القيادة التشاركية ودورها في تحقيق أهداف المشاركة المجتمعية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية

إعداد

وجدي محمد أبو زيد

إشراف

أ.د/جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية–جامعة بنها

أ.م.د/ فاطمة أحمد زكي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية–جامعة بنها

القيادة التشاركية ودورها في تحقيق أهداف المشاركة المجتمعية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية

المستخلص باللغة العربية

استهدف البحث الحالي إبراز دور القيادة التشاركية في تحقيق أهداف المشاركة المجتمعية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للقيادة التشاركية، والكشف عن ملامح المشاركة المجتمعية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية، وتحديد الإجراءات المقترحة لتنمية دور القيادة التشاركية في تحقيق أهداف المشاركة المجتمعية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية، وتقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي للتعامل مع مفردات الإطار النظري بالإضافة إلى الإجابة عن تساؤلاته العلمية وتحقيق أهدافه البحثية، وكان من أبرز نتائجه أن غالبية مديري المدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية يهتمون بنشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين كل العاملين بالمدرسة مع توطيد العلاقة بينها وبين المدارس المناظرة وكذلك مؤسسات المجتمع المحلي، مع التطلع نحو تطبيق مبدأ القيادة التشاركية وخاصة عند صنع القرار وبالرغم من ذلك فإن الدورات التدريبية التي توجه لكافة الأطراف المعنية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية في إطار المشاركة المجتمعية أو القيادة التشاركية قليلة، وكذلك تحتاج غالبية مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة القليوبية إلى قيادات واعية تستوعب قضايا العصر وتستطيع الحوار والمناقشة مع كافة الأطراف المعنية بالمدرسة بعقل متفتح ومنهجية علمية تستوعب الآخر في إطار حل قضاياها ومواجهة تحدياتها.

الكلمات المفتاحية : القيادة التشاركية – الدور – المشاركة المجتمعية – المدارس الابتدائية – محافظة القليوبية.

Abstract

The current research aimed to highlight the role of participatory leadership in achieving the goals of community participation in primary schools in Qalyubia Governorate, by identifying the theoretical foundations of participatory leadership, revealing the features of community participation in primary schools in Qalyubia Governorate, and identifying proposed procedures for developing the role of participatory leadership in achieving the goals of community participation in schools. The nature of the research requires the use of the descriptive approach to deal with the vocabulary of the theoretical framework in addition to answering its scientific questions and achieving its research objectives. One of its most prominent results was that the majority of primary school principals in the Qalyubia Governorate are interested in spreading the culture of community participation among all school employees while consolidating the relationship between them and Corresponding schools as well as local community institutions, with an aspiration towards applying the principle of participatory leadership, especially when making decisions. Despite this, the training courses directed to all parties concerned in primary schools in Qalyubia Governorate within the framework of community participation or participatory leadership are few, and the majority of primary education schools in Qalyubia Governorate also need To conscious leaders who understand contemporary issues and are able to dialogue and discuss with all parties concerned with the school with an open mind and a scientific methodology that accommodates others within the framework of resolving its issues and confronting its challenges.

Keywords: Participatory Leadership - Role - Community Participation - Primary Schools - Qalyubia Governorate.

أولاً : الإطار العام للبحث

مقدمة البحث :

ويعد التعليم الابتدائي العمود الفقري في جميع النظم التعليمية المعاصرة، فهو تعليم إلزامي مجاني تكفله الدولة لجميع أبناء المجتمع على مدى تسع سنوات دراسية (٦ سنوات للحلقة الأولى – ٣ سنوات للحلقة الثانية)، حيث إن هذا النوع من التعليم يهدف إلى مساعدة التلاميذ على النمو المتكامل في جميع الجوانب حتى يتسنى لهم مواجهة تحديات العصر والتكييف مع المواقف الحياتية المختلفة بالإضافة إلى تشجيعهم على مواصلة التعليم في المراحل الأعلى.

ولاشك أن المجتمعات التي ترتفع فيها معدلات المشاركة المجتمعية في التعليم تستطيع أن توفر موارد مالية إضافية للتعليم أكثر من المجتمعات التي تقل فيها معدلات المشاركة بالإضافة إلى أن المشاركة تحقق درجة عالية من رضا المواطنين عن مجتمعاتهم[١]، ولذلك فإن المشاركة المجتمعية تمثل القلب النابض الذي ينبض بحياة المجتمعات حيث إنها تمثل شريكاً يسير في تحقيق النجاحات المختلفة للمجتمع؛ فهي تحقق المستوى الشمولي المتكامل للعملية التعليمية، وتساعد على الارتباط الدينامكي بين المدرسة والمجتمع، وتؤمن بتحريك الطاقات المجمعية لتطوير التعليم، وحل مشكلاته وتطويره وفق رؤية واضحة[٢].

وعلى هذا فإن المشاركة المجتمعية في التعليم تمثل خيارًا استراتيجيًا لأنه من خلالها يستطيع المجتمع توفير مصادر تمويلية إضافية للتعليم بالإضافة إلى تحسين المخرج التعليمي ويعتبر هذا مضمون المشاركة المجتمعية على اعتبار أنها تعد بمثابة وسيلة لتقريب الأفراد من العمليات والخطوات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي تؤثر مباشرة في حياتهم اليومية، وتجعلهم يقومون بدورهم، ومسئولياتهم تجاه تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع سواء بشكل مباشر أو غير مباشر[٣].

وفي ظل التطور المتسارع في جميع المؤسسات التعليمية المختلفة وتطور أعمالها وزيادتها، يستوجب على القيادات صاحبة القرار في المؤسسات التعليمية مواكبة هذا التطور والتوجه إلى نمط قيادة عصرية تكون من خلاله قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة لمستقبل ناجح ومتطور، والقيادة تمثل دائمًا معيارًا أساسيًا ومهمًا ومهمًا في نجاح العمل التعليمي، وانطلاقًا من أنَّ القيادة الناجحة تقوم على المشاركة والتأثير والتغيير، فإنَّ نمط القيادة التشاركية

والذي يتيح للأعضاء مشاركة القادة في رسم الخطط وصنع القرار وتحقيق الأهداف فهو بالتالي نمط مناسب جدًا في الألفية الحالية، وعلى هذا فإن القيادة التشاركية بفلسفتها الواضحة وأهدافها المحددة تؤثر على الروح المعنوية للعاملين ومن ثم يتنامى رضاهم عن العمل لأنهم يشعرون أنهم جزء من المؤسسة وذلك من خلال مشاركتهم في القرارات بالإضافة إلى مشاركتهم في وضع الأهداف وتنفيذها مع تحمل مسئولية النتائج التي تحققت على أرض الواقع.

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- **ما دور القيادة التشاركية في تحقيق أهداف المشاركة المجتمعية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية؟**

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما الأسس النظرية للقيادة التشاركية؟
- ما ملامح المشاركة المجتمعية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية؟
- ما الإجراءات المقترحة لتنمية دور القيادة التشاركية في تحقيق أهداف المشاركة المجتمعية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية؟

أهداف البحث :

هدف البحث الحالي إلى إبراز دور القيادة التشاركية في تحقيق أهداف المشاركة المجتمعية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية، وذلك من خلال ما يلي :

- التعرف على الأسس النظرية للقيادة التشاركية.
- الكشف عن ملامح المشاركة المجتمعية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية.
- تحديد الإجراءات المقترحة لتنمية دور القيادة التشاركية في تحقيق أهداف المشاركة المجتمعية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية.

منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتباره أنه يتناول الأسس النظرية للقيادة التشاركية وملامح المدرسة الابتدائية بمحافظة القليوبية وأهداف المشاركة المجتمعية بذات المدرسة.

مصطلحات البحث :

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١-الدور Role :

يمكن أن نعرف الدور على أنه الوظيفة أو المركز الإداري في المؤسسة والذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون[٤].

٢-المشاركة المجتمعية Community Participation:

يمكن تعريفها على أنها تشمل مجموعة الجهود المنظمة التي تقوم بها مؤسسات المجتمع المدني، والأفراد القادرة على البذل والعطاء والدعم والمعاونة الاقتصادية والتنظيمية لتحقيق الحل الواقعي لمشكلات الإدارة المدرسية ولخدمة قضية تعليم الأبناء بصورة تتفق وطموحات المجتمع في المستقبل[٥]، ويمكن تعريفها إجرائياً على أنها مشاركة قادة مدارس التعليم الابتدائي والعاملين ومشاركة مؤسسات المجتمع المحلي لتحقيق أفضل أداء يخدم مصالح المدرسة الابتدائية ويحقق أفضل النتائج الممكنة على ضوء الموارد المتاحة مع مراعاة فلسفة المجتمع والظروف المحيطة به.

٣-القيادة التشاركية Participative Leadership:

يمكن تعريف القيادة التشاركية على أنها نمط قيادي يقوم على المشورة والتعاون والمشاركة الفعلية بين المدرسة والمجتمع المحلي، ويقوم هذا النمط على اللامركزية في القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يحقق أهداف مدارس التعليم الابتدائي[٦]، ويمكن تعريفها إجرائياً على أنها نمط إداري حديث من أنماط القيادة يقوم فيه القائد بمشاركة مرؤوسيه والمجتمع المحلي في عملية صنع القرار الإداري واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.

٤-التعليم الابتدائي Primary Stage :

يمكن النظر إلى التعليم الابتدائي على أنه بداية السلم التعليمي، ويعتبر هو بداية اكتساب المهارات، والمعلومات، والمعارف، فهو العامل الفعال في تكوين شخصية التلاميذ منذ الصغر ويعتبر البنية التحتية لأي نظام تعليمي.

ثانياً : الأسس النظرية للقيادة التشاركية : ويندرج تحتها :

أ-ماهية القيادة التشاركية وفلسفتها :

ينظر إلى القيادة على أنها تعني التأثير في العاملين بالمؤسسة حتى تتحقق الأهداف المنشودة لها في حين أن التشاركية تعني وجود رؤية واضحة ومتماسكة في بيئة العمل من أجل تحقيق الأهداف المؤسساتية مع التركيز على المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف عبر العمل الفريقي بمعنى أن تشاركية الأطراف المتعددة لتحقيق أهداف واضحة ومحددة تحت رؤية مستقبلية، وعلى هذا فإن القيادة التشاركية تشير إلى اتخاذ قرار مشترك أو التأثير المشترك لاتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين[7]، كما تعرف بأنها نمط القيادة الذي يوفر فرصًا للموظفين ليكونوا على علم بقضية ما ويساهمون في تطوير حل لها[8]، وهناك من ينظر إليها على أنها تمثل سلوكاً غير رسمي للقائد يعطي فرصًا للمرؤوسين للمشاركة في عملية صنع القرار وتلقى مدخلات من الموظفين لاتخاذ قرار الجودة[٩]، وفي بعض الأحيان تعبر عن مشاركة العاملين في القرارات على مستوى المدرسة مع مديري المدارس فيما يتعلق بعملية التعلم والتعليم[10].

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها عملية يشارك فيها القائد سلطته مع الموظفين غير المتكافئين في التسلسل الهرمي عن طريق إشراكهم في عملية صنع القرار والتشاور والاستماع لآرائهم[11]، أو أنها سلوك غير سلطوي يمنح به القائد الفرص للمرؤوسين بالمشاركة في عملية صنع القرار، وتلقي اقتراحات ومداخلات لصناعة قرارات ذات جودة، فهو نمط ديمقراطي من القيادة تشرك جميع أفراد المنظمة في تحديد غايات المنظمة وكذلك الاستراتيجيات والآليات لتحقيق هذه الغايات[12]، كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها أسلوب إداري يدعو الموظفين إلى المساهمة في جميع قرارات المؤسسة، حيث يتم إعطاء الموظفين المعلومات ذات الصلة بقضايا المنظمة والتصويت بالأغلبية يحدد مسار العمل[13].

وتتمثل فلسفة القيادة التشاركية في اعتمادها على مشاركة القائد للعاملين في كافة المناشط واتخاذ القرارات وتبادل الأفكار مع تحديد الأدوار على اعتبار أنها تعتمد على الجماعية والديمقراطية والتوافقية فالأولى تركز على المشاركة في صنع القرار واتخاذه حيث يتم ذلك عبر مجموعة مع وجود مسائلة لكل فرد في هذه المجموعة، أما الثانية فتشير إلى تشجيع الفكر الجديد والآراء الإبداعية من أجل الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة مع إحداث التوافقية بين القائد والعاملين حيث التأكيد على الأغلبية التي تنشد مصالح المؤسسة، معنى ذلك أن القيادة التشاركية تنطلق فلسفتها من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المهمة وذات الصلة

بتنظيم المؤسسة وتشغيلها وبالتالي تحتم وجود أدوار قيادية وإتاحة فرص أمام العاملين لصنع القرار وبالتالي فإن القيادة التشاركية تتنامى اهتماماتها بمسئوليات القيادة مثل التخطيط بعيد المدى وتنسيق الجهود المبذولة من أجل تحسين الأداء المؤسسي وتصميم الأنشطة وصناعة القرارات ذات الصلة بالتنمية المهنية للعاملين، وبالتالي فإن محور اهتمام الفلسفة في إطار القيادة التشاركية التركيز على استمرار تحسين قدرة العاملين ودعم إنجازاتهم وتشجيعهم على تحمل المسئولية مع تحسين بيئة العمل وتشجيع التطلع المهني وتنامي الطموح من أجل الوصول إلى مؤسسة ذات طابع حضاري تتعامل مع العصر بمنهجية علمية وتنفتح على العالم من أجل الوصول إلى الأفضل(١٤).

وتأسيساً على ما سبق فإن فلسفة القيادة التشاركية تتمثل في كونها نهج فعال للقيادة يؤدي إلى زيادة مشاركة العاملين وتحسين عملية صنع القرار واتخاذه مع تحسين مهارات التواصل ودعم زيادة الإنتاجية بكل وحدات المؤسسة.

ب-أهمية القيادة التشاركية وأهدافها :

لاشك أن القائد يؤثر على العاملين معه من خلال تحفيزهم على سرعة إنجاز العمل وتحقيق الإبداع في ذات المجال مع مراعاة رغبات المستفيد وتلبية حاجاته في الوقت المناسب ولا يمكن أن يتأتي ذلك إلا من خلال مشاركة القائد للعاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالإضافة إلى تحمل المسئولية من قبل الجميع عن النتائج التي تتحقق على أرض الواقع ناهيك عن أن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ومشاركتهم في صنع القرار يؤدي إلى تحسين الأداء وتنامي الإنتاجية وزيادة ولائهم للمؤسسة شريطة أن يتم كل ذلك على ضوء الاحترام المتبادل والقبول المجتمعي للمؤسسة ذاتها(15)، وبالتالي يمكن عرض أهمية القيادة التشاركية من خلال الأمور التالية :

- استحضار آليات تحفيزية للعاملين في مجال العمل المؤسسي.
- بناء ثقافة منفتحة تعزز إنكار الذات وحب العمل الفريقي.
- تحقيق الآمان النفسي للعاملين من خلال التفاعل الإيجابي مع بعضهم البعض.
- تنامي الطموح لدى العاملين من خلال مشاركتهم في عملية صنع القرار واتخاذه.
- تقليل الصراعات بين العاملين بمختلف وحدات المؤسسة.

- تشجيع العاملين على إبداء الآراء وطرح المقترحات من أجل تحقيق القيمة المضافة في مجال العمل المؤسسي.
- تشجيع العاملين على توليد معلومات جديدة وفرص جديدة يمكن استثمارها في مجال العمل المؤسسي.
- تنمية سلوك المواطنة المؤسساتية عبر تحديد الحقوق والواجبات لكل العناصر البشرية بمختلف وحدات المؤسسة.
- تكوين بيئة مؤسساتية تؤمن بالقيم المجتمعية وتحافظ على عادات وتقاليد المجتمع وتجسدها في كل المناشط والفعاليات.
- تشجيع الصف الثاني من قيادات المستقبل على ممارسة العمل القيادي بمختلف وحدات المؤسسة.
- إتاحة الفرصة أمام العاملين لاكتشاف الذات من جديد واستثمار الموهبة وتوظيف الطاقات.
- تشجيع التفعيل الإبداعي والمنطق العقلاني من قبل كل العاملين في كافة المواقف المؤسساتية.
- حث العاملين على المشاركة مع قيادة المؤسسة على وضع رؤية مستقبلية ورسالة مؤسساتية واضحة ومحددة.
- تشجيع قيادة المؤسسة على تحديد المهام بوضوح والالتزام بالوصف الوظيفي مع وجود الضمان القانوني والإطار التشريعي لذلك[16].

ومما لا شك فيه أن القيادة التشاركية تهدف إلى إيجاد بيئة إدارية إبداعية تنحو نحو مواكبة التطورات الحادثة في عالم القيادة الإدارية، وبالإضافة إلى ذلك فهي تسعى إلى تحقيق كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين من خلال الاحترام المتبادل بينهم وبين القائد مع تنامي الثقة بين الطرفين ومن ثم تتبلور هذه الأهداف على النحو التالي[17]:

- التأكيد على الذكاء في التعامل مع المستجدات واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
- مراعاة السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف .

- قيادة المرؤوسين نحو الاستفادة من كل جهودهم مع شحذ الهمة وتفجير الطاقات.
- مواجهة النزاع وحله بالطرق العلمية دون تزييف أو تسويف.
- التأكيد على أن يتم الاتصال في القيادة التشاركية بشكل ثنائي وتبادلي بين القائد ومرؤوسيه.
- اتخاذ القرارات بالطرق الإستراتيجية مع مشاركة المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي عبر بدائل علمية مطروحة.
- مشاركة المرؤوسين في الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.
- تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا، وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في المؤسسة.

وعلى هذا فإن أهداف القيادة التشاركية تدعم الروابط بين إدارة المؤسسة التعليمية والمهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بها، مع إتاحة فرصة تحديد العوامل المساهمة في تحسين الأداء بها، ثم دراسة العوامل الأخرى التي تؤدي إلى تدني الأداء وتفسيرها بموضوعية.

جـ- أسس القيادة التشاركية وأبعادها:

يمكن عرض أسس القيادة التشاركية على النحو التالي:

- **الأساس الإنساني** : ويعني التأكيد على الفروق الفردية الموجودة بين العاملين ومراعاتها عند توزيع العمل عليهم.
- **الأساس الوظيفي** : ويعني تحديد الوصف الوظيفي لكل عنصر بشري يعمل بذات المؤسسة.
- **الأساس الحضاري** : ويعني تحديد الحقوق والواجبات مع المهام والصلاحيات لكل مسئول بذات المؤسسة مع رفض السلوكيات السلبية مثل الأنانية أو حب الذات.
- **الأساس المعنوي** : ويعني تنسيق الجهود بين كل العاملين بما يخدم تحقيق الأهداف المؤسساتية بنجاح.
- **الأساس العملي** : ويعني مشاركة العاملين في إدارة المؤسسة من خلال تحديد السياسات وطرح البرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج ناهيك عن المشاركة في التنفيذ الميداني.

- **الأساس المؤسسي** : ويعني تحقيق التكافؤ بين السلطة والمسئولية في كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة[18].

ولقد طرح الفكر الإداري المعاصر أبعاد القيادة التشاركية ممثلة في تفويض السلطة اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، والتواصل وسوف نوجزها على النحو التالي :

- **تفويض السلطة** : يعد مجال تفويض السلطة مهمًا في القيادة، لأنه يساعد على إنجاز المهام من خلال تفويض بعضها للعاملين في المدرسة، مما يخفف الأعباء التي تواجه القيادة، بالإضافة إلى أنه يسهم في تحفيز العاملين وتنمية قدراتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم مما يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، ناهيك عن إسهامه في تنمية وتدريب القيادات في الصفوف الدنيا وإعدادهم للقيادات العليا، مع الأخذ في الاعتبار أن التفويض يتمثل في العملية التي ينقل من خلالها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة[19].
- اتخاذ القرار : يعرف القرار بأنه اختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة في لحظة معينة أما اتخاذ القرار فإنه المرحلة التى ينصرف فيها مجموعة من التفاعلات التى تؤدي إلى هذا الاختيار، وفي ذلك يمكن التمييز بين هيكل اتخاذ القرار وعملية اتخاذه ذاتها، فالمقصود بهيكل اتخاذ القرار ترتيب معين للعلاقات والأدوار بين المسئولين عن اتخاذ القرار، وتساعد عملية اتخاذ القرار العاملين في المؤسسة على التفكير بعمق قبل قيامهم بالاختيارات المهمة في حياتهم، وكذلك تساعدهم على التدبر والتأمل وتحمل المسؤولية والاستفادة من خبرات الماضي والبعد عن تكرار الأخطاء السابقة، والتريث قبل اتخاذ قرارات جديدة مماثلة لقرارات سابقة[20].
- **العلاقات الإنسانية** : تؤكد العلاقات الإنسانية في المؤسسة العصرية على قدرة المدير على التعامل مع العاملين، وتنسيق جهودهم وفهم سلوكهم وتحفيزهم والعمل معهم بروح الفريق الواحد بهدف تحقيق أهداف المؤسسة برضا من الجميع، معنى ذلك أن العلاقات الإنسانية تعد بمثابة الطريقة التى يستطيع بها مدير المدرسة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجذبهم إليه، والمهارات الإنسانية لدى القائد الإداري تساعده على بناء الروح المعنوية القوية للمرؤوسين، ويحقق الرضا النفسي، ويولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل ويؤلف

منهم أسرة واحدة متحابة ومتعاطفة، وبالتالي فإن العلاقات الإنسانية تتمثل في إقامة علاقات طيبة مع العاملين، مع مراعاة استعداداتهم وقدراتهم وتلبية حاجاتهم، مع كسب ثقتهم والقدرة على التأثير فيهم، مع تقبل النقد والمناقشة البناءة واحترام شخصياتهم والاهتمام بأمورهم وقضاياهم ومساعدتهم في التغلب عليها، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم عند توزيع المهام والأعمال، مع تحمل المسئولية والثقة فى قدراتهم، والبعد عن البيروقراطية في القيادة، وكذلك البعد عن الاستئثار في الرأي أو السلطة، وإتاحة الفرصة أمامهم لتحقيق الإبداع في مجال العمل والعدالة فى في المعاملة والبعد عن المحاباة(٢١).

- التواصل : لاشك أن جميع العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المؤسسة سواء التخطيط أو التنظيم أو الرقابة أو الإشراف أو اتخاذ القرار كلها تحتاج إلى عملية اتصال فاعلة بما تنضوي عليه من الحديث أو الكتابة أو القراءة أو إجراء المقابلات أو حضور الاجتماعات، ولاشك أن مثل هذه المناشط تحتاج إلى مهارات تدعم المدير في العمل المؤسسي مثل الإنصات وحسن الحوار والإقناع وغيرهم مع الأخذ في الاعتبار أن عملية الاتصال أو التواصل تتضمن مرسل ورسالة ومستقبل ووسيلة وتغذية راجعة التي يتم من خلالها تقديم المعلومات لإدارة المؤسسة حتى تصحح المسار نحو الأفضل(٢٢).

ثالثاً : ملامح المشاركة المجتمعية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية: ويندرج تحتها:

أ-نبذة عن محافظة القليوبية :

تعد محافظة القليوبية إحدى محافظات مصر وعاصمتها بنها، وتقع محافظة القليوبية بمنطقة شرق النيل عند رأس الدلتا ويحدها من الجنوب محافظة القاهرة ومحافظة الجيزة وشمالاً محافظتا الدقهلية والغربية، وشرقًا محافظة الشرقية وغربًا محافظة المنوفية، وتعد محافظة القليوبية المحافظة الثالثة في إقليم "القاهرة الكبرى" بالإضافة إلى محافظات : القاهرة والجيزة(٢٣).

وتبلغ مساحة محافظة القليوبية حوالي ١٠١٨,٣ كم٢ وهي تمثل حوالي ٦,٢٪ من مساحة الإقليم البحري، وتمثل حوالي ٠,١١٪ من جملة مساحة الجمهورية، ويبلغ عدد سكانها حوالي ٤,٢ مليون نسمة بواقع ٢٣,٣٪ من سكان إقليم القاهرة الكبرى والذين يمثلون ما يقرب

من نحو ١٥ ملايين و٨٨٢ ألف و٦٢ نسمة من جملة سكان الجمهورية وفقاً لتعداد السكان عام ٢٠٢٠، وتأتي المحافظة في المرتبة الثالثة لإقليم القاهرة الكبرى من حيث المساحة وعدد سكانها، وتقع محافظة القليوبية شرق النيل عند رأس الدلتا يحدها من الشمال محافظة الدقهلية والغربية ومن الجنوب القاهرة والجيزة, ومن الشرق محافظة الشرقية والغرب يحدها محافظة المنوفية، وعاصمتها مدينة بنها، ومحافظة القليوبية هي ثالث إقليم في محافظة القاهرة الكبرى بجانب محافظة القاهرة والجيزة[٢٤] .

وبالنسبة للقطاع الزراعي فإن المحافظة تعتبر المصدر الرئيس في إمداد القاهرة الكبرى باحتياجاتها المتنوعة من الحاصلات الزراعية المختلفة، حيث إن المساحة المنزرعة بالمحافظة حوالي ١٩٨,٦ ألف فداناً بما يمثل ٨٣٪ من جملة مساحة المحافظة، وتبلغ نسبة أراضي الدرجة الأولى نحو ٨٢٪ من إجمالي الأراضي الزراعية بالمحافظة، وتتميز المحافظة بالتفوق الملحوظ في زراعة الموالح على مستوى الجمهورية، كما تحتل محافظة القليوبية مركزًا متقدماً بين محافظات الجمهورية في مجال الإنتاج الحيواني، وتقدر كمية اللحوم الحمراء المنتجة بحوالي ١٥ ألف طن، كما يقدر إنتاج الألبان بحوالي ٢٠٨ ألف طن، وتعتبر محافظة القليوبية من أكثر المحافظات تخصصًا في الإنتاج الداجني بنسبة تقدر بحوالي ٦٠٪ من الإنتاج الداجني في مصر حيث يبلغ عدد المزارع ٣٥٦٢ مزرعة دواجن[٢٥].

وتذخر محافظة القليوبية بالأماكن والمواقع الأثرية والسياحية، التي توجد في مدن وقرى المحافظة[٢٦]، حيث تضم مجموعة من مناطق الآثار الفرعونية والبطلمية والرومانية، والمعاصرة،بما يؤهلها لأن توضع على خريطة السياحة، والاستثمار السياحي حيث تعتبر منطقة تل أتريب وحمامات أتريب ومنطقة التابوت الأثري، وآثار مدينة الخانكة التي تضم قصر الأميرة نعمت مختار بالمرج، ومسجد الأشراف بالخانكة، وتل اليهودية أو حصن الهكسوس بمنطقة عرب العليقات، وقصر محمد علي باشا بمدينة شبرا الخيمة، ومنطقة القناطر وتضم (قناطر محمد علي)، ومنطقة الحدائق الممتدة حول القناطر بمسطح ٥٠٠ فدان، بالإضافة إلى متحف الري في القناطر، وكذلك مجموعة محطات البحوث العلمية المتخصصة في مجال البساتين والأسماك والنباتات الطبية في طوخ.

وتعد محافظة القليوبية مركزًا صناعيًا هاماً في الجمهورية لوجود : منطقة (شبرا الخيمة – منطقة الخانكة – منطقة بنها – منطقة قليوب) بالإضافة إلى المناطق الصناعية المتميزة (العبور – الشروق – الصفا)[٢٧].

وعلى الصعيد التعليمي يوجد بالمحافظة مجموعة من المدارس تشمل كافة المراحل التعليمية بداية من الحضانة ورياض الأطفال ثم التعليم الابتدائي وكذلك الإعدادي والثانوي بصيغه المختلفة بالإضافة إلى التعليم الأزهري، كما يوجد بذات المحافظة جامعة وهي جامعة بنها والتي تأسست بقرار جمهوري صدر في ٢٥ نوفمبر عام ١٩٧٦م كفرع لجامعة الزقازيق بمدينة بنها وتضم كليات التجارة والهندسة بشبرا والطب البيطري والزراعة بمشتهر وكلية التربية بمدينة بنها، وفي عام ١٩٨١–١٩٨٢م تم إنشاء كليات الآداب والعلوم ببنها والطب البيطري بمشتهر. بتاريخ ١–٨–٢٠٠٥، تم إنشاء شعبة للدراسة باللغة الإنجليزية بكلية التجارة، وتم استقلال الجامعة عن جامعة الزقازيق وأصبحت جامعة مستقلة منذ عام ٢٠٠٤م، وما زالت الجامعة في الوقت الحاضر تتعدد كلياتها وتخصصاتها حتى تواكب مقتضيات العصر وتساعد خريجيها على الحصول على فرصة عمل في سوق يموج بمجموعة من المتغيرات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي وفي ذات السياق يوجد بالمحافظة جامعة أهلية بمدينة العبور[٢٨].

ويوجد بمحافظة القليوبية (٢٦١١) مدرسة بنسبة (٥,٦٪) من إجمالي المدارس الابتدائية على مستوى الجمهورية، ويدرس بها (١,٥) مليون تلميذ وتلميذة تقريباً بنسبة (١٠,١٪) من إجمالي التلاميذ والتلميذات بذات المرحلة على مستوى الجمهورية[٢٩].

ب–ماهية التعليم الابتدائي وأهميته :

يعتبر التعليم الابتدائي بداية السلم التعليمي في مصر ويمثل مرحلة إلزامية ويدرس التلميذ به لمدة (٦) سنوات ومدخلاته تأتي من أسر المجتمع ثم تتحول إلى مخرجات عبر مجموعة من العمليات سواء الإدارية أو التعليمية أو الثقافية أو التربوية أو المجتمعية وغيرها ثم تنتقل مخرجات كمدخلات إلى الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، معنى ذلك أن مرحلة التعليم الابتدائي بجمهورية مصر العربية تمثل التعليم الأولي في ذات الدولة ويدخله جميع التلاميذ الذين تتراوح أعمارهم (٦) سنوات ويتخرج منها عندما يصل عمره (١٢) سنة وفي هذه المرحلة يتم التركيز على توفير أساس علمي وثقافي للتلاميذ بالإضافة إلى تنمية المهارات اللغوية والرياضية وغيرها، كما أنها تعطي أولوية لتدريب التلميذ على التفكير بشكل سليم وتؤمن له

الحد الأدنى من المعارف والمهارات والخبرات التي تساعده على التكيف مع المواقف الحياتية المختلفة وتحثه على مواصلة التعليم في المراحل التالية بعد ذلك[30].

وعلى هذا فإن التعليم الابتدائي بجمهورية مصر العربية في الوقت الحاضر يمثل مرحلة تعليمية إلزامية مجانية في المدارس الحكومية حيث يقدم لجميع أبناء المجتمع بنين وبنات في والحضر ويمتد لمدة (٦) سنوات دراسية من سن السادسة وحتى سن الثانية عشر بمعنى أنه يمثل الحد الضروري من التعليم الذي يتميز بقدر من المرونة حيث يتنوع بتنوع البيئات ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئات المحلية ويتلاءم معها ويواجها متطلباتها ويعمل على تنميتها بالإضافة إلى الموازنة بين الدراسات النظرية والدراسات العملية مع التأكيد على التكامل بينهم، وفي ذات السياق يأتي هذا النوع من التعليم في إطار تحقيق النمو المتكامل للتلميذ من جميع جوانب شخصيته عبر تزويده بمجموعة من المعارف العصرية في إطار ترقية اتجاهاته وتهذيب سلوكياته حتى يصبح مواطناً مستنيراً يتمكن من مواجهة الحياة والمشاركة في عجلة التنمية في الحاضر والمستقبل بالإضافة إلى تشجيعه على مواصلة تعليمه في المراحل الأعلى وذلك وفقاً لقدراته وميوله واستعداداته مع دعم التلميذ نحو ممارسة التعليم الذاتي والمستمر[٣١].

أما عن أهمية التعليم الابتدائي فيمكن عرضها على النحو التالي :

يحظي التعليم الابتدائي في مصر بالاهتمام البالغ إذ تستحوذ مرحلة التعليم الابتدائي علي أهمية كبيرة حيث إنه يمثل بداية السلم التعليمي ويستقبل فيه الطفل من أسرته الصغيرة ويدعم ما بدأته الأسرة من تربية الطفل، مع الحفاظ علي استمرارية تلك العملية التربوية لتلقين الطفل الحد المناسب من الجوانب الروحية والعقلية والاجتماعية، كما تقوم المنظومة الابتدائية بتزويده بالمعارف التي تنمي لديه الاعتزاز بالنفس وحب الوطن، ومن ثم يمكن أن تتبلور شخصيته السوية التي تفيد المجتمع[32]، وعلى هذا يمكن عرض أهمية التعليم الابتدائي على النحو التالي :

- تلبية احتياجات التلاميذ خلال سنوات الدراسة بهذه المدرسة.
- تنمية وعي التلاميذ تجاه قضايا مجتمعه وبيئته التي يعيش فيها.
- تنمية التفكير العلمي الناقد والهادف لدى التلاميذ في الحاضر والمستقبل.
- حماية التلميذ من العنف أو الاستغلال ومساعدته على توظيف قدراته واستثمار وقته.
- دعم التنمية المجتمعية والعاطفية لدى التلميذ.

- تحسين مهارات القراءة والاتصال لدى التلميذ[٣٣].

وعلى ضوء أهمية التعليم الابتدائي تأتي المؤسسة التي تضطلع بمهامه على أنها تمثل مؤسسة تربوية، تشبع حاجات التلاميذ، وتساعدهم على النمو نموًا شاملاً متكاملاً، وتهيئ لهم المجال لإعادة تنظيم خبراتهم السابقة، والقيام بدورهم الاجتماعي المتوقع منهم في ضوء الأهداف التربوية التي يسعى المجتمع لتحقيقها.

جـ-مفهوم المشاركة المجتمعية وأهميتها :

تعتبر المشاركة وسيلة وغاية في نفس الوقت، يمكن ممارستها بصورة فردية عبر القيام بنشاطات سياسية أو اقتصادية، غير أن الشكل الأفضل للمشاركة يكون عبر إنشاء منظمات على أساس نقابي أو اجتماعي تطوعي، من خلالها يصنع الأفراد الإبداع، ويفجرون طاقاتهم[٣٤]، والمشاركة المجتمعية هي:"تعاون بين أطراف لهم أهداف مشتركة ممثلة في المؤسسة التعليمية ومؤسسات المجتمع، بحيث يسهم كل طرف بإمكاناته واختصاصه لتحقيق أهدافه، وتقوم هذه المشاركة على الاحترام والشفافية والتعاون، ووضع البرامج والخطط لتحقيق المشاركة المجتمعية وتنميتها[٣٥].

ونظراً لأن المشاركة المجتمعية تضطلع بدور مهم في تكوين فكر قائم على التعاون والابتكار في حل المشكلات ومساعدة الحكومات في تحقيق خططها التنموية وتقليل الفجوة بين المدرسة والأسرة والمجتمع، والتعاون والتكامل بين جميع أعضاء المجتمع وتنمية حب العمل التطوعي، وحيث إن التعليم في معظم دول العالم يحتاج إلى دعم ومساندة دائمة من الجماهير والمجتمع المدني لتحقيق أهداف التعليم ويأتي هذا لدعم في الغالب من أولياء الأمور في سبيل تحسين جودة تعليم أبنائهم ومن المنظمات والمؤسسات المدنية وأجهزة الإعلام المهتمة بالتعليم، لذا يمكن عرض أهميتها على النحو التالي :

- تعد المشاركة المجتمعية إحدى الأدوات التي يمكن من خلالها النهوض بالمجتمع والارتقاء به.
- العمل على تحسين مستوى حياة المواطنين اجتماعيًا واقتصاديًا وذلك من خلال إسهام أبناء المجتمع تطوعًا في جهود التنمية سواء بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل.
- حث الآخرين على المشاركة وعدم وضع العراقيل أمام الجهود المبذولة من جانب قيادات المتجمع وغير ذلك من الأمور التي تؤدي إلى تنمية المجتمع وتحقيق أهدافه.

- تحقيق التنمية الثقافية حيث إن التغيرات الناشئة عن التقدم العلمي تطبيقاته التكنولوجية وما يصاحبها من قابلية الفرد والجماعة لإدراك المنجزات الحضارية تستلزم أدوارًا لكافة التنظيمات المجتمعية لحماية الثقافة السائدة في المجتمع وصنع تنمية ثقافية أفضل وأكثر ملائمة في ضوء الواقع المعاصر والتحديات المستقبلية(٣٦).

هذا بالإضافة إلى أن المشاركة المجتمعية تتعد إحدى العوامل الرئيسة التي تسهم في نجاح المجتمعات في تخطي الكوارث والأزمات، وتسهم في الحفاظ على استمرارية الحياة عن طريق تخطيط وإدارة وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تهدف إلى التعامل مع الكوارث والأزمات وآثارهم السلبية المدمرة وتأتي المشاركة المجتمعية الفعالة نتيجة لتكاتف أعضاء وأبناء المجتمع مع بعضهم البعض وتنحية أي خلاف أو اختلاف جانبًا، والعمل لهدف واحد وهو احتواء الأزمة وتخطيها والنجاة منها وتجاوز آثارها المدمرة المادية والمعنوية، فضلاً عن ذلك تؤدي المشاركة المجتمعية الفعالة إلى النهوض بالمجتمع عن طريق العمل الجماعي والتطوعي وجمع المعلومات وتحليل البيانات وتحديد المشكلات واستقبال الأفكار والاقتراحات وتقديم الحلول ووضع خطط واستراتيجيات عملية التنفيذ وإدارتها وتوظيف الجهود والخبرات المختلفة للعمل على نجاحها، وتعد مستويات المشاركة المجتمعية من مقاييس التطور والتقدم لدى الدول ومؤشرًا على ازدهارها وارتفاع مستوى الثقافة العامة بها(٣٧).

وعلى هذا فإن المشاركة المجتمعية تؤدي دورًا مهمًا في تطوير التعليم ليس من خلال المشاركة بالدعم المادي والموارد المتاحة فقط بل بتكوين فكر مجتمعي يسهم في تحقيق تعليم متميز، وتقليل العبء الإداري الملقي على عاتق مدير ومعلمي المدارس من خلال مساهمة الخبرات الموجودة بالمجتمع في قيادة العملية التعليمية، وتحسن الأداء المدرسي من خلال مجالس الآباء والأمناء والبحث عن موارد كافية لإنجاز المهمات التعليمية المطلوبة(٣٨).

د- فلسفة المشاركة المجتمعية وأهدافها :

تتمثل فلسفة المشاركة المجتمعية في تعاون المدرسة مع قطاعات المجتمع المحلي من خلال تفعيل الشراكة مع أولياء الأمور ووفق معايير الجودة الشاملة من تعاون قيادات المدارس في هذا الشأن، بمعنى أن إدارة المدرسة العصرية يقع على كاهلها عبء تفعيل المشاركة المجتمعية ونشر ثقافتها داخل المدرسة وخارجها مع التركيز على كافة الأطراف المعنية ذات

الصلة بالعملية التعليمية مع الأخذ في الاعتبار أن الجودة الشاملة تحتم الاهتمام بالمشاركة المجتمعية وخاصة في ظل تعدد التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية والتي يصعب عليها أن تواجهها بمفردها بل يتحتم تضافر الجهود وتعاون كافة الأطراف معها حتى تحقق أهدافها وتصل إلى النتائج المرجوة[٣٩]، معنى ذلك أن فلسفة المشاركة المجتمعية تنبع من التركيز على تحقيق التواصل مع المدرسة للمشاركة في تخطيط ومناقشة البرامج التعليمية التي تعتمد عليها المدرسة في تعليم الأبناء، ومتابعة تحصيلهم الدراسي ومناقشة مشكلاتهم السلوكية، وكشريك في العملية التربوية كالتخطيط واتخاذ القرارات المدرسية، مع الأخذ في الاعتبار مجموعة المعايير الأساسية التي تسند عليها المشاركة المجتمعية من خلال وجود وثيقة داعمة للمشاركة المجتمعية، مع مساندة المؤسسة للعمل التطوعي، ناهيك عن وجود مشاركة فعالة بين الأسرة والمجتمع المحلي مع المدرسة[٤٠].

وعلى ضوء ما سبق فإنه يمكن بلورة فلسفة المشاركة المجتمعية على أنها تمثل الأساس الفعلي لأي جهد تنموي يترتب عليه نجاح العمل عبر وجود مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات لدى المشاركين فيها بالإضافة إلى أنها تمثل وسيلة تربوية تعمق الولاء والانتماء للمجتمع بشكل عام وللمؤسسة التعليمية بشكل خاص، وعلاوة على ذلك تؤكد على الربط بين الجهود الحكومية والجهود الأهلية في إطار تعاوني وتكاملي لهذه الجهود من أجل حل قضايا المدرسة وتحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى النتائج المرجوة عبر حسن استثمار الموارد وتذليل الصعوبات وتبسيط الإجراءات وترقية الإنسان والاهتمام بصناعة مستقبل أفضل للأجيال الحالية والمستقبلية.

وتهدف المشاركة المجتمعية في التعليم إلى التعرف على أفكار وإبداعات جديدة فيما يتعلق بالعملية لتعليمية، والتي قد توفرها المنظمات غير الحكومية بشكل أفضل من الحكومات لكون الأخيرة مقيدة بسلسلة طويلة من التعقيدات البيروقراطية ولا يتم ذلك إلا بالشراكة الفعالة بين المدرسة والمجتمع؛ ولذا فإن الأفراد الذين يشاركون في الأنشطة التعليمية يمكنهم تحقيق الأهداف التالية[٤١]:

- توفير الدعم المادي والمالي للمدرسة مما يؤدي بدوره إلى الحد من بعض المشكلات التي يعاني منها التلاميذ.

- توفير التمويل الكافي لتطوير إدارة التعليم وتجويد نوعية التلاميذ وزيادة معدلات الأداء لديهم.
- تنمية قيم المشاركة المجتمعية والمسئولية والانتماء للوطن والاتجاه الإيجابي نحو المدرسة والتعليم وذلك عن طريق تقوية العلاقة بين المدرسة والمنزل من خلال تفعيل دور مجالس الآباء.
- تحسين جودة المنتج التعليمي بما يتفق ومعايير الجودة الشاملة والمعايير القومية للتعليم.
- تبادل الأفكار والخبرات بين المدرسة والمجتمع المحلي مما يؤدي إلى تحقيق التطور والتنمية لكل من المدرسة والمجتمع وربطهما معًا.
- تفهم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي يعاني منها التعليم، وتقدير حجم الإنجازات والنجاحات.
- ربط التعليم بسوق العمل والمجتمع.
- تطوير النظرة إلى فلسفة التعليم على أنه إعداد الأفراد للحياة أكثر من مجرد إعداد للمرحلة الجامعية.
- دعم ومساندة الجهود الذاتية لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين والاتحادات الطلابية.
- تطبيق نظام اللامركزية في إدارة التعليم خاصة في النواحي المالية.
- إعداد مواطنين صالحين لديهم وعي بواجباتهم وحقوقهم نحو مجتمعهم وتنمية قيم المشاركة الاجتماعية والمسئولية والانتماء للوطن، والاتجاه الإيجابي نحو المدرسة والتعليم.
- توفير الدعم المادي للمدرسة لممارسة الأنشطة المخلفة والتي بدورها تحل بعض المشكلات التي يعاني التلاميذ منها مثل الرسوب والتسرب والإدمان والعدوانية وتعاطي المخدرات والاغتراب وغيرها[٤٢].

وعلى هذا فإن أهداف المشاركة المجتمعية في التعليم تخطت توفير الدعم المالي، بل أن الصورة المثلى للمشاركة تقضى في جميع جوانب المدارس الابتدائية بدءًا من المشاركة في تحمل مسؤولية العملية التعليمية، وتخفيف أعبائها، ومن تحديد الأهداف ثم المشاركة في التخطيط، والتقويم وصنع القرار، وهذا ما سينعكس إيجابًا على العملية التعليمية.

رابعاً : نتائج البحث وإجراءاته : ويندرج تحتها :

نتائج البحث :

لقد قام الباحث بدراسة ميدانية تم من خلالها تطبيق استبانة على عينة بلغ عددها (٣٠٢) فرداً من مديري ومديرات مدارس التعليم الابتدائي بمختلف الإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية والوكلاء والوكيلات بالإضافة إلى المعلمين والمعلمات والأخصائي الاجتماعي والأخصائية الاجتماعية وبعض أفراد الجهاز الإداري، ولقد أسفرت نتائج البحث عما يلي :

- ضعف عنصر المبادرة لدى بعض مديري المدارس الابتدائية وخاصة عند إنجاز الأعمال أو المهام المقررة عليهم.
- قلة الدعم المادي الموجه لتنفيذ بعض الأنشطة بغالبية المدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية.
- تحتاج البيئة المدرسية بغالبية المدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية إلى دعم المرافق وصيانتها باستمرار.
- تعيين غالبية مديري المدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية وفقاً لمبدأ الأقدمية دون مراعاة للمعايير الأخرى مثل الجدارة أو إجراء البحوث العلمية أو المشاركة في حل مشكلات المجتمع أو غيرها.
- يهتم غالبية مديري المدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية بالانضباط في تطبيق اللوائح المدرسية وتنفيذها مع الالتزام بمواعيد اليوم المدرسي.
- يؤكد بعض مديري المدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية على تطبيق مبدأ القيادة التشاركية وخاصة عند صنع القرار واتخاذه.
- قلة الدورات التدريبية التي توجه لكافة الأطراف المعنية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية في إطار المشاركة المجتمعية أو القيادة التشاركية.
- قلة الإصدارات العلمية والنشرات المتنوعة ذات الصلة بالمشاركة المجتمعية أو القيادة التشاركية بمكتبات المدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية.

إجراءات البحث :

على ضوء النتائج السابقة يمكن تحديد الإجراءات المقترحة على النحو التالي :

- اهتمام مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية بتحديد أهداف المدرسة الابتدائية بوضوح على ضوء تنمية الانتماء والولاء للمجتمع الذي تنتمي إليه مع توفير المناخ التربوي المناسب لذلك.
- اهتمام مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية بتشكيل لجنة عليا تعمل على تطوير التعليم الابتدائي من حيث الإشراف وتحديد الرؤى المستقبلية والأهداف والخطط الإستراتيجية بالإضافة إلى مراقبة كافة الأنشطة بمختلف ميادين العمل المدرسي حتى يتسنى لها مواكبة المتغيرات العالمية.
- اهتمام مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية بتعزيز البنية التحتية لكل المدارس الابتدائية بذات المحافظة في إطار تحديث بيئة العمل ودعم ثقافة الالتزام بالتميز والتحسين المستمر على ضوء المعايير المعمول بها في ذات الإطار.
- تشجيع مديري المدارس الابتدائية على تعزيز الثقة بالنفس بين كل العناصر البشرية بمختلف ميادين العمل بها على اعتبار أنها تمثل أساس منظومة القيم المجتمعية.
- اهتمام مديري المدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية بعقد لقاءات دورية للتعريف بالمشاركة المجتمعية كمفهوم عصري يحتاج إلى مشاركة مؤسسات المجتمع المدني بفاعلية لحل قضايا المدرسة.
- مشاركة المعلمين مع التلاميذ في عمل بحوث علمية تخدم قضايا المشاركة المجتمعية.
- اهتمام مديري المدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية بعقد ندوات ومؤتمرات علمية لخدمة القيادة التشاركية وكيفية تطبيق توجهاتها العلمية على أرض الواقع.
- دعم مبدأ المشاركة من قبل مؤسسات المجتمع المحلي في تسيير أمور المدرسة ومواجهة قضاياها بنجاح.

مراجع البحث وهوامشه

([1]) Norman J. Reid : Community Participation – How people Power Brings sustainable Benefits to Community U. S. D. A Rural Development office of community Development, Vol. 1, No.3, USA, 2010, PP.2-3.

([٢]) سلامة عبد العظيم حسين : المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٦-٧.

([٣]) سوزان م٠ سواب : تنمية المشاركة بين البيت والمدرسة من المفاهيم إلى التطبيق، ترجمة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ص٩-١٠.

([٤]) يعقوب حسين نشوان : الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ص١٠٩-١١٠.

([٥]) فاطمة حمد الرويني : المشاركة المجتمعية ودورها في حل مشكلات الإدارة المدرسية العصرية في المملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، ع٢٠، كلية التربية، جامعة أسوان، أسوان، ٢٠٠٦، ص٨٦ .

([٦]) هشام حجازين، علي عياصرة :القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ٤٥.

([7]) نجوى علي محمد : القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج٢، ع٢، جامعة تبوك، السعودية، ٢٠٢٢، ص ص١٨٢-١٨٣.

([8]) T.T. Ceng : A Comparative Analysis of Participatory Leadership Practice of Elementary School Principals Between Public and Non-Public Schools, Unpublished Doctoral Dissertation, Sage Colleges, British, 2016, PP.6-7.

(٩) محمد قذيفة : القيادة التشاركية والاستثمار في رأس المال البشري، مجلة الحوار الثقافي، مج١٢، ع١)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، ٢٠٢٣، ص ص٥-٦.

([10]) E. P. Flamm : Strengthening Principals' Ability to Promote and Enhance a Learning Community Culture, Unpublished Doctoral Dissertation, Widener University, U.S.A., 2020, PP. 9-10.

([11]) Osarenkhoe C. Martins : Exploring Participative Leadership Improvements Executive Leaders Need to Manage Effectively in Babcock

University, Ilishan, Ogun State, Unpublished Doctoral Dissertation, Colorado Technical University, 2021, U.S.A., PP.10-11.

([12]) K. Akpoviroro & et al., : Effect of Participative Leadership Style an Employees' Productivity, International, Journal of Economic Behavior, Vol. 8, No.1, London, 2018, PP. 49-50.

([13]) N. Gorege: The Advantages of Participative Leadership, Smaiibuslness, available:https://smallbusiness.chron.com/advantages-participative-leadership, 2019, PP.1-3.

(١٤) هناء محمود القبيسي : الإدارة التربوية مبادئ – نظريات، اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ص١٣١-١٣٢.

([15]) L. Chen & et al., : Participative Leadership and Employee Creativity : A sequential Mediation Model of Psychological Safety and Creative Process Engagement. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 41, No.6, New Your, 2020, PP. 17-18.

([16]) C.D. Wooleyhand : An Analysis of the Relationship Between the Self-reported Shared Leadership Practices of Maryland Elementary School Principals and African-American Student Performance on the Maryland School Assessment, Unpublished Doctoral Dissertation, Maryland University, U.S.A., 2016, PP.141-142.

(17) رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ص٧٥-٧٦.

(18) نبيل العرابيد : دور القيادة التشاركية في مديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١١، ص ص٢٦-٢٧.

(19) سعد دبيان الشمري : درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة، عمان، الأردن، ٢٠١٢،
ص ص٣٧-٣٨.

([20]) R. Khishfa : Nature of Science and Decision – Making, International Journal of Science Education, Vol. 34, No.1, London, 2012, P. 68.

(٢١) محمد منصور الشهري : درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، ٢٠١٣، ص ص٢١-٢٢.

(٢٢) بلال خلف السكارنة : المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ص٥٤-٥٥.

(٢٨) اليوم السابع : تعداد السكان لعام، ٢٠٢٠.

(٢٩) محافظة القليوبية : أهم المناطق الأثرية والسياحية بمحافظة القليوبية، أخبار القليوبية، https://www.eldyar.net/show92194, 2023, PP. 1-3

(٣٠) محافظة القليوبية:المخطط الاستراتيجي العام لمحافظة القليوبية ٢٠١٦-٢٠٢٠م، القليوبية، ٢٠٢٠، ص ص٤-٥

(٣١) المرجع السابق، ص ص٦-٧.

(٣٢) محافظة القليوبية : مشروع إعداد المخطط الاستراتيجي لمحافظة القليوبية، الهيئة العامة للتخطيط العمراني، ٢٠١٦-٢٠٢٠م.

(٣٣) محافظة القليوبية : جامعة بنها، https://ar.wikipedia.org/wiki, 2023, PP.1-3.

(٢٩) وزارة التربية والتعليم : كتاب الإحصاء السنوي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م، مرجع سابق.

(٣٥) أسماء حمدي السيد : مشكلات التعليم الابتدائي في مصر وكيفية مواجهتها، مجلة كلية التربية، مج٢٩، ع١١٦، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٨، ص ص٣٨٧-٣٨٨.

(٣١) نبيل سعد خليل : دراسة تحليلية مقارنة لنظام التعليم الإلزامي، مجلة التربية، س٥، ع٧، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص١١٢-١١٣.

(٣٧) نجلاء سري محمد سعيد: نظام التعليم الابتدائي في مصر وأسبانيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٥، ص٦٥.

(٣٣) وزارة التربية والتعليم : التعليم الابتدائي في مصر، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ص٢-٣.

(٣٤) مجيد الكرخي : مؤشرات الحكم الرشيد، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ص٤٤-٤٥.

(٣٥) محمد صالح حسن البطري : تفعيل المشاركة المجتمعية في الجامعات اليمنية الحكومية الناشئة: تصور مقترح، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع٧١، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، ٢٠٢٣، ص ص٩٣-٩٤.

(٣٦) محمد الأصمعي محروس سليم : الإصلاح التربوي والمشاركة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص٢٥-٢٦.
(٣٧) أسامة محمد سيد علي : إستراتيجية مقترحة للامركزية الإدارة التعليمية في مصر على ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص١٥٧.
(٣٨) أحمد عبد المعبود أبو زيد شطا : المشاركة المجتمعية كمدخل لتطوير أداء المدارس الثانوية في ضوء المعايير القومية للتعليم : دراسة ميدانية بمحافظة دمياط، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، ع٣، مؤسسة د.حنان درويش للخدمات اللوجستية والتعليم التطبيقي، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص٨٠-٨١.
(٣٩) عزيزة عبد الله عبد الرحمن : دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة المجتمعية وفقًا لمعايير الجودة الشاملة في مدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، مج٣٣، ع١٣٠، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ٢٠١٩، ص ص١٤٨-١٤٩.
(٤٠) حمود حمد الحارثي : المنظمات الأهلية والشراكة في العملية التعليمية، الندوة الإقليمية حول تطوير التعليم ما بعد الأساسي للدول العربية للصفين (١١ و١٢) وزارة التربية، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠٠٥، ص ص٣٢-٣٣.
(٤١) مصطفى مختار الوكيل : المشاركة المجتمعية – ماهيتها وأهدافها، مجلة الثقافة والتنمية، ع٥٩، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص٤٣-٤٤.
(٤٢) خلف محمد أحمد البحيري وآخرون : المشاركة المجتمعية في التعليم في العصر المملوكي كما ورده في كتاب الدارس في تاريخ المدارس للإمام النعيمي الدمشقي ت ٩٢٧هـ، مجلة الثقافة والتنمية، ع١٢٩، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص١٦٣-١٦٤.