



مجموعة مدارس الجامعة

الخطة الاستراتيجية للأعوام 2019 - 2023



2019-2018/01/02 : رقم قرار اللجنة التوجيهية العليا
2019/03/03 : تاريخ الاعتماد
Rev. a : الإصدار

كانون الأول/ 2018



حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله



حضرة صاحب السمو الملكي الأمير الحسين بن عبد الله ولي العهد المعظم

المحتويات

الصفحة	الموضوع
6 - 5	مقدمة الخطة الاستراتيجية لمجموعة مدارس الجامعة للأعوام (2023-2019)
8 - 7	نبذة عن مجموعة مدارس الجامعة
9	الهيكل التنظيمي العام
12 - 10	منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية
13	منطلقات الخطة الاستراتيجية
14	شركاء مجموعة مدارس الجامعة والمتعاملون معها
16 - 15	الرؤيا والرسالة والغايات والقيم الجوهرية
18 - 17	الغايات والأهداف الاستراتيجية للخطة طبقاً لمحاورها الأربعة
30 - 19	الخطة التنفيذية لمجموعة مدارس الجامعة 2023 - 2019
	الملاحق:
33 - 31	ملحق رقم (1): التحليل البيئي
32 - 31	أ. نموذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية (التحليل الرباعي SWOT)
33	ب. نموذج تحليل البيئة العامة (PESTLE)
47 - 34	ملحق رقم (2): المقارنات المرجعية
43 - 34	أ. مقارنة مرجعية فيما يتعلق بالرؤيا والرسالة والقيم الجوهرية والأهداف
47 - 44	ب. مقارنة مرجعية فيما يتعلق بالرسوم المدرسية
50 - 48	ملحق رقم (3): النماذج المستخدمة في إعداد ومتابعة الخطة الاستراتيجية
48	أ. نموذج إعداد/مراجعة الرؤيا والرسالة والقيم الجوهرية
49	ب. نموذج خطة العمل السنوية
50	ج. نموذج مصفوفة مؤشرات الأداء الخاصة بخطة العمل السنوية

مقدمة

انطلاقاً من أهمية التخطيط الاستراتيجي، واعتباره نقطة البداية التي تُمكن مجموعة مدارس الجامعة من الاستمرار والمنافسة مع المدارس الخاصة العريقة في المملكة الأردنية الهاشمية، وبوصلة توضّح للإدارة العليا في المجموعة الطريق إلى تميزها في ظل الموارد المتاحة، واستناداً إلى قاعدة بيانات تقوم على المسح البيئي وتحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية باستخدام طرق وأدوات محددة ومجربة مثل التحليل البيئي الرباعي (SWOT) بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لكل مدرسة على حده، ومن ثم على مستوى مجموعة المدارس، بالإضافة إلى تحليل البيئة العامة (PESTLE)، وذلك بهدف إيجاد نوع من التوافق بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في البيئة الداخلية في ضوء التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية، الأمر الذي من شأنه العمل على تعزيز ما يتعلق بمجموعة المدارس من نقاط قوة والاستثمار الأمثل للفرص من ناحية، والعمل على معالجة نقاط الضعف والتقليل من أثر التهديدات من ناحية أخرى، ومن ثم الاستفادة من نتائج التحليل في تحديد التوجه الاستراتيجي الذي يمكن من خلاله اكتساب ميزة تنافسية، مع مراعاة - بطبيعة الحال - إجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة للتعرف أيضاً على مجالات التحسين والتطوير المناسبة لدى مجموعة مدارس الجامعة.

وبناءً على ذلك، فقد أُعدت الخطة الاستراتيجية الحالية، وهي الأولى لمجموعة مدارس الجامعة للأعوام 2019-2023 لتعكس واقع مجموعة المدارس وطموحاتها المستقبلية، وذلك من خلال العمل على مراجعة وصياغة الرؤيا والرسالة والقيم الجوهرية كمرحلة أولى، ومن ثم استكمال البناء الاستراتيجي بتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية، مع مراعاة أن تكون أهدافاً ذكية SMART، ووفقاً لأربعة محاور تغطي جوانب العمل المختلفة لمجموعة المدارس: وهي: التعليم والتعلم، التطوير الإداري، الطلبة، البيئة المدرسية، وأخيراً المدرسة وخدمة المجتمع، وذلك بمشاركة أصحاب المصالح والجهات ذات العلاقة بما يضمن أخذ احتياجاتهم وتوقعاتهم بالاعتبار، وبالرجوع أيضاً إلى الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم 2018 - 2022، والاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية 2016 - 2025.

ولغايات ضمان سلامة التنفيذ وقدرة مجموعة المدارس على متابعة وتقييم مدى إنجازها، فقد تمت ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى برنامج تنفيذي للأعوام 2019 - 2023 متضمناً الأنشطة والمسؤوليات والأطر الزمنية والموارد اللازمة، وليصار بعد ذلك إلى إعداد خطط تشغيلية أو خطط عمل سنوية لكل مدرسة منبثقة عن الخطة الاستراتيجية لمجموعة المدارس، والبرنامج التنفيذي المنبثق عنها، وبحيث تتم متابعة وتقييم نتائج التطبيق، واتخاذ القرارات بناءً على الإنجاز الفعلي.

نبذة عن مجموعة مدارس الجامعة

تضم مجموعة مدارس الجامعة ثلاثة فروع في مناطق مختلفة في العاصمة عمان، وهي: مدارس الجامعة الأولى وموقعها في الجبيهة، مدارس الجامعة الثانية وموقعها في طبربور، مدارس الجامعة الثالثة وموقعها في تلاع العلي.

أولاً: مدارس الجامعة الأولى، وموقعها في الجبيهة

تأسست مدارس الجامعة الأولى في عام 1979 م، وبحيث تشتمل على المراحل الدراسية جميعها من الروضة وحتى الثانوية العامة، ولماكبته التطور في العملية التربوية والتعليمية، تم افتتاح البرنامج الدولي في عام 2015، وبحيث أصبحت تضم الأقسام التالية: ثانوية البنات، ثانوية البنين، الأساسي، الروضة، الدولي، وبعدد طلبة كلي بلغ 2315 مع بداية العام الدراسي 2018 / 2019 (2140 طالباً وطالبة في البرنامج الوطني، و 175 طالباً وطالبة ضمن البرنامج الدولي CP).

ثانياً: مدارس الجامعة الثانية، وموقعها في طبربور

توسعت مجموعة مدارس الجامعة تدريجياً ليتم تأسيس الفرع الثاني باسم مدارس الجامعة الثانية، وذلك في عام 1984 م، وبحيث تضم الأقسام التالية: الروضة، الصفوف من الأول وحتى الثاني ثانوي، وبعدد طلبة كلي بلغ 1055 طالباً وطالبة مع بداية العام الدراسي 2018 / 2019.

مدارس الجامعة الثالثة، وموقعها في تلاع العلي

واستمراراً لما سبق، فقد تم تأسيس فرع ثالث لمجموعة مدارس الجامعة في عام 1986 م، وبحيث تضم الأقسام التالية: الروضة، الصفوف من الأول وحتى السادس الابتدائي، وبعدد طلبة كلي بلغ 275 طالباً وطالبة مع بداية العام الدراسي 2018 / 2019.

هذا، وتعمل مجموعة مدارس الجامعة على توفير الموارد والتسهيلات التي تدعم العملية التربوية والتعليمية في كافة فروعها وأقسامها من مرافق وخدمات، حيث وفرت مختبرات علوم وحاسوب مجهزة بأحدث التجهيزات للربط بين الناحية النظرية والعملية في العملية التربوية والتعليمية.

وفي إطار اهتمام مجموعة مدارس الجامعة بالجانب الإبداعي، عملت على توفير مسرح، وغرفة فنون، وغرفة موسيقى، بالإضافة إلى المساحات الواسعة من الملاعب المجهزة.

وللحفاظ على صحة وسلامة الطلبة البدنية، تم العمل على توفير كادر طبي وتمريضي متخصص للعمل في العيادات المدرسية، بالإضافة إلى خدمات الإرشاد التربوي والنفسي الذي يقدم للطلبة من خلال المرشدين والأخصائيين التربويين.

الهيكل التنظيمي العام لمجموعة مدارس الجامعة

ولغايات تسهيل ترجمة الخطة الاستراتيجية للأعوام 2019 – 2023 لمجموعة مدارس الجامعة، بما تشتمل عليه من رؤيا ورسالة وغايات وقيم جوهرية وأهداف استراتيجية، وبما يضمن وجود ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية الجديدة لمجموعة المدارس، والبرنامج التنفيذي المنبثق عنها، وخطط العمل للمدارس الثلاثة، فقد تمت مراجعة الهيكل التنظيمي العام لمجموعة المدارس، والهيكل والأوصاف الوظيفية، والسياسات والإجراءات الداعمة لها. ويبين الشكل التالي الهيكل التنظيمي العام لمجموعة مدارس الجامعة:

قرار اللجنة التوجيهية العليا : 2019-2018/01/03
تاريخ الاعتماد : 2019/03/03
الإصدار : Rev. a



الميكال التنظيمي العام / مجموعة مدارس الجامعة

رئيس هيئة المديرين



الخدمات المساندة والفنية



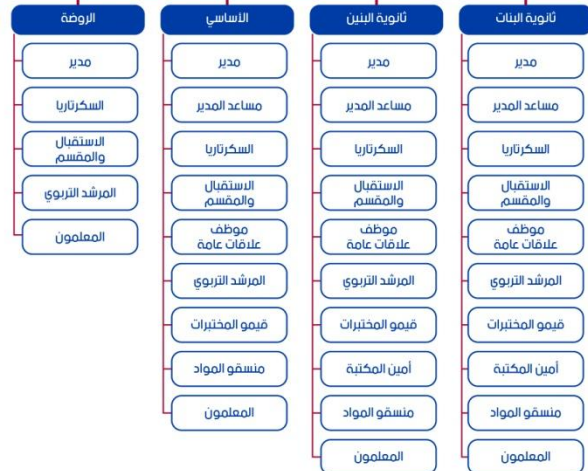
مدارس الجامعة الثالثة



مدارس الجامعة الثانية



مدارس الجامعة الأولى



منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

تضمنت منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية الأولى لمجموعة مدارس الجامعة للأعوام 2019 - 2023 اتباع الخطوات الآتية:

- **الخطوة الأولى:** تنفيذ سلسلة من ورش العمل للتوعية والتعريف بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي لأعضاء لجنة ضمان الجودة على مستوى مجموعة المدارس، بالإضافة إلى عقد عدد من الاجتماعات وجلسات العصف الذهني لمراجعة الوثائق والمستندات مثل الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية 2016 - 2025، والخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم 2018 - 2022، بالإضافة إلى القوانين والتشريعات ذات العلاقة مثل قانون التربية والتعليم، ونظام تأسيس وترخيص المؤسسات التعليمية الخاصة والأجنبية، والنظام الداخلي للشركة الأردنية المتحدة للاستثمار مالكة مجموعة مدارس الجامعة، بالإضافة إلى التقارير الإدارية والمالية وأية نتائج لدراسات و/أو استطلاعات رأي تم إعدادها في وقت سابق.
- **الخطوة الثانية:** تحليل الموقف Situational Analysis، وذلك من خلال تحليل بيئة مجموعة مدارس الجامعة الداخلية والخارجية (ملحق رقم 1)، بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وبعبارة أخرى البحث في إيجاد نوع من التوافق بين الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية في مجموعة المدارس، وذلك في ضوء التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية، وهو ما يمكن أن نطلق عليه تحليل البيئة الرباعي SWOT Analysis. ولمزيد من الدقة والشمول فقد تم كذلك إجراء تحليل للبيئة العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية (ملحق رقم 2)، أو ما يمكن أن نطلق عليه PESTLE Analysis. ولغرض التعامل مع العدد الكبير من نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لمجموعة مدارس الجامعة تم إعداد خلاصة تحليل العوامل الاستراتيجية من خلال إعداد مصفوفة خلاصة تحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية.

• **الخطوة الثالثة:** عقد سلسلة اجتماعات وورش عمل وجلسات عصف ذهني بمشاركة ممثلين عن أصحاب العلاقة من مالكيين، وإداريين، ومعلمين (ممثلين عن مجالس المعلمين والمعلمات)، وطلبة وأولياء أمورهم (ممثلين عن مجلس البرلمان الطلابي ومجلس أولياء الأمور)، واجتماعات وجلسات عصف ذهني أخرى ضمت ممثلين عن أمانة عمان الكبرى ووسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي، والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي. وذلك بهدف أخذ التغذية الراجعة منهم حول رؤيتهم لمستقبل مجموعة مدارس الجامعة، والخروج بمقترحات أيضاً للرؤيا والرسالة والغايات والقيم الجوهرية.

• **الخطوة الرابعة:** إعداد مقترح أولى للرؤيا والرسالة والقيم الجوهرية والغايات، وذلك في ضوء تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الخطوات السابقة، ومن ثم عرضها مرة أخرى على مجموعات تركيز تضم ممثلين عن أصحاب العلاقة، وأخذ التغذية الراجعة منهم. ولغايات نشر وتعميق ثقافة التخطيط من خلال إشراك أكبر عدد من العاملين، وبما يضمن دعمهم ومساندتهم للخطة الاستراتيجية على مستوى مجموعة المدارس، فقط تم أيضاً الطلب من مديري المدارس - والممثلين في لجنة ضمان الجودة أصلاً - عقد اجتماعات وجلسات عصف ذهني لمراجعة مسودة الوثيقة الأولية، وتزويد لجنة ضمان الجودة بأية ملاحظات ومقترحات بهذا الخصوص.

• **الخطوة الخامسة:** إعداد مسودة الخطة الاستراتيجية بصورتها النهائية بعد تعديلها في ضوء ملاحظات ومقترحات أصحاب العلاقة على المسودة الأولية، ومن ثم رفعها لرئيس هيئة المديرين في الشركة المالكة لمجموعة المدارس.

• **الخطوة السادسة:** مناقشة مسودة الخطة الاستراتيجية من قبل اللجنة التوجيهية العليا بعد تحويلها من قبل رئيس هيئة المديرين تمهيداً لإقرارها بشكلها النهائي، والسير في إجراءات اعتمادها حسب الأصول، ليُصار بعد ذلك إلى تعميمها على المدارس لإعداد خطط عملهم السنوية استناداً إلى الخطة الاستراتيجية لمجموعة المدارس للأعوام 2019 - 2023،

والبرنامج التنفيذي المنبثق عنها، ومن ثم متابعة تنفيذها، واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على الإنجاز الفعلي.

منطلقات الخطة الاستراتيجية لمجموعة مدارس الجامعة 2019-2023

حيث أن إعداد الخطة الاستراتيجية يتطلب الاطلاع على المتغيرات والمستجدات المرتبطة بالنظام التربوي والتعليمي، بالإضافة إلى الاستفادة من التجارب المحلية والإقليمية والعالمية بهذا الخصوص، فقد استندت مجموعة مدارس الجامعة في إعداد خطتها الاستراتيجية إلى منطلقات عدة، أهمها:

• العولمة

نظراً لتأثير العولمة السريع والكم الهائل من تدفق المعلومات في كافة مناحي الحياة، فقد شملت هذه التأثيرات القطاع التربوي والتعليمي في الأردن، وقد أخذ هذا القطاع على عاتقه مسؤولية الاستفادة من إيجابيات العولمة مع المحافظة على الهوية الدينية واللغة العربية والقيم والثقافة الأصيلة، كما أنه أصبح لزاماً عقد الاتفاقيات والمشاريع المشتركة التي تسهم في تبادل الخبرات وتوسيع آفاق المعرفة.

• الحوكمة

تتبع أهمية الحوكمة في إتباع أنظمة وتعليمات وسياسات محددة في العمل بما يضمن تحقيق العدالة والنزاهة، بالإضافة إلى مشاركة أصحاب العلاقة باعتبارهم عنصراً داعماً ومؤثراً في تحقيق رؤيا مجموعة مدارس الجامعة ورسالتها وأهدافها، وبما يسهم في تعزيز قيم الشفافية وتكافؤ الفرص داخل مجموعة المدارس سعياً لتطوير وتعزيز سمعة المدارس ومكانتها.

• التطورات التكنولوجية

وذلك من خلال إدارة حزمة تقنية متكاملة لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمجموعة مدارس الجامعة اعتماداً على طبيعة عملها، والاستفادة منها في دعم العملية التعليمية والتعلمية عن طريق تطوير وتطبيق تقنيات حديثة لتعظيم الفوائد الناتجة منها، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا لدعم ثقافة الإبداع والابتكار، وبما يضمن الاستثمار الأمثل للموارد التقنية في دعم عمليات مجموعة مدارس الجامعة، وتطوير عملها الإداري والتعليمي.

شركاء مجموعة مدارس الجامعة والمتعاملون معها

- وزارة التربية والتعليم، والتي تمثل الإطار التشريعي والتنفيذي المنظم والضابط لحركة نظام التعليم المدرسي في المملكة الأردنية الهاشمية في المدارس الحكومية والخاصة.
- الطلبة وأولياء أمورهم.
- الحاكمة، وتضم الفئات الآتية:
 - المالكون.
 - هيئة مديري مجموعة مدارس الجامعة.
 - مجلس البرلمان الطلابي.
 - مجلس أولياء الأمور.
 - مجلس المعلمين والمعلمات.
 - اللجان التنفيذية والاستشارية.
- العاملون في مجموعة مدارس الجامعة:
 - مديرو المدارس والأقسام.
 - المعلمون.
 - الإداريون.
 - الفنيون.
 - المستخدمون.
- الموردون، وهم مزودو مجموعة مدارس الجامعة بمواردها المختلفة من الموارد والمستلزمات.
- أمانة عمان الكبرى.
- وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي.
- المجتمع المحلي.

الرؤيا والرسالة والغايات والقيم الجوهرية

رؤيتنا

أن تكون مجموعة مدارس الجامعة في طليعة المدارس على مستوى الأردن، بوصفها
صراحةً رائداً في تقديم خدمات تربوية وتعليمية عالية الجودة

رسالتنا

نعمل في مجموعة مدارس الجامعة على إعداد جيل متميز، واثق بنفسه، منتمٍ إلى
وطنه وأمته، وملتزم بمبادئ مجتمعه وقيمه، وذلك من خلال توفير كوادر تدريسية
وإدارية مؤهلة ومدربة، وبيئة مدرسية فاعلة، تواكب المستجدات وروح العصر

الغايات

- رفع كفاءة الأداء التربوي والتعليمي لمجموعة مدارس الجامعة.
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي لمجموعة مدارس الجامعة.
- تهيئة البيئة المدرسية بما يهّم في تخريج طلبة مبدعين.
- تعزيز الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي.

القيم الجوهرية

- الاحترام: احترام الطلبة وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية لأنفسهم وزملائهم ومدرستهم، وتقبلهم للرأي والرأي الآخر.
- الانتماء: تعميق مفاهيم الانتماء للدين والوطن والمجتمع لدى الطلبة وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.
- الصدق: النزاهة، وتطابق الأفعال مع الأقوال.
- الالتزام: تحمل المسؤولية والوفاء بالوعد.
- الإبداع: القدرة على توليد وتطبيق الأفكار الجديدة، والقدرة على مجاراة العالم سريع التغيير.
- روح الفريق والعمل الجماعي: تشجيع التفاعل الجماعي التشاركي الفعال في البيئة المدرسية، وبما يحقق الأهداف المرجوة.

الغايات والأهداف الاستراتيجية للخطة طبقاً لمحاورها الأربعة

المحور الأول: "التعليم والتعلم"

○ الغاية: رفع كفاءة الأداء التربوي والتعليمي لمجموعة مدارس الجامعة.

● الأهداف الاستراتيجية:

- التنوع في أساليب التعليم والتعلم.
- التنوع في أساليب تقييم الطلبة.
- تعزيز مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية والتعليمية والأنشطة التي تقيمها المدرسة.

المحور الثاني: "التطوير الإداري"

○ الغاية: رفع كفاءة الأداء المؤسسي لمجموعة مدارس الجامعة.

● الأهداف الاستراتيجية:

- تعزيز ثقافة الجودة في العمل الأكاديمي.
- تنمية مهارات وقدرات المعلمين، وتعميق توجهاتهم نحو أساليب التعليم والتعلم الحديثة.
- مواصلة تطوير الأداء الإداري.

المحور الثالث: "الطلبة والبيئة المدرسية"

○ الغاية: تهيئة البيئة المدرسية بما يسهم في تخريج طلبة مبدعين.

● الأهداف الاستراتيجية:

- مواصلة تنمية مهارات الطلبة وصقل شخصياتهم واحتضان مواهبهم وإبداعاتهم ورعايتهم.
- تحسين الخدمات المقدمة للطلبة.
- تطوير البيئة المدرسية بما يعزز مكانتها كمركز للتميز والإبداع.

المحور الرابع: "المدرسة وخدمة المجتمع"

○ الغاية: تعزيز الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي.

● الأهداف الاستراتيجية:

- ترسيخ قيم الديمقراطية وثقافة التسامح والتعددية ونبذ العنف لدى الطلبة والمعلمين والإداريين.
- تعزيز دور المدرسة في خدمة المجتمع.