كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=======

دور القيادات المدرسية في بناء الشراكة المجتمعية بمدارس التعليم العام في مدينة الرياض

إعـداد

أ/ سعد بن محمد عبد الله الحميد

باحث دكتوراه– قسم الإدارة التربوية–

كلية التربية بجامعة الملك سعود

﴿ المجلد الرابع والثلاثون– العدد الثالث – مارس ٢٠١٨م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص

هدفت الدراسة الى تحديد وفهم جوانب دور القيادات المدرسية حيال بناء شراكات فاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وأداته "الاستبانة"، والتي طبقت على عينة (٢٠٦) مدير مدرسة أهلية، وحكومية، وأسفرت أهم النتائج عن الآتي:

- أن أهم ممارسات دور قيادات المدرسة وضحت في تكوين لجنة الشراكة، ومجلس الآباء والمعلمين.
- أن أهم معوقات دور قيادات المدرسة حيال تفعيل الشراكة تمثلت في كثرة الأعباء الإدارية، نقص تدريب القيادات، ضعف مشاركة قيادات تنتمي إلى المجتمع المحلي.
- أن أهم سُبل تطوير دور القيادات المدرسية في بناء الشراكة تتضمن تعزيز رؤية ورسالة المدرسة، وتشكل لجنة/ وحدة مسؤولة عن الشراكة، وكذا تقصي حاجات المجتمع المحلي التي يمكن للمدرسة أن تلبيها.

الكلمات الدالة:

الشراكة المجتمعية، مدارس التعليم العام، مدينة الرياض، القيادات الدرسية.

Abstract

The study aimed to identifying and understanding aspects of schooling leaders' role to build an effective partnerships between the school and the community.

The study followed the descriptive method and its tool " Questionnaire ", the research questions which was applied to the sample (206) director of a private and public school. The most important results are the following:

- That the most important role of school leadership practices was in the formation of the Association Committee, and the Council of parents and teachers.
- That the most important obstacles of the role of schooling leaders as for the activation of the partnership was the large number of administrative burdens, lack of leadership training, poor participation of leaders belonging to the local community.
- That the most important ways to develop the role of schooling leaders is to build the partnership including strengthening the vision and mission of the school, and to form a committee / unit to be responsible for the partnership, as well as the fact that the local community's needs that can be granted by the school.

Keyword:

Community Partnership, public schools, the city of Riyadh, schooling leaders.

المقدمة:

مع تطور المجتمعات وتطور العلوم بفروعها المختلفة أصبح من الأهمية بمكان أن يتم الانفتاح والتفاعل مع المجتمع المحلي الذي توجد فيه المدرسة، ومن صور التعاون بين المدرسة وبين المجتمع، استفادة المجتمع المحلي من مرافق المدرسة ومنشآتها، وكذلك الاستفادة من الكادر التعليمي المدرسي من مديرين ومعلمين في عقد الندوات وتقديم المحاضرات في شتى مناحي الحياة التي تهم أفراد المجتمع المحلي، إضافة إلى تفعيل مبدأ الشراكة والتفاعل بين المدرسة، وبين المجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة، الأمر الذي يساعد في دعم المدرسة لتجسيد رسالتها التربوية وتحقيق أهدافها، إضافة إلى تأكيد مبدأ الشراكة وتحمل المسؤولية لتعزيز مبدأ الولاء والانتماء للوطن (حسان وآخرون،٢٠٠٧).

وتأكيدًا على دور القيادة الوطنية في قيادة التغيير، فقد وجه خادم الحرمين الشريفين بإنشاء مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام؛ لإحداث نقلة نوعية في التعليم العام في المملكة العربية السعودية، بحيث يكون مستقلا في إدارته وميزانيته عن وزارة التربية والتعليم. ولعل من أهم ما أنجزه هذا المشروع توجيه خادم الحرمين الشريفين وضع الدليل الإجرائي التنظيمي لعام ١٤٣٤هـ – ١٤٣٥هـ، والذي كان من ضمن لجانه الرئيسة "لجنة الشراكة المجتمعية"، التي تهدف إلى تعزيز التعاون والتكامل بين المدرسة والمجتمع (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٥هـ).

ومن هنا فإن نجاح العملية التعليمية بكل أبعادها، يتم من خلال التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة، مما يساعد في إكساب الطلاب المهارات الحياتية اللازمة لنموهم وتطورهم، والاطلاع على ما يدور حولهم، وإكسابهم الخبرات العملية، ولن يتم ذلك إلا من خلال توثيق العلاقات والتعاون والشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة، (قادري،٢٠٠٧).

وإذا ما سلمنا بأن قضية المشاركة المجتمعية أصبحت ضرورة ملحة، فهي والحالة هذه تحتاج إلى قيادة تربوية؛ لذا فقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم القيادة التربوية من قِبل الباحثين والممارسين على حدٍّ سواء في مجالات شتى، مثل: التربية والسياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع، ويعدّ ذلك دليلاً قاطعاً على أن القيادة تُعد حجر الزاوية في حياة المؤسسات على اختلاف أنواعها (مصطفى، ٢٠٠٦).

وكي تقوم المدرسة بدور أفضل في خدمة المجتمع، وتحمّل مسؤولية الشراكة المجتمعية فلابد لقياداتها من وضع تصوّر واضح المعالم حول كيفية تلبية حاجات الفرد والمجتمع، والتفكير في البرامج التي تقدّمها من خلال الأدوار المختلفة التي تضطلع بها (بخيت، ٢٠٠٩).

فالشراكة المجتمعية لم تكن يوماً بعيدة عن مهامها وأدوارها داخل المجتمع، ولكن مع تعقد الحياة الإنسانية والتغيرات الثقافية والاجتماعية تشكلت هوة عميقة بين البيئة المدرسية، والمجتمع المحلي بموجب ذلك زادت الضغوط والأعباء التربوية والتعليمية على المدرسة التي ترتبط بشكل مباشر بقضايا المجتمع ومشكلاته، وتؤثر وتتأثر بالأحداث والتغيرات المعاصرة في شتى مجالات الحياة، وبالتالي أصبحت المدرسة في خضم هذه الأحداث بحاجة إلى إصلاح مستمر لتواكب التغيرات وتؤدي الدور المنوط بها(الشرعي،٢٠٠٦).

مشكلة الدراسة:

إن القراءة المدققة للدراسات الحديثة التي أجريت لفهم علاقة المدرسة بالمجتمع السعودي تفضي إلى نتيجة مفادها أن التعليم ما يزال بعيدًا عن تحقيق أهداف التنمية المجتمعية، ولم تقف النتيجة عند هذا الحد، بل إن مخرجات التعليم لم تساهم بالقدر المأمول في الوفاء بالمطالب المجتمعية؛ ويتضح هذا في نتائج عدد من الدراسات، مثل: دراسة (سالم،٢٠١١)، ودراسة (الشهري، ٢٠١٠)، ودراسة (التركي،٢٠١٠).

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الشراكة بين المدرسة والمجتمع، تمثل أحد معايير الجودة والاعتماد في المؤسسات التعليمية، كما أشارت دراسة (الشهري، ٢٠١٠)، ومن ثم فإن ضعف قدرة المدرسة السعودية على تطوير شراكات فاعلة مع المجتمع السعودي، هو ما يباعد بين المدرسة، وتحقيق الجودة في عملها. وأن الشراكة الأكثر أهمية، كما أشارت نتائج دراسة (التركي،٢٠١٠) هي الشراكة بين الأسرة والمدرسة، وأنها ضرورة ملحة؛ لتحقيق الأهداف التعليمية.

وكما أوضحت العديد من الدراسات والأدبيات المتخصصة: (الجويلي، ٢٠٠١)، (الحامد، ١٤٢٦هـ)، (الحبيب، ٢٠٠٥.)، (الزنيدي، ١٤٢٦هـ)، (العامي، ٢٠٠٥)، (قاسم وحيدر، ٢٠٠٧)، **(Phil& Les,2011)**، **(Manass, 2000)**، ضعف دور المدرسة، وأهمية القيادات المدرسية في دعم وتعزيز مفهوم الشراكة المدرسية المجتمعية، وذلك من خلال أدوارها في الإدارة والإشراف التربوي، وفي تطوير العلاقة بين المدرسة، ومحيطها الاجتماعي.

مما سبق تتضح سلبية واقع الشراكة المجتمعية لدى مدارس التعليم العام في المملكة، وقلة الدراسات التي تغطي هذا الموضوع في مدارس البنين بشمولية من حيث تعدد مجالات

الشراكة المجتمعية (الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية)، ولذا فإن هذه الدراسة الراهنة تُعنى بتفعيل دور تلك القيادات، وتطرح سؤال رئيس: ما دور القيادات المدرسية في بناء الشراكة المجتمعية المدرسية في مراحل التعليم العام؟

ويتفرع عن هذا أسئلة الدراسة:

١- ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في بناء الشراكة المجتمعية؟

٢- ما المعوقات التي تحد من دور القيادة المدرسية في بناء الشراكة المجتمعية؟

٢- ما سبل تطوير دور القيادات المدرسية في بناء الشراكة المدرسية المجتمعية؟

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى التعرّف على دور القيادة المدرسية في بناء الشراكة المجتمعية في مدينة الرياض، وذلك من خلال:

١- التعرف على واقع ممارسة القيادة المدرسية لدورها في بناء الشراكة المجتمعية.

٢- التعرف على المعوقات التي تحد من دور القيادة المدرسية في بناء الشراكة المجتمعية.

٢- التوصل إلى سبل تطوير دور القيادات المدرسية في بناء الشراكة المدرسية المجتمعية.

أهمية الدراسة:

للبحث الحالي أهميتان، يمكن توضيحهما على النحو التالي:

أ- الأهمية النظرية:

- يؤمل من هذا البحث أن يكون إضافة جديدة وإثراء للمعرفة في مجال التعليم العام ، وشراكته المجتمعية. وبوجه خاص من حيث تحديد الأدوار التي يضطلع بها القادة المدرسيون في بناء شراكات فاعلة مع المجتمع المحلي.

ب- الأهمية التطبيقية لنتائج الدراسة:

- يؤمل أن تفيد نتائج هذا البحث القادة التربويين في بناء وتطوير الشراكة المجتمعية في المؤسسات التربوية بمدينة الرياض بشكل خاص، والمؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية بعامة.
- يُتوقع أن تُسهم نتائج هذا البحث في تقديم مقترحات إلى وزارة التربية والتعليم تواكب الاهتمام بالشراكة المجتمعية في قراراتها وخططها المستقبلية.

- يُؤمل أن تفيد نتائج هذ البحث مديري مراكز التدريب والاستشارات في إعداد البرامج التدريبية للقادة التربويين لبناء الشراكة المجتمعية في مدارس المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: سيتناول البحث دور القيادة المدرسية (مديري المدارس الأهلية والحكومية) في بناء الشراكة المجتمعية، في المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية).

الحدود الزمانية: الحد الزماني لهذه الدراسة هو العام الدراسي ١٤٣٦هـ.

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام (الابتدائية، وفوق الابتدائية حكومي) للبنين بمدينة الرياض.

التعريفات الاجرائية:

الدور: "المهام والمسؤوليات المناطة بالقيادات التربوية بمدارس التعليم العام، لتعزيز الشراكة بين القيادة المدرسية، والمجتمع وفق الوصف الوظيفي الصادر عن وزارة التربية والتعليم".

القيادة المدرسية: مديرو ووكلاء مدارس التعليم العام بجميع مراحله في المرحلة الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية.

الشراكة المدرسية المجتمعية:"هي مجموعة الأدوار والإجراءات التي تتم من قبل القيادات المدرسية بتفعيل الشراكة المدرسية المجتمعية وتؤدي إلى تحقيق فوائد وعوائد لكل من المدرسة، والمجتمع". ويعبر عنه بالعلامة الكلية التي تحصل عليها عينة الدراسة استناداً إلى استبيان الشراكة المجتمعية، والتي تتضمن الدرجات التي حصلت عليها عينة الدراسة في أبعادها الثلاثة، وهذه الأبعاد هي:

١) **البعد الأول:** الممارسات الراهنة لدور القيادات المدرسية لبناء الشراكة المدرسية المجتمعية.

٢) **البعد الثاني:** معوقات دور القيادات المدرسية في بناء الشراكة المدرسية المجتمعية.

٣) **البعد الثالث:** سُبل تطوير دور القيادات المدرسية في بناء الشراكة المدرسية المجتمعية.

الاطار النظري والدراسات السابقة

تعمل كثير من المدارس على توفير خطط استراتيجية تعمل على توجيه جهود العاملين فيها لتحقيق غايات (**Purposes**) اسراتيجية للمدرسة، غالباً ما تتركز هذه الغايات على إيجاد

الشخصية المتميزة للطلبة، وتستعين المدارس عادة بجملة من الاستراتيجيات التي تعمل على تحقيق مثل هذه الغايات، لعل أهمها في الوقات الحاضر هو ما يُعرف بالشراكة المجتمعية **(Partnership)**، التي تشير إلى تلك الجهود المنظمة والمخططة التي تتسم بالتعاون بين المدرسة والأسرة، ومجموعة من مؤسسات المجتمع المحلي؛ بغية إيجاد علاقات تفاعلية باتجاهين، بحيث تقود هذه العلاقة إلى استثمار الموارد المتوفرة في كل من البيئة المدرسية، وبيئات تلك المؤسسات سعياً لتحقيق منافع مشتركة، لعل أهمها تعزيز تعلم الطلبة في مختلف جوانب التعلم، سواء ما تعلق بالجانب المعرفي، أم الجانب الوجداني، أم الجانب المهاري، على أمل تدعيم الشخصية المتكاملة عند الطلبة **(Parry,2006)**.

ظهر مفهوم المشاركة لأول مرة ضمن مفاهيم، أو لفظ التنمية في نهاية الخمسينيات وذلك من خلال عمل المسؤولين في مجالات التنمية المختلفة، والمشاركة مبدأ هام لجميع طرق الخدمة الاجتماعية، وأحد المداخل الأساسية للتنمية وتشجع المواطنين للمساهمة في خدمة مجتمعهم، فهي مشاركة على المستوى الفردي والجماعة والمجتمع، ويتم التخطيط لها وتشجيعها وإيجاد الفرص العديدة؛ لتشمل كافة المستويات (بدوى،٢٠٠٠).

ويورد كثير من الباحثين مفاهيم متعددة للمشاركة المجتمعية، فقد عرفها (الشرعي، ٢٠٠٧) بأنها "إعطاء دور وفرص حقيقية لأفراد المجتمع المحلي، ممثلين بأُسر الطلبة، ومجالس الآباء،ومنظمات المجتمع المدني؛ بغية تحسين جودة العملية التربوية".

يشير مصطلح المشاركة المجتمعية إلى "تحمل الآباء، ومؤسسات المجتمع المسؤولية لتسهيل مهمة المدرسة في تعليم وتنمية أبنائهم". **(Murray,1996)**

كما عُرفت بأنها "تنمية مجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة والمجتمع؛ بغية تحسين أداء المدرسة بما يحقق أهداف المجتمع. **(Bauch,2001)**

فيما تعرفها (الطاهر، ٢٠٠٧) بأنها "عقد أو اتفاق بين كل من المدرسة وأفراد من المجتمع المحلي، على إيجاد نوع من المسؤولية المشتركة فيما بينهما لتحسين أداء مخرجات المدرسة في تحقيق أهدافها في جو يسوده الاحترام المتبادل، ومُناخ يسوده الإحساس بوحدة تحقيق الهدف".

ويعرفها (القرشي، ٢٠١٣) بأنها "جملة الممارسات والخدمات التي يقدمها المجتمع المحلي ممثلا بأولياء أُمور الطلبة، والجامعات، وبعض مؤسسات القطاع العام والخاص من تمويل عيني أو نقدي؛ إسهاماً منه في تنمية العملية التربوية في المدارس".

يلاحظ مما سبق أن المشاركة المجتمعية هي علاقة تفاعلية بين طرفين، تمثل المدرسة الطرف الرئيس، فيما تمثل كل من الأسرة الشريك الاستراتيجي في هذه العلاقة، وبعض مؤسسات المجتمع المحلي والأطراف الأخرى، يتم بموجب هذه العلاقة التخطيط المتبادل بين

المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي لتحقيق جملة من الأهداف تقع في مصلحة جميع الأطراف، من خلال تقديم خدمات تربوية، وأسرية، واجتماعية، وترفيهية، عبر إسهامات واضحة من قبل مؤسسات المجتمع المحلي.

شهدت المجتمعات تغيرات جوهرية متسارعة في شتى مجلات الحياة، لعل العامل التكنولوجي كان المحرك الرئيس لهذه التغيرات التي شملت المجالات الزراعية، والاقتصادية، والسياسية، ولم يكن المجال التربوي بمنأى عن هذه التغيرات التي أصابت معظم مجالات المجتمع إنْ لم يكن كلها، ولما كانت المدرسة حاضنًا اجتماعيًّا شديد التأثير والتأثر بما يجري حوله، فإن جملة التفاعلات بينها وبين مؤسسات المجتمع المحلي أضحت واقعاً ملموساً لا مجال للتغاضي عنه أو إنكاره، من هنا برزت جملة من العوامل فرضت مفهوم المشاركة المجتمعية نظرية وممارسة، منها:

١- الانتقال من الحداثة إلى ما بعد الحداثة:

يُشير مفهوم الحداثة إلى الانفتاح الفكري، والحرية الفكرية، واستقصاء الحقائق، من خلال الإيمان بقدرة العقل البشرى على التفكير، وسيادة علوم الطبيعة والتحرر من الأسطورة والخرافة، فيما يشير ما بعد الحداثة الانتقال إلى عصر التكنولوجيا بما أفرزته من تغيرات متسارعة، كان همه مستويات الإبداع التي صنعها الإنسان (السكران، ٢٠٠٦).

٢- الانتقال من نموذج المجتمع الصناعي إلى نموذج المجتمع المعلوماتي:

يعد المجتمع المعلوماتي بما يتضمنه من تطبيقات علمية في شتى مناحي الحياة ضرباً من ضروب التقدم التي أكدت على أهمية الشراكة بين مختلف مؤسسات المجتمع المحلي بعامة، والمدرسة بخاصة. يقوم مجتمع المعلومات على عنصرين رئيسين هما: عنصر البنية التحتية، وقوامها شبكة الاتصالات، وعنصر المحتوى الذي يتضمن نتاج صناعات النشر الورقي والرقمي وما شابه ذلك، وهذا أدى إلى توفير الوقت والجهد، وقاد إلى الابتكار الذي أوجد الرفاهية للشعوب، ومما لا شك فيه أن التفات المدارس إلى إيجاد شراكة مجتمعية مع مؤسسات قادرة على توفير بُعد تكنولوجي؛ لتحقيق غايات وأهداف المدرسة يمكنها من تحقيقها في وقت أقل، وبجهد قليل أيضا، وتضمن إلى حد ما توفر الفعالية (الطاهر، ٢٠٠٧).

٣- ظهور العولمة بتحدياتها:

لا شك أن ظهور العولمة حوَّل العالم إلى قرية صغيرة؛ نتيجة ثورة الاتصالات المتسارعة التي أحدثتها التكنولوجية، مما أوجد مُناخات تتسم بالتأثر والتأثير، وهذا قاد إلى سرعة لانتشار

المعلومة، والاستفادة منها في شتى مجالات الحياة، ولعل تركيزنا هنا ينصب على تأثيرات العولمة على المشاركة المجتمعية، من حيث أن المشاركة أصبحت ضرورة ملحة في عصر بات فيه فتح المجال أمام مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة من الخدمات التي تقدمها المدرسة، ومن ناحية أخرى توجه مؤسسات المجتمع المحلي لدعم جهود المدرسة في تحقيق غاياتها (عبد الحميد، ٢٠٠٣).

أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم:

يتفق كثير من الباحثين في مجال القيادة التربوية على ضرورة توجه المدرسة إلى إيجاد علاقات فعالة مع مُؤسسات المجتمع المحلي، من خلال استثمار كافة الإمكانيات المتاحة من قبل الطرفين؛ بغية تطوير خطط فعالة ترقى بالعملية التربوية إلى أقصى حد ممكن.

هذا وتسعى المدرسة من خلال المشاركة المجتمعية إلى تحقيق جملة من الأهداف، منها (العجمي، ٢٠٠٥):

١-التغلب على مشكلة الموارد المادية التي تواجه المدارس، وتعيقها عن تحقيق أهدافها.

٢-إسهام المدرسة في تقديم التدريب المناسب لأسر الطلبة؛ للمساهمة في تعليم أبنائهم.

٣-إشراك أولياء أمور الطلبة في صناعة القرارات المدرسية، وإيجاد قنوات اتصال حميمة.

٤-تبادل الأفكار والخبرات بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي بما يعود على الطرفين بالفائدة.

٥-تعظيم الاستفادة من الموارد المدرسية المختلفة في خدمة أفراد المجتمع.

٦-تحسين مستويات التحصيل الدراسي من خلال دعم المؤسسات ذات العلاقة.

٧-تحقيق مبدأ المساءلة الذكية من خلال مجالس الأمناء.

ولما كان المتعلم محوراً رئيساً للعملية التعليمية – التعلمية، فقد اتجهت كثير من الخطط الاستراتيجية للارتقاء بشخصية المتعلم، وهذا يتحقق من خلال تكوين جسور للتعاون بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي، من خلال عمليات الدعم الذي توفره تلك المؤسسات من دعم معنوي، وآخر مادي؛ إذ إنّ كثيراً من البرامج الداعمة لتعليم الطلبة تحتاج إلى ميزانيات مالية، وهذا قد لا يكون بمقدور المدرسة في كثير من الحالات توفيره، لكن وجود شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي قد تقود إلى تنفيذ هذه الخطط بطريقة تعود على الطلبة بالنفع والفائدة (رستم، ٢٠٠٦).

ويورد الباحث **(Grady,2010)** بعضاً من الفوائد التي يمكن أن تعود من الشراكة المجتمعية على كل من المدرسة ومؤسسات المجتمع، وهذه المؤسسات تتمثل بأُسر الطلبة،

والجامعات، والشركات، والأندية الثقافية والرياضية. منها: تقوية الروابط الاجتماعية، وتحسين تعلم الطلبة، وتوفير برامج التطوير المهني **(Professional Development)** للقيادة المدرسة، والمعلمين، وتحسين جاهزية مرافق المدرسة، ومساعدة الطلبة في عمليات التوجيه المهني.

الاتجاهات العالمية في مجال المشاركة المجتمعية:

أدى تطور أدوار القيادة المدرسية إلى ظهور وظائف جديدة للمدرسة، لعل أهمها كما أسلفنا سابقاً الشراكة المجتمعية، إيماناً من القيادات التربوية بأهمية الروابط التي تُنشئها المدرسة بينها، وبين مؤسسات المجتمع المحلي، وفي سياق متصل كان لبعض الدول تجارب سباقة في هذا المجال، فيما يلي نقدم استعراضاً لأبرز تجارب الدول التي خطت في هذا المجال:

الخبرة اليابانية:

تعتمد المدراس اليابانية على مجالس الآباء لإيجاد التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي، ومن مهام هذه المجالس توجيه كل من الطالب وأسرته؛ لتحقيق تعلم متميز، ويعد جميع آباء الطلبة أعضاء في المجالس بطريقة آلية، بالإضافة إلى ذلك يوجد مجلس استشاري لمجلس الآباء يعمل على عقد اجتماعه كل عام دراسي، من وظائفه الرئيسة التشاور مع المدرسة بشأن المشروعات الكبيرة، وبخاصة تلك المشروعات التي تتطلب جمع تبرعات كبيرة من المجتمع المحلي(زغيبي، ٢٠١٤).

خبرة جمهورية ألمانيا الاتحادية:

حرصت ألمانياً على تجذير الشراكة المجتمعية بين المدرسة، ومؤسسات المجتمع المحلي في الثمانينيات من القرن المنصرم، إيماناً منها بأن المدرسة وجدت خدمة لأفراد المجتمع المحلي، وتجلت مظاهر هذا الاهتمام من خلال توأمة الاهتمامات بين توجهات كل من المدارس والأسرة، حيث جاءت التشريعات والقوانين ملزمة للمدرسة لاعتبار المدرسة الأسرة شريكاً استراتيجيا للمدرسة وليس اختيارياً، وتحدد هذا التعاون بين المدرسة والأسرة في التوجهات التالية:

تعد معرفة المعلم لأوضاع الأسرة الألمانية جزءاً لا يتجزأ من عمله، وبخاصة مستوى تعليم الأبوين، والدور الذي يمكن أن يساعدا من خلاله أبنائهم في التعليم كطرف مكمل لدور المدرسة، كما أن قيام المدرسة بنشر السياسات التربوية بين الأُسر الألمانية، وإكسابها مفاهيم

ذات علاقة بخصائص نمو أبنائهم وانعكاسات هذه الخصائص على عملية تعلمهم تشكل بعداً آخر في دور المدرسة في دعم الأسرة الألمانية، كما أن لمجلس الآباء دوراً مهماً في دعم أنشطة وبرامج المدرسة، وتحسين تعلم الطلبة وفق أنماط تعلمهم، ودعم دور مؤسسات المجتمع المحلي في خدمة أهداف المدرسة.

خبرة كندا:

تعتمد المدارس الكندية في المشاركة المجتمعية على العنصر التطوعي بدرجة كبيرة، وبخاصة في المراحل التعليمية الأولى، ويكون هؤلاء المتطوعون من أولياء أمور الطلبة في المراحل التعليمية الأولى، وتعمل قيادة المدارس على تنفيذ برامج تأهيل لهؤلاء المتطوعين؛ لتبصيرهم بمهامهم التطوعية تجاه العمل المجتمعي، ولعل من أبرز مهامهم دعمهم للمعلمين في تطوير طرق تدريس تلبي احتياجات الطلبة (الشريدة، ١٩٩٥).

خبرة الأردن:

نصت الأنظمة والقوانين في ستينيات القرن المنصرم في الأردن صراحة على إقامة تواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي، من ضمن توجيهات هذه الأنظمة والقوانين تعرف مؤسسات المجتمع المحلي إمكانيات البيئة المدرسية واحتياجاتها، وإمكانية الإفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة، والعمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلاته بالمدرسة، من خلال دعمها في تحقيق رسالتها في تربية النشء، ومساهمة المدرسة في تقديم برامج تنموية، ووقائية، وعلاجية لأفراد المجتمع المحلي وفق الاحتياجات التي تطرأ، والتعامل الإيجابي ما بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة؛ خدمة للطلبة في تأسيس تعليم مفيد لهم. (زغيبي، ٢٠١٤).

يلاحظ من استعراض التجارب الرائدة لبعض الدول التي اهتمت بالمشاركة المجتمعية أن ثمة اهتماماً واضحاً من تلك الدول في أهمية الفوائد المتحققة في عملية المشاركة الاجتماعية ما بين المدرسة من جهة، ومؤسسات المجتمع المحلي من جهة أخرى، حيث تم إبراز الأسرة كشريك استراتيجي للمدرسة؛ لما للأسرة من تأثير مباشر وقوي على تربية وتعليم أبنائهم، وأظهرت تلك التجارب العلاقة التفاعلية فيما بينهما.

ولما كانت المدرسة معنية بتنمية أفراد المجتمع المحلي، من خلال تلمس احتياجاته، فإنه في المقابل يستلزم هذا التوجه قيام مؤسسات المجتمع المحلي بتبني دعم مشروعات المدرسة، سواء أكان مادياً، أم معنوياً؛ لتمكين المدرسة على تحقيق رؤيتها الاستراتيجية المتمثلة بالمساهمة

في إعداد المواطن الصالح.

ولتحقيق المشاركة المجتمعية لا بد من إيجاد المناخات التي تشجع مثل هذه الشراكات، ولعل أهمها إعادة صياغات التشريعات الدستورية والقانونية التي تُشرع لتوجيه المدارس العامة والأهلية؛ للتوجه نحو عقد شركات حقيقية مع مؤسسات المجتمع المحلي، وفي المقابل فإن العمل على إعداد القيادات التربوية المؤهلة التي تُؤمن بالانفتاح على مؤسسات المجتمع المحلي من العوامل الرئيسة التي ربما تعمل على إنجاح الشراكة المجتمعية، والتي من المؤمل أن تسهم في إيجاد حلول لبعض المشكلات التي يعاني منها أفراد المجتمع، والعمل على تطويره ضمن الإمكانيات المتاحة.

استهدفت دراسة (السلطان، ٢٠٠٨) التعرف على برامج التعاون القائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي بمدينة الرياض، إضافة إلى تحديد الصعوبات التي تحول دون إقامة علاقة تعاونية فعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والتعرف أيضاً إلى المزايا والفوائد المتوقعة من إقامة برامج التعاون، وأهم الآليات اللازمة لتطوير مستوى التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٢) عينة تم سحبها بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم إعداده لهذا الغرض، وتم التحقق من صدقه وثباته، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لا تزال ضعيفة، وإلى وجود معوقات ذات أهمية كبيرة تحول دون إقامة علاقة تعاونية وثيقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي وأفراده، ومن أهمها: محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والافتقار إلى الكوادر الإدارية المتخصصة في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. وأوضحت نتائج الدراسة وجود اختلافات دالة إحصائياً بين رؤية مديري المدارس لواقع التعاون الحالي بين المدرسة والمجتمع المحلي تعزى إلى اختلاف المرحلة الدراسية، واختلاف موقع المدرسة في مدينة الرياض، واختلاف طبيعة المبنى المدرسي.

وأجرت **(Myrna,2012)** دراسة حالة بعنوان: دراسة حالة حول منظورات بناء الشراكة المجتمعية مع المدرسة، حيث بينت الدراسة أن الشراكة القوية بين المدرسة والمجتمع المحيط تقود إلى نجاح المدرسة، حيث يمكن للمدرسة أن تحسن أداءها من خلال بناء شراكات مع مجتمعها لا أن تعمل وحدها، ما يعني أن يتحسن تحصيل طلابها أكاديمياً. وركزت هذه الدراسة

على منظورات بناء العلاقات بين المجتمع، والمدرسة معتمدة على الأساليب النوعية في دراسة الحالة. وكان الغرض منها هو وصف وشرح آراء بعض المشاركين حول كيفية بناء شراكات بين المدرسة والمجتمع. وقد درست الباحثة العلاقة بين شركاء من المجتمع مع مدرسة ابتدائية، وقد اختار أن يعود عمر هذه العلاقة إلى ثلاث سنوات على الأقل لضمان فهم كل طرف للآخر بشكل أفضل. وقد اعتمدت الدراسة على النظرية البنائية الاجتماعية لتفسير بناء شراكات فعالة والحفاظ عليها. وكان الهدف من إجراء هذه الدراسة، دراسة منظور كل طرف تجاه أهمية بناء شراكة مجتمعية مع المدرسة، بناء على خبرته وتجربته الذاتية. وعلى وجه التحديد، حاول البحث الإجابة عن السؤالين التاليين، وهما:ما خصائص بناء علاقة تعاونية بين المدرسة والمجتمع المحيط بحيث تلبي أهداف كل طرف؟ وما دور مدير المدرسة، وطاقمها، وأفراد المجتمع في بناء علاقة بين المدرسة والمجتمع؟ وهدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد كيف تؤثر قيادة المدرسة على عملية بناء الشراكة بينها، وبين المجتمع المحلي. وبعد جمع البيانات، تبين للباحثة وجود ثلاث نقاط أساسية مهمة للشراكة المجتمعية؛ أولاً: يتطلب بناء شراكة قوية بين المدرسة والمجتمع المحلي بناء بنية تحتية متينة. وثانياً: يتطلب بناء بنية تحتية قوية التركيز على أهداف الطالب، والعمل ضمن أنظمة واضحة، كما أن تحديد أدوار واضحة لكل طرف أمر فعال في الوصول إلى الهدف، وقد تم تحديد أدوار مدير المدرسة، وطاقمها، والمجتمع بشكل واضح في الحالة التي تمت دراستها. وثالثاً: فإن توضيح صفات الشخصية التعاونية كان ضرورياً لبناء علاقة إيجابية، هذا إلى جانب الحديث عن مفهوم بناء العلاقات بشكل واضح يؤدي إلى عمل المدرسة والمجتمع معاً إلى تعزيز مشاركة كل منهما في الوصول إلى النتائج المرغوبة للطرفين.

وفي سياق متصل أجرى **(Brenda,2013)** دراسة بعنوان: المشاركة المجتمعية في التعليم: دراسة حول كيف تستهدف مدارس المجتمع الأيتام والأطفال المعرضين للخطر **(OVC)** في مقاطعة تشيبولوكوسو في زامبيا. في السنوات الأخيرة، اكتسب التعليم كمحفز للتنمية الشخصية والاجتماعية والاقتصادية اهتماماً كبيراً، وهذا واضح من الالتزامات العالمية نحو تعميم التعليم الابتدائي في الإعلان العالمي لتوفير التعليم للجميع في عام (١٩٩١)، فضلاً عن كونه الهدف الثاني من الأهداف الإنمائية العالمية للألفية التي يُراد تحقيقها في جميع أنحاء العالم بحلول عام(٢٠١٥). وفي معظم البلدان النامية، زاد هذا الاعتراف والاهتمام من الطلب على التعليم وبخاصة التعليم الابتدائي؛ إلا أن مستويات الفقر العالية وتأثير وباء فيروس نقص المناعة البشرية (الإيدز) لا يزال يمنع العديد من الأطفال من الحصول على التعليم الابتدائي. ومن أجل تلبية احتياجات هؤلاء، ازداد الطلب على مشاركة المجتمع المحلي في دعم التعليم، وقد أدى ذلك أيضاً إلى مشاركة أصحاب رؤوس الأموال في دفع تكاليف التعليم. ومع ذلك، فلا

تزال معظم المناطق العشوائية في زامبيا تواجه مشكلة نقص في مرافق التعليم، الأمر الذي أدى إلى تزايد عدد المدارس المجتمعية التي تستهدف الأطفال الأيتام وأولئك المعرضين للخطر **(OVC)**. وقد استثني معظم هؤلاء الأيتام والضعفاء والمعرضين للخطر من التعليم الحكومي بسبب عدم قدرة أولياء أمورهم على تلبية بعض التكاليف المالية "الخفية" في المدارس الحكومية. لذا كان الهدف الرئيس من البحث هو معرفة كيف تستهدف المدارس المجتمعية الأيتام والأطفال الضعفاء المعرضين للخطر وتوفر لهم التعليم الابتدائي.اعتمد البحث المنهج النوعي لدراسة ثلاث مدارس مجتمعية في تشيبولوكوسو في زامبيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن النهج التشاركي في التعليم وفر التعليم الابتدائي لكل الأيتام والأطفال المعرضين للخطر على الرغم من التحديات التي واجهتها المدارس المجتمعية مثل نقص عدد المعلمين، وعدم كفاية الموارد المالية، ومحدودية التجهيزات. وبينت الدراسة أيضاً اختلاف المساعدات المقدمة من أصحاب رؤوس الأموال كل بحسب مصلحته. كما أظهرت النتائج أن المدارس المجتمعية زادت فرص الحصول على التعليم الابتدائي ووضعت البلاد على المسار الصحيح نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وهذا يعني أن المدارس المجتمعية تقدم نموذجاً يحتذى به.

واستقصى كل من **(Hobarat & Kai,2009)** دراسة بعنوان: قيادة المدارس الريفية ودورها في تنمية المجتمع، حيث بيَّن الباحثان في هذه الدراسة دور المدارس الريفية في تنمية المجتمع، في البداية ناقشنا الروابط التاريخية بين المدارس الريفية والمجتمعات المحلية التي تخدمها، وما يعنيه ذلك بالنسبة لكل من تحسن وضع المدرسة والمجتمع. ومن ثم بحثا في معايير إعداد مديري المدارس، التي وضعها اتحاد مديري المدارس، وكيف يمكن مواءمة هذه المعايير مع جهود بناء المجتمع، وخلُصت الدراسة إلى أن على القيادة التربوية المستنيرة أن تأخذ على محمل الجد احتياجات طلاب القرن الحادي والعشرين، وكذلك المجتمعات التي يقيمون فيها؛ لتستطيع تفسير أهداف التطور الأكاديمي والمجتمعي كأولويات مشتركة.

وأجرى (عاشور، ٢٠١١) دراسة هدفت إلى استقصاء دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، تألفت عينة الدراسة من (٥١٣) تم سحبها بالطريقة العشوائية من العاملين في المدارس، بواقع (٢١) مدير مدرسة، و(٢١) مدير مساعد، و(١٧) أخصائياً اجتماعياً، و(٤٤٧) معلماً، و(٨٠) فرداً من المجتمع المحلي، منهم (٢٠) من أولياء الأمور، و(٦٠) من أفراد المجتمع المحلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، وتم التحقق من خصائصها السيكومترية، أظهرت نتائج الدراسة أن دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين

المدرسة جاء بدرجة قليلة. جاء ترتيب مجالات الدراسة في دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة، والمجتمع المحلي وفق الترتيب الآتي: الشراكة في الرؤية والأهداف العامة للعملية التعليمية، يليه الشراكة في تقديم الدعم المالي للمدرسة، ثم الشراكة في الشؤون الإدارية للمدرسة، ثم الشراكة في تقديم الاستشارات للمدرسة، وجاء في المرتبة الأخيرة الشراكة في التخطيط المدرسي. ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية دالة تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية على جميع مجالات الدراسة، في حين لم توجد فروق دالة إحصائيا تبعاً لمتغير اسم الوظيفة لجميع مجالات الدراسة، فيما عدا الشراكة في تقديم الاستشارات للمدرسة ولصالح المديرين.

وفي استقصاء العقبات والمعوقات التي تعترض بعض جوانب المشاركة المجتمعية، أجرى (**Russell,2010**) دراسة هدفت إلى العقبات التي تحد من مشاركة الوالدين في المدارس العامة من وجهة نظر أولياء أمور طلبة الصف الحادي عشر في المدارس لعليا في لويل في الولايات المتحدة، تألفت عينة الدراسة من (١٦٥) من أولياء أمور طلبة الصف الحادي عشر، وتم توظيف المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن العديد من العقبات التي تحد من المشاركة تتمثل في اللغة والثقافة، وبينت الدراسة أهمية وجود العديد من الاستراتيجيات الفعالة من جانب إدارات التربية وصناع القرار الإداري بغية زيادة مشاركة الوالدين في تحسين العملية التعليمية.

فيما أجرى (**Nemes,2013**) دراسة بعنوان: دور اللجان المدرسية المجتمعية في إعداد وتنفيذ التخطيط الإنمائي الجامع للمدرسة؛ حيث بحثت هذه الورقة في إشراك اللجان المدرسية في إعداد وتنفيذ التخطيط التطويري الجامع للمدرسة (**Whole School Development Planning**) والتي تُختصر (**WSDP**). وقد اعتمدت على بيانات تم جمعها باستخدام مسح بمقطع عرضي طُبِقَ في الفترة ما بين شهري تشرين الأول وتشرين الثاني (٢٠٠٦)، في (١٦) مدرسة ابتدائية حكومية في بلدة تابورا في تنزانيا. اشتملت العينة على (٦٠) موظفاً يعمل في إدارة تعليم تلك البلدة، إلى جانب (١٦) مدير مدرسة و(١٣) رئيساً للجان مدرسية و(٣٠) عضواً في هذه اللجان، وذلك بتطبيق أسلوب العينة العشوائية والقصدية. شمل البحث أيضاً إجراء مقابلات، وتوزيع استبيانات، ووثائق لجمع البيانات المطلوبة. وكشفت النتائج أن الغالبية العظمى من المدارس الابتدائية الحكومية المشمولة بالدراسة كان التخطيط التطويري الجامع (**WSDP**) فيها فعالاً، وهذا يعني أن خطة برنامج تطوير التعليم الابتدائي في مرحلتها الأولى (٢٠٠٢ – ٢٠٠٦) التي تتضمن تدريب اللجان المدرسية على التخطيط الإنمائي الجامع للمدرسة (**WSDP**) كانت – إلى حد كبير – تسير على الطريق الصحيح، وعلاوة على ذلك، بيَّنت الدراسة أن اللجان المدرسية شاركت في إعداد ومراقبة تنفيذ وتقييم التخطيط الإنمائي

الجامع للمدرسة (**WSDP**). ومع ذلك لا يزال على وزارة التربية والتعليم والتدريب المهني أن توفر تدريباً مكثفاً يشمل برنامجاً تعريفياً أولياً وخطوات؛ لدعم وتنفيذ التخطيط التطويري الجامع للمدرسة (**WSDP**) لتجهيز المشاركين وتزويدهم بالمعارف والمهارات، خاصة في المدارس الابتدائية القروية وتلك التي لا تستطيع إعداد التخطيط الإنمائي الجامع للمدرسة (**WSDP**) بكفاءة.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي – التحليلي، والذي يهتم بجمع البيانات وتحليلها، وتم ذلك من خلال اللجوء إلى المراجع المتخصصة في الشراكات المدرسية المجتمعية، وعدد من الدراسات السابقة، للوقوف على المفاهيم الرئيسة ومحددات تلك الشراكة. ثم لجأت الدراسة إلى الاستبانة كأداة مناسبة في الجانب الميداني.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس في التعليم العام حكومي بمدينة الرياض وعددهم (٨٢٨) مديراً، منهم (١١٢) مديراً لمدرسة ثانوية، و (٢٣٩) مديراً لمدرسة متوسطة، و(٤٧٧) مديراً لمدرسة ابتدائية، ومديري المدارس في التعليم العام الأهلي وعددهم (٤٢٥) مديراً، منهم (١٢٠) مديراً لمدرسة ثانوية، و(١٣٧) مديراً لمدرسة متوسطة، و(١٦٨) مديراً لمدرسة ابتدائية (الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض ٢٠١٥).

عينة الدراسة:

تم سحب عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد العينة على متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد العينة على متغيرات الدراسة

المتغير ومستوياته		التكرار	النسبة المئوية للتكرار
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة أهلية	٥٩	٢٨.٦
	مدير مدرسة حكومية	١٤٧	٧١.٤
	المجموع	٢٠٦	١٠٠

المتغير ومستوياته		التكرار	النسبة المئوية للتكرار
المؤهل العلمي	جامعي	١٤٩	٧٢.٣٣
	دارسات عليا	٥٧	٢٧.٦٧
	المجموع	٢٠٦	١٠٠
المرحلة الدراسية	مدرسة ابتدائية	٨٦	٤١.٧
	مدرسة ثانوية	٦٤	٣١.١
	مدرسة متوسطة	٥٦	٢٧.٢
	المجموع	٢٠٦	١٠٠
عدد سنوات الخبرة	٦-١٠ عام	١٨	٨.٧
	١١ عام فأعلى	١٥٧	٧٦.٢
	١-٥ عام	٣١	١٥
	المجموع	٢٠٦	١٠٠
موقع المدرسة	جنوب	٥٠	٢٤.٣
	شرق	٥٣	٢٥.٧
	شمال	٦٦	٣٢
	غرب	٣٧	١٨
	المجموع	٢٠٦	١٠٠

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية أداة واحدة هي الاستبانة للتعرف على (دور القيادات المدرسية لبناء الشراكة المجتمعية) ولأغراض الإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على مصادر أساسية، وهي: (الحايك، ٢٠٠٠ **Abram, &; Berner & Dittus,2001 ; Gibbs,2000; Cairne,2000;** الطاهر، ٢٠٠٧، قدومي، ٢٠٠٨، السلطان، ٢٠٠٨،عاشور، ٢٠١١، الثمالي،٢٠١٣)، وقد استقرت الدراسة على ٣ محاور رئيسة، (٤٦) بند.

تم التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة وفق الإجراءات التالية:

صدق مقياس الدراسة:

للتحقق من صدق الاستبانة، تم عرضه على مجموعة محكمين وعددهم (٥) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام كليات التربية في كليات

الشرق، وجامعة الملك سعود، والجامعة الأردنية، وقد تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، حيث عُدّلت الصياغة اللغوية لبعضٍ من البنود، حيث تمّ قبول البند الذي أجمع عليه أربعة من المحكمين على الأقل على ارتباطه بالبعد بنسبة اتفاق (٨٠%)، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (٢٩) بندًا.

ثبات الأداة:

ثانياً: ثبات المقياس:

الثبات بطريقة الاتساق الداخلي: تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية، مكونة من (٣) مديرين من خارج عينة الدراسة، ومن المجتمع نفسه واستخرج معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، ويبين جدول رقم (٢) هذه النتائج.

الجدول رقم (٢)

يوضح معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي

المجال	كرونباخ ألفا
الممارسات	٠.٨٦
المعوقات	٠.٦٧
سبل التطوير	٠.٩٢

ويلاحظ أن معاملات الثبات لأداة الدراسة قد تراوحت بين ٠.٦٧ و٠.٩٢ وهي مناسبة لهدف الدراسة.

معايير الحكم على النتائج في المجالات والفقرات

١) ١.٦٦ موافق إلى حد ما.

٢) ١.٦٧–٢.٣٣ موافق.

٣) ٢.٣٤–٣ موافق جداً.

فيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها:

السؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في بناء الشراكة المجتمعية؟

الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على الفقرات المتعلقة بهذا البعد وعليه كاملاً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٨	تشكل المدرسة لجنة الشراكة المجتمعية.	٢.٢٦	٠.٧٣	موافق
٧	تفعل المدرسة مجلس الآباء والمعلمين.	٢.٢٥	٠.٧٧	موافق
٦	تُشكلُ المدرسة أعضاء مجلسها من بعض أفراد المجتمع.	١.٩٩	٠.٧١	موافق
١١	ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للشراكة المجتمعية بين منسوبي المدرسة.	١.٨٦	٠.٧٣	موافق
١٠	تنظم المدرسة مهرجانات ثقافية واجتماعية وإنسانية	١.٨٥	٠.٧٤	موافق
٥	توفر المدرسة قنوات الاتصال الفعال بين المنتسبين والمجتمع المحلي.	١.٨١	٠.٦٥	موافق
٩	تتعاون المدرسة مع إمارة المنطقة في نشر قيم المواطنة.	١.٧٣	٠.٨٢	موافق
١	يتوفر لدى المدرسة قاعدة بيانات وإحصاءات للمجتمع المحلي	١.٦	٠.٦٥	موافق إلى حد ما
٢	تستفيد المدرسة من المؤسسات المجتمعية في إثراء عملها وتحقيق أهدافها.	١.٥٦	٠.٦٤	موافق إلى حد ما
٣	تتيح المدرسة مرافقها وتجهيزاتها لخدمة المجتمع المحلي.	١.٥٣	٠.٧٣	موافق إلى حد ما
٤	تستفيد المدرسة من الجهات المانحة لرعاية برامجها.	١.٥	٠.٦٤	موافق إلى حد ما
	الكلي	١.٨١	٠.٤٦	موافق

جاءت النتيجة بأن درجة موافقة على مضمون الفقرات المتعلقة بالمجال الأول (الممارسات) حيث بلغ المتوسط الكلي (١.٨١) بانحراف معياري ٠.٤٦. بدرجة موافق.

ويمكن تفسير ذلك بضعف معايير انتقاء مدير المدرسة، حيث إن كثيراً ممن يشغلون وظيفة مدير مدرسة لا يملك الكفايات الرئيسة التي تمكنه من الاضطلاع بدوره كقائد تربوي يقود

مؤسسة من أهم المؤسسات المجتمعية التي أوكل إليها المجتمع تربية النشء، ونقل التراث الثقافي إليه، كما يمكن عزو هذه النتيجة بقلة وجود خطط استراتيجية تُؤسس للشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي، إضافة إلى المركزية المطلقة في اتخاذ القرارات، والتي من شأنها أن تعوق تأسيس شراكات مجتمعية. وربما تغلب قلة أو انعدام قناعة القيادات التربوية بأهمية الشراكة المجتمعية، وبالتالي لا تبدي مثل هذه القيادات مبادرات إيجابية لتأصيل شراكات تفاعلية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي. ولعل من الأسباب المحتملة انفراد مدير المدرسة بقراراته دون الرجوع إلى مجلس المدرسة؛ كي يستنير برأيه في قضايا المدرسة بعامة، وقضية الشراكة المجتمعية بخاصة؛ مما يقود إلى نظرة واحدة قد تكون قاصرة عن إنتاج العقل الجمعي الذي يعد أرقى كثيراً من العقل الأحادي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (**Hobarat & Kai,2009**). ودراسة (عاشور، ٢٠١١)، و دراسة (الجعيدي، ٢٠١١)، ودراسة (**Myrna,2012**). وتختلف مع نتيجة دراسة (الأشقر، ٢٠٠٣)، ودراسة (الشهري، ٢٠١١)، ودراسة (القرشي، ٢٠١١)، وتختلف جزئياً مع نتيجة دراسة (زغيبي، ٢٠١٤).

السؤال الثاني:

ما المعوقات التي تحد من دور القيادة المدرسية في بناء الشراكة المجتمعية؟

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على الفقرات المتعلقة بهذا البعد وعليه كاملاً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٦	كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق القيادة المدرسية.	٢.٧٩	٠.٤٥	موافق جداً
٧	ندرة برامج تدريب القيادات المدرسية لتفعيل مجال الشراكة المدرسية المجتمعية	٢.٦٨	٠.٥٤	موافق جداً
٥	يوجد نقص في الأدلة والسياسات التي تضعها الوزارة بشأن الشراكة المدرسية المجتمعية	٢.٤٦	٠.٦٣	موافق جداً
٨	المقررات الدراسية لا تولي اهتماماً بالشراكة المدرسية المجتمعية	٢.٤٥	٠.٦٩	موافق جداً
٣	عزوف أفراد المجتمع عن مشاركة المدرسة.	٢.٤٤	٠.٦٢	موافق جداً
٤	رؤية مؤسسات المجتمع المحلي غير واضحة فيما يتعلق بالتعاون مع المدارس	٢.٤١	٠.٦٤	موافق جداً
١	مصطلح الشراكة المجتمعية غامض بالنسبة لي	١.٧٦	٠.٧٣	موافق
٢	أرى أن الاستعانة بأعضاء من المجتمع المحلي يعوق عمل الإدارة المدرسية	١.٥٥	٠.٦٥	موافق إلى حد ما
	الكلي	٢.٣٢	٠.٣٤	موافق

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي (٢.٣٢) بانحراف معياري ٠.٣٤، بدرجة موافق؛ مما يعني أن هناك معوقات تعترض دور القيادة المدرسية في بناء الشراكة المجتمعية، ويمكن عزو ذلك إلى أن الصلاحيات المفوض بها مدير المدرسة فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية مازالت محدودة، وفي أضيق نطاق لها، وهذا يحد من قدراته في إيجاد صلات مع مؤسسات المجتمع المحلي، ويضعف صلاحياته في توثيق الروابط المجتمعية في المحيط الذي يعمل به، وربما أن مركزية القرارات أيضاً تجعل مع مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التدريسية فيها أيضاً يحجمون عن مبدأ المشاركة المجتمعية نتيجة قلة تفويض الصلاحيات الممنوحة لهم، مما يبقيهم خارج مسؤولية تحمل إقامة شركات مجتمعية تجلب المنفعة لطلبتهم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضا من خلال قلة وجود كادر متخصص في المدارس يعي أهمية الشراكة المجتمعية، وافتقارهم إلى كفايات تمكنهم من إيجاد تلك الشراكات المجتمعية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع التي يمكن أن تساعد المدرسة في تحقيق أهدافها.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بقلة وعي القيادات التربوية بمفهوم واستراتيجيات إقامة الشراكة المجتمعية، وقلة التحاقهم ببرامج تدريبية تقودهم إلى تأسيس وعي راقٍ للمشاركة المجتمعية، حيث تعمل مثل هذه البرامج على حفزهم للولوج إليها؛ لما لها فوائد جمة تعود على كافة الأطراف المشاركة فيها.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (السلطان، ٢٠٠٨)، ودراسة (**Russell,2010**)، ودراسة (الجعيدي، ٢٠١١)، وتتفق أيضا جزئيا مع نتيجة دراسة (**Brenda,2013**)، ودراسة (**Nemes,2013**)، ودراسة كل من (**Echaune, et al.,2014**).

السؤال الثالث: ما سبل تطوير دور القيادات المدرسية في بناء الشراكة المدرسية المجتمعية؟

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٢	تتضمن رؤية المدرسة ورسالتها توجهاً واضحاً نحو تفعيل الشراكة المدرسية المجتمعية	٢.٤٥	٠.٦٧	موافق جداً
١	تشكل المدرسة لجنة متخصصة لتفعيل الشراكة المدرسية المجتمعية	٢.٤٢	٠.٧٣	موافق جداً
٩	تعقد المدرسة اتفاقيات مع مؤسسات المجتمع لرعاية الطلاب ثقافياً وصحياً وبدنياً	٢.٤١	٠.٧٧	موافق جداً
٥	تعتني المدرسة بالانعقاد الدوري للجمعية العمومية للآباء والمعلمين	٢.٣٨	٠.٧٥	موافق جداً
١٠	تعد المدرسة خطة تشغيلية لتوظيف مرافقها لخدمة المجتمع المحلي	٢.٣٥	٠.٧٤	موافق جداً
٧	تنفذ المدرسة برامج لخدمة المجتمع والبيئة وفق خطتها الاستراتيجية	٢.٣٤	٠.٧	موافق جداً
٤	تتيح المدرسة فرصاً للتعاون مع المجتمع المحلي وتبادل الخبرات من أجل تحقيق الأهداف المدرسية	٢.٣١	٠.٧١	موافق
٨	تنشئ المدرسة مركزًا متخصصًا لتقديم الاستشارات التي يحتاجها المجتمع المحلي	٢.٢٨	٠.٧٨	موافق
٦	تجري المدرسة الدراسات المعنية بدور القيادات المدرسية في الشراكة المجتمعية	٢.٢٣	٠.٧٤	موافق
٣	تتقصى المدرسة احتياجات المجتمع المحلي ومشكلاته الملحة	٢.٢٢	٠.٧٤	موافق
	الكلي	٢.٣٤	٠.٥٦	موافق جداً

أظهرت النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (سبل التطوير) حيث بلغ المتوسط الكلي (٢.٣٤) بانحراف معياري ٠.٤٦، وهي بدرجة موافق جدا، مما يدل على أن هناك توجهاً قوياً لتطوير أداء القيادات التربوية فيما يتعلق بمجال المشاركة المجتمعية من قبل عينة الدراسة، ويمكن عزو هذه النتيجة بأن التوجهات العالمية التي بدأت تسيطر أخيراً في الأدب التربوي تبرز أهمية المشاركات المجتمية التي يقودها قادة المدارس؛ نظراً لأهميتها في بلوغ المدرسة لغاياتها، حيث تعمل الشراكات المجتمعية على تجذير العلاقات بين أفراد المجتمع وتقوي الروابط

الاجتماعية؛ مما يؤدي إلى تكوين الولاء نحو مؤسسات المجتمع المحلي، وصولاً للولاء للوطن الكبير.

كما تقود المشاركة المجتمعية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي إلى شعور الطلبة بأنهم جزء من العالم المحيط بهم، وليسوا غرباء عنه، من خلال اندماجهم بأنشطته المختلفة عبر أنشطة ملبية لاحتياجاتهم المتنوعة؛ مما يشعرهم بالثقة في أنفسهم، وبقيمة الإنجاز في حياتهم وبخاصة في المرحلة الثانوية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (**Abrams & Gibbs,2000**)، ووتتفق أيضا جزئيا مع نتيجة دراسة (**Hobarat & Kai,2009**)، ودراسة (الشهري، ٢٠١١)، ودراسة (الجعيدي، ٢٠١١)، وتتفق أيضا مع بعض توجهات دراسة(**Terrence,2011**)، ودراسة (القرشي، ٢٠١١)، ودراسة (**Myrna,2012**)، ودراسة (**Brenda,2013**).

توصيات الدراسة:

على ضوء نتائج الدراسة، نخلص إلى التوصيات الآتية:

١-الدعوة إلى تشكيل مجلس أمناء لكل مدرسة سواء أكانت حكومية، أم خاصة، بحيث يتولى المجلس مسؤولية تنفيذ السياسات التربوية، واقتراح الخطط والبرامج التي تحقق هذه السياسات، وفي مقدمتها (خطة وبرنامج الشراكة المدرسية المجتمعية).

٢-مراجعة التشريعات المنظمة لعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وبحيث تعين في تنظيم وتفعيل هذه العلاقة والتخلص من الروتين والبيروقراطية القائمة.

٣-تعزيز المنهج المدرسي بموضوعات تدعم مفهوم الشراكة المدرسية المجتمعية لدى الطالبة والطالبات، وكذا الأنشطة المصاحبة والأنشطة اللاصفية؛ وذلك لنشر ثقافة لدى الطلاب وتدفعهم للمبادرات والأعمال التطوعية وفهم تطبيقات الشراكة ومتطلباتها.

٤-تقدير برامج التنمية المهنية لقادة المدرسة السعودية التي تزودهم بوضع خطط مدرسية؛ لتفعيل الشراكة ويتم ذلك بناء على تحديد ورصد حاجات ومشكلات المجتمع المحلي.

٥-إجراء مزيد من الدراسات العلمية بالمشاركة بين قادة المدارس، وخبراء من الجامعات ومراكز العمل والإنتاج فيما يُشكل فريق بحثي ذو خبرة أكاديمية مجتمعية بكل مدرسة.

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، توصي في المستقبل بإجراء الدراسات السابقة:

١-تعرف دور القياد ات التربوية في الشراكة المجتمعية من وجهة نظر أولياء أمور الطلبة وفق متغير المؤهل العلمي.

٢-استقصاء آراء الخبراء العاملين في المجال التربوي في مجالات المشاركة المجتمعية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع.

٣-مقارنة اتجاهات المشاركة المجتمعية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي: دراسة عبر ثقافية.

٤-تصور مقترح للمشاركة المجتمعية في المدارس الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية وفق منهجية دلفي.

أولاً: المراجع العربية:

١- الأشقر، ياسر (٢٠٠٣). **دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي بمحافظات غزة وسبل تطويره.** رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

٢- بخيت، صفية (٢٠٠٩). "الجامعات العربية ودورها في خدمة المجتمع المعرفي والتنموي والثقافي". **المؤتمر العربي الثالث الجامعات العربية-التحديات** والآفاق ٥-٢٠٠٩/٩/٧. مسقط: سلطنة عمان.

٣- بدوى، هناء (٢٠٠٠). **التنمية الاجتماعية رؤية واقعية من منظور الخدمة الاجتماعية.** دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

٤- التركي، أحمد (٢٠١٠).تطوير الشراكة بين الأسرة والمدرسة ضرورة ملحة لتعليم متميز ورقة عمل ضمن اللقاء السنوي الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم النفسية والتربوية جستن **(تطوير التعليم رؤى نماذج متطلبات)**، الرياض، كلية التربية.

٥- الثمالي، أحمد (١٤٣٤). **أسباب العزوف عن العمل في إدارة المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والوكلاء.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة،المملكة العربية السعودية.

٦- الجعيدي، شيخة (٢٠١١). **دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدارس الثانوية والمجتمع المحلي.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٧- الجويلي، مها (٢٠٠١). **التربية والمجتمع للاتجاهات الحديثة في التوظيف الاجتماعي للتربية.** دار وفاء للطباعة. الإسكندرية، مصر.

٨- الحامد، محمد (١٤٢٦). الشراكة والتنسيق في تربية المواطن. ورقة عمل مقدمة **للقاء الثالث عشر لقادة العمل التربوي في الباحثة.** في الفترة ٢٦-١٤٢٦\١\٢٨، السعودية.

٩- الحايك، منى (٢٠٠٠). **تصورات المعلمين ومديري المدارس لدور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي في محافظة إربد.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

١٠-الحبيب، فهد (٢٠٠٥). تربية المواطنة: الاتجاهات المعاصرة في تربية المواطنة. ورقة عمل مقدمة **للقاء الثالث عشر لقادة العمل التربوي في الباحثة.** في الفترة ٢٦-١٤٢٦\١\٢٨، السعودية

١١-حسان، حسن ومحمد مجاهد، ومحمد العجمي،**(2007).التربية وقضايا المجتمع المعاصرة .**الإسكندرية: دارا لجامعة الجديدة للنشر.

١٢-رستم، عبد الملك (٢٠٠٦). **تفعيل مجلس الآباء والأمناء والمعلمين في المدارس**. دار العين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

١٣-زغيبي، رفيف (٢٠١٤). **دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في تنمية المجتمع المحلي في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

١٤-الزنيدي، عبد الرحمن (٢٠٠٥). فلسفة المواطنة في المجتمع السعودي. ورقة عمل مقدمة **للقاء الثالث عشر لقادة العمل التربوي في الباحثة**. في الفترة ٢٦-١٤٢٦\١\٢٨، السعودية.

١٥-الزواوي، خالد (٢٠٠٣). **الجودة الشاملة فى التعليم وأسواق العمل فى الوطن العربى**. القاهرة، مجموعة النيل العربية.

١٦-سالم، رائدة (٢٠٠٥). **المدرسة والمجتمع**. مكتبة المجتمع العربي ناشرون موزعون، عمان، الأردن.

١٧-السكران، محمد (٢٠٠٦). التربية والثقافة فيما بعد الحداثة. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.

١٨-السلطان، فهد (٢٠٠٨). واقع التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وأهم الآليات اللازمة لتطويره. **رسالة التربية وعلم النفس**، جامعة الملة سعود. العدد (٣١)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٩-الشرعي، بلقيس (٢٠٠٧). دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي: دراسة تحليلية. **مجلة كلية التربية**. مجلد (٢٢)، العدد (٤). الإمارات العربية المتحدة.

٢٠-الشريدة، سميحة (١٩٩٥). مجلات مساهمة أولياء الأمور التطوعية في العمل التربوي بدولة الكويت. **مجلة التربية**. العدد(١٦). الكويت.

٢١-الشهري، سميرة (٢٠١١). تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين مؤسسات المجتمع في تربية المواطنة للمرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية من منظور إسلامي. **رسالة الخليج العربي**. المجلد (٣٢)، العدد (١٢٢). ص ٣٧١-٣٧٣.

٢٢-الطاهر، رشيدة (٢٠٠٧).**التخطيط للتكامل بين الوحدات المستحدثة بالمدارس في ضوء المشاركة المجتمعية" تصور مقترح"**. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٢٣-عاشور، على (٢٠١١). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي. **دراسات العلوم التربوية**. المجلد (٣٨)، العدد (٤). ص ١٢٠٥-١٢٢٥.

٢٤- عبد الحميد، رشاد (٢٠٠٣). **الحداثة- مابعد الحداثة-دراسات في الأصول الفلسفية**. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.

٢٥- العجمي، محمد (٢٠٠٥). المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية. **مجلة كلية التربية بالمنصورة**، جامعة المنصورة، المجلد (١)، العدد(٥٨).

٢٦- قادري، خديجة (٢٠٠٧). **مناهجنا الدراسية في القرن الجديد**. عالم الكتب، بيروت، لبنان.

٢٧- قاسم، محمد وحيدر، عبد اللطيف (٢٠٠٧). **المشاركة المجتمعية: مدخل للإصلاح المدرسي في دولة الإمارات العربية**. جامعة الإمارات العربية، الإمارارت العربية المتحدة.

٢٨- قدومي، منال (٢٠٠٨). **دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي: حالة دراسية للجان الأحياء السكنية في مدينة نابلس**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

٢٩- القرشي، عليان (٢٠١١). **المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدراسة الثانوية الحكومية: دراسة ميدانية على المدراس الحكومية بمحافظة الطائف**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

٣٠- مصطفى، أمل (٢٠٠٦). **أثر الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي بالتطبيق على المدينة الجامعية للطلبة بجامعة عين شمس**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

ثانيًا:المراجع الأجنبية:

1- Abrams, L., & Gibbs, J. (2000). Planning for change: School-community collaboration in a full-service elementary school. Urban Education, 35(1), 79-103.

2- Abrams, L., & Gibbs, J. (2000). Planning for Changes: School – Community Collaboration in Full – Service elementary School. Urban Education, Vol. (35). No.(1),pp.384-407.

3- Bauch, Patricia (2001).School- Community Partnership in Rural Schools: Leadership, Renewal and Sense of Place, Peabody Journal of Education, Vol.76, issue 2, p.207

4- Brenda, Kalemba (2013). Community Participation in Education Delivery: A Study of How Community Schools Target OVCs in Chipulukusu, Zambia. Unpublished Master's Thesis Dissertation Norwegian University of Science and Technology (NTNU) Trondheim, Norway.

5- Echaune, Manasi, Judah, Ndiku, Anthony Sang, and Epari, Ejakait (2014).The influence of parental involvement in provision of teaching - learning resources on Educational outcomes: an empirical study of Teso north Sub County primary schools. Educational Research. Vol. 5(9) pp. 353-360.

6- Grady, Kevin Richard. (2010). the Impact of School Community Partnerships on the Success of Elementary Schools. Doctor of Philosophy in Educational Leadership. TUI University.

7- Hobarat L., Kai S. (2009). Rural School Leadership for Collaborative Community Development. The Rural Educator, 30(3), 4-9

8- Myrna, Hogue, (2012). A Case Study of Perspectives on Building School and Community Partnerships. Unpublished Doctoral Dissertation University of South Florida, USA.

9- Murray, Frank (1996). The Teacher Educator's Handbook, the Jossey –Bass

10- Nemes, J. (2013). School Committees in the Context of Preparing and Implementing Whole School Development Planning. Journal of Education and Practice, Vol.4, No.7.

11- Phil, S. & Les, B. (2011). Transactional and transformational leadership in schools in challenging circumstances: A policy paradox. Management in Education. 25 (2), 58-61.

12- Terrence, John (2011). A study of Parents' Conceptions of Their Roles as Home Educators of their Children. Unpublished Doctoral Dissertation Queensland University of Technology – Australi