واقع الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن كما يقدرها مديرو المدارس ومديراتها

ختام محمد العيدي*

ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك، كما يقدرها مديرو ومديرات هذه المدارس، وبيان ما إذا كانت تقديراتهم هذه تختلف باختلاف المؤهل العلمي، والجنس، والخبرة الوظيفية، ومستوى المدرسة. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك والبالغ عددهم (283) مديرا ومديرةً في العام الدراسي (2016/2015). تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة للكشف عن واقع ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك. وأشارت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية متوسطة في جميع المجالات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى للمؤهل العلمي، والجنس، والخبرة الوظيفية، ومستوى المدرسة. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، ومن أبرزها: التوعية بمفهوم الإدارة الديمقراطية، وتعميق النهج الديمقراطي في المؤسسات التربوية، وتوفير الأجواء التي تساعد الطلبة على التعبير عن آرائهم.

الكلمات الدالة: الديمقراطية، الإدارة الديمقراطية، مدير المدرسة الحكومية، الكرك، الأردن.

المقدمة

نعيشُ اليومَ عصراً يسوده الانفجار المعرفي، والانفتاح والتعاون العالمي، وأصبح التعليم والتدريب والمعرفة قوة هذا العصر، ولقد فرضت هذه التغيرات والتطورات المتسارعة تحديات كبيرة على مؤسسات التعليم، التي تحتل مكان الصدارة في المجتمع، فهي المسؤولة عن تطوره وإثرائه بالطاقات البشرية وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة. فقد أوجدت تطورات هذا العصر تغييراً في ادوار ومسؤوليات القيادات التربوية؛ فيقع على عاتق هذه المؤسسات مسؤولية كبيرة لمواجهة تحديات هذا العصر، فهي التي تعد القوى البشرية المؤهلة القادرة على النهوض بالمجتمع في جميع المجالات.

وانطلاقاً من هذه الأهمية التي تتبؤاها المؤسسات التربوية، فقد أشار مورالزوج ونزاليز وموندوزا (Morales, Gonzalez & Mondoza, 2013) انه لا بد من إعادة بناء وتنظيم هذه المؤسسات، والتأكيد على كفاءة وقوة وحكمة قياداتها، لتواجه التحديات والتغيرات المتلاحقة. فهناك قوة تنافس عالية بين مؤسسات التعليم لتحقيق الميزة التنافسية، ولذلك تبذل هذه المؤسسات جهوداً حثيثة لمواكبة التطورات والتجديدات؛ فعملت على مراجعة سياساتها وأهدافها وإعداد وتدريب قياداتها لتمكينهم من اكتساب المعرفة والمهارة اللازمة.

وإيمانا بأن الإدارة هي المحور الرئيس لعمل أي مؤسسة، وأن القيادة هي روح الإدارة المعاصرة، فقد أولت هذه المؤسسات اهتماما كبيراً بإعداد القيادات التربوية الممكنة والقادرة على استثمار طاقات ومهارات العاملين، من خلال تشجيعهم وتحفيزهم ومنحهم الاستقلالية والحرية في إنجاز أعمالهم، وإشراكهم في صناعة القرارات وإعداد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وانتهاج الديمقراطية في القيادة. وشهدت إدارة هذه المؤسسات تطورات عدة وتم اتساع وتطوير العديد من المفاهيم الإدارية القائمة، بالإضافة إلى إدخال مفاهيم إدارية حديثة (Sart, 2014).

* مديرة مدرسة بنات المزار الثانوية، الكرك، الأردن. تاريخ استلام البحث 2016/6/11، وتاريخ قبوله 2016/11/2.

© 2019 عمادة البحث العلمي / الجامعة الأردنية. جميع الحقوق محفوظة.

ولقد أشار (السعود وأبو حمده، 2012) إلى أن المدرسة مجتمع مصغر يشترك فيه جميع العاملين في تحقيق الأهداف، ومدير المدرسة هو القائد التربوي والسلوكي وهو من يدعم العملية التعليمية وذلك بالقيام بعدة مهام منها التخطيط، والتوجيه، والتنفيذ، والتقييم، والمتابعة. فدور مدير المدرسة ليس فقط إدارة آلة عن طريق الفنيين والخبراء، بل هو أعمق وأدق، فهو يوجه عقول بشرية ويكوّن أجيالاً. ولكي تتمكن إدارة المدرسة من أداء دورها بفاعلية فلا بد أن يكون مدير المدرسة على درجة عالية من الوعي، ويتصف بصفات القائد، ويكون مؤثرا في العاملين. فمدير المدرسة الفعّال يمارس دوره قائدًا تعليميًا في مدرسته ويوجد بيئة تعليمية ديمقراطية مشجعة ويقيم علاقة ودية مع المجتمع المحلي.

ويؤكد موس وايربان (Moss, & Urban, 2010) على أهمية اعتماد التعليم على الديمقراطية والتجارب العملية كقيم وممارسات أساسية. ولقد ركزا على فرضية أن التعليم هو أولا وقبل كل شيء مشروع سياسي وأخلاقي وأن الظروف الراهنة والشفافية تتطلب ديمقراطية قوية ونهج تجريبي في صنع السياسة التعليمية والممارسة والتقييم.

وانطلاقا من ضرورة ارتكاز التعليم على أسس الديمقراطية وأهمية دور مدير المدرسة في غرس قيم الديمقراطية لدى الطلبة فقد تبنت وزارة التربية والتعليم في الأردن نهجا تربويا يقوم على التطوير النوعي للتعليم، ويسعى لإيجاد بيئة حاضنة ترعى الطلبة وتزودهم بالأساليب الحديثة والمهارات المتعددة والقدرة على حل المشكلات (وزارة التربية والتعليم، 2010).

وبالرغم من البرامج التطويرية التي اهتمت بكفايات مدير المدرسة إلا أن نتائج الدراسة التي أجراها السعود وابو حمدة (2012) أشارت إلى وجود تراخ تنظيمي وبمستوى مرتفع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. وهذا التراخي التنظيمي انعكس سلبا على الأداء الوظيفي للمعلمين. كما وأشار الرواضيه (2012) انه على الرغم من وجود تشريعات تؤكد ضرورة تبني النهج الديمقراطي في العملية التربوية في العديد من الدول العربية إلا أن بعض الدراسات والآراء التربوية أشارت إلى انه ما زال بعيدا نسبياً عن النهج الديمقراطي، وأن المؤسسات التربوية العربية عجزت عن خلق اتجاهات تربوية ديمقراطية. وتناول نظرية القهر الاجتماعي لعالم الاجتماع الفرنسي دور كهايم التي ترى أن سلوك العنف ظاهرة اجتماعية ناجمة عن القهر والتسلط، وأن الانحراف والعنف ما هما إلا صورة من صور القهر الاجتماعي.

وأكد الزيود وحجازين (2011) إلى أن مدارسنا الأردنية تعاني من العنف والمشكلات السلوكية السلبية للطلبة، وفي مدارس الذكور على وجه الخصوص. ويعدّ هذا الموضوع في غاية الأهمية والخطورة، لأن الطلبة الذين يعيشون في كنف ثقافة المدرسة المشحونة بالعنف والبعيدة عن البيئة الديمقراطية، ربما يكونوا هم السبب فيما يحصل في الجامعات الأردنية من أحداث عنف بين الحين والآخر فمدخلات الجامعة هم مخرجات المدرسة. وانطلاقا من الدراسات السابقة وخبرة الباحثة في التدريس والإدارة المدرسية فإن هناك انخفاض في مستوى ممارسة الأسس الديمقراطية في المدارس الحكومية الأردنية، مما سوّغ للباحثة إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه مؤسسات التعليم تحديات كبيرة في هذا العصر، تتطلب إدارات قوية وحكمية وواعية للتغيرات المتسارعة التي نعيشها. وينبغي أن تتفهم هذه الإدارات كيف تتعامل مع العاملين والطلبة بروح الديمقراطية، وان تدرك تماما أسس الديمقراطية التي تبني عليها إدارتها. وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود معاناة في مدارسنا تنبثق من ضعف الوعي بالديمقراطية وانعكاساتها الايجابية على سلوك الطلبة والعاملين في المدرسة، ومن هذه الدراسات (الزيود وحجازين، 2011)، ودراسة (الرواضيه، 2012). واستجابة لذلك، قامت وزارة التربية بجهود حثيثة لرفع كفاية القيادات التربوية، إلا أن هناك مشكلات واضحة في مدارسنا ومنها العنف، التسرب، التمرد، والاعتداء على المعلمين، ومن أبرز الأسباب التي عُزيت لها هذه المشكلات: تسلط الإدارات وعدم تفهمها للعاملين والطلبة. ومن هنا، فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

1- ما واقع ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن، كما يقدرها مديرو المدارس ومديراتها؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة عن واقع ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، ومستوى المدرسة)؟

أهمية الدراسة

يؤمل من هذه الدراسة أن تلقي الضوء على موضوع في غاية الأهمية مما يساعد على إثراء الأدب المتعلق بالإدارة الديمقراطية. كما ويؤمل ان يستفيد منها كلاً من:

- المسؤولون وصانعو القرار في وزارة التربية والتعليم لبناء استراتيجيات للتوعية بأهمية الإدارة الديمقراطية وأثرها في الانجاز والرضا الوظيفي والإبداع، والتأكيد على تطبيقها.
- تقديم تغذية راجعة لمديري المدارس حول أهمية ممارسة الإدارة الديمقراطية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى المعلمين.
- الباحثون والمهتمون في مجال الإدارة التربوية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

حدود الدراسة

شملت حدود الدراسة الحدود التالية:

- حدود في مجتمع الدراسة، فقد اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة الكرك وهي: مديرية تربية المزار الجنوبي، ومديرية تربية قصبة الكرك، ومديرية تربية القصر، ومديرية تربية الأغوار الجنوبية.
- حدود زمانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك للعام الدراسي (2015/ 2016).

محددات الدراسة: تمثلت محددات الدراسة بدرجة موضوعية استجابة عينة الدراسة على أداة الدراسة.

تعريف مصطلحات الدراسة

تشتمل الدراسة على المصطلحات التالية:

1- الديمقراطية: هي حرية الفرد بأن يعرض الفكر الذي يريد، وعلى الآخرين احترام ذلك. فهي الحرية المقننة التي تراعي مصالح الآخرين وتراعي المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة وهي احترام الآخر وعدم المساس بمعتقداته أو مشاعره (Rodriguez,1997).

ويعرف جون ديوي الديمقراطية بأنها أكثر من كونها شكل من أشكال الحكومة، بل هي طريقة شخصية للحياة وليست مجرد شيء خارجي يحيط بنا فهي مجموعة من الاتجاهات والمواقف التي تشكل السمات الشخصية للفرد التي تحدد ميوله وأهدافه (Dewy,2008).

وإجرائيا: هي ما تقيسه أداة الدراسة من خلال استجابة المديرين.

2- الإدارة الديمقراطية: هي الإدارة التي تعتمد على مجموعة القيم والمبادئ الأساسية لفهم الديمقراطية وتشمل (السلطة، المسؤولية، الخصوصية، والعدالة) (Rodriguez,1997).

وإجرائيا: هي المفاهيم والمبادئ والممارسات التي تمثل فقرات المتغير التابع في أداة الدراسة.

3- مدير المدرسة الحكومية: هو الشخص المعين رسميا في وزارة التربية والتعليم، ليكون مسؤولاً عن سير عمليات المدرسة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها التربوية (الطعاني، 2011).

وإجرائيا: الأشخاص المعينين رسمياً في وزارة التربية والتعليم لإدارة المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن وهم اللذين طبقت عليهم أداة الدراسة.

4- الأردن: رسمياً المملكة الأردنية الهاشمية، دولة عربية تقع في جنوب غرب آسيا، وتتوسط الشرق الأوسط بوقوعها في الجزء الجنوبي من منطقة بلاد الشام (wikipedia.org, 2016).

وإجرائيا هي الدولة التي أجريت فيها هذه الدراسة.

5- الكرك: محافظة أردنية تقع إلى الجنوب من العاصمة عمان وتبعد عنها 120كم، تشرف جبالها على البحر الميت ومنطقة الأغوار الجنوبية والضفة الغربية في فلسطين (wikipedia.org, 2016).

وإجرائيا: المحافظة التي أجريت هذه الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لمديرياتها، وتشمل: مديرية تربية قصبة الكرك، ومديرية تربية لواء المزار الجنوبي، ومديرية تربية لواء القصر، مديرية تربية الأغوار الجنوبية.

الإطار النظري

يعد الهدف من التربية والتعليم هو إعداد الفرد القادر على التعلم مدى الحياة، والعمل بشكل مستقل مع الآخرين، وحل المشكلات والتفكير الناقد، والإبداع واستخدام العالم من حوله بشكل جيد، فالتربية ليست الإعداد للحياة بل الحياة ذاتها (Littky, & Grabell, 2004). ومن منظور فلسفة البرت اينشتاين التعليمية، فانه يجب أن يهدف التعليم إلى التدريب على العمل والتفكير المستقل، والاهتمام بطاقات الفرد الكامنة. فالهدف الضمني للتعليم يركز على تحقيق الغايات الفردية, ويدعم رؤية إشراك الشباب، باعتبارها من المساهمات الإيجابية إلى الذات، وإلى الآخرين، وإلى المجتمع (David, 2013).

ويؤكد جون ديوي أن التعليم عملية تنشئة وتوجيه وهو الطريقة للإصلاح الاجتماعي. ويقاس النجاح في التعليم بما يحققه من تقدم في سلوك وشخصية الفرد لا بمقدار ما يحفظه من معلومات. ويرى انه توجد اختلافات في طريقة التعليم وذلك باختلاف الحياة المجتمعية (Dewy, 2008) . ويرى رودريجز (Rodriguez, 1997) أن رؤية ورسالة المدرسة الفاعلة تنبثق من أسس الديمقراطية التالية:

1- السلطة (Authority): وتعني حق الفرد القيام بعمل ما وهذا الحق يكون في التعليمات والقوانين والأنظمة ويترتب على الجميع احترام الحق الذي يناط بشخص ما ضمن التعليمات والقوانين.

2- العدالة (Justice): هي الإنصاف في توزيع الاستحقاقات كل وفق ما يستحق والسعي لتحقيق الأمن والاستقرار الاجتماعي وذلك بأن يعامل الشخص وفق ما هو. والعدالة بين الأفراد بناءً على العطاء فكل يأخذ بقدر ما يقدم.

3- المسؤولية (Responsibility): وتعني الالتزام بالعمل والالتزام يعني الأخلاق أي يجب أن يكون لدى الفرد خلق عمل يلتزم به.

4- الخصوصية (Privacy): وتعني نطاق الفرد الذي يجب أن لا يتعدى عليه أحد. فحق الفرد أن لا يراقبه أحد وحقه في التعبير عن الرأي دون اضطهاد وكذلك حقه بأن يحدد إلى أي مدى يتم نشر المعلومات الخاصة به. والخصوصية سمة مميزة لمجتمع يقدّر الحرية. فالديمقراطية اسلوب حياة في المجتمع الديمقراطي. ولما كانت التربية هي عملية تشكيل الشخصية، فإن التربية عملية ضرورية لإرساء أسس الديمقراطية في المجتمع.

ومن هنا، فان التعليم الفعال يتطلب أن يرتبط بالمهارات المدنية وممارسة الديمقراطية بشكل فاعل. ولقد أكد باترك (Patrick, 2003) على دور القائد التربوي الفاعل في نشر روح الديمقراطية في مؤسسات التعليم, فهو القدوة للعاملين وللطلبة، فلا بد أن تعي القيادات معنى الديمقراطية جيداً، وتمارسها بشكل فاعل، بحيث تسود المناخ التنظيمي في المؤسسة؛ فكلما ازداد وعي وإدراك المتعلمين لمبادئ الديمقراطية، كلما طبقوها بصورة واضحة وفاعلة. ويقع على عاتق التربية والتعليم تعليم الطلبة التصرفات والسلوكيات المرغوب فيها، ومنها المواطنة الديمقراطية والميل إلى المشاركة السياسية، والمحافظة على الصالح العام. وكذلك فإن الطلبة الذين لديهم فهم جيد للمفاهيم الديمقراطية الأساسية يكونوا أكثر ميلاً إلى المشاركة السياسية وإنهم أكثر عرضه من غيرهم للمعرفة حول المؤسسات السياسية والشخصيات والأحداث والاحتفاظ بذلك. فمن الضروري تعليم الطلبة معرفة عالمية للديمقراطية والمفاهيم الأساسية التي تمكنهم من التفكير فيما وراء الحد الأدنى من المستوى العالمي وكذلك يتمكن الطلبة من مقارنة الأنظمة السياسية.

وأشار محافظه وعليان (2009) إلى إن التربية الديمقراطية تقوم على أساس تحمل المسؤولية التي تتوزع على جميع أفراد المجتمع، لذلك يجب على الفرد أن يتحمل مسؤولية اتجاه وطنه ومجتمعه، ويجب أن نجعل هذا الفرد قادرا على تحمل هذه المسؤولية بتشجيعه، وزيادة ثقته بنفسه، وذلك من اجلال مشاركة في بناء مجتمع ديمقراطي. كما إن التربية الديمقراطية هي التي تضمن أهمية الحوار الحر العقلاني المستمر والمفتوح، حول الأهداف والوسائل، وحول العقائد والقناعات، وحول البرامج والمناهج، وقضايا المؤسسة والمجتمع. وهي السياج الواقي في مواجهة نظام الوصاية في الدولة. وهي التي تضع أمام عينيها تنمية الطالب الحر المستقل الناقد والمسؤول.

وعندما يركز البعض على ضرورة التعليم للديمقراطية، يؤكد قاريسون (Garrison,2003) على ضرورة الديمقراطية للتعليم، وأن

علاقة التعليم بالديمقراطية علاقة وثيقة، فالهدف الرئيس للمدرسة هو إعداد المواطن القادر على المشاركة في النقاش والحوار واتخاذ القرار. فعلى المربين أن يدركوا (كيف، ولماذا) تعدّ قيم الحرية والاستقلالية من العناصر الرئيسة للتعليم، وكيف أن غيابها عن الممارسة الصفية يضعف العملية التعليمية. فالذي يهمنا ليس ضرورة التعليم للديمقراطية ولكن ضرورة الديمقراطية للتعليم. ولذلك يجب أن يركز على تطوير المناهج الذي يمثل البيئة التي نوجدها للطالب، وهذا ما يميز المدرسة عن البيت والشارع، فالشيء الذي يميز المدرسة إنها توجد بيئة للتعلم.

ويشير ولينسكي (Willinsky, 2005) إلى أن الهدف من تعليم الديمقراطية هو تمكين الفرد من التفاعل مع المجموعة. وان المدرسة التي تسودها الديمقراطية والطمأنينة يتمتع طلابها بالثقة بالنفس وبالزملاء وبالمعلمين. ويرى ولينسكي أن المؤسسات التربوية الديمقراطية تطبق الديمقراطية من خلال التزام سياساتها وإداراتها بالديمقراطية. ومع أهمية تطوير الجوانب النظرية للديمقراطية عند المتعلم إلا أن هذه الجوانب تظل بلا قيمة ما لم تترجم وظيفيا وسلوكيا. ولا تتحقق هذه الترجمة بصورة أساسية إلا من خلال وجود المتعلم في مؤسسة تعليمية يسودها الجو الديمقراطي قلبا وقالبا. ونظام الحكم في مجتمع ما له اثر كبير في فلسفته التربوية. فالاتوقراطية يهمها من أمر التعليم أن تربي أفراد مجتمعها على الخضوع للسلطات وإطاعتها طاعة عمياء. والارستقراطية تحرص على تعليم طبقة الخاصة دون العامة. أما الديمقراطية فإنها تعنى بتعليم جميع أفراد المجتمع على السواء غير مميزة إحدى طبقاته عن الأخرى، ولها طابع تربوي خاص بها.

الدراسات السابقة

ولقد تم عرض الدراسات السابقة وفق التسلسل الزمني من الأقدم الى الأحدث.

الدراسات العربية

أجرى محافظة وعليان (2009) دراسة بعنوان "درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مديرية تربية عمان الرابعة"، سعت إلى معرفة درجة تطبيق مديري ومديراتا لمدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مديرية تربية عمان الرابعة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات والمعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في مديرية تربية عمان الرابعة، للعام الدراسي (2004/2005) والبالغ عددهم (50) مشرفا ومشرفة، و (3460) معلما ومعلمة. أما عينة الدراسة فبلغت (50) مشرفا ومشرفة و(500) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية .أظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية كانت مرتفعة من وجهة نظر المشرفين بينما كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

وأجرى السعود (2009) دراسة بعنوان "انماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسسليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم" هدفت الى تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، وقد كشفت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة، منهم يمارسون نمطي الاستشارية الديمقراطي والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة ويمارسون النمط الاستبدادي بدرجة متوسطة وكان مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس متوسطاً.

وأجرى العمايرة والمقابلة (2010) دراسة بعنوان "تعرف وجهات نظر الطلبة في دور المدرسة الثانوية في الأردن في إكساب طلبتها ثقافة الديمقراطية والسلوك الديمقراطي" وهدفت الدراسة الى تعرف دور المدرسة في إكساب طلبتها السلوك الديمقراطي. وكانت أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة إن دور المدرسة في إكساب طلبتها ثقافة ديمقراطية مرتفع بينما درجة إكسابهم السلوك الديمقراطي فكان منخفض.

وفي دراسة أجرتها الفريحات والرواشده (2010) بعنوان "تصورات معلمي ومعلمات الثانوية نحو ديمقراطية التعليم في لواء كفرنجة". هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية نحو الديمقراطية التعليم في لواء كفرنجة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن تصورت معلمي ومعلمات المدارس الثانوية لمعاني ديمقراطية التعليم كانت إيجابية على جميع الفقرات.

وفي دراسة أجراها محسن (2010) بعنوان "المعتقدات الديمقراطية الصفية لدى الطلبة والمعلمين في الكلية التربوية المفتوحة في مدينة الديوانية" وهدفت الدراسة التعرف إلى المعتقدات الديمقراطية الصفية لدى الطلبة المعلمين في الكلية التربوية المفتوحة في مدينة الديوانية. وبلغ عدد أفراد العينة (100) طالب وطالبة موزعين على أقسام الكلية التربوية المفتوحة. وتكونت أداة الدراسة من

(32) فقرة تمثل كل فقرة معتقدا عن الديمقراطية التي يتبناها الطلبة المعلمون أثناء مهنة التعليم. وأظهرت النتائج أن المعتقدات الديمقراطية غير موجودة, كما وتشير النتائج إلى عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في المعتقدات الديمقراطية للطلبة المعلمين تعزى لمنطقة السكن والمرحلة الدراسية.

وأجرى الزبون (2011) دراسة هدفت التعرف إلى الممارسات الديمقراطية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش الأهلية من وجهة نظر طلبتهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (450) طالباً وطالبة في العام الدراسي (2008/2007)، واستخدمت استبانه لقياس درجة التطبيق تكونت من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الممارسات الديمقراطية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش كانت متوسطة وعلى كافة مجالات الدراسة الأربعة: العدل والمساواة، وحرية التعبير عن الرأي، والمادة الدراسية، وأسلوب التدريس، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذاتدلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والتخصص، في حين أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السنة الدراسية.

وفي دراسة أجراها (العمري والعواملة وبركات، 2011) بعنوان "معوقات التربية الديمقراطية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية كما تدركها عينة من طلبة الجامعات الأردنية". هدفت الدراسة إلى تعرّف معوقات التربية الديمقراطية السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية والثقافية كما تدركها عينة من طلبة الجامعات في الأردن. وأظهرت النتائج أهم معوقات التربية الديمقراطية عدم قناعة الطلبة بديمقراطية المساواة في سياسات التعيين، وعدم الاستقرار السياسي لدول الجوار، وتقييد حرية التعبير عن الرأي داخل حرم الجامعات، وضعف الوعي بالحقوق والواجبات السياسية عند الطلبة.

وفي دراسة أجراها بني أرشيد (2012) بعنوان "درجة ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية لبعض الممارسات الديمقراطية من وجهة نظر طلبة الجامعة أنفسهم". هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية لبعض الممارسات الديمقراطية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم. وأشارت النتائج إلى وجود ممارسة ديمقراطية متفاوتة، وهناك فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح الإناث.

وأجرى الرواضيه (2012) دراسة بعنوان "الممارسات الديمقراطية لدى معلمي الدراسات الاجتماعية كما يقدرها طلبة المرحلة الثانوية في الأردن". وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الممارسات الديمقراطية لدى معلمي الدراسات الاجتماعية في المدارس الأردنية كما يقدرها طلبة المرحلة الثانوية. وتوصلت الدراسة الأن مستوى الممارسات الديمقراطية وفق تقديرات الطلبة كان متوسطاً. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$ 0) في تقديرات الطلبة لمستوى الممارسات الديمقراطية لدى معلمي الدراسات الاجتماعية في مجالات: حرية التعبير عن الرأي، والمادة الدراسية، وأساليب تدريسها، والعلاقات الإنسانية والدرجة الكلية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ولصالح الإناث.

وهدفت دراسة أجراها الصغير (2012) بعنوان"تصورمقترح لدور المدرسة في تربية تلاميذها للمواطنة العالمية في ضوء بعض التوجهات العالمية المعاصرة "إلى وضع تصور مقترح لدور المدرسة المصرية في تنمية القيم والاتجاهات الإيجابية لكي يصبح التعليم أداة فعالة لإعداد الأجيال لمواجهة التحديات القادمة، وتفعيل دور المدرسة إعداد المواطن العالمي. وخرجت الدراسة بتصور مقترح لدور المدرسة في التعليم قبل الجامعي في تربية تلاميذها للمواطنة العالمية. ارتكز هذا المقترح على مجموعةمن المبادئ أهمها المبدأ الإنساني، المبدأ الإيماني، المبدأ القومي، مبدأ التربية المتكاملة، ومبدأ التربية للحياة.

الدراسات الأجنبية

أجرى موس واوربان (Moss & Urban, 2010) دراسة بعنوان "تعليم القيادات المدرسية من اجل الديمقراطية" هدفت الدراسة التعرف الى تعلم القيادات المدرسية الديمقراطية. ولتحقيق ذلك ينبغي معرفة كيف يقود هؤلاء القادة مدارسهم. فمن أهداف التعليم غرس روح القيادة الفاعلة والديمقراطية لدى الطلبة. وترى الدراسة أن رؤية المدرسة ينبغي أن تؤكد على النتائج، وإن العملية التعليمية موجهه نحو النتائج، من خلال التعليم الذي يركز على المخرجات، وكيف يجب أن تعمل هذه المدرسة من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية، وتؤكد الدراسة على مفاهيم التعليم المعتمد على المجموعات وهذا هو الأفضل لتعليم الديمقراطية. ومن أجل قيادة المعلمين والمدارس في اتجاه الديمقراطية يمكن لقادة المدارس الاختيار من بين عدة أشكال من القيادة (القيادة المباشرة، القيادة الإستراتيجية، والقيادة المتبادلة). وقد أجريت هذه الدراسة في كوبنهاجن.

أجرى نازر (Nazir,2010) دراسة بعنوان "الديمقراطية والتعليم في الباكستان" وهدفت الدراسة إلى استكشاف الإمكانيات اللازمة للتغيير الديمقراطي في الممارسات التعليمية في الباكستان. واستخدمت الدراسة مناقشات مجموعات في المناطق الحضرية والمناطق الريفية في السند وبلوشستان ولقد قدمت هذه المناقشات صورة عن الممارسات التربوية بداية من صنع القرار وانتهاء

بمستوى التنفيذ. كما وحددت العوائق التي تقف أمام النهج الديمقراطي في التعليم. وقد أشارت النتائج إلى أن الممارسات التعليمية في الباكستان تتصف بالسلطوية والبيروقراطية. وان التعاون والتفكير يؤديان دورا قليلا في عملية صنع القرار. وان القرارات يتخذها صانعو السياسات ثم يتم تسليمها إلى المنفذين، ويُؤخَذ في الحسبان القليل من عمليات المشاركة الديمقراطية في التعليم.

أجرى الكسندر وفان (Alexander, and Van, 2010) دراسة بعنوان "هل لدى المدير التربوي قدرة على تغيير المدارس؟ من منظور جنوب أفريقيا". وأشار الباحثان إلى التغيير الذي حدث في نظام التعليم في جنوب أفريقيا. فقد انتقل نظام التعليم من الممارسات العنصرية إلى الحياة الديمقراطية، وبذلك فإن عليه عبء وهو إعداد مواطنين ديمقراطيين. وأظهرت النتائج انه بالرغم من أن الحكومة والتشريعات التربوية في جنوب أفريقيا مهدت الطريق للتفكير بشكل مختلف في التعليم، إلا أن المديرين التربويين لم يتشبعوا بفضائل الممارسات الديمقراطية اللازمة لتمكنهم من الانخراط في الممارسات الديمقراطية وعكسه داخل السياق المدرسي. ويؤكد الباحثان على أن فضائل الديمقراطية يجب أن يتم تعلمها من خلال ممارسة الديمقراطية. ويعزي الباحثان السبب إلىأن بعض هؤلاء مديرين قبل (1994) أي قبل التحول الديمقراطي.

وأجرى دوندار (Dundar, 2013) دراسة بعنوان "مشاركة الطلبة في عملية صناعة القرار كأداة للمدرسة الديمقراطية" وهدفت الدراسة إلى بحث مشاركة الطلبة في إدارة هيكلة السلطة الديمقراطية في نظام التعليم العالي في تركيا. واعتماداً على الأدبيات ذات الصلة، فقد تناولت الدراسة مفهوم السلطة الديمقراطية والتعليم من منظورين مختلفين: المنظور الأول ويتضمن نهج التعليم الديمقراطي ويقوم على نموذج التعليم البديل والذي لا يمارس في تركيا. المنظور الثاني ويتضمن نهج الديمقراطية في المدرسة والتعليم. وللكشف عن اتجاهات الطلبة نحو منظوري السلطة الديمقراطية والتعليم، تم تحليل آرائهم واحتياجاتهم حول المشاركة في عمليات صنع القرار. واشتملت الدراسة على مجموعتين من طلبة جامعة مرمره في العام الدراسي (2012/2011). وأظهرت النتائج فيما يتعلق بالتعليم البديل والمدرسة الديمقراطية أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الطلبة الأعضاء في مجلس الطلبة ومجموعة الطلبة غير الأعضاء في مجلس الطلبة من حيث التعامل مع بعض الحقائق والمفاهيم الديمقراطية، واستخدام المصطلحات في الأدبيات المتعلقة بالتعليم الديمقراطي.

وفي دراسة أجراها بكتاس (Bektas, 2013) بعنوان "آراء المعلمين حول مفاهيم إعداد الطلبة للحياة الديمقراطية في الصف الأول الأساسي في مبحث الدراسات الاجتماعية". وهدفت الى معرفة آراء المعلمين حول ما إذا كانت مفاهيم إعداد الطلبة للحياة الديمقراطية في الصف الأول الأساسي في مبحث الدراسات الاجتماعية مريحة ومناسبة للطلبة. وفي هذه الدراسة تم استخدام نموذج العلم الظاهرة، والذي يُعد من نماذج البحوث النوعية. وتم اخذ العينة بالطريقة القصدية الهادفة، وتكونت من (13) معلما من معلمي الصف الأول الأساسي والذين يدرّسون في (4) مدارس أساسية في منطقة هندك (Hendek) في إقليم ساكاريا في العام الدراسي (2011/2010). وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة. وأظهرت النتائج أن جميع المعلمين الذين شاركوا في الدراسة لم يجدوا مصطلحات للديمقراطية مناسبة لمستوى الصف الأول الأساسي في مباحث الدراسات الاجتماعية. ووجدوا مصطلحات متعلقة بالديمقراطية ومناسبة ولكن تكون من خلال الخبرة، والإدراك، والتطوير. ولقد قدم المعلمون أسبابا لعدم وجود مصطلحات مناسبة لطلبة الصف الأول الأساسي بان هذه المصطلحات مجردة ولا تناسب مستوى الطلبة. ولقد اقترح بعض المعلمين انه من المناسب أن تدرج هذه المصطلحات في الصف الثاني والصف الثالث الأساسي.

التعقيب على الدراسات السابقة

بالرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها الدراسات، وتنوع أنشطة التنظيمات التي طبقت فيها، وتنوع الثقافات التنظيمية، إلا أنها تشير إلى أن للسلوك الإداري الديمقراطي اثر ايجابي على فاعلية المدرسة وزيادة الإنتاج. وقد تناولت الدراسات السابقة درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية من وجهات نظر مختلفة، فقد أشارت دراسة (محافظة وعليان، 2009) إلى أن درجة ممارسة الديمقراطية في المدارس الحكومية في تربية عمان الرابعة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ولكن مرتفعة من وجهة نظر المشرفين التربويين. وبينت دراسة (العمايره والمقابله، 2010) أن المدرسة تُكسِب طلبتها الثقافة الديمقراطية بدرجة مرتفعة، بينما درجة إكسابهم السلوك الديمقراطي منخفض. وتناولت دراسة (العمري والعواملة وبركات، 2011) أهم معوقات التربية الديمقراطية. وأظهرت نتائج دراسة(بني أرشيد, 2012) أن درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في جامعة البلقاء متوسطة. كما وأشارت نتائج دراسة (الرواضية، 2012) إلى أن مستوى الممارسات الديمقراطية لدى معلمي الاجتماعيات في المدارس الأردنية متوسطا.

وتتميز هذه الدراسة بما يلي:

- حد علم الباحثة، هذه الدراسة هي الأولى التي بحثت في درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في مدارس محافظة الكرك.
- حداثتها، فقد تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي الجامعي (2016/2015).
- مجتمع الدراسة، فقد شمل جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن.

المنهجية والإجراءات

تهدف الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن، كما يقدرها مديرو ومديرات هذه المدارس. ولتحقيق ذلك تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة الكرك في الأردن، وتشمل: مديرية تربية قصبة الكرك، ومديرية تربية لواء المزار الجنوبي، ومديرية تربية لواء القصر، مديرية تربية الأغوار الجنوبية والبالغ عددهم (283) مديرا ومديرة، للعام الدراسي (2015–2016) والجدول (1) يوضح توزع أفراد الدراسة بعد استثناء العينة الاستطلاعية التي تكونت من (15) مديرا ومديرة، واسترجاع 249 استبانة.

الجدول (1)
توزع أفراد الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	المجموع %
مستوى المدرسة	أساسي	176	%70.68
	ثانوي	73	%29.31
الجنس	ذكور	80	%32.1
	إناث	169	%67.87
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	47	%18.87
	بكالوريوس	51	%20.48
	دراسات عليا	151	%60.64
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	34	%13.65
	من 5– 10 سنوات	47	%18.87
	اكثر من 10 سنوات	168	%67.48

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أ- **المتغيرات المستقلة وتضمنت:**

1. الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم متوسط، بكالوريوس، دراسات عليا).
3. الخبرة الوظيفية: ولها ثلاثة مستويات (اقل من 5 سنوات، من 5–10 سنوات، اكثر من 10 سنوات).
4. مستوى المدرسة وله مستويان (أساسي، ثانوي).

ب- **المتغيرات التابعة وتضمنت:**

1. العدل والمساواة وتمثله الفقرات من (1–10).
2. حرية التعبير عن الرأي وتمثله الفقرات من (11–20).
3. تفويض الصلاحيات وتمثله الفقرات من (21–30).
4. المشاركة في اتخاذ القرارات وتمثله الفقرات من (31–40).

أداة الدراسة

لقد تبلورت أداة الدراسة، من خلال تطوير استبانة اعتماداً على الأدب السابق، والاستئناس بآراء المختصين الأكاديميين في الجامعات الأردنية. وتكونت من (40) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الأربعة.

صدق الأداة

تم استخراج صدق أداة الدراسة عن طريق صدق المحكمين، فقد تم عرضها على (10) محكمين من أساتذة الجامعات الأردنية، من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، وعدد من مديري التربية والتعليم ومديري المدارس، وقد تم الأخذ بمقترحاتهم وإجراء التعديلات المطلوبة، وقد تضمنت الإستبانة في صورتها الأولية (50) فقرة، ولقد تم حذف (10) فقرات وتعديل (8) فقرات. وتكونت بصورتها النهائية من (40) فقرة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بإتباع طريقة (Test- Re Test) وذلك بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (15) فردا من مجتمع الدراسة، ثم تم إعادة التطبيق بعد مرور إسبوع من التطبيق الأول وعلى نفس أفراد العينة، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مرتي التطبيق وذلك على مستوى كل مجال من مجالات أداة الدراسة، وكذلك المستوى الكلي، والجدول (2) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (2)
معاملات ثبات أداة الدراسة

المجال	معامل ارتباط بيرسون
العدل والمساواة	0.88
حرية التعبير عن الرأي	0.90
تفويض الصلاحيات	0.92
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.86
الكلي	0.89

تُظهِر النتائج في الجدول (2) أن معاملات ثبات الأداة قد تراوحت للمجالات بين (0.86– 0.92) وللأداة ككل (0.89)، وتُعدّ مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

تطبيق الأداة

بعد استثناء العينة الاستطلاعية من عينة الدراسة، تم توزيع (268) استبانة على مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك التابعة للمديريات الأربع. وتم توضيح مشكلة الدراسة وأهدافها وكيفية الإجابة على فقرات الاستبانة لضمان فهمهم لفقرات الاستبانة، ولقد تم استرداد (249) استبانه صالحة للتحليل.

المعالجة الإحصائية

للإجابةعن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً. وللإجابة على السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين المتعدد (One Way Manova) باعتبار أن كل مجال من مجالات الدراسة متغيراً تابعاً.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه

"ما واقع ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك كما يقدرها مديرو هذه المدارس ومديراتها؟"

لقد تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنها تقاس على النحو التالي: مرتفع (3.68– 5)، متوسط (2.34–3.67)، منخفض(1– 2.33).

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على مجالات الاستبانة كانت متوسطة، بينما كان المتوسط الحسابي لمجال (العدل والمساواة) مرتفعاً. وقد كان أعلى متوسط حسابي لمجال العدل والمساواة وبلغ (4.02). في حين كان أدنى

متوسط حسابي لحرية التعبير عن الرأي وبلغ (3.08).

الجدول (3)
يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة، مرتبة تنازلياً

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
10-1	العدل والمساواة	4.02	0.56	مرتفع
30-21	تفويض الصلاحيات	3.12	0.45	متوسط
40-31	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.09	0.53	متوسط
20-11	حرية التعبير عن الرأي	3.08	0.67	متوسط
المتوسط الكلي		3.32	0.43	متوسط

أشارت نتائج التحليل إلى أن مديري المدارس الحكومية ومديراتها يمارسون الإدارة الديمقراطية في مدارس محافظة الكرك الحكومية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.32). فبالرغم من السياسة التي اتبعتها الحكومة نحو توسيع الديمقراطية لتنمية المجتمع الأردني وتكيفه مع التغيرات العالمية والعولمة، إلا أن درجة ممارسة الديمقراطية في المدارس جاءت متوسطة، وهذا يعني أن هناك نجاحاً في هذا المجال إلا انه ما زال متواضعاً، الأمر الذي يتطلب الوقوف على الأسباب. وقد يعزى ذلك أن معظم برامج التنمية والتدريب التي تعقدها وزارة التربية والتعليم سواء للمديرين أو للمعلمين تركز بشكل كبير على مجالات التخطيط، وتحسين المناهج، وبعض المفاهيم الحديثة مثل إدارة التغيير وغيرها، في حين أن الاهتمام بمفهوم الديمقراطية وتطبيقها في المدارس قليل. وبالإضافة لذلك فإن المدارس الحكومية تدار بتعليمات وأنظمة مركزية صادرة عن وزارة التربية والتعليم، وقد لا يكون فيها مرونة كافية لمواجهة طموحات الطلبة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرواضيه، 2012) التي أظهرت نتائجها أن الديمقراطية في المؤسسات التعليمية الأردنية بلغت درجة متوسطة. وتتفق أيضاً مع دراسة (الزبون، 2011) التي أشارت إلى أن ثقافة الديمقراطية في الصف متوسطة في المدارس الأردنية، ودراسة (محافظة وعليان، 2009) التي أشارت إلى أن تطبيق الديمقراطية متوسط في المدارس الأردنية، ودراسة (العمري وآخرون، 2011) التي أشارت إلى معوقات تطبيق الديمقراطية في المدارس الأردنية، فمستوى تطبيق الديمقراطية منخفض في المدارس الأردنية.

في حين لم تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الفريحات، 2010) التي أشارت الى أن تصورات معلمات المدارس الثانوية في محافظة عجلون لمعاني الديمقراطية كانت إيجابية بدرجة عالية جداً، ودراسة (العمايرة والمقابله، 2010) التي أشارت الى أن درجة إكساب الطلبه الديمقراطية مرتفعة ولكن ممارستها منخفضة في المدارس الأردنية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Nazir, 2012) التي تشير الى أن الممارسات التعليمية في الباكستان تتسم بانخفاض درجة الديمقراطية، ودراسة (Bektas, 2013) التي تشير الى قلة المصطلحات التي تغرس الديمقراطية في المناهج المدرسية في منطقة هندك في اقليم ساكاريا. ودراسة (Alexander,and Van, 2010) التي أشارت إلى عدم تشبع التربويين في جنوب أفريقيا بفضائل الممارسات الديمقراطية.

وقد أشارت المتوسطات الحسابية للمجالات إلى أن أعلى متوسط حسابي لممارسة الديمقراطية في مدارس محافظة الكرك هو في مجال العدل والمساواة، وبلغ (4.02). ويمكن تفسير ذلك بتمسك المعلمين والمديرين بالقيم الإسلامية، وإيمانهم بان العدل هو أقرب للتقوى، وهذا يتفق مع قيم الثقافة العربية الإسلامية الأصيلة.

أما أدنى متوسط حسابي فكان لمجال حرية التعبير عن الرأي وبلغ (3.08).ويمكن أن تُفَسَر هذه النتيجة بأن بعض المديرين يتخذون قرارات شديدة نوعا ما، ويتمسكون بحرفية بالأنظمة والتعليمات، ولا يستمعون لآراء الآخرين؛ اعتقادا منهم أن هذا يعكس قوة الإدارة، ويضبط العمل، ولكن على العكس تماما فان قمعهم للعاملين وللطلبة، وعدم السماح لهم بإبداء آرائهم يؤدي إلى معاداتهم للإدارة والعمل على عرقلة العمل في المدرسة. وقد يرجع أيضا إلى أن كثيرا من المديرين يعتقدون أن منح العاملين والطلبة الحرية تعني التمرد على الأنظمة والقوانين؛ فالمدير لا يزال يرى أن الإدارة القوية هي التي تهيمن على العاملين وتنفذ قراراتها دون سماع صوت الآخرين، كما أنالمعلم لا يزال محافظاً على دوره التقليدي الذي يقوم على تزويد الطلبه بالمعلومات

ومطالبتهم باستيعابها وحفظها.

وفيما يلي عرض تفصيلي لواقع ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وفقا لكل مجال من هذه المجالات وهي كما يلي:

أولا: مجال العدل والمساواة

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة عن فقرات مجال العدل والمساواة، ومن ثم تم ترتيبها تنازلياً، والجدول (4) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات مجال العدل والمساواة، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
8	1	تطبق الإدارة الأنظمة والتعليمات على الطلبة دون تمييز.	4.67	0.71	مرتفع
6	2	يرصد المعلمون أداء الطلبة بعدالة وبدون تمييز.	4.59	0.87	مرتفع
1	3	تتبنى الإدارة والمعلمون قيم العدل والمساواة.	4.52	0.87	مرتفع
7	4	تتسم قرارات الإدارة بالعدالة والموضوعية.	4.34	0.86	مرتفع
5	5	تراعي الإدارة رغبات الطلبة وميولهم.	4.10	0.85	مرتفع
2	6	تمسح الإدارة للطلبة بالمشاركة في مجالس وحكومات الطلبة دون تمييز أو تحيز.	3.76	0.94	مرتفع
3	7	يوزع الطلبة على الشعب الدراسية دون تمييز.	3.67	0.84	متوسط
9	8	تراعي الإدارة الفروق الفردية بين الطلبة في توزيع الأنشطة.	3.55	1.04	متوسط
10	9	يمارس مدير المدرسة سياسة الباب المفتوح أمام ملاحظات الطلبة دون تمييز وتحيز.	3.50	1.19	متوسط
4	10	يتم عرض الطلبة المخالفين على مجلس ضبط ليشعروا بالعدالة والمساواة.	3.32	1.32	منخفض
الكلي			4.02	0.56	مرتفع

أشارت النتائج أن غالبية الفقرات في مجال العدل والمساواة كان لها متوسطات حسابية مرتفعة. فقد جاءت الفقرة المتمثلة بدور الإدارة بتطبيق الأنظمة والتعليمات على الطلبة دون تمييز المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.67). وتلا ذلك في الأهمية الفقرة المتعلقة بدور المعلمين في رصد أداء الطلبة بعدالة وبدون تمييز وبمتوسط حسابي (4.59). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة بعرض الطلبة المخالفين على مجلس ضبط ليشعروا بالعدالة والمساواة وبمتوسط حسابي (3.32). وقد يُعزى ذلك الى التزام مديري المدارس والمعلمين بالأنظمة والتعليمات، وإيمانهم بضرورة تحقيق العدالة والمساواة، كما أن أولياء الأمور يتابعون أبناءهم ويلمون بالأنظمة والتعليمات، ويحرصون على تحقيق العدالة والمساواة، ويعدّون أنفسهم شركاء في إدارة المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المحافظة وعليان، 2009) حيث حصل مجال العدل والمساواة المرتبة الأولى، ودراسة (الفريحات، 2010)، ودراسة (الزبون، 2011).

ثانياً: تفويض الصلاحيات

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة عن فقرات مجال تفويض الصلاحيات، ومن ثم تم ترتيبها تنازلياً، والجدول (5) يوضح نتائج ذلك.

أشارت النتائج أن الفقرة (24) والمتمثلة بانتهاج مدير المدرسة نظاماً للمساءلة لمتابعة الأداء، قد جاءت بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.60). وتلا ذلك الفقرة (27) والمتعلقة بتفويض مدير المدرسة الصلاحيات بناء على الأنظمة والقوانين وبمتوسط حسابي (3.55). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (30) والمتعلقة بتوفير المرونة الكافية لممارسة العمل، وبمتوسط حسابي (2.65). وقد حصلت معظم فقرات هذا المجال على درجة متوسطة. وحصل المجال ككل على درجة متوسطة، وجاء

بالمرتبة الثانية بين مجالات الدراسة الأربعة، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المديرين يلتزمون بحرفية القوانين والأنظمة، إيمانا منهم بان ذلك يضبط العاملين في المدرسة والطلبة، ويتجنبون المرونة في العمل خوفا من تمرد العاملين والطلبة، لذلك نجد من ابرز معيقات الإبداع عدم مرونة القيادات. بالإضافة إلى طبيعة العاملين، فهناك من يفسر مرونة القائد بتسيبه، وضعفه، وهناك من يرى بان القائد القوي هو من يطبق القوانين بدقة وحدة. أما الفقرات التي تناولت اللامركزية في العمل فقد جاءت بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى اعتقاد بعض المديرين بان تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين في المدرسة سيفقدهم أهميتهم ومناصبهم، وبالتالي يسعى هؤلاء المديرون إلى تكريس المركزية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العمايره والمقابلة، 2010)، ودراسة (المحافظة وعليان، 2009). ولكن لم تتفق مع نتيجة دراسة (السعود وابو حمده، 2012).

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات مجال تفويض الصلاحيات، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
24	1	ينتهج مدير المدرسة نظاماً للمساءلة لمتابعة الأداء.	3.60	0.89	متوسط
27	2	يتم تفويض السلطة بناء على القوانين والأنظمة والتعليمات.	3.55	0.76	متوسط
21	3	يتم منح مدير المدرسة السلطة الكافية لممارسة مهامه.	3.23	0.97	متوسط
22	4	يتم تطبيق اللامركزية في العمل.	3.18	0.96	متوسط
25	5	يتم تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.13	0.88	متوسط
29	6	يدرك العاملون في المدرسة الأسس التي تقوم عليها الديمقراطية.	3.06	0.95	متوسط
23	7	يتمتع العاملون برغبة لتحمل المسؤولية.	3.02	0.84	متوسط
26	8	يحدد مدير المدرسة المهام التي يفوضها كتابيا.	3.01	0.75	متوسط
28	9	يتمتع جميع العاملين في المدرسة بحرية في طريقة أداء المهام.	2.76	0.90	متوسط
30	10	يتم توفير المرونة الكافية لممارسة العمل.	2.65	0.84	متوسط
الكلي			3.12	0.83	متوسط

ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة عن فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن ثم تم ترتيبها تنازلياً، والجدول (6) يوضح نتائج ذلك.

جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة وبمتوسطات حسابية متقاربة تراوحت بين (3.33– 3.09) وأشارت النتائج أن أعلى متوسطات حسابية كانت للفقرات المتعلقة بمشاركة المعلمين والطلبة في وضع سياسة العمل، ومشاركة برلمان المدرسة في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة على التوالي، وهذا يشير الى أن هناك توجه واضح في مدارسنا نحو تطبيق الإدارة الديمقراطية، ولكنه متواضع، مما يستدعي العمل على غرس روح المشاركة في العمل، وتنمية روح الفريق. وقد يرجع ذلك الى عدم وعي بعض الإدارات للمفاهيم الإدارية الحديثة ومنها التمكين الإداري والذي يستند بشكل رئيس على المشاركة في العمل. كما وان هناك بعض المديرين الذين يعتقدون أن مشاركة العاملين لهم في اتخاذ القرارات يشكل خطرا عليهم ويهدد نفوذهم، لذلك فإن معظم المديرين يتقيدون بالوصف الوظيفي للعاملين، ولا يشجعون العمل الجماعي إيمانا منهم بان العمل الجماعي يساعد على تكون الأحزاب والفرق التي قد تهدد الإدارة خاصة إذا كان العاملون على درجة من الوعي والقوة. لم تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السعود، 2009)، ودراسة (محافظة وعليان، 2009)، ودراسة (Moss & Urban, 2010). واتفقت مع نتائج دراسة (Nazir, 2010)، ودراسة (Dundar, 2013)، ودراسة (الرواضية، 2012).

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
40	1	يشارك المعلمون والطلبة في وضع سياسة العمل.	3.33	0.85	متوسط
35	2	يشارك برلمان الطلبة في خطة المدرسة التطويرية.	3.14	0.82	متوسط
37	3	يشارك الطلبة في إعداد برنامج الدروس المدرسي.	3.11	0.78	متوسط
31	4	يشارك الطلبة في تحديد مواعيد الامتحانات	3.11	0.98	متوسط
39	5	يشارك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة.	3.08	0.75	متوسط
34	6	يشارك أولياء الأمور في مجالس المدرسة.	3.07	0.78	متوسط
32	7	يشارك المعلمون والطلبة في حل المشكلات في المدرسة.	3.05	0.95	متوسط
36	8	يشارك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج التطويرية في المدرسة.	3.02	0.84	متوسط
33	9	يشارك الطلبة في إعداد رؤية ورسالة المدرسة.	3.02	0.97	متوسط
38	10	يتيح المعلمون والإدارة للطلبة الفرصة للمشاركة في تحليل ومناقشة نتائج الاختبارات.	3.01	0.96	متوسط
الكلي			3.09	0.92	متوسط

رابعاً: حرية التعبير عن الرأي

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة عن فقرات مجال حرية التعبير عن الرأي، ومن ثم تم ترتيبها تنازلياً، والجدول (7) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات مجال حرية التعبير عن الرأي، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
12	1	تشجع الإدارة الطلبة على التعبير عن الرأي.	3.45	0.96	متوسط
20	2	يستمع المدير لآراء المعلمين جميعا قبل اتخاذ القرارات.	3.34	0.98	متوسط
11	3	يأخذ المدير بعين الاعتبار أراء الطلبة.	3.24	0.95	متوسط
18	4	تسعى الإدارة الى بناء روح الحرية والقيادة لدى الطلبة.	3.16	0.87	متوسط
16	5	تحرص الإدارة على عقد اجتماعات للتعرف الى أراء الطلبة والمعلمين.	3.08	0.85	متوسط
17	5	ينشر المدير الأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمون والطلبة.	3.08	0.84	متوسط
13	7	يحرص المدير على تعزيز الأفكار الإبداعية.	2.96	0.92	متوسط
14	8	توفر المدرسة صندوقا للاقتراحات.	2.88	0.97	متوسط
19	9	تستفيد المدرسة من صندوق الاقتراحات كتغذية راجعة في تخطيط برامجها وعملها.	2.85	0.85	متوسط
15	10	تفوض الإدارة المعلمين والطلبة في إدارة الأنشطة المدرسية.	2.76	0.89	متوسط
الكلي			3.08	0.84	متوسط

جاءت الفقرات المتعلقة بتشجيع الإدارة الطلبة على التعبير عن الرأي، واستماع المدير لآراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات بأعلى المتوسطات الحسابية، ولكن بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن هناك ممارسات للتعبير عن الرأي في مدارسنا ولكن ليس بالمستوى الذي نريد ليحقق تطبيقا فاعل للإدارة الديمقراطية في مدارسنا. فمدير المدرسة يستمع للآراء، ولكن لا يأخذ بها بشكل فاعل. وقد يُعزى ذلك إلى أن العديد من الإدارات دبلوماسية في تعاملها مع العاملين والطلبة، فيستمع المدير للآراء ويوهم العاملين والطلبة انه يمنحهم الحرية في التعبير عن الرأي والمشاركة في صناعة القرارات، ولكنه ينفذ ما يريد ويتقيد بحرفية بالقوانين. وقد جاءت الفقرات المتعلقة بتعزيز وتنفيذ الأفكار الإبداعية، وتفويض المعلمين والطلبة إدارة الأنشطة المدرسية، بأقل المتوسطات الحسابية. وقد يرجع ذلك لعدم قناعة بعض الإدارات بتنفيذ اقتراحات الطلبة خاصةً إذا تتطلب ذلك نفقات وجهود ومرونة في التعليمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراستي (العمري والعواملة وبركات، 2011)، و(العمايره والمقابله، 2010)، وتختلف مع دراستي (الفريحات، 2010)، و(Dundar, 2013).

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات مديري ومديرات المدارس الحكومية لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية، ومستوى المدرسة؟

تم استقصاء الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين من حيث جنسهم ومؤهلهم العلمي ومستوى المدرسة وخبرتهم الوظيفية على المجالات الأربعة باستخدام تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (Hotelling T2) وويلكسلامبدا (Wilks' Lambda).

ويبين الجدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات.

الجدول (8)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي المتعدد (On Way Manova)

مصدر التباين	قيمة Hotelling T2	قيمة Wilks' Lambda	مستوى الدلالة	درجات الحرية
الجنس	0.022	-	0.508	5
المؤهل العلمي	-	0.865	0.530	7
الخبرة	-	0.965	0.779	8
مستوى المدرسة	0.017	-	0.383	5

ويتضح من الجدول (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي، الخبرة، مستوى المدرسة في درجة ممارسة المديرين للإدارة الديمقراطية.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في مدارس محافظة الكرك يعزى إلى الجنس. وقد يرجع ذلك إلى مشاركة النساء في الإدارة، كما أن وزارة التربية والتعليم عملت على عقد الدورات التدريبية وورش العمل للمديرات والمديرين على حد سواء، فضلاً عن ذلك تبنّت الوزارة إستراتيجية وطنية لزيادة فرص مشاركة القطاع النسائي المؤهل في إدارة العملية التربوية. فجميع مديري ومديرات المدارس خضعوا لنفس البرامج التدريبية بغض النظر عن جنسهم ومؤهلهم وخبرتهم. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراستي (الرواضية، 2012)، و(بني أرشيد، 2012) حيث أظهرت فروقا لصالح الإناث.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) تُعزى للمؤهل العلمي. وقد يرجع ذلك لعدم تركيز المناهج الجامعية سواء في البكالوريوس أو في الدراسات العليا بشكل كبير على الجوانب التطبيقية للمفاهيم الحديثة التي دخلت ومنها الديمقراطية، فهناك فجوة بين ما يتم تدريسه وما يطبق فعلياً في المؤسسات التربوية. وكذلك قد يعزى إلى أن البرامج التدريبية التي يتلقاها مديرو المدارس لا تضيف شيئا جديدا لذوي المؤهلات العلمية العالية في حين ترفع من مستوى المديرين الأقل تأهيلاً. فجميع مديري ومديرات المدارس يتلقون نفس البرامج التدريبية بغض النظرعن مؤهلهم العلمي.

وبالنسبة لمستوى المدرسة فقد أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) تُعزى لمستوى المدرسة. وقد يرجع ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم انتهجت رزمة من المشاريع التحديثية للمدارس بمستوييها الثانوي والأساسي مما أدى الى إزالة الفروق بينها. وكذلك فليس هناك أي امتياز لمدير المدرسة الثانوية عن الأساسية أو العكس فكلاهما

يخضع لنفس شروط الاختيار ويتلقى التدريب نفسه.

ويمكن القول أن وزارة التربية والتعليم انتهجت الديمقراطية من خلال عقد الورش والدورات للمعلمين والمديرين التي تطرح من خلالها أفكار وتجارب الآخرين في هذا المجال. وهي تطلب من موظفيها وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية واختلاف مستويات مدارسهم تطبيق هذا النهج في مدارسها لتكوين جيل واعٍ ومطبّق لمبادئ الديمقراطية. كما وقد يكون تقارب المدارس وتجانسها وسهولة التواصل والاتصال بينها من الأسباب التي أدت إلى عدم وجود فروق لمستوى المدرسة.

وفيما يتعلق بالخبرة فقد أشارت النتائج إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) يعزى للخبرة. وقد يُفسّر ذلك بأن المديرين ذوي مستويات الخبرة الطويلة يعتقدون أن خبراتهم تكفيهم في اكتساب مستويات معرفية وثقافية، في حين أن ذوي الخبرات المتوسطة قد نالوا حظاً من التدريب من خلال البرامج التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم. وقد يُفسر أيضابان وزارة التربية تهتم بتوعية وتدريب مديري ومديرات المدارس الحكومية وتعقد لهم ورش العمل واللقاءات بغض النظر عن خبرتهم الوظيفية.

التوصيات

توصي الباحثة بما يلي:

1- توعية مديري المدارس بأسس الإدارة الديمقراطية، وأهمية تطبيقها وانعكاساتها الايجابية على الطلبة والعاملين في المدرسة، وارتباطها بالإبداع والانتماء للعمل.

2- عقد الدورات والورش التدريبية للقيادات التربوية حول الإدارة الديمقراطية، ومتابعة تطبيقها في المدارس.

3- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الديمقراطية في مختلف مستويات التعليم، من وجهة نظر الطالب والمعلم والمدير وأولياء الأمور.

4- ضرورة متابعة وزارة التربية والتعليم تطبيق مبادئ الديمقراطية في المدارس، وذلك لتعميق النهج الديمقراطي.

المراجع

بني ارشيد، محمد نور. (2012). "درجة ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية لبعض الممارسات الديمقراطية من وجهة نظر طلبة الجامعة أنفسهم". **مجلة كلية التربية**، باسوان، عدد 26، ص ص163-189.

الرواضية، صالح محمد. (2012). "الممارسات الديمقراطية لدى معلمي الدراسات الاجتماعية كما يقدرها طلبة المرحلة الثانوية في الأردن". **مؤتة للبحوث والدراسات**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 27، عدد 2، ص311- 348.

الزبون، سالم عوده. (2011). "الممارسات الديمقراطية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش الأهلية من وجهة نظر طلبتهم"، **دراسات، العلوم التربوية**، مجلد38، العدد2، ص ص650- 664.

الزيود، ماجد محمد وحجازين، نايل عيد. (2011). "الثقافة السائدة في الصف والمدرسة الأردنية"، **مجلة التربية**، المجلد 14، العدد 33، ص 219- 265.

السعود، راتب وأبو حمده، عائشة. (2012)."التراخي التنظيم يلدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين فيها". **دراسات، العلوم التربوية**، المجلد 39، العدد1، ص178- 206.

السعود، راتب. (2009)." أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسسليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم". **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، مجلد 5، عدد 3، ص249-262.

الصغير، أحمد عبدالله. (2012). "تصور مقترح لدور المدرسة في تربية تلاميذها للمواطنة العالمية في ضوء بعض التوجهات العالمية المعاصرة". **مجلة كلية التربية**- اسيوط، المجلد 28، العدد 2، ص ص81-122.

الطعاني، حسن أحمد. (2012). "درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 28، العدد الثاني، ص453- 489.

العمايره، محمد حسن ومقابلة، عاطف يوسف. (2010). "تقويم الطلبة لدور المدرسة الثانوية في إكسابهم ثقافة الديمقراطية وسلوكاتها في ضوء التحول الديمقراطي للمجتمع الأردني من وجهة نظرهم". **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد21، ص80-

.126
العمري، جمال فواز والعواملة، عبدالله وبركات، صالح سلامة. (2011). "معوقات التربية الديمقراطية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية كما تدركها عينة من طلاب الجامعات الأردنية". **مجلة التعريب**، سوريا، العدد 40، ص111– 152.
الفريحات، هناء محمود والرواشدة، علاء زهير. (2010). "تصورات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية نحو ديمقراطية التعليم في لواء كفرنجة". **مجلة أم القرى للعلوم الاجتماعية**، مجلد2، عدد 2، ص62 – 110.
محافظة، سامح وعليان، آمال. (2009). "درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مديرية تربية عمان الرابعة" . **دراسات، العلوم التربوية**، المجّلد 36، العدد1، ص71–87.
محسن، عبد الرحمن صالح. (2010). "المعتقدات الديمقراطية الصفية لدى الطلبة المعلمين في الكلية التربوية المفتوحة في مدينة الديوانية"، **مجلة القادسية للعلوم الإنسانية**، المجلد 13، العدد3، ص126– 155.
وزارة التربية والتعليم، (2010). **مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية العامة**. الجزء 16، عمان، الأردن.

Alexander, G.;& van Wyk, M.M. (May, 2010). Do principal-educators have the ability to transform schools?: A South African perspective. *Teaching & Teacher Education, 26* (4), p786-795. Retrieved on 6/4/2016 from http://web.ebscohost.com.ezlibrary.ju.edu.jo/ehost/detail.

Bektas, Mustafa.(Autumn, 2013). Teacher Opinions on the Concepts Preparing Students toa Democratic Life in the First Grade Social Studies Course. *Educational Sciences: Theory & Practice, 13* (4), 2429-2433. 5p. doi: .12738/estp .2013.4.1624, Retrieved on: 20\5\2016 from http://web.ebscohost.com.ezlibrary.ju.edu.jo/ehost/.

David J. Shernoff. (2013) **.** *Optimal Learning Environments to Promote Student Engagement* **.** chapter 1 **(**Aims of Education Revisited) pp 25-45, (E- Book). Retrieved on 3/5\2016 from: *http://link.springer.com.ezlibrary.ju.edu.jo/chapter/10.*

Dewy, J. (2008). *Democracy and Education* . (chapter 7) (Ebook), Produced by David Reed, and David Widger.. Retrieved on : 20\5\2016 fromhttp://www.gutenberg.org/files/852/852-h/852.

Dundar, Selma. (Spring ,2013). Students' Participation to the Decision-Making Process as a Tool for Democratic School. *Educational Sciences: Theory & Practice,* 13 (2), 867-875. 9p. Retrieved on : 20\4\2016 from http://web.ebscohost.com.ezlibrary.ju.edu.jo/ehost/pdfviewer/pdfvi.

Garrison, William A.(2003). Democracy, Experience, And Education: Promoting a Continued Capacity for Growth. *Phi Delta Kappan*, Vol. 84 Issue 7, p525. Retrieved from *http:// ebscohost.com.*

Littky, Dennis ;& Grabelle, Samantha.(2004). *Big Picture*.(Chapter 1. The Real Goals of Education) (E- book) Retrieved on/3 /42016 from http://www.ascd.org/publications/books/104438/chapters/The-Real-Goals.

Morales, Heriberto, Niccolas ; Gonzalez, Jaime, and Mendoza, Arturo Torres. (2013), "Empowerment as A Culture and A Strategy to Strengthen the Activities of Research and Innovation: Proposal of A Methodology, *European Scientific Journal* , December, /special/ edition vol.1 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.

Moss, Peter, & Urban, Mathias. (October, 2010). *Democracy and Experimentation***.** ERIC Number: ED534650 Retrieved on: 21\4\2016. From: http://eric.ed.gov/?q=education+and+democracy&ft=on&id=ED534650.

Nazir, Muhammad. (Aug ,2010). Democracy and education in Pakistan. *Educational Review*. *62* (3), 329-342. 14p. Retrieved on: 21\3\2016 from: http://web.ebscohost.com.ezlibrary.ju.edu.jo/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=.

Patrick, John, J. (2003) . Component of Education for Democracy. *Eric clearing house for social studies. Eric Digest*. retrieved on 6/5/2016 from www. Eric. Ed.gov.

Rodriguez ,Kenneth.(1997). *Foundation of Democracy. First Edition*: Center for Civic Education. USA. (Upper Elementary Teacher's Guide)**.**

Sart, G .(2014). The new leadership model of university management for innovation and entrepreneurship, *Eurasian Journal of Educational Research,57*, p73-90. Retrieved on 5/2/ 2016 from https://eric.ed.gov/university + leadership.

Willinsky, John. (2005). *Democracy and Education: The Missing Link May Be Ours*. retrieved on 6/5/2016 from http://journals. sfu.ca/present/index.php/demojournal/article/view/7/13 https://ar.wikipedia.org/wiki/Jordan Retrieved on 11/9/2016.

The Reality of Democratic Administration in the Public Schools in Karak Governorate as Estimated by the Principals of these Schools

*Khetam Mohammed Al Eide**

ABSTRACT

This study aimed at investigating principals' estimation of applying democratic administration in the public schools of Al-Karak Governorate , and identifying whether these estimations vary depending on qualification, gender, job experience, and the level of the school. The study population consisted of all principals of public schools in Karak governorate (n=283) principal in the scholastic year (2015/2016). The study sample consisted of the all members of study population. The descriptive survey research methodology was adopted. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was constructed to collect the required data. The major findings of the study indicated that the degree of applying democratic administration in the public Schools was moderate in the four domains. There were no substantial statistical significance at ($\alpha \leq 0.05$) due to the educational qualification, gender, job experience, and the level of the school. In light of the results, the study recommended raising awareness of the of democratic administration in the public schools, deepening the democratic approach in educational institutions, and providing the suitable environment that helps students to express their views.

Keywords: Democracy, Democratic Administration, Principals of Public Schools, Karak, Jordan**.**

* Al Mazar Secondary school, Al Mazar the southern, Al Karak, Jordan. Received on 11/6/2016 and Accepted for Publication on 2/11/2016.