واقع الممارسات الديمقراطية للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت

إعداد

أ.د أشرف محمود أحمد محمود
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية بالغردقة جامعة جنوب الوادي

د. سيدة سلامة محمد
مدرس أصول تربية
كلية التربية بالغردقة جامعة جنوب الوادي

أ. لطيفة علي أحمد ملك

واقع الممارسات الديمقراطية للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرف مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، ونشأتها، وأهميتها، وأنماطها، وأبعادها. وتوضيح مفهوم الممارسات الديمقراطية، وأشكالها، وأسسها، ومتطلبات تفعيلها في مدارس التعليم الابتدائي. ورصد واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين في مدارس التعليم الابتدائي بالكويت من وجهة نظر المديرين. ورصد واقع الممارسات الديمقراطية للمديرين في مدارس التعليم الابتدائي بالكويت من وجهة نظر المعلمين. وتقديم تصور مقترح لتفعيل الممارسات الديمقراطية للمديرين لتطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بالمدارس الابتدائية بالكويت.استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. ووظفت الاستبانة لتعرف ورصد واقع الممارسات الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتدريسية بالمرحلة الابتدائية بدولة الكويت.ومن أن أهم نتائج الدراسة أن درجة واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمين المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين جاءت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الاستبانة (4.00) بانحراف معياري(0.52). وبالنسبة لترتيب محاور الأداة الخمسة من وجهة نظر عينة الدراسة، فقد جاء المحور الخامس السلوك الحضاري في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(4.21)، وبانحراف معياري(0.70) وبدرجة توافر كبيرة جدًا. تلاه في المرتبة الثانية المحور الرابع وعي الضمير، بمتوسط حسابي (3.90)، وبانحراف معياري(1.60) بدرجة توافر كبيرة جدًا. بينما جاء المحور الثالث الروح الرياضية في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (1.60) بدرجة توافر كبيرة، ثم جاء المحور الثاني: الكياسة، بمتوسط حسابي(3.85) وانحراف معياري(0.66)، ثم جاء المحور الأول: الإيثار في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.73)، وانحراف معياري(0.66). وأن درجة واقع الممارسات الديمقراطية لدى مديري المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي لإجمالي الاستبانة(3.31) بانحراف معياري (1.18). وبالنسبة لترتيب محاور الاستبانة الخمسة من وجهة نظر أفراد العينة، جاء المحور الأول الحرية في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.56)، وبانحراف معياري(1.28). تلاه في المرتبة الثانية المحور الرابع المشاركة، بمتوسط حسابي(3.33) ، وبانحراف معياري(1.26)، بينما جاء المحور الثاني المساواة في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي(3.30)، وانحراف معياري (1.30)، ثم جاء المحور الخامس المسئولية بمتوسط حسابي (23.3)، وانحراف معياري(36.1)، ثم جاء المحور الثالث العدالة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (16.3)، وانحراف معياري(25.1). كما قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا للدراسة يفعل العلاقة بين الممارسات الديمقراطية للمديرين وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت.

Abstract

The study aimed to identify the concept of organizational citizenship behaviors, their origin, their importance, their patterns and their dimensions. Moreover, to clarify the concept of democratic practices, their forms, their foundations and the requirements for their activation in primary schools. Moreover, monitoring the reality of the citizenship behaviors of teachers in primary schools in Kuwait from the point of view of managers. In addition, monitoring the reality of democratic practices for principals in primary schools in Kuwait from the point of view of teachers. And to present a proposed scenario to activate the democratic practices of managers to develop the organizational citizenship behaviors of teachers in primary schools in Kuwait. The study used the descriptive approach. The questionnaire was used to identify and monitor the reality of democratic practices and organizational citizenship behaviors from the point of view of the administrative and teaching staff at the primary level in Kuwait. The most important results of the study are that the degree of the reality of organizational citizenship behaviors among primary school teachers in Kuwait from the point of view of managers is significant. The arithmetic average of the total questionnaire (00.4) is a standard deviation (52.0). As for the ranking of the five tool axes from the point of view of the sample of the study, the fifth axis was the civilizational behavior in the first place, with an arithmetic mean (21.4), with a standard deviation (70.0) and with a very high availability. Followed by the fourth level, Consciousness Consciousness, with an average of (90.3) and a standard deviation (60.1) with a very high availability. While the third axis came with the mathematical spirit in the third place, with an average of (90.3) and a standard deviation (60.1) with a great availability. Then came the second axis: civility with an average of 3.85 and a standard deviation of 0.66. The last rank with an that the (٠,٦٦) arithmetic average (3.73) and a standard deviation. degree of the reality of the democratic practices of the principals of the primary stage in the State of Kuwait from the point of view of the teachers was medium, with the mean of the total questionnaire

(31.3) with a standard deviation (18.1). For the ranking of the five question axes from the point of view of the sample members, the first axis came first in freedom, with an average of (56.3) and with a standard deviation (28.1). The second axis was ranked third, with an average of 30.3 and a standard deviation of 30.1. The fifth axis came with an average of (3.23), And a standard deviation (1.36), Followed by the third axis of justice in the last rank with an average (3.16), and a standard deviation (1.25). The study also presented a suggested scenario for the study that makes the relationship between the democratic practices of managers and the organizational citizenship behaviors of the teachers in primary schools in Kuwait.

مقدمة:

إن الغاية من فلسفة النظام التربوي والتعليمي هي تأكيد مكانة الإنسان في المجتمع بصفة خاصة والكيان العالمي بصفة عامة، وذلك من خلال تنمية شخصية الفرد بشكل متوازن ومتناسق ومعرفته بحقوقه وواجباته، وتدعيم سمة المواطنة بإعداد جيل محب لوطنه ومحافظ عليه، عامل على تطويره، مشارك إيجابي فعال في كل ما يدور حوله من قضايا ومشكلات داخل المجتمع وخارجه.

ولكون التعليم قاطرة التنمية لأي مجتمع بصفة عامة وللمجتمع الكويتي بصفة خاصة، جاء سعى الدول جاهدة إلى تطوير النظام التربوي والتعليمي بها للمساهمة في مسيرة التعمير والبناء الاقتصادي والاجتماعي، لاسيما مدارس المرحلة الابتدائية، حيث إنها نواة وبداية السلم التعليمي.

ويعد التعليم من أهم العوامل التي تساعد على احترام حقوق الإنسان، وعلى تفعيل هذه الحقوق وتطبيقها في العملية التعليمية، أي جعل الوعي بحقوق الإنسان هدفاً تربوياً تسعى التربية بكل مؤسساتها وفعالياتها إلى تحقيقه[١].

إن أسمى أمنيات المجتمعات وتطلعاتها هي أن يحيا مواطنوها حياة ملؤها الاستمتاع والرفاهية النابعة من تمتعهم بالحقوق المختلفة التي تشعرهم بقيمتهم كبشر، والتي كفلتها لهم الشرائع السماوية والقوانين والمواثيق الدولية، وأصبحت المؤسسات وأيضًا الدساتير الوطنية تعمل على إبراز هذه الحقوق وتأكيدها. ولقد صار مبدأ احترام حقوق الإنسان أحد المعايير المهمة في تحديد العلاقات والمعاملات الدولية، وكذا في قياس

(١) سمير عبد القادر خطاب ومحمد فتحي موسى : التربية والوعي بحقوق الإنسان في الإسلام، **مؤتمر حقوق الإنسان التجديد.. والتبديد**، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ١٤– ١٥ يوليو ٢٠٠٤، ص٤٣.

التطور السياسي لأي مجتمع من المجتمعات[١]. حيث يهدف التعليم الابتدائي بدولة الكويت إلى تكوين الأهداف العامة للتربية بما يغطى أهداف التربية والتعليم للناشئة كأهداف المراحل التعليمية المختلفة، والمساهمة في تحقيق التفاعل مع العصر الحالي بما يتطلبه من حرية فكر وتجاوب مع ديناميكية التغيير دون تعارض مع الخصوصية الثقافية للمجتمع الكويتي[٢].

وإذا كانت الديمقراطية تقرر أن الإنسان الحر هو أساس المجتمع الحر وهو بناؤه المقتدر، وأن الحرية وحدها هي القادرة على تحريك الإنسان إلى ملاحظة التقدم وعلى دفعه لذا فهي تتعارض مع البرامج الاستبدادية الرجعية لاعتبارين أساسيين وهما : أن هذه البرامج تولد فروقًا اجتماعية وسياسية بين الأفراد وفئات المجتمع، ثم أنها تشل إمكانيات الأفراد ولا تسمح بتحريرها، فالبرنامج التربوي السليم يعبر عن احترام الفرد كغاية عند التزامه بتلك الفرد والعمليات التي تمكن الفرد من تنمية قدرته على التفكير وممارسة ما يرتبط به من قيم توفيرية تعبر عن نفسها في تفاعلاته مع الأفراد وفي الأنظمة المختلفة.

ومن الممكن أن يكون للممارسات الديمقراطية التي ينتهجها المديرون دور فاعل على العاملين بالمدرسة وبخاصة المعلمين في تعاملاتهم داخل المدرسة، بما يشكل دافعًا قويًا نحو تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

مشكلة الدراسة: تواجه مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت تغييرات وتحديات خارجية وداخلية تحول دون تنفيذ خططها لاسيما في صياغة السياسات والتخطيط والإدارة داخل النظام التعليمي، وتعامل العاملين بها.

---

(١) صافيناز محمد محمد أبو زيد ونجاة محمود عبد المقصود: مؤسسات المجتمع المدني ونشر ثقافة حقوق الإنسان، **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية**، ع٢٣، ج٣، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، أكتوبر ٢٠٠٧، ص١٠٧٣.

(١) عادل مجبل المطيري: **العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت**، القاهرة، مطبعة اللطائف للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ص ٤٤-٤٧.

لذلك يتطلب الأمر من قياداتها تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تسهم في زيادة كفاءة وفعالية القيادة الإدارية من خلال تزويدها بمجموعة من المهارات والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها حتى تمكنها من تمييز أداء مؤسساتها [١].

وعلي الرغم من الجهود المستمرة التي تبذلها الدولة في الارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق المنافسة للمؤسسة التعليمية في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية كما بينت الدراسات السابقة مثل دراسة (حنان عيسى،٢٠١٢) [٢]، ودراسة (عايض رجا،٢٠١٣) [٣] إلا أن واقع الممارسات الإدارية بتلك المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي وبخاصة الابتدائية قد أظهرت العديد من السلبيات كما أشارت إلى ذلك الدراسات السابقة فقد بينت نتائج دراسة(برجس فالح ، ٢٠١٠)[٤]،

ودراسة (عبدالعزيز محمد،٢٠١٢) [٥] أن إدارة تلك المدارس تتسم بالضعف في عمليات الاتصال والعلاقات الإنسانية بين المديرين والعاملين لاستخدام المركزية والأساليب الديكتاتورية في الإدارة وانتشار ثقافة البيروقراطية وضعف وسائل التفويض والتمكين الإداري لديهم، مما يؤثر سلبًا علي العلاقات داخل المدارس وافتقارها لروح

---

(١)عبد العزيز صالح بن حبتور: **الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير**، ط٢، عمَان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ٤٤– ٤٧.

(٢)حنان عيسى رمضان حسين: تقويم نظام حوسبة الإدارة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء تحقيق الأهداف، **رسالة ماجستير غير منشورة**، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٢.

(٣) عايض رجا عايض عواد العازمي: تطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام بالكويت منظور استراتيجي، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة،٢٠١٣.

(٤) برجس فالح الهاجري : العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين دراسة ميدانية علي المدارس المتوسطة بدولة الكويت، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية، جامعة بنها،٢٠١٠.

(٥)عبد العزيز محمد علي شمس الدين: تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٢.

التعاون وضعف تشجيعها للتغيير أو الابتكار مما يؤثر بالسلب على أهداف التطوير والتحديث لمخرجات المنظومة التعليمية بتلك المدارس ويمثل الكثير من التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية مما يستدعي التصدي لتلك الممارسات واستبدالها بالممارسات الإدارية الديمقراطية والتي تدعم العمل المشترك وتزكي روح الابتكار بين العاملين.

في ضوء ما سبق، فمن المهم تبنى المشاريع واللوائح والأنظمة المساعدة على النهوض بمستوى أداء مدارس التعليم الابتدائي، وتحسين مخرجاتها، من خلال تفعيل الممارسات الديمقراطية للمديرين تلبية للمتطلبات التربوية المعاصرة ولمواجهة التحديات التي تحيط بمستقبل التعليم الابتدائي الكويتي. ومن هنا برزت مشكلة الدراسة الحالية وسعيها لتفعيل الممارسات الديمقراطية للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، ومن ثَم تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ماالممارسات الديمقراطية السائدة للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت؟

أسئلة الدراسة :

ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية ، وهي:

١. ما الأسس النظرية والفكرية للممارسات الديمقراطية؟

٢. ما واقع الممارسات الديمقراطية للمديرين في مدارس التعليم الابتدائي بالكويت من وجهة نظر المعلمين؟

٣. ما التصور المقترح لتفعيل الممارسات الديمقراطية للمديرين بالمدارس الابتدائية بالكويت؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

١. توضيح مفهوم الممارسات الديمقراطية، وأشكالها، وأسسها، ومتطلبات تفعيلها في مدارس التعليم الابتدائي.

٢. رصد واقع الممارسات الديمقراطية للمديرين في مدارس التعليم الابتدائي بالكويت.

٣. تقديم تصور مقترح لتفعيل الممارسات الديمقراطية للمديرين بالمدارس الابتدائية بالكويت.

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها على النحو الآتي:

١. تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي للممارسات الديمقراطية في المؤسسات التربوية والتعليمية كمدخل لتنمية الممارسات الديمقراطية للمديرين، واعتبارها مجالًا بحثيًا خصبًا يفتح آفاقًا عديدة.

٢. ربط ميدان التعليم الابتدائي بالاتجاهات الحديثة في التربية، ومحاولة الاستفادة منها في حل المشكلات التعليمية والمجتمعية.

٣. يأمل أن تفيد نتائج الدراسة متخذي القرار والمسئولين عن العملية التعليمية بمدارس التعلم الابتدائي في تطوير الخطط والبرامج والأساليب بما يتلاءم مع المفهوم الحديث للممارسات الديمقراطية وتوجهاتها المستقبلية.

منهج الدراسة :

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي.

أداة الدراسة :

تعتمد الدراسة الحالية على تصميم استبانة لتعرف ورصد واقع الممارسات الديمقراطية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتدريسية بالمرحلة الابتدائية بدولة الكويت.

حدود الدراسة :

تخضع الدراسة الحالية وقابلية نتائجها للتعميم في ضوء الحدود التالية:

-**الحد الموضوعي:** الممارسات الديمقراطية وأبعادها (الحرية، المساواة، العدالة، المشاركة، المسئولية).

- **الحد البشري:** تركز الدراسة على جميع معلمي ومديري بالمدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية لمحافظات (الفروانية، مبارك الكبير، العاصمة).

- **الحد المكاني:** تقتصر الدراسة على المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية لمحافظات (الفروانية، مبارك الكبير، العاصمة).

- **الحد الزمني:** يقتصر تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي٢٠١٧ / ٢٠١٨.

مصطلحات الدراسة

تتحدد مصطلحات الدراسة الحالية على النحو التالي:

١-**الممارسات الديمقراطية :**

الممارسة هي : نوع من الخبرة المنظمة نسبيًا، وتشير إلى تكرار حدوث نفس الاستجابات الظاهرة، أو ما يشبهها في مواقف بيئة منظمة نسبيًا. (١)

أما كلمة الديمقراطية فهي مشتقة من كلمتين هما: ديموس (Demos) ومعناها الشعب ، وكراتيس (Kratias) ومعناها الحكم أو السلطة ، فالديمقراطية تعنى حكم الشعب (٢).

---

(١) يوسف قطامي ونايفة قطامي: **إدارة الصف الأسس السيكولوجية**، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٢، ص ٢٣.

(٢) عبدالكريم أحمد رشدان: دراسة تحليلية للمبادئ والقيم الديمقراطية في فلسفة التربية والتعليم في الأردن، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٣، ص ص ٢٣- ٢٥.

وتعرف الباحثة الممارسات الديمقراطية إجرائيًا بأنها: عملية تتخذ الديمقراطية منهجًا سلوكًا يمارس فيه مدير المدرسة الابتدائية حقه في التعبير عن آرائه بحرية وفق قيم المجتمع وأعرافه.

الدراسات السابقة :

عرضت الدراسة الحالية عددًا من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة ،وتم عرض الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأحدق إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

١.دراسة (نجلاء مرزوق ،٢٠١٥) [١] :

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح للممارسات الديمقراطية بمدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة. واستخدمت المنهج الوصفي. وكشفت نتائج الدراسة عن تقييد حرية التعبير ، وضعف ثقافة الممارسات الديمقراطية داخل المجتمع المدرسي والافتقار للعمل بروح الفريق، غياب التنشئة المدرسية القائمة على النمط الديمقراطي الصحيح، زيادة كثافة التلاميذ بالمدارس مما يعيق القائمين على العملية التعليمية في صنع القرارات ديمقراطيًا من خلال عملية تربوية صحيحة، عدم وجود فلسفة ديمقراطية واضحة المعالم في مرحلة التعليم الأساسي، الافتقار للعمل بروح الفريق داخل المؤسسات التعليمية، ضعف دور المؤسسات التربوية من نقابة المعلمين والمجتمع المدني في صياغة سياسة تعليمية تدعم إرساء الممارسات الديمقراطية، ضعف اللامركزية في المحيط المدرسي فيما يتعلق بالتمويل واتخاذ القرارات التربوية.

٢.دراسة (بشار السليم،٢٠١٤) [١]: هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الممارسات الديمقراطية الصفية لدى معلمي الطلبة الموهوبين والطلبة العاديين من وجهة نظر الطلبة في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي.

---

(١) نجلاء غريب إبراهيم السيد مرزوق: تصور مقترح للممارسات الديمقراطية بمدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة، **مجلة كلية التربية**، ع ١٧، كلية التربية، جامعة بورسعيد، ٢٠١٥.

وكشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى الممارسات الديمقراطية الصفية لدى معلمي الطلبة الموهوبين والطلبة العاديين من وجهة نظر الطلبة في الأردن جاءت بدرجة متوسطة على حد سواء بالنسبة للطلاب الموهوبين والعاديين. وتم تقديم صورة علمية لواقع الحياة الديمقراطية في مدارس الطلبة الموهوبين والطلبة العاديين إذ تبين أن معلمي الطلبة الموهوبين يمارسون الديمقراطية الصفية بمستوى متوسط، كما تبين أن الطلبة الموهوبين يعيشون حياة ديمقراطية محدودة داخل المدرسة والغرفة الصفية وغير شاملة لمختلف متطلبات الحياة الديمقراطية داخل المدرسة.

٣.دراسة (أشرف عفيفي،٢٠١٣)[٢] :

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى وعى معلمى التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية ببعض قضايا الديمقراطية، وفحص العلاقة بين وعيهم ببعض قضايا الديمقراطية وممارساتهم التربوية داخل مدارسهم .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن مستوى وعي المعلمين ببعض قضايا الديمقراطية متوسط، والممارسات تتسم بالسلبية. وتوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين مؤشرات الوعي بقضايا الديمقراطية وممارسات المعلمين التربوية داخل المدرسة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة من الذكور والإناث – معلمي الابتدائي والإعدادي – المؤهلات العليا وفوق المتوسطة – فى الوعي بقضايا الديمقراطية والممارسات التربوية. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين الذين لديهم سنوات خبرة طويلة والمعلمين الذين ليس لديهم خبرة،

---

(١) بشار عبدالله السليم : مستوى الممارسات الديمقراطية الصفية لدى معلمي الطلبة الموهوبين والطلبة العاديين من وجهة نظر الطلبة في الأردن دراسة مقارنة، **مجلة العلوم التربوية** ، مج ٢٢، ع٢، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٤.

(٢) أشرف عفيفي محمد السيد: وعي معلمي التعليم الأساسي ببعض قضايا الديمقراطية وعلاقته بممارستهم التربوية داخل مدارسهم ، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٣.

فى الوعي والممارسات الديمقراطية لصالح سنوات الخبرة الطويلة. وكذلك بين المعلمين حسب طبيعة الدراسة (أدبي/علمي) فى الوعي والممارسات الديمقراطية لصالح التخصص العلمي.

٤ .دراسة (صالح محمد ،٢٠١٢)[١] :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوي الممارسات الديمقراطية لدي معلمي الدراسات الاجتماعية للمرحلة الثانوية في الأردن كما يقدرها طلبتهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الممارسات الديمقراطية لدي معلمي الدراسات الاجتماعية حسب تقديرات الطلبة متوسطًا، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الطلبة لمستوي الممارسات الديمقراطية لدي معلمي الدراسات الاجتماعية في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية تعزي لمتغير أعداد الطلبة في الصف، ولصالح العدد المنخفض. وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الطلبة لمستوي الممارسات الديمقراطية لدي معلمي الدراسات الاجتماعية في مجالات (حرية التعبير عن الرأي والمادة الدراسية وأساليب تدريسها والعلاقات الإنسانية)، والدرجة الكلية تعزي لمتغير النوع الاجتماعي، ولصالح الإناث. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الطلبة لمستوي الممارسات الديمقراطية لدي معلمي الدراسات الاجتماعية في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية تعزي لمتغيري الصف والتحصيل الأكاديمي.

٥. دراسة (رنا طلعت وأيمن أحمد ،٢٠١٢) [٢] : هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة طلبة الجامعات الأردنية للمبادئ والقيم الديمقراطية، بالإضافة إلى معرفة درجة اختلاف

---

(١) صالح محمد الرواضية: الممارسات الديمقراطية لدي معلمي الدراسات الاجتماعية كما يقدرها طلبة المرحلة الثانوية في الأردن، **مجلة مؤته للبحوث والدراسات**، مج ٢٧، ع ٢، جامعة مؤتة، ٢٠١٢.

(٢) رنا طلعت الصمادي وأيمن أحمد العمري: الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الممارسات الديمقراطية بين طلبتها، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مج ١٣، ع ١، كلية التربية، جامعة البحرين، ٢٠١٢.

الممارسات الديمقراطية للطلبة في الجامعات الأردنية باختلاف جنسهم، ونوع الكلية، والسنة الدراسية، والموقع الجغرافي، وهل توجد علاقة بين دور الجامعات الأردنية ودرجة ممارسة الطلبة في الجامعات الأردنية للمبادئ والقيم الديمقراطية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة لدور الجامعات الأردنية والممارسات الطلابية للمبادئ والقيم الديمقراطية. وتوصلت الدراسة أيضًا إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الجنس، ونوع الكلية، والسنة الدراسية والممارسات الطلابية للمبادئ والقيم الديمقراطية. وبينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الموقع الجغرافي والممارسات الطلابية للمبادئ والقيم الديمقراطية وذلك لصالح إقليم الوسط.

٦.دراسة (محمد نور ومحمد إبراهيم،٢٠١٢) [١]:

هدفت الدراسة إلى الكشف علي مدي أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية لبعض الممارسات الديمقراطية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم. واشتملت عينة الدراسة علي (١١٩٨) طالبا وطالبة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي المتغير الجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير مكان السكن، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير التحصيل العلمي والصالح تقدير جيد جدا، وجيد. إن الديمقراطية بجوهرها العميق ممارسة يومية تشمل جميع مناحي الحياة وهي أسلوب للتفكير والسلوك والتفاعل وليست فقط أشكال مفرغة الروح أو مجرد مظاهر، وهي ليست مجرد نصوص وأشكال أو صور ثابتة، فهي تختلف من مكان إلي آخر ومن مرحلة إلي أخري وهي في جوهرها السياسي تتلخص في حق الفرد والمجتمع في الحرية والمساواة والتعبير والمشاركة.

---

(١) محمد نور حسين علي و محمد إبراهيم سليم: درجة ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية لبعض الممارسات الديمقراطية من وجهة نظر طلبة الجامعة أنفسهم، **المجلة العربية للعلوم الاجتماعية**، ع ١، ج١، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، ٢٠١٢.

٧.دراسة (حسن خليل،٢٠٠٦)[١] :

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية يمارسون الأسلوب الديمقراطي في داخل البيئة المدرسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين والمعلمات يمتلكون ممارسات ديمقراطية، حيث كان المتوسط الحسابي (١٨١,٢٣٣)، بينما كان المتوسط الفرضي (١٦٥)، وأظهر أيضًا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الديمقراطية بين أفراد عينة البحث ولصالح المعلمين، وهناك فروق أيضًا على مستوي مدة الخدمة ولصالح الذين لديهم خدمة (أكثر من ١٠ سنوات)، وهناك فروق أيضًا على مستوي الشهادة التي يحملها المعلم ولصالح حملة شهادة البكالوريوس.

وأن معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية يميلون إلى استخدام الممارسات الديمقراطية داخل البيئة المدرسية، وأن المعلمين أكثر استخدامًا لهذه الممارسات من المعلمات وأن المعلمين الذين يمتلكون خبرة أكثر من (١٠ سنوات) يكون أكثر ديمقراطية من غيرهم، وأن للشهادة أثر في استخدام الممارسات الديمقراطية حيث إن المعلمين الذين يحملون شهادة بكالوريوس أكثر ممارسة من حملة شهادة الدبلوم.

٨.دراسة (محمد العتيبي،٢٠٠٦)[٢] :

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الممارسات الديمقراطية لدى أعضاء التدريس والطلبة في جامعة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها : أن أعلى مجال حصل على أعلى النسب في درجة الممارسات الديمقراطية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت

(١) حسن خليل إبراهيم العبيدي: الممارسات التربوية الديمقراطية لدي معلمي المرحلة الابتدائية في محافظة ديالي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة ديالي، ٢٠٠٦.

(٢)محمد عبدالله العتيبي: درجة الممارسات الديمقراطية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في جامعة الكويت، **رسالة دكتوراة غير منشورة**، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٦ .

هو المجال المتعلق بحرية الرأي والتعبير، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسات الديمقراطية لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس أو سنوات الخبرة والكلية، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الطلبة للممارسات الديمقراطية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسات الديمقراطية لدى الطلبة تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

٩.دراسة (ياسين أحمد،٢٠٠٦)[١] :

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوي الممارسات الديموقراطية لدي رؤساء الهيئات الإدارية في المراكز الشبابية في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية فيها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوي الممارسات الديموقراطية لدي رؤساء الهيئات الإدارية في المراكز الشبابية في مجالات (المشاركة في صنع القرارات، وحرية التعبير عن الرأي، وتفويض الصلاحيات)، جاءت بمستوي ممارسة متوسطة، وأن مجال العدالة والمساواة جاء بمستوي ممارسة مرتفعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الممارسات الديموقراطية لدي رؤساء الهيئات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية في المراكز الشبابية تعزي لمتغيرات الجنس، والمستوي العلمي، والموقع الجغرافي للمركز.

خطوات الإجرائية للدراسة:

سارت الدراسة وفقًا للخطوات التالية:

- تحديد الإطار العام للدراسة والذي يتضمن: مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة وأسئلتها، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، منهج الدراسة وأداتها، حدود الدراسة،

(١) ياسين أحمد صبح الجحاوشة : مستوي الممارسات الديموقراطية لدي رؤساء الهيئات الإدارية في المراكز الشبابية في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية فيها، **رسالة ماجستير غير منشورة،** كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، ٢٠٠٦.

مصطلحات الدراسة، حدود الدراسة، الدراسات السابقة والتعليق عليها، والخطوات الإجرائية للدراسة.

- إجابة السؤال والذي نصه: " ما الأسس النظرية والفكرية للممارسات الديمقراطية ؟"، ويتضمن: حصر الأدب النظري ذى العلاقة بالممارسات الديمقراطية.

- تشمل إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تناول أهداف الدراسة الميدانية، وأدواتها وعينة الدراسة وصدق وثبات الأدوات، وعرض المعالجة الإحصائية، ومن ثم تقديم دراسة ميدانية بتطبيق الأداة وذلك على العينة المختارة بعد التأكد من صدقها وثباتها. وذلك للإجابة عن السؤال والذي نصه: " ما واقع الممارسات الديمقراطية للمديرين في مدارس التعليم الابتدائي بالكويت ؟"، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرُها.

- ثم تقديم تصور مقترح لتفعيل الممارسات الديمقراطية للمديرين.

الإطار النظري للدراسة :

وفي ضوء ما سبق يتناول الفصل الحالي الممارسات الديمقراطية للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي بالكويت من خلال تناول : الممارسات الديمقراطية، والممارسات الديمقراطية التربوية، وأشكال الديمقراطية وأسسها .

- **الممارسات الديمقراطية التربوية :**

تعد الممارسة الديمقراطية التربوية عملية اجتماعية وتشكل شخصية الفرد وتتناول تكيفه مع مجتمعه، كمواطن منتج وهي تتخذ من الديمقراطية نهجًا للعيش والبناء والتغير، فهي أداة المجتمع لنشر مبادئ الديمقراطية فكرا وسلوكا من خلال العملية التربوية.

ويشير مفهوم الممارسة إلى العملية الحيوية الموجهة بعدد من الخبرات والتصورات التي تحدد أنسب الطرائق وأكثرها كفاءة، للانتقال بفكرة أو توجه من التوجهات من كونه معنى

أو مضمونًا إلى كونه واقعًا قائمًا، أي الانتقال من مستوى التجريد إلى مستوى المدرك والمعيش [١] .

وتعرف الممارسة أيضًا بأنها نوع من الخبرة المنظمة نسبيًا، وتشير إلى تكرار حدوث نفس الاستجابات الظاهرة، أو ما يشبهها في مواقف بيئة منظمة نسبيًا [٢] . أو هي الديمقراطية التربوية من ديمقراطية المدرسة إلى الديمقراطية في المدرسة [٣].

فهي بمثابة أفكار وتصورات وخبرات إيجابية يتبناها الفرد والمجتمع، ويتكرر حدوثها منهما بصورة منظمة نسبيًا، وتقوم هذه الأفكار والتصورات على مبادئ الحرية والمساواة والعدالة الاجتماعية، حيث تنعكس واقعًا عمليًا على السلوك الفرد والمجتمع.

ويتضح مما سبق أن الممارسة الديمقراطية التربوية عملية تتخذ الديمقراطية منهجًا وسلوكًا يمارس فيه مدير المدرسة حقه في التعبير عن آرائه بحرية وفق قيم المجتمع الكويتي وأعرافه.

- **واقع الديمقراطية في المؤسسات التربوية :**

عند محاولة تعرف حال المؤسسات التعليمية والتربوية يلاحظ ضعف الواقع التربوي، مما أدي لظهور النظام التربوي الأوتوقراطي الذي يستند إلى لغة القمع والقهر والتخفي وراء قناع الديكتاتورية العسكرية التي لا تعرف غير خطاب التأديب والزجر واستخدام العنف الرمزي ولو ضد الأطفال الأبرياء، مما يولد في نفوس الناشئة قيما سلبية ومشاعر الحقد

---

(١) سمير عبدالحميد القطب، حنان عبدالحليم رزق: المدرسة الثانوية وتنمية ثقافة الديمقراطية في سياق التحول الديمقراطي للمجتمع المصري الواقع والطموح، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ١٣، ع ٤٤، ٢٠٠٧، ص ٣٤٥.

(٢)يوسف قطامي، نايفة قطامي: **إدارة الصف الأسس السيكولوجية**، دار الفكر، عمان، ٢٠٠٢، ص ٢٣.

(٣)علي أسعد وطفة : الديمقراطية التربوية من ديمقراطية المدرسة إلى الديمقراطية في المدرسة"، **مجلة التربية**، س ٣٢، ع ١٤٦، قطر، ٢٠٠٣، ص١٠٠.

والكراهية والخوف والانكماش وعدم القدرة على المغامرة والتخيل والابتكار والإبداع لانعدام الحرية والديمقراطية الحقيقية والمساواة الاجتماعية [١] .

ومن نتائج هذا الضغط السياسي ظهور جيل من الشباب اليافعين الذين تمردوا على الأسرة والمدرسة والمجتمع، وحملوا مشعل الثورة والتغريب وتخريب منشآت الدولة من أنابيب الماء وحنفياته ومصابيح كهربائية واتلاف كل ما تملكه المؤسسات التعليمية، وتكسير المقاعد وتشويه الجدران، والتغيب بكثرة عن المدرسة التي تحولت إلى سجن قاتل كئيب، وفي الأخير يترك المتعلم المدرسة مبكرًا، فينقطع عما فيها بسبب شطط الإدارة وتعسف الطاقم التربوي ناهيك عن ضآلة فرص الشغل وضبابية المستقبل[٢].

وبذلك، فقد وصلت المدرسة إلى آفاقها المسدودة، فصارت تشخص المأساة وصراع الأجيال، وتعكس بكل جلاء التطاحن الاجتماعي والتفاوت الطبقي وتعيد إنتاج الورثة؛ لأن النظام التربوي يتطابق كل التطابق مع المجتمع الطبقي، وبما أنه صنع طبقة متميزة تمسك بمقاليد الثقافة أي بأدواتها الأساسية والمعرفية، فإن هذا النظام يهدف إلى المحافظة على النفوذ الثقافي لتلك الطبقة. بالإضافة إلى أن المسالك الموجودة في المدرسة هي انعكاس لتقسيم المجتمع إلى طبقات، وغايتها الإبقاء على الروابط الطبقية. وتعد الإدارة الديمقراطية ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والتعليمي والديني والأخلاقي وغيرها، وهي عبارة عن تفاعل اجتماعي نشط مؤثر وموجه نحو الهدف المحدد فحيثما توجد أي جماعة من الكائنات الحية البشرية تظهر القيادة على رأسها، والجماعة الإنسانية لم تشذ عن تلك الظاهرة الحيوية في جميع المجتمعات [٣] .

---

(١)جميل حمداوي: **من مستجدات التربية الحديثة والمعاصرة**، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، ٢٠٠٨، ص ٢٣.

(٢)المرجع السابق: ص ٢٤.

(٢)غالب عبد المعطي الفريجات: **الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة** ، الشركة الجديدة للطباعة والنشر، عمان،٢٠٠٠، ص ٤٥.

وقد ظهرت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل، وبناءً عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها، تمثل في اعتبار المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع، ولا بد لها من المساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه والعمل على تطوير الحياة، بالإضافة إلى أداء وظيفتها القديمة المتمثلة بنقل التراث، ولما كانت الإدارة التربوية أداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية[١].

- **أشكال الديمقراطية :**

تنقسم الديمقراطية إلى أشكال منها:

١- : **الديمقراطية المباشرة:** تعتبر الديمقراطية شكل من أشكال الحكم، حيث يمارس الشعب السلطة مباشرة دون وجود نواب ينوبون عنه في الحكم، فالديمقراطية المباشرة هي حكم الشعب بالشعب، وقد شاع هذا النوع من الديمقراطية في دولة المدينة بأثينا في اليونان القديمة حيث اعتمدت على المشاركة الشعبية في الحكم عبر إشراك المواطنين الأحرار في شؤون الدولة، ولكن لم يسمح لجميع المواطنين في أثينا بالمشاركة في الديمقراطية المباشرة حيث اقتصرت على المواطنين الرجال فقط، فلم يسمح للعبيد والتجار والحرفيين من خارج المدينة أو النساء بالمشاركة، وبذلك اقتصرت على فئة قليلة من السكان [٢].

٢- **الديمقراطية غير المباشرة** : وهو حكم ينبثق عن إدارة الشعب من خلال الانتخابات، أي نواب الشعب أو ممثليه، فظهر ما يسمي بالديمقراطية أو التمثيلية أو النيابية بمعني أن أعضاء الشعب، وهم المواطنون بتعريفهم الدستوري المعاصر، يتمتعون

---

(٣)المرجع السابق: ص ص ٥٥-٥٦.

(١)عصام سليمان: **مدخل إلي علم السياسة**، بيروت، دار النضال للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ ، ص ص ٢٣٨- ٢٣٩.

بحقوق سياسية متساوية، على اختلاف تفاوتهم الاقتصادي وطبقاتهم الاجتماعية ومذاهبهم الدينية وآرائهم السياسية[١].

- **أسس الديمقراطية :**

تعد الديمقراطية شأنها شأن الممارسات الأخرى تخضع إلى أسس متعارف عليها وتشير إلى سمة الحياة المشتركة عند مجموعة من الأفراد بالدولة أو المؤسسة وتنظم العلاقات بينهم، ومن أهم أسس الديمقراطية مبدأ السيادة للشعب[٢]، وسيادة الشعب هي الاعتقاد بأن شرعية الدولة هي التي أنشأتها إدارة أو موافقة من شعبها الذين هم مصدر كل السلطات السياسية.

كما أن السيادة بمفهومها المعاصر فكرة حديثة نسبيًا مرت بظروف تاريخية، حيث كان السائد أن الملك أو الحاكم يملك السيادة بمفرده، ولكن يفترض أن الديمقراطية تكون السلطة السياسية النهائية فيها بيد مواطنيها وهي نقيض تحكم القوة وفوضويتها وانفراد كل فرد في الجماعة بتولي مقاليد أمره، وهي في تطبيقاتها المعاصرة ديمقراطية غير مباشرة لا مكان معها لنموذج نظام الدينية– الدولة التي كانت قائمة في أثينا والتي تفترض اسهام العدد الأكبر من المواطنين في توجيه شئونها واتخاذ قراراتها المهمة بما يجعل جدلهم في الشئون السياسية ومناقشتهم لها، نموذجًا للحياة الاجتماعية التي يعيشونها [٣].

إن من أهم الانتقادات التي توجه إلى الديمقراطية إتاحتها لخطر طغيان الأغلبية على حقوق الأقليات وعليه فإن الضرورة تقضي ألا يسمح بممارسة الديمقراطية في مجتمعات تمتليء بالاختلافات الدينية والمذهبية، كيلا تفتقد حقوق الناس، وتغيب أوجه

---

(٢) عبدالقادر رزيق المخادمي: **الإصلاح الديمقراطي في الوطن العربي بين القرار الوطني والفوضى البناءة**، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧ ، ص٣٨.

(٣)السيد ياسين: **التحليل الثقافي الأسس الديمقراطية**، متاح على :www.mokarabat.com ، تاريخ الدخول على: ١٤يناير ٢٠١٥.

(٣)السيد ياسين: **الديمقراطية وحوار الثقافات تحليل للأزمة وتفكيك الخطاب**، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٧، ص ص ٢٩-٢٦.

المواطنة التي تساوي بين الناس على حساب أكل الأقوياء للضعفاء، وأن الديمقراطية لا يمكن تطبيقها مباشرة أو قبلية أو تحت واجهات دينية أو طائفية ما لم يكن هناك انسجام اجتماعي [١].

وحكم الأغلبية ينبثق من رحم الديمقراطية، حيث إن الديمقراطية تعني في الأصل حكم الشعب لنفسه، وهي شكل من أشكال الحكم السياسي، قائم بالإجمال على التداول السلمي للسلطة وحكم الأغلبية الأكثرية[٢].

- **مقومات الديمقراطية :**

للديمقراطية العديد من المقومات منها : الإيمان بقيمة الإنسان وكرامته بغض النظر عن لونه وجنسه ومركزه وأنه أداة التنمية وغايتها، والإيمان بحقوق الإنسان الأساسية، وعدم المساس بها كحقه في الحياة، وحقه في توفير الأمن الشخصي والحماية والمعاملة العادلة وحرية التفكير، وحقه في التعليم والتدريب والثقافة والعمل، وفي الفرص المتكافئة المتاحة لغيره حسب إمكانياته ومقدراته ومجتمعه، والإيمان بالفروق الفردية بين الناس، والإيمان بقيمة التربية والتعليم في تقدم المجتمعات البشرية ونهضتها، ولا يمكن للديمقراطية أن تنجح في أي بلد إذا سادها الجهل وتفشت فيها الأمية، والنظر إلى الإنسان على أنه غاية سامية وليس وسيلة للمنفعة فقط، والعمل على تحقيق حياة كريمة له.

وإذا كانت الديمقراطية ترتبط بكافة مجالات الحياة فإن ارتباطها بمجال التربية والتعليم أشد وأوثق، حتى أنه لا يمكن أن تتحقق الديمقراطية في أي مجتمع إلا إذا ساد فيه التعليم، وعمت فرصه بين جميع أفراده ، فالتربية أداة مهمة للديمقراطية، والديمقراطية أداة التربية في بناء مجتمع ديمقراطي، والعلاقة بين الديمقراطية والتربية علاقة جدلية تبادلية يتوقف كل منهما على الآخر ويتأثر به، وبما أن الديمقراطية الصحيحة لا تتفتح إلا في مجتمع

---

(١)المرجع السابق: ص ص ٢٩-٢٦.

(٢)عبدالله السويجي: **شروط الديمقراطية**، متاح على :www.alkhaleej.ae ، تاريخ الدخول: ٢٠يناير ٢٠١٥.

متعلم، كذلك فإن التربية لا تتم ولا تتطور ولا تتوسع فرص التكافؤ في التعليم إلا في جو ديمقراطي، ولذلك فإن فلسفة الديمقراطية التربوية تكمن في أنه لا يمكن أن تتحقق الديمقراطية في ميدان التعليم إلا في سياق ديمقراطي للحياة الاجتماعية [١].

وفي ضوء ما سبق ترى الدراسة الراهنة أن الفصل بين الديمقراطية والتربية يؤدي إلى فشل الديمقراطية وتحولها إلى مجرد شعارات وعبارات وألفاظ لا معنى لها، وما تشهده الآن مختلف الدول من تطاحن وصراعات وتخلف ما هو إلا دليل على أن غياب الديمقراطية المؤطرة بإطارها التربوي هو دمار للمجتمعات، وهناك العديد من المبادئ التي تمثل جوهر العلاقة بين الديمقراطية والتربية وتشكل ما يسمى بمبادئ الديمقراطية التربوية، ومن أهم هذه المبادئ مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية الذي يعني توفير فرص تعليمية متكافئة ومتساوية، لتنمية مقدرات واستعدادات كل فرد إلى أقصى ما يمكن أن تصل إليه هذه المقدرات والاستعدادات، بصرف النظر عن الأحوال المادية والمستوى الاجتماعي والاقتصادي للفرد وتكافؤ الفرص التعليمية لا يعني القضاء على الفروق الفردية بين جميع المتعلمين، كما لا يعني المساس بالحريات الأساسية، فالمساواة في التعليم تتطلب الاهتمام بالفروق الفردية بعد معرفة القابليات الخاصة لدى كل فرد.

- **مبادئ الديمقراطية :**

للديمقراطية العديد من المبادئ وهي كما يلي:

-**مبدأ احترام الإنسان كفرد وتقديره** : وهذا يعني احترام الشخصية والإيمان بقيمتها والتقدير لكل ماهر إنساني وهذا حق أساسي تعطيه الديمقراطية للفرد، وتحمله مقابل ذلك واجبات وتطالبه بمسئوليات، وهذه الحقوق والحريات هي أيضًا ضروريات نمو الشخصية الإنسانية وتتضح الحقوق والحريات في أمور كثيرة منها حرية المناقشة، احترام آراء

(١)نعيم جعنيني: مرجع سابق، ص ص ٧٨-٨٢.

الآخرين وتقدير جهودهم وفي الإيمان بالفروق الفردية بينهم وبذكائهم وفي العلاقات الإنسانية بينهم[١] .

-**مبدأ الفردية والمسئولية الاجتماعية** : إن التعليم يهدف إلى العمل على التماسك الاجتماعي للجماعة؛ لأنه يعمل على توسيع دائرة المصالح المشتركة بين أفراد الجماعة الواحدة، وبالتالي يؤدي إلى زيادة التماسك الاجتماعي بينهم، وهذا هو السر في اقتران النهضات الاجتماعية والحركات القومية بإصلاح التعليم، إذ أن كل فرقة اجتماعية لا يكتب لها النجاح إلا إذ اصطحبها وعي اجتماعي يؤلف القلوب حولها ويضمن لها تعاون الأفراد، ومثل هذا لا يتحقق إلا عن طريق التعليم، وبالتالي تتحدد مسئوليات الفرد من خلال تحمله مسئوليته الشخصية ومسئولية الأسرة المنتمي إليها والعمل على تنميتهم واحترام حقوق واهتمامات الآخرين[٢].

-**مبدأ الذكاء الإنساني** : إن الثقافة الإنسانية عرفت الذكاء أنه إمكانية تتعلق بالقدرة على حل المشكلات وتشكيل النواتج في سياق خصب وموقف طبيعي، وكثيرًا ما يتعلق نمط الذكاء العاطفي بالسلوك القيادي، نظرًا لتأثير الإداريين في سلوك موظفيهم وفي حياتهم العملية، فهو يشكل أحد المتغيرات البارزة في صفات القيادة الإدارية الناجحة، وذلك لأن نجاح الإداري مرهون بمهاراته في التعامل مع عواطف موظفيه ومشاعرهم، الأمر يسهم في حسن تعامله مع احتياجاتهم، وحل مشكلاتهم، وتحفيزهم، وإثارة دافعيتهم نحو أداء مميز[٣].

-**مبدأ العدالة والمساواة** : ترتبط الديمقراطية وحقوق الإنسان ارتباطًا وثيقًا بالعدالة الاجتماعية التي تشكل الشق الاقتصادي للديمقراطية لما تتضمنه من عدالة توزيع الثروات

---

(١)عصام الدين علي هلال: **التربية وقضايا العصر**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٠، ص١٨.

(٢)نبيل سعد خليل: **التعليم والتنمية دراسة في النموذج الصيني**، دار الإسراء للطبع والنشر والتوزيع، طنطا، ٢٠٠٥، ص٤.

(٣)جابر عبدالحميد: **الذكاءات المتعددة والفهم تنمية وتعميق**، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٣، ص٩.

وعائدات النمو، وهذا عكس ما يحدث في الدول التسلطية الطبقية التي تتسم بانعدام عدالة التوزيع؛ لأنها تستبعد القوي الاجتماعية الكادحة من عملية توزيع الثروات لذا فالطبقات المحرومة سياسيًا هي كذلك محرومة اقتصاديا، ومع انتشار الحرمان واتساع دائرة الفقر لا معني للحرية وحقوق الإنسان؛ لأن المساواة والعدالة الاجتماعية تعدان شرطين أساسين فكلما تراجعت العدالة التوزيعية بين أفراد المجتمع زاد واحتدم العنف السياسي والعكس صحيح أي العلاقة عكسية، وتأسيسًا على هذا لا يمكن نجاح محاولات الفصل بين الشقين الاقتصادي والسياسي(١).

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

أهداف الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية إلى: الكشف عن مستوى توافر الممارسات الديمقراطية لدى مديري المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدارسة وعينته: تكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية بمناطق(الفروانية، مبارك الكبير، العاصمة) التعليمية، وذلك للعام الدراسي ٢٠١٧/ ٢٠١٨م.

٢. **عينة الدارسة :** تكونت عينة الدراسة من عدد من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية بمناطق (الفروانية، مبارك الكبير، العاصمة) التعليمية، حيث بلغ عددهم(٦٨) مديرًا ، و(١٣٠) معلما ، وذلك خلال العام الدراسي ٢٠١٧/ ٢٠١٨م ، وجدول(٢) يوضح توزيع العينة وفقًا لمتغيرات الدراسة.

(١)أنوار محمد مرسي: **المؤسسات التربوية ودورها في التنشئة السياسية للمرأة**، القاهرة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠١٢م، ص٩٣.

جدول(١) توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغيراتها

متغيرات الدراسة		المديرون		المعلمون	
		العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
المنطقة التعليمية	الفروانية	١٩	٢٨	٤٣	٣٣
	مبارك الكبير	٤٦	٦٧	٤٩	٣٧
	العاصمة	٣	٥	٣٨	٣٠
	المجموع	٦٨	%١٠٠	١٣٠	%١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس أو ليسانس	٦٣	٩٣	٨٢	٦٣
	دبلوم دراسات عليا	٤	٥,٥	٢٨	٢١,٥
	ماجستير أو دكتوراه	١	١,٥	٢٠	١٥,٥
	المجموع	٦٨	%١٠٠	١٣٠	%١٠٠
النوع	ذكور	١٣	١٩	٨٧	٦٧
	إناث	٥٥	٨١	٤٣	٣٣
	المجموع	٦٨	%١٠٠	١٣٠	١٠٠
سنوات الخبرة	من ٥ – ١٥ سنة	٤٧	٦٩	٦٦	٥٠
	من ١٥ – ٢٥ سنة	٢٠	٢٩,٥	٤٨	٣٧
	من ٢٥ فأكثر	١	١,٥	١٦	١٣
	المجموع	٦٨	%١٠٠	١٣٠	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق تمثيل العينة لمجتمعها والتعبير عنه بموضوعية .

أداة الدراسة : واستخدمت الدراسة الاستبانة، وتم توجيها للمعلمين، لصياغة عبارات أداة الدراسة تم مراجعة الأدب النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة الراهنة، ومراجعة أدوات الدراسات السابقة تم صياغة عبارات أداة الدراسة

تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات) :

تم التحقق من الصدق والثبات للاستبانة على النحو التالي:

صدق الأداة :تم قياس صدق أداة الدراسة بواسطة صدق المحكمين لتأكد من أنها تخدم أهداف الدارسة، ومناسبة لمن تطبق عليهم ، وقياس مدى تمثيل الاستبانة ومحاورها المختلفة المراد قياسها، وعرضت الدراسة الحالية الاستبانة علي مجموعة من المحكمين في مجال تخصص أصول التربية والإدارة التربوية، من أساتذة كليات التربية بالجامعات المصرية والكويتية بلغ عددهم(١١)محكمًا([1]). وأوصى المحكمون بتعديل بعض العبارات وحذف بعضها.

ثبات الأداة: استخدمت الدراسة الحالية معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة(ألفا كرونباخ)، كما استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار بتطبيق الاستبانتين الأولى والثانية في صورتهما النهائية على عدد(٣٢) معلما، وبعد أسبوعين تم إعادة التطبيق عليهم مرة أخرى، ومقارنة نتائج التطبيقين وإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وجدول(٢) يوضح ذلك .

جدول(٢) قيم معامل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون للاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	قيم كرونباخ	قيم معامل ارتباط بيرسون
١	الحرية	٦	.٩٠	.٩٠**
٢	المساواة	٦	.٩٠	.٩١**
٣	العدالة	٦	.٩٢	.٩٥**
٤	المشاركة	٦	.٨٨	.٩٢**
٥	المسئولية	٦	.٩٢	.٩٥**

(٢)ملحق (٢) قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة.

م	المحاور	عدد العبارات	قيم كرونباخ	قيم معامل ارتباط بيرسون
	إجمالي ثبات الاستبانة الثانية	٣٠	.٩٠	.٩٠**

** دالة عند مستوى(٠,٠١) * دالة عند مستوى(٠,٠٥)

نتائج الدراسة الميدانية(تحليلها وتفسيرها):

يمكن تحليل وتفسير نتائج الدراسة كما يلي:

درجة واقع الممارسات الديمقراطية لدى مديري المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين .

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات ولكل معيار وللدرجة الكلية من وجهة نظر المعلمين، والجداول الآتية توضح ذلك.

جدول(٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات المعلمين حول الاستبانة الثانية

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
1	الحرية	3.56	1.28	كبيرة	١
2	المساواة	3.30	1.30	متوسطة	٣
3	العدالة	3.16	1.25	متوسطة	٥
4	المشاركة	3.33	1.26	متوسطة	٢
5	المسئولية	3.23	1.36	متوسطة	٤
مجموع الاستبانة		3.31	1.18	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن درجة واقع الممارسات الديمقراطية لدى مديري المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت **متوسطة،** إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي

الاستبانة(3.31) بانحراف معياري (1.18). وهي نتيجة تحتاج لبذل المزيد من الجهد من جانب المديرين حتى يشعر معلميهم بالممارسات الديمقراطية المتبعة معهم، كما يمكن عزو توسط واقع الممارسات الديمقراطية التي يقوم بها المديرون من وجهة نظر معلميهم لطبيعة الضغوط الواقعة على المديرين إداريا وكثر الأعباء والمهام الواقعة عليهم بالصورة التي قد تؤثر سلبا على تقييم المعلمين لما يشعرون به من حرية ومساواة وعدالة في تلك الحالة .

- وبالنسبة لترتيب محاور الاستبانة الخمسة من وجهة نظر أفراد العينة، جاء **المحور الأول الحرية** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.56)، وبانحراف معياري(1.28). تلاه في المرتبة الثانية **المحور الرابع المشاركة**، بمتوسط حسابي(3.33) ، وبانحراف معياري(1.26)، بينما جاء **المحور الثاني المساواة** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي(3.30)، وانحراف معياري (1.30)، ثم جاء **المحور الخامس المسئولية** بمتوسط حسابي (23.3)، وانحراف معياري(36.1)، ثم جاء **المحور الثالث العدالة** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (16.3)، وانحراف معياري(25.1).

وتعزى هذه النتيجة إلى تأكيد تصورات أفراد عينة المعلمين بالمدارس الابتدائية والممارسات الديمقراطية للمديرين واعتقادهم بأن هذه المداخل تنجح وبقوة في مجالات التعليم، وأن أغلبهم يرون أن مديريهم لا يتمتعون بتوافر درجة كافية كبيرة جدا لهذه المداخل الإدارية المعاصرة، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعي المدراء، وقلة رغبتهم في التطوير المستمر ومواكبة المستجدات العصرية، نظرا لكثرة الأعمال الروتينية التي يقومون بها.

وبالنسبة لدرجة توافر عبارات عناصر للاستبانة الأولى، فتوضح الدراسة درجة توافر عبارات المحور الأول: الحرية كما في الجدول التالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الأول: الحرية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
1	يمارس المدير حقه في العمليات الانتخابية بالمدرسة.	3.23	1.50	متوسطة	٦
2	يتعلم المدير التراا الذي يحكي تاريخ الوطن ودوره الحضاري.	3.57	1.40	متوسطة	٥
3	يطلع المدير علي الثقافات المتعددة.	3.62	1.40	كبيرة	٢
4	يبدي المدير تعليقات بناءة حول الموضوعات المختلفة.	3.77	1.40	كبيرة	١
5	يشجع المدير المعلمون علي المناقشة والتعبير عن آرائهم بحرية.	3.58	1.60	متوسطة	٤
6	يشجع المدير روح الإبداع لدى المعلمين.	3.62	1.56	كبيرة	٣
مجموع		3.56	1.28	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق تفاوت درجة تحقق عبارات محور الحرية من وجهة نظر المعلمين، فقد تحققت العبارات (١، ٢، ٥) بدرجة متوسطة، في حين تحققت العبارات(٣، ٤، ٦) بدرجة كبيرة .

- وبالنسة لترتيب عبارات محور الحرية من وجهة نظر المعلمين، فقد جاءت العبارة(4) ونصها" يبدي المدير تعليقات بناءة حول الموضوعات المختلفة"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.77)، وانحراف معياري(1.40)، وهي نتيجة يمكن تفسيرها من خلال أن التعبير عن الرأي يعد أقصي درجات الحرية المتاحة داخل المدرسة، كما تؤكد حرص المديرين على تدعيم العملية التعليمية وتفعليها من خلال المساهمة في تطوير الممارسات التدريسية بالمدرسة.
- جاءت العبارة (3) ونصها" يطلع المدير على الثقافات المتعددة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.62)، وانحراف معياري(1.40)، ويمكن تفسير ذلك من خلال القول إن المجتمع الكويتي من النماذج الرائدة في التعددية الثقافية حيث تحتوى الكويت

العديد من الجنسيات المختلفة والتي تمارس العديد من المهن وعلى رأسها مهنة التدريس سواء أكانت جنسيات عربية أو غير ذلك، الأمر الذي يفرض على مدير المدرسة قدرة هائلة على مراعاة ذلك التنوع وأخذه بالحسبان منعا للصراعات الثقافية .

- في حين جاءت العبارة(١) ونصها " يمارس المدير حقه في العمليات الانتخابية بالمدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.23)، وانحراف معياري(1.50)، هي نتيجة منطقية لكون المدير يقتصر دوره في الغالب على التخطيط للعمليات الانتخابية، وضع التعليمات التي تضمن نجاحها، والبعد عن المشاركة فيها حرصا على الحيادية ومنعا للتأثير على مسارها، بالإضافة لكثرة انشغال المدير بالعمال اليومية.

وبالنسبة لدرجة توافر عبارات عناصر للاستبانة الأولى، فتوضح الدراسة درجة توافر عبارات المحور الثاني: المساواة كما في الجدول التالي:

جدول (٥)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الثاني: المساواة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
1	يهتم المدير بقضايا المعلمين كافة بغض النظر عن أعراقهم وأديانهم وقدراتهم.	3.34	1.58	متوسطة	٤
2	يهيئ المدير الفرص المتاحة للمعلمين للمشاركة بفعالية في الأنشطة المختلفة بالمدرسة.	3.35	1.50	متوسطة	٢
3	يهيئ المدير فرص تنمية مهنية حديثة للعاملين بالمدرسة.	3.28	1.50	متوسطة	٥
4	يقيم المدير أداء العاملين بالمدرسة بموضوعية ونزاهة.	3.38	1.50	متوسطة	١
5	يعرض المدير مشكلات المدرسة على العاملين بوضوح وشفافية.	3.34	1.50	متوسطة	٣
6	يهتم المدير بمقترحات المعلمين ومراعاة تنفيذها.	3.14	1.50	متوسطة	٦
مجموع		3.30	1.30	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات محور المساواة قد تحققت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- وبالنسبة لترتيب عبارات محور المساواة فقد جاءت العبارة(4) ونصها " يقيم المدير أداء العاملين بالمدرسة بموضوعية ونزاهة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.38)، وانحراف معياري(1.50)، وهي نتيجة منطقية لكون المدير هو المسؤول الأول عن تقييم أداء جميع العاملين بالمدرسة من خلال تقارير الكفاءة والأداء السنوية التي تسجل لهم، وهي عملية تتم في ضوء معايير ومؤشرات محددة ومعروفة للجميع، وكما أنه من حق المعلمين التظلم من نتائجها في حالة وقوع حالات ظلم عليهم، ومن ثم فإنها تتم من البداية بكل حيادية ونزاهة .

- جاءت العبارة(2) ونصها " يهيئ المدير الفرص المتاحة للمعلمين للمشاركة بفعالية في الأنشطة المختلفة بالمدرسة"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.35) ، وانحراف معياري(1.05)، وهي نتيجة يمكن تفسيرها من خلال حرص المديرين على تذليل كافة الصعوبات التي تعوق طريق مشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية بنوعيها الصفية واللاصفية، وذلك نظرا لقناعة المديرين بالدور المهم والحيوي للأنشطة في نجاح العملية التعليمية.

- جاءت العبارة(6) ونصها " يهتم المدير بمقترحات المعلمين ومراعاة تنفيذها "، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(1.34)، وانحراف معياري(1.50)، وهي نتيجة يمكن تفسيرها من كون العملية الإدارية داخل المدرسة تتم وفق قواعد وقوانين محددة ومعلنة واضحة للجميع ، ومن ثم فقد يقل اللجوء لمقترحات المعلمين في أضيق الحدود .

وبالنسبة لدرجة توافر عبارات عناصر للاستبانة الأولى، فتوضح الدراسة درجة توافر عبارات المحور الثالث: العدالة كما في الجدول التالي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الثالث: العدالة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
1	يقوّم المدير المعلمين بأسس موضوعية.	3.14	1.45	متوسطة	١
2	يقسم المدير العمل بالمدرسة بما يتلائم وقدرات العاملين بها.	3.06	1.45	متوسطة	٢
3	يوزع المدير المهام والمسئوليات بموضوعية على العاملين بالمدرسة.	3.22	1.48	متوسطة	٤
4	يخصص المدير جوائز للمعلمين المتميزين.	2.59	1.51	قليلة	٦
5	يستخدم المدير أسلوب الإدارة الرشيدة في قيادته للمدرسة .	3.37	1.44	متوسطة	٣
6	تتميز علاقة المدير مع جميع المعلمين بمستوى واحد.	3.20	1.44	متوسطة	٥
مجموع		3.16	1.25	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق تفاوت تحقق عبارات محور العدالة من وجهة نظر المعلمين، فقد تحققت بدرجة قليلة للعبارة(٤)، وبدرجة متوسطة لباقي العبارات الست.

- وبالنسبة لترتيب عبارات محور العدالة فقد جاءت العبارة (1) ونصها" يقوّم المدير المعلمين بأسس موضوعية "، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.14)، وانحراف معياري (1.45)، وهي نتيجة تؤكد النتائج السابقة المتعلقة بتقويم أداء المعلمين واعتمادها على أسس موضوعية محددة من قبل، دون أن تدخل فيها أي عمليات محاباة أو مجاملة .
- جاءت العبارة(6) ونصها" تتميز علاقة المدير مع جميع المعلمين بمستوى واحد"، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري(4.14) ، وبدرجة توافر متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ميل المديرين للجنسية الكويتية في الغالب عن المقيمين بها.

- جاءت العبارة (2) ونصها " يقسم المدير العمل بالمدرسة بما يتلائم وقدرات العاملين بها"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.06)، وانحراف معياري(1.45)، وهي نتيجة طبيعية ومنطقية لكون العمل والأداء المدرسي يؤسس على قواعد ومعايير ثابتة متعلقة ببطاقات الوصف الوظيفي لجميع العاملين بالمدرسة، والتي في ضوئها يقوم المدير بتوزيع الأعمال والأعباء والمهام الوظيفية على الجميع .

- في حين جاءت العبارة(4) ونصها " يخصص المدير جوائز للمعلمين المتميزين"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.59)، وانحراف معياري(1.51)، وقد يرجع ذلك إلى تخوف المديرين من حدوث حالة من الانقسام بين صفوف المعلمين في حالة الاعتماد على الجوائز المادية.

وبالنسبة لدرجة توافر عبارات عناصر للاستبانة الأولى، فتوضح الدراسة درجة توافر عبارات المحور الرابع: المشاركة كما في الجدول التالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الرابع: المشاركة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
1	يحترم المدير أفكار المعلمين ويعمل على تحسينها.	3.28	1.45	متوسطة	٤
2	يشارك المدير المعلمين في الأنشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها بفاعلية.	3.34	1.42	متوسطة	٢
3	يؤمن المدير بأهمية الاكتشاف ومواكبة التطور في التقدم العلمي.	3.54	1.36	كبيرة	١
4	يسهم المدير في اقتراح الحلول الناجحة لحل المشكلات المدرسية.	3.22	1.46	متوسطة	٥
5	يحفز المدير العاملين بالمدرسة على العمل الجماعي المستمر.	3.31	1.50	متوسطة	٣
6	ينخرط المدير في العمل التطوعي بالمدرسة.	3.14	1.64	متوسطة	٦
مجموع		3.33	1.26	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق تفاوت درجة تحقق عبارات محور المشاركة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، ما بين الدرجة الكبيرة للعبارة(٣)، والمتوسطة لباقي العبارات الست.

- وبالنسبة لترتيب عبارات المحور، فقد جاءت العبارة (3) ونصها " يؤمن المدير بأهمية الاكتشاف ومواكبة التطور في التقدم العلمي"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.54)، وانحراف معياري(1.36)، وهي نتيجة يمكن عزوها لوعي المديرين بطبيعة العصر الراهن وما يفرضه من تحديات على عناصر المنظومة التعليمية ، وعلى رأسها قيام المدير باكتشاف المواهب ومواكبة التطورات الراهنة وانعكاساتها على التعليمية .
- جاءت العبارة(2) ونصها " يشارك المدير المعلمين في الأنشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها بفاعلية"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.34)، وانحراف معياري(1.42)، وقد يرجع ذلك وعي مديري مدارس بأهمية أن يقوم المدير بضرب المثل والقدوة للمعلمين فيما يتعلق بالمشاركة بالأنشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها، وذلك حتى يشجع المعلمين على المشاركة ويعطيهم دفعة معنوية لتلك المشاركة .
- في حين جاءت العبارة(6) ونصها " ينخرط المدير في العمل التطوعي بالمدرسة"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.14)، وانحراف معياري(1.64)، وهي نتيجة منطقية نظرًا لطبيعة التخطيط والتنظيم القائم داخل المدرسة والذي يحدد لكل فرد منهم الدور المنوط به، كما أن الأعمال التطوعية غالبا ما تتم خارج السياق المدرسي.

وبالنسبة لدرجة توافر عبارات عناصر للاستبانة الأولى، فتوضح الدراسة درجة توافر عبارات المحور الخامس: المسئولية كما في الجدول التالي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الخامس: المسئولية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
1	يتابع المدير أنشطة المدرسة بصفة مستمرة.	3.28	1.47	متوسطة	٣
2	يصغي المدير لحديث المعلمين معه باهتمام.	3.11	1.54	متوسطة	٦

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
3	يهتم المدير بالظروف الإنسانية الخاصة بالمعلمين.	3.14	1.66	متوسطة	٥
4	ينظر المدير إلى الأخطاء على أنها فرص تعلمُ.	3.18	1.52	متوسطة	٤
5	يرسخ المدير مبادئ المساواة والنزاهة في تقويم المعلمين.	3.34	1.62	متوسطة	٢
6	يتحمل المدير المسئولية عن عواقب قراراته.	3.35	1.64	متوسطة	١
مجموع		3.23	1.36	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات محور المسؤولية قد تحققت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

- وبالنسبة لترتيب عبارات المحور فقد جاءت العبارة (6) ونصها " يتحمل المدير المسئولية عن عواقب قراراته"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري(1.64)، وهي نتيجة تشير لدرجة وعي وتقدير عالية من جانب المديرين وتحملهم بكل أمانة لمسؤولية ما يتخذونه من قرارات حتى وإن تعلقت بعملية تفويض السلطات، فالمدير هو المسؤول الأول داخل المدرسة .
- جاءت العبارة(5) ونصها " يرسخ المدير مبادئ المساواة والنزاهة في تقويم المعلمين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.34)، وانحراف معياري(1.62)، وهي نتيجة متعلقة بما سبقها من نتائج خاصة بالممارسات الديمقراطية المتعلقة بتقويم أداء المعلمين والتي تتسم بالتحديد والوضوح والموضوعية .
- جاءت العبارة(2)، ونصها " يصغي المدير لحديث المعلمين معه باهتمام " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.11)، وانحراف معياري(1.54)، وهي نتيجة تحتاج لمزيد من التفعيل والدعم من جانب المديرين، فضغوطات الحياة قد لا تسمح للمديرين بالوقت الكافي لتبادل الأحاديث مع المعلمين .

التصور المقترح للدراسة

تقوم فلسفة التصور المقترح على تفعيل العلاقة بين الممارسات الديمقراطية للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، عن طريق اقتراح وضع تكوين إطار عمل شامل للإصلاح المدرسي.

أهداف التصور المقترح :

ويهدف التصور المقترح الوصول إلى ما يلي:

- تمتع مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت بمستوى عالي من الممارسات الديمقراطية.
- التأكيد على تعزيز الديمقراطية بمدارس التعليم الابتدائي بالكويت.

- منطلقات التصور المقترح :

اعتمد التصور المقترح على المنطلقات التالية:

- أن مدخل الإدارة الديمقراطية طبق في المؤسسات التربوية في بلدان العالم المتقدم وأثبت نجاحا ملموسا للإدارة والابتعاد عن التنظيم البيروقراطي القائم على أساس التدرج الهرمي في الوظائف ، وأن تلك المؤسسات أوجدت نماذجا تطبيقية تعتمد على ظروفها ونظرتها لتطبيق الإدارة الديمقراطية، وهذا يعطي مؤشرا بإمكانية تطبيقه.
- وجود نظم من الحوافز بالمدارس الابتدائية تعزز من ممارسات المواطنة الديمقراطية، وتسهم في تطوير الأداء والإنجاز.

متطلبات تنفيذ التصور المقترح :

يمكن تنفيذ التصور المقترح من خلال ما يلي:

- نشر الوعي لدى أصحاب القرار بأهمية الممارسات الديمقراطية للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي بالكويت، وذلك من خلال وسائل الإعلام المرئية والمسموعة، وإعداد المؤتمرات والندوات وورش العمل.

- تعزيز التعاون بين المناطق والإدارات التعليمية، وتنظيم اجتماعات دورية لتنسيق العمل، والعمل على وضع لائحة موحدة للمواطنة التنظيمية داخل مدارس التعليم الابتدائي.

- **مكونات التصور المقترح وآليات تنفيذه :**

وتقترح الدراسة تنفيذ الآليات التالية لتحقيق مكونات التصور المقترح:

الآلية الأولى ،دعم الحرية :

وتتمثل فيما يلي :

- توفير قاعدة معلوماتية ملائمة لاتخاذ القرارات المدرسية، وتدريب العاملين بالمدرسة على جمع وتحليل البيانات وتحديد أوجه التباين بين النتائج المرغوبة والحالية، وتقييم مدي قدرتهم على استخدام أدوات عديدة بما فيها التكنولوجيا، لتنظيم وتحليل البيانات.
- تدريب القيادات المدرسية علي تنمية قيم الديمقراطية، ونشرها داخل المحيط المدرسي من خلال الممارسات السلوكية التي تسود المناخ المدرسي.
- تدريب القيادات المدرسية علي توفير المناخ النفسي المناسب الذي يشعر فيه الطلاب بالأمن وحرية الرأي والفكر والسلوك.

الآلية الثانية ، تحقيق المساواة :

وتتمثل فيما يلي:

- استخدام التقنيات الحديثة في التواصل الفعال، وسهولة وانسياب المعلومات في جميع الاتجاهات.
- تنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية ترسخ ثقافة الإبداع والابتكار.
- تطوير نظم وآليات العمل الإداري والفني، لضمان مستوي عال من الجودة.
- تمكين المؤسسات التربوية من تحقيق رسالتها علي أكمل وجه.

- تشجيع مدارس التعليم الابتدائي علي التطوير، والتحسين المستمر من خلال التقويم الذاتي.
- تنمية وعى مديري المدارس الابتدائية بالكويت بالسياسات التعليمية المحلية والإقليمية والدولية.
- دعم السلطة المدرسية وتمكينها من امتلاك الآليات التي تمكنها من مواجهة المتغيرات المحلية والعالمية.
- منح جميع مديري المدارس الابتدائية سلطات واسعة في الإشراف على العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ السياسيات المحلية في كل منطقة تعليمية، ومنح المحليات سلطات واسعة لإدارة الشئون المالية والإدارية دون الرجوع للوزارة.
- التدرج في تطبيق بعض الإجراءات الإدارية والمالية بالاتفاق مع وزارة المالية والتنمية الإدارية.

الآلية الثالثة ، تطبيق العدالة :

وتتمثل فيما يلي:

- امتلاك مهارات حل المشكلات والاتصال بالمدرسة من أجل تطبيق خطط لإصلاح المدرسي الموضوعة، من خلال تنمية التفكير الخلاق؛ بحيث يعبر العاملون كافة عن تطلعاتهم ورغبتهم في أداء تجديدات معينة أو تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.
- بناء إستراتيجية إعلامية تعمل على نشر ثقافة حقوق الإنسان، باعتبار أن احترام حقوق الإنسان هي من أهم الآليات لتدعيم قيم المواطنة والانتماء لدى الشباب.
- تحسين مستوي تأدية الخدمات التربوية، ورفع مستوي الأداء لجميع العاملين.

الآلية الرابعة، المشاركة الفعالة :

وتتمثل فيما يلي:

- أن يكون للمدرسة رؤية ورسالة واضحة ومحددة ومعلنة للجميع، على أن تؤكد رؤية المدرسة على تحقيق الأهداف الوطنية على حد سواء، وأن تكون الأهداف المحلية قابلة للقياس.

- تفعيل نظام الاقتراحات والشكاوي بجميع إدارات الوزارة.
- تفعيل الجهود في كافة المؤسسات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية لترسيخ قيم الانتماء للوطن والمواطنة والحفاظ على الاستقرار الاقتصادي والثقافي والاجتماعي في المجتمع.

الآلية الخامسة، تحمل المسئولية :

وتتمثل فيما يلي:

- المتابعة المستمرة لمستوى الإنجاز بمدارس التعليم الابتدائي بالكويت، بأسلوب متطور تتضمن تنفيذ قرارات اللجان والمجالس الإدارية والأنشطة المختلفة.
- اعتماد نظام للتقويم الواقعي المستمر الذي يوظف استراتيجيات وأدوات تقويم فاعلة، والإلمام بطرائق الثواب والعقاب، وربط حوافز العاملين بالمحاسبية التعليمية عن الأداء.
- تطوير نظام تحفيز مناسب للعمل علي تحسين الأداء؛ بحيث يتم تقدير أهمية الجهد المضاعف الذي يتطلبه الإصلاح التعليمي علي مستوي المدرسة.
- تطوير وصف وظيفي واضح حتى يتمكن المديرون من معرفة السلوكيات التي تعرضهم للمحاسبية الإدارية للحد من تكرار الأخطاء والتمييز في العمل وإحسان التعامل مع الرؤساء.

المعوقات التي تواجه تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها :

يمكن إجمال المعوقات التي تواجه تنفيذ التصور المقترح في الآتي:

- مقاومة بعض العاملين بمدارس التعليم العام أو ترددهم في التطوير أو انشغال المديرين في كافة المستويات الإدارية بالمشكلات اليومية الروتينية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو تطوير قدرات المديرين نحو الممارسات الديمقراطية، وحث العاملين على تطبيق المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الابتدائي.

- ضعف إدراك قيادات المدارس الابتدائية لأهمية الممارسات الديمقراطية في التطوير المنشود بمدارس التعليم الابتدائي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد الندوات وتقديم الدروس وورش العمل للتوعية حول أهمية مواكبة مدارس التعليم العام للمستجدات الدولية في مجال الإدارة بما يتواكب مع نظيراتها في الدول المتقدمة.
- ضعف كفاية المعلومات، وقصور إستراتيجيات التنمية المهنية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنفيذ فرق عمل مستدامة يتعاون العاملون بالمدرسة بواسطتها على تفعيل الممارسات الديمقراطية للمديرين، وعقد دورات تدريبية ومستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفاياتهم الفنية و لإدارية لمواجهة التطورات المستقبلية وكذلك رفع كفاياتهم في مجالات تطور العاملين في المدرسة.

المراجع:

- أشرف عفيفي محمد السيد: وعي معلمي التعليم الأساسي ببعض قضايا الديمقراطية وعلاقته بممارستهم التربوية داخل مدارسهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٣.
- برجس فالح الهاجري : العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين دراسة ميدانية علي المدارس المتوسطة بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها،٢٠١٠.
- بشار عبدالله السليم : مستوى الممارسات الديمقراطية الصفية لدى معلمي الطلبة الموهوبين والطلبة العاديين من وجهة نظر الطلبة في الأردن دراسة مقارنة، مجلة العلوم التربوية ، مج ٢٢، ع٢، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٤.
- جابر عبدالحميد: الذكاءات المتعددة والفهم تنمية وتعميق، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٣، ص٩ .
- جميل حمداوي: من مستجدات التربية الحديثة والمعاصرة، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، ٢٠٠٨، ص ٢٣.
- حسن خليل إبراهيم العبيدي: الممارسات التربوية الديمقراطية لدي معلمي المرحلة الابتدائية في محافظة ديالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ديالي، ٢٠٠٦.
- حنان عيسى رمضان حسين: تقويم نظام حوسبة الإدارة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء تحقيق الأهداف، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٢.
- رنا طلعت الصمادي وأيمن أحمد العمري: الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الممارسات الديمقراطية بين طلبتها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١٣، ع ١، كلية التربية، جامعة البحرين، ٢٠١٢.

- سمير عبد القادر خطاب ومحمد فتحي موسى : التربية والوعي بحقوق الإنسان في الإسلام، مؤتمر حقوق الإنسان التجديد.. والتبديد، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ١٤- ١٥ يوليو ٢٠٠٤، ص٤٣.
- سمير عبدالحميد القطب، حنان عبدالحليم رزق: المدرسة الثانوية وتنمية ثقافة الديمقراطية في سياق التحول الديمقراطي للمجتمع المصري الواقع والطموح، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ١٣، ع ٤٤، ٢٠٠٧، ص ٣٤٥.
- السيد ياسين: التحليل الثقافي الأسس الديمقراطية، متاح على : www.mokarabat.com، تاريخ الدخول على: ١٤يناير ٢٠١٥.
- السيد ياسين: الديمقراطية وحوار الثقافات تحليل للأزمة وتفكيك الخطاب، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٧، ص ص ٢٩-٢٦.
- صافيناز محمد محمد أبو زيد ونجاة محمود عبد المقصود: مؤسسات المجتمع المدني ونشر ثقافة حقوق الإنسان، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع٢٣، ج٣، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، أكتوبر ٢٠٠٧، ص١٠٧٣.
- صالح محمد الرواضية: الممارسات الديمقراطية لدي معلمي الدراسات الاجتماعية كما يقدرها طلبة المرحلة الثانوية في الأردن، مجلة مؤته للبحوث والدراسات، مج ٢٧، ع ٢، جامعة مؤتة، ٢٠١٢.
- عادل مجبل المطيري: العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، القاهرة، مطبعة اللطائف للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ص ٤٤-٤٧.
- عايض رجا عايض عواد العازمي: تطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام بالكويت منظور استراتيجي، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة،٢٠١٣.
- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط٢، عمَان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ٤٤- ٤٧.

- عبد العزيز محمد علي شمس الدين: تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ، ٢٠١٢.
- عبدالقادر رزيق المخادمي: الإصلاح الديمقراطي في الوطن العربي بين القرار الوطني والفوضى البناءة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧ ، ص٣٨.
- عبدالكريم أحمد رشدان: دراسة تحليلية للمبادئ والقيم الديمقراطية في فلسفة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٣، ص ص ٢٣– ٢٥.
- عبدالله السويجي: شروط الديمقراطية، متاح على :www.alkhaleej.ae ، تاريخ الدخول: ٢٠يناير ٢٠١٥.
- عصام الدين علي هلال: التربية وقضايا العصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٠، ص١٨.
- عصام سليمان: مدخل إلي علم السياسة، بيروت، دار النضال للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٨ ، ص ص ٢٣٨– ٢٣٩.
- علي أسعد وطفة : الديمقراطية التربوية من ديمقراطية المدرسة إلى الديمقراطية في المدرسة"، مجلة التربية، س ٣٢، ع ١٤٦، قطر، ٢٠٠٣، ص١٠٠.
- غالب عبد المعطي الفريجات: الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة ، الشركة الجديدة للطباعة والنشر، عمان،٢٠٠٠، ص ٤٥.
- محمد عبدالله العتيبي: درجة الممارسات الديمقراطية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في جامعة الكويت، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٦ .
- محمد نور حسين علي و محمد إبراهيم سليم: درجة ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية لبعض الممارسات الديمقراطية من وجهة نظر طلبة الجامعة أنفسهم، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع ١، ج١، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، ٢٠١٢.

- نبيل سعد خليل: التعليم والتنمية دراسة في النموذج الصيني، دار الإسراء للطبع والنشر والتوزيع، طنطا، ٢٠٠٥، ص٤.
- نجلاء غريب إبراهيم السيد مرزوق: تصور مقترح للممارسات الديمقراطية بمدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة، مجلة كلية التربية، ع ١٧، كلية التربية، جامعة بورسعيد، ٢٠١٥.
- ياسين أحمد صبح الجحاوشة : مستوي الممارسات الديموقراطية لدي رؤساء الهيئات الإدارية في المراكز الشبابية في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، ٢٠٠٦.
- يوسف قطامي ونايفة قطامي: إدارة الصف الأسس السيكولوجية، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٢، ص ٢٣.