

The Degree to Which Government School Principals Use Strategic Planning to Reduce Educational Waste in the Capital Governorate, Amman

درجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي للحد من الهدر التربوي في محافظة العاصمة عمان

Madian khamees^{1*}, Dalal Hawwash¹.

¹Ministry of Education, Amman, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 25 Mar 2022

Accepted 12 May 2022

Published 01 Jan 2024

*Corresponding author:

Ministry of Education, Amman, Jordan.

Email: madian_7911@hotmail.com.

Abstract

This study aimed to identify the degree to which government school principals use strategic planning to reduce educational waste in the Capital Governorate of Amman, from the point of view of the principals themselves. This study utilized a questionnaire tool based on relevant research, focusing on five essential aspects: school vision, school mission, strategic objectives, and analyzing the internal and external environments of the school. The study population consisted of 184 principals, both male and female, intentionally selected and presented to specialists for validity and internal consistency. The results were as follows: the degree to which government school principals use strategic planning to reduce educational waste in the Capital Governorate of Amman reached a total score of 4.23. The study recommends spreading awareness among employees of the Ministry of Education about all the concepts of strategic planning, its importance, and the mechanisms for its application, as well as the optimal investment of available resources and teamwork.

Keywords: Degree of Use, Strategic Planning, Educational Waste, School Principals.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي للحد من الهدر التربوي في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرية لواء ماركا والبالغ عددهم (١٨٤)، مديراً ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (٤٨)، مديراً و (٨٢)، مديرة وتم اختيارهم بالطريقة القصدية، أما أداة الدراسة فتمثلت بالاستبانة التي طورها الباحثان وتم التأكد من صدقها وثباتها، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت من خمس مجالات هي: (رؤية المدرسة، ورسالة المدرسة، والأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية للمدرسة)، وأظهرت النتائج أن درجة استخدام مديري المدارس الحكومية في محافظة عمان للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم بصورة كبيرة حيث بلغت نسبة الاستجابة الكلية (٤,٢٣)، وأوصت الدراسة إلى نشر الوعي

بين العاملين في وزارة التربية والتعليم بكل مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته وآليات تطبيقه، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

الكلمات المفتاحية: درجة استخدام، التخطيط الاستراتيجي، الهدر التربوي، مديري المدارس.

١. المقدمة

١،١ الإطار النظري والدراسات السابقة

إن ما يحمله القرن الواحد والعشرين من تغيير متسارع، وتطورات في جميع مجالات الحياة وخاصة الانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي، وثورة المعلومات والاتصالات، حيث أصبح العالم قرية صغيرة يقع على عاتق مؤسسات المجتمع في السعي لاستيعاب هذه المتغيرات، وفي قيادة السفينة الإنسانية نحو التطوير والتجديد ونتيجة لهذه التغيرات كان لزاماً على النظم التربوية أن تتبوأ مكانة مرموقة في مواجهة هذه التحديات والسعي نحو التطوير والتجديد، إذ تهتم النظم التربوية في مواكبة التطورات العلمية والتربوية، وتسخر قدراتها للتغلب على التحديات المتنوعة التي تعترض تقدمها، وقد فرضت التغيرات الفكرية والعلمية نفسها على الساحة التربوية والتي كان من أهم أبرز مظاهرها التحول من مجتمع المعرفة إلى مجتمع ما وراء المعرفة إلى التخطيط الاستراتيجي المنظم .

ولمواجهة كل هذه التغيرات والتطورات أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية منها أن تخطط جيداً لبرامجها ومشروعاتها الحالية والمستقبلية (إبراهيم، ٢٠١٣). ويعد التخطيط بمفهومه الشامل ضرورة إنسانية لمجابهة المشكلات والتحديات الحالية والمستقبلية، ولا مجال للشك بأن التخطيط المنظم هو أساس التطوير الناجح (أبو هاشم، ٢٠٠٧).

وتعد عملية التخطيط مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإنسان نشأت معه وتطورت مع تطوره، كما تعد عنصراً أساسياً في العملية الإدارية، بل تعتبر أهم وأحد ركائز العمل المنظم الرشيد الذي يجب أن يتصف به كل جهد جماعي أو فردي، إذ من خلاله تتحد الغايات والأهداف الأساسية والإجراءات والتدابير اللازمة للوصول إلى هذه الغايات والأهداف (الحايك، ٢٠١٨).

ويعد التخطيط الاستراتيجي من العوامل المهمة لنجاح مؤسسات التعليم نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا تحرص وزارة التربية والتعليم على وضع الخطط التطويرية للنهوض بمستوى الأداء الأكاديمي وتحقيق أفضل المخرجات، إذ تعد هذه الخطط بمثابة موجه لها من وجهتها، وتقييم إنجازاتها نحو الأفضل، وتوجه الوزارة مديري التربية لتوجيه مديري المدارس نحو إعداد الخطط التطويرية من أجل تحقيق الجودة الشاملة وتقليل الهدر التربوي. فالتخطيط الاستراتيجي منهج فكري يؤدي للارتقاء بعمل المؤسسات التعليمية من خلال قدرته على دفع تلك المؤسسات ومعاودة التركيز في الوسائل المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية والتغلب على المشكلات التي تواجهها من تجزئة أهداف المؤسسة ووضع خطوات التنفيذ والتقييم للنتائج (القرشي، ٢٠٠٨).

ويمثل مدير المدرسة الحلقة الأولى في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لأعمال المدرسة، ومن هنا يظهر دوره الهام في ضرورة الانسجام مع تغيرات العصر، وحاجات التربية الحديثة التي تنظر إليه كقائد تربوي، وكمحور هام من محاور التغيير والتطوير (أبو هاشم، ٢٠٠٧).

والتخطيط الاستراتيجي عملية إدارية يقوم بها فريق التخطيط المدرسي بهدف تحديد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها والبرامج المعتمدة لتحقيق هذه الأهداف، وقادة المؤسسات التربوية مطالبون بامتلاك القدرة على التخطيط الاستراتيجي بفاعلية من أجل تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، باتباع الطرق العلمية بالتعاون مع الهيئة الإدارية والتدريسية في المدرسة، والتخطيط الاستراتيجي هو عملية استشارية تقدم على اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Bryson, 2018). فالتخطيط الاستراتيجي يمكن الإدارة المدرسية من الإنفاق على المخرجات التي يجب تحقيقها لبناء السمعة المدرسية وتطوير المبادئ التشغيلية ووضع الخطط لتنفيذها (الحايك، ٢٠١٨).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: مجموعة من المراكز طويلة الأمد القائمة على تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وتحليل بيئتها وصياغة أهدافها ووضع الخطة التي توضح السبب إلى تحقيق تلك الأهداف (الحايك، ٢٠١٨)، ويعرف (الدجني، ٢٠١١)، التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجب قيادة المؤسسة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الحد من الهدر التربوي.

ويشير الرشدان (٢٠٠١) إلى أن الهدر التربوي هو: الخسارة الناجمة في عمليات التعليم من خلال أعداد الطلبة الذين رسبوا أو تسربوا وما ترتب على ذلك من خسارة في الإنفاق على التعليم وفي الجهد المبذول فيه.

ويقف الهدر التربوي عائقاً في وجه أي تقدم يبتغيه مجتمعنا بسبب ضعف الخلفية الثقافية وانخفاض المهارات العقلية والأدائية لأولئك الأشخاص، وقد تناولت العديد من الدراسات الهدر التربوي، حيث بينت دراسة (حميد، ٢٠٠١) أن معدل الرسوب وتسرب الطالبات أقل من تسرب ورسوب الطلاب.

ويعد الهدر التربوي خباية مجتمعية تواجه كل بلدان العالم، إلا أنها في البلاد العربية أكثر حدة وأشد أثراً، وتشير إحصائيات التعليم في الدول العربية إلى أن الهدر التربوي يستحوذ على أكثر من (٢٠٪) من مجمل ما ينفق على التعليم في هذه الدول، ويؤكد المختصون والباحثون على أن هذه المشكلة ليست سمة الدول العربية، بل إنها ظاهرة عالمية تعاني منها معظم دول العالم، ولكن بنسب متفاوتة (حورية، ٢٠١٧).

وتعد ظاهرة الهدر التربوي المتحقق في المؤسسات التعليمية والمتمثلة في الرسوب والتسرب من أخطر المشكلات التي لا تخلو منها أي مجتمع، وبقدر مقاومة هذه الظاهرة ومحاربة أسبابها تتطور الكفاءة التعليمية لهذه المؤسسات (الرويلي، ٢٠١٧). إذ تتعدى أضرار الهدر التربوي المؤسسات التعليمية، إذ يصل حذوه للمجتمع ويترتب عليه آثار اجتماعية واقتصادية وثقافية، وينتج منه البطالة وتكوين أفراد غير منتجين في مجتمعاتهم، وتدني أدوارهم الاجتماعي، كما يميلون إلى النزعة الفردية الأثنية والعدوانية، كما وينتج عنه مشكلات اجتماعية، مثل: مشكلات الانحراف السلوكي، كالسرقة والمخدرات، كذلك خلق اتجاهات سلبية لدى الطلبة الراسبين والمتسربين نحو المجتمع (الرويلي، ٢٠١٧).

ويشير الرشدان (٢٠٠١) إلى أن هنالك آثاراً سلبية للهدر التربوي المتمثل بالرسوب والتسرب تؤثر سلباً على الفرد نفسه ومجتمعه ومن هذه الآثار ويرى الباحث أن هذه الآثار تتمثل في تسبب المتسرب في إهدار الأموال التي أنفقت عليه، وأن منح الطالب المتسرب فرصة أخرى يؤدي إلى ضياع فرصة أمام غيره من الراغبين في التعليم.

يتضح لنا مما سبق أن الآثار الناجمة عن الهدر التربوي سيئة جداً على الفرد ومجتمعه فهي تستنزف ميزانية التعليم وتخريج طلبة غير أكفاء، بالإضافة إلى أنها تثقل كاهل النظام التربوي في الأردن وتحد من التقدم والنمو الاقتصادي للبلاد مما يستدعي اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للحد من هذه المشكلة، ويتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في تفادي المشكلات ووضع الحلول لها، والابتعاد عن الحلول المؤقتة التي تؤدي إلى هدر الوقت والمال والجهد وبالتالي الهدر التربوي.

١,١,١ الدراسات السابقة

شغل التخطيط الاستراتيجي الكثير من الباحثين والدارسين على المستوى المحلي والعربي والأجنبي، وقد تصدت العديد من الدراسات لهذا الموضوع المهم، أما بالدراسات الميدانية، أو بالدراسات البحثية من خلال المعرفة ونقدها، ولعل من أهم الدراسات ذات الصلة وقد تم عرضها وفقاً للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

سعت دراسة الزبيدي (٢٠٢١)، التعرف إلى درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وطورت استبانة مكونة من (٢٦)، فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي: (متطلبات التخطيط الاستراتيجي البشرية، متطلبات التخطيط التنظيمية، ومتطلبات التخطيط الإدارية) وتكونت العينة من (٧٧)، معلماً ومعلمة من معلمي مدارس ناعور، وأظهرت النتائج أن استجابات عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة على درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وكان من أبرز التوصيات التي تم التوصل إليها العمل على استدامة توفير المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية والمادية التي تدعم نجاح التخطيط الاستراتيجي.

وأجرت الحايك (٢٠١٨) دراسة هدفها التعرف لدرجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٦٨)، معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة، وتم تطوير استبانة خاصة لهذا الغرض، وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة ككل.

وهدف دراسة الرويلي (٢٠١٧) إلى التعرف على حجم الهدر التعليمي في كلية العلوم بجامعة الحدود الشمالية، والعوامل المؤدية إليه حيث استخدم الباحث المنهج الكمي من خلال تتبعه ثلاثة أفواج حقيقية من الطلاب المقبولين في

العام الجامعي (١٤٢٨/١٤٢٩هـ)، والعام (١٤٣٠/١٤٢٩هـ)، والعام (١٤٣١/١٤٣١هـ)، كما تم استخدام المقابلة وتمت مقابلة (٢٢)، طالبًا متسربًا، لكشف العوامل المؤدية إلى الهدر التعليمي وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من العوامل المؤدية إلى الهدر التعليمي في هذه الكلية صنفت إلى عوامل اقتصادية وعوامل أكاديمية وعوامل ذاتية.

وكشفت دراسة الدجني (٢٠١١)، عن درجة ممارسة القادة التربويين في قطاع غزة لدورهم الإداري في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المرؤوسين، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥٨)، فردًا منهم (١٤)، مساعرو (١٤٤)، رئيس قسم ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت استبانة موزعة على أربع مجالات في مجال التخطيط، التنظيم، الوجيه، المتابعة والتقويم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة التربوية للتخطيط الاستراتيجي كانت متوسطة وفي جميع المجالات الإدارية كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة أبو ختلة (٢٠١١)، إلى التعرف إلى درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويره، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من (٤٧)، فقرة موزعة على خمس مجالات هي: (رؤية المدرسة، رسالة المدرسة، الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، تحليل البيئة الخارجية للمدرسة)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة وعددهم (١٩٨) مديرًا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي بوجهة نظرهم بنسبة كبيرة وبنسبة (٧١-٨٢٪)، للمجالات الخمس ككل.

وهدف دراسة (Grant & Thomases, 2004)، إلى التعرف على الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، واستخدم الباحثان المنهج التحليلي، وتكونت العينة من (٦٦) كتابًا، و(٢٩) مقالة صحفية، و(٢٨) بحثًا، و(٦) رسائل دكتوراه، ومصادر أخرى. وأظهرت النتائج نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وعدم الالتزام بالتخطيط والتطبيق العملي له، إضافة إلى ضعف المرونة التي تؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي.

١,٢ التعقيب على الدراسات السابقة

بناءً على عرض الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسات السابقة بتناولها التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (الزبيدي، ٢٠٢١؛ ودراسة الحايك، ٢٠١٨؛ الدجني، ٢٠١١؛ Grant & Thomases, 2004) واختلفت مع دراسة (الزبيدي، ٢٠٢١) في كونها اتبعت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة (أحمد، ٢٠٢١؛ الرويلي، ٢٠١٧) في اتباعها المنهج الكمي، واستخدم المنهج التحليلي في دراسة (Grant & Thomases, 2004) واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في ودراسة (أبو ختلة، ٢٠١١)، بينما استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، واختلفت مع الدراسات السابقة في عينة وأفراد الدراسات التي تم عرضها من حيث جنس العينة من معلمين ومعلمات ومديرين ومديرات ومساعدين ورؤساء أقسام وكتب ومقالات ورسائل دكتوراه، وعدد أفراد الدراسة حيث كان أقلها (٢٧)، معلمًا ومعلمة وأكثرها (٣٦٨)، معلمًا ومعلمة.

أما عدد أفراد الدراسة الحالية تكونت من (١٣٠) مديرًا ومديرة، وتشابهت مع معظم أدوات الدراسات والتي تمثلت في الاستبانة إلا أنها اختلفت في عدد فقرات الاستبانة حيث كان عدد فقرات استبانة هذه الدراسة (٤٦)، موزعة على خمس مجالات، وفيما يتعلق بالنتائج فقد اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة (أبو ختلة، ٢٠١١) حيث توصلت إلى أن درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي بوجهة نظرهم بنسبة كبيرة، ودراسة (الحايك، ٢٠١٨)، كانت النتائج مرتفعة ككل في درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي، واختلفت عن دراسة (أبو ختلة، ٢٠١١) في مكان تطبيقها وعينتها والزمن الذي طبقت فيه الدراسة.

١,٣ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن تلخيص أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يأتي:

- تطوير إطار فكري عن كل من التخطيط الاستراتيجي والهدر التربوي.
- اختيار منهجية البحث المناسبة وهي المنهج الوصفي المسحي.

- تحديد التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة في التخطيط الاستراتيجي والهدر التربوي.
- إعداد أداة الدراسة الحالية المتمثلة في الاستبانة.

١,١,٢ ما تميزت به الدراسة الحالية

- تميزت هذه الدراسة بأنها الوحيدة في حدود علم الباحثان التي تناولت درجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي للحد من الهدر التربوي (الرسوب، والتسرب) في لواء ماركا، وكانت مجتمعها جميع مديري ومديرات هذا اللواء.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسعى المؤسسات التربوية لمواكبة التطورات العلمية الحديثة لتحقيق أفضل المخرجات لأفرادها وذلك عن طريق التخطيط السليم والمنظم، حيث أوصت العديد من الدراسات بضرورة البحث بموضوع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية وتبني وزارة التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي المنظم مثل دراسة برهم (٢٠٢٠)، ليتمكن مديري المدارس من اشتقاق خططهم الاستراتيجية في ضوء خطط وزارة التربية والتعليم، وأكدت على ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في مؤسسات الوزارة، وذلك لعظم الفائدة المتوخاة والتي تعود على عنصر العملية التعليمية.

ويعد التخطيط الاستراتيجي السليم مهما في مواجهة التحديات ووسيلة جيدة لتطوير النظام التربوي، ويحقق الاستفادة من الموارد والامكانيات المتاحة فيها للتعليم، ومن خلال خبرة الباحثان الطويلة في ميدان وزارة التربية والتعليم وفي الإدارة المدرسية تحديداً لاحظا قصوراً واضحاً في التخطيط الاستراتيجي بالرغم من أهميته وحاجته، وانطلاقاً مما سبق ورغبة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات التربوية، فقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن درجة استخدام مديري المدارس الحكومية في محافظة عمان للتخطيط الاستراتيجي في الحد من الهدر التربوي في محافظة عمان، وتحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية.

٢,١ أسئلة الدراسة

١. ما درجة استخدام مديري المدارس الحكومية في محافظة عمان للتخطيط الاستراتيجي في الحد من الهدر التربوي في محافظة عمان؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي في الحد من الهدر التربوي في محافظة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة كمدير مدرسة، والمرحلة التعليمية؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الحكومية في محافظة عمان للتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الهدر التربوي، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول استخدام التخطيط الاستراتيجي في الحد من الهدر التربوي تعزى لمتغيرات الدراسة.

٣,٢ أهمية الدراسة

١. **الأهمية النظرية:** تأتي أهمية هذه الدراسة من انسجامها مع التوجهات التربوية الحديثة بأن التخطيط الاستراتيجي هو محور مهم للعملية التربوية، ويمكن الاستفادة منها في تعزيز استخدام مديري المدارس الحكومية في محافظة عمان للتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الهدر التربوي وتجويد التعليم، وتعميم استخدامه في جميع مدارس المملكة، والتعرف على العلاقات الارتباطية إن وجدت بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وكل من المتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة التعليمية.
٢. **الأهمية العلمية:** تنبع أهمية هذه الدراسة كونها تناولت موضوعاً حيوياً وجديداً قد يهتم القائمين على العملية التعليمية في المدارس ووزارة التربية والتعليم وصانعي القرارات التربوية من أجل رفع المستوى التربوي بشكل عام، والذي يتطرق لموضوع التخطيط الاستراتيجي المنظم، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة على حد علم

الباحثان، والتي تركز على التخطيط الاستراتيجي ودوره في الحد من الهدر التربوي، كما إنها تعد إضافة جديدة في الدراسات العربية والمتعلقة في مجال التخطيط الاستراتيجي ونواة لدراسات أخرى مستقبلاً، وانسجامها مع التوجهات التربوية الحديثة لتلافي الهدر التربوي وتجويد التعليم، وقد تسهم أيضاً في تطوير أداء الإدارة المدرسية، وفي تحسين مخرجات العملية التعليمية.

٤. مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

درجة استخدام

ويقصد بها في هذه الدراسة مدى استخدام مديري المدارس الحكومية في محافظة عمان للتخطيط الاستراتيجي في الحد من الهدر التربوي في محافظة عمان، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس على استبانة استخدام التخطيط الاستراتيجي المطبقة في هذه الدراسة.

التخطيط الاستراتيجي

عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وأدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة (الدجني، ٢٠١١). ويعرف الباحثان التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة إجرائياً: العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة مع فريق التطوير المدرسي لتنفيذ الخطط التي تم إعدادها مسبقاً بعد التحليل الدقيق للأهداف الإستراتيجية وللبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة لمواجهة الهدر التربوي حتى تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها.

الهدر التربوي

هو الخسارة الناجمة بعمليات التعليم من خلال أعداد الطلبة الراسين والمتسربين، وما ينتج من ذلك من خسارة في الإنفاق على التعليم وفي الجهود المبذولة فيه (أبو شعيرة وغباري، ٢٠١١). ويعرف الباحثان الهدر التربوي في هذه الدراسة إجرائياً: الخسارة الناتجة عن سوء استخدام الموارد المتاحة في المدرسة، الأمر الذي يجعله عاجزاً عن تحقيق الأهداف الموضوعية للنظام التعليمي.

مديري المدارس

الأشخاص الذين يقومون بإدارة المدرسة فنياً وإدارياً بما يحقق رسالة المدرسة التربوية وفقاً للمناهج والسياسات التربوية، وبما يخدم العملية التعليمية التعلمية، في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة. <https://apps.moe.gov.jo/>. ويعرف الباحثان مديري المدارس في هذه الدراسة إجرائياً: الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى الطلاب والحد من رسوب وتسرب الطلبة وتحسين العملية التعليمية التعلمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية وحسن تنظيمها، والذي يهتم بالتخطيط الاستراتيجي في جميع المجالات من أجل تجويد التعليم.

٥. حدود الدراسة ومحدداتها

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي (الرسوب، التسرب).
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء ماركا في محافظة عمان.
- **الحد الزمني:** العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢.
- **الحد المكاني:** مدارس لواء ماركا في محافظة عمان.

٦. الطريقة والإجراءات

وتشمل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة كما يأتي:

٦,١ منهجية الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي نظراً لملائمته للدراسة الحالية.

٦,٢ متغيرات الدراسة

١. المتغيرات المستقلة:

- الجنس: ولها مستويان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: ولها مستويان هما: (بكالوريوس ودبلوم عال، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية: ولها مستويان هما: (أقل من ٥ سنوات، ٥ سنوات فأكثر).
- المرحلة التعليمية: ولها مستويان هما: (أساسية، ثانوية).

٢. المتغير التابع:

- درجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي للحد من الهدر التربوي في محافظة العاصمة عمان.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء ماركا وعددهم (١٨٤)، مديراً ومديرة وذلك حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم للفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٢.

٦,٤ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (١٣٠)، مديراً ومديرة من لواء ماركا، وتم حساب النسب المئوية والتكرارات كما حسب متغيرات الدراسة في الجدول (١).

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	الجنس
٣٦,٩	٤٨	ذكر	الجنس
٦٣,١	٨٢	أنثى	
٪١٠٠	١٣٠	المجموع	
٦٥,٤	٨٥	بكالوريوس+دبلوم عال	المؤهل العلمي
٣٤,٦	٤٥	دراسات عليا	
٪١٠٠	١٣٠	المجموع	
٤٨,٥	٦٣	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخدمة كمدير مدرسة
٥١,٥	٦٧	٥ سنوات فأكثر	
٪١٠٠	١٣٠	المجموع	
٥٩,٢	٧٧	أساسية	المرحلة التعليمية
٤٠,٨	٥٣	ثانوية	
٪١٠٠	١٣٠	المجموع	

٦,٥ أداة الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة فقد تم تطوير استبانة من قبل الباحثان تقيس درجة استخدام مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي للحد من الهدر التربوي في لواء ماركا، حيث تم مراجعة العديد من الدراسات في الأدب النظري والتربوي والمتعلق في

هذا المجال، كدراسة (الزبيدي، ٢٠٢١؛ الحايك، ٢٠١٨؛ أبو ختلة، ٢٠١١)، وتكونت الاستبانة التي أعدها الباحثان من قسمين: يحتوي القسم الأول على المعلومات الديمغرافية للمبحوثين، في حين اشتمل القسم الثاني على خمس مجالات موزعة على (٤٦)، فقرة لقياس درجة استخدام مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي وهي: رؤية المدرسة (٩ فقرات، رسالة المدرسة (٧ فقرات، الأهداف الاستراتيجية (٩ فقرات، تحليل البيئة الداخلية (١٣ فقرة، تحليل البيئة الخارجية (٨ فقرات، حيث أعطى لكل فقرة مقياساً متدرجاً من خمس درجات وفقاً لمقياس "ليكرت الخماسي". إذ يقوم المستجيب بتقدير مستوى درجة الاستخدام على كل فقرة على النحو التالي: الدرجة (٥)، تعني أن الاستخدام كبير جداً، والدرجة (٤)، تعني أن الاستخدام كبيرة، والدرجة (٣)، تعني أن الاستخدام متوسطة، والدرجة (٢)، تعني أن الاستخدام قليلة، والدرجة (١)، تعني أن الاستخدام قليلة جداً، وجرى تقسيم الاستخدام إلى ثلاثة مستويات: (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض)، وذلك بتقسيم مدى الأعداد من (٥-١)، في ثلاث فئات للحصول على مدى كل مستوى أي (١،٣٣)، وعليه تكون المستويات كالآتي: مستوى منخفض في الاستخدام (١-٣،٣٣)، ومستوى متوسط في الاستخدام (٣،٣٤-٢،٦٧)، ومستوى عال في الاستخدام (٢،٦٨-٥)، وأعطيت الاستجابات اللفظية قيمة رقمية وهي (١،٢،٣،٤،٥)، على الترتيب بالتوالي.

❖ ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المراتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٢)، يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٢): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
رؤية المدرسة	٠,٨٠	٠,٧٩
رسالة المدرسة	٠,٨٦	٠,٧٤
تحليل البيئة الداخلية	٠,٨٣	٠,٧٢
الأهداف الاستراتيجية	٠,٨٠	٠,٧٥
تحليل البيئة الخارجية	٠,٨٢	٠,٧٩
الدرجة الكلية	٠,٨٥	٠,٨١

يبين الجدول (٢)، أن معامل الثبات للدرجة الكلية بلغ (٠,٨٥)، بطريقة إعادة، وجاء لمجال رؤية المدرسة (٠,٨٠)، ورسالة المدرسة (٠,٨٦)، ومجال تحليل البيئة الداخلية (٠,٨٣)، ومجال الأهداف الاستراتيجية (٠,٨٠)، ومجال تحليل البيئة الخارجية (٠,٨٠)، وبلغت الدرجة الكلية لمعامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (٠,٨١)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات الدراسة.

❖ 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 (٣٠)، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠,٧٧-٠,٣٩)، ومع المجال (٠,٨٧-٠,٤٦)، والجدول (٣)، يبين ذلك.

جدول (٣): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه.

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
١	٠,٤٦**	٠,٥٨**	١٧	٠,٧١**	٠,٦٨**	٣٣	٠,٨٥**	٠,٦٦**
٢	٠,٦٣**	٠,٥٦**	١٨	٠,٥٤**	٠,٤٩**	٣٤	٠,٨٧**	٠,٦٨**
٣	٠,٦٣**	٠,٥٥**	١٩	٠,٧٦**	٠,٧٠**	٣٥	٠,٦٠**	٠,٤٣*
٤	٠,٧٦**	٠,٦٤**	٢٠	٠,٤٩**	٠,٤٠*	٣٦	٠,٧٠**	٠,٥٩**
٥	٠,٥٦**	٠,٥٢**	٢١	٠,٦٠**	٠,٥١**	٣٧	٠,٤٧**	٠,٥٤**
٦	٠,٧٠**	٠,٥٣**	٢٢	٠,٨١**	٠,٧٤**	٣٨	٠,٦١**	٠,٣٩*
٧	٠,٨٥**	٠,٦٣**	٢٣	٠,٦٦**	٠,٦٤**	٣٩	٠,٥١**	٠,٧٤**
٨	٠,٧٠**	٠,٤٣*	٢٤	٠,٥٢**	٠,٤٩**	٤٠	٠,٦٣**	٠,٥٨**
٩	٠,٨٠**	٠,٦٩**	٢٥	٠,٦٠**	٠,٥٤**	٤١	٠,٥٥**	٠,٥١**
١٠	٠,٥٧**	٠,٥٨**	٢٦	٠,٧٧**	٠,٧٦**	٤٢	٠,٧٦**	٠,٧٤**
١١	٠,٧٩**	٠,٦٦**	٢٧	٠,٧٢**	٠,٧٦**	٤٣	٠,٦٩**	٠,٦٤**
١٢	٠,٤٦*	٠,٤٢*	٢٨	٠,٦٠**	٠,٦١**	٤٤	٠,٨١**	٠,٤٩**
١٣	٠,٦٦**	٠,٥٥**	٢٩	٠,٦٩**	٠,٧٠**	٤٥	٠,٧٧**	٠,٥٤**
١٤	٠,٧٦**	٠,٦٦**	٣٠	٠,٧٥**	٠,٧٧**	٤٦	٠,٧٨**	٠,٧٦**
١٥	٠,٦٨**	٠,٥٩**	٣١	٠,٧٧**	٠,٧٤**			
١٦	٠,٧٦**	٠,٦٦**	٣٢	٠,٧٢**	٠,٦٠**			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

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

وتجدر الإشارة 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 رقم (٤) يبين ذلك.

جدول (٤): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

رؤية المدرسة	رسالة المدرسة	تحليل البيئة الداخلية	الأهداف الاستراتيجية	تحليل البيئة الخارجية	الدرجة الكلية
رؤية المدرسة					
رسالة المدرسة	٠,٦٤٦				
تحليل البيئة الداخلية	٠,٦٩٦	٠,٨٦٤			
الأهداف الاستراتيجية	٠,٤٩٦	٠,٥٨٥	٠,٧٠١		
تحليل البيئة الخارجية	٠,٣٦٨	٠,٤٨٤	٠,٦٠٥	٠,٥٢٣	
الدرجة الكلية	٠,٧٩٧	٠,٨٧٤	٠,٩٥٥	٠,٨١٩	٠,٦٠٨

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

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

يبين الجدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

٦,٦ المعالجات الإحصائية

تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وتم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية واستخدام معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج النتائج.

٧. نتائج الدراسة وتفسيرها

السؤال الأول: ما درجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي في الحد من الهدر التربوي في محافظة عمان؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي في الحد من الهدر التربوي في محافظة عمان، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي للحد من الهدر التربوي في محافظة عمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	رؤية المدرسة	٤,٣٣	٠,٤٤٢	مرتفع
٢	٢	رسالة المدرسة	٤,٢٦	٠,٤٩٢	مرتفع
٢	٤	الأهداف الإستراتيجية	٤,٢٦	٠,٥٣٨	مرتفع
٤	٣	تحليل البيئة الداخلية	٤,٢٤	٠,٤٧٩	مرتفع
٥	٥	تحليل البيئة الخارجية	٤,٠٨	٠,٥٣٣	مرتفع
		الدرجة الكلية	٤,٢٣	٠,٤٢٩	مرتفع

يبين الجدول (٥)، أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤,٣٣-٤,٠٨)، حيث جاءت رؤية المدرسة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٣٣)، بينما جاء تحليل البيئة الخارجية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٨)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي في الحد من الهدر التربوي والتعليمي في محافظة عمان ككل (٤,٢٣).

ويفسر الباحثان تلك النتائج إلى وجود الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي وأهمية المجالات الخمسة (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية) التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية للحد من الهدر التربوي (التسرب والرسوب)، وتحقيق أهداف العملية التعليمية العلمية.

وفيما يأتي تفصيلاً لذلك حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمجالات الخمس مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

أولاً: رؤية المدرسة

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة برؤية المدرسة بمرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	تحفيز المعلمين لتحقيق الإنجازات التي تحد من الهدر التربوي.	٤,٥٥	٠,٥٥٨	مرتفع
٢	٩	غرس القيم الأخلاقية بين الطلبة.	٤,٥٢	٠,٦٦١	مرتفع
٣	٣	التنمية المهنية للكادر التدريسي.	٤,٤٧	٠,٥٣١	مرتفع
٤	١	استشراف المستقبل والتخطيط له لتحسين مستوى تحصيل الطلبة.	٤,٤٤	٠,٥٧١	مرتفع
٥	٤	وضع الخطط الاستراتيجية التي تحد من الهدر التربوي.	٤,٣١	٠,٦٠٨	مرتفع

٦	٦	تعزيز التنافس بين الطلبة للحصول على أعلى مستويات للتحصيل.	٤,٢٨	٠,٦١	مرتفع
٧	٧	تفعيل الشراكة المجتمعية للحد من الهدر التربوي.	٤,١٨	٠,٧٠٢	مرتفع
٨	٥	تفعيل النشاطات اللامنهجية التي تحد من الهدر التربوي.	٤,١٤	٠,٦٩١	مرتفع
		رؤية المدرسة.	٤,٣٣	٠,٤٤٢	مرتفع

يتضح لنا من الجدول (٦)، أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤,٠٥-٤,٥٥)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢)، والتي نصت على "تحفيز المعلمين لتحقيق الإنجازات التي تحد من الهدر التربوي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٨)، والتي نصت على "استخدام الأسلوب التحليلي في التخطيط الاستراتيجي للحد من رسوب وتسرب الطلبة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٥)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال رؤية المدرسة ككل (٤,٣٣).

ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى:

١. أهمية تحفيز المعلمين لتحسين مستوى طلابهم، وأهمية تنميتهم مهنيًا والتي تساعد على تشجيع الطلبة لتحسين مستوى التحصيل وخلق روح التنافس وغرس القيم الأخلاقية بينهم.
٢. كثرة الأعباء الكبيرة الملقة على عاتق إدارة المدرسة وعدم وجود الوقت الكافي لتحليل البيانات من أجل التخطيط.
٣. رؤية المدرسة هي الأساس التي تبنى عليه الخطة الاستراتيجية وتطلع إلى تحقيقه من خلالها.

ثانياً: رسالة المدرسة

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة برسالة المدرسة بمرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٢	توجيه الجهود والموارد المدرسية التي تحد من الهدر التربوي	٤,٤٢	٠,٦٢	مرتفع
٢	١٠	إبراز جوانب التميز الحقيقية في مستوى التحصيل للطلبة	٤,٣٢	٠,٦٥	مرتفع
٣	١٣	الانسجام مع رؤيتها فيما يتعلق بالحد من الهدر التربوي	٤,٢٨	٠,٥٧٤	مرتفع
٤	١١	توجيه المعلمين لمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	٤,٢٦	٠,٦١٧	مرتفع
٥	١٦	التعامل مع القضايا الحالية والمستقبلية فيما يتعلق برسوب وتسرب الطلبة	٤,٢١	٠,٧٣٣	مرتفع
٦	١٤	الانسجام مع القيم والأهداف طويلة المدى للحد من الهدر التعليمي	٤,٢٠	٠,٧٢	مرتفع
٧	١٥	تحقيق أهدافها طويلة المدى من خلال العمل على تحقيق الأهداف الإجرائية قصيرة المدى	٤,١١	٠,٦١٣	مرتفع
		رسالة المدرسة	٤,٢٦	٠,٤٩٢	مرتفع

يبين الجدول (٧)، أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤,١١-٤,٤٢)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٢)، والتي نصت على "توجيه الجهود والموارد المدرسية التي تحد من الهدر التربوي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٥) ونصها "تحقيق أهدافها طويلة المدى من خلال العمل على تحقيق الأهداف الإجرائية قصيرة المدى" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي يبلغ (٤,١١)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال رسالة المدرسة ككل (٤,٢٦).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة لما يأتي:

١. أهمية الجهود والموارد المدرسية التي تبذل في سبيل انجاح رسالة المدرسة ووجود اتجاهات ايجابية نحو الإدارة المدرسية الفاعلة لتخفيض الهدر التربوي.
٢. تحقيق الأهداف طويلة الأمد يمكن تتأثر مع طول الزمن وتحقق نتيجة أقل من المتوقع.

٣. المتوسط الحسابي مرتفع ومقبول لمجال رسالة المدرسة وذلك يعني أن الإدارة المدرسية فاعلة في التخطيط الاستراتيجي مع كادر المدرسة.

ثالثاً: تحليل البيئة الداخلية

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية بمرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٨	استثمار جميع الطاقات البشرية والمادية للحد من الهدر التربوي	٤,٤١	٠,٦٠٦	مرتفع
٢	١٧	تعزيز نقاط القوة في المدرسة للحد من الهدر التربوي.	٤,٣٦	٠,٦٧١	مرتفع
٢	٢٦	وجود الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ خطوات التخطيط الاستراتيجي للحد من الهدر التعليمي	٤,٣٦	٠,٦٢٣	مرتفع
٤	٢٧	توفير المستلزمات المادية لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي للحد من الهدر التعليمي	٤,٣٥	٠,٦٩٢	مرتفع
٥	٢٥	امتلاك الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع جمود الخطط الاستراتيجية	٤,٢٧	٠,٥٩٤	مرتفع
٦	٢٨	امتلاك ادارة المدرسة إطاراً عاقاً يحدد المسؤوليات	٤,٢٥	٠,٧٠٨	مرتفع
٦	٢٩	توفير قواعد البيانات الضرورية للمساعدة في اتمام عملية التخطيط الاستراتيجي	٤,٢٥	٠,٧٢٧	مرتفع
٨	١٩	وضع الخطط العلاجية للحد من نقاط الضعف لدى المعلمين	٤,٢١	٠,٦٠٦	مرتفع
٩	٢٤	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين والطلبة	٤,١٥	٠,٦٤١	مرتفع
١٠	٢٣	توفير بيئة آمنة خالية من العنف المدرسي	٤,١٣	٠,٦٧٥	مرتفع
١١	٢٠	وضع خطط علاجية للطلبة ضعاف التحصيل	٤,١٢	٠,٦١٨	مرتفع
١١	٢٢	تعزيز دور المعلمين من أجل وضع حد للهدر التربوي	٤,١٢	٠,٦١	مرتفع
١٣	٢١	وضع خطط بديلة للحد من الهدر التربوي	٤,١٠	٠,٦٢١	مرتفع
		تحليل البيئة الداخلية	٤,٢٤	٠,٤٧٩	مرتفع

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤,١٠-٤,٤١)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٨) والتي نصت على "استثمار جميع الطاقات البشرية والمادية للحد من الهدر التربوي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤١)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢١) ونصها "وضع خطط بديلة للحد من الهدر التربوي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تحليل البيئة الداخلية ككل (٤,٢٤).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى:

١. تعاون المعلمين والإدارة المدرسية فيما بينهم والعمل بمبدأ التعاون لتسخير الطاقات البشرية للحد من الهدر التربوي.
٢. عدم لجوء الإدارة المدرسية إلى خطط بديلة هذا نتيجة ضعف في التخطيط الاستراتيجي لبعض الإدارات وقد يضر بمخرجات المدرسة ويزيد من الهدر التربوي، ولذلك لا بد من مراجعة شاملة للخطط البديلة واختبارها بصورة سليمة.

رابعاً: الأهداف الإستراتيجية

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأهداف الإستراتيجية بمرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣٧	تبني استراتيجيات إبداعية لتزويد المعلمين بالمهارات المهنية المطلوبة للحد من الهدر التعليمي	٤,٣٨	٠,٥٧٤	مرتفع
٢	٣٢	تلبية حاجات الطلبة ورغبتهم للحد من الهدر التربوي	٤,٣١	٠,٧٢٤	مرتفع
٣	٣٣	تحديد الموارد البشرية والمادية للحد من الهدر التربوي.	٤,٣٠	٠,٧	مرتفع
٤	٣٤	مراعاة تطلعات أولياء الأمر للحد من تسرب ورسوب الطلبة.	٤,٢٦	٠,٧١	مرتفع
٥	٣٥	توجيه الطلبة نحو الحياة المستقبلية العملية	٤,٢٥	٠,٧٠٨	مرتفع
٦	٣٨	التزام إدارة المدرسة بتقييم مدى تحقق أهدافها بصورة مستمرة	٤,٢٤	٠,٧٠٢	مرتفع
٧	٣١	تعزيز دور المعلمين في الحد من الهدر التربوي	٤,٢٠	٠,٦٩١	مرتفع
٧	٣٦	تلبية المخرجات التعليمية لتكون أكثر ملاءمة لاحتياجات الطلبة للحد من التسرب والرسوب	٤,٢٠	٠,٧٣	مرتفع
٩	٣٠	توعية المعلمين والطلبة بجوانب الهدر التربوي	٤,١٥	٠,٦٦٤	مرتفع
		الأهداف الإستراتيجية	٤,٢٦	٠,٥٣٨	مرتفع

يبين الجدول (٩)، أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤,١٥-٤,٣٨)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٧)، والتي نصت على "تبني استراتيجيات إبداعية لتزويد المعلمين بالمهارات المهنية المطلوبة للحد من الهدر التعليمي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٨)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٠) ونصها "توعية المعلمين والطلبة بجوانب الهدر التربوي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٥)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأهداف الإستراتيجية ككل (٤,٢٦).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى:

١. اهتمام الإدارة المدرسية في تبني استراتيجيات إبداعية لتنمية المهارات المهنية للمعلمين ليصبحوا قادرين مهنيًا على التعامل مع حالات الرسوب والتسرب ومعالجة المشاكل التي تؤدي إلى ذلك.
٢. ضعف في جوانب التوعية للمعلمين والطلبة، وغياب واضح لدور المرشد التربوي له تأثير واضح في توعية الطلبة لأهمية التعليم المدرسي وحاجات الطلبة له.

خامساً: تحليل البيئة الخارجية

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية بمرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣٩	التعرف على الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية للاستفادة منها في الحد من الهدر التربوي	٤,١٢	٠,٦٥٥	مرتفع
٢	٤٥	الاستفادة من مكونات البيئة الخارجية للحد من الهدر التعليمي	٤,١٢	٠,٦١٨	مرتفع
٣	٤٠	الانفتاح والتواصل مع المجتمع الخارجي للحد من الهدر التربوي	٤,١١	٠,٦٦٢	مرتفع
٤	٤٢	إشراك أولياء الأمور في حل مشكلة التسرب والرسوب	٤,١٠	٠,٧٥٦	مرتفع
٥	٤٣	عمل شراكات مع المدارس المحيطة للحد من الهدر التعليمي	٤,١٠	٠,٧٤٦	مرتفع

٦	٤٤	تعزيز دور الإعلام الخارجي في نشر التوعية للحد من الهدر التربوي	٤,٠٧	٠,٨٧٣	مرتفع
٧	٤١	توضيح على ماهية ثقافة المجتمع وتأثيرها للحد من الهدر التربوي	٤,٠٦	٠,٦٠٧	مرتفع
٨	٤٦	توفير المعلومات للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات للعمل على البرمجيات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي	٤,٠٠	٠,٨٠٧	مرتفع
		تحليل البيئة الخارجية	٤,٠٨	٤,٠٨	

يبين الجدول (١٠) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤,٠٠-٤,١٢)، حيث جاءت الفقرتان رقم (٣٩، و٤٥) والتي تنصان على "التعرف على الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية للاستفادة منها في الحد من الهدر التربوي"، و"الاستفادة من مكونات البيئة الخارجية للحد من الهدر التعليمي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤٦) ونصها "توفير المعلومات للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات للعمل على البرمجيات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٠). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تحليل البيئة الخارجية ككل (٤,٠٨).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى:

١. قدرة الإدارة المدرسية على معرفة الفرص الخارجية وكيفية الاستفادة منها، لتسهيل التخطيط الاستراتيجي للحد من الهدر التربوي والتقليل منه.

٢. من الصعوبة بمكان تحديد وتحليل البيئة الخارجية للمدرسة بنفس طريقة تحليل البيئة الداخلية وذلك لوجود تحديات ربما تكون صعبة تحديدها كونها خارجة عن البيئة الداخلية للمدرسة ولا يمكن وضع تصور مستقبلي لمثل هذه التحديات.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0,05$) في درجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي في الحد من الهدر التربوي والتعليمي في محافظة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة كمدير مدرسة، والمرحلة التعليمية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي في الحد من الهدر التربوي والتعليمي في محافظة عمان حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة كمدير مدرسة، والمرحلة التعليمية والجدول (١١) يبين ذلك.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي في الحد من الهدر التربوي في محافظة عمان حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة كمدير مدرسة، والمرحلة التعليمية

الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
	أنثى	٤,٢٢	٠,٤١٥	٨٢
المؤهل العلمي	بكالوريوس+دبلوم عال	٤,٢٤	٠,٤١٨	٨٥
	دراسات عليا	٤,٢٢	٠,٤٥٣	٤٥
عدد سنوات الخدمة كمدير مدرسة	أقل من ٥ سنوات	٤,٢٨	٠,٣٢٧	٦٣
	٥ سنوات فأكثر	٤,١٩	٠,٥٠٦	٦٧
المرحلة التعليمية	أساسية	٤,٢٠	٠,٤٢٣	٧٧
	ثانوية	٤,٢٩	٠,٤٣٥	٥٣

يبين الجدول (١١) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي في الحد من الهدر التربوي والتعليمي في محافظة عمان بسبب اختلاف فئات متغيرات

الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة كمدير مدرسة، والمرحلة التعليمية ولبیان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي جدول (١٢).

جدول (١٢): تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة كمدير مدرسة، والمرحلة التعليمية على درجة استخدام مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي في الحد من الهدر التربوي في محافظة عمان

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,١٤٤	١	٠,١٤٤	٠,٧٨٣	٠,٣٧٨
المؤهل العلمي	٠,٠١٦	١	٠,٠١٦	٠,٠٨٩	٠,٧٦٦
عدد سنوات	٠,٤١	١	٠,٤١	٢,٢٣١	٠,١٣٨
المرحلة التعليمية	٠,٤٣	١	٠,٤٣	٢,٣٤٥	٠,١٢٨
الخطأ	٢٢,٩٥١	١٢٥	٠,١٨٤		
الكل	٢٣,٧٥١	١٢٩			

يتبين من الجدول (١٢) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف ٠,٧٨٣ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٣٧٨.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف ٠,٠٨٩ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٧٦٦.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر عدد سنوات الخدمة كمدير مدرسة، حيث بلغت قيمة ف ٢,٢٣١ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,١٣٨.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة ف ٢,٣٤٥ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,١٢٨.

ويعزو الباحثان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس والمؤهل وسنوات الخدمة والمرحلة التعليمية إلى أن البيئة متشابهة لحد كبير وأن هذه المدارس في منطقة جغرافية صغيرة بالإضافة إلى أن من يتم تعيينه مديراً أو مديرة يخضع لورشة تعليمية مشتركة ومقابلة مشتركة من نفس مديرية لواء ماركا مما ينتج مجتمعا متجانسا إلى درجة كبيرة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو ختلة، ٢٠١١؛ الحايك، ٢٠١٨)، حيث جاءت النتائج مرتفعة للمجالات الخمس ككل، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وجود اتجاهات ايجابية لدى مديري المدارس الحكومية نحو التخطيط الاستراتيجي، ووجود تقارب في المؤهل الأكاديمي للمديرين والمديرات، بالإضافة إلى تشابه ظروف العمل في مناطق اللواء الذين يعملون فيه. وبالإضافة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للحد من الهدر التربوي بغض النظر عن الجنس، أو المؤهل العلمي، أو المرحلة التعليمية، أو سنوات الخدمة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الدجني، ٢٠١١)، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة واختلفت دراسة (العمرى وسلامة، ٢٠٠٩)، حيث تبينت الآراء تبعا لمتغير الجامعة والجنس، ويعزو الباحثان هذا الاختلاف لاختلاف عينة الدراسة حيث طبقت الدراسة على الأكاديميين الجامعيين وليس على مديري ومديرات المدارس.

٨. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحثان بما يأتي:

١. نشر الوعي بين جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس بكل مفاهيم التخطيط الاستراتيجي.
٢. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وآليات تطبيقه، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.
٣. تحفيز مديري المدارس على وضع استراتيجيات مناسبة، تحدث تغيير نوعي في العملية التعليمية التعلمية وتحد من

الهدر التربوي.

٤. وضع الحد من الهدر التربوي في قائمة الأولويات عند وضع الخطط التطويرية للمدارس من قبل فريق التطوير المدرسة والمديرية.

٥. تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٦. إجراء المزيد من الدراسات حول التخطيط الاستراتيجي والهدر التربوي.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

ابراهيم، السيد. (٢٠١٣). معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية. مجلة رابطة التربية الحديثة، ٥، (١٧).

أبو شعيرة، خالد، وغباري، ثائر. (٢٠١١). اقتصاديات التربية والتعليم (رؤى معاصرة). الأردن: مكتبة المجتمع العربي.

أبو ختلة، ريم. (٢٠١١). درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو هاشم، خليل. (٢٠٠٧). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة، عمان [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

برهم، أحمد. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحايك، أريج. (٢٠١٨). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حميد، محمد. (٢٠٠١). الهدر التربوي في مرحلة التعليم الأساسي الحكومي بمحافظات غزة من الفترة ١٩٩٣/١٩٩٤-١٩٩٨/١٩٩٩ [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة.

حورية، علي. (٢٠١٧). الهدر التعليمي في برامج الدراسات العليا بجامعة طيبة في المدينة المنورة. العلوم التربوي الأزهر، ٢٥ (٢- الجزء ٢)، ١٢٤-١٧٢.

الدجني، إباد. (٢٠١١). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدجني، إباد. (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة دمشق، سوريا. الرشدان، عبد الله. (٢٠٠١). اقتصاديات التعليم. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الرويلي، سعود. (٢٠١٧). الهدر التعليمي في كلية العلوم بجامعة الحدود الشمالية. دراسات العلوم التربوية، ٤٤ (٤)، ملحق ٣.

الزبيدي، مها. (٢٠٢١). درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٢، (٦).

غنيم، عثمان. (٢٠٠١). التخطيط: أسس ومبادئ عامة. ط ١. عمان: دار صفاء.

القرشي، زين. (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢٢). بطاقة الوصف الوظيفي لمديري المدارس. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢٢/٤/١٨ من الموقع:

References

- Aldehayyat, J. S., & Twaissi, N. (2011). Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms: Evidence from a Middle East country context. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 255.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121-139.
- Hambright, G., & Diamantes, T. (2004). Definitions, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning. *Journal of Instructional Psychology*, 31(3), 233-240.