

إجراءات قيادية تربوية مقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة
في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي
المبني على الأهداف.

إعداد

هبة توفيق عودة أبو عيادة

المشرف

الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في القيادة

التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

شباط 2021

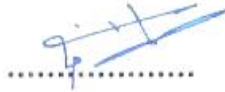
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة (إجراءات قيادية تربوية مقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف) وأجيزت بتاريخ: 2021/2/8م.

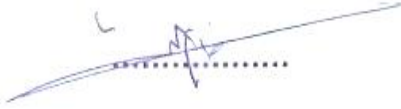
التوقيع



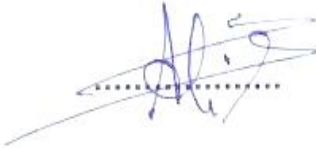
الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني، مشرفاً
استاذ - تخطيط تربوي



الدكتور اخليف يوسف الطراونة، عضواً
استاذ - الادارة تربوية



الدكتور خالد علي السرحان ، عضواً
استاذ - الادارة تربوية



الدكتور علي محمد جبران، عضواً خارجياً
استاذ - ادارة تربوية (جامعة اليرموك)

الإهداء

إلى خير البشرية... قدوة ومعلمًا للبشرية من بعث رحمة للعالمين الرسول الكريم محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة والسلام والتسليم.

إلى من قال عز وجل فيها "وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِيلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا" (الإسراء، ٢٤).

إلى أبي... القمر... م. توفيق أبو عيادة

أنار دربي علمًا، وغرس في نفسي أجمل معاني القوة والصمود، الشجرة المعطاءة التي تمنح ولا ترجو مقابلًا، صاحب القلب الكبير، سندي في رحلة التعليم منذ ثلاثة عقود، عرفانًا بعبثاته واعترفًا بفضله.

إلى أمي... الشمس... حنان معروف

رمز العطاء والمحبة، الأمان والصفاء، منبع الأمل والحنان، رمز الوفاء، الصدق الخالد.

إلى "أَحَدَ عَشَرَ كَوْكَبًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ" (يوسف، 4)

أخواتي وإخواني (ريم، شيماء، م. همام، م. عائشة، م. ياسر، م. محمد، م. عز الدين، د. عبد الرحمن، الصيدلانية آية، عمر) مصدر القوة والتشجيع، تحملوا معي كل تعب ومشقة في كل سطر خطته، وقفوا جميعًا إلى بالتحفيز والدعم والدعاء.

اشدُّدْ بِهِ أَزْرِي (طه، 31) إلى كل روح التقيتها في مشوار العمر فأمدتني بطاقة على المضي في طريق النجاح.

من أراد الدنيا فعليه بالعلم، ومن أراد الآخرة فعليه بالعلم، ومن أراد الاثنين معاً فعليه بالعلم.

إلى كل من طلب العلم مجاهدًا في سبيله...

إلى كل من قرأ أطروحتي...

وإلى كل من تمنى لي الخير...

هبة أبو عيادة

شكر وتقدير

قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَلِكَ فَلْيَفْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ (يونس، 85)

أشكر الله مولاي الذي مَنَّ على بإتِّمَامِ هذا العمل المتواضع، فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم، يا رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي.

إلى مشرفي وأستاذي الفاضل الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني الذي كان له الفضل في إتمام أطروحتي.

أعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور اخليف الطراونة والأستاذ الدكتور خالد السرحان والأستاذ الدكتور علي جبران؛ لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الأطروحة وتقويمها، الذين ستكون ملاحظاتهم وتوجيهاتهم محط عنايتي واهتمامي كونها الفرصة الأخيرة لتقويم وإثراء هذه الأطروحة.

ويطيب لي أن أشكر كل يد أسهمت في إنجاز هذه الأطروحة بصورتها النهائية، لا سيما أساتذتي جميعهم في كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية قسم القيادة التربوية؛ لمتابعتهم الحثيثة لي، خطوة بخطوة، وعطائهم الفياض ليلاً نهاراً، ودعمهم المتواصل وملحوظاتهم البناءة التي غرست في نفسي معاني الإبداع والتميز والمثابرة، فلكم مني كل الشكر أساتذتي: الأستاذ الدكتور هاني الطويل، الأستاذ الدكتور اخليف الطراونة، الأستاذ الدكتور راتب السعود، الأستاذ الدكتور أحمد بطاح، الأستاذ الدكتور خالد السرحان، الأستاذ الدكتورة سيناريا جبار، والدكتور صالح عبابنة.

وختاماً أشكر كل من قدم جهداً أسهم في وصول العمل إلى هذه المرحلة من أساتذة وزملاء ساعدوني في النشر والتوزيع الإلكتروني في ظروف جائحة كورونا، ولكل من أسهم في إنجاز هذه الأطروحة سواء أكان ذلك بالتوجيه أم الإرشاد أم توفير المقومات أم تسهيل الوصول إليها أم بإبداء الرأي، وإلى كل من أسهم في تحكيم أداء الدراسة وجزيل الشكر والامتنان للزميلة مها عبد الواحد للتدقيق اللغوي.

والله ولي التوفيق.

هبة أبو عيادة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
9	حدود الدراسة
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
11	الأدب النظري
49	الدراسات السابقة
59	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
62	منهجية الدراسة

رقم الصفحة	المحتوى
63	مجتمع الدراسة
64	أداة الدراسة
65	صدق أداة الدراسة
66	ثبات أداة الدراسة
66	إجراءات الدراسة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
70	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
79	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
86	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
91	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
105	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
107	مناقشة نتائج السؤال الأول
109	مناقشة نتائج السؤال الثاني
111	مناقشة نتائج السؤال الثالث
113	مناقشة نتائج السؤال الرابع والخامس
125	التوصيات
قائمة المراجع	
128	المراجع العربية
137	المراجع الأجنبية
141	الملحقات
170	Abstract

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	نظريات الشراكة المجتمعية	16
2	مستويات التخطيط الإستراتيجي	26
3	نماذج التخطيط الإستراتيجي	31
4	مقارنة بين الإجراءات القيادية والسياسات العامة	44
5	توزع أفراد مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن حسب الجنس والخبرة والمؤهل العلمي	63
6	توزيع أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن حسب الجنس والخبرة والمؤهل العلمي	64
7	قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة	66
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة واقع تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي من وجهة نظر القيادات التربوية ككل ومجالات الأداة للواقع مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	71
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الأول للواقع (تحديد الرسالة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	72
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الثاني للواقع (تطوير الرؤية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	73
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الثالث للواقع (وضع الأهداف) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	74
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الرابع للواقع (تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق	75

الرقم	المحتوى	الصفحة
	الأهداف) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الخامس للواقع (تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات (الموضوعة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	76
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال السادس للواقع (إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	77
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال السابع للواقع (متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	78
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة أهمية تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي من وجهة نظر القيادات التربوية ككل ومجالات الأداة الأهمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	79
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الأول لأهمية (تحديد الرسالة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	80
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الثاني لأهمية (تطوير الرؤية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	81
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الثالث لأهمية (وضع الأهداف) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	82
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الرابع لأهمية (تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	83

الرقم	المحتوى	الصفحة
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الخامس لأهمية (تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات (الموضوعة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	84
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال السادس لأهمية (إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	85
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال السابع لأهمية (متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	86
24	الفروق بين متوسطات الواقع والأهمية من خلال اختبار (t-Test) للعينات المترابطة	87
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للمجالات حسب المتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)	89
26	تحليل التباين الثلاثي لأثر المتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) على تقديرات عينة الدراسة على الأداة ككل	90
27	نتائج فاعلية الفقرات الأداة من خلال معامل الارتباط بيرسون	91
28	الإجراءات القيادية التربوية المقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف.	93

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	وظائف المدرسة المعاصرة	1
15	سداسية التعامل من قبل المجتمع مع الطلبة وتفعيل الشراكة	2
18	فوائد الشراكة المجتمعية	3
19	وظائف القائد (المدير) المدرسي المعاصر	4
24	مراحل تطور التخطيط الإستراتيجي	5
26	مستويات التخطيط الإستراتيجي	6
35	أسياسيات التخطيط الإستراتيجية	7
42	خطوات تفعيل الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي بناءً على نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف	8
43	مفهوم الإجراءات القيادية	9
44	مميزات الإجراءات القيادية	10
46	تدفق الإجراءات القيادية	11
48	مخطط الإجراءات القيادية التربوية المقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة وبين المجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الاستراتيجي المبني على الأهداف	12

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
142	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
146	قائمة أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة	2
147	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
151	نموذج تحكيم الإجراءات	4
166	قائمة بأسماء محكمي الإجراءات المقترحة	5
167	خطابات تسهيل المهمة	6

إجراءات قيادية تربوية مقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف.

إعداد هبة توفيق أبو عيادة

المشرف الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني

الملخص

هدفت الدراسة اقتراح إجراءات قيادية تربوية لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف. واتبعت الدراسة المنهج المسحي التطويري، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للعام الدراسي (2020/2019) والبالغ عددهم (350) قائدًا وقائدة، وقد تم بناء استبانة مكونة من جزأين؛ الأول لقياس واقع تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، والثاني لأهمية تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف. وزعت الاستبانة على عينة مكونة من 189 قائدًا تربويًا في الأردن بطريقة عشوائية من جميع أقاليم الأردن (الشمال، والوسط، والجنوب)، منها 128 قائدة و61 قائدًا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن واقع تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف جاء بدرجة متوسطة للمجالات ككل من وجهة نظر القيادات التربوية.

أن أهمية تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف جاءت بدرجة مرتفعة للمجالات ككل من وجهة نظر القيادات التربوية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسط واقع وأهمية تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى نموذج التخطيط

الإستراتيجي المبني على الأهداف وجاءت الحاجة بدرجة متوسطة للمجالات ككل من وجهة نظر القيادات التربوية.

وبناءً على الحاجة تم اقتراح إجراءات لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، وعرضها على الخبراء والمختصين وأظهرت النتائج بأن الإجراءات المقترحة جاءت بدرجة ملائمة.

وبناءً على نتائج الدراسة؛ أوصت بمجموعة توصيات ومن أهمها: اعتماد وزارة التربية والتعليم لهذه الإجراءات القيادية لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف.

الفصل الأول

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهمية الدراسة

هدف الدراسة

مصطلحات الدراسة

حدود الدراسة

الفصل الأول

المقدمة:

شهدت العقود الماضية اهتمامًا متزايدًا من قبل أصحاب القرار والباحثين بموضوع العلاقة ما بين المدرسة والمجتمع المحلي. الأمر الذي أدى إلى أن ينظر المجتمع الأردني باهتمام ملحوظ نحو الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، فالتوافق والتكامل بينهم يكون في الأهداف والغايات والأفكار والممارسات فيما يخص العملية التربوية والتعليمية.

وتعدّ المدارس بأنها منظمات ذات أهداف نوعية، وذات مهام مختلفة، ونسق من العمليات الإدارية، وبنية من الأنشطة المتنوعة والمتساندة، وتقسيم واضح للمهام، ووجود سلطة شرعية يمارسها عدد من الأفراد، ويميزوا بين المدرسة التقليدية المنعزلة داخل أسوارها، وبين المدرسة المنفتحة ذات الديناميكية والتفاعل والتواصل بين جميع الأطراف المعنية بتنشئة الطلبة وتربيتهم. فالمدرسة هي جزء من المجتمع، وجدت في كنفه، مدخلاتها منه ومخرجاتها إليه (المنوفي وهلال وزايد، 2018).

إن الاهتمام بتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع في إطار العلاقة الوظيفية المتزامنة؛ لكون المدرسة نتاجًا للبيئة الاجتماعية والاقتصادية والفكرية والثقافية لمجتمعها، وكونها المحضن الطبيعي للأفراد الذين تتشكل هويتهم وتتطور مهاراتهم وخبراتهم من خلال المدرسة، ليصبحوا بعد تخرجهم قوة بناء وتحديث للمجتمعات التي نشأوا فيها (القحطاني، 2020).

إن الشراكة المجتمعية لم تكن يومًا بعيدة عن مهامها وأدوارها الحيوية داخل المجتمع، ولكن مع تعقد الحياة الإنسانية والتغيرات الثقافية والاجتماعية والتحديات المعاصرة، تشكلت هوة عميقة بين البيئة المدرسية والمجتمع المحلي، بموجب ذلك زادت الضغوط والأعباء التربوية والتعليمية على المدرسة كأحد المؤسسات التعليمية التي ترتبط بشكل مباشر بقضايا المجتمع ومشكلاته وتؤثر وتتأثر بالأحداث والتغيرات المعاصرة في شتى مجالات الحياة وتتأثر بها.

وبالتالي أصبحت المدرسة في خضم هذه الأحداث بحاجة إلى إصلاح مستمر لتواكب التغيرات، وتؤدي الدور المناط بها. وحدد الزهراني (2018) وملكاوي والقضاة (2018) متطلبات الشراكة بين الأسرة والمدرسة بما يلي: المتطلبات الاجتماعية والمتطلبات المعرفية والمتطلبات المهارية والمتطلبات التربوية والمتطلبات المجتمعية.

وتبرز أهمية تأثير القيادات التربوية في المؤسسات التربوية وفي العملية التعليمية بشكل عام من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر، الذي تتمكن من خلاله من اتخاذ القرارات الحاسمة حول التغييرات التي من الممكن أن تتخذ، والطريقة التي يمكن أن ينفذ بها ذلك، تأكيداً لأهمية التزام القيادات التربوية بالتخطيط الإستراتيجي.

وأكدت أنت بريست (prest, 2019) على ضرورة الحوار الثقافي والمزيد من العلاقات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية المتناغمة بين المدرسة والمجتمع، واعتبرت الشراكة جسراً اجتماعياً ورأس مال تعززه، وتوفر نظرة ثابتة للمعلمين وتوجيههم في تعزيز الممارسات الثقافية.

وأكد كريس وديسمت ويونكر (Cress, Desmet & Younker, 2020) (2020) أن الشراكة المبنية على تخطيط تضي الطابع الرسمي على الجهد التعاوني لتحسين إجراءات تحديد الهوية للطلاب ذوي المواهب والمواهب، وتوفير جودة عالية، والتنمية المهنية لمعلمين، وخلق الخدمات وموارد للأسر، وتطوير الممارسات جنباً إلى جنب مع الاتجاهات المستقبلية. بل وأن كاراسيك (Karasik, 2019) شجعت على مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تحسين التعاون بين المجتمع والمؤسسات التربوية، وزيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جميع جوانب التعاون. لما للشراكة دور مهم تؤديه في تسهيل إقامة شراكات حقيقية مع المجتمع التي تكون عادلة ومتبادلة المنفعة.

لذا أصبحت الحاجة ماسة إلى قادة متميزين ومتسلحين بالخبرة والمهارات والكفاءات المناسبة والمعرفة والقدرة على تحمل المسؤولية والتنبؤ والتكيف مع كل ما هو جديد ومطور للقيام بالدور القيادي المطلوب وخاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعدد أدوارها وتعقدتها، ومن هذا الجديد مجموعة نماذج تخطيطية تسهم في ذلك منها أنموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي والمبني على النتائج، والمبني على الأهداف والتكفي والخطي والتفسيري والقائم على السيناريو، ويُعد هذا نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من أبسط نماذج التخطيط الإستراتيجي المناسبة للمؤسسات ذات الحجم الصغير أو التي ليس لديها خبرة في التخطيط التربوي؛ إذ يفيد في بناء خبرات الفريق وذلك تحضيراً لاعتماد طرق أكثر تفصيلاً في السنوات اللاحقة.

ويطلق على هذا النموذج في بعض الأحيان اسم نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الرؤية وعادةً ما تكون الإدارة العليا في المؤسسة هي المنخرطة في تطبيقه وإنجاز عملية التخطيط.

يتكون هذا النموذج من الخطوات التالية: **أولاً تحديد الرسالة:** أو الغرض من إنشاء المؤسسة، إذ تكون عبارة مختصرة تحدد حاجات المتعاملين الأساسية التي سيتم تلبيتها وكيف سيتم ذلك، أيضاً يمكن أن تتضمن الرسالة المجتمعات التي تخدمها المؤسسة أو المنطقة الجغرافية التي تنشط بها. ويجب أن توافق الإدارة العليا على رسالة المؤسسة فهي عادة ما تبقى بدون تغيير لسنوات عديدة. **ثانياً تطوير الرؤيا:** وتعبّر الرؤيا عن الحالة المستقبلية المتوقعة للمؤسسة، وقد تتضمن حالة المتعاملين والمستفيدين من الخدمات المقدمة في المستقبل. **ثالثاً وضع الأهداف:** وهي عبارات عامة تحدد ما الذي يجب على المؤسسة تحقيقه لتطبيق رسالتها والوصول إلى الرؤيا التي تم وضعها، ويفترض أن يتم العمل بفعالية لتتمكن المؤسسة من تحقيق تلك الأهداف، وعادة ما تكون الفترة الزمنية لتحقيق الأهداف طويلة تمتد من 3 - 5 سنوات. **رابعاً تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف:** وتعد هذه المنهجيات اللبنة الأساسية التي تفرّق ما بين المؤسسات الناجحة في تطبيق إستراتيجياتها، وفي بعض الأحيان تتجاوز المؤسسات الصغيرة هذه الخطوة وتنتقل إلى المرحلة التالية. **خامساً تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية:** ويجب أن تكون تلك الخطط ذات أنشطة محددة يمكن من خلالها الوقوف على ما يجب إنجازه في كل وحدة عمل ضمن المؤسسة. ومن الممارسات الشائعة في هذه الخطوة أن تقوم الإدارة العليا بتشكيل مجموعة من اللجان الجئة خطة تشغيلية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الإستراتيجيات والأهداف. **سادساً إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية:** والتي تتكون من تجميع الرسالة والرؤيا والأهداف والإستراتيجيات والخطط التشغيلية، ويجب أن تكون ممهورة بموافقة القيادة. **سابعاً متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية:** للمؤسسة وتحديثها كلما دعت الحاجة، ولعل من أهم ما يثبت تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل سليم هو التغذية الراجعة من المتعاملين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

حددت مشكلة الدراسة من خلال ملاحظة أن هناك أدواراً تقليدية لنمط الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في مجال التربية والتعليم في الأردن، وقلة الاهتمام بتفعيل هذه الشراكة، واقتصارها على دور مجالس أولياء الأمور والمعلمين بشكل صوري، والاجتماعات

التقليدية التي يطلع من خلالها الأهالي على بعض برامج المدرسة وأهدافها دون أن يكون لهم التأثير المطلوب في هذه العلاقة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لاقتراح إجراءات قيادية تهدف إلى تفعيل الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي. وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما الإجراءات القيادية التربوية المقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف. بناءً على ذلك تقوم الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن المستندة إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية؟
2. ما أهمية تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن المستندة إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الحاجة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن المستندة إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية التي تُعزى إلى الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر القيادات التربوية؟
4. ما الإجراءات القيادية التربوية المقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف. من وجهة نظر القيادات التربوية؟
5. ما درجة ملاءمة الإجراءات القيادية التربوية المقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف استنادًا لرأي الخبراء؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أنه يُؤمل أن تستفيد من نتائجها الجهات الآتية:

أولاً: أهمية عملية:

- المجتمع المحلي، من خلال فتح قنوات اتصال مستمرة مع المدارس، ونشر الوعي عن الشراكة المجتمعية.
- القيادات التربوية وصناع القرارات والمسؤولون في وزارة التربية والتعليم، من خلال وضع قرارات ورسم سياسات ملزمة للمدارس بتفعيل الشراكة.
- أن تكون نقطة انطلاق لأبحاث أخرى، بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة وأداة لجمع المعلومات سيتم التأكد من صدقها وثباتها.

ثانياً: أهمية نظرية:

- القيادات التربوية في المدارس الثانوية الخاصة، من خلال تعرف مبادئ الشراكة وآلية تطبيقها بفعالية.
- إضافة بعض المعرفة إلى المكتبات بشكل عام، والمكتبة الأردنية بشكل خاص.
- طلبه الدراسات العليا، من خلال ما ستقدمه لهم من منهجية سليمة في البحث العلمي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إجراءات قيادية تربوية مقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف وذلك بدراسة:

- تعرّف واقع تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية.
- تعرّف أهمية تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية.

- درجة الحاجة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف التي تُعزى إلى الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر القيادات التربوية.
- الإجراءات القيادية التربوية المقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية.
- درجة ملاءمة الإجراءات القيادية التربوية مقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف استنادًا لرأي الخبراء.

مصطلحات الدراسة:

شملت هذه الدراسة على المصطلحات الأساسية الآتية:

القيادة التربوية (مفاهيميًا): عرّفها السعود (2020، 27) بأنها مقدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة. وعرّفت بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها الأفراد على بنود اختبار القيادة التربوية (خان، 2020، 196). وعرفت بأنها جزء من وظائف الإدارة تساعد على التغيير، وتحقيق أهداف المؤسسة (علي، 2020، 293). وعرفت بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة (الشحنة، 2020، 80).

القيادة التربوية (إجرائيًا): فن وعلم صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ وتقاس بنواتج هذه السلوكيات.

تفعيل (مفاهيميًا): هي القدرة على تحقيق الأهداف والوصول إلى الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة، وإلى النتائج المتوقعة في ظل الموارد المتاحة (مقيطب والنعيم، 2016، 32). هو التفكير للتوصل إلى عدد من الوسائل والأساليب الواقعية التي يمكن تطبيقها بهدف زيادة كفاءة وفعالية المراد تحسنه (عبد الرحمن، 2020، 108).

تفعيل (إجرائيًا): هي الدرجة التي تنتج عن قياس تطبيق الإجراءات المقترحة.

الشراكة Partnership (مفاهيمياً): شكل من أشكال التعاون لتحقيق أهداف مشتركة، وتقاسم الأدوار وتحمل المسؤوليات، وهي أداة لتنظيم العلاقات المستقرة (الشريف، 2016، 454). بينما عرفت بأنها انفتاح المؤسسة التربوية وهي الأسرة، وخروجها من الممارسات الضيقة إلى طرف المدرسة بطريقة منظمة لتحقيق أهداف والعمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والاجتماعية التي من شأنها أن تعود بالمنفعة والفائدة على الطلبة (الملكوي، 2018، 7). وهي التعاون المتبادل ما بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال تبادل المعلومات والخبرات والزيارات والدعم المادي والمعنوي (الشمري، 2017، 248). وعرفت بأنها عقد أو اتفاق مبرم يلتزم بموجبه تقديم الخدمات أو المشاريع وتقاسم الموارد والعائدات المحتملة (زيان، 2020، 295). وعرفت بأنها الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تتبادلها المؤسسات التربوية والمجتمع المحلي (العصيمي، 2020، 453).

الشراكة (إجرائياً): تحقيق الأهداف بين المدرسة والمجتمع المحلي بفاعلية، وسوف يتم قياسها من خلال أداة الدراسة التي سيتم تطويرها لها الغرض.

التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف (مفاهيمياً): عرف بثأشاريا وجاها (Bhattacharyya, & Jha, 2018) بأنه مرحلة متقدمة بعد نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي، إذ يتم تصميم هذا التحسين للنموذج الأساسي للمؤسسات أو المؤسسات الراسخة التي ترغب في التعمق أكثر في عملية التخطيط الإستراتيجي، هذا هو النوع الأكثر استخدامًا لنماذج التخطيط الإستراتيجي ولا يتطلب إكمال الخطوات جميعها كل عام. ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول لتحقيق التميز والكفاءة ضمن النقطة المثلى (عبيد، 2021، 23).

التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف (إجرائياً): وهو نظام متكامل يهدف إلى التخطيط بعيد المدى، وتحديد المسار المستقبلي للمؤسسات التربوية، ويتضمن تحديد رسالة المؤسسة، وأهدافها، الإجراءات اللازمة لتحقيقها، ومجال أعمالها وأنشطتها، ومواردها المستقبلية.

الإجراءات (مفاهيمياً): عرّفت الإجراءات الإدارية بأنها توجيهات وإرشادات للسلوك الإداري التربوي لدى مديري المدارس للتحويل في أسلوب الإدارة (الزعبي، 2017). وعُرّفت بأنها خطوات وتوجيهات للسلوك الإداري للوصول إلى الهدف (أبو حمدي، 2018). وهي الخطوات التفصيلية والمراحل التي تُمرّ بها عملية تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة المدرسية من بدايتها وحتى نهايتها (الشقير، 2018). وعُرّف بأنه مجموعة الخطوات التفصيلية التي يمكن الاستدلال بها لبلوغ هدف معين (الشخاترة، 2018). وهي مجموعة من الخطوات المحددة والتي يمكن اتباعها من أجل إنجاز عمل معين (عصفور، 2021).

الإجراءات (إجرائياً): مجموعة من القواعد المحددة لكيفية أداء المهام، وخطوات وِجَب على أفراد المؤسسة الالتزام بها عند أداء المهام والأنشطة لتحقيق الأهداف.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- **حدود بشرية:** ستقتصر هذه الدراسة على القيادات التربوية في المدارس الثانوية الخاصة.
- **حدود مكانية:** ستقتصر هذه الدراسة على المدارس الثانوية الخاصة في الأردن.
- **حدود زمانية:** سيتم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي

.2020/2019

الفصل الثاني

الأدب النظري

- الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي
- التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف
- الإجراءات القيادية

الدراسات السابقة

- الدراسات السابقة الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي
- الدراسات السابقة التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف
- التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري، ثم عرضًا للدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، كما يلي:

أولاً: الأدب النظري

تم في هذا الجزء تقديم توضيح لموضوع الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وموضوع التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، وأخيرًا موضوع الإجراءات القيادية التربوية، بالاستعانة بمجموعة من المراجع ذات الصلة.

تُعد المدرسة من أهم المؤسسات التربوية التي يتم إنشاؤها للقيام بالوظيفة المنوطة بها بالتعاون مع مختلف مؤسسات المجتمع؛ لذا فإن للمدرسة دور أساسي ومحوري ببناء وتطوير المنظومة التربوية والاجتماعية لأي مجتمع. لأن المدرسة هي النواة الاجتماعية الثانية بعد الأسرة التي يعيش فيها الطفل وتكون مسؤولة عن تنمية شخصيته وسلوكه وقدراته العقلية والجسدية.

لقد كانت مهمة المدرسة محصورة بتعليم الطلبة منهاج مدرسي محدد ومعزولة داخل أسوارها، وفي عصر العولمة وتطور المجتمعات، أصبح لزامًا على المدرسة تحطيم أسوارها والانفتاح على المجتمع، أصبحت العملية التعليمية في هذا الوقت لا تعتمد اعتمادًا كليًا على المدرسة وحدها؛ بل اتسعت وتطورت وانتشرت لتشمل إلى جانب المدرسة، الأسرة والمجتمع كله بشتى فئاته.

يُعد المجتمع المحلي هو شريكًا أساسيًا وفاعلًا ومساهمًا في رسم سياسات المدرسة وبناء خططها وتحقيق أهدافها وتقويم أعمالها، ونتائج عملها هي ملك للجميع، ومسؤولية تلك النتائج تقع كذلك على عاتق الجميع بدون استثناء، وعمل المدرسة لم يعد مقتصرًا على العاملين بها، بل تعددت أشكال التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي؛ فمنها التواصل الشخصي والهاتفي وعبر تبادل الرسائل والتقارير واللقاءات الفردية والاجتماعات الرمزية والعامّة.

إنّ المدرسة لم تنشأ لتكون منعزلة عن المجتمع، لكنها أقيمت أساساً لتأهيل الطلاب لتأدية أدوارهم الحياتية في المجتمع. وإنّ تحقيق ذلك يتطلب أن تتحول المدرسة إلى مجتمع مصغر ومختبر للحياة يكتسب الطلاب من خلاله مقومات الحياة التي يطمحون إليها ويطمح إليها مجتمعهم. ومن هذه الحقيقة التي تفرض نفسها وهي التغير، فقد تكون المدرسة أكثر قدرة على رصد حركة التغير واتجاهاته، ومن ثم مواكبته، والتكيف مع متطلباته في الوقت الذي يبقى فيه البيت بمنأى عن التغير ومطالبه ومسؤولياته أحياناً (العصيمي، 2020).

فالمدرسة لا يمكن أن تحقق نجاحاً إلا إذا اعتبرت نسقاً مفتوحاً تعمل كل أجزائه "أنساقه الفرعية" في تفاعل مستمر مع بعضها بعضاً في حركة دائرية كالحلقات المتتابعة تؤثر كل في الأخرى وتتأثر بها وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة (الطويل، 2020).

وبدأت النظرة الحديثة للمدرسة بأنها مؤسسة ذات طابع اجتماعي تعمل على خدمة المجتمع المحلي وتعرف على موارده واحتياجاته، إذ أصبح الحكم على نجاح النظام التربوي في كل بلد من خلال قدرته على دفع عجلة التنمية الشاملة للبلد ومؤسساته، بتوليد المعرفة وكوادره البشرية المؤهلة، مما يستوجب التعاون بين المؤسسات التربوية وبمقدمتها المدارس، ووحدات المجتمع المختلفة أفراداً ومؤسسات، من خلال علاقة تعاونية تشاركية تبادلية بين المدرسة والمجتمع المحلي، تسهم إيجاباً في تحقيق الشراكة الفعالة بينهما، وتحقق أهداف عملية التعلم والتعليم بكفاءة وفاعلية.

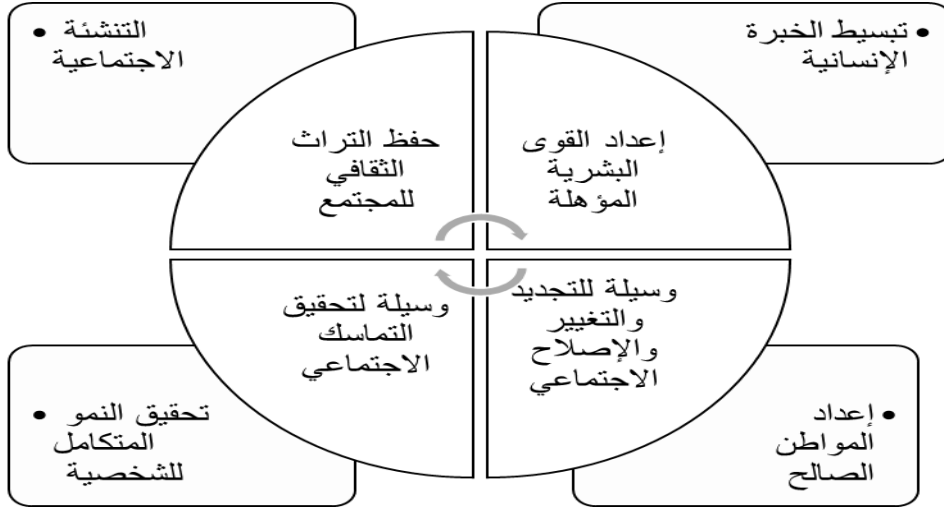
عدّ بدران (2017) العلاقة الوثيقة بين المدرسة والمجتمع والترابط العضوي بينهما، إذ لا نملك أن نبني إنساناً حرّاً، إلا إذا ساد المجتمع كله مناخ الحرية، لأن ازدهار الحضارات والابداعات والابتكارات، اعتمدت على توفر إمكانيات بناء انسان حر منفتح له إرادة وكرامة.

أصبح مصطلح "الشراكة" بين المدرسة والمجتمع المحلي مفهوماً دولياً تربوياً شائعاً، ويجمع التربويون على أنها قضية مجتمعية نظراً لأهميتها وأثرها الإيجابي نهضة وتطوير، وأضافت ملكاوي والقضاة (2018) أن التعاون البناء بين الأسرة والمدرسة يحقق التوافق، ويمنع التعارض بين البيئة المدرسية والبيئة العائلية، ويسهم في تكوين شخصية سليمة للطفل، ويساعد على إعطاء فكرة عن ظروف العائلة المادية والصحية، والثقافية، وبالتالي مراعاتها أثناء تربية وتعليم النشء في المدرسة.

ولعظم دور المدرسة في توفير العلم والمعرفة والثقافة لأبنائها لأنهم هم الاستثمار الأمثل لبناء الأمة، ورفعتها وحضارتها، من خلال ضرورة توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع،

وإقامة تعاون تشاركي بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الأخرى في المجتمع وإقامة جسور التعارف والتعاون المنظم.

وتحتل المدرسة مكانة مرموقة في المجتمع لقدسيتها مكانتها، وعظمة رسالتها، ودورها الجوهري المحوري في المجتمع، ويوضح الشكل رقم (1) أهم الوظائف التي تقوم بها المدرسة المعاصرة في عصر العولمة:



الشكل (1): وظائف المدرسة المعاصرة

وهذا يتفق مع ما ذهب إليه أحاندو (2018) وأبو كوش والشрман وجوارنه (2017) عن المدرسة بأنها مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لخدمة أبنائه وتعليمهم وتزويدهم بالخبرات والمعارف التي يحتاجها المجتمع، فالعالم يسير وفق رؤية "الشراكة المجتمعية" والتي تقوم بدورها بتوزيع المسؤوليات بعلاقات تعاونية وإسنادية وتضافر الجهود معاً لمواجهة التحديات التي تحول دون تحقيق أهداف المنظومة التعليمية. وأكد المجيدل ووظفة (2015) على أن المدرسة نظام متكامل، يتكون من عناصر محددة ومتفاعلة، وتمارس وظائف اجتماعية وأدوار في إطار الحياة الاجتماعية.

وأكد السناد (2015) أن هناك حاجة ملحة لتوطيد الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مؤكداً على دور العلاقة في تنظيم وتنسيق جهود كلا الطرفين، وحل المشكلات التعليمية والاجتماعية والنفسية، والعمل على رفع الوعي لدى الآباء وتوجيههم في مساعدة أبنائهم، والتقريب بين آراء واتجاهات الأسرة والمدرسة.

واتفق قمبر (2013) والجوهر (2010) والتلاوي (2013) أن التنوع والانتساع في الاختلاف بين المدرستين التراثية والحديثة المواكبة للتغيير من حيث سياسة التعليم والأهداف

والتنظيم والمناهج، لم يكن ممكن ترقيع القديم؛ لأنه أصبح مستهلكاً ولم يعد صالحاً للممارسة دوره الجديد في عصر العولمة والتكنولوجيا والانفتاح العالمي إذ أصبح العالم يتصبغ بصبغة واحدة مواكبة للمستجدات؛ فزاد وعي المجتمع بضرورة المتابعة والمشاركة والتعاون معاً لسد الفجوة بين المدارس القديمة والمعاصرة.

ولا بد من توفر متطلبات الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، لنتمكن من تفعيلها على أساس متكامل متوازن بين كافة الأطراف، وحددتها ملكاوي والقضاة (2018) بمتطلبات اجتماعية ومعرفية ومهارية وتربوية ومجتمعية.

ويشير مفهوم الشراكة المجتمعية إلى العلاقة التشاركية والتعاونية بين المدرسة والمجتمع، إذ يتعاونون معاً في إطار وأسلوب ديمقراطي كامل، لتقديم الخدمات التي يحتاجها الطلبة والمجتمع المحلي، والتعرف إلى العلاقات التي تربط بينهما، ومن أجل حل المشكلات وتحسين المهارات، وتنمية الجهود المشتركة لتوسيع فرص التعليم لجميع أفراد المجتمع المحلي بكافة فئاته.

وفي تصور مقترح من موسى وناصف (2013) لتفعيل المشاركة المجتمعية في تطوير التعليم، تضمن عدة محاور منها: التوجه نحو اللامركزية، وتعبئة موارد إضافية لتمويل المدارس، تحديد عناصر الشراكة (الأسرة، القطاع الخاص، الجمعيات الأهلية).

لقد بدأ تطبيق فكرة المدارس المجتمعية منذ وقت طويل، ولقد انتشرت فكرة المدارس المجتمعية عبر العالم بشكل سريع، وهناك اهتمام ونشاط ملحوظان في التعليم المجتمعي في الدول الأقل تقدماً، كما أن هناك العديد من دول العالم قد اعتمدت مفهوم المدرسة المجتمعية كآلية الإصلاح وتطوير النظم التعليمية في تلك الدول.

أهداف الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي

لعل من أهم أهداف الشراكة المجتمعية هو تحسين فعالية المدرسة وجودة مخرجاتها من خلال دعم المدرسة، وتكاتف وتعاون المجتمع والمدرسة في أعلى درجاته، التي يمكنها أن تقدم خبراتها للطلبة في كافة المواضيع، كما أن البيئة المحلية باتت تلي المدرسة في أهميتها كمصدر تعلم وخبرة ومعرفة، وبإمكان الأفراد والجمعيات في المجتمع المحلي المساعدة على تحسين أداء الطلبة. ويمكن تلخيص أهداف الشراكة المجتمعية من دراسات العصيمي (2020) وكاراسيك (2019) وكيو (Keo, 2015) بما يلي:

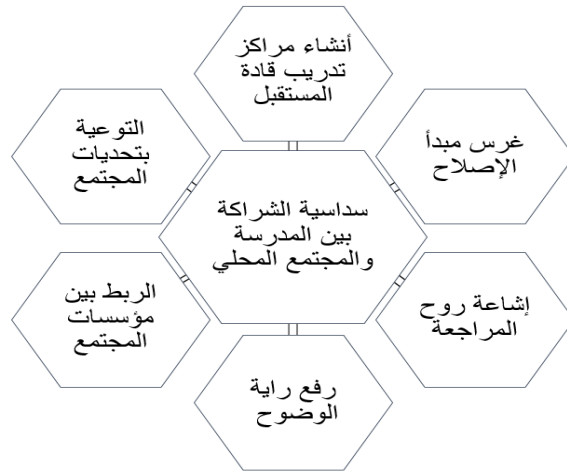
- تكامل المدرسة والمجتمع وتعاونهم كوحدة واحدة، لزيادة فاعلية العملية التعليمية بما يحقق نجاحاً أكبر وفي الوقت نفسه يقلل فاقد العملية التعليمية التربوية.
- تحقيق معايير جودة العملية التعليمية وتميزها وإبداعها وتطويرها، واعتماد نظام ضمان جودة شامل كحكم على مدى فعالية أداء المدرسة وكفاءتها وإنتاجيتها.
- الدعم والتأييد للقائمين بالعمل التربوي بأشكال وصور مختلفة من المشاركة، الذي يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي في النظام التعليمي وأهمية أدوارهم، والمكانة المرموقة في المجتمع.
- الوسيلة الأمثل للتواصل الفعال البناء، ولتبادل آراء وأفكار وخبرات المجتمع المحلي، واستثمارها الجيد للجهود والأنشطة، وتوجيه الطاقات لحسن تحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية.

فوائد الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي

تُعد العلاقة الإيجابية بين المدرسة والمجتمع عاملاً حاسماً في تجويد العملية التعليمية والتربوية، ورفع مستوى التحصيل العلمي للطالب في آن واحد، وأن هذه العلاقة المشتركة بينهما تحقق انسجاماً حقيقياً بين ما يتعلمه في الأسرة والبيئة المدرسية، والتي في المحصلة تنعكس على تحقيق أهداف المجتمع، وهي في الوقت نفسه عملية بناء علاقة وثيقة بين المدرسة والأسرة كأحد مؤسسات المجتمع المحلي من خلال ذلك يمكن أن يكون أحد مداخل الإصلاح المدرسي الذي نسعى إليه اليوم.

هذا وقد تم إجمال ما أورده عبد العظيم ومحمود (2015) سداسية التعامل من قبل

المجتمع مع الطلبة وتفعيل الشراكة والشكل (2) يوضح ذلك:



الشكل (2): سداسية التعامل من قبل المجتمع مع الطلبة وتفعيل الشراكة

نظريات الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي

اهتم التربويون والباحثون بموضوع الشراكة بين المجتمع المحلي والمدرسة، وأجريت العديد من الدراسات والأبحاث مثل لاستير (Lasater, 2016) ولوتين باشر (Lautenbacher, 2013) والحمد (2011) ومارك (Mark, 2014) ونيكي (Neteck, 2015) وشيريدان ومومان (Sheridan & Mooman, 2015) وسميث (Smith, 2014)، والحميد (2018) وظهرت العديد من نظريات الشراكة المجتمعية؛ محاولة للتوصل للصورة الأمثل والأكفا والأكثر فاعلية لتحقيق الشراكة المجتمعية، ويوضح الجدول (1) بعض هذه النظريات:

الجدول (1)

نظريات الشراكة المجتمعية

اسم النظرية	آلية تفعيل الشراكة المجتمعية
1. نظرية إبيستسن	أن الشراكة المجتمعية حصرت في ستة جوانب وهي: الوالدين، والتواصل الفعال، والتطوع، والتعلم في المنزل، والمشاركة في صنع القرار، والتعاون.
2. نظرية برونفنبرنير	أن الشراكة المجتمعية هي نظام إيكولوجي والتعاون بفهم المدرسة للبيئة العامة للطلبة؛ لأنها سبب نجاح العملية التعليمية.
3. نظرية جوردون	أن الشراكة المجتمعية هي التواصل الفعال بين أولياء الأمور والمدرسة ومشاركتهم في صنع القرار والتطوع في الأنشطة المدرسية.
4. نظرية رينش	أن الشراكة المجتمعية هي تطوير مهارات الطلبة العليا، وتعليم الطلبة في البيت أثناء المرحلة العمرية المبكرة ورعاية الوالدين، وتتطوع أولياء الأمور في المدرسة، ومشاركتهم صنع القرارات المدرسية، والتعاون الفعال.
5. نظرية سواب	أن الشراكة المجتمعية تركز على أربعة نماذج وهي: البدء بالنموذج الوقائي إلى الانتقالي، ثم الإثرائي للوصول إلى نموذج الشراكة الحقيقي.
6. نظرية فيجوتسكي	أن الشراكة المجتمعية هي نظام تعلم اجتماعي، وأن المدرسة والمجتمع يجب أن يكون بينهم تفاعل اجتماعي للنمو المتكامل للطلبة.
7. نظرية كولمان	أن الشراكة المجتمعية هي رأس مال اجتماعي، التركيز على العلاقات الإيجابية والتعاون للحفاظ على بيئة الطالب سليمة ومتكاملة.
8. نظرية كومر	أن الشراكة المجتمعية عبارة عن نظام كامل متفاعل ومتعاون، وأن طلبة المدرسة هم العناصر، وتركز على تقسيم المدرسة إلى فرق حسب الاختصاص لتحقيق أهدافها (التربوية، والاجتماعية، والتعليمية).
9. نظرية هيل	أن الشراكة المجتمعية هي البيئة الثقافية للطلبة، وضرورة فهمها ومراعاة الفروق في الأعراق والأصول، مع رقابة اجتماعية مشتركة.

وعند النظر إلى النظريات التسعة نرى أنها أكدت أن المجتمع والمدرسة وحدة واحدة متكاملة، واتفقت جميعها على ضرورة وأهمية التعاون والتواصل الفعال المستمر، وتطوع المجتمع في الأنشطة المدرسية، ومشاركتهم في صنع القرار؛ لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

أساليب الشراكة بين المجتمع والمدرسة

إن المدرسة عبارة عن نظام اجتماعي، وهي جزء لا يتجزأ من نظام أكبر ألا وهو المجتمع، ولها معه علاقة جزء بالكل، وهذه العلاقات تزيد حيوية وفاعلية وكفاءة النذرة وتعينها على تحقيق رؤيتها ورسالتها. وفيما يلي بعض المجالات والأساليب التي يمكن عن طريقها أن يكون للأسرة دور وشراكة في العملية التعليمية هيل (Hill, 2007) وهولينز (Hollins, 2016) وهسيو (Hsiao, 2013) و (الهاجري، 2017) و(Bullen, 2012):

1. اجتماعات أولياء الأمور **Teacher-Parent Conferences**: تعتبر هذه

الاجتماعات المجال الأخصب لتبادل الآراء بين أولياء الأمور والمعلمين كطرفين للشراكة، ويطلب أولياء الأمور بالحضور لهذه الاجتماعات نظرًا لأهميتها.

2. رسائل ومنشورات إخبارية **Letter and Newsletters**: وهي منشورات تشتمل

على معلومات ذات أهمية لأولياء الأمور عن أبنائهم الطلبة وعن مدرستهم بشكل عام، وهي إن أتقن إعدادها كانت أهم المصادر في إيصال معلومات الطلبة؛ كونها أكثر الوسائل تقبلاً لدى أولياء الأمور.

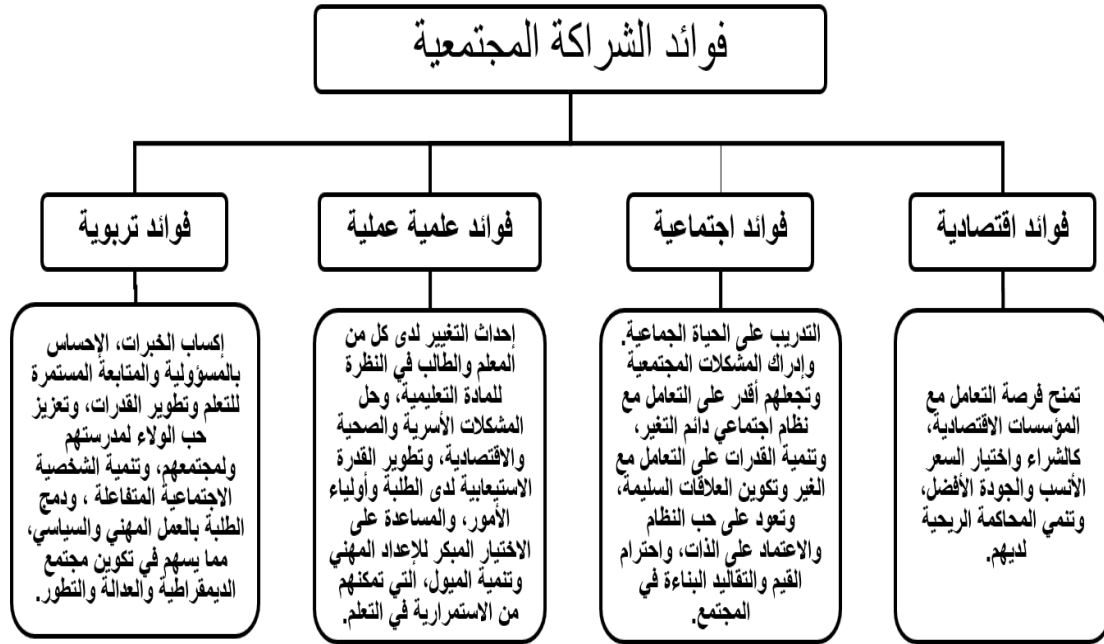
3. برامج أولياء الأمور **Parents programs**: تعد برامج المدرسة التي تقدمها إلى

أولياء الأمور بهدف إرشادهم وتعليمهم وتوجيههم بما يتعلق بدورهم الأساسي في التربية ومشاركتهم الهامة مع المدرسة لتحقيق تواصل فعال وشراكة حقيقية بين أولياء الأمور والمدرسة، إن هذه البرامج إن حسن إعدادها وتنفيذها تحقق النتائج الإيجابية، ويجب مراعاة بعض الأمور الهامة والضرورية عند إعداد هذه البرامج وهي:

- أن تشكل حاجات أولياء الأمور أساس محتوى هذه البرنامج.
- التركيز على حاجات الطلبة، فحاجات الطلبة واهتماماتهم ووجهات نظرهم يجب أن تجد صدًى في برامج الإرشاد.

- أن توجه البرامج لأولياء الأمور جميعهم، وضرورة التنوع في مقابلتهم، وتلبيتها ومراعاتها للخصائص الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المختلفة.

ويمكن إجمال فوائد الشركة المجتمعية بالاطلاع على الدراسات السابقة مثل دراسة كريس وديميست ويونكر (Cress, Desmet & Younker, 2020) وويندي وهيلمر (Wendey & Helmer, 2015) وستيفانسكي وجاكوبوس وفالي (Stefanski, Jacobos, & Valli, 2016) كما هو موضح في الشكل (3) الآتي:



الشكل (3): فوائد الشراكة المجتمعية

المدارس الثانوية الأردنية:

من أوجه القيادة التربوية القيادة المدرسية، والتي تشهد في الوقت الحاضر تركيزاً في أهدافها واتجاهاتها، فلم تعد القيادة مجرد الإدارة التقليدية المحصورة في POSDCORB والمحافظة على النظام وتسيير شؤون المدرسة بشكل روتيني؛ بل أصبح وظائف الإدارة الحديثة تختصر بـ (POLICE) وهي: تخطيط (Planning) وتنظيم (Organizing) وقيادة (Leadership) وتوجيهه (Instruction) وتنسيق (Coordination) وتقييم (Evaluation). إن تركيز مدير المدرسة المعاصر يصب في توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه الطلبة وذويهم ومجتمعاتهم، وتحسين العملية التربوية، ولتحقيق جانب من

الأهداف التربوية والسياسية والاجتماعية الموكلة للنظام التربوي ككل، فأصبحت مهمة القائد المدرسي أوسع وأشمل من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتنسيق وتقارير إضافة إلى جوهر القيادة وهو اتخاذ القرار ويلخص ذلك في الشكل (4):



الشكل (4): وظائف القائد (المدير) المدرسي المعاصر

تُعد المدرسة مؤسسة تربوية اجتماعية تعنى بتعزيز الهوية الثقافية ونقل المهارات والمعارف والخبرات، وتعمل على تكييف الطلبة للحياة وتعليمهم التقاليد والعادات والقيم والنظم، وتتولى الحكومة ممثلة بوزارة التربية والتعليم أمر تأسيس المدرسة وتزويدها بما تحتاجه من بنية تحتية وتجهيزات، والإمكانات المادية والبشرية.

تُعد المدرسة الثانوية المسؤولة عن المرحلة التعليمية المدرسية الأخيرة، ويتعدى دور المدرسة الثانوية التعليم ونقل المهارات إلى تنمية شخصية المتعلم وصفقها، وبوابة الطالب لمرحلة التعليم العالي، وتنمية أنماط اجتماعية وسلوكية لديهم، وتنمية القدرات الإبداعية وترسيخ قيم الديمقراطية والعلاقات الإنسانية. ويبلغ عدد المدارس الثانوية في الأردن (1766) موزعة على أقاليم المملكة الثلاثة الوسط والشمال والجنوب، إذ يبلغ عدد المدارس الثانوية في القطاع الحكومي (1416)، بينما عدد المدارس الثانوية في القطاع الخاص (350) ويتمركز غالبيتها في إقليم الوسط إذ بلغ عدد مدارس مديرية التعليم الخاص في إقليم الوسط (226) حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم (2020/2019).

تُعرف المدرسة الثانوية بأنها المؤسسة الاجتماعية المعنية بتزويد المتعلمين على تفاوت ظروفهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية بالحد الأعلى الضروري من المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي تمكنهم من تلبية حاجاتهم وتحقيق ذواتهم وتهيئتهم ليكونوا جزءاً من منظومة التنمية الاجتماعية، وتبرز الحاجة للمدرسة الثانوية بالتزامن مع ازدياد متطلبات المجتمع وتطلعاته، والتطور والتقدم التكنولوجي والمعرفي، إذ تعمل المدرسة الثانوية على الجمع بين المراحل المدرسية للتعليم الي ترفد التعليم العالي بطلبة على مستوى من المعرفة والمهارة.

يقع على عاتق المدرسة الثانوية إعداد الطلبة للتقدم لاختبارات الموحدة لجميع طلبة المملكة، والذي يعتبر الأساس لقبول الطلبة في الجامعات، وتسخر طاقاتها وكوادرها للطلبة لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم وتنمية أنفسهم ومجتمعهم، لذا تتطلب تعليمًا نوعيًا بما يضمن تماسك المجتمع وفق هويته الثقافية والعربية والدينية، وتقيم مدخلات ذات كفاءة جيدة للتعليم العالي، وتمتد مرحلة التعليم الثانوي في النظام التعليمي في الأردن سنتان (الصف الأول ثانوي والثاني ثانوي)، وتتصف هذه المرحلة بالشمولية من حيث تنمية جميع جوانب الشخصية للطلبة في إطار متوازن ومتكامل، وتعمل على غرس الانتماء الوطني وتنمية قدرته على التفاعل مع المجتمع والعالم ككل، من خلال إكساب الطلبة المهارات اللازمة لتنمية المجتمع وللحياة.

ومن الوظائف الرئيسية للقائد التربوي هي تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، لما له أثر كبير في تحسين وتيسير العملية التعليمية، وقد لوحظ في الآونة الأخيرة في جائحة كورونا الحاجة الملحة لضرورة تفعيل الشراكة بناءً على خطة استراتيجية، خصوصًا في التعليم عن بعد، إذ أصبح العبء الأكبر على أولياء الأمور في متابعة الطلبة، خصوصًا في المرحلة الثانوية (التوجيهي) تبعًا لخصوصية اختبارها الذي يعد المعيار الأساسي لقبول الطلبة في التعليم العالي، لذا جاءت هذه الدراسة لتؤكد على أهمية تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية والمجتمع المحلي، تفعيلًا قائمًا على تخطيط استراتيجي مبني للأهداف، استثمارًا لأزمة الكورونا، لنخرج بمجموعة إجراءات قيادية نأمل أن تعمم على المدارس الأردنية، تأكيدًا على أن المدرسة والمجتمع المحلي شركاء العملية التربوية، وأنه لا خيار سوى الشراكة لتحقيق الأهداف لكلاهما.

أهمية الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي

للمدرسة المجتمعية القدرة على تحقيق ميزات تفضلها عن المدرسة التقليدية؛ لارتباطها بالمجتمعات، مما أعطاها أهمية، ويمكن تلخيص أهمية الشراكة كما بينها عسيري 2019 وطلاحة 2017 والهاجري 2017 وشلش 2017 وجيتان (Gaitan, 2004) وهاريس (Harris, 2011) ودعيم (2016) وهنري (Henry, 2013) بما يلي:

- توسع حدود التربية، وتنوع الوسائل والطرق لتوفير فرص التعلم للجميع وليستفيد المجتمع بغض النظر عن عمرهم أو مقدرتهم المادية.
- تفاعل التربية مع مختلف المتغيرات المحيطة والمؤثرة فيها بعملية ديناميكية مستمرة.

- تلبية الميول الاجتماعية والفطرية لدى الإنسان ورغبته في التعامل مع الآخرين، وتجنب الانعزال والفردية.
- تزويد وتوفير المصادر الإضافية التعليمية المتعددة التي تعطي للتعليم الحيوية والاستمرارية، ودعم المدرسة بما تحتاجه من تجهيزات وأموال ومتطوعين ومستلزمات.
- تحقق النمو المهني للمعلمين من خلال إشراكهم في برامج تدريبية مستمرة ومشروعات مهنية متنوعة.
- تسهل عملية انتقال الطلبة من المدرسة إلى العمل من خلال تقديم العون والمساعدة التنموية اهتماماتهم المهنية وتحفيزهم ودفعهم للنجاح.

إنّ التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم القيادية الحديثة التي يتوجب على أي مؤسسة أن تتبناها وتطبقها في عملها، إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها وأن تضمن استمراريتها وبقائها، لأنّ التخطيط الإستراتيجي يركز على العلاقة الطويلة الأجل ما بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها، وهو بمفهومه العام يعتبر من أهم وظائف القيادة، إذ من الصعب تصور مدرسة تمارس عملها بدون تخطيط يرتكز على توظيف القوى البشرية واستخدام الإمكانيات المادية والتسهيلات البيئية الداخلية والخارجية المتاحة، للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال حسن التخطيط واختيار الأهداف، وتحديد التوقعات المستقبلية، مع تعرف التحديات المصاحبة لها وسبل مواجهتها ولا يتم ذلك إلا مع وفرة في المعلومات والعاملين المؤهلين القادرين على تحليل هذه المعلومات، وترجمتها إلى برامج عمل فعلية تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية، ومحاولة تعرف الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها بما يمكن المؤسسة من توقع المستقبل واستشرافه والتخطيط له.

وتعد القيادات التربوية ذات دور بارز في توضيح رؤية المدرسة التي تنبثق منها الشراكة المجتمعية لتنمية العملية التعليمية، وبناء على ذلك فإن القائد التربوي الجيد يجب أن يكون قادرًا على إيجاد رؤية مشتركة بين منتسبي المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي، وحثهم على السعي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ويعتقد أن الشراكة تساعد في تحسين إدارة النظم التربوية ومؤسساتها، مما يسهل تكوين المهارات الفنية، ويبسر استخدام الأساليب التعليمية المتقدمة، لزيادة فرص الوصول إلى الجودة في التعليم (McKey, 2019) و(طلافة، 2017).

وأكد بريان وآخرون (Bryan, & etc , 2020) أن الشراكة بين المدارس والأسر والمجتمعات توفر فرص الإثراء والدعم والموارد والبرامج التي يستخدمها الطلاب، لتعزيز المرونة من خلال المدرسة التي تركز على الشراكات المجتمعية والاتفاقات بين الآباء / الأسرة على أساس التمكين والديمقراطية والتعاون والعدالة الاجتماعية والمبادئ القائمة على نقاط القوة. وتستوجب طبيعة المهمات الموكلة إلى القائد التربوي أن تجعله قريباً من طلبة المدرسة والعاملين فيها والمجتمع، وأن يكون هنالك تخطيط استراتيجي مرتبط بالأهداف، واتخاذ القرارات اللازمة، والتدخل في الوقت المناسب.

وفي عصر الانفجار المعرفي فرضت هذه التطورات، والتحديات إلى زيادة الحاجة إلى إدارة قوية، ومرنة تستطيع مواجهة هذه التحديات بنجاح، كما فرضت الحاجة إلى نوعية من الأفراد لديهم الخبرة، والعلم، والقدرة على التأثير في إدارة الجهاز الإداري، فهي تحتاج إلى أن تقاد أكثر من أن تُدار (Noto, 2020) و(الشمري، 2017).

إذ إن معظم المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية ما زالت تواجه صعوبات في التخطيط للمستقبل والتنبؤ به، نظراً لوجودها في بيئة عمل سريعة التغير في المعرفة والتقنية والمعلومات والاتصالات والأنظمة والقوانين والتعليمات، بالإضافة إلى شح الموارد المالية، مما قد يشكل ضغطاً كبيراً على مستوى أدائها، فأصبح التخطيط الإستراتيجي بشكل عام هاجس كل مؤسسة، وأصبح أساساً حيويّاً لأي إنجاز، فضلاً عن كونه أسلوباً إدارياً متقدماً في التخطيط للمستقبل ودلالة على النضج الإداري والتنفيذي والإستراتيجي.

يمتاز العالم اليوم بالتطور والتغير المتسارعين نتيجة للتحديات التي فرضتها ثورة المعلومات، والتطورات اللاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم المرافقة لها واستثمارها في المنظمات بهدف الارتقاء بها، وجودة منتجاتها وخدماتها، فقد ساعدت هذه العوامل في تسريع نمو المعرفة وتسهيل عمليات انتاجها وتخزينها واسترجاعها وتشاركها وتبادلها عبر مفهوم إدارة المعرفة الذي يعد من المفاهيم الحديثة في الوقت الحاضر.

ففي ظل عالم يتصف بكثرة تعقيداته، وكثرة عوامله المؤثرة وأهم صفاته هي التغير المستمر، يعد التخطيط الإستراتيجي مهماً لأي منظمة، بوصفه أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب العمل وطرقه، لاختيار أفضل الأبدال المتاحة أمام المؤسسة وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها، ويحتم عليها الأخذ بعين الاعتبار التخطيط الإستراتيجي كمخرج من هذه التعقيدات وعملية تحقق لها كثيراً من الفوائد وتجنبها كثيراً من المشكلات والمتغيرات المستقبلية، وأن

التخطيط الإستراتيجي من أهم أولويات أي مؤسسة تعليمية تسعى للنجاح والتميز والريادة، وهو الأداة الفعالة للمنظمة لإدارة أصولها المعرفية (العنزي، 2016).

يُعد التخطيط الإستراتيجي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، وهو الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها، وهو صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، والهدف النهائي له هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار.

إن التخطيط الإستراتيجي نوعاً من أنواع التخطيط الذي يعزز نجاح المؤسسة، كما أنه عملية مستقبلية موجهة وطويلة المدى، ويهدف إلى بناء استراتيجية تعد بمثابة خارطة طريق تمكن المؤسسة من العبور إلى المستقبل وتحقيق نتائجها المرجوة، وذلك من خلال وضع رؤية ورسالة محددتين، واتخاذ قرارات فعالة لتحقيق أهدافها (Achampong, 2010).

من المعلوم أن نجاح قيادة المنظمات المعاصرة، واستمراريتها وبقائها في بيئة تنافسية سريعة التغير والتقلب، يعتمد بشكل أساسي على نجاحها في قيادة أصول المعرفة ورأس المال الإنساني المبدع، مستثمرة قدرات هائلة لتوظيف التكنولوجيا لإنتاج معارف جديدة وتوظيفها لاستثمار الفرص المتاحة، وتحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية، ومن ثم الوصول إلى التميز والريادة. وهذا ما تطمح تحقيقه من شراكة المدارس مع المجتمع المحلي للريادة وطنياً وعالمياً من خلال مواكبة المستجدات وتوظيف التكنولوجيا؛ لذا أصبح هناك حاجة ملحة إلى القادة التربويين بالكفاءات المعرفية والتدريبية، وتحمل المسؤولية وإدارة الأزمات، والقدرة على حل المشكلات التنبؤ بها قبل حدوثها، ومواكبة التطورات والتكيف معها، والقيام بدور القائد التربوي الإستراتيجي خصوصاً في هذا العصر سريع التغيرات. ومن دور القيادة الإستراتيجية ظهر العديد من نماذج التخطيط الإستراتيجي مثل المبني على النتائج أو السيناريو أو العضوي، ويُعد التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من أبسط النماذج المناسبة للمؤسسات التي ليس لديها الخبرة في التخطيط التربوي.

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف

إن مفهوم الإستراتيجية قديم، وعرف لأول مرة كمصطلح عسكري يتناول فن القيادة ليركز على كل ما يقود إلى تحقيق الهدف الذي يكفل تحقيق النصر، وأصلها في اللغة اليونانية (Strategies) لتعبر عن إنجاز الهدف العام الذي يتم اختياره، وقدم هذا المفهوم في مجال إدارة الأعمال في بداية القرن العشرين، واهتم بعد ذلك علم الاقتصاد بالإستراتيجية على المستوى الكلي منذ أواخر القرن التاسع عشر عندما تبنت الحكومة اليابانية خطاً متوسطاً الأجل، ومر التخطيط الإستراتيجي بعدة مراحل يوضحها الشكل (5):

500 ق.م	سنة (1920)	سنة (1950)	(1955-1950)	سنة (1960)	سنة (1980)	سنة (1989)	(1992-1999)	(2001-الآن)
مفهوم عسكري بحت	أول نموذج في التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال (نموذج هارفارد)	أول نموذج في التخطيط الاستراتيجي في التنمية الصناعية والتسويق	انتشار فرضية مفادها إن لجميع المنظمات استراتيجيات	سيطرت مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدلا عن مصطلح التخطيط البعيد المدى	أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام)	لنتناول تفسيرات جديدة للاستراتيجية وبعض العلوم ذات العلاقة بها.	ظهور التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي وطرح أفكار عن القيادة.	تقدم التفكير الاستراتيجي على بقية المصطلحات الاستراتيجية الأخرى

الشكل (5): مراحل تطور التخطيط الإستراتيجي

ويطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع الأبدال ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووضعه في برنامج زمني قابل للتنفيذ. وهي علم التخطيط بصفة عامة، وتعكس الخطط المحددة مسبقاً لتحقيق هدف معين على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة، أو التي يمكن الحصول عليها، وتوضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على التخطيط والإجراءات في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير.

أن الإستراتيجية تركز على تلبية متطلبات المستفيدين، وتقوم على تحديد أسلوب المنافسة للمنظمة وتقليل التكاليف، وتحقيق التميز والإبداع، وبالتالي النجاح في تحقيق أهدافها. وارتبط مفهوم الإستراتيجية عند اليونان منذ القدم بثلاثة أبعاد كما أوردها (همشري، 2016) و(الهبوش، 2020):

- 1- الأهمية: بمعنى التعامل مع القرارات البالغة الأهمية.
- 2- الشمولية: بمعنى أن العمل الإستراتيجي يتميز بأنه واسع النطاق.

3- النظرة المستقبلية: بمعنى أن مجال تطبيق الإستراتيجية هو المستقبل.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يُعرف التخطيط لغةً واصطلاحاً:

التخطيط لغةً: هو إثبات فكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة والرسم وهو أيضاً التسطير والتهديب والطريقة (مهدي وحسن، 2019، 798).

التخطيط اصطلاحاً: عمل ذهني يسبق الفاعلية المراد تنفيذها وانتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة (الحضرمي، 2019، 51).

التخطيط الإستراتيجي: العملية التي تقوم على استشراف المستقبل من خلال رؤية ورسالة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها التربوية (الخليوي والعريفي والحربي، 2019، 77).

وعرّف بأنه الأداة التي تستخدمها المؤسسة لتغيير واقعها الحالي وتحقيق أهدافها المستقبلية وهو وسيلة فعالة؛ لكونه يتطلب أن يشارك فيه كل أفراد المنظمة ويتطلب اهتمام القيادات العليل ويشمل كل القطاعات (عون والبيز، 2018، 416).

وعرّفه بوبكر (2016، 47) بأنه عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى المستقبل المرغوب، من خلال عملية اتخاذ القرار والاستناد على التساؤلات: أين نحن الآن؟ وأين نرغب أن نكون؟ وكيف سنصل إلى هناك؟ وكيف سنقيس مدى تقدمنا؟

ويعرف إجرائياً بأنه عملية المنظمة لتحديد اتجاهها الإستراتيجي واتخاذ قرارات عن كيفية تخصيص مواردها لمتابعة هذا الاتجاه.

مستويات التخطيط الإستراتيجيات:

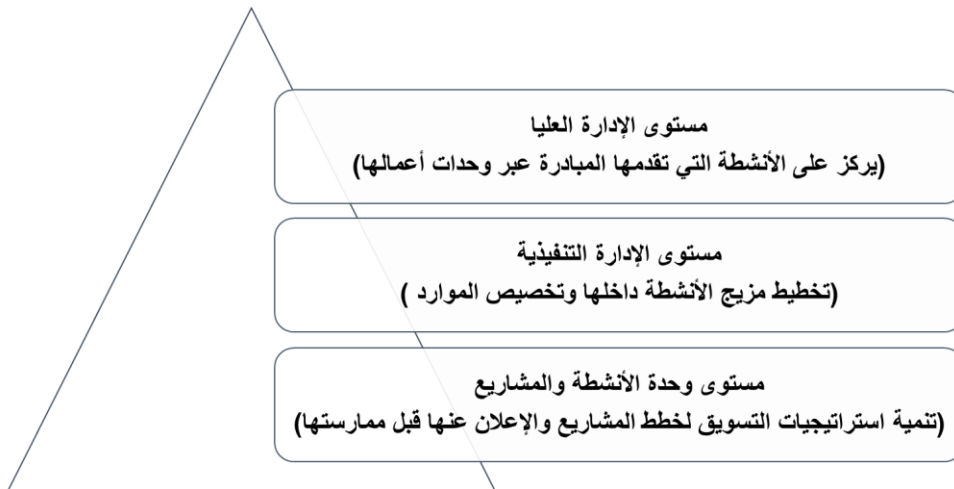
يصنف التخطيط الإستراتيجي إلى مستويات، ولا بدّ من أن تتفاعل المستويات مع بعضها بعضاً وبصورة تكاملية وتفاعلية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وقد اتفق برونيل (Brunel, 2020) وجورج وآخرون (George, Walker & Monster, 2019) وكاميليري (Camilleri, 2019) والشثري (2020) و (Mukhopadhyay, 2020) في

تصنيفها إلى ثلاثة مستويات رئيسية الكلية والوظيفية والتشغيلية حسب مستويات الإدارة والجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول (2) مستويات التخطيط الإستراتيجي

مستوى الإدارة	وظيفتها	الإستراتيجية
الإدارة العليا.	تعد الإستراتيجية الرئيسية التي تعمل كل استراتيجيات المنظمة على تحقيقها، وهي بذلك تكون الدافع لباقي المنظمة.	الإستراتيجية الكلية الشاملة Corporate Strategy
الإدارة الوسطى	عادة ما تقسم المنظمة عدد من الدوائر أو الأقسام التي يمثل كل منها جانباً وظيفياً معيناً. وتسمى هذه الأقسام وحدات العمل الإستراتيجي Strategic Units. وتتعامل الإدارة العليا للمنظمات الكبيرة مع هذه الوحدات أو الأقسام كما لو أنها شبه مستقلة، وتتيح لها المجال لبلورة الإستراتيجيات الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكلية.	الإستراتيجية الوظيفية Functional Strategy
الإدارة الدنيا	تهتم هذه الإستراتيجيات بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، وتهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات الوظيفية والكلية.	الإستراتيجية التشغيلية Operational Strategy

بينما عدّ ذيب (2017) مستويات التخطيط الإستراتيجي بأنها مستوى الإدارة العليا والتنفيذية ووحدة المشاريع والأنشطة، والتي يتم بناؤها حسب الشكل (6) الآتي:



الشكل (6): مستويات التخطيط الإستراتيجي

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسات في تحقيق الأهداف والإستراتيجيات، من خلال ترجمة الخطط والأهداف الموضوعية إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ ويعتبر أحد الأدوات الحديثة لضمان جودة عمل المؤسسات وبقائها واستمراريتها في تطور المؤسسات الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك.

أشار جورج وآخرون (George, Walker & Monster, 2019) أن التخطيط الإستراتيجي هو نهج قيادي معتمد على نطاق واسع في المنظمات المعاصرة. وأن ممارسته بنجاح داخل المنظمات العامة والخاصة له عواقب إيجابية على الأداء.

إن أهمية التخطيط الإستراتيجي تكمن بأثره الإيجابي على المنظمة والعاملين فيها وجميع المستفيدين من خدماتها، ويمكن إجمال أهميته بما يأتي (كاظم، 2018) و(عبيد، 2021):

– ضمان أكبر قدر من النجاح من خلال بلورة المهام والأهداف والخطوات التي يجب مراعاتها في إطار الرؤية المراد تحقيقها بصورة علمية تتأى بالعمل التربوي عن العشوائية والارتجال.

– يساعد في رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها، وزيادة المقدرة التنافسية لأن التخطيط الإستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة.

– توحيد جهود المؤسسة نحو إرضاء الجمهور الداخلي والخارجي، وتحقيق الجودة وأهداف عملية الأداء وتوجيه طاقة كل العاملين لإقران مهامهم بأهداف المؤسسة وقيادة عملية التحسين الدائم للجودة الشاملة.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي الرابط الحيوي بين رؤية المؤسسة ورسالتها، ويُشجّع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى الاشتراك في الإستراتيجيات المحورية، لما له الأثر في تطور المنظمة والعاملين فيها.

الرؤية والرسالة الإستراتيجية:

يرتبط وجود أي منظمة بوجود رؤيا Vision تمثل المكانة التي تطمح ان تكون عليها، ورسالة معينة Mission تسعى إلى تحقيقها، ويمكن تعريفهما وكاميليري (Camilleri, 2019) و (Mukhopadhyay, 2020) و(عبيد، 2021):

رؤية Vision: وهي مسار مستقبلي للمنظمة يحدد وجهة المنظمة التي ترغب في الوصول إليها والمركز التنافسي الذي تنوي تحقيقه، وهي أيضاً وصف

لطموحات المنظمة في المستقبل وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات.

رسالة Mission: هي إطار مميز للمنظمة عن غيرها من حيث النشاطات والخدمات والمستفيدين، وهي غرض وجود المنظمة في البيئة، وهي الوثيقة المكتوبة وتعد الدستور للمنظمة ومرشد رئيسي لكافة قراراتها وجهودها، وهي وصف للحاضر وما الذي ينبغي فعله لتحقيق رؤيتها المستقبلية.

أي أن الفرق بين رؤية أي منظمة ورسالتها، هو أن الرسالة تصف واقع المنظمة الحالي، بينما رؤيتها هي الحلم الذي تطمح إلى تحقيقه مستقبلاً.

التحليل الإستراتيجي

هو أسلوب تحليل يساعد المنظمة على معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة فيها ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها، ومن أكثر الأساليب شيوعاً واستعمالاً في وضع الخطط الإستراتيجية هو (SWOT)، ويعد هذا النظام من أفضل النظم لبناء استراتيجيات الأعمال من خلال الخطط الطويلة والخطط قصيرة المدى، ويتطلب من إدارة المنظمة أن تكون صادقة ودقيقة عند النظر إلى كل من نقاط القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) في مجال عملها، فضلاً عن الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) التي تحيط بها، فكلما كان التحليل أكثر دقة كلما أصبحت المنظمة في وضع أفضل لمواصلة البقاء على المدى الطويل، وكلما كان التحليل ضعيفاً كلما زاد احتمال مواجهة المنظمة مشكلات عدة ويزداد هذا الاحتمال جسامة نتيجة تغيير الاتجاهات أو التهديدات، كما ان التهاون في عمل هذا التحليل يؤدي أيضاً إلى فشل المنظمة. أو عن طريق تحليل القوى الخمسة للبيئة الخارجية PESTEL Analysis وتأتي اختصاراً للأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول، وهي: السياسة (Politics)، والاقتصاد (Economics)، والمجتمع (Social)، والتقنية (أو عن طريق تحليل القوى الخمسة للبيئة الخارجية PESTEL Analysis وتأتي اختصاراً والأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول، وهي: السياسة (Politics)، والاقتصاد (Economics)، والمجتمع (Social)، والتقنية (Technology) والبيئة (Environment)، والقوانين (Law). وهو عبارة عن أداة يتم استخدامها لتحليل ومراجعة العوامل البيئية التي تؤثر على المؤسسة وعادة ما يتم استخدامها لتحديد التهديدات والفرص.

(Technology) والبيئة (Environment)، والقوانين (Law). وهو عبارة عن أداة يتم استخدامها لتحليل ومراجعة العوامل البيئية التي تؤثر على المؤسسة وعادة ما يتم استخدامها لتحديد التهديدات والفرص.

إنّ التحليل الإستراتيجي لبيئة أي منظمة يجب أن يتناول قسمين حسب ما اتفق عليه همشري (2016) والمغربي (2020) ونجم (2004) وآدم (2018) والهوش (2020):

1. **تحليل البيئة الداخلية:** وتمثل مجموعة المتغيرات التي تقع داخل حدود المنظمة، وتخضع لرقابتها وسيطرتها، او يمكن التأثير بها بدرجة أو بأخرى والتحكم في سلوكها وتطورها مثل (الإمكانيات المادية، والبشرية، والتكنولوجية، والفنية، والمعنوية، ونظم الاتصال، وغيرها) وقد تمثل هذه المتغيرات أوجه قوة للمنظمة ينبغي استثمارها أو أوجه ضعف ينبغي معالجتها، والتخلص منها أو التقليل من أثارها السلبية.

2. **تحليل البيئة الخارجية:** يقصد به استكشاف العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة، ولا تخضع لرقابتها وسيطرتها، ولا يمكنها التأثير فيها أو التحكم في سلوكها وتطورها، والتي تؤثر في مسار المنظمة وبقائها واستمرارها وتطورها.

لذا على القائد التربوي وفريق التخطيط دراسة الواقع جيداً وبدقة عن طريق تحليل استراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومقارنة الواقع والمأمول وتحديد الفجوة بينهما.

خصائص التخطيط الإستراتيجي:

يتسم التخطيط الإستراتيجي بخصائص كثيرة بالرجوع إلى الدراسات ذات الصلة كما أوردها كل من همشري (2016) والمغربي (2020) ونجم (2004) وآدم (2018) والهوش (2020) ومكنمارا (McNamara, 2020) يمكن تلخيصها كما يلي:

الاستمرارية: وهي أن يكون التخطيط عملية متصلة ومستمرة، وليس مجرد جهود عارضة مؤقتة لمواجهة ظروف طارئة تنتهي بزوال تلك الظروف.

الإلزام: يعد الإلزام صفة أساسية من صفات التخطيط، إذ تعد الخطة بعد إقرارها ملزمة وبدون هذا الإلزام لا يمكن ضمان تنفيذ الخطة.

التوافق والتكامل: بمعنى أن يكون التخطيط متكاملًا داخلياً بين جوانبه متسقاً في أجزائه المختلفة، ومتوافقاً خارجياً مع بيئته مرتبطاً بحاجات التنمية الشاملة ومتطلباتها.

الدقة: تعني الدقة إتقان العمل على مستوى عال من جودة الأداء، وتعتمد دقة العمل التخطيطي على كفاءة الأجهزة التخطيطية.

الشمولية: وتعني إحاطة التخطيط بجميع جوانب الظاهرة أو المشكلة أو القطاع المراد وضع خطة له وأبعاده.

المرونة: وتعني تمتع التخطيط والخطة الناتجة عنه بقدر من الحركة وقابلية التعديل أو التغيير في بعض أجزاء الخطة بسبب التغيرات غير المتوقعة.

الواقعية: بمعنى أن يكون التخطيط مراعيًا لظروف الواقع، أخذًا بنظر الاعتبار الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة.

معوقات التخطيط الإستراتيجي:

يتفق المعنيون في الفكر الإداري الإستراتيجي على وجود معوقات كثيرة قد تؤدي لفشل التخطيط الإستراتيجي، والتي ينبغي أخذها بالاعتبار من قبل الإدارات العليا، وفي كثير من الأحيان، تختار المنظمات النموذج الخاطئ للتخطيط الإستراتيجي. ونتيجة لذلك، تجلس الخطط الإستراتيجية دون تغيير على الرفوف ويصبح المخططون أكثر تشاؤمًا بشأن عملية التخطيط الإستراتيجي.

وبالاطلاع على الدراسات اهتم الكثير من الباحثين مثل إبراهيم والبوسعيدي والبلوشية (2017) وأحمد (2017) وأبو راضي (2017) وعبي (2021) ويمكن تلخيصها كما يلي:

المعوقات السياسية: عدم وجود الدعم السياسي المقبول من قبل الحكومة، أو مجالس إدارات المنظمات.

المعوقات القيادية: ضعف تأهيل القيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية للبدء بعملية التخطيط الإستراتيجي، أو الالتزام بتنفيذها.

مقاومة التغيير: المقاومة بسبب المواقف والمعتقدات الفردية والجماعية للعاملين التي قد تكون غير منسجمة مع التغيرات المرغوبة في الخطة الإستراتيجية.

المعوقات البشرية: سوء فهم الإستراتيجيات، وضعف الإيمان بها، وما ستؤديه من فشل محتمل من قبل الإدارات بكل مستوياتها العليا، والوسطى، والتنفيذية.

المعوقات البيئية: محدودية التخصيصات، أو ثبات بعض الموازنات التي تفرضها الحكومة أو الإدارات العليا، وعدم الخروج عنها لأي سبب كان.

كما أن أخطر هذه المعوقات والتحديات قلة الموارد البشرية التي تتفهم التخطيط الإستراتيجي وتستوعبه وتتقبله، فضلاً عن مشكلاتها الكثيرة التي تشغل فكر الإداريين، وضعف الحوافز والتدريب، وعدم فاعلية نظام الاتصالات والمعلومات.

نماذج التخطيط الإستراتيجي

ورد في المراجع ذات الصلة بالتخطيط الإستراتيجي مثل مصطفى (2016) وذيب (2019) والدويهيس (2016) والكرخي (2016) وأوسو ونوري وحمدى (2017) وآل مداوي (2016) والمغربي (2020) وآدم (2018) وويليم (Williams,2020) وفيريرا وبروينكا (Ferreira &Proenca, 2015) وبيدكوك (Pidcock, 2011) أن هناك تبايناً في تصنيف نماذج التخطيط الإستراتيجي، وتم تصنيفها إلى أربعة وعشرين نموذجاً كما هو موضح في الجدول (3):

الجدول (3)

نماذج التخطيط الإستراتيجي

اسم النموذج	تعريفه	خطواته
1. النموذج الكلي	يقوم على مبدأ صياغة استراتيجية من الطريقة العامة إلى الخاصة؛ أي دراسة المنظمة بطريقة شاملة. العام <----- الخاص	<ul style="list-style-type: none"> البدء بصياغة الرسالة. القيام بدراسة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية؛ بهدف تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة. القيام بعملية الانتقال إلى تحليل للمهام الفرعية.
2. النموذج الجزئي	هذا النموذج عكس نموذج الكلي؛ إذ يبدأ من الطريقة الخاص وينتقل للعام. الخاص <----- العام	<ul style="list-style-type: none"> يبدأ بتحليل للأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية ليتم تحديد عناصر القوة والضعف. وتم الانتقال للبيئة الخارجية.
3. نموذج التخطيط	يقوم على إجراء الدراسات التي تشمل النواحي التي تحيط بالمنظمة كلها؛ من أجل توفير بيئة مناسبة ليتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.	<ul style="list-style-type: none"> إجراء الدراسات التي تشمل النواحي التي تحيط بالمنظمة كلها. إيجاد المعلومات الكافية لتحقيق حالة الوضوح. الانسجام بين المنظمة والبيئة الخارجية، قبل البدء في صياغة الإستراتيجية.
4. نموذج هوشين	ويقوم على القيم وعملية الربط بين الخطط الإستراتيجية والخطط التشغيلية، كذلك وضع السيناريوهات المقترحة التي تسمح بالتعديل وقت الحاجة.	<ul style="list-style-type: none"> تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة. القيام بتحديد الأهداف الإستراتيجية. العمل على توزيع الأهداف الفرعية بناءً على الأهداف الإستراتيجية. القيام بوضع مقياس لتقدم الأداء.
5. نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على	هو منهج يقوم على تشجيع المؤسسات لتهتم بتحقيق النتائج وتبتعد عن منهج التخطيط الإستراتيجي، التي تسبب في	<ul style="list-style-type: none"> التوضيح لطريقة تحقيق الإنجاز الذي تهدف إليه الجهات العليا. سوف يتم الانتقال إلى مرحلة يصبحون فيها أكثر تلبية لحاجات المواطنين.

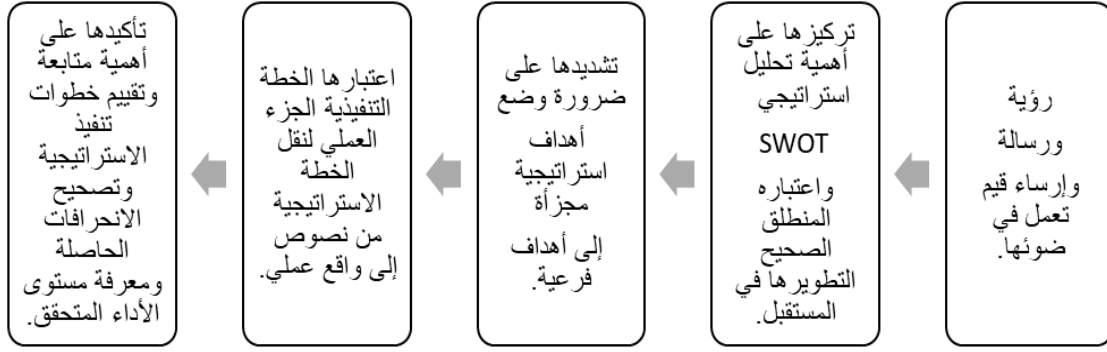
<ul style="list-style-type: none"> تظهر درجة الكفاءة التي تتمتع بها منظماتهم في عملية تقديم الخدمات، التي تكون ذات مستوى عالٍ للمستفيدين منها. العمل على الجذب للعناصر التي تتميز بالإبداع؛ والتي لديها درجة عالية من الالتزام لتحقيق أحسن النتائج والعمل على المحافظة عليها في هذه المنظمات. 	<p>حدوث مشاكل للمؤسسات في الماضي ويحقق الكثير من المزايا.</p>	<p>النتائج</p>
<ul style="list-style-type: none"> تهتم في عملية المتابعة للتغيرات. الاندماج معها. تهتم بالتعديل للبرامج ونمط الخدمات؛ بهدف مواجهة التغيير للفئات المستهدفة وأصحاب المصالح. 	<p>يعتمد على التناسق والتماثل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، إذ تحتل هذه التغيرات في البيئة أهمية في استراتيجيات المنظمة.</p>	<p>6. النموذج التكيفي</p>
<ul style="list-style-type: none"> الاستقرار للبيئة وقدرتها على التنبؤ بها. أهداف المنظمة هي أهداف الموظفين. القرارات التي تؤخذ يتم أخذها بطريقة عقلانية. أساس الإستراتيجية هو تحقيق رضا المستفيدين. 	<p>يعتمد على التكامل للقرارات والأفعال والخطط؛ لأجل تحقيق الغايات التي تم تحديدها من قبل الإدارة العليا للمنظمة.</p>	<p>7. النموذج الخطي</p>
<ul style="list-style-type: none"> إسهام عدد كبير من الجهات في عملية التفسير الوضع الحالي. القيام بوضع الإستراتيجية تعتبر الدافعية هي المحرك الأساسي. المعلومات لا يكون لها دور في وبناء الإستراتيجيات وتطورها. 	<p>يقوم على مجموعة متغيرات مترابطة مع بعضها، ويحدث عندما تكون حقيقة المنظمة التنظيمية غير متجانسة.</p>	<p>8. النموذج التفسيري</p>
<p>العمل على إعطائها الأولوية على العوامل والظروف الذاتية. لا يكون الاهتمام بالنشاط السلوكي والعوامل الإنسانية التي لها دور مهم في اتجاه وأنشطة المنظمة.</p>	<p>أطلق عليه الموضوعي؛ لأنه يفترض الموضوعية في تحليل الوضع الحالي للمنظمة.</p>	<p>9. النموذج الموضوعي</p>
<p>لها دور مهم في عملية بناء الإستراتيجية، دون أن يتعمق في التحليلات الكمية التي قد لا تتوفر فيها البيانات والمعلومات المهمة؛ لتتحقق بالشكل المطلوب</p>	<p>وهو مخالف للنموذج الموضوعي الذي يهتم بالناحية الوصفية.</p>	<p>10. النموذج الوصفي</p>
<p>يتطلب تجميع للطاقات وما تحتاجه ليتم تحقيق الأهداف (لا يكون هناك حاجة للوصف الدقيق للبرامج والسياسات والإجراءات).</p>	<p>يعتمد على أسلوب تحليلي في تصميم الإستراتيجية.</p>	<p>11. النموذج التحليلي</p>
<p>التعامل مع القوى البشرية في البيئة التنافسية؛ وهي المساومة مع المشتريين والمنتجات البديلة والمنافسة مع الموردوين والمنافسين الجدد والمنافسة مع المنظمات المتشابهة القائمة</p>	<p>يركز هذا النموذج على مستقبل المنظمة، إذ أن مستقبلها مشروط بالقوى التنافسية المحاطة بها.</p>	<p>12. النموذج التنافسي</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. تحليل (SWOT) 2. تحديد القضايا وأولوياتها 3. تحديد البرامج وقيمتها وثقافتها ورؤيتها. 	<p>يُعد نموذج تقليدي من خلال تقييم البيئتين الداخليّة والخارجية</p>	<p>13. التخطيط الإستراتيجي العضوي</p>
<p>يكون نقطة الانطلاق من الفكر الإداري، الذي يقوم بالبحث عن تحقيق مصالح أصحاب</p>	<p>يؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمنظمات التي</p>	<p>14. نموذج أصحاب</p>

العلاقة بالمنظمة؛ مثل أصحاب رؤوس الأموال من المساهمين وغيرهم.	ترابطها علاقة بالمنظمة، تؤثر وتتأثر بالقرارات والأفعال.	المصالح
1. تحديد الهدف والسياسة والبرامج. 2. مرحلة خطة البرامج: قد تكون برامج (متوسطة أو قصيرة) الأمد. 3. التنفيذ 4. المتابعة 5. التقييم.	تهتم بالنواحي الأربعة وهي: الأطراف من خارج المنظمة الإدارة الداخلية المعلومات والتحليل والتقييم مرحلة الخطة	15. نموذج ستنير
- العناصر الملموسة: 1. الإستراتيجية الهيكل 2 الأنظمة 3 - عناصر غير ملموسة: 4. القيم المشتركة 5. المهارات 6. ونمط الإدارة 7. فريق العمل	يقوم بتطوير نموذج التخطيط، إذ يهدف لتجاوز عدم توفير التحليلات الكمية الضرورية ليتم ضمان نجاح الإستراتيجية. وطرح النموذج أبعاده إلى البعدين وهما: البناء والعمل الإستراتيجي.	16. نموذج السبعة أبعاد (7S)
1. التخطيط لأجل التخطيط. 2. التشخيص والفحص القيم. 3. صياغة الرسالة. 4. تحديد النموذج الإستراتيجي. 5. تحليل الواقع. 6. دراسة الفجوات. 7. وضع خطة تنفيذية شاملة. 8. وضع خطة بديلة. 9. المتابعة والتحقق من النتائج.	هو مدخل التحسين للمنظمة ونجاحها، ويدعو إلى الاعتماد على أسلوب علمي. ويحتوي على صفتين: • التدقيق والفحص البيئي. • الاعتبارات التطبيقية.	17. نموذج فيفر
• توضع الخطة من جهة الإدارة العليا في المنظمة • تحديد الرسالة • تحديد الأهداف • تحديد طريقة تحقيق الهدف • تحديد الخطة التنفيذية • المتابعة والتحديث للاستراتيجية	هذا النموذج مناسب للمؤسسات الصغيرة غير الربحية، التي لم تخطط استراتيجيًا من قبل. وعادةً يُطبَّق في السنة الأولى من حياتها لكي تتعرف على إدارة الخطة الإستراتيجية.	18. نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي
1. قيام الفريق بوضع الخطة بداية بالرسالة ثم البرامج. 2. القيام بتحديد المستلزمات المساندة والموارد. 3. تحديد العمليات التي تقوم بعملها بشكل جيد، وما هي العمليات التي سوف يتم إصلاحها والتعديل عليها. 4. تحديد طريقة إجراء الإصلاحات والتعديلات	يهتم بإيجاد التآلف القوي بين الرسالة والموارد في المنظمة؛ لكي يضمن التشغيل بفاعلية. وهو مفيد لكل المنظمات التي تريد التحول لرفع الكفاءة أو لاكتشاف أسباب العطل.	19. نموذج التآلف
ويحدد بخمس استراتيجيات رئيسية وهي: السعر/ البحث/ التميز/ الهجينة/ التميز المركز.	الوقوف على الوضع التنافسي للمنظمة	20. نموذج الساعة
1. تقييم البيئة الخارجية والداخلية. 2. تحديد القضايا الرئيسية للأهداف. 3. تحديد البرامج التي تخص كل هدف من الأهداف. 4. العمل على تقييم وتحديث الرؤية والرسالة والقيم.	الذي يتبع هذا النموذج قد طُبِّق نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي، الذي يعتبر أكثر شمولية وفاعلية.	21. نموذج التخطيط الإستراتيجي القائم على الأهداف:

<p>5. العمل على بناء الخطة التنفيذية (الأهداف الفرعية والموارد اللازمة).</p> <p>6. توثيق العمليات السابقة من قضايا وأهداف، وبرامج، والرؤية والرسالة والقيم والخطة التنفيذية في وثيقة واحدة.</p> <p>7. وضع خطة تشغيلية سنوية للخطة والموازنة المالية.</p> <p>8. العمل ببدء تنفيذ الخطة السنوية.</p> <p>9. المتابعة والتقييم والمراجعة وتحديث الوثيقة إذا تطلب الأمر.</p>		
<p>ثلاثة من المقترحات: وهي بديل للوضع الجيد وبديل للوضع السيء وبديل للوضع المقبول، بالإضافة إلى إصلاح العادات السيئة سوف تقوم بدفع المنظمة إلى التقدم.</p> <p>1. وضع اقتراح ما يجب أن تقوم به المنظمة وأن تفعله؛ لكي تقوم على تحقيق الأوضاع الثلاثة السابقة لتتم مواجهة كل تغير قد يحدث.</p> <p>2. قيام المخططين باكتشاف كل اعتبار والطرق التي يتوجب الاستعانة بها في المعالجة، أو المواجهة للتغيرات الخارجية المتوقعة.</p> <p>3. اختيار التغير الخارجي الأكثر تأثيراً على المنظمة؛ مثل اختيار البرامج أو الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها مواجهة التغير.</p>	<p>يعود هذا النموذج بالفائدة العظيمة على المنظمة التي تسعى إلى تحديد القضايا والغايات، كذلك كل ما يحتاجه المخطط الذي يتعمق في عملية التفكير الإستراتيجي.</p> <ul style="list-style-type: none"> • بتحديد القوى الخارجية • توقع ما سوف يحدث في حالة تغير القوى. • تحديد التغيرات التي تحدث في الأنظمة من إجراء أي تغير من القوى الخارجية. 	<p>22. نموذج التخطيط القائم على السيناريو</p>
<p>- تحديد الموارد والمهمة والبرامج والدعم المطلوب.</p> <p>- تحديد جوانب العمل (القوة والضعف).</p> <p>- تحديد الطرق التي يمكن من خلالها إجراء هذه التعديلات.</p> <p>- تضمين هذه التعديلات كاستراتيجيات في خطتك، وهذه الخطوة الأخيرة.</p>	<p>إنشاء تنسيق قوي بين موارد المؤسسة ورسالتها. ويمكن أن يكون مفيداً عند ضبط أهدافها بدقة أو تحدد سبب عدم تحقيق أهدافها. وجود عدد كبير من أوجه القصور أو المشكلات الداخلية.</p>	<p>23. نموذج المحادة الإستراتيجي للتخطيط</p>
<p>يتم تطبيقه من خلال الإجابات عن ستة أسئلة وهي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ما الخدمات التي تقدمها المنظمة؟ 2. كيف تقوم المنظمة بتقديم الخدمات؟ 3. لمن تقدم المؤسسة هذه الخدمات؟ 4. كيف تصل المنظمة للمستخدمين؟ 5. ما هي تكاليف الخدمات على المؤسسة؟ 6. كيف تقوم المنظمة بإدارة العمل؟ 	<p>يستخدم كأداة للتليل الإستراتيجي لمعرفة العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في المنظمة، ويتضمن أربعة أقسام: رضا، وفرص، وخطأ، وتهديد.</p>	<p>24. نموذج همفري (سوفت)</p>

لدى استعراض نماذج التخطيط الإستراتيجي السالفة الذكر وجد أنها تشترك جميعها في

مسائل أساسية هي كما هو موضح في الشكل (7):



الشكل (7) سياسيات التخطيط الإستراتيجية

وإذا كانت هناك ثمة اختلافات أو فروق بين هذه النماذج فهي تنصب على تسلسل مراحل إعداد الخطة ومراحل تنفيذها، فالبعض منها على سبيل المثال يقدم تحليل الواقع والبعض الآخر يؤخره ومنها من يؤثر وضع الرؤية والرسالة ومنها من يقدمها وبعضها من يؤكد على هذا الجانب أو ذاك من البناء الإستراتيجي.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف

وعلى أساس ما تقدم ومن خلال تحليل التجارب التخطيطية للعمل الإستراتيجي فقد وجدنا أن النموذج الأكثر واقعية وفاعلية هو الذي يجمع بين توجهات أكثر النماذج واهتماماتها وبين ضرورة المحافظة على تتابع خطوات بناء الإستراتيجية لكي يأتي بناؤه متماسكاً. كما وجدنا أن نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف هو أكثر واقعية ويحرص على دور التغذية الراجعة في توفير إمكانيات إعادة النظر في الخطوات السابقة في ضوء ما تفرزه الخطوات اللاحقة. وذلك لمناسبته لتفعيل الشراكة لأن الشراكة موجودة على أرض الواقع بناءً على خطط التريبة مسبقاً (تخطيط استراتيجي أساسي)، وتطمح الباحثة على تفعيل الشراكة بناءً على تخطيط مبني على الأهداف والذي يعد أكثر ملاءمة وتطوراً لمجتمع الدراسة.

عرّف الكرخي (2016) التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف أكثر شمولية

وفعالية، وتتبع في هذا النموذج الخطوات التالية: تقييم البيئة الخارجية والداخلية لوضع SWOT. وتحديد القضايا الرئيسية والأهداف والبدائل، وتحديد البرامج التي تندرج تحت كل هدف، وتقييم الرؤية والرسالة والقيم أو تحديثها (بعض المنظمات تضع هذه المسائل في البداية)، بناء الخطة التنفيذية التي تحتوي على الأهداف الفرعية، المواد اللازمة، والقواعد والمسؤوليات لأجل التنفيذ، وتوثيق العمليات (القضايا، والأهداف، والبرامج، وتحديث الرؤية والرسالة، والخطة التنفيذية) في وثيقة واحدة وإرفاق تحليل الواقع SWOT معها، ووضع خطة تشغيلية

سنوية للخطة بما فيها الموازنة المالية المطلوبة، والبدء بتنفيذ الخطة التشغيلية السنوية (سنة بعد أخرى)، متابعة الخطة وتقييمها ومراجعتها وتحديث وثيقتها.

وعرفه القاسم (2017) بأنه من أبسط نماذج التخطيط الإستراتيجي المناسبة للمؤسسات ذات الحجم الصغير أو التي ليس لديها خبرة في التخطيط التربوي. إذ يفيد في بناء خبرات الفريق وذلك تحضيراً لاعتماد طرق أكثر تفصيلاً في السنوات اللاحقة. ويطلق على هذا النموذج في بعض الأحيان اسم نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الرؤية وعادةً ما تكون الإدارة العليا في المؤسسة هي المنخرطة في تطبيقه وإنجاز عملية التخطيط.

وهو الخطوة المتقدمة بعد النماذج الأساسية، إذ يصمم لتحسين النموذج الأساسي للمنظمات الراغبة في التعمق أكثر في عملية التخطيط الإستراتيجي، وهذا هو النوع الأكثر استخداماً لنماذج التخطيط الإستراتيجي ولا يتطلب إكمال جميع الخطوات كل عام (Bhattacharyya, & Jha, 2018).

وعرفه طوقان (2018) بأنه النموذج الإستراتيجي القائم على الهدف بالنظريات الإرشادية و"إستراتيجية المظلية "umbrella".

مكنمارا (McNamara, 2020) التخطيط الإستراتيجي القائم على الأهداف هو النموذج الأكثر شيوعاً للتخطيط الإستراتيجي. ولكنه، ليس مناسباً لكل المنظمات، لأن النموذج يبدأ بتحديد رؤية "الحالة المستقبلية" المنشودة للمؤسسة ثم يتم تحديد الأهداف المطلوبة لتحقيق هذه الرؤية.

ويمكن إجمال التعريفات السابقة بأن التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف: نظام متكامل يهدف إلى التخطيط بعيد المدى، وتحديد المسار المستقبلي للمؤسسات التربوية، ويتضمن تحديد رسالة المؤسسة، وأهدافها، الإجراءات اللازمة لتحقيقها، ومجال أعمالها وأنشطتها، ومواردها المستقبلية.

كيف يعمل التخطيط القائم على الأهداف؟

مع نمو المؤسسات وتطورها، غالباً ما تتطور إلى نموذج تخطيط قائم على الأهداف، إذ يركز هذا النموذج على الفرص والتحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسة أو المنظمة، وفي هذه

الدراسة التوجه لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي، ويعد التخطيط الإستراتيجي القائم على الأهداف عكس التخطيط القائم على القضايا؛ إذ يعتمد هذا النموذج إلى البدء من المستقبل إلى الوقت الحاضر، و يبدأ كل شيء برؤية المنظمة، وتعد بيانات الرؤية طموحًا وتفكيرًا مستقبليًا، لكنها تحتاج إلى تفاصيل لتحقيقها، ويعالج التخطيط القائم على الهدف هذا التحدي من خلال وضع أهداف قابلة للقياس تتماشى مع رؤية المنظمة وخطتها الإستراتيجية، بعد ذلك، يمكنك تحديد الأطر الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف.

ولتتبع آلية تطبيق نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف تم الرجوع إلى الأدبيات التي تخصصت في هذا النموذج مثل دراسة برونييل (Brunel, 2020) وجورج وآخرون (George, Walker & Monster, 2019) وكاميليري (Camilleri, 2019) و (Mukhopadhyay, 2020) مكنامار إذ يبدأ التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من تشكيل فريق الشراكة المجتمعية وهو فريق من قادة تربويين من المدرسة وخلفية مختارة من المجتمع المحلي، إذ يقوم هذا الفريق بتحديد أو مراجعة رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها وصياغتها معًا، ثم يقوم الفريق بالتحليل الإستراتيجي وتقييم جميع جوانب نقاط القوة والضعف في المدرسة خاصة بالمقارنة مع نقاط قوة منافسيهم في المجتمع، إذ تسعى كل مدرسة خاصة إلى استقطاب أعداد أكبر من الطلبة في مدرستها، وتحقيق ميزة تنافسية، والتأكيد على جودة الأداء ورضا أولياء الأمور بشكل مستمر يضمن استمرارية التسجيل فيها لأنها مؤسسات خاصة ربحية، وفي هذه المرحلة، من المهم جمع أكبر عدد ممكن من الحقائق لتأكيد أو دحض صحة التقييمات التي يتم إجراؤها.

ثم ينتقل تركيز العملية إلى البيئة الخارجية التي تعمل فيها المدرسة من أولياء الأمور والقوى الاقتصادية والتنظيم الحكومي والديموغرافيات وغيرها، ويتم التقييم لتحديد الفرص المحتملة والتأثيرات السلبية المحتملة التي ستحدثها هذه القوى على المؤسسة ونموها المستقبلي. وإن أهم خطوة هي تحديد الأهداف الرئيسية وتوثيقها في التخطيط للمستقبل بشكل صريح لتحقيق الميزة التنافسية، وبمجرد اكتمال التحليل، يبدأ فريق التخطيط في تحديد الأهداف والغايات التي ستعالج الفرص والتحديات المحددة مسبقًا. ويجب توضيح ثلاث بنود لكل هدف تم الاتفاق عليه وهي:

1. تحديد الخطوات والموارد والأدوار المطلوبة لتحقيق الهدف.
2. تحديد الإستراتيجيات اللازمة لوصول الهدف.

3. الاتفاق على معايير المتابعة والتقييم للتأكد من تحقق الهدف.

المرحلة الأخيرة هي التوثيق؛ كتابة جميع النتائج والفرصيات والأهداف والغايات وخطط العمل ومقاييس الأداء التي تم تطويرها، ومن هذه الوثيقة، يمكن للقائد تحديد خطة استراتيجية ويجب على الفريق توصيل الخطة إلى جميع مستويات المنظمة والتأكد من أن الأهداف الفردية تتماشى مع الاتجاه العام والإستراتيجيات العامة. ويتم تدريب الأفراد على آلية تطبيق الخطة لبلورة مضامينها، وكل ثلاثة أشهر، يجب على الفريق تخصيص يوم للقياس والتقييم ومتابعة مدى تحقق الأهداف، وإجراء أية تعديلات ضرورية وتحديد أولويات الأشهر الثلاثة المقبلة.

بمجرد إثارة الأهداف الأساسية الملموسة بشكل دوري ومستمر، يصبح من الأسهل تحديد الحاجات وترتيبها حسب الأولويات (احتياجات أساسية، واحتياجات مهمة، ورغبات طموحات)، إذ يركز التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف بعناية في التفاعلات بين جميع الأهداف المختلفة (وأحياناً المنافسة). ومن بين أهم عناصر النموذج الإستراتيجي المبني على الهدف؛ تحقيق الأهداف في قيود التوقيت، وإن الأطر الزمنية للهدف عادة ما تكون من ثلاث إلى خمس سنوات، وينبغي تقييم ما إذا كانت الأهداف المخطط لها متوافقة مع الأهداف المحددة مسبقاً، وفي حالة تناقض الهدف مع الهدف المحدد مسبقاً، يجب مراجعة أحدها. يمكن أن تكون الأهداف هي مسؤولية الأقسام المحددة أو الأفراد أو المؤسسة بأكملها.

تحتاج المنظمات إلى التخطيط لكيفية تحقيق أهدافها، ويساهم تحقيق الأهداف الأساسية (أو كلها) في تحقيق هدف المستوى الأعلى، دون ضمان تحقيقه. وقد يكون لكل هدف تحليلاته أو تحسيناته المحتملة، ولا يعني استخدام تحليل أو تحسين واحد أن التحليلات أو التحسينات الأخرى قد لا تكون ممكنة كأشكال مختلفة لتحقيق الهدف نفسه؛ عادة لزيادة احتمالية النجاح أو تقليل المخاطر أثناء تنفيذ الإستراتيجية علاوة على ذلك، قد يكون للأهداف ترتيب أسبقية أو قد تحتاج إلى تحقيقها في المقدمة أو بعد تاريخ معين.

بالإضافة إلى ذلك، قد تتطلب الأهداف فترة زمنية يجب معالجتها وتحقيقها ويمكن أيضاً معالجة الأهداف من قبل المؤسسة بشكل فردي أو جماعي وقد تؤثر على بعضها بعضاً. على وجه الخصوص وعادة يجب تحقيق الأهداف كما يلي:

الأهداف قصيرة المدى (على سبيل المثال، سنة واحدة أو أقل): يمكن أن يرتبط كل من هذه الأهداف بأهداف أخرى، عادة لتسهيل تحقيقها، أو تحليلها أو تحسينها، ويتم

تحليل الأهداف؛ بمعنى وصف العمليات والقدرات والمصادر المطلوبة لتحقيق الهدف. أن تحقيق الأهداف ذات المستوى المنخفض المحددة في التحلل يضمن تحقيق أهداف المستوى الأعلى.

أهداف طويلة المدى (على سبيل المثال، خمس سنوات من الآن): أنها تشمل رسالة ورؤية المؤسسة، بالرغم من أنه يمكن تطبيق نفس النهج، إلا أن المؤسسة قد تفضل عدم تفصيل تحقيق الهدف، أو قد تختار الإشارة فقط إلى القدرات والموارد المطلوبة لتحقيق الإنجاز، في إستراتيجية كتخطيط قائم على القدرات. وفي بعض المنظمات يتم التخطيط الإستراتيجي بشكل منفصل في إدارات ومستويات مختلفة، إذ يكون لكل من قسم مهام وأعمال متخصصة في التخطيط الإستراتيجي.

إنّ نهج التخطيط القائم على الأهداف لديه القدرة على ضخ مزيد من التواصل الفعال مع متلقين الخدمة، وتخطيط الموارد البشرية والمادية للمنظمة على أساس الأهداف، وهو النظام الأكثر احتمالاً لمساعدة الأفراد والمجتمع على تحقيق أهدافهم، وعلى الآفاق الزمنية المرغوبة ومع الشعور المطلوب بالإلحاح أو احتمالية النجاح المطلوبة ويجمع بين عناصر كل من الاستثمار برأس المال الاجتماعي والفكري والتخطيط الإستراتيجي الأمثل، لذا لا بد من صياغة الخطط لكل هدف والبدء في تتبع التقدم وقياسه.

خطوات التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف:

غالبًا ما تتطور منظمات التخطيط التي تبدأ بنهج التخطيط "الأساسي" لاستخدام هذا النوع من التخطيط الأكثر شمولاً وفعالية.

ويعتبر نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، أن الأولويات النسبية للأهداف هي التي تدفع عملية اتخاذ القرار. وأنه يعمل على أساس التصويت VOTE، بناءً على الأولويات النسبية للأهداف والعلاقات التأسيسية، بالإضافة إلى الحاجة إلى تقديم تفسير للقرار ماذا نقدم؟ وماذا نؤخر؟. واعتبر الأهداف مركبة ذات هيكل محدد. ويتم تطوير مجموعة واسعة من أنواع الأهداف التي تشترك في الخصائص الأساسية ذات الصلة بصنع القرار (Slade, 2008).

يصور ما يلي نظرة مباشرة إلى حد ما على هذا النوع من عمليات التخطيط، ولكن قد لا تقوم أي منظمة بجميع الأنشطة التالية بشكل عام وحدد الكرخي (2016) وطوقان (2018) وأحمد (2017) خطوات التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف بالخطوات الآتية:

1. تقييم خارجي / داخلي لتحديد «نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات».
2. التحليل الإستراتيجي لتحديد القضايا والأهداف الرئيسية وتحديد أولوياتها.
3. تصميم إستراتيجيات (أو برامج) رئيسية لمعالجة القضايا / الأهداف.
4. تصميم أو تحديث الرؤية والرسالة والقيم (قد تقوم بعض المنظمات بذلك أولاً في التخطيط).
5. وضع خطط عمل (الأهداف واحتياجات الموارد والأدوار والمسؤوليات للتنفيذ).
6. تسجيل القضايا، والأهداف، والإستراتيجيات / البرامج، والمهمة والرؤية المحدثة، وخطط العمل في وثيقة الخطة الإستراتيجية، وإرفاق نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار، إلخ.
7. تطوير وثيقة خطة التشغيل السنوية (من السنة الأولى من الخطة الإستراتيجية متعددة السنوات).
8. إعداد الميزانية والسماح بها للعام الأول (تخصيص الأموال اللازمة لتمويل السنة الأولى).
9. إجراء عمليات المنظمة سنة واحدة.
10. رصد أو مراجعة أو تقييم أو تحديث وثيقة الخطة الإستراتيجية.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على خطوات هذا النموذج كما حدده قاسم (2017) ومكنمارا (McNamara, 2020) بسبع خطوات كما يلي:

1. **تحديد الرسالة:** أو الغرض من إنشاء المؤسسة، إذ تكون عبارة مختصرة تحدد حاجات المتعاملين الأساسية التي سيتم تلبيتها وكيف سيتم ذلك، أيضا يمكن أن تتضمن الرسالة المجتمعات التي تخدمها المؤسسة أو المنطقة الجغرافية التي تنشط بها. ويجب أن توافق الإدارة العليا على رسالة المؤسسة فهي عادة ما تبقى دون تغيير لسنوات عديدة.

2. **تطوير الرؤيا:** وتعتبر الرؤيا عن الحالة المستقبلية المتوقعة للمؤسسة، وقد تتضمن حالة المتعاملين والمستفيدين من الخدمات المقدمة في المستقبل.

3. **وضع الأهداف:** وهي عبارات عامة تحدد ما الذي يجب على المؤسسة تحقيقه لتطبيق رسالتها والوصول إلى الرؤيا التي تم وضعها، ويفترض أن يتم العمل بفعالية لتتمكن المؤسسة من تحقيق تلك الأهداف، وعادة ما تكون الفترة الزمنية لتحقيق الأهداف طويلة تمتد من 3 - 5 سنوات.

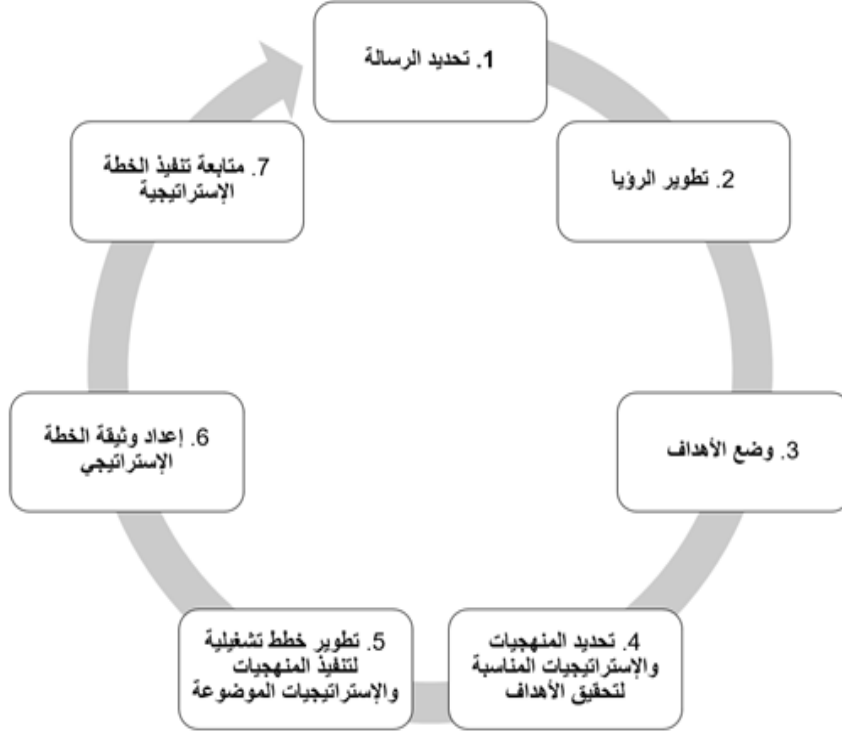
4. **تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف:** وتعد هذه المنهجيات اللبنة الأساسية التي تفرّق ما بين المؤسسات الناجحة في تطبيق إستراتيجياتها، وفي بعض الأحيان تتجاوز المؤسسات الصغيرة هذه الخطوة وتنتقل إلى المرحلة التالية.

5. **تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعة:** ويجب أن تكون تلك الخطط ذات أنشطة محددة يمكن من خلالها الوقوف على ما يجب إنجازه في كل وحدة عمل ضمن المؤسسة. ومن الممارسات الشائعة في هذه الخطوة أن تقوم الإدارة العليا بتشكيل مجموعة من اللجان تسمى "لجنة خطة تشغيلية" تهدف إلى تحقيق مجموعة من الإستراتيجيات والأهداف.

6. **إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية:** والتي تتكون من تجميع الرسالة والرؤيا والأهداف والإستراتيجيات والخطط التشغيلية، ويجب أن تكون موهونة بموافقة القيادة.

7. **متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية:** للمؤسسة وتحديثها كلما دعت الحاجة، ولعل من أهم ما يثبت تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل سليم هو التغذية الراجعة من المتعاملين.

وتم اعتماد السبع خطوات بأنها سبعة مجالات لتفعيل الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي، والشكل (8) يوضح خطوات نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف في هذه الدراسة:



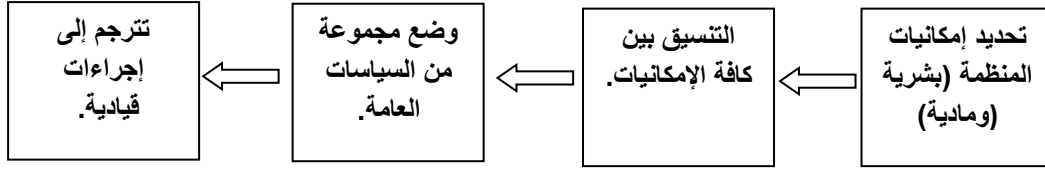
الشكل (8) خطوات تفعيل الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي بناءً على نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف

مفهوم الإجراءات القيادية:

إن دخول مفهوم القيادة المدرسية إلى حركة القيادة وتأثيرها في وظائف المدير وأعماله المختلفة داخل المدرسة، أدى إلى تفاعل الإدارة والقيادة من حيث الوظائف والسلوكات العامة، وعليه فإن تحديد السلوكات القيادية بإجراءات تدل على فاعلية القائد وتأثيره في إدارة المدرسة هو الذي حذا بالباحثة أن تضع مؤشرات إجرائية لهذه السلوكات القيادية، وبناءً على ذلك فإن جميع السلوكات القيادية التي يقوم بها مدير المدرسة كقائد للمدرسة يمكن قياسها بشكل علمي واضح، وتصنيفها ضمن إجراءات تدل على القيادة بالوظائف المنوطة بالقائد كمدير مدرسة وهي مؤشرات إلى سلوكاته القيادية.

يمكن تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي بأكثر من وسيلة، ويمكن أن يتعرض قائد المدرسة لأداء النشاط نفسه أو الفعالية أكثر من مرة في العام الدراسي أو في فترة زمنية معينة، وللقيام بها بالشكل الصحيح في كل مرة يجب عليه اتباع إجراءات قيادية تضمن له القيام بتلك المهمة بالطريقة نفسها.

وتُعد المؤسسة التربوية الوحدة المتكاملة اجتماعيًا، إذ تقوم على تحقيق أهدافها من خلال الإجراءات، والشكل (9) يوضح خطوات كتابة الإجراءات:



الشكل (9) مفهوم الإجراءات القيادية

عرّف الزعبي (2017) الإجراءات الإدارية بأنها توجيهات وإرشادات للسلوك الإداري التربوي لدى مديري المدارس للتحويل في أسلوب الإدارة. وعُرِّفت بأنها خطوات وتوجيهات للسلوك الإداري للوصول إلى الهدف (أبو حمدي، 2018). وهي الخطوات التفصيلية والمراحل التي تُمرّ بها عملية تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة المدرسية من بدايتها وحتى نهايتها (الشقير، 2018). وعُرِّف بأنه مجموعة الخطوات التفصيلية التي يمكن الاستدلال بها لبلوغ هدف معين (الشخاترة، 2018). وهي مجموعة من الخطوات المحددة والتي يمكن اتباعها من أجل إنجاز عمل معين (عصفور، 2021).

وبناءً على ذلك تعرف هذه الإجراءات بأنها: مجموعة من القواعد المحددة لكيفية أداء المهام، وخطوات وحب على أفراد المؤسسة الالتزام بها عند أداء المهام والأنشطة لتحقيق الأهداف.

ولهذه الإجراءات مكانة مميزة في تفعيل الشراكة، وذلك لما لها من أهمية في (الزعبي،

:2017)

- رسم السياسات العامة لقيادة المنظمة.
- تحديد سلطة الأفراد ومسؤوليتها لتحقيق توازن بينها.
- تقنين العمل الإداري وتبسيطه وتفصيله.
- الحفاظ على الحريات والحقوق بين كل من الإدارة والعاملين ومتلقي الخدمة.
- تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- ضمان تحقيق العدالة والمساواة في تنظيم المعاملات.
- زيادة فاعلية الأداء على مستوى الأفراد والمنظمة وفي اتخاذ القرارات وتقديمها بشكل إداري مبسط يلزم أطراف العلاقة باتباعها.

مميزات الإجراءات وفوائدها

وتتسم الإجراءات القيادية بعدة ميزات ومن أهمها (أبو حمدي، 2018 والشقير، 2018 والزعبي 2017) يوضحها الشكل (10):



الشكل (10): مميزات الإجراءات القيادية

ويجب التفريق بين الإجراءات القيادية وبين السياسة العامة المنظمة، والجدول (4) يوضح الفرق بينهما كما يلي:

الجدول (4)

مقارنة بين الإجراءات القيادية والسياسات العامة

السياسة العامة	الإجراءات القيادية
تحدد القواعد العامة، التي تتحكم بتوجيه الإجراءات حسب ظروف المنظمة، وبدون تحديد تفاصيل تنفيذ الخطوات.	تحدد الخطوات اللازم تنفيذها، حسب المراحل المنسقة وفق مخطط زمني المحدد متوافق مع موعد إنجاز المهام.

ويختلف إعداد ووضع الإجراءات بحسب طبيعتها ووظائفها كما يلي:

منظمات صغيرة: يتولى المدير مهمة وضع الإجراءات القيادية حسب مجال الاختصاص.

منظمات كبيرة: تتولى الوحدة التنظيمية المتخصصة في مجال التنظيم الإداري وطرق دراسة المهام وظيفية وضع الإجراءات القيادية، إذ تقوم بمراجعة الإشكاليات، وتبسيط الإجراءات وتدريب الأفراد على إجراءات تنفيذ لكل نشاط.

وهذا يجعل المنظمة قادرة على مواكبة المستجدات والمتغيرات، من خلال أساليب الأهداف وآليات تحقيقها وتنفيذ مهامها، ورفع مستوى أداء الأفراد، ورفع مستوى رضا متلقي الخدمة عن طريق وضع الإجراءات القيادية الملائمة.

خصائص الإجراءات

للإجراءات خصائص تُعين على تسيير إنجاز المهام في المنظمة ومنها (الزعيبي، 2017 والشقير، 2018 وأبوحمدي، 2018):

1. عملية: تترجم الأهداف وتنبثق من فلسفة السياسة العامة للمنظمة.
2. علمية: توضح مسار المهام وفقاً للحقائق والمعلومات، وليس على أساس الافتراضات.
3. توضح نظام الحوافز (المعنوية والمادية) وفقاً للموارد (البشرية والمادية) المتاحة.
4. تُحدد وفق الطبيعة (القانونية والإدارية) للنشاط، وبما يتماشى مع تحقيق الأهداف.
5. دقيقة: تُصمم بتوافق وتكامل حسب طبيعة النشاط، دون أن تتعارض أو تتداخل.
6. المرنة: (أي إمكانية تعديل الإجراءات بما يتماشى مع تغير الظروف).
7. الاستمرارية: وثبات خط سيرها المقرر رغم كافة الظروف.

العوامل المؤثرة في فاعلية الإجراءات

من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية الإجراءات هي: دقة تحديد أهداف المنظمة، وسياسات المنظمة العامة، وطبيعة تقسيم العمل، وتدرج المسؤوليات والصلاحيات في هيكلية المنظمة، ومرونة الهيكل التنظيمي وسلامة عمليات الاتصال، والمتطلبات التشريعية والقانونية.

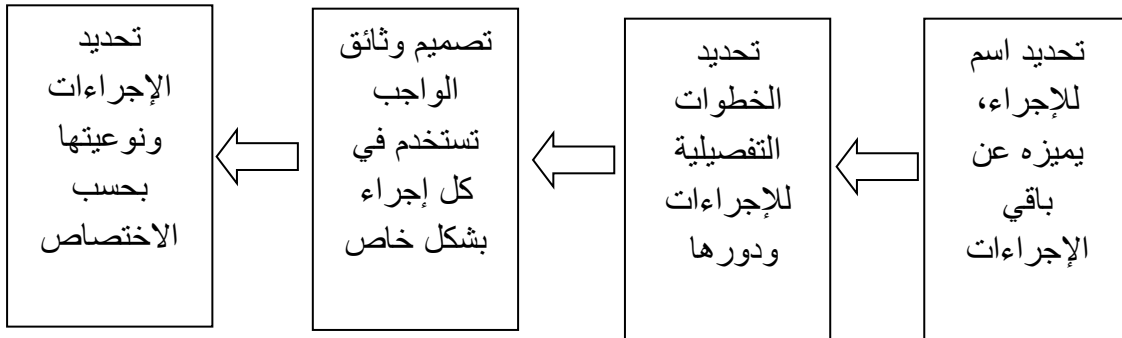
تدفق الإجراءات

ومن خطوات تدفق الإجراءات كما حددها الزعبي (2017) ما يلي:

- يقوم القائد بتحديد الأهداف الفنية والاقتصادية والتنظيمية.
- يتم تحديد الإجراءات القيادية من خلال التشاور مع إدارة المنظمة والعاملين في بعض الأحيان.
- تخضع هذه الإجراءات إلى الاختبار والتدقيق، الأمر الذي يتطلب توافر الموارد المادية والبشرية.
- التأكد من صلاحية تلك الإجراءات.
- تدفق سلس في الإجراءات القيادية.
- حلول عمليات مرنة تتيح تنفيذ الأنشطة بأفضل طريقة ممكنة.
- إعداد مدونة إرشاد لتحديد تدفق الإجراءات، تصبح بمثابة تعليمات وإطار عام لتحليل الإجراءات القيادية.

وتتم الإجراءات بخطوات متسلسلة ومنظمة والشكل (11) يوضح خطوات تدفق

الإجراءات:



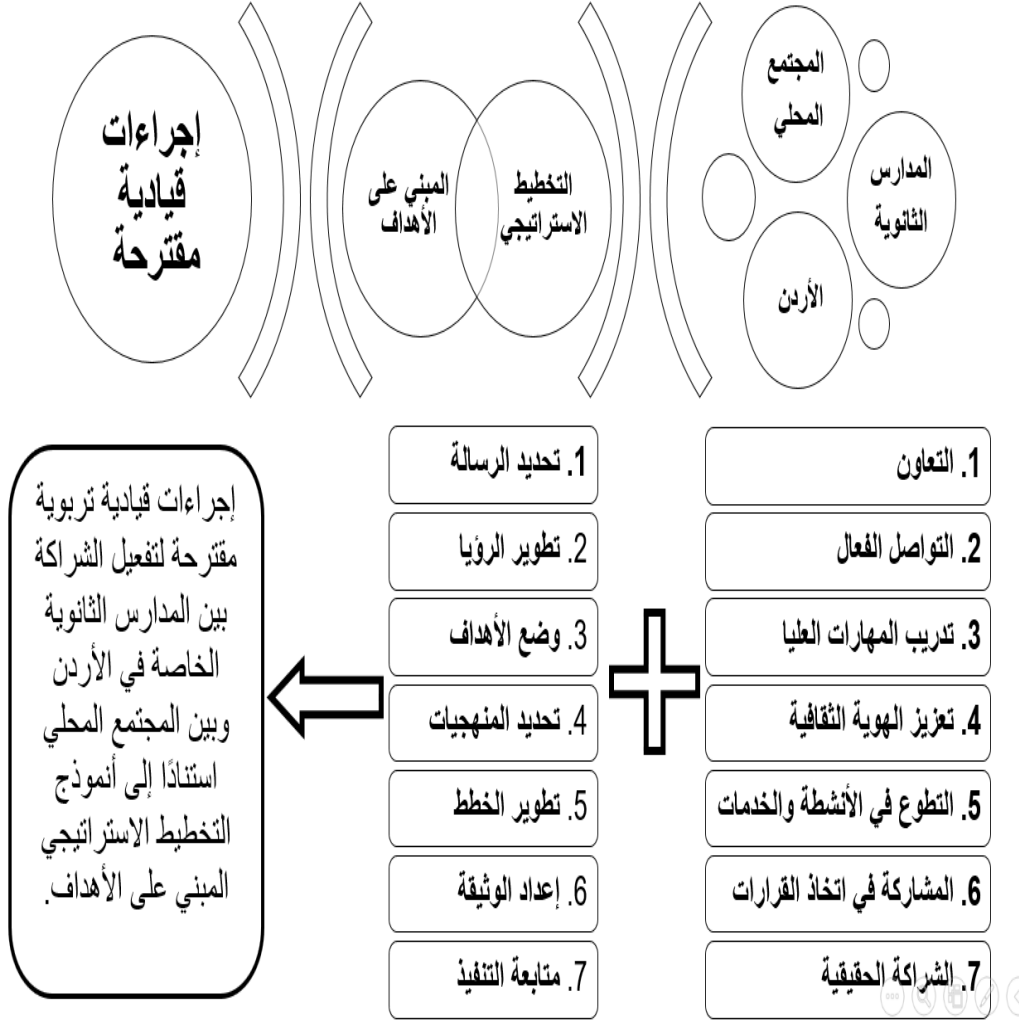
الشكل (11): تدفق الإجراءات القيادية

المتابعة الدورية للإجراءات

إن اعتماد إجراءات قيادية جديدة لا يشكل نهاية المطاف؛ إذ لا بد من المتابعة والتحقق من تطبيقها، ودرجة فاعليتها في المنظمة، وقد أشار أبوحمدي (2018) والزعبي (2017) والشقير

(2018) لعدة وسائل وطرق للمتابعة الدورية للإجراءات القيادية ويمكن تلخيصها بالخطوات الآتية:

- متابعة تطبيق الإجراءات من خلال التقييم المستمر للتأكد من فاعلية الإجراء.
 - إعداد كتيب يتضمن أسس تبسيط الإجراءات الجديدة كدليل في عملية تحليل الإجراءات وتقييمها.
 - التحقق من عدم تسرب خطوات غير ضرورية إلى الإجراءات القيادية المصادق عليها.
 - استخدام أسلوب حساب العمل كأداة لتقييم فاعلية الإجراء الجديد.
 - مقارنة الأداء (الفردى والمنظمي) بالأهداف ودرجة تحقيقها.
- وتُعد الإجراءات القيادية مسهلة ومنظمة وميسرة لأداء المهام والأعمال والأنشطة في المنظمة، ويُعد نجاحها من خلال تطبيق الخطوات ومتابعتها بشكل دوري، والتحقق من درجة تحققها، وتصحيح أي خلل فيها. ويوضح الشكل (12) آلية صياغة الإجراءات القيادية في هذه الدراسة كما يلي:



الشكل (12): مخطط الإجراءات القيادية لهذه الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن والمجتمع المحلي بناء على أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، من خلال تقديم إجراءات قيادية مقترحة لتفعيل الشراكة وتوثيق أواطر العلاقات بين المجتمع المحلي والمدارس باعتبارهم وحدة واحدة.

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

أجرى ماتس وكولنز (Mutch & Collins,2012) دراسة بعنوان شركاء في التعليم: مشاركة المدارس مع أولياء الأمور والعائلات والمجتمعات في نيوزيلندا، وهدفت إلى تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع في نيوزيلندا، وكشفت الدراسة عن أهمية تقويم هذه العلاقة، وأن هناك ستة عوامل حاسمة تعززها وتقويها مثل القيادة، والعلاقة، وثقافة المدرسة، والشراكة، والتواصل الاجتماعي، والاتصال.

أجرى النوح (2015) دراسة هدفت تعرف دور إدارة المدرسة في تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي كما يراها مديرو المدارس الثانوية والمتوسطة بمدينة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الاستبانة بعد تحكيمها والتأكد من صدقها وثباتها لجمع المعلومات الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات أهمها: كشفت نتائج الدراسة أن دور ادارة المدرسة في تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي جاء بدرجة متوسطة وقريبة جدا للدرجة الضعيفة. أما أهمية الدور فجاء بدرجة عالية. وأن المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة لتفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي جاءت بدرجة عالية .

وأجرى المجيني (2017) دراسة هدفت تحديد الأدوار اللازمة للإدارة المدرسية لتنمية العلاقة مع المجتمع المحلي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عُمان. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن بعض مديري المدارس يفتقرون إلى القدرات التي تمكنهم من تنمية علاقة المدرسة بالمجتمع.

وأجرى طلافحة (2017) دراسة هدفت تعرف دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدارس لواء الكورة في الأردن، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي جاء بدرجة متوسطة.

وأجرى ايبستن (Epstein, 2018) دراسة عن شراكات المدرسة والأسرة والمجتمع في الشبكة الوطنية للمدارس المشاركة في ولاية ماريلاند بالولايات المتحدة، وأكدت الدراسة أن المعلمين في المستقبل ليسوا مستعدين بشكل كاف لإجراء برامج شراكة فعالة مع جميع أسر

الطلاب، وأوضحت نتائج التدخلات التي توفر للمعلمين في المستقبل فرصًا لممارسة أنواع الاتصالات مع أولياء الأمور الذين سيستخدمونها كمعلمين جدد.

أجرت سعاد ملكاوي (2018) دراسة هدفت الوصول لمتطلبات تفعيل الشراكة بين الأسرة والمدرسة في الأردن، واستخدمت المنهج المختلط (النوعي والكمي) لتقصي الدقة والعمق في البحث، وتم جمع المعلومات من خلال إجراء الاستبانة والمقابلات مع إداري المدارس، وأولياء الأمور المشاركين في مجالس أولياء الأمور والمعلمين في الأردن ومن نتائجها أن واقع الشراكة بين الأسرة والمدرسة في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس وأولياء الأمور المشاركين في مجالس أولياء الأمور والمعلمين- جاء بدرجة متوسطة، وأن أهمية الشراكة بين الأسرة والمدرسة جاءت بدرجة متوسطة، ومعوقات الشراكة بين الأسرة والمدرسة جاءت بدرجة متوسطة. ووضعت العديد من التوصيات؛ منها اعتماد متطلبات تفعيل الشراكة بين الأسرة والمدرسة التي توصلت إليها الدراسة، لتكون دليلاً أساسياً في المدارس يتم الرجوع له من أجل توطيد العلاقة بين المؤسستين، وتأسيس لجنة في المدارس تعنى بمهمة توطيد العلاقات مع أولياء الأمور، تكون تابعة لوزارة التربية والتعليم بحيث تدعمها، وتسهل مهمتها، وتشرف عليها إشرافاً مباشراً، وتقيم عملها.

أجرى عسيري (2019) دراسة هدفت تعرف كيفية تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية واستخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التطوير والآليات المقترحة لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية تعزي لمتغير النوع، والخبرة في الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية، بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي. واوصت الدراسة بأن تعمل إدارات التعليم على تقديم الدعم الإداري والفني والمادي للإدارات المدارس، والحرص على توقيع الشراكات الإستراتيجية مع مختلف المؤسسات المجتمعية.

أجرت سمر الرحيلي وأريج السيسي (2019) دراسة هدفت تعرف تحديد متطلبات الشراكة المجتمعية بين الأسرة والمدرسة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، وذلك من وجهة نظر المعلمات، وأولياء أمور الطالبات في مدارس التعليم الأهلي بالمدينة المنورة، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة طبقت على عينة عشوائية، وتمثلت أهم النتائج في أن درجة موافقة المعلمات، وأولياء أمور الطالبات في المدارس الأهلية حول

متطلبات تفعيل الشراكة بين الأسرة والمدرسة بشكل عام كبيرة، وكذلك فيما يتعلق بمتطلبات تفعيل الشراكة المجتمعية بمجال التواصل المشترك، ومجال المشاركات التطوعية، ومجال المشاركة في صنع القرار، ومجال المسؤولية المجتمعية.

أجرى السبيعي وسنبل (2019) دراسة هدف تعرف درجة تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي ومعوقاتها من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية في محافظة الخرج. ومعرفة وسائل وأساليب تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية في محافظة الخرج تُعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وبرامج التدريب). استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من قائدات المدارس في المرحلة الابتدائية في محافظة الخرج في المملكة العربية السعودية جميعها، تم بناء استبانة الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي كأداة للبحث. ومن أهم نتائجها التأكيد على أهمية تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي.

أجرت عفاف القحطاني (2020) دراسة هدفت تعرف متطلبات الشراكة المجتمعية ومعوقات ممارستها من وجهة نظر المديرات والمعلمات بالمدارس الثانوية بمحافظة الخرمة وتوابعها وبيان أثر متغيرات الوظيفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل التطوعي، على وجهات نظر عينة الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة توزعت على مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات بالمدارس الثانوية في محافظة الخرمة وتوابعها، وأظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات الشراكة المجتمعية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بالمدارس الثانوية بمحافظة الحربية وتوابعها جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة جدًا) وأن معوقات الشراكة المجتمعية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بالمدارس الثانوية بمحافظة الخرمة وتوابعها جاءت بدوحة موافقة (مرتفعة جدًا).

ثانياً: دراسات سابقة ذات صلة بأنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف.

أجرى بيدكوك Pidcock (2011) دراسة هدفت تعرف عملية التخطيط الإستراتيجي في إنجلترا وقد قارنت الدراسة بين الأنموذج المعتمد في الجامعة الجديدة والممارسة الحقيقية وباستخدام مقابلات مستندة إلى الأنموذج مع ضرورة التوثيق الداخلي وبعد دراسة القضايا ومناقشتها كانت نتائج الدراسة أن الوعي برسالة المؤسسة كان ضعيفاً من خلال المشاركين في التخطيط الإستراتيجي كذلك التقويم لم يكن متطوراً وأن الرؤية لم تربط بين التخطيط الإستراتيجي وعملية التعليم الجامعي والنشاط العلمي والبحث، ومن توصيات الدراسة إيجاد

طرق لرفع الوعي بالتخطيط الإستراتيجي حتى نحقق الانتماء للتخطيط وتوضيح قيمة التخطيط الإستراتيجي في النشاطات الأكاديمية.

أجرى خليف وديراني (2011) دراسة هدفت اقتراح نموذج إداري لتطوير مفهوم التفكير الإستراتيجي لمديري المدارس الحكومية في الأردن، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على جميع مجتمع الدراسة في تربية عمّان الأولى والثانية للعام الدراسي (2008/2007)م، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كانت درجة إدراك مفهوم التفكير الإستراتيجي وممارسته مرتفعة لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن لمفهوم التفكير الإستراتيجي تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال الإدارة، وتم بناء أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التخطيط الإستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. وأوصت الدراسة بتبني الأنموذج الإداري المقترح، وإجراء مزيد من الدراسات التي تتناول التخطيط الإستراتيجي للمنظمات التربوية والتعليمية الأردنية.

كما أجرى تاتيان وفرانيسكو وانطونيو وجون كاليفيس (Tatiane, Francisco, Antonio & Goncalves, 2013) دراسة هدفت معرفة مدى إسهام التخطيط الإستراتيجي في أداء الجامعات البرازيلية من ولاية بارا سواء أكان إيجابياً أم سلبياً، لتحقيق الأهداف المؤسسية، إذ كانت تسعى لشرح العلاقة السببية بين التخطيط الإستراتيجي والأهداف المؤسسية، وأجريت مقابلات مع المديرين في المستويات الإستراتيجية وأجريت عملية جمع البيانات من خلال المقابلات والاستبيانات والبحوث في جامعتين، وقد وجد أن الجامعة الأولى قد أنجزت ما يقرب من جميع خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي وأسهمت بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف المؤسسية، ومن ناحية أخرى أن الجامعة الثانية لم تتمكن من الإسهام في تحقيق الأهداف بشكل إيجابي.

أجرى العوامي (2015) دراسة هدفت تعرف أثر القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركات النفطية بمدينة بنغازي الليبية، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية، وسعى البحث لاختبار فرضيتين، الأولى مفادها: لا يوجد أثر معنوي للقيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي للعاملين وقد تم رفضه والثانية على أنه لا توجد فروق معنوية لأثر القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي وفقاً للمتغيرات الشخصية وقد تم قبوله جزئياً وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية، من خلال وضع رؤية ورسالة وكود للشركة تشكل المحدد للممارسات التي تنبثق منها سياسات وخطط تدعم هذه

الممارسات، وكذلك لتعزيز المفاهيم القيادية الإستراتيجية لدى قيادات هذه الشركات بما يدعم الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

أجرى فريرا وبرونكا (Ferreira & Proenca, 2015) دراسة هدفت تعرف مستوى تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في منظمات الخدمة الاجتماعية في البرتغال، وأثر تطبيقه على الفعالية التنظيمية، وتم تصنيف المنظمات في مجموعات وفقاً لمستوى تنفيذ التخطيط الإستراتيجي ودرجة فعاليته، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن اعتماد التخطيط الإستراتيجي له تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية لمنظمات الخدمة الاجتماعية.

أجرى شاتشاوفن وسوات وسريسارد (Chatchawaphun, Julsuwan, & Srisaard, 2016) دراسة هدفت دراسة المبادئ والصفات والمهارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية في تايلاند، والتحقيق في الأوضاع الراهنة، والظروف والاحتياجات المرغوبة لمديري المدارس الثانوية الإستراتيجية، ووضع برنامج تحسين إداري للمدرسة الثانوية الإستراتيجية، ومستوى كفاءة برنامج تحسين إدارة المدارس الثانوية الإستراتيجية باستخدام عملية البحث التنموي. وكانت أدوات البحث عبارة عن استمارة مقابلة، واستبيان، واستمارة تقييم. وأظهرت نتائج البحث أن القيادة الإستراتيجية لبرنامج تعزيز مدرء المدارس الثانوية تتألف من ثلاث وحدات كمحور مبادئ وسمات ومهارات القيادة الإستراتيجية. وأظهر تطبيق البرنامج أن المشاركين الذين حصلوا على تطوير برنامج تعزيز مدرء المدارس الثانوية كان لديهم قيادة إستراتيجية أعلى بعد التطوير من ذي قبل، وأداروا المدرسة بشكل أكثر كفاءة.

أجرى يوداتاما وسارنو (Sarno & Yudatama, 2016) دراسة هدفت إلى تحديد أولويات التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعات أندونيسية، تم استخدام المنهج المسحي في جمع البيانات، واستخدمت الدراسة أربع جهات نظر في بطاقة الأداء المتوازن: المالية، والعلاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وسبعة معايير في تقييم جودة التعليم العالي كمعايير فرعية: الرؤية والرسالة، والحكم الرشيد، وشؤون الطالب، والموارد البشرية، والمناهج، والبنية التحتية، والبحث. وأظهرت النتائج أن وجهة نظر العلاء أعلى من جهات النظر الأخرى، في حين أن شؤون البحث العلمي والطلبة اكتسبت درجة كبيرة أعلى من معايير في تقييم جودة التعليم العالي الأخرى، وهذا يعني أنهما حصلا على اهتمام كبير كأساس للتخطيط الإستراتيجي لصنع السياسات.

وأجرت الأسمري (2017) دراسة هدفت إلى تحديد دور القائدات الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي في مكتب الإشراف التربوي بـ(أبها) وكذلك في تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية وتفعيل التقنيات والتعرف على الفروق حول محاور الدراسة والتي

تُعزى لمتغيرات (الخبرة، والدرجة الوظيفية، والمؤهل)، وتم تطبيق البحث على قائدات مكتب الإشراف التربوي بـ(أبها)، تم استخدام المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج والتوصيات لممارسة القيادة الإستراتيجية لدى القائدات في مكتب الإشراف التربوي بـ(أبها) هي وضع خطة استراتيجية على مستوى وزارة التعليم لاختيار القيادات الإستراتيجية ووضع آلية لتأهيلها.

وأجرى إبراهيم والبوسعيدي والبلوشية (2017) دراسة هدفت استكشاف معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات. وأهم نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان المحاور الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي إلى متغير المؤهل العلمي، ولكن توجد هذه الفروق في متغيرات الجنس ولصالح الذكور، ومتغير الخبرة لصالح أكثر من 10 سنوات، وتغير الوظيفة لصالح المشرفين.

أجرى التويجري (2017) دراسة هدفت تعرف درجة امتلاك وممارسة مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، إذ تكونت عينة الدراسة من مديري مكتب التربية والتعليم بالروابي في مدينة الرياض. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض يمتلكون أنماط الإدارة الإستراتيجية بدرجة متوسطة، إذ كان المتوسط الحسابي العام لهذا الجانب (3.22)، كما بينت النتائج أنهم يمتلكون مهارات الإدارة الإستراتيجية بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي العام لهذا الجانب (3.23)، وكانت أبرز المعوقات هي (اختلال النشاط التعليمي داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل والندب والغياب والتأخر عن الدوام الصباحي، وقلة الدعم المادي من أفراد المجتمع المدرسي ومن وزارة التربية والتعليم).

أجرت علا الحمايده (2017) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية، وإلى بيان أثر متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، على درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري التربية والتعليم، تكونت عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي جميعه، وهم رؤساء الأقسام الإدارية والفنية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد. وتم استخدام المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة توزعت فقراتها بالتساوي على مجالات التخطيط

الإستراتيجي: (الإعداد للتخطيط ، والتحليل الإستراتيجي، والصياغة الإستراتيجية، وإقرار الخطة وتنفيذها، والتقويم والمتابعة)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري التربية والتعليم يمارسون مهارات التخطيط الإستراتيجي في أدائهم لعملهم بدرجة متوسطة من التقدير، إلا أنهم يُبدون اهتماماً ببعض المجالات دون غيرها، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً لدى أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، إلا أنها أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً لأفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في رئاسة القسم ولصالح رؤساء الأقسام ذوي الخبرة 11 سنة فأكثر.

أجرت كروز العجمي (2017) دراسة هدفت تعرف دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة، أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدرسة الثانوية لا يستعينون بالخبراء والمتخصصين الأكاديميين من خلال دورات تدريبية لتنمية ثقافة المعلمين بالتخطيط الاستراتيجي وأن أداء مدير المدرسة كان منخفضاً مما يبلور وجود مشكلة حقيقية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس، ومن أهم التوصيات ضرورة متابعة التخطيط الإستراتيجي متابعة مستمرة من قبل مديري المدارس الثانوية، وضرورة تقويمها لاستخلاص ما تحقق من أهداف وما لم يتحقق، وتعرف أسباب ذلك لتصحيحه في الخطة القادمة.

أجرت إيمان أحمد (2018) دراسة هدفت تصميم خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر. واعتمدت على أسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب المنهج الوصفي، واستخدم أداة المقابلة الشخصية مع بعض القيادات وأعضاء هيئة البحوث بالمركز لتعرف واقع أدائه الإستراتيجي، والاستفادة من المقترحات المقدمة في تصميم الخريطة المقترحة وتضمنت سبعة عناصر هي: رؤية المركز، ورسالته، وأهدافه، والمستفيدون، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والموارد المالية، وعرض المتطلبات اللازمة ليتم تنفيذها.

دراسة عبد المطلب والحوت وتوفيق (2018) بعنوان منهجية التخطيط الإستراتيجي للجامعة. هدفت تعرف نشأة التخطيط الإستراتيجي، والنظرية التي تقف وراءه وكيف أنها ترتبط بدعم القدرات التنافسية للمؤسسات. واعتمد المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وقدمت الدراسة تحليل لمصطلحات التخطيط، والإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وأظهرت الخصائص المتعددة للتخطيط الإستراتيجي والتي تجعل المنهجية الشاملة لدعم القدرات التنافسية للمؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المبررات والعوائد من استخدام عملية التخطيط الإستراتيجي في دعم القدرات التنافسية للجامعة.

وأجرت أبو عبيد وابن طريف (2018) دراسة هدفت تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي في الأردن، استناداً إلى واقع التخطيط الحالي في وزارة التعليم العالي الأردنية، وتم تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي في الأردن، تم تضمين الدليل في استبانة (أداة تحليل المحتوى)، لخصت واقع الخطة المتوفرة في وزارة التعليم العالي والتحديات التي تواجهه، وأظهرت نتائج الدراسة حاجة وزارة التعليم العالي الماسة إلى تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط وبناءً على ذلك بناء دليل إداري تربوي في التخطيط الإستراتيجي بالوزارة أما النتيجة الرئيسية للدراسة، فقد تمثلت في تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الإستراتيجي، ومن توصيات الدراسة إعطاء دورات تدريبية متخصصة على تبني الدليل الإداري التربوي المطور للتخطيط الإستراتيجي بجلساته الثمانية، تشمل الموظفين ذوي العلاقة في المستويات الإدارية الثالثة للمسؤولين عند وضع الخطط وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

وأجرت ميسون الزعبي (2018) دراسة هدفت تعرف دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المؤسسات التربوية في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة في مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي من قبل المؤسسات التربوية، ووجود درجة متوسطة في مدى إلمام ومعرفة القيادات التربوية بعملية التخطيط الإستراتيجي، وفي كفاءة الأداء التربوية، وفي المعوقات التي تؤثر على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة القيادات التربوية لمعايير قياس الأداء عند تطبيق الخطط الإستراتيجية.

وأجرى الغزلاني (2018) دراسة هدفت تعرف التخطيط الإستراتيجي وأهمية تطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية تربية (الرصافة الأولى) وعلاقته بنسب النجاح المتحققة نموذج عام 2017 / 2016، وتحقيقاً لهدف الدراسة وفرضياتها تم إعداد استبانة كأداة للدراسة موزعة على خمسة مجالات هي رسالة المدرسة، ورؤية المدرسة، والأهداف الإستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وأظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي للمقياس وبين المتوسط الحسابي وأن الفرق لصالح متوسط العينة، كما أظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لمجالي الرؤية وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة في حين انعدام الفروق للمجالات الأخرى (الرسالة، والأهداف الإستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية)، كذلك لا يوجد فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزي لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والدورات التدريبية)، وبذلك أوصى الباحث

بضرورة تطبيق التخطيط الإستراتيجي والتأكيد على تنفيذه بصورة سليمة وكل ما يتعلق بوضع الإطار النظري الذي يناسب فلسفة وطرائق عمل إدارات المدارس الإعدادية في العراق. الخليوي والعريفي والحربي (2019) دراسة هدفت تعرف دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز الإداري، استخدم المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض.

وأجرى الخفاجي وحسن (2019) دراسة هدفت تعرف التخطيط وأهميته في المناهج وطرائق التدريس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعمق في جامعة بابل لكل من البيئة الداخلية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة، إذ تتأثر وتتأثر. وأظهرت النتائج أن مفهوم التخطيط للتدريس هو التخطيط لتدريس فروع نشاط التخطيط التربوي الشامل للمؤسسة والذي يهتم بشكل خاص بتحقيق الهدف الأمثل. وأكدت على الاستفادة من العنصر البشري باعتباره أحد الموارد الرئيسية التي تخدم الأهداف المحددة مسبقاً، إذ أنها مسؤولة بشكل مباشر عن تشغيل العناصر الأخرى وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المختلفة. وأن هذه العملية تمر بسلسلة من المراحل المنظمة والمتسلسلة الواضحة والمنتينة لدراسة حالة التدريس من جميع الجوانب، التي تضع الخطط السنوية على أساس الأهداف التعليمية، وصياغة الخطط الشهرية والأسبوعية، والاستعداد مقدماً للتدريس قبل عقد الفصول والمحاضرات، واستخدام الأساليب المناسبة لإيصال المعلومات للطلاب.

وأجرت منال حسن (2020) دراسة هدفت تقصي درجة توظيف متطلبات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اتبعت المنهج الوصفي المسحي. وتم تطوير استبانة موزعة على أربعة مجالات هي: المتطلبات البشرية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات المادية للتخطيط الإستراتيجي. أظهرت النتائج أن درجة توظيف متطلبات التخطيط الإستراتيجي للمجالات الأربعة جاءت كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الكلية أو الرتبة الأكاديمية أو التكلفة بالعمل الإداري.

الصنعاني ورضوان (2020) دراسة هدفت تعرف مستوى استراتيجيات ما وراء المعرفة لدى معلمات التربية الخاصة في مدينة الحديدة في اليمن، وتعرف درجة وجود فروق في استراتيجيات ما وراء المعرفة وفقاً لمتغيري العمر وسنوات الخبرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. ولجمع البيانات تم استخدام مقياس استراتيجيات ما وراء المعرفة. وأظهرت النتائج أن مستوى استراتيجيات ما وراء المعرفة مرتفع في جميع مجالات المقياس وعلى الدرجة الكلية لدى معلمات التربية الخاصة.

وأجرى المخلفي (2020) دراسة هدفت تعرف واقع التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم إعداد الاستبانة تم التحقق من صدقها وثباتها وموزعة على مجالين: معايير التخطيط وممارسة التخطيط الإستراتيجي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال معايير التخطيط الإستراتيجي قد حصل على المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية جداً، بينما حصل مجال ممارسة عمليات التخطيط الإستراتيجي على المرتبة الأخيرة وهو يقابل درجة تقدير متوسطة، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تفعيل ممارسة معايير الجودة في عمليات التخطيط الإستراتيجي بشكل فعال.

أجرى الحريبي والأمين (2020) دراسة هدفت تعرف أهمية التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، إذ تم إجراء استقصاء وتحليل للدراسات الأكاديمية العلمية، ومن أبرز نتائج الدراسة وجود عقبات تواجه التخطيط الإستراتيجي وأن الإشراف التربوي يعاني من القصور، وأوصت الدراسة بضرورة ووضوح أهداف السياسة التعليمية التخطيطية، وإعطاء أولوية لتقييم تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وزيادة الحوافز المادية والمعنوية.

أجرت حنان عبيد (2021) دراسة هدفت تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أقسام وزارة التعليم العالي الأردنية في العام (2013/2014)، ولتحقيق هدف الدراسة تم مسح الأدب النظري والدراسات السابقة وتطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن، وتم التأكد من صدقه بعرضه على السادة المحكمين، وقامت الباحثة بتضمين الدليل في استبانة (أداة تحليل المحتوى) وتكونت الاستبانة من سبعة مجالات: التخطيط للتخطيط والتحليل الإستراتيجي والاتجاه الإستراتيجي (الفلسفة والرسالة والأهداف) والصياغة الإستراتيجية والتنفيذ الإستراتيجي والمتابعة والضبط الإستراتيجي ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي. وتبين أن

وزارة التعليم العالي تعتمد الخطة التنفيذية ثم الخطة طويلة المدى والخطة الاستراتيجية أمّا الجهة المطلعة والمشاركة بوضع الخطة فتمثلت في القيادات العليا في الوزارة. وأظهرت نتائج الدراسة حاجة وزارة التعليم العالي الماسّة إلى توفر دليل إداري تربوي في التخطيط الاستراتيجي بالوزارة وبناءً على ذلك تمّ تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي. أمّا النتيجة الرئيسية للدراسة، فقد تمثلت في تطوير الدليل الإداري التربوي للتخطيط الاستراتيجي وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة إعطاء دورات تدريبية متخصصة على تبني الدليل الإداري التربوي المطور للتخطيط الاستراتيجي بجلساته الثمانية، تشمل الموظفين ذوي العلاقة في المستويات الإدارية الثلاثة للمسؤولين عند وضع الخطط وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

هدفت الدراسات السابقة إلى تناول الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي بمنظور عام، وكذلك تناولت بعض الدراسات التخطيط الإستراتيجي وتطبيقاته بشكل واسع، أما هذه الدراسة فتتفق مع الدراسات السابقة بتناولها متغيري الشراكة المجتمعية والتخطيط الإستراتيجي. مع محاولة تقديم إجراءات قيادية حديثة تتناول الموضوع، وكذلك سيتم تطبيقها على مجتمع المدارس الخاصة في الأردن.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها من الدراسات القليلة- حسب علم - التي تناولت تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في الأردن. وحاولت الدراسة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات بالاستعانة بالدراسات السابقة، والمراجع المتعددة إذ تم صياغة الإطار النظري الذي ربط بين أجزاء الموضوع وصولاً إلى إجراءات قيادية لتفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في الأردن من خلال التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، والذي يضيف على الدراسة الحالية ميزة جديدة أكثر دقة وعمقاً في النتائج.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع نتائج كل من دراسة (Mutch & Collins,2012) ودراسة (Sharri & Hung,2013) ودراسة (النوح، 2015) ودراسة (المجني، 2017) ودراسة (طلاحة، 2017) ودراسة (ايبيستن، 2018) ودراسة (ملكوي والقضاة، 2018) ودراسة (عسيري، 2019) بالتأكيد على دور وأهمية الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي.

تشابهت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات من حيث استخدام المنهج الوصفي كأداة للدراسة لجمع البيانات، مثل دراسة (النوح، 2015) ودراسة (المجني، 2017) ودراسة

(طلافة، 2017) ودراسة (ايبيستن، 2018) ودراسة (عسيري، 2019)، أما دراسة (ملكوي والقضاة، 2018) فجمعوا بين الكمي والنوعي استبانة ومقابلات.

هدفت هذه الدراسة إلى الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، وهو ما تشاركت به مع كل من دراسة (خليف وديراني، 2011) ودراسة (Tatiane, Francisco, Antonio & Goncalves, 2013) ودراسة (العوامي، 2015) ودراسة (Proenca & Ferreira, 2015) ودراسة شاتشاوفن وسوات وسريسارد (Sarno & Chatchawaphun, Julsuwan, & Srisaard, 2016) ودراسة (Yudatama, 2016) ودراسة (الأسمرى، 2017) ودراسة (إبراهيم، 2017) ودراسة (التويجري، 2017) ودراسة (الحمایده، 2017) ودراسة (العجمي، 2017) ودراسة (أحمد، 2018) ودراسة (أبو عبيد وابن طريف، 2018) ودراسة (الزعيبي، 2018) ودراسة (عبد المطلب والحوت وتوفيق، 2018) ودراسة (الغزلاني، 2018).

ومن حيث مجتمع الدراسة، فقد تشابهت هذه الدراسة لاختيارها مجتمعًا من المدارس الثانوية مع كل من دراسة (سوات جولسوان، 2016) ودراسة (العجمي، 2018).

امتازت هذه الدراسة بأنها جمعت بين الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي من جهة والتخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من جهة أخرى، وبهذا تكون الدراسة الحالية من الدراسات العربية القليلة -على حد علم الباحثة- التي تعرضت للموضوعين في الدراسة، إذ كشفت عن واقع الشراكة بالفعل بين المدرسة والمجتمع المحلي، كما أنها توصلت لإجراءات قيادية مقترحة لتفعيل الشراكة من خلال وجهات نظر القيادات التربوية في المدارس، لتعطي شمولاً وعمقاً أكثر في نتائجها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة والعينة

أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

إجراءات الدراسة

المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يحتوي هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وعينتها، والأداة المعتمدة في جمع البيانات، وكيفية بنائها، والتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

منهجية الدراسة

هدفت هذه الدراسة اقتراح إجراءات قيادية تربوية لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن مع المجتمع المحلي، ومن أجل تحقيق هذا الهدف استُخدم منهج البحث المسحي التطويري وذلك ضمن المراحل الآتية:

- **المرحلة الأولى:** الإطار النظري لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن مع المجتمع المحلي: إذ تم في هذه المرحلة بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي والتخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من حيث المفهوم والأهمية وأساليبه، والعمليات، والمتطلبات، ومعوقات التطبيق.
- **المرحلة الثانية:** جمع المعلومات عن واقع وأهمية تفعيل مديري المدارس الثانوية في الأردن للشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي من وجهة نظر المديرين كما يلي:
 - دراسة الواقع.
 - دراسة الأهمية.
 - استخراج الفروق بين الواقع والأهمية.
- لتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء أداة الدراسة والتي كشفت من خلال المنهج المسحي التطويري عن واقع تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة مع المجتمع المحلي في الأردن من وجهة نظر المديرين وأهميته، وعلى هذا الأساس تم تطوير إجراءات قيادية تربوية لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة مع المجتمع المحلي في الأردن.
- **المرحلة الثالثة:** بناء الإجراءات القيادية المقترحة، وأسسها ومبادئها، والعوامل المؤثرة في فاعليتها، وآلية تدفقها، والتحقق من درجة ملاءمتها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن جميعهم، للعام الدراسي (2020/ 2019) والبالغ عددهم (350) قائداً وقائدة للمدارس الثانوية الخاصة والموزعة على أقاليم المملكة الثلاث (الوسط والجنوب والشمال) كما هو موضح في الجدول (5):

الجدول (5)

توزع أفراد مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن حسب الجنس والخبرة والمؤهل العلمي

المؤهل العلمي		الخبرة		الجنس		المجموع
4	بكالوريوس	20	أقل من 5 سنوات	133	ذكر	350
9	دبلوم عالي					
7	دراسات عليا					
8	بكالوريوس	26	من 5 سنوات إلى سنوات 10			
10	دبلوم عالي					
8	دراسات عليا					
12	بكالوريوس	78	أكثر من 10 سنة			
21	دبلوم عالي					
45	دراسات عليا					
2	بكالوريوس	14	أقل من 5 سنوات	217	أنثى	
4	دبلوم عالي					
8	دراسات عليا					
17	بكالوريوس	47	من 5 سنوات إلى سنوات 10			
20	دبلوم عالي					
10	دراسات عليا					
56	بكالوريوس	166	أكثر من 10 سنة			
73	دبلوم عالي					
37	دراسات عليا					

حسب إحصائيات (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2020)

عينة الدراسة

قد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من الأقاليم الثلاث، واعتمادًا على جدول العينات (Krejcie & Morgan, 1970)، ليصبح مقدار العينة (189) مديرًا ومديرة للمدارس الثانوية الخاصة في الأردن كما هو موضح في الجدول (6):

الجدول (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية (مدير) في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن حسب الجنس والخبرة والمؤهل العلمي

المؤهل العلمي		الخبرة		الجنس		المجموع
2	بكالوريوس	14	أقل من 5 سنوات	61	ذكر	189
3	دبلوم عالي					
9	دراسات عليا					
5	بكالوريوس	16	من 5 سنوات إلى سنوات 10			
7	دبلوم عالي					
4	دراسات عليا					
17	بكالوريوس	31	أكثر من 10 سنة			
13	دبلوم عالي					
1	دراسات عليا					
4	بكالوريوس	10	أقل من 5 سنوات	128	أنثى	
3	دبلوم عالي					
3	دراسات عليا					
6	بكالوريوس	32	من 5 سنوات إلى سنوات 10			
3	دبلوم عالي					
23	دراسات عليا					
13	بكالوريوس	86	أكثر من 10 سنة			
14	دبلوم عالي					
59	دراسات عليا					

أداة الدراسة

لتعرف واقع تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي وأهميته، وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وأدواتها

مثل دراسة كل من المجني (2017) وطلافة (2017) وايبيستن (2018) وملكاوي والقضاة (2018) وعسيري (2019).

تم بناء أداة لجمع المعلومات عن طريق الاستبانة والتي تكونت من جزأين؛

- الجزء الأول لقياس واقع الإجراءات التي تبني عليها الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن المستندة إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية.

- والجزء الثاني لقياس أهمية الإجراءات التي تبني عليها الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن المستندة إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية.

وقد تكونت الاداة بصورها الأولية من سبعة مجالات وستة وثلاثين فقرة كما هو مبين في الملحق (1)، وقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وتكونت صورتها النهائية من ستة وثلاثين فقرة وسبعة مجالات هي: تحديد الرسالة، وتطوير الرؤيا، ووضع الأهداف، وتحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف، وتطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية، وإعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية، ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية. ويبين الملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية وعددهم سبعة عشر كما هو موضح في الملحق (2) لإبداء آرائهم وملاحظاتهم عن مناسبة الفقرات، ودرجة انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات، وكذلك وضوح صيغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء ثم تبديل بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليبقى عدد فقرات الاستبانة (36) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وقد أعطي لكل فقرة في ميزان الواقع وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، كما أعطي لكل فقرة في ميزان الأهمية وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي (مهم جداً، مهم، مهم نوعاً ما، غير مهم، غير مهم على الإطلاق).

ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب الاتساق الداخلي بواسطة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وتم استخراج قيمة معاملات الثبات لكل مجال من المجالات، ويوضح الجدول (7) ذلك:

الجدول (7)

قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	الواقع	المأمول	الحاجة
تحديد الرسالة.	5	0.909	0.911	0.901
تطوير الرؤيا.	4	0.898	0.985	0.902
وضع الأهداف.	5	0.935	0.962	0.966
تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف.	5	0.929	0.995	0.932
تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعة.	6	0.931	0.953	0.930
إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجي.	4	0.905	0.920	0.905
متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	5	0.902	0.920	0.920

يتضح من الجدول (5) أن هناك اتساقاً داخلياً مناسباً لكل المجالات ضمن الواقع والأهمية والحاجة، إذ تراوحت المعاملات ما بين (0.898) إلى (0.985).

إجراءات الدراسة

اتبعت الخطوات التالية في إجراء تطبيق الدراسة:

- تم بناء أداة لقياس واقع تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن وأهميته، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين والأخذ

- بأرائهم ومقترحاتهم وتعديل ما تم الاتفاق عليه مع المشرف وإخراج الأداة في صورته النهائية، ومن ثم الحصول على كتب تسهيل المهمة.
- المسح الشامل لمجتمع الدراسة وتوزيع الاستبانة على أفراد العينة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية.
- جمع الاستبانات وحساب الراجع منها والتأكد من صلاحية الاستبانات للتحليل.
- إدخال البيانات في برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي المناسب، والتحقق من الاتساق الداخلي للأداة وثباتها.
- تلخيص النتائج وعرضها والوصول إلى التوصيات.

المعالجات الإحصائية

استُخدمت الوسائل الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات التي تم جمعها، ووفقاً لأسئلة دراسة وكما يلي:

- للإجابة عن السؤال الأول استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وحددت الدرجة لواقع تفعيل القيادات التربوية للشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف.
- للإجابة عن السؤال الثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وحددت درجة الأهمية لتفعيل القيادات التربوية للشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام الفروق بين متوسطات الواقع والأهمية وما إذا كانت هذه الفروق جوهرية للكشف عن وجود الحاجة من خلال اختبار (t-Test) للعينات المترابطة، و تم تحليل التباين المتعدد.
- للإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج فاعلية الفقرات. وقد تم عرض ومناقشة النتائج حسب ما نصّت عليه أسئلة الدراسة، وبعد تصحيح ميزان فقرات الأداة لتصبح ثلاثة مستويات بدل خمسة مستويات وكما يلي:
طول الفئة = (الحد الأعلى للتدرج - الحد الأدنى للتدرج) / (عدد المستويات)

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وذلك يصبح طول الفئة (1.33) وتصبح المستويات الجديدة على النحو التالي:

- من (1) إلى (2.33) = منخفض

- من (2.34) إلى (3.67) = متوسط

- من (3.68) إلى (5) = مرتفع.

- للإجابة عن السؤال الخامس تم تحكيم الإجراءات من قبل مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية وعددهم ثلاثة عشر كما هو موضح في الملحق (5) لإبداء آرائهم وملاحظاتهم عن درجة ملاءمتها وواقعيتها ووضوحها وشموليتها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تم في هذا الفصل استعراض نتائج الدراسة من خلال تطبيق أداة الدراسة والإجابة عن أسئلتها، ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة، لتعرف الإجراءات القيادية التربوية المناسبة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) بهدف الحصول على نتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه: ما واقع تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن المستندة إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد واقع ممارسة الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف ككل ومجالات الأداة السبعة.

وقد أشارت النتائج إلى درجة واقع ممارسة الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (2.94) والانحراف المعياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وتصدّر المجال السابع (متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية) مجالات الأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية المجال الأول (تحديد الرسالة) بمتوسط حسابي (3.00) وإنحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة المجال الثالث (وضع الأهداف) بمتوسط حسابي (2.99) وإنحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة المجال الرابع (تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف) بمتوسط حسابي (2.94) وإنحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة المجال الثاني (تحديد الرسالة) بمتوسط حسابي (2.88) وإنحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة السادسة المجال الخامس (تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية) بمتوسط حسابي (2.87) وإنحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة، وجاء في

المرتبة السابعة المجال السادس (إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (2.69) وإنحراف معياري (1.11) وبدرجة متوسطة، وكما يظهر في الجدول (8):

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة واقع تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي من وجهة نظر القيادات التربوية ككل ومجالات الأداة للواقع مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
1	7	متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	3.18	0.79	متوسطة
2	1	تحديد الرسالة.	3.00	1.04	متوسطة
3	3	وضع الأهداف.	2.99	1.09	متوسطة
4	4	تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف.	2.94	1.07	متوسطة
5	2	تطوير الرؤيا.	2.88	1.03	متوسطة
6	5	تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية.	2.87	1.08	متوسطة
7	6	إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية.	2.69	1.11	متوسطة
		الكلي للمقياس	2.94	1.07	متوسطة

وقد أشارت نتائج واقع المجال الأول (تحديد الرسالة) إلى أن الفقرة الثالثة والتي نصّت على (تعمل المدرسة على تنمية شبكة علاقاتها مع المجتمع المحلي) قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.29) وإنحراف معياري (1.31) وبدرجة متوسطة، وأن الفقرة الثانية والتي نصّت على (تُشجّع المدرسة الطلبة على البحث العلمي) قد جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.08) وإنحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة الخامسة والتي نصّت على (تقوم المدرسة بتوظيف كافة وسائل التواصل الاجتماعي مع المجتمع المحلي) قد جاءت في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.06) وإنحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة الأولى والتي نصّت على (تشارك المدرسة المجتمع في تحديد الرسالة) قد جاءت في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (2.84) وإنحراف معياري (1.23) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة الرابعة والتي نصّت على (تقوم المدرسة بدعوة المجتمع المحلي للمشاركة في كافة أنشطتها) قد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي (2.73) وإنحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة، والجدول (9) يبين ذلك:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الأول للواقع

(تحديد الرسالة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	رقم الفقرة	الرتبة
متوسطة	1.31	3.29	تعمل المدرسة على تنمية شبكة علاقاتها مع المجتمع المحلي.	3	1
متوسطة	1.20	3.08	تشجع المدرسة الطلبة على البحث العلمي.	2	2
متوسطة	1.14	3.06	تقوم المدرسة بتوظيف كافة وسائل التواصل الاجتماعي مع المجتمع المحلي.	5	3
متوسطة	1.23	2.84	تشارك المدرسة المجتمع في تحديد الرسالة	1	4
متوسطة	1.17	2.73	تقوم المدرسة بدعوة المجتمع المحلي للمشاركة في كافة أنشطتها.	4	5
متوسطة	1.04	3.00	المجال الأول للواقع (تحديد الرسالة)		

وقد أشارت نتائج واقع المجال الثاني (تطوير الرؤية) إلى أن الفقرة الثامنة والتي نصت على (سعي المجتمع للتأكيد على دور المدرسة في الريادة الوطنية) قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة، وأن الفقرة السابعة والتي نصت على (تعمل المدرسة على الإفادة من خبرات أفراد المجتمع المحلي) قد جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة السادسة والتي نصت على (تشارك المدرسة المجتمع في تطوير الرؤيا) قد جاءت في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة التاسعة والتي نصت على (ينظر المجتمع إلى المدرسة على أنها بيئة جاذبة) قد جاءت في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة متوسطة، والجدول (10) يبين ذلك:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الثاني للواقع

(تطوير الرؤية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	رقم الفقرة	الرتبة
متوسطة	1.25	3.07	سعي المجتمع للتأكيد على دور المدرسة في الريادة الوطنية.	8	1
متوسطة	1.24	2.95	تعمل المدرسة على الاستفادة من خبرات أفراد المجتمع المحلي.	7	2
متوسطة	1.14	2.88	تشارك المدرسة المجتمع في تطوير الرؤيا	6	3
متوسطة	1.11	2.64	ينظر المجتمع إلى المدرسة على أنها بيئة جاذبة	9	4
متوسطة	1.03	2.88	المجال الثاني للواقع (تطوير الرؤية)		

وقد أشارت نتائج واقع المجال الثالث (وضع الأهداف) إلى أن الفقرة الثالثة عشر والتي نصّت على (تُنَجِّز المجتمع والمدرسة المهام بطرق فعالة معاً) قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة، وأن الفقرة الرابعة عشر والتي نصّت على (المجتمع تسوده روح الفريق). قد جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.23) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة العاشرة والتي نصّت على (يُشجّع المجتمع والمدرسة معاً المبادرات التطوعية) قد جاءت في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة الثانية عشر والتي نصّت على (توافر المعرفة لدى أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في إثراء المعرفة) قد جاءت في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.28) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة الحادية عشرة والتي نصّت على (يتعامل المجتمع والمدرسة بإيجابية مع الأزمات المعاشة) قد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة، والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الثالث للواقع

(وضع الأهداف) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	يُنَجَز المجتمع والمدرسة المهام بطرق فعالة معاً.	3.15	1.24	متوسطة
2	14	المجتمع تسوده روح الفريق.	3.08	1.23	متوسطة
3	10	يُشجّع المجتمع والمدرسة معاً المبادرات التطوعية.	2.99	1.20	متوسطة
4	12	توافر المعرفة لدى أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في إثراء المعرفة	2.91	1.28	متوسطة
5	11	يتعامل المجتمع والمدرسة بإيجابية مع الأزمات المعاشة	2.83	1.20	متوسطة
		المجال الثالث للواقع (وضع الأهداف)	2.99	1.09	متوسطة

وقد أشارت نتائج واقع المجال الرابع (تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف) إلى أن الفقرة الخامسة عشر والتي نصّت على (توجد قواعد مكتوبة لمجلس أولياء الأمور) قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.07) وإنحراف معياري (1.22) وبدرجة متوسطة، وأن الفقرة السادسة عشر والتي نصّت على (تحتزم المدرسة اقتراحات أفراد المجتمع) قد جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.98) وإنحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة السابعة عشر والتي نصّت على (تخصص المدرسة وقتاً للتفاعل مع المجتمع المحلي) قد جاءت في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.97) وإنحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة العشرون والتي نصّت على (يُعتبر تدني الوعي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته من المعوقات التي تواجه (المدرسة وأولياء الأمور)) قد جاءت في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (2.96) وإنحراف معياري (1.21) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة التاسعة عشر والتي نصّت على (تقوم المدرسة بتنقيف أولياء الأمور بالقوانين التربوية) قد جاءت في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (2.90) وإنحراف معياري (1.30) وبدرجة متوسطة، وأن الفقرة الثامنة عشر والتي نصّت على (تُقَدِّم المدرسة خدمات متنوعة للمجتمع المحلي في ضوء إمكانياتها) قد جاءت في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (2.76) وإنحراف معياري (1.27) وبدرجة متوسطة، والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الرابع للواقع
(تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف) مرتبة تنازلياً حسب
المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	15	توجد قواعد مكتوبة لمجلس أولياء الأمور.	3.07	1.22	متوسطة
2	16	تحتزم المدرسة اقتراحات أفراد المجتمع	2.98	1.24	متوسطة
3	17	تخصص المدرسة وقتاً للتفاعل مع المجتمع المحلي.	2.97	1.25	متوسطة
4	20	يعتبر تدني الوعي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته من المعوقات التي تواجه (المدرسة وأولياء الأمور).	2.96	1.21	متوسطة
5	19	تقوم المدرسة بتنقيف أولياء الأمور بالقوانين التربوية.	2.90	1.30	متوسطة
6	18	تقدم المدرسة خدمات متنوعة للمجتمع المحلي في ضوء إمكانياتها	2.76	1.27	متوسطة
المجال الرابع للواقع (تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف)					
			2.94	1.07	متوسطة

وقد أشارت نتائج واقع المجال الخامس (تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية) إلى أن الفقرة الواحد والعشرون والتي نصّت على (تدرس المدرسة حاجات الطلبة (الاجتماعية والنفسية). قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.04) وإنحراف معياري (1.33) وبدرجة متوسطة، وأن الفقرة الرابعة والعشرون والتي نصّت على (تعقد المدرسة الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور لإطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم). قد جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.98) وإنحراف معياري (1.27) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة الثالثة والعشرون والتي نصّت على (توفر المدرسة الإرشادات اللازمة لأولياء الأمور لضمان تكامل الأدوار بينهم) قد جاءت في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.96) وإنحراف معياري (1.36) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة الثانية والعشرون والتي نصّت على (يسعى المعلمون لتعميق مفهوم التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل جيد) قد جاءت في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (2.93) وإنحراف معياري

(1.28) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة السادسة والعشرون والتي نصّت على (ترسل المدرسة لأولياء الأمور تقارير الطلبة (الأكاديمية والسلوكية) بشكل ملحوظ) قد جاءت في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (2.92) وإنحراف معياري (1.31) وبدرجة متوسطة، وأن الفقرة الخامسة والعشرون والتي نصّت على (تبلغ المدرسة نتائج الاجتماعات التي تعقدها مع أولياء الأمور لمناقشتها) قد جاءت في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (2.73) وإنحراف معياري (1.28) وبدرجة متوسطة، وأن الفقرة السابعة والعشرون والتي نصّت على (توجد تحديات تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة مثل (الأمية، انشغال الأهل العاملين، المشكلات الاجتماعية).) قد جاءت في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (2.56) وإنحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة، والجدول (13) يبين ذلك:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة ل فقرات المجال الخامس للواقع
(تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية) مرتبة تنازليًا

حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	المجالات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
1	21	تدرس المدرسة حاجات الطلبة (الاجتماعية والنفسية).	3.04	1.33	متوسطة
2	24	تعقد المدرسة الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور لإطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم.	2.98	1.27	متوسطة
3	23	توفر المدرسة الإرشادات اللازمة لأولياء الأمور لضمان تكامل الأدوار بينهم.	2.96	1.36	متوسطة
4	22	يسعى المعلمون لتعميق مفهوم التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل جيد.	2.93	1.28	متوسطة
5	26	ترسل المدرسة لأولياء الأمور تقارير الطلبة (الأكاديمية والسلوكية) بشكل ملحوظ.	2.92	1.31	متوسطة
6	25	تبلغ المدرسة نتائج الاجتماعات التي تعقدها مع أولياء الأمور لمناقشتها.	2.73	1.28	متوسطة
7	27	توجد تحديات تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة مثل (الأمية، انشغال الأهل العاملين، المشكلات الاجتماعية).	2.56	1.16	متوسطة
		المجال الخامس للواقع (تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية)	2.87	1.08	متوسطة

وقد أشارت نتائج واقع المجال السادس (إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية) إلى أن الفقرة الثامنة والعشرون والتي نصّت على (تُشجّع المدرسة مجلس أولياء الأمور على النظرة المستقبلية طويلة الأمد) قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.33) وبدرجة متوسطة، وأن الفقرة الواحد والثلاثون والتي نصّت على (تُشجّع المدرسة أصحاب الأفكار الجديدة البناءة). قد جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.33) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة التاسعة والعشرون والتي نصّت على (تأخذ المدرسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط) قد جاءت في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة الثلاثون والتي نصّت على (يشارك المجتمع في تعميم الخطط الإستراتيجية) قد جاءت في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة، والجدول (14) يبين ذلك:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة ل فقرات المجال السادس للواقع (إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	28	تُشجّع المدرسة مجلس أولياء الأمور على النظرة المستقبلية طويلة الأمد.	2.93	1.33	متوسطة
2	31	تُشجّع المدرسة أصحاب الأفكار الجديدة البناءة.	2.72	1.33	متوسطة
3	29	تأخذ المدرسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط.	2.63	1.25	متوسطة
4	30	يشارك المجتمع في تعميم الخطط الإستراتيجية	2.48	1.16	متوسطة
المجال السادس (إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية)					
			2.69	1.11	متوسطة

وقد أشارت نتائج واقع المجال السابع (متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية) إلى أن الفقرة السادسة والثلاثون والتي نصّت على (تحرص المدرسة على تقويم برنامج الشراكة مع المجتمع المحلي) قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.86) وانحراف معياري (0.38) وبدرجة متوسطة، وأن الفقرة الرابعة والثلاثون والتي نصّت على (تشارك المدرسة أولياء الأمور في عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة) قد جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.35) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة الثانية والثلاثون والتي نصّت على (تشارك المدرسة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات) قد

جاءت في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.86) وإنحراف معياري (1.36) وبدرجة متوسطة، أن الفقرة الثالثة والثلاثون والتي نصّت على (تفوض المدرسة المجتمع بعض الصلاحيات) قد جاءت في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (2.78) وإنحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة، وأن الفقرة الخامسة والثلاثون والتي نصّت على (تناقش المدرسة القضايا التعليمية مع المعنيين بالعملية التعليمية من المجتمع بصفة دورية). قد جاءت في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (2.53) وإنحراف معياري (1.35) وبدرجة متوسطة، والجدول (15) يبين ذلك:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال السابع للواقع

(متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	المجالات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
1	36	تحرص المدرسة على تقويم برنامج الشراكة مع المجتمع المحلي	4.86	0.360	متوسطة
2	34	تشارك المدرسة أولياء الأمور في عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة.	2.86	1.35	متوسطة
2	32	تشارك المدرسة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات	2.86	1.36	متوسطة
4	33	تفوض المدرسة المجتمع بعض الصلاحيات	2.78	1.17	متوسطة
5	35	تناقش المدرسة القضايا التعليمية مع المعنيين بالعملية التعليمية من المجتمع بصفة دورية.	2.53	1.35	متوسطة
المجال السابع (متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية)					
			3.18	0.79	متوسطة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه: ما أهمية تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن المستندة إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد أهمية ممارسة الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن استنادًا إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف ككل ومجالات الأداة السبعة.

وقد أشارت النتائج إلى درجة أهمية ممارسة الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن استنادًا إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (4.91) والانحراف المعياري (0.26) وبدرجة مرتفعة، وتصدّر مجالات الأداء المجال الأول (تحديد الرسالة) بمتوسط حسابي بلغ (4.96) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية المجال الرابع (تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف) والمجال الثاني (تطوير الرؤيا) بمتوسط حسابي (4.93) وانحراف معياري (0.25) وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة المجال الثالث (وضع الأهداف) بمتوسط حسابي (4.92) وانحراف معياري (0.25) وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الخامسة المجال الخامس (تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية) و المجال السادس (إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (4.91) وانحراف معياري (0.26) وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة السابعة المجال السابع (متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (4.83) وانحراف معياري (0.33) وبدرجة متوسطة، وكما يظهر في الجدول (16):

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة أهمية تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي من وجهة نظر القيادات التربوية ككل ومجالات الأداة الأهمية مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تحديد الرسالة.	4.96	0.76	مرتفعة
2	4	تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف.	4.93	0.25	مرتفعة
2	2	تطوير الرؤيا.	4.93	0.25	مرتفعة
4	3	وضع الأهداف.	4.92	0.26	مرتفعة

مرتفعة	0.25	4.91	تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية.	5	5
مرتفعة	0.26	4.91	إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية.	6	5
مرتفعة	0.33	4.83	متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	7	7
مرتفعة	0.26	4.91	الكلي للمقياس		

وقد أشارت نتائج أهمية المجال الأول (تحديد الرسالة) إلى أن الفقرة الأولى والتي نصّت على (تشارك المدرسة المجتمع في تحديد الرسالة) قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (5.00) وإنحراف معياري (0.25) وبدرجة مرتفعة، وأن الفقرة الخامسة والتي نصّت على (تقوم المدرسة بتوظيف كافة وسائل التواصل الإجتماعي مع المجتمع المحلي). والفقرة الرابعة والتي نصّت على (تقوم المدرسة بدعوة المجتمع المحلي للمشاركة في كافة أنشطتها) قد جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.93) وإنحراف معياري (0.25) وبدرجة مرتفعة، وأن الفقرة الثانية والتي نصّت على (تشجّع المدرسة الطلبة على البحث العلمي) قد جاءت في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.92) وإنحراف معياري (0.28) وبدرجة مرتفعة، وأن الفقرة الثالثة والتي نصّت على (تعمل المدرسة على تنمية شبكة علاقاتها مع المجتمع المحلي) قد جاءت في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (4.89) وإنحراف معياري (0.33) وبدرجة مرتفعة، والجدول (17) يبين ذلك:

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة ل فقرات المجال الأول لأهمية (تحديد الرسالة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	0.25	5.00	تشارك المدرسة المجتمع في تحديد الرسالة	1	1
مرتفعة	0.25	4.93	تقوم المدرسة بتوظيف كافة وسائل التواصل الإجتماعي مع المجتمع المحلي.	5	2
مرتفعة	0.25	4.93	تقوم المدرسة بدعوة المجتمع المحلي للمشاركة في كافة أنشطتها.	4	2
مرتفعة	0.28	4.92	تشجّع المدرسة الطلبة على البحث العلمي.	2	4
مرتفعة	0.33	4.89	تعمل المدرسة على تنمية شبكة علاقاتها مع المجتمع المحلي.	3	5
مرتفعة	0.76	4.96	المجال الأول لأهمية (تحديد الرسالة)		

وقد أشارت نتائج أهمية المجال الثاني (تطوير الرؤية) إلى أن الفقرة التاسعة والتي نصّت على (ينظر المجتمع إلى المدرسة على أنها بيئة جاذبة) والفقرة الثامنة والتي نصّت على (سعي المجتمع للتأكيد على دور المدرسة في الريادة الوطنية) والفقرة السادسة والتي نصّت على (تشارك المدرسة المجتمع في تطوير الرؤيا) قد جاؤوا في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.93) وإنحراف معياري (0.25) وبدرجة مرتفعة، وأن الفقرة السابعة والتي نصّت على (تعمل المدرسة على الإفادة من خبرات أفراد المجتمع المحلي) قد جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.92) وإنحراف معياري (0.28) وبدرجة مرتفعة، والجدول (18) يبين ذلك:

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة ل فقرات المجال الثاني لأهمية (تطوير الرؤية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	0.25	4.93	ينظر المجتمع إلى المدرسة على أنها بيئة جاذبة	9	1
مرتفعة	0.25	4.93	سعي المجتمع للتأكيد على دور المدرسة في الريادة الوطنية.	8	1
مرتفعة	0.25	4.93	تشارك المدرسة المجتمع في تطوير الرؤيا	6	1
مرتفعة	0.28	4.92	تعمل المدرسة على الإفادة من خبرات أفراد المجتمع المحلي.	7	4
مرتفعة	0.25	4.93	المجال الثاني لأهمية (تطوير الرؤية)		

وقد أشارت نتائج أهمية المجال الثالث (وضع الأهداف) إلى أن الفقرة الرابعة عشر والتي نصّت على (المجتمع تسوده روح الفريق.) والفقرة الثانية عشر والتي نصّت على (توافر المعرفة لدى أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في إثراء المعرفة) والفقرة العاشرة والتي نصّت على (يُشجّع المجتمع والمدرسة معاً المبادرات التطوعية) والفقرة الحادية عشرة والتي نصّت على (يتعامل المجتمع والمدرسة بإيجابية مع الأزمات المعاشة) قد جاؤوا في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.93) وإنحراف معياري (0.25) وبدرجة مرتفعة، وأن الفقرة الثالثة عشر والتي نصّت على (يُنجز المجتمع والمدرسة المهام بطرق فعالة معاً) قد جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.89) وإنحراف معياري (0.35) وبدرجة مرتفعة، والجدول (19) يبين ذلك:

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الثالث لأهمية (وضع الأهداف) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	المجتمع تسوده روح الفريق.	4.93	0.25	مرتفعة
1	12	توافر المعرفة لدى أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في إثراء المعرفة	4.93	0.25	مرتفعة
1	11	يتعامل المجتمع والمدرسة بإيجابية مع الأزمات المعاشة	4.93	0.25	مرتفعة
1	10	يُشجّع المجتمع والمدرسة معاً المبادرات التطوعية.	4.93	0.25	مرتفعة
5	13	يُنجز المجتمع والمدرسة المهام بطرق فعالة معاً.	4.89	0.35	مرتفعة
المجال الثالث لأهمية (وضع الأهداف)					
			4.92	0.26	مرتفعة

وقد أشارت نتائج أهمية المجال الرابع (تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف) إلى أن الفقرة التاسعة عشر والتي نصّت على (تقوم المدرسة بتنقيف أولياء الأمور بالقوانين التربوية) الفقرة الثامنة عشر والتي نصّت على (تقدم المدرسة خدمات متنوعة للمجتمع المحلي في ضوء إمكانياتها) الفقرة السابعة عشر والتي نصّت على (تخصص المدرسة وقتاً للتفاعل مع المجتمع المحلي) الفقرة السادسة عشر والتي نصّت على (تحترم المدرسة اقتراحات أفراد المجتمع) أن الفقرة الخامسة عشر والتي نصّت على (توجد قواعد مكتوبة لمجلس أولياء الأمور) قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.93) وإنحراف معياري (0.25) وبدرجة مرتفعة، وأن الفقرة العشرون والتي نصّت على (يعتبر تدني الوعي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته من المعوقات التي تواجه (المدرسة وأولياء الأمور) قد جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.92) وإنحراف معياري (0.27) وبدرجة مرتفعة، والجدول (20) يبين ذلك:

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الرابع لأهمية

(تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف) مرتبة تنازلياً حسب

المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	19	تقوم المدرسة بتنقيف أولياء الأمور بالقوانين التربوية.	4.93	0.25	مرتفعة
1	18	تقدم المدرسة خدمات متنوعة للمجتمع المحلي في ضوء إمكانياتها	4.93	0.25	مرتفعة
1	17	تخصص المدرسة وقتاً للتفاعل مع المجتمع المحلي.	4.93	0.25	مرتفعة
1	16	تحترم المدرسة اقتراحات أفراد المجتمع	4.93	0.25	مرتفعة
1	15	توجد قواعد مكتوبة لمجلس أولياء الأمور.	4.93	0.25	مرتفعة
6	20	يعتبر تدني الوعي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته من المعوقات التي تواجه (المدرسة وأولياء الأمور).	4.92	0.27	مرتفعة
		المجال الرابع لأهمية (تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف)	4.93	0.25	مرتفعة

وقد أشارت نتائج أهمية المجال الخامس (تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية) إلى أن الفقرة الخامسة والعشرون والتي نصّت على (تبليغ المدرسة نتائج الإجتماعات التي تعقدها مع أولياء الأمور لمناقشتها) والفقرة الرابعة والعشرون والتي نصّت على (تعقد المدرسة الإجتماعات الدورية مع أولياء الأمور لإطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم.) والفقرة الثالثة والعشرون والتي نصّت على (توفر المدرسة الإرشادات اللازمة لأولياء الأمور لضمان تكامل الأدوار بينهم.) قد جاؤوا في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.93) وإنحراف معياري (0.25) وبدرجة مرتفعة، وأن الفقرة الواحد والعشرون والتي نصّت على (تدرس المدرسة حاجات الطلبة (الإجتماعية والنفسية).) قد جاءت في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.92) وإنحراف معياري (0.30) وبدرجة مرتفعة، وأن الفقرة الثانية والعشرون والتي نصّت على (يسعى المعلمون لتعميق مفهوم التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل جيد.) قد جاءت في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (4.90) وإنحراف معياري (0.31) وبدرجة مرتفعة، أن الفقرة السادسة والعشرون والتي

نصت على (ترسل المدرسة لأولياء الأمور تقارير الطلبة (الأكاديمية والسلوكية) بشكل ملحوظ.)
 قد جاءت في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (4.89) وإنحراف معياري (0.31) وبدرجة
 مرتفعة، وأن الفقرة السابعة والعشرون والتي نصت على (توجد تحديات تواجه عملية التواصل
 بين أولياء الأمور والمدرسة مثل (الأمية، انشغال الأهل العاملين، المشكلات الإجتماعية).) قد
 جاءت في المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (4.88) وإنحراف معياري (0.33) وبدرجة
 مرتفعة، والجدول (21) يبين ذلك:

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الخامس لأهمية
 تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية مرتبة تنازلياً حسب

المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	المجالات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
1	25	تبلغ المدرسة نتائج الاجتماعات التي تعقدها مع أولياء الأمور لمناقشتها.	4.93	0.25	مرتفعة
1	24	تعقد المدرسة الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور لإطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم.	4.93	0.25	مرتفعة
1	23	توفر المدرسة الإرشادات اللازمة لأولياء الأمور لضمان تكامل الأدوار بينهم.	4.93	0.25	مرتفعة
4	21	تدرس المدرسة حاجات الطلبة (الإجتماعية والنفسية).	4.92	0.30	مرتفعة
5	22	يسعى المعلمون لتعميق مفهوم التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل جيد.	4.90	0.31	مرتفعة
6	26	ترسل المدرسة لأولياء الأمور تقارير الطلبة (الأكاديمية والسلوكية) بشكل ملحوظ.	4.89	0.31	مرتفعة
7	27	توجد تحديات تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة مثل (الأمية، انشغال الأهل العاملين، المشكلات الإجتماعية).	4.88	0.33	مرتفعة
		المجال الخامس لأهمية (تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية)	4.91	0.25	مرتفعة

وقد أشارت نتائج أهمية المجال السادس (إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية) إلى الفقرة
 الواحد والثلاثون والتي نصت على (تشجع المدرسة أصحاب الأفكار الجديدة البناءة.) قد جاءت
 في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.93) وإنحراف معياري (0.25) وبدرجة مرتفعة، وأن

الفقرة الثلاثون والتي نصّت على (يشارك المجتمع في تعميم الخطط الإستراتيجية) الفقرة التاسعة والعشرون والتي نصّت على (تأخذ المدرسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط) قد جاءتا في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.91) وإنحراف معياري (0.29) وبدرجة مرتفعة، وأن الفقرة الثامنة والعشرون والتي نصّت على (تُشجّع المدرسة مجلس أولياء الأمور على النظرة المستقبلية طويلة الأمد) قد جاءت في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.89) وإنحراف معياري (0.33) وبدرجة متوسطة، والجدول (22) يبين ذلك:

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال السادس لأهمية (إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	المجالات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
1	31	تُشجّع المدرسة أصحاب الأفكار الجديدة البناءة.	4.93	0.25	مرتفعة
2	30	يشارك المجتمع في تعميم الخطط الإستراتيجية	4.91	0.29	مرتفعة
2	29	تأخذ المدرسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط.	4.91	0.29	مرتفعة
4	28	تُشجّع المدرسة مجلس أولياء الأمور على النظرة المستقبلية طويلة الأمد.	4.89	0.33	مرتفعة
		المجال السادس لأهمية (إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية)	4.91	0.26	مرتفعة

وقد أشارت نتائج أهمية المجال السابع (متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية) إلى أن الفقرة الرابعة والثلاثون والتي نصّت على (تشارك المدرسة أولياء الأمور في عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة) والفقرة الثانية والثلاثون والتي نصّت على (تشارك المدرسة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات) قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.86) وإنحراف معياري (0.36) وبدرجة مرتفعة، وأن الفقرة الخامسة والثلاثون والتي نصّت على (تناقش المدرسة القضايا التعليمية مع المعنيين بالعملية التعليمية من المجتمع بصفة دورية) قد جاءت في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (4.84) وإنحراف معياري (0.37) وبدرجة مرتفعة، وأن الفقرة الثالثة والثلاثون والتي نصّت على (تفوض المدرسة المجتمع بعض الصلاحيات) والفقرة السادسة والثلاثون والتي نصّت على (تحرص المدرسة على تقويم برنامج الشراكة مع المجتمع المحلي) قد جاءتا في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.80) وإنحراف معياري (0.41) وبدرجة مرتفعة، والجدول (23) يبين ذلك:

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال السابع لأهمية

(متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	34	تشرك المدرسة أولياء الأمور في عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة.	4.86	0.36	مرتفعة
1	32	تشارك المدرسة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات	4.86	0.36	مرتفعة
3	35	تناقش المدرسة القضايا التعليمية مع المعنيين بالعملية التعليمية من المجتمع بصفة دورية.	4.84	0.37	مرتفعة
4	33	تفوض المدرسة المجتمع بعض الصلاحيات	4.80	0.41	مرتفعة
4	36	تحرص المدرسة على تقويم برنامج الشراكة مع المجتمع المحلي	4.80	0.41	مرتفعة
		المجال السابع لأهمية (متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية)	4.83	0.33	مرتفعة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الحاجة للإجراءات التي تبني عليها الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن المستندة إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية التي تُعزى إلى الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر القيادات التربوية؟

وللإجابة عن هذا السؤال ولإستخراج الحاجة تم استخدام اختبار ت (t-Test) للفقرات؛

لإيجاد الفروق بين الواقع والأهمية لبيان دلالة الحاجة، وكانت الفروق كما هو موضح في

الجدول (24) الآتي:

الجدول (24)

الفروق بين متوسطات الواقع والأهمية من خلال اختبار (t-Test) للعينات المترابطة

الفقرات	متوسطات الواقع	متوسطات الأهمية	الحاجة (الفروق)	الإنحراف المعياري للفروق	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
1. تشارك المدرسة المجتمع في تحديد الرسالة	2.84	5.00	2.16	3.78	2.58	0.01
2. تُشجّع المدرسة الطلبة على البحث العلمي.	3.08	4.92	1.84	1.25	12.73	0.00
3. تعمل المدرسة على تنمية شبكة علاقاتها مع المجتمع المحلي.	3.29	4.89	1.61	1.35	14.12	0.00
4. تقوم المدرسة بدعوة المجتمع المحلي للمشاركة في كافة أنشطتها.	2.73	4.93	2.20	1.2	9.13	0.00
5. تقوم المدرسة بتوظيف كافة وسائل التواصل الإجتماعي مع المجتمع المحلي.	3.06	4.93	1.87	1.19	13.04	0.00
6. تشارك المدرسة المجتمع في تطوير الرؤيا	2.88	4.93	2.05	1.17	11.13	0.00
7. تعمل المدرسة على الإفادة من خبرات أفراد المجتمع المحلي.	2.95	4.92	1.97	1.26	11.13	0.00
8. سعي المجتمع للتأكيد على دور المدرسة في الريادة الوطنية.	3.07	4.93	1.86	1.26	12.45	0.00
9. ينظر المجتمع إلى المدرسة على أنها بيئة جاذبة.	2.64	4.93	2.29	1.13	8.58	0.00
10. يُشجّع المجتمع والمدرسة معًا المبادرات التطوعية.	2.99	4.93	1.94	1.22	11.96	0.00
11. يتعامل المجتمع والمدرسة بإيجابية مع الأزمات المعاشة.	2.83	4.93	2.10	3.93	2.41	0.02
12. توافر المعرفة لدى أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في إثراء المعرفة.	2.91	4.93	2.02	1.3	10.36	0.00
13. يُنجز المجتمع والمدرسة المهام بطرق فعالة معًا.	3.15	4.89	1.74	1.23	14.03	0.00
14. المجتمع تسوده روح الفريق.	3.08	4.93	1.85	1.24	12.76	0.00
15. توجد قواعد مكتوبة لمجلس أولياء الأمور.	3.07	4.93	1.86	1.22	12.79	0.00
16. تحترم المدرسة اقتراحات أفراد المجتمع.	2.98	4.93	1.95	1.26	11.47	0.00

0.00	11.05	1.29	1.96	4.93	2.97	17. تخصص المدرسة وقتاً للتفاعل مع المجتمع المحلي.
0.00	8.76	1.29	2.18	4.93	2.76	18. تقدم المدرسة خدمات متنوعة للمجتمع المحلي في ضوء إمكانياتها.
0.00	10.06	1.32	2.03	4.93	2.90	19. تقوم المدرسة بتنقيف أولياء الأمور بالقوانين التربوية.
0.00	11.5	1.24	1.96	4.92	2.96	20. يعتبر تدني الوعي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته من المعوقات التي تواجه (المدرسة وأولياء الأمور).
0.00	11.63	1.32	1.88	4.92	3.04	21. تدرس المدرسة حاجات الطلبة (الإجتماعية والنفسية).
0.00	10.83	1.3	1.98	4.90	2.93	22. يسعى المعلمون لتعميق مفهوم التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل جيد.
0.00	10.19	1.38	1.97	4.93	2.96	23. توفر المدرسة الإرشادات اللازمة لأولياء الأمور لضمان تكامل الأدوار بينهم.
0.00	10.93	1.32	1.95	4.93	2.98	24. تعقد المدرسة الإجتماعات الدورية مع أولياء الأمور لإطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم.
0.00	8.49	1.29	2.20	4.93	2.73	25. تبلغ المدرسة نتائج الإجتماعات التي تعقدها مع أولياء الأمور لمناقشتها.
0.00	10.33	1.37	1.97	4.89	2.92	26. ترسل المدرسة لأولياء الأمور تقارير الطلبة (الأكاديمية والسلوكية) بشكل ملحوظ.
0.00	7.75	1.2	2.32	4.88	2.56	27. توجد تحديات تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة مثل (الأمية، انشغال أهل العاملين، المشكلات الإجتماعية).
0.00	10.39	1.37	1.96	4.89	2.93	28. تُشجّع المدرسة مجلس أولياء الأمور على النظرة المستقبلية طويلة الأمد.
0.00	7.7	1.28	2.28	4.91	2.63	29. تأخذ المدرسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند

وضعها الخطط.						
0.00	6.53	1.2	2.43	4.91	2.48	30. يشارك المجتمع في تعميم الخطط الإستراتيجية.
0.00	8.11	1.34	2.21	4.93	2.72	31. تُشجّع المدرسة أصحاب الأفكار الجديدة البناءة.
0.00	9.92	1.38	2.01	4.86	2.86	32. تشارك المدرسة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.
0.00	9.9	1.37	2.02	4.80	2.78	33. تفوض المدرسة المجتمع بعض الصلاحيات.
0.00	9.92	1.38	2.01	4.86	2.86	34. تشترك المدرسة أولياء الأمور في عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة.
0.00	8	1.18	2.31	4.84	2.53	35. تناقش المدرسة القضايا التعليمية مع المعنيين بالعملية التعليمية من المجتمع بصفة دورية.
0.00	51.79	1.35	-2.08	2.78	4.86	36. تحرص المدرسة على تقويم برنامج الشراكة مع المجتمع المحلي.

وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)، والجدول (25) يوضح ذلك:

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للمجالات حسب المتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	فئات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	أنثى	128	1.88	0.98
	ذكر	61	1.99	0.86
الخبرة	أقل من 5 سنوات	24	2.04	1.14
	5-أقل من 10 سنوات	47	1.93	0.90
	10 سنوات فأكثر	118	1.89	0.92
المؤهل العلمي	بكالوريوس	47	2.01	1.05
	دبلوم عالي	43	1.81	0.92
	دراسات عليا	99	1.92	0.90
	المجموع	189	1.92	0.94

يبين الجدول (25) تباينًا ظاهريًا بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقًا للمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحاليل التباين الثلاثي Three-way analysis of variance ANOVA على المجالات وجدول (26) يبين ذلك:

الجدول (26)

تحليل التباين الثلاثي لأثر المتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) على تقديرات عينة الدراسة على الأداة ككل

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.44	1	0.44	0.491	0.485
الخبرة	0.51	2	0.26	0.284	0.753
المؤهل العلمي	0.86	2	0.43	0.475	0.623
الخطأ	165.005	183	0.90		
المجموع	166.858	188			

يتبين من النتائج الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات عينة الدراسة على مجالات والأداة ككل، إذ لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وكانت جميع قيم ف المحسوبة للمتغيرات غير دالة إحصائياً عند مستوى ($0.05 > P$).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عينة الدراسة على مجالات تعزي لمتغير الخبرة عند جميع المجالات، والأداة ككل، ما عدا مجال إذ لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط الواقع والأهمية للأداة ككل، وبين متوسطات الواقع والأهمية للمجالات السبعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه: ما الإجراءات القيادية التربوية المقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ما يلي:

1. استخراج فاعلية الفقرات عن طريق استخراج معامل الارتباط بيرسون. بين الفقرة والمجال، وما بين الفقرة وكل الأداة، وكانت النتيجة أن كل الفقرات ذات ارتباط ذو دلالة إحصائية، وعليه فإن هذه الفقرات ذات فاعلية يمكن الاعتماد عليها، والجدول (27) يشير إلى ذلك:

الجدول (27)

نتائج فاعلية الفقرات الأداة من خلال معامل الارتباط بيرسون

الفقرات	معامل الارتباط مع الفقرة مع المجال	الدلالة	معامل الارتباط مع الفقرة مع الأداة	الدلالة
1. تشارك المدرسة المجتمع في تحديد الرسالة	0.856	0.00	0.767	0.00
2. تُشجّع المدرسة الطلبة على البحث العلمي.	0.854	0.00	0.748	0.00
3. تعمل المدرسة على تنمية شبكة علاقاتها مع المجتمع المحلي.	845.	0.00	0.36	0.00
4. تقوم المدرسة بدعوة المجتمع المحلي للمشاركة في كافة أنشطتها.	0.845	0.00	0.733	0.00
5. تقوم المدرسة بتوظيف كافة وسائل التواصل الاجتماعي مع المجتمع المحلي.	0.881	0.00	0.814	0.00
6. تشارك المدرسة المجتمع في تطوير الرؤيا	0.830	0.00	0.749	0.00
7. تعمل المدرسة على الاستفادة من خبرات أفراد المجتمع المحلي.	0.898	0.00	0.796	0.00
8. سعي المجتمع للتأكيد على دور المدرسة في الريادة الوطنية.	0.889	0.00	0.757	0.00
9. ينظر المجتمع إلى المدرسة على أنها بيئة جاذبة.	0.879	0.00	0.756	0.00
10. يُشجّع المجتمع والمدرسة معاً المبادرات التطوعية.	0.902	0.00	0.829	0.00
11. يتعامل المجتمع والمدرسة بإيجابية مع الأزمات المعاشة.	0.843	0.00	0.770	0.00
12. توافر المعرفة لدى أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في إثراء المعرفة.	0.891	0.00	0.821	0.00
13. يُنجز المجتمع والمدرسة المهام بطرق فعالة معاً.	0.918	0.00	0.867	0.00
14. المجتمع تسوده روح الفريق.	0.881	0.00	0.812	0.00
15. توجد قواعد مكتوبة لمجلس أولياء الأمور.	0.857	0.00	0.807	0.00
16. تحترم المدرسة اقتراحات أفراد المجتمع.	0.858	0.00	0.814	0.00
17. تخصص المدرسة وقتاً للتفاعل مع المجتمع المحلي.	0.765	0.00	0.665	0.00

0.00	0.838	0.00	0.887	18. تقدم المدرسة خدمات متنوعة للمجتمع المحلي في ضوء إمكانياتها.
0.00	0.865	0.00	0.888	19. تقوم المدرسة بتنقيف أولياء الأمور بالقوانين التربوية.
0.00	0.872	0.00	0.904	20. يعتبر تدني الوعي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته من المعوقات التي تواجه (المدرسة وأولياء الأمور).
0.00	0.804	0.00	0.881	21. تدرس المدرسة حاجات الطلبة (الإجتماعية والنفسية).
0.00	0.819	0.00	0.887	22. يسعى المعلمون لتعميق مفهوم التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل جيد.
0.00	0.786	0.00	0.876	23. توفر المدرسة الإرشادات اللازمة لأولياء الأمور لضمان تكامل الأدوار بينهم.
0.00	0.616	0.00	0.728	24. تعقد المدرسة الإجتماعات الدورية مع أولياء الأمور لإطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم.
0.00	0.862	0.00	0.885	25. تبلغ المدرسة نتائج الإجتماعات التي تعقدها مع أولياء الأمور لمناقشتها.
0.00	0.839	0.00	0.883	26. ترسل المدرسة لأولياء الأمور تقارير الطلبة (الأكاديمية والسلوكية) بشكل ملحوظ.
0.00	0.762	0.00	0.745	27. توجد تحديات تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة مثل (الأمية، انشغال الأهل العاملين، المشكلات الإجتماعية).
0.00	0.874	0.00	0.858	28. تُشجّع المدرسة مجلس أولياء الأمور على النظرة المستقبلية طويلة الأمد.
0.00	0.812	0.00	0.910	29. تأخذ المدرسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط.
0.00	0.693	0.00	0.851	30. يشارك المجتمع في تعميم الخطط الإستراتيجية.
0.00	0.786	0.00	0.908	31. تُشجّع المدرسة أصحاب الأفكار الجديدة البناءة.
0.00	0.858	0.00	0.937	32. تشارك المدرسة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.
0.00	0.838	0.00	0.891	33. تفوض المدرسة المجتمع بعض الصلاحيات.
0.00	0.858	0.00	0.937	34. تشرك المدرسة أولياء الأمور في عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة.
0.00	0.902	0.00	0.982	35. تناقش المدرسة القضايا التعليمية مع المعنيين بالعملية التعليمية من المجتمع بصفة دورية.
0.00	0.911	0.00	0.924	36. تحرص المدرسة على تقويم برنامج الشراكة مع المجتمع المحلي.

2. وضع قائمة بالإجراءات التي تم تطويرها، وهي الفقرات التي ثبتت فاعليتها والجدول (27) يشير إلى ذلك:

الجدول (28)

الإجراءات القيادية التربوية المقترحة لتنفيذ الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف.

الإجراء	
1. تشارك المدرسة المجتمع في تحديد الرسالة	2. تُشجّع المدرسة الطلبة على البحث العلمي.
3. تعمل المدرسة على تنمية شبكة علاقاتها مع المجتمع المحلي.	4. تقوم المدرسة بدعوة المجتمع المحلي للمشاركة كافة أنشطتها.
5. تقوم المدرسة بتوظيف كافة وسائل التواصل الإجتماع مع المجتمع المحلي.	6. تشارك المدرسة المجتمع في تطوير الرؤيا
7. تعمل المدرسة على الإفادة من خبرات أفراد المجتمع المحلي.	8. سعي المجتمع للتأكيد على دور المدرسة في الريادة الوطنية.
9. ينظر المجتمع إلى المدرسة على أنها بيئة جاذبة.	10. يُشجّع المجتمع والمدرسة معاً المبادرات التطوعية.
11. يتعامل المجتمع والمدرسة بإيجابية مع الأزمات المعاشة.	12. توافر المعرفة لدى أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في إثراء المعرفة.
13. يُنجز المجتمع والمدرسة المهام بطرق فعالة معاً.	14. المجتمع تسوده روح الفريق.
15. توجد قواعد مكتوبة لمجلس أولياء الأمور.	16. تحترم المدرسة اقتراحات أفراد المجتمع.
17. تخصص المدرسة وقتاً للتفاعل مع المجتمع المحلي.	18. تقدم المدرسة خدمات متنوعة للمجتمع المحلي في ضوء إمكانياتها.
19. تقوم المدرسة بتنقيف أولياء الأمور بالقوانين التربوية.	20. يعتبر تدني الوعي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته من المعوقات التي تواجه (المدرسة وأولياء الأمور).
21. تدرس المدرسة حاجات الطلبة (الإجتماعية والنفسية).	22. يسعى المعلمون لتعميق مفهوم التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل جيد.
23. توفر المدرسة الإرشادات اللازمة لأولياء الأمور لضمان تكامل الأدوار بينهم.	24. تعقد المدرسة الإجتماعات الدورية مع أولياء الأمور لإطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم.
25. تبلغ المدرسة نتائج الإجتماعات التي تعقدتها مع أولياء الأمور لمناقشتها.	26. ترسل المدرسة لأولياء الأمور تقارير الطلبة (الأكاديمية والسلوكية) بشكل ملحوظ.
27. توجد تحديات تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة مثل (الأمية، انشغال الأهل العاملين، المشكلات الإجتماعية).	28. تُشجّع المدرسة مجلس أولياء الأمور على النظرة المستقبلية طويلة الأمد.
29. تأخذ المدرسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط.	30. يشارك المجتمع في تعميم الخطط الإستراتيجية.
31. تُشجّع المدرسة أصحاب الأفكار الجديدة البناءة.	32. تشارك المدرسة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.
33. تفوض المدرسة المجتمع بعض الصلاحيات.	34. تشارك المدرسة أولياء الأمور في عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة.
35. تناقش المدرسة القضايا التعليمية مع المعنيين بالعملية التعليمية من المجتمع بصفة دورية.	36. تحرص المدرسة على تقويم برنامج الشراكة مع المجتمع المحلي.

3. الإجراءات:

يمكن تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي بأكثر من وسيلة، ويمكن أن يتعرض قائد المدرسة لأداء النشاط نفسه أو الفعالية أكثر من مرة في العام الدراسي أو في فترة زمنية معينة، وللقيام بها بالشكل الصحيح في كل مرة يجب عليه إتباع إجراءات قيادية تضمن له القيام بتلك المهمة بالطريقة نفسها.

التعريف بالإجراء:

إجراءات قيادية تربوية مقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف.

أهداف الإجراء:

تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف.

مراحل بناء الإجراءات

تكونت مرحلة عملية بناء الإجراءات من عدة مراحل وهي كالاتي:

المرحلة الأولى: الإطار النظري للشراكة والتخطيط المبني على الأهداف، إذ تم في هذه المرحلة الاطلاع على الأدب النظرية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي والتخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من حيث المفهوم والأهمية وفوائد الأسلوب، والعمليات التنفيذية، والمتطلبات، ومعوقات التطبيق.

المرحلة الثانية: أسس الإجراءات ومبادئها، والعوامل المؤثرة في فاعليتها، وآلية بنائها وتدققها.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات عن واقع وأهمية تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف.

المرحلة الرابعة: وتشمل بناء الإجراءات المقترحة ضمن الخطوات التالية:

- دراسة الواقع
- دراسة الأهمية
- استخراج الفروق بين الواقع والأهمية
- بناء الإجراءات القيادية على النتائج

- استخراج صدق البناء
- استخراج درجة الملاءمة

إمكانية عمل الإجراءات

يُنظر إلى أنها واقعية، وشاملة، وواضحة، يمكن تطبيقها من خلال تعميم الوزارة للإجراءات على القيادات التربوية في المدارس لتفعيل الشراكة

صدق الإجراءات

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق المحتوى، من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، للحكم على درجة انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، والصياغة اللغوية وإخراج الأداة بشكل عام. تم استخدام صدق المحتوى إذ تم عرض أداة الإجراءات في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية كما هو موضح في الملحق (2) إذ قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم عن مناسبة الإجراءات، ودرجة انتمائها إلى المجالات، وكذلك وضوح صيغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم تبديل بعض الإجراءات وتعديل بعضها الآخر ليبقى عند الإجراءات (36) إجراء موزعة على سبعة مجالات، وقد أعطي لكل إجراء في ميزان الواقع وزن متدرج وفق سلم ليكرت الثلاثي (عالية، متوسطة، ضعيفة).

أهمية الإجراءات القيادية

تأتي أهمية هذه الدراسة من أنه يُؤمل أن تستفيد من نتائجها الجهات الآتية:

أولاً: أهمية عملية:

- المجتمع المحلي، من خلال فتح قنوات اتصال مستمرة مع المدارس، ونشر الوعي حول الشراكة المجتمعية.
- القيادات التربوية وصناع القرارات والمسؤولون في وزارة التربية والتعليم، من خلال وضع قرارات ورسم سياسات ملزمة للمدارس بتفعيل الشراكة.
- أن تكون نقطة انطلاق لأبحاث أخرى، بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة وأداة لجمع المعلومات تم التأكد من صدقها وثباتها.

ثانياً: أهمية نظرية:

- القيادات التربوية في المدارس الثانوية الخاصة، من خلال التعرف على مبادئ الشراكة وآلية تطبيقها بفعالية.
- إضافة بعض المعرفة إلى المكتبات بشكل عام، والمكتبة الأردنية بشكل خاص.
- طلبة الدراسات العليا، من خلال ما ستقدمه لهم من منهجية سليمة في البحث العلمي.

النواتج المتوقعة من تطبيقها

يؤمل من هذه الإجراءات أن تتبناها وزارة التربية والتعليم، وأن يتم تطبيقها على كافة المدارس الأردنية؛ وذلك للتغيير الجذري من تواصل وتفاعل بين المدارس والمجتمع المحلي.

الإجراءات:

وبناء على ما توصلت له الدراسة من نتائج؛ فإن الدراسة تقترح الإجراءات القيادية الآتية، والتي تم تحكيماها من خلال النموذج الآتي وهي:

المجال	الإجراء (هدفه، كيفية تطبيقه، قياسه، مؤشره)	
المجال الأول: تحديد الرسالة	1. تُشرك المدرسة المجتمع المحلي في تحديد الرسالة.	
	الهدف	بناء رسالة مدرسية تخدم المجتمع المحلي وأهدافه.
	كيفية التطبيق	عقد اجتماعات دورية تهدف إلى بناء رسالة المدرسة
	القياس	تدوين آراء وأفكار عن رسالة المدرسة والخروج بقائمة مقترحات
	المؤشر	تطوير رسالة المدرسة بناءً على مشاركة المجتمع المحلي والمدرسة وتقديمها للتفعيل.
	2. تُشجّع المدرسة الطلبة على البحث العلمي.	
	الهدف	التشجيع على البحث العلمي القائم على المعرفة لحل المشكلات وتطوير المجتمع المحلي.
	كيفية التطبيق	عقد دورات تهدف إلى تأسيس الطلبة في البحث العلمي وتنمية مهاراتهم.
	القياس	تغذية راجعة بعد كل دورة تدريبية، وعمل قائمة باحتياجاتهم التدريبية.

المؤشر	تطوير مهارة البحث العلمي، وإنتاج أبحاث علمية لحل مشكلات المجتمع والمدرسة وتطويرها.
3. تعمل المدرسة على تنمية شبكة علاقاتها مع المجتمع المحلي.	
الهدف	تنمية العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي بما يخدم ويحقق الأهداف المشتركة.
كيفية التطبيق	عقد اجتماعات دورية، والمشاركة في المناسبات الوطنية وتسخير مرافق المدارس بما يخدم المجتمع المحلي، ومساندتهم في الأزمات.
القياس	تحديد احتياجات المجتمع من خلال استبيانات أو مقابلات، وتدوين آراء وأفكار والخروج بقائمة مقترحات لتوثيق العلاقة وتنميتها.
المؤشر	تنمية العلاقات بناءً على مشاركة المجتمع المحلي والمدرسة وتقديمها للتفعيل.
4. تقوم المدرسة بدعوة المجتمع المحلي للمشاركة في كافة أنشطتها.	
الهدف	مشاركة المجتمع المحلي مع المدرسة بكافة الأنشطة.
كيفية التطبيق	تفعيل مشاركات المجتمع بالأنشطة بتخصيص جزء من كافة الفعاليات لهم.
القياس	مشاركة فعلية في الأنشطة.
المؤشر	مشاركات فعالة للمجتمع في الأنشطة.
5. تقوم المدرسة بتوظيف كافة وسائل التواصل الإجتماعي مع المجتمع المحلي.	
الهدف	بناء شبكة تواصل اجتماعي بما يخدم المجتمع المحلي والمدرسة وأهدافهم
كيفية التطبيق	(موقع الكتروني، أو صفحة فيسبوك، أو مجموعات واتسب، أو قناة يوتيوب)
القياس	تفاعل مستمر وتواصل فعال بين المدرسة والمجتمع المحلي.
المؤشر	تقوية علاقات التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
6. تشارك المدرسة المجتمع في تطوير الرؤيا	
الهدف	بناء رؤيا مدرسية تخدم المجتمع المحلي وأهدافه.
كيفية التطبيق	عقد اجتماعات دورية تهدف إلى بناء رؤية المدرسة
القياس	تدوين آراء وأفكار عن رؤية المدرسة والخروج بقائمة مقترحات
المؤشر	تطوير رؤية المدرسة بناءً على مشاركة المجتمع المحلي والمدرسة وتقديمها للتفعيل.

7. تعمل المدرسة على الاستفادة من خبرات أفراد المجتمع المحلي.		
الاستفادة من خبرات المجتمع المحلي.	الهدف	
تشكيل لجنة من أصحاب الكفاءة والخبرة والمعرفة والشهادات تهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة.	كيفية التطبيق	
فريق فعال يقدم آراء وأفكار بناءة لتطوير المدرسة.	القياس	
تطوير خطة المدرسة بناءً على مشاركة المجتمع المحلي والمدرسة وتقديمها للتفعيل.	المؤشر	
8. سعي المجتمع للتأكيد على دور المدرسة في الريادة الوطنية.		
تحقيق الريادة الوطنية للمدرسة.	الهدف	
دعم المجتمع المحلي وتعاونه وتسخير طاقاته وخبراته للمدرسة لتحقيق الريادة الوطنية من خلال تفعيل المسؤولية المجتمعية.	كيفية التطبيق	
بناء مشاريع تطويرية ابتكارية ريادية	القياس	
الريادة الوطنية للمدرسة بناء على دعم المجتمع المحلي.	المؤشر	
9. ينظر المجتمع إلى المدرسة على أنها بيئة جاذبة.		
تحقيق مفهوم المدرسة الجاذبة الآمنة	الهدف	
تعزيز الأنشطة المنهجية واللامنهجية، والفعاليات، وتطوير المرافق، وتحقيق مفهوم البيئة الآمنة.	كيفية التطبيق	
تحسين بيئة المدرسة من مرافق وصفوف وبيئة تحتية	القياس	
جذب المدرسة للطلبة والعاملين والمجتمع المحلي.	المؤشر	
10. يُشجّع المجتمع والمدرسة معاً المبادرات التطوعية.		المجال الثالث: وضع الأهداف.
إطلاق مبادرات تطوعية من المدرسة والمجتمع معاً لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.	الهدف	
عقد اجتماعات دورية تهدف إلى إطلاق مبادرات تطوعية.	كيفية التطبيق	
تدوين آراء وأفكار والخروج منها بقائمة مبادرات تطوعية	القياس	
مبادرات تطوعية وتقديمها للتطبيق.	المؤشر	

11. يتعامل المجتمع والمدرسة بإيجابية مع الأزمات المعاشة.	
الهدف	إدارة الأزمات المعاشة بإيجابية.
كيفية التطبيق	تشكيل خلية أزمة من المجتمع المحلي وأعضاء من المدرسة ذوي الخبرة للتعامل بإيجابية من خلال إدارة الأزمة واستثمارها بما يحقق أهداف المدرسة والمجتمع معا.
القياس	تدوين آراء وأفكار لإدارة الأزمة وتجاوزها والخروج منها بملف كامل (لإدارة واستثمار الأزمات المعاشة)
المؤشر	تجاوز الأزمات بإيجابية.
12. توافر المعرفة لدى أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في إثراء المعرفة.	
الهدف	نشر المعرفة في المجتمع
كيفية التطبيق	عقد دورات تدريبية لأفراد المجتمع المحلي، وتوفير منصة إلكترونية للاستفادة منها، وتوفير كتب ومختبرات الكترونية
القياس	استبيان لاستطلاع الرأي لاحتياجات المعرفة للمجتمع المحلي.
المؤشر	المدرسة مجتمع معرفي.
13. يُنجز المجتمع والمدرسة المهام بطرق فعالة معًا.	
الهدف	بناء شراكة حقيقية لإنجاز المهام المطلوبة بطرق فعالة.
كيفية التطبيق	الالتزام بمهام الخطة الإستراتيجية وعقد اجتماعات دورية لإنجاز بنودها معًا.
القياس	تقويم مستمر لما أنجز وما يجب إنجازه وتقديم تغذية راجعة مستمرة.
المؤشر	تحقيق أهداف المجتمع والمدرسة بفاعلية وكفاءة وتحقيق الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية المبنية.
14. المجتمع تسوده روح الفريق.	
الهدف	بناء فريق من المجتمع المحلي والمدرسة، للوصول إلى العمل بروح الفريق.
كيفية التطبيق	العمل معًا بانسجام.
القياس	التكامل والتفاعل والتعاون في العمل.
المؤشر	دورية الاجتماعات، والالتزام بالحضور، وإضافات تطويرية للمجتمع والمدرسة.
15. توجد قواعد مكتوبة لمجلس المجتمع المحلي.	
الهدف	بناء قواعد مكتوبة لمجلس المجتمع المحلي.

كيفية التطبيق	مشاركة المجتمع والمدرسة في كتابة قواعد مكتوبة ملزمة للطرفين.
القياس	الخروج بقائمة قواعد تكون بمثابة دليل أو مرجع للطرفين.
المؤشر	الالتزام بالقواعد المكتوبة وعدم تجاوزها من كلا الطرفين.
16. تحترم المدرسة اقتراحات أفراد المجتمع.	
الهدف	احترام المدرسة لمقترحات المجتمع المحلي.
كيفية التطبيق	تقبل المدرسة لمقترحات المجتمع المحلي سواء كانت من خلال الإجماعات او الاستبانات او المقابلات، واحترامها، والأخذ بما يتناسب وأهداف المجتمع والمدرسة.
القياس	تدوين كافة الآراء والمقترحات والخروج بقائمة مقترحات بناءة.
المؤشر	تقدير كافة أصحاب المقترحات، وتقديم المقترحات للتنفيذ.
17. تخصص المدرسة وقتاً للتفاعل مع المجتمع المحلي.	
الهدف	تخصيص وقت دوري للتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
كيفية التطبيق	الاتفاق على مواعيد دورية محددة بالإجماع والاتفاق سواء كانت واقعية أو الكترونية للتفاعل
القياس	اجتماع دوري محدد
المؤشر	التزام الطرفين بالحضور والتفاعل بالاجتماعات
18. تقدم المدرسة خدمات متنوعة للمجتمع المحلي في ضوء إمكانياتها.	
الهدف	تقديم خدمات للمجتمع المحلي
كيفية التطبيق	معرفة احتياجات المجتمع المحلي وتقديم الخدمات حسب الإمكانيات جرد احتياجات المجتمع، والخروج منها بقائمة حسب الأولويات وتقدير الحاجات في ضوء الإمكانيات
القياس	إعداد قائمة بالخدمات المتنوعة لتقديمها للمجتمع المحلي
المؤشر	خدمات متنوعة تقدم للمجتمع المحلي.
19. تقوم المدرسة بتثقيف المجتمع المحلي بالقوانين التربوية.	
الهدف	تثقيف المدرسة أولياء الأمور بالقوانين التربوية.
كيفية التطبيق	نشرات توعوية أو مدونات سلوكية أو فيديوهات توعوية أو ندوات دورية وتفعيل دور المجلس (الأمهات، والآباء، والإرشادية) لتثقيف وتوعية المجتمع المحلي

المجال الرابع: تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف.

بالقوانين التربوية.		
القياس	تحديد القوانين والعقوبات لمن يتجاوزها.	
المؤشر	تطوير آليات مختلفة لتثقيف المجتمع المحلي لمراعاة كافة الفئات	
20. يعتبر تدني الوعي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته من المعوقات التي تواجه (المدرسة وأولياء الأمور).		
الهدف	توعية المجتمع المحلي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته	
كيفية التطبيق	تعزيز الانتماء والولاء للوطن من خلال التوعية بندوات ومحاضرات ومنتشورات وتعزيز مبادرات خدمة المجتمع، وتشجيع الوقف التعليمي وغرس أهمية التعليم والتعلم وتعزيز النماذج الناجحة والمؤثرة.	
القياس	تدوين آراء وأفكار تعزز المسؤولية الوطنية والخروج بقائمة مقترحات	
المؤشر	تطوير برنامج توعوي بأهمية المسؤولية الوطنية والمجتمعية وتقديمها للتفعيل.	
21. تدرس المدرسة حاجات الطلبة (الاجتماعية والنفسية).		
الهدف	تحديد حاجات الطلبة (الاجتماعية والنفسية)	
كيفية التطبيق	دراسة واقع الطلبة الاجتماعي والنفسي ومعرفة تطلعاتهم وآمالهم لتحديد الفجوة (الحاجة) من خلال مقابلات إرشادية أو استبيان أو اجتماعات دورية.	
القياس	تحديد الاحتياجات والخروج منها باليات تربوية لتقدير الحاجة ووضع استراتيجيات وآليات.	
المؤشر	تلبية حاجات الطلبة	
22. يسعى المعلمون لتعميق مفهوم التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل جيد.		
الهدف	تعميق مفهوم التواصل الجيد الفعال.	
كيفية التطبيق	عقد دورات تدريبية مهارات التواصل الفعال لأولياء الأمور، والتركيز على النمذجة من خلال المعلمين: أن يكونوا قدوة ونموذج حسن لطلبتهم والتعامل ولباقة مع أولياء الأمور.	
القياس	تحديد آليات التواصل الفعال	
المؤشر	تطوير آليات تواصل بناء على خبرات وتقديمها للتفعيل.	
23. توفر المدرسة الإرشادات اللازمة لأولياء الأمور لضمان تكامل الأدوار بينهم.		
الهدف	بناء إرشادات مدرسية تحقق تكامل الأدوار.	

عقد اجتماعات تهدف إلى بناء إرشادات	كيفية التطبيق
تدوين آراء ومقترحات عن الإرشادات المدرسية والخروج منها بقائمة إرشادات مقترحة.	القياس
تطوير إرشادات مدرسية بناء على مشاركة المجتمع المحلي والمدرسة وتقديمها للتفعيل.	المؤشر
24. تعقد المدرسة الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور لإطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم.	
إطلاع أولياء الأمور بمستجدات عملية التعلم والتعليم.	الهدف
عقد الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور تهدف إلى اطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم.	كيفية التطبيق
تدوين آراء ومقترحات عن المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم. والخروج منها بقائمة مقترحة لتطوير وتحسين عملية التعلم والتعليم.	القياس
تقديم المقترحات والملاحظات للتفعيل.	المؤشر
25. تبلغ المدرسة نتائج الاجتماعات التي تعقدها مع أولياء الأمور لمناقشتها.	
إبلاغ أولياء الأمور بنتائج الاجتماعات ومناقشتها.	الهدف
عقد جلسات حوارية لعرض نتائج الاجتماعات ومناقشتهم وأخذ تغذية راجعة عنها.	كيفية التطبيق
تدوين آراء ومقترحات من النقاشات، والخروج بقائمة مقترحات لمناقشتها في الاجتماعات.	القياس
الأخذ بمقترحات المجتمع وتقديمها للتفعيل.	المؤشر
26. ترسل المدرسة لأولياء الأمور تقارير الطلبة (الأكاديمية والسلوكية) بشكل ملحوظ.	
إرسال تقارير الطلبة (الأكاديمية والسلوكية) لأولياء الأمور بشكل ملحوظ	الهدف
تفعيل التطبيقات الذكية بإرسال تقارير دورية وملحوظات يومية لأولياء الأمور واستقبال الملاحظات، لاستمرارية التواصل.	كيفية التطبيق
الأخذ بملاحظات أولياء الأمور والخروج منها بقائمة مقترحات.	القياس
تطوير آليات لإرسال التقارير (الأكاديمية والسلوكية) لأولياء الأمور وتقديمها للتفعيل بما يتناسب مع أفراد المجتمع المحلي، لضمان التواصل المستمر البناء بما يحقق أهداف العملية التعليمية.	المؤشر
27. توجد تحديات تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة مثل (الأمية، انشغال	

الأهل العاملين، المشكلات الإجتماعية).	
الهدف	مواجهة التحديات التي تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة
كيفية التطبيق	عقد دورات اجتماعية تهدف إلى إيجاد حلول للتحديات التي تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة (مثل برامج محو الأمية أو تفعيل التطبيقات الذكية لمراعات أولياء الأمور العاملين).
القياس	تدوين آراء ومقترحات من النقاشات، والخروج بقائمة مقترحات.
المؤشر	تطوير آليات لتجاوز التحديات التي تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة وتقديمها للتفعيل.
28. تُشجّع المدرسة مجلس أولياء الأمور على النظرة المستقبلية طويلة الأمد.	
الهدف	التشجيع على النظرة المستقبلية طويلة الأمد (الإستراتيجي).
كيفية التطبيق	عقد دروات تدريبية واجتماعات دورية تشجع على النظرة المستقبلية طويلة الأمد.
القياس	تدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات للتشجيع على النظرة المستقبلية طويلة الأمد.
المؤشر	تقديم المقترحات للتفعيل.
29. تأخذ المدرسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط.	
الهدف	الأخذ بالمتغيرات البيئية المحيطة عند التخطيط.
كيفية التطبيق	عقد اجتماعات تهدف إلى دراسة المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط والإلمام بواقعها.
القياس	تدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات.
المؤشر	تقديم المقترحات للتفعيل.
30. يشارك المجتمع في تعميم الخطط الإستراتيجية.	
الهدف	إشراك المجتمع في تعميم الخطط الإستراتيجية.
كيفية التطبيق	عقد اجتماعات تهدف إلى دراسة
القياس	تدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات.
المؤشر	تقديم المقترحات للتفعيل.

31. تُشجّع المدرسة أصحاب الأفكار الجديدة البناءة.		المجال السابع: متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
الهدف	تحفيز الإبداع والابتكار وتوليد أفكار بناءة جديدة.	
كيفية التطبيق	عقد اجتماعات تهدف إلى تحفيز الإبداع والابتكار وتوليد أفكار بناءة جديدة.	
القياس	تدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات لتحفيز الإبداع والابتكار وتوليد أفكار بناءة جديدة.	
المؤشر	تقديم المقترحات للتفعيل وتحفيز الإبداع والابتكار وتوليد أفكار بناءة جديدة.	
32. تشارك المدرسة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.		
الهدف	إشراك المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.	
كيفية التطبيق	عقد اجتماعات تهدف إلى دراسة إشراك المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.	
القياس	تدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات إشراك المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.	
المؤشر	تقديم المقترحات للتفعيل لمشاركة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.	
33. تفوض المدرسة المجتمع بعض الصلاحيات.		
الهدف	تفويض بعض صلاحيات المدرسة للمجتمع	
كيفية التطبيق	عقد اجتماعات تهدف إلى دراسة تفويض بعض صلاحيات المدرسة للمجتمع	
القياس	تدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات. عن تفويض بعض صلاحيات المدرسة للمجتمع	
المؤشر	تقديم المقترحات لتفويض بعض صلاحيات المدرسة للمجتمع	
34. تشارك المدرسة أولياء الأمور في عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة.		
الهدف	إشراك أولياء الأمور في عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة	
كيفية التطبيق	عقد اجتماعات تهدف إلى دراسة عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة	
القياس	تدوين آراء أصحاب الخبرة وأفكار عن عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة ومقترحات.	
المؤشر	تطوير مدونة سلوك انضباط الطلبة تقديم المقترحات للتفعيل.	

35. تناقش المدرسة القضايا التعليمية مع المعنيين بالعملية التعليمية من المجتمع بصفة دورية.	
الهدف	تواصل مستمر لتحديد حاجات المجتمع المحلي
كيفية التطبيق	لقاءات دورية واستطلاع رأي ومقابلات لتقييم العملية التعليمية وكفاءتها وفعاليتها
القياس	تدوين الاحتياجات والخروج منها بقائمة متطلبات ترتب حسب الأولويات
المؤشر	رصد القضايا التعليمية ومتابعتها بشكل دوري
36. تحرص المدرسة على تقويم برنامج الشراكة مع المجتمع المحلي.	
الهدف	تقييم مستمر للشراكة
كيفية التطبيق	تقييم مستمر وتقديم تغذية راجعة وتقديم المقترحات لتعزيز الجوانب الإيجابية وتعديل أي اعوجاج.
القياس	مقابلات واجتماعات دورية واستطلاع الرأي ومتابعة الخطة
المؤشر	تفعيل الشراكة بكفاءة

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه: ما درجة ملاءمة الإجراءات القيادية التربوية المقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف استناداً لرأي الخبراء؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج درجة الملاءمة من خلال عرض الإجراءات القيادية على مجموعة من الخبراء وعددهم ثلاثة عشر والمدرجة أسماءهم في الملحق (5) لتحديد مدى ملاءمتها، وقد أثبتت النتيجة أن الإجراءات القيادية جاءت ملائمة بدرجة عالية للعمل بها.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، والتي هدفت تعرف إجراءات تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن والمجتمع المحلي استنادًا إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، كما يتضمن مجموعة من التوصيات التي تم اقتراحها على ضوء ما توصلت إليه من نتائج.

وفيما يأتي مناقشة لنتائج الدراسة تبعًا لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

ما واقع تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن استنادًا إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن استنادًا إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر عينة الدراسة ككل جاءت بدرجة متوسطة، وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك عينة الدراسة وجود نوع من المهارة والمعرفة والقدرة على تفعيل الشراكة بناء على نموذج التخطيط الإستراتيجي، إلا أن هذه المهارة والمعرفة كانت غير كافية، وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك عينة الدراسة وجود نوع من المهارة والمعرفة والقدرة على تفعيل الشراكة بناء على نموذج التخطيط الإستراتيجي، إلا أن هذه المهارة والمعرفة كانت غير كافية وأن الشراكة غير قائمة على تخطيط استراتيجي إنما شراكة تقليدية فقط كاجتماعات روتينية وليس كجزء فعال وشراكة حقيقية.

كما أظهرت النتائج أن المجال السابع (متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية) تصدر في المرتبة الأولى ضمن درجة تقدير متوسطة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن القائد التربوي جُلَّ اهتمامه هو متابعة تنفيذ الخطة، ولا يمتلك القدرة اللازمة لتفعيل الشراكة بما يتوافق مع متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية حسب ما تراه العينة.

كما أظهرت النتائج أن في المرتبة الثانية جاء المجال الأول (تحديد الرسالة) وبدرجة تقدير متوسطة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن القائد التربوي يشارك المجتمع المحلي في تحديد الرسالة حسب عينة الدراسة بدرجة كافية بحدود متوسطة، لذلك جاءت استجابات أفراد العينة

لتعبر عن درجة ما يشارك به القائد لم تتعدى الحدود المتوسطة، أي أن المجتمع لا يشارك في تحديد الرسالة ولا يكون جزء من الخطة الإستراتيجية إلا بحدود متوسطة.

أما المجال الثالث **(وضع الأهداف)** فجاء في المرتبة الثالثة وبدرجة تقدير متوسطة كما أظهرت النتائج، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن واقع التواصل لقادة المدارس الثانوية الخاصة في الأردن ما زال بحاجة إلى تفعيل أكبر مع المجتمع المحلي، بالرغم من حجم المسؤوليات التي يمكن أن يتحملها القائد في العادة، ويدل أيضًا على أن هناك فجوة في الشراكة بين المدرسة والمجتمع، وأن هناك عدم اهتمام بموضوع التواصل مع المجتمع المحلي إلا بنسبة متوسطة، وربما يعود ذلك إلى قلة الوعي لدى غالبية القيادات بأهمية الشراكة مع المجتمع المحلي من خلال إشراكهم في وضع أهداف الخطة الإستراتيجية.

في حين جاء المجال الرابع **(تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف)** المرتبة الرابعة ضمن درجة تقدير متوسطة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن واقع تفعيل الشراكة لقادة المدارس الثانوية الخاصة مع المجتمع المحلي في الأردن بنسبة متوسطة.

وجاء المجال الثاني **(تحديد الرسالة)** في المرتبة الخامسة ضمن درجة تقدير متوسطة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن واقع تفعيل الشراكة لقادة المدارس الثانوية الخاصة مع المجتمع المحلي في الأردن غير مفعّل بالشكل الذي يمكن أن ينتج شراكة حقيقية مع المجتمع المحلي، لأن تفعيل الشراكة يحتاج لتخطيط استراتيجي محدد الأهداف والرؤيا والرسالة وإعداد وترتيب وتنظيم، وهذا يمثل جهدًا إضافيًا لدى بعض القيادات، إذ تقتصر على الاجتماعات الروتينية، والتي لا تتعدى مرتين في العام الدراسي، ولا تركز إلا على التحصيل العلمي للطلبة، وإهمال جوانب الشراكة الأخرى التي من شأنها أن تفعل التواصل بينهما.

في حين جاء المجال الخامس **(تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية)** في المرتبة السادسة ضمن درجة تقدير متوسطة وأقرب ما يكون للقليلة، وتُعزى هذه النتيجة لمحدودية تنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات وتطوير الخطط التشغيلية.

وجاء المجال السادس **(إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية)** في المرتبة الأخيرة ضمن درجة تقدير متوسطة وتبيّن هذه النتيجة أن الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي ما زالت بالصورة التقليدية، ومحدودة للغاية، ويُعزى السبب حسب إجابات العينة أن المدرسة لا تشارك أولياء الأمور في إعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية للشراكة.

وانفقت هذه الدراسة مع دراسات (Mutch & Collins,2012) ودراسة (Sharri & Hung,2013) ودراسة (النوح، 2015) ودراسة (المجني، 2017) ودراسة (طلافة، 2017) ودراسة (ايبيستن، 2018) ودراسة (مكاوي والقضاة، 2018) ودراسة (عسيري، 2019) بالتأكيد على دور وأهمية الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي، وأن واقع الشراكة جاء بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

ما أهمية تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية؟ أظهرت نتائج الدراسة أن درجة أهمية ممارسة الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك القادة لأهمية الشراكة وضرورة تفعيلها والتخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، وأن القادة التربويين في المدارس الخاصة على درجة عالية من إلمام بأهمية الشراكة بين المجتمع المحلي خصوصاً في مرحلة الثانوية لخصوصيتها.

وأن القادة يرون أن الشراكة من أول خطوة وهي تحديد الرسالة إذ جاءت بأعلى متوسط وتصدر المجال الأول (تحديد الرسالة) وبدرجة مرتفعة، وهذا يُعزى لأن القادة يرغبون يدركون أهمية مشاركة المجتمع في تحديد الرسالة وأثر مشاركة المجتمع الإيجابية على المدرسة والطلبة والمجتمع نفسه من خلال توظيف كافة وسائل التواصل الإجتماعي لإنجاح الشراكة.

وجاء في المرتبة الثانية المجال الرابع (تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف) والمجال الثاني (تطوير الرؤيا) وبنفس المتوسط الحسابي وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أهمية التسلسل وفق خطوات التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف وفق خطوات مرتبة ومنظمة من خلال صياغة الرؤيا بعد الرسالة ويتوافق ذلك مع ترتيب خطوات الدراسة، وأن القادة بحاجة إلى تدريب لتفعيل الشراكة بمنهجيات واستراتيجيات مكتوبة ومعروفة من خلال الاستفادة من خبرات المجتمع المحلي لتوظيفها للسعي لريادة المدرسة وطنياً، والنظر إلى المدرسة أنها بيئة جاذبة وآمنة.

وجاء في المرتبة الرابعة المجال الثالث (وضع الأهداف) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك لأهمية صياغة الأهداف معاً وبروح الفريق، لتحديد احتياجات المجتمع والمدرسة معاً، وترجمة

الاحتياجات إلى أهداف قابلة للتطبيق وتوفير المعرفة لأفراد المجتمع للمشاركة في إثراء المعرفة، والتعامل بإيجابية مع الأزمات المعاشة، وتُعزى النتيجة إلى إدراك القادة التربويين بتفاعل المجتمع المحلي والمدارس في الأزمة المعاشة كوروننا، إذ رأينا تكاتف كافة المجتمع لتحقيق الأهداف التعليمية التعليمية، من خلال تسخير كافة الموارد مثل تخصيص بث مباشر على محطات التلفاز الأردني لاستمرار حصص الثانوية، وتعاون شركات الاتصال بتأمين حزم الانترنت لاستمرار التعلم عن بعد، فإذا كانت الشراكة تم تفعيلها من الأساس في تحديد الرؤيا والرسالة، فيتم بلورة الأهداف حسب الظروف المتاحة لتحقيقها بكافة السبل المتاحة.

وجاء في المرتبة الخامسة المجال الخامس (تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية) و المجال السادس (إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية) وبدرجة مرتفعة، وتُعزى النتيجة إلى ضرورة إعداد وثيقة مكتوبة ومؤرشفة ومعروفة وإطلاع العاملين في المدرسة والمجتمع بينودها وتوفير الإرشادات اللازمة لضمان تكامل الأدوار، وإرسال تقارير دورية للمستجدات والتطورات، والسعي لتعميق التواصل الفعال لمعرفة الاحتياجات، وهنا تظهر أهمية تفعيل الشراكة من خلال استثمار قنوات الاتصال، إذ سعى القادة التربويين للتواصل الفعال خلال الأزمة الماضية للوصول إلى أكبر شريحة من المجتمع المحلي سواء عن طريق الإيميل أو مواقع وزارة التربية والتعليم أو مواقع التواصل الإجتماعي، فعلىنا استثمار الأزمة لضمان استمرارية التواصل ما بعد الأزمة.

وجاء في المرتبة السابعة المجال السابع (متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية) وبدرجة مرتفعة، إذ أن النجاح في التخطيط الإستراتيجي، لمتابعة لنجاح التخطيط وتحليلها استراتيجياً لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات بصورة دورية ومستمرة، وتفويض الصلاحيات، وتعزيز الثقة المتبادلة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع كل من نتيجة دراسة (عسيري، 2019) و(ملاكوي والقضاة، 2019) و (ايبيستن، 2018) و(طلافة، 2017) بأن أهمية تفعيل الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي جاءت بدرجة عالية، وأن هناك أهمية كبيرة للتخطيط الإستراتيجي كما جاء في نتائج دراسة (الغزلاني، 2018) و (حسن، 2018) و (الزعبى، 2018) والتأكيد على أهمية تفعيلها في الرحلة الثانوية كما جاء في نتائج دراسة (العجمي، 2018).

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الحاجة للإجراءات التي تبني عليها الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن المستندة إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية التي تُعزى إلى الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر القيادات التربوية؟

قد أشارت نتائج الإجابة عن السؤال الثالث وحسب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة كما يلي:

أولاً متغير الجنس:

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) تُعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وتُعزى هذه النتيجة لتشابه الخصائص التي يتمتع بها قادة المدارس في الأردن والتي طبقت بها هذه الدراسة، من حيث طبيعة الطلبة والإمكانات المتاحة، وتوافر المؤهلين من المجتمع المحلي لتقديم الخدمة والتطوع في برامجها، ومدى تقبل هذه الأفكار، بالإضافة إلى تقبل المجتمع والمدرسة لهذه البرامج.

ثانياً: متغير الخبرة:

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) تُعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن قادة المدارس لهم معايير خاصة لشغل وظائفهم ومن أهمها الخبرة في هذا المجال؛ فجميعهم لهم رؤية واحدة من هذا الجانب، بالإضافة إلى مدى إدراكه وخبرته بكيفية إقامة علاقات إيجابية خلال هذه المدة الزمنية الكبيرة التي قضاها القيادي في المدرسة بخدمة المجتمع المحيط به، وأثر إيجابي يتخلله الألفة والمودة والمحبة والعلاقات الإجتماعية الطيبة.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي:

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) تُعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي لقادة المدارس لا يؤثر بشكل كبير بإجابات أفراد العينة حول تفعيل الشراكة، وذلك سببه شخصية القائد وقدرته على إقناع الآخرين بالبرامج التي يطرحها، إضافة إلى تبنيه هذه الأفكار وإصراره على تحقيق الأهداف المنشود تحقيقها، والعلاقات الإجتماعية الفعالة مع المجتمع المحلي.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين متوسط واقع تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن والمجتمع المحلي استناداً إلى

أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، والأهمية للمجالات السبعة، وبين متوسطات الواقع والأهمية لجميع فقرات الأداة.

وتُعزى هذه النتيجة إلى إجماع القادة التربوية بوجود فجوة ما بين الواقع والأهمية لتفعيل الشراكة الثانوية الخاصة في الأردن والمجتمع المحلي استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، والتي عبر عنها أفراد العينة من خلال استجاباتهم على فقرات أداة الدراسة، إذ جاءت الأهمية بدرجة مرتفعة والواقع بدرجة متوسطة، الأمر الذي يشير إلى عدم تفعيل الشراكة بناء على أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، أو عدم امتلاكهم المقدرة اللازمة لتطبيقها، وأن هناك حاجة ملحة وضرورية لتفعيل الشراكة وفق تخطيط إستراتيجي مبني على الأهداف وبحاجة أيضًا لإجراءات قيادة ترشد القادة لتفعيل الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي.

وتُعزى النتيجة للظروف الراهنة في أزمة كورونا التي أظهرت حقيقة هذه الفجوة، من خلال توقف التدريس في الأردن لمدة أسبوع كامل حتى اتخاذ قرار، لعدم وجود خطط بديلة، ووجود حاجة حقيقية لسد الفجوة بين المدارس والمجتمع المحلي والنظر إلى المجتمع وجميع مؤسساته ككل ومتكامل بشراكة تكاملية تعاونية حقيقية لإنجاح العملية التربوية سواء كانت داخل أسوار المدرسة أو عن بعد.

وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من دراسة (العوامي، 2015) ودراسة (Proenca & Ferreira, 2015) ودراسة شاتشاوفن وسوات وسرييسارد (Chatchawaphun, Julsuwan, & Srisaard, 2016) ودراسة (Sarno & Yudatama, 2016) ودراسة (الأسمرى، 2017) ودراسة (إبراهيم، 2017) ودراسة (التويجري، 2017) بوجود حاجة للتخطيط الإستراتيجي وحاجة للشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتميزت هذه الدراسة بأنها حددت درجة الحاجة لتفعيل الشراكة والتخطيط المبني على الأهداف معًا.

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع والخامس:

السؤال الرابع: "ما الإجراءات القيادية التربوية المقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف".

السؤال الخامس: "ما درجة ملاءمة الإجراءات القيادية التربوية المقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف استنادًا لرأي الخبراء".

أثبتت نتائج قيم فاعلية الفقرات أن كل الفقرات ذات ارتباط ذو دلالة إحصائية، وعليه فإنّ هذه الفقرات ذات فاعلية يمكن الاعتماد عليها، مما يشير أنّها مناسبة بدرجة كبيرة كأداة للدراسة، وأن جميع فقرات الأداء ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطًا موجبًا دلاليًا إحصائيًا، وذلك يعني أن جميع فقرات الأداة تدخل ضمن الإجراءات المقترحة؛ وتُعزى هذه النتيجة إلى فاعلية الإجراءات القيادية وقابليتها للتطبيق، ودرجة ترابط الإجراءات من وجهة نظر القيادات التربوية، ودرجة وعيهم بألية تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية والمجتمع المحلي، والحاجة الحقيقية إلى الشراكة لنجاح العملية التعليمية وتكامل الأدوار إذ أصبح العبء الأكبر خلال هذا العام الدراسي على أولياء الأمور في التعلم عن بعد خلال جائحة كورونا وتكاثفت جهود وزارة التربية والتعليم ووزارة الإعلام بتفعيل القنوات لبث المنصات التعليمية وأصبحت الحاجة ماسة للشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي بناءً على إجراءات قيادية باطلاع خبراء تربويين من ميدان التربية لتكاثف الجهود للحفاظ على جودة التعليم الشاملة وكفاءته وفاعليته للحفاظ على المنظومة التعليمية التربوية.

بعد قياس واقع تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن استنادًا إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف والتي كان عندها (350) مدرسة ثانوية خاصة موزعة على أقاليم المملكة من خلال تطبيق أداة الدراسة على القياديين التربويين في المدارس، تم تطوير إجراءات قيادية تربوية بما يتلاءم مع القطاع التعليمي والتي يمكن من خلال هذه الإجراءات أن تحقق هذه الدراسة أهدافها بنجاح. تمتاز الإجراءات المطورة بأنها نتاج جهد علمي وعلمي مدروس، وكونها دراسة علمية تطبق على الثانوية الخاصة في الأردن وتتمحور في تفعيل الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي، فإنها تتصف بالمرونة في التنفيذ بحسب كل مؤسسة تعليمية وإمكاناتها المتاحة من الموارد المالية والبشرية والمادية، وتعتمد بشكل كبير على الشراكة والعمل التعاوني من قبل منظمات المجتمع المحلي من جهات حكومية مثل الهيئات والوزارات والقطاع الخاص مثل البنوك والشركات، ومؤسسات العمل الخيري. والشراكة هي مفهوم شامل يجمع معايير ومقومات نجاح المؤسسات، ويساعدها في تحقيق التناسق الداخلي بين

عناصرها المادية والبشرية، ويدعمها لمواجهة التغيرات الخارجية السريعة المحيطة بها، لذا تحتاج الإجراءات المطورة ابتداءً إلى إدارة عليا تؤمن بأهمية عملية التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف وأهمية الشراكة مع المجتمع المحلي والتغيير والتطوير وعملية التحسين المستمر، وتحتاج إلى قياديين ذوي خبرة يسعون بجد إلى تحقيق التميز من خلال تجسيدهم القدرة الحسنة في الأداء والسلوك، وتحفيز أعضاء المجتمع المحلي على الاندماج والشراكة لدعم المؤسسات التعليمية ولا تتوقف مهمة الإدارة العليا أو العاملين بالمدرسة بتحقيق مستوى التميز المطلوب؛ إنما تستمر المسؤولية بمواصلة الجهد المحافظة عليه بل وتحسينه ورفع مستواه. وتبدأ مسؤولية القيادة من مرحلة نشر فكر وثقافة الشراكة مع المجتمع المحلي من خلال مراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، إذ تجسد الشراكة مبدأ التعاون والمنفعة على المدارس والمجتمع المحلي وأصحاب المصالح والمستفيدين والعاملين وجميع المتعاملين مع المدارس.

بناءً على درجة الحاجة إلى تفعيل الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي من وجهة نظر القيادات التربوية، تم اقتراح قائمة بالإجراءات التي تم تطويرها لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، وبلغ عددهم ستة وثلاثون إجراءً قيادياً متسلسلاً حسب مراحل التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف السبعة: تحديد الرسالة، وتطوير الرؤيا، ووضع الأهداف، وتحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف، وتطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية، وإعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية، ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

لكي تنجح فكرة الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي ينبغي أن يعي الجميع حتمية التغيير ويتم تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف، وأن يكون توجه المؤسسة التعليمية الإستراتيجية قائم على تحقيق التميز والريادة محلياً ووطنياً وعالمياً. وهنا يأتي دور أول إجراء من الإجراءات القيادية المقترحة بأن تشارك المدرسة المجتمع المحلي في تحديد الرسالة؛ لبناء رسالة مدرسية تخدم المجتمع المحلي وأهدافه، من خلال عقد اجتماعات دورية تهدف إلى بناء رسالة المدرسة بمشاركة المجتمع المحلي والمدرسة وتدوين آراء وأفكار عن رسالة المدرسة والخروج بقائمة مقترحات وتقديمها للتفعيل.

وُشِّعَ المدرسة الطلبة على البحث العلمي القائم على المعرفة لحل المشكلات وتطوير المجتمع المحلي من خلال عقد دورات تهدف إلى تأسيس الطلبة في البحث العلمي وتنمية

مهاراتهم. ومتابعة مستمرة وتقديم تغذية راجعة بعد كل دورة تدريبية، وعمل قائمة باحتياجاتهم التدريبية لتطوير مهارة البحث العلمي، وإنتاج أبحاث علمية لحل مشكلات المجتمع والمدرسة وتطويرها.

تعمل المدرسة على تنمية شبكة علاقاتها مع المجتمع المحلي بما يخدم ويحقق الأهداف المشتركة من خلال عقد اجتماعات دورية، والمشاركة في المناسبات الوطنية وتسخير مرافق المدارس بما يخدم المجتمع المحلي، ومساندتهم في الأزمات وتحديد احتياجات المجتمع من خلال استبانات أو مقابلات، وتدوين آراء وأفكار والخروج بقائمة مقترحات لتوثيق العلاقة وتنميتها.

تقوم المدرسة بدعوة المجتمع المحلي للمشاركة في كافة أنشطتها من خلال تفعيل مشاركات المجتمع بالأنشطة بتخصيص جزء من كافة الفعاليات لهم، وتقوم المدرسة بتوظيف كافة وسائل التواصل الإجتماعي مع المجتمع المحلي لبناء شبكة تواصل اجتماعي بما يخدم المجتمع المحلي والمدرسة وأهدافهم من خلال (موقع الكتروني، صفحة فيسبوك، مجموعات واتسب، قناة يوتيوب) تفاعل مستمر وتواصل فعال بين المدرسة والمجتمع المحلي وتقوية علاقات التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.

تشارك المدرسة المجتمع في تطوير الرؤيا وبناء رؤيا مدرسية تخدم المجتمع المحلي وأهدافه من خلال عقد اجتماعات دورية تهدف إلى بناء رؤية المدرسة وتدوين آراء وأفكار عن رؤية المدرسة والخروج بقائمة مقترحات

تعمل المدرسة على الاستفادة من خبرات أفراد المجتمع المحلي والاستفادة من خبرات المجتمع المحلي من خلال تشكيل لجنة من أصحاب الكفاءة والخبرة والمعرفة والشهادات تهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة بمشاركة فريق فعال يقدم آراء وأفكار بناءة لتطوير المدرسة.

سعي المجتمع للتأكيد على دور المدرسة في الريادة الوطنية من خلال دعم المجتمع المحلي وتعاونه وتسخير طاقاته وخبراته للمدرسة لتحقيق الريادة الوطنية من خلال تفعيل المسؤولية المجتمعية وبناء مشاريع تطويرية ابتكارية ريادية لدعم المجتمع المحلي.

ينظر المجتمع إلى المدرسة على أنها بيئة جاذبة والسعي لترسيخ مبادئ المدرسة الجاذبة الأمانة من خلال تعزيز الأنشطة المنهجية واللامنهجية، والفعاليات، وتطوير المرافق، وتحقيق مفهوم البيئة الأمانة. وتحسين بيئة المدرسة من مرافق وصفوف وبيئة تحتية وجذب المدرسة للطلبة والعاملين والمجتمع المحلي.

يُشجّع المجتمع والمدرسة معًا المبادرات التطوعية وإطلاق مبادرات تطوعية من المدرسة والمجتمع معا لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية من خلال عقد اجتماعات دورية تهدف إلى إطلاق مبادرات تطوعية وتدوين آراء وأفكار والخروج منها بقائمة مبادرات تطوعية.

يتعامل المجتمع والمدرسة بإيجابية مع الأزمات المعاشة من خلال تشكيل خلية أزمة من المجتمع المحلي وأعضاء من المدرسة ذوي الخبرة للتعامل بإيجابية من خلال إدارة الأزمة واستثمارها بما يحقق أهداف المدرسة والمجتمع معًا وتدوين آراء وأفكار لإدارة الأزمة وتجاوزها والخروج منها بملف كامل (لإدارة واستثمار الأزمات المعاشة) لتجاوز الأزمات بإيجابية.

توافر المعرفة لدى أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في إثراء المعرفة ونشر المعرفة في المجتمع وترسيخ مبادئ مجتمع المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية لأفراد المجتمع المحلي، وتوفير منصة إلكترونية للاستفادة منها، وتوفير كتب ومختبرات الكترونية وتصميم استبيان لاستطلاع الرأي لاحتياجات المعرفة للمجتمع المحلي للوصول إلى مجتمع معرفي.

يُنجز المجتمع والمدرسة المهام بطرق فعالة معًا وبناء شراكة حقيقية لإنجاز المهام المطلوبة بطرق فعالة من خلال الالتزام بمهام الخطة الإستراتيجية وعقد اجتماعات دورية لإنجاز بنودها معًا وتقديم تقييم مستمر لما أنجز وما يجب إنجازه وتقديم تغذية راجعة مستمرة لتحقيق أهداف المجتمع والمدرسة بفاعلية وكفاءة وتحقيق الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية المبنية.

بناء فريق من المجتمع المحلي والمدرسة، للوصول إلى العمل بروح الفريق والعمل معًا بانسجام وتكامل وتفاعل وتعاون في العمل من خلال دورية الاجتماعات، والالتزام بالحضور، وإضافات تطويرية للمجتمع والمدرسة.

بناء قواعد مكتوبة لمجلس المجتمع المحلي من خلال مشاركة المجتمع والمدرسة في كتابة قواعد مكتوبة ملزمة للطرفين والخروج بقائمة قواعد تكون بمثابة دليل أو مرجع للطرفين والالتزام بالقواعد المكتوبة وعدم تجاوزها من كلا الطرفين.

احترام المدرسة لمقترحات المجتمع المحلي من خلال تقبل المدرسة لمقترحات المجتمع المحلي سواء كانت من خلال الاجتماعات أو الاستبانات أو المقابلات، واحترامها، والأخذ بما

يتناسب وأهداف المجتمع والمدرسة وتدوين كافة الآراء والمقترحات والخروج بقائمة مقترحات بناءة وتقدير أصحاب المقترحات، وتقديم المقترحات للتفعيل والتصويب والتطبيق العملي.

تخصيص وقت دوري للتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال الاتفاق على مواعيد دورية محددة بالإجماع والاتفاق سواء كانت واقعية أو الكترونية للتفاعل وتحديد اجتماع دوري محدد التزام الطرفين بالحضور والتفاعل بالاجتماعات البناءة.

تقدم المدرسة خدمات متنوعة للمجتمع المحلي في ضوء إمكانياتها من خلال معرفة احتياجات المجتمع المحلي وتقديم الخدمات حسب الإمكانيات جرد احتياجات المجتمع، والخروج منها بقائمة حسب الأولويات وتقدير الحاجات في ضوء الإمكانيات وإعداد قائمة بالخدمات المتنوعة لتقدمها للمجتمع المحلي.

تقوم المدرسة بتنقيف المجتمع المحلي بالقوانين التربوية من خلال نشرات توعوية أو مدونات سلوكية أو فيديوهات توعوية أو ندوات دورية وتفعيل دور المجلس (الأمهات، الآباء، الإرشادية) لتنقيف وتوعية المجتمع المحلي بالقوانين التربوية وتحديد القوانين والعقوبات لمن يتجاوزها وتطوير آليات مختلفة لتنقيف المجتمع المحلي لمرعاة كافة الفئات.

توعية المجتمع المحلي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته إذ يعتبر تدني الوعي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته من المعوقات التي تواجه (المدرسة وأولياء الأمور) من خلال تعزيز الانتماء والولاء للوطن من خلال التوعية بندوات ومحاضرات ومنشورات وتعزيز مبادرات خدمة المجتمع، وتشجيع الوقف التعليمي وغرس أهمية التعليم والتعلم وتعزيز النماذج الناجحة والمؤثرة وتدوين آراء وأفكار تعزز المسؤولية الوطنية والخروج بقائمة مقترحات لتطوير برنامج توعوي بأهمية المسؤولية الوطنية والمجتمعية وتقديمها للتفعيل.

تدرس المدرسة حاجات الطلبة (الإجتماعية والنفسية) من خلال دراسة واقع الطلبة الإجتماعي والنفسية ومعرفة تطلعاتهم وآمالهم لتحديد الفجوة (الحاجة) من خلال مقابلات إرشادية أو استبيان أو اجتماعات دورية وتحديد الاحتياجات والخروج منها بآليات تربوية لتقدير الحاجة ووضع استراتيجيات وآليات لتلبية حاجات الطلبة.

سعى المعلمون لتعميق مفهوم التواصل الجيد الفعال بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل جيد من خلال عقد دورات تدريبية مهارات التواصل الفعال لأولياء الأمور، والتركيز على

النمذجة من خلال المعلمين: أن يكونوا قدوة ونموذج حسن لطلبتهم والتعامل ولباقة مع أولياء الأمور وتحديد آليات التواصل الفعال بناء على خبرات وتقديمها للتفعيل.

بناء المدرسة الإرشادات اللازمة لأولياء الأمور لضمان تكامل الأدوار بينهم من خلال عقد اجتماعات تهدف إلى بناء إرشادات وتدوين آراء ومقترحات الفريق عن الإرشادات المدرسية والخروج منها بقائمة إرشادات مقترحة بناء على مشاركة المجتمع المحلي والمدرسة وتقديمها للتفعيل.

عقد المدرسة الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور لإطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم من خلال إطلاع أولياء الأمور بمستجدات عملية التعلم والتعليم وعقد الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور تهدف إلى إطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم وتدوين آراء ومقترحات عن المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم والخروج منها بقائمة مقترحة لتطوير وتحسين عملية التعلم والتعليم تقديم المقترحات والملاحظات للتفعيل.

إبلاغ المدرسة بنتائج الاجتماعات التي تعقدها مع أولياء الأمور لمناقشتها من خلال عقد جلسات حوارية لعرض نتائج الاجتماعات ومناقشتهم وأخذ تغذية راجعة عنها وتدوين آراء ومقترحات من النقاشات، والخروج بقائمة مقترحات لمناقشتها في الاجتماعات وتقديمها للتفعيل.

إرسال تقارير الطلبة (الأكاديمية والسلوكية) لأولياء الأمور بشكل ملحوظ من خلال تفعيل التطبيقات الذكية بإرسال تقارير دورية وملحوظات يومية لأولياء الأمور واستقبال الملاحظات، لاستمرارية التواصل والأخذ بملاحظات أولياء الأمور والخروج منها بقائمة مقترحات وتطوير آليات لإرسال التقارير (الأكاديمية والسلوكية) لأولياء الأمور وتقديمها للتفعيل بما يتناسب مع أفراد المجتمع المحلي، لضمان التواصل المستمر البناء بما يحقق أهداف العملية التعليمية.

مواجهة التحديات التي تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة مثل (الأمية، انشغال الأهل العاملين، المشكلات الاجتماعية) من خلال عقد دورات اجتماعية تهدف إلى إيجاد حلول للتحديات التي تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة (مثل برامج محو الأمية أو تفعيل التطبيقات الذكية لمراعات أولياء الأمور العاملين) وتدوين آراء ومقترحات من النقاشات، والخروج بقائمة مقترحات وتطوير آليات لتجاوز التحديات التي تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة وتقديمها للتفعيل.

تشجيع المدرسة مجلس أولياء الأمور على النظرة المستقبلية طويلة الأمد (الإستراتيجي) من خلال عقد دروات تدريبية واجتماعات دورية تشجيع على النظرة المستقبلية طويلة الأمد وتدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات للتشجيع على النظرة المستقبلية طويلة الأمد وتقديم المقترحات للتفعيل.

أخذ المدرسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط من خلال عقد اجتماعات تهدف إلى دراسة المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط والإلمام بواقعها وتدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات وتقديم المقترحات للتفعيل.

مشاركة المجتمع المحلي في تعميم الخطط الإستراتيجية من خلال عقد اجتماعات تهدف إلى دراسة

القياس تدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات وتقديم المقترحات للتفعيل.

تشجيع المدرسة أصحاب الأفكار الجديدة البناءة وتحفيز الإبداع والابتكار وتوليد أفكار بناءة جديدة من خلال عقد اجتماعات تهدف إلى تحفيز الإبداع والابتكار وتوليد أفكار بناءة جديدة وتقديم جوائز ومكافآت لأصحاب المشاريع الريادية وإنشاء حاضنات الأعمال لتحفيز الشباب على التفكير خارج الصندوق وتدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات لتحفيز الإبداع والابتكار وتوليد أفكار بناءة جديدة.

مشاركة المدرسة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات من خلال عقد اجتماعات تهدف إلى دراسة إشراك المجتمع في عملية اتخاذ القرارات وتدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات إشراك المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.

تفويض المدرسة المجتمع بعض الصلاحيات من خلال عقد اجتماعات تهدف إلى دراسة تفويض بعض صلاحيات المدرسة للمجتمع وتدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات. عن تفويض بعض صلاحيات المدرسة للمجتمع.

إشراك أولياء الأمور في عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة من خلال عقد اجتماعات تهدف إلى دراسة عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة وتدوين آراء أصحاب الخبرة وأفكار عن عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة ومقترحات لتطوير مدونة سلوك انضباط الطلبة تقديم المقترحات للتفعيل.

مناقشة المدرسة القضايا التعليمية مع المعنيين بالعملية التعليمية من المجتمع بصفة دورية والتواصل مستمر لتحديد حاجات المجتمع المحلي من خلال لقاءات دورية واستطلاع رأي ومقابلات لتقييم العملية التعليمية وكفاءتها وفعاليتها وتدوين الاحتياجات والخروج منها بقائمة متطلبات ترتب حسب الأولويات ورصد القضايا التعليمية ومتابعتها بشكل دوري.

حرص المدرسة على تقويم برنامج الشراكة مع المجتمع المحلي من خلال تقييم مستمر وتقديم تغذية راجعة وتقديم المقترحات لتعزيز الجوانب الإيجابية وتعديل أي اعوجاج والقيام بمقابلات واجتماعات دورية واستطلاع الرأي ومتابعة الخطة لتفعيل الشراكة بكفاءة.

يبرز تميز القادة في التسلسل في مراحل التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف بمراحله السبعة وتبنيهم الرؤية ورسالة وقيم المؤسسة التعليمية على أدايمهم في تحقيق أهدافها، وتجسيدهم لمثال القوة الحسنة بمشاركتهم شخصياً مع فرق المجتمع المحلي وحرصهم على تبني المدرسة ودعم منظومة القيم وتوجيه الفريق لذلك، كما أن عليهم إيجاد بيئة داخلية تحفز العاملين وتنمي قدراتهم ومعارفهم، إضافة إلى أن عليهم توفير شبكات الاتصالات وتشجيع فكر روح الفريق الواحد الذي ينمي العلاقات الإجتماعية والإنسانية فيما بين العاملين مما ينعكس على مشاركتهم في إنجاز العمل بمهنية عالية وتميز؛ فضلاً عن تبني قيادة المدرسة الشراكة كمبدأ أساسي تقوم عليه أعمال المدرسة ليرفع من مستواها محلياً ووطنياً، وذلك عن طريق مراجعة الأهداف الإستراتيجية المبنية على الأهداف بشكل دوري وقياس درجة تحقيقها ومستوى التحسن في الأداء، كما يجب أن تتوفر البنية الأساسية لاستخدام التكنولوجيا والتطوير التقني للتواصل المستمر بكافة الأزمات، مع الحرص على تشجيع الإبداع والابتكار والمشاركة في المؤتمرات والدورات المتعلقة بالتطوير وتعلم التقنيات الحديثة، لذلك فإن المدارس الثانوية بحاجة إلى قيادات متميزة في الفكر والسلوك وللوصول إلى تحقيق جميع ما سبق فإنه لا بد من توفر التخطيط الإستراتيجي الإستراتيجية المبني على الأهداف الذي يتضمن أسلوب المؤسسة التعليمية في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها من خلال استراتيجية تبني على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصالح والمستفيدين بناء على جمع المعلومات المتعلقة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، باستخدام أساليب التحليل الإستراتيجي المناسبة لها، كما يمكنها الاستفادة من البحوث والدراسات العلمية، وإشراك جميع المعنيين مثل الملاك والشركاء والأفراد العاملين بالمؤسسة والمالية المتميزين وأولياء الأمور للاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم في تصميم الخطة الإستراتيجية، وبالتالي تفعيلها من خلال مجموعة منظمة من العمليات تشمل مراحل التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف والنظر للشراكة كنظام كامل متكامل من مدخلات وعمليات

ومخرجات وتغذية راجعة يتم من خلالها مراجعة خطوات التخطيط الإستراتيجي وتحديثها بصفة مستمرة ولا تكتمل الشراكة الفعالة إلا بالقيادة الفذة والخطة الإستراتيجية والمجتمع المحلي إلا بشراكة الموارد البشرية وهم العنصر البشري المدرب والمؤهل الذي يحتاج إلى وصف وظيفي واضح وتحديد المهام المطلوبة منه بدقة ، علاوة على حرص القيادة على تنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية والاستفادة من معارفهم الصريحة والضمنية ، والاستفادة من إمكاناتهم ومهاراتهم في تأصيل فكر التميز في العمل وانعكاس ذلك على أدائهم ، كما يجب على الإدارة العليا أن تشرك العاملين والمجتمع المحلي في عملية التخطيط وفي الأنشطة والفعاليات والمشاريع التي تعمل فيها.

ويمكن أن تُعد الإجراءات القيادية التربوية المقترحة واقعية، وشاملة، وواضحة، كما يمكن تطبيقها من خلال تعميم الوزارة للإجراءات على القيادات التربوية في المدارس لتفعيل الشراكة وتأتي أهمية هذه الدراسة النظرية والعملية من أنه يُؤمل أن تستفيد من نتائجها الجهات الأتية: أولاً المجتمع المحلي، من خلال فتح قنوات اتصال مستمرة مع المدارس، ونشر الوعي عن الشراكة المجتمعية. ثانياً: القيادات التربوية وصناع القرارات والمسؤولون في وزارة التربية والتعليم، من خلال وضع قرارات ورسم سياسات ملزمة للمدارس بتفعيل الشراكة. ثالثاً: أن تكون نقطة انطلاق لأبحاث أخرى، بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة وأداة لجمع المعلومات تم التأكد من صدقها وثباتها، كما يُؤمل أن يستفاد منها نظرياً: القيادات التربوية في المدارس الثانوية الخاصة، من خلال التعرف على مبادئ الشراكة وآلية تطبيقها بفعالية، وإضافة بعض المعرفة إلى المكتبات بشكل عام، والمكتبة الأردنية بشكل خاص، وطلبة الدراسات العليا، من خلال ما ستقدمه لهم من منهجية سليمة في البحث العلمي.

إنّ ما يميز هذه الإجراءات عن غيرها من طرق تفعيل الشراكة المجتمعية أنها جمعت بين الشراكة بين المجتمع المحلي والتخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف ونجاح هذه الإجراءات القيادية أن تتبناها وزارة التربية والتعليم، وأن يتم تطبيقها على كافة المدارس الأردنية؛ وذلك للتغيير الجذري من تواصل وتفاعل بين المدارس والمجتمع المحلي لتفعيل الشراكة على أرض الواقع ضمن خطة استراتيجية مبنية على الأهداف بمشاركة فريق من المدرسة وفريق من المجتمع المحلي تحديد الرسالة، وتطوير الرؤيا، ووضع الأهداف، وتحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف، وتطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية، وإعداد وثيقة الخطة الإستراتيجي، ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

كما تكمن أهمية هذه الإجراءات القيادية من ترجمتها على أرض الواقع من خلال تطبيق وزارة التربية والتعليم لها محلياً على المدارس وتبيني القادة التربويين والمجتمع المحلي وتنفيذ بنودها من خلال عقد دورات تدريبية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم، وطباعة هذه الإجراءات وخطوات تطبيقها، والإيمان بنود هذه الإجراءات وأهميتها والأثر المرجو منها، ليتمكن من إقناع فريق المدرسة وفريق أولياء الأمور المختار من المجتمع المحلي لترجمتها على أرض الواقع؛ للنهوض بها وطنياً لتجويد العملية التعليمية بشراكة المجتمع المحلي ورضا أولياء الأمور وانعكاس أثارها على المدارس والطلبة وكافة أطراف هذه الشراكة، لتعميم نتائجها وطنياً لتستفيد منها كافة مدارس المملكة بمراحلها، كما يؤمل من هذه الإجراءات التطبيق ليس محلياً ووطنياً فحسب، إنما أبعاد عالمية في ظل الظروف الراهنة في انتشار وباء الكوفيد الذي انعكس على كافات القطاعات وخصوصاً التربوية؛ إذ أصبح العبء الأكبر على أولياء الأمور في التعلم عن بعد، إذ لم تعد المدرسة فقط هي المسؤولة عن التدريس.

كما يجب عليها أن تتبنى المدرسة العمل والشفافية في التعامل مع فريق المجتمع المحلي، وأن تسمح لهم بالمشاركة في عملية صنع القرارات الخاصة بهم مثل التقييم والترقية والنقل والتدريب، وأن تحرص على مكافأتهم وتقدير جهودهم وتخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها المالية، من خلال دراسة احتياجات المدرسة والمجتمع المحلي الحالية والمستقبلية وتحديد الشركاء الرئيسيين بناء على ذلك، مع الحرص على تفعيل الشراكة لتحقيق المنفعة المتبادلة والقيمة المضافة لجميع الأطراف، ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال تبادل المعرفة مع الشركاء عن طريق الزيارات الميدانية، لتبادل المنافع والدعم الذي يقدمه كلا الطرفين للأخر، إضافة إلى إدارة مواردها المالية والأمنية بكفاءة مع السعي للاستخدام الأمثل للممتلكات والموارد النقية، ومتابعة تلك بإصدار تقارير لمقارنة النتائج والانجازات بالخطوة الإستراتيجية المعتمدة وشرك المجتمع المحلي ومراقبة تفعيل الشراكة باستخدام أساليب الاستبيان واستطلاع الرأي وأساليب قياس الأداء، واستخدام التغذية الراجعة وشراكات الاستقصائية بهدف تجويد الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي، وهذا العمل يتطلب قادة تربويين متميزين، وتخطيطاً استراتيجياً محكماً وفريقاً مؤهلاً ومتدرباً يعمل على إيجاد نظام فعال للشراكة والاستفادة منها لتبسيط إجراءات العمل في المدرسة وتقييم مخرجات تعليمية وفق الجودة الشاملة وصولاً إلى رضا المجتمع المحلي عن المؤسسة التعليمية هو المؤشر ذو القيمة العالية الذي يعكس نجاحها، وتسعى جميع المؤسسات الوصول إليه، لذلك يجب على المدرسة أن تقيس نتج الشراكة بشكل دوري بداية من تجميع البيانات عن جميع المتعاملين والاستماع لهم وتشجيع لتغذية الراجعة بهدف

الارتقاء بمستوى الشراكة المقدمة لهم ودرجة رضاهم، بل وأن تسعى إلى تقديم ما يفوق توقعاتهم من خلال إتباع سياسة الباب المفتوح، واستخدام تكنولوجيا الحديثة ووسائل التواصل الحديثة مثل الاستبانات الالكترونية لمعرفة آرائهم ومقترحتهم، بهدف الوصول إلى رضاهم والعمل على تحفيزهم خلال تمكنهم من انجاز الأعمال، كما تعمل على تطوير مهاراتهم من خلال التدريبية الفعال فكما أن خدمة المجتمع تعد معياراً أساسياً من معايير تحقيق الجودة الشاملة لدى المؤسسات التعليمية من خلال ما تقدمه المدرسة إلى المجتمع المحلي، مثل المشاركة في الأنشطة والمشاريع الخيرية والتنموية كعقد الدورات التدريبية وتنظيم المؤتمرات التعليمية، والأهم من جميع ما سبق أن هناك أمراً يعد واجباً وطنياً وعملاً إنسانياً يسهم في خدمة المجتمع وأبناء الوطن ومستقبل البلد على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي هو أن نسبة كبيرة من الطلبة لا يعون ما يريدون ولا إلى أي تخصص يتجهون و بالتالي ينتج عنه تحمل في عملية اختيار التخصص ما يترتب عليه أن النسبة الأكبر إما أن تغير تخصصها أو أن تستمر إلى ما بعد التخرج كي بدا مشوار التنقل من مجال عمل إلى آخر ، وإما أن تستقر أو أن تستمر في عملية البحث عن شغف الميول وتحقيق الذات ، لذلك فإنه يجب على المدارس الثانوية أن تسهم في مساعدة الطلبة في المرحلة الثانوية على تقديم محاضرات تثقيفية ودورات تدريبية وعقد ندوات علمية واختبارات التحليل الشخصية وتحديد الميول ، وتنظيم رحلات إلى الجامعات واقسامها تساعدهم في اختيار التخصصات المناسبة لهم والتي تبني على تحديد ميول الطلبة بشكل صحيح ورغبته في التخصص وب قدراته التي يمتلكها كالحفظ أو الفهم، وثالثاً الفرص الوظيفية المتاحة والتي تحدد بناء على دراسة واقع السوق وحاجاته من الفرص الوظيفية لتحقيق الكفاءة الداخلية والخارجية ورف المجتمع بالتخصصات التي يحتاجها للتخفيف من البطالة.

توفر هذه الدراسة الإجراءات المقترحة كإطار عملي يمكن الأخذ بها والتي تم تطبيقها على المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، كما يمكن معرفة درجة نجاحها من خلال قياس المؤشرات ومتابعتها وتقويمها ومن ثم إجراء التعديل والتحسين المستمر عليها من أجل تطويرها في المستقبل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من دراسة العوامي(2015) ودراسة (Proenca & Ferreira, 2015) ودراسة شاتشاوفن وسوات وسريسارد (Chatchawaphun, Julsuwan, & Srisaard, 2016) ودراسة (Sarno & Yudatama, 2016) ودراسة (الأسمرى، 2017) ودراسة (إبراهيم، 2017) ودراسة (التويجري، 2017) بوجود حاجة للتخطيط الإستراتيجي وحاجة للشراكة بين المدرسة والمجتمع

المحلي، وتميزت هذه الدراسة بأنها حددت درجة الحاجة لتفعيل الشراكة والتخطيط المبني على الأهداف معًا وتتمثل هذه الإضافة الجديدة بتفعيل الشراكة المجتمعية وفق تخطيط استراتيجي خطوة جديدة للنهوض بالشراكة المجتمعية.

كما أثبتت النتائج أن الإجراءات القيادية جاءت ملائمة، من خلال تحكيمها وعرض الإجراءات على مجموعة من الخبراء، وما ذلك إلا دليل على وعي وحاجة القيادات التربوية لهذه الإجراءات في سبيل تحسين العمل القيادي والمدرسي ككل، إذ يمكن لقادة المدارس الثانوية العمل بهذه الإجراءات وتفعيلها لتحسين جودة التعليم والتركيز على مشاركة كافة الأطراف في المنظومة التعليمية من خلال تخطيط استراتيجي مبني على الأهداف بخطوات علمية مدروسة ومحددة.

وتُعزى هذه النتيجة إلى إمكانية استثمار هذه الإجراءات المقترحة وتبنيها محليًا ووطنياً وعالمياً لتحقيق الأهداف التي يسعى لها القائد والمجتمع المحلي من خلال تخطيط استراتيجي مبني على الأهداف بشراكة حقيقية فعالة بناءة خطوة بخطوة بدايةً من تحديد الرسالة باجتماع ومشاركة فريق المدرسة وفريق مختار من المجتمع المحلي، وتطوير الرؤيا، ووضع الأهداف، وتحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف، وتطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية، وإعداد وثيقة الخطة الإستراتيجي، ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية، والتقييم بخطوات منظمة مدروسة.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما قامت به، وما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وعطفاً على مضامين الدراسة، تم وضع التوصيات الآتية:

أولاً: أشارت نتائج السؤال الأول أن واقع تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، وفي ضوء هذه النتيجة يوصى بما يلي:

- تصميم ورش عمل ودورات تدريبية للقيادات المدرسية على تفعيل الإجراءات ورفع المستوى المعرفي ومهارات التواصل الإجتماعي.

- بناء خلية مجتمع كفريق عمل مشترك بين المدرسة والمجتمع المحلي، تكون قادرة على التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي تنعكس إيجاباً على مخرجات التعليم.

ثانياً: أشارت نتائج السؤال الثاني أن أهمية تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، وفي ضوء هذه النتيجة يوصى بما يلي:

- استثمار كافة الفرص المتاحة لتوطيد العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال تفعيل خلية المجتمع بطريقة عصرية.

ثالثاً: أشارت نتائج السؤال الثالث وجود فروق دلالة إحصائية بين متوسط واقع وأهمية تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، وفي ضوء هذه النتيجة يوصى بما يلي:

- إجراء دراسات تهدف للكشف عن وجود فروق في مراحل الدراسة الأخرى (الابتدائي، الأساسي)

رابعاً: أشارت نتائج السؤال الرابع والخامس الإجراءات القيادية المقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر الخبراء التربويين ودرجة ملاءمتها للتطبيق، وفي ضوء هذه النتيجة يوصى بما يلي:

- اعتماد الإجراءات القيادية لتفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي التي توصلت إليها الدراسة، لتكون دليلاً أساسياً في المدارس ليتم الرجوع لها من أجل توطيد العلاقة بين المؤسساتين.
- إجراء دراسات تهدف إلى تفعيل الشراكة الإلكترونية في ظل الحكومة الذكية.
- تعميم الإجراءات من وزارة التربية والتعليم على كافة مدارس ومراحل المدرسية بهدف سد الفجوة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

المراجع الأجنبية

المراجع العربية

- إبراهيم، حسام الدين والبوسعيدي، خميس والبلوشية، بدرية (2017). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. 2(3)، 430-460.
- أبو حمدي، إلهام (2018). إجراءات إدارية مقترحة لتقليل هدر الوقت وفقا لنموذج كايزن في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. أطروحة كتورها غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- أبو راضي، محمد (2017). التخطيط الإستراتيجي للتعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم في ضوء مقومات تدويل التعليم. *مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية*. 2(1)، 2-69.
- أبو كوش، زيدان والشрман، منيره وجوارنه، طارق (2017). دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي للحد من ظاهرة التسرب لدى طلبة مدارس النقب داخل الخط الأخضر. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 26(4)، 575-595.
- أحاندو، سيسي (2017). واقع عمليّات الشراكة بين المدرسة والأسرة في كوت ديفوار، والمعوقات التي تحول دون فاعليّتها، وتقديم الآليات المقترحة لتطويرها. *مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*. 32(2)، 391-416.
- أحمد، أميرة (2017). المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في التعليم التقني من وجهة نظر مسؤولي التعليم التقني. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*. 6(12)، 111-124.
- أحمد، إيمان (2018). خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية جامعة عين شمس*. 42(3)، 220-361.
- آدم، أحمد (2018). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. ط2. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأسمرى، نوره (2017). ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها. *مجلة البحث العلمي في التربية جامعة الملك فهد*. 18(8)، 115-137.

- آل مداوي، عبير (2016). دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. 35 (171)، 309-365.
- أوسو، خيرى ونوري، أفين وحمدى، فيروز (2017). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: بحث تحليلي في جامعة بوليتكنيك دهوك. *المجلة الدولية للإبداع والدراسات التطبيقية*. 20(3)، 881-891.
- بدران، شبل (2017). *التربية ومشكلات المجتمع*. المكتبة التربوية. الإسكندرية، مصر.
- بني مرتضى، أحمد (2016). دور الإدارة المدرسية في توثيق العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الدمام. *المجلة التربوية جامعة الكويت مجلس النشر العلمي*. 30(118)، 63-106.
- بوبكر، هشام (2016). التخطيط الإستراتيجي: مكوناته ونماذج وأبعاد. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور بالجلفة*. 28(1)، 46-59.
- التلاوي، محمد حسين (2013)، العلاقة بين أولياء أمور الطلبة ومديري المدارس الأساسية والثانوية في لواء الأغوار الشمالية: دراسة مقارنة، *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*، 37(3)، 868 - 895.
- التويجري، فواز (2017). واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي في مدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث: مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 7(1)، 99-123.
- الجوهر، على (2010)، *الشراكة المجتمعية في إصلاح التعليم*، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- حسن، منال (2020). درجة توظيف متطلبات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 28(2)، 290-309.
- الحضرمي، أمال (2019). *تنمية المهارات الإدارية والتخطيطية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة تونس.
- الحمایده، علا (2017). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 1(8)، 42-60.

- الحمد، رشيد (2011). دور البرامج التربوية في تطوير العلاقة بين البيت والمدرسة: برنامج المعلم المربي المخلص نموذجًا، المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة، آفاق الشراكة بين قطاعي التعليم العام والخاص بالأردن، 93-130.
- الحميد، سعد (2018). دور القيادات المدرسية حيال بناء شراكات فاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط. (3)، 34-56.
- خان، سمر (2020). أبعاد القيادة التربوية وعلاقتها بالذكاء العاطفي لدى قائدات رياض الأطفال بمدينة جدة. مجلة القراءة والمعرفة جامعة عين شمس. (1)221، 189-229.
- الخفاجي، حسين وحسن، فارس (2019). التخطيط وأهميته في المناهج وطرائق التدريس مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. (1)44، 795-817.
- الخليوي، لينا والعريفي، أسماء والحربي، نوال (2019). التخطيط الإستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية غزة. 3(26)، 74-96.
- درادكة، إبراهيم محمد (2013). دور الإدارة المدرسية في تفعيل مفهوم المدرسة المجتمعية في مدارس مديرية تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين وأولياء أمور الطلبة واقتراحات للتحسين، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- دعيم، عزيز (2016). دور الإدارة المدرسية في بناء شراكة مجتمعية لدعم ثقافة السلم المجتمعي في مدارس الجليل العقبات وسبل التعزيز، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الدويهيس، عيد (2016). نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الإستراتيجي. ط2. الكويت: الألوكة.
- خليف، لينا وديراني، محمد (2011). أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التخطيط الإستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. دراسات العلوم التربوية الجامعة الأردنية، 38 (2)، 480-503.
- ذيب، هيثم (2020). أصول التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

- الرحيلي، سمر والسيسي، أريج (2019). آليات تفعيل الشراكة المجتمعية بين الأسرة والمدرسة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*. 5(3)، 221-246.
- الزعبي، فادي (2017). إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- الزعبي، ميسون (2018). دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المؤسسات التربوية بالأردن (دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد). *مجلة العلوم التربوية الجامعة الأردنية*. 45(4)، 640-653.
- الحريبي، زعفران والأمين، حيدر (2020). أهمية التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية: دراسة تحليلية وثائقية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*. 5(1)، 174-204.
- الزهراني، عبد الواحد العامري، مشعل (2018) متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني 2020 بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين. *مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة*. 26(4)، 103-148.
- زيان، علي (2020). أهمية الشراكة بين القطاع العام والخاص في تفعيل التنمية الاقتصادية بالجزائر خلال الفترة (2002-2017). *مجلة الريادة لاقتصاديات التعليم جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف*. 6(2)، 292-307.
- السبيعي، نورة وسنبل، فائقة (2019). متطلبات الشراكة المجتمعية ومعوقاتهما من وجهة نظر المديرات والمعلمات بالمدارس الثانوية بمحافظة الخرمة وتوابعها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 3(25)، 74-94.
- السعود، راتب (2013). *القيادة التربوية: (مفاهيم وآفاق)*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب (2020). *اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية*. عمان: طارق للخدمات المكتبية.
- السناد، جلال (2015). *علم الاجتماع المدرسي*. عمان: دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.

- أبو عبيد، حنان، وابن طريف، عاطف (2018). تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي في الأردن. *مجلة العلوم التربوية الجامعة الأردنية*. 45(4)، 682-696.
- سنقر، صالحة (2005). *المدرسة المجتمعية*، دمشق: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الشثري، عبد العزيز (2020). واقع ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية. *مجلة العلوم التربوية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*. 6(1)، 225-284.
- الشحنة، عبدالمنعم (2020). أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*. 29(3)، 72-176.
- الشخاتره، أمل (2018). *إجراءات إدارية مقترحة لرفعة السمعة المؤسسية للجامعات الأردنية الحكومية بناءً على الممكنات الستة لمقياس هاريس فومبرون*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- الشريف، دعاء (2016). مجالات الشراكة التربوية الفاعلة في ضوء توجهات الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2030-3014، دراسات تربوية واجتماعية جامعة دمشق، 22(1)، 443-492.
- الشقير، نواف (2018). *إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- شلش، باسم (2017). *درجة تطبيق مفهوم المدرسة المجتمعية في مدارس محافظة سلفيت الحكومية ومعوقات ذلك من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس*. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*. 6(6)، 19.
- الشمري، خالد (2017). *مدى تفعيل الإدارة المدرسية للشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي: المعوقات وسبل التحسين*. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة الجمعية الأردنية لعلم النفس*. 6(1)، 1-24.
- الصالح، محمد (2017). *أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف*. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*. 36(176)، 657-710.

- الصرايرة، خالد وأبوحميد، عاطف (2016). دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي. *دراسات العلوم التربوية الجامعة الأردنية*. 43(4)، 1501-1483.
- الصنعاني، عبده ورضوان، أحلام (2020). مستوى استخدام استراتيجيات ما وراء المعرفة لدى معلمات التربية الخاصة في مدينة الحديدة. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية جامعة نمار*. 5(2)، 105-66.
- طلافحة، ابراهيم (2017). دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس لواء الكورة. *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*. 33(33)، 25-7.
- طوقان، عامر (2018). *التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي*. ط1. عمان: شركة دار البيروني للنشر والتوزيع.
- عبيد، حنان (2021). *التخطيط الاستراتيجي دليل اداري تربوي للتعليم العالي*. ط1. عمان: دار وائل للنشر.
- عبد الرحمن، هدى (2020). تفعيل المشاركة المجتمعية للنهوض بنشاط المسرح المدرسي في المدارس التابعة لإدارة كفر الشيخ التعليمية (تصور مقترح). *مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية*. 30(1)، 140-105.
- عبد العظيم، عبد العظيم ومحمود، حمدي (2015). *المؤسسة التعليمية ودورها في إعداد القائد الصغير*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبد المطلب، أحمد والحوت. محمد وتوفيق، صلاح الدين (2018). منهجية التخطيط الإستراتيجي للجامعة. *مجلة كلية التربية جامعة بنها*. 29(116)، 164-146.
- العجمي، كروز (2016). واقع أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالتعليم: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*. 35(170)، 429-472.
- عسيري، محمد (2019). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. 3(11)، 32-1.
- عصفور، محمد (2021). *أصول التنظيم والأساليب*. ط15. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- العصيمي، خالد (2020). واقع الشراكة المجتمعية وممارسة مجالاتها في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة التربوية جامعة سوهاج*. 3(69)، 436-493.
- عكاشة، رائد (2016). الأسرة المسلمة في ظل التغيرات المعاصرة، *مجلة إسلامية المعرفة*، لبنان، 22 (85)، 177-186.
- العنزي، عبد العزيز (2016). دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تحقيق المسؤولية المجتمعية. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- العوامي، أحمد (2015). أثر القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية. أطروحة دكتوراة. جامعة قناة السويس، كلية التجارة (إدارة الأعمال). ليبيا.
- عون، وفاء البيز، جواهر (2018). واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة (2030): دراسة ميدانية البحث العلمي في التربية. *مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس*. 19(12)، 413-452.
- الغزلاني، محمد (2018). التخطيط الإستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة: العام الدراسي 2016-2017 أنموذجًا. مركز البحوث والدراسات التربوية بغداد. 11(44)، 67-94.
- الفقهي، مصطفى شقوف، محمد (2017). التخطيط الإستراتيجي وأثره على تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة سرت – الليبية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*. 10(28). 125-154.
- فهمي، محمد (2013). *المدرسة المعاصرة والمجتمع*. ط1. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- قاسم، راسل (2017). أدوات الإدارة وأساليب تطوير الأعمال 202 نموذج ومنهجية في تطوير المؤسسات. ط1. أبو ظبي: مطبعة الأمل .
- القحطاني، عفاف (2020). درجة الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي من وجهة نظر قائدات المدارس. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*. 4(35)، 155-172.
- قمبر، محمود (2013). *المدرسة ودورها التربوي*. اريد: عالم الكتب الحديث.

- كاظم، محمد (2018). دور التخطيط الإستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لتربية القادسية. مركز البحوث والدراسات التربوية بغداد. 11(44)، 49-72.
- الكرخي، مجيد (2016). التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج. الدوحة: مطبعة الريان.
- الكسيبي، صلاح الدين وأحمد، أحمد (2017). تعزيز الممارسات الفردية والجماعية لتحقيق متطلبات رأس المال المعرفي في بغداد. مجلة الدناير. (11): 201-225.
- المجيدل، عبدالله ووظفة (2015). دراسات في سوسولوجيا التربية. عمان: دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- المجيني، أحمد (2017). تحديد الأدوار اللازمة للإدارة المدرسية لتنمية العلاقة مع المجتمع المحلي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عُمان. مجلة الدناير. (11): 201-225.
- المجيني، أحمد (2017). دور الإدارة المدرسية في تنمية علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة (جنوب) بسلطنة عُمان. دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية. 10(2)، 60-75.
- محمد، جمال (2016). التخطيط الإستراتيجي. ط1. عمان: دار المعترف للنشر.
- المخلفي، تركي (2020). واقع التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية جامعة القصيم. 28(1)، 162-181.
- مصطفى، أشرف ودرويش، محمد وأبو الحسن، إيمان ومحمود، فايزة (2020). تفعيل دور الأنشطة التربوية نحو التفكك الأسري بالمجتمع وأثره على تنمية الحس الجمالي والتربوي لدى النشء: دراسة ميدانية بمحافظة السويس. مجلة مستقبل التربية العربي. 27(124)، 259-280.
- المغربي، محمد (2020). إدارة المعرفة. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- المقيط، إيمان والنعيم، نوف (2018). دور الشراكة الأسرية في تفعيل التعليم الشامل: طرق التفعيل – المعوقات. مجلة التربية الخاصة والتأهيل. 6(24)، 31-59.

- ملكاوي، سعاد (2018). **متطلبات تفعيل الشراكة بين الأسرة والمدارس في الأردن**. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن.
- الملكاوي، سعاد والقضاة، "محمد أمين" (2018). **واقع الشراكة بين الأسرة والمدرسة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس العاملين في مديريّة التربية والتعليم لمنطقة إربد الأولى**. دراسات العلوم التربوية، وقائع مؤتمر كلية العلوم التربوية التعليم في الوطن العربي نحو نظام تعليمي متميز. (45)، 3.
- المنوفي، محمد وهلال، عصام وزايد، أميرة (2018). **المدرسة والمتجمع في فكر التمدرس واللاتمدرس "دراسات مترجمة في أصول التربية"**. ط1. دسوق: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- مهدي، حسين وحسن، فارس (2019). **التخطيط وأهميته في المناهج وطرائق التدريس**. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية جامعة بابل. 44(1)، 795-817.
- موسى، سيد وناصف، محمد (2013). **الخبرة الدولية في المشاركة المجتمعية في التعليم قبل الجامعي وإمكانية الاستفادة منها في مصر**. المدينة المنورة: مكتبة دار الزمان للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبود (2004). **ادارة المعرفة/ المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- النوح، عبدالعزيز (2015). **دور إدارة المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي دراسة ميدانية**. مجلة العلوم التربوية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. 3(1)، 235-316.
- الهاجري، سعد (2017). **الشراكة بين الأسرة ومدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت لتحقيق الفاعلية التعليمية: دراسة تحليلية**. مجلة التربية جامعة الأزهر. 175(2)، 462-492.
- همشري، عمر (2016). **إدارة المعرفة الطريق للتميز والريادة**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الهوش، أبوبكر (2020). **استراتيجيات إدارة المعرفة**. ط2. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- يحياوي، نجاة (2016). **مشاركة الأسرة المدرسة وتكامل العلاقة بينهما، الجزائر**: منشورات جامعة بسكرة.

المراجع الأجنبية:

- Achampong, F., (2010). Integrating Risk Management and strategic planning. **Planning for Higher Education** 38(2), 22-27.
- Albadri, F., & Yacoub, N., (2019). **Strategic Thinking, Planning, and Management Practice in the Arab World**. IGI Global, Pennsylvania, USA.
- Bhattacharyya, S., & Jha, S., (2018). **Strategic leadership models and theories: Indian perspectives**. Emerald publishing. India.
- Brunel, J., (2020). Extending the Goals-Based Framework to Comprise Both Investment and Financial Planning. **the Journal of Wealth Management Spring**. 22 (4), 21-36.
- Bryan, J., Williams, J., & Griffin, D., (2020). **Professional School Counseling**. **Journals sagepub**. 23(2), 1-14.
- Bullen, M., (2012). **Transitioning To High School: Parent Involvement and school choice**. **Ontario Institute for Studies in Education**, degree of PhD Dissertation of Education.
- Camilleri, E., (2019). **Information Systems Strategic Planning for Public Service Delivery in the Digital Era**. IGI Global, Pennsylvania, USA.
- Chatchawaphun, P., Julsuwan, S., & Srisa-ard, B., (2016). Development of Program to Enhance Strategic Leadership of Secondary School Administrators. **International Education Studies** 9(10), 34-45.
- Cress, A., Desmet, O., & Younker, B., (2020). Neighbors Helping Neighbors A University and K-12 School Partnership. **Gifted Education Research and Resource Institute GER2I**. 43(1), 12-19.
- Epstein, J., (2018). School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools. **Education and Urban Society**. 47(3), 462-495.
- Ferreira, M., & Proenca, J., (2015). Strategic Planning and Organizations Effectiveness in environmental in Social Service Organizational in Portugal Management. **Journal of Contemporary Management Issues**. 20(2): 1-21.

- Gaitan, C., (2004). **Involving Latino Families at Schools**. Corwin Press Asage Publication compan , California.USA.
- George, B., Walker, R., & Monster, J., (2017). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. **Public Administration Review**. 79(6):810-819.
- Harris, P., (2011). **School counsellor involvement in Partnership with families of color: A social cognitive perspective**, unpublished f PhD Dissertation, The College of William, Virginia, USA.
- Henry, L., (2013). **Just Love: a collaborative Evaluation of Faith-Based School – Family and community Partnership Through the Voices of Children**, Unpublished PhD Dissertation, College of Education, University of South Florida. USA.
- Hill, N., Bromell, L., Tyson, D., & Flint, R., (2007). Do parents still matter during adolescence?: Developmental, cultural, and contextual perspectives. **Journal of Clinical Child and Adolescent Psychology** (36): 367–379.
- Hollins, N., (2016). **Caregivers of children of incarcerated parents, Motivation for involvement in the family-school partnership**, unpublished PhD Dissertation, Indian University of Pennsylvania. USA.
- Hsiao, Y., (2013). Prenatal Stress, Family - Professional Partnership and Families of Children with Autism Spectrum, **University of Nevada, Lavages**, USA, 7-238.
- Karasik, R., (2019). Community Partners ‘Perspectives and the aculty Role in Community-Based Learning. **Journal of Experiential Education**. 4(6), 1-23.
- Keo, P., (2015). cambodian-american views of family-school partnerships. Degree of Doctor of Education in Teachers College, **Columbia University**,(1): 24-100.
- Krejcie, R., & Morgan, D., (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement** 30(1), 607-610.
- Lasater, K., (2016). Parent–Teacher Conflict Related to Student Abilities: The Impact on Students and the Family–School Partnership, **School Community Journal** , 26(2),273-262.

- Lautenbacher, S., (2013). **Building Bridge** A case study of the Perception of Parents of Students with Autism Spectram Disorder(ASD) Towards Family/ School Partnership, Unpublished PhD Disertation, university of Pittburgh, Pittburgh, USA
- Mark, L., (2014). **Reducing Cyber Victimization through Home and School Partnership**, Unpublished PhD Disertation, University of Hawai.
- McKey, Z., (2019). **The Art of Strategic Planning, Effective Problem Solving, And Lasting Results: Think in Systems**. Independently Published. United Kingdom.
- McNamara, C., (2020). **Strategic Planning and Strategic IT Planning for Long-Term and Post-Acute Care (LTPAC) Providers: A “How To” Workbook**. CrossRef, Unitedkingdom.
- Mukhopadhyay, M., (2020). **Total Quality Management in Education**. SAGE Publishing, India.
- Netecki, E., (2015). Integrated School-Family Partnership in Preschool: Building Quality Involvement through Multidimensional Relationships, **School Community Journal**, 25 (2).
- Noto, Guido., (2020). **Strategic Planning for Urban Transportation: A Dynamic Performance Management Approach**. Springer International Publishing, Switzerland.
- O'Gorman, M., (2020). **Strategic Corporate Conservation Planning: A Guide to Meaningful Engagement**. London, Island press.
- Pidcock. S., (2011). Strategic planning in anew university. **Journal of higher education**. 25. (1).
- Tatiane, S., Francisco D., Antonio J., & Goncalves F., (2013). Strategic Planning in Universities from Pará, Brazil. Contributions to the Achievement of Institutional Objectives. **Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology**. 3(3) 1- 19.

- Prest, A., (2019). Cross-cultural understanding: The role of rural school–community music education partnerships. **Research Studies in Music Education**. 10(3), 1-23.
- Sheridan, S., & Mooman, E., (2015), **Foundational Aspects of Family-School Partnership** Research. Isban: Springer International Publishing, Switzerland.
- Slade, S., (2008). **Goal-based Decision Making: An Interpersonal Model**. East Sussex, England, Psychology Press
- Smith, K., (2014) Effect of School- Home Communication on School – Family Partnership at Title High School, **Illinois State University**. 5(2), 252-438.
- Stefanski, A., Jacobos, R., & Valli, L., (2016). Beyond Involvement and Engagement, the Role of the Family- School Community partnership, **School community Journal**, 26(2) 135-160.
- Terrance L. Green (2018). School as Community, Community as School: Examining Principal Leadership for Urban School Reform and Community Development. **Education and Urban Society**. 50(2), 111-135.
- Trivedi, Jaimin., (2019). **Fundamentals of Strategic Planning and Development**. Reruincon publishing. Sweden.
- Wendy, G., & Helmer, R., (2015). Foundation at aspects of Family school Partnership research: **Springer International Publishing**, Switzerland.
- Williams, D., (2020). **STRATEGIC PLANNING FOR BLACK FOLK: Unleashing the Secret Weapon to Success**. Beyond Publishing. Texas, USA.
- Yudatama, U., & Sarno, R., (2016). Priority Determination for Higher Education Strategic Planning Using Balanced sorecard and TOPSIS. **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**. 105(1): 12-40.
- Mutch, C., & Collins, S., (2020). Partners in Learning: Schools' Engagement with Parents, Families, and Communities in New Zealand. **School Community Journal**. 22 (1), 167-187.

الملحقات



ملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور /ة المحترم /ة .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد،

يطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة خاصة بالدراسة التي ستقوم بها بعنوان " تحديد درجة الحاجة للإجراءات التي تبنى عليها الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن المستندة إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية." وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في القيادة التربوية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت بتصميم هذه الاستبانة المكونة من عدة مجالات وأمام كل فقرة مقياس مدرج من ثلاثة خيارات (بدرجة مرتفعة- متوسطة- منخفضة) على مقياس ليكرت.

ونظرًا لخبرتكم العلمية والعملية الواسعة في هذا المجال نأمل من سعادتكم التلطف بالاطلاع والتكرم بتحكيم وإبداء الرأي بمدى وضوح الفكرة، ودرجة انتمائها للبعد الذي أدرجت فيه، ودرجة سلامتها لغويًا، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة. علمًا بأن الميزان للفقرات سيكون سلم ليكرت الخماسي للواقع والمأمول كما يلي:

المأمول بدرجة					الواقع بدرجة				
١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥

شاكراً لكم حسن تعاونكم وتوفيركم لوقتكم الثمين في تحكيم فقرات الاستبانة.

الباحثة: هبة أبو عيادة

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

الجزء الثاني:

في ضوء ممارستك مهنة التعليم؛ ضع الإشارة (/) في المكان الذي يعبر عن درجة الواقع والمأمول للشراكة بين المدرسة والمجتمع في المجالات التالية في نظرك:

ملاحظات	سلامة البناء اللغوي		درجة ملاءمتها		وضوح الفكرة		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	
المجال الأول: تحديد الرسالة							
							1
							تشارك المدرسة المجتمع في تحديد الرسالة
							2
							تُشجّع المدرسة الطلبة على البحث العلمي.
							3
							تعمل المدرسة على تنمية شبكة علاقاتها مع الأسرة.
							4
							تقوم المدرسة بدعوة الأسرة للمشاركة في كافة أنشطتها.
							5
							تقوم المدرسة بتوظيف كافة وسائل التواصل الإجتماعي مع الأسرة.
المجال الثاني: تطوير الرؤيا							
							6
							تشارك المدرسة المجتمع في تطوير الرؤيا
							7
							تعمل المدرسة على الإفادة من خبرات أفراد المجتمع المحلي.
							8
							سعي المجتمع للتأكيد على دور المدرسة في الريادة الوطنية.
							9
							ينظر المجتمع إلى المدرسة على أنها بيئة جاذبة.
المجال الثالث: وضع الأهداف.							
							10
							يُشجّع المجتمع والمدرسة معًا المبادرات التطوعية.
							11
							يتعامل المجتمع والمدرسة بإيجابية مع الأزمات المعاشة.
							12
							توافر المعرفة لدى أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في إثراء المعرفة.
							13
							يُجز المجتمع والمدرسة المهام بطرق فعالة معًا.
							14
							المجتمع تسوده روح الفريق.
المجال الرابع: تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف.							
							15
							توجد قواعد مكتوبة لمجلس أولياء الأمور.

ملاحظات	سلامة البناء اللغوي		درجة ملاءمتها		وضوح الفكرة		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	
							16 تحترم المدرسة اقتراحات أفراد المجتمع.
							17 تخصص المدرسة وقتاً للتفاعل مع المجتمع المحلي.
							18 تقدم المدرسة خدمات متنوعة للمجتمع المحلي في ضوء إمكانياتها.
							19 تقوم المدرسة بتنقيف أولياء الأمور بالقوانين التربوية.
							20 يعتبر تدني الوعي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته من المعوقات التي تواجه (المدرسة وأولياء الأمور).
المجال الخامس: تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية.							
							21 تدرس المدرسة حاجات الطلبة (الاجتماعية والنفسية).
							22 يسعى المعلمون لتعميق مفهوم التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل جيد.
							23 توفر المدرسة الإرشادات اللازمة لأولياء الأمور لضمان تكامل الأدوار بينهم.
							24 تعقد المدرسة الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور لإطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم.
							25 تبلغ المدرسة نتائج الاجتماعات التي تعقدها مع أولياء الأمور لمناقشتها.
							26 ترسل المدرسة لأولياء الأمور تقارير الطلبة (الأكاديمية والسلوكية) بشكل ملحوظ.
							27 توجد تحديات تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة مثل (الأمية، انشغال الأهل العاملين، المشكلات الاجتماعية).
المجال السادس: إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية.							
							28 تُشجّع المدرسة مجلس أولياء الأمور على النظرة المستقبلية طويلة الأمد.
							29 تأخذ المدرسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط.
							30 يشارك المجتمع في تعميم الخطط الإستراتيجية.
							31 تُشجّع المدرسة أصحاب الأفكار

ملاحظات	سلامة البناء اللغوي		درجة ملاءمتها		وضوح الفكرة		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	
							الجديدة البناءة.
المجال السابع: متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.							
							32 تشترك المدرسة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.
							33 تفوض المدرسة المجتمع بعض الصلاحيات.
							34 تشترك المدرسة أولياء الأمور في عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة.
							35 تناقش المدرسة القضايا التعليمية مع المعنيين بالعملية التعليمية من المجتمع بصفة دورية.
							36 تحرص المدرسة على تقويم برنامج الشراكة مع المجتمع المحلي.

انتهت الاستبانة

ملحق (2)

قائمة أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية	اسم المحكم	الرقم
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	أستاذ	هاني عبد الرحمن الطويل	1.
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	أستاذ	اخليف يوسف الطراونة	2.
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	أستاذ	راتب سلامة السعود	3.
جامعة اليرموك	الإدارة التربوية	أستاذ	محمد علي عاشور	4.
الجامعة العربية المفتوحة - الاردن	تكنولوجيا التعليم	أستاذ	خالد إبراهيم العجلوني	5.
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	أستاذ	خالد علي السرحان	6.
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	أستاذ	سيناريا كامل عبد الجبار	7.
الجامعة الهاشمية	تكنولوجيا التعليم	أستاذ	جبرين عطية حسين	8.
جامعة مؤتة	الإدارة التربوية	أستاذ	نايل سالم الرشايذة	9.
جامعة الكويت	الفلسفة في التربية	أستاذ	زينب محمد الصفار	10.
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	صالح أحمد عبابنة	11.
جامعة حائل - السعودية	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	تسنيم عبد الله الخطيب	12.
الجامعة العربية المفتوحة - الاردن	مناهج وأساليب تدريس	أستاذ مشارك	مفيد أحمد أبو موسى	13.
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد	أسامة عادل حسونة	14.
الجامعة العربية المفتوحة - الاردن	اللغة العربية	أستاذ مساعد	عباس عبد الحليم عباس	15.
الجامعة العربية المفتوحة - الاردن	علم النفس التربوي	أستاذ مساعد	حسين محمد أبو رياش	16.
جامعة الزرقاء الأهلية	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد	محمود أحمد مروح	17.

ملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

استبانة

قادة المدارس الثانوية الخاصة في الأردن المحترمون...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

هذه دراسة تهدف إلى تحديد درجة الحاجة للإجراءات التي تبني عليها الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة والمجتمع المحلي في الأردن المستندة إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من وجهة نظر القيادات التربوية. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من جزأين، الأول: معلومات عامة، والثاني يتكون من فقرات الاستبانة، التي تصف الشراكة.

أرجو التكرم بالاستجابة عن فقرات الاستبانة بكتابة الإشارة (/) أمام درجة موافقتكم على درجة تطبيق السلوك من قبلكم، علمًا بأن هذه الاستجابات لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث، وستساعد النتائج التي سيتم الحصول عليها في تطوير القيادة التربوية في التعليم الأردني.

شاكرة لكم جهودكم

أ. هبة أبو عيادة

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (/) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

الجنس: ذكر أنثى

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 – أقل من 10 سنوات 10 سنوات وأكثر

المؤهل العلمي للمدير: بكالوريوس دبلوم عالي دراسات عليا

الجزء الثاني:

في ضوء ممارستك مهنة التعليم؛ ضع الإشارة (/) في المكان الذي يعبر عن درجة الواقع والمأمول للشراكة بين المدرسة والمجتمع في المجالات التالية في نظرك:

1. المجال الأول: تحديد الرسالة.
2. المجال الثاني: تطوير الرؤيا.
3. المجال الثالث: وضع الأهداف.
4. المجال الرابع: تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف.
5. المجال الخامس: تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية.
6. المجال السادس: إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجي.
7. المجال السابع: متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

الأهمية بدرجة					الفقرة	الواقع بدرجة				
كثيرة جداً	متوسطة	قليلة	كثيرة جداً	كثيرة جداً		متوسطة	قليلة	كثيرة جداً	متوسطة	قليلة
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
المجال الأول: تحديد الرسالة										
					1. تشترك المدرسة المجتمع في تحديد الرسالة					
					2. تُشجّع المدرسة الطلبة على البحث العلمي.					
					3. تعمل المدرسة على تنمية شبكة علاقاتها مع الأسرة.					
					4. تقوم المدرسة بدعوة الأسرة للمشاركة في كافة أنشطتها.					
					5. تقوم المدرسة بتوظيف كافة وسائل التواصل الإجتماعي مع الأسرة.					
المجال الثاني: تطوير الرؤيا										
					6. تشترك المدرسة المجتمع في تطوير الرؤيا					
					7. تعمل المدرسة على الاستفادة من خبرات أفراد المجتمع المحلي.					
					8. سعي المجتمع للتأكيد على دور المدرسة في الريادة الوطنية.					
					9. ينظر المجتمع إلى المدرسة على أنها بيئة جاذبة.					
المجال الثالث: وضع الأهداف.										
					10. يُشجّع المجتمع والمدرسة معاً المبادرات التطوعية.					
					11. يتعامل المجتمع والمدرسة بإيجابية مع الأزمات المعاشة.					
					12. توافر المعرفة لدى أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في إثراء المعرفة.					

					13. يُنجز المجتمع والمدرسة المهام بطرق فعالة معًا.				
					14. المجتمع تسوده روح الفريق.				
المجال الرابع: تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف.									
					15. توجد قواعد مكتوبة لمجلس أولياء الأمور.				
					16. تحترم المدرسة اقتراحات أفراد المجتمع.				
					17. تخصص المدرسة وقتاً للتفاعل مع المجتمع المحلي.				
					18. تقدم المدرسة خدمات متنوعة للمجتمع المحلي في ضوء إمكانياتها.				
					19. تقوم المدرسة بتنقيف أولياء الأمور بالقوانين التربوية.				
					20. يعتبر تدني الوعي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته من المعوقات التي تواجه (المدرسة وأولياء الأمور).				
المجال الخامس: تطوير خطط تشغيلية لتنفيذ المنهجيات والإستراتيجيات الموضوعية.									
					21. تدرس المدرسة حاجات الطلبة (الإجتماعية والنفسية).				
					22. يسعى المعلمون لتعميق مفهوم التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل جيد.				
					23. توفر المدرسة الإرشادات اللازمة لأولياء الأمور لضمان تكامل الأدوار بينهم.				
					24. تعقد المدرسة الإجتماعات الدورية مع أولياء الأمور لإطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم.				
					25. تبلغ المدرسة نتائج الإجتماعات التي تعقدها مع أولياء الأمور لمناقشتها.				
					26. ترسل المدرسة لأولياء الأمور تقارير الطلبة (الأكاديمية والسلوكية) بشكل ملحوظ.				
					27. توجد تحديات تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة مثل (الأمية، انشغال الأهل العاملين، المشكلات الإجتماعية).				
المجال السادس: إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية.									
					28. تُشجّع المدرسة مجلس أولياء الأمور على النظرة المستقبلية طويلة الأمد.				
					29. تأخذ المدرسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط.				
					30. يشارك المجتمع في تعميم الخطط الإستراتيجية.				
					31. تُشجّع المدرسة أصحاب الأفكار الجديدة البناءة.				

المجال السابع: متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.									
					32. تشارك المدرسة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.				
					33. تفوض المدرسة المجتمع بعض الصلاحيات.				
					34. تشارك المدرسة أولياء الأمور في عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة.				
					35. تناقش المدرسة القضايا التعليمية مع المعنيين بالعملية التعليمية من المجتمع بصفة دورية.				
					36. تحرص المدرسة على تقييم برنامج الشراكة مع المجتمع المحلي.				

انتهت الاستبانة

ملحق (4)

نموذج تحكيم الإجراءات

الأستاذ الدكتور/ة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع: تحكيم الإجراءات

تحية طيبة وبعد،

تقوم بإجراء دراسة بعنوان "الإجراءات القيادية التربوية المقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة التربوية من الجامعة الأردنية، واستكمالاً لتحقيق أهداف الدراسة فإن تضع بين أيديكم الإجراءات المقترحة لتفعيل تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف "والمرفق مع الملخص التوضيحي..

ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال، تأمل منكم التكرم بتحكيم الإجراءات المقترحة، وتقديم أي ملاحظات ثرون إنها تسهم في تحسين هذا العمل، من حيث درجة ملامستها، وواقعيتها، ووضوحها، وشموليتها.

مع خالص الشكر والتقدير

شاكراً لكم حسن تعاونكم وتوفيركم لوقتكم الثمين في التحكيم.

هبة أبو عيادة

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

الإجراءات القيادية:

يمكن تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي بأكثر من وسيلة، ويمكن أن يتعرض قائد المدرسة لأداء نفس النشاط أو الفعالية أكثر من مرة في العام الدراسي أو في فترة زمنية معينة، وللقيام بها بالشكل الصحيح في كل مرة يجب عليه إتباع إجراءات قيادية تضمن له القيام بتلك المهمة بنفس الطريقة.

التعريف بالإجراء:

إجراءات قيادية تربوية مقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف.

أهداف الإجراء:

تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف.

مرحل بناء الإجراءات

تكونت مرحلة عملية بناء الإجراءات من عدة مراحل وهي كالاتي:

المرحلة الأولى: الإطار النظري للشراكة والتخطيط المبني على الأهداف، إذ قامت في هذه المرحلة الاطلاع على الأدب النظرية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي والتخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف من حيث المفهوم والأهمية وفوائد الأسلوب، والعمليات التنفيذية، والمتطلبات، ومعوقات التطبيق.

المرحلة الثانية: أسس الإجراءات ومبادئها، والعوامل المؤثرة في فاعليتها، وآلية بنائها وتدققها.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات عن واقع وأهمية تفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استنادًا إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف.

المرحلة الرابعة: وتشمل بناء الإجراءات المقترحة ضمن الخطوات التالية:

- دراسة الواقع
- دراسة الأهمية
- استخراج الفروق بين الواقع والأهمية
- بناء الإجراءات القيادية على النتائج
- استخراج صدق البناء

• استخراج درجة الملاءمة

إمكانية عمل الإجراءات

تنظر إلى أنها واقعية، وشاملة، وواضحة، ويمكن تطبيقها من خلال تعميم الوزارة للإجراءات على القيادات التربوية في المدارس لتفعيل الشراكة

صدق الإجراءات

للتأكد من صدق أداة الدراسة سيتم استخدام صدق المحتوى، من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، للحكم على درجة انتماء الفقرات للمجالات التي سيتم تحديدها، والصيغة اللغوية وإخراج الأداة بشكل عام. تم استخدام صدق المحتوى إذ تم عرض أداة الإجراءات في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية كما هو موضح في الملحق (2) إذ قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم عن مناسبة الإجراءات، ودرجة انتمائها إلى المجالات، وكذلك وضوح صيغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم تبديل بعض الإجراءات وتعديل بعضها الآخر ليبقى عند الإجراءات (36) إجراء موزعة على سبعة مجالات، وقد أعطي لكل إجراء في ميزان الواقع وزن متدرج وفق سلم ليكرت الثلاثي (عالية، متوسطة، ضعيفة).

من يستفيد من الإجراءات وكيف يمكن الاستفادة منها

تأتي أهمية هذه الدراسة من أنه يؤمل أن تستفيد من نتائجها الجهات الآتية:

أولاً: أهمية عملية:

- المجتمع المحلي، من خلال فتح قنوات اتصال مستمرة مع المدارس، ونشر الوعي حول الشراكة المجتمعية.
- القيادات التربوية وصناع القرارات والمسؤولون في وزارة التربية والتعليم، من خلال وضع قرارات ورسم سياسات ملزمة للمدارس بتفعيل الشراكة.
- أن تكون نقطة انطلاق لأبحاث أخرى، بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة وأداة لجمع المعلومات سيتم التأكد من صدقها وثباتها.

ثانياً: أهمية نظرية:

- القيادات التربوية في المدارس الثانوية الخاصة، من خلال التعرف على مبادئ الشراكة وآلية تطبيقها بفعالية.
- إضافة بعض المعرفة إلى المكتبات بشكل عام، والمكتبة الأردنية بشكل خاص.
- طلبية الدراسات العليا، من خلال ما ستقدمه لهم من منهجية سليمة في البحث العلمي.

النواتج المتوقعة من تطبيقها

تأمل من هذه الإجراءات أن تتبناها وزارة التربية والتعليم، وأن يتم تطبيقها على كافة المدارس الأردنية؛ وذلك للتغيير الجذري من تواصل وتفاعل بين المدارس والمجتمع المحلي.

الإجراءات:

وبناء على ما توصلت له الدراسة من نتائج؛ فإن تقترح الإجراءات القيادية التالية، والتي تأمل تحكيمها من خلال النموذج التالي وهي:

المجال	الإجراء (هدفه، كيفية تطبيقه، قياسه، مؤشره)	
المجال الأول: تحديد الرسالة	1. تشارك المدرسة المجتمع المحلي في تحديد الرسالة.	
	الهدف	بناء رسالة مدرسية تخدم المجتمع المحلي وأهدافه.
	كيفية التطبيق	عقد اجتماعات دورية تهدف إلى بناء رسالة المدرسة
	القياس	تدوين آراء وأفكار عن رسالة المدرسة والخروج بقائمة مقترحات
	المؤشر	تطوير رسالة المدرسة بناءً على مشاركة المجتمع المحلي والمدرسة وتقديمها للتفعيل.
	2. تُشجّع المدرسة الطلبة على البحث العلمي.	
	الهدف	التشجيع على البحث العلمي القائم على المعرفة لحل المشكلات وتطوير المجتمع المحلي.
	كيفية التطبيق	عقد دورات تهدف إلى تأسيس الطلبة في البحث العلمي وتنمية مهاراتهم.
	القياس	تغذية راجعة بعد كل دورة تدريبية، وعمل قائمة باحتياجاتهم التدريبية.

المؤشر	تطوير مهارة البحث العلمي، وإنتاج أبحاث علمية لحل مشكلات المجتمع والمدرسة وتطويرها.
3. تعمل المدرسة على تنمية شبكة علاقاتها مع المجتمع المحلي.	
الهدف	تنمية العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي بما يخدم ويحقق الأهداف المشتركة.
كيفية التطبيق	عقد اجتماعات دورية، والمشاركة في المناسبات الوطنية وتسخير مرافق المدارس بما يخدم المجتمع المحلي، ومساندتهم في الأزمات.
القياس	تحديد احتياجات المجتمع من خلال استبانات أو مقابلات، وتدوين آراء وأفكار والخروج بقائمة مقترحات لتوثيق العلاقة وتنميتها.
المؤشر	تنمية العلاقات بناءً على مشاركة المجتمع المحلي والمدرسة وتقديمها للتفعيل.
4. تقوم المدرسة بدعوة المجتمع المحلي للمشاركة في كافة أنشطتها.	
الهدف	مشاركة المجتمع المحلي مع المدرسة بكافة الأنشطة.
كيفية التطبيق	تفعيل مشاركات المجتمع بالأنشطة بتخصيص جزء من كافة الفعاليات لهم.
القياس	مشاركة فعلية في الأنشطة.
المؤشر	مشاركات فعالة للمجتمع في الأنشطة.
5. تقوم المدرسة بتوظيف كافة وسائل التواصل الاجتماعي مع المجتمع المحلي.	
الهدف	بناء شبكة تواصل اجتماعي بما يخدم المجتمع المحلي والمدرسة وأهدافهم
كيفية التطبيق	(موقع الكتروني، صفحة فيسبوك، مجموعات واتسب، قناة يوتيوب)
القياس	تفاعل مستمر وتواصل فعال بين المدرسة والمجتمع المحلي.
المؤشر	تقوية علاقات التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
6. تشارك المدرسة المجتمع في تطوير الرؤيا	
الهدف	بناء رؤيا مدرسية تخدم المجتمع المحلي وأهدافه.
كيفية التطبيق	عقد اجتماعات دورية تهدف إلى بناء رؤية المدرسة
القياس	تدوين آراء وأفكار عن رؤية المدرسة والخروج بقائمة مقترحات
المؤشر	تطوير رؤية المدرسة بناءً على مشاركة المجتمع المحلي والمدرسة وتقديمها للتفعيل.

7. تعمل المدرسة على الاستفادة من خبرات أفراد المجتمع المحلي.		المجال الثالث: وضع الأهداف.
الهدف	الاستفادة من خبرات المجتمع المحلي.	
كيفية التطبيق	تشكيل لجنة من أصحاب الكفاءة والخبرة والمعرفة والشهادات تهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة.	
القياس	فريق فعال يقدم آراء وأفكار بناءة لتطوير المدرسة.	
المؤشر	تطوير خطة المدرسة بناءً على مشاركة المجتمع المحلي والمدرسة وتقديمها للتفعيل.	
8. سعي المجتمع للتأكيد على دور المدرسة في الريادة الوطنية.		
الهدف	تحقيق الريادة الوطنية للمدرسة.	
كيفية التطبيق	دعم المجتمع المحلي وتعاونه وتسخير طاقاته وخبراته للمدرسة لتحقيق الريادة الوطنية من خلال تفعيل المسؤولية المجتمعية.	
القياس	بناء مشاريع تطويرية ابتكارية ريادية	
المؤشر	الريادة الوطنية للمدرسة بناءً على دعم المجتمع المحلي.	
9. ينظر المجتمع إلى المدرسة على أنها بيئة جاذبة.		
الهدف	تحقيق مفهوم المدرسة الجاذبة الآمنة	
كيفية التطبيق	تعزيز الأنشطة المنهجية واللامنهجية، والفعاليات، وتطوير المرافق، وتحقيق مفهوم البيئة الآمنة.	
القياس	تحسين بيئة المدرسة من مرافق وصفوف وبيئة تحتية	
المؤشر	جذب المدرسة للطلبة والعاملين والمجتمع المحلي.	
10. يُشجّع المجتمع والمدرسة معاً المبادرات التطوعية.		
الهدف	إطلاق مبادرات تطوعية من المدرسة والمجتمع معاً لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.	
كيفية التطبيق	عقد اجتماعات دورية تهدف إلى إطلاق مبادرات تطوعية.	
القياس	تدوين آراء وأفكار والخروج منها بقائمة مبادرات تطوعية	
المؤشر	مبادرات تطوعية وتقديمها للتطبيق.	
11. يتعامل المجتمع والمدرسة بإيجابية مع الأزمات المعاشة.		
الهدف	إدارة الأزمات المعاشة بإيجابية.	

تشكيل خلية أزمة من المجتمع المحلي وأعضاء من المدرسة ذوي الخبرة للتعامل بإيجابية من خلال إدارة الأزمة واستثمارها بما يحقق أهداف المدرسة والمجتمع معاً.	التطبيق	كيفية
تدوين آراء وأفكار لإدارة الأزمة وتجاوزها والخروج منها بملف كامل (لإدارة واستثمار الأزمات المعاشة)	القياس	القياس
تجاوز الأزمات بإيجابية.	المؤشر	المؤشر
12. توافر المعرفة لدى أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في إثراء المعرفة.		
نشر المعرفة في المجتمع	الهدف	الهدف
عقد دورات تدريبية لأفراد المجتمع المحلي، وتوفير منصة إلكترونية للاستفادة منها، وتوفير كتب ومختبرات الكترونية	التطبيق	كيفية التطبيق
استبيان لاستطلاع الرأي لاحتياجات المعرفة للمجتمع المحلي.	القياس	القياس
المدرسة مجتمع معرفي.	المؤشر	المؤشر
13. يُنجز المجتمع والمدرسة المهام بطرق فعالة معاً.		
بناء شراكة حقيقية لإنجاز المهام المطلوبة بطرق فعالة.	الهدف	الهدف
الالتزام بمهام الخطة الإستراتيجية وعقد اجتماعات دورية لإنجاز بنودها معاً.	التطبيق	كيفية التطبيق
تقويم مستمر لما أنجز وما يجب إنجازه وتقديم تغذية راجعة مستمرة.	القياس	القياس
تحقيق أهداف المجتمع والمدرسة بفاعلية وكفاءة وتحقيق الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية المبنية.	المؤشر	المؤشر
14. المجتمع تسوده روح الفريق.		
بناء فريق من المجتمع المحلي والمدرسة، للوصول إلى العمل بروح الفريق.	الهدف	الهدف
العمل معاً بانسجام.	التطبيق	كيفية التطبيق
التكامل والتفاعل والتعاون في العمل.	القياس	القياس
دورية الاجتماعات، والالتزام بالحضور، وإضافات تطويرية للمجتمع والمدرسة.	المؤشر	المؤشر
15. توجد قواعد مكتوبة لمجلس المجتمع المحلي.		
بناء قواعد مكتوبة لمجلس المجتمع المحلي.	الهدف	الهدف
مشاركة المجتمع والمدرسة في كتابة قواعد مكتوبة ملزمة للطرفين.	التطبيق	كيفية التطبيق

القياس	الخروج بقائمة قواعد تكون بمثابة دليل أو مرجع للطرفين.
المؤشر	الالتزام بالقواعد المكتوبة وعدم تجاوزها من كلا الطرفين.
16. تحترم المدرسة اقتراحات أفراد المجتمع.	
الهدف	احترام المدرسة لمقترحات المجتمع المحلي.
كيفية التطبيق	تقبل المدرسة لمقترحات المجتمع المحلي سواء كانت من خلال الاجتماعات أم الاستبانات أم المقابلات، واحترامها، والأخذ بما يتناسب وأهداف المجتمع والمدرسة.
القياس	تدوين كافة الآراء والمقترحات والخروج بقائمة مقترحات بناءة.
المؤشر	تقدير كافة أصحاب المقترحات، وتقديم المقترحات للتفعيل.
17. تخصص المدرسة وقتاً للتفاعل مع المجتمع المحلي.	
الهدف	تخصيص وقت دوري للتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
كيفية التطبيق	الاتفاق على مواعيد دورية محددة بالإجماع والاتفاق سواء كانت واقعية أو الكترونية للتفاعل
القياس	اجتماع دوري محدد
المؤشر	التزام الطرفين بالحضور والتفاعل بالاجتماعات
18. تقدم المدرسة خدمات متنوعة للمجتمع المحلي في ضوء إمكانياتها.	
الهدف	تقديم خدمات للمجتمع المحلي
كيفية التطبيق	معرفة احتياجات المجتمع المحلي وتقديم الخدمات حسب الإمكانيات جرد احتياجات المجتمع، والخروج منها بقائمة حسب الأولويات وتقدير الحاجات في ضوء الإمكانيات
القياس	إعداد قائمة بالخدمات المتنوعة لتقديمها للمجتمع المحلي
المؤشر	خدمات متنوعة تقدم للمجتمع المحلي.
19. تقوم المدرسة بتثقيف المجتمع المحلي بالقوانين التربوية.	
الهدف	تثقيف المدرسة أولياء الأمور بالقوانين التربوية.
كيفية التطبيق	نشرات توعوية أو مدونات سلوكية أو فيديوهات توعوية أو ندوات دورية وتفعيل دور المجلس (الأمهات، الآباء، الإرشادية) لتثقيف وتوعية المجتمع المحلي بالقوانين التربوية.
القياس	تحديد القوانين والعقوبات لمن يتجاوزها.

المجال الرابع: تحديد المنهجيات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف.

المؤشر	تطوير آليات مختلفة لتثقيف المجتمع المحلي لمراعاة كافة الفئات
20. يعتبر تدني الوعي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته من المعوقات التي تواجه (المدرسة وأولياء الأمور).	
الهدف	توعية المجتمع المحلي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته
كيفية التطبيق	تعزيز الانتماء والولاء للوطن من خلال التوعية بندوات ومحاضرات ومنتشورات وتعزيز مبادرات خدمة المجتمع، وتشجيع الوقف التعليمي وغرس أهمية التعليم والتعلم وتعزيز النماذج الناجحة والمؤثرة.
القياس	تدوين آراء وأفكار تعزز المسؤولية الوطنية والخروج بقائمة مقترحات
المؤشر	تطوير برنامج توعوي بأهمية المسؤولية الوطنية والمجتمعية وتقديمها للتفعيل.
21. تدرس المدرسة حاجات الطلبة (الإجتماعية والنفسية).	
الهدف	تحديد حاجات الطلبة (الإجتماعية والنفسية)
كيفية التطبيق	دراسة واقع الطلبة الإجتماعي والنفسي ومعرفة تطلعاتهم وآمالهم لتحديد الفجوة (الحاجة) من خلال مقابلات إرشادية أو استبيان أو اجتماعات دورية.
القياس	تحديد الاحتياجات والخروج منها بآليات تربوية لتقدير الحاجة ووضع استراتيجيات وآليات.
المؤشر	تلبية حاجات الطلبة
22. يسعى المعلمون لتعميق مفهوم التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل جيد.	
الهدف	تعميق مفهوم التواصل الجيد الفعال.
كيفية التطبيق	عقد دورات تدريبية مهارات التواصل الفعال لأولياء الأمور، والتركيز على النمذجة من خلال المعلمين: أن يكونوا قدوة ونموذج حسن لطلبتهم والتعامل ولباقة مع أولياء الأمور.
القياس	تحديد آليات التواصل الفعال
المؤشر	تطوير آليات تواصل بناء على خبرات وتقديمها للتفعيل.
23. توفر المدرسة الإرشادات اللازمة لأولياء الأمور لضمان تكامل الأدوار بينهم.	
الهدف	بناء إرشادات مدرسية تحقق تكامل الأدوار.
كيفية التطبيق	عقد اجتماعات تهدف إلى بناء إرشادات
القياس	تدوين آراء ومقترحات عن الإرشادات المدرسية والخروج منها بقائمة إرشادات مقترحة.

المؤشر	تطوير إرشادات مدرسية بناء على مشاركة المجتمع المحلي والمدرسة وتقديمها للتفعيل.
24. تعقد المدرسة الإجتماعات الدورية مع أولياء الأمور لإطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم.	
الهدف	إطلاع أولياء الأمور بمستجدات عملية التعلم والتعليم.
كيفية التطبيق	عقد الإجتماعات الدورية مع أولياء الأمور تهدف إلى اطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم.
القياس	تدوين آراء ومقترحات عن المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم. والخروج منها بقائمة مقترحة لتطوير وتحسين عملية التعلم والتعليم.
المؤشر	تقديم المقترحات والملاحظات للتفعيل.
25. تبلغ المدرسة نتائج الإجتماعات التي تعقدها مع أولياء الأمور لمناقشتها.	
الهدف	إبلاغ أولياء الأمور بنتائج الإجتماعات ومناقشتها.
كيفية التطبيق	عقد جلسات حوارية لعرض نتائج الإجتماعات ومناقشتهم وأخذ تغذية راجعة عنها.
القياس	تدوين آراء ومقترحات من النقاشات، والخروج بقائمة مقترحات لمناقشتها في الإجتماعات.
المؤشر	الأخذ بمقترحات المجتمع وتقديمها للتفعيل.
26. ترسل المدرسة لأولياء الأمور تقارير الطلبة (الأكاديمية والسلوكية) بشكل ملحوظ.	
الهدف	إرسال تقارير الطلبة (الأكاديمية والسلوكية) لأولياء الأمور بشكل ملحوظ
كيفية التطبيق	تفعيل التطبيقات الذكية بإرسال تقارير دورية وملحوظات يومية لأولياء الأمور واستقبال الملاحظات، لاستمرارية التواصل.
القياس	الأخذ بملاحظات أولياء الأمور والخروج منها بقائمة مقترحات.
المؤشر	تطوير آليات لإرسال التقارير (الأكاديمية والسلوكية) لأولياء الأمور وتقديمها للتفعيل بما يتناسب مع أفراد المجتمع المحلي، لضمان التواصل المستمر البناء بما يحقق أهداف العملية التعليمية.
27. توجد تحديات تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة مثل (الأمية، انشغال الأهل العاملين، المشكلات الإجتماعية).	
الهدف	مواجهة التحديات التي تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة
كيفية التطبيق	عقد دورات اجتماعية تهدف إلى إيجاد حلول للتحديات التي تواجه عملية التواصل بين

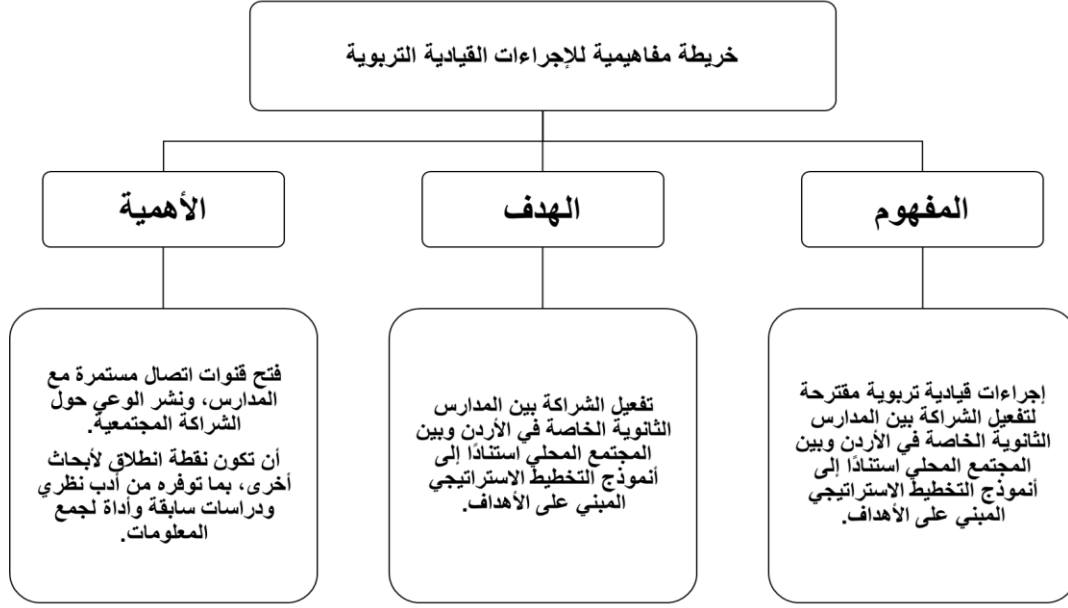
التطبيق	أولياء الأمور والمدرسة (مثل برامج محو الأمية أو تفعيل التطبيقات الذكية لمراعات أولياء الأمور العاملين).
القياس	تدوين آراء ومقترحات من النقاشات، والخروج بقائمة مقترحات.
المؤشر	تطوير آليات لتجاوز التحديات التي تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة وتقديمها للتفعيل.
28. تُشجّع المدرسة مجلس أولياء الأمور على النظرة المستقبلية طويلة الأمد.	
الهدف	التشجيع على النظرة المستقبلية طويلة الأمد (الإستراتيجي).
كيفية التطبيق	عقد دروات تدريبية واجتماعات دورية تشجع على النظرة المستقبلية طويلة الأمد.
القياس	تدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات للتشجيع على النظرة المستقبلية طويلة الأمد.
المؤشر	تقديم المقترحات للتفعيل.
29. تأخذ المدرسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط.	
الهدف	الأخذ بالمتغيرات البيئية المحيطة عند التخطيط.
كيفية التطبيق	عقد اجتماعات تهدف إلى دراسة المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط والإلمام بواقعها.
القياس	تدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات.
المؤشر	تقديم المقترحات للتفعيل.
30. يشارك المجتمع في تعميم الخطط الإستراتيجية.	
الهدف	إشراك المجتمع في تعميم الخطط الإستراتيجية.
كيفية التطبيق	عقد اجتماعات تهدف إلى دراسة
القياس	تدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات.
المؤشر	تقديم المقترحات للتفعيل.
31. تُشجّع المدرسة أصحاب الأفكار الجديدة البناءة.	
الهدف	تحفيز الإبداع والابتكار وتوليد أفكار بناءة جديدة.
كيفية التطبيق	عقد اجتماعات تهدف إلى تحفيز الإبداع والابتكار وتوليد أفكار بناءة جديدة.
القياس	تدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات لتحفيز الإبداع والابتكار وتوليد أفكار بناءة

جديدة.		
تقديم المقترحات للتفعيل وتحفيز الإبداع والابتكار وتوليد أفكار بناء جديدة.	المؤشر	
32. تشارك المدرسة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.		
إشراك المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.	الهدف	
عقد اجتماعات تهدف إلى دراسة إشراك المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.	كيفية التطبيق	
تدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات إشراك المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.	القياس	
تقديم المقترحات للتفعيل لمشاركة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.	المؤشر	
33. تفوض المدرسة المجتمع بعض الصلاحيات.		
تفويض بعض صلاحيات المدرسة للمجتمع	الهدف	
عقد اجتماعات تهدف إلى دراسة تفويض بعض صلاحيات المدرسة للمجتمع	كيفية التطبيق	
تدوين آراء أصحاب الخبرة ومقترحات. عن تفويض بعض صلاحيات المدرسة للمجتمع	القياس	
تقديم المقترحات لتفويض بعض صلاحيات المدرسة للمجتمع	المؤشر	
34. تشارك المدرسة أولياء الأمور في عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة.		
إشراك أولياء الأمور في عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة	الهدف	
عقد اجتماعات تهدف إلى دراسة عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة	كيفية التطبيق	
تدوين آراء أصحاب الخبرة وأفكار عن عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة ومقترحات.	القياس	
تطوير مدونة سلوك انضباط الطلبة تقديم المقترحات للتفعيل.	المؤشر	
35. تناقش المدرسة القضايا التعليمية مع المعنيين بالعملية التعليمية من المجتمع بصفة دورية.		
تواصل مستمر لتحديد حاجات المجتمع المحلي	الهدف	
لقاءات دورية واستطلاع رأي ومقابلات لتقييم العملية التعليمية وكفاءتها وفعاليتها	كيفية التطبيق	
تدوين الاحتياجات والخروج منها بقائمة متطلبات ترتب حسب الأولويات	القياس	
رصد القضايا التعليمية ومتابعتها بشكل دوري	المؤشر	

36. تحرص المدرسة على تقويم برنامج الشراكة مع المجتمع المحلي.	
الهدف	تقييم مستمر للشراكة
كيفية التطبيق	تقييم مستمر وتقديم تغذية راجعة وتقديم المقترحات لتعزيز الجوانب الإيجابية وتعديل أي اعوجاج.
القياس	مقابلات واجتماعات دورية واستطلاع الرأي ومتابعة الخطة
المؤشر	تفعيل الشراكة بكفاءة

ملاحظات	ضعيفة	متوسطة	عالية	مجال التحكيم/ الدرجة
				درجة ملاءمة الإجراءات
				درجة واقعية الإجراءات
				درجة وضوح الإجراءات
				درجة شمولية الإجراءات

خريطة مفاهيمية للإجراءات التربوية



تشارك المدرسة المجتمع في تحديد الرسالة.	المجتمع تسوده روح الفريق.	تفوض المدرسة المجتمع بعض الصلاحيات.
تشجع المدرسة الطلبة على البحث العلمي.	توجد قواعد مكتوبة لمجلس أولياء الأمور.	تشجع المدرسة مجلس أولياء الأمور على النظرة المستقبلية طويلة الأمد.
تعمل المدرسة على تنمية شبكة علاقاتها مع الأسرة.	تحترم المدرسة اقتراحات أفراد المجتمع.	تأخذ المدرسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط.
تقوم المدرسة بدعوة الأسرة للمشاركة في كافة أنشطتها.	تخصص المدرسة وقتاً للتفاعل مع المجتمع المحلي.	يشارك المجتمع في تعميم الخطط الإستراتيجية.
تقوم المدرسة بتوظيف كافة وسائل التواصل الإجتماعي مع الأسرة.	تقدم المدرسة خدمات متنوعة للمجتمع المحلي في ضوء إمكانياتها.	تشجع المدرسة أصحاب الأفكار الجديدة البناء.
تشارك المدرسة المجتمع في تطوير الرؤيا	تقوم المدرسة بتنقيف أولياء الأمور بالقوانين التربوية.	تشارك المدرسة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات.
تعمل المدرسة على الإفادة من خبرات أفراد المجتمع المحلي.	يعتبر تدني الوعي بأهمية المسؤولية تجاه الوطن ومؤسساته من المعوقات التي تواجه (المدرسة وأولياء الأمور).	توجد تحديات تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة مثل (الأمية، انشغال الأهل العاملين، المشكلات الاجتماعية).
سعي المجتمع للتأكيد على دور المدرسة في الريادة الوطنية.	تدرس المدرسة حاجات الطلبة (الاجتماعية والنفسية).	تشارك المدرسة أولياء الأمور في عملية صناعة القرارات المتعلقة بانضباط الطلبة.
ينظر المجتمع إلى المدرسة على أنها بيئة جاذبة.	يسعى المعلمون لتعميق مفهوم التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل جيد.	تناقش المدرسة القضايا التعليمية مع المعنيين بالعملية التعليمية من المجتمع بصفة دورية.
يُشجّع المجتمع والمدرسة معاً المبادرات التطوعية.	توفر المدرسة الإرشادات اللازمة لأولياء الأمور لضمان تكامل الأدوار بينهم.	تحرص المدرسة على تقويم برنامج الشراكة مع المجتمع المحلي.
يتعامل المجتمع والمدرسة بإيجابية مع الأزمات المعاشية.	تعقد المدرسة الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور لإطلاعهم على أبرز المستجدات الخاصة بعملية التعلم والتعليم.	توجد تحديات تواجه عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة مثل (الأمية، انشغال الأهل العاملين، المشكلات الاجتماعية).
توافر المعرفة لدى أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في إثراء المعرفة.	تبلغ المدرسة نتائج الاجتماعات التي تعقدتها مع أولياء الأمور لمناقشتها.	تشجع المدرسة مجلس أولياء الأمور على النظرة المستقبلية طويلة الأمد.
يُنجز المجتمع والمدرسة المهام بطرق فعالة معاً.	ترسل المدرسة لأولياء الأمور تقارير الطلبة (الأكاديمية والسلوكية) بشكل ملحوظ.	تأخذ المدرسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط.

ملحق (5)

قائمة بأسماء محكمي الإجراءات المقترحة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1.	هاني عبد الرحمن الطويل	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2.	أحمد محمد بطاح	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
3.	محمد علي عاشور	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
4.	اخليف يوسف الطراونة	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
5.	عباس الشريف	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
6.	راتب سلامة السعود	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
7.	نايل سالم الرشايذة	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
8.	"محمد أمين" حامد القضاة	أستاذ	أصول التربية	الجامعة الأردنية
9.	جبرين عطية حسين	أستاذ	تكنولوجيا التعليم	الجامعة الهاشمية
10.	خالد علي السرحان	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
11.	سيناريا كامل عبد الجبار	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
12.	زينب محمد الصفار	أستاذ	الفلسفة في التربية	جامعة الكويت
13.	صالح أحمد عبابنة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية

خطابات تسهيل مهمة



الجامعة الأردنية



THE UNIVERSITY OF JORDAN

رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: 1084/2020/1

الرقم الآلي: 2125117

الموالتق: 7/2020 م

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: - تسهيل مهمة

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة "هبة توفيق أبو عبادة" من طلبة الدكتوراه في القيادة التربوية بكلية العلوم التربوية، تقوم بإعداد أطروحة الدكتوراه بعنوان:

" إجراءات قيادية تربوية مقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية والخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى أنموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف " ونحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على مدراء مدارس الثانوية الخاصة في إقليم الشمال وإقليم الوسط والجنوب.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم لتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، علماً بأن المشرف على اطروحتها هو "الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني".

شاكرين لكم اهتمامكم بالجامعة الأردنية وتعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور أحمد يعقوب المجدوبة

نسخة إلى: أ.د. عميد كلية العلوم التربوية

رئاسة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التربية والتعليم



الرقم ٣٨٦٦٨١١٠/٣
التاريخ ١٥ ربيع الأول ١٤٤٢
الموافق ٢٠٢٠/١١/٠١

الآنسة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
السيد مدير إدارة التعليم الخصاص

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة هبة توفيق أبو عيادة تقوم بإجراء دراسة عنوانها " إجراءات قيادية تربوية مقترحة لتفعيل الشراكة بين المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وبين المجتمع المحلي استناداً إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات وتطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها في المدارس أثناء التطبيق، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

د. يوسف سليمان أبو الشعر
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ١٠/٣
المرفات: (٣) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

طائف: ٥٦٠٧١٨١ فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب: ١٦٤٦٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

**A Proposed Educational Leadership Procedure to Activating the
Partnership Between Private High Schools in Jordan And the Local
Community Based on Goals – Based Strategic Planning.**

By Heba Abu Eyadah

Supervisor

Dr. Anmar Kaylani, Prof

ABSTRACT

This study aimed at suggesting leadership procedures measures to activate the partnership between private high schools in Jordan and the local community based on the goal-based strategic planning model. The study followed the survey and developmental approach. The study population is composed of all educational leaders in private secondary schools in Jordan for the academic year (2019/2020) with (350) number male and female leaders, a two-part questionnaire was built; The first is to measure the status quo of activating the partnership between private secondary schools in Jordan and the local community based on the goal-based strategic planning model, and the second is the importance of activating the partnership between private secondary schools in Jordan and the local community based on the goal-based strategic planning model. Then the questionnaire distributed to the study sample 189 educational

leaders in Jordan randomly from all regions of Jordan (North, Center, and South), including 128 female and 61 male leaders.

The study reached the following results:

The status quo of activating the partnership between private secondary schools in Jordan and the local community based on the goal-based strategic planning model came with a moderate degree for the fields as a whole from the viewpoint of educational leaders.

The importance of activating the partnership between private secondary schools in Jordan and the local community based on the goal-based strategic planning model came in a high degree for the fields as a whole from the viewpoint of educational leaders.

There are significant differences at ($p=0.5$) significance between the average status quo and the importance of activating the partnership between private secondary schools in Jordan and the local community based on the strategic planning model based on the goals came with a medium degree for the fields as a whole from the viewpoint of educational leaders.

And that the proposed measures to activate the partnership between private secondary schools in Jordan and the local community, based on the

goal-based strategic planning model, have shown steps to uncover the appropriateness of the proposed procedures as appropriate.

Based on the results of the study; Recommended a set of recommendations, the most important were: Adopting leadership measures to activate the partnership between private secondary schools in Jordan and the local community based on the strategic planning model based on the goals