٠ معلما. وأشارت النتائج أن التسامح في العلاقة بين المديرين والمعلمين متوسط، وأنه يلزم إدخال إصلاح في تلك العلاقة؛ كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التصورات بحسب خبرة المعلمين، بينما لم تكن هناك فروق دالة بحسب جنس المعلم وعمره.

ومبدأ العدل والمساواة، والتفويض، وحرية التعبير و ابداء الرأي، والمشاركة في اتخاذ القرار. وأشارت النتائج أن درجة تطبيق الادارة الديمقراطية مرتفعة من وجهة نظر المشرفين والمديرين، بينما كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر المشرفين والمديرين بحسب المؤهل، والخبرة، بينما كانت تقديرات المديرين أعلى من تقديرات المديرين؛ وفي المقابل، كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين بحسب الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وأجرى يونس (٢٠٠٦) أيضا، دراسة لتعرف تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن أخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي، إذ قام بتوزيع استبانة على ٤٥٠ معلما. وأشارت النتائج أن المعلمين يرون أن مديريهم يمارسون القيادة الأخلاقية التي تتضمن مراعاة حقوق المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بدرجة مرتفعة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين بحسب الجنس والخبرة، بينما كانت الفروق بحسب المؤهل العلمي ذات دلالة إحصائية، ولصالح حملة الدبلوم.

وأجرى العياصرة (٢٠٠٥) دراسة لبيان بعض حقوق الإنسان في القرآن الكريم وتعرف دورها في التنشئة الاجتماعية، وقام باستقراء الايات القرآنية الدالة على حقوق الإنسان، وبناء استبانة وتوزيعها على عينة قصدية من المفكرين والمهنيين والباحثين في مجال حقوق الإنسان في الأردن بلغت ٥٨ فردا. وأشارت النتائج أن ممارسة الإنسان حقوقه الشرعية في التعبير عن الرأي والشورى والمساواة والعدل والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تلعب دورا في التنشئة الاجتماعية السوية، وتكسب الأفراد والمجتمع الأمن والسلام، وتهيئ الظروف للتقدم واستثمار الموارد المختلفة، والدفاع عن الحقوق والبعد عن الاستبداد والتفرد، والبعد عن العنف، وتسهم في بناء نسق قيمي يعزز السلوك الحسن في المجتمع ويحميه من الأمراض الاجتماعية والتحيز والعنصرية والكراهية والحقد، وتدعم روح الجد والإبداع، وشيوع قيم المحبة والإيثار، وتعزز الشعور بالرضا الوظيفي والإخلاص في العمل.

وأظهرت النتائج أن المديرين يفسدون العدالة التنظيمية في عدة أمور تتعلق بالمعلمين والطلبة، منها: إجازات الغياب، والمدح، وتقدير الإنجاز، وتوزيع الطلبة على الصفوف. كما أشارت النتائج إلى أنه عندما يخطئ المديرين، فإن المعلمين يأنون بأنفسهم عن مديريهم، وينخرطون بالغيبة والنميمة، ويهتمون المديرين بالتحيز، ويبطئون العمل.

وأجرى عمران (٢٠٠٧) دراسة لتعرف واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة الفلسطينية في اتخاذ القرارات، وعلاقة ذلك بالروح المعنوية لديهم، وطبقت الدراسة على ٢١٣ معلما، باستخدام استبانتيين. وأظهرت النتائج أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية متوسطة، وأن الروح المعنوية لديهم متوسطة أيضا. وفي العام ذاته (٢٠٠٧)، قام أبو الهيجا بدراسة لتحديد واقع حقوق المتعلم في مجالات الأمن والسلامة والرعاية الصحية في مدارس وكالة غوث اللاجئين الفلسطينيين في الأردن، وتم توزيع استبانة على عينة من مشرفي اللجان الصحية في المدارس بلغت ١٥٥ فردا. وأشارت النتائج أن مراعاة حقوق الطفل المتعلم في المجالات المحددة متوسطة، وأن هناك فروقا في تحديدها لدى المشرفين بحسب موقع المدرسة، لصالح منطقة الزرقاء التعليمية، وبحسب جنس المدرسة، لصالح مدارس الإناث.

وأما دراسة هاردي (Hardy, 2007) فهدفت لتعرف استراتيجيات القيادة لدى مديري المدارس، إذ طبقت على ٤٢٩ مديرا باستخدام استبانة. أشارت النتيجة أن أبرز الاستراتيجيات القيادية شيوعا كانت الإستراتيجية السلوكية التي تهتم بالجانب الإنساني للمؤوسين. وهدفت دراسة كاراكوز (Karaköse, 2007) لتعرف تصورات المعلمين حيال القيادة الأخلاقية للمديرين، وأشارت النتيجة أن المعلمين يرون أن مديريهم يظهرون سلوكا أخلاقيا في الإدارة، إذ يعاملون المعلمين بعدل، ويشجعونهم، ويتواضعون معهم، ويهتمون بهم؛ كما أشارت النتيجة أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين بحسب الجنس والخبرة.

وقامت عليان (٢٠٠٦) بدراسة لتعرف درجة تطبيق الادارة الديمقراطية في الادارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمديرين في عمان، وطبقت على عينة عشوائية بلغت ٥٠ مشرفا، و١٢٤ مديرا، و٥٠٠ معلم باستخدام استبانة ضمت ٥٩ فقرة حول العمل الجماعي،



والأخلاقيات مع الطلبة، والأخلاقيات مع أولياء الأمور، وعلاقة المدير بالمهنة.

ويلاحظ من النتائج الآنف بيانها أن هناك تعارضا فيها في البيانات المختلفة، فلسطينيا وعربيا، وأن تقديرات المديرين لمراعاة المبادئ الديمقراطية والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية كان أفضل من تقدير المعلمين لها. وتأتي هذه الدراسة استمرارا للجهود البحثية لتعرف آراء المعلمين والمديرين حول توظيف مبادئ حقوق الإنسان، بشكل أشمل من المبادئ الديمقراطية فحسب، في الإدارة المدرسية.

### مشكلة الدراسة:

يعتبر توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية ومراعاتها و احدا من الاتجاهات المرعية للارتقاء بالمجتمعات والمؤسسات الإنسانية بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص. وعلى الرغم من الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، غير أن الدراسات التي تناولته ما زالت متواضعة، ولم توفه حقه، أو لها لم تفرد له بابا خاصا، بل أدرجته ضمن دراسات الأنماط الإدارية والمناخ المدرسي. ومن ناحية أخرى، فإن لدى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية توجهها نحو تطوير الممارسات الإدارية للإداريين والمعلمين بحيث يصار إلى مراعاة الحقوق الإنسانية في العملية التربوية. وانطلاقا من إحساس الباحثين بأهمية الموضوع وضرورة دراسته، فقد برزت مشكلة الدراسة الحالية، وهي تعرف درجة توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية كما يدركها المديرين والمعلمون في المدارس العربية في محافظة القدس. وتناول الباحثان في هذه الدراسة خمسة مبادئ لحقوق الإنسان بصفته معلما ومتعلما، وهي: المشاركة في صناعة القرار، والعدل والإنصاف، وحرية التعبير، والاحترام والعلاقات الإنسانية، وتوفير الموارد البشرية والمادية.

### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية الوقوف على إدراكات المديرين والمعلمين في المدارس العربية في محافظة القدس لدرجة توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية في مدارسهم، وذلك للفت أنظار المديرين والمعلمين لأهمية الأمر وضرورة مراعاته من ناحية، ولتحديد جوانب التغيير الممكن إحداثه في هذا المجال من ناحية أخرى. وقد تحددت في الدراسة الأسئلة الآتية:

وأشارت دراسة ديسين (Dessein, 2002) التي أجريت في خمس مدارس ثانوية في شيكاغو من خلال استبانة وزعت على ٢٠٠ معلم إلى نتيجة مستغربة، إذ بينت النتائج أن المعلمين يرون أن المديرين متسلطون ومتعالون، وأنهم لا يسمحون بالحوار والعمل بديمقراطية، ولا يؤمنون بالعمل الجماعي وروح الفريق، ولا يهتمون بالاتصالات الإنسانية.

وقامت الأشهب (٢٠٠١) بدراسة لتعرف درجة مشاركة المعلمين في مدارس القدس في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقة ذلك بانتمائهم لمهنة التعليم، وتم تطبيقها على عينة بلغت ٨١ مديرا و ٣٥٧ معلما. وأشارت النتائج أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر الباحثين متوسطة، مقابل درجة انتماء مهنة التعليم عالية، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات والانتماء لمهنة التعليم.

وفي دراسة قام بها الأغا (١٩٩٧) حول مدى توفر تطبيقات حقوق الطفل في المدارس الابتدائية والإعدادية في قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت ٣٣٠ معلما ووزعت عليهم استبانة ذات ٦٤ فقرة حول العدل والمساواة، والتعليم والثقافة، والحياة، والحماية والرعاية. وأظهرت النتائج أن درجة توفر تطبيقات حقوق الطفل المحددة في الاستبانة متوسطة، وأن ثمة فروقا ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين بحسب مستوى المدرسة، لصالح المدارس الابتدائية، وبحسب جنس المدرسة، لصالح مدارس الإناث، وبحسب الجهة المشرفة، لصالح المدارس الحكومية.

وقام هيلين (Helen, 1997) بدراسة للكشف عن العلاقة بين تفويض المعلم وتمكينه في الصف وبين إنجازات الطلبة، وتم توزيع استبانة خاصة على ١٨٠٠ معلم في ١٦ ولاية. وأظهرت النتائج أنه في المدارس التي شعر المعلمون بالاهتمام بتمكينهم وتفويضهم كانت ثمة مؤشرات واضحة حول ارتفاع إنجاز الطلبة وانتماء المعلمين للمدرسة.

وأجرى عمر (١٩٩٠) دراسة لتعرف التزام المديرين بأخلاقيات الإدارة المدرسية، من خلال استقراء آراء المديرين أنفسهم، إذ جرى اختيار عينة بلغت ١٣٠ مديرا. وأشارت النتائج أن درجة التزام المديرين بأخلاقيات الإدارة المدرسية كانت مرتفعة في جميع المجالات: الأخلاقيات مع المعلمين،



المبادئ التي تمت دراستها والمتضمنة في الاستبانة على مبادئ المشاركة في صناعة القرار، والعدل والإنصاف، وحرية التعبير، والاحترام والعلاقات الإنسانية، وتوفير الموارد البشرية والمادية، وهي مرتبطة بشكل عام بالحقوق الشخصية والتنظيمية والسياسية للمعلم والطالب؛ وقد استنتجت حقوق المواطنة والجنسية والأسرة من الدراسة، على الرغم من أنها حقوق أساسية للإنسان، لأنها ليست محل اختصاص في الإدارة المدرسية. وبناء عليه، تتحدد نتائج الدراسة بحدود الأداة المستخدمة وشمولية مجالاتها، ودقة استجابات الباحثين، والتحليل الإحصائي المستخدم. وأخيراً، تتحدد إمكانية تعميم النتائج بطبيعة اختيار العينة ودقة تمثيلها للمجتمع.

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

تتحدد دلالات المصطلحات الواردة في الدراسة الحالية بالتعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

**مبادئ حقوق الإنسان:** القواعد الأساسية التي تبين الحقوق والمطالب المرعية لحفظ كرامة الإنسان وصيانة حريته وتمكينه من الحياة الكريمة والواجب الوفاء بها؛ وتختص في هذه الدراسة بالإنسان بوصفه معلماً ومتعلماً في المدرسة.

**درجة التوظيف:** الدرجة التي يبلغها المتوسط الحسابي لاستجابات الباحثين للبناء أو المجال أو الأداة بشكل عام، وهي درجة مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة، بناء على المفتاح المحدد لاحقاً عند تبيان المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

**الإدارة المدرسية:** "عمليات وأنشطة هادفة وموجهة يقوم بها مدير المدرسة وطاقم العاملين فيها لتحقيق رسالة المدرسة في مجتمع معين، ولإعداد أفراد أسوياء قادرين على التفاعل الإيجابي مع الآخرين، وعلى حسن الاختيار" (عابدين، ٢٠٠٥، ص. ٥٤).

**محافظة القدس:** تقسيم إداري فلسطيني تعد بموجبه المحافظة إحدى محافظات السلطة الوطنية الفلسطينية الست عشرة؛ وتشمل المحافظة الجزء المحتل من مدينة القدس وضواحيها وقراها في حزيران عام ١٩٦٧م والذي كان قبل ذلك التاريخ جزءاً من المملكة الأردنية الهاشمية. وتضم المحافظة حالياً الأحياء والضواحي الآتية (مرتبة هجائياً): أبو ديس، بدو، البلدة القديمة، بيت إجزا، بيت إكسا، بيت جمال، بيت حنينا،

١. ما درجة توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية كما يدركها المديرون والمعلمون في المدارس العربية في محافظة القدس؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\geq 0,05)$  بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين بشأن درجة توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية باختلاف كل من الصفة الوظيفية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة، والمرحلة المدرسية؟

### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية وعملية؛ فمن الناحية النظرية، فإن الدراسة تذكر بسبق القران الكريم والسنة المظهرة إلى تقرير حقوق الإنسان، وتسهم في إطلاع المعلمين والمديرين عليها، وعلى ما حدده إعلان الأمم المتحدة بهذا الخصوص. كما أن دراسة حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية هي من مستلزمات وجود الإنسان نفسه، معلماً ومتعلماً، في المدرسة، وبالتالي فإن الدراسة تبرز مجالات السلوك الإداري المدرسي الذي يتطلب مراعاة حقوق الإنسان بهذه الصفة، أي بوصفه معلماً ومتعلماً. ومن الناحية العملية، فإن الدراسة تشكل إسهاماً من الباحثين في تحديد مجالات الإصلاح الإداري المدرسي، وفي استقراء مبرراته، كما أنها توفر بيانات ومعلومات ذات أهمية لصانعي القرار في المدارس العربية في محافظة القدس. وعلاوة على ذلك، فإنه يؤمل أن يكون للدراسة دور في تعزيز فهم الباحثين والمبجوثين لمبادئ حقوق الإنسان وتوظيفها في الإدارة المدرسية، وفي إثراء المكتبة التربوية المحلية والعربية.

### محددات الدراسة:

لهذه الدراسة محدداتها الخاصة؛ فقد اقتصر على مديري مدارس محافظة القدس العربية ومعلميها، إذ استنتجت من الدراسة المدارس التي تديرها وتمولها سلطات الاحتلال الإسرائيلي من خلال ما يعرف بوزارة المعارف وبلدية القدس (الإسرائيليين). وتم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩ باستخدام استبانة تستقصي إدراكات المبجوثين درجة توظيف مبادئ حقوق الإنسان، بوصفه طالباً أو معلماً، في الإدارة المدرسية. وقد اقتصر

- **منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي من خلال مسح إدراكات المعلمين والمديرين في مدارس محافظة القدس للمشكلة موضع الدراسة.
  - **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين المتفرغين للعمل في المدارس العربية في محافظة القدس، والبالغ عددهم، وفقا للإحصاءات الرسمية المتوفرة لدى مديرتي التربية والتعليم في المحافظة، ١٩٧ مديرا و٣٤٢٩ معلما من الجنسين.
  - **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة طبقية نسبتها ٢٠% من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفرادها ٤٠ مديرا و٦٨٦ معلما؛ واستجاب من أفراد العينة ٣٦ مديرا، و٤٧٥ معلما يشكلون ٧٠.٤% من المبحوثين. ويبين جدول ١ خصائص أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم.
- بيت دقو، بيت سوريك، بيت صفافا، بيت عنان، بيرنبالا، جبج، جبل المكبر، الجديرة، الجيب، حزما، رأس العمود، رافات، الرام، الزعيم، سلوان، السواحة الشرقية، شرفات، شعفاط، الشيخ جراح، الشيخ سعد، الصوانة، صور باهر، الضاحية، الطور، عناتا، العيزرية، العيسوية، القبية، قنطة، قلنديا، كفر عقب، خماس، النبي صموئيل، وادي الجوز. وتضم المحافظة مخيمين للاجئين، هما: مخيم شعفاط ومخيم قلنديا (عابدين، ٢٠١١، ص ١٣).
- الجهة المشرفة:** الجهة المسؤولة عن المدرسة لارة و اشرافا وتمويلها. وتحددت إجرائيا في هذه الدراسة بأنها: جهة حكومية، وهي وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ممثلة بمديرتي التربية والتعليم في المحافظة، أو جهة خاصة، وهي الهيئات والجمعيات غير الحكومية ولجان الطوائف والأفراد المستثمرون في المؤسسات التعليمية، وجهة الوكالة، وهي وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين المعروفة بالأونروا (UNRWA).

#### الطريقة والإجراءات:

#### جدول (١)

#### توزيع أفراد العينة وفقا للخصائص الديموغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	مدير	٣٦	٧
	معلم	٤٧٥	٩٣
الجنس	أنثى	٣٢٠	٦٢,٦
	ذكر	١٩١	٣٧,٤
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأدنى	٣٣١	٦٤,٨
	بكالوريوس ودبلوم	١٢٩	٢٥,٢
	ماجستير	٥١	١٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥	١٣٠	٢٥,٤
	٦-١٠	١٦٢	٣١,٧
	أكثر من ١٠	٢١٩	٤٢,٩
الجهة المشرفة	وزارة التربية والتعليم	٢٧٠	٥٢,٨
	وكالة الغوث	٥٠	٩,٨
المرحلة الدراسية	جهات خاصة	١٩١	٣٨,٨
	أساسية	٣١٣	٦١,٣
	ثانوية	١٩٨	٣٨,٧

**أداة الدراسة:**

والأداة بشكل كلي. ويلاحظ من جدول (٢) أن قيم الثبات مناسبة ومقبولة تريوبا، وبالتالي فهي تدل على مناسبة الأداة لأغراض الدراسة.

**جدول (٢)**

معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة في المجالات الفرعية

وبشكل عام		
المجال (المبدأ)	عدد البنود	معامل (ألفا)
المشاركة في صناعة القرار	١٣	٠,٨٨
العدل والإنصاف	٠٧	٠,٨٠
حرية التعبير	٠٨	٠,٩٢
الاحترام والعلاقات الإنسانية	١٢	٠,٨٦
توفير الموارد البشرية والمادية	١٤	٠,٩١
الأداة بشكل عام	٥٤	٠,٩٦

**إجراءات تطبيق الدراسة:**

بعد استكمال إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، قام الباحثان بالحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص لتطبيق الدراسة، وتم حصر مجتمع الدراسة واختيار عينتها، ثم جرى توزيع الاستبانة على أفراد العينة. وبعد استعادة الاستبانة، تم إدخال بياناتها إلى الحاسوب وجرى تحويل الاستجابات اللفظية إلى استجابات رقمية، إذ أعطي التدرج الخماسي دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، بتاتا القيم الرقمية ٥، ٤، ٣، ٢، ١ على الترتيب والتوالي، وبالتالي تتراوح القيم الدالة على درجة توفير مبادئ حقوق الإنسان بين الحد الأعلى (٥) والحد الأدنى (١).

**متغيرات الدراسة:**

تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات، وهما: متغير تابع، وهو: إدراكات المديرين والمعلمين في المدارس العربية في محافظة القدس لدرجة توفير مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية؛ وستة متغيرات مستقلة، وهي: الصفة الوظيفية (مدير أو معلم)، والجنس، والمؤهل العلمي (بكالوريوس فأدنى أو بكالوريوس ودبلوم معا أو ماجستير فأعلى)، وسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات أو ٥-١٠ سنوات أو أكثر من ١٠ سنوات)، والجهة المشرفة (حكومة، خاصة، وكالة)، والمرحلة المدرسية (أساسية أو ثانوية).

بعد الاطلاع على الأدب التربوي وعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، تم إعداد مسودة استبانة لقياس درجة توفير مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية، إذ ضمت الاستبانة مبدئيا ٥٥ بنودا موزعا على خمسة مجالات أو مبادئ، وهي: المشاركة في صناعة القرار، والعدل والإنصاف، وحرية التعبير، والاحترام والعلاقات الإنسانية، وتوفير الموارد البشرية والمادية؛ وتتم الاستجابة على بنود الاستبانة وفق تدرج خماسي: دائما، أو غالبا، أو أحيانا، أو نادرا، أو بتاتا.

**صدق الإداة:**

تم عرض مسودة الاستبانة على عشرة من المتخصصين وذوي الخبرة والدراية في الإدارة المدرسية والبحث العلمي لمراجعته أو التأكد من ملاءمتها لقياس توفير مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية في المجالات المختارة. وقد تقرر الأخذ بملاحظات المحكمين واعتماد البنود التي نالت موافقة سبعة أشخاص على الأقل (٧٠% من المحكمين)، فحذف بند نهائيا، وعدلت ثمانية بنود أخرى، وبالتالي أصبح عدد البنود (٥٤) بنودا موزعا على مجالات الدراسة كما يأتي: تقيس البنود ١-١٣ مبدأ المشاركة في صناعة القرار، وتقيس البنود ١٤-٢٠ مبدأ العدل والإنصاف، وتقيس البنود ٢١-٢٨ مبدأ حرية التعبير، وتقيس البنود ٢٩-٤٠ مبدأ الاحترام والعلاقات الإنسانية، وتقيس البنود ٤١-٥٤ مبدأ توفير الموارد البشرية والمادية. و علاوة على صدق المحكمين، فقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق البناء بحساب ارتباط بنود الاستبانة ومجالاتها بالدرجة الكلية بشكل عام. وأظهر التحليل أن كافة البنود حصلت على معاملات ارتباط موجبة وجيدة، إذ تراوحت بين ٠,٥٧ - ٠,٧٨؛ وبلغت قيم الارتباط لمجالات الأداة مع الدرجة الكلية ٠,٧٩، ٠,٦٣، ٠,٦٥، ٠,٦٧، ٠,٧٤ مرتبة على التوالي. وتشير هذه القيم أن الأداة وفقراتها صادقة وتقيس ما صممت لأجله.

**ثبات الأداة:**

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال معامل (كرونباخ ألفا)؛ ويبين جدول (٢) معامل الثبات للمجالات الفرعية

**المعالجة الإحصائية:**

والإنصاف، وحرية التعبير، والمشاركة في صناعة القرار؛ وقد لا يساعد ذلك في التنشئة الاجتماعية السوية للطلبة من جهة، وفي الالتزام المهني للمعلمين من جهة أخرى. ويلاحظ في هذا الصدد أن ثمة تبايناً واسعاً بين الأفراد في استجاباتهم، وخصوصاً ما يتعلق بمجال العدل والإنصاف إذ بلغ الانحراف المعياري ١,١٢، الأمر الذي أدى إلى تصنيف المتوسط الحسابي ضمن الدرجة المتوسطة. وتتسجم نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسات سابقة محلية (الأشهب، ٢٠٠١؛ الأغا، ١٩٩٧) وغير محلية (القرني، ٢٠٠٨؛ أبو الهيجا، ٢٠٠٧؛ Ajowi & Simatwa, 2010; Gondogdu & Yildirim, 2010; Lumby & Morrison, 2009; Frueh, 2008)، بينما تختلف عما أشارت إليه نتائج دراسات أخرى (يحيى، ٢٠١٠؛ الخاروف، ٢٠٠٩؛ العكروش، ٢٠٠٨؛ عليان، ٢٠٠٦؛ Karaköse, 2007).

وفيما يتعلق بإدراكات المديرين والمعلمين لدرجة توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية في مجالات أداة الدراسة، فقد تم عرض متوسطات استجاباتهم لكل مجال بشكل مستقل. ويبين جدول (٤) متوسطات استجابات الباحثين في المجال الأول، وهو مبدأ المشاركة في صناعة القرار.

يلاحظ من جدول (٤) أن البندين اللذين ينصان على أن المدرسة تحفز الطلبة على المشاركة في الأنشطة المدرسية و"تعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لإشراكهم في التخطيط والمتابعة والتقييم" حصلتا أعلى المتوسطات الحسابية وبلغتا ٤,٣٩ و ٤,٠٥ على التوالي، وبدلان على درجة توظيف مرتفعة؛ بينما حصلت بقية بنود المجال، وكذلك المجال بشكل عام، على متوسطات حسابية تراوحت بين ٣,٨٧ - ٢,٧١ وتدل على درجة توظيف متوسطة وفقاً للمفتاح المحدد سابقاً. ويمكن الاستدلال من ذلك أن الإدارة المدرسية ليست إدارة ديمقراطية بشكل كافٍ، وبالتالي فهي بهذا الاستدلال تختلف عما أظهرته نتائج دراسات سابقة (مثل، قاسم، ٢٠٠٩؛ عليان، ٢٠٠٦؛ Karaköse, 2007)؛ وأن ذلك لا يساعد على تحقق فعالية المدرسة. وعلى العموم، فإن هذه النتيجة تتسجم مع نتائج دراستي عمران (٢٠٠٧) والأشهب (٢٠٠١). وفيما يتعلق باستجابات الباحثين في المجال الثاني، وهو مبدأ العدل والإنصاف، فبينه جدول (٥).

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص أفراد العينة المستجيبين؛ كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات للإجابة عن السؤال الأول، واستخدم اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي للإجابة عن السؤال الثاني. إضافة لذلك، تم حساب معامل الارتباط لفحص ارتباط مجالات الأداة وفقراتها مع الدرجة الكلية، ومعامل كرونباخ ألفا لفحص ثبات الأداة. وقد اعتمد المفتاح الآتي لتحديد درجة توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية: تكون الدرجة مرتفعة إذا زاد المتوسط الحسابي للبند أو المجال أو الأداة كلها عن مجموع (٣ + قيمة انحراف معياري واحد)، وتكون الدرجة متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي أي قيمة محصورة ما بين [(٣ + قيمة انحراف معياري واحد) إلى (٣ - قيمة انحراف معياري واحد)]، وتكون الدرجة منخفضة إذا نقص المتوسط الحسابي عن مجموع (٣ - قيمة انحراف معياري واحد).

**النتائج والمناقشة:**

**أولاً: نتيجة السؤال الأول،** ونصه: "ما درجة توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية كما يدركها المديرون والمعلمون في المدارس العربية في محافظة القدس؟". وقد تمت الإجابة عنه من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين كما تبينه الجداول (٣-٧). ويبين جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة ودرجة توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية في المجالات الفرعية وعلى الدرجة الكلية وفقاً للمفتاح المبين سابقاً.

يلاحظ من جدول (٣) أن درجة توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية، بحسب استجابات المديرين والمعلمين، متوسطة بشكل عام وفي مجالات: العدل والإنصاف، وحرية التعبير، والمشاركة في صناعة القرار، بينما كانت درجة التوظيف مرتفعة في مجالي الاحترام والعلاقات الإنسانية، وتوفير الموارد البشرية والمادية.

إن الدرجة المتوسطة لتوظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية ربما دلت على مناخ مدرسي غير فعال، وعلى عدم اقتناع الباحثين بشكل عام بتميز مدارسهم، أو بنجاح الإدارة المدرسية فيها، وخصوصاً ما يتعلق بالعدل

ويلاحظ من جدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لمعظم بنود مجال الاحترام والعلاقات الإنسانية عالية تراوحت بين ٤,٣٢ - ٤,٠٠ وتدل على درجة مرتفعة لتوظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية، بحسب إدراكات الباحثين، بينما حصلت ثلاثة بنود فقط ارتبطت بتشجيع الطلبة على تنمية العلاقات الاجتماعية بينهم، والحرص على رفع الروح المعنوية للمعلمين، ومراعاة مشاعر المعلمين والطلبة على متوسطات حسابية تراوحت بين ٣,٩٩ - ٣,٨٥ وتدل على درجة متوسطة لتوظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية وفقاً للمفتاح المحدد في الدراسة. ولعل أحد أسباب ذلك هو المعنى السامي والقيمة العظيمة التي يحملها المديرين للمعلم والطلبة بأنه إنسان مكرم لا يجوز تحقيره أو إهمال رعايته؛ كما أن ذلك ينسجم مع التوجهات الحديثة للإدارة المدرسية التي يتم توجيه المديرين إليها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات: يحيى (٢٠١٠)؛ قاسم، (٢٠٠٩)؛ العكروش، (٢٠٠٨)؛ الزهراني (٢٠٠٧)؛ الأغا (١٩٩٧)؛ Karaköse (2007)، بينما تختلف عما بينته نتيجة دراسة لومبي وموريسن (Lumby & Morrison, 2009).

وفيما يتعلق باستجابات الباحثين في المجال الأخير، وهو مبدأ توفير الموارد البشرية والمادية، فتم عرضها من خلال جدول (٨).

يلاحظ من جدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لتسعة بنود تصدرت مجال توفير الموارد البشرية والمادية تراوحت بين ٤,٢٤ - ٤,٠٠ وتدل على درجة مرتفعة لتوظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية، بينما حصلت خمسة بنود مرتبطة بتوفير برامج رعاية الشؤون الصحية المدرسية وتوفير أنشطة تعليمية مناسبة لرفع كفاءة كل من الطلبة والمعلمين وتشكيل لجنة لمتابعة الأمن والسلامة العامة في المدرسة وتوفير برامج لرعاية الشؤون النفسية للطلبة على متوسطات حسابية تراوحت بين ٣,٩٧ - ٣,٦٦ وتدل على درجة متوسطة لتوظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية بحسب إدراكات الباحثين. ويرى الباحثان أن ذلك ربما دل على رغبة لدى الإدارات المدرسية لاستقطاب المعلمين والطلبة، وسعي لديها للوفاء بمتطلبات الجودة الشاملة وتوقعات أولياء الأمور ورغباتهم. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج دراسات سابقة (مثل، العكروش، ٢٠٠٨؛ الزهراني، ٢٠٠٧؛ الأغا، ١٩٩٧؛ Karaköse, 2007).

يلاحظ من جدول (٥) أن بنود مجال العدل والمساواة، ما عدا البند المرتبط بتوزيع المهام على المعلمين بالعدل والإنصاف، حازت على متوسطات حسابية عالية تراوحت بين ٤,٢٦ - ٤,٠٧ وتدل على درجة توظيف مرتفعة لمبادئ حقوق الإنسان كما يدركها المستجيبون. وأما بخصوص المجال بشكل عام، فبلغ المتوسط الحسابي ٤,٠٨ بانحراف معياري كبير مقداره ١,١٢ يفسر اعتبار درجة توظيف حقوق الإنسان درجة متوسطة. ويرى الباحثان أنه لا بد من أخذ هذه النتيجة بحذر، إذ إن المعنى الذي يحمله المتوسط الحسابي للدرجة الكلية - بحسب الانحراف المعياري للدرجة الكلية للمجال - يبدو خادعاً، فالمتوسطات الحسابية للفقرات منفصلة تدل على مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية ومراعاة ملائمة لحقوق المعلمين والطلبة، وهو ما لا ينسجم مع ما دلت عليه دراسات سابقة (مثل، العكروش، ٢٠٠٨؛ عليان، ٢٠٠٦؛ Karaköse, 2007).

وأما استجابات الباحثين في المجال الثالث، وهو مبدأ حرية التعبير، فتم عرضها تنازلياً في جدول (٦).

يلاحظ من جدول (٦) أن البندين المتعلقين بتشجيع المعلمين على تقديم المبادرات البناءة للارتقاء بمستوى المدرسة وتشجيع الطلبة على الاستفسار عما يحتاجونه حازا على أعلى المتوسطات الحسابية، وهما ٤,٠١ و ٣,٩٩ على التوالي ويدلان على درجة مرتفعة لتوظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية، أما البنود الأخرى في المجال فحازت على متوسطات حسابية تراوحت بين ٣,٨٩ - ٣,٤٣ وتدل على درجة متوسطة لتوظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية كما يدركها الباحثون، وهي -بشكل عام- لا تتناسب مع الحقوق الشرعية والمبادئ الإدارية التربوية التي أشار إليها مهنا (٢٠٠٨) والعياصرة (٢٠٠٥)، وتتنقص من العدالة التنظيمية في المدرسة، كما أنها لا تدل على تفوق المديرين بمهارات العلاقات الإنسانية. وفي حين تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة (مثل، الأغا، ١٩٩٧؛ Aydin & Karaman, 2010; Freuh, 2008; Lumby & Morrison, 2009)، فإنها تختلف عن نتائج دراسات أخرى (مثل، الخاروف، ٢٠٠٩؛ قاسم، ٢٠٠٩؛ عليان، ٢٠٠٦؛ Karaköse, 2007).

وفيما يتعلق باستجابات الباحثين في المجال الرابع، وهو مبدأ الاحترام والعلاقات الإنسانية، فبينها جدول (٧).

لجنس المستجيب بإدراكه درجة توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية. ويمكن عزو ذلك إلى التماثل والتشابه في ظروف العمل، واعداد المديرين وتمكينهم من ناحية، كما أن الإدارات المدرسية تتبع مرجعيات مركزية أو شبه مركزية تساوي بين الجنسين في المسؤولية والسلطات، ولا تدع مجالاً للاجتهاد سواء للذكور أم للإناث، من جهة أخرى. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة (مثل، الخاروف، ٢٠٠٩؛ قاسم، ٢٠٠٩؛ الأشهب، ٢٠٠١؛ Karaman & Karaköse, 2007; Aypay, 2009)، بينما تختلف عما أظهرته دراستا يحيى (٢٠١٠) وعليان (٢٠٠٦) إذ كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات لصالح الإناث.

[٣] الفروق بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين باختلاف المؤهل العلمي: تم فحص ذلك باستخدام تحليل التباين الأحادي كما يبيئه جدول (١١).

يلاحظ من جدول (١١) أن جميع قيم الإحصائي (ف) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\geq 0,05)$ ، الأمر الذي يدل على أنه لا فروق في إدراكات الباحثين لدرجة توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية بحسب مؤهلاتهم العلمية. ويستدل من ذلك أن القيم والأعراف والتوقعات التنظيمية لدى الباحثين، ونظرتهم التحليلية لما يجري في المدرسة متماثلة ومتوافقة مع بعضها، وهو ما دلت عليه دراسة عابدين (٢٠١١) إذا كان مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية في القدس عالياً. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (يحيى، ٢٠١٠؛ قاسم، ٢٠٠٩؛ الخاروف، ٢٠٠٩؛ القرني، ٢٠٠٨) التي لم تظهر فروقا في استجابات الباحثين بحسب مؤهلاتهم العلمية، بينما تختلف عن نتيجة دراسة العكروش (٢٠٠٨) التي أظهرت فروقا لصالح حملة شهادة البكالوريوس مقارنة مع من دونهم أو أعلى منهم.

[٤] الفروق بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين باختلاف سنوات الخبرة: تم فحص ذلك من خلال تحليل التباين الأحادي كما يبيئه جدول (١٢).

يلاحظ من جدول (١٢) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين بحسب سنوات خبراتهم لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\geq 0,05)$  على الدرجة

بينما تتعارض مع نتائج دراسات أجنبية (مثل، Gondogdu & Yildirim, 2010; Malcolm & Wenyan, 2008).

ثانياً: نتيجة السؤال الثاني، ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\geq 0,05)$  بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين بشأن درجة توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية باختلاف كل من الصفة الوظيفية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة، والمرحلة المدرسية؟". وقد تمت الإجابة عن السؤال من خلال استخدام الإحصاء التحليلي لتبيان الدلالة الإحصائية للفروق بحسب كل متغير على النحو الآتي:

[١] الفروق بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين باختلاف الصفة الوظيفية: تم فحص ذلك باستخدام اختبار (ت) كما يبيئه جدول (٩).

يلاحظ من جدول (٩) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\geq 0,05)$ ، إذ بلغت الدلالة الإحصائية لجميع قيم (ت)  $0,001$ ؛ ويلاحظ من جدول أيضاً أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين أعلى من المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين سواء في المجالات أو الدرجة الكلية، الأمر الذي يعني أن المديرين يقدرون توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية بأكثر مما يفعله المعلمون. ويرى الباحثان أن هذه نتيجة متوقعة، ذلك أن المديرين غالباً ما يميلون لتقدير أنفسهم وممارستهم عالياً وبشكل إيجابي؛ وربما اعتبروا استجاباتهم نوعاً من التقييم لأدائهم وتعبيراً عن اقتناعهم بنجاحهم وانسانيتهم في التعامل مع المعلمين والطلبة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي القاسم (٢٠٠٩) والزهراني (٢٠٠٧)، بينما تختلف عن نتيجة دراسة القرني (٢٠٠٨).

[٢] الفروق بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين باختلاف الجنس: تم فحص ذلك من خلال اختبار (ت) كما يبيئه جدول (١٠).

يلاحظ من جدول (١٠) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات كل من الإناث والذكور لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\geq 0,05)$  سواء على الدرجة الكلية أو المجالات الفرعية، الأمر الذي يعني أنه لا علاقة

في المدارس الخاصة [المتوسطان هما ٣,٧١ : ٣,٤٤] لصالح العاملين في المدارس الحكومية، والأخرى ما بين متوسطي استجابات العاملين في مدارس الوكالة وزملائهم العاملين في المدارس الخاصة [المتوسطان الحسابيان هما ٣,٨٧ : ٣,٤٤] لصالح العاملين في مدارس الوكالة.

إن ما أظهره جدول (١٤) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية بين متوسطات استجابات الباحثين تبعاً للجهة المشرفة أمر مستغرب وغير متوقع، إذ إن البيئات الثقافية والتنظيمية والمناخات المدرسية في المدارس العربية الحكومية والخاصة في القدس غير متطابقة، وكان يتوقع أن تختلف استجابات الباحثين بحسب الجهة المشرفة اختلافاً بينا على نحو ما أظهرته دراسة عابدين (٢٠١١) الخاصة بالثقافة التنظيمية في المدارس العربية في القدس. ويرى الباحثان أنه يمكن عز وعدم اختلاف استجابات الباحثين في هذه الدراسة إلى تجانس الثقافة والقيم المجتمعية التي يحملها الباحثون، والمركزية الإدارية في الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة ومدارس الوكالة. وتختلف هذه النتيجة عما أظهرته نتائج دراستي العكروش (٢٠٠٨) وقاسم (٢٠٠٨).

[٦] الفروق بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين باختلاف المرحلة المدرسية: تم فحص ذلك باستخدام اختبار (ت) كما يبينه جدول (١٦).

ويلاحظ من جدول (١٦) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\geq 0,05)$  بين متوسطات استجابات الباحثين بحسب المرحلة المدرسية كما تبينه قيم الإحصائي (ت) على الدرجة الكلية وفي مجالات مبادئ العدل والإنصاف، وحرية التعبير، والاحترام والعلاقات الإنسانية. وبالنظر في المتوسطات الحسابية، يلاحظ أن متوسطات إدراكات العاملين في المرحلة الأساسية لدرجة توظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية أعلى من متوسطات إدراكات زملائهم العاملين في المرحلة الثانوية، أي أن الفروق جاءت لصالح العاملين في المرحلة الأساسية. وينظر الباحثان إلى هذه النتيجة بحذر، ذلك أن هناك دراسات تدل على وجود انتهاك لحقوق الطلبة في المرحلة الأساسية من حيث تعريضهم للضرب والإهانة الجسدية (عابدين، ٢٠٠٨)، ومن حيث التسبب بحرمانهم من حق التعلم والتقدم (عابدين، ٢٠٠١).

الكلية والمجالات الفرعية، ما عدا مجال العدل والإنصاف، إذ بلغت قيمة (ف) لهذا المجال ٣,٣٤٢ بدلالة إحصائية مقدارها ٠,٠٣٦. وان عدم اختلاف إدراكات الباحثين لتوظيف مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية التي أظهرته النتيجة يدل على أن الممارسات الإدارية والتنظيمية في المدارس روتينية وتتسم بالجمود، وأنه لم يطرأ عليها تغيرات واضحة عبر السنوات المتتالية، إذ فهمها الباحثون من كافة الخبرة، قليلاً وكثيراً، بشكل متطابق تقريباً. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي أظهرتها دراسات (الخاروف، ٢٠٠٩؛ قاسم، ٢٠٠٩؛ القرنبي، ٢٠٠٨؛ الأشهب، ٢٠٠١؛ Karaköse, 2007) التي لم تكن الفروق في استجابات الباحثين بحسب خبراتهم ذات دلالة إحصائية، بينما تختلف عما أظهرته نتائج دراسات (يحيى، ٢٠١٠؛ العكروش، ٢٠٠٨؛ عليان، ٢٠٠٦؛ الأشهب، ٢٠٠١؛ Karaman & Aypay, 2009) إذ كان لسنوات الخبرة أثر في اختلاف استجابات الباحثين.

ولتحديد مصدر الفروق ذات الدلالة في مجال العدل والإنصاف، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية كما يبينه جدول (١٣).

ويتبين من جدول (١٣) أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت بين متوسطي استجابات أولئك الذين لديهم خبرة قليلة (أقل من ٥ سنوات) وأولئك الذين لديهم خبرة متوسطة (٥-١٠ سنوات) لصالح أصحاب الخبرة القليلة.

[٥] الفروق بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين باختلاف الجهة المشرفة: تم فحص ذلك من خلال تحليل التباين الأحادي كما يبينه جدول (١٤).

يلاحظ من جدول (١٤) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين بحسب الجهة المشرفة على المدرسة لم تكن ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية ماعدا مجال المشاركة في صناعة القرار، إذ بلغت قيمة الإحصائي (ف) ١٢,٨٧٨ ودلالته الإحصائية هي ٠,٠٠١. ولتحديد مصدر الفروق بين المتوسطات الحسابية في هذا المجال، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يبينه جدول (١٥). ويتبين من جدول (١٥) أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية كانت من ناحيتين، الأولى ما بين متوسطي استجابات العاملين في المدارس الحكومية وزملائهم العاملين



## جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين والمعلمين في المجالات الفرعية والدرجة الكلية مرتبة تنازليا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	المجال
مرتفعة	١,٠٤	٤,١٥	الاحترام والعلاقات الإنسانية
مرتفعة	٠,٩٥	٤,٠٩	توفير الموارد البشرية والمادية
متوسطة	١,١٢	٤,٠٨	العدل والإنصاف
متوسطة	١,٠٢	٣,٧٤	حرية التعبير
متوسطة	١,٠٦	٣,٦٣	المشاركة في صناعة القرار
متوسطة	١,٠٣	٣,٩٢	الدرجة الكلية

\* المتوسط الحسابي لكل مجال يمثل مجموع متوسطات كل بند مقسوما على عدد بنوده، والمتوسط الحسابي للدرجة الكلية يمثل مجموع متوسطات كل البنود مقسوما على عددها الكلي، وبالتالي تتراوح قيمة كل متوسط حسابي بين الحد الأعلى (٥) والحد الأدنى (١).

## جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين في مجال المشاركة في صناعة القرار مرتبة تنازليا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند:
مرتفعة	٠,٧٧	٤,٣٩	بحسب إدراكي للأمر، فإن الإدارة المدرسية في مدرستي:
مرتفعة	٠,٩٥	٤,٠٥	تحفز الطلبة على المشاركة في الأنشطة المدرسية
متوسطة	١,٠٤	٣,٨٧	تعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لإشراكهم في التخطيط والمتابعة والتقييم
متوسطة	١,٠٣	٣,٨٢	تحترم القرارات التي يتخذها مجلس ولياء الأمور
متوسطة	١,٠٥	٣,٧٥	تتيح المجال للمعلمين لتقديم مقترحاتهم بخصوص العملية التعليمية
متوسطة	١,٠٢	٣,٧٥	تتعلم مع المعلمين في تحديد احتياجاتهم المهنية
متوسطة	١,٠٤	٣,٧٢	تعقد اجتماعات دورية مع ولياء الأمور لإشراكهم في التخطيط والمتابعة
متوسطة	١,٣٦	٣,٦٧	تتجنب اتخاذ قرارات عقابية سلبية بحق الطلبة
متوسطة	١,٠٥	٣,٥٦	شكل لجانا مدرسية تضم ممثلين عن الطلبة وولياء الأمور والمعلمين
متوسطة	١,٠٣	٣,٤٦	تأخذ باقتراحات المعلمين في إثراء المنهاج
متوسطة	١,٠٩	٣,٢٥	تأخذ باقتراحات المعلمين في إعداد البرامج المدرسية
متوسطة	١,٢٣	٣,١٩	تتيح للطلبة مجالاً لتقديم اعتراضاتهم وملاحظاتهم على القرارات التي تهمهم
متوسطة	١,٢٢	٢,٧١	توجه الطلبة لتكوين مجالس وهيئات طلابية للمشاركة في العملية التعليمية
متوسطة	١,٠٦	٣,٦٣	تشرك الطلبة في صناعة القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية
متوسطة			الدرجة الكلية

## جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين في مجال العدل والإنصاف مرتبة تنازليا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند:
مرتفعة	٠,٨٩	٤,٢٦	بحسب إدراكي للأمر، فإن الإدارة المدرسية في مدرستي:
مرتفعة	٠,٩٥	٤,٢٢	توجه المعلمين لضرورة مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة
مرتفعة	٠,٨٨	٤,١٤	تتعامل مع جميع الطلبة بالعدل
مرتفعة	١,١٥	٤,٠٩	تقيم الطلبة وفق أسس مهنية وأكاديمية
مرتفعة	٠,٩٩	٤,٠٧	توفر لجميع المعلمين فرصاً متكافئة للمشاركة في أنشطة المدرسة وفعاليتها
مرتفعة	٠,٨٩	٤,٠٧	تقيم المعلمين وفق أسس مهنية وأكاديمية
متوسطة	١,١٤	٣,٧٣	توفر لجميع الطلبة فرصاً متكافئة للمشاركة في أنشطة المدرسة وفعاليتها
متوسطة	١,١٢	٤,٠٨	توزع المهام على المعلمين بالعدل والإنصاف
متوسطة			الدرجة الكلية

## جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين في مجال حرية التعبير مرتبة تنازليا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند:
			بحسب إدراكي للأمر، فإن الإدارة المدرسية في مدرستي:
مرتفعة	٠,٩٢	٤,٠١	تشجع المعلمين على تقديم المبادرات البناءة للارتقاء بمستوى المدرسة
مرتفعة	٠,٩٦	٣,٩٩	تشجع الطلبة على الاستفسار عما يحتاجونه
متوسطة	١,٠٣	٣,٨٩	توفر للمعلمين الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية وصراحة
متوسطة	٠,٩٢	٣,٨٩	توفر للطلبة الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية وصراحة
متوسطة	١,٠٧	٣,٧٦	تأخذ مقترحات المعلمين وآراءهم بجدية
متوسطة	٠,٩٧	٣,٥٣	تأخذ مقترحات الطلبة وآراءهم بجدية
متوسطة	١,١٠	٣,٤٧	تشجع الطلبة على تقديم اقتراحاتهم وآرائهم كتابياً وشفوياً
متوسطة	١,١١	٣,٤٣	تشجع اللقاءات المفتوحة بين المعلمين والطلبة لمناقشة آرائهم ومشاكلهم،
متوسطة	١,٠٢	٣,٧٤	الدرجة الكلية

## جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين في مجال الاحترام والعلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند:
			بحسب إدراكي للأمر، فإن الإدارة المدرسية في مدرستي:
مرتفعة	١,٤٦	٤,٣٢	تحفز المعلمين على تبادل خبراتهم التعليمية بشكل فعال
مرتفعة	٠,٨٧	٤,٣٠	تتعامل مع المعلمين باحترام وتقدير
مرتفعة	٠,٨١	٤,٢٩	نسعى للحد من ظواهر العنف في المدرسة بالتوجيه والإرشاد
مرتفعة	٠,٨٤	٤,٢٤	تقدم النصح والمشورة للمعلمين في كيفية التعامل مع المواقف التعليمية والمشكلات المدرسية
مرتفعة	٠,٨٣	٤,٢٤	تعمل على توفير مناخ مدرسي يتسم بالجدية
مرتفعة	٠,٨٠	٤,٢٤	تتعامل مع الطلبة باحترام وتقدير
مرتفعة	٠,٩١	٤,٢٢	تشجع المعلمين على تنمية العلاقات الاجتماعية بينهم
مرتفعة	٠,٨٨	٤,١٨	تساهم في توثيق العلاقة بين الطلبة والمعلمين على أساس الاحترام المتبادل
مرتفعة	١,٠٤	٤,٠٠	تتجنب استخدام أسلوب التجريح أمام الآخرين
متوسطة	١,٠٠	٣,٩٩	تشجع الطلبة على تنمية العلاقات الاجتماعية بينهم
متوسطة	١,٠٧	٣,٩٤	تحرص على رفع الروح المعنوية للمعلمين
متوسطة	١,٠٠	٣,٨٥	تراعي مشاعر المعلمين والطلبة
مرتفعة	١,٠٤	٤,١٥	الدرجة الكلية

## جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين في مجال توفير الموارد البشرية والمادية مرتبة تنازليا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند:
			بحسب إدراكي للأمر، فإن الإدارة المدرسية في مدرستي:
مرتفعة	٠,٩٢	٤,٢٤	تمنح الطلبة المتفوقين حوافز تشجيعية
مرتفعة	٠,٨٩	٤,١٩	تتعاون مع المعلمين لوضع خطط علاجية لمعالجة تدني التحصيل عند الطلبة
مرتفعة	٠,٩٧	٤,١٣	تتخذ التدابير الوقائية لضمان حماية الطلبة من الحوادث والأخطار
مرتفعة	٠,٨٨	٤,١٣	تحرص على اختيار المعلمين من ذوي الكفاءة
مرتفعة	٠,٩٧	٤,١٢	تتعاون مع المرشد التربوي لتعرف مشكلات الطلبة وحاجاتهم
مرتفعة	٠,٩٨	٤,١٠	تعمل على توفير متطلبات وأجهزة حاسوب حديثة
مرتفعة	٠,٩٥	٤,٠٩	تعمل على توفير متطلبات مختبر العلوم من الأجهزة والأدوات الحديثة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البنسب:
مرتفعة	١,٠١	٤,٠٢	تعمل على تفعيل دور المكتبة المدرسية لتحسين العملية التعليمية
مرتفعة	٠,٨٩	٤,٠٠	توفر بيئة تعليمية تسهم في تحسين نم. الطلبة وتعلمهم
متوسطة	١,٠٠	٣,٩٧	توفر برامج لرعاية الشؤون الصحية المدرسية
متوسطة	٠,٨٧	٣,٩١	توفر أنشطة تعليمية مناسبة لرفع كفاءة الطلبة
متوسطة	٠,٩٢	٣,٨١	توفر أنشطة تعليمية مناسبة لرفع كفاءة المعلمين
متوسطة	١,٠١	٣,٧٦	تشكل لجنة خاصة لمتابعة الأمن والسلامة العامة في المدرسة
متوسطة	١,٠٣	٣,٦٦	توفر برامج لرعاية الشؤون النفسية للطلبة
مرتفعة	٠,٩٥	٤,٠٩	الدرجة الكلية

## جدول (٩)

## نتيجة اختبار (ت) للفروق بين استجابات الباحثين بحسب الصفة الوظيفية

المبدأ	الصفة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
المشاركة في صناعة القرار	مدير	٣٦	٤,١٥	٠,٤٧	* ٥,٠٣	٠,٠٠١
	معلم	٤٧٥	٣,٥٨	٠,٦٧		
العدل والإنصاف	مدير	٣٦	٤,٦١	٠,٣٣	* ٤,٤٤	٠,٠٠١
	معلم	٤٧٥	٤,٠٤	٠,٧٧		
حرية التعبير	مدير	٣٦	٤,٢٦	٠,٣٦	* ٤,١٦	٠,٠٠١
	معلم	٤٧٥	٣,٧٠	٠,٨١		
الاحترام والعلاقات الإنسانية	مدير	٣٦	٤,٦١	٠,٣٦	* ٣,٧٣	٠,٠٠١
	معلم	٤٧٥	٤,١٤	٠,٧٤		
توفير الموارد البشرية والمادية	مدير	٣٦	٤,٣٨	٠,٤١	* ٣,٧٤	٠,٠٠١
	معلم	٤٧٥	٣,٩٧	٠,٦٥		
الدرجة الكلية	مدير	٣٦	٤,٣٩	٠,٣٠	* ٥,٠٩	٠,٠٠١
	معلم	٤٧٥	٣,٨٨	٠,٦٠		

## جدول (١٠)

## نتيجة اختبار (ت) للفروق بين استجابات الباحثين بحسب الجنس

المبدأ	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
المشاركة في صناعة القرار	أنثى	٣٢٠	٣,٦١	٠,٦٩	٠,٩٧	٠,٣٣١
	ذكر	١٩١	٣,٦٦	٠,٦٤		
العدل والإنصاف	أنثى	٣٢٠	٤,٠٤	٠,٧٢	١,٣٢	٠,١٨٧
	ذكر	١٩١	٤,١٤	٠,٨٣		
حرية التعبير	أنثى	٣٢٠	٣,٧٠	٠,٨٠	١,٣٠	٠,١٩٥
	ذكر	١٩١	٣,٨٠	٠,٧٩		
الاحترام والعلاقات الإنسانية	أنثى	٣٢٠	٤,١٧	٠,٧٤	٠,٢٤	٠,٨١١
	ذكر	١٩١	٤,١٨	٠,٧١		
توفير الموارد البشرية والمادية	أنثى	٣٢٠	٤,٠١	٠,٦٧	٠,١٨	٠,٨٦١
	ذكر	١٩١	٤,٠٠	٠,٦٠		
الدرجة الكلية	أنثى	٣٢٠	٣,٨٩	٠,٦١	٠,٩٤	٠,٣٤٦
	ذكر	١٩١	٣,٩٥	٠,٥٨		

## جدول (١١)

نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين بحسب المؤهل العلمي

المبدأ	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المشاركة في صناعة القرار	بين المجموعات	٠,٢٩٨	٠٠٢	٠,١٤٩	٠,٣٢٩	٠,٧٢٠
	داخل المجموعات	٢٢٢,٦١٦	٥٠٨	٠,٤٥٢		
	الكلية	٢٢٩,٩١٤	٥١٠			
العدل والإنصاف	بين المجموعات	٠,٠٨٢	٠٠٢	٠,٠٤١	٠,٠٦٩	٠,٩٣٣
	داخل المجموعات	٢٩٨,٧٠٤	٥٠٨	٠,٥٨٨		
	الكلية	٢٩٨,٧٨٦	٥١٠			
حرية التعبير	بين المجموعات	٠,٠٤٢	٠٠٢	٠,٠٢١	٠,٠٣٣	٠,٩٦٨
	داخل المجموعات	٣٢٢,٥٨٢	٥٠٨	٠,٦٣٥		
	الكلية	٣٢٢,٦٢٤	٥١٠			
لاحترام والعلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٠,٩٣٨	٠٠٢	٠,٤٦٩	٠,٨٨١	٠,٤١٥
	داخل المجموعات	٢٧٠,٢٥٦	٥٠٨	٠,٥٣٢		
	الكلية	٢٧١,١٩٤	٥١٠			
توفير الموارد البشرية والمادية	بين المجموعات	٠,٢٤٨	٠٠٢	٠,١٢٤	٠,٣٠١	٠,٧٤٠
	داخل المجموعات	٢١٠,٣١٢	٥٠٨	٠,٤١٤		
	الكلية	٢١٠,٥٦٠	٥١٠			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٠١٨	٠٠٢	٠,٠٠٩	٠,٠٢٥	٠,٩٧٥
	داخل المجموعات	١٨٣,٨٩٦	٥٠٨	٠,٣٦٢		
	الكلية	١٨٣,٩١٤	٥١٠			

## جدول (١٢)

نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين بحسب سنوات الخبرة

المبدأ	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المشاركة في صناعة القرار	بين المجموعات	٠,١٩٢	٠٠٢	٠,٠٩٦	٠,٢١٢	٠,٨٠٩
	داخل المجموعات	٢٢٩,٦١٦	٥٠٨	٠,٤٥٢		
	الكلية	٢٢٩,٨٠٨	٥١٠			
العدل والإنصاف	بين المجموعات	٣,٨٨٤	٠٠٢	١,٩٤٢	٣,٣٤٢	* ٠,٠٣٦
	داخل المجموعات	٢٩٥,١٤٨	٥٠٨	٠,٥٨١		
	الكلية	٢٩٩,٠٣٢	٥١٠			
حرية التعبير	بين المجموعات	١,٨٨٢	٠٠٢	٠,٩٤١	١,٤٨٩	٠,٢٢٧
	داخل المجموعات	٣٢١,٠٥٦	٥٠٨	٠,٦٣٢		
	الكلية	٣٢٢,٩٣٨	٥١٠			
الاحترام والعلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٣,٠٠٤	٠٠٢	١,٥٠٢	٢,٨٤٧	٠,٠٥٩
	داخل المجموعات	٢٦٨,٢٢٤	٥٠٨	٠,٥٢٨		
	الكلية	٢٧١,٢٢٨	٥١٠			
توفير الموارد البشرية والمادية	بين المجموعات	٠,١٥٢	٠٠٢	٠,٠٧٦	٠,١٨٣	٠,٨٣٣
	داخل المجموعات	٢١٠,٣١٢	٥٠٨	٠,٤١٤		
	الكلية	٢١٠,٤٦٤	٥١٠			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٤٥٢	٠٠٢	٠,٢٢٦	٠,٦٢٦	٠,٥٣٥
	داخل المجموعات	١٨٣,٣٨٨	٥٠٨	٠,٣٦١		
	الكلية	١٨٣,٨٤٠	٥١٠			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) ≥

## جدول (١٣)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في مجال مبدأ العدل والإنصاف بحسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات	٠,٢٣ *	٠,١٠	
٥ - ١٠ سنوات		٠,١٣	
أكثر من ١٠ سنوات			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≥ ٠,٠٥)

## جدول (١٤)

نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين بحسب الجهة المشرفة

المبدأ	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المشاركة في صناعة القرار	بين المجموعات	١١,٠٩٩	٠٠٢	٥,٥٤٩	١٢,٨٧٨	٠,٠٠١ *
	داخل المجموعات	٢١٨,٨٩٩	٥٠٨	٠,٤٣١		
	الكلية	٢٢٩,٩٩٨	٥١٠			
العدل والإنصاف	بين المجموعات	٠,٦٦٥	٠٠٢	٠,٣٣٣	٠,٥٦٦	٠,٥٦٨
	داخل المجموعات	٢٩٨,٣٣٩	٥٠٨	٠,٥٨٧		
	الكلية	٢٩٩,٠٠٤	٥١٠			
حرية التعبير	بين المجموعات	٠,٦١٦	٠٠٢	٠,٣٠٨	٠,٤٨٦	٠,٦١٥
	داخل المجموعات	٣٢٢,١٩٨	٥٠٨	٠,٦٣٤		
	الكلية	٣٢٢,٨١٤	٥١٠			
الاحترام والعلاقات الإنسانية	بين المجموعات	١,٨١٦	٠٠٢	٠,٩٠٨	١,٧١٢	٠,١٨١
	داخل المجموعات	٢٦٩,٢٩٧	٥٠٨	٠,٥٣٠		
	الكلية	٢٧١,١١٢٢	٥١٠			
توفير الموارد البشرية والمادية	بين المجموعات	١,٥١٩	٠٠٢	٠,٧٦٠	١,٨٤٧	٠,١٥٩
	داخل المجموعات	٢٠٨,٩٥٣	٥٠٨	٠,٤١١		
	الكلية	٢١٠,٤٧٢	٥١٠			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١,١٩٨	٠٠٢	٠,٥٩٩	١,٦٦٦	٠,١٩٠
	داخل المجموعات	١٨٢,٧٠٩	٥٠٨	٠,٣٦٠		
	الكلية	١٨٣,٩٠٧	٥١٠			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≥ ٠,٠٥)

## جدول (١٥)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في مجال مبدأ

المشاركة في صناعة القرار بحسب الجهة المشرفة

الجهة المشرفة	حكومة	خاصة	وكالة
حكومة		٠,٢٦ *	٠,١٦
خاصة			٠,٤٢ *
وكالة			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≥ ٠,٠٥)

جدول (١٦)

نتيجة اختبار (ت) للفروق بين استجابات الباحثين بحسب المرحلة المدرسية

المبدأ	المرحلة المدرسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
المشاركة في صناعة القرار	أساسية	٣١٣	٣,٦٦	٠,٦٨	١,٦٩٦	٠,٠٩١
	ثانوية	١٩٨	٣,٥٦	٠,٦٥		
العدل والإنصاف	أساسية	٣١٣	٤,١٤	٠,٧١	٢,٤٤٢ *	٠,٠١٥
	ثانوية	١٩٨	٣,٩٧	٠,٨٤		
حرية التعبير	أساسية	٣١٣	٣,٨٣	٠,٨١	٣,٣٠٣ *	٠,٠٠١
	ثانوية	١٩٨	٣,٦٠	٠,٧٦		
الاحترام والعلاقات الإنسانية	أساسية	٣١٣	٤,٢٦	٠,٧٦	٣,٤٧٠ *	٠,٠٠١
	ثانوية	١٩٨	٤,٠٣	٠,٦٦		
توفير الموارد البشرية والمادية	أساسية	٣١٣	٤,٠٢	٠,٦٩	٠,٦١١	٠,٥٤٢
	ثانوية	١٩٨	٣,٩٨	٠,٥٨		
الدرجة الكلية	أساسية	٣١٣	٣,٩٧	٠,٦١	٢,٦٠٣ *	٠,٠١٠
	ثانوية	١٩٨	٣,٨٣	٠,٥٧		

\* قيمة (ت) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

## التوصيات:

٤. أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والمرجعيات التربوية بخطوات عملية لتوظيف حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية وحمايتها، ومثال ذلك: إنشاء جهات قانونية رقابية للمساءلة والمحاسبة والتأكد من الشفافية والنزاهة الإدارية، ورسم سياسة للاستخدام السليم والفعال للموارد والطاقات دون هدر، وإيجاد اللوائح والأنظمة الكفيلة بضمان الأمن النفسي والمادي لأفراد المجتمع المدرسي، وإعداد أنظمة إدارية ومالية إنسانية منضبطة للعمل.

٥. أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والمرجعيات التربوية بإعداد نشرة تعريفية حول حقوق المعلم والطالب في المدرسة والتي تترتب على قيام كل بواجبه، وتوزيعها على المعلمين والطلبة وأولياء الأمور لتشكيل عقداً شرعياً وقانونياً تلتزم الإدارات المدرسية والأطراف ذات العلاقة. ويرى الباحثان أنه لا بد أن تستهض تلك النشرة الروح الإيمانية في الإدارات المدرسية، وأن تتضمن بنوداً حول حق المعلم والطالب أن تحترم كرامته، فلا يعرقل عمله، ولا يتعرض للابتزاز والقهر والتمييز بسبب جنسه، أو خلفيته الاجتماعية أو الدينية أو السياسية، ولا يحمل على عمل أو رأي

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بما يأتي:

١. أن يظهر المديرين اهتماماً أكبر بمراعاة حق المعلمين والطلبة في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وفي المشاركة العملية في صناعة القرارات المدرسية، وذلك بشكل مجالس داخلية مدرسية للمعلمين والطلبة، وتشكيل هيئات لرسم السياسات المدرسية والمتابعة تضم ممثلين عن المعلمين والطلبة.

٢. أن يقوم المديرين، بالاشتراك مع المعلمين والعاملين في المدرسة، بمراجعة للأنظمة والتشريعات واللوائح المدرسية للتأكد من تحقيقها العدل والإنصاف ومراعاتها حقوق المعلمين والطلبة الشخصية والاعتبارية.

٣. أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والمرجعيات التربوية العربية بمراجعة إجراءات اختيار المديرين وتعيينهم وتثبيتهم، بحيث يكون تطبيق مبادئ حقوق الإنسان في الإدارة المدرسية أحد المعايير الأساسية لتقييم المديرين وتثبيتهم.

الأشهب، عايدة (٢٠٠١). درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته بالانتماء لمهنة التعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الأغا، إحسان (١٩٩٧). مدى توافر التطبيقات التربوية لحقوق الطفل الفلسطيني في المدارس الابتدائية والإعدادية في قطاع غزة من وجهة نظر معلمهم. مجلة الجامعة الإسلامية (العلوم الإنسانية)، ٥ (٢)، ١٥٨-١٨٧.

الباش، حسن (١٩٩٧). حقوق الإنسان بين الفلسفة والأديان. بنغازي: جمعية الدعوة الإسلامية العالمية.

التيمي، عز الدين (١٩٩٤). الحقوق في الإسلام، ص ٧٩-١٠٢. في الحقوق في الإسلام (جزءان)، بحوث ومناقشات الندوات اللتين عقدتا في عمان ١٩٩٢ و ١٩٩٣. عمان: المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية (مؤسسة آل البيت).

ابن جماعة الكناني، بدر الدين إبراهيم (ت ٧٣٣هـ). تذكرة السامع والمتكلم في آداب العالم والمتعلم. بيروت: الدار العلمية للكتاب.

الخاروف، سناء (٢٠٠٩). تقدير مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية لممارساتهم مهارات العلاقات الإنسانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الخليلي، أحمد (١٩٩٤). الحقوق في الإسلام، ص ١٩-٦٩. في الحقوق في الإسلام (جزءان)، بحوث ومناقشات الندوات اللتين عقدتا في عمان ١٩٩٢ و ١٩٩٣. عمان: المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية (مؤسسة آل البيت).

الخياط، عبد العزيز (١٩٩٤). حقوق الإنسان في الإسلام والإعلان العالمي، ص ٣٦١-٣٩٩. في الحقوق في الإسلام (جزءان)، بحوث ومناقشات الندوات اللتين عقدتا في عمان ١٩٩٢ و ١٩٩٣. عمان: المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية (مؤسسة آل البيت).

بالإكراه، ولا يفضح أو يسفه أو يهان، ولا تنتهك عورته ولا يتجسس عليه؛ وكذلك أن تراعي حقه المهني بأن يفسح له المجال للإبداع والتقدم والتزقي والاستزادة معرفة وخبرة وعلمًا، وحقه بالعدالة الاجتماعية المدرسية، وأن توفر له الخدمات ومتطلبات التعليم والتعلم اللازمة.

٦. أن تبدأ الإدارات المدرسية بإجراءات ملموسة توظيفاً لحق المعلمين والطلبة في صناعة القرار بأن تؤخذ اقتراحاتهم بشأن إثراء المنهاج وإعداد البرامج والأنشطة التربوية وغيرها بجدية تؤول إلى التنفيذ لا التسويف، وتوظيفاً لحقهم في العدل والإنصاف بأن يتم توزيع التكاليف والمهام بعدل ودون محاباة أو تحيز أو تهميش، وتوظيفاً لحقهم في توظيف الموارد البشرية والمادية بأن توفر لهم خدمات الصحة المدرسية المناسبة والأنشطة التعليمية والتعلمية المتنوعة والإرشاد النفسي والمهني الوافر والسليم.

٧. أن تجرى دراسات على مدى توظيف الإدارة المدرسية حقوق الإنسان من وجهة نظر الطلبة وأولياء الأمور.

٨. أن تجرى دراسات على مدى توظيف الإدارة المدرسية حقوق الإنسان في بيئات ومحافظات أخرى.

## المراجع

### المراجع العربية:

أبو الفضل، زينب (٢٠٠٨). عناية الإسلام بحقوق الإنسان (جزءان). القاهرة: دار الحديث.

أبو الهيجا، فراس (٢٠٠٧). حقوق الطفل: الأمن والسلامة والرعاية الصحية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بين الواقع والطموح. حقوقنا، ١، ٣٤-٦٣.

الأسمر، أحمد (١٩٩٧). فلسفة التربية في الإسلام: انتماء وارتقاء، ط ١. عمان: دار الفرقان.



العبيدي، محمد؛ وجاسم، آلاء؛ والشيباني، اعريبي (٢٠١٠). الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، ط١. عمان: دار ديوبوت والنشر والتوزيع

العكروش، ميسون (٢٠٠٨). تطوير إستراتيجية لواقع حقوق الطفل في رياض الأطفال الأردنية من وجهة نظر المديرين والمعلمات. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عليان، أمال (٢٠٠٦). درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين والمديرين في مديرية تربية عمان الرابعة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عمر، جمال (١٩٩٠). أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومدى التزام مديري المدارس الثانوية بها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العمرات، محمد (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٦ (٤)، ٣٤٩-٣٥٩.

عمران، محمد (٢٠٠٧). واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات وعلاقة هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية. مجلة جامعة الخليل للبحوث، ٣ (١)، ٧٧-١٠٤.

عواد، يوسف؛ والجربولي، زياد؛ والمغربي، عبد الرحمن؛ وعمر، نادية؛ وأب وسعيد، طارق؛ وحسيبا، أزيزي؛ ودويكات، خالد (٢٠٠٨). حقوق الإنسان في الحياة التربوية: الواقع والتطلعات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

العياصرة، وليد (٢٠٠٥). حقوق الإنسان في القرآن الكريم ودورها في التنشئة الاجتماعية في المجتمع الأردني. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الزحيلي، محمد (١٩٩٧). حقوق الإنسان في الإسلام، ط٢. دمشق: دار الكلم الطيب ودار ابن كثير.

الزهراني، مسفر (٢٠٠٧). مدى تطبيق نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بالمدارس المتوسطة الحكومية بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة، السعودية.

سليمان، عرفات (١٩٨٨). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

طاهر، علوي (٢٠٠٧). الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، ط١. عمان: دار المسيرة.

عابدين، محمد (تحت الطبع). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يقدره الإداريون والمعلمون. مقدمة للنشر إلى مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين.

عابدين، محمد (٢٠٠٨). واقع استخدام العقاب الجسمي في المدارس العربية في القدس واتجاهات المعلمين نحوها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٤ (٤)، ٣٣٩-٣٥٨.

عابدين، محمد (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة، ط١ (الإصدار الثاني). عمان: دار الشروق.

عابدين، محمد (٢٠٠١). أسباب التسرب في محافظة القدس كما يراها المديرون والمعلمون والمتسربون والتوجهات المهنية للمتسربين. الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية/العلوم الإنسانية، ١ (١)، ٣٥-٧٠.

العبادي، عبد السلام (١٩٩٤). حقوق الإنسان في الإسلام، ص١٧٩-٢٣٣. الحقوق في الإسلام (جزءان)، بحوث ومناقشات الندوات اللتين عقدتا في عمان ١٩٩٢ و١٩٩٣. عمان: المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية (مؤسسة آل البيت).

عبد الكريم، نهى (٢٠٠٤). تعليم حقوق الإنسان بالجامعات العربية وعلاقتها بالتنمية البشرية. مجلة العلوم التربوية، ١٨ (٧١)، ٢٥٤-٢٨١.

معروف، بشار (١٩٩٤). الحريات وأنواعها وضوابطها في الإسلام، ص٣١٦-٣٤٩. في الحقوق في الإسلام (جزء١)، بحوث ومناقشات الندوات اللتين عقدتا في عمان ١٩٩٢ و١٩٩٣. عمان: المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية (مؤسسة آل البيت).

مهنا، محمود (٢٠٠٨). مبادئ إدارية تربوية في القرآن الكريم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الميداني، محمد؛ وكسيبي، نزيه (١٩٩٢). حقوق الإنسان: مجموعة وثائق أوروبية. عمان: دار البشير.

النبرأوي، خديجة (٢٠٠٦). موسوعة حقوق الإنسان في الإسلام. القاهرة: دار السلام.

الهاشمي، محمود (١٩٩٥). الإسلام وعالمية حقوق الإنسان، ط١. حلب: مركز الإنماء الحضاري.

يحيى، سجي (٢٠١٠). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

يونان، أو غاريت (٢٠٠٠). دور قطاع التعليم الخاص في نشر ثقافة حقوق الطفل ورسم ملامح مدرسة الغد. المجلة العربية للثقافة، ١٩ (٣٩)، ١٦٠-١٧٩.

يونس، أسامة (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 للدراسات العليا، عمان، الأردن.

#### المراجع الأجنبية:

Ajowi, J., & Simatwa, E. (2010). The role of guidance and counseling in promoting student discipline in secondary schools in Kenya: A case study of Kisumu district. *Educational Research and Reviews*, 5 (5), 263-272.

Aydin, I., & Karaman, Y. (2008). Principals' opinions of organizational justice in elementary

الغزالي، محمد (١٩٩٣). حقوق الإنسان بين تعاليم الإسلام وإعلان الأمم المتحدة، ط١. الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع.

قاسم، جميلة (٢٠٠٩). الممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

القرني، حسن (٢٠٠٨). دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الصحية لطلاب المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

القحوي، محمد (٢٠٠٧). حقوق الإنسان المتعلم في المدرسة الثانوية العامة: واقعها وسبل تفعيلها، ط١. الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر.

محافظة، علي (١٩٩٣). المعوقات أمام تطوير التربية على حقوق الإنسان والديمقراطية في الوطن العربي والبدائل المطروحة. تونس: المعهد العربي لحقوق الإنسان.

المرزوقي، إبراهيم (١٩٩٧). حقوق الإنسان في الإسلام، ط١. أبوظبي: المجمع الثقافي.

المرزوقي، آمال (١٩٩٩). التعليم حق من حقوق الإنسان في الإسلام. المجلة التربوية، ١٣ (٥١)، ٩٥-١٥٤.

مركز دراسات حقوق الإنسان (٢٠٠٨). حالة الحقوق التعليمية والحريات الأكاديمية في مناطق السلطة الفلسطينية. رام الله: مركز دراسات حقوق الإنسان.

مشهور، مصطفى (١٩٨٦). بين القيادة والجنديّة على طريق الدعوة. القاهرة: مطبوعات الاتحاد الإسلامي للطلاب.

schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46 (4), 497-513.

The Center for Future of Teaching and Learning. (2010). *Ready to succeed in the classroom: Summary report*. The Center for Future of Teaching and Learning, Santa Cruz, CA.

- Dessein, W. (2002). Principal and communication. *Public Administration Review*, 4 (12), 11-42.
- Dramasted, S. (2004). Job satisfaction and organizational commitment among teachers in Norway. *Dissertation Abstracts International*, 65 (2), 409A.
- Frueh, E. (2008). Seizure management for school-age children. *Education Digest*, 73 (6), 38-40.
- Gondogdu, K., & Yildirim, A. (2010). Voices of home and school on democracy and education at the primary level: A case study. *Asia Pacific Education Review*, 11 (4), 525-532.
- Helen, M. (1997). Does teacher empowerment affect classroom? The implications of teacher empowerment for instructional practice and student academic performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 8 (19), 77-93.
- Karaköse, T. (2007). High school teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8 (3), 464-437.
- Karaman, Y., & Aypay, A. (2009). Teachers' perceptions of tolerance in teacher-administrator relationship in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 12 (1). 51-71.
- Lumby, J., & Morrison, M. (2009). Youth perspectives: Schooling, capabilities, frameworks, and human rights. *International Journal of Inclusive Education*, 13 (6), 581-596.
- Malcolm, T., & Wenyan, W. (2008). Health promotion and education policy and practice in urban schools in Lianoning province, China. *Global Health Promotion*, 15, 44-49.
- Militello, M., Schimmel, D.; & Eberwein, H. (2009). If they knew, they would change: How legal knowledge impacts principals' practice. *NASSP Bulletin*, 93 (1), 27-52.
- National Educational Association. (2006). It's time for change. (Eric document ED496307). Retrieved on 13/2/2011 from: [www.eric.ed.gov/eric/PDFS/Ed496307/pdf](http://www.eric.ed.gov/eric/PDFS/Ed496307/pdf)
- Yilmaz, K., & Tasdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47 (1), 108-126.