

## Journal pre-proofs

From Vision to Action: Teachers' Perceptions of Principals' Strategic Planning in Al-Mafraq

Zainah Khliaf Mohammad Al-Mutlaq

PII: 1810.2024

DOI: <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.1810.2024>

Reference: JJOAS-H 1810.2024

To appear in: Jordan Journal of Applied Science-  
Humanities Science Series

Received Date: 23 Apr 2024

Revised Date: 26 May 2024

Accepted Date: 04 Jun 2024

Please cite this article as: Al-Mutlaq, Z. K. M. (in press). From Vision to Action: Teachers' Perceptions of Principals' Strategic Planning in Al-Mafraq. *Jordan Journal of Applied Science – Humanities Science Series*. <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.1360.2024>

This is a PDF of an article that has undergone enhancements after acceptance, such as the addition of a cover page and metadata, and formatting for readability. This version will undergo additional copyediting, typesetting and review before it is published in its final form. As such, this version is no longer the Accepted Manuscript, but it is not yet the definitive Version of Record; we are providing this early version to give early visibility of the article.

Please also note that, during the production process, errors may be discovered which could affect the content, and all legal disclaimers that apply to the journal pertain.



## From Vision to Action: Teachers' Perceptions of Principals' Strategic Planning in Al-Mafraq

واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء  
قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين

Zainah Khliaf Mohammad Al-Mutlaq

Ministry of Education, Mafraq, Jordan.

[Zainah.a1221a@gmail.com](mailto:Zainah.a1221a@gmail.com)

### Abstract

This study investigated the extent to which school principals in the Al-Mafraq Educational District practice strategic planning, as perceived by teachers, and whether perceptions vary by gender, years of experience, and academic qualification. Employing a descriptive survey design, a validated 20-item questionnaire spanning four domains—formulating vision and mission, analyzing internal and external environments, implementing the strategic plan, and follow-up/evaluation—was administered to a random sample of 355 teachers. Validity and reliability evidence for the instrument was established through expert review and internal consistency checks. Descriptive results indicated that principals' overall strategic planning practice was at a moderate level across domains. Inferential analyses revealed no statistically significant differences in teachers' perceptions by gender or years of experience, whereas significant differences emerged by academic qualification in favor of graduate-degree holders. The findings highlight a systemic need to deepen principals' strategic planning competencies, particularly in moving from vision statements to actionable, monitored plans. Practical implications include: institutionalizing inclusive planning processes that engage all school staff, offering targeted professional development on environmental scanning, goal setting, and implementation monitoring, and establishing school- and district-level mechanisms to review progress and adjust strategies. These actions can enhance alignment between school improvement priorities and classroom practice, thereby supporting teaching and learning outcomes in Al-Mafraq schools.

**Keywords:** Strategic Planning, School Leadership, Principals, Teacher Perceptions, Professional Development, Al-Mafraq, Jordan.

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة مكونة من (٢٠) فقرة موزعة على أبعاد (صياغة رؤية المدرسة ورسالتها، وتحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومتابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية)، وزعت على عينة الدراسة المكونة من (٣٥٥) معلما ومعلمة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وقد بينت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لأثر الجنس وسنوات الخبرة في استجابات أفراد عينة الدراسة، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا. وفي ضوء

النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: ضرورة مراعاة إشراك جميع العاملين في المدرسة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ لضمان مشاركة الجميع في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وعقد دورات تدريبية ومشاغل مهنية مستمرة لتدريب مديري ومديرات المدارس على أساليب وضع الخطط الإجرائية وآليات تطبيقها.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، القيادة المدرسية، مديرو المدارس، تصورات المعلمين، التطوير المهني، المفرق، الأردن.

## المقدمة

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تواجه الإدارة المدرسية العديد من التحديات التي فرضتها طبيعة المتغيرات التي شهدتها السنوات الأخيرة، وخاصة بعد مرحلة جائحة كورونا، وبالتالي باتت المدرسة تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير الأداء، وتحقيق التميز، ومعالجة جوانب الخلل في العملية التعليمية التعلمية، علاوة على الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي من أجل زيادة فاعلية المدرسة وكفاءتها.

وبعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الحلول التي يمكن اتباعها من أجل تطوير عمل المدرسة، حيث يهدف إلى دفع المؤسسة التعليمية إلى السير باتجاه الطريق الصحيح، والعمل على التغيير والتطوير المستمرين، مع مراعاة كافة الظروف والتحديات والفرص والتهديدات الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة ( Krstevska & Bajrami, 2023).

والتخطيط الاستراتيجي يمثل ذلك الجهد المكتوب أو الوثيقة الرسمية، التي يضعها مدير المدرسة من أجل توفير الرؤية المشتركة والأولويات العملية، التي يمكن أن توجه تطوير العملية التعليمية في المدرسة، وتبرز أهمية دور مدير المدرسة في التخطيط الاستراتيجي من خلال تركيزه على التحليل الداخلي والخارجي، وإشراك العاملين معه في التنفيذ والتخطيط، مع قيامه بعمليات المتابعة والتقييم (Knoff, 2023).

يجب أن يشتمل التخطيط الاستراتيجي الذي يمارسه مدير المدرسة على التخطيط للتعليم، ضمن مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة مثل المعلمين والمشرفين والإدارة التعليمية وأولياء الأمور في تحديد مستقبل التعليم، وتعبئة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهدافه، ولا بد أن يقوم التخطيط الاستراتيجي لدى مدير المدرسة على رؤية عملية وعلمية على حد سواء؛ لأنها تنقل رسالة المدرسة ورؤيتها، بما في ذلك أهداف المجتمع المدرسي وغاياته وقيمه الأساسية المشتركة، وتطلعاته لتطوير التعليم وتجويده (زيدان، ٢٠١٧).

ويمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي عملية تتجاوز استشراف المستقبل، حيث يمكن للمخطط أن يدير ذلك المستقبل وأن يعد له عدته ويوجهه بحيث يتماشى مع الخطط المرسومة، فضلا عن أن التخطيط الاستراتيجي حاجة ملحة؛ لأنه يساعد على تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتوجيه مجال عملها وترشيد الجهود التي تبذل لتحسين الإنتاجية في تلك المنظمة وتطوير أداء العاملين، وفق مؤشرات التنافس والريادة (اليحمدي والمعمري، ٢٠٢٣).

وبشير العملة والعضايلة (٢٠٢٢) إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعال ضرورة ملحة؛ لأن ذلك يؤدي دورا مهما في بقاء المؤسسات التربوية، وتقديمها، وازدهارها، إذ يعد التخطيط من أهم الطرائق التي تمكن مديري المدارس من توجيه المؤسسات التربوية لمواجهة الأزمات، للوصول إلى رؤى متنوعة تمثل العوامل الديناميكية الداخلة في المؤسسة التربوية، والخارجة عنها، التي لها المقدرة على إحداث التغيير.

وذكر عبد القادر (٢٠٢١) أنه لا توجد أي مؤسسة من المؤسسات التربوية في جميع أرجاء العالم، إلا ووجد أنها تطبق واحدا من أنواع التخطيط الاستراتيجي، بل وتعدى ذلك الأمر إلى المؤسسات التربوية الصغيرة التي تسعى جاهدة نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في سياستها الإدارية، ذلك أنه من الضروريات من أجل قيام الإدارة التربوية بمسؤولياتها ومهامها التي تسهل على المدير فهم البيئة الداخلية والخارجية، من أجل إحداث التغيير والتطوير.

وبعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية ضروريا؛ لأنه يؤدي إلى تطوير أداء هذه المؤسسات، والوصول بها إلى التميز وتحقيق الأهداف المخططة، كما إن لكل مؤسسة تسعى إلى النجاح خطة استراتيجية تطبقها، وهذا الأمر يشمل المؤسسات التربوية، والتي من خلالها يتم ترجمة رؤية المدرسة ورسالتها إلى واقع عملي حقيقي، يشارك فيه جميع أفراد المجتمع المدرسي، تحت قيادة مدير المدرسة الذي يقوم بالتخطيط والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتقييم (Ahmed, 2023)، علاوة على أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على استشراف

المشكلات قبل وقوعها، ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها، ويمكن المجتمع المدرسي من الكشف عن نقاط القوة وتعزيزها، وتلمس نقاط الضعف والخلل والتخلص منها (Chiong & Pearson, 2023).

وبعد مدير المدرسة القائد والمنفذ الفعلي للتخطيط الاستراتيجي، ذلك أن التخطيط الاستراتيجي أحد الوظائف الهامة التي يمارسها، وعليه تقع المسؤولية الكبرى في التخطيط والتنفيذ والإشراف، ولا بد أن يمارس التحليل الداخلي والخارجي لبيئة مدرسته، من أجل العمل على الاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر، من ثم وضع الخطة التي يشارك فيها الجميع ويعملون على تنفيذها، بينما يقوم هو بالمراقبة والمتابعة (الحراسي وآخرون، ٢٠١٩).

وترى الباحثة أن مدير المدرسة الأردني يجب أن يكون مؤهلاً في مجال التخطيط الاستراتيجي، ويتأتى ذلك من خلال التدريب والتنمية المهنية، والاستفادة من ورش العمل والمشاعر المهنية، علاوة على البحوث والدراسات التي يمكن أن يفيد مدير المدرسة من نتائجها في تطوير قدراته وكفاياته في التخطيط الاستراتيجي، وعليه ارتأت الباحثة القيام بهذه الدراسة من أجل تحديد واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفروق من وجهة نظر المعلمين، وتقديم التصورات والتوصيات المناسبة لمدير المدرسة ولأصحاب القرار.

يتناول هذا الجزء الأدب النظري للدراسة من جانب المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته وجوانبه، وكذلك دور مدير المدرسة في التخطيط الاستراتيجي.

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي

بعد التخطيط الاستراتيجي "أسلوب إداري علمي تلجأ إليه الإدارة العليا في المؤسسة، وتقوم فيه برصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها، وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، وهو يختلف عن غيره من الأساليب الإدارية كونه يستند إلى تجارب علمية ميدانية ومطالعات الفكر الأكاديمي على مر عقود طويلة من الزمان" (السبكي وعبد العزيز، ٢٠١٩).

ويعرف حكيم (٢٠٢١) التخطيط الاستراتيجي بأنه "تصور للمستقبل، قائم على إدراك مدير المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في مدرسته؛ بهدف الانتقال من وضع المدرس الحالي إلى وضع أفضل متوقع في المستقبل، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة؛ ليميز بالرؤية الشاملة والكاملة للعمل".

وتشير ويليامز (Williams, 2023) أن التخطيط الاستراتيجي "يمثل العملية التي يتم من خلالها اتخاذ قرارات مستمرة، بناء على المعلومات المتاحة والممكنة حول آثار هذه القرارات مستقبلاً، ووضع الأهداف والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ البرامج المخطط لها، من خلال مشاركة جميع العاملين في المجتمع المدرسي؛ لتحقيق أهداف المدرسة وزيادة فاعليتها".

ويرى الغامدي (٢٠٢١) أن التخطيط الاستراتيجي "عملية استراتيجية يتم عن طريقها تحديد الموقف الاستراتيجي للمدارس، للوقوف على الفرص والتهديدات البيئية التي تواجهها، وكذلك نقاط القوة والضعف داخل هذه المدارس؛ لتكوين رؤية واضحة تتفق مع رؤية المدرسة ورسالتها، وطبيعتها، وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف".

وهناك من يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي في القطاع التربوي يعني "ذلك التفكير الاستراتيجي المنظم والمخطط، الذي يتضمن مجموعة من العناصر والمكونات التي تطبق الأسلوب العلمي في تحليل المعوقات والفرص، واستشراف المستقبل، وتنفيذ ما يلزم لتطوير الأداء وتحسين الفاعلية والكفاءة" (Hiltibran, 2020).

مما سبق يمكن القول: أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن جهد مخطط له وموثق علمياً، يتبع الأساليب العلمية من أجل إنتاج مجموعة من القرارات القائمة على المعلومات المتاحة، يهدف تشكيل وتوجيه جهود المدرسة ضمن رؤيتها ورسالتها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه من الأمور المهمة والضرورية لمواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية، وللتغلب على المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتوقع حدوثها في المجتمع. وتعد عملية التخطيط أساس كل عمل مهما كانت عناصره وبيئته، حيث لا يستطيع الفرد القيام بأبسط الأعمال

دون تخطيط مسبق، فالتخطيط مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالفرد حيث إنها نشأت معه وتطورت مع تطوره (السبكي وعبد العزيز، ٢٠١٩).

علاوة على أن التخطيط الاستراتيجي من التحديات المهمة التي تواجه مدير المدرسة، لأن مجاراة التغيرات والتطورات المتسارعة، التي تعتبر من ضرورات تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين، تحتاج إلى خطط فعالة، تمكن المديرين والمعلمين من امتلاك الكفايات والمهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع المستجدات التربوية والإدارية وأساليبها في مجال المعلومات والتدريس والإدارة، وكذلك يتطلب الأمر من مدير المدرسة وعياً بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأساليبه ومنهجيته (Knoff, 2023).

ويؤكد أحمد (٢٠٢١) أنه لا توجد مؤسسة تربوية كبيرة في العالم إلا وتطبق نوعاً من أنواع التخطيط الاستراتيجي، وذلك لأهميته في أنه: ضروري لاضطلاع الإدارة العليا بمسؤولياتها الإدارية والتربوية والفنية، ويزيد فهم المسؤولين والقائمين على شأن المدارس للبيئة المعقدة المحيطة بهم، وهو يقدم مجموعة من أدوات اتخاذ القرارات، منها محاكاة المستقبل، وتطبيق منهج أسلوب النظم المشاركة في تحديد الأهداف وقياس الأداء.

أما عباينة (٢٠١٥) فيحدد جوانب أهمية التخطيط الاستراتيجي للمدارس، وهي أنه: يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المهام الأولى لمدير المدرسة، لذا تعتبر القدرة على التخطيط من الكفايات التعليمية الواجب توافرها لدى مدير المدرسة، ويجب تنظيم الإمكانيات المتاحة لتوفير البيئة اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، ويسهم التخطيط في حل المشكلات الإدارية بطرق علمية ناجحة، ويحدد التخطيط معالم الطريق للعمل الإداري والمدرسي ويجنب مدير المدرسة التخبط والعشوائية في اتخاذ القرارات، ويعمل التخطيط على توفير الموارد والإمكانيات اللازمة للعمل والتنسيق والتوافق بين العاملين لتحقيق الأهداف المدرسية. إضافة إلى أنه يعمل التخطيط على تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية، والتنبؤ بالمشاكل الإدارية التي ستنشأ، ويعمل على الحد منها أو تلافيها، والتخطيط الناجح يؤمن راحة نفسية للعاملين في المدرسة، لأنها حددت لهم ملامح الطريق الذي يجب أن يسعوا للوصول إليه.

وتضيف الباحثة لما سبق من أهمية أن التخطيط الاستراتيجي يمكن مدير المدرسة من وضع تصور لمستقبل المدرسة، وذلك من خلال تحليل واقع المدرسة، والكشف عن إمكانياتها ومواردها المتوفرة، ويمكنه من العمل على إحداث تغيير إيجابي مناسب لتحقيق رسالة المدرسة الأساسية نحو الطلاب والبيئة والمجتمع. وكذلك التركيز على القضايا الأساسية التي تتعلق بواقع المدرسة ومستقبلها.

### عناصر التخطيط الاستراتيجي

وضحت الصبيحي (٢٠٢٢) أن التخطيط الاستراتيجي الذي يمارسه مدير المدرسة يتضمن مجموعة من العناصر من مثل: الأهداف والسياسات اللازمة، والاستراتيجية اللازمة لتنفيذ تلك السياسات، والاحتياجات المادية والبشرية، والأعمال المراد تحقيقها بحسب الأولوية، وكذلك البرنامج الزمني لتنفيذ الأعمال بشكل عام، وكل عمل على حدة.

وبشير أحمد (٢٠٢١) أن للتخطيط الاستراتيجي التربوي عدة عناصر ومكونات، هي: القيادة الاستراتيجية، والوحدة الإدارية الممثلة بمدير المدرسة، ورؤية المدرسة، ورسالة المدرسة، وغايات وأهداف المدرسة، والقيم والمبادئ المدرسية، إضافة إلى الخطة التنفيذية المدرسية، والبرامج والخطط التي يتم من خلالها تحقيق رؤية المدرسة.

### دور مدير المدرسة في التخطيط الاستراتيجي

يؤدي مدير المدرسة دوراً بالغ الأهمية في عملية التخطيط الاستراتيجي، فهو الأقدر على تخطيط وتنفيذ وتقويم العمل الإداري، حيث يمكنه أن يكون المرشد والقائد لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، إلى جانب دوره في مساعدة وإرشاد القائمين على البرامج والخطط التي يتم إعدادها؛ لتحقيق أهداف المدرسة، كما أنه الجهة التي تعمل على المتابعة وتقويم التنفيذ من أجل التحديث وتعديل المسار (العتوم والكوفي، ٢٠١٨).

ومن جانب آخر يتحمل مدير المدرسة العديد من المسؤوليات الكبيرة، فهو إلى جانب التخطيط، لا بد أن تكون لديه قدرات قيادية كبيرة؛ لكي يتمكن من تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، وتوفير البيئة المناسبة للعاملين معه من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية، علاوة على أدواره في التحليل والمتابعة والتقويم، وإعداد البرامج العملية والأنشطة الفعلية التي تتناسب مع طبيعة التخطيط الاستراتيجي والخطة المطبقة في المدرسة (Palah et al., 2022).

ويقوم مدير المدرسة بعدة أدوار في أثناء التخطيط الاستراتيجي، حيث إن مسؤوليته لا تتوقف عند تحقيق أهداف العملية التعليمية، بل هو المسؤول عن التخطيط برمته، وعن قيادة التغيير، وهو يعمل على تنسيق جهود جميع الفرق واللجان العاملة في الخطة، ويعمل على توجيههم وإرشادهم وتقويم أعمالهم، من أجل تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، من خلال تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، وبالتالي هو المسؤول المباشر عن رسم الخطط وتنفيذ البرامج المدرسية وإعدادها، ومتابعتها، وتقويم تقدمها (العطوي، ٢٠٢٣).

إن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يفضي إلى الخطة الاستراتيجية لجوانب العملية التعليمية التعليمية كافة، من أجل تحديد الأهداف، وجدولة الأنشطة؛ لتحقيق تلك الأهداف، وتتضمن طرق قياس التقدم والتطور، ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال خطوات الخطة الاستراتيجية التي تبدأ بالتحليل الخارجي والداخلي لبيئة المدرسة، وبيان المهمة، والأهداف، والغايات المحددة بوضوح، لكي يتم تحقيقها، وصياغة استراتيجيات محددة للعمل والأداء، وانتهاء بتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بالتطبيق، وإدارة عملية الرقابة، وكل ذلك يطلع به مدير المدرسة بوصفه القائد والموجه لعملية التخطيط الاستراتيجي (Meigarul et al., 2019).

### الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يلي ذلك تعقيب الباحثة على الدراسات السابقة، مع إبراز موقع الدراسة الحالية منها.

هدفت دراسة التويجري (٢٠١٧) في المملكة العربية السعودية إلى التعرف على درجة امتلاك وممارسة مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (٣٢) فقرة موزعة على أبعاد: أنماط الإدارة الاستراتيجية، وممارسات الإدارة الاستراتيجية، ومعوقات الإدارة الاستراتيجية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٥٠) مديراً، في مكتب التربية والتعليم بالروابي في مدينة الرياض، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض يمتلكون أنماط الإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، وتمثلت أبرز هذه الأنماط في (تشجيع العاملين بالمدرسة على الاستفادة من الفرص التعليمية الجديدة المتاحة لهم، والتعامل بمرونة مع العاملين في المدرسة، وفقاً لمبدأ الاحترام المتبادل)، كما بينت النتائج أنهم يمتلكون مهارات الإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، وتمثلت أبرز هذه المهارات في (تحديد مصادر الموارد المالية التي تدعم تنفيذ الخطة المدرسية، واختيار ذوي المهارات القيادية لتنفيذ الخطة المدرسية).

وهدفت دراسة رامال وآخرون (Ramlal et al., 2019) في ترينداد وتوباغو إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الأساسية لزيادة التحصيل في القراءة والحساب، اتبعت الدراسة منهجية نوعية من خلال إجراء مقابلات مع (٨) مديري مدارس شاركوا في خطة تطوير القراءة والحساب، وبينت النتائج أن مديري المدارس يمارسون التخطيط بدرجة متوسطة، وينصب اهتمامهم على التخطيط للتنمية المهنية للمعلمين، وتحليل واقع المدرسة لحل مشكلات القراءة والحساب، ومن ثم المتابعة والتقييم لما تم التخطيط له.

وأجرى مهدي وحراشنة (٢٠٢١) دراسة في العراق هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة صلاح الدين في العراق للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وطورا أداتين لجمع البيانات، تضمنت الأولى فقرات للإدارة الاستراتيجية موزعة على أربعة مجالات، وتكونت من (٣٠) فقرة، وتضمنت الأداة الثانية مقياس الإبداعي الإداري، وعددها (٢٠) فقرة، وتم توزيع أداتي الدراسة على عينة قوامها (١٧٥) مشرفاً ومشرفة تربوية في محافظة صلاح الدين في العراق، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة صلاح الدين للإدارة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء كذلك بدرجة متوسطة، وأظهرت أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وبين مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة صلاح الدين من وجهة نظر المشرفين التربويين.

وهدفت دراسة كاوسليما وأونيانجو (Kwaslema & Onyango, 2021) في تنزانيا إلى الكشف عن تصورات المعلمين لفعالية التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم في تطوير الأداء الأكاديمي، اتبعت الدراسة منهجية وصفية من خلال عينة مكونة من (١٨٥) معلماً ومعلمة أجابوا عن استبانة التخطيط الاستراتيجي التي تكونت من (٣٢) سؤالاً مفتوحاً حول الإدارة الاستراتيجية، وبينت النتائج أنه كانت هناك فعالية في تطوير الخطة الاستراتيجية؛ وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والتي ساهمت في تحسين الأداء الأكاديمي، كما بينت الدراسة أن مدير المدرسة

يستخدم استراتيجيات مختلفة لتحقيق التأكد من تنفيذ الخطط الاستراتيجية. وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لفعالية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الأكاديمي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والتخصص.

وأجرى الغامدي (٢٠٢١) دراسة في السعودية هدفت إلى التعرف على مدى معرفة مديري المدارس بالتخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مدى وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الاستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة، ومعرفة مدى اهتمام مديري المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت من (٣٩) فقرة موزعة على أبعاد: الإلمام بالتخطيط الاستراتيجي، ووضوح الرؤية والأهداف، واهتمام مدير المدرسة بالتخطيط، ومدى ملائمة بيئة المدرسة للتخطيط الاستراتيجي، وقد بلغت عينة الدراسة (٦٣) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود وضوح للرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الاستراتيجية بمدارس إدارة القنفذة بدرجة كبيرة جداً، ووجود اهتمام لدى مديري المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية وبدرجة كبيرة جداً، يوجد ملائمة لبيئة المدارس لتطبيق الخطة الاستراتيجية في ضوء سياسة وبدرجة كبيرة جداً.

كما أجرت كل من نور لطيفة وآخرون (Nurlatifah et al., 2022) دراسة في إندونيسيا هدفت إلى الكشف عن واقع الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية لتحسين الجودة، اتبعت الدراسة منهجية نوعية من خلال الملاحظة لمدة (١٠) أشهر، ومن ثم إجراء مقابلات مع (١٠) مديرين، وبينت النتائج أن المديرين يمارسون الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة العمل، وأن هذا التخطيط يرتبط بخبرة المدير في الإدارة والتخطيط، وأنه يقوم على توافر الميزانيات الكافية للعمل والتطوير.

وأجرى العملة والعضايلة (٢٠٢٢) دراسة في الأردن هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت عينة الدراسة من (٣١٠) معلم ومعلمة ممن يعملون في المدارس الثانوية الخاصة في لواء ماركا في العاصمة (عمان) في الأردن، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تضمنت (٤٤) فقرة موزعة على بعدي التخطيط الاستراتيجي والأداء. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومستوى الأداء المدرسي قد جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وقد بينت النتائج أيضاً وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور لمستوى الأداء المدرسي، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المدرسي.

وأجرى اليعمدي والمعمري (٢٠٢٣) دراسة في سلطنة عمان هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم بناء أداة مكونة من (٢٣) فقرة موزعة على أربعة محاور وهي: (الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية للمدرسة). وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (٩٠) من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان، وبينت النتائج أن درجة ممارسة إدارات مدارس التعليم بالمدارس الحكومية بمحافظة مسقط لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، تراوحت بين الكبيرة والكبيرة جداً، ووجود اهتمام من قبل مديري المدارس في تطبيق مهارات التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع محاور الاستبانة، و بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المحاور. كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في جميع الأبعاد.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ اهتمام الدراسات السابقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية بالغة في تطوير القطاع التربوي سواء من جانب التطبيق أم من جانب التقييم، ومنها دراسات (التويجري، ٢٠١٧؛ Ramlal, et al., 2019؛ مهدي وحراشدة، ٢٠٢١؛ العملة والعضايلة، ٢٠٢٢) وغيرها، وقد تنوعت الدراسات في منهجياتها، فمنها استخدمت الاستبانة لجمع البيانات مثل دراسة (الغامدي، ٢٠٢١؛ اليعمدي والمعمري، ٢٠٢٣)، ومنها اتبع المنهجية النوعية مثل دراسة (Nurlatifah et al., 2022)، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، لكنها تتميز عنها في أنها تطبق على عينة من معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لواء قصبه المرفق في الأردن، وهو أمر لم تقم به الدراسات السابقة.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (العملة والعضاية، ٢٠٢٢) التي تناولت التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، لكنها تتميز عنها في تناولها لواقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في إحدى مديريات التربية والتعليم (لواء قصبه المفرق) وهو أمر لم تقم به هذه الدراسة، التي اقتصر على المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة الزرقاء. كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها، وكذلك في عينتها، حيث إنها تجرى في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق وهو ما لم تقم به الدراسات السابقة. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإعداد لمشكلة الدراسة، والإعداد للأداة، وكذلك في مناقشة نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بالدراسات السابقة.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

اهتمت وزارة التربية والتعليم الأردنية بالتخطيط الاستراتيجي، تنفيذاً للرؤية الملكية السامية بتطوير عمل المدارس وتحسين أداؤها للعبور إلى المستقبل وتحقيق الريادة المدرسية والتميز الإداري، وقد وضعت العديد من الخطط التطويرية والإجرائية التي يمكن لمدير المدرسة من خلالها العمل على تطوير الأداء وتحسينه (الصبيحي، ٢٠٢٢). وهو امر اهتمت به المدارس الأردنية في السنوات الأخيرة وتابعته الباحثة من خلال عملها الإداري والتربوي، حيث شعرت بالحاجة لمزيد من الدراسات حول الموضوع نظراً لأهميته والحاجة للمزيد من الدراسات الميدانية المعمقة حوله. إن عمل الباحثة في القطاع التربوي ساعدها على فهم أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لمدير المدرسة الأردني، والحاجة لمزيد من الدراسات لتقييم هذه التجربة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات الأقرب تماساً وتعاملاً مع هذه التجربة، حيث إن الدراسات المحلية التي أجريت في هذا المجال قليلة. فعلى سبيل المثال أجريت دراسة (العملة والعضاية، ٢٠٢٢) في مدارس القطاع الخاص، بينما اقتصر على دراسة (الصبيحي، ٢٠٢٢) على مديري المدارس ومساعدتهم. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين.

### أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

## أهداف وأهمية الدراسة

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق في الأردن، وينبثق عن ذلك أهداف عدة منها:

١. الكشف عن واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين.
٢. الكشف عما إذا كان هناك فروق في استجابات أفراد الدراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق، وذلك من خلال تحديد اتجاهات القطاع التربوي في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق حول التخطيط الاستراتيجي في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

### أهمية الدراسة

تضح أهمية الدراسة الحالية من خلال تركيزها على موضوع مهم من موضوعات الإدارة وهو التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من جانبيها النظري والتطبيقي، فمن الجانب النظري تثرى الدراسة الحالية أدبيات الدراسة النظرية حول التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية، وتوضح الدراسة جوانب الممارسات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، وبخاصة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق. أما من جانب الأهمية العملية فقد تفيد النتائج القائمين على وضع

السياسات التعليمية كي يستفيدوا من نتائج الدراسة في تطوير معايير اختيار مديري المدارس في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التربوية، ومعرفة المعايير والمتطلبات اللازم توفرها لتحقيق أهدافها. كما أنها قد تفيد نتائج الدراسة مديري المدارس حتى يتمكنوا من القيام بالتخطيط الاستراتيجي في نطاق عملهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية. ويمكن أن تفيد نتائج الدراسة وتوصياتها الباحثين في مجال الإدارة التربوية، وستفتح آفاقاً جديدة للباحثين للبحث في مجالات التخطيط التربوي والإداري في القطاع التربوي الأردني.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

### التخطيط الاستراتيجي

العملية التي تقوم المؤسسة التربوية من خلالها بصياغة مجموعة من الأهداف بالاستناد إلى معلومات دقيقة، من أجل التغلب على المشكلات المتوقعة، وتطوير الأداء بشكل مستمر، وتحقيق الأهداف المنشودة" (Cavalho et al., 2022). وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها مدير المدرسة على أداة الدراسة من وجهة نظر المعلمين حول واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي من جوانب صياغة رؤية المدرسة ورسالتها، وتحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتقويمها ومتابعتها.

### مدير المدرسة

القائد التربوي المؤهل والمخول بإدارة المدرسة، وتنفيذ الخطط والبرامج الإدارية والفنية والتعليمية، وفقاً لمجموعة من السياسات المرسومة، واللوائح والقوانين والتعليمات التي تصدرها وزارة التربية والتعليم" (Mbangula & Albert, 2022). وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه مدير/مديرة المدرسة الحكومية الأساسية أو الثانوية المعين من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية لإدارة المدارس في مديرية التعليم والتعليم للواء قصبه المفرق.

### حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق.
- **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة المفرق
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤).
- **محددات الدراسة:** يتوقف تعميم نتائج الدراسة على الخصائص السيكومترية لأداتها (خصائص الصدق والثبات)، ويقتصر تعميم النتائج على المكان والزمان الذي تجرى فيه الدراسة.

### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للكشف عن: واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين، وذلك لمناسبتة طبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق البالغ عددهم (٣٥٣٩) معلماً ومعلمة خلال الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠٢٣/٢٠٢٤؛ حيث يتوزعون إلى (٢٠٧٦) معلماً و(١٤٦٣) معلمة يعملون في (١٦٠) مدرسة.

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة المتناسبة؛ حيث تم مراعاة نسبة المعلمين والمعلمات إلى نسبتها في مجتمع الدراسة؛ حيث تم حساب حجم عينة الدراسة باستخدام معادلة التي تنص على  $n = [N / (1 + (N \times e^2))] / (1 + (N \times e^2))$ ؛ حيث  $N$  ترمز لحجم مجتمع الدراسة، و  $e$  ترمز لمقدار خطأ المعاينة البالغ قيمته (0,05) في هذه الدراسة؛ ليبلغ حجم عينة الدراسة (350) معلما ومعلمة، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

| النسبة | التكرار | الفئات           | الجنس         |
|--------|---------|------------------|---------------|
| 76,8   | 237     | ذكر              |               |
| 33,2   | 118     | أنثى             |               |
| 78,5   | 243     | بكالوريوس        | المؤهل العلمي |
| 31,5   | 112     | دراسات عليا      |               |
| 17,9   | 60      | أقل من 5 سنوات   | سنوات الخبرة  |
| 26,8   | 95      | 5-10 سنوات       |               |
| 56,3   | 200     | أكثر من 10 سنوات |               |
| 100,0  | 350     | المجموع          |               |

## أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال، واستشارة المختصين والأدبيات والدراسات السابقة من مثل (الغامدي، 2021؛ العملة والعضاية، 2022؛ اليحمدي والمعمري، 2023)، تم بناء استبانة مكونة من (23) فقرة ضمن ثلاثة أبعاد هي: (صياغة رؤية المدرسة ورسالتها- سبع فقرات)، و(تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية- ست فقرات)، (تنفيذ الخطة الاستراتيجية- ست فقرات)، و(متابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية- خمس فقرات)، في ضوء مقياس خماسي التدريج (كبيرة جدا: 5 درجات، كبيرة: 4 درجات، متوسطة: 3 درجات، قليلة: درجتان، قليلة جدا: درجة واحدة)، ولاحتمساب واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، فقد تم استخدام المعادلة الآتية لاستخراج المدى لكل مستوى من المستويات الثلاثة: (الفئة العليا- الفئة الدنيا)/3، أي (5-1) مقسومة على (3) تساوي (1,33)، وبالتالي فإن:

– من 1 - 2,33 قليلة.

– من 2,34 - 3,67 متوسطة.

– من 3,68 - 5 كبيرة.

## صدق أداة الدراسة

## صدق المحتوى

تم التحقق من الصدق الظاهري لاستبانة التخطيط الاستراتيجي؛ بعرضها على مجموعة من المحكمين مؤلفة من عشرين عضو هيئة تدريس من ذوي الخبرة والاختصاص من ذوي الرتب الأكاديمية (أستاذ دكتور، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في مجالات (أصول التربية، الإدارة التربوية، علم النفس التربوي، القياس والتقويم) في الجامعات الأردنية؛ وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الاستبانة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، ودرجة ارتباطها بالمجال الذي تعبر عنه، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرويه مناسبا على الفقرات. وتم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين، حيث تم القيام بحذف مجموعة من الفقرات (تم حذف فقرتين من البعد الأول وفقرة من البعد الثاني)، وتعديل فقرات أخرى؛ وبهذا أصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم مكونا من (20) فقرة موزعة على المجالات نفسها.

## صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) معلما ومعلمة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0,53 - 0,89)، ومع المجال (0,62 - 0,90)، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (٢): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه لاستبانة التخطيط الاستراتيجي

| رقم الفقرة | معامل الارتباط مع المجال | معامل الارتباط مع الأداة | رقم الفقرة | معامل الارتباط مع المجال | معامل الارتباط مع الأداة |
|------------|--------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------------|
| ١          | ٠,٧٩**                   | ٠,٧٢**                   | ٨          | ٠,٨٠**                   | ٠,٨٣**                   |
| ٢          | ٠,٧٤**                   | ٠,٦٤**                   | ٩          | ٠,٨٧**                   | ٠,٧٤**                   |
| ٣          | ٠,٧٥**                   | ٠,٧٠**                   | ١٠         | ٠,٨٧**                   | ٠,٧٤**                   |
| ٤          | ٠,٦٣**                   | ٠,٥٦**                   | ١١         | ٠,٨٨**                   | ٠,٨٩**                   |
| ٥          | ٠,٧٠**                   | ٠,٦٣**                   | ١٢         | ٠,٧٤**                   | ٠,٧٠**                   |
| ٦          | ٠,٨٩**                   | ٠,٨١**                   | ١٣         | ٠,٦٢**                   | ٠,٦٠**                   |
| ٧          | ٠,٧٤**                   | ٠,٨٥**                   | ١٤         | ٠,٩٠**                   | ٠,٨٥**                   |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط، كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

| الدرجة الكلية | متابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية | تنفيذ الخطة الاستراتيجية | تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية | صياغة رؤية المدرسة ورسالتها |
|---------------|----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
|               |                                  |                          |                                       | ١                           |
|               |                                  |                          | ١                                     | ٠,٨٤١**                     |
|               |                                  | ١                        | ٠,٨٦٣**                               | ٠,٨٣٦**                     |
|               | ١                                | ٠,٨١٢**                  | ٠,٧١١**                               | ٠,٦٢٤**                     |
| ١             | ٠,٨٦٨**                          | ٠,٩٦٧**                  | ٠,٩٢٠**                               | ٠,٩٠٠**                     |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). \*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يبين الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

#### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠) معلما ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضا حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٤) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٤): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات لإعادة للمجالات والدرجة الكلية

| المجال                                | ثبات إعادة | الاتساق الداخلي |
|---------------------------------------|------------|-----------------|
| صياغة رؤية المدرسة ورسالتها           | ٠,٨٥       | ٠,٨٣            |
| تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية | ٠,٨٦       | ٠,٨٤            |

|      |      |                                  |
|------|------|----------------------------------|
| ٠,٨٢ | ٠,٨٤ | تنفيذ الخطة الاستراتيجية         |
| ٠,٨٠ | ٠,٨٢ | متابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية |
| ٠,٨٦ | ٠,٩٠ | الدرجة الكلية                    |

### المعالجات الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات ثم الفقرات في ضوء المجالات التي تتبع لها وفقا لأوساطها الحسابية تنازليا.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين، والجدول (٥) يوضح ذلك.

**جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة | الرقم | المجال                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١      | ٤     | متابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية      | ٣,٠٦            | ١,٠٥٨             | متوسط   |
| ٢      | ٣     | تنفيذ الخطة الاستراتيجية              | ٢,٨٢            | ١,٠٠١             | متوسط   |
| ٣      | ٢     | تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية | ٢,٦٣            | ١,٠٦٦             | متوسط   |
| ٤      | ١     | صياغة رؤية المدرسة ورسالتها           | ٢,٥٧            | ٠,٩٦٤             | متوسط   |
|        |       | الدرجة الكلية                         | ٢,٧٨            | ٠,٩٤٦             | متوسط   |

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٥٧-٣,٠٦) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاء مجال متابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٠٦) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال صياغة رؤية المدرسة ورسالتها في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٧) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين ككل (٢,٧٨) بدرجة تقدير متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة لاهتمام وزارة التربية والتعليم بالخطط الاستراتيجية المدرسية في السنوات الأخيرة، مثل الخطة التطويرية ومبادرة لمدرستي أنتمي والتخطيط المعتاد الذي تقوم به المدرسة، كما إن ممارسة مدير المدرسة الأردني للتخطيط الاستراتيجي تنبع من التأهيل والتدريب الذي يحظى به، علاوة على الاستجابة لما تفرضه اللوائح والقوانين والتعليمات التربوية من الحاجة للتخطيط وصياغة الأهداف والتنفيذ والمتابعة خلال العام الدراسي. اتفقت نتيجة السؤال الأول مع نتيجة دراسة التوجيهي (٢٠١٧) التي بينت أن مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض يمتلكون أنماط الإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، كما اتفقت نتيجة السؤال الأول مع نتيجة دراسة رامال وأخرون (Ramlal et al., 2019) التي بينت أن مديري المدارس يمارسون التخطيط بدرجة متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مهدي وحراش (٢٠٢١) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة صلاح الدين للإدارة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة. وقد اختلفت نتيجة السؤال الأول مع نتيجة دراسة العضايمة والعوامل (٢٠٢٢) التي بينت أن درجة تطبيق التخطيط

الاستراتيجي، ومستوى الأداء المدرسي قد جاءت مرتفعة، وربما يعود سبب الاختلاف هنا أن هذه الدراسة اقتصر على مدارس القطاع الخاص الأردني فقط.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي بحسب ترتيبها في الاستبانة:

#### أولاً: صياغة رؤية المدرسة ورسالتها

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بصياغة رؤية المدرسة ورسالتها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١      | ١     | يراعي مدير المدرسة وضوح رؤية ورسالة المدرسة                        | ٢,٦١            | ١,٢٦٧             | متوسط   |
| ٢      | ٣     | يصيغ مدير المدرسة الرؤية والرسالة بما يتفق والقيم السائدة          | ٢,٥٩            | ١,٤١٨             | متوسط   |
| ٣      | ٤     | يشرك مدير المدرسة فرق العمل في صياغة الرؤية والرسالة               | ٢,٥٦            | ١,٤٠١             | متوسط   |
| ٤      | ٢     | يضمن مدير المدرسة الرؤية والرسالة في الخطة التطويرية               | ٢,٥٤            | ١,٠٦٩             | متوسط   |
| ٥      | ٥     | يراعي مدير المدرسة مبدأ الانتماء للمدرسة عند صياغة الرؤية والرسالة | ٢,٥٣            | ١,٠٩              | متوسط   |
|        |       | صياغة رؤية المدرسة ورسالتها  | ٢,٥٧            | ٠,٩٦٤             | متوسط   |

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٥٣-٢,٦١)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "يراعي مدير المدرسة وضوح رؤية ورسالة المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦١) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (٥) ونصها "يراعي مدير المدرسة مبدأ الانتماء للمدرسة عند صياغة الرؤية والرسالة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٣) بدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال صياغة رؤية المدرسة ورسالتها ككل (٢,٥٧) بدرجة تقدير متوسطة. وتبدو هذه النتيجة مبررة، فمدير المدرسة لا يكون قادراً على التخطيط الاستراتيجي السليم إن لم يعمل على صياغة رؤية المدرسة ورسالتها، في ضوء تعليمات الوزارة، حيث أن وضع الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف يؤدي إلى الارتقاء بالخدمات المقدمة، وتحقيق الريادة والميزة التنافسية، علاوة على أن الوضوح والدقة في التخطيط من سمات التخطيط الاستراتيجي الناجح، الذي يمثل بدوره نجاح الإدارة المدرسية في عملها، مع تحقيق مبدأ الانتماء للعمل والمدرسة، وربما كانت مبادرة لمدرستي أنتمي إحدى خطوات التخطيط الاستراتيجي المهمة في المدارس الأردنية مؤخراً. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كاوسليما وأونيانجو (Kwaslema & Onyango, 2021) التي بينت أنه كانت هناك فعالية في تطوير الخطة الاستراتيجية؛ وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والتي ساهمت في تحسين الأداء الأكاديمي، كما بينت الدراسة أن مدير المدرسة يستخدم استراتيجيات مختلفة لتحقيق التأكد من تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

#### ثانياً: تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١      | ٦     | يحدد مدير المدرسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية                     | ٢,٦٣            | ١,٤١٧             | متوسط   |
| ٢      | ٨     | يورد مدير المدرسة في الخطة التطويرية تحليلاً معمقاً لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية | ٢,٦٣            | ١,٢٢٤             | متوسط   |
| ٣      | ٩     | يحدد مدير المدرسة الثقافة المجتمعية وأثرها على خطط المدرسة                           | ٢,٦٣            | ١,١٢٣             | متوسط   |
| ٤      | ١٠    | يحلل مدير المدرسة جوانب خطة مبادرة لمدرستي أنتمي                                     | ٢,٦٢            | ١,١٥٧             | متوسط   |

|       |       |      |  |   |   |
|-------|-------|------|--|---|---|
| متوسط | ١,١٩٤ | ٢,٦١ | يضع مدير المدرسة الطالب ضمن أولويات تحليل بيئة المدرسة | ٧ | ٥ |
| متوسط | ١,٠٦٦ | ٢,٦٣ | تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية                  |   |   |

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٦١-٢,٦٣)، حيث جاءت الفقرات رقم (٦، ٨، و٩) والتي تنص على: "يحدد مدير المدرسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية"، و"يورد مدير المدرسة في الخطة التطويرية تحليلاً معمقاً لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية"، و"يحدد مدير المدرسة الثقافة المجتمعية وأثرها على خطط المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (٧) ونصها "يضع مدير المدرسة الطالب ضمن أولويات تحليل بيئة المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦١) بدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية ككل (٢,٦٣) بدرجة تقدير متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن قدرة مدير المدرسة على تحديد نقاط القوة في مدرسته؛ لتعزيزها، والكشف عن جوانب الخلل لتفاديها، تمكنه من استغلال الفرص المتاحة أمامه، والتخلص من التهديدات والمخاطر، وبالتالي فإن هذا التحليل يعطيه صورة أشمل عن وضع المدرسة، ويمكنه من التخطيط الاستراتيجي السليم. انفتحت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٢١) التي بينت وجود وضوح للرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الاستراتيجية بمدارس إدارة القنفذة بدرجة كبيرة جداً.

### ثالثاً: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١      | ١٥    | يختار مدير المدرسة الأنشطة الملائمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية             | ٢,٨٩            | ١,٢٨٢             | متوسط   |
| ٢      | ١٤    | يقدم مدير المدرسة لكل فرد معلومات حول دوره ومسؤولياته                     | ٢,٨٧            | ١,٢٦٥             | متوسط   |
| ٣      | ١٣    | يشرك مدير المدرسة المجتمع المحلي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية              | ٢,٨٣            | ١,٢٧٠             | متوسط   |
| ٤      | ١٢    | يحرص مدير المدرسة على التواصل مع كافة الأطراف المعنية بالخطة الاستراتيجية | ٢,٧٦            | ١,١٢٥             | متوسط   |
| ٥      | ١١    | يضع مدير المدرسة الخطة الإجرائية التي تحقق الخطة الاستراتيجية             | ٢,٧٤            | ١,٣٧١             | متوسط   |
|        |       | تنفيذ الخطة الاستراتيجية  | ٢,٨٢            | ١,٠٠١             | متوسط   |

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٧٤-٢,٨٩) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على "يختار مدير المدرسة الأنشطة الملائمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٩) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (١١) ونصها "يضع مدير المدرسة الخطة الإجرائية التي تحقق الخطة الاستراتيجية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٤) بدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية ككل (٢,٨٢) بدرجة تقدير متوسطة، وترى الباحثة إن مدير المدرسة لن يكون ناجحاً في إدارته الاستراتيجية إن لم يضمن خطته كل الفعاليات والأنشطة التي يمكنه من خلالها من تطوير الأداء، وتنفيذ خطته بسهولة ويسر، كما إن مدير المدرسة يحتاج دوماً لخطة إجرائية تنفيذية يمكنه اتباعها خلال العام الدراسي الحالي أو الأعوام الدراسية القادمة؛ من أجل أن يحقق أهداف التميز والريادة، ولا بد من أن يخضع مدير المدرسة لدورات تدريبية ومشاغل مهنية تمكنه من وضع أفضل خطة إجرائية ممكنة. انفتحت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٢١) التي بينت وجود اهتمام لدى مديري المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية وبدرجة كبيرة جداً، يوجد ملائمة لبيئة المدارس لتطبيق الخطة الاستراتيجية في ضوء سياسة وبدرجة كبيرة جداً.

## رابعاً: متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١      | ١٦    | يضع مدير المدرسة معايير محددة لمتابعة الخطط المدرسية                 | ٣,١٧            | ١,٢٨٩             | متوسط   |
| ٢      | ١٩    | يشرك مدير المدرسة المجتمع المدرسي في تقييم الخطة الاستراتيجية        | ٣,١٥            | ١,٢٦٢             | متوسط   |
| ٣      | ١٨    | يقدم مدير المدرسة التغذية الراجعة للعاملين حول الأهداف التي لم تتحقق | ٣,٠٠            | ١,٢٣٥             | متوسط   |
| ٤      | ١٧    | يتأكد مدير المدرسة من تحقيق أهداف الخطة التطويرية                    | ٢,٩٩            | ١,٣٣٣             | متوسط   |
| ٥      | ٢٠    | يعمل مدير المدرسة على تذليل صعوبات التخطيط الاستراتيجي في المدرسة.   | ٢,٩٨            | ١,٣٢٤             | متوسط   |
|        |       | متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية                                     | ٣,٠٦            | ١,٠٥٨             | متوسط   |

يبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٩٨-٣,١٧)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على "يضع مدير المدرسة معايير محددة لمتابعة الخطط المدرسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٧) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٠) ونصها "يعمل مدير المدرسة على تذليل صعوبات التخطيط الاستراتيجي في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٨) بدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية ككل (٣,٠٦) بدرجة تقدير متوسطة، وتبدو هذه النتيجة مبررة، فمديرو المدارس حريصون على تتبع خطتهم وتقييمها بشكل مستمر، ولا سيما من جانب تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، واتفق المعلمون هنا على أن التقييم والمتابعة يمكنان المدير من تطوير وتعديل الخطة، حيث يقتضي الأمر ذلك؛ لأن هذا الأمر يؤدي إلى نجاح الخطة وتطوير العملية التعليمية برمتها. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اليحمدي والمعمري (٢٠٢٣) التي بينت اهتمام مدير المدرسة بمحاور التخطيط الاستراتيجي وأبعاده كافة.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجدول (١٠) يبين ذلك.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

| العدد | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الجنس            |
|-------|-------------------|-----------------|------------------|
| ٢٣٧   | .٩١٦              | ٢,٧٥            | ذكر              |
| ١١٨   | ١,٠٠٤             | ٢,٨٤            | أنثى             |
| ٢٤٣   | .٩٠٤              | ٢,٦٩            | بكالوريوس        |
| ١١٢   | ١,٠٠٥             | ٢,٩٨            | دراسات عليا      |
| ٦٠    | .٩٣٧              | ٢,٨٨            | اقل من ٥ سنوات   |
| ٩٥    | .٩٩٥              | ٢,٧٩            | ١٠-٥             |
| ٢٠٠   | .٩٢٧              | ٢,٧٥            | أكثر من ١٠ سنوات |

يبين الجدول (١٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين بسبب

اختلاف فئات متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ولبیان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (١١).

جدول (١١): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفروق من وجهة نظر المعلمين

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين  |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|---------------|
| ٠,٣٢              | ٠,٩٩١  | ٠,٨٦٣          | ١            | ٠,٨٦٣          | الجنس         |
| ٠,٠٠١             | ١٠,٤٣٨ | ٩,٠٩           | ١            | ٩,٠٩           | المؤهل العلمي |
| ٠,١٦٩             | ١,٧٨٥  | ١,٥٥٤          | ٢            | ٣,١٠٨          | سنوات الخبرة  |
|                   |        | ٠,٨٧١          | ٣٥٠          | ٣٠٤,٧٨٨        | الخطأ         |
|                   |        |                | ٣٥٤          | ٣١٦,٥٣١        | الكل          |

يتبين من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف ٠,٩٩١ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٣٢٠، وهذا يعني اتفاق المعلمين والمعلمات على أن مديريهم يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ومرد ذلك أن معظم المعلمين والمعلمات يشاركون بفروق العمل واللجان المنبثقة عن الخطط الاستراتيجية، وبالتالي يدركون واقع ممارسة المدير لها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف ١٠,٤٣٨ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٠٠١، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين الذين يحملون شهادات الماجستير والدكتوراة درسوا التخطيط الاستراتيجي في جامعاتهم، وبالتالي هم أقدر من غيرهم على تقدير واقع ممارسة المدير للتخطيط الاستراتيجي في مدارسهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف ١,٧٨٥ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,١٦٩، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلم أو المعلمة يشارك في الخطة الاستراتيجية وبخاصة في عملية التنفيذ بغض النظر عن عدد سنوات خدمته أو خبرته، وبما أن الجميع يعملون في مكان واحد وضمن سياقات واحدة، فإن تصوراتهم وآرائهم تكون في الغالب متشابهة حول واقع الممارسة لدى مديري مدارسهم. اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة اليعمدي والمعمري (٢٠٢٣) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع محاور استبانة الدراسة، في حين اختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة العملة والعضايلة (٢٠٢٢) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وربما يعود سبب الاختلاف هنا لاختلاف طبيعة عيني الدراساتين.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

١. ضرورة مراعاة إشراك جميع العاملين في المدرسة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ وبخاصة في مجال صياغة رؤية ورسالة المدرسة؛ ليكون قادرا على التخطيط والتطبيق بفعالية.
٢. عقد دورات تدريبية ومشاغل مهنية مستمرة لتدريب مديري ومديرات المدارس على أساليب وضع الخطط الإجرائية وآليات تطبيقها، وبخاصة في المجال التطبيقي والإجرائي ونقل التخطيط الاستراتيجي ليصبح واقعا عمليا.
٣. وضع آلية نصف سنوية وسنوية لعملية تقويم الخطة الاستراتيجية وتعديلها بناء على نتائج هذا التقييم الذي يمكن أن يشارك فيه المعلم والمشرف التربوي والمعنيون بالأمر.
٤. توفير إمكانات وموازنات التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة؛ لضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي.
٥. إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي ومؤسسات التعليم الجامعي حول فعالية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير الأداء التربوي.

## الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما أعرب عن تقديري لمشاركة المعلمين والمعلمات الذين ساهموا في هذه الدراسة، وأشكر مديرية تربية وتعليم لواء قصبه المفرق على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتي بالكامل.

## الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤) ، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية تربية وتعليم لواء قصبه المفرق).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

## بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثة.

## التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

## تضارب المصالح

تؤكد الباحثة عدم وجود أي تضارب في المصالح.

## مساهمة الباحثة

- قامت زينة المطلق بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمت كتابة المسودة الأولى للمقال من قبل زينة المطلق.
- قامت الباحثة بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمدت النسخة النهائية للنشر.

## الموافقة على النشر

توافق الباحثة على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وبانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، وتوافق على نشرها. كما تؤكد أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً، ولم يُقدم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

## المراجع

أحمد، مجدي. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥* (٣٣)، ١٩-١.

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/4141>

التويجري، فواز. (٢٠١٧). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي في مدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١* (٧)، ٩٩-١٢٣.

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/133>

الحراصي، فواز والدليمي، أشرف ويوسف، محمد. (٢٠١٩). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام بسلطنة عمان. *مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية*، ٤ (٣)، ١-٢٨. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1215498>

حكيمي، خالد. (٢٠٢١). معوقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر القادة التربويين بمدارس التعليم العام بمنطقة جازان. *مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١ (٢)، ٤٠٩-٤٤٥-٢٣١١-٢٠١٥. <https://doi.org/10.21608/JSREP.0538>

زيدان، سلمان. (٢٠١٧). *العمق الاستراتيجي: موقع التخطيط والمعلومات في صنع القرارات* (الطبعة الأولى). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

السبيكي، سلوى وعبد العزيز، علي. (٢٠١٩). *الدليل التنفيذي للتخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي* (الطبعة الأولى). القاهرة: المكتب العربي للمعارف.

الصبيحي، ثروت. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتنمية رأس المال البشري في المدارس الأساسية بقصبة إربد. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*، ٢ (٢)، ١٦١-١٣٩. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1422932>

عبابنة، صالح. (٢٠١٥). *التخطيط التربوي المعاصر: النظرية والتطبيق* (الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد القادر، أحمد. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة الجفرة. *مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية*، ٣ (١)، ٦٧-٤٣. <https://search.mandumah.com/Record/1275947>

العنوم، عدنان والكوفي، قاسم. (٢٠١٨). *القيادة والتغيير* (الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. العطوي، ركان. (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الأغوار الشمالية. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، ٣٩ (٢)، ٢٨-١. <https://doi.org/10.21608/mfes.2023.295264>

العملة، محمد والعضايلة، عدنان. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، ٢٥ (٢)، ١٠٢-١٢١. <https://doi.org/10.35875/1105-025-002-007>

الغامدي، عوض. (٢٠٢١). واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الابتدائية بقطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة في ضوء سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٩ (١)، ١٨٨-٢٠٨. <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.1.12>

مهدي، جودت، وحراشة، علاء. (٢٠٢١). الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة صلاح الدين وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*، ٦ (١)، ٨٨-١٠٢. <https://search.mandumah.com/Record/1155945>

اليحمدي، حمد، والمعمري، أمينة. (٢٠٢٣). مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، ٣٩ (٤)، ١٩٦-١٥٤. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=333145>

## References

- Ahmed, H. E. (2023). The effect of strategic planning on the success of e-learning: Al-Nisour University College as a case study. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 1-22. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1521>
- Cavalho, C., Cabra, J., Verdasca, C., & Alves, M. (2022). Strategic action plans for school improvement: An exploratory study about quality indicators for school

## Journal pre-proofs

- improvement plan evaluation. *Journal of Social Studies Education Research*, 13(1), 143-163. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1342195>
- Chiong, C., & Pearson, E. (2023). *The features of an effective school strategic plan: Literature review* (First ed.). Australia: Australian Education Research Organization. <https://www.edresearch.edu.au/research/research>
- Hiltibran, K. L. (2020). *Strategic planning in international Christian schools: Leadership practices and perceptions* (PhD dissertation, Columbia International University). USA. <https://www.proquest.com/openview/69fdd5ba9a7a57d0b>
- Knoff, H. E. (2023). *Best practices in strategic planning, organizational development, and school effectiveness*. Arkansas: Arkansas Department of Education Publications. <https://apprendre.auf.org/wp-content/opera/13-BF-References>
- Krstevska, A., & Bajrami, D. (2023). The role of strategic planning in ensuring the success of education. *SEEU Review*, 18(1), 92-106. <https://sciendo.com/article/10.2478/seeur-2023-0050>
- Kwaslema, P., & Onyango, D. (2021). Effectiveness of the strategic planning and academic performance among the public secondary schools in Babati District, Tanzania. *East African Journal of Education and Social Sciences*, 2(1), 82-86. <https://doi.org/10.46606/eajess2021v02i01.0069>
- Mbangula, D., & Albert, I. (2022). Effectiveness of principals' roles on school performance: Perspective of school principalship. *Research Journal of Education*, 8(1), 1-10. <https://doi.org/10.32861/rje.81.1.10>
- Meigarul, M., Siamoo, P., & Salema, V. (2019). Implementation of strategic plan in influencing academics in public teachers colleges in Tanzania. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 1(1), 393-404. [https://saudijournals.com/media/articles/JAEP\\_311\\_393-404\\_vhNLZzU.pdf](https://saudijournals.com/media/articles/JAEP_311_393-404_vhNLZzU.pdf)
- Nurlatifah, L., Hanafiah, A., & Sauri, S. (2022). Strategic management of principals in improving quality junior high schools. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 1(1), 1983-1990. <https://repository.uninus.ac.id/87/1/Strategic%20Management%20Of%20Principals%20In%20Improving.pdf>
- Palah, S., Wasliman, L., Sauri, S., & Gaffar, A. (2022). Principal strategic management in improving the quality of education. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 1(1), 241-250.
- Ramlal, A., Jones, D., & Kingston, K. (2019). Principals' experiences leading strategic planning in high-performing primary schools in Trinidad and Tobago. *Journal of Instructional Pedagogies*, 24(2), 1-18. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7722/>
- Williams, H. O. (2023). *School improvement planning in Arkansas' K-12 schools: A quantitative survey study* (Master thesis, Baylor University). USA. <https://www.google.com/search?q=School+Improvement+Planning>