



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Entrepreneurial Leadership as an Approach to Activate the Community Participation in Educational Institutions

MA. Dalal Ghanem Ali Al-Mai

Department of fundamentals of Education, Girls college of Arts science& Edu, Ain Shams University

Teacherofmaths@hotmail.com

Prof. Dr. Nadia Yousef Kamal

Department of fundamentals of Education, Girls college of Arts science& Edu, Ain Shams University

Nyoussef2000@hotmail.com

Ass. Prof. Saad Raghian Al-Sharia

Assistant Professor of Education Foundations College of Education, Kuwait University

ssq82006@hotmail.com

Dr. Nahed Ezzat Ismail

Lecturer of Foundations of Education Faculty of Women Ain Shams University

nahed.emam@women.asu.edu.eg

Receive Date :27 April 2025, Revise Date: 29 May 2025,

Accept Date: 9 June 2025.

DOI: [10.21608/buhuth.2025.379344.1860](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.379344.1860)

Volume 5 Issue 6 (2025) Pp. 61-94.

Abstract

Aim of the study identifies theoretical frameworks of entrepreneurial leadership in educational institutions, determine theoretical foundations of community participation in educational institutions, present procedural proposals to activate the community participation in educational institutions for entrepreneurial leadership approach. study used descriptive approach and study reached results, most important: to establish effective partnerships between institutions , local institutions By building strong cooperative relationships, improving of education through community interaction of curricula , activities of incentives , rewards encourage creative proposals among employees of institutions and establishing incubator for creativity in educational institutions is responsible for supporting , encouraging innovators, developing their creative thinking skills, adopting creative ideas, launch educational initiatives such workshops, training , importance of employing democratic system in administrative work in institutions, the necessity of preparing incentive programs for students, Working to establish regulations and laws for types of community participation in institutions to achieve leadership , necessity of preparing the work environment in educational institutions as fertile field for creativity and innovation of employees and the importance of leaders of institutions by adopting leadership methods stimulate the spirits , It is necessary to create incentive programs for students, parents and community members to contribute their time and skills to support the educational activities. Partnerships with government and private institutions should be considered to launch the educational initiatives such as workshops and training programs.

Keywords: Entrepreneurial leadership - community participation - educational institution.

القيادة الريادية مدخلًا لتفعيل المشاركة المجتمعية بالمؤسسات التعليمية

دلال غانم علي الميع

Teacherofmaths@hotmail.com

باحثة ماجستير قسم أصول التربية
كلية البنات جامعة عين شمس، مصر

أ.م.د./سعد رغيان الشريع

ssq82006@hotmail.com

أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية- جامعة الكويت

أ.د./نادية يوسف كمال

Nyoussef2000@hotmail.com

أستاذ أصول التربية
كلية البنات – جامعة عين شمس

د./ ناهد عزت إسماعيل

nahed.emam@women.asu.edu.eg

مدرس أصول التربية
كلية البنات- جامعة عين شمس

المستخلص:

هدف البحث تعرف الأطر النظرية للقيادة الريادية في المؤسسات التعليمية وتحديد الأسس النظرية للمشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية، وتقديم مقترحات إجرائية لتفعيل المشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية على ضوء مدخل القيادة الريادية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى مجموعة نتائج أهمها: العمل على إنشاء شراكات فعالة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات المحلية: من خلال بناء علاقات تعاون قوية وتحسين جودة التعليم من خلال تفاعل المجتمع في تطوير المناهج والأنشطة، ومراعاة توفير الحوافز والمكافآت التي تشجع المقترحات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية، وإنشاء حاضنة للإبداع بالمؤسسات التعليمية تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها، وإقامة شراكات مع المؤسسات الحكومية والخاصة لإطلاق مبادرات تعليمية مثل ورش العمل، والبرامج التدريبية، والمعارض الثقافية، وأهمية توظيف النظام الديمقراطي في العمل الإداري في المؤسسات التعليمية وتوفير روح الإبداع والمبادرة للعاملين جميعًا، وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات، وضرورة إعداد برامج تحفيزية مختلفة للطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع لمشاركة وقتهم ومهاراتهم في دعم الأنشطة التعليمية، والعمل على وضع لوائح وقوانين لأنواع المشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية لتحقيق الريادة، وضرورة تهيئة بيئة العمل بالمؤسسات التعليمية لتكون مجالًا خصبًا للإبداع وابتكار العاملين، وأهمية أن يتبنى قادة المؤسسات التعليمية أساليب القيادة التحويلية التي تستنهض الهمم وتحفز العناصر الفاعلة في المجتمع، وضرورة إنشاء برامج تحفيزية للطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع لمشاركة وقتهم ومهاراتهم في دعم الأنشطة التعليمية، ومراعاة إقامة شراكات مع المؤسسات الحكومية والخاصة لإطلاق مبادرات تعليمية مثل ورش العمل، البرامج التدريبية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية – المشاركة المجتمعية- المؤسسات التعليمية.

مقدمة

يتسم العصر الحاضر بالتطور السريع في شتى مجالات العلم، والانفجار المعرفي والتكنولوجي، مما ينعكس على الدول بأن تتنافس لمواكبة هذه التطورات، ومن أبرز مطالب المجتمعات وأهمها مواكبة التطور الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، فمواكبة هذه التطورات أصبح ضرورة حتمية لنهضة الأمم والمجتمعات، ويُعد التعليم من أهم ركائز تطور وتقدم الأمم؛ وذلك لأن التعليم هو أساس تطور المجتمعات، فلا يمكن تقدم المجتمعات ولا تحضرها إلا من خلال التعليم.

إن التقدم والازدهار يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى التعليم ورفعته، وأصبح هناك تحد قوي للمؤسسات المختلفة، ومن ثم تحقيق الريادة والابتكار لمواكبة التطورات السريعة والمتنوعة في جميع المجالات. (سعود، عودة، 2024، 164)

ولتحقيق ذلك ينبغي أن يتميز قادة المؤسسات بسمات وصفات تمكنه من مواكبة مختلف التحديات المحلية والعالمية، وأن يطور من مهاراته في القيادة من أجل تحقيق ذلك، ومن أبرز تلك المهارات قدرته على "أن يبتعد عن الأساليب الروتينية، وأن يهتم بوضع رؤية مستقبلية واضحة لكيفية تحقيق أهداف مؤسسته التعليمية، والمبادرة بتحقيق كل جديد ومتميز، وأن تكون لديه القدرة على اقتناص الفرص وتحويلها لميزة تنافسية، وتحمل المخاطر وصولاً إلى المركز التنافسي المطلوب، لكي تصبح مؤسسته التعليمية مؤسسة ريادية متميزة. (أمين، 2017، 536)

وقد ظهرت القيادة الريادية في ضوء ظهور المؤسسات الريادية التي تتطلع إلى تحقيق الميزة التنافسية، وغدت القيادة الريادية ضمن الأنماط الأكثر حداثة في القرن الحادي والعشرين. فالقيادة الريادية تعني النمط القيادي الذي يتسم بالديناميكية، والقدرة على إحداث التغيير وتقديم الأفكار المبدعة، التي تتطلب الاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة، والقدرة على العمل ضمن فريق فعال، وتحديد الفرص في بيئة العمل الداخلية والخارجية لتحقيق ميزة تنافسية جديدة. (سعد، 2019، 410)

وتعد القيادة الريادية من أهم محفزات الإنجاز والشعور بالنجاح والتغيير نحو الإيجابية وخاصة أسلوب التعامل مع المرؤوسين من خلال تشجيعهم ومنحهم فرص الإبداع والابتكار، والمساعدة على التفكير والتعلم بطريقة ريادية وبرؤية استراتيجية مرتبطة بالقدرة على التأثير وتحفيز الآخرين والانشغال بالتطور. (عبد، يحيى، 2024، 100)

وتعد المشاركة المجتمعية حجر الأساس في إنجاز الغايات والأهداف الكبرى ومن أنجح الوسائل المتاحة للمجتمع لتحقيق أهدافه، فهي ضرورية لتنمية قدرات الأفراد والتعبير الصحيح عنها، وتحقيق الترابط الاجتماعي وترجمته إلى واقع ملموس وتنمية واستمرار ولاء الأفراد لمجتمعاتهم، وضرورة لترسيخ التكامل والتكافل الاجتماعية بينهم. (مهدي، وآخرون، 2024، 355)

وتأتي المشاركة المجتمعية ركيزة رئيسة في بنية مجتمع المعرفة، بقدر ما تظهر المشاركة المجتمعية رغبة المجتمع في دعم جهود تحسين التعليم وزيادة فاعلية المؤسسات التعليمية وتمكينها من تحقيق وظيفتها التربوية، وتعد المشاركة المجتمعية إحدى الرؤى التي تستجيب لتحديات الانفجار المعرفي الرقمي، كما أن المشاركة المجتمعية صياغة جديدة للعلاقات بين المدرسة والمجتمع؛ حيث تسقط فيها الحواجز التقليدية بين العملية التعليمية الرسمية المحدودة بالمناهج والقاعات الدراسية والأطر الزمنية إلى عالم أرحب وأوسع للحصول المستمر بجميع الوسائل، ومن جميع المصادر كل الوقت ومدى الحياة. (سيد، 2023، 20).

مشكلة البحث وأسئلته

تواجه المؤسسات التعليمية عامة والكويتية بصفة خاصة العديد من التحديات في مجال المشاركة المجتمعية، مثل نقص الهياكل التنظيمية لتفعيل المشاركة، وتعقيد الإجراءات الإدارية، وضعف الوعي بأهمية دعم القطاع التعليمي.

تبرز أهمية المؤسسات التعليمية كركيزة أساسية في بناء المجتمعات وتطويرها؛ حيث تُعد مسؤوليتها الرئيسية تحقيق تعليم عالي الجودة يلبي احتياجات الفرد والمجتمع، ومع ذلك فإن تحقيق هذا الهدف يتطلب وجود قيادة تعليمية فعالة قادرة على تحفيز التغيير الإيجابي وتعزيز المشاركة المجتمعية. (Martínez & Carrasco, 2023) وفي ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات التعليمية، مثل التغيرات السريعة في البيئة التعليمية، وتزايد التوقعات المجتمعية، وضرورة مواكبة التطورات التقنية والتربوية، أصبحت الحاجة إلى نماذج قيادية مبتكرة أكثر إلحاحاً. (Ahmad & Zafar 2022, 460)

في هذا السياق، برزت القيادة الريادية كإطار نظري وعملي يمكن أن يساهم في إعادة صياغة دور المؤسسات التعليمية لتصبح أكثر استجابة لمتطلبات العصر واحتياجات المجتمع، والقيادة الريادية لا تقتصر فقط على تحقيق التميز المؤسسي، بل تمتد إلى تعزيز التعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي من خلال استراتيجيات مدروسة تهدف إلى تفعيل المشاركة المجتمعية. (عمر، الهاجري، 2022، 82)

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للقيادة الريادية والمشاركة المجتمعية، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأدبيات البحثية التي تتناول العلاقة بين هذين المفهومين، خاصةً في البيئات التعليمية، كما أن هناك تحديات متعددة تواجه المؤسسات التعليمية في تبني نموذج القيادة الريادية واستخدامه كمدخل لتفعيل المشاركة المجتمعية، مما يستدعي حاجة ماسة إلى دراسة هذه العلاقة بشكل أعمق.

بناءً على ما سبق، يطرح البحث الأسئلة التالية:

- 1- ما الأطر النظرية للقيادة الريادية في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت؟
- 2- ما الأسس النظرية للمشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت؟
- 3- ما المقترحات الإجرائية لتفعيل المشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية على ضوء مدخل القيادة الريادية؟

أهداف البحث

هدف البحث إلى ما يلي:

- 1- تعرف الأطر النظرية للقيادة الريادية في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.
- 2- تحديد الأسس النظرية للمشاركة المجتمعية بالمؤسسات التعليمية بدولة الكويت.
- 3- تقديم مقترحات إجرائية لتفعيل المشاركة المجتمعية في المؤسسات على ضوء مدخل القيادة الريادية.

أهمية البحث

نבעت أهمية البحث في الآتي:

- 1- قد يساهم البحث الحالي في تطوير مهارات القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال التعرف على القيادة الريادية كنموذج إداري جديد، قد يساعدهم في تطوير أسلوب إدارتهم لمؤسساتهم التعليمية، ومن ثم تطوير هذه المؤسسات إلى مستوى ريادي فعال، ويخدم المجتمع المحلي، ويساهم في تنميته.

2- من المأمول أن يشجع أفراد المجتمع المدني والجمعيات الأهلية وغيرها على المشاركة في تبني ودعم المشروعات التعليمية التي قد تفيد أبناء المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة التعليمية من خلال تفعيل المشاركة المجتمعية.

3- تبرز أهمية البحث من خلال النتائج والمقترحات التي يتوصل إليها البحث وآراء المختصين علمياً وعملياً لتحقيق القيادة الريادية والمشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

حدود البحث

تحددت حدود البحث في الآتي:

الحدود الموضوعية: جوانب المشاركة المجتمعية، وأبعاد القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية

الحدود المكانية: المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

الحدود البشرية: العاملين بالمؤسسات التعليمية.

منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي، وذلك لأنه المنهج الأنسب والأقرب لتحقيق أهداف هذه الدراسة؛ حيث إن المنهج الوصفي هو الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والتربوية، كما أن المنهج الوصفي "لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، بل أنه منهج يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها، والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها. (جيدير، 2015، 10)

مصطلحات البحث

تحددت مصطلحات البحث كما يلي:

1- القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership:

تُعرف القيادة الريادية بأنها عملية توليد مجموعة من الأفكار الجديدة والريادية والمبدعة، والتي تسهم في تحديد رؤية مستقبلية للمؤسسات والعمل على تحقيقها، من خلال دعم تلك الأفكار وصنع قرارات متعمقة، وتحفيز الأفراد داخل المؤسسة، وذلك من خلال التأثير في القيم والمعتقدات السائدة في الثقافة التنظيمية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بفعالية. (1, Bashayer, 2014)

وهي "القيادة القائمة على الرؤية الريادية واستكشاف واستثمار الفرص من خلال الانتفاع من الموارد، وتشجيع الأفكار الجديدة والابتكار داخل المؤسسة أو المجموعة أو لدى الفرد. (جلاب، جريمخ، 2018، 183)

وهي توصيل الرؤية لإشراك الفرق لتحديد وتطوير وانتهاز الفرص من أجل الحصول على ميزة تنافسية، ويوضح هذا المفهوم العلاقة بين القيادة والسلوك الريادي، ويعدّ أحد أنماط القيادة الذي يتلاءم مع الطبيعة المتغيرة في بيئة العمل. (2, Roomi, Harrisin, 2011)

ويعرف البحث القيادة الريادية إجرائياً بأنها قيادة وإدارة المؤسسات التعليمية على أساس الإبداع والخروج عن المألوف مع تخطي الخوف من الفشل في ضوء تطبيق القرارات والأفكار الجديدة التي يضعها مدير المؤسسة التعليمية لتفعيل المشاركة المجتمعية، وتحقيق الأهداف المرجوة.

2- المشاركة المجتمعية Community Participation:

تُعرف المشاركة المجتمعية بأنها هي تلك الجهود التي تبذلها المؤسسات التعليمية على إدارتها في التعاون والتلاحم مع قوى المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسات التعليمية والعملية التعليمية أولياء الأمور وأصحاب المصالح، وذلك لبناء جسور من العلاقات والثقافات والمفاهيم المشتركة والتبادلية، والتي تهتم

بالارتقاء والنهوض بالتعليم كمؤسسة وعمليات مترابطة وإجراءات بغرض تفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسة التعليمية في المجتمع. (يوسف، 2016، 689)

وهي الأعمال التي يقوم بها أعضاء المجتمع بصورة تطوعية واختيارية من أنشطة بالتعاون والتنسيق مع باقي القوى المجتمعية غير الحكومية لخدمة مجتمعهم في كافة مجالاته السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية لصالح مجتمعهم ولتطويره وتحسين أداء مؤسساته العامة. (كامل، محمد، 2011، 35)

ويعرف البحث المشاركة المجتمعية إجرائيًا بأنها تعاون ومشاركة كل مكونات المجتمع من الأسرة والإعلام ووزارات الدولة والقطاع الخاص والجمعيات الأهلية وغيرها مع المؤسسة التعليمية، لكي تحقق أهدافها المرجوة.

3- المؤسسة التعليمية Educational Institution

تعرف بأنها مجموعة من العمليات المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات لتسهيل إدارتها وتطويرها، والهدف الرئيس من إنشائها هو التعليم، وتكون هذه المؤسسة معترف بها من قبل وزارة التعليم بالدولة. (أحمد وآخرون، 2019، 163)

الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، من حيث أهدافها والمنهج المتبع والأداة المستخدمة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتعرضها الباحثة على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة مهدي وآخرون (2024) بعنوان "معوقات المشاركة المجتمعية في التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت وسبل مواجهتها"

هدفت الدراسة رصد معوقات المشاركة المجتمعية في التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت وتحديد أبرز السبل لمواجهتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (310) مديرين ومعلمين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: ضرورة وجود مناخ وبيئة إيجابية داخل المدرسة داعمة للممارسة الديمقراطية، وتفعيل نظم المحاسبية وتقييم الأداء والمتابعة، ونشر الوعي بثقافة التقييم الذاتي وثقافة الشفافية والمحاسبة، وضرورة مراجعة التشريعات المدرسية وتعديلها بما يتفق وأسس تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، والعمل على توسيع الصلاحيات الممنوحة للمدرسة ماليًا وإداريًا وتربويًا بما يحقق الاستقلال الذاتي لها.

2- دراسة محمد (2023): بعنوان "تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في مدارس المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة تعرف آليات تفعيل المشاركة المجتمعية في مدارس المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة، ووضع تصور مقترح لتفعيلها، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (382) معلمًا ومعلمة من المرحلة المتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أنه تمت الموافقة بدرجة مرتفعة على الآليات المطروحة لتفعيل المشاركة المجتمعية في المرحلة المتوسطة، وجاء في المرتبة الأولى دور المشاركة المجتمعية في تنمية مهارات الطلاب بالمدارس المتوسطة، يليها دور المشاركة المجتمعية في تمويل المدارس المتوسطة، يليها دور المشاركة في التنمية المهنية للمعلمين، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات المختلفة

لصالح الحاصلين على دكتوراه، وكذلك وجود فروق بين سنوات الخدمة المختلفة لصالح من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة.

3- دراسة رمضان وآخرون (2023): بعنوان "تحسين المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي في مصر"

هدفت الدراسة تعرف واقع المشاركة المجتمعية ووضع آليات مقترحة لتحسين المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 1000 مفردة من مديري وكلاء المدارس والمعلمين والأخصائيين وبعض الإداريين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ والإسكندرية والفيوم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة جاءت بدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى حاجة مدارس التعليم الأساسي إلى تفعيل المشاركة المجتمعية.

4- دراسة تايب (2022): بعنوان "فاعلية برنامج قائم على نموذج التعلم البنائي في تدريس علم الاجتماع لتنمية الوعي بقضايا ذوي الاحتياجات الخاصة والمشاركة المجتمعية لدى طلاب المرحلة الثانوية"

هدفت الدراسة قياس فاعلية برنامج قائم على نموذج التعلم البنائي في تدريس علم الاجتماع لتنمية الوعي بقضايا ذوي الاحتياجات الخاصة والمشاركة المجتمعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، واستخدمت المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من 120 طالبة من مدرسة الشهيد رضا عاشور الثانوية بنات مركز مغاغة محافظة المنيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في القياس البعدي على مقياس الوعي بقضايا ذوي الاحتياجات الخاصة، ومقياس الوعي بقضايا ذوي الاحتياجات الخاصة، ومقياس المشاركة المجتمعية، لصالح القياس البعدي للمجموعة التجريبية.

5- دراسة جلال (2021): بعنوان "تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية"

هدفت الدراسة تعرف دور القيادة الريادية في تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بأسلوب السيناريو؛ حيث تم بناء مقياس للسمعة التنظيمية طبق على عينة من أولياء الأمور، عددهم (215) مفردة، وتم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء الإدارة المدرسية عددهم (147)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن المدرسة الثانوية العامة في مصر تعاني العديد من جوانب القصور وأبرزها افتقاد معلمي هذه المرحلة مهارات التدريب الحديثة، وضعف قدرات الإدارة المدرسية على ابتكار أساليب لتسهيل الخدمات التعليمية المقدمة لأولياء الأمور، كما توصلت الدراسة إلى أن السيناريو الابتكاري هو السيناريو المقترح، ويساعد على تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة من خلال القيادة الريادية.

6- دراسة صالح (2020): بعنوان "القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان"

هدفت الدراسة تحديد مستوى تطبيق القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع- الرؤية – التنافسية- تحمل المخاطرة)، وكذلك مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي- الأخلاقي- القانوني- البيئي) بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان، والكشف عن دور القيادة الريادية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالمدارس، والتوصل إلى وجود فروق دالة إحصائية بين استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغيرات النوع، والمسمى الوظيفي والمؤهل الأكاديمي، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة،

وتكونت عينة الدراسة من (531) من المديرين ومساعدتهم والمعلمين والأخصائيين الماليين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مستوى تطبيق القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي مرتفع، وتوجد علاقة موجبة بين القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية والقيادة الريادية وفقاً للنوع لصالح الإناث ووفقاً للمسمى الوظيفي لصالح المديرين والمعلمين، ولا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي.

7- دراسة سعد وآخرون (2019): بعنوان "تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية"

هدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية، واستخدمت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (260) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: وجود ضعف في أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر، ووجود معوقات تقف عائقاً أمام تطوير أداء مديري تلك المدارس بعضها خاص بالتشريعات والقوانين المركزية في اتخاذ القرارات، ضعف الرغبة الشخصية للمديرين لتطوير مهاراتهم القيادية ومقاومة التغيير من البعض، وندرة وجود تحفيز مادي أو معنوي لمديري المدارس يحثهم على الإبداع في العمل، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في محور أبعاد القيادة الريادية (الإبداع- الرؤية الاستراتيجية- تحمل المخاطرة- المبادرة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة أو عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها، وأهمية تدريب مديري المدارس الرسمية للغات على القيادة الريادية واستثماره في العمل المدرسي لتحقيق أعلى مستوى من الأهداف، وضرورة تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال المختلفة التي تزيد من القدرة على الإبداع.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة إحسان وآخرون (Ahsan and others 2025) بعنوان "القيادة الريادية والأداء التنظيمي: إبداع العاملين وسلوكهم"

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيادة الريادية وتحسين النتائج التنظيمية من خلال عوامل الإبداع والسلوك التي يتبعها العاملون الموظفون، وممارسات القيادة مع الأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 414 عاملاً من العاملين في مختلف الصناعات في البنجاب بباكستان، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومهم للقيادة الريادية على الأداء التنظيمي، وأن المستويات العالية من الإبداع والسلوكيات الإيجابية للعاملين ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين مقاييس الأداء في المؤسسات التي يقودها قادة ريادة الأعمال. وهذا يؤكد بالتالي على الحاجة إلى تهيئة بيئة تشجع على الإبداع وتدعم السلوكيات الإيجابية للموظفين المطلوبة للقيادة الريادية.

2- دراسة تشوكوكا وأوكونتا (Chukwuka and Okonta, 2024) بعنوان "دور القيادة الريادية في نجاح ريادة الأعمال: مكانة القيادة والمهارات الريادية في ريادة الأعمال"

هدفت الدراسة رصد طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية ونجاح ريادة الأعمال بهدف التأكد من تأثيراتهما في المؤسسات، واستخدمت الدراسة البحث الكيفي في المراجعة الاستكشافية والمنهجية للأدبيات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومهمة بين القيادة الريادية ونجاح ريادة الأعمال، وأن القيادة الريادية لها تأثير إيجابي على نجاح ريادة الأعمال، وهذا يدل على أن أسلوب القيادة الاستباقي والمجازفة

والتفكير الإبداعي والاستخدام الفعال للقدرات القيادية المناسبة والميل الأكبر نحو الذكاء العاطفي والاستقرار هي من سمات أسلوب القيادة.

3- دراسة أيكاتيريني وآخرون (2023) Aikaterini, and others بعنوان "قيادة ريادة الأعمال وسلوك مديري المدرسة الابتدائية في جميع أنحاء أوروبا: دراسة مقارنة"

هدفت الدراسة تعرف وجهة نظر معلمي المدارس على درجة سلوك القيادة الريادية (ELB) المطبقة من قبل مديري المدارس في المرحلة الابتدائية الأوروبية، من خلال مقارنة أنظمة المدارس الأوروبية المركزية واللامركزية مع الأنظمة التعليمية عالية المستوى، وأجريت الدراسة المقارنة في اليونان على (630 مشاركًا) وفي 14 دولة أوروبية (972 مشاركًا)، وتم استخدام استبانة ثورنبري للقيادة الريادية، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المعلمين المشاركين يُنظرون إلى تطبيق ELB بشكل معتدل، مع التركيز بشكل أكبر على البيئة المدرسية الداخلية (أكثر من الخارجية).

4- دراسة ليكمان (2022) Lukman بعنوان "استراتيجيات زيادة المشاركة المجتمعية في تنفيذ التعليم في المدرسة العالية"

هدفت الدراسة التوصل إلى استراتيجيات لزيادة مشاركة المجتمع في تنفيذ التعليم في المدرسة العالية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (21) مديرًا ومعلمًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: توجد استراتيجيات لزيادة مشاركة المجتمع في عملية التعليم، وهي عيادة إرشادية، برنامج أكاديمي وغير أكاديمي، بناء الشخصية الوطنية، قبول الطلاب الجدد، إعطاء مسؤولية متساوية للمجتمع لتطوير العملية التعليمية، وتتضمن كل استراتيجية مشاركة المجتمع، وقد تم تصميم هذه الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف التعليمية.

5- دراسة إيجبوكي (2022) Igboke بعنوان "تقييم المشاركة المجتمعية في تنفيذ مناهج تعليم إدارة الأعمال في المدارس الثانوية"

هدفت الدراسة تقييم مشاركة المجتمع في تنفيذ مناهج تعليم إدارة الأعمال في المدارس الثانوية في أونيشا إل جي إيه بولاية إيبوني بنيجيريا، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (399) من المعلمين وبعض أفراد المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات الذكور والإناث في المجالات التي تشارك فيها المجتمعات، وفي استراتيجيات تعزيز المشاركة المجتمعية في تنفيذ مناهج تعليم إدارة الأعمال في المدارس الثانوية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المعلمين وأفراد المجتمع حول معوقات المشاركة المجتمعية في تنفيذ مناهج تعليم إدارة الأعمال، وأن مشاركة المجتمع في تنفيذ المناهج الدراسية لبرنامج تعليم إدارة الأعمال هو تطور مرحب به في مساعدة المدارس على العمل والأداء بشكل أفضل.

6- دراسة بريسلا (2022) Priscila and Prospery بعنوان "مشاركة المجتمع في الأنشطة المدرسية: لها الفاعلية في تعزيز جودة التعلم في المدارس الثانوية العامة في منطقة هاي، كليمنجارو، بتنزانيا"

هدفت الدراسة تعرف فاعلية المشاركة المجتمعية في الأنشطة المدرسية في تعزيز جودة التعليم في المدارس الثانوية العامة في منطقة هاي كليمنجارو بتنزانيا، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (114) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أن بناء جيدة العلاقة بين المدارس والمجتمع الأعضاء أمر حيوي، ويجب السعي لتحقيق الجودة المطلوبة لنتائج التعليم في المدارس الثانوية العامة، وأهمية التواصل مع أفراد المجتمع لإيجاد سبل لدعم العملية التعليمية، وزيادة مخرجاتها.

7- دراسة مانديلا وكيرجات (2021) Mandela and Kurgat بعنوان "تعزيز المشاركة المجتمعية في استدامة المدارس الابتدائية المجتمعية في دائرة كينكيزي الغربية، بأوغندا"
 هدفت الدراسة الكشف عن وسائل تعزيز المشاركة المجتمعية في استدامة المدارس الابتدائية المجتمعية في أوغندا، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (28) مشاركاً من أفراد المجتمع والرؤساء، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: أن التنفيذ الفعال للتعاون بين المدرسة والمجتمع يسرع من استدامة المدارس الابتدائية المجتمعية، وذلك من خلال الروابط المتبادلة والتبعيات بين المجتمع والمدرسة، وإنشاء وضمان قنوات اتصال فعالة وتعبئة المجتمع.
تعقيب على الدراسات السابقة

بتحليل الدراسات السابقة يتبين مدى الاهتمام الذي حظى به موضوع الدراسة الحالية على كل من المستويين العربي والأجنبي والتي من خلالها أمكن التوصل إلى الملاحظات الآتية:
 - تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وتناولها القيادة الريادية والمشاركة المجتمعية.
 - تختلف الدراسة الحالية في تناولها القيادة الريادية مدخلاً لتفعيل المشاركة المجتمعية بالمؤسسات التعليمية.

- يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الإطار النظري المرتبط بمفهوم المشاركة المجتمعية وأهميتها، والقيادة الريادية، والاستفادة منها في تقديم المقترحات الإجرائية لتفعيل المشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية بدولة على ضوء مدخل القيادة الريادية.

خطوات السير في البحث

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: الأطر النظرية للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية.

المحور الثاني: الأسس النظرية للمشاركة المجتمعية بالمؤسسات التعليمية

المحور الثالث: المقترحات الإجرائية لتفعيل المشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية على

ضوء مدخل القيادة الريادية

ويتناول البحث فيما يلي تلك المحاور على النحو التالي:

المحور الأول: الأطر النظرية للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية.

ويعرضها البحث كما يلي:

1- مفهوم القيادة الريادية وأهميتها

أ- مفهوم القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership

إن مفهوم القيادة الريادية يجمع بين مفهومي القيادة والريادة معاً، ليكونا مفهوماً جديداً يُسمى القيادة الريادية، والتي توضح العلاقة بين القيادة والسلوك الريادي، وتعتبره نمطاً جديداً من أنماط القيادة الذي يتناسب مع طبيعة بيئة العمل الديناميكية المعقدة سريعة التطوير. (Yang, 2008, 258)
 وتعني القيادة عملية التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. (Arham, and Muenjohn, 2013, 119)

وهي امتلاك رؤية استراتيجية مع توفر القدرة في التأثير وتحفيز الآخرين نحو تحقيقها، أما مفهوم الريادة، فقد تعني السعي نحو تحقيق فرصة ما، مدعومة بموارد محددة يمكن التحكم بها. (Roomi, and Harrison, 2011, 23)

وهي "الجهود التي تتبنى رؤية واضحة للمؤسسة، وتعمل على حشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية، وإلهامهم وشحذ هممهم، لتحقيق قيمة استراتيجية للمؤسسة، وتتضمن أربعة أبعاد أساسية هي: الرؤية، والإلهام، والثقة، والتواصل. (عوض، النيل، 2019، 293)

يتضح مما سبق أن القيادة الريادية هي تلك الجهود المبذولة في إدارة الأفراد والتأثير عليهم، وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال خلق أفكار جديدة خارجه عن المألوف تصب في مصلحة العمل المرجو، بالإضافة الى تجاوز الخوف من الفشل عند تطبيق الأفكار الجديدة، وليس هذا فقط بل أيضاً تحمل مسؤولية القرارات المتخذة، وتقديم حلول مقترحة في حال مواجهة صعوبات في تطبيق تلك الأفكار المبتكرة.

ب- أهمية القيادة الريادية

تُعد الريادة من الحقول المهمة جداً لدى الدول المتقدمة؛ إذ تسهم مساهمة فاعلة في تحقيق التنمية الشاملة، فهي اللبنة الأساسية في بناء المؤسسات والأفراد فضلاً عن دورها في تقليل الفجوة بين الواقع والتخطيط، وتبرز أهمية الريادة فيما يلي: (صالح، 2020، 304)

- 1- زيادة الكفاية من خلال التنافس؛ إذ أن المنافسة تحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفاء وفعال.
- 2- إحداث تغيير بإضافة التكنولوجيا في العمل وتبني الإبداع التنظيمي.
- 3- تُعد أحد المدخلات العملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوصول إلى الخدمة المرادة بطرائق وأساليب جديدة للعمليات.
- 4- تحديد نمط السلوك الريادي الذي يشجع على الإبداع ويتحدى البيروقراطية.
- 5- إحداث التغيير والتحويل؛ إذ يُعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المؤسسات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
- 6- تشجيع الآخرين على القيام بالمزيد من الدراسات والأبحاث وتطوير الأدوات الحالية.
- 7- إيجاد العديد من الأفكار والممارسات التي تُعد مهمة لتطوير المجتمع مما يُحدث تنوعاً كبيراً في الجودة والنوعية.

2- مبادئ القيادة الريادية وخصائصها

يتناول البحث مبادئ القيادة الريادية وخصائصها على النحو التالي:

أ- مبادئ القيادة الريادية:

تتعدد مبادئ القيادة الريادية، لما لها من أهمية وتأثير في الجانب التعليمي، فبظهور منهج القيادة الريادية ترسخ مبدأ الريادة المؤسسية والتميز المؤسسي كبديل للريادة الفردية أو التميز الفردي، ويتضح ذلك فيما يلي: (أبو بكر، 2014، 62)

- 1- الاستعداد والميل للمخاطرة.
- 2- الثقة بالنفس.
- 3- الرغبة في النجاح.
- 4- الالتزام.
- 5- التفاؤل.
- 6- الاستعداد التطوعي للعمل ساعات طويلة.

ب- خصائص القيادة الريادية

تتمثل خصائص القيادة الريادية في الآتي: (صالح، 2020، 302)

- **وضوح الرؤية:** وتشمل ما ترغب المدرسة في تقديمه من خدمات مميزة، وكذلك تشتمل على الهدف التنافسي، وهي التفوق على المنافسين، فيجب على المؤسسات الريادية السعي إلى خلق شيء جديد بطريقة تساعد على تغيير واقعهم، فبدون الرؤية لن يتمكن الرياديون من الوصول إلى المشاريع الراسخة أو الناجحة، ولا تكفي الرؤية وحدها، بل تحتاج إلى صياغة الفكرة، وتوافر الدعم المالي، والعمل على جذب الآخرين، وإشراكهم في هذه الرؤية.

- **الإدارة والمثابرة :** ويشكلان عنصرين مهمين، ويعتبران من أسباب النجاح التي من شأنها أن تعمل على الاستمرار؛ حيث إنهما يتطلبان نوعًا من الصبر، والقوة الجسدية والرغبة في العمل لساعات طويلة.

- **الالتزام بتقديم ما هو أفضل:** من خلال التعامل بفعالية ونجاح مع مجموعة من العناصر للعمل الريادي؛ حيث يتطلب الالتزام تقديم ما هو أفضل، وترجع أسباب الفشل غالبًا إلى ندرة الكفاءة الإدارية، كذلك عدم معرفة متطلبات المجتمع، ونوعية الخدمات التي يتوجب على المدرسة تقديمها، فيطلب منهم فهم المستفيدين، وأن تكون مخرجاتها متميزة، كذلك إدارة ذات معرفة عالية وخبرة، والرغبة في مواصلة التعلم.

- **الإلهام:** فالقيادة الريادية تقوم على الجودة الروحانية المبنية على قوة الإلهام، ومن ثم قوة حث الآخرين على اتباع القادة، ويتصرف القادة الرياديون بالطريقة التي تؤدي إلى تحفيز وإلهام من حولهم، وذلك عن طريق الشفافية، وتزويد العاملين بمعلومات كافية عن أعمالهم، وعما يقوم به الآخرون، ويشجع القادة أتباعهم، ويدفعونهم للمشاركة في بناء تصور جاذب للمستقبل.

- **الميل نحو المخاطرة :** يتحمل الريادي المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات عدم التأكد، والملاحظ أنه كلما زادت الرغبة في النجاح، يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطرة معينة نتيجة الرغبة القوية في تقديم أفضل ما لديها.

- **الرغبة في النجاح:** من خلال معرفة الأهداف التي تريد المدرسة الوصول إليها بدقة؛ لذلك فهي تعمل على تحقيق النجاح؛ حيث تكون درجة المسؤولية الاجتماعية لديها كبيرة قادرة على حل مشكلاتها.

- **الثقة بالنفس:** كسب ثقة الآخرين، والتعامل مع التفاصيل الفنية، ولديها القدرة على الاعتماد بالنفس، مما يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات.

- **التفاؤل:** يعلم القائد بالمدرسة أن الفشل حلقة من حلقات النجاح، والقدرة على تحويل الفشل إلى نجاح، والتفكير السلبي إلى تفكير إيجابي.

يتضح مما سبق أن هناك اختلافًا في وجهات النظر لخصائص القيادة الريادية، لعل السبب لهذا الاختلاف هو المنظور الشخصي لمفهوم القيادة الريادية، ولكن تتفق بعض وجهات النظر التي تم التطرق إليها على أن أبرز خصائص القيادة الريادية هي الميل نحو المخاطرة، بل ويمكن القول بأن الميل نحو المخاطرة هو ما يميز القيادة الريادية، كونها أسلوبًا حديثًا يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية في الوقت الراهن، ووفقًا للميل نحو المخاطرة، ويعتبر أيضًا التفاؤل من أبرز خصائص القيادة الريادية التي تحول الفشل إلى نجاح.

3- وظائف القيادة الريادية ومهاراتها

تتمثل وظائف القيادة الريادية فيما يلي: (سعيد، 2001، 132)

أ- أن يدير العمليات المرتبطة بأنشطة المؤسسة، ويهتم بجمع المعلومات، وينمي قدرة العاملين على استخدامها ليزيد الميزة التنافسية من خلال وضع معايير النجاح وبشكل شمولي، وضع نظم للمعلومات الشخصية والتنظيمية، وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وللشخص المناسب.

ب- أن يمتلك القدرة على التعامل مع المتغيرات الكثيرة التي تواجه المؤسسة دفعة واحدة بصرف النظر عن درجة التغير والاختلاف، وذلك من خلال إدارة العلاقات بحسب طبيعة وحاجة كل طرف، ومحاولة تحقيق التوازن بين جميع الأطراف المعنية مهما كانت درجة التباين بينها.

ج- أن يكون قادرًا على تكيف مؤسسته مع التوجهات الحديثة والعالمية، وذلك يتطلب منه امتلاك رؤية مستقبلية ذات توجهات عالمية، تحديد رسالة المؤسسة بما يعكس المعايير والتوجهات العالمية والحديثة، تغيير القنوات والسلوكيات التقليدية بما يتلاءم مع التوجه العالمي، ويتسق مع القيم الموجودة في المجتمع.

د- أن يشكل فرقًا لديها القدرة على تحقيق التواصل مع المستجندات الإدارية، وتتزامن مع التوجهات العالمية.

هـ- أن يكون مستعدًا دائمًا لمواجهة التغيرات المستمرة، ولا يتأثر بالمفاجآت التي تعترض العمل، وأن يحسن التعامل معها، واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها.

و- أن يعمل على توفير نظام تعاوني وتربوي مستمر ينمي قدرة العاملين على مواجهة التغيرات والتعامل مع المفاجآت التي يتعرضون لها أثناء العمل.

وتتميز قيادة القيادات الواعية في المؤسسات التعليمية بأنها عميقة فاعلة، تؤثر بشكل كبير في إدارة العملية التعليمية؛ لذلك فإن قيادة المؤسسات بأسلوب ريادي، تمكن القائد من التأثير على السلوك، وتنظيم الجهود نحو تحقيق الغايات، وتعزيز القدرات على تحمل المخاطر، واتخاذ القرارات الجريئة، في ظل التعقيدات والتحديات المختلفة التي تواجه بيئات التعليم كالمطالبات المتزايدة لتحسين جودة التعليم المستمر، ويتحقق بوجود قائد ريادي الذي يملك "رؤية واضحة وتقديم الجديد للتغيير، وتنفيذ أفكار جديدة مبتكرة لمواجهة التحديات والصعوبات المختلفة". (أمين، 2017، 553)

وينبغي أن يمتلك القائد الريادي مهارات شخصية ومهنية تمكنه من أن يؤدي دورًا محوريًا في صياغة القيم والثقافات للمؤسسة؛ لذلك يجب إعداد وبناء القيادات الإدارية الريادية ذات الكفاءة العالمية التي تتجاوز مع التوجهات العالمية، وتتعامل مع التحديات المستقبلية، ومن تلك المهارات ما يلي: القحطاني، (2001، 132)

- الوعي الكافي والقدرة على إدارة الذات.
- الرؤى المستقبلية المتمحورة حول مستقبل المؤسسة.
- التعامل مع الآخرين بروح الفريق الواحد من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- فهم متطلبات العولمة والتأقلم معها بما ينسجم مع القيم والمبادئ والتقاليد السائدة في المجتمع.
- تدريب وتطوير وتشجيع العاملين للمساهمة في تحقيق نمو وتقدم المؤسسة.
- تطوير القدرة على التعلم وتنمية وتطوير التعليم الذاتي.
- أن يمتلك القدرة على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.
- أن يتصف بالمبادأة والابتكار والإبداع.
- القدرة على التعامل مع المواقف المتغيرة وإحداث التطوير التربوي.
- أن يكون قادرًا على اتخاذ القرار في بيئات مختلفة.
- القدرة على تنفيذ القرارات بفاعلية وكفاءة.
- وضع الرؤى والرسالة والخطط الاستراتيجية للمؤسسة والالتزام بها.

وتوجد مجموعة من الصفات اللازمة للقائد الريادي تضم النزاهة، الثقة، الاستماع واحترام الآخرين، ويقترح آخرون مجموعات مختلفة من المهارات الأكثر تفصيلاً، واعتبروها ضرورية لجعل المرؤوسين أكثر التزاماً تجاه العمل والمؤسسة بشكل عام ومنها:

- مهارات الوعي بالذات.
- مهارات التنظيم الذاتي.
- مهارات الطاقة الإيجابية.
- مهارات التواصل الاجتماعي وانتشار العلاقات.
- مهارات الالتزام والتكامل.

فمن خلال هذه المهارات يمتلك الفرد القدرة على إدراك ذاته، فبدون إدراك الذات لا يستطيع الإنسان قياس الفجوة في الموقف الذي يعيشه بدقة.

ويعني التنظيم الذاتي قدرة الفرد على السيطرة والحكم في سلوكياته وتغييرها، مثل ضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف مع الموقف والتعلم كي يستطيع سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن تكون عليه شخصيته.

وترتبط الطاقة الإيجابية بنظرة الفرد التفاؤلية والتي تعد عاملاً مهماً في استثارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم وأن يوصف بالهمة والحسم والتكامل والالتزام حيث ينال القائد احترام الآخرين من خلال امتلاكه لتلك الخصائص.

أما باقي المهارات فهي مهارات متشابكة تبادلية تفاعلية تمارس بين القائد والآخرين، فامتلاك القائد الوعي الاجتماعي يجعله يتعاطف مع العاملين ويراعي أحاسيسهم ومشاعرهم، وقدرته على الاستماع والتكيف تساعد على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين.

يتضح مما سبق أن من أهم وظائف القيادة الريادية التكيف مع التوجهات الحديثة العالمية، وعلى القائد الريادي أن يكون مستعداً دائماً لمواجهة التغيرات المستمرة، وينبغي أن يتحلى بمجموعة من الصفات والمهارات الشخصية والمهنية التي تمكنه من أن يؤدي دوراً محورياً في صياغة القيم والثقافات للمؤسسة، وأن من أهم التحديات التي تواجه القائد الريادي داخل المؤسسات في ظل عالم متغير، المنافسة، العولمة، الجودة الشاملة، التحديات التكنولوجية، اتخاذ القرار في عالم متغير.

4- خصائص القائد الريادي

يُشار إلى خصائص القيادات الريادية في المؤسسات التعليمية من خلال تقسيمها على النحو التالي: (Pihie, and others, 2014, 40)

أ- **الخصائص الشخصية:** وتشمل الاستعداد التام والميل نحو المخاطرة، والثقة بالنفس، والاندفاع للعمل، وكذلك التفاؤل.

ب- **الخصائص السلوكية:** وتشمل المهارات التفاعلية والمهارات التكاملية.

ج- **الخصائص الإدارية:** وتشمل المهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، والمهارات التحليلية، والمهارات الفنية.

وقد تم في الآونة الأخيرة تطبيق القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية لإنشاء ودعم واستيعاب الابتكار في مجال التعليم، بالإضافة إلى أنه يمكن استخدام القيادة الريادية للتعامل مع تعقيدات المؤسسة التعليمية ؛ مثل مطالب تحسين نوعية التعليم في ، والتغيرات والتطورات السريعة في البيئة، ونقص الموارد والأموال؛ ولذا فإن الدوافع الكبيرة للتغيير والابتكار والتقدم في المؤسسة التعليمية تأتي نتيجة تطبيق القيادة الريادية، ففي سياق التعليم، حددت القيادة الريادية الأهداف والتوقعات التي يتم دمجها في رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها والخطة

الاستراتيجية بطريقة واقعية، من خلال قدرات المؤسسة التعليمية وظروفها والعوامل الداعمة لها. (سعد، 2019، 407)

وتتمثل خصائص القائد الريادي في المؤسسات التعليمية فيما يلي: (Koivuniemi, 2016, 2)

- أ- القدرة على تحديد الأهداف بوضوح، وصياغتها في صورة واقعية قابلة للتطبيق.
- ب- الثقة بالنفس وقدرته على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- ج- القدرة على العمل لفترات زمنية طويلة، قد تمتد لساعات طويلة دون أن تتخللها فترات راحة كافية.

- د- التفاني في العمل والقدرة على المشاركة في أعمال تتطلب تحقيق أهداف بعيدة المدى.
- هـ- مواجهة المشكلات، والقدرة على تحديد أسبابها، ومعالجتها والوصول إلى حل نهائي لها.
- و- تحمل مسؤولية القرارات التي يتم اتخاذها.
- ز- انتقاد الذات باستمرار لتحسين الأداء، وصولاً إلى تحقيق معايير محددة يضعها لنفسه، تتسم بالدقة والتميز والطموح.

يتضح مما سبق أن خصائص القائد الريادي في المؤسسات التعليمية يعطي صورة واضحة حول ما يجب أن يمتلكه القائد الريادي الفعال من الخصائص والقدرات الضرورية والأساسية لتحقيق الإدارة الناجحة والفعالة، التي تسعى إلى التطوير، وخاصة في القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بالتغير والتطور المستمر في مختلف المجالات.

5- أبعاد القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية

تتمثل أبعاد القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية في الآتي:

أ- الرؤية Vision :

يقصد بها أن تمتلك إدارة المؤسسة التعليمية رؤية واضحة للمستقبل، تسعى إلى تحقيقها من خلال ترجمتها إلى خطط إجرائية عملية، وتذلل لها العقبات بشتى الطرق المبدعة الممكنة، وتحمل المخاطرة في سبيل تحقيقها. (عبدالعزیز، السيد، 2014، 250)

والرؤية وفق القيادة الريادية أن يكون لدى قيادة المؤسسة رؤية مثيرة لاهتمام العاملين بمستقبلها، ويمكن لقيادة الجامعة تحويل الرؤية إلى واقع قابل للتطبيق ضمن رسالة المؤسسة من خلال قدرة قيادتها على إقناع الآخرين بالإيمان برؤيتها الاستراتيجية، وتوظيف رؤيتها لتوحيد جهود العاملين باتجاه أهداف المؤسسة الرئيسة. (سعيد، 2015، 154)

إن المؤسسات الناجحة التي تشتهر بالأداء المتميز يقف وراءها قيادة تجمع بين المهارات الإدارية والتفوق البارز في مجال الأبحاث العلمية الناجحة، وقادرة على تطوير وتحديث رؤية مناسبة لمستقبل المؤسسة، وتنفيذ تلك الرؤية على أرض الواقع بطريقة فعالة، ويحتاج رئيس المؤسسة ومديرها إلى فهم وإدراك الأجندة الجوهرية للمؤسسة، والقدرة على تطبيق تلك الرؤية على أرض الواقع من خلال المهارات التشغيلية الضرورية. (سالمي، 2010، 134)

ب- الاستباقية Proactive :

تعني الاستباقية أن تبادر إدارة المؤسسة التعليمية بتقديم الأفكار أو أساليب العمل الجديدة في الوقت المناسب، لكي تكون رائدة في مجالها، فالاستباقية تعني استباق الأحداث، أي أن تبادر إدارة المؤسسة التعليمية بطرح الأفكار الجديدة أو تبادر بتنفيذ بعض أساليب العمل الجديدة قبل الآخرين المنافسين لها، كما أن طريق الريادة يبدأ بالعلم، فمن يسبق في امتلاك معلومة جديدة قبل الآخرين ويستطيع الاستفادة منها في

الواقع التنفيذي، يصبح قادراً على تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسته، مما قد يؤهلها لتصبح رائدة في مجالها. (Yang, 2008, 258)

وتعد الاستباقية من أهم خصائص المؤسسات الريادية، والتي تعني رغبة الإدارة العليا في أن تكون المؤسسة هي أول من يستجيب لاحتياجات العملاء، وتحقيق حاجاتهم ورغبتهم وفق ما هو أفضل. (طعمة، 2022، 453)

ج- الابتكار والإبداع :Innovation and Creativity

تعني أن تقدم إدارة المؤسسة التعليمية أشياء مبتكرة جديدة وغير مألوفة ذات قيمة في الخدمات أو الأفكار، كأن تقدم حلولاً إبداعية غير مألوفة للمشكلات القائمة، أو تطوير ما هو قائم بالفعل، أو إدخال تقنيات تكنولوجية حديثة، واستبدال أساليب العمل التقليدية بأخرى جديدة، أو تقديم أشياء جديدة مبدعة يصعب تقليدها، تتميز بها المؤسسة التعليمية عن الآخرين، والتي من الممكن اعتبارها ميزة تنافسية تتفوق بها على مثيلاتها من المؤسسات التعليمية الأخرى (El-Annan, 2013, 150)

د- تحمل المخاطرة Risk :

إن ريادة الأعمال عادة مرتبطة بالمخاطرة، فمن المهم أن تتمتع إدارة المؤسسة التعليمية بقدر من المخاطرة المحسوبة التي تسمح لها بتطبيق الجديد وغير المألوف، مع تخطي الشعور بالخوف من الفشل أو القلق من الغموض وعدم التأكد، واستبداله برؤيتها الواضحة نحو تحقيق مستقبل أفضل، وأن تسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية، وتحمل تبعات ذلك ونتائجه (Pihie, and others, 2014, 3) يتضح مما سبق أن أبعاد القيادة الريادية تشمل الرؤية والاستباقية والإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة، وكل هذه الأبعاد مهمة وضرورية في المؤسسات الريادية لمواجهة التطورات السريعة والمتلاحقة.

المحور الثاني: المشاركة المجتمعية بالمؤسسات التعليمية

يتناولها البحث على النحو التالي:

1- مفهوم المشاركة المجتمعية ومبادئها وخصائصها

أ- مفهوم المشاركة المجتمعية : Community Participation

تعرف المشاركة المجتمعية بأنها ذلك الارتباط الكامل للمجتمع المدني بجميع مؤسساته في التعليم، ويتضمن التفاوض والمشاركة المسؤولة في صنع القرار، والتخطيط المشترك، والتنفيذ والمتابعة، والمساءلة عن الأداء والتقويم. (عبدالعظيم، 2007، 225)

وهي العملية التي يتم خلالها استشارة الأفراد والجماعات والمؤسسات للمشاركة بنشاط في مشروع أو برنامج نشاط. (Ewelum, Mbara, 2016, 2286)

ويُقصد بالمشاركة المجتمعية أيضاً أنها تلك الأنشطة التعليمية التي تستهدف تحسين جودة التعليم، والتي تنفذ من خلال شراكة فاعلة وإيجابية من المجتمع ومؤسساته لتضمن استمرارية هذه الأنشطة، وتضافر الجهود الأهلية مع الحكومية لتقديم مساهمات عينية وغير عينية لإحداث تحسين في جودة العملية التعليمية، وهي إعطاء دور وفرص حقيقية لأعضاء المجتمع ممثلاً في أولياء الأمور والأسر ومجالس الآباء ومؤسسات المجتمع المدني من أجل تحسين جودة التعليم. (خليل، 2006، 93)

ويشير مفهوم المشاركة المجتمعية في المؤسسة التعليمية إلى تشارك الآباء مع طاقم العاملين بالمدرسة في بعض المجالات المختلفة، مثل صنع القرار، والتعرف على أهداف المدرسة، وسياساتها وبرامجها وما إلى ذلك، كما تشير المشاركة إلى أن يكون الآباء أعضاء في مجلس المدرسة أو اللجان

الفرعية في التمويل، أو المناهج أو التقويم، أو إعداد التقارير، أو نوادي الآباء وغيرها. ومن ثم فالمشاركة تعكس دورًا أقوى للآباء، وتضمن الالتزام والتخطيط المشترك بين الطرفين. (Kamaraju, 2018, 57) يتضح مما سبق أن المشاركة المجتمعية هي تلك الجهود التطوعية الذاتية التي تنبثق تلقائيًا من أفراد المجتمع وأولياء الأمور، بهدف المساهمة في تطوير المؤسسات المجتمعية، سواء أكانت جهودًا مادية أم عينية، وتسهم في تعزيز الترابط والتعاون بين المجتمع والمؤسسة التعليمية، وبذلك تعطي المشاركة المجتمعية الفرصة الأكبر لأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع للمساهمة بالفكر والمشورة بهدف تطوير العملية التعليمية.

ب- مبادئ المشاركة المجتمعية

من أهم مبادئ المشاركة المجتمعية ما يلي: (Jones, and others, 2018, 503)

- **تنمية جوانب الحرية المسؤولة بين الأفراد:** تُعد الحرية من أسمى القيم المجتمعية وما تشتمل عليه من مبادئ وأحكام تحدد المسؤولية والعمل والجزاء له ولغيره ضمن إطار من الحياة الكريمة، كما أنها تؤكد على أن للإنسان الحق في المشاركة في قضايا مجتمعه عن طريق إبداء الرأي، وتقديم المعونة للآخرين، ومن ثم فهي مبدأ إنساني وديمقراطي.

- **تنمية الشعور بالمسؤولية:** من خلال تقوية جوانب التكاليفات الدينية، وكيفية محاسبة النفس.

- **تنمية جوانب العمل التعاوني بين الأفراد:** إن تنمية جوانب العمل التعاوني بين الأفراد تسهم في حل الكثير من المشكلات المجتمعية. كما أنها تنمي الشعور القومي والانتماء، وتقضي على مظاهر السلبية، وتعطي الفرصة للمواطن لكي يباشر حقه في صنع القرار المتعلق به وبمجتمعه، وتُعد المشاركة تطبيقًا عمليًا لمسؤولية اجتماعية من جانب الفرد عن نفسه وعن الآخرين، ويشاورهم في كل ما يهمهم، ويسهم معهم فكريًا وماليًا وفنيًا بجهد تطوعي لحل قضايا المجتمع؛ وبذلك تصبح المشاركة أداة لتحفيز الجماهير على المساهمة الاجتماعية في دفع حركة التنمية في المجتمع ودعم الجهود الحكومية.

- **تنمية جوانب الانضباط بين الأفراد:** المشاركة المجتمعية تصل بالفرد إلى مرحلة متقدمة من مراحل الانضباط، وهي مرحلة الانضباط الذاتي.

- **تنمية جوانب الدقة في عمل الآخرين:** الدقة والإتقان في مجالات العمل والإنتاج.

- **تنمية جوانب الانتماء بين الأفراد:** وتنتم من خلال مشاركتهم لبعضهم البعض، وأيضًا من خلال أن كل طرف يسعى إلى تقديم كل ما يستطيع إلى الطرف الآخر، سعيًا وراء تحقيق التنمية والتقدم في مستوى الخدمات المقدمة من جهة، وإلى تقدم المجتمع وتطوره من جهة أخرى، فهي تبرز الصورة الصادقة لروح التلاحم بين أبناء الوطن. كما أنها تظهر الحس الوطني من خلال المشاركة الحقيقية في تحمل المسؤولية من أجل الحفاظ على الوطن وأمنه واستقراره للارتقاء بالأداء الوطني، وتعميق الانتماء وإشاعة المحبة، وتهيئة الظروف المناسبة للانطلاق نحو التقدم والازدهار في مناخ تتكامل فيه الواجبات، وتُحترم فيه الحقوق.

ج- خصائص المشاركة المجتمعية

تتمثل خصائص المشاركة المجتمعية فيما يلي: (محمد، خميس، 2014، 428)

- تمثل المشاركة المجتمعية صياغة جديدة للعلاقة بين المدرسة والمجتمع لتصبح علاقة تتكامل فيها مسؤولية الدولة عن التعليم مع مسؤولية أولياء الأمور ومنظمات المجتمع المدني من أجل تطوير التعليم وتحسينه بصورة دائمة.

- أن العمل التشاركي يحقق نتائج أفضل لكل طرف مشارك قد لا يتحقق بالعمل المستقل.

- تمتاز العلاقة بالمرونة والقابلية للتغيير وتستند إلى التعاون والتطوع.

- تُعد هذه العلاقة متكافئة بين أطرافها، لا يهيمن فيها طرف على آخر، وإنما هي علاقة تكامل وتقدير متبادل يقدم فيه كل طرف بعض موارده لتعظيم النتائج.
- تمثل إدارة التعليم وعمليات صنع القرار ومتابعة تنفيذ القرارات والتقويم والتمويل جوهر المشاركة المجتمعية في التعليم.
- قد يكون دافع الفرد للمشاركة في بعض جوانب العملية التعليمية، مكاسب اجتماعية في المقام الأول، كالإحساس بالمسؤولية المجتمعية تجاه وطنه.
- المشاركة المجتمعية هي جملة ما يؤديه أعضاء المجتمع المحلي بكل أفراد ومؤسساته وفئاته من إسهامات تطوعية غير إلزامية لتطوير وتحسين العملية التعليمية بما يحقق شعور الفرد بالمسؤولية المجتمعية تجاه وطنه.

يتضح مما سبق أن مبادئ وخصائص المشاركة تتضمن: تنمية جوانب الحرية المسؤولة، والمسؤولية والدقة والانضباط والانتماء والعمل التعاوني لدى الأفراد في ذاتهم من جهة، وبين بعضهم البعض من جهة ثانية، وبينهم وبين المجتمع من جهة ثالثة، كما أنها تعمق الإحساس بالمسؤولية تجاه المجتمع وقضاياها، ونشر الود والمحبة بين أفراد المجتمع؛ لذا فهي تساعد على تحقيق أهداف المجتمع، وتنميته في جميع مجالاته، وتقديم الخدمات المختلفة لجميع أفرادها، وتساعد على نشر الديمقراطية داخل المجتمع، والارتقاء بالأداء الوطني داخل هذا المجتمع، كما أنها تساعد على نشر العملية التعليمية وتطويرها.

2- أهداف المشاركة المجتمعية وأهميتها

يتناولها البحث على النحو التالي:

أ- أهداف المشاركة المجتمعية

- تحقق المشاركة المجتمعية في التعليم العديد من الأهداف منها ما يلي: (محمد، 2011، 141)
- توفير التمويل الكافي لمدخلات النظام التعليمي، كالتدريب وتأهيل المعلمين وبناء المناهج المتطورة، وتطوير الإدارة المدرسية وتجويدها بغية إصلاحه وتطويره، وتجويد نوعية الطلاب.
- توفير الموارد المالية والمادية اللازمة لتجويد التعليم، كرد فعل طبيعي للحاجة إلى مدارس جديدة لتخفيف كثافة الفصول، وإدخال التكنولوجيا المعاصرة، وتكوين الكفايات والمهارات العقلية والعملية لمعلميه.
- توفير الدعم المالي والمادي للمدرسة بما يكفل تفعيل كافة أنشطتها، ومن ثم الحد من بعض المشكلات التي يعانيها الطلاب، وتؤثر بدورها سلباً على أدائهم الأكاديمي.
- تعليم الطلاب طبقاً لاحتياجات المجتمع وأولوياته ليصبحوا قوة منتجة في المجتمع.
- تعميق روح التعاون بين الأطراف المشاركة في إدارة التعليم سواء على المستوى الداخلي للنظام التعليمي أو على المستوى الخارجي، فالتعليم يهم جميع فئات المجتمع ولخدمه المجتمع.
- خفض معدلات تسرب الطلاب.
- تنمي لدى الأفراد والمؤسسات قيم الانتماء والمسؤولية الجماعية.
- تبادل الأفكار والخبرات بين مجالات التعليم والمجتمع المحلي المحيط، بما يسهم في دعم الكفايات الداخلية والخارجية للتعليم. (حباكة، 2010، 221)، (جوهر، وآخرون، 2010، 308)
- تفهم المجتمع للمشكلات والمعوقات التي يعانيها التعليم، وتقدير حجم الإنجازات والنجاحات.
- تعميق جهود مجالس الآباء في المدارس ومساندتها بما يقوى العلاقة بين البيت والمدرسة، ويعزز قيم المشاركة الاجتماعية والمسؤولية والانتماء إلى الوطن، ويدعم الاتجاه الإيجابي نحو المدرسة والمجتمع.

يتضح مما سبق مما أن أهداف المشاركة المجتمعية وغايتها تتمحور في دعم ومساندة التعليم كمنظومة متكاملة؛ لأن هذا الدعم وتلك المساندة تعتبر من المسؤوليات المجتمعية تجاه التعليم؛ حيث إن أهداف المشاركة المجتمعية في التعليم تتمركز حول التغلب على عقبات نقص الموارد المالية، وتنمية المشاركة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتحسين جودة المنتج التعليمي بما يضمن مخرجات متميزة للمؤسسات التعليمية تكون قادرة على التعايش في زمن العولمة والتطورات المتلاحقة والمستمرة، فالمشاركة تساعد الطلاب أنفسهم على التكيف الاجتماعي مع المدرسة والمجتمع، وتعمل على تنمية قدراتهم ومواهبهم الذاتية.

ب- أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم

تتمثل أهمية المشاركة في الآتي:

- تعليم الطلاب ليصبحوا قوة منتجة في المجتمع.
 - تحمل مسؤولية مساعدة المدرسة على تحسين جودة المنتج التعليمي وتطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم.
 - توفير الدعم المادي للمدارس في صوره المختلفة.
 - إصلاح التعليم بصفة عامة، ويشمل تطوير مدخلات التعليم (المعلمين- المناهج - إدخال التكنولوجيا - تطوير الإدارة - تطوير تشريعات التعليم).
 - تطوير مخرجات التعليم (تحسين نوعية الخريجين حتى تتناسب مع متغيرات العصر).
 - ربط التعليم بسوق العمل والمجتمع.
 - تطوير النظرة إلى فلسفة التعليم على أنها إعداد الأفراد للحياة أكثر من مجرد إعداد للمرحلة الجامعية.
 - دعم ومساندة الجهود الذاتية لمجالس الأمناء والمعلمين والاتحادات الطلابية.
 - إبراز أهمية العمل الجماعي لدى أطراف المشاركة. (Pigza, 2016, 50)
- وترجع أهمية المشاركة المجتمعية كونها تعد أهم المرتكزات الأساسية للتوجيهات والاستراتيجيات التنموية الفعالة، فالتنمية الحقيقية والجادة لا تقوم إلا على جهود المجتمع كله، وليس جهود عدد قليل من أفراد؛ حيث تتيح الفرصة للمواطن لكي يباشر حقه في صنع القرار المتعلق به وبمجتمعه، ومن ثم يتعمق انتماءه لهذا المجتمع، فضلاً عن كونها من أبرز صور التعبير عن الديمقراطية في مجال التعليم، حيث تُعد من أهم المرتكزات لتزويد المخططيين التربويين وصانعي القرارات التربوية بمعلومات مهمة، تساعد على نجاح خطط التطوير في تحقيق أهدافها، وترجع أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم إلى ما يلي: المساهمة في تمويل التعليم عن طريق تدبير الموارد اللازمة للإنفاق عليه. (يوسف، 2015، 684)
- التطوع في بناء المدارس والتصدي لمشكلات المباني بصفة عامة (صيانة وترميم).
 - التصدي لمشكلات التعليم وأهمها مشكلة الدروس الخصوصية، هذه القضية التي لا يمكن مواجهتها إلا بتلاحم جهود الوزارة مع مشاركة المجتمع بفئاته وأفراده ومؤسساته.
 - المشاركة في تحسين الأداء المدرسي من خلال مجلس الأمناء الذي يساهم في التخطيط لأهداف المدرسة والمتابعة والتنفيذ ثم المحاسبة.
 - المبادرة في تطبيق المعايير القومية للتعليم.

- التعاون في تحقيق النمو المتكامل للطلاب؛ العقلي والنفسي والاجتماعي والجسمي، وهذا يعمل على تكوين شخصية الفرد، ولن يحدث ذلك إلا من خلال التعاون بين الأسرة والمدرسة، فالآباء يساعدون الأبناء في المنزل ويشجعونهم على التعليم، وتكوين اتجاهات إيجابية لديهم نحو المدرسة.
- تقوية المؤسسة التعليمية وتأكيد دورها التعليمي؛ حيث إطلاق الفرص أمام الجهود المجتمعية قوة ينبغي أن تتزايد لتقوية المؤسسة التعليمية كمؤسسة يسعى الجميع لموازرتها في جهودها التربوية ولتأكيد دورها التعليمي.
- تقليل العبء الإداري الملقى على عائق مديري ومعلمي المدارس.
- انخفاض معدل تسرب الطلاب وتقليل الفاقد التعليمي، ويقصد بذلك تحقيق عائد تعليمي وتربوي يتكافأ مع الجهد المبذول.
- جودة المنتج التعليمي.
- توفير نظم ملائمة للمراقبة والتقييم.
- إحساس المجتمع بالمسؤولية وإلمامه بنوعية الأنشطة المدرسية المختلفة، وهذا يساعد على تطوير المنهج المدرسي، وتحسين مصادر وأساليب وتنظيم الجدول المدرسي، بما يشجع المعلمين والطلاب على المشاركة الفعالة.
- غرس العديد من المعاني والمبادئ والقيم الإنسانية والاجتماعية مثل التراحم والتعاون والتماسك ووحدة الهدف والمواطنة والانتماء.
- المشاركة تسهم في تنمية التذوق الفني، وذلك بالخروج إلى البيئة وممارسة الفنون على اختلافها، فمن خلال الأنشطة الفنية يتم تدريب الطلاب على التحليل والوصف والنقد.
- زيادة الكفاءة في إنجاز الأعمال. (توفيق، 2008، 53)
- يتضح مما سبق أن المشاركة المجتمعية تؤدي إلى تقليل الهدر التربوي، والاستفادة بكل ما هو متاح، وحث المجتمع على تحمل المسؤولية تجاه التعليم باعتباره قضية أمن قومي، والمشاركة تقلل من الصراع بين المدرسة والأسرة والمجتمع؛ لأنها تتيح اتخاذ القرارات الصالحة والملائمة لجميع الأطراف، وتقبل التغيير والتطوير الذي يجرى داخل المؤسسات التعليمية.

3- أنواع المشاركة المجتمعية

يتناول البحث الدراسة أنواع المشاركة المجتمعية في التعليم على النحو التالي:

أ- المشاركة التلقائية "التطوعية":

هي مشاركة تتم بين الأفراد بعضهم البعض، وليست منظمة بعضوية وغير محددة ببرنامج معين، بل تخضع لنمط العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين أفراد المجتمع، والمشاركة ظاهرة تحدث نتيجة تفاعل الفرد وتعامله مع أفراد مجتمعه وجماعاته ونظمه ومؤسساته، وتهدف إلى التغلب على بعض المشكلات العملية اليومية، وتتصف تلك المشاركة بأنها عارضة لا تنسم بالاستمرارية، بل أنها موقوتة بزمان عارض؛ مثل الجهود الذاتية لبناء المساجد أو المدارس أو المستشفيات أو المساهمة بالمال أو الأرض في إنشائها، ولا يُعد هذا النوع من المشاركة واسع الانتشار، فهي تشير تلك الظروف التي يقوم فيها فرد ما بالمبادرة للمشاركة في عملية أو نشاط ما. (Solomani and others, 2000, 172)

ب- المشاركة النظامية:

هي مشاركة موجهة من قبل الحكومة تظهر في صورة مشاركة المواطنين في أنشطة الجمعيات الأهلية والمؤسسات المختلفة، ومجالات العمل المتعددة، ويمكن قياسها عن طريق العضوية فيها، وعن طريق المشاركة في أنشطتها، كالمساهمة بالرأي أو المال أو الانتفاع بخدماتها دون أن تكون هناك ضرورة للعضوية فيها أو تولي وظيفة بها، وهي غالبًا محدودة. (عليوة، عبدالله، 2018، 55)

ويعد هذا النوع الأكثر شيوعًا في المشاركة، فهي تشير إلى ما تقوم به المؤسسات من المبادرة للمشاركة في الإصلاحات والتطورات التربوية، ويمكن استخدام هذا النوع من المشاركة في قيادة الجهود لتحقيق التكامل، وتقليل الضغوط الاجتماعية، وكذلك تحقيق الديمقراطية في التعليم، وقد أكدت بعض الدراسات على أن هذا النوع أكثر شيوعًا وتزامن ظهوره مع تشكيل المجالس التي تدير العلاقات بين المجتمع والحكومة عند تنظيم المشاركة المجتمعية في التعليم، وعائدها على التعليم أكبر وأوسع مدى. (السيد، 2005، 321)، (Salami, Kpamegen, 2002, 72)

يتضح مما سبق أن المشاركة المجتمعية تتمثل في المشاركة التلقائية والمشاركة النظامية؛ حيث إن مشاركة الأفراد التطوعية تنمو نتيجة للعلاقات بينهم، ولا تتم من خلال قوانين، بل يكون مصدرها ذاتيًا ومصدرها أيضًا العلاقات الإنسانية وروح التعاون والتماسك الاجتماعي، بينما المشاركة النظامية تعد الأكثر شيوعًا في المؤسسات.

4- أطراف المشاركة المجتمعية

المشاركة المجتمعية في التعليم لها ثلاثة أركان أساسية هي: الأفراد والدولة والمجتمع، والمشاركة بين هذه المكونات الثلاثة ضرورية لا غنى عنها، وينبغي تحقيق التوازن فيما بينها، وأن لكل منها مجالًا تجيد فيه، وتبرز فيه قدراتها، ودورًا يُنَاط بها أدائه لتحقيق أهداف المجتمع، فالدولة أكثر قدرة في مباشرة السلطة، ووضع السياسات والتشريعات، والأفراد أكثر إحساسًا بالمصالح المباشرة، وتحديد المشكلات والموائمة مع الظروف، والمجتمع بكافة مؤسساته هو المسؤول عن حماية القيم، وتصحيح مسار الدولة في اتجاه حقوق الأفراد من خلال الرقابة والمشاركة في التخطيط للمستقبل، وفيما يلي إيضاح لهذه الأركان: (عبدالعظيم، 2007، 243-244)

أ- **الأفراد:** وهم أكثر أركان علاقة المشاركة في التعليم وضوحًا؛ لأنهم حقائق مادية، فهم لهم حقوق وحریات؛ لذا فلا وجود للفرد دون المجتمع، ولا وجود للمجتمع دون الاعتراف بحقوق الأفراد وحریاتهم، والأفراد هم المستفيدون الأوائل من إصلاح وتحسين المؤسسات التعليمية بحيث تحقق طموحاتهم، وتكسبهم المهارات اللازمة لمواجهة الحياة العملية.

ب- **الدولة:** هي السلطة السياسية، وتمثل حلقة الوصل بين المجتمع ومصالحه والأفراد وحقوقهم، وتتضمن الدولة أجهزة ومؤسسات لها دور بارز في المشاركة المجتمعية في التعليم منها:

- **وزارة التربية والتعليم والمستويات الإدارية التابعة لها:** وتعتبر الركن الرئيس للمشاركة المجتمعية في التعليم؛ حيث إنها تُعد أداة الدولة لإدارة وتنفيذ السياسة التعليمية، وتحكم إدارتها للتعليم التشريعات والقوانين الحاكمة، ويتبعها عدة مستويات إدارية ووحدات محلية ترتبط ببعضها من خلال علاقات تنظيمية محددة، ومنها المستوى القومي، ويتمثل في الوزارة ذاتها والمستوى الإقليمي، ويتمثل في المديريات التعليمية للمناطق أو المحافظات والمستوى المحلي، ويتمثل في الإدارات التعليمية على المستوى المحلي للمدينة والمستوى التنفيذي الإجرائي، ويتمثل في الإدارة المدرسية.

- **الجامعات ومراكز البحث العلمي:** تُعتبر الجامعات ومراكز البحوث العلمية مؤثرًا يدل على مدى تطور المجتمع وتقدمه، ويتمثل الدور الذي تقوم به الجامعات ومراكز البحث العلمي في المشاركة المجتمعية في التعليم فيما توفره من بيانات ومعلومات متغيرة ومتجددة وفقًا لتطور العلوم والمعارف

الإنسانية وفنون الإنتاج، وما يمكن أن تقدمه من حلول للمشكلات التعليمية، وإعداد المعلمين والمديرين والعاملين في مجال التعليم، وتدريبهم من أجل تنمية مهنية مستمرة.

- **المؤسسات الإعلامية:** وتتمثل في الصحافة والإذاعة والتلفزيون والقنوات الفضائية وشبكة الإنترنت، وتستمد هذه المؤسسات قوتها من خلال قدرتها على التأثير في الرأي العام وتشكيله، وتزويده بالمعارف والمعلومات، وقدرتها على كشف الإيجابيات والسلبيات، كما تقوم باقتراح الحلول البديلة، وتعتبر أداة لتحفيز وتوجيه مؤسسات المجتمع على المشاركة الفعالة في تحسين وتطوير المؤسسات التعليمية.

ج- المجتمع: هو أكثر المكونات أهمية وإلحاحًا، ولكن ربما يبدو أقل وضوحًا وأكثر هلامية، فالمجتمع أكثر من مجرد مجموع الأفراد المكونين للجماعة؛ حيث يمتد إلى التاريخ، وينصرف إلى المستقبل أيضًا، فالمجتمع حقيقة مادية وتاريخية يعبر عن الأصالة، ويحمل رسالة حضارية، ويفتح باب الأمل والمستقبل، ويمكن تحديد عناصر المجتمع المشاركة في التعليم كما يلي:

- **القطاع الخاص ورجال الأعمال:** وتقع على هذا الركن مسؤولية اجتماعية، كشريك متضامن مع الدولة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة بعد التحول إلى اقتصاد السوق والخصخصة، ويتمثل دوره في المشاركة المجتمعية في قدرته على إقامة المشروعات والبرامج التعليمية والتنموية، بالإضافة إلى توفير التدريب المناسب وبين ما يواجهه ويمارسه في الحياة العملية.

- **مؤسسات المجتمع المدني:** تقوم مؤسسات المجتمع المدني من خلال عملها بالمساهمة في المجال التعليمي بقسط كبير؛ حيث استطاعت هذه المؤسسات أن تقدم خدمات ومساعدات في ميدان التعليم، فعملت على إنشاء دور الحضانه ورياض الأطفال وعدد من المدارس للمراحل المختلفة، وفتح فصول للتقوية، وأندية اجتماعية وثقافية للأطفال والشباب ومدارس خاصة وعامة إذا كان المجتمع في حاجة إلى ذلك.

- **الآباء وأولياء الأمور:** يستمد أهميتهم من مسؤولياتهم المباشرة عن تعهد أبنائهم بأسباب النمو والحياة والترفيه، ودورهم المهم في التنشئة الاجتماعية وحاجة المؤسسات التعليمية لمواظرة البيت والأسرة التعليم، وتحقيق أهداف العملية التعليمية، وما يواجهها من صعوبات سواء كانت نابعة من ظروف محيطية بالبيت، وتفرض التعاون لئلا من الجانبين التغلب عليها أم نابعة من سوء فهم للمتغيرات الحادثة في طرق التدريس أم نابعة من قصور في التمويل الحكومي للمؤسسة التعليمية، مما يفرض على الطرفين التفاهم وتبادل الآراء والتعاون والشراكة للتغلب على ما يواجهه العملية التعليمية من صعوبات.

- **الهيئات الدولية:** تؤدي الهيئات الدولية دورًا بارزًا في تطوير التعليم، وتدخل كشريك فعال في إدارة التعليم من خلال التأثير في المناهج والبرامج التعليمية وفي السياسة التعليمية، مثل مؤسسات الأمم المتحدة اليونسكو، اليونيسيف، الأمم المتحدة، ومؤسسة الأغذية، ومؤسسة التعاون الاقتصادي، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم المعايير الإرشادية لتطوير التعليم والتنمية البشرية استنادًا إلى خبرتها الواسعة واستشرافها للمستقبل.

- **مؤسسات التمويل المحلية والأجنبية:** تؤدي دورًا مهمًا في المشاركة في مجال التعليم من خلال ما تقدمه من دعم وتمويل لبعض مشروعات سواء تم تنفيذها من خلال وزارة التربية أو من خلال القطاع الخاص أو بواسطة الجمعيات الأهلية، وتستمد هذه المؤسسات قوتها النسبية من قدرتها على توفير التمويل أو التدريب لبناء قدرات الطلاب.

يتضح مما سبق أن أطراف المشاركة المجتمعية في التعليم تشمل ثلاثة أركان أساسية هي: الأفراد والدولة والمجتمع، والمشاركة بين هذه المكونات الثلاثة ضرورية، وأن كل منها يكمل الآخر ويتوافق معه، لتحقيق الأهداف المنشودة من المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية بما يعود بالنفع على المجتمع.

5- مجالات المشاركة المجتمعية في التعليم

أصبحت قضية المشاركة المجتمعية في التعليم هي الضمان الوحيد لتحقيق الصالح العام، والمشاركة في صنع القرار، وحل العديد من المشكلات على المستوى الفردي والمجتمعي، وكلما اتسع نطاق المشاركة كان ذلك ضماناً للاستقرار والتنمية، وأن تقدم المجتمعات ورقياً مرتبطاً بالمشاركة وفعالية كل القوى بها، فلا يمكن أن يتقدم مجتمع دون مشاركة كل أفراده على اختلاف أفكارهم وتوجهاتهم وإمكاناتهم، كما أنه من الصعب تحقيق عدالة اجتماعية حقيقية وتمكين سياسي ديمقراطي دونما مشاركة مجتمعية واعية وفعالة، كما أن مشاركة المواطنين تؤدي إلى فتح قنوات اتصال أو تفاهم بين الشعب والحكومة بما يدعم الرقابة الشعبية عليها. (فرج، 2006، 43)

والتنمية البشرية تقوم على مكونات متعددة، وتعتبر المشاركة مكوناً أساسياً وضرورياً لتحقيق التنمية البشرية في المجتمع انطلاقاً من أن الإنسان هو هدف عملية التنمية ووسيلتها. (عبدالحسين، 2012، 21)

وتتمثل مجالات المشاركة المجتمعية في التعليم:

أ- تعبئة موارد مالية إضافية للتعليم.

تؤثر قضية التمويل على مظاهر العملية التعليمية؛ حيث تتردى أحوال عوائده وإنتاجيته، وبالتالي ضعف كفاءته، بجانب تزايد حجم مشكلات الرسوب والتسرب والاستيعاب، وتعدد الفترات الدراسية، في المبنى الواحد، وذلك كله يصب في خاثة الاهتمام بالحفظ والاستظهار، أي تغلب الكم على الكيف، كما أن انخفاض الأموال المخصصة لتمويل التعليم يؤدي إلى تدهور ملحوظ في جودة التعليم، وتتجلى هذه الأزمة فيما يلي: (جمال الدين، 2005، 75)

- قلة كفاية التمويل الحكومي المخصص للتعليم.

- ضعف مساهمة التمويل الحكومي في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.

- تزايد الضغط على العملية التعليمية في السنوات الأخيرة.

- ندرة كفاية المباني المدرسية وضعف كفاءتها في الوقت نفسه.

ويمكن تحقيق مشاركة المجتمع في التمويل بأشكال عديدة؛ منها المساهمة المباشرة في التمويل المالي عن طريق فرض الضرائب على الشركات المحلية والمواطنين، توجه للتعليم مباشرة، ويمكن الاستفادة من هذه المشاركة عن طريق شراء التجهيزات كالحاسبات والوسائل التعليمية والأدوات وصيانة المدارس.... إلخ، والمشاركة عن طريق التبرع، وهو أمر شائع كالتبرع بأرض لبناء مدرسة أو تأثيث المدارس، والمشاركة في العمل الإنشائي أو صيانة الأجهزة أو المشاركة التطوعية في برامج محو الأمية وغيرها. (حامد، 2009، 254)

إن مشاركة القطاع الخاص والأهلي ومؤسسات المجتمع المدني في تمويل التعليم توجه لا مفر منه، لعلاج الاختناقات الكمية والنوعية التي يستلزمها لتوفير التعليم قبل الجامعي، شريطة أن يتم ذلك وفق شروط ومعايير تقرها الجهات المسؤولة والمشرفة على التعليم، وأيضاً تكثيف التعاون مع وكالات التعليم والتنمية في العالم لتوفير الموارد والخبرات الفنية أو القروض المالية التي تستلزمها العملية التعليمية. (عبدالله، 2002، 281)

ب- المشاركة في التخطيط:

يشمل التخطيط تحديد الاحتياجات وصياغة الأهداف واختيار الطرق والوسائل لتحقيق هذه الأهداف، والتخطيط يكون على المستوى المحلي؛ حيث إن المجتمع المحلي معني بصورة مباشرة بالاحتياجات التعليمية كتشبيد المدارس أو الفصول أو توفير أجهزة ووسائل تعليمية للمدارس. ويمكن أن تأخذ مشاركة المجتمع في تهيئة الخطة المحلية والوطنية من خلال النشاطات التخطيطية التمهيديّة، وتأخذ هذه المشاركة أشكالاً متعددة منها ما يلي: (جودة، 2005، 157)

- مشاركة مباشرة وغير مباشرة في المشاريع التي تديرها الوزارة.
- مشاركة المجتمع المحلي في اللجان التربوية المحلية، ومناقشة تلك المقترحات المعدة من أجل تنمية المنطقة.

- المشاركة في مناقشة الدراسات التي لها علاقة بالبنية التحتية للمدارس كالمواصلات والطرق في المناطق النائية والعمالة والمدارس، التي ستبنى في المستقبل (الخريطة المدرسية).

ج- المشاركة في الإدارة:

يمكن أن تتحقق مشاركة المجتمع المحلي في الإدارة من خلال عدة جوانب مثل: تصميم المباني المدرسية، واختيار مواقع المدارس وإنتاج الوسائل التعليمية، وتقديم المساعدات في نقل وتوزيع الكتب المدرسية، وكذلك المساعدة في تصنيف كتب المكتبات المدرسية، والمساعدة في إلقاء المحاضرات من أصحاب التخصص في المجتمع المحلي على الطلاب والمشاركة في التعليم المساند للطلاب المتعثرين دراسياً، وأصبحت ديمقراطية الإدارة في المدرسة إحدى النقاط الرئيسة اللازمة لإصلاح النظام المدرسي، فمنذ الستينيات أجريت العديد من المحاولات لزيادة مستوى المشاركة في صنع القرار من خلال الاشتراك الرسمي للمجتمعات المحلية، وركزت حركات اللامركزية التي ظهرت في السبعينيات على أن انتقال وتوزيع السلطة يعتبر هدفاً في حد ذاته يسعى إلى تحقيق الأهداف الإدارية المنشودة، وشهدت الثمانينيات تركيز الإدارة المدرسية الذاتية بدءاً من هذه الفترة وحتى اليوم على شيء، وهو تحسين ظروف التعليم للطلاب وإحداث التغييرات التعليمية الشاملة التي ستفقد التعليم والتنمية المهنية للعاملين ولا مركزية السلطة إلى المساهمة بقدر كبير من المشاركة، واستبدال اللوائح البيروقراطية والمحاسبة المهنية. (Elaine, 2000,3)

وأفضل مشاركة للمجتمع المحلي في الإدارة عن طريق مجلس الآباء، الذي يجب أن يفعل ويشترك في اتخاذ القرارات التربوية في مجال الأداء والتحصيل لدى الطلاب، وكذلك الانضباط الطلابي، فإن المجتمع المحلي يميل إلى المساعدة في محاربة الغياب عن المدرسة، ويمكن للسلطات المحلية المساعدة في التحاق الطلاب الجدد في بداية العام الدراسي، وتشجيع أولياء الأمور على احترام القوانين وتطبيقها، وإجبارهم على إرسال أبنائهم إلى المدارس، وتطبيق الإجراءات القانونية بحقهم إن رفضوا في مرحلة التعليم الإلزامي، وبذلك تنخفض معدلات التسرب من المدارس في سن المرحلة الأساسية. (جودة، 2005، 159)

د- المشاركة في الأنشطة التعليمية:

تؤدي الأنشطة التربوية دوراً مهماً في العملية التعليمية، ولن تحقق الأنشطة التعليمية النجاح المرجو ما لم تتواجد الوسيلة الفعالة والناجزة لضمان مشاركة مجتمعية حقيقية، فلم يُعد ممكناً أن تبقى الأنشطة التعليمية محصورة داخل أسوار المؤسسات التعليمية بالأساليب التقليدية، وإنما ينبغي أن يشارك المجتمع والأسرة والطالب ذاته في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم لهذه الأنشطة.

وتوجد العديد من المجالات التي يمكن للمشاركة المجتمعية أن تساعد فيها العملية التعليمية، ومن هذه المجالات الآتي: (النصر، وآخرون، 2017، 374)

- التعاون من أجل صياغة وتحقيق الأهداف التربوية سواء أكانت أهدافاً قريبة أم بعيدة على أن يؤخذ بعين الاعتبار وضوح الأهداف بالنسبة إلى البيئات المحلية وما تحققه من فائدة.

- مجال المشاركة على مستوى السياسات التربوية، وتشمل هذه المشاركة الخطوات الإجرائية التي يتخذها القائمون على العمل التربوي لترجمة الأهداف التربوية للبرنامج المعتمد، فما أن يفرغ المشاركون من وضع الأهداف حتى يكون بوسعهم وضع السياسات والممارسات في المجتمع فيما يتصل بالمشاركة.

- المشاركة في مسح وتشخيص الشروط والحاجات والمواد المحلية التربوية، ومن القضايا التي يمكن إجراء المسح عليها مؤشرات التطور العام وحاجاته، ومؤشرات التطور التربوي وحاجاته، والموارد المحلية المتاحة، وطبيعة المشاركة في التربية والحاجات والأولويات التربوية.

- المشاركة في عملية التعليم والتعلم، وتتضمن جوانب التعليم والتعلم التي يمكن الانخراط فيها تحديد محتوى ما يُعلم في المؤسسات التعليمية، وتطوير مواد تعليمية ملائمة للطلاب خصوصاً فيما يتعلق بالمناهج ذات الصلة بالبيئة المحلية.

- تدريب المعلمين والارتقاء بهم من خلال تقدير حاجات المعلمين التدريبية ومشاركة الآباء وأعضاء المجتمع في برامج التطوير المهني.

- مراقبة نوعية المؤسسات التعليمية وتقييمها من خلال فتح المؤسسة أمام الآباء والمجتمع كملاحظة الصفوف والأيام المفتوحة والمعارض.

- المشاركة في تمويل العملية التعليمية، وهو ما يعزز أهمية المشاركة بين التربية والمجتمع في هذا المجال حقيقة محورية، وهي أن كلفة التعليم تتزايد يوماً بعد يوم.

يتضح مما سبق أن مجالات المشاركة المجتمعية في التعليم تتعدد وتتنوع، ومنها تعبئة موارد مالية إضافية للتعليم، المشاركة في التخطيط، ويتمثل في تحديد الاحتياجات وصياغة الأهداف واختيار الطرق والوسائل لتحقيق هذه الأهداف، والمشاركة في الإدارة المشاركة في الأنشطة التعليمية.

6- العلاقة بين القيادة الريادية والمشاركة المجتمعية

إن العلاقة بين القيادة الريادية والمشاركة المجتمعية تأتي ضمن تأثير القيادة الريادية ودور المدير الريادي في تفعيل المشاركة المجتمعية بشكل عام، فالمشاركة المجتمعية في الوقت الحاضر تُعد ضرورة نتيجةً لكونها ليست فقط شعاراً تربوياً أو مجتمعياً بل أيضاً لكونها شعاراً لا بد أن يكون واقعياً ومطبّقاً على أرض الواقع، فوفقاً للوعي الاجتماعي والثقافي والتربوي بين أفراد المجتمعات جاءت ضرورة تطبيق المشاركة المجتمعية على أرض الواقع، ونخص في هذه الدراسة المشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية.

ويعد تطوير العلاقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي أحد العوامل المهمة لتفعيل دور المؤسسات التعليمية، وتأكيد دورها في المجال التربوي والتعليمي. (عتوم، وعتوم، 2014، 714)

وقد تم تعريف التعليم الريادي بأشكال مختلفة في سياقات أضيق وأوسع نطاقاً، فعلى المستوى الأضيق ينظر للتعليم الريادي باعتباره عملية إعداد المتعلمين لعالم الأعمال، ولكن التعريف الأوسع يرى أنها عملية تتجاوز مجرد تعليم الأفراد كيفية إدارة الأعمال التجارية، فهي تعني بتشجيع التفكير الإبداعي، وتعزيز شعور قوي بقيمة الذات وتمكينها. ففي إطار التعريف الثاني يشير التعليم الريادي إلى جميع الأنشطة التي تهدف إلى رعاية العقليات والمواقف والمهارات الريادية، كما أنها تغطي مجموعة واسعة من جوانب أخرى مثل توليد الفكرة، البدء، النمو والابتكار؛ بالإضافة إلى المعرفة والمهارات في مجال الأعمال التجارية، فينبغي أن يطور التعليم الريادي قيم ومعتقدات واتجاهات الطلاب، بحيث ينظرون لريادة الأعمال كاختيار جذاب للعمل.

وعلى الرغم من الاتفاق حول إمكانية تعليم ريادة الأعمال، إلا أنه لا يزال هناك نقاش حول ماذا وكيف ينبغي تعليم ذلك، وقد لوحظ أن هناك نهجين للتعليم الريادي نهجاً تقليدياً "من أعلى إلى أسفل"، ونهجاً بناءً "من أسفل إلى أعلى"، فالنهج التقليدي يشمل المحاضرات والندوات؛ حيث يقوم المحاضرون بدفع معرفتهم إلى الطلاب، وقد انتقد هذا النهج كونه وسيلة تعليم سلبي؛ حيث يركز كثيراً على مهارات بدء الأعمال الإدارية الجديدة، مع عدم تركيز التعلم على تطوير صفات ومهارات وسلوك المبادرة، أما النهج البناء "من أسفل إلى أعلى" فهو التعلم عن طريق الفعل، فهي عملية أكثر ديناميكية ونشطة وبناءة وموجهة نحو هدف معين، كما أنه يعزز التعلم من خلال مشاركة الطلاب في بناء المعرفة عن طريق اكتساب وتوليد وتحليل ومعالجة المعلومات وهيكلتها. (صالح، 2020، 310)

وقادة المؤسسات التعليمية هم الجزء الأكثر تأثيراً في الإدارة من منطلق مكانتهم الوظيفية كقادة إداريين، وبدون إدارتهم يصعب إحراز أي تقدم في مجال العمل مهما اتصفت المؤسسة ببعد النظر والمهارة في تصريف الأمور؛ حيث إن المديرين هم القادة في مؤسساتهم، وهم المحركون الأساسيون لعجلة الأمور، وهم رمز لنشر التعاون والسلوك الإيجابي الديمقراطي بين أفراد مؤسساتهم. (النعمي، دراوشه، 2021، 282)

والقيادة الريادية تشترك مع المشاركة المجتمعية من حيث إنها يقدمان خدمة ذات أهداف اجتماعية؛ لمواجهة مشكلات اجتماعية من خلال تقديم حلول ابتكارية ينفذها القائد الريادي، كما أن القيادة الريادية تؤدي دوراً مهماً في تحقيق المشاركة المجتمعية من خلال الاعتماد على رسالة المؤسسة في تعزيز القيم، والعمل على استثمار الفرص التي تحقق الغايات، وتوفير المجال الجاذب للأنشطة التي تتطلب الاستمرارية والإبداع والتعلم، وكذلك العمل بدافعية للاستفادة من جميع المصادر المتاحة. فهناك علاقة واضحة وإيجابية بين القيادة الريادية والمشاركة المجتمعية بالمؤسسات التعليمية، وذلك لما للقيادة بشكل عام من قدرة على التأثير في تحقيق هذه المسؤولية، فضلاً عن خصائص وسمات القيادة الريادية التي تساعد بدرجة كبيرة في تحقيق المشاركة المجتمعية بشكل أكثر كفاءة وفعالية. (صالح، 2020، 314)

ولكون قادة المؤسسات التعليمية هم الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة، وباعتبارهم القائد الذين يقودون المؤسسة التعليمية، ومن هذا المبدأ فإنه يقع على عاتقهم تحقيق المشاركة المجتمعية من خلال ممارسة وتطبيق القيادة الريادية.

المحور الثالث: المقترحات الإجرائية لتفعيل المشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية على ضوء مدخل القيادة الريادية

في ضوء ما تم تناوله من الأسس النظرية للقيادة الريادية والمشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية توصل البحث إلى المقترحات الإجرائية التالية:

- أهمية أن يتبنى قادة المؤسسات التعليمية أساليب القيادة التحويلية التي تستنهض الهمم وتحفز العناصر الفاعلة في المجتمع.
- إنشاء برامج تحفيزية للطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع لمشاركة وقتهم ومهاراتهم في دعم الأنشطة التعليمية.
- إقامة شراكات مع المؤسسات الحكومية والخاصة لإطلاق مبادرات تعليمية مثل ورش العمل، البرامج التدريبية، والمعارض الثقافية.
- تنفيذ مشاريع تتعلق بالبيئة أو التنمية المجتمعية من خلال المؤسسات التعليمية، مما يعزز من دور الطلاب وأولياء الأمور.

- تشكيل لجان تضم ممثلين عن المؤسسات التعليمية بحيث تكون حلقة وصل بين المجتمع والمؤسسة التعليمية.
- تنظيم جلسات حوارية ومناقشات مفتوحة بين إدارة المؤسسة التعليمية والمجتمع لمشاركة الأفكار والآراء.
- أن يعمل قادة المؤسسات التعليمية على تحفيز العاملين والمجتمع بالعمل على تعزيز قيمة التعليم والمشاركة المجتمعية من خلال خطاب ملهم وأهداف واضحة.
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للقادة والعاملين بالمؤسسات التعليمية حول كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والتواصل مع المجتمع.
- تقديم التوجيهات اللازمة للعاملين بالمؤسسات التعليمية حول كيفية جعلهم جزءاً فعالاً من العملية التعليمية.
- توفير فرص تعلم جديدة من خلال الأنشطة المجتمعية، مما يجعل التعليم أكثر تفاعلاً.
- تعزيز التواصل بين المؤسسات التعليمية والمجتمع : من خلال بناء قنوات تواصل منهجية وفعالة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحيط بها.
- تطوير مهارات القيادة لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية: من خلال تجهيزهم بالمعارف والمهارات اللازمة ليصبحوا قادة فاعلين في مجتمعاتهم.
- رفع مستوى الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية: من خلال تعزيز الوعي في المجتمع بأهمية مشاركتهم في العملية التعليمية ودورها في تحسين النتائج الأكاديمية للمؤسسة التعليمية.
- عقد شراكات فعالة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات المحلية: من خلال بناء علاقات تعاون قوية مع المؤسسات المحلية، مما يتيح تبادل الموارد والخبرات لرفع جودة التعليم.
- تحسين جودة التعليم من خلال تفاعل المجتمع في تطوير المناهج والأنشطة.

أهم النتائج

- أهمية إقامة شراكات فعالة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات المحلية بالمجتمع.
- مراعاة توفير الحوافز والمكافآت التي تشجع المقترحات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- ضرورة إنشاء حاضنة للإبداع بالمؤسسات التعليمية تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها.
- أهمية تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للقادة والمعلمين حول كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والتواصل مع المجتمع.
- مراعاة تنفيذ مشاريع تتعلق بالبيئة المجتمعية من خلال المؤسسات التعليمية.

أهم التوصيات

- توظيف النظام الديمقراطي في العمل الإداري في المؤسسات التعليمية وتوفير روح الإبداع والمبادرة للعاملين جميعاً، وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات.

- إعداد برامج تحفيزية مختلفة للطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع لمشاركة وقتهم ومهاراتهم في دعم الأنشطة التعليمية.
- وضع لوائح وقوانين لأنواع المشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية لتحقيق الريادة.
- تهيئة بيئة العمل بالمؤسسات التعليمية لتكون مجالاً خصباً لإبداع وابتكار العاملين.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى (2014): منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها، ورقة عمل مقدمة لفعاليات المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، المنعقد بتاريخ سبتمبر، سنة 2014، كتاب أبحاث المؤتمر، (ص ص 59-81)
- أحمد، عبدالعزيز وآخرون (2019): المحددات العلمية لتنظيم المؤسسة التعليمية دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، مجلد 17، عدد 14، الجمعية المصرية لأصول التربية، (ص ص 195-177)
- أمين، هالة (2017): تطوير صنّع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية"، مجلة البحث العلمي في التربية، عدد 18، مجلد 6، كلية البنات، جامعة عين شمس، (ص ص 535-556)
- السيد، محمد (2005): المشاركة المجتمعية وتطوير التعليم، المؤتمر العلمي السادس المشاركة وتطوير التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة "رؤى مستقبلية"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة. (ص ص 316-327)
- القحطاني، سالم (2001): القيادة الإدارية: بناء القوى الحيوية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة
- النصر، محمد وآخرون (2017): أبعاد المشاركة المجتمعية في التعليم، مجلة العلوم التربوية، عدد 33، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي. (ص ص 354-383)
- النعيمي، إيتسام، دراوشه، نجوى (2021): درجة تطبيق مفهوم المدرسة المجتمعية في مدارس لواء الأغوار الشمالية، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 29، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن. (ص ص 272-294)
- اليعقوب، علي (2010): دراسة ميدانية حول الفجوة بين البيت والمدرسة ودور أولياء الأمور تجاه الحياة المدرسية لأبنائهم في المرحلة الابتدائية من التعليم العام بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، مجلد 18، عدد 1. (ص ص 177-201)
- تايب، إيمان (2022): فاعلية برنامج قائم على نموذج التعلم البنائي في تدريس علم الاجتماع لتنمية الوعي بقضايا ذوي الاحتياجات الخاصة والمشاركة المجتمعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، عدد 135، كلية التربية، جامعة عين شمس. (ص ص 272-298)
- جاسم، محمد، إسماعيل، أمل (2007): المشاركات المجتمعية في تمويل المشروعات التعليمية للمدارس الثانوية بدولة الكويت الواقع، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، س 33، (125)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، (ص ص 55-98)
- توفيق، عصام (2008): دور المشاركة المجتمعية في تفعيل وتطوير الأنشطة التربوية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- جلاب، إحسان، جريمخ، حميدة (2018): تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، عدد 55، العراق. (ص ص 156-199)
- جلال، عزة (2021): تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مجلد 45، عدد 4، كلية التربية، جامعة عين شمس، (ص ص 15-183)

جمال الدين، أحمد وآخرون (2005): المشاركة المجتمعية في التعليم للحد من مشكلات تمويل التعليم المصري في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، المؤتمر العلمي السنوي السادس للمشاركة وتطوير التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة رؤية مستقبلية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 9-10، ج2. (ص ص 72-139)

جوهر، علي وآخرون (2010): الشراكة المجتمعية وإصلاح التعليم، المكتبة العصرية، المنصورة جدير، ماثيو (2015): منهجية البحث، ترجمة ملكة أبيض، دن، القاهرة

حامد، سليمان (2009): الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن حباكة، أمل (2010): المشاركة المجتمعية في تعليم الكبار دراسة مقارنة لبعض الخبرات الأجنبية والإفادة منها في مصر، المؤتمر العلمي السنوي الثامن لمركز تعليم الكبار بجامعة عين شمس المنظمات غير الحكومية وتعليم الكبار في الوطن العربي الواقع والرؤى المستقبلية، 24-26، أبريل، جامعة عين شمس. (ص ص 210-277)

حمود، خليفة (2012): إدارة التغيير مدخلاً لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في الكويت دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، عدد 45، كلية التربية، جامعة طنطا، (ص ص 107-176) جودة، عبد الفتاح (2005): المشاركة المجتمعية وإمكانية الاستفادة منها في تطوير نظام التعليم العام، مجلة كلية التربية، عدد 51، جامعة الزقازيق، (ص ص 131-172) خليل، رائدة (2006): المدرسة والمجتمع، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

رمضان، أميرة وآخرون (2023): تحسين المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة كلية التربية، عدد 108، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، (ص ص 159 – 192) سالم، جميل (2010): تحدي إنشاء جامعات عالمية المستوى، ترجمة مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والدراسات، الرياض.

سعد، نبيل وآخرون (2019): تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية، مجلة العلوم التربوية، س2، عدد 4، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي. (ص ص 304 – 350)

سعد، نبيل (2019): القيادة الريادية في التعليم: المفهوم - الأهمية - المداخل - الأبعاد والكفاءات – المتطلبات، مجلة العلوم التربوية، عدد 5، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، (ص ص 347-393)

سعود، زانة، عودة، على (2024): القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد 17، عدد 63، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الأردن، (ص ص 161-183)

سعود، زانة (2023): درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم والتربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

سعيد، سالم (2001): التحول نحو نموذج القيادة العالمي، دار الرشاد، القاهرة سعيد، سالم (2015): القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة، الرياض.

- سيد، حسن (2023): نحو مشاركة مجتمعة فاعلة لدعم المؤسسات التعليمية، *مجلة كلية التربية*، مج11، عدد33، كلية التربية، جامعة العريش، (ص ص 20-38)
- صالح، نسرين(2020): القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ج4، (149)، كلية التربية، جامعة الفيوم،(ص ص 281 – 359)
- طعمة، عبدالوهاب (2022): دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مجلد13، ملحق، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.(ص ص 449- 478)
- عبد العزيز، محمد، السيد، حسين(2014): مدخل مقترح لتفعيل مساهمة منشآت الأعمال في دعم صناعة ريادة الأعمال، *بحوث مؤتمر نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، في الفترة من 9 – 11 سبتمبر 2014م*، جامعة الملك سعود بالتعاون مع جمعية ريادة الأعمال، الرياض. (ص ص 122-145)
- عبد العظيم، سلامة (2007): *المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي*، دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- عبدالله، عبد العزيز(2002): *التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- عبد الحسين، أساور(2012): الشباب والمشاركة المجتمعية (دراسة ميدانية في جامعة بغداد)، *مجلة البحوث التربوية*، عدد32، كلية التربية، جامعة بغداد.(ص ص 21-54)
- عبده، حنان، يحيى، نورة(2024): درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات، *مجلة التربية*، عدد103، ج5، كلية التربية جامعة الأزهر، (ص ص 97-128)
- عتوم، يمنى (2014): درجة تطبيق المدرسة المجتمعية ومعوقات ذلك من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، مجلد28، عدد4، جامعة النجاح، الأردن.(ص ص 707- 740)
- عمر، حسين الهاجري، سعد. (2022). القيادة الريادية والمشاركة المجتمعية: طريق إلى التحسين المستدام للمدرسة، *مراجعة القيادة التربوية*، 25 (1)، (ص ص 78-96).
- عليوة، رجب، عبدالله، محمد (2018): تفعيل المشاركة المجتمعية لتحسين جودة التعليم العام وتنمية المجتمع في ضوء بعض الخبرات الدولية، *مجلة كلية التربية*، مجلد34، عدد12، كلية التربية، جامعة أسيوط.(ص ص 112- 167)
- عوض، تغريد، النيل، منى (2019): أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة شركة زين الخرطوم، *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، عدد8، المؤسسة العربية للعلوم والآداب، القاهرة، (ص ص 287- 308)
- فرج، إلهام (2006): منهج مقترح في التربية المدنية لإكساب طلاب الصف الأول الثانوي اتجاهات إيجابية نحو المشاركة المجتمعية، *مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس*، عدد17، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، القاهرة.(ص ص 42- 110)

كامل، محمد، محمد، أحمد (2011): دور وسائل الإعلام الجديدة في تفعيل المشاركة المجتمعية، (ملتقى دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الديمقراطية وحرية التعبير والرأي تجارب عربية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، كوالالمبور، ماليزيا، (صص 31 – 75)

محمد، إلهام (2023): تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في مدارس المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، ج9، عدد24، كلية البنات، جامعة عين شمس، (صص 40-66)

محمد، رشاد(2011): تفعيل دور المشاركة المجتمعية في حل بعض المشكلات المدرسية بمحافظة حلوان (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، عدد18، مؤسسة الدكتور ضياء زاهر للتعليم والتنمية المستدامة، القاهرة. (صص 113- 238)

محمد، عبدالرازق، خميس، محمد (2014): المتطلبات اللازمة لتطبيق صيغة مجالس الأمناء في مدارس التعليم العام في إطار المشاركة المجتمعية في التعليم، مجلة كلية التربية، مجلد24، عدد4، كلية التربية، جامعة الإسكندرية. (صص 401- 527)

مهدي، غدير وآخرون(2024): معوقات المشاركة المجتمعية في التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت في وسبل مواجهتها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مجلد28، عدد2، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، (صص 253-377).

وزارة التربية والتعليم العالي (2014): تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام 2015. دولة الكويت.

يوسف، نادية (2016): المشاركة المجتمعية وتحقيق الاندماج الاجتماعي في التعليم، مجلة العلوم التربوية، مجلد24، عدد 1، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، (صص 685- 718)

يوسف، نادية وآخرون(2015): المشاركة المجتمعية لتطوير مدارس الفصل الواحد، مجلة العلوم التربوية، ج1، مجلد23، عدد3، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة. (صص 637-666)

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bashayer, A. (2014). Entrepreneurial leadership In Kuwaiti Private Firms. **P.h.D**, Stirling University. Scotland, U.K.
- Roomi. M & Harrison. R. (2011). **Entrepreneurial leadership: what is it and how should it be taught International Review of Entrepreneurship**, Senate Hall Academic Publishing.
- Ahsan, Nawaz and others (2025). “**Entrepreneurial leadership and organizational performance: employee creativity and behavior**” Management Decision. 10.1108/MD-02-2024-0317.
- Ahmad, N., & Zafar, A. (2022). Entrepreneurial leadership as a catalyst for community engagement in schools: Evidence from Pakistan. **Educational Management Administration & Leadership**, 50 (3), p.p.456–473.
- Chukwuka, Ernest & Okonta, Ewere. (2024): “The Role of Entrepreneurial Leadership on Entrepreneurial Success: The Place of Leadership and

- Entrepreneurial Skills” **British Journal of Management and Marketing Studies**, Vol.7.p.p. 188-200
- Aikaterini Balasi and others (2023): “Entrepreneurial leadership behavior of primary school principals across Europe a comparative study” <https://www.emerald.com/insight/0951-354X.htm> (3/3/2025)
- Lukman Hakim(2022): Strategies for Increasing Community Participation in Education Implementation in Madrasah” Al-Ishlah: **Journal Pendidikan**, Vol.14, (40) December, P.p. 6933-6940.
- Igboke Uzor Ogbonnaya(2022):” An Assessment of Community Participation in the Implementation of Business Education Curriculum in Secondary Schools” **International Journal of Research in Humanities and Social Studies**, Vol. 9, Issue 2, P.p. 9-18.
- Priscila, Lema and Prosperity Mwila(2022): Community Involvement in School Activities: Its Effectiveness in Promoting Quality of Learning in Public Secondary Schools in Hai District, Kilimanjaro, Tanzania, **International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)**, Vol. VI, Issue IX, September, P.p. 2454-6186.
- Mandela, Nelson and Kurgat, Susan(2021):”Enhancement of Community Participation in Sustaining Community Primary Schools in Kinkiizi West Constituency, Uganda” **African Journal of Educational and Social Science Research**, Vol. 9, No.1, P.p. 29 -34.
- Martínez-López, F. J., & Martínez-Carrasco, I. (2023). Driving change through entrepreneurial leadership: A model for community engagement in education. **Journal of Educational Change**, 24 (2), p.p.189–215.
- Yang, C. (2008). The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation and Business Performance. **In Managing Global Transitions Journal**, Vol.6, No. 3, P.p. 257-275.
- Arham, Ahmad and Muenjohn, Nuttawuth: (2013). Leadership and Entrepreneurial Success:A Study of SMEs in Malaysia. **In World Journal of Social Sciences**, 3 (5),P.p. 117-130.
- Roomi, Muhammad and Harrison, Regram (2011) Entrepreneurial Leadership: What is it And How should it be Taught? **International Review of Entrepreneurship**, 9 (3), Senate Hall Academic Publishing.
- Pihie, Zaidatol and others (2014): “Entrepreneuria Leadership Practices and School Innovativeness” (**South African Journal of Education**, Vol.6, No.

- Koivuniemi, Reetta (2016). What it Takes to Become an Entrepreneurial Leader? **Master's Thesis, School of Science**, Aalto University, Finland, At the website.
- Yang, Chung-Wen (2008). The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation and Business Performance. **Managing Global Transitions Journal**, Vol.6, No. 3, P.p. 257-275.
- El-Annan, Saher H. (2013). Innovation, Proactive and Vision are Three Integrated Dimensions Between Leadership and Entrepreneurship, **European Journal of Business and Social Sciences**, Vol.1, No. 12, P.p. 148-163.
- Ewelum, Johnson & Mbara Kingsley (2016) :” Community Involvement / Participation In Nigerian Educational System: The Role Of Adult And Non-Formal Education, valley international **Journal, The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention** Vol. 3.
- Kamaraju, S. (2018). Increasing Mammography Uptake Through Academic-Community Partnerships Targeting Immigrant and Refugee Communities in Milwaukee. **WMJ: official publication of the State Medical Society of Wisconsin**, 117 (2).
- Jones, L. and others (2018). Community Partnership in Precision Medicine: **Themes from a Community Engagement Conference. Ethnicity & disease**, 28, P.p.503-504.
- Pigza, J. (2016): **Community Partnerships: Powerful Possibilities for Students and Communities**. New Directions for Student Leadership; Hoboken,
- Solomani, Sanger and others (2000). **The Relation Between Community Participation , Access, Quality in Mali** " in ;"A Transnational View of Basic Education ; issues of Access, Quality and Community participation in West and Central Africa.
- Salami, Naim Deen and Kpamegen, gabriel (2002). **'The Relationship Between Community Participation ,Access and Quality in Benin in Atranational View of Basic Education: issues of Acess , Quality and Community Participation in west and central Africa "**, Academy For Education Development , Washington.
- Elaine, W. (2000). **Decentralization and Participatory Decision –making implementing school –Based Management in the Abbott Districts "** , set on Hall University ,south orange ,center for urban leadership , Renewal and Research.