



المضامين التربوية للقيادة المبادرة وإمكانية الإفادة منها في تحقيق وظائف المدرسة المتوسطة بدولة الكويت

”دراسة تحليلية ورؤية عصرية“

إعداد

مريم بخيت سليمان الرشيدى

تحت إشراف

أ.د / هانم حسن أبو النيل

مدرس التربية المقارنة والإدارة
التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د / جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة
التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

المضامين التربوية للقيادة المبادرة وإمكانية الإفادة منها في تحقيق وظائف المدرسة المتوسطة بدولة الكويت ”دراسة تحليلية ورؤية عصرية“

إعداد

مريم بخيت سليمان الرشيدى

تحقيق وإشراف

د/ هانم حسن أبو النيل
مدرس التربية المقارنته والإدارة التعليميه
كلية التربية - جامعة بينها

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا
ذ التربية المقارنته والإدارة التعليميه
كلية التربية - جامعة بينها

المستخلص باللغة العربية

استهدف البحث الحالي التعرف على أهم المضامين التربوية للقيادة المبادرة وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق وظائف المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وذلك من خلال التعرف على أهم المضامين التربوية للقيادة المبادرة، والكشف عن أهم وظائف المدرسة المتوسطة بدولة الكويت في الوقت الحاضر بالإضافة إلى تحديد أهم الدروس المستفادة من المضامين التربوية للقيادة المبادرة لتحقيق وظائف المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، ووظف المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه البحثية ويجب عن تساؤلاته العلمية وكان من أبرز نتائجه أن قيادات المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية تهتم بإدراج مشاكل العمل وحلها بصورة سريعة على ضوء الإمكانيات المتاحة، كما أنها تشارك بعض العاملين في صناعة القرار المدرسي واتخاذها على ضوء مبدأ الثقة بينها وبين هؤلاء العاملين، ناهيك عن كونها تركز على نقاط القوة والضعف الموجودة لدى العاملين وتحرص على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية.

الكلمات المفتاحية : المضامين التربوية - المدرسة المتوسطة - القيادة المبادرة.

Abstract

The current research aimed to identify the most important educational contents of the initiative leadership and the possibility of benefiting from it in achieving the functions of the middle school in the State of Kuwait, by identifying the most important educational contents of the initiative leadership, and revealing the most important functions of the middle school in the State of Kuwait at the present time in addition to identifying the most important lessons learned from The educational implications of the initiative leadership to achieve the functions of the middle school in the State of Kuwait, and the descriptive approach was employed in order to achieve its research objectives and answer its scientific questions. One of its most prominent results was that the leaders of the middle schools in the various educational regions are concerned with the inclusion of work problems and quickly solve them in light of the available capabilities, as well as the participation of some workers In school decision-making and taking it in light of the principle of trust between it and these workers, not to mention that it focuses on the strengths and weaknesses of the workers and is keen to strengthen the first and address the second.

Key Words : Educational Contents - Middle School - Proactive Leadership.

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

تبذل دولة الكويت في الوقت الحاضر جهوداً مضنية من أجل تطوير السلم التعليمي بكافة مراحلها حتى يواكب مستجدات العصر ويحقق أهداف ورؤية المجتمع ٢٠٣٥ وشمل هذه الجهود اهتمام على المستوى الكمي وأيضاً على المستوى الكيفي حيث تم تطوير إعداد المعلم وزيادة عدد المباني المدرسية وإدخال التكنولوجيا الحديثة لخدمة العملية التعليمية بكافة المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة، وتنظر دولة الكويت إلى المدرسة المتوسطة على أنها مؤسسة تعليمية تتلقف التلميذ بعد نهاية المرحلة الابتدائية وتهيئه للالتحاق بالمرحلة الثانوية أي أنها تتعامل مع تلميذ في بداية فترة المراهقة ويستمر في الدراسة بهذه المدرسة لمدة (٤) سنوات من سن (١٢-١٤) سنة، وتركز هذه المدرسة على البناء المتكامل لشخصية التلميذ مع تعليمه أساليب التفكير العلمي ومساعدته على التكيف مع المواقف الحياتية المختلفة من خلال دراسة بعض المقررات الدراسية المتنوعة، ولاشك أن القيادة المبادرة تضطلع بدور هام في مساعدة المدرسة المتوسطة في إطار الحفاظ على سمعتها والارتقاء بمكانتها عبر تحقيق جودة أداء العاملين بمختلف مجالات العمل بها.

مشكلة البحث :

تعد القيادة المبادرة من أهم سمات قيادات العصر الناجحة سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو العالمي، ولاشك أن مثل هذه القيادة يمتلك صاحبها القدرة على رؤية الأمور التي تحتاج إلى إصلاح أو تطوير واتخاذ القرار دون انتظار أن يأخذ أمر من أحد أي أنها تتمثل في قدرة القائد على السير خطوة نحو الأمام مع بذل الجهد الإضافي للقيام بالأعمال الخارجة عن دائرة المهام الاعتيادية أي أنها عبارة عن ثقافة متحركة تحث أربابها نحو التغيير والتحسين في كافة مجالات العمل المؤسسي، وعلى هذا تأتي المدرسة المتوسطة كمؤسسة تعليمية تضطلع بمجموعة من الوظائف لتربية أجيال المجتمع وفق فلسفته الحاكمة له والإمكانات المتاحة لها، على اعتبار أن القيادة المبادرة تتضوي على مجموعة من المضامين التربوية التي تساعدها على تحقيق وظائفها والنجاح في تحقيق رسالتها.

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- كيف يمكن الاستفادة من المضامين التربوية للقيادة المبادرة في تحقيق وظائف المدرسة المتوسطة بدولة الكويت؟
- ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :
- ما أهم المضامين التربوية للقيادة المبادرة؟
- ما أهم وظائف المدرسة المتوسطة بدولة الكويت في الوقت الحاضر؟
- ما الدروس المستفادة من المضامين التربوية للقيادة المبادرة لتحقيق وظائف المدرسة المتوسطة بدولة الكويت؟

أهداف البحث :

- استهدف البحث الحالي التعرف على أهم المضامين التربوية للقيادة المبادرة وإمكانية الإفادة منها في تحقيق وظائف المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وذلك من خلال:
- التعرف على أهم المضامين التربوية للقيادة المبادرة.
- الكشف عن أهم وظائف المدرسة المتوسطة بدولة الكويت في الوقت الحاضر.
- تحديد أهم الدروس المستفادة من المضامين التربوية للقيادة المبادرة لتحقيق وظائف المدرسة المتوسطة بدولة الكويت.

مصطلحات البحث: أرتكز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

١-المضامين التربوية Educational Contents :

ونعني بها مجموعة الأفكار والقيم والممارسات التربوية التي تتم من خلال العمليات التربوية أو الإدارية أو الإشرافية داخل مجالات العمل المدرسي بالمدرسة المتوسطة وتهدف إلى تنشئة الأجيال تنشئة صالحة وفق الأهداف المنشودة للمجتمع.

٢-القيادة المبادرة Initiative Leadership :

يمكن النظر إلى القيادة المبادرة على أنها عملية يتم من خلالها تأثير القائد في العاملين معه عبر طرح مجموعة من الأفكار الجديدة التي تحثهم على العمل معاً من أجل حل المشكلة التي تواجه المؤسسة وتحقيق الأهداف المنشودة^(١).

٣- المدرسة المتوسطة School research :

وهي تلك المؤسسة التعليمية التي تلي المدرسة الابتدائية وتسبق المدرسة الثانوية ويلتحق بها التلميذ 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.

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^(٢).

ثانياً : المصامين التربوية للقيادة المبادرة : ويندرج تحتها :
أ- ماهية القيادة المبادرة وفلسفتها :

يمكن النظر إلى القيادة المبادرة على أنها وسيلة يبادر من خلالها القائد لمد يد العون للعاملين حيث أنه يشعر بالسعادة عندما يشاركهم القول والعمل ويشعر الجميع بالسعادة أيضاً عندما يكون للمؤسسة إنجاز مميز عن المؤسسات المناظرة^(٣).

أما عن فلسفة القيادة المبادرة فتكمن في كونها تشجع القائد والعاملين على الجرأة في طرح الأفكار الجديدة والمشاركة في صناعة القرار وتحمل المسؤولية تجاه النتائج مع الحفاظ على مكانة المؤسسة وميثاقها مع مراعاة الميثاق الأخلاقي للمؤسسة واحترام مصالح المستفيدين من خدمات المؤسسة، مع حرص القائد على بلوغ الكمال في إنجاز العمل أي قلة الأخطاء أو انعدامها أو بمعنى آخر الوصول إلى العيب الصغرى في إنجاز العمل من قبل العاملين بمختلف وحدات المؤسسة، وعلى هذا فإن فلسفة القيادة المبادرة تتبلور في اعتدال القائد والعاملين معه في كافة السلوكيات والممارسات دون الإفراط أو التقريط مع التركيز على التوازن بين العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين وإنجاز العمل بالصورة التي تحافظ على سمعة المؤسسة ومكانتها^(٤)، وعلى هذا فإن فلسفة القيادة المبادرة يتحدد إطارها العام في الأمور التالية :

- القيادة المبادرة قيادة ملتزمة بميثاق المجتمع ودستوره وعاداته وتقاليده وقيمه وأخلاقه وتتفاعل بإيجابية مع كافة مؤسسات المجتمع من أجل تحقيق أهدافه المنشودة.

- القيادة المبادرة قيادة عادلة على اعتبار أنها تقر التوازن والنظام وسيادة الأجواء الحميمة بين القائد والعاملين في إطار الالتزام بالحقوق والواجبات والقانون.
- القيادة المبادرة تنمي الحق والعدل ورفض الظلم بين كافة العاملين بالمؤسسة دون استثناء في الرأي أو انفراد بالقرار^(٥).
- القيادة المبادرة تنطلق من الأصول العلمية الصحيحة حيث التعاون مع كافة العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- القيادة المبادرة قيادة متعاونة وذلك من خلال تشجيع العاملين على الاستمرار في العمل التعاوني وبث روح الفريق بين الجميع مع المشاركة في تحمل المسؤولية وخدمة عملائها من خلال تقليل التكلفة وتبسيط الإجراءات^(٦).

ب- عناصر القيادة المبادرة وعوامل فعاليتها :

تنطلق القيادة المبادرة من عدة عناصر أهمها :

- **القدرة Ability** : وتعني إمكانية الفرد على قيادة الآخرين مع الأخذ في الاعتبار أن القدرة ممكن أن تكون فطرية أي يولد بها الإنسان ويمكن أن يتم تنميتها من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة عبر تدريب الفرد حتى يكون قائداً بمعنى أن القيادة يمكن أن نجدها عند القائد بالفطرة ومن ثم فإنه يحتاج إلى صقل مهاراته أي أن القيادة تجمع بين الفطرة والاكْتساب^(٧).
 - **العاملين The Employees** : ويمثلون مجموعة الأفراد الذين يقودهم القائد وينفذون أوامره ويتقبلون تعليماته ويشاركونه في صناعة القرار ويأخذ رأيهم عند مواجهة مشكلات المؤسسة أو مشكلات العمل^(٨).
 - **الهدف Target** : ويعني الغاية التي يريد القائد والعاملين أن يصلوا إليها على اعتبار أنها تخدم مصالح المؤسسة وتحافظ على سمعتها وترتقي بمكانتها.
 - **الفكر الجديد New Thought** : ويعني مجموعة الآراء التي يطرحها القائد بمشاركة العاملين من أجل الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة^(٩).
- وعلى ضوء هذه العناصر فإن القيادة المبادرة تعد بمثابة حلقة الوصل بين القائد والعاملين وفلسفة المجتمع وتصورات المستقبلية وبالتالي فهي تحتاج إلى معارف ومعلومات جديدة اكتسبها القائد والعاملين معه من خلال الإطلاع على الفكر الإداري الجديد أو الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، وبمعنى آخر فإن

القيادة المبادرة تعد بمثابة البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات التي يلتف حولها كافة العاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، كما أنها في ذات الوقت تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلل من الجوانب السلبية وذلك من خلال السيطرة على مشكلات العمل وحلها بالفكر الخلاق وحل الخلافات بين العاملين من خلال التوفيق بين الآراء مع التركيز على تدريب العاملين على اعتبار أنهم يمثلون رأس المال الحقيقي للمؤسسة بل والمنوط بهم تحقيق أهداف المؤسسة وتحويلها من واقع نظري إلى واقع عملي ملموس^(١٠).

أما عن العوامل المسؤولة عن تفعيل القيادة المبادرة على أرض الواقع في المؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية فإنها تتمثل فيما يلي :

- بناء فريق عمل من العاملين يعملون بروح الفريق الواحد.
- التحسين المستمر مع إدارة التغيير لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة وعلاجها بفكر جديد يستوعب متغيرات العصر.
- تطوير مهارات العاملين حتى تزداد إنتاجيتهم^(١١).
- بناء ثقافة تنظيمية فعالة تؤمن بالاحترام المتبادل بين القائد والعاملين وتحمي مشاعرهم وتلبي احتياجاتهم وتسمع لآرائهم ومقترحاتهم.
- وضع المستفيد من خدمات المؤسسة في بؤرة الاهتمام.
- التركيز على المنافع المتوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة.
- تنمية العلاقات Relationships بين مختلف الأطراف الذين يرتبطون بالمؤسسة مع توظيفها في إطار تعظيم فرص المؤسسة من أجل الوصول إلى غاياتها المنشودة.
- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً.
- الكشف عن القدرات الكامنة التي تعبر عن الطاقات الفعلية للعاملين.
- القدرة على اتخاذ القرار مع تحفيز العاملين لإحداث التغيير المنشود^(١٢).

ج- أهمية القيادة المبادرة وأهدافها :

- تتمثل أهمية القيادة المبادرة في الأمور التالية :
- دعم مبدأ النزاهة لدى قيادات المؤسسة وصناع القرار بها.
- نشر ثقافة الإيثار بين كافة العاملين بالمؤسسة وبمختلف وحداتها.
- تفويض السلطة من الصف الأمامي إلى الصف الثاني لضمان صناعة قيادة المستقبل لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.

- تنمية ثقافة الإبداع الإداري الجماعي لدى العاملين بالمؤسسة من خلال دعم روح الفريق والعمل التعاوني فيما بينهم.
 - التوازن بين حقوق العاملين وواجباتهم مع ربط الترقية بجودة الأداء^(١٣).
 - التأكيد على الإطار العام للمؤسسة والذي يحتضن القوانين واللوائح المنظمة للعمل.
 - تنمية العلاقة بين القائد والعاملين من خلال الاجتماعات الهادفة مع تبادل الآراء والمقترحات والمشاركة في حل مشكلات المؤسسة^(١٤).
 - دعم مشاركة العاملين في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة من خلال تحديد مجالات الأنشطة والجدول الزمني لإنجازها وتكلفتها والمسئول عن تنفيذها.
 - التأكيد على معايير واضحة ومحددة تربط أهداف المؤسسة بالنتائج والتي على ضوءها يتم تقييم أداء العاملين.
 - التأكيد على مبدأ أن المؤسسة للجميع وبالجميع والتوجه نحو الأفضل ولا مجال للفشل أو الإحباط.
 - التأكيد على وضع معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة في القياس الكمي للأحداث ذات العلاقة بجودة أداء العاملين^(١٥).
- أما عن أهداف القيادة المبادرة فتتمثل في :**
- تزويد الإنسان بمجموعة من المهارات التي تجعله مرغوباً في مختلف الوظائف بالمؤسسة.
 - إظهار قدرة الإنسان على العمل بشكل مستقل.
 - دعم رغبة الإنسان في النمو والتطور المستمر على كافة الأصعدة.
 - تعزيز قدرة الإنسان على اتخاذ القرارات عند الاحتكاك أو التفاعل بالمواقف الطارئة.
 - مساعدة الإنسان على تحليل سلبيات وإيجابيات قضايا المؤسسة وكيفية مواجهتها^(١٦).
 - تعزيز القيمة الشخصية للقائد وبالتالي يصبح قدوة للعاملين داخل المؤسسة وخارجها.
 - فتح آفاق جديدة أمام الإنسان من خلال تعليمه أساليب جديدة للقيام بالمهام المختلفة.
 - تعزيز قدرة القائد على تحمله مسؤوليات إضافية في مجال العمل.
 - حث الإنسان على إتقان عمله وفق معايير الجودة المنشودة^(١٧).

- تعزيز قدرة الإنسان على التعلم ومشاركة الآخرين في كل ما تعلمه من خلال ورش العمل أو الدورات التدريبية مع الزملاء.
- حث الإنسان على مواجهة التحديات بأسلوب علمي^(١٨).
- التأكيد على التزام القائد بخريطة الأولويات عند إنجاز العمل.
- التأكيد على ترتيب البيانات ودمج المعلومات لتحديث مجالات العمل بالمؤسسة.
- تحقيق التآلف والانسجام بين كل العاملين في المؤسسة.
- الأخذ بالمنهجية العلمية لفض الصراعات بين العاملين أو النزاعات بين الوحدات.
- إتاحة الفرصة أمام العاملين للتطوع في إطار أداء المهام القيادية سواء في العمل أو في الحياة الشخصية^(١٩).
- تنمية مهارات التواصل ومهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار ومهارات بناء الفريق ومهارات التحفيز عند غالبية العاملين بمجالات العمل المؤسسي.
- المساهمة في تقييم جوانب الضعف في مهام العاملين ووضع خطة لتحسينها.
- دعم جلسات العصف الذهني من أجل الحصول على أفضل الأفكار لمواجهة مشكلات المؤسسة.
- رفض إلقاء الأوامر أو الترفع على الزملاء^(٢٠).
- التأكيد على تحويل تفكير العاملين نحو كيفية إحراز مثلث البقاء والذي يتمثل في النجاح ثم التفوق ثم التميز حيث أن النجاح يعني تحقيق الهدف أما التفوق فيعني تخطي تحديد الهدف في حين أن التميز يعني تحقيق السبق على المؤسسات المناظرة.
- تنمية مهارات العاملين تدريجياً عبر التمرين ثم التدريب ثم الممارسة^(٢١).

د-المضامين التربوية للقيادة المبادرة :

- تتمثل تلك المضامين على النحو التالي :
- وجود مجموعة القيم والمبادئ السامية التي توجه العاملين نحو العمل.
- رفض سياسة رد الفعل.
- دعم الفكر المستتير الذي يضيف للمؤسسة وينقلها نقلة نوعية.
- البحث عن مصلحة المؤسسة واستثمار مواردها والحركة وفق معايير الجودة المنشودة.
- وجود بصمة خاصة للقائد والعاملين تتعكس إيجاباً على مكانة المؤسسة.
- الأخذ بالتخطيط المسبوق بالمعرفة الشاملة لكل مجالات العمل بالمؤسسة^(٢٢).

- وضوح نقطة البداية وتحديد نقطة النهاية ومن ثم تحقق النتائج المرغوبة.
- حسن استثمار الفرص المتاحة للمؤسسة.
- رفض الخسارة (لا شيء بالمجان ولا مجال للخسارة).
- ابتكار أساليب جديدة في مجال العمل والبحث عن بدائل جديدة لتطبيق هذه الابتكارات حتى تصبح واقعاً ملموساً.
- حسن اختيار العناصر البشرية حتى تستطيع أن تواجه التحديات وتحقق الإنجازات^(٢٣).
- رفض تأثير الأحداث على المؤسسة ولكنها تفرض آرائها وأفكارها ومن ثم تؤثر في الأحداث ذاتها وتحولها لصالح المؤسسة أي أنها تحول الضغوط إلى نجاحات والمحن إلى منح.
- نشر ثقافة الثقة بالنفس بين كافة العاملين في المؤسسة وترفض ثقافة الخوف.
- رفض تخاذل العاملين أو وجود اللامبالاة بينهم^(٢٤).
- قياس كفاءة العاملين من خلال إنجازاتهم وتقديمهم للأفكار الجديدة في مجال أعمالهم.
- قبول النقد البناء ورفض النقد السلبي سواء من داخل أو خارج المؤسسة.
- الإيمان بالتغيير عبر مواجهة معوقات النجاح والتخلص من أسباب الإحباط أو الفشل^(٢٥).
- التأكيد على احتضان جميع العاملين من خلال سماع آرائهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في صنع القرار المؤسسي بالإضافة إلى مشاركتهم في حل مشكلات العمل.
- إحداث التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.
- متابعة العاملين من خلال مشاركتهم في العمل مع إبداء النصيح والإرشاد لهم حول قضايا العمل ومستجداته.
- تنمية مهارات العاملين بشكل عام والمهارات الإدارية بشكل خاص^(٢٦).
- نشر ثقافة الجرأة والشجاعة عند صناعة القرار واتخاذ.
- غرس الثقة بالنفس لدى جميع العاملين بالمؤسسة.
- تبسيط إجراءات العمل من أجل سرعة تحقيق الهدف^(٢٧).

ثالثاً : ملامح المدرسة المتوسطة بدولة الكويت في الوقت الحاضر : أ- ماهية المدرسة المتوسطة وأهميتها :

تأتي المدرسة المتوسطة كمؤسسة مجتمعية أنشأها المجتمع عن قصد من أجل تربية الأجيال المتلاحقة وفق فلسفة المجتمع ومقتضيات العصر ومثل هذه المدرسة تلي المدرسة الابتدائية وتسبق المدرسة الثانوية أي أن مخرجات المدرسة الابتدائية تعد مدخلات المدرسة المتوسطة ومخرجات المدرسة المتوسطة تعد مدخلات للمدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي ويدرس الطالب بها لمدة (٤) سنوات مجموعة من المقررات مثل اللغة العربية والدراسات الاجتماعية والعلوم والرياضيات بالإضافة إلى اللغة العربية واللغة الإنجليزية بالإضافة إلى أنه يمارس مجموعة من الأنشطة التربوية والثقافية داخل المدرسة وخارجها وكل ذلك يتم في إطار بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملاً يوازن بين الجوانب المادية والروحية والجمالية والعقلية وغيرها^(٢٨).

وتعد المدرسة المتوسطة بمثابة مؤسسة تعليمية تقوم بتربية التلميذ وفق مقتضيات العصر والإمكانيات المتاحة ويتم ذلك من خلال إطار اجتماعي يكسب التلميذ مجموعة من المهارات والمعلومات والمعارف بالإضافة إلى دعم إحساسه بالحقوق والواجبات وتحمل المسؤولية وكيفية التعامل مع الآخرين وبالتالي فإن أهمية المدرسة المتوسطة تبرز من خلال الأمور التالية :

- تحديد التوجهات الفكرية والاجتماعية والوجدانية للتلميذ من خلال المناهج الدراسية.
- توجيه التلميذ نحو خدمة مجتمعه في الحاضر والمستقبل.
- تقديم مجموعة من المعلومات والمعارف للتلميذ تساعد على التكيف مع المواقف الحياتية.
- تحديد النماذج المرغوبة لسلوك التلميذ من خلال وضع الضوابط المنظمة لهذا السلوك.
- تدريب التلميذ على العمل الجماعي والمشاركة في حل مشكلات المدرسة.
- مساعدة التلميذ على إدراك معنى الحق والواجب مع التفاني في أداء الثاني والالتزام بالأول في إطار منظومة الأدب والأخلاق^(٢٩).
- تعليم التلميذ كيفية الاعتماد على النفس واحترام القوانين المنظمة للعمل.
- مساعدة التلميذ على الانصهار في بنية المجتمع ذاته عبر مجموعة من العلاقات الإيجابية بين المدرسة والمجتمع ثم بين المدرسة والتلميذ ثم بين التلميذ والآخرين.

- غرس مجموعة من القيم والمعايير في نفس التلميذ مثل الولاء والطاعة والتنافس والمثابرة.
- تعليم التلميذ مجموعة من القيم النبيلة مثل التسامح والتضحية من أجل الآخرين.
- مساعدة التلميذ على صناعة مستقبل أفضل لهم عبر الرعاية والحماية والمشاركة.
- مساعدة التلميذ على اكتمال النضج العقلي والبدني حتى يصبح مواطناً صالحاً وفاعلاً في مجتمعه^(٣٠).

ب- خصائص المدرسة المتوسطة ووظائفها :

لقد عرض الفكر التربوي المعاصر خصائص المدرسة بشكل عام والمتوسطة بشكل خاص على النحو التالي :

- **Variance** التباين : ويعني أن المدرسة تتكون من مجموعة من العناصر البشرية مثل المعلمين والفنيين والعاملين ورجال إدارتها ومثل هذه الفئات تتوزع على ميادين العمل المدرسي وتضطلع بكافة الأنشطة والتخصصات التي تسهم في إكساب التلميذ مجموعة المهارات والخبرات والاتجاهات والقيم والعادات المجتمعية.
- **Regulatory** التنظيمية : وتعني أن المدرسة تمتلك تصميماً خاصاً يشمل المبنى ومرافقه وفصوله وأقسام إدارته وأماكن جلوس التلاميذ وأماكن اللعب بالإضافة إلى المطعم وأماكن تقديم الخدمات النفسية والاجتماعية والحسابات والمكتبة والمعامل ووسائل النقل والمواصلات^(٣١).
- **Societal** المجتمعية : وتعني أن المدرسة تعد بمثابة مركز اجتماعي يشمل مجموعة من العلاقات المتداخلة والمعقدة وخاصة بين التلميذ والأستاذ، وبين التلميذ وإدارة المدرسة، وبين التلميذ وزملائه، وبين التلميذ والمجتمع، وبين التلميذ والآخرين وهكذا.
- **Humanity** الإنسانية : وتعني أن المدرسة عبارة عن نسيج إنساني يجمع بين أجيال متفاوتة ولكنها في النهاية تحث على احترام الصغير للكبير وعطف الكبير على الصغير وتكوين القدوة في كل مجالات العمل المدرسي مع غرس الولاء والانتماء في نفوس الجميع تجاه المدرسة والمجتمع^(٣٢).
- **Privacy** الخصوصية : وتعني أن لكل مدرسة ثقافة خاصة تحتوي على مجموعة من الأخلاقيات التي تهتم بغرسها في نفس التلميذ حتى يرتبط بمدرسته وبمجتمعه بل ويتفاعل من خلالها مع كافة العناصر البشرية الأخرى داخل المدرسة وخارجها.

- **البنوية Structuralism** : وتعني أن المدرسة عبارة عن بيئة تربوية تسمح للتلميذ بالتفاعل الحر على ضوء القواعد المدرسية ومن ثم لا مجال للقلق أو التوتر من قبل التلميذ تجاه المعلم أو العكس.
- **التوسعية Expansive** : وتعني أن المدرسة عبارة عن مؤسسة تعمل على توسيع معارف التلاميذ ومداركهم وتأهيلهم للالتحاق بالمرحلة التعليمية الأعلى^(٣٣).
- وتمارس المدرسة المتوسطة في المجتمع الكويتي مجموعة من الوظائف المجتمعية والتربوية والثقافية وغيرها ولاشك أن مثل هذه الوظائف تتباين نظراً لاختلاف وتباين المجتمعات عن بعضها البعض^(٣٤)، وبالرغم من ذلك فإنه يمكن عرض وظائف المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي على النحو التالي :
- **الوظيفة التربوية The Educational Function** : وتركز على أن المدرسة المتوسطة تعد بمثابة مؤسسة تربوية تنضوي تحت سلم تعليمي يبدأ بالمرحلة الابتدائية والتي بدورها تتلقف الطفل من الأسرة ثم تهيئه بعد دراسة مجموعة من المقررات الرياضية والعلمية والثقافية والإنسانية ثم يتخرج منها ويلتحق بالمدرسة المتوسطة والتي توفر لهم مجموعة من الوسائل والظروف الكفيلة بتربيته حتى يصبح قادراً على المشاركة الفعالة في المجتمع وذلك من خلال قيامها بعملية التطبيع الاجتماعي أو التنشئة الاجتماعية والتي يكتسب التلميذ من خلالها مجموعة من القيم والاتجاهات المعاصرة حتى يكون شخصيته المحددة، وبالتالي يتمثل الدور التربوي في غرس مجموعة من القيم لدى التلميذ وتحديد السلوكيات المرغوب فيها وتحفيزه على ممارستها وتحديد السلوكيات غير المرغوب فيها وتوجيهه أو إرشاده بتركها أو وجود عقوبة عند اقترافها^(٣٥).
- **الوظيفة المجتمعية The Societal Function** : وتتمثل تلك الوظيفة في دمج المعارف العلمية والمعلومات العصرية في مواقف حياتية تساعد التلميذ على التكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه أي أنها تأخذ بيد التلميذ إلى الأمام والتفاعل الإيجابي مع مجتمعه من خلال تبسيط الحياة المجتمعية مع الحفاظ على عادات وتقاليد المجتمع وتأسيس ثقافته لدى التلميذ حتى يستطيع أن يصبح مواطناً مجتمعياً مشاركاً فاعلاً في المجتمع الذي ينتمي إليه^(٣٦).

- الوظيفة السياسية **Political Function** : وتتعلق من توجيه طاقات التلميذ نحو التفاعل الإيجابي مع سياسة المجتمع والتي وضعها بكافة مجالات الحياة مع تحقيق التوازن بين جوانب الحياة المجتمعية ومؤسسات المجتمع ذاته وذلك من خلال التأكيد على القومية للمجتمع وتكريس الأيديولوجيا السائدة والمحافظة على البنية الطبقيّة للمجتمع بالإضافة إلى تحقيق الوحدة الثقافية والفكرية ناهيك عن تحديد أهداف التربية وغاياتها وتحديد إستراتيجيات العمل المدرسي ومناهجه وبالتالي فإن المدرسة بشكل عام والمدرسة المتوسطة بشكل خاص تعد بمثابة حلقة الوصل بين الأسرة والدولة لتحقيق الغايات التي حددتها مسبقاً^(٣٧).
- الوظيفة الاقتصادية **Economic Function** : وتركز على إكساب التلميذ مجموعة من المهارات والقدرات التي تساعد على أن يصبح إنساناً يمتلك مجموعة من المهارات العصرية التي من خلالها يستطيع أن يتفاعل إيجاباً مع مستجدات العصر ومنجزاته ويتأتي من خلال ذلك مشاركة تلميذ هذه المدرسة بعد تخرجه في عجلة التنمية ومن ثم يساهم في زيادة الدخل القومي وتحقيق النمو الاقتصادي للدولة على اعتبار أن هذه المدرسة مسئولة عن الارتقاء برأس المال البشري ومن ثم مساهمته إيجاباً في الدخل الاقتصادي القومي^(٣٨).
- الوظيفة الثقافية **The Cultural Function** : وتتعلق هذه الوظيفة من قيام المدرسة المتوسطة بتحقيق التواصل والتجانس الثقافي في إطار المجتمع وخاصة في عصر تزداد فيه التناقضات الثقافية بين الثقافات المختلفة في إطار المجتمع الواحد ناهيك عن التناقضات العرقية والجغرافية ويأتي دور المدرسة في تشكيل نسيج ثقافي موحد للمجتمع يتم من خلاله تواصل التلميذ مع مجتمعه المحلي وعالمه الخارجي وذلك من خلال تأصيل ثقافة المجتمع ونقلها إلى الأجيال اللاحقة بأساليب ووسائل جديدة تقتضيها طبيعة العصر بالإضافة إلى القضاء على التناقضات الثقافية في المجتمع الواحد والتركيز على النمو الشخصي للتلميذ عبر تنمية الأنماط الثقافية الجديدة داخله حتى يستطيع أن يواجه تحديات العصر ويصبح مواطناً صالحاً يتفاعل مع مجتمعه عبر قدراته الإبداعية وحسن توظيفها لخدمة هذا المجتمع^(٣٩)، وي طرح الفكر التربوي المعاصر وظائف المدرسة على النحو التالي :

- القيام بعملية التنشئة الاجتماعية والتربوية والأخلاقية للتلميذ.
- تطوير قدرات التلميذ وتأهيله من أجل استيعاب المعارف في مختلف العلوم.
- مساعدة التلميذ على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة والتفاعل إيجاباً معها.
- نقل الثقافة المجتمعية وتأصيلها لدى التلميذ ونقلها من جيل إلى آخر.
- تدريب التلميذ على النقد العقلاني في إطار توسيع مداركه عند تفاعله مع المواقف الحياتية المختلفة^(٤٠).
- تزويد المجتمع بشريحة من المبدعين والمجددين ومن ثم يضمن بقائه واستمراره.
- إكساب التلميذ مجموعة من المهارات والقدرات التي تساعد على أن يصبح مواطناً صالحاً في المستقبل.
- تزويد البناء الاقتصادي في المجتمع بالقوى العاملة الماهرة عبر جودة الإعداد والتأهيل.
- توفير بيئة اجتماعية أكثر اتزاناً وتساعد التلميذ على التكيف مع المجتمع^(٤١).

رابعاً: الدروس المستفادة من المضامين التربوية للقيادة المبادرة:

- تنمية التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس المتوسطة عبر تبادل الخبرات فيما بينهم وحضور اللقاءات الدورية لمناقشة القضايا الهامة للمدرسة المتوسطة بشكل عام.
- حث مدير المدرسة المتوسطة على قبول التغيير مع تحمل المسؤولية تجاه النتائج المتحققة.
- دعم إدارة المدرسة لروح المبادرة لدى العاملين بها حتى تحثهم على الإبداع في مجال العمل.
- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للمدرسة المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية على أن يسمح بدمج بعض الوحدات مع بعضها أو حذف بعض الوحدات أو إنشاء وحدات جديدة لمواجهة تحديات العصر.
- تبني الفكر التنظيمي الجديد الذي يفسر العلاقات التنظيمية لوحدات المدرسة المتوسطة على ضوء العوامل المؤثرة على المستوى الداخلي أو الخارجي وخاصة ذات الصلة بالمجتمع العالمي.
- العمل على توفير الموارد المعنوية والمادية من أجل تلبية الإبداع لدى قيادات المدرسة المتوسطة والعاملين فيها.

- اهتمام قيادات المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية بتدعيم السلوك الإبداعي من قبل كل العاملين بها من أجل رفع مستويات الأداء لديهم.

مراجع البحث وهوامشه

(١) دانيال جولمان : القادة الجدد، تعريب عثمان الجبالي، دار المريخ، الرياض، ٢٠١٤، ص ٢٥-٢٦.

(٢) جابر عبد الحميد جابر : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٣٢-١٣٣.

(٣) سالم القحطاني : القيادة الإدارية - التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الأمنية، مج ٢، ع ٢٣، مركز البحوث الأمنية، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض، ٢٠١٧، ص ٢٢٣-٢٢٤.

(٤) عبد الناصر محمد على : فن القيادة في الألفية الثالثة، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ١٢٢-١٢٣.

(٥) مجيد دمة : الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ٢٠١٤، ص ٣٢-٣٣.

(٦) محمد المرتضى مبارك : جودة القيادة في الألفية الثالثة، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ١٢٨-١٢٩.

(٧) طريف شوقي : السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٨، ص ١٤٦-١٤٧.

- (٨) السيد عليوة : تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ٢٠٨-٢٠٩.
- (٩) نهلة عبد الرحمن : القيادة المشاركة ودورها في تغيير السلوك التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٥، ص ص ٢٣-٢٤.
- (١٠) ظاهر كلالدة : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مكتبة الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٤٦-١٤٧.
- (١١) مصطفى صبحي الغيث : القيادة الإدارية في العصر الحديث، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٦، ص ص ١١٧-١١٨.
- (١٢) محمد حسن حمادات : القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٢٨-١٢٩.
- (١٣) فتوح أبو العزم : القيادة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١٢، ص ص ٩٦-٩٧.
- (١٤) محمد منير مرسي : اختبار القيادة التربوية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ١٠٧-١٠٨.
- (١٥) محمد السيد إسماعيل وآخرون : تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للثقافة والعلوم، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ٤٢-٤٣.
- (١٦) بشير العلاق : تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩، ص ص ١٤٢-١٤٣.
- (١٧) بيتر. ج، نورث هاوس : القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق، ترجمة ملاح معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١٦، ص ص ١٥٦-١٥٧.

(١٨) عادل حسن وآخرون : القيادة وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠١٦، ص ٢١١-٢١٢.

(١٩) Par Necmettin : Strategic Leader Influence Actions and the Effectiveness of Police Leader, New York, 20115, PP. 112-113.

(٢٠) حسن عبد الحميد : القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠١٧، ص ١٥٢-١٥٣.

(٢١) علاء محمد قنديل : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ١٣٢-١٣٣.

(٢٢) سامي زين العابدين حماد : أصول علم الإدارة، دار العلم للطباعة والنشر، جدة، السعودية، ٢٠١٣، ص ٢٠٣-٢٠٤.

(٢٣) سعود محمد النمر وآخرون : الإدارة العامة - الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٧، ص ١١٥-١١٦.

(٢٤) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ٢٠٧-٢٠٨.

(٢٥) السيد مليوت : تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٢١١-٢١٢.

(٢٦) طه الحاج الياس : الإدارة التربوية والقيادة ومفاهيمها ووظائفها ونظرياتها، دار الأقصى للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ٢١١-٢١٢.

- (٢٧) عبد الحميد المغربي : الإدارة - الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠١٧، ص ص ٧٦-٧٧.
- (٢٨) وزارة التربية : التعليم في الكويت، الكويت، ٢٠١٨، ص ص ١٥-١٧.
- (٢٩) سعيد أبو طالب، عبد الخالق شرراش : عوامل التربية، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠١٧، ص ص ٧٦-٧٧.
- (٣٠) عبد المنعم الميلوي : أصول التربية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠١٤، ص ص ١٠٨-١٠٩.
- (٣١) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم اجتماع المدرسة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ص ٣٢-٣٣.
- (٣٢) سلامة السيد الخميسي : التربية والمجتمع والمعلم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ص ٢١٧-٢١٨.
- (٣٣) صلاح الدين شروخ : علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٤، ص ص ٧٢-٧٣.
- (٣٤) على شتا، عمر الجولاني : علم الاجتماع التربوي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٨٧-١٨٨.
- (٣٥) رائدة خليل سامي : المدرسة والمجتمع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٧٨-١٧٩.
- (٣٦) فدية عمر : علم الاجتماع التربوي، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ٢٠١٥، ص ص ١١١-١١٢.

(٣٧) طارق السيد : أساسيات في علم الاجتماع المدرسي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،

٢٠١٦، ص ١٧٥-١٧٦.

(٣٨) على اسعد وطفه، على جاسم الشهاب : علم الاجتماع المدرسي، المؤسسة الجامعية للدراسات

والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ٣٦-٣٣٧.

(٣٩) تركي رابح عمامرة : أصول التربية والتعليم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ٢٠١٤،

ص ١٠٤-١٠٥.

(٤٠) هاني عبد الرحمن الطويل، صالح أحمد أمين عبائية : المدرسة المتعلمة، دار وائل للنشر

والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ٢٢-٢٣.

(٤١) ناصر إبراهيم : علم الاجتماع التربوي، دار الجيل للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٧،

ص ٧٢-٧٣.