



**معوقات تطبيق مكونات الأبعاد الثلاثة في المدرسة المتوسطة
بدولة الكويت وسبل حلها
”دراسة تحليلية“**

إعداد

أمل سلمان محمد خلف العنزي

تحت إشراف

د/ فاطمة السيد صادق

مدرس التربية المقارنة والإدارة

التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة

التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

٢٠٢٠م

معوقات تطبيق مكونات الأبعاد الثلاثة في المدرسة المتوسطة**بدولة الكويت وسبل حلها****”دراسة تحليلية“**

إبراهيم

أمل سلمان محمد خلف العنزي**المستخلص باللغة العربية****أهداف البحث :**

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية التغلب على معوقات تطبيق مكونات الأبعاد الثلاثة (الوظيفة - مدير المدرسة - المناخ/الجو الاجتماعي) في المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وذلك من خلال الكشف عن أهم الأسس النظرية لمكونات الأبعاد الثلاثة، وتحديد أهم ملامح المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي في الوقت الحاضر بالإضافة إلى والوقوف على معوقات تطبيق مكونات الأبعاد الثلاثة على المدرسة المتوسطة، وقد استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافها ويجب عن تساؤلاته البحثية وكان من أهم نتائجه أن المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي تهتم بتربية أبنائه على ضوء عقيدته ومبادئه الدينية حتى يستطيع أن يتعامل مع مقتضيات العصر، كما أن الوظيفة تحتل مكانة هامة في المجتمع الكويتي حيث أنها تمثل مؤسسة حية وواقع اجتماعي ملموس على اعتبار أن الدولة تعد بمثابة كيان تجريدي ليس له معنى إلا من خلال العاملين الذين تعتمد عليهم في تسيير مرافقها وإنجاز مهامها عبر الأعمال التي يقومون بها من خلال وظائفه، ويهتم مدير المدارس المتوسطة بالمجتمع الكويتي تشجيع العمل الجماعي بين العاملين، وبشارك بعض مديري المدارس المتوسطة العاملين في صناعة القرار المدرسي واتخاذ، وقله برامج التدريب الموجهة لمديري المدارس المتوسطة أثناء الخدمة بالإضافة إلى توفر إدارة المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي البيئة المناسبة لجميع العاملين بها في إطار الأمن المجتمعي والعاطفي والفكري والمادي داخل المدرسة وخارجها.

الكلمات المفتاحية : المعوقات - مكونات الأبعاد الثلاثة - المدرسة المتوسطة.

Abstract in Arabic

The current research aimed to identify how to overcome the obstacles to applying the three dimensions components (job - school principal - climate / social atmosphere) in the middle school in the State of Kuwait, by uncovering the most important theoretical foundations of the three dimensions components, and identifying the most important features of the middle school in Kuwaiti society in The present time is in addition to finding the obstacles to applying the three dimensions components to the middle school. The current research used the descriptive approach in order to achieve its goals and answer its research questions. One of its most important results was that the middle school in the Kuwaiti society is concerned with raising its children in light of its belief and religious principles so that it can deal with The requirements of the times, and the job occupies an important place in Kuwaiti society, as it represents a living institution and a tangible social reality, given that the state is considered an abstract entity that has no meaning except through the workers who depend on them to run its facilities and accomplish its tasks through the work that they do through The director of middle schools is interested in the Kuwaiti society encouraging teamwork among workers, and some middle school principals working in the industry participate The school decision-making process and its adoption, and the lack of training programs for middle school principals while on duty, in addition to providing the middle school administration in the Kuwaiti community with the appropriate environment for all its employees within the framework of societal, emotional, intellectual and material security inside and outside the school.

Key Words : Obstacles - Three Dimensional Components - Middle School.

أولاً : الإطار العام للبحث :**مقدمة البحث :**

تمثل إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت المستوى الإجرائي للإدارة التعليمية، حيث أن المدرسة هي المؤسسة التربوية التي تتبلور فيها كل الجهود التي يبذلها المسؤولين على مختلف الأصعدة التابعة لوزارة التربية سواء كانت هذه الجهود في النواحي العلمية أو الفنية أو الإدارية، فقد كان أسلوب الإدارة المدرسية في الماضي يقتصر على تسيير المدرسة بالأسلوب التقليدي، وكانت مفاهيم هذا الأسلوب هي المحافظة على نظام المدرسة وتنفيذ الجدول الدراسي، وحصر الغياب الخاص بالمعلمين والطلاب والإداريين وغيرهم بالإضافة إلى تزويد الطالب بأكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف دون النظر إلى أي اعتبار آخر.

وفي ذات السياق يأتي مكونات الأبعاد الثلاثة The Three Dimensional's Model (الوظيفة - مدير المدرسة - المناخ/ الجو الاجتماعي) (Occupation - School Director - Social climate) من أجل إحداث التطوير المنشود للمدرسة المتوسطة بدولة الكويت والتي بدورها تمثل الحلقة الثانية بعد المرحلة الابتدائية والتي يدرس بها الطالب لمدة (٤) سنوات متتالية وبعدها يتم تهيئته للالتحاق بالمدرسة الثانوية أو الانخراط في سوق العمل والتكيف مع المواقف الحياتية المختلفة على اعتبار أن مثل هذا المكونات يسهم في الجانب الإداري في وضع معايير لاختيار قيادات المدرسة مع التركيز على الكفاءات البشرية المؤهلة ذات القدرات العالية والطاقات الفائقة، كما أنه يحقق في الجانب التنظيمي إعادة هيكلة الوظائف المدرسية وتوصيفها وفق أهداف المدرسة وطبيعتها في المجتمع، ويأتي هذا المكونات أيضاً في الجانب الإنساني ويركز على إيجاد مناخ اجتماعي بالمدرسة تسوده العلاقات الإنسانية بين كافة أطرافها سواء (المعلم - الطالب - الموظف - الفني - عامل الخدمات - مدير المدرسة)، هذا بالإضافة إلى أن هذا المكونات بأبعاده الثلاثة يعطي نظرة تكاملية للتطوير المنشود للمدرسة المتوسطة بدولة الكويت في الوقت الحاضر وبالتالي يساعدها على مواجهة تحديات العصر وتقديم خدمات متنوعة للمجتمع الذي تنتمي إليه^(١).

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- ما أهم الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق مكونات الأبعاد الثلاثة (الوظيفة - مدير المدرسة - المناخ/الجو الاجتماعي) في المدرسة المتوسطة بدولة الكويت؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما الأسس النظرية لمكونات الأبعاد الثلاثة؟
- ما أهم ملامح المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي في الوقت الحاضر؟
- ما معوقات تطبيق مكونات الأبعاد الثلاثة على المدرسة المتوسطة؟

أهداف البحث :

استهدف البحث الحالي التعرف على أهم الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق مكونات الأبعاد الثلاثة (الوظيفة - مدير المدرسة - المناخ/الجو الاجتماعي) في المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وذلك من خلال:

- الكشف عن أهم الأسس النظرية لمكونات الأبعاد الثلاثة.
- تحديد أهم ملامح المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي في الوقت الحاضر.
- الوقوف على معوقات تطبيق مكونات الأبعاد الثلاثة على المدرسة المتوسطة.

مصطلحات البحث: أرتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:**١- الأسلوب Style :**

ونعني به تلك الطريقة التي يستخدمها الإنسان ليعبر بها عن طموحاته أو يوظفها في عمله من أجل تحقيق أهدافه.

٢- المدرسة المتوسطة School research :

وهي تلك المؤسسة التعليمية التي تلي المدرسة الابتدائية وتسبق المدرسة الثانوية ويلتحق بها الطالب وعمره في الحادية عشر ويدرس بها لمدة (٤) سنوات وبعدها يلتحق بالمدرسة الثانوية مع الأخذ في الاعتبار أن التعليم في المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة بالمجتمع الكويتي إلزامياً.

٣- مكونات الأبعاد الثلاثة The Three Dimensional's Components:

تمثل هذه المكونات أحد توجهات الفكر الإداري المعاصر الذي يساعد المدرسة على النهوض بأعبائها وإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها ومساعدة إدارتها على الارتقاء بمكانتها والتفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة بها، وذلك من خلال ركائز ثلاثة تتمثل في :

- **الوظيفة Occupation** : ويندرج تحتها المحتوى والعملية والتتابع الزمني وسوف نعرضها على النحو التالي^(٢):

○ **المحتوى** : ويشمل تحسين العملية التعليمية، توفير العاملين وتطوير أدائهم، توفير التسهيلات المالية والمادية، الحفاظ على وجود علاقة فاعلة مع المجتمع.

○ **العملية** : وتشمل فهم مشكلات المدرسة ودور المجتمع في حلها، كيفية صناعة القرارات المدرسية وأهمية مشاركة الأطراف المعنية في صنعها واتخاذها، ومتابعة تنفيذ القرارات المدرسية لصالح تحقيق أهداف المدرسة.

○ **التتابع الزمني** : ويشمل تقاليد الماضي البعيد والماضي القريب والمستقبل القريب والمستقبل البعيد.

- **مدير المدرسة School Director** : ويندرج تحته المحتوى والعملية والتتابع الزمني وسوف نعرضها على النحو التالي^(٣):

○ **المحتوى** : ويشمل طاقة مدير المدرسة والقدرة العقلية للمدير بالإضافة إلى عواطفه ومشاعره.

○ **العملية** : وتشمل سلوك مدير المدرسة، المعلومات الخاصة بالمدرسة، مشكلات المدرسة وسبل حلولها، المنهجية العلمية المتبعة في حل مشكلات المدرسة.

○ **التتابع الزمني** : ويشمل تقاليد الماضي البعيد والماضي القريب والمستقبل القريب والمستقبل البعيد.

- **الجو/ المناخ الاجتماعي Social climate** : ويقصد به مجموعة العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير مدير المدرسة وسلوكه ويندرج تحته المحتوى، العملية، التتابع الزمني وسوف نعرضها على النحو التالي^(٤):

- المحتوى : ويشمل الإمكانيات والطاقات المادية والمعتقدات والعادات والقيم الاجتماعية.
- العملية : وتشمل الاستمرار والثبات والحدثة والاختلاف والتقدير والائتلاف والضغوط والتوتر.
- التابع الزمني : ويشمل تقاليد الماضي البعيد والماضي القريب والمستقبل القريب والمستقبل البعيد.

منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين والجماعات وطرائقها في النمط والتطور.

ثانياً : الأسس النظرية لمكونات الأبعاد الثلاثة (الوظيفة – مدير المدرسة – المناخ/ الجو الاجتماعي) : وسوف نوجزها على النحو التالي :

١- الوظيفة : ويندرج تحتها :

أ- مفهوم الوظيفة وخصائصها :

يمكن النظر إلى الوظيفة على أنها تعد بمثابة مركز قانوني يشغله الموظف وهي مستقلة في وجودها عنه^(٥)، ويأتي فريق آخر وينظر إلى الوظيفة على أنها منصب مدني أو عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة سواء تفرغ لذلك كلية أو لم يتفرغ^(٦)، وفي بعض الأحيان تعرف الوظيفة على أنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة وتتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات واشتراطات معينة^(٧)، وتأسيساً على ما سبق فإن الوظيفة تتضوي على مركز قانوني يوجد قبل أن يشغله أحد وقد يملأ أو يظل شاغراً ولا يتأثر مطلقاً بعد التعيين بموت شاغله أو فصله أو استقالته أو إحالته إلى التقاعد وعليه فإن مصير هذا المركز منفصل عن مصير من سيعين فيه^(٨)، ويأتي الموظف على أنه ذلك الشخص الذي يشغل المركز القانوني المحدد مسبقاً طبقاً لمسوغات التعيين المطلوبة قانوناً ومن ثم يتمتع بحقوق الوظيفة ويلتزم بأداء واجباتها ويتم كل ذلك وفق القانون المنظم للوظيفة العامة في الدولة^(٩)، وفي ذات السياق تأتي طبيعة الوظيفة والتي تركز

- على السمات الغالبة عليها من حيث ما إذا كانت تتصف بالدوام أو الاستقرار أم أنها مجرد وظيفة مؤقتة لا يستمر فيها الموظف سوى مدة من الزمن^(١٠).
- وتوجد مجموعة من الخصائص للوظيفة يمكن عرضها على النحو التالي :
- تقوم الوظيفة على النظرة الموضوعية من خلال التركيز على العمل الذي يقوم به الموظف.
 - تنطلق الوظيفة من مبدأ التخصص على اعتبار أنها عملاً متخصصاً يقوم به الموظف في نفس الظروف التي يتم فيها نفس العمل في مؤسسات أخرى.
 - تعد الوظيفة بمثابة عمل يمارسه الموظف خلال فترة زمنية معينة حسب حاجته وحسب حاجة العمل ثم يتركه.
 - تتضمن الوظيفة مجموعة من الواجبات والمسئوليات بصرف النظر عن شاغلها وما يحمله من مؤهلات أو أقدمية^(١١).
 - تقوم إدارة المؤسسة بتحديد المناصب والوظائف طبقاً لهيكلها التنظيمي ثم تحدد المواصفات المطلوبة في المرشح كما تحدد طريق الانتقاء.
 - يتعلق استمرار الموظف في ممارسة مهامه بدرجة الانسجام المتحقق بينه وبين إدارة المؤسسة.
 - لكل وظيفة شروط ووصف وظيفي خاص بها^(١٢).

ب- مبادئ الوظيفة وشروطها :

- يتحرك النظام الوظيفي في مختلف شعوب العالم عبر مجموعة من المبادئ لعل من أبرزها ما يلي :
- مبدأ المساواة **Equality Principle** : ويركز على إتاحة الفرصة أمام المرشحين لشغل الوظيفة دون تمييز لاعتبارات سياسية أو دينية أو لاعتبارات الجنس وذلك نظراً لمخالفتها للمواثيق الدولية والداستير العالمية، على أن يتم ذلك في إطار الالتزام بقوانين المجتمع وضوابطه المجتمعية، أي أنه يرفض تمييز فئة على أخرى أو تقدم فئة على حساب أخرى تحت أي ظرف من الظروف بالإضافة إلى رفض العوامل المؤثرة سواء كانت من داخل المؤسسة أو خارجها عند تعيين الشخص أو توظيفه^(١٣).

- مبدأ الاختيار **Selection Principle** : ويركز على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب على اعتبار أن ذلك يساعد المؤسسة على الحصول على الشخص ذو الخبرة والدراية بالعمل الوظيفي بالإضافة إلى امتلاكه المهارات الفائقة التي تجعله ناجحاً في عمله بالمؤسسة^(١٤).

- مبدأ الجدارة **Merit Principle** ويركز على مؤهلات وقدرات الشخص دون اعتبارات أخرى عند التوظيف معنى ذلك أنه ينطلق من معلومات الفرض وعقليته المتفتحة وتوظيف ذكائه لخدمة المؤسسة^(١٥).

أما عن شروط الوظيفة فيمكن عرضها على النحو التالي :

- وجود ضوابط وقيود موضوعية تضمن تحقيق مبدأ الاستحقاق للإنسان الذي يريد شغل الوظيفة.

- توافر الصلاحية السنية والصحية بمعنى تناسب سن وصحة الإنسان للوظيفة.

- توافر الصلاحية الأدبية والعقلية بمعنى سلامة عقل الموظف وسلامة تعاملاته

مع الآخرين.

- توافر المؤهلات العلمية والقدرات الذهنية للتعامل بذكاء في الوظيفة.

- توافر السلامة الجسدية بمعنى خلو الجسد من الأمراض المعدية أو المنفورة

للآخرين.

- اجتياز الامتحان أو الاختبار الذي تعده المؤسسة كميّار للتمييز بين المرشحين.

- توافر النزاهة والشفافية والسمعة الطيبة للمرشح (طالب الوظيفة)^(١٦).

ج- أخلاقيات الوظيفة وأهميتها :

يمكن أن تتمثل أخلاقيات الوظيفة على النحو التالي :

- أخلاقيات الحياد **The Ethics of Impartiality** : وتعني أن الموظف

عليه أن يكون محايداً أخلاقياً أي يمارس عمله في إطار قرارات وسياسات المؤسسة والتي من

خلالها يتحدد نسق القيم والأخلاق التي تمكن المؤسسة من خدمة المجتمع، وهذا يدل على أن

الموظف يخدم مجتمعه من خلال عمله بالمؤسسة والتي تحرك أعمالها عبر مجموعة من

السياسات تعكس مبادئها الأخلاقية والتي لا بد أن يتقبلها الموظف ويعمل على ضوئها^(١٧).

- أخلاقيات البنية Structure Ethics : وتعني أن كل موظف يتحمل مسؤولية نتائج عمله والتي تدور في فلك قوانين المؤسسة ولوائحها والتي بدورها تنبثق عن سياسة الدولة وفلسفتها، وهذا يبرهن على أن كل موظف يحاسب على قدر خطئه في العمل ويثاب على قدر اجتهاده في العمل، أما المسؤولية الكبرى فتقع على الإدارة العليا بالمؤسسة هذا بالإضافة إلى أن أخلاقيات البنية تضمن أيضاً توحيد السياسات على كافة العناصر البشرية العاملة في المؤسسة وخاصة في مجال التوظيف والترقية والتحفيز والنقل، وفي ذات الوقت فإن أخلاقيات البنية تحتم على الموظف الالتزام بقرارات الهيكل البنائي والتنظيمي للمؤسسة ولا يجوز الخروج عنه^(١٨)، ومن أهم أخلاقيات الوظيفة ما يلي :
- يكون الموظف حسن السير والسلوك.
- يتمتع الموظف بأخلاقيات حميدة.
- لم يسبق له أن وقع تحت وطأة القانون وتمت محاسبته أو معاقبته^(١٩).

٢- مدير المدرسة : ويندرج تحته :

أ- مفهوم مدير المدرسة وأهميته :

يعد مدير المدرسة بمثابة القائد التربوي في مدرسته ومن ثم فهو المسئول عن سير العملية التعليمية والتربوية والمجتمعية والإشرافية وتحسينها وفق الإمكانيات المتاحة له والظروف المحيطة به^(٢٠)، وهناك من يرى أن مدير المدرسة هو المسئول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية فيها وهو المشرف المقيم لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين وتوجيه أعمالهم وتقويم أدائهم من أجل تحقيق أهداف المجتمع^(٢١).

أما عن أهمية مدير المدرسة فتكمن في الأمور التالية :

- تيسير أعمال المدرسة وتبسيط إجراءات العمل على ضوء الإمكانيات المتاحة.
- تنفيذ الخطة المدرسية السنوية بالمشاركة مع كافة العاملين بالمدرسة.
- الاضطلاع بالمسئوليات المناطة به مع مشاركة العاملين في صنع القرار.
- تكوين صورة واضحة عن المدرسة في الحاضر والمستقبل وتوظيف الجهود لتحقيق هذه الصورة.
- التأكيد على التكامل بين الأعمال الإدارية والإشرافية والتعليمية والتربوية داخل المدرسة وخارجها^(٢٢).

ب- سمات مدير المدرسة ومهامه :

- يتسم مدير المدرسة بمجموعة من السمات لعل من أبرزها ما يلي :
- **السمات الشخصية :** وتتضوي على القوة الجسمية، وقوة الشخصية، والحيوية، والطلاقة اللفظية بالإضافة إلى القدوة الحسنة، والصحة النفسية أي الاستقرار النفسي والعاطفي، على اعتبار أن مثل هذه السمات تساعد مدير المدرسة على النجاح في عمله وتحويل الضغوط إلى نجاحات.
 - **السمات المهنية :** وتختص بالمجال الوظيفي للمدير أي أنها عمل تربوي ينضوي على الاعتراز بالمهنة، مع تنسيق جهود العاملين والمعلمين، إتاحة الفرصة للإبداع من قبل الجميع والتعامل مع العملاء بمرونة ونشر ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين بالإضافة إلى التعرف على خصائص الطلبة ومعرفة مشاكلهم ومحاولة الإسهام في حلها^(٢٣).
 - **السمات القيادية :** وتتمثل في القدرة على الاتصال والتواصل والإقناع، مع القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات بالإضافة إلى الصحة والذكاء والقدرة على التحمل والثبات في مواجهة الأزمات^(٢٤).
- أما عن مهام مدير المدرسة المتوسطة في المجتمع الكويتي فقد حددتها اللوائح والقوانين في مهام إدارية وإشرافية ومجتمعية وتنظيمية وطلابية وفنية وإجرائية وتخطيطية تعليمية وإنسانية وإرشادية واتصالية ومالية ومادية وتقويمية^(٢٥)، وسوف نوجزها على النحو التالي :
- **مهام إدارية Administrative Tasks :** وتتمثل في تحسين العملية التعليمية من خلال التعرف على حاجات المعلمين المهنية والأكاديمية وكذلك الوقوف على مستوى أدائهم من خلال الزيارات الصفية والأنشطة التي ينفذونها لخدمة المقررات الدراسية المختلفة بالإضافة إلى التعاون مع المشرف التربوي لمعالجة جوانب الضعف لدى المعلمين^(٢٦).
 - **مهام إشرافية Supervisory Tasks :** الإشراف على الشؤون الإدارية بالمدرسة ويتضمن الإشراف على صيانة المبنى المدرسي ومرافقه والإشراف على تكوين المجالس المدرسية واللجان المنبثقة عنها وكذلك الإشراف على السجلات المدرسية المختلفة مع دراسة التعليمات الصادرة من الإدارة العليا وإبلاغها للمعلمين أو العاملين^(٢٧).

- مهام مجتمعية **Community Tasks** : وتتمثل في الاهتمام بالمجتمع المحلي ويتأتي ذلك من خلال توثيق الصلة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي بالإضافة إلى إقامة علاقات طيبة مع المؤسسات المناظرة وحسن التعامل مع أولياء الأمور بالإضافة إلى التعرف على إمكانات البيئة المدرسية ومحاولة استثمارها لصالح المدرسة^(٢٨).

- مهام تنظيمية **Organizational Tasks** : وتتمثل في توزيع العمل وفقاً لمبدأ التخصص على كافة العاملين بالمدرسة، والاهتمام بوجود وصف وظيفي لكل وظيفة بالمدرسة، والتأكيد على تنمية العلاقات التنظيمية بين وحدات المدرسة مع حث العاملين على تبسيط الإجراءات في إطار تكافؤ السلطة مع المسؤولية وتنمية قنوات الاتصال بين كل وحدات المدرسة بالإضافة إلى متابعة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين والتأكد من صحة البيانات بها مع التأكيد على تبسيط إجراءات العمل المدرسي وتنسيق الجهود وتنظيم المعلومات لضمان جودة الإنجاز وسرعته ودقته^(٢٩).

ج- أدوار مدير المدرسة وأنماطه :

يؤدي مدير المدرسة مجموعة من الأدوار التي تعمل على تحقيق أهداف المدرسة وضمان بقاءها واستمرارها تتمثل في :

▪ الدور الإداري **Administrative Role** : ويقوم مدير المدرسة من خلاله بتحقيق أهدافها عبر مجموعة من الوظائف التي تمثل العملية الإدارية بالمدرسة وتتضوي على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة^(٣٠).

▪ الدور التقويمي **Osteopathic Role** : ويقوم من خلاله مدير المدرسة بالتعرف على نواحي القوى والضعف في مجالات العمل المدرسي المختلف ويتم التقويم على ضوء الأهداف الموضوعية ثم إجراء التعديلات على ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة بالمدرسة^(٣١).

▪ الدور الإنساني **The Human Role** : ويقوم من خلاله مدير المدرسة بنشر ثقافة العلاقات الإنسانية بين العاملين مع التركيز على مبدأ التقدير والاحترام المتبادل وحسن التعامل مع كل العناصر البشرية داخل المدرسة وخارجها (قيادات - زملاء - مرؤوسين - عملاء)^(٣٢).

- **الدور التطويري The Developmental Role** : ويقوم من خلاله مدير المدرسة بتطوير الخطة المدرسية وتنفيذها وتقييمها^(٣٣).
 - **الدور الاجتماعي The Social Role** : ويقوم من خلاله مدير المدرسة بتنمية روابط الصلة بينها وبين المجتمع عبر دراسة قضاياها وكيفية المشاركة في حلها بالإضافة إلى تنظيم المحاضرات التوعوية والتثقيفية لأبناء المجتمع^(٣٤).
 - **الدور القيادي Leadership Role** : ويقوم من خلاله مدير المدرسة بتأدية مسئولياته بأسلوب علمي ويدعم مبدأ القيادة الجماعية في المدرسة ويحدد أهداف العمل المدرسي ويضع معايير للنجاح بالإضافة إلى أنه يمتلك مهارات قيادية قائمة على الحكمة والثقة والتنفيذ الناجح للعمل المدرسي، ويهتم بتلبية التوقعات السلوكية منه كقائد عندما يمارس أنشطته المختلفة تجاه العاملين معه سواء (المعلم - الطالب - الإداري - الفني - عامل الخدمات)^(٣٥).
- لقد طرح الفكر الإداري المعاصر مجموعة من الأنماط التي تخص مدير المدرسة ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي :**

- **النمط التسلطي/الأوتوقراطي Autocratic/ Autocratic Pattern** :
ينمط بتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل، ويتحيز لرأيه ويفصل بين التخطيط والتنفيذ، ويدعم نظائر الولاء لها ويطبق سياسة الثواب والعقاب، ويركز على الإنتاجية ويهمل العلاقات الإنسانية، ويركز على الجانب التحصيلي للتلاميذ، ويهمل الجوانب الروحية والنفسية لهم بالإضافة إلى أنه يهمل ميول التلاميذ ولا يراعي الفروق الفردية بينهم^(٣٦).
- **النمط الدبلوماسي/الانتهازي Diplomatic / Opportunist Pattern** :
ويعتمد هذا النمط على ممارسة اللباقة والدبلوماسية، كما أنه يظهر علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ مع الظهور بمظهر جذاب أمام الجميع ويغتنم الفرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع، وفي ذات الوقت يبدعهم عن المشاركة في وضع سياسة العمل المدرسي، كما أنه يستخدم وسائل الإغراء والوعود البراقة من أجل جذب كل من يخالفه في الرأي^(٣٧).
- **النمط الترسلّي/ الحر السائد Laissez Pattern / Free Mode** : ويعتمد هذا النمط على المغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والعاملين والتلاميذ على اعتبار أن شخصية المدير شخصية مرحة وتهيئ البيئة المناسبة للعمل من وجهة نظره، ويؤكد على قيام التلاميذ بالتعليم من خلال الأسلوب الذي يروونه مناسباً، كما أنه يتيح الفرصة لكل فرد في المدرسة

لإبداء رأيه والدفاع عنه ومن ثم تتعدد الآراء وربما تضيع المصالح العامة في خضام هذه الآراء^(٣٨).

- النمط الديمقراطي/التشاركي Democratic / Participatory Pattern

: وينطلق مدير المدرسة في إطار هذا النمط من الإقرار بالفروق الفردية بين كافة العناصر البشرية في المدرسة مع تشجيعها المستمر لإثبات الذات وإظهار القدرات الإبداعية على اعتبار أنه يركز على التوازن بين الإنتاجية والعلاقات الإنسانية ويرفض القولية ويشجع الإبداع ويحث المعلمين على تجريد كل ما هو جديد ومفيد للتلاميذ، كما أنه يؤكد على تحديد مهام كل عضو بالمدرسة والسلطات المخولة له^(٣٩)، كما أنه يرفض التضارب في الاختصاصات أو المسؤوليات ويدعم التنسيق بين جهود العاملين ويشجع روح الفريق والعمل التعاوني بالإضافة إلى أنه يؤمن بمشاركة الأطراف المعنية في صناعة القرار المدرسي، كما أنه يدعم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مع مراعاة العدالة في توزيع المهام على العاملين، وكذلك يحرص على إقامة علاقات إنسانية بين المدرسة والمجتمع المحلي^(٤٠).

- النمط التحويلي Transformational Pattern : ويعتمد هذا النمط على

الأهداف بعيدة المدى على اعتبار أنه يمتلك رؤية واضحة ويحفز العاملين ويشجعهم على تنفيذ تلك الرؤية، كما أنه يؤكد على تغيير الأنظمة القائمة حتى تتناسب مع رؤية المستقبل، كما أنه يلجأ إلى التأثير المثالي على العاملين من خلال استخدام الرموز وتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، كما أنه يؤمن بمنظومة القيم التي يجب أن يسير عليها العاملين، على اعتبار أنها تأخذ بأيديهم إلى تحقيق مستوى أداء عالي^(٤١).

٣- المناخ/ الجو الاجتماعي : ويندرج تحته :

أ- مفهوم المناخ الاجتماعي المدرسي وأهميته :

ينظر إلى المناخ الاجتماعي على أنه بمثابة المرآة التي تعكس أهداف وقيم ومعايير المؤسسة التعليمية وكذلك الممارسات التي تتم داخلها أو خارجها بالإضافة إلى علاقاتها مع المجتمع المحلي من أجل تحقيق أهدافها^(٤٢)، وهناك من ينظر إلى المناخ الاجتماعي المدرسي على أنه المرآة التي تعكس خصائص البيئة الداخلية للعمل المدرسي ويحدد سلوك العاملين وأدائهم في هذه البيئة^(٤٣)، وهناك من ينظر إلى المناخ الاجتماعي المدرسي على أنه تعبير عن

المشاعر السائدة في المدرسة والتي يمكن من خلالها تحديد اتجاهات وانفعالات وقيم وعلاقات قائمة بين العاملين بمجالات العمل المدرسي المختلفة^(٤٤).

أما عن أهمية المناخ الاجتماعي المدرسي فيمكن بلورتها على النحو التالي :

- يؤثر المناخ الاجتماعي المدرسي على سلوك الطلبة واتجاهاتهم نحو العملية التعليمية.
- يسهم المناخ الاجتماعي المدرسي في تنمية التحصيل الدراسي للطلبة.
- يقلل المناخ الاجتماعي المدرسي الإيجابي من التوترات أو القلق بين كافة العناصر البشرية بالمدرسة.
- يسهم المناخ الاجتماعي المدرسي في زيادة ارتباط الطالب بالمدرسة وانتمائه لها^(٤٥).
- يؤدي المناخ الاجتماعي المدرسي إلى تنمية القيم الإيجابية لدى كافة العناصر البشرية بالمدرسة.
- يتيح المناخ الاجتماعي المدرسي الفرصة أمام العناصر البشرية لكي يعبر عن رأيه ويحترم آراء الآخرين.
- يعمل المناخ الاجتماعي المدرسي على تنمية الروح المعنوية لدى العاملين حيث يسود العدل والثقة بين الجميع^(٤٦).
- يسهم المناخ الاجتماعي المدرسي في سلامة الصحة النفسية للعاملين والمعلمين والطلبة وإدارة المدرسة على حد سواء.

ب- مضامين المناخ الاجتماعي المدرسي والعوامل المؤثرة فيه :

ينضوي المناخ الاجتماعي على مجموعة من المحددات يمكن عرضها على النحو التالي :

- العلاقات الإنسانية **Human Relationships** : حيث أن تنمية أو اواصل المحبة وروابط الألفة بين كل العناصر البشرية داخل وحدات العمل بالمدرسة ينعكس إيجاباً على المناخ الاجتماعي بها والعكس صحيح.

- الروح المعنوية **Morale** : حيث أن ارتفاع الروح المعنوية بين كافة العناصر البشرية بكل وحدات المدرسة ينعكس إيجاباً على المناخ الاجتماعي بها والعكس صحيح^(٤٧).
- **Technology of Work** تكنولوجيا العمل : حيث أن تحديث أساليب العمل من أجل استثمار جهود العاملين واستثمار طاقاتهم وتنمية استعداداتهم وتوجيه ميولهم نحو مواكبة مستجدات العصر يساعد على استثمار الوقت وتقليل التكلفة وينعكس هذا إيجاباً على المناخ الاجتماعي بالمدرسة والعكس صحيح.
- **External Environment** البيئة الخارجية : حيث أن علاقة المدرسة بمؤسسات المجتمع المحلي بشكل عام والمؤسسات المناظرة بشكل خاص كلما كانت واضحة وقائمة على الاحترام المتبادل ومساعدة كل طرف في حل قضايا الآخر مع التركيز على خدمة الصالح العام فإن ذلك ينعكس إيجاباً على المناخ الاجتماعي بالمدرسة والعكس صحيح^(٤٨).
- **Decision Making and Decision Taking** صناعة القرار واتخاذ : حيث أن مشاركة العاملين/ الأطراف المعنية لمدير المدرسة في صناعة القرار أو اتخاذه يرفع الروح المعنوية لهم ويزيد درجة انتمائهم للمدرسة وينعكس هذا إيجاباً على المناخ الاجتماعي بها والعكس صحيح^(٤٩).
- **Communications Channels** قنوات الاتصال : حيث أن وضوح قنوات الاتصال وتعددتها بين وحدات المدرسة يسهم في سهولة تبادل المعلومات وسهولة معرفة أخبار العمل المدرسي مع توافر الثقة بين العاملين بها وهذا ينعكس إيجاباً على المناخ الاجتماعي بالمدرسة والعكس صحيح.
- **The Achievement** الإنجاز : حيث أنه إذا حدثت ترقية لأي موظف بالمدرسة أو معلم يجب أن تكون على أساس الإنجاز والتقدم في العمل على اعتبار أن ذلك يؤدي إلى توليد مناخ اجتماعي إيجابي وفعال على اعتبار أن العمل المدرسي يسير وفق المعايير العلمية المتعارف عليها وهذا ينعكس إيجاباً على المناخ الاجتماعي بالمدرسة والعكس صحيح^(٥٠).
- **Organizational Chart** الهيكل التنظيمي : حيث أن تقسيم العمل على العاملين يتحتم أن يتم وفق مبدأ التخصص مع إعطاء الصلاحيات الكافية لكل فرد داخل

المدرسة حتى ينجز عمله بحرية وفاعلية على اعتبار أن هذه الأمور تسهم في تكوين مناخ اجتماعي فاعل ينمي العلاقات بين العاملين ويحثهم على البعد عن الصراعات ومثل هذه الأمور تنعكس إيجاباً على المناخ الاجتماعي والعكس صحيح^(٥١).

- **الاهتمام بالعاملين Attention to the Workers** : حيث أن اهتمام إدارة المدرسة بالعاملين في إطار تلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم يسهم في إيجاد مناخ اجتماعي صحي يشجع على العمل وبالتالي يقفاني كل فرد في المدرسة من أجل بذل جهده لتحسين الأداء المدرسي ككل والعكس صحيح.

- **الأمن/ المخاطرة Security / Risk** : ويعني أن تمتع العاملين بالمدرسة بالضمانات الوظيفية الكافية يؤدي ذلك إلى الاستقرار النفسي لهم ومن ثم تحسين أدائه وينعكس ذلك إيجاباً على المناخ الاجتماعي بالمدرسة والعكس صحيح^(٥٢).

ويتأثر المناخ الاجتماعي بالمدرسة بمجموعة من العوامل لعل من أبرزها ما يلي :

- **التجديد Renewal** : حيث أن المدرسة إذا اهتمت بالتجديد في الشكل والمضمون فإنها تتطور وتتقدم نحو أهدافها المنشودة وهذا ينعكس إيجاباً على المناخ الاجتماعي بها والعكس صحيح.

- **الرعاية Care** : حيث أن إدارة المدرسة عندما تقدم رعاية متكاملة لكل العناصر البشرية بها (معلم - موظف - إداري - فني - طالب) على قدم وساق ووفق مبدأ المساواة فإن الجميع يشعر آنذاك أنهم أسرة واحدة يظلمها المحبة والألفة وهذا ينعكس بطبيعته على المناخ الاجتماعي للمدرسة إيجاباً والعكس صحيح^(٥٣).

- **الثقة Confidence** : وتعني أن ثقة إدارة المدرسة بكل العناصر البشرية التي تعمل بمختلف وحداتها في إطار الحقوق والواجبات المتعارف عليها لكل فرد بالمدرسة وفي إطار اللوائح والقوانين المنظمة فإن ذلك ينعكس إيجاباً على المناخ الاجتماعي بها والعكس صحيح.

- **الاحترام Respect** : حيث أن إدارة المدرسة إذا نظرت إلى كافة العناصر البشرية بها على أنهم أرباب أفكار ومواهب يجب الاهتمام بها وتقديرها مهما كان موقعه في المدرسة طالباً أو معلماً أو موظفاً على اعتبار أن ذلك الأمر يشعر الإنسان بحبه للعمل وزيادة انتمائه للمدرسة وينعكس ذلك إيجاباً على المناخ الاجتماعي للمدرسة والعكس صحيح^(٥٤).

- **التفاؤل Optimism** : حيث أن إدارة المدرسة يتحتم عليها أن تشجع جو من التفاؤل بين كافة العناصر البشرية بها حتى تزداد إنتاجيتها وتحافظ على سمعتها وترتقي بمكانتها على اعتبار أن التفاؤل يبعث بالأمل لدى الجميع في صناعة مستقبل أفضل، ولاشك أن ذلك ينعكس ذلك إيجاباً على المناخ الاجتماعي بالمدرسة والعكس صحيح.

- **المساهمة Contribution** : حيث أن تحديد إدارة المدرسة مساهمة كل فرد في العمل المدرسي دون إنكار لشخص على حساب آخر فكل عمل إيجابي يفيد المدرسة وتأخره يؤثر في المدرسة مع الأخذ في الاعتبار أن مراعاة تقدير مساهمة كل فرد في المدرسة وإنجاز أنشطتها المختلفة وتقديم فاعليتها في الوقت المحدد ينعكس إيجاباً على المناخ الاجتماعي بالمدرسة حيث أن تقدير المساهمة تشعر الفرد باحترامه لذاته وتقيد المدرسة من الاستفادة من إمكاناته والعكس صحيح^(٥٥).

- **المهارة The Skill** : حيث أن إدارة المدرسة يتحتم عليها تنمية مهارات كافة العناصر البشرية الموجودة بها وبمختلف مستوياتها حيث أن تنمية المعلومات والقدرات والاتجاهات والقيم والمعارف ينعكس إيجاباً على المناخ الاجتماعي بالمدرسة والعكس صحيح^(٥٦).

- **التضامن Solidarity** : حيث أن إدارة المدرسة يتحتم عليها أن تتيح الفرصة أمام كل العناصر البشرية بها لكي يعبر عن رأيه ويقدم جهده لصالح المدرسة على اعتبار أنها الكيان الأكبر الذي ينتمي إليه الجميع ويرغب في البقاء به أطول مدة ممكنة ومثل هذه الأمور تولد شعوراً إيجابياً عند العاملين والمعلمين والطلاب تجاه المدرسة وينعكس هذا إيجاباً على المناخ الاجتماعي بها والعكس صحيح^(٥٧).

ثالثاً : مفهوم المدرسة المتوسطة وخصائصها :

تأتي المدرسة المتوسطة في المجتمع الكويتي بعد المرحلة الابتدائية ويليهما المرحلة الثانوية بمعنى أن مخرجات المدرسة الابتدائية تعد مدخلات لها في حين أن مخرجاتها هي مدخلات المرحلة الثانوية وبالتالي تبرز مكانتها في مساعدة الطالب على التكيف مع المواقف الحياتية المختلفة من خلال تعليمه مجموعة من المعارف والمعلومات والمهارات التي تساعد على ذلك بالإضافة إلى تهيئته للالتحاق بالمدرسة الثانوية حتى يواصل مسيرته التعليمية في المراحل الأعلى، ويدرس الطالب بهذه المدرسة لمدة (٤) سنوات مجموعة من المقررات الدراسية

تشمل اللغة العربية والدراسات الاجتماعية والعلوم والرياضيات بالإضافة إلى اللغات الأجنبية وممارسة مجموعة من الأنشطة المدرسية أو الصيفية المتنوعة والتي تسهم بدورها في بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا حتى يصبح مواطنًا صالحًا يخدم مجتمعه في الحاضر والمستقبل يشارك في مسيرة التنمية المجتمعية^(٥٨)، وتهتم هذه المدرسة بالأمر التالي :

- **حاجات المتعلمين** : حيث تعمل على الوفاء بحاجات المتعلمين بما يتفق وخصائص مرحلة المراهقة.

- **ميول المتعلمين وقدراتهم واستعداداتهم** : حيث تهتم بالكشف عن الميول والقدرات والاستعدادات وتعمل على توجيهها وتنميتها إلى أقصى حد.

- **المعارف والاتجاهات والمهارات** : حيث أنها تضيف إلى ما تحققه المدرسة الابتدائية من معارف واتجاهات ومهارات وأساسيات الثقافة العامة فتحقق قدرًا من التوازن والتوافق في نمو المتعلم^(٥٩).

ويمكن إبراز خصائص هذه المدرسة على النحو التالي :

- **التلائمية Adaptive** : وتعني أن المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي تؤكد على ممارسة الطالب مجموعة من الأنشطة التي تتلاءم مع تكوينه الجسمي والعقلي وتساعد على التكيف مع مجتمعه في الحاضر والمستقبل^(٦٠).

- **الاستقلالية Independence** : وتعني أن المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي تمنح العنصر البشري على مختلف مستوياته العلمية أو الوظيفية قدرًا من الحرية والاستقلالية حتى يعبر عن رأيه مع احترام رأي الآخرين مع تنمية ملكات الإبداع لدى الجميع وتشجيعهم على ذلك^(٦١).

- **الاندماجية Combinational** : وتعني أن المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي تحث الطالب والمعلم ورجال الإدارة وأفراد الجهاز الإداري على الاندماج مع المجتمع المحلي والالتفاف حول قضاياهم والمساهمة في حلها وطرح البدائل العلمية للمواجهة في إطار سياسة الأخذ والعطاء وتبادل المعارف والمعلومات على أن يقدم كل طرف للآخر ما يساعده على النهوض بمهام وتحقيق رسالته على أرض الواقع.

- **التآلفية Symbiotic** : وتعني أن المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي تركز على النسيج المجتمعي المتآلف بين جميع العناصر البشرية في المدرسة على اعتبار أن

نسيجها الأساسي هو النسيج الإنساني الذي ترتقي فيه القيم وترتفع فيه الأخلاقيات وتتقدم المصالح العامة على المصالح الشخصية وتذلل الجهود من أجل تربية جيل نافع لنفسه ولمجتمعه^(٦٢).

- **المواجهة Confrontation** : وتعني أن المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي بكل قياداتها ومعلميها تواجه كافة السلوكيات غير المرغوب فيها والتي تصدر من الطلاب أو من أي فرد بالمدرسة وتوجهه الوجهة الصحيحة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في إطار من المرونة والانفتاح نحو التغيير وتبادل الأفكار بين الجميع^(٦٣).

- **العصرية Trendy** : وتعني أن المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي تهتم بتوظيف مستجدات العصر لخدمة أهدافها سواء على المستوى التعليمي أو الإداري أو المجتمعي أو غيره.

- **التنوعية Diversity** : وتعني أن المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي تؤمن بتنوع الثقافات وتنوع قنوات الاتصال التي تربطها بمجتمعها وتربطها بالمؤسسات المناظرة من أجل أن تستفيد من كافة الخبرات التربوية والتعليمية والاقتصادية والمجتمعية المتاحة^(٦٤).

- **التعددية Pluralism** : وتعني أن المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي تؤمن باستخدام الوسائط المتعددة في إطار إعداد البرامج التعليمية وبرامج الأنشطة التربوية والعلمية في كافة المقررات الدراسية وتدريب الطلبة والمعلمين على استخدامها.

- **العالمية Globalism** : وتعني أن المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي تحرص على مواكبة القرية العالمية عبر برامج التعليم عن بعد باستخدام الإنترنت والاستفادة بما تشتمل عليه هذه الشبكة من معلومات متعددة في مجال الإدارة المدرسية أو التربية أو التعليم أو خدمة المجتمع^(٦٥).

- **التنموية Developmental** : وتعني أن المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي تحرص على أن تكون مدرسة منتجة من خلال تدريب الطلبة على المشروعات الإنتاجية سواء أثناء الدراسة أو في العطلات الأسبوعية أو الشهرية أو نصف السنوية على اعتبار أن مثل هذه المشروعات تسهم في دفع خطط التنمية المجتمعية نحو الأمام وتجعل الأجيال تعتمد على ذاتها في تحقيق أهدافها^(٦٦).

رابعاً : معوقات تطبيق مكونات الأبعاد الثلاثة بالمدرسة المتوسطة :

وتتمثل هذه المعوقات على النحو التالي :

- **معوقات تتعلق بالمركزية :** حيث أن الوزارة أو المنطقة التعليمية هي المسئولة عن :
 - تحديد فئة الوظائف واختصاصاتها (فنية - إشرافية - إدارية).
 - تحديد شروط التعيين والأجر المقارن للوظيفة.
 - سن التشريعات اللازمة للوظيفة.
 - تصميم الوصف الوظيفي لشاغل الوظيفة.
- **معوقات تتعلق بالمعلم :** ويندرج تحتها :
 - نقص عدد المعلمين في بعض التخصصات ومن ثم لم تكتمل منظومة الوظائف بالمدرسة.
 - تدني مستوى أداء بعض المعلمين وذلك لانشغالهم بأعمال خاصة على حساب العملية التعليمية.
 - قيام بعض المعلمين بتدريس مقررات دراسية في غير تخصصاتهم.
- **معوقات تتعلق بالإمكانات المتاحة :** ويندرج تحتها :
 - قلة بعض المواد المتاحة لمساعدة المعلم لتحقيق أهداف العملية التعليمية.
 - قلة توظيف مستجدات الثورة التكنولوجية لخدمة العملية التعليمية بالمدرسة.
 - قلة التفاعل مع الإنترنت الذي يربط بين المدارس المناظرة بالمجتمع الكويتي.
 - تقادم بعض الأثاثات والتجهيزات المكتبية بالمدرسة.
- **معوقات تتعلق بالطالب :** ويندرج تحتها :
 - زيادة كثافة الفصول في بعض المدارس.
 - كثرة ضغوط أولياء الأمور عند حل مشكلات أبنائهم.
 - وجود سلوكيات خاطئة تصدر من قبل الطالب.
 - عزوف بعض الطلبة عن مواصلة الدراسة بعد الانتهاء من المدرسة المتوسطة.
 - تعدد غياب بعض الطلبة عن المدرسة^(٦٧).

- معوقات تتعلق بإدارة المدرسة : ويندرج تحتها :
 - قلة تأهيل بعض مديري المدارس المتوسطة لممارسة العمل الإداري.
 - كثرة الأعباء الإدارية والإشرافية الملقاة على عاتق مديري بعض المدارس المتوسطة.
 - تهرب بعض مديري المدارس المتوسطة من تحمل المسؤولية في مجال العمل المدرسي.
 - رفض بعض مديري المدارس المتوسطة تفويض السلطة لفقدان الثقة بينهم وبين بعض العاملين في ذات المدارس.
 - انفراد بعض مديري المدارس المتوسطة بصنع القرار واتخاذ نظراً لحب الاستحواذ ودعم النجم الأوحد بالمدرسة.
 - رفض بعض مديري المدارس المتوسطة لإدخال تجديدات على العمل المدرسي سواء في الشكل أو المضمون.
- معوقات تتعلق بالعاملين في الجهاز الإداري بالمدرسة المتوسطة : ويندرج تحتها :
 - وجود الشللية وجماعة النفع المتبادل بين بعض العاملين في الجهاز الإداري بالمدارس المتوسطة.
 - وجود صراعات/نزاعات بين بعض العاملين حول الترقية أو الحوافز.
 - وجود بعض المجاملات أو المحسوبة من قبل إدارة المدرسة تجاه بعض العاملين بالجهاز الإداري بها.
 - إنشغال بعض العاملين بإنجاز الأعمال الشخصية على حساب العمل المدرسي.
- معوقات تتعلق بالمجتمع المحلي : ويندرج تحتها :
 - عزوف أولياء الأمور عن المشاركة في المجالس المدرسية.
 - عزوف بعض رجال الأعمال عن مساعدة المدرسة في حل قضاياها.
 - رفض بعض مؤسسات المجتمع المحلي التعاون مع المدرسة من أجل حل مشكلاتها^(٦٨).

خامساً : الإجراءات المقترحة للتغلب على هذه المعوقات :

- يحتاج مكونات الأبعاد الثلاثة (الوظيفة - مدير المدرسة - المناخ/الجو الاجتماعي) بالمدرسة المتوسطة إلى مجموعة من السبل التي تؤدي إلى تضافر الجهود بين كل الأطراف المعنية بذات المدرسة من أجل ضمان نجاح تطبيقه على أرض الواقع والتغلب على معوقات التطبيق ومن هذه السبل ما يلي:
- دعم مبدأ اللامركزية بين المنطقة التعليمية وكافة المدارس بمختلف المراحل التعليمية بالمجتمع الكويتي.
 - عقد دورات تدريبية للعاملين بالجهاز الإداري بمختلف المدارس المتوسطة في مجال الوصف الوظيفي - العلاقات الإنسانية وسبل تطويرها.
 - دعم قنوات الاتصال بين كافة المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية لتبادل الخبرات فيما بينها.
 - تبني الزيارات المتبادلة بين المعلمين بمختلف المدارس المتوسطة وذلك لخدمة العملية التعليمية والارتقاء بمعايير جودتها.
 - تدريب مديري المدارس المتوسطة على مكونات الأبعاد الثلاثة من حيث ماهيته وأهميته وكيفية تطبيقه على أرض الواقع.
 - عقد حلقات نقاش بين أطراف المدرسة المتوسطة (رجال الإدارة - المعلم - الطالب - الموظف - ولي الأمر) لمناقشة قضايا الطالب ووضع حلول علمية لها.
 - دعم المشاركة الجماعية في صنع القرار المدرسي واتخاذها على أن تشمل كافة الأطراف المعنية بالقرار.
 - نشر ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق بين كل العاملين بمختلف وحدات المدرسة المتوسطة.
 - إقامة جسور للتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي تنطلق من سياسة الأخذ والعطاء والثقة بين الطرفين على أن يتم ذلك في إطار الاحترام المتبادل بينهما.
 - تأصيل الثقافة التنظيمية للمدرسة المتوسطة في كل مفردات العمل المدرسي سواء التعليمي أو التربوي أو المجتمعي أو غيره.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) فهد سلطان : المدرسة وتحديات العولمة، مكتبة وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ٢١-٢٢.
- (٢) محمد حسن محمد : الإدارة التربوية - وظائف وقضايا معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢١٢-٢١٣.
- (٣) جيمس ويليامز : فن الإدارة المدرسية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ١١٧-١١٨.
- (4) R. Jones Gareth: Organizational Theory, Design and Change, Parsons, Education, U.S.A. 2007, PP.52-55.
- (٥) عصام الدين أمين : إدارة المنظمات العامة - الإدارة الحكومية والعامة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (٦) السيد ناجي : الإدارة العامة - مدخل إداري، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٩، ص ص ٢٥١-٢٥٢.
- (٧) محمد حافظ حجازي : إدارة المنظمات العامة - البناء - العمليات - النمط الإداري، مكتبة الجمهورية الحديثة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ٢٠٢-٢٠٣.
- (٨) على الشريف : الإدارة العامة - النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠١٧، ص ص ١٨٢-١٨٣.
- (٩) أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ١٥٣-١٥٤.
- (١٠) سمير محمد يوسف وآخرون : الإدارة العامة، دار المعارف، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ١٥٥-١٥٦.
- (١١) محمد الطيب : الإدارة العامة، المكتبة المصرية الحديثة، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ١٣٤-١٣٥.
- (12) J.A.F., Stoner : Management, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 2016, PP. 77-78.
- (١٣) أنس جعفر : الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٥٧-٥٨.
- (١٤) طلال عامر المهتار : مسئولية الموظفين ومسئولية الدولة في القانون المقارن، دار اقرأ للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٣، ص ص ١٢٢-١٢٣.

- (^{١٥}) عادل جبري وآخران : المسئولية المدنية عن الإخلال بالالتزام بالسر المهني أو الوظيفي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ص ١١٣٢-١٣٣.
- (^{١٦}) شريف يوسف حلمي خاطر : الوظيفة العامة - دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ١١٧-١١٨.
- (^{١٧}) عبد العزيز عبد الستار : أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي، دار المفردات للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٨، ص ص ١١٠-١١١.
- (^{١٨}) خالد عبد الرحمن : أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي، دار الألوكة للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ٥٦-٥٧.
- (^{١٩}) عبد الرحمن الجزيري : الأخلاق الدينية والحكم الشرعية، دار العلوم الإسلامية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ١٦٧-١٦٨.
- (^{٢٠}) أسامة محمد عبد المنعم، عمر أحمد أبو هاشم : المدخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩، ص ص ٤٢-٤٣.
- (^{٢١}) صديقة أحمد عبد القادر : الإدارة المدرسية في مطلع الألفية الجديدة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٨، ص ص ٧٤-٧٥.
- (^{٢٢}) سعيد عبد العزيز، جودت جودة عطوى : الإدارة المدرسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٥٤-٥٥.
- (^{٢٣}) محمد حسنين العجمي : إدارة وتخطيط المدرسة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١٨٧-١٨٨.
- (^{٢٤}) راغب أحمد راغب : الإدارة المدرسية في القطاع المدرسي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٥٢-١٥٣.
- (^{٢٥}) وزارة التربية : لائحة النظام الأساسي للتعليم في الكويت، الكويت، ٢٠١٩، ص ص ٢٠-٢٢.
- (^{٢٦}) عبد الله الفارسي، نبيل القلاف : الإدارة التربوية - المفاهيم والتطبيقات، دار الفارابي للنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ص ص ٧٦-٧٧.
- (^{٢٧}) إبراهيم حامد : المدير العصري وتحديات القرن الحادي والعشرين، مكتبة الأقصى، فلسطين، ٢٠١٦، ص ص ٢٠٦-٢٠٧.
- (^{٢٨}) آدم إسحاق : مدير المدرسة والاتجاهات الحديثة، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٤٤-١٤٥.

- (٢٩) حسن محمد حسان، محمد عطوي مجاهد : الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجميده، المكتبة العصرية، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ١٧-١٨.
- (٣٠) عارف أبو حامد : المدير - قائد تعليمي، مكتبة الأقصى، فلسطين، ٢٠١٧، ص ص ١١٣-١١٤.
- (٣١) عبد الفتاح محمد الصحن : الرقابة والمراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٦، ص ص ١٣-١٤.
- (٣٢) سلمان عاشور الزبيدي : الإدارة المدرسية المعاصرة، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٠٣-٢٠٤.
- (٣٣) زينب الجبر : الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٣، ص ص ١٤٢-١٤٣.
- (٣٤) أسامة محمد شاکر وآخرون : المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٤٢-١٤٣.
- (٣٥) رافدة الحريري : اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٢١٢-٢١٣.
- (٣٦) طارق عبد الحميد البدری : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ٥٦-٥٧.
- (٣٧) معتز عبد المحسن الحيطي : الأنماط القيادية في الإداري المعاصر، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٥٢-١٥٣.
- (٣٨) حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات والعمليات ووظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١١٠-١١١.
- (٣٩) B. J. Avolio & B.M. Bass : Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc., New York, 2014, PP. 313-314.
- (٤٠) محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٢١١-٢١٢.
- (٤١) J. M. Burns : Leadership, Harper & Row, New York, 2018, PP. 105-106.
- (٤٢) سالم البوسعيدي : أهمية التواصل بين المجتمع والمدرسة، دار مسقط للنشر والتوزيع، سلطنة عمان، ٢٠١٥، ص ص ٦٧-٦٨.

- (٤٣) رائد الحجار : أبعاد المناخ المدرسي، دار الهداية للنشر والتوزيع، دولة الإمارات العربية، أبو ظبي، ٢٠١٢، ص ص ٧٢-٧٣.
- (٤٤) عامر يوسف الخطيب : الفكر التربوي المعاصر، مكتبة القدس، فلسطين، ٢٠١٣، ص ص ١٢٤-١٢٥.
- (٤٥) ناصر إبراهيم السكران : المناخ الاجتماعي المدرسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ٢٧-٢٨.
- (٤٦) سامية سكيك، بسمة بارود : واقع التعاون بين المعلم والمدير والمجتمع المحلي في المدرسة، مؤتمر المعلم بين الواقع والمأمول، في الفترة من ٢-٣ مارس ٢٠١٦، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٦، ص ص ٢٩٤-٢٩٥.
- (٤٧) حصة صادق، فاطمة المعضادي : أنماط المناخ المدرسي، مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة قطر، ٢٠١١، ص ص ٣٧-٣٨.
- (٤٨) محمد عاشور : دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مجلة دراسات العلوم التربوية، مج ٣٨، ٤٤، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٠٥-٢٠٦.
- (٤٩) محمد العتيبي : المناخ المدرسي ومعوقاته، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ٦٢-٦٣.
- (٥٠) عبد الباقي عجيلات : تكامل الأسرة والمدرسة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (٥١) محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص ص ٢٠٢-٢٠٣.
- (٥٢) حنان عبد الحميد العناني : الطفل والأسرة والمجتمع، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٢٣٥-٢٣٦.

- (٥٣) فاطمة عودة : المناخ النفسي الاجتماعي وعلاقته بالطمأنينة الاجتماعية وقوة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٤، ص ص ٤٦-٤٧.
- (٥٤) خليفة قدوري : المساندة الأسرية للمدرسة، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٤٦-١٤٧.
- (٥٥) محمد المدخلي : التكامل بين المدرسة ومجالس الآباء والمعلمين في تحديد الأهداف المشتركة، مكتبة جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، ٢٠١٤، ص ص ٨١-٨٢.
- (٥٦) ريمون معلولي : جودة البيئة المادية للمدرسة وعلاقتها بالأنشطة البيئية، مجلة جامعة دمشق، مج ٣، ١٠١٤، دمشق، ص ص ١٦٢-١٦٣.
- (٥٧) كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٠٤-١٠٥.
- (٥٨) وزارة التربية : المدرسة المتوسطة في الكويت، الكويت، ٢٠١٨، ص ص ٢-٤.
- (٥٩) وزارة التربية : الوثيقة الأساسية للمرحلة المتوسطة، الكويت، ٢٠١٦، ص ص ١٠-١١.
- (٦٠) زكريا أبو لبدة : خصائص المدرسة في الألفية الثالثة، مكتبة الأقصى، فلسطين، ٢٠١٦، ص ص ٢٢-٢٣.
- (٦١) تركي رابح عامرة : أصول التربية والتعليم، المؤسسة الوطنية للكتاب، وهران، الجزائر، ٢٠١٩، ص ص ١٩٤-١٩٥.
- (٦٢) ناصر إبراهيم : علم الاجتماع التربوي، دار الجيل للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٦، ص ص ٧٧-٧٨.
- (٦٣) حشين عبد الحميد رشوان : التربية والمجتمع، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٧، ص ص ٦٧-٦٨.
- (٦٤) عبد المنعم الميلاوي : أصول التربية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠١٤، ص ص ١٠٧-١٠٨.

(٦٥) طارق السيد : علم الاجتماع المدرسي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠١٧،
ص ص ١١٦-١١٧.

(٦٦) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم اجتماع المدرسة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،
٢٠١١، ص ص ٣٦-٣٧.

(٦٧) عبد القادر رمزي : مشكلات الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، دار الحامد للنشر
والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٥٢-٥٣.

(٦٨) أحمد عايش : المشكلات التي توجه إدارة المدرسة وطرق علاجها، دار المسيرة للنشر
والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ٨٧-٨٨.