

درجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم

راوية خليل حسن الشبول*

ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (94) مدير ومديرة مدرسة في المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للعام الدراسي 2015/2016، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم تطوير استبانة مكونة من (38) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: صياغة رسالة المدرسة، وصياغة رؤية المدرسة، وتحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، كما تم التحقق من دلالات صدقها وثباتها. وقد تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء تحليل التباين الرباعي المتعدد (دون تفاعل). وأظهرت النتائج أن درجة كفاية مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم كانت (متوسطة)، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد تحليل البيئة الداخلية ودرجة (مرتفعة)، في حين جاء بعد تحليل البيئة الخارجية في المرتبة الأخيرة ودرجة (متوسطة). كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي)، بينما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئة (1- 4 سنوات). وأوصت الدراسة بدعوة وزارة التربية والتعليم لعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس.

الكلمات الدالة: التخطيط الاستراتيجي، الكفاية، المدارس الثانوية الأردنية، مديرو المدارس.

المقدمة

والتعليم في مواجهة التغير المتسارع (الحري، 2007).

ويشكل التخطيط الناجح الركيزة الأساسية لأي مجتمع لبلوغ الكفاية التي تمكنه من استغلال موارده البشرية والمالية والعلمية كافة في المجالات المختلفة، ومن ثم تشغيلها وتوجيهها في ضوء ما حددته من أهداف. وإذا كانت التربية في مفهومها المعاصر تستهدف التغيير والتطوير، ولها من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكانة الأولى بين أوساط الإصلاح والتقدم في أي دولة، فنتائج هذه العملية منوطة إلى التخطيط الذي يمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وحسن توجيهها نحو الأهداف المنشودة (علي، 2009).

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التأقلم، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، إذ إنه يمكنها من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، ويضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة (أبو دولة وصالحية، 2005). وعرف الصرن (78: 2002) التخطيط الاستراتيجي بأنه "العملية التي يجري بها تصور مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل، ويتضمن الإجابة عن الأسئلة الآتية: أين

لقد أصبح التخطيط سمة من سمات العصر الحالي، فما من مجتمع يسعى إلى مستقبل أفضل إلا واتخذ من التخطيط منهجا وسياسة له. لا سيما بعد أن تعقدت وسائل المعيشة، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. وينطبق ذلك على التخطيط التعليمي بصفته العنصر الأساسي الفعال في عمليات التقدم والتنمية، وزيادة كفاية الأفراد وفعاليتهم.

ويشهد العالم تطورا نوعيا واسعا، يسير بوتائر عالية في شتى مناحي الحياة، وقد أدى ذلك إلى ظهور تحديات متعددة محلية وعالمية. مما استدعى المؤسسات التربوية والمدرسية إلى إعادة النظر في استخدامها للموارد المادية والبشرية المتاحة، وتوظيفها بشكل أكثر فاعلية من أجل تحقيق أهداف المجتمع ومقابلة احتياجاته، مما جعلها تستند بصورة أساسية إلى التخطيط الاستراتيجي، الذي يساعد على زيادة فاعلية التربية

* قسم المهارات وتطوير الذات، كلية التربية، جامعة حائل، السعودية.
تاريخ استلام البحث 2016/6/11، وتاريخ قبوله 2016/10/22.

البيانات الخاصة بالاهتمامات الخارجية والداخلية الخاصة بالماضي والحاضر، والتنبؤ بالأداء المستقبلي والمخاطر التهديدات المتوقعة من البيئة الخارجية، واختيار فريق التخطيط وتحديد الأدوار وتعيين نوع المعلومات ومصادرها.

(3) **تحديد الجاهزية:** أي مدى التزام القيادة الإدارية بالتخطيط، وتقبلها للتغيير وتوقع المؤسسة المدرسية من الاستراتيجيات.

(4) **تشكيل الخطط:** وتتضمن هذه المرحلة وضع الاستراتيجيات المثلى بعد رصد الوضع الراهن كالأنشطة الأساسية، والأهداف والسياسات، وتنظيم المصادر، وتصميم الوسائل التي تكفل تحقيق الأهداف بنجاح، ووصف آلية التنفيذ.

(5) **التنفيذ والمتابعة:** وتحتوي هذه المرحلة على جميع الأنشطة الإدارية كالدافعية والحوافز والرقابة والتقييم (الحر، 2001).

لا شك أن نجاح مدير المدرسة مقرون بنجاح مدرسته، ويتوقف نجاح مدير المدرسة كقائد تربوي على مهاراته وإبداعه الذهني والثقافي في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي أصبح شريان العمل المدرسي، الذي يبعث فيه الحياة، ويقوده نحو تحقيق المخرجات الفاعلة التي ينطلع إليها المجتمع، المتوافقة مع ما يصبو إليه كما ونوعاً (الحريري، 2007).

وتعود جذور حركة الكفايات المهنية إلى أواخر القرن التاسع عشر، إذ استخدم مدخل الكفايات المهنية في إعداد الممرضين والمهندسين والمحامين ومديري المدارس (التميمي، 2005). وذلك أن نشأتها كانت نتاجاً لتطور الفكر التربوي المعاصر، وانعكاساً مباشراً للحاجات الاجتماعية والاقتصادية، مما دفع الكثير من المؤسسات التربوية إلى إحداث تطورات جوهرية في أهدافها وعملياتها ومحتوى برامجها المختلفة (الجنابي، 2008). وقد نالت هذه الحركة اهتماماً من قبل المربين، إذ اكتسبت مقدرة فاعلة في تسيير وتوجيه عملية التعلم، وركزت على مفهوم مؤداه أن أبرز خاصية للمتعلم الكفاء، هي مقدراته على إتقان الكفايات المهنية المرتبطة بعمله (الدليمي، 1995).

وعرف مرعي (1983: 18) الكفاية بأنها "المقدرة على القيام بعمل شيء ما بكفاءة وفعالية، وبمستوى معين من الأداء"، وتتضمن ثلاثة مكونات رئيسية، هي: المكون المعرفي الذي يتمثل في مجموعة من الإدراكات والمفاهيم والقرارات المكتسبة المتعلقة بالكفاية، والمكون السلوكي المتمثل في مجموعة من الأعمال التي تمارس ويمكن ملاحظتها، والمكون الوجداني الذي يتمثل في العلاقات الإنسانية.

نذهب؟ ما البيئة التي نذهب إليها؟ كيف نصل إلى ما نريده؟". وعرفه العويسي (2: 2003) بأنه "العملية التي يؤديها مدير المدرسة ومساعدوه في عملية التخطيط، بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات، والعمليات، والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور لمستقبل المدرسة في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في العمل المدرسي، وذلك باستخدام الموارد والمصادر المتاحة المؤثرة على العمل المدرسي بشكل أكثر فاعلية". بينما يرى بريسون (Bryson, 2011) أنه مدخل مقصود ومنظم لإنتاج القرارات والإجراءات الأساسية التي تشكل كيان المؤسسة، والذي يهدف إلى تحديد ماذا تفعل؟ ولماذا؟.

يتضح مما سبق أن التعريفات ركزت على التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة التعليمية، والاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التهديدات المحيطة بها، وضرورة تواجد برنامج عمل يطرح بدائل متعددة، يمكن بها اتباع السبل، التي تصل بالمؤسسة إلى مرحلة التميز والتكيف مع البيئة ومتغيراتها، وتقدمها بطريقة علمية.

ويتسم التخطيط المدرسي الاستراتيجي بخصائص متعددة، ولعل من أبرزها (مدبولي، 2001): المرونة، والاستمرارية، وحشد الطاقات والموارد، حيث يسعى لحشد طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها الذاتية، أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية، كما يعمل على إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة التعليمية، مما يحتاج إلى الوقت والجهد والتكلفة، والمشاركة الواسعة الفعالة بين كافة الأطراف.

ويرى لينر (Lenner, 1996) أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية يفيد في ابتكار إطار عمل يحدد توجه المؤسسة نحو المستقبل الذي تنشده، وتقديم إطار عمل تحدد به المؤسسة الميزة التنافسية، والسماح لوحدها بالمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق أهدافها، وزيادة رؤية المشاركة في التخطيط، والتفكير الخلاق نحو التوجه الاستراتيجي للمدرسة، والسماح بالحوار بين المشاركين لفهم رؤيتها والانتماء إليها، واكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي، وترابط المدرسة مع بيئتها، ووضع أولويات العمل وتحديدها.

وتتضمن خطوات التخطيط الاستراتيجي مراحل متعددة تتمثل في الآتي:

(1) **تحديد الرؤية الكلية للمؤسسة التربوية ورسالتها، وتحديد الاتجاهات والأهداف ونوع المعلومات الأساسية التي تستند إليها الخطة.**

(2) **التخطيط للتخطيط:** وتعنى هذه المرحلة بجمع

الاستراتيجيات على وفق تحليل مستويات النماذج المختلفة، وذلك بناءً على ما جرى جمعه من معلومات حول الموقف الاستراتيجي الراهن للمدرسة في خضم ما يحيط بها من مؤثرات، ويؤثر فيها من عوامل داخلية وخارجية، إذ تتكون لدى المخطط المدرسي صورة أكثر وضوحاً للمجالات التي ينبغي أن يتجه إليها العمل المدرسي في السنوات القادمة (مرسي، 2002).

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، والتي توافرت لدى الباحثة، وفي حدود علمها، حيث تم عرضها وفقاً لترتيبها الزمني من الأقدم فالأحدث.

أجرى عساف (2005) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، وتحديد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، والتعرف إلى هذا النمط، وقدرته على الإصلاح، في ظل التغير الكمي والنوعي في البيئة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (165) مديراً ومديرة. وبينت النتائج أن مديري المدارس يمتلكون مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، ويمارسونها بنسبة (82.8%).

وهدف دراسة أبو هاشم (2007) إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره. وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم أدوات: الاستبانة، والمقابلة الشخصية لعشرة مسؤولين عن برنامج التربية والتعليم بالوكالة. وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع نسبة المستجيبين في مجال وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، ووجود صعوبات تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي، من أهمها كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وعدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية.

كما هدفت دراسة هوفمان (Hoffman, 2007) إلى الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وأثر ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة على تلك العلاقة. وتكونت عينة الدراسة من (246) مديراً من المؤسسات الدولية في أمريكا. واتبع الباحث المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات. وبينت نتائج الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات، وأظهرت الدراسة وجود هناك علاقة بين الثقافة والتخطيط، حيث أن الثقافة تؤثر تأثيراً بسيطاً في التخطيط والأداء، كما وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف

ويرى عطية (2009) بأن الكفاية هي مجموعة من المعارف والمؤهلات والمهارات والمواقف الضرورية للقيام بمهمة ما. ومن كفايات التخطيط الاستراتيجي، والتي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس الثانوية الآتي:

(1) **المقدرة على صياغة رسالة المدرسة:** وينبثق عنها المهارات الفرعية الآتية:

- الإجابة عن الأسئلة الآتية: من نحن؟ ولماذا وجدنا؟ وما القيم التي نمتلكها؟ وما الذي نسعى إلى تحقيقه؟ وكيف نحقق ذلك؟

- المقدرة على تمثيل القيم وتقدير عملية التعلم بغض النظر عن المذهبية أو العرقية وإقامة العدل والمساواة.

- المقدرة على السعي إلى التميز والإبداع (السويدان والعدلوني، 2004).

(2) **المقدرة على صياغة رؤية المدرسة:** وتشمل مهارة وضع تصور لما يصبو مدير المدرسة الثانوية أن تكون عليه مدرسته في المستقبل، وقدرة المدرسة على التطوير والانتقال للوضع الأفضل بحيث تحقق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً (مدبولي، 2001).

(3) **المقدرة على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة:** وتتضمن مهارات تحليل بيئة المدرسة الأكاديمية والإنسانية والمادية والاجتماعية، وذلك من حيث العلاقات بين المعلمين، ومستوى تحصيل الطلبة، والمهارات التدريسية، ومعدلات التقدم في مستويات الأداء المهني للمعلمين، ومستوى كفاية البيئة المادية من مختبرات وتجهيزات وملاعب وساحات، واعتماد المعايير اللازمة لتقييم المناهج الدراسية وبرامج الأنشطة المدرسية والرعاية، ومعدلات تدفق أفواج الطلبة والمؤشرات الكمية والكيفية الدالة، وذلك للتعرف على مواطن القوة والضعف للعناصر الداخلية للبيئة المدرسية، ومعرفة الإمكانيات التي تمتلكها المدرسة لتحقيق مهمتها (الحسيني، 2000).

(4) **المقدرة على تحليل البيئة الخارجية للمدرسة:** وتتضمن مهارات تحليل البيئة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية والديمقراطية، وذلك لمعرفة الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات التي تؤثر فيها سلباً في المستقبل، وتشمل القدرة على إعداد الاستبانات واستطلاع الرأي والقدرة على ربط العوامل ببعضها، والاستنتاج والمقارنة (عوض، 2002).

(5) **المقدرة على تحديد الاستراتيجيات المناسبة في المدرسة:** وتشمل مهارة تحديد مجموعة الإجراءات والفعاليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل القدرة على صياغة الاستراتيجيات والبدائل والمفاضلة بينها، ثم تقويم تلك

الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء.

وقامت سكيك (2008) بدراسة هدفت إلى تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة. وتكونت العينة من (110) مديريين ومديرات، تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة تتكون من (58) فقرة موزعة على أربعة مجالات تتعلق بموضوع الدراسة. وأظهرت النتائج أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة من وجهة نظرهم بلغ (88.7%)، و(85.6%) لمهارة صياغة رؤية المدرسة، و(83.3%) لمهارة تحليل البيئة الداخلية، في حين بلغ (79.7%) لمهارة تحليل البيئة الداخلية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بالمجال الأول والثالث للاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين في جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.

وسعت دراسة نور الدين (2008) إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة. وتكونت عينة الدراسة من (122) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي، وجرى تصميم استبانة مكونة من (60) فقرة وزعت على خمسة مجالات. وبينت النتائج أن درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة كانت عالية جداً، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع المجالات تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمنطقة التعليمية.

كما سعت دراسة يونس (2009) إلى تعرف كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي في محافظات غزة، والتعرف إلى معوقات توظيفها، وتحديد تصوراً مقترحاً لتوظيف التخطيط الاستراتيجي. وتكونت عينة الدراسة من (100) مشرف تربوي ومشرفة. لتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استبانة خاصة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي كانت متوسطة، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط تقديرات المشرفين لدرجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخدمة.

وهدف دراسة ألتكورت (2010) (Altinkurt) إلى تعرف مواقف واتجاهات مديري المدارس الثانوية والعاملين بمديرية التربية والتعليم بمدينة كوتاهية التركية نحو التخطيط الاستراتيجي. وتكونت العينة من (95) مدير مدرسة و(81) موظفاً. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مواقف واتجاهات مديري المدارس والعاملين نحو التخطيط الاستراتيجي كانت إيجابية، كما أظهرت وجود فروق في الاتجاهات تعزى لمتغير الخبرة ولصالح السنوات الأعلى.

وقام العامودي (2011) بدراسة هدفت إلى بيان درجة أهمية توفر القيادات الفاعلة لإنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي، والتعرف إلى تأثير نوعية التعليم في إمكانية تطبيق خطة استراتيجية مدرسية. وتكونت العينة من (515) فرداً، بواقع (54) مديراً، و(96) مساعداً، و(61) مرشداً، و(304) معلمين من الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة. واتبع الباحث المنهج الوصفي، وجرى استخدام الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أهمية عالية لكل من (القيادة الفاعلة، بيئة التعلم ودعم التقنية، ثقافة الجودة، تكامل المرافق التعليمية، مشارك المجتمع المدرسي) لإنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وبينت وجود فروق دالة إحصائية في درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودرجة أهميتها تعزى لمتغيري العمل الحالي وعدد سنوات الخدمة.

وهدف دراسة القرني (2012) إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في السعودية، كما يراها مديرو المدارس، في ضوء متغيرات (المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، الخبرة). وتكونت العينة من جميع مديري مدارس الثانوية بمحافظة الطائف والبالغ عددهم (104) مدرءاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المهج الوصفي، والاستبانة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة تأييد مديري المدارس حول متطلبات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة عالية، وعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي بالمدارس تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والمؤهل التربوي، والخبرة.

وسعت دراسة الزبون وحسن (2012) (Al-Zboon & Hasan) إلى تعرف واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية الثانوية في عمان. وتكونت عينة الدراسة من (112) مدير مدرسة و(38) مشرفاً تربوياً. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة، بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي في الكثير من الدول العربية والعالمية، إذ قامت بعض المدارس باختيار رؤيتها ورسالتها، وإعداد خططها التشغيلية. وقد تبنت مثل هذا النوع من التخطيط إما بصورة متكاملة عن طريق تنفيذ جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك سعياً للحصول على شهادات الجودة والتميز على المستوى المحلي والإقليمي، أو بصورة جزئية عن طريق تبني رؤية ورسالة للمدرسة، التي تعمل على تحقيقها بصورة محدودة لتلبية لطموح قادتها.

وعلى الرغم من وجود مزايا متعددة للتخطيط الاستراتيجي في عمل الإدارات المدرسية، والاهتمام البالغ به من قبل وزارة التربية والتعليم، إلا أن الكثير من مديري المدارس لم يقتنعوا بهذا المشروع ولا بأهميته، وذلك لمعارضتهم للتغيير، ونظرتهم إليه كعبء إداري جديد.

وأصبح التخطيط الاستراتيجي من أكبر التحديات التي تواجه مدير المدرسة، فمجاراة التغيرات السريعة في العالم، وتزويد الطلبة في المدارس بالأدوات والوسائل التي تعد من ضرورات تحقيق النجاح في العصر الحالي، إذ ستكون لدى الطلبة الكفايات والمهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الطفرة العالمية وأساليبها في مجال المعلومات من حولهم، وكل ذلك يتطلب من مدير المدرسة وعياً بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأساليبه ومنهجه (العويسي، 2003). ومن هنا ارتأت الباحثة ضرورة دراسة كفاية مديري المدارس الثانوية في التخطيط الاستراتيجي في الأردن. وبالتحديد حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- 1) ما درجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم؟
- 2) هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على درجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم.
- 2- الكشف عن وجود فروق في كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة).

المدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات مديري المدارس والمشرفين في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وأجرى أراباكي وناملي وزنكليري وأوزر (Arabaci, Namli, Zincirli & Ozer, 2015) دراسة سعت إلى تحديد المشاكل التي تنشأ أثناء وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية. وتكونت عينة الدراسة من (8) مشرفين تربويين، و(45) مدير مدرسة، و(15) مساعداً، و(36) معلماً و(6) عاملين في المديرية الإقليمية للتعليم الوطنية في ديار بكر في تركيا. ولتحقيق أهداف الدراسة الباحثون المنهج الوصفي، واستخدموا الاستبانة لجمع البيانات. وبينت النتائج أن (64%) من المشاركين أشاروا إلى أن نجاح الخطط الاستراتيجية كان منخفضاً، ويعتقد (27%) من المشاركين أن أعمال التخطيط الاستراتيجي غير مجدية، وليست عملية.

يلاحظ من الدراسات السالفة الذكر أن جميعها اتبع المنهج الوصفي المسحي في البحث في التخطيط الاستراتيجي، باستثناء دراستي (نور الدين، 2008؛ Hoffman, 2007) اللتين اتبعتا المنهج الارتباطي في دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وفعالية الإدارة.

ويلاحظ أن الدراسات قد تباينت أهدافها، فمنها ما سعى إلى تعرف مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس (القرني، 2012)، والكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي (أبو هاشم، 2007؛ عساف، 2005؛ Al-Zboon & Hasan, 2012)، وكيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي في الإدارة والإشراف التربوي (يونس، 2009)، وبيان أهمية توفر القيادات الفاعلة لإنجاح التخطيط الاستراتيجي (العمودي، 2011)، وتحديد المعوقات والمشاكل التي تنشأ أثناء وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات التربوية (Arabaci, Namli, Zincirli & Ozer, 2015)، والتعرف إلى المواقف والاتجاهات نحو التخطيط الاستراتيجي (Altinkurt, 2010).

كما يلاحظ ندرة الدراسات - وفي حدود علم الباحثة - التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في المرحلة الثانوية بعامه، وفي المدارس الأردنية بخاصة. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لتتميز عن سابقتها في هدفها المتمثل في الكشف عن درجة كفاية مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي، كما تتميز في عينتها من مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة إربد. ولا شك أن هذه الدراسة قد استفادت من الدراسات السابقة في أمور متعددة، ومن أهمها: اختيار المنهج الوصفي التحليلي، وإعداد أدوات الدراسة، فضلاً عن توظيف الدراسات السابقة في مناقشة وتفسير النتائج.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال البعدين الآتيين:

- **الأهمية النظرية:** تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته، إذ يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء في المؤسسات التربوية، والذي اتجهت إليه المؤسسات التربوية المعاصرة سعياً لتطوير أدائها وحل مشكلاتها. فالدراسة اهتمت بموضوع له أهميته في الإدارة المدرسية، مما يرفد الأدب النظري والبحثي في هذا المجال.
- **الأهمية العملية:** يؤمل من هذه الدراسة إفادة العاملين في أقسام الإدارة والتخطيط، وصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم من نتائجها، من أجل تعزيز الممارسات الإيجابية في التخطيط الاستراتيجي، وتصميم برامج تدريب القيادات التربوية على التخطيط الاستراتيجي. كما يمكن أن يستفيد مديروا المدارس الثانوية من نتائجها وأدائها في التعرف على الجوانب التي يمكن الاستفادة منها في تطويرها داخل المدرسة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- **التخطيط الاستراتيجي:** هو "تصور مستقبلي يؤديه مدير المدرسة ومساعديه، وذلك بدراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، والتعرف إلى نقاط القوة المتوفرة لدى المدرسة، ونقاط الضعف التي تواجهها، بوضع الحلول المناسبة لها لتحقيق أهداف المدرسة، والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل" (الشاعر، 2007: 43).
- **الكفاية:** هي "المقدرة على القيام بعمل شيء ما بكفاءة وفعالية، وبمستوى معين من الأداء" (مرعي، 1983: 18).

• **درجة الكفاية في التخطيط الاستراتيجي:** تعرف إجرائياً بدرجة امتلاك مدير المدرسة الثانوية لمهارات صياغة رسالة المدرسة ورؤيتها، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها. وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

- **مدير المدرسة:** هو "الشخص المسئول عن سير العملية التربوية في مدرسته، ويعنى بتحسينها بكل ما يعنيه ذلك من اجراءات ونشاطات وقراءات" (بطاح، 1991: 285).

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة الحالية في ما يأتي:

- **الحدود الزمنية:** جرت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2016/2015.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس

الحكومية الثانوية التابعة لمحافظة إربد.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.

- **الحدود الموضوعية:** تتحدد هذه الدراسة ونتائجها بأداة جمع البيانات ودلالات صدقها وثباتها، والتي اقتصرت على أربعة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي، كما تتحدد بطبيعة المجتمع والعينة من مديري المدارس الثانوية.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي من أجل التعرف إلى درجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم. وذلك لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، والبالغ عددهم (186) مدير ومديرة مدرسة، للعام الدراسي 2016/2015. وذلك حسب البيانات الصادرة عن مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة إربد. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، بلغ عددها (94) مديراً ومديرة، وبنسبة بلغت حوالي (50%) من أفراد مجتمع الدراسة. وبيّن الجدولين (1، 2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها تبعاً للمتغيرات.

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأبيات التربوية والدراسات السابقة (سكيك، 2008؛ نور الدين، 2008) المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، تم بناء استبانة لقياس درجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم، حيث تكونت بصورتها الأولية من (48) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، هي: صياغة رسالة المدرسة (10 فقرات)، وصياغة رؤية المدرسة (10 فقرات)، وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة (16 فقرة)، وتحليل البيئة الخارجية للمدرسة (12 فقرة). وبعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها، أصبحت بصورتها النهائية تتكون من (38) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، على النحو الآتي: صياغة رسالة المدرسة (6 فقرات)، وصياغة رؤية المدرسة (9 فقرات)، وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة (13 فقرة)، وتحليل البيئة الخارجية للمدرسة (10 فقرات). حيث يتم الاستجابة عنها وفقاً

لتدرج ليكرت الخماسي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، والتي تعطى الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيري (الجنس، المديرية)

المديرية	ذكر	انثى	المجموع	النسبة المئوية
لواء قصبة إربد	25	31	56	30.11
لواء بني كنانة	20	18	38	20.43
لواء الكورة	16	14	30	16.13
لواء الرمثا	12	13	25	13.44
لوائى الطيبة والوسطية	10	11	21	11.29
لواء بني عبيد	7	9	16	8.60
المجموع	90	96	186	100
النسبة المئوية	48.39	51.61		

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	51	54.26
	انثى	43	45.74
	المجموع	94	100
التخصص	علمية	28	29.79
	إنسانيه	66	70.21
	المجموع	94	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	12	12.77
	دبلوم عال	22	23.40
	ماجستير	51	54.26
	دكتوراه	9	9.57
	المجموع	94	100
الخبرة	1- 4 سنوات	28	29.79
	5- 9 سنوات	31	32.98
	10 سنوات فأكثر	35	37.23
	المجموع	94	100

صدق الأداة

والفقرة (7) من بُعد صياغة رسالة المدرسة، وال فقرات (7)، (11، 16) من بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، والفترتين (8، 10) من بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض الفقرات.

كما تم التحقق من الصدق بطريقة الإعادة، إذ تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (20) مدير مدرسة ومديرة من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات وبين الدرجة الكلية للأداة وأبعادها. والجدول (3) يبين ذلك.

للتحقق من صدق المحتوى تم عرض الأداة بصورتها الأولى على (12) أستاذاً جامعياً من المتخصصين في العلوم التربوية، وذلك لتحديد مدى تمثيل الفقرات للسمة المراد قياسها، والتأكد من الصياغة اللغوية وسلامة العبارات، وتعديل أية فقرات يرونها مناسبة، وقد تم تحديد نسبة اتفاق (80%) فأكثر من آراء المحكمين لقبول الفقرات، وفي ضوء آراء المحكمين تم حذف (10) فقرات على النحو الآتي: الفقرات (4، 6، 7، 8) من بُعد صياغة رسالة المدرسة،

الجدول (3)

قيم معاملات الارتباط بين الفقرات وبين مقياس كفايات التخطيط الاستراتيجي وأبعاده

الارتباط مع المقياس	الارتباط مع البعد	فقرات كفايات التخطيط الاستراتيجي	رقم الفقرة	البعد
0.72	0.81	أحدد المهمة التي وجدت من أجلها المدرسة	2	
0.63	0.82	أشارك العاملين في صياغة رسالة المدرسة	3	
0.59	0.79	أبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة	4	
0.68	0.71	أصوغ رسالة المدرسة بما يتناسب وقيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع	5	
0.59	0.81	أعمل على تحقيق التكامل بين المدرسة والبيئة الخارجية	6	
0.60	0.72	أضع رؤية للمدرسة تتصف بالوضوح والبساطة	7	صياغة رؤية المدرسة
0.77	0.82	أنتبادل الرؤى والتغذية الراجعة مع العاملين	8	
0.54	0.76	أضع رؤية تتطلع للمستقبل أخذًا بعين الاعتبار الوضع الحالي للمدرسة	9	
0.61	0.79	أضع رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل	10	
0.58	0.74	أحفز العاملين على تحقيق مستوى متميز من الانجاز	11	
0.52	0.66	أضع في الرؤية تصورًا لمستقبل المدرسة	12	
0.54	0.74	أضع رؤية تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون أعضاء المجتمعين المدرسي والمحلي	13	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة
0.64	0.75	أضع رؤية تؤكد على مبدأ وحدة الفريق	14	
0.72	0.81	أضع رؤية مرنة تخضع لعمليات عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة	15	
0.49	0.65	أحدد نقاط الضعف والقوة والفرص المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة	16	
0.61	0.84	أصمم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة	17	
0.59	0.81	استثمر طاقات المدرسة البشرية	18	
0.63	0.78	أوظف الإمكانيات المادية المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة	19	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
0.53	0.75	أبني علاقات إنسانية مع العاملين بما يضمن سير العمل	20	
0.62	0.79	أوزع المهام على العاملين كل حسب مقدرته وكفائه وأتابعها	21	
0.61	0.73	أضع خططًا علاجية لتقوية نقاط الضعف عند المعلمين	22	
0.53	0.71	أعمل على تحسين الأداء المدرسي	23	
0.64	0.88	أشارك العاملين في صنع القرارات	24	
0.50	0.76	أحدد احتياجات المعلمين التدريبية للعمل على تلبيتها	25	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
0.56	0.77	أقدم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للعاملين المتميزين	26	
0.71	0.82	أتعرف إلى حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية	27	
0.51	0.66	أدرس إمكانية تفعيل الشراكة المجتمعية	28	
0.58	0.84	أدرس عادات المجتمع ومدى تغيير بعضها	29	
0.64	0.81	أدرس نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع المحلي	30	
0.54	0.76	أتعرف إلى الفرص المتاحة والمتوفرة التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية	31	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
0.56	0.78	أحدد التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية التي تؤثر على العملية التعليمية	32	
0.69	0.80	أشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية ذات الصلة	33	
0.59	0.79	أدرس آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية المؤثرة في العملية التعليمية	35	
0.53	0.67	أدرس تكلفة وعائد الانتفاع بالتكنولوجيا الحديثة	36	
0.64	0.83	أتعرف إلى ماهية ثقافة المجتمع وأماطها وتأثيرها على المدرسة	37	
0.71	0.86	أدرس الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية	38	

تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها مرتين بفارق زمني أسبوعين على عينة استطلاعية من خارج العينة الأصلية مكونة من (20) مدير ومديرة مدرسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، ومعامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لثبات أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداة ككل، حيث بلغت الدرجة الكلية للأداة (0.89، 0.86) للمعاملين على التوالي، والجدول (5) يوضح ذلك. وهذه القيم تشير لجودة ثبات الأداة.

يبين الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس كفايات التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (0.65-0.88) مع أبعادها، وبين (0.49-0.77) مع الأداة ككل؛ وبهذا فإن هذه القيم تشير إلى جودة بناء فقرات الاستبانة.

كما تم حساب معاملات ارتباط أبعاد الاستبانة مع الأداة الكلية، علاوة على حساب معاملات الارتباط البيئية للأبعاد، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويبين ذلك الجدول (4). يلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط أبعاد التخطيط الاستراتيجي مع أداة الدراسة قد تراوحت بين (0.79-0.83)، وأن قيم معاملات الارتباط البيئية لأبعاد الأداة قد تراوحت بين (0.63-0.72). وهذا يشير إلى أن الاستبانة

الجدول (4)

قيم معاملات ارتباط أبعاد أداة الدراسة مع الأداة ككل، ومعاملات الارتباط البيئية للأبعاد

العلاقة	صياغة رسالة المدرسة	صياغة رسالة المدرسة	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
صياغة رؤية المدرسة	0.64			
تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	0.71	0.68		
تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	0.63	0.70	0.72	
الكلية للمقياس	0.80	0.81	0.79	0.83

الجدول (5)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمقياس كفايات التخطيط الاستراتيجي وأبعاده

البعد	الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
صياغة رسالة المدرسة	0.85	0.88	6
صياغة رؤية المدرسة	0.87	0.91	9
تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	0.83	0.87	13
تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	0.84	0.86	10
الدرجة الكلية	0.89	0.86	38

معياري تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام معيار التصحيح المشتق من معادلة المدى، وذلك على النحو الآتي (عودة وملكاوي، 1992):

- المتغيرات المستقلة:
 - الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
 - التخصص، ولها فئتان: (إنسانية، علمية).
 - المؤهل العلمي، وله أربعة مستويات: (بكالوريوس، دبلوم عال، ماجستير، دكتوراه).
 - الخبرة، ولها ثلاثة مستويات: (1- 4 سنوات، 5- 9 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- المتغير التابع: درجة الكفاية في التخطيط الاستراتيجي.

درجة كفاية التخطيط

الاستراتيجي

قليلة

متوسطة

مرتفعة

فئة المتوسطات الحسابية

1 - 2.33

2.34 - 3.67

3.68 - 5

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

إجراءات الدراسة

تم إعداد استبانة لقياس كفايات التخطيط الاستراتيجي،

وأبعاده، والفقرات التابعة للأبعاد.

- للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات التخطيط الاستراتيجي، متبوعاً بإجراء تحليل التباين الرباعي المتعدد (دون تفاعل) (4-way ANOVA without Interaction)، ثم المقارنات البعدية بطريقة شافيه ('Scheffe').

نتائج الدراسة ومناقشته

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على: "ما درجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة كفاية مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده من وجهة نظرهم، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (6).

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة كفاية مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	رقم البعد	الرتبة
مرتفعة	0.57	3.81	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	3	1
متوسطة	0.79	3.55	صياغة رؤية المدرسة	2	2
متوسطة	0.71	3.21	صياغة رسالة المدرسة	1	3
متوسطة	0.87	3.19	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	4	4
متوسطة	0.89	3.45	الكلّي للمقياس		

كما يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي قد تراوحت بين (3.81) درجة كحد أعلى في بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، ودرجة (مرتفعة)، و(2.56) كحد أدنى في بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، ودرجة (متوسطة). وقد يعزى حصول بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة على المرتبة الأولى في كونه يساعد في وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، وتوظيف الإمكانيات المادية المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة، والاستفادة من طاقاتها البشرية. في حين قد يعزى حصول بُعد تحليل البيئة الخارجية على المرتبة الأخيرة إلى عدم استقرار الوضع الاقتصادي نوعاً ما، والتغيرات في الظروف الخارجية للمدرسة، مما يصعب على مدير المدرسة تحليل البيئة الخارجية لها. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (سكيك، 2008؛ نور الدين، 2008، Al-Zboon & Hasan, 2012).

والتحقق من دلالات صدقها وثباتها؛ ثم تحديد مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، واختيار عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع؛ ثم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة حائل؛ ومن ثم قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة، حيث تم توزيع (100) استبانة، استرجع منها (96) استبانة، وكان هناك استبانتين غير مكتملة البيانات، وبالتالي أصبح العدد النهائي (94) استبانة صالحة للتحليل؛ وأخيراً، تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب باستخدام برنامج (SPSS) واستخراج النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات التخطيط الاستراتيجي

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لدرجة كفاية مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم قد بلغ (3.45)، ودرجة (متوسطة). وقد يعزى ذلك إلى قلة الدورات التدريبية التي يتلقاها مديري المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي، وربما لكثرة الأعباء الملقاة على عاتق مديري المدارس، وكذلك إلى اعتماد بعض مديري المدارس على الخطط الإدارية المعدة مسبقاً، والتي ربما تعود إلى عهود بعيدة. واتفقت هذه الدراسة مع دراستي (يونس، 2009؛ Al-Zboon & Hasan, 2012)، في حين اختلفت مع نتائج دراستي (سكيك، 2008؛ نور الدين، 2008) اللتين أشارتا إلى ارتفاع مستوى ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وقد يعزى هذا الاختلاف إلى التباين في السياسات التعليمية، والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين البلدين.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على حدة، وكانت على النحو الآتي:

صياغة رسالة المدرسة

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بُعد صياغة رسالة المدرسة.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فقرة من فقرات بُعد صياغة رسالة المدرسة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
1	1	أراعي الوضوح والدقة في تحديد رسالة المدرسة	3.76	0.75	مرتفعة
2	4	أبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة	3.26	0.62	متوسطة
3	6	أعمل على تحقيق التكامل بين المدرسة والبيئة الخارجية	3.24	0.76	متوسطة
4	3	أشارك العاملين في صياغة رسالة المدرسة	3.15	0.87	متوسطة
5	2	أحدد المهمة التي وجدت من أجلها المدرسة	3.10	0.67	متوسطة
6	5	أصوغ رسالة المدرسة بما يتناسب وقيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع	2.76	0.75	متوسطة
					المتوسط الكلي
					0.71
					3.21
					متوسطة

على اعتبار الرؤية عنصرًا هامًا من عناصر التخطيط الاستراتيجي الذي يؤكد مبدأ وحدة الفريق، والأخذ بآراء جميع العاملين عند صياغة الرؤية، مع التأكيد على عنصر البساطة والوضوح في إعدادها، وتعزى هذه النتائج إلى وضوح مفهوم الرؤية لدى مدراء المدارس الثانوية بسبب برامج التطوير المدرسي التي تتبناها وتقوم بتطبيقها وزارة التربية والتعليم حالياً. كما كانت أدنى فقرتين هما: "أضع رؤية تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون أعضاء المجتمعين المدرسي والمحلي"، و"أضع رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل"، وجاءت كل منهما بدرجة (متوسطة). وهذا يدل على صعوبة مقدرة مديري المدارس الثانوية على وضع تصور مستقبلي لمدارسهم، مما يؤدي للقدر على نوع من التحدي المتواصل، بمواجهة المستقبل والتغيرات البيئية. واتفقت هذه النتيجة مع دراستي (سكيك، 2008؛ يونس، 2009).

بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة. يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة تراوحت بين (3.27-4.45)، وقد كانت أعلى فقرتين هما: "أبني علاقات إنسانية مع العاملين بما يضمن سير العمل"، و"أوزع المهام على العاملين كل حسب مقدرته وكفاءته وأتابعها"، وجاءت كل منهما بدرجة (مرتفعة). وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يدركون أهمية العلاقات الإنسانية، ودورها في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات في

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات لدرجة كفاية مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي المتعلقة ببُعد صياغة رسالة المدرسة تراوحت بين (2.63-4.05)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على: "أراعي الوضوح والدقة في تحديد رسالة المدرسة"، في المرتبة الأولى وبدرجة (مرتفعة). وقد يعزى ذلك أدراك أهمية وضوح رسالة المدرسة والأهداف والغايات التي تسعى إلى بلوغها لكل من المسؤولين والعاملين وكذلك المجتمع المحلي. كما جاءت الفقرة التي تنص على: "أصوغ رسالة المدرسة بما يتناسب وقيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع"، في المرتبة الأخيرة وبدرجة (متوسطة). ويشير ذلك إلى تدني وعي المديرين بضرورة إبراز أهمية المدرسة، وتحديد الدور الذي تقوم به، بتأثيرها على المجتمع بعامة، وعلى الطلبة بشكل خاص، ربما ظنا منهم بمعرفة المجتمع المحلي لها سلفا، وإعطاء المجال للتركيز على أمور أخرى أكثر أهمية من وجهة نظرهم. واتفقت هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (سكيك، 2008).

بُعد صياغة رؤية المدرسة

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بُعد صياغة رؤية المدرسة. يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد صياغة رؤية المدرسة، تراوحت بين (2.56-4.23)، وقد كانت أعلى فقرتين هما: "أضع رؤية للمدرسة تتصف بالوضوح والبساطة"، و"أضع رؤية تؤكد على مبدأ وحدة الفريق"، وجاءت كل منهما بدرجة (مرتفعة)، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة

والأسس التربوية المطلوبة، والتعرف إلى حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية، وقد يعزى ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية والبشرية التي تحتاجها برامج التدريب المطلوبة، وزيادة العبء التدريسي للمدير للتعرف على حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية من خلال استغراق المزيد من الوقت والجهد للاطلاع على ملفات الطلبة وسيرهم الذاتية، وخاصة في المدارس الثانوية المكتظة بالطلبة.

محيط العمل، حتى يتعاونوا معهم في تحقيق أهداف المدرسة، إذ إن توزيع المهام والأدوار يعمل على توفير الوقت والتكاليف والجهد المبذول لإنجاز العمل. كما كانت أدنى فقرتين: "أحدد احتياجات المعلمين التدريبية للعمل على تليبيتها"، و"أتعرف إلى حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية"، وجاءت كل منهما بدرجة (متوسطة). مما يشير إلى أن نسبة متوسطة من المستجيبين، لا يملكون المقدرة على تحديد احتياجات المعلمين وفق المعايير،

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بُعد صياغة رؤية المدرسة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
1	1	أضع رؤية للمدرسة تتصف بالوضوح والبساطة	4.23	0.77	مرتفعة
2	8	أضع رؤية تؤكد على مبدأ وحدة الفريق	4.17	0.79	مرتفعة
3	6	أضع في الرؤية تصورًا لمستقبل المدرسة	4.12	0.72	مرتفعة
4	5	أحفز العاملين على تحقيق مستوى متميز من الانجاز	4.01	0.66	مرتفعة
5	3	أضع رؤية تتطلع للمستقبل آخذًا بعين الاعتبار الوضع الحالي للمدرسة	3.34	0.83	متوسطة
6	2	أبادل الرؤى والتغذية الراجعة مع العاملين	3.28	0.65	متوسطة
7	9	أضع رؤية مرنة تخضع لعمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة	3.15	0.64	متوسطة
8	7	أضع رؤية تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون أعضاء المجتمعين المدرسي والمحلي	3.12	0.82	متوسطة
9	4	أضع رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل	2.56	0.76	متوسطة
البُعد ككل					متوسطة
			3.55	0.79	

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
1	5	أبني علاقات إنسانية مع العاملين بما يضمن سير العمل	4.45	0.56	مرتفعة
2	6	أوزع المهام على العاملين كل حسب مقدرته وكفاءته وأتبعها	4.31	0.87	مرتفعة
3	4	أوظف الإمكانيات المادية المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة	4.22	0.32	مرتفعة
4	1	أحدد نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية للمدرسة	4.13	0.48	مرتفعة
5	8	أعمل على تحسين الأداء المدرسي	3.97	0.67	مرتفعة
6	9	أشارك العاملين في صنع القرارات	3.88	0.83	مرتفعة
8	13	أعزز الأنشطة التي تنمي مواهب الطلبة وتلبي رغباتهم	3.68	0.64	مرتفعة
7	3	استثمر طاقات المدرسة البشرية	3.67	0.56	مرتفعة
9	2	أصمم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة	3.60	0.48	متوسطة
10	7	أضع خططًا علاجية لتقوية نقاط الضعف عند المعلمين	3.52	0.64	متوسطة
11	11	أقدم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للعاملين المتميزين	3.42	0.93	متوسطة
12	10	أحدد احتياجات المعلمين التدريبية للعمل على تليبيتها	3.33	0.79	متوسطة
13	12	أتعرف إلى حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية	3.27	0.78	متوسطة
البُعد ككل					مرتفعة
			3.81	0.57	

بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة

المعيارية لكل فقرة من فقرات بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	أشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية ذات الصلة	4.13	0.87	مرتفعة
2	1	أدرس إمكانية تفعيل الشراكة المجتمعية	3.81	0.67	مرتفعة
3	4	أتعرف إلى الفرص المتاحة والمتوفرة التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية	3.58	0.61	متوسطة
4	7	أدرس آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية المؤثرة في العملية التعليمية	3.34	0.94	متوسطة
5	5	أحدد التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية التي تؤثر على العملية التعليمية	3.23	0.92	متوسطة
6	3	أدرس نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع المحلي	3.16	0.73	متوسطة
7	2	أدرس عادات المجتمع ومدى تغيير بعضها	3.02	0.85	متوسطة
8	9	أتعرف إلى ماهية ثقافة المجتمع وأماطها وتأثيرها على المدرسة	2.84	0.97	متوسطة
9	10	أدرس الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية	2.65	0.84	متوسطة
10	8	أدرس تكلفة وعائد الانتفاع بالتكنولوجيا الحديثة	2.56	0.88	متوسطة
					البُعد ككل
			3.19	0.87	متوسطة

الاستراتيجي من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة)؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة)، وذلك كما في الجدول (11).

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم وفقاً للمتغيرات

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.49	0.78
	أنثى	3.41	0.73
التخصص	علمية	3.51	0.78
	إنسانية	3.39	0.77
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.16	0.79
	دبلوم عال	3.25	0.81
	ماجستير	3.70	0.85
الخبرة	دكتوراه	4.02	0.45
	1 - 4 سنوات	3.65	0.84
	5 - 9 سنوات	3.43	0.79
	10 سنوات فأكثر	3.27	0.97

يلاحظ من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة تراوحت بين (2.56-4.13)، وقد كانت أعلى فقرتين هما: "أشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية ذات الصلة"، و"أدرس إمكانية تفعيل الشراكة المجتمعية"، وجاءت كل منهما بدرجة (مرتفعة). وقد يعزى ذلك إلى التوجه الوزاري الحديث نحو المدارس المجتمعية، وقد يعزى أيضاً إلى إيمان المدير بأن مشاركة أولياء الأمور في حل المشكلات تعطي نتائج إيجابية، إضافة إلى أنه المناخ الصالح والملائم لتشجيع العملية التعليمية. كما كانت أدنى فقرتين هما: "أدرس الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية"، و"أدرس آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية المؤثرة في العملية التعليمية"، وجاءت كل منهما بدرجة (متوسطة). وقد يعزى ذلك إلى التباين في طبيعة شخصية المدير، والنمط القيادي المستخدم، والذي يعتمد على المركزية، وصنع القرار بشكل فردي، وعدم القدرة على التواصل مع المجتمع المحلي، فضلاً عن قلة الإمكانيات المادية لدى المدارس لتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة، والاعتماد المباشر على ما تقدمه الوزارة للمدرسة. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسات (سكيك، 2008؛ نور الدين، 2008؛ يونس، 2009).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط

الظاهرة، تم إجراء تحليل التباين الرباعي (دون تفاعل) (4- way ANOVA without Interaction) درجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمتغيرات، وذلك كما في الجدول (12).

يلاحظ من الجدول (11)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات لدرجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم ناتجة عن اختلاف مستويات المتغيرات، ويهدف التحقق من جوهرية الفروق

الجدول (12)

نتائج تحليل التباين الرباعي (دون تفاعل) لدرجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم وفقاً للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
الجنس	0.023	1	0.023	0.048	0.694
التخصص	0.138	1	0.138	0.289	0.745
المؤهل العلمي	0.635	3	1.905	3.985	0.526
الخبرة	10.315	2	20.630	43.159	0.000
الخطأ	41.132	86	0.478		
الكل	52.243	93			

جزئياً مع نتائج دراسة سكيك (2008) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى للجنس في المجالين الأول والثالث ولصالح الإناث.

ويتبين كذلك وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لدرجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير (الخبرة)، ولكون المتغير متعدد المستويات، فقد تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة للكشف عن جوهرية الفروق بين المتوسطات الحسابية، والجدول (13) يبين ذلك.

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم تعزى لمتغيري (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي)، وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية مديري المدارس يقومون باتباع السياسات العامة والفلسفة الإدارية التي تحددها وزارة التربية والتعليم لآلية العمل في المدارس الثانوية، كما أنهم يخضعون لنفس الدورات التدريبية التي تعدها الوزارة، وذلك على اختلاف جنسهم، وتخصصاتهم، ومؤهلاتهم العلمية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (عساف، 2005؛ القرني، 2012؛ نور الدين، 2008؛ يونس، 2009)، واختلفت

الجدول (13)

المقارنات البعدية بطريقة شيفية لأثر متغير (الخبرة) في التخطيط الاستراتيجي

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	1 - 4 سنوات	5 - 9 سنوات	10 سنوات فأكثر
الخبرة	1 - 4 سنوات	3.65		3.43	3.27
	5 - 9 سنوات	3.43	*1.28		
	10 سنوات فأكثر	3.27	*1.72	0.84	

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

حديثي العهد بالإدارة المدرسية، وربما خضعوا لدورات تدريبية مصغرة بهذا الغرض، فضلاً عن محاولتهم الالتزام بكافة التعليمات والتوجيهات الوزارية من جهة، والإتيان بما هو حديث ومميز، كمنهج التخطيط الاستراتيجي، لإثبات جدارتهم واستمرارهم في هذا المنصب، بل والتطلع إلى مناصب إدارية

يتبين من الجدول (13) وجود فرق جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين لدرجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الخبرة، ولصالح فئة (1 - 4 سنوات). وربما يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس ذوي الخبرة المتدنية

دوري ومستمر تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي، وذلك قبل، وأثناء، وبعد تعيين مديري المدارس. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة كفاية مديري المدارس الثانوية الأردنية في التخطيط الاستراتيجي كانت متوسطة.

- ضرورة أن يأخذ مديرو المدارس بعين الاعتبار جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي، التي تشمل رسالة المدرسة ورؤيتها، وتحليل الأهداف، والاستراتيجيات، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي لتأكيد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنافسي في المدارس، من خلال توسيع عينة الدراسة لتشمل المعلمين، والمشرفين التربويين، والقادة التربويين.

أعلى. وانفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العامودي (2011). واختلفت مع دراسات (القرني، 2012؛ سكيك، 2008؛ نور الدين، 2008، يونس، 2009) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة.

التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

- ضرورة قيام وزارة التربية بإعادة النظر في الأساليب والنظم الإدارية التقليدية، والتوجه لاستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساعد المدارس على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

- قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية بشكل

المراجع

غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
السويدان، ط والعدلوني، م. (2004). كيف تكتب خطة استراتيجية. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
الشاعر، ع. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
الصرن، ر. (2002). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين. دمشق: دار الرضا للنشر.
العامودي، ع. (2011). درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
عساف، م. (2005). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
عطية، م. (2009). الجودة الشاملة والجديد في التدريس. عمان: دار الصفاة للنشر والتوزيع.
علي، أ. (2009). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
عودة، أ وملكاوي، ف. (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية. إريد: مكتبة الكتاني.
عوض، م. (2002). الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
العويسي، ر. (2003). التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة العصري. استرجع بتاريخ 14 شباط 2016 من المصدر: www.moe.gov.om/moe/bulletin/04.htm
القرني، ع. (2012). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام

أبو دولة، ج وصالحية، ل. (2005). تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 25(1)، ص 85-133.
أبو هاشم، م. (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
بطاح، أ. (1991). علاقة المشرف بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 6(2)، 279-314.
التميمي، ع. (2005). الكفايات: دليل للعاملين في ميدان التربية والتعليم. بغداد: وزارة التربية والتعليم.
الجنابي، د. (2008). الكفايات التدريسية اللازمة لمدرسي الكيمياء في المرحلة المتوسطة وعلاقتها بحافز التحصيل لدى طلبتهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ديالى، العراق.
الحر، ع. (2001). التخطيط الاستراتيجي: أدوات مدرسة المستقبل. الدوحة: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.
الحريري، ر. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
الحسيني، ف. (2000). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
الدليمي، أ. (1995). بناء برنامج لتدريب مديري المدارس في ضوء كفاياتهم الإدارية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد.
سكيك، س. (2008). تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة. رسالة ماجستير

- AlaZboon, M. & Hasan, M. (2012). Strategic school planning in Jordan. *Journal Education*, 132(4), p809-825.
- Arabaci, I., Namli, A., Zincirli, M. & Ozer, F. (2015). The problems faced by educational institutions while developing and implementing a strategic plan and suggestions for a solution. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(4), p1453-1470.
- Bryson, J. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hoffman, M. (2007). The strategic planning process and performance relationship: does culture matter?. *Journal of Business Strategies*, 24(1), p27-48.
- Lenner, A. (1996). *The strategic concept & process approach*. New York: Prentice Hall.
- بمحافظة الطائف (تصور مقترح). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- مدبولي، م. (2001). التخطيط المدرسي الاستراتيجي. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.
- مرعي، ت. (1983). الكفايات التعليمية في ضوء النظم. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- مرسي، م. (2002). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.
- نور الدين، م. (2008). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- يونس، ن. (2009). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- Altinkurt, Y. (2010). Attitudes of employees of provincial directorates of national education and school administrators towards strategic planning. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(4), p1947-1968.

The Degree of Jordanian Secondary School Headmasters' Competency in the Strategic Planning From Their Views

*Rawia Kh. Al-Shboul**

ABSTRACT

The study aimed to identify the degree of Jordanian secondary school headmasters' competency in strategic planning from their view. The study sample consisted of (94) headmasters working in secondary schools at the education directorates in the Irbid Governorate for 2015/2016 academic year, chosen randomly. To achieve the study goals, a questionnaire was developed, consisted of (38) items, distributed into four dimensions: School mission formation, school vision formation, school internal environment analysis, and school external environment analysis. Means, standard deviation, and 4-way ANOVA (without Interaction) were used. The results showed that identify the degree of Jordanian secondary schools headmasters' competency in strategic planning was (medium), where school internal environment analysis came at first rank with (high) degree, while school external environment analysis came at last one with (moderate) degree. The results also showed no significant differences in the degree of Jordanian secondary schools headmasters' competency in strategic planning due to (gender, specialty, educational qualification), while showed a significant differences due to experience, in favor of category (1- 4 years). The study recommended the Ministry of Education to holding periodically and continuously training sessions related to strategic planning before, during, and after school headmasters appointment.

Keywords: Strategic Planning, Competency, Jordanian Secondary School, School Headmasters.

* Department of Skills and Self Development, Faculty of Education, University of Hail, Saudi Arabia. Received on 11/6/2016 and Accepted for Publication on 22/10/2016.