

## مدى ممارسة مديري المدارس لقواعد الفلسفة الديكارتية في تنفيذ مهامهم من وجهة نظر المعلمين

د. أحمد جميل عايش

قسم الإدارة العامة الفرع الأكاديمي - مدارس الجامعة الأهلية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

Ayesh10109@yahoo.com

## مدى ممارسة مديري المدارس لقواعد الفلسفة الديكارتية في تنفيذ مهامهم من وجهة نظر المعلمين

د. أحمد جميل عايش

قسم الإدارة العامة الفرع الأكاديمي - مدارس الجامعة الأهلية  
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

### المخلص

هدف هذا البحث التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس لقواعد الفلسفة الديكارتية في تنفيذ مهامهم من وجهة نظر المعلمين من خلال استخدام المنهج الوصفي، بتوظيف استبانة مؤلفة من (٣٧) فقرة موزعة على أربعة قواعد ديكارتية، تكوّنت عينة البحث من (١٢٠) معلماً ومعلمة موزعين على (٦) مدارس خلال العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥، وأظهرت نتائج البحث قيام مديري المدارس بممارسة مهامهم بدرجة عالية، وكشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم في ضوء قواعد الفلسفة الديكارتية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لصالح المعلمين.

الكلمات المفتاحية: مدير المدرسة، الفلسفة، القواعد الديكارتية.

## The Degree of Practicing the Tasks of Cartesian Rules amongst School Head Teachers from the Perspectives of Teachers

**Dr. Ahmad J. Ayesh**

University Schools

King Fahd University of Petroleum and Minerals

### **Abstract**

The study aimed to identify the extent of practicing the tasks of Cartesian rules amongst school Head Teachers from the perspectives of teachers from the perspectives of teachers. The study sample consisted of 50 male teachers and 70 female teachers from six schools during the 2014/2015 academic year. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive method and designed a survey questionnaire. The researcher used descriptive statistics for data analysis. Results showed that the Head Teachers' degree of practising their tasks was high. Results also revealed that there was a difference between male and female school Head Teachers in the degree of exercising their tasks in favor of the male teachers.

**Keywords:** school head teacher, philosophy, Cartesian rules.

---

## مدى ممارسة مديري المدارس لقواعد الفلسفة الديكارتية في تنفيذ مهامهم من وجهة نظر المعلمين

د. أحمد جميل عايش

قسم الإدارة العامة الفرع الأكاديمي - مدارس الجامعة الأهلية  
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

### المقدمة

زاد الاهتمام بدراسة النشاط الإنساني، ووضعت النظريات والمبادئ التي تحكمه، فأنشئت المدارس الفكرية والفلسفية التي اهتمت بالسلوك الإنساني، وشهد العالم تطورات وتغيرات متسارعة، فرضتها متغيرات عديدة، أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر في ميادين كثيرة من ميادين الحياة البشرية، ولعل الميدان التربوي كغيره من الميادين استجاب لتلك التغيرات، وبدأت مؤشرات تغييره وتطوره تظهر على عناصره المتعددة؛ وسادت الميدان التربوي نظريات ومغان تربوية جديدة كالديمقراطية والتحويلية والموقفية والنظمية، وتأثر هذا الميدان كذلك بفلسفات متعددة كالفلسفة الإسلامية والمثالية والتجريبية والواقعية والوجودية؛ واهتمام مدير المدرسة ومعرفته بماهية هذه الفلسفات سيساعده في توجيه سلوكه وتصرفاته وعلاقاته واتجاهاته الفكرية والاجتماعية، وكذلك فهم الذين يتعامل معهم من المعلمين أو الطلاب أو أولياء الأمور، حتى يسود بينهم جو من العلاقات الإنسانية الصحيحة (الشيبياني، ١٩٨٢: ص ١٧).

كما أن دراسة فلسفة التربية من قبل مدير المدرسة تساعده على تطوير نظريته إلى العملية التربوية، وتمكنه من التعامل مع معطيات الحياة التي ينشط من خلالها، فالفلسفة تهتم كل الناس والإنسان يجب أن يكون فيلسوف نفسه (الطويل، ٢٠٠١: ص ٥٥)، وحتى يأخذ مدير المدرسة دوره المناسب في قيادة العملية الإدارية يجب عليه أن يعرف إلى أين هو ذاهب وكيف سيذهب؟ ولا يتم ذلك إلا ببناء فلسفة أو مجموعة من المبادئ التي تحكم وتؤثر في كل مجالات التربية، فبناء هذه الفلسفة وتتميتها يُعدّ الخطوة الأولى في بناء نظريته التي سيسير عليها والتي سوف تؤثر في عمله وسلوكه (الدليمي، ٢٠٠١: ص ٩٧).

وتأتي قواعد الفلسفة الديكارتية الأربعة كمثل واضح على تلك الفلسفات حيث وضع ديكارت قواعد الفلسفة الديكارتية الأربع التي تقوم على التفكير العقلاني في الإدارة،

والمتمثلة في: قاعدة اليقين، وقاعدة التحليل، وقاعدة التركيب، وقاعدة الإحصاء أو التحقق) ديكرت، ١٩٦٨: ص ٣٢)، تلك القواعد التي يرى الباحث أن من شأنها أن توضح لمدير المدرسة كقائد؛ أهمية تمثيلها والتقيدها بها؛ وهي تمنحه من القوة ما يقوده إلى النجاح فيما يقوم به من أعمال؛ وتمكنه من ممارسة مهماته بكفاية عالية.

تتألف الإدارة من نشاطات ووظائف محددة يقوم بها الإداري، ويمكن دراستها عن طريق تحليل الوظائف التي يقوم بها أثناء تأديته لعمله (حجي، ٢٠٠٥: ص ٢١)، فمدير المدرسة هو القائد الإداري الذي يدفع المدرسة بعوامل القوة والحيوية والتقدم ويعمل على تطوير أهدافه باستمرار ويبعث فيها من عوامل الخلق والابتكار والتجديد ما يضمن حركتها وتطورها، ويحقق الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة التي يعمل بها (القرعان، حراشنة، ٢٠٠٤، ص ٩٨)، ويذكر الفريجات (٢٠٠٠، ص ٥٥) أن الاتجاهات التربوية الحديثة، قد دفعت باتجاه أن يأخذ مدير المدرسة على عاتقه العناية بكل المجالات ذات الاتصال المباشر أو غير المباشر بمهمته الإدارية؛ مما يعني أن مدير المدرسة يحتاج إلى أن تتوافر فيه العديد من المهارات، وقد كان للأدب التربوي اجتهاداته الكثيرة في صوغ المفاهيم والمبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة المدرسية في هذا العصر؛ بل إن الأدب التربوي اشتق النظريات والقواعد التي تحكم العمل الإداري المدرسي، وبدأ يوجه الاهتمام إلى المنحى الفلسفي شأنه شأن الكثير من النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي توظف الفلسفة في إدارتها لبعض شؤونها، حيث إن الفلسفة بشكل عام، وفلسفة التربية بشكل خاص باتت من الأمور المهمة التي يأخذها مدرء المدارس بعين الاعتبار عند ممارستهم لمهامهم.

#### المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة:

تتصف مهام مدير المدرسة الإدارية والفنية بالشمول والاتساع، ويدخل تحت هذه المهام عددٌ من الواجبات والمسؤوليات الفرعية، التي تشمل كافة شؤون المدرسة، وكافة جوانب الحياة فيها. ومدير المدرسة الأساسية في وكالة الغوث مهام ومسؤوليات متعددة ومتنوعة ومتشعبة، تنقسم إلى قسمين: مسؤوليات إدارية وأخرى فنية، ومن المسؤوليات الإدارية إدارة شؤون التلاميذ، ورعاية شؤون العاملين، وتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي، وإدارة الشؤون المالية، وإدارة وتنظيم البناء المدرسي. ومن المسؤوليات الفنية لمدير المدرسة تحسين العملية التعليمية التعلمية وتحليل خطط المواد الدراسية السنوية واليومية، وتنمية المعلمين مهنيًا، وتحسين تنفيذ المنهاج الدراسي، وتوفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين، وإعداد الخطط المقترحة للعام الدراسي الجديد (معهد التربية، ١٩٨٧، ص ١٢).

يضم النظام الفلسفي آراء ومعتقدات مستقاة من التاريخ الإنساني الماضي ومستوحاة من حاضره؛ وبما يضم من طموح وتطلعات بالإضافة إلى المعتقدات الخاصة بالإنسان ومركزه في هذا الكون (الشافعي، ١٩٧٨: ص ٢٢٢)، حيث بات التفكير الفلسفي من الأمور الضرورية لمدير المدرسة؛ فهو لم يعد ترفاً فكرياً لأنه يجب على مدير المدرسة الناجح أن يتفهم أهمية البعد الفلسفي لممارساته الإدارية والمهنية والعمل على تحسينها وإصلاح الأخطاء التي قد يقع فيها في الممارسة العملية وإخضاعها للسيطرة العقلية، فللفلسفة مردود على مدير المدرسة في تطوير قدرته على الحكم الواضح والتمييز بين السليم وغير السليم، واستخدام العقل والمنطق بدلاً من العواطف والانفعالات حتى يكون قادراً على الرؤية الثاقبة البعيدة للتعامل مع السلوك البشري في جماعات المدرسة (الدليمي، ٢٠١٠: ٦٨٠)، ولعل كل ذلك يتفق ويتناغم مع ما دعا إليه (ديكارت) ذلك الفيلسوف الفرنسي الذي اعتمد على العقل في تأسيس فلسفته وصاحب المنهج الجديد في الفلسفة، وبسببه سمي ديكارت بـ«أبو الفلسفة الحديثة».

يقوم المنهج الديكارتية على البداهة والاستنباط وقد قدم للعالم قواعد الأربع التي أسست لمنهجية ناجحة يمكن أن تكون مفاتيح نجاح في ممارسة المهمات الإدارية؛ فقد وضع (رينيه ديكارت) قواعد الفلسفية التي تقوم على التفكير العقلاني في إدارة الأمور وتسييرها، والتمثلة في (فضل الله، ١٩٨٦: ص ٥٢)، (إبراهيم، ١٩٨٦: ص ٦٨٠).

- قاعدة اليقين: وتدعو إلى الصبر وتجنب التسرع والتهور في الأقوال أو الأفعال والبعد عن التسليم بأمر ما إلا بعد تمحيصه والتعمق في التفكير فيه حتى الوصول إلى درجة اليقين، مع القدرة على التمييز بين ما هو صواب وما هو خاطئ، وبما يؤدي إلى الإدراك الواعي والواضح للأفكار، لاستبعاد المشكوك فيه منها، والتسليم بيقينية المبادئ التي تبدو للعقل بسيطة وواضحة.

- قاعدة التحليل: تقضي بإجراء تحليل دقيق للمسائل أو الأفكار المستعصية على الفهم، وصولاً إلى الأفكار البسيطة فالأبسط منها، بمعنى العمل على تقسيم كل مشكلة إلى أجزائها ووحداتها الصغيرة؛ بحيث يتم فهمها عن طريق البداهة أو الاستنباط ومن ثم استنتاج الحل المناسب لها .

- قاعدة التركيب أو التأليف: وهي تعني تأليف أو تركيب عناصر جديدة للمسألة أو المشكلة أو الأفكار المستعصية على الفهم وتبدأ من البسيط ثم الأصعب والأصعب، وهكذا يكون البدء بأبسط العناصر إلى أصعبها.

- قاعدة التحقق: هي القدرة على إعادة النظر وتمحيص الأمور، ووجوب فهم المشكلة وتعني أنه يجب القيام بمراجعات وتحقيقات شاملة للتأكد من إشارات على إهمال أو نسيان أي من عناصر المشكلة موضوع البحث.

وبذلك فإنّ هذه القواعد تقدم خيارات متعددة لمدير المدرسة أثناء ممارسته لمهامه المتعددة، ويستطيع أن يتنقل بين هذه القواعد في تحقيق ما خطط إليه من أهداف؛ إذ أنها تسهم إلى حد كبير في نجاح مدير المدرسة في إدارة شؤون مدرسته إدارة فاعلة ومنتجة.

وبسبب ندرة الدراسات التي تتناول الفلسفات في ممارسة مدراء المدارس لأعمالهم - على حد علم الباحث؛ فقد اكتفى بتضمين بحثه بعض الدراسات التي تتناول ممارسات الإدارات المدرسية بشكل عام، مع الأخذ بعين الاعتبار تناغمها مع هذا البحث، ومن الدراسات التي اهتمت بالجوانب الخاصة بممارسات مدير المدرسة:

دراسة عناسوه (٢٠٠٠) وهدفت التعرف إلى دور الإدارة المدرسية والمشرفين في تحسين النمو المهني لمعلمي التربية الرياضية حديثي التعيين في العاصمة، وتألفت عينة الدراسة من (٢١١) معلماً من مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة المدرسية في تحسين النمو المهني لدى المعلمين قد حقق درجة قليلة، وباقي المجالات بدرجة مقبولة، وقد أوصت الباحثة بضرورة تحسين النمو المهني وصقله لمعلمي التربية الرياضية حديثي التعيين من الإدارة المدرسية والمشرفين التربويين.

ودراسة صالح (٢٠٠٢) هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية ومديراتها في مديرية قصبة الزرقاء ولواء الرصيفة في الأردن لدورهم الإداري والفني من وجهة نظرهم، واشتملت متغيرات الدراسة على الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد أظهرت الدراسة أن أعلى درجة ممارسة لمديري المدارس ومديراتها لدورهم الإداري كان في مجال البناء المدرسي، وأن أدنى درجة ممارسة لدورهم الإداري كانت في مجال التعاون مع المجتمع المحلي، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم تعزى إلى الجنس.

وكذلك دراسة أندرسون (2003) Anderson التي هدفت إلى تعرف المهام التي يمارسها مديرو المدارس في ولاية فلوريدا الأمريكية، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن مديري المدارس في فلوريدا يهتمون بتطوير التعليم والإشراف على التلاميذ، أما المجالات التي لم تثل اهتمام المديرين بدرجة كبيرة، فكانت الإشراف على المعلمين وتمييزهم مهنيًا.

ودراسة الشراري (٢٠٠٥) التي هدفت الكشف عن المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القطيف في السعودية، حيث قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من ثلاثة أبعاد هي: المنهاج الدراسي، المعلمين، التلاميذ، وجرى تطبيقها على عينة الدراسة المؤلفة من (١٨٥) معلماً من معلمي المدارس في محافظة القطيف، وأظهرت الدراسة اهتماماً عالياً بالمهام الإدارية، بينما جاء الاهتمام بالمنهاج والتلاميذ والمعلمين في المراتب الأخيرة، حيث لم تحظ بالأولويات من عمل مديري المدارس.

وكذلك دراسة نيومان وكوتز (Nieman & Kotze, 2006) وهدفت إلى معرفة العلاقة بين ممارسات النمط القيادي لمديري المدارس على الثقافة السائدة في المدرسة، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانتين لجمع المعلومات، وتألفت عينة الدراسة من (٣٠) مديراً موزعين على (٣٠) مدرسة ثانوية في بوتسوانا في جنوب إفريقيا، وقد أظهرت الدراسة علاقة إيجابية بين النمط القيادي للمدير والثقافة السائدة في المجتمع المدرسي، وتأثير ذلك الإيجابي على التعاون والتضامن داخل المدرسة، وأن إدارات المدارس قادرة على إيجاد ثقافة إيجابية بين عناصر المجتمع المدرسي.

أما دراسة الزويهي (٢٠٠٧) فقد هدفت التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة في السعودية، وتألفت عينة الدراسة من (١٢٢) معلماً و(١٧٤) مشرفاً تربوياً، وقد بينت نتائج الدراسة أن أكثر الممارسات تركيزاً في الجانب الإداري كانت في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، بينما كان أكثرها تركيزاً في الجانب الفني في مجال الطلاب، وجاء التركيز بدرجة أقل في مجال المعلمين.

أما دراسة حجازي (٢٠٠٧) فقد هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

ودراسة روبنسون (Robinson, 2008) التي هدفت إلى قياس أثر الأنماط القيادية للقادة التربويين، على المخرجات الأكاديمية في نيوزيلندا من خلال أسلوبيين، الأول تمثل في تحليل (٢٧) دراسة اختصت بالقيادة، والثاني عبارة عن أداة اشتملت على خمسة مجالات من مجالات عمل القائد التربوي، وقد أظهرت نتائج الدراسة حاجة القادة إلى تطوير أنفسهم في

مجالات العلاقات والممارسات التي تدعم عملية التعليم والتعلم، وتوجيههم نحو تحسين عمليات الاتصال مع المعلمين الفاعلين.

وكذلك دراسة الدليمي (٢٠١٠) التي هدفت التعرف إلى بعض التوجهات الحديثة في مجالات الإدارة المدرسية، فضلا عن التعرف على بعض الأدوار الفلسفية التي يحتاجها مدير المدرسة في عمله الإداري في ضوء المناحي الفلسفية المتمثلة بالفلسفة المثالية والفلسفة الواقعية والفلسفة التجريبية والفلسفة الوجودية، وكذلك في ضوء الفلسفة الإسلامية، وأظهرت نتائج الدراسة مدى حاجة مدراء المدارس إلى ضرورة الاطلاع على الأدوار الفلسفية في عملهم الإداري ضمن توجهات الفلسفات التي حددها البحث في منهجه والمتمثلة بالفلسفات المثالية والواقعية والتجريبية والإسلامية والوجودية.

ودراسة العزام (٢٠١١) التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من (٥٥) فقرة موزعة على ستة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٨٥) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وكانوا موزعين على المدارس الحكومية الثانوية في مدينة اربد في شمال الأردن، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة لمجالات الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

دراسة الرشيد (٢٠١٢)، هدفت إلى تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط الشخصية والإبداع الإداري في ضوء نظرية وليم مارستون، حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل في السعودية للعام الدراسي (٢٠٠٩/٢٠١٠) وبلغ عددهم (١٧٥) مديراً ومديرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير مديري المدارس للأنماط الشخصية كان مرتفعاً، وكذلك كانت التقديرات الخاصة بالإبداع الإداري مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الشخصية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

ودراسة قرواتي (٢٠١٤) التي هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة المؤلفة من (٢٢٢) معلما ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن للإدارة المدرسية دوراً بدرجة كبيرة

في إيجاد بيئة مدرسية مشوّقة، وأظهرت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في إيجاد بيئة مدرسية مشوّقة لصالح المديرات.

تبيّن من خلال استعراض الدراسات السابقة أن دور مدير المدرسة من المواضيع المهمة والضرورية في العملية التعليمية التعلمية وتطويرها، وبينت هذه الدراسات كذلك أن مجالات عمل مدير المدرسة كثيرة ومتنوعة، واتفقت على ضرورة إيلاء الدور الفني لمدير المدرسة الأولوية في الاهتمام، وبينت كذلك أهمية عمل مدير المدرسة بشقيه الفني والإداري، حيث ساهمت هذه الدراسات في تكوين الإطار النظري للدراسة الحالية وبناء أداة الدراسة، وصياغة أسئلتها وتحديد المتغيرات التي تناسب هذه الدراسة والمعالجات الإحصائية، وقد اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لدور مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين على ضوء القواعد الديكارتية، كما اتفقت مع الدراسات السابقة من حيث البحث في الجوانب الإشرافية لمدير المدرسة ودوره في تطوير المعلمين مهنيًا، ويلاحظ تشابه هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث طريقتها ومتغيراتها وأهدافها، إلا أنها تختلف مع معظمها في موضوعها الدقيق المتمثل بتوظيف القواعد الديكارتية في الإدارة، ودرجة تمثل مديري المدارس لهذه القواعد في ممارساتهم الإدارية، حيث تناولت الدراسات السابقة مدير المدرسة من حيث أدواره وأهميته وكفاياته بشكل عام، كدراسة الرشيدى (٢٠١٢)، ودراسة الدليمي (٢٠١٠)، ودراسة صالح (٢٠٠٣)، ودراسة أندرسون (Anderson, 2003)، إلا أن هذا البحث يتناول تمثله لقواعد فلسفية محددة في الإدارة.

وقد لاحظ الباحث من خلال خبراته التراكمية في التدريس والإدارة والإشراف؛ أن ثمة فجوة بين الواقع والمتوقع في ممارسة المهام المتعددة والمتشعبة للإدارات المدرسية، وأنه لا بد من منهجية واضحة وأساليب محددة تتمثلها تلك الإدارات في ممارسة مهماتها، ولعل في القواعد الديكارتية ما يُجسّر تلك الفجوة، ويمنح إدارتها المدرسية المزيد من المهارات والكفايات والفرص من أجل أن تكون بيئاتها المدرسية أكثر فاعلية وأكثر إنتاجية وجاذبية.

### مشكلة البحث

الإدارة المدرسية واحدة من مجالات التربية التي تتغير وتتطور نظرياتها وتطبيقاتها ونماذجها ومهاراتها بصورة مستمرة، ويفرض هذا التغيير تحديات على مدير المدرسة لمواكبة ما يستجد على الساحة التربوية، مما يجعل من الضروري المبادرة لمراجعة الأدوار والممارسات الإدارية، سعياً للارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية حيث أظهرت دراسة روبنسون (Robinson, 2008) حاجة القادة من مدرّاء المدارس إلى تطوير أنفسهم في مجال العلاقات

والممارسات التي تدعم عملية التعليم والتعلم، كما أظهرت دراسة الدليمي (٢٠١٠) حاجة مدراء المدارس إلى ضرورة الاطلاع على الأدوار الفلسفية في عملهم الإداري. من هنا جاءت فكرة هذا البحث، لتكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقواعد الديكارتية في تنفيذ مهامهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

### أسئلة البحث

في ضوء ما سبق؛ فإن هذه البحث سيجيب عن التساؤلات التالية:

- **التساؤل الأول:** ما مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقواعد الديكارتية في تنفيذ مهامهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
- **التساؤل الثاني:** ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم على ضوء تمثلهم لقواعد الفلسفة الديكارتية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟

### أهداف البحث

هدف هذا البحث إلى استقصاء وجهة نظر المعلمين والمعلمات، حول مدى ممارسة المديرين والمديرات للقواعد الديكارتية في تنفيذ مهامهم المتعددة، كما أنها تسعى إلى الكشف عن الاختلاف في وجهات نظر كل من المعلمين والمعلمات حول مدى ممارسة المديرين والمديرات لتلك القواعد في تنفيذ مهامهم الذي يعزى للجنس (ذكر، أنثى).

### أهمية البحث

تتلخص أهميه هذا البحث في أنها الأولى من نوعها على المستوى العربي بحسب علم الباحث التي تنفرد بدراسة القواعد الديكارتية ودرجة تمثل مديري المدارس بها من وجهة نظر المعلمين، وهي بذلك تفتح الآفاق أمام دراسات وبحوث تتناول توظيف هذه القواعد في الكشف عن ممارسات المشرفين أو المعلمين أو غيرهم ممن يعملون في مراكز قيادية مما يزيد من فرص تحسين الأداء والإنتاجية للإدارات المدرسية والأقسام الإشرافية من خلال تمثل القواعد الديكارتية في تنفيذ مهامها المتعددة؛ بما ينعكس إيجاباً على المخرجات المرجوة للعملية التربوية والتعليمية والإدارية.

## حدود البحث

تم تطبيق البحث الحالي على عينة من المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس أهلية في العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥.

## مصطلحات البحث

**درجة الممارسة:** يعرفها الباحث بأنها: الدرجة التي يحددها المعلمون والمعلمات لممارسة مديري المدارس ومديراتها للقواعد الديكارتية بينودها المتعددة، تبعاً لمتغير الجنس، وتقاس من خلال خمس درجات.

**رينيه ديكارت (١٥٩٦-١٦٥٠):** فيلسوف فرنسي، ولد في (٢١) مارس من عام (١٥٩٦م) في مدينة صغيرة كانت تدعى «لاهي» من بلدان مقاطعة «النورين» قرب نهر «الكروز» بفرنسا؛ وتسمى الآن «ديكارت» تيمناً باسمه، ويلقب بأبا الفلسفة الحديثة، وهو صاحب مذهب العقلانية في فلسفة القرن السابع عشر الميلادي، كما كان ضليعا في علم الرياضيات، فضلا عن الفلسفة، وينتسب ديكارت إلى أسرة من صغار الأشراف الفرنسيين، وهو صاحب المقولة الشهيرة: "أنا أفكر، إذن أنا موجود"، وقد توفي بعد إصابته بالتهاب رئوي حاد أثناء تواجده في السويد صباح الحادي عشر من فبراير عام ألف وستمائة وخمسين (فضل الله، ١٩٨٦: ص ٦٧).

**القواعد الديكارتية:** لصاحبها الفيلسوف الفرنسي رينيه ديكارت (René Descartes: 1650-1596)، سميت باسمه وتقوم على التفكير العقلاني والمتمثلة في: قاعدة اليقين، وقاعدة التحليل، وقاعدة التركيب، وقاعدة التحقيق (رينيه ديكارت، ١٩٦٨: ص ١٧).

## الطريقة والإجراءات

### منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، وهذا النوع يناسب طبيعة هذا البحث، حيث جرت مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، وجرى كذلك التحقق من دلالات صدق أداة البحث وثباتها، ثم جمع الاستبيانات وإجراء التحليلات الإحصائية وتفسيرها والخروج بتوصيات ذات صلة بالنتائج.

## مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من (٢٢٨) معلما ومعلمة، يعملون في (٦) مدارس ابتدائية ومتوسطة وثانوية، خلال العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥.

## عينة البحث

تتكون عينة البحث من (١٢٠) معلماً ومعلمة، بواقع (٥٠) معلماً و(٧٠) معلمة، موزعين على ست مدارس منها ثلاث مدارس للإناث وثلاث للذكور تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، خلال العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥، إذ يناسب هذا النوع من العينات مجتمع البحث غير المتجانس، بحيث يتناسب عدد كل فئة في العينة مع عددها في المجتمع الأصلي للبحث، استناداً إلى ما أورده عدس (١٩٩٧)، حيث شكلت العينة ما نسبته (٤٠،٤٪) من مجتمع البحث الأصلي، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس.

## الجدول (١)

توزيع أفراد عينة البحث من المعلمين والمعلمات حسب الجنس

المجموع	الجنس	
	أنثى	ذكر
١٢٠	٧٠	٥٠

## أداة البحث

من أجل تحقيق نتائج البحث، والإحاطة بكل ما من شأنه الإجابة الوافية عن أسئلتها، تم استخدام أداة أعدّها الباحث استناداً إلى القواعد الديكارتية، إذ اكتفى باعتماد القواعد الأربع كمجالات أساسية لأداة البحث، أما فقرات كل بُعد، فقد اشتقتها من الأدب التربوي المتاح، وأعطى لكل فقرة من فقرات الأداة وزناً مُدرّجاً وفق سلم ليكرت الخماسي بحسب الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

## صدق أداة البحث

تمّ التحقق من صدق أداة البحث (الصدق الظاهري) من خلال الإجراءات التي اتبعت في بنائها وتصميمها، وللتأكد من صدق أداة البحث تمّ عرض فقراتها بصورتها الأولية على (١٥) محكماً مختصاً في الإدارة التربوية، والمنهج، وأساليب التدريس، والقياس والتقييم، لبيان آرائهم، وليحكموا على مدى صلاحيتها، وكان لآرائهم ومقترحاتهم أثرها الإيجابي، حيث قام الباحث بحذف أو تعديل الفقرات التي كان الاتفاق عليها أقل من (٨٠٪)، وتم اعتماد الأداة، وهي تتألف في صورتها الأولية من (٤٣) فقرة، فيما تألفت في صورتها النهائية من (٣٧) فقرة، موزعة على أربع قواعد أو مجالات: القاعدة الأولى ولها (٩) فقرات، والقاعدة الثانية ولها (١١) فقرة، والقاعدة الثالثة ولها (١٠) فقرات، والقاعدة الرابعة ولها (٧) فقرات.

## ثبات أداة البحث

للتحقق من ثبات الأداة، قام الباحث بتطبيق الأداة وإعادة تطبيقها على عينة استطلاعية من المعلمين، حيث بلغ عددهم (١٨) معلما ومعلمة، بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Re-Test)، بفاصل زمني مدته أسبوعان، وهم يقابلون ما نسبته (١٤٪) من العدد الإجمالي لعينة البحث، وتم التأكد من ثبات الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، لاستخراج معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات الأداة، وللمجالات مجتمعة، كما هو موضح في الجدول (٢):

الجدول (٢)  
قيم معاملات الثبات للأداة ومعامل كرونباخ ألفا

معامل الاتساق الداخلي	معامل ثبات الإعادة	القاعدة
٠,٩٢	٠,٨٤	اليقين
٠,٩١	٠,٨٣	التحليل
٠,٨٩	٠,٨٠	التركيب
٠,٨٨	٠,٨١	التحقق
٠,٩٠	٠,٨٢	الأداة ككل

يظهر من الجدول (٢) أن معامل الثبات لمجالات البحث مجتمعة (٠,٨٢)، وهي نسبة عالية يرى الباحث أنها مناسبة لأغراض البحث.

## متغيرات البحث

١. المتغير المستقل: الجنس (ذكر، أنثى).
٢. المتغير التابع: درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقواعد الديكارتية في الإدارة.

## طرق استخراج النتائج: «درجات الأداة وتقديراتها ومعالجاتها الإحصائية»

لتحديد المعايير أو درجات القطع لتفسير الاستجابات على الفقرات، واعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي، تم اعتماد درجات القطع المبينة في الجدول (٢)، استناداً إلى ما أشار إليه عودة (٢٠٠٥)، المتعلق بتفسير درجات القطع:

الجدول (٣)  
درجات القمع للمتوسطات الحسابية

تقدير درجة التمثل	درجات القمع للمتوسطات الحسابية	فئة الدرجات
ضعيفة	المتوسطات من ٢,٣٣ فأقل	الأولى
متوسطة	المتوسطات ما بين ٢,٣٤ - ٢,٦٧	الثانية
عالية	المتوسطات ما بين ٢,٦٨ - ٥	الثالثة

وقد اعتمد الباحث في تنظيم البيانات وتحليلها على الإحصاء الوصفي التحليلي من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وللإجابة عن تساؤلات البحث، قام الباحث باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، للإجابة عن التساؤل الأول.
- استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت)، للإجابة عن التساؤل الثاني.

## نتائج البحث

### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص السؤال الأول على: ما مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقواعد الديكارتية في تنفيذ مهامهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟  
يُظهر الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم على ضوء تمثلهم لقواعد الفلسفة الديكارتية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، في المجالات الثلاثة مرتبة تنازلياً:

الجدول (٤)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم على ضوء تمثلهم لقواعد الفلسفة الديكارتية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المجالات الأربعة

القاعدة	الرتبة	رقم الفقرة	الممارسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اليقين	١	٧	يفصل في تنفيذ واجبه الوظيفي بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية	٤,٦٥	٠,٤٨
	٢	٩	يعمق لدى المعلمين روح الانتماء للفريق	٤,٤٥	٠,٦٠
	٣	٤	يعزز أعمال الأفراد أو الجماعات ويشي على الانجاز	٤,٢٤	٠,٥٨
	٤	٦	يوفر مناخاً اجتماعياً ديمقراطياً داعماً للمعلمين	٤,٢٠	٠,٥٦

## تابع الجدول (٤)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الممارسة	رقم الفقرة	الرتبة	القاعدة
٠,٦٢	٤,٠٥	يطور وعي المعلمين بأدوارهم المختلفة	٥	٥	اليقين
٠,٦١	٤,٠٤	يصوغ القواعد والأنظمة والتعليمات بلغة واضحة ومحددة	١	٦	
٠,٧٤	٣,٩٦	يعتمد أنظمة وتعليمات يمكن تمثيلها	٢	٧	
٠,٦٥	٣,٩٥	يحرص على الالتزام بمواعيده مع المعلمين	٨	٨	
٠,٦٥	٣,٨٩	يستخدم طرقاً علمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين	٣	٩	
٤,١٥		الوسط الحسابي الكلي لقاعدة اليقين			
٠,٤٨	٤,٦٠	يتبنى مبادرات وأفكار المعلمين الإبداعية	١٨	١	التحليل
٠,٥٥	٤,٣٠	ينمي الروح القيادية لدى المعلمين	١٩	٢	
٠,٥٥	٤,٢٩	يتابع توظيف المعلمين للتقنيات التربوية الحديثة	١٤	٣	
٠,٦٥	٤,٢٥	يسمح للمعلمين بالاطلاع على تقاريرهم الإدارية	١٣	٤	
٠,٥١	٤,١٢	يستفيد من خبرات المعلمين القدامى في ممارساته الإدارية	١٢	٥	
٠,٧٦	٣,٨٥	يخفض عوامل القلق لدى المعلمين	١٧	٦	
٠,٨٢	٣,٧١	ينظم برامج فعالة لتبادل الخبرات التدريسية بين المعلمين	١٥	٧	
٠,٧٤	٣,٩٦	يفوض جزءاً من صلاحياته الإدارية للمعلمين	١١	٨	
٠,٦٥	٣,٩٥	يضع أنظمة وقوانين وبرامج تعزز ثقة المعلمين بأنفسهم	١٠	٩	
٠,٥٨	٣,٧٦	يتعاون في حل مشكلات المعلمين بأنواعها المختلفة	٢٠	١٠	
٠,٧٨	٣,٥٤	يزود المعلمين بنشرات وإصدارات تربوية متخصصة	١٦	١١	
٤,٠٣		الوسط الحسابي الكلي لقاعدة التحليل			
٠,٧٦	٤,٢٢	يوجه عملياته الإدارية نحو تحسين مخرجات التعليم والتعلم	٢١	١	التركيب
٠,٨١	٤,١٤	يتقبل آراء المعلمين واقتراحاتهم	٢٣	٢	
٠,٩٣	٤,٠٦	يعزز علاقات المعلمين بإداراتهم المدرسية	٢٦	٣	
٠,٧٧	٤,٠٥	يتجاهل الأخطاء الصغيرة ويركز على الانجازات	٢٨	٤	
٠,٩٣	٣,٩٨	يتعاون مع المعلمين في التخطيط لبرامجه المختلفة	٢٢	٥	
٠,٩٩	٣,٧١	يوفر خيارات متعددة للاتصال والتواصل مع المعلمين	٣٠	٦	
١,٣٧	٣,١٢	يحدد مع المعلمين صعوبات تنفيذ المهمات التدريسية	٢٤	٧	
١,٤٦	٣,٠٤	ينفذ فعالياته التدريبية بالتعاون مع المعلمين	٢٥	٨	
١,٥٨	٣,٠٢	يؤكد على أهمية التعاون بين المعلمين القدامى والمستجدين	٢٩	٩	
٠,٨٠	٢,٨٤	يطلع المعلمين على أحدث المستجدات في مجال تخصصاتهم	٢٧	١٠	
٤,٠٤		الوسط الحسابي الكلي لقاعدة التركيب			

تابع الجدول (٤)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الممارسة	رقم الفقرة	الرتبة	القاعدة
٠,٥٥	٤,٤٨	يشجع الحوارات الموجهة بالأهداف بين المعلمين	٣٢	١	التحقق
٠,٥٨	٤,٣٨	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تهمهم	٣٥	٢	
٠,٦٨	٤,١٧	يمنح المعلمين فرصا لتصويب أدائهم التدريسي	٣١	٣	
٠,٧١	٤,٠٩	يحقق العدالة عند تقديم الحوافز والترقيات	٣٦	٤	
٠,٥٩	٤,٠٧	يتابع النمو المهني للمعلمين بعد إنجائهم متطلبات البرامج التدريبية	٣٣	٥	
٠,٨٤	٣,٩٦	يوتق عملياته الإشرافية بطرق علمية	٣٧	٦	
٠,٧٠	٣,٩٢	يحرص على تقديم تغذية راجعة تطويرية للمعلمين عن أدائهم	٣٤	٧	
٤,١٥		الوسط الحسابي الكلي لقاعدة التحقق			
٤,٠٩		الوسط الحسابي الكلي للقواعد مجتمعة			

يتبين من الجدول (٤) أن درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم على ضوء تمثيلهم لقواعد الفلسفة الديكارتية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت بدرجة عالية (حسب درجة القطع والمعايير التي اعتمدها الباحث) في كل قاعدة من القواعد الواردة في أداة البحث، وللقواعد مجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقاعدة الأولى (٤,١٥)، وللقاعدة الثانية (٤,٠٣)، وللقاعدة الثالثة (٤,٠٤)، وللقاعدة الرابعة (٤,١٥)، بينما بلغ للأبعاد مجتمعة (٤,٠٩).

ففي قاعدة اليقين، يتضح من الجدول (٤) أن الممارسة الأكثر تمثلا من قبل مديري المدارس وفقا للقواعد الديكارتية، من وجهة نظر المعلمين، كانت في الفقرة رقم (٧)، التي احتلت المرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة تمثيلها (٤,٦٥)، وهي إشارة إلى الدرجة العالية في تمثيل مديري المدارس للممارسة المتعلقة بالفصل في تنفيذ واجباتهم الوظيفية بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية، تلتها الفقرة (٩) التي احتلت المرتبة الثانية، وبدل متوسطها الحسابي (٤,٤٥) على الدرجة العالية في قيام مديري المدارس ومديراتها بتعميق روح الانتماء للفريق لدى المعلمين. ويتضح من الجدول نفسه، أن أقل الممارسات تمثلا من قبل مديري المدارس ومديراتها في قاعدة اليقين كانت من وجهة نظر المعلمين في الفقرة (٣) التي تنص على: يستخدم طرقا علمية في تحديد الاحتياجات التدريبية، احتلت المرتبة الأخيرة في هذه القاعدة.

أما في قاعدة التحليل؛ فيتضح أن الفقرة (١٨) التي تنص على: «يتبنى مبادرات وأفكار المعلمين الإبداعية»، جاءت في مقدمة ما يتمثله مديرو المدارس في ممارساتهم، فاحتلت المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (٤,٦٠)، بدرجة تقدير عالية، تلتها الفقرة (١٩) درجة التقدير التي تنص على: «ينمي الروح القيادية لدى المعلمين» بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٠)، ويتضح أن أقل الممارسات تمثلاً من جانبهم في قاعدة التحليل كانت في الفقرة (١٦) التي تنص على: «يزود المعلمين بنشرات وإصدارات تربوية متخصصة»، إذ احتلت المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي مقداره (٢,٥٤) بدرجة تقدير عالية بحسب درجات القطع التي اعتمدها الباحث.

وفي قاعدة التركيب، يتضح من الجدول نفسه أن درجة تقدير عينة البحث لفقرات هذه القاعدة جاءت عالية على فقرات القاعدة ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لها (٤,٠٤) وجاءت الفقرة (٢١) التي تنص على: «يوجه عملياته الإدارية نحو تحسين مخرجات التعليم والتعلم»، في مقدمة ما يتمثله مديرو المدارس في ممارساتهم، فاحتلت المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٢)، بدرجة تقدير عالية، تلتها الفقرة (٢٣) التي تنص على: «يتقبل آراء المعلمين واقتراحاتهم»، بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٤) وبدرجة تقدير عالية، ويتضح أن أقل الممارسات تمثلاً من جانب مديري المدارس ومديراتها في قاعدة التركيب كانت في الفقرة (٢٧) التي تنص على: «يطلع المعلمين على أحدث المستجدات في مجال تخصصاتهم»، إذ احتلت المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي مقداره (٢,٨٤) بدرجة تقدير متوسطة، بحسب درجات القطع التي اعتمدها الباحث.

أما في قاعدة التحقق؛ فيتضح أن الممارسة الأكثر تمثلاً من قبل مديري المدارس وفقاً لهذه القاعدة؛ كانت في الفقرة رقم (٢٢)، التي احتلت المرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة تمثيلها (٤,٤٨)، وهي إشارة إلى الدرجة العالية في تمثيل مديري المدارس للممارسة المتعلقة بتشجيع الحوارات الموجهة بالأهداف بين المعلمين، تلتها الفقرة (٣٥) التي احتلت المرتبة الثانية، وبدل متوسطها الحسابي (٤,٢٨) على الدرجة العالية أيضاً في قيام مديري المدارس بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تهمهم، ويتضح من الجدول نفسه أن أقل الممارسات تمثلاً من قبل مديري المدارس في قاعدة التحقق كانت من وجهة نظر المعلمين في الفقرة (٣٤) التي تنص على: يحرص على تقديم تغذية راجعة تطويرية للمعلمين عن أدائهم، حيث احتلت المرتبة الأخيرة فيها.

## ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نص السؤال الثاني على: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم على ضوء تمثلهم لقواعد الفلسفة الديكارتية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟

يبين الجدول (5) نتائج اختبار (ت)، للمقارنة بين تقديرات المعلمين والمعلمات لمدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم على ضوء تمثلهم لقواعد الفلسفة الديكارتية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى للجنس (ذكر، أنثى):

## الجدول (5)

الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت)، ومستوى الدلالة لدرجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم على ضوء تمثلهم لقواعد الفلسفة الديكارتية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى للجنس (ذكر، أنثى).

المجال	المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
اليقين	ذكر	50	3,09	0,172	8,622	0,01 دالة
	أنثى	70	2,92	0,175		
التحليل	ذكر	50	2,32	0,122	8,264	0,01 دالة
	أنثى	70	2,47	0,151		
التركيب	ذكر	50	2,48	0,226	0,102	غير دالة
	أنثى	70	2,48	0,202		
التحقق	ذكر	50	2,66	0,177	11,566	0,01 دالة
	أنثى	70	2,89	0,182		
الكلية	ذكر	50	2,62	0,106	6,417	0,01 دالة
	أنثى	70	2,70	0,101		

يتضح من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تقديرات المعلمين والمعلمات في درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم على ضوء تمثلهم لقواعد الفلسفة الديكارتية (اليقين- التحليل- التحقق) والدرجة الكلية لهذه القواعد لصالح الذكور في قاعدة اليقين (المتوسط الأعلى) ولصالح الإناث في قاعدتي التحليل والتحقق والدرجة الكلية (المتوسط الأعلى) حيث جاءت قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) ودرجة حرية (118)، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائياً بين المعلمين والمعلمات في قاعدة التركيب، حيث جاءت قيم (ت=0,102) قيمة غير دالة إحصائياً.

## مناقشة نتائج البحث

## مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

ما مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقواعد الديكارتية في تنفيذ مهامهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

يتبين من الجدول (٤) أن درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم على ضوء تمثلهم لقواعد الفلسفة الديكارتية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت بدرجة عالية في كل قاعدة من القواعد الديكارتية، وللقواعد مجتمعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بقدرة كبيرة لإدراك مدير المدرسة لحقيقة دوره المعاصر كقائد تربوي.

أما في درجة تقدير المعلمين للممارسة مديري المدارس ومديراتها في القواعد الأربع متفرقة: فجاءت عالية عليها كلها أيضاً؛ ففي قاعدة اليقين، يتضح أن الممارسة الأكثر تمثلاً من قبل مديري المدارس، كانت في الفقرة رقم (٧)، التي احتلت المرتبة الأولى، وهي إشارة إلى الدرجة العالية في تمثل مديري المدارس للممارسة المتعلقة بالفصل في تنفيذ واجباتهم الوظيفية بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية، وتعزى هذه النتيجة إلى الرقي في الكفايات الشخصية التي يتمتع بها مدير المدرسة، تلتها الفقرة (٩) التي احتلت المرتبة الثانية، وحصلت على الدرجة العالية في تقدير المعلمين للممارسة المتعلقة بتعميق روح الانتماء للفريق لدى المعلمين، وتعزى هذه النتيجة إلى القناعة الكبيرة بأهمية العمل التشاركي التعاوني بين مدير المدرسة والمعلمين من جانب، وبين المعلمين فيما بينهم من جانب آخر، وهو ما يعزز التوجه نحو العمل بروح الفريق في تحقيق الأهداف، وتختلف هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة عناسوه (٢٠٠٠)، حيث بينت أن دور الإدارة المدرسية في تحسين النمو المهني لدى المعلمين كان بدرجة قليلة، فيما أظهرت النتائج أن أقل الممارسات تمثلاً في قاعدة اليقين كانت في الفقرة (٣) التي احتلت المرتبة الأخيرة في هذه القاعدة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن منظومة العمل في المدارس التي جعلت هذه الممارسة على عاتق الأقسام الإشرافية وعلى عاتق وحدات التدريب والتطوير مما جعل مديري المدارس لا يهتمون بممارستها وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشراري (٢٠٠٥) التي أظهرت أن اهتمام مديري المدارس بالمنهاج والتلاميذ والمعلمين جاء في المراتب الأخيرة، حيث لم تحظ بالأولويات من عمل مديري المدارس.

أما النتيجة المتعلقة بقاعدة التحليل والتي جاءت ممارستها بدرجة عالية؛ فتعني قدرة مديري المدارس على التحليل الدقيق للمسائل أو الأفكار المستعصية على الفهم، إذ يتضح أن الفقرة (١٨) جاءت في مقدمة ما يتمثله مديرو المدارس في ممارساتهم، فاحتلت المرتبة الأولى،

بدرجة تقدير عالية، وتعزى هذه النتيجة إلى الحاجة الكبيرة لهذه المهارة في التدريس؛ إذ أن الانتقال من الأسلوب التقليدي في التدريس إلى الأسلوب الحديث المعتمد على التفكير يجعل من هذه الممارسة ضرورية لأساليب التعلم الحديثة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه القرعان وحراشة (٢٠٠٤) من أن مدير المدرسة هو القائد الإداري الذي يدفع المدرسة بعوامل القوة والحيوية والتقدم ويعمل على تطوير أهدافه باستمرار ويبحث فيها من عوامل الخلق والابتكار والتجديد ما يضمن حركتها وتطورها، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة نيومان وكوتز (٢٠٠٦) التي أظهرت العلاقة الإيجابية بين النمط القيادي للمدير والثقافة السائدة في المجتمع المدرسي، والتأثير الإيجابي لذلك على التعاون والتضامن داخل المدرسة، تلتها الفقرة (١٩)، وتعزى هذه النتيجة إلى الكم والنوع الكبيرين لوظائف مدير المدرسة وواجباته المتعددة، وهو ما يدفعه إلى الاستعانة بالآخرين في تنفيذ مهماته، ويتضح أن أقل الممارسات تمثلاً من جانبهم في قاعدة التحليل كانت في الفقرة (١٦)، إذ احتلت المرتبة الأخيرة، ولكن بدرجة تقدير عالية بحسب درجات القطع التي اعتمدها الباحث، وقد تعزى النتيجة إلى قلة توفر الوقت لمثل هذه الممارسة في ظل ما يقوم به مدير المدرسة من أعمال إدارية وفنية كبيرة وقد تعزى إلى ضعف الخبرة الأكاديمية أو التربوية المتخصصة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة أندرسون من أن مديري المدارس في فلوريدا لا يهتمون بتطوير المعلمين وأن المجالات التي لم تثل اهتمام المديرين بدرجة كبيرة كانت الإشراف على المعلمين وتمييزهم مهنيًا (Anderson, 2003).

أما في قاعدة التركيب؛ فيتضح من الجدول (٤) أن درجة تقدير عينة البحث لفقرات هذه القاعدة جاءت عالية على البعد ككل، وجاءت الفقرة (٢١)، في مقدمة ما يمثله مديرو المدارس في ممارساتهم، فاحتلت المرتبة الأولى، بدرجة تقدير عالية، وتعزى النتيجة إلى الإيمان العميق لإدارات المدارس بأن التلميذ هو محور العملية التعليمية وأن كل الجهود يجب أن تتوجه نحوه، الأمر الذي يضع من هذا الدور في سلم أولويات عمل مدير المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة أندرسون التي توصلت إلى أن مديري المدارس في فلوريدا يهتمون بتطوير التعليم والإشراف على التلاميذ (Anderson, 2003) تلتها الفقرة (٢٢) وبدرجة تقدير عالية، وتعزى النتيجة إلى الانتقال من مفهوم الإدارة إلى مفهوم القيادة في توجيه جهود الآخرين واستثمارها في تحقيق الأهداف وأنه بدون تقبل آراء المعلمين واقتراحاتهم سيجد مدير المدرسة نفسه وحيداً في مواجهة أمور متعددة قد لا يحسن التعامل معها إذا أهمل آراء الآخرين واقتراحاتهم بما يعرضه للفشل الإداري والمهني، وتختلف هذه النتيجة ما أظهرته دراسة الشراري التي بينت أن اهتمام مديري المدارس بتسمية المعلمين

مهنيا جاءت دون المستوى المطلوب حيث كان اهتمامهم عاليا بالمهام الإدارية، بينما جاء الاهتمام بالمعلمين في المراتب الأخيرة (الشراي، ٢٠٠٥)، ويتضح أن أقل الممارسات تمثلا من جانب مديري المدارس ومديراتها في قاعدة التركيب كانت في الفقرة (٢٧)، إذ احتلت المرتبة الأخيرة، بدرجة تقدير متوسطة، بحسب درجات القطع التي اعتمدها الباحث، وتعزى النتيجة إلى التطور الكبير في المناهج وأساليب التدريس دون أن يتزامن ذلك مع التطوير المهني والأكاديمي المتخصص للعاملين في الإدارات المدرسية؛ إذ نادرا ما يستطيع مدير المدرسة الإحاطة الشاملة بالمناهج المتطورة للمواد الدراسية المتعددة، وقد تعزى النتيجة إلى اعتماد مدير المدرسة على المشرف التربوي المتخصص في مجال التنمية المهنية للمعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة روبنسون (Robinson, 2008) التي أظهرت نتائجها حاجة القادة إلى تطوير أنفسهم في مجال الممارسات التي تدعم عملية التعليم والتعلم، وتوجيههم نحو تحسين عمليات الاتصال مع المعلمين الفعالين.

أما في قاعدة التحقق؛ فقد دلت النتائج أن مديري المدارس ومديراتها يمتلكون من المهارات ما يمكنهم من الإحاطة الشمولية بكل مجريات الأمور داخل المدرسة بما يجد من الأخطاء والمشكلات من خلال قدرتهم على القيام بمراجعات وتحقيقات شاملة للتأكد من تجنب إهمال أو نسيان أي عنصر من عناصر المشكلة التي تواجههم؛ إذ يتضح من الجدول نفسه، أن الممارسة الأكثر تمثلا من قبل مديري المدارس وفقا لهذه القاعدة؛ فكانت في الفقرة رقم (٢٢)، التي احتلت المرتبة الأولى، وهي إشارة إلى الدرجة العالية في تمثّل مديري المدارس للممارسة المتعلقة بتشجيع الحوارات الموجهة بالأهداف بين المعلمين، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية هذه الممارسة في تحقيق الأهداف، وأن تحقيق الأهداف التعليمية، لا يتم في ظل بيئات تعليمية تقتصر إلى الحوار الإيجابي بين عناصر العملية التعليمية بأطرافها المتعددة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة الرشيد (٢٠١٢)، من أن تقدير مديري المدارس للأنماط الشخصية والإبداع الإداري كان مرتفعاً، وتتفق كذلك مع دراسة نيمان وكوتز (٢٠٠٦) التي أظهرت علاقة إيجابية بين النمط القيادي للمدير والثقافة السائدة في المجتمع المدرسي، وأن إدارات المدارس قادرة على إيجاد ثقافة إيجابية بين عناصر المجتمع المدرسي. بينما تختلف مع ما أظهرته نتائج دراسة الزويهي (٢٠٠٧)، من أن أكثر الممارسات الإدارية تركيزاً مدرء المدارس كانت في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، بينما كان أكثرها تركيزاً في الجانب الفني في مجال الطلاب، وجاء التركيز بدرجة أقل في مجال المعلمين، تلتها الفقرة (٣٥) التي احتلت المرتبة الثانية، بدرجة تقدير عالية أيضا في قيام

مديري المدارس ومديراتها بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تهمهم، وتعزى هذه النتيجة إلى ذلك التطور في العلاقة بين المدير وبين المعلم، تلك العلاقة التي تحكمها الاتجاهات الحديثة في وهي تركز في الإدارة التشاركية التي بدونها تبدو الأمور أكثر صعوبة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه نشوان (٢٠٠٤)، إذ يرى أن المشرف الإبداعي مشرف نظمي يعمل مع الآخرين، ويستثمر طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويتضح من الجدول نفسه أن أقل الممارسات تمثلاً من قبل مديري المدارس ومديراتها في قاعدة التحقق كانت من وجهة نظراً للمعلمين في الفقرة (٣٤) التي احتلت المرتبة الأخيرة فيها، وتعزى هذه النتيجة إلى اعتماد مديري المدارس ومديراتها في هذا الجانب على الأقسام المتخصصة فنياً في الإشراف على المعلمين والمعلمات، بما يقلل من اهتمام المديرين بهذا الجانب. وقد تعزى النتيجة إلى ضعف في التأهيل المهني الذي يخضع له مدير المدرسة وضعف استمراريته ومتابعته ميدانياً، إذ غالباً ما يخضع مديرو المدارس إلى دورة تدريبية بعد التحاقهم بالإدارة ثم تقطع تلك الدورات وتصبح محدودة جداً، وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة روبنسون (Robinson, 2008) من حاجة مدراء المدارس إلى تطوير أنفسهم في مجال الممارسات التي تدعم عملية التعليم والتعلم، كما أنها تتفق مع نتائج دراسة العزام (٢٠١١) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

### ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم في ضوء تمثلهم لقواعد الفلسفة الديكارتية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟

يتضح من الجدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين تقديرات المعلمين في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم في ضوء تمثلهم لقواعد الفلسفة الديكارتية تعزى لتغير الجنس في قاعدة اليقين، لصالح البنين، ويمكن أن تعزى النتيجة إلى قدرة المعلمين على تقييم أداء مدير المدرسة مقارنة بالمعلمات بسبب عوامل الخبرة والنضج المهني، وقد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين أكثر جدية في إصدار أحكامهم من المعلمات، في حين أظهرت النتائج أن درجة تقدير المعلمين تختلف وبصورة دالة إحصائية عن المعلمات؛ حيث جاء تقدير المعلمين بدرجة أعلى لدور مديري المدارس في مجالات: التحليل والتحقق، وتعزى النتيجة إلى كفاية مدير المدرسة باعتباره مشرفاً ومقيماً، ويمكن أن تعزى

النتيجة إلى ذلك التنسيق بين المشرفين ومديري المدارس بما يسهم في توجيه الاهتمام نحو التنمية المهنية، وأظهرت النتائج وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين المعلمين والمعلمات لصالح المعلمين في مجالات البحث مجتمعة، وتعزى النتيجة إلى شعور المعلمين بالدور الإيجابي الموجه نحو تمميتهم مهنيًا من خلال التزامهم الحقيقي بالبنود التي اشتملت عليها القواعد الديكارتية، وقد تعزى النتيجة إلى اعتماد مديرات المدارس على المشرفات التربويات في تقديم الخدمات الإشرافية المتخصصة بينما تهتم المديرات بجوانب إدارية أخرى، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة صالح (٢٠٠٢)، ودراسة حجازي (٢٠٠٧) التي لم تظهر أي منهما فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم الإدارية والفنية تعزى إلى الجنس، بينما تتفق مع دراسة الرشيدي (٢٠١٢) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الشخصية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ودراسة قرواتي (٢٠١٤) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إيجاد بيئات مدرسية مشوقة وذلك لصالح الإناث.

### التوصيات

- على ضوء ما أظهرته نتائج هذا البحث، يوصي الباحث بما يلي:
١. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بالمناهج الفلسفية وتطبيقاتها في مجال الإدارة المدرسية.
  ٢. إعداد دليل إداري فلسفي يتضمن شرحًا وتوضيحًا للفلسفات التي تعزز الدور القيادي للإدارات المدرسية في ضوء اتجاهات فلسفية متعددة.
  ٣. توفير وسائل التدريب المستمر أثناء الخدمة للإدارات المدرسية، لتزويد القائمين عليها بكل جديد، وصقل خبراتهم ومهاراتهم، وتحسين ممارساتهم في ضوء المستجدات التربوية الحديثة.
  ٤. إجراء المزيد من الدراسات في مجال الإدارة المدرسية التي تتناول الفلسفة في الإدارة؛ بهدف اعتماد فلسفة إدارية شاملة تدعم الدور المتطور للإدارات المدرسية باعتباره مُرْتَكزًا مهما من المرتكزات التربوية الهامة والداعمة لطموحات المجتمع وأهدافه.

### المراجع

ابراهيم، مصطفى (١٩٨٦). الفلسفة الحديثة من ديكارت الي هيوم. الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لندنيا النشر والطباعة.

حجازين، نوال (٢٠٠٧). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حجي، احمد إسماعيل (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.

الدليمي، طارق (٢٠١٠). التوجهات الحديثة في الإدارة المدرسية وحاجة مديرها لاستلهاام بعض الأبعاد الفلسفية في عمله الإداري. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، ٣، ٦٧٥-٧٦٦.

الرشيدى، سعود (٢٠١٢). الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، ٢٧ (١٠٥، ج١)، ٣٩٩ - ٤٦٩، الكويت.

رينيه ديكرات. (١٩٦٨). مقال عن المنهج. ترجمة محمود محمد الخضيرى، ط ٢، القاهرة: دار الكاتب العربي.

الزويهرى، سلطان (٢٠٠٧). واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الشافعي، إبراهيم محمد (١٩٧٨). المرجع في علوم التربية. بنغازي، ليبيا: جامعة قار يونس.

الشراري، عبد الرحمن بن عبد الله مسند (٢٠٠٥). المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القربيات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الشيبياني، عمر محمد التومي (١٩٨٣). فلسفة التربية الإسلامية. طرابلس، ليبيا: المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان.

صالح، جميلة شحادة محمود (٢٠٠٣). درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية الحكومية في مديرية قصبه الزرقاء ولواء الرصيفة لدورهم الإداري والفني من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الفاشر، السودان.

الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك الأنظمي. ط ٢. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

عدس، عبد الرحمن (١٩٩٧). أساسيات البحث التربوي. ط ٢. اربد، الأردن: دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع.

العزام، ميسم مطير (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة جدارا، اربد، الأردن.

عناسوة، فاطمة سلامة (٢٠٠٠). دور الإدارة المدرسية والمشرفين التربويين في تحسين النمو المهني لمعلمي التربية الرياضية حديثي التعيين في محافظة عمان العاصمة. رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- عودة، أحمد (٢٠٠٥). القياس والتقويم في العملية التدريسية. عمان، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- الفريجات، غالب عبد المعطي (٢٠٠٠). الإدارة والتخطيط التربوي: جُراب عربية متنوعة. عمان، الأردن: الشركة الجديدة للطباعة.
- فضل الله، مهدي (١٩٨٦). فلسفة ديكرات ومنهجه دراسة تحليلية نقدية. ط ٢. بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر.
- الفتحي، عبد المؤمن فرج (١٩٩٤). الإدارة المدرسية المعاصرة. بنغازي، ليبيا: منشورات جامعة قاريونس.
- القرعان، أحمد خليل وحراشنة، إبراهيم "محمد علي" (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان، الأردن: دار الإسراء للنشر والتوزيع.
- قرواتي، خالد (٢٠١٤). دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس فلسطين - محافظة سلفيت أنموذجاً. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. ٢(٥)، ٩٩-٥١.
- معهد التربية - الأونروا / اليونيسكو (١٩٨٧). دليل مدير المدرسة لإجراز مهماته الإدارية والإشرافية. تعيين ٨٨ / ١، عمان، الأردن.
- ملحم، سامي (٢٠٠٠). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- النجيحي، محمد لبيب (١٩٨١). مقدمة في فلسفة التربية. ط ٢. بيروت، لبنان: دار النهضة المصرية.
- نشوان، يعقوب (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. عمان، الأردن: دار الفرقان.

Anderson, R. I. (2003). *A study of the delegation of administration task by the elementary school principal in a selected Florida public elem - school*. Doctoral dissertation, The University of Florida, dissertation abstract international.

Niemann, R. & Kotze, T. (2006). The relationship between leadership practices & organizational culture- an educational management perspective, South Africa. *Published on Journal of Education*, 26(u) 609- 624.

Reddin, W. J. (1987). *How to make management style more effective*. Maidenhead: McGraw Hill.

Robinson, V. M. (2008). The impact of leadership on student outcomes, an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 63