

عنوان البحث

مدى التزام مدراء المدارس الثانوية والأساسية باستراتيجيات الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المعلمين (دراسة حالة مديرية تربية جرش)

سحر صالح عبد الرحمن الخوالدة¹

¹ مديرة مدرسة، مديرية تربية جرش، وزارة التربية والتعليم
بريد الكتروني: salkhwaaldt@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj3152>

تاريخ القبول: 2021/12/25م

تاريخ النشر: 2022/01/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف على مدى التزام مدراء المدارس الثانوية والأساسية باستراتيجيات الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الاردنية في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق اهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما تم إعداد اداة الدراسة والتي تكونت من (25) فقرة لجمع بيانات الدراسة من العينة التي تم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل من مجتمع الدراسة، والتي بلغت (500) معلم ومعلمة من معلمي الصفوف الأساسية والثانوية في مديرية تربية جرش، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام مدراء المدارس الثانوية والأساسية باستراتيجيات الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، مع عدم وجود فروق في درجة الالتزام تعزى للجنس ووجود فروق في تقديرات المعلمين لدرجة التزام مدراء المدارس باستراتيجيات الإدارة الديمقراطية تعزى للمؤهل العلمي للمعلمين، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان اهمها: تدريب مدراء المدارس على كيفية تطبيق مبادئ الديمقراطية التي تؤدي إلى مناخ تعليمي سليم، يؤدي إلى روح التعاون لتحقيق أهداف المدرسة.

الكلمات المفتاحية: مدراء المدارس، استراتيجيات، الديمقراطية، المعلمين.

RESEARCH TITLE**THE EXTENT TO WHICH SECONDARY AND BASIC SCHOOL PRINCIPALS
ARE COMMITTED TO DEMOCRATIC MANAGEMENT STRATEGIES FROM
THE TEACHERS' POINT OF VIEW
(A CASE STUDY OF THE JERASH EDUCATION DIRECTORATE)****Sahar saleh Abdel Rahman AlKhawaldeh¹**

¹ School Principal, Jerash Education Directorate, Jordanian Ministry of Education
Email: salkhwaaldt@gmail.com.

HNSJ, 2022, 3(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj3152>

Published at 01/01/2022**Accepted at 25/12/2021****Abstract**

The current study aimed to identify the extent to which secondary and basic school principals are committed to democratic management strategies from the point of view of teachers in Jordanian public schools in the Hashemite Kingdom of Jordan. The study tool, which consisted of (25) items, was also prepared to collect study data from the sample that was selected by a comprehensive inventory method from the study population. Which amounted to (500) male and female teachers of primary and secondary grades in the Jerash Education Directorate. In addition, the results of the study showed that the degree of commitment of secondary and basic school principals to democratic management strategies from the teachers' point of view is medium. With no differences in the degree of commitment due to gender and differences in teachers' estimates, the degree of commitment of school principals to the strategies of democratic management is due to the academic qualifications of teachers. Moreover, the study recommended a number of recommendations. the most important of which were: Training school principals on how to apply the principles of democracy that lead to a sound educational climate that leads to a spirit of cooperation to achieve the goals of the school.

Key Words: school principals, strategies, democracy, teachers.

المقدمة:

يحظى التعليم باهتمام كبير بين الأمم والمجتمعات، لما له من أهمية في البناء والتقدم، خاصة أننا نشهد عالماً سريع التطور والتغير، عنوانه التقدم العلمي والتكنولوجي المتزايد في شتى مجالات المعرفة. وهذا العالم أصبح يزداد ترابطاً وتداخلاً بين شعوبه، إذ إن درجة التأثير المتبادل آخذة في التنامي، ولن تستطيع أي دولة عزل نفسها عن العالم في عصر ثورة المعلومات والاتصالات، وللتربية والتعليم دور كبير ومؤثر في تحقيق التقدم لمجتمعاتها وتطويرها وتنميتها وزيادة قدراتها الذاتية في مواجهة التحديات التي تعترض مسار نموه.

وقد أثبتت الدراسات والبحوث في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل، هي أداة الإبداع الرئيسية وأداة التغيير والتطوير والتحسين. ومن هنا اتجهت الأنظار نحو الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الاجتماعية الخارجية. وأبرز مثال على ذلك: نظام الإدارة اليابانية الذي يدور حول فلسفة إدارية وثقافة تنظيمية مؤداها، إيجاد العامل السعيد في عمله، من خلال تطبيق مبدأ الرعاية الشاملة، وذلك برعاية شؤون الفرد العامل داخل المنظمة وخارجها (العميان، 2010).

ولو نظرنا إلى إدارة التربية في الدول العربية لوجدناها في عمومها، إدارة مركزية، تتولى الدولة فيها الإشراف على التربية، وبالتالي تشرف على التعليم وإدارته، وهي بذلك تحقق سيطرة تامة على التربية وتوجهها لتحقيق أهدافها لتضمن التشكيل الفكري لمجتمعاتها (عبود، 2011)

لذلك نجد التعليم في هذه الدول خالياً من إيجاد الإنسان الديمقراطي، لأنه يتم التركيز على السلطة باعتبارها مصدر القرارات. أما الأحزاب والنقابات والجمعيات، فتعتبر منة الرئيس وليس حقا للمواطن لذلك نجد نظم التعليم معادية لثقافة المشاركة وتركز على الحفظ والاستدكار والتعليم البنكي (عمار، 2013).

مشكلة الدراسة

لقد دلت نتائج العديد من الدراسات على أن بعض الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة والقائمة على الاحترام والتفاهم والثقة والعمل بروح الفريق من الأمور الضرورية في العملية التربوية والمشاركة في اتخاذ القرار الذي يساعد على خلق المناخ الملائم لتشجيع التطور والتفكير. كما أن المؤتمر التربوي الأول الذي عقد في عام 1987، أكد ضرورة تطبيق مبادئ الديمقراطية في العملية التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على مدى التزام مدرء المدارس الثانوية والأساسية باستراتيجيات الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية جرش.

أسئلة الدراسة:

1. ما درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بها وذلك من أهمية موضوعها ويتوقع لهذه الدراسة أن تسهم في إثراء الدراسات المرتبطة بنمط الإدارة المدرسية، كما يمكن لهذه الدراسة أن تساعد صانع القرار التربوي في وزارة التربية

والتعليم من مديرين ومشرفين تربويين ومخططين في التعرف على درجة تطبيق أو عدم تطبيق الأساليب الديمقراطية في الإدارات التعليمية المختلفة لتعزيز جوانب القوة في هذه المبادئ وتدعيمها والكشف عن جوانب الضعف لمعالجتها.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المعلمين.

2. التعرف على علاقة الجنس، والمؤهل العلمي لدى عينة الدراسة في تقدير درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية.

محددات الدراسة

1. تقتصر هذه الدراسة على معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية جرش للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2020/2021م).

2. تتحدد نتائج هذه الدراسة بالعينة التي تناولها الدراسة والمتمثلة بالمعلمين في مديرية تربية جرش.

الإطار النظري

أولاً: التربية الديمقراطية

إن التربية والديمقراطية مفهومان مرتبطان مع بعضهما البعض فالمجتمع المتعلم هو مجتمع ديمقراطي، والمجتمع الديمقراطي هو مجتمع متعلم، تطبق فيه مبادئ الديمقراطية وينعكس هذا في أفكار واتجاهات وتصرفات أفراد وعلاقتهم مع بعضهم البعض ومع المجتمع والعالم من حولهم (زيداني، 2014)

كما إن التربية الديمقراطية مرتبطة بمفاهيم ومصطلحات أخرى مثل حرية التعليم والعدالة في التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية، والتعليم للجميع، والمجتمع المتعلم، وهذا يدل على الاعتراف بحرية الفرد في اختيار الفرص التعليمية المناسبة لإمكاناته، واستعداداته وميوله ورغباته، والتحرر من كل ما يحط من قيمته كإنسان . وتحقيق العدل والمساواة في مجال التعليم بحيث يتساوى جميع الأفراد ذكورا وإناثا كبارا وصغارا في حقوقهم التعليمية. وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في مجال التعليم، أي الحق لكل فرد أن تكون له فرص تعليمية مكافئة مع ما لغيره من فرص، وتعميم التعليم، وجعله حقا لجميع أفراد الشعب (سليمان، 2012)

والتربية الديمقراطية تقوم على أساس تحمل المسؤولية التي تتوزع على جميع أفراد المجتمع، لذلك يجب على كل فرد أن يتحمل مسؤولية تجاه وطنه ومجتمعه، ويجب أن نجعل هذا الفرد قادرا على تحمل هذه المسؤولية بتشجيعه وزيادة ثقته بنفسه، وذلك من اجل المشاركة في بناء مجتمع ديمقراطي، أما التربية التقليدية التي تعلم الأطفال الالتزام وعدم رفض الأوامر، وهي تربية تقوم على أساس حماية هذا النظام من أجل بقائه، وهذا عكس التربية الديمقراطية (أبو الهيجا، 2014).

ثانياً: الإدارة المدرسية الديمقراطية الحديثة ومبداؤها

إن الإدارة المدرسية الديمقراطية أصبحت تهتم بنمو الطالب والمعلم من جميع النواحي الاجتماعية والانفعالية والعقلية والمهنية، فأصبحت بذلك وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية لا غاية. وتركت للمعلم حرية التجريب والابتكار واستخدام الأساليب المناسبة دون فرض رأي معين، مع تعزيز المعلمين على المواقف الإيجابية ومناقشة نقاط الضعف وطرق التخلص منها مع احترام شخصية المعلم وكرامته وإنسانيته (سليمان، 2012).

لم يعد عمل الإدارة الديمقراطية الحديثة الجلوس وراء المكاتب، والرد على الرسائل، لأن ذلك يؤدي إلى عدم التفاعل وانعدام العلاقات الإنسانية وقلة الاتصال مع من حولها، لذلك يجب على الإدارة القضاء على الروتين والتخلص من المركزية، التي تمارس الأسلوب التسلطي، واتباع الإدارة اللامركزية التي تمارس الأسلوب الديمقراطي (عمار، 2013). وتعتبر عن حريات الأفراد والابتعاد عن الجمود والتمشي مع متطلبات العصر، من حيث سرعة التطور واحتمالات التغيير. إن الإدارة اللامركزية تتيح للمدير والمعلم الاستقرار في إقليمه أو موطنه، وتحمله المسؤولية الفردية والجماعية وتتيح الإفادة من كل الطاقات والقدرات العاملة في مجال الإدارة، للعمل بكفاءة نحو تحقيق الديمقراطية. وتساعد على الإبداع والابتكار لما لها من حريات متعددة، وتساعد على وجود التنافس المستحب بين المناطق التعليمية مما يعمل على الانتعاش الفكري والعلمي (أبو الهيجاء، 2014).

إن الإدارة المدرسية الديمقراطية هي التي يشترك فيها جميع أفراد الأسرة المدرسية، من معلمين وإداريين وعمال ومشرفين وطلبة وأولياء أمور لمناقشة أهداف المدرسة مناقشة ديمقراطية حتى يسود الرأي الصائب (العميان، 2010)

كما إن مناقشة الإدارة المدرسية للأساليب الديمقراطية يعد نموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية وفي سير العمل. واتباع ذلك إلى إيجاد الأمانة الديمقراطية وبهذا يكون لها الدور القيادي في مجالات العمل وتوجيهه، بعيداً عن الاستبداد والتسلط، متجاوبة مع الشورى، مدركة للصالح العام، تتصف بالمرونة دون إفراط، وبالتجديد دون إغراق، وبالجدية والتقدم مع الحرص على تحقيق الأهداف وبهذا تكون الإدارة المدرسية ناجحة في عملها، وتربية أبنائها، وخدمة مجتمعها وهذا ما تنادي به التربية الحديثة (عبود، 2011)

والإدارة الديمقراطية المدرسية هي التي تركز على العلاقات الإنسانية التي تتمثل بالمحبة والتأزر وتقدير جهود الآخرين وتعزيز الآراء والمقترحات الصائبة والتعاون المثمر مع من يستطيع الإسهام في نجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها كل ذلك يشعر العاملين بالرضا والارتياح النفسي مما يدفعهم إلى الإخلاص والتفاني في العمل (عمار، 2013)

وتعمل الإدارة الديمقراطية المدرسية على توجيه العملية التربوية وجهة اجتماعية بحيث تفيد البيئة مما تقوم به المدرسة من أعمال مع توجيه الناشئين للاهتمام بمجتمعاتهم المحلية مما ينمي لديهم الحساسية الاجتماعية (سليمان، 2012)

إن هناك أسساً للإدارة الديمقراطية حددها أبو الهيجا (2014) بما يلي:

- الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ، والمحافظة عليها.
- التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة.

- تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون فيما بينهم.
- إشراك المعلمين والعاملين والتلاميذ في إدارة المدرسة من خلال اتخاذ القرارات.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة.
- مراعاة التوازن في وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه.
- إنشاء برنامج للعلاقات العامة يتم من خلاله توثيق العلاقة مع المجتمع المحلي.
- اعتماد القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: إن المنهج الملائم الذي استخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي التحليلي المعتمد على تحليل البيانات والوثائق والتشريعات.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في مديرية تربية جرش، للعام الدراسي (2021/2020) والبالغ عددهم (2378) معلما ومعلمة، أما عينتها فبلغت (500) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

أداة الدراسة

من أجل تحقيق أغراض الدراسة تم تطوير أداة وذلك بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بمبادئ الإدارة الديمقراطية والأنماط والأساليب الإدارية السائدة، وتحديدًا تمت الاستفادة من أداة أبو الهيجاء (1995) وأداة شقير (1999)، حيث تكونت الأداة بصورتها النهائية من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: مجال العمل الجماعي كفريق، ومجال العمل بمبدأ العدل والمساواة، ومجال تفويض المسؤوليات والصلاحيات، ومجال حرية التعبير عن الرأي، ومجال المشاركة في اتخاذ القرار التربوي. وقد صيغت الفقرات بحيث يجيب عليها أفراد العينة وفقا لسلم ليكرت الخماسي.

صدق الأداة

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها في صورتها الأولية التي تكونت من (25) فقرة على مجموعة من المحكمين في بعض الجامعات الأردنية، ورؤساء الأقسام الفنية والإدارية في مديرية تربية جرش، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، وقد طلب من المحكمين النظر في الأداة وإبداء أية ملاحظات يرونها ضرورية، وبعد الاطلاع على آراء المحكمين تم تعديل الفقرات بحيث أصبحت الاستبانة في صيغتها النهائية مكونة من (25) فقرة.

كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال حساب معامل ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للأداة، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (50) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها كما يأتي:

جدول (1) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة ككل	الرقم	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة ككل	الرقم	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة ككل	الرقم
.603**	.523**	21	.434**	.588**	11	.632**	.586**	1
.541**	.527**	22	.662**	.560**	12	.387**	.686**	2
.694**	.622**	23	.498**	.633**	13	.466**	.656**	3
.788**	.544**	24	.570**	.680**	14	.433**	.669**	4
.773**	.513**	25	.574**	.725**	15	.632**	.719**	5
.819**	معامل ارتباط المجال الأول مع الأداة ككل		.708**	.628**	16	.649**	.785**	6
.893**	معامل ارتباط المجال الثاني مع الأداة ككل		.576**	.586**	17	.542**	.576**	7
.799**	معامل ارتباط المجال الثالث مع الأداة ككل		.723**	.655**	18	.478**	.596**	8
.816**	معامل ارتباط المجال الرابع مع الأداة ككل		.695**	.598**	19	.542**	.583**	9
.822**	معامل ارتباط المجال الخامس مع الأداة ككل		.520**	.681**	20	.652**	.583**	10

يتبين من خلال الجدول (1) أن معاملات ارتباط مجال المشاركة في اتخاذ القرار التربوي مع الأداة ككل قد بلغ (0.819)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المجال نفسه ما بين (0.387-0.632)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.586-0.719)، في حين بلغ معامل ارتباط مجال تفويض المسؤوليات والصلاحيات مع الأداة ككل (0.893) وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المجال نفسه ما بين (0.478-0.652)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.583-0.785)، وبلغ معامل ارتباط مجال حرية التعبير عن الرأي مع الأداة ككل (0.799)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المجال نفسه ما بين (0.434-0.662)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.560-0.725)، وبلغ معامل ارتباط مجال العمل الجماعي كفريق مع الأداة ككل (0.816)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المجال نفسه ما بين (0.520-0.723)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.681-0.586)، وبلغ معامل ارتباط مجال العمل بمبدأ العدل والمساواة مع الأداة ككل (0.822)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المجال نفسه ما بين (0.541-0.788)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.513-0.622)، ومن الملاحظ بأن كافة قيم معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبهذا يعد المقياس متمتعاً بصدق البناء ويصلح للتطبيق.

ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة عن طريق حساب معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للكشف عن الاتساق الداخلي، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (50) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وتبين أن معامل الثبات للأداة ككل هو (0.92) وهو معامل عالٍ وكاف لأغراض هذه الدراسة، كما تم تقدير الثبات للمجالات الفرعية للأداة كما يأتي:

جدول (2) ثبات مجالات أداة الدراسة

الترتيب	المجال	الثبات
1	العمل بمبدأ العدل والمساواة	0.85
2	حرية التعبير عن الرأي	0.88
3	العمل الجماعي كفريق	0.91
4	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.89
5	تفويض المسؤوليات والصلاحيات	0.83
	الثبات الكلي	0.92

نتائج الدراسة ومناقشتها وتوصياتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية جرش؟

وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة وترتيبها تنازلياً وفقاً للأهمية، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الترتيب	المجال	المتوسط	الانحراف
1	العمل بمبدأ العدل والمساواة	3.50	0.88
2	حرية التعبير عن الرأي	3.49	0.87
3	العمل الجماعي كفريق	3.46	0.82
4	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.41	0.89
5	تفويض المسؤوليات والصلاحيات	3.40	0.91
	الدرجة الكلية	3.45	0.80

تشير البيانات الواردة في الجدول (3) إلى أن المعلمين يرون أن درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية قد جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا التطبيق (3.45)، بانحراف معياري بلغ (0.80)، وقد كانت أعلى مبادئ هذا التطبيق هي العمل بمبدأ العدل والمساواة، وحرية التعبير عن الرأي بمتوسط حسابي (3.50، 3.49) واحتلا المرتبة الأولى والثانية، والعمل الجماعي كفريق

بمتوسط حسابي (3.46) والمشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.41) واحتلا المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي، وأخيراً تفويض المسؤوليات والصلاحيات بمتوسط حسابي (3.40) واحتل المرتبة الأخيرة. ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بأن بعض المديرين يتخذون قرارات شديدة نوعاً ما، اعتقاداً منهم أنها لمصلحة العمل في المدرسة لذلك نجد بعض المعلمين يرون أن هذه القرارات ضد مصلحة الشخصية لذلك نجده يقوم بمعادة المدير ويعمل على عرقلة العمل في المدرسة، أما البعض الآخر فنجدهم لا تهمهم هذه القرارات ويعمل بكل همة ونشاط، لمصلحة الطلاب والمدرسة ويعد المصلحة العامة في الدرجة الأولى. وبعضهم يهتمهم نوع العلاقة التي تربطهم بمديرهم وكيفية معاملته لهم لذلك يحاولون العمل مع المدير بروح الفريق واتباع التعليمات التي تصدر عنه، ومن هذه التعليمات ما يتعلق بأمور الطلبة وعدم التعرض لإيذائهم أبداً.

كما تعزى هذه النتيجة إلى قلة اشراك مدير المدرسة لكافة المعلمين في تحديد جداول الاختبارات الشهرية والفصلية ووضع وتقييم الخطة التطويرية ومفرداتها، وقلة طلب مدير المدرسة رأي الجامعة من معلمين في القرارات المتصلة بعملهم، وكذلك ظهور نوع من التشجيع من قبل مدير المدرسة على المساهمة في تحقيق أهداف المدرسة التربوية والتعليمية، وقلة تنازل مدير المدرسة عن السلطة والمسؤولية للآخرين في بعض الواجبات المحددة وغن كانت من ضمن تخصصهم، في حين نجد أن هناك تدني واضح في اسناد وتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين من قبل مدير المدرسة لتحقيق أهداف المدرسة، كما قد يكلف مدير المدرسة المعلمين بالقيام ببعض الأعمال الإدارية أو الفنية التي تتصل بطبيعة عملهم داخل المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية باختلاف جنسهم ومؤهلهم العلمي؟

أ. هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية باختلاف جنسهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و (T-test) والجدول رقم (4) يبين نتائج التحليل:

جدول (4) نتائج اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير الجنس.

الأداة ككل	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الاحصائية
					0.612
	ذكر	3.49	0.87	0.402	0.612
	انثى	3.41	0.89		

يبين الجدول رقم (4) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية في مديرية تربية جرش من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.402) وهي قيمة غير دالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (0.612).

ب. هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية

باختلاف المؤهل العلمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و (T-test) والجدول

رقم (5) يبين نتائج التحليل:

جدول (5) نتائج اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي.

الأداة ككل	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الاحصائية
	بكالوريوس	3.01	0.91	7.12	0.001
	دراسات عليا	3.55	0.89		

يبين الجدول رقم (5) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية باختلاف المؤهل العلمي للمعلمين في مديرية تربية جرش، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.12) وهي قيمة دالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (0.001).

تشير البيانات في الجدول رقم (3) إلى أن اتجاه الدلالة قد كان لصالح المعلمين الذين يحملون المؤهلات العلمية الأكثر من بكالوريوس أي أن المعلمين ذوي المؤهلات العليا يرون أن المدير يمارس مبادئ الديمقراطية أكثر من المعلمون الذين يحملون البكالوريوس. وقد يرجع ذلك إلى أن الممارسات الإدارية للمديرين نحو معلمهم تستند إلى أدوار ومسؤوليات لا تحددها القوانين والأنظمة فحسب، إنما تعود إلى كفاءة المعلم مما يعطي فرصة لعدم تماثل وجهات نظر عينة الدراسة حول تلك الممارسات، وقد يرجع ذلك أيضا إلى أن المؤهل العلمي قد يكون له أثر على التعليم الذي يحصل عليه الطلبة وله أثر على تقدير السلوك الإداري، حيث إن مؤهلات المعلمين ليست علمية وتتعلق بالإدارة التربوية، لذلك فإن توقعات المعلمين من مديريهم تختلف حسب المؤهل العلمي الذي يحملونه.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن التوصية بما يلي:

1. تدريب مدرء المدارس على كيفية تطبيق مبادئ الديمقراطية التي تؤدي إلى مناخ تعليمي سليم، يؤدي إلى روح التعاون لتحقيق أهداف المدرسة.
2. الاستفادة من هذه الدراسة لتكون أسلوب تطبيق يومي، مبنية على العلم والخبرة لتنتقل مدرء المدارس من استخدام الأساليب التقليدية إلى الأساليب الديمقراطية الحديثة التي تراعي مستجدات العصر.
3. إجراء دراسات مماثلة مع الاهتمام بأخذ آراء أطراف أخرى في العملية التربوية مثل: الطلبة، أولياء الأمور، وسكرتير المدرسة، والمساعدين.

المصادر والمراجع:

- أبو الهيجاء، عبد الرحمن. (2014). المبادئ الديمقراطية ومدى تطبيقها لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اردب من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اردب، الأردن.
- سليمان، عرفات. (2012). استراتيجية الإدارة في التعليم. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

- زيداني، سعيد. (2014). نحو بناء نظام ديمقراطي مبني على أسس ديمقراطية، سلسلة شؤون تربوية، مركز الدراسات والتطبيقات التربوية، القدس.
- عبود، عبد الغني. (2011). إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي، مصر.
- عمار، حامد. (2013). في بناء الإنسان العربي دراسات في التوظيف القومي للفكر الاجتماعي والتربوي. الإسكندرية: دار المعرفة، مصر.
- العميان، محمد. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، الأردن.
- Abboud, A. (2011). *Education management and its contemporary applications*. Cairo: Arab Thought House, Egypt.
- Abu Al-Hija, A. (2014). *Democratic principles and the extent of their application to the principals of government basic schools in Irbid Governorate from the point of view of teachers*. Master's Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Amyan, M. (2010). *Organizational behavior in business organizations*. Amman: Wael Publishing House, Jordan.
- Ammar, H. (2013). *In Building the Arab Person, Studies in the National Employment of Social and Educational Thought*. Alexandria: House of Knowledge, Egypt.
- Hawkins, Thomas L. (1982). Principal Leadership and Organization Climate, a Study of Perceptions of Leadership Behavior on School Climate in International Schools. *Dissertation Abstract International*, a 62/1., 3639.
- Lopez, P. 1981. *The Opinions of Teacher and Opinions of Leaders about Themselves*, Wet Publishing, Washington.
- Plata, C. and Aden, M. (1995). *Challenge to Change: The Memphis experience with School-based Decision Making*. Revisit (ERIC Document Reproduction Service).
- Suleiman, A. (2012). *Management strategy in education*. Cairo: Anglo-Egyptian Library.
- Sumth, D. (1984). A Study at School Organization Climate and Principal Leadership behavior by Secondary School Teacher in Bangkok, Thailand, Ed. D. *dissertation*, 40(4).
- Tanner, J. 1983. Effects of Leadership Denote and Democrat Factor School Effectiveness. D. 7043. (7): 33.
- Zidani, S. (2014). Towards building a democratic system based on democratic foundations. *Educational Affairs Series, Center for Educational Studies and Applications*, Jerusalem.