

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء

الباحث

• أحمد خليل برهم

تاريخ القبول 2019/11/05

تاريخ الاستلام 2019/09/12

• وزارة التربية والتعليم - الأردن.

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية من وجهة نظر (8) مدراء ومديرات، و(174) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس حكومية في محافظة الزرقاء خلال العام الدراسي 2019/2018، واستخدم الباحث استبان التخطيط الاستراتيجي واستبانة فاعلية المدرسة، وكشفت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى فاعلية المدارس الحكومية كانا مرتفعين، بينما وُجدت علاقة طردية دالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية. وتوصي الدراسة بعقد دورات لمدراء المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لتحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، فاعلية المدرسة، المدرسة الحكومية.

ABSTRACT

The study aimed to identify the relationship between strategic planning and the effectiveness of the schools from the point of view of (8) principals, and (174) teachers working in public schools in Zarqa Governorate during the academic year 2018/2019. The researcher used the questionnaire of strategic planning and the questionnaire of the effectiveness of the public schools. The results revealed that the level of strategic planning and the level of school effectiveness were High, while a statistically significant correlation was found between strategic planning and school effectiveness. The study recommends conducting training workshops for principals of public schools in the Zarqa governorate to improve the level of strategic planning.

Keywords: Strategic Planning, Schools Effectiveness, Public School.

مقدمة:

يعد موضوع فاعلية المدارس من المؤشرات المهمة للتعرف على قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها، إذ تشتمل فاعلية المدرسة على جوانب تكشف عما يتم في المدرسة من أنشطة وعمليات تنعكس على الإدارة والمعلمين والطلبة والمجتمع، وقد يُنظر إلى فاعلية المدرسة على أنها لا منتج النهائي لجميع أنشطة المدرسة، فلا غرابة أن تصبح فاعلية المدرسة دليلاً على قدرة المدرسة على أداء رسالتها كما رسمتها فلسفة التربية والتعليم (Jean, 2015).

وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم (2017) بتحقيق الفاعلية للمدارس في الأردن، وتزويد المدارس بكل ما يلزم لمساعدتها على تحقيق أهدافها وأداء رسالتها ومن ثم تحقيق رؤيتها، وبالرغم من وجود دراسات تناولت الفاعلية المدرسية ومحاولات لتحسين مستوى فاعلية المدارس الحكومية في الأردن؛ إلا أن المدارس في الأردن ما زالت تعاني من ضعف في تخريج أجيال تناسب طموحات المجتمع.

والمدرسة التي تسعى لتحسين مستوى فاعليتها تستند إلى تخطيط استراتيجي يهدف إلى التحسين المستمر، إذ أن الفاعلية المدرسية تحتاج لتخطيط وتنظيم أنشطة المدرسة، فلكي تصبح المدرسة عامل جذب للطلاب، يجب التخطيط للاستخدام الأمثل لوقت الفراغ، وابتكار أنشطة مختلفة تخدم النتائج التعليمية، والعمل على تحسين مستوى الموارد البشرية والمادية في المدرسة، بالإضافة إلى تنمية جوانب مختلفة من شخصية الطالب (عبد ربه، 2015).

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، إذ انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال الصناعة، ثم إلى التربية والمؤسسات التربوية في بداية التسعينيات؛ وذلك لاستشراف آفاق المستقبل التربوي، والاستعداد لمواجهة التغيرات التربوية من خلال تشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ (حسين، 2002).

ولقد أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً، يرجع أصل كلمة إستراتيجية (Strategy) إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس، وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك، ويعرف قاموس Webster الإستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية"، أما قاموس

المورد فيعرفها على أنها "علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة المعركة الحربية (يونس، 2009).

والتخطيط الاستراتيجي بمعناه الحديث لم يُعرف إلا بعد الحرب العالمية الأولى في الإتحاد السوفييتي، كأسلوب جديد لتسيير التطور الإقتصادي والاجتماعي، حيث تعتبر الخطة القطاعية التي قام الإتحاد السوفييتي بوضعها عام 1920 لكهربية روسيا لمدة 15 عاماً أول خطة للتطور بعيدة المدى في العالم، ثم تلاها عام 1928 أول خطة خمسية (من 1928 إلى 1932) لعموم الاقتصاد السوفييتي (أبو هاشم، 2007).

وقد عرّف (Aldehayyat & Twaissi, 2011) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية التحكم والسيطرة على العمليات بين جميع الوحدات في المؤسسة للتقدم نحو تحقيق الأهداف المرصودة.

وعرفه الدجني (2010) بالعملية التي تقوم بموجبا المؤسسة بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة، بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة وتطوير أدائها باستمرار. وهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة، وهو عملية متجددة يتم تحديثها لدراسة المستجدات الداخلية والخارجية (السكرانة، 2010).

وهو خطة مستقبلية طويلة المدى لتحقيق رؤية من خلال رسالة مبنية على قيم مشتركة لجميع المعنيين، وهي تحدد سياسات العمل واتجاهاته المستقبلية، ويدرس التخطيط الاستراتيجي الواقع بكل أبعاده ومظاهرة من قوة وضعف وتحديات وفروض، ويبني تصورات وأهداف المستقبل بناء على هذا الواقع بما يحقق الرسالة المتوخاة، ثم يضع الخطط المستقبلية وفقاً لأيدلوجية المجتمع بعيداً عن الارتجالية أو السطحية، ويعيداً عن تجاهل التحديات أو إهمال الفرص المواتية (طرخان، 2004).

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو تصور مستقبلي يستند إلى بيانات واقعية وصادقة عن جميع جوانب العمل في المؤسسة للوصول لتوقعات وقرارات مدروسة وموثوقة. وبهذا فإن التخطيط الاستراتيجي يعد من أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقات تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى التي تسهم في الارتقاء بجودة الأداء الفعلي للمدرسة كالجودة والإدارة الاستراتيجية، والأداء المتوازن وغيرها (الدجني، 2010).

إن إدارة المدرسة تؤثر تأثيراً مباشراً في جميع جوانب شخصية الطالب، وبالتالي على جميع أفراد المجتمع، مما تطلب البحث عن سبل لتطوير أداء المدارس، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانتها، والمحافظة عليها، والرقبها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها، فتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود العاملين في المدارس، إنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها.

والتخطيط الاستراتيجي عنصر أساسي في العملية التربوية، وهو أول مراحلها وأحد ركائز العمل المنظم الرشيد الذي يجب أن يتصف به كل جهد جماعي أو فردي في المدرسة، فمن خلاله تتحدد الأهداف الأساسية وتعرف الإجراءات والتدابير اللازمة للوصول إلى هذه الغايات والأهداف، كما يعد التخطيط التربوي من أهم مجالات التخطيط في أيدولة، حيث يهدف هذا التخطيط إلى تنمية القوى البشرية التربوية، وصقل وصياغة قدرات ومهارات ومعارف الكفاءات البشرية، ومن التخطيط التربوي ينبثق التخطيط التعليمي الذي يهتم بالأهداف التعليمية، ومن أنواع التخطيط التعليمي التخطيط التقليدي، والتخطيط طويل المدى، والتخطيط الاستراتيجي (البوهي، 2001).

وتطبق المدرسة التخطيط الاستراتيجي ضمن حدودها وإمكاناتها، فالتخطيط الاستراتيجي ضروري لقيام الإدارة المدرسية بمسئولياتها، وهو مهم لفهم المدير لبيئة المدرسة داخلياً وخارجياً، كما أنه يقدم مجموعة من أدوات اتخاذ القرار للمدير (غنيمة، 2005).

وفي هذا العصر نجد أن التخطيط الاستراتيجي يستخدم في جميع المدارس في الأردن؛ وتطلب مديريات التربية من جميع المدارس الحكومية التخطيط الإستراتيجي لتحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلب، لأنه يهتم بالرؤية والرسالة والأهداف التي تتبناها المدرس، كما يعمل على استثمار جميع الإمكانيات البشرية والمادية في المدرسة، والاستفادة من البيئة الخارجية، سواء فرص متاحة أو مواجهة تحديات ومخاطر، وكذلك يهتم بالتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ويضع عدة حلول لها (نورالدين، 2008).

وتتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي في المدرسة في مواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية، وللتغلب على المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتوقع حدوثها في المجتمع، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي أساس كل عمل تربوي مهما كان حجمه (الحري، 2007).

وقد أورد السكارنة (2010) عدة فوائد للتخطيط منها: تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمدرسة، وتحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر في اتخاذ القرارات التي تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي، ووضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانيات المدرسة ومواردها المتاحة، وصياغة وتطوير رسالة المدرسة وأهدافها، وتحديد الأهداف الإجرائية والوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المدرسة، والتركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها، والتركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة، وتحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة.

كما أورد كل من الدجني (2010)، ويونس (2009) بعضاً من أهداف التخطيط الاستراتيجي منها: تشكيل نظرة مستقبلية لتحقيق الرؤية، واستخدام أسلوب التفكير التحليلي، وربط الرسالة بتحديات المستقبل، وتوظيف الموارد في ضوء الاحتياجات، والتركيز على الأداء العام بدلاً من التركيز على المشاكل اليومية، وتحديد الأولويات والأساليب والبدائل. وللتخطيط الاستراتيجي أساسيات يجب مراعاتها أثناء التخطيط الإستراتيجي، وقد أشار مصطفى (2000) إلى بعض منها:

1. المشاركة: من خلال مشاركة جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية (إدارة المدرسة، طلبة، أولياء الأمور، المعلمين، مؤسسات المجتمع المدني، خبراء).
2. الاحتياجات: ويقصد بها جميع الاحتياجات المادية والبشرية والمعنوية وكل ما تحتاجه المدرسة.
3. الموارد: وهي الموارد المتاحة من خلال الميزانيات الموجودة داخل المدرسة والموارد المنتظر أن تأتي من الخارج (تبرعات).
4. المعنيون: وهم الأطراف المشاركة في العملية التعليمية وهم (الطالب، ولي الأمر، الإدارة، المعلم).
5. الأساليب: ويقصد بها اللوائح والقوانين والقرارات المستخدمة في العمل.
6. المتابعة: وهي تحديد المسؤولية والمساءلة وتحديد من المسؤول.
7. التقييم: للوصول إلى نقاط القوة والضعف.
8. التغذية الراجعة.

كما أن للتخطيط الاستراتيجي مميزات أورد طرخان (2004) و (Wheelen & Hunger, 2012) بعضاً منها: يقوم على رؤية واضحة، مبني على تحليل صادق للوضع الحالي، ويشارك فيه جميع الأطراف المعنية (إدارة - مدرسين - أولياء أمور - طلبة - مؤسسات المجتمع المدني)، ويركز على احتياجات المدرسة الداخلية والخارجية، ويساهم في تحسين وضع المدرسة ويساعد على تطويرها، ويساعد في نجاح المدرسة في تحقيق دورها المستقبلي، ويعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع أفراد المجتمع المحلي من خلال دراسة مشكلاته والاهتمام بقضاياها.

ثانياً: فاعلية المدرسة:

تصب فاعلية المدرسة في تطوير وظيفتها، ودورها الريادي في رقي المجتمع، وقد تنامت الحاجة إلى وجود مدارس فاعلة لما لها من دور في ضبط التعلم في ظل الانفجار المعرفي، وما صاحبه من تضخم حجم المعرفة وسرعة تغيرها، وحاجة المجتمع إلى أفراد وقوى قادرة على مواكبة التطور السريع، مما جعل المدرسة المؤسسة التربوية الدعامية الرئيسية في عملية تطور وتكيف المجتمعات (الشريف، 2012).

وقد ظهر مفهوم الفاعلية، في الفترة بين (1880-1940)، وركز المفهوم في تلك الفترة على مبادئ علمية للإدارة المدرسية التي يطبقها المدرء في مدارسهم، ثم جاءت نظرية البيروقراطية لفيبر (Weber) الذي نادى بالتنظيم المثالي لتحقيق الفاعلية الإدارية، وأن أي إعادة تنظيم في الهيكل التنظيمي للمنظمة ككل أو في إحدى وحداتها يجب أن يؤدي إلى تحسين في الفاعلية الإدارية للمنظمة، ثم تطور هذا المفهوم شيئاً فشيئاً إلى أن بدأت النظريات الإدارية تركز بشكل كبير على التخطيط والمراقبة لتحقيق الفاعلية (Balen, 2004).

وتعرف الفاعلية بأنها القدرة على التأثير وبلوغ الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة (خلف الله، 2011).

في حين عرّف ثوماس وسورنسون (Thomas & sorensonl, 1983) المدرسة الفعالة بأنها ذات الإنجاز المرتفع والدافعية العالية والاعتبار العالي للعدالة وفي المدارس يتعلم الطلبة مواضيع أكاديمية وتربوية وفكرية ويتعلمون أيضاً القيادة والمسؤولية.

كما يعرف أبو النيل (2011، 139) الفاعلية المدرسية بقدرة المؤسسة التعليمية على تعليم الطلبة المهارات والمعارف الأساسية وإكسابهم الاتجاهات الايجابية المتعلقة بالمواطنة،

والتعامل معهم دون تمييز وأن تكفل لهم جميعاً الفرص التعليمية المتميزة وتتطلب من أن الجميع تجاهاتهم التعلم.

ويرى الباحث أن فاعلية المدرسة هي قدرة المدرسة على توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهدافها ضمن الزمن المتاح لبناء شخصية متكاملة للطلاب.

وهناك جهات نظر مختلفة حول جوانب فاعلية المدرسة، ويرى مطر (2013) أن مفهوم الفاعلية يقوم على نموذج نظري هو نموذج المدخلات، المخرجات، العمليات، ويحددها بما يلي: أ. المدخلات وتتضمن: العناصر المالية كالكلفة، الإنفاق، والعناصر المادية كالتجهيزات، والأبنية، والأثاث، والعناصر البشرية كالمعلمين، والطلبة، والإداريين، والعناصر التربوية كالمنهج الدراسي، والكتب المدرسية، والوسائل التعليمية.

ب. العمليات وتشمل: المنهج المطبق في المدرسة، وإدارة الصف وتنظيمه، والقيادة المدرسية.

ج. المخرجات: وتشمل الإنجاز (من حيث الدرجة والمستوى).

وقد كانت فاعلية المدرسة في الستينات تقاس من خلال ثلاثة محاور ذكرتها عبد ربه (2015) كما يأتي:

– معلمون على درجة عالية من الكفاءة.

– برنامج دراسي رصين متضمن للمعرفة والثقافة.

– دافعية عالية لدى الطلبة.

إلا أن هذه النظرة تستبعد الجانب الاجتماعي للفاعلية المدرسية، وفي إطار النظر للمدرسة كنظام اجتماعي وتطور مفهوم الجانب الاجتماعي لفاعلية المدرسة؛ فقد ظهر ما يسمى بالنموذج التكاملي، والذي أعطى مفهوم الفاعلية أبعاد جديدة ركزت على تعهد الجهات المهتمة بالمدرسة كالأباء والمعلمون والطلاب والإداريون وغالبية فئات المجتمع ذات العلاقة المباشرة بالمدرسة، والنظر للفاعلية المدرسية بنظرة متعددة الجوانب (الحكيمة، 2008).

أما فاعلية المدرسية في هذا العصر فهي تعني مدرسة ذات جودة عالية، وتواكب التكنولوجيا بمرونة، وتستجيب لحاجات المجتمع المتغيرة، وتنمي مهارات التفكير، وينخرط الطلبة في أنشطتها بفاعلية، وتخرج متعلمين يتمسكون بوطنيتهم ومبادئهم، وبنفوسهم، وينفتحون على متغيرات العصر الحديث، ويتمكنون من المعارف والعلوم والمهارات، مما يجعلهم قادرين على المشاركة بفاعلية في نهضة وتطور بلدهم والعالم من حولهم (بقية، 2012).

أن اختلاف وجهات النظر للفاعلية المدرسية أوجد نماذج مختلفة افاعلية المدرسة، ومن هذه النماذج ما أورده عبد الغفور (2013):

أ. نموذج الأهداف: يفترض هذا النموذج أن هناك اتفاق على مجموعة من الأهداف المدرسية يتفق عليها جميع أطراف العملية التعليمية، ويمكن الحكم على فاعلية المدرسة من خلال مدى تحقيقها لهذه الأهداف ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ويؤخذ على هذا النموذج صعوبة تطبيقه في غياب الأهداف المحددة، وبالتالي هناك صعوبة إصدار حكم على النواتج وجودتها.

ب. نموذج الموارد المدخلة: يفترض هذا النموذج أن نوعية الموارد البشرية التي تتاح للمدرسة في تحقيق أهدافها، ويعد مؤشراً على الحكم على فاعليتها، فكلما جذبت المدرسة نوعية جيدة من الطلبة فهو دليل على فاعليتها. وإذا حقق الطلبة إنجازاً عالياً فهو دليل على أن المدرسة فاعلة.

ت. نموذج العمليات: يفترض هذا النموذج أن المدخلات تتحول إلى نواتج تربوية من خلال عمليات تحويلية تحدث داخل المدرسة، وطبقاً لسير هذه العمليات تتحدد المخرجات، يفترض هذا النموذج أن المدرسة تكون فاعلة، إذا كانت العمليات اليومية تسير بشكل سهل وبطريقة صحيحة نحو تحقيق الأهداف.

إن اهتمام وزارة التربية والتعليم بفاعلية المدرسة يتبع من اتسام المدرسة الفاعلة ببيئة آمنة منظمة، وتنمي الحرية والشمولية، وذات أنظمة ترتكز على قوانين واضحة، وتؤكد على اكتساب الطالب مهارات تعليمية أساسية، ولها دائرة مناهج تستخدم لتحقيق أهداف يتم الاتفاق عليها مسبقاً، لتفويج أداء الطلبة وتراقبه، وتمتلك قيادة قوية، وتعليمات إدارية ولوائح يلتزم بها المدير والمعلمون، وإحساس شديد بمشكلات المجتمع، والتزامات محددة للمعلمين تجاه المدرسة تفسح المجال لمشاركة فاعلة من العاملين في صنع القرار، ولديها أهداف واضحة وتوقعات عالية لتحصيل الطلبة، ومعرفة مدرسية واسعة بالنجاح الأكاديمي، وتحرص على استخدام الوقت بفاعلية، وعدم هدره في أنشطة وفعاليات غير أكاديمية، أما الآباء فمطلعون وداعمون للأهداف المدرسية ومسؤوليات الطلبة خاصة الواجبات المدرسية البيتية (وزارة التربية، 2017).

فوجود سمات ومعايير واضحة للمدرسة الفاعلة يجعل بعض المدارس تسعى لأن تكون فاعلة من خلال وضع أهداف أكاديمية واضحة لجميع العاملين فيها، ويوجد تأكيد مستمر على تحقيق أهداف أكاديمية عالية في معظم النشاطات المدرسية، والاتساق والنظام، وتنوع

الاهتمامات فالمدرسة التي تهتم بالتعليم والدراسة فقط تعتبر مدرسة غير جاذبة للصغار والكبار، كما أن غياب الأنشطة الرياضية في المدارس يجعل بعض الطلبة يتصرفون بسلبية (القطاوي، 2011).

ولا أحد ينكر أن المدرسة هي المكان الأنسب لحدوث التفاعل المرجو بين مدخلات العملية التربوية في ظل الانفجار المعرفي والثورة التقنية، إذ يقع على عاتق المدرسة جهود كبيرة في إعادة تطوير المناهج وصياغتها بطريقة تسهل استيعابها، وهذا يتطلب مدرسة عصرية فاعلة (محمد، 2004).

مشكلة الدراسة:

يعمل الباحث مدير مدرسة حكومية في محافظة الزرقاء، وتفرض مديريات التربية والتعليم على المدراء وضع خطة استراتيجية تغطي عامين دراسيين، وتشتمل الخطة على جميع مجالات العمل المدرسي، وقد لاحظ الباحث أنه عند انتقال مدير من مدرسة إلى أخرى؛ فإن فاعلية المدرسة تتأثر بالمدير الجديد، فهل شخصية المدير القيادية هي المؤثر الحقيقي في فاعلية المدرسة أم الخطة الاستراتيجية التي يتبناها المدير، ولهذا فقد سعت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء؟

وينفرد من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء؟
- 2- ما مستوى فاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء؟

أهداف الدراسة:

- التعرف إلى مستوى التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.
- التعرف إلى عن مستوى فاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.
- التعرف إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية فيمحافظة الزرقاء.

أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوعات التي تتناولها، فقد طرحت الدراسة الحالية إطاراً نظرياً عن التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدرسة، وسعت لبناء تصور التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدرسة.

إضافة إلى ذلك فقد توصلت الدراسة الحالية إلى معلومات واقعية عن مستوى التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية من وجهة نظر بعض المدرّاء والمعلمين، كما قد توجه هذه الدراسة نظر المدرّاء إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى فاعلية المدارس في الأردن.

مصطلحات الدراسة:

● **التخطيط الاستراتيجي:** عملية مستمرة ونظامية يقوم بها قادة المؤسسة لتسهيل اتخاذ قرارات متعلقة بمستقبل المؤسسة من خلال وضع الأهداف والإجراءات وتحديد كيفية التنفيذ والتحقق من سير المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرصودة (Policastro, 2003).

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي بالدرجة التي يقدرها أفراد الدراسة لمستوى التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحومية في مقياس التخطيط الاستراتيجي المعدة في الدراسة الحالية.

● **فاعلية المدرسة:** هي قدرة المدرسة على تحقيق مستوى مرتفع من التحصيل وتطوير شخصية متكاملة للطلبة في عام دراسي واحد (الخالدة، 2017).

ويعرف الباحث فاعلية المدرسة بالدرجة التي يقدرها أفراد الدراسة لمستوى فاعلية المدرسة في المدارس الحومية في مقياس فاعلية المدرسة المعدة في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** تكونت عينة الدراسة من (8) مدرّاء ومديرات و(174) معلماً ومعلمة.
- **الحد المكاني:** ثمان مدارس حكومية في محافظة الزرقاء في الأردن.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018/2019.
- **الحد الموضوعي:** استخدمت الدراسة استبانة التخطيط الاستراتيجي واستبانة فاعلية المدرسة كأداة لجمع البيانات، لذلك يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بصدق أدوات الدراسة وثباتها.

دراسات سابقة:

اطلع الباحث على دراسات لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدرسة، ومن هذه الدراسات:

دراسة وهبة (2008) هدفت التعرف إلى واقع الإدارة الإستراتيجية في بعض الجامعات الفلسطينية ضمن محافظات غزة، وتكونت عينة الدراسة من (88) رئيس قسم أكاديمي، يعملون جامعات تابعة لمحافظة غزة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية تطبق بدرجة فوق المتوسط في الجامعات الفلسطينية، بينما تهتم الجامعات الفلسطينية بدرجة فوق المتوسط بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، وأن الإدارات الجامعية تسعى إلى بناء علاقات إيجابية مع بعض الجامعات المتقدمة تقنياً، وعن وجود فروق في استجابات أفراد الدراسة حسب متغيرات التخصص والدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

دراسة ديفيفو (Defifo, 2008) هدفت تشخيص عملية التخطيط الإستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، وتكونت عينة الدراسة من مؤسستين (أوكرانيا وكوبر) من ضمن مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، يؤهل المؤسسة لتحمل مستوى عال من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة.

دراسة الدجني (2010) هدفت معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وتكونت عينة الدراسة من (91) فرداً من عمداء ومدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، بينما تتوافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة، وإلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، وتتوافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية وتكوين الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والرقابة بنسبة كبيرة جداً.

دراسة مطر (2013) هدفت التعرف إلى مستوى التعلم التنظيمي لدى مديري مدارس عمان وعلاقته بفاعلية المدرسة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت العينة من (1300) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى التعلم التنظيمي لدى مديري مدارس عمان جاء بمستوى متوسط، وأن فاعلية المدرسة جاءت بمستوى متوسط.

دراسة الحواجري (2014) هدفت الكشف عن أثر تطبيق برنامج ضمان الجودة على فاعلية تنفيذ الخطط الإستراتيجية لدى مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية، وتكونت عينة الدراسة من (156) مديراً ومديرة في أربعة مناطق تعليمية تابعة لإدارة وكالة الغوث الدولية في الأردن، وكشفت النتائج أن مستوى تطبيق برنامج ضمان الجودة في مدارس وكالة الغوث الدولية كان متوسطاً، وأن مستوى فاعلية تنفيذ التخطيط الإستراتيجي كان كبيراً، وعن وجود أثر لتطبيق برنامج ضمان الجودة على فاعلية تنفيذ الخطط الإستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.

دراسة عبدربه (2015) هدفت التعرف إلى دور الأنشطة المدرسية وبعض المتغيرات التصنيفية في فاعلية المدارس الحكومية الأساسية في مديريات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المديرين فيها، وتكونت عينة الدراسة من (259) مديراً ومديرة من مديريات شمال الضفة الغربية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النشاط الفني والنشاط الصحي والمؤهل العلمي والجنس والنشاط الاجتماعي على الفاعلية المدرسية.

دراسة جين (Jean, 2015) هدفت قياس فاعلية المدارس الابتدائية في ولاية جنيف في سويسرا، وتكونت عينة الدراسة من معلمين ومعلمات في (7) مدارس ابتدائية على مرحلتين، وكشفت الدراسة أن فاعلية المدارس في ولاية جنيف في العام (2015) قد تحسن بالنسبة للعام (2010) بمقدار (7) درجات، بينما تتأثر فاعلية المدرسة بشكل سلبي بالعمليات التي تتم فيها، ونوعية الطلبة المقبولين في المدرسة، والدروس الخصوصية التي تعطى للطلبة لتقويتهم خارج المدرسة، وعن تأثير حجم المدرسة على فاعليتها.

دراسة كل من دياز وكاستيلو وكابرا (Diaz, Castillo & Cabral, 2016) هدفت الكشف عن أثر المنافسة على فاعلية الأداء الفني للمدرسة، تكونت عينة المدارس من (23) مدرسة مكسيكية مشاركة في المسابقات، وقياس فاعلية المدارس من خلال المعايير الوطنية للتعلم في المكسيك، وقد كشفت الدراسة أن المنافسة المرتفعة تزيد من فاعلية المدارس الابتدائية

والإعدادية، وكذلك الخاصة والحكومية لصالح المدارس الخاصة، بينما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الصرف على المسابقات وفاعلية المدارس.

دراسة الخوالدة (2017) هدفت وضع تصور تربوي مقترح لرفع مستوى فاعلية المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (505) مشرفاً ومديراً ومعلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى فاعلية المدرسة الثانوية الحكومية جاء بدرجة متوسطة، بينما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع المجالات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعن فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المنطقة التعليمية لصالح المدينة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يُلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة أن بعضها تناول التخطيط الاستراتيجي وبعضها الآخر تناول فاعلية المدرسة، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي أو التي تناولت فاعلية المدرسة، كذلك تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات التي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، والدراسات التي استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بأنها تناولت التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية من وجهة نظر المدراء والمعلمين في ثمان مدارس في الأردن. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد عينة الدراسة، وبناء أدواتها، واختيار الإحصاءات المناسبة، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري حول متغيرات هذه الدراسة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدرسة من خلال جمع البيانات من عينة الدراسة باستخدام الاستبانات، ومن ثم تحليل البيانات والخروج بالنتائج.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة الزرقاء؛ ويبلغ عددهم (53) مديراً ومديرة، ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء؛ ويبلغ عددهم (1235)

عينة الدراسة: جرى اختيار (8) مدراء ومديرات للمدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، و(174) طالباً وطالبة في المدارس الحكومية المختارة في هذه الدراسة.

أدوات جمع البيانات

1. استبانة التخطيط الاستراتيجي:

تكونت هذه الاستبانة من (30) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، وهي: المشاركة في الإعداد والتنفيذ، والتركيز على الأهداف، وإمكانية التنفيذ في إطار زمني محدد، وقد صيغت الفقرات على شكل التقرير الذاتي، ويقابل كل فقرة تدرج خماسي كما يأتي: (كبيرة جداً = 5 درجات)، و (كبيرة = 4 درجات)، و (متوسطة = 3 درجات)، و (قليلة = درجتان)، و (قليلة جداً = درجة واحدة).

وقد قام الباحث في هذه الدراسة باستخدام استبانة التخطيط الاستراتيجي للباحث بسام الحواجري (الحواجري، 2014)، حيث أنها تتمتع بصدق وثبات مناسبين لإجراءات هذه الدراسة، وقد جرى استخلاص صدق وثبات استبانة التخطيط الاستراتيجي لأغراض هذه الدراسة.

صدق استبانة التخطيط الاستراتيجي:

أ. **صدق المحتوى:** للتحقق من صدق استبانة التخطيط الاستراتيجي جرى عرضها على لجنة من المحكمين مكونة من سبعة متخصصين في الإدارة التربوية في بعض الجامعات الأردنية، وثلاثة مشرفين في قسم الجودة في مديريات التربية في محافظة الزرقاء، وفي ضوء ملاحظات المحكمين أجريت بعض التعديلات التي انصبت على التعديلات اللغوية، حيث تم اعتماد (80%) كنسبة اتفاق بين المحكمين لإجراء التعديل.

ب. **صدق البناء:** للتحقق من صدق البناء لاستبانة التخطيط الاستراتيجي جرى تطبيقها على عينة مكونة من (18) معلماً من خارج عينة الدراسة، وتم استخراج معامل ارتباط كل بعد في الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح في الجدول (1).

يوضح الجدول (1) معامل ارتباط كل بعد من أبعاد استبانة التخطيط الاستراتيجي بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الثبات	عدد الفقرات	البعد
0.84	13	المشاركة في الإعداد والتنفيذ
0.89	9	التركيز على الأهداف
0.86	8	إمكانية التنفيذ في إطار زمني محدد

يتبين من الجدول (1) أن قيم معاملات ارتباط أبعاد استبانة التخطيط الاستراتيجي بالدرجة الكلية للاستبانة مناسب لأغراض هذه الدراسة؛ فقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.84-0.89).

ثبات استبانة التخطيط الاستراتيجي: للتحقق من ثبات استبانة التخطيط الاستراتيجي؛ تم تطبيقها على عينة مكونة من (18) معلماً من خارج عينة الدراسة، وحسبت معاملات الارتباط بين كل فقرة في الاستبانة بالبعد الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي وكانت النتائج كما في الجدول (2).

يوضح الجدول (2) معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد المنتمية له ومعامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع البعد	الرقم	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع البعد	الرقم
0.74	0.79	16	0.78	0.78	1
0.69	0.71	17	0.94	0.79	2
0.92	0.69	18	0.88	0.76	3
0.76	0.68	19	0.74	0.81	4
0.88	0.79	20	0.79	0.92	5
0.77	0.71	21	0.88	0.87	6
0.74	0.82	22	0.91	0.87	7
0.81	0.83	23	0.77	0.91	8
0.74	0.84	24	0.69	0.77	9
0.79	0.86	25	0.74	0.73	10
0.66	0.88	26	0.78	0.69	11
0.68	0.83	27	0.84	0.75	12
0.69	0.78	28	0.84	0.71	13
0.82	0.69	29	0.69	0.92	14
0.77	0.79	30	0.86	0.84	15

يتبين من الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي إليه قد تراوحت ما بين (0.69 - 0.92)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والاستبانة ككل بين (0.66 - 0.94). وبلغ معامل الارتباط الكلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (0.87)، كما تم حساب ثبات استبانة التخطيط الاستراتيجي بطريقة إعادة الاختبار (Test-Retest) وتطبيق معادلة بيرسون بين التطبيقين، وبلغ معامل ارتباط بيرسون (0.84).

2. استبانة فاعلية المدرسة:

قام الباحث بالرجوع لبعض الدراسات التي استخدمت استبانة فاعلية المدرسة كدراسة (العمرات، 2010) ودراسة (مطر، 2013)، واعتمد على مقاييس هذه الدراسات لبناء استبانة فاعلية المدرسة، وتكونت الاستبانة من (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات بالتساوي بواقع عشر فقرات لكل مجال، وهي: الموارد البشرية والموارد المادية والتسهيلات المدرسية، ويقابل كل فقرة تدرج خماسي كما يأتي: (كبيرة جداً = 5 درجات)، و (كبيرة = 4 درجات)، و (متوسطة = 3 درجات)، و (قليلة = درجتان)، و (قليلة جداً = درجة واحدة).

صدق استبانة فاعلية المدرسة:

أ. **صدق المحتوى:** للتحقق من صدق استبانة فاعلية المدرسة جرى عرضها بصورتها الأولية على لجنة من المحكمين مكونة من سبعة متخصصين في الإدارة التربوية في بعض الجامعات الأردنية، وثلاثة مشرفين في قسم الجودة في مديريات التربية في محافظة الزرقاء، وفي ضوء ملاحظات المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، حيث تم اعتماد (80%) كنسبة اتفاق بين المحكمين لإجراء التعديل.

ب. **صدق البناء:** للتحقق من صدق البناء لاستبانة فاعلية المدرسة جرى تطبيقها على عينة مكونة من (18) معلماً من خارج عينة الدراسة، وتم استخراج معامل ارتباط كل مجال في الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح في الجدول (3).

يوضح الجدول (3) معامل ارتباط كل بعد من مجالات استبانة فاعلية المدرسة بالدرجة الكلية

للاستبانة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال
0.92	10	الموارد البشرية
0.78	10	الموارد المادية
0.81	10	التسهيلات المدرسية

يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط مجالات استبانة فاعلية المدرسة بالدرجة الكلية للاستبانة مناسب لأغراض هذه الدراسة؛ فقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين (-0.78-0.92).

ثبات استبانة فاعلية المدرسة: للتحقق من ثبات استبانة فاعلية المدرسة؛ تم تطبيقها على عينة مكونة من (18) معلماً من خارج عينة الدراسة، وحسبت معاملات الارتباط بين كل فقرة في الاستبانة وبالمجال الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية لاستبانة فاعلية المدرسة وكانت النتائج كما في الجدول (4).

يوضح الجدول (4) معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمجال المنتمية له ومعامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	الرقم	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	الرقم
0.69	0.71	16	0.92	0.91	1
0.60	0.63	17	0.94	0.88	2
0.84	0.64	18	0.88	0.86	3
0.71	0.78	19	0.81	0.91	4
0.83	0.77	20	0.85	0.92	5
0.72	0.72	21	0.87	0.88	6
0.71	0.84	22	0.92	0.86	7
0.82	0.85	23	0.93	0.91	8
0.91	0.81	24	0.81	0.87	9
0.82	0.88	25	0.83	0.82	10
0.67	0.89	26	0.78	0.66	11
0.66	0.75	27	0.77	0.71	12
0.63	0.79	28	0.81	0.75	13
0.84	0.72	29	0.60	0.88	14
0.79	0.73	30	0.69	0.77	15

يتبين من الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه قد تراوحت ما بين (0.64 - 0.92)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والاستبانة ككل بين (0.60 - 0.94). وبلغ معامل الارتباط الكلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (0.88)، كما تم حساب ثبات استبانة فاعلية المدرسة بطريقة إعادة الاختبار (Test-Retest) وتطبيق معادلة بيرسون بين التطبيقين، وبلغ معامل ارتباط بيرسون (0.86).

وقد تم إعادة توزيع طول الفئات لاستبانة التخطيط الاستراتيجي واستبانة فاعلية المدرسة من خمس فئات إلى ثلاث فئات؛ وذلك لتسهيل إصدار حكم على درجة استجابات أفراد الدراسة، وقد كانت الدرجات كما يأتي:

أولاً: (1,00 - 2,32) درجة قليلة.

ثانياً: (2,33 - 3,66) درجة متوسطة.

ثالثاً: (3,67 - 5,00) درجة كبيرة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: نص السؤال الأول على: "ما مستوى فاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء؟"

للإجابة عن هذا السؤال جرى احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على استبانة التخطيط الاستراتيجي، وجرى ترتيب المتوسطات الحسابية تنازلياً في كل بعد، كما في الجدول (5).

يوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على

استبانة التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
	البعد الأول: المشاركة في الإعداد والتنفيذ			
8	توزع المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات بين كافة المعلمين	4.19	0.96	مرتفعة
13	يحتفل المعلمون بانجازات المدرسة في نهاية العام الدراسي	4.19	0.96	مرتفعة
2	يشارك المجتمع المدرسي في صياغة الرؤيا والرسالة	4.16	0.79	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
10	يتم توجيه المعلمين لبناء خطط لجان مدرسية منبثقة من الخطة المدرسية	4.11	0.73	مرتفعة
11	يتم تشجيع إنجازات المعلمين المتميزة بالحوافز المادية والمعنوية بما يناسب كل معلم	4.08	0.88	مرتفعة
12	يتم إشراك جميع المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية	4.00	0.89	مرتفعة
5	يشارك المعلمون في تحديد الحاجات ذات الأولوية	3.96	0.88	مرتفعة
1	تشارك إدارة المدرسة جميع العاملين في جمع البيانات الأساسية للمدرسة	3.93	0.79	مرتفعة
9	يتم اختيار فريق التطوير ضمن معايير معلنة للجميع	3.93	1.00	مرتفعة
3	يشارك المعلمون في تحليل البيانات المدرسية	3.92	0.90	مرتفعة
4	يشارك المعلمون في بناء أدوات جمع الاحتياجات المدرسية	3.91	0.94	مرتفعة
7	يوظف المعلمون تحليل (SWOT) في دراسة بيئة المدرسة	3.70	0.80	مرتفعة
6	يساهم المعلمون في تنفيذ بعض المشاريع الواردة في الخطة المدرسية	3.68	0.96	مرتفعة
	البعد الثاني: التركيز على الأهداف	4.01	0.47	مرتفعة
19	تعكس الخطة الإستراتيجية الاحتياجات الفعلية للمدرسة	4.14	0.81	مرتفعة
16	تعتمد المدرسة عند وضع خطتها الاستراتيجية على التشخيص الدقيق للبيئة الداخلية للمدرسة	4.12	0.70	مرتفعة
17	يركز التخطيط الاستراتيجي على تلبية حاجات المستفيدين (الطالب والمعلم والمجتمع)	4.10	0.76	مرتفعة
15	تضع المدرسة البرامج الشاملة المتكاملة انسجاماً مع الخطة الإستراتيجية	3.99	0.76	مرتفعة
18	ترسم المدرسة الأهداف (المرحلية وبعيدة المدى) حسب حاجات العاملين	3.96	0.77	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
22	تحدد المدرسة الاستراتيجيات المناسبة لتلبية الحاجات	3.95	0.88	مرتفعة
14	تحرص المدرسة على صياغة أهدافها بوضوح وبشكل ينسجم مع سياسة الجودة	3.94	0.88	مرتفعة
20	يتم التخطيط بشكل دوري لتحسين جودة المدرسة	3.94	0.72	مرتفعة
21	ترسم المدرسة سياسات فاعلة لتحقيق الأهداف المرسومة	3.92	0.90	مرتفعة
	البعد الثالث: إمكانية التنفيذ في إطار زمني محدد	4.06	0.52	مرتفعة
26	تبني المدرسة خطة إجرائية لتحقيق أهداف شاملة لجميع مجالات العمل المدرسي	4.15	0.78	مرتفعة
23	تتسم الخطة الإستراتيجية بالمرونة	4.07	0.80	مرتفعة
25	ترصد المدرسة أهدافاً قابلة للتنفيذ	4.07	0.80	مرتفعة
24	يتم رصد زمن تنفيذ كل نشاط في الخطة	4.05	0.82	مرتفعة
27	تترجم المدرسة الخطة الإستراتيجية إلى خطط مرحلية متتابعة ومنظمة	4.05	0.83	مرتفعة
29	تختار المدرسة الأنشطة المناسبة لتنفيذ الأهداف المرصودة	4.05	0.83	مرتفعة
30	تحدد المدرسة أهدافها في ضوء إمكاناتها	4.00	0.73	مرتفعة
28	تعتمد المدرسة التخطيط الاستراتيجي بدلاً من السنوي	3.99	0.97	مرتفعة
	التخطيط الاستراتيجي	4.01	0.42	مرتفعة

يوضح الجدول (5) المتوسط الحسابي الكلي للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد الدراسة قد بلغ (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.42) بدرجة مرتفعة، وجاء بعد إمكانية التنفيذ في إطار زمني محدد في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (4.06) بانحراف معياري مقداره (0.52)، وجاء بعد التركيز على الأهداف في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (4.01) بانحراف معياري مقداره (0.47). وجاء بعد المشاركة في الإعداد والتنفيذ في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة (3.98) بانحراف معياري مقداره (0.43).

وجاءت جميع فقرات استبانة التخطيط الاستراتيجي مرتفعة، فقد جاءت الفقرتين "توزع المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات بين كافة المعلمين" و"يحتفل المعلمون بإنجازات المدرسة في

نهاية العام الدراسي" في المرتبة الأولى في بعد المشاركة في الإعداد والتنفيذ بمتوسط حسابي مقداره (4.19)، بينما جاءت الفقرة "يساهم المعلمون في تنفيذ بعض المشاريع الواردة في الخطة المدرسية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.68).

وفي بعد التركيز على الأهداف جاءت الفقرة "تعكس الخطة الإستراتيجية الاحتياجات الفعلية للمدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.14)، بينما جاءت الفقرة "ترسم المدرسة سياسات فاعلة لتحقيق الأهداف المرسومة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.92).

وفي بعد إمكانية التنفيذ في إطار زمني محدد جاءت الفقرة "تبنى المدرسة خطة إجرائية لتحقيق أهداف شاملة لجميع مجالات العمل المدرسي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.15)، بينما جاءت الفقرة "تعتمد المدرسة التخطيط الاستراتيجي بدلاً من السنوي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.99).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع المدارس في محافظة الزرقاء ملزمة بتقديم خططها الاستراتيجية لمديريات التربية في زمن محدد، والاستناد في إعداد الخطط الاستراتيجية على بيانات حقيقية تبين وضع المدرسة واحتياجاتها، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي تخطيط مألوف لمدرء ومعلمي المدارس الحكومية.

ويعزو الباحث إمكانية تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في إطار زمني محدد إلى زيارات وحدة الجودة في مديريات التربية للمدارس، ومتابعتها لتطور معايير الأداء المخطط لها في المدارس، لذلك نجد أن التخطيط الاستراتيجي مرتبط بالعام الدراسي المخطط له، ويلتزم المدير والمعلمون بإنها الأنشطة المخطط لها في الوقت المحدد؛ لتسليم التقارير النهائية لمشاريعهم في المدرسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع المدارس الحكومية ملزمة بإنشاء خطة استراتيجية ومراجعتها من قبل وحدة الجودة في وقت محدد، ومن ثم تنفيذها والانتهاؤها منها في وقت محدد أيضاً، وتتضمن زيارات وحدة الجودة التأكد من مشاركة المعلمين في التخطيط، لذلك فإن مشاركة المعلمين في إعداد الخطة أمر لا مناص منه للنجاح في زيارات وحدة الجودة.

وتتشابه هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحواجري (2014) ودراسة الدجني (2010) ودراسة وهبة (2008)، ودراسة (Defifo 2008).

السؤال الثاني: نص السؤال الثاني على: "ما مستوى فاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء؟"

للإجابة عن هذا السؤال جرى احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على فاعلية المدرسة، وجرى ترتيب فقرات الاستبانة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية في كل مجال، كما في الجدول (6).

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على استبانة فاعلية المدرسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
	المجال الأول: الموارد البشرية	3.78	0.41	مرتفعة
6	يعامل المعلمون الطلبة باحترام	4.52	0.85	مرتفعة
4	يضع المعلمون خطة محددة الاهداف منذ بداية العام الدراسي	4.32	0.78	مرتفعة
5	يحافظ المعلمون على الدوام	4.30	0.78	مرتفعة
9	يوظف المعلمون نتائج التقييم لتحسين مستوى التحصيل	3.85	1.01	مرتفعة
7	ينوع المعلمون في أساليب التدريس	3.83	1.07	مرتفعة
10	يقوم المعلمون بمبادرات إبداعية لتطوير العمل	3.71	1.11	مرتفعة
2	يهتم المدير بتنمية المعلمين مهنيًا	3.45	1.09	متوسطة
8	يتم اثناء المنهاج ليلبي احتياجات الطالب	3.36	1.12	متوسطة
1	يطلع المدير المعلمين على مهامهم التعليمية والتدريبية	3.26	0.68	متوسطة
3	يستترشد المدير بأراء واقتراحات العاملين في المدرسة	3.17	1.26	متوسطة
	المجال الثاني: الموارد المادية	3.85	0.44	مرتفعة
20	توجد ساحات وملاعب وحدائق مفعلة وتستهغل في أثناء دوام الطلبة	4.63	0.72	مرتفعة
12	تتوفر تهوية مناسبة لعدد الطلبة	4.56	0.80	مرتفعة
16	يوجد حمامات مناسبة لعدد الطلبة	4.32	0.91	مرتفعة
11	تتوفر إنارة كافية لعدد الطلبة	3.65	1.03	متوسطة
18	يؤدي الطلبة التجارب العلمية في مختبر العلوم	3.65	1.07	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
15	تتوفر الأجهزة التكنولوجية واللوائح الحديثة في المدرسة	3.59	0.98	متوسطة
19	يتوفر مختبر حاسوب يشتمل على عدد مناسب من الحواسيب	3.54	1.03	متوسطة
14	يوجد مقصف مدرسي متابع من قبل اللجان الصحية	3.53	0.95	متوسطة
13	تتوفر خدمات صحية في المدرسة	3.51	1.01	متوسطة
17	توفر مكتبة تحتوي على كل ما يحتاجه الطالب من مراجع وكتب وقصص	3.49	1.07	متوسطة
المجال الثالث: النتائج التربوية				
21	تطلع المدرسة أولياء الأمور على نتائج أبنائهم	4.54	0.69	مرتفعة
25	تستعمل نتائج الاختبارات التحصيلية في تحسين وتعديل وتطوير المنهاج	4.39	0.76	مرتفعة
22	تشرك المدرسة المجتمع في صنع القرارات	4.06	0.73	مرتفعة
26	تشجع المدرسة الجو الديمقراطي داخل المدرسة	4.03	0.78	مرتفعة
23	تنظر المدرسة الى تحصيل الطلبة بأنه هدف رئيسي	3.98	0.81	مرتفعة
27	يربط التدريس بحاجات الطالب وميوله	3.96	0.74	مرتفعة
30	تتبادل المدرسة مع المجتمع المحلي بعض الخبرات	3.93	0.78	مرتفعة
28	توفر المدرسة خطاً علاجية فردية	3.92	0.81	مرتفعة
29	تسعى المدرسة لبناء شخصية متكاملة لدى الطلبة	3.91	0.83	مرتفعة
24	يظهر الطلبة حماساً ودافعية للتعليم	3.59	1.07	متوسطة
فاعلية المدرسة				
		3.88	0.30	مرتفعة

يوضح الجدول (6) المتوسط الحسابي الكلي لفاعلية المدرسة من وجهة نظر أفراد الدراسة قد بلغ (3.88) وانحراف معياري مقداره (0.30) بدرجة مرتفعة، وجاء مجال النتائج التربوية في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة (4.03) بانحراف معياري مقداره (0.40)، وجاء مجال الموارد المادية في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.85) بانحراف معياري مقداره (0.44). وجاء مجال الموارد البشرية في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.78) بانحراف معياري مقداره (0.41).

وجاءت الفقرة "يعامل المعلمون الطلبة باحترام" في المرتبة الأولى في مجال الموارد البشرية بمتوسط حسابي مقداره (4.52)، بينما جاءت الفقرة "يسترشد المدير بآراء واقتراحات العاملين في المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.17).

وفي مجال الموارد المادية جاءت الفقرة "توجد ساحات وملاعب وحدائق مفعلة وتستغل في أثناء دوام الطلبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.63)، بينما جاءت الفقرة "توفر مكتبة تحتوي على كل ما يحتاجه الطالب من مراجع وكتب وقصص" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.49).

وفي مجال النتائج التعليمية جاءت الفقرة "تطلع المدرسة أولياء الأمور على نتائج أبنائهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.54)، بينما جاءت الفقرة "يظهر الطلبة حماساً ودافعية للتعليم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.59).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى معايير برنامج ضمان الجودة المطبقة على المدارس الحكومية تتطلب المشاركة في الأعمال المدرسية والعمل الفريقي، ومن ثم استعراض نتائج المدرسة في الاختبارات الوطنية والدولية، مما يعزز من إنتاجية المدرسة وفعاليتها ومحاولتها منافسة غيرها المدارس

كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام المعلمين بطرائق التدريس، واهتمامهم بنسب النجاح، إذ أن الاهتمام بمخرجات التعليم وربطه بدورة تقييم أداء المعلم جعلت المعلمين يبحثون عن طرائق تدريس تحقق أكبر قدر من اكتساب المعارف، وتوظيفها في مواقف حياتية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الحكومية هم معلمون مؤهلون وقادرون على فهم فلسفة المنهاج، ولديهم توقعات مناسبة حول أداء طلبتهم، ويوجهون أنشطتهم للتحسين المستمر في شخصية الطلبة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام المدارس الحكومية بالتسهيلات التي تخدم تعلم الطلبة كالمختبرات والساحات والمكتبات والمقاصف، وغيرها من التسهيلات، حيث أن وزارة التربية والتعليم تسعى جاهدة لصيانة المدارس وتطويرها باستمرار وبناء مدارس جديدة.

وتتشابه هذه النتيجة مع نتائج دراسة مطر (2013).

السؤال الثالث: نص السؤال الثالث على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء؟" للإجابة عن هذا السؤال جرى احتساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient) بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى فاعلية المدرسة، وكانت النتيجة كما في الجدول (7).

يوضح الجدول (7) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient) بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدرسة

ارتباط بيرسون	التخطيط الاستراتيجي	فاعلية المدرسة
التخطيط الاستراتيجي		0.412 **
فاعلية المدرسة	0.412 **	

** دال عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$

يُظهر الجدول (4) أن معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدرسة موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، فقد بلغ معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدرسة (0.412) ، بما يعني أنه كلما ارتفع مستوى التخطيط الاستراتيجي ارتفع مستوى فاعلية المدرسة من وجهة نظر أفراد الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التزام المدارس الحكومية بإعادة خطط استراتيجية يجعلها تتجه نحو تحقيق الأهداف الواردة في الخطة، وهي أهداف تصب في مجملها نحو تحسين فاعلية المدرسة وتحسين أدائها باستمرار.

كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية يتطلب مشاركة جميع المعلمين في بناء الخطة، ووضع الأهداف، واعتماد رؤية ورسالة، وتحديد الأهداف العامة للمدرسة، وجمع حاجات المدرسة للتطوير، وبهذا فإن التخطيط الاستراتيجي يعمل على توجيه طاقة جميع المعلمين للعمل نحو تحسين مخرجات المدرسة مما يزيد من فاعليتها.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يبين التخطيط الاستراتيجي الوضع الحالي للمدرسة، وما يجب أن تكون عليه المدرسة مستقبلاً، ولهذا فإن التخطيط الاستراتيجي يقود إلى التحسين المستمر، فلا يقف الفريق في المدرسة عند مستوى التحسين فقط

بل يسعون إلى الأحسن دائماً وفي كل مجالات العمل المدرسي وهذا بدوره يزيد من فاعلية المدرسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية يهدف بشكل رئيس لتحقيق معايير الجودة، وهي معايير مشتقة من مدرسة فاعلة، لذلك فإن المدرسة في أثناء سعيها لتحقيق معايير الجودة تحسن من فاعليتها على أرض الواقع.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. ربط نتائج التعلم بأهداف التخطيط الاستراتيجي.
2. تضمين معايير خاصة بفاعلية المدرسة في معايير الجودة الخاصة بالمدارس.
3. استرشاد مدراء المدارس بأراء واقتراحات المعلمين في المدرسة ليشاركوا في التخطيط الاستراتيجي وتحمل المسؤولية في أثناء تحقيق أهداف المدرسة.
4. تحديث مكاتب المدرسة بحيث تحتوي على مراجع وكتب وقصص ورقية وإلكترونية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو النيل، مرفت أحمد (2011). دور الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية في تحقيق معايير جودة المدرسة الفعالة. مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، 3(30): 1424-1371.

أبو هاشم، محمد (2007)، واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة.

البوهي، فاروق (2001)، التخطيط التعليمي، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

بقية، إحسان أنور على. (2012) الكفايات المهنية لمعلم الحاسب في المدرسة الفعالة بمصر في ضوء الخبرة العالمية. المؤتمر الدولي العلمي التاسع - التعليم عن بعد والتعليم المستمر أصالة الفكر وحدثا التطبيق - الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية، مصر،

14-15/ أيلول 2012.

الحريري، رائدة (2007) التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، عمان، الأردن، دار الفكر.

الحكمي، عبد الحكيم محمد. (2008). دور الإدارة المدرسية والمعلمين في تنفيذ الأنشطة اللاصفية كما يراها طلبة المرحلة الثانوية بمدينة تعر، مجلة التربية العلمية، 11(1): 119-133.

حسين، حسن (2002)، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، عدد خاص، ص: 160-210، مصر.
الحواجري، بسام (2014). أثر تطبيق برنامج ضمان الجودة على فاعلية تنفيذ الخطط الإستراتيجية لدى مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

خلف الله، محمود عبد الحافظ (2011). فاعلية أنشطة اثرائية مقترحة لكتاب القراءة العربية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى التلاميذ الموهوبين بالمرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، مجلة القراءة والمعرفة. مصر، 1 (1): 59-115.

الحوالة، عاطف (2017). تصور تربوي مقترح لرفع مستوى فاعلية المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الدجني، إياد (2010)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي- دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

السكرانة، بلال (2010) التخطيط الاستراتيجي، عمان، الأردن، دار المسيرة للطباعة والنشر.
الشريف، صالح. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الإداري لمديري ومعلمي المدارس بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.

طرخان، محمد (2004)، التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث، (EP/H-2004)، الرئاسة العامة، عمان.

العبد الغفور، فوزية (2013). البيئة المدرسية الفعالة مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، 22: 71-104.

عبد ربه، عائشة (2015). دور الأنشطة المدرسية في فاعلية المدارس الحكومية الأساسية في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

العمرات، محمد (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6(4): 349-359.
غنيمة، محمد متولي (2005). التخطيط التربوي، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القطاوي، سحر منصور. (2011). دور الأنشطة المدرسية في تنمية الإبداع لدى التلاميذ الصم. المؤتمر العلمي اكتشاف ورعاية الموهوبين بين الواقع والمأمول، جامعة بنها، 14-15 يوليو 2011.

محمد، محمد جاسم (2004). سايكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام، ط1، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مصطفى، سيد (2000)، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، ط3، المكتب العربي، الإسكندرية.

مطر، ديمة ابراهيم (2013). مستوى التعلم التنظيمي لدى مديري مدارس عمان وعلاقته بفاعلية المدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

نور الدين، مازن سليم (2008). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

وزارة التربية والتعليم (2017). Retrieved February, 15, 2018 from <http://www.moe.gov.jo>

وهبة، معاني (2008). واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

يونس، نزيه (2009)، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

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, Vol. 6, No. 8: 255- 263

Balen, marie.(2004). A study of effectiveness Indicators in an Exemplary Title school. Dissertation Abstracts International. 64(7); 23-88.

- Defifo, Sharon, Beth,(2008) "The strategic planning process: An Analysis At Two small Colleges", A Doctorate Dissertation, University of Pennsylvania pro Quest Information and Learning Company.
- Policastro, Micheal I., (2003), "Introduction to Strategic Planning", SBA, U.S. Small Business Administration.
- Diaz, R. Castillo, E. & Cabral, R. (2016) School competition and efficiency in elementary schools in Mexico. *Journal of Education Development*, 46(7) ;23-34
- Jean, H. (2015). Determinants of school efficiency: The case of primary schools in the State of Geneva, Switzerland", *International Journal of Educational Management*, 29(5); 539 - 562
- Thomas, m.d, and Sorenson, l (1983) south high school: an effective inner- city school, *NASSP Bulletin*, 36, pp 36-39.
- Wilson, Sh. And Platts.K,(2010),” How do companies achieve mix flexibility”, *International Journal of Operations & Production Management*,Vol 30 No 9: 978-1003.
- Wheelen, T. and Hunger, J., (2012), “Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases”, 13th ed, New Jersey, Person Prentice-Hall.