Educational leadership in the age of digitalization: A study on the role of strategic planning among educational leaders in Jordan

Researcher Maen hamdan slamah alzboun
Jordanian Ministry of Education

Researcher Abdul Majeed bin Mohammed Al Nasser
University of Tunisia - Head of the Research Unit

Maenalzboun1991@gmail.com

Received: 4/11/2023 **Accepted: 22/1/ 2024**

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic planning among educational leaders in Jordan. The study sample consisted of 351 individuals, including 170 department heads, 14 directorate managers, and 167 school principals, who were randomly selected from employees of the Ministry of Education in Jordan. To achieve the study's objectives, a questionnaire consisting of 20 items was developed. After verifying its validity and reliability, the questionnaire was applied to the study sample. The results showed that the overall mean for the role of strategic planning among educational leaders in Jordan was high. Additionally, the results indicated that the overall mean for the leadership practices among all leaders in the Ministry of Education was also high. The study revealed significant statistical differences at the level of (a=0.05) between genders in favor of males, and no significant statistical differences at the level of (a=0.05) were found related to job titles. The study recommended several recommendations, the most important of which is to strengthen continuous training programs for educational leaders to enhance strategic planning skills and make sound decisions in light of increasing challenges.

Keywords: Strategic Planning, Educational Leaders, Jordan, Gender, Job Title.

القيادة التربوية في عصر الرقمنة: دراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن

الباحث معن حمدان سلامة الزبون	الباحث عبد المجيد بن محمد الناصر جامع
وزارة التربية والتعليم الاردنية	جامعة تونس - رئيس وحدة البحوث

Maenalzboun1991@gmail.com

تاريخ التقديم :4/11/2023 تاريخ القبول :22/1/2024

المُلخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (351) فردا، منهم (170) رئيس قسم و(14) مدير مديرية و(167) مدير مدرسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت من (20 فقرة)، وبعد التحقق من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي الكلي لفقرات مجال ممارسة القيادات التربوية لدى جميع العاملين في المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) بين الجنسين لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) تعزى للمسمى الوظيفي، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها يجب تعزيز برامج التدريب المستمر للقيادات التربوية بهدف تحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات السليمة في ظل التحديات المتزايدة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، القيادات التربوية، الأردن، الجنس، المسمى الوظيفي.

المقدمة:

شهدت الدول التي تتميز بقدرتها على إدارة الموارد البشرية وتعزيز كفاءاتها باكتساب ميزة تنافسية في عصر العولمة، ويتطلب ذلك استعدادًا عالميًا لمواجهة التحولات في أنظمة التعليم (Ismail, 2021)

وعليه، يُعد التخطيط الاستراتيجي عملية أساسية تساهم في تمكين المؤسسات التعليمية من وضع أهداف طويلة الأمد، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتحسين الأداء العام (Cheng, 2021). وفي هذا السياق، ويقع على عاتق القيادات التربوية دور محوري في توجيه المؤسسات نحو تحقيق التنمية المستدامة والنجاح، وذلك من خلال اعتماد نهج منهجي ومنظم؛ حيث يسعى القادة التربويون إلى تعزيز الأداء المؤسسي وضمان استمرارية التقدم بما يواكب التحديات المعاصرة والاحتياجات المستقبلية (Cheng, 2021).

إضافة إلى ذلك، تتمتع القيادات التربوية بدور رئيسي في نشر كل ما هو حديث في المؤسسات التربوية؛ حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي أساسًا لهذه العملية من خلال مواكبة التطورات التي تدعم عملية تحسين التعليم (العشماوي والعصيمي، 2021).

من جانب آخر، تُعتبر القيادة الاستراتيجية في المؤسسة التربوية من أساسيات نجاح العملية التعليمية وتحقيق التطوير المستدام. من خلال تبني هذا النهج، يسهم القائد في بناء علاقات قائمة على الاحترام بين أعضاء المؤسسة. كما يعزز قدرة القائد على تحفيز الموظفين وزيادة ثقتهم بأنفسهم عبر مشاركتهم في صنع القرار وتنفيذه، وتوفير فرص لاكتساب المهارات اللازمة، ويُركّز أيضًا على استيعاب وتطبيق الأفكار الإبداعية من فريق العمل لتحسين جودة العملية التعليمية (O'Connor Jr, 2018).

إذ أصبح هناك اهتمام متزايد بالتخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات ووزارات التعليم في جميع أنحاء العالم؛ وذلك بسبب الفشل المتكرر للعديد من السياسات والبرامج التي تم تنفيذها في أوقات سابقة؛ لهذا السبب، تم إدخال استراتيجيات وخطط تهدف إلى تحقيق تعليم عالي الجودة، ورفع المعايير، وتعزيز قدرة المدارس على الإدارة الذاتية الفعّالة، ويفترض التخطيط الاستراتيجي أن النظام يجب أن يكون قادرًا على التكيف مع بيئة ديناميكية ومتغيرة (Jacob & Ndubuisi, 2022).

وعليه، يتطلب تحقيق التخطيط الاستراتيجي الفعّال تفاعلًا نشطًا مع جميع الأطراف ذات الصلة، مثل المعلمين وأولياء الأمور والطلاب وأفراد المجتمع المحلي. ويلعب القادة التربويون دورًا أساسيًا في تعزيز قنوات التواصل المفتوح وتشجيع اتخاذ القرارات التعاونية، مما يُسهم في جمع آراء متنوعة وتعزيز شعور المسؤولية والانتماء لدى المشاركين. يُساعد هذا النهج التشاركي في تحقيق توافق عام وضمان أن يلبي التخطيط الاستراتيجي احتياجات وطموحات كافة أفراد المجتمع المدرسي (Senol, 2020).

بالإضافة إلى ذلك، أشارت دراسة Housawi (2020) إلى أن التخطيط الاستراتيجي له دور كبير في تشكيل المستقبل؛ حيث يسهم في مساعدة المؤسسات على الحفاظ

على هويتها وصورتها وسمعتها، وبالتالي، يعد تطبيق التخطيط الاستراتيجي أمرًا أساسيًا للمؤسسات لتحديد أهدافها واستراتيجياتها بوضوح وفاعلية.

في هذا الصدد، يمثل التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية للقيادات التربوية؛ حيث يساعدهم في تحديد أهدافهم المستقبلية وتوجيه مؤسساتهم التعليمية نحو النجاح والتميز. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للقيادات التربوية تحليل التحديات والفرص المستقبلية، وتطوير استراتيجيات تضمن استدامة المؤسسة وحفاظها على هويتها وصورتها في بيئة تعليمية تنافسية (Aji & Yusron, 2022). كما يشجع التخطيط الاستراتيجي على الابتكار والنضج المهني؛ مما يعزز قدرة المؤسسات التعليمية على الاستجابة للتغيرات العالمية وتحقيق التميز الأكاديمي (Yulianti, 2022).

هناك عدة تعريفات للتخطيط الاستراتيجي؛ حيث يُعد عملية منظمة تهدف إلى تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، بما يسهم في صياغة أهداف استراتيجية قابلة للتحقيق خلال فترة زمنية محددة (عودة، 2017؛ الحايك، 2018).

علاوة على ذلك، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوبًا إبداعيًا يعتمد على التفكير الممنهج لتشكيل مستقبل المنظمة من خلال مواجهة الفرص والتهديدات البيئية، مع مراعاة نقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق رسالتها وأهدافها (الشنتف والغزالي، 2019). وفي هذا السياق، يتضمن التخطيط الاستراتيجي أيضًا التفكير المستقبلي ووضع خطط تحدد الأهداف والسياسات والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتحقيقها (المانع، 2020).

من جهة أخرى، تبدأ هذه العملية بتحليل الوضع الراهن للمؤسسة وصياغة رؤيتها وأهدافها، مع تنفيذ الخطة وفق الإمكانات المتاحة، وخضوعها للمتابعة والتقييم (حسن، 2020). وبالإضافة إلى ما سبق، يمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي عملية إدراكية تحدد فيها المنظمة وضعها الحالي والمستقبلي، وتطور استراتيجيات وسياسات لاختيار وتنفيذ الإجراءات المناسبة (الجرادات، 2019).

ويمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي كمجموعة من الإجراءات والمفاهيم والأدوات التي تهدف إلى تحقيق مكاسب متنوعة للمنظمة من خلال جمع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية وتحسين أساليب اتخاذ القرارات (Wolf & Floyd, 2017).

من خلال التعريفات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي، يرى الباحث أنه يشمل عملية منظمة تهدف إلى تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، كما يتضمن التفكير الممنهج والابتكار لمواجهة التحديات البيئية مع مراعاة نقاط القوة والضعف الداخلية، هذه العملية تتضمن تحديد الأهداف، وضع السياسات، وتأمين الموارد اللازمة، مع خضوعها للمتابعة والتقييم المستمر.

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كمقاربة علمية تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة التعليمية على الاستجابة للتغيرات الخارجية بشكل أكثر فاعلية مقارنة بالمنافسين، من خلال مواءمة العوامل التنظيمية مع تلك التغيرات (الزبيدي، 2021).

يعد قطاع التعليم من القطاعات الحيوية في المجتمع، حيث يتعرض للكثير من التغييرات التي تؤثر عليه وتنعكس على باقي المجالات؛ لذلك، يولي التربويون أهمية كبيرة للتخطيط للعملية التعليمية بهدف تحقيق كفاءة وجودة عالية في التعليم. كما أشار الهاشمي (2020) إلى أن من أبرز مبررات ظهور التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم هو التغيرات والتطورات المستمرة التي تحيط بالمؤسسات التعليمية، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أمرًا ضروريًا للتنبؤ بالظروف المستقبلية، ما يساعد في وضع الخطط والبرامج التي تسهم في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة.

وتشير الدراسات إلى متطلبات أساسية لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. وفقًا للشنقيطي (2020)، تشمل هذه المتطلبات بناء فرق عمل مدربة، ونشر ثقافة ضبط الجودة، وتوفير الدعم البشري والمالي، خاصة في الأنظمة التطويرية التي تحتاج تجهيزات وموازنات كبيرة. وتوزعت المتطلبات على أربعة محاور رئيسة: التنظيمية (كالخطط التنفيذية والأهداف والرؤية)، البشرية (الخبراء والكوادر المدربة)، الإدارية (إدارة المخاطر والتقويم الدوري والخطط التطويرية)، والمادية (المخصصات المالية، ونظام الحوافز، والمستلزمات التقنية).

بالاعتماد على دراسة حسن (2020)، يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب عدة مراحل تشمل تحليل الثقافة التنظيمية وصياغة الرؤية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الأهداف الاستراتيجية، ووضع السياسات والخطط التشغيلية. بعد ذلك، يتم نشر الخطة وتنفيذها، مع تقييم الأداء ومتابعة التنفيذ دورياً. كما يشدد على أهمية استخدام التغذية الراجعة لتحسين الأداء وضمان توفر المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.

ومن جانب آخر، يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تعزيز التوجيه داخل المنظمة، ويساعد في التنبؤ بالقضايا المحتملة، ويعد وسيلة لتحسين الأداء واتخاذ القرارات (المبارك، 2017).

تُعرّف القيادات التربوية على أنها مجموعة من الأفراد المسؤولين عن تنفيذ العمليات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية، وتشمل هذه العمليات التخطيط، والتنفيذ، والإشراف، والمتابعة (رسمي وشعلان، 2019).

كما تُعرّف القيادات التربوية بأنها عملية إقناع يقودها القائد لتحفيز المرؤوسين على المشاركة في الأنشطة التعاونية، من خلال أسلوب قيادي يعتمد على مجموعة من المهارات التي تساهم في خلق بيئة تربوية مشجعة للمعلمين والطلاب (حابي وخلايفة، 2022). بالإضافة إلى ذلك، يعرفها العنزي (2021) بأنها القيادة التي تركز على شؤون المعلمين والطلاب، والمناهج الدراسية، والتجهيزات، بالإضافة إلى الأمور المالية للطلاب، من خلال تنظيم وتوجيه وضبط هذه العناصر.

وتُعتبر القيادات التربوية من العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير في نجاح وتطور النظام التعليمي. فالقادة التربويون هم المسؤولون عن توجيه وتحفيز الطلاب والمعلمين والموظفين في المؤسسات التعليمية، ويسعون لتحقيق رؤية استراتيجية تهدف إلى تحسين الجودة التعليمية (Novković Cvetković et al., 2023).

يرى الباحث أن هذه التعريفات السابقة متكاملة وتعكس ضرورة وجود قيادات تربوية قادرة على توجيه وتطوير التعليم بشكل متكامل ومتجدد، وأن دور القائد التربوي يتعدى مجرد الإشراف ليشمل تحفيز وتحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

كما تتطلب القيادات التربوية الفعالة عدة عناصر أساسية: القائد الذي يلهم الفريق لتحقيق الأهداف، جماعة العمل التي تتعاون لتحقيق هدف مشترك، الموقف الذي يؤثر في قرارات الأفراد، النظم والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة، والأهداف التي توجه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة. هذه العناصر تساهم في بناء بيئة تعليمية محفزة وتحقيق النجاح الأكاديمي (مشقف، 2018).

وفي هذا السياق، تلعب القيادات التربوية دورًا حاسمًا في نجاح وتطوير المؤسسات التعليمية. من أهم مميزاتها القدرة على ربط الإنجازات بالأهداف المستقبلية، وحل المشكلات بطرق علمية، مواكبة التطورات، وتحقيق أهداف المؤسسة. كما تسهم في تنمية وتدريب العاملين، حيث بدون القيادة الإدارية تصبح المؤسسات غير قادرة على وضع تصورات للمستقبل أو التنافس مع غيرها، وتفقد العناصر الفعّالة تأثيرها (حابي وخلايفة، 2022؛ قنديل، 2010؛ عدالي، 2019).

تتمثل المهام الأساسية للقيادات التربوية في عدة جوانب رئيسية. أولاً، بناء علاقات مؤثرة وإيجابية مع أعضاء المجتمع التعليمي، وخلق بيئة تعليمية آمنة ومحترمة. ثانياً، تعزيز قيادة التعليم والتعلم من خلال التزام القائد بالتعلم المهني المستمر. ثالثاً، ضمان الدعم المستمر للأفراد وتقييمهم في إطار مسؤولياتهم المهنية. كما يعمل القائد على تطوير قدرة فريق العمل على التفاعل مع الظروف الطارئة، مثل إدارة الأزمات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية (Alberta Education, 2018).

من ناحية أخرى، يشير الريس (2020) إلى أهمية القائد في الإشراف على جميع جوانب العملية التعليمية، وإحداث تغييرات مستمرة لمواكبة المستجدات. كما يعد القائد متخذ القرارات الذي يقوم بتقييم البدائل المتاحة، ويحفز مرؤوسيه من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي لزيادة الأداء.

وأجرى شينق (Cheng, 2021) دراسة هدفت إلى تحديد مدى تأثير تبني عمليات إنشاء المعرفة بنموذج SECI (الذي اقترحه نوناكا) على تعزيز قدرة التخطيط الاستراتيجي في سياق التعليم المدرسي في هونغ كونغ. تم إجراء استبيان كمي لفحص التأثيرات التنبؤية لعمليات إنشاء المعرفة باستخدام نموذج SECI على عمليات التخطيط الاستراتيجي. تم جمع البيانات من 42 مدير مدرسة و392 معلم من 42 مدرسة. تم تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية متعددة المستويات لفحص التأثيرات التنبؤية لهذه العمليات على قدرة التخطيط الاستراتيجي. أظهرت النتائج أن عملية الجمع في نموذج SECI لإنشاء المعرفة تتنبأ بقدرة التخطيط الاستراتيجي، بينما تسهم الثقافة التعاونية في عملية تجسيد المعرفة وجمعها. استجابةً للجدل الدولي حول القضايا المتعلقة بالثقافة والسياق عند استخدام نموذج SECI

لإنشاء المعرفة، تؤكد هذه الدراسة أن نموذج SECI يعتمد إلى حد كبير على الثقافة التعاونية اليابانية. كما أن الدراسة تجلب نظريات إدارة المعرفة إلى مناقشة الإدارة الاستراتيجية في سياق المدارس. لتعزيز قدرة التخطيط في المدارس، يجب على قادة المدارس تطوير ثقافة تعاونية لدعم التنسيق بين الأقسام المختلفة في عملية جمع المعرفة لصياغة استراتيجيات للتخطيط التنموي.

وأجرى حسن (2020) دراسة هدفت إلى استقصاء متطلبات استخدام درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. تألفت عينة الدراسة من (117) عضو هيئة تدريس في جامعة الزيتونة الأردنية للعام الدراسي 2018/2019، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبيان مكون من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات: المتطلبات البشرية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات المادية للتخطيط الاستراتيجي. أظهرت النتائج أن درجة استخدام متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المجالات الأربعة كانت كبيرة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة بسبب متغيرات الكلية، الرتبة الأكاديمية أو تكليفهم بالأعمال الإدارية. في ضوء هذه النتائج، تم الوصول إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: العمل على استدامة توفير المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية والمادية التي تدعم نجاح التخطيط الاستراتيجي، إجراء المزيد من المقارنات والدرسات المرجعية خلال عملية تحليل وتعميم البيئة الداخلية والخارجية، تبني نظام مخصص وموارد مالية كافية للحوافز والمكافآت طويلة الأمد وتعميمها على أعضاء هيئة التدريس والعاملين.

وأجرى الهاشمي وآخرون (2020) دراسة استهدفت التعرف على دور مدير المدرسة في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان. استُخدم المنهج الوصفي لتحليل البيانات التي جُمعت من عينة تضم مديري مدارس المحافظة باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على دور مدير المدرسة في تحسين التخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول دور مدير المدرسة في هذا المجال.

وأجرى الموشكي والعيسي (2020) دراسة هدفت إلى معرفةِ دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وتم تحديد اسئلة البحث التالية ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي؟ ما هي الأسس والمبادئ التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ؟ما هي الصعوبات التي تعيق تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في لمؤسسات التعليمية؟ ما أهم اتجاهات التجديد لإنجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟ استدعت طبيعة تساؤلات البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات المرتبطة بموضوع البحث استخدام المنهج النوعي في تطبيق اسئلة البحث (المقابلة المعمقة للعينة التي تم اختيارها). والذي ركز على ادارة التخطيط كعينة قصدية والتي يناط بها مهام تنفيذ ومتابعة التخطيط اضافة الي بعض من عينة التيسير من

قيادات القطاعات داخل وزارة التربية وكان من ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة التالي: ان التخطيط الاستراتيجي له دور مهم في المؤسسات التعليمية. ان المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية تحقق الاهداف المرسومة من خلال التوعية والثقافة الاستراتيجية، توفر المورد البشري والمالي يسهل عملية صياغة وتنفيذ وتقييم التخطيط الاستراتيجي. الاستقلالية المالية تحقق مبدأ الشفافية في تلبية الاحتياجات الكمية والنوعية اثناء تنفيذ وتقييم الاستراتيجية.

من جهة أخرى، ركزت دراسة التويجري (2020) على بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة. تناولت الدراسة درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، والمعوقات التي تحد من ممارستها، بالإضافة إلى المتطلبات اللازمة لتفعيل هذه المهارات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 174 عميدًا ووكيلاً للكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعات تبوك، وحفر الباطن، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي من قبل أفراد الدراسة كانت متوسطة.

وأجرى الزهراني (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على أوجه القصور والضعف في مستوى التخطيط الاستراتيجي في إدارات التعليم العام في منطقة مكة وكيفية التغلب عليها لتحسين أدائها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على الوثائق، وأداة الدراسة كانت الإشارة إلى الكتب والأبحاث والدراسات والمراجع المتخصصة في موضوع البحث. تتكون الدراسة من ثلاثة فصول رئيسية. تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، والفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، أما الفصل الثالث فيتضمن الخاتمة والتوصيات والمقترحات. أظهرت النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام وأداء موظفيها، بالإضافة إلى العديد من الفوائد التي تؤدي في النهاية إلى جودة مخرجات التعليم، التي أصبحت ضرورة ملحة تقتضيها المرحلة الحالية، لضمان تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والحفاظ على مكانتها القيادية إقليمياً وعالمياً. في ضوء النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات: تفعيل منهجية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الإدارات التعليمية والمدارس في مكة والمناطق الأخرى في المملكة.

وأجرى السنيدي وآخرون (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بسلطنة عمان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود معوقات وأوجه قصور تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل مديري هذه المدارس.

وأجرى هو وآخرون (2018Hu et al.,) دراسة هدفت إلى الكشف عن الاختلافات في مستويات ونماذج التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الصينية كأداة هامة في إدارة الجامعات، من خلال التعرف على درجة الوعي بالتخطيط الاستراتيجي، أنواع الخطط

الاستراتيجية، والمجموعات المؤثرة في التخطيط في هذه الجامعات. أظهرت النتائج أن معظم الجامعات تعتمد التخطيط الاستراتيجي الذي يتبنى الخطة الخمسية، وأن رؤساء الجامعات وأعضاء الهيئة التدريسية هم الأكثر تأثيراً في عملية التخطيط الاستراتيجي. أخيرًا، أظهرت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي والكليات المهنية أكثر توجيهاً نحو الوظائف وتعتمد التخطيط الاستراتيجي.

وسعى براون (Brown, 2016) لتحقيق أهداف كبيرة ضمن استراتيجية ملبورن ثرو ثرو، حيث ركز على تطوير النموذج الوصفي الأول للأدوات الذكية، والذي تم توزيعه على 25 مدرسة، معظمها من المدارس الثانوية. خلصت الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من الالتزام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتحديد الأهداف ووضع السياسات لتحقيقها. ومع ذلك، أظهرت الدراسة أن تسجيل الأهداف الاستراتيجية كان في مستوى متوسط وأقل من المستوى المطلوب. كما كشفت الدراسة عن وجود العديد من المعوقات التي تعيق الالتزام الكامل بالتخطيط الاستراتيجي، أبرزها محدودية الإصلاحات التعليمية وضعف المدارس في مواجهة التحديات الجديدة، مما يؤثر على التعاون بين العاملين في المدارس.

بالرجوع إلى الدراسات السابقة، تبين أن معظم الدراسات بحثت في تأثيرات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، مع التركيز على دور القيادات المدرسية وتوافر الموارد لتحقيق النجاح في هذا المجال. على سبيل المثال، أجريت دراسة من قبل شينق (2021) التي تناولت تأثير تبني عمليات إنشاء المعرفة بنموذج SECI على تحسين قدرة التخطيط الاستراتيجي في المدارس في هونغ كونغ، مشيرة إلى أهمية الثقافة التعاونية في تعزيز هذه العمليات. في نفس السياق، أجرى حسن (2020) دراسة استقصائية في جامعة الزيتونة، ركزت على متطلبات استخدام التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت أهمية توافر الموارد البشرية والإدارية. أما الهاشمي وآخرون (2020)، فقد تطرقوا إلى دور مديري المدارس في تحسين التخطيط الاستراتيجي في عمان، مما يعكس أهمية القيادة في نجاح هذه العمليات. من جهة أخرى، ركزت دراسة التويجري (2020) على تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة، بينما أظهرت دراسة الزهراني (2020) أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم في ضوء رؤية المملكة 2030. هذه الدراسات تتفق جميعها على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي في التعليم، مع التركيز على ضرورة توافر الثقافة الداعمة والموارد المناسبة لتنفيذه.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على السياق الأردني بشكل خاص؛ مما يعكس خصوصيات النظام التربوي في الأردن واحتياجاته المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، بينما كانت الدراسات السابقة تركز على دول ومناطق متنوعة مثل هونغ كونغ (شينق، 2021)، سلطنة عمان (الهاشمي وآخرون، 2020) والسعودية (التويجري، 2020)، فإن الدراسة الحالية تعطي الأولوية لدراسة دور القيادات التربوية في الأردن؛ مما يعكس الأبعاد المحلية للسياق التربوي الأردني.

كما تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي، الذي يعد مناسبًا لفحص ممارسات القيادات التربوية في التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأردنية، بينما استخدمت بعض الدراسات السابقة أساليب مثل الاستبيانات والمعادلات الهيكلية متعددة المستويات (شينق، 2021).

وتقدم الدراسة الحالية إسهامًا إضافيًا من خلال التركيز على دور القيادات التربوية في تحسين التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأردن لعام 2024، في وقت يشهد فيه النظام التعليمي في المملكة تحديثات وتطورات مرتبطة برؤية الأردن التعليمية ومواكبة التحديات المستقبلية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، لا تزال القيادات التربوية تعتمد على الطرق التقليدية التي لا تتمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة (العقيلي والفضلي، 2017). إضافة إلى ذلك، مع التغيرات العالمية والتعدد الثقافي وتحديات البيئة، يجب على القائد التربوي أن يواكب هذه التحولات من خلال اكتساب مهارات متعددة مثل إدارة التغيير، التفكير الاستراتيجي، القيادة في ظروف عدم اليقين، والتواصل الفعّال مع المرؤوسين، إن غياب هذه المهارات لدى القيادات التربوية يعوق قدرتها على مواجهة التحديات وتطوير التعليم بما يتماشى مع المتطلبات المعاصرة.

أوصت الدراسات بمجموعة من التدابير لتعزيز التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية. فقد دعت دراسة شينغ (2021) إلى تطوير ثقافة تعاونية تدعم عمليات إنشاء المعرفة وتعزز التخطيط الاستراتيجي، فيما أكدت دراسة حسن (2020) على أهمية استدامة توفير الموارد البشرية والإدارية والمادية لضمان نجاح هذه الخطط، مع تخصيص نظام حوافز ومكافآت لدعم العاملين وأعضاء هيئة التدريس. وفي السياق ذاته، أوصت دراسة الهاشمي وآخرون (2020) بتعزيز دور مديري المدارس في قيادة عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال تدريبهم على تطبيق أفضل الممارسات لتحسين الأداء المؤسسي.

إلى جانب ذلك، شددت دراسة التويجري (2020) على ضرورة تطوير برامج تدريبية تستهدف القيادات الأكاديمية لتعزيز مهاراتهم في مواجهة العقبات التي تحد من فعالية التخطيط الاستراتيجي. وأوصت دراسة الزهراني (2020) بتبني منهجية شاملة في إدارات التعليم العام لتحسين جودة مخرجات التعليم بما يتماشى مع رؤية 2030، بينما ركزت دراسة الموشكي والعيسي (2020) على أهمية إشراك المجتمع في عمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المرسومة، مع توفير الاستقلالية المالية لضمان الشفافية وتسهيل التنفيذ. وأخيراً، أشارت دراسات مثل السنيدي وآخرون (2019) إلى ضرورة مواجهة المعوقات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي من خلال تحسين البنية الإدارية ودعم صناع القرار في المدارس.

بموجب التغيرات الرقمية والتحولات التكنولوجية في مجال التعليم والقيادة، لم يعد القادة بحاجة لمرؤوسين تابعين فقط ينتظرون الأوامر من الأعلى. يعد النمط القسري في القيادة، حيث يكون الرئيس هو المسيطر الوحيد، من بين الأنماط السلبية للقيادة (مالك وعاصم، 2019).

والقائد المدرسي يجب أن يغير آليات تعامله وطريقة تفكيره لمواجهة التحديات المختلفة التي تؤثر على علاقته مع المرؤوسين. ومن هذه التحديات تأتي التحولات العالمية والتعدد الثقافي وتحديات البيئة التي تواجهه (جده، 2021). بالإضافة إلى ذلك، يجب على القائد اكتساب مجموعة من المهارات الأساسية، بما في ذلك إدارة التغيير وإدارة الأفراد والتواصل، والإقناع والتأثير، والتفكير الاستراتيجي، والتخطيط، والقدرة على القيادة في ظروف التقلب، وعدم اليقين، والتعقيد والغموض.

ومن خلال عمل الباحث كمعلم في وزارة التربية والتعليم فجوة واضحة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي الفعّال من قبل القيادات التربوية؛ مما يفرض ضرورة البحث عن حلول عملية لتحسين أساليب التخطيط وتعزيز قدرة القيادات على التكيف مع البيئة التعليمية المتغيرة.

في ضوء ماسبق تبلورت الدراسة في الأجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن؟

أسئلة الدراسة

تتفرع عن السؤال الرئيسي للدراسة الأسئلة التالية:

ما درجة ممارسة القيادات التربوية لدى جميع العاملين في المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، الجنس).

أهداف الدراسة

تتمثل اهداف الدراسة في:

تحديد درجة ممارسة القيادات التربوية للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء القيادات التربوية ودوره في تحقيق الأهداف المؤسسية.

استكشاف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية بناءً على المتغيرات (المسمى الوظيفي، الجنس).

تقديم توصيات لتطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التطوير التعليمي.

أهمية الدراسة

تتجلى الأهمية العلمية والعملية للدراسة في مايلي:

الأهمية العلمية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن، وتساهم في تحديد الفجوات البحثية المتعلقة بممارسات القيادات التربوية والاستراتيجيات المؤسسية؛ مما يتيح للباحثين مستقبلاً البناء على نتائجها لتطوير مزيد من الدراسات، وتقدم رؤى حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمتغيرات الوظيفية والاجتماعية (مثل المسمى الوظيفي والجنس).

الأهمية العملية: توفر نتائج الدراسة توصيات مباشرة يمكن تطبيقها من قبل القيادات التربوية لتحسين كفاءتها في التخطيط الاستراتيجي، وتساعد وزارة التربية والتعليم في الأردن على تعزيز برامج التدريب المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية، بما يدعم تحقيق أهداف التعليم الوطنية، كما تساهم في تطوير السياسات التربوية من خلال التركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم وتحقيق الاستدامة في الأداء المؤسسي، وتقدم إطاراً عملياً للقيادات التربوية لاستخدام أفضل الممارسات في التخطيط والتنفيذ لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

حدود الدراسة ومحدداتها

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن.

الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الحد الزماني: تم تطبيق هذه الدراسة للعام الدراسي (2024/ 2025).

الحد البشري: تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

تحددت الدراسة الحالية في الأداة التي استخدمت في الدراسة وبالتالي لايمكن ضمان الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيقها على فئات أخرى.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية

القيادات التربوية: مجموعة من القيادات المؤسسة من مدير ووكلاء ومعلمين يتميزون بالقدرة والكفاءة والخبرة التربوية الإدارية، يقومون بأداء مهامهم ومسؤولياتهم من أجل تحقيق اهداف تربوية (الجواد، 2022).

ويعرف الباحث القيادات التربوية إجرائيا بأنهم: العاملون في المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، الذين يمتلكون مهارات إدارية وتربوية تمكنهم من تطبيق التخطيط الاستراتيجي بفعالية، بهدف تحسين أداء المؤسسات التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية.

التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الذي يساهم بحدوث تغير نوعي في المؤسسة، ويطبق بواطة الإدارة العليا، ويعد تأثيره طويل الأجل (يوسف، 2020).

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي إجرائيا بأنه: عملية منظمة يقوم بها العاملون في المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية بهدف رسم مسار مستقبلي واضح للمؤسسة التعليمية، يتضمن تحديد الأهداف طويلة الأجل ووضع استراتيجيات لتحقيقها، مع مراعاة الموارد المتاحة والتحديات المحتملة، بما يعزز جودة الأداء التعليمي ويحقق التطوير المستدام.

إجراءات الدراسة ومنهجيتها

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مراكز القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تحت المسميات الوظيفية التالية (رئيس قسم، ومدير مديرية، ومدير مدرسة)، للعام الدراسي (2024/2025)، والبالغ عددهم (4056) فردًا، منهم (42) مدير مديرية و(722) رئيس قسم و(3292) مدير مدرسة، وفقا لإحصائية مديرية إدارة التخطيط والبحث التربوي في الوزارة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (351) فردا، منهم (170) رئيس قسم و(14) مدير مديرية و(167) مدير مدرسة. وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والجدول (1) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي)

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	206	%58.7
	أنثى	145	%41.3
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	170	%48.4
	مدير مديرية	14	%4.0
	مدير مدرسة	167	%47.6
المؤهل العلمي	ماجستير فأقل	165	%47.0
	دكتوراه	186	%53.0
	المجموع	351	%100.0

أداة الدراسة: تم تطوير استبانة لدراسة دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن لتحقيق أهداف الدراسة. تكونت الاستبانة من مجالين رئيسيين: دور التخطيط الاستراتيجي في القيادات التربوية في الأردن: يحتوي هذا المجال على 10 فقرات. وممارسة القيادات التربوية لدى جميع العاملين في المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية: يحتوي هذا المجال أيضًا على 10 فقرات. وبذلك، تكون الاستبانة من 20 فقرة إجمالاً.

الصدق البناء لأداة الدراسة: لاستخراج دلالات صدق البناء لمقياس دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس وبين الدرجة الكلية باستخدم معادلة كرونباخ ألفا، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) قيادياً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل بين (0.42-0.84)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لمقياس دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية

رقم	الفقرة	معامل الارتباط
1	يتم صياغة الأهداف بوضوح ودقة وتكون قابلة للتطبيق والقياس بما يحقق الأهداف المؤسسية.	.48**
2	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير مهارات الابتكار والإبداع في العمل التربوي.	.46*
3	يتضمن التخطيط الاستراتيجي الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية .	.49**
4	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تنمية قدرة القيادات التربوية على مواجهة التغيرات والتحديات المختلفة.	.70**
5	يتم ربط الأهداف التربوية بأهداف التعليم والمعلمين لتحقيق التكامل المؤسسي.	.75**
6	يتم التخطيط المسبق لتنمية قدرات القيادات التربوية على المستويات الإدارية المختلفة.	.75**
7	يتم تبويب المعلومات الخاصة بتنمية قدرات القادة طبقا للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها	.83**
8	تشمل التخطيط الاستراتيجي الأنظمة واللوائح الضرورية لضمان سير العمليات المؤسسية بشكل فعال.	.74**
9	توجد رؤية ورسالة واضحة لتنمية قدرات القيادات التربوية داخل المدرسة أو الإدارة.	.63**
10	توجد آلية فعالة للتعامل مع الأنظمة الحديثة بما يحقق الأهداف المؤسسية.	.69**

*دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

**دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

تظهر نتائج الجدول (2) أن جميع الفقرات ترتبط إيجابياً بالدرجة الكلية للمقياس وهي 683.؛ مما يعكس تأثيرًا قويًا لكل عنصر في المقياس. أعلى علاقة كانت في الفقرة السابعة (83.**) التي تتعلق بتنظيم وتبويب المعلومات الخاصة بتنمية القدرات القيادية، بينما كانت أقلها في الفقرة الثانية (46.*) المتعلقة بتطوير مهارات الابتكار والإبداع. وعلى الرغم من الاختلافات في قوة الارتباط، توضح نتائج الجدول أن هناك علاقة إيجابية بين معظم الفقرات والدرجة الكلية، مما يجعل الفقرات قابلة للتطبيق في دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في القيادات التربوية.

جدول (3) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لمقياس ممارسة القيادات التربوية لدى جميع العاملين في المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية

رقم	الفقرة	معامل الارتباط
1	توفير التدريب اللازم لدى كثير من القادة لاتخاذ القرارات السليمة عند مجابهة خيارات الاتصالات الرقمية المتعددة.	.66**
2	يوجه القادة التركيز بصفة متجددة إلى نوعية التكنولوجيا الواجب اقتنائها وتعلمها والتدريب عليها والاسلوب الامثل في تشغيلها والاستفادة منها.	.72**
3	تثقيف القائد وتدريبه على اللياقة الرقمية، حتى يكون مواطنا رقميا مسؤولا في ظل العصر الرقمي.	.71**
4	توعية القادة من المخاطر الكامنة في التكنولوجيا، حماية أنفسهم عبر التعليم والتدريب.	.68**
5	تتخذ القيادة كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الإلكترونية وإدارة الأزمات.	.64**
6	تتمتع القيادة بحقوق الخصوصية، وحرية التعبير.	.42*
7	تطبيق التكنولوجيا للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر وقت ممكن.	.84**
8	إتقان التواصل مع زملاء العمل عبر الوسائل الرقمية كالبريد الالكتروني.	.59**
9	تطبيق المهارات التقنية المناسبة والمعرفة الأكاديمية.	.54**
10	توافر ثقافة إلكترونية فاعلة تتوافق مع ثقافة التمكين القيادي.	.65**

*دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

**دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يظهر في الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية (.635) لمقياس ممارسة القيادات التربوية لدى جميع العاملين في المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تتفاوت بين القيم المختلفة. إذ تظهر الفقرات التي تحمل معاملات ارتباط مرتفعة مثل الفقرة (7) «تطبيق التكنولوجيا للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر وقت ممكن» التي سجلت قيمة ارتباط تصل إلى 0.84، مما يشير إلى علاقة قوية ومهمة بين هذه الفقرة والدرجة الكلية. كما تظهر بعض الفقرات الأخرى مثل الفقرة (2) «يوجه القادة التركيز بصفة متجددة إلى نوعية التكنولوجيا الواجب اقتنائها» بقيمة ارتباط 0.72، وهي أيضاً قيمة عالية. بصفة عامة، توضح نتائج الجدول أن هناك علاقة إيجابية بين معظم الفقرات والدرجة الكلية، مما يجعل الفقرات قابلة للتطبيق في دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في القيادات التربوية.

تصحيح أداة الدراسة: تم تعديل أداة الدراسة استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة، حيث تم تخصيص الدرجات كما يلي: «موافق بشدة» يحصل على 5 درجات، «موافق» يحصل على 4 درجات، «محايد» يحصل على 3 درجات، «غير موافق» يحصل على درجتين، و»غير موافق بشدة» يحصل على درجة واحدة.

متغيرات الدراسة: في هذه الدراسة، المتغير المستقل هو «المسمى الوظيفي» و»الجنس»، بينما المتغير التابع هو «دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن».

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة ولوصف عينة الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات، والمتغيرات، والدرجة الكلية للاستبانة. وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية واختبار t وANOVA.

إجراءات الدراسة

تم تحديد مشكلة الدراسة والتي تتمثل في معرفة دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن، من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

تم تحديد الأهداف الرئيسية للدراسة، والتي تشمل قياس درجة ممارسة القيادات التربوية لدى العاملين في المناصب القيادية، والتعرف على الفروق بين الجنسين والمسمى الوظيفي في دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية.

تم تطوير استبانة خاصة بالبحث تكونت من 20 فقرة موزعة على مجالين.

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام صدق الاتساق الداخلي عبر حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والمتغيرات.

تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 351 فردًا من بين رؤساء الأقسام، مديري المديريات، ومديري المدارس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة، وجمع الردود بعد فترة من الزمن لضمان اكتمال البيانات.

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

تم تفسير النتائج بناءً على التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه، وتحديد العلاقة بين المتغيرات، مع التحقق من الفروق بين الجنسين والمسمى الوظيفي في دور التخطيط الاستراتيجي.

تقديم توصيات.

نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض نتائج الإجابة عن السؤال الرئيسي:

نص السؤال الرئيسي للدراسة على: ما دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون لمقياس دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية ، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): معامل ارتباط بيرسون لدراسة دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية

		التخطيط الإستراتيجي
دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية	معامل الارتباط	.668**
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	351

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (4) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين التخطيط الاستراتيجي والقيادات التربوية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الاردن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يتم صياغة الأهداف بوضوح ودقة وتكون قابلة للتطبيق والقياس بما يحقق الأهداف المؤسسية.	3.86	1.02	مرتفعة
2	9	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير مهارات الابتكار والإبداع في العمل التربوي.	3.82	1.03	مرتفعة
3	2	يتضمن التخطيط الاستراتيجي الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية.	3.75	1.04	مرتفعة
4	7	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تنمية قدرة القيادات التربوية على مواجهة التغيرات والتحديات المختلفة.	3.74	1.03	مرتفعة
5	6	يتم ربط الأهداف التربوية بأهداف التعليم والمعلمين لتحقيق التكامل المؤسسي.	3.72	1.03	مرتفعة
6	10	يتم التخطيط المسبق لتنمية قدرات القيادات التربوية على المستويات الإدارية المختلفة.	3.70	1.01	مرتفعة
7	1	يتم تبويب المعلومات الخاصة بتنمية قدرات القادة طبقا للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها	3.68	1.03	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	5	تشمل التخطيط الاستراتيجي الأنظمة واللوائح الضرورية لضمان سير العمليات المؤسسية بشكل فعال.	3.64	1.19	متوسطة
9	4	توجد رؤية ورسالة واضحة لتنمية قدرات القيادات التربوية داخل المدرسة أو الإدارة.	3.57	1.03	متوسطة
10	3	توجد آلية فعالة للتعامل مع الأنظمة الحديثة بما يحقق الأهداف المؤسسية.	3.56	1.02	متوسطة
		التخطيط الإستراتيجي	3.70	650.	مرتفعة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.56-3.86)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) التي تنص على «يتم صياغة الأهداف بوضوح ودقة وتكون قابلة للتطبيق والقياس بما يحقق الأهداف المؤسسية» في المرتبة الأولى، مع متوسط حسابي قدره 3.86، مما يشير إلى أهمية هذه النقطة بالنسبة للقيادات التربوية في الأردن. بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على «توجد آلية فعالة للتعامل مع الأنظمة الحديثة بما يحقق الأهداف المؤسسية» في المرتبة الأخيرة، مع متوسط حسابي قدره 3.56. تعكس هذه المتوسطات الحسابية مستويات متفاوتة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، حيث تركز الفقرات ذات المتوسطات الأعلى على جوانب صياغة الأهداف بوضوح وتوضيح رؤية التخطيط الاستراتيجي، بينما تشير الفقرات ذات المتوسطات الأقل إلى الحاجة إلى تحسين الآليات الخاصة بالتعامل مع الأنظمة الحديثة. بلغ المتوسط الحسابي لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن ككل (3.70) وبدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أن القيادات التربوية في الأردن تولي أهمية كبيرة للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام. تشابهت هذه النتائج مع دراسة كل من شينق (Cheng, 2021) التي أظهرت أهمية تطوير ثقافة تعاونية لدعم التخطيط الاستراتيجي في المدارس. ففي دراسته، تبين أن عملية جمع المعرفة ضمن نموذج SECI تتنبأ بقدرة التخطيط الاستراتيجي، وهو ما يتماشى مع النتائج التي أظهرت أهمية تدريب القيادات واتخاذ القرارات السليمة في تحسين التخطيط الاستراتيجي. كما أن دراسة حسن (2020) التي تناولت متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية تؤكد على ضرورة توفير الموارد اللازمة (البشرية والإدارية والتنظيمية) لدعم نجاح التخطيط الاستراتيجي، وهي مسألة توافقت مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أهمية توفير التدريب والموارد لتحسين التخطيط الاستراتيجي في القيادات التربوية. أيضًا، تتشابه هذه النتائج مع دراسة الهاشمي وآخرون (2020) التي أظهرت أهمية دور مدير المدرسة في

تحسين التخطيط الاستراتيجي، حيث أبدت الدراسة الحالية تركيزًا كبيرًا على تدريب القيادات التربوية، مما يعكس أهمية تحسين القدرات القيادية في السياقات التربوية. وفي ذات السياق، أظهرت دراسة الموشكي والعيسي (2020) أهمية مشاركة المجتمع في التخطيط الاستراتيجي، وهو ما يتوازى مع نتائج الدراسة التي تشير إلى ضرورة تطوير ثقافة تنظيمية قوية تدعم تطبيق التخطيط الاستراتيجي. يمكن أن يعزى الباحث في هذه الدراسة إلى فهم شامل لعملية التخطيط الاستراتيجي ودور القيادات التربوية في تعزيز كفاءتها من خلال تحسين المهارات القيادية، الثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة، بالإضافة إلى أهمية التعاون بين جميع الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

عرض نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الأول

نص السؤال الفرعي الأول للدراسة على: ما درجة ممارسة القيادات التربوية لدى جميع العاملين في المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات التربوية لدى جميع العاملين في المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات التربوية لدى جميع العاملين في المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	توفير التدريب اللازم لدى كثير من القادة لاتخاذ القرارات السليمة عند مجابهة خيارات الاتصالات الرقمية المتعددة.	4.09	1.03	مرتفعة
2	2	يوجه القادة التركيز بصفة متجددة إلى نوعية التكنولوجيا الواجب اقتنائها وتعلمها والتدريب عليها والاسلوب الامثل في تشغيلها والاستفادة منها.	3.89	1.00	مرتفعة
3	4	تثقيف القائد وتدريبه على اللياقة الرقمية، حتى يكون مواطنا رقميا مسؤولا في ظل العصر الرقمي.	3.82	1.03	مرتفعة
4	10	توعية القادة من المخاطر الكامنة في التكنولوجيا، حماية أنفسهم عبر التعليم والتدريب.	3.82	1.02	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	7	تتخذ القيادة كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الإلكترونية وإدارة الأزمات.	3.77	1.07	مرتفعة
6	8	تتمتع القيادة بحقوق الخصوصية، وحرية التعبير.	3.74	1.09	مرتفعة
7	9	تطبيق التكنولوجيا للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر وقت ممكن.	3.72	1.06	مرتفعة
8	5	إتقان التواصل مع زملاء العمل عبر الوسائل الرقمية كالبريد الالكتروني.	3.67	1.05	متوسطة
9	3	تطبيق المهارات التقنية المناسبة والمعرفة الأكاديمية.	3.66	1.04	متوسطة
10	6	توافر ثقافة إلكترونية فاعلة تتوافق مع ثقافة التمكين القيادي.	3.60	1.09	متوسطة
			3.78	660.	مرتفعة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.60-4.09)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على «توفير التدريب اللازم لدى كثير من القادة لاتخاذ القرارات السليمة عند مجابهة خيارات الاتصالات الرقمية المتعددة» في المرتبة الأولى، مع متوسط حسابي قدره 4.09، مما يشير إلى أهمية هذا البند بالنسبة للقيادات التربوية في الأردن. بينما جاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على «توافر ثقافة إلكترونية فاعلة تتوافق مع ثقافة التمكين القيادي» في المرتبة الأخيرة، مع متوسط حسابي قدره 3.60. تعكس هذه المتوسطات الحسابية مستويات متفاوتة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، حيث تركز الفقرات ذات المتوسطات الأعلى على جوانب التدريب واتخاذ القرارات السليمة في التعامل مع التكنولوجيا، بينما تشير الفقرات ذات المتوسطات الأقل إلى الحاجة إلى تحسين ثقافة استخدام التكنولوجيا في بيئات العمل التربوي، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الاردن ككل (3.78) وبدرجة مرتفعة. تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع دراسات أخرى مثل دراسة شينق (2021) التي أكدت على أهمية الثقافة التعاونية في تعزيز التخطيط الاستراتيجي، ودراسة حسن (2020) التي أبرزت دور المتطلبات البشرية والإدارية في نجاح التخطيط الاستراتيجي. كما تتوافق مع دراسة الهاشمي وآخرون (2020) التي أكدت على دور القيادة في تحسين التخطيط الاستراتيجي، ودراسة التويجري (2020) التي تناولت المعوقات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي. بشكل عام، تؤكد الدراسات على أهمية توافر الموارد الثقافية والإدارية لتحقيق نجاح التخطيط الاستراتيجي.

يعزى الباحث هذه النتائج إلى توافر الموارد الكافية، دور القيادة الفعالة، الثقافة التعاونية، وأهمية التدريب وتطوير المهارات في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي.

عرض نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني

نص السؤال الفرعي الثاني للدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، الجنس)؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن حسب متغير الجنس والمسمى الوظيفي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار «ت» الجنس، والجدول أدناه توضح ذلك.

- متغير الجنس

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار «ت» لأثر الجنس على دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
القيادات التربوية	ذكر	206	3.82	.636	1.303	349	.193
	أنثى	145	3.72	.688			
التخطيط الإستراتيجي	ذكر	206	3.78	.592	2.830	349	.005
	أنثى	145	3.59	.700			

يتبين من الجدول (12) الآتي:

بناءً على نتائج اختبار «ت» في الجدول (6)، يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (P = 0.005) أقل من مستوى الدلالة (= α 0.05)؛ مما يشير إلى وجود فروق هامة بين الجنسين لصالح الذكور. يمكن أن يعزى الباحث الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الذكور والإناث في تقييم دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن إلى عدة عوامل محتملة. قد يكون أحد الأسباب هو التفاوت في الخبرات العملية أو التدريب المتاح بين الجنسين، مما قد يؤثر على طريقة تقييمهم لدور التخطيط الاستراتيجي. كما يمكن أن يعكس هذا الفرق الفروق الثقافية أو الاجتماعية المرتبطة بتوقعات الأدوار القيادية في بيئات العمل التربوية، حيث قد يكون الذكور في بعض السياقات قد حصلوا على فرص أكبر في المناصب القيادية أو التدريبات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي مقارنة بالإناث.

- متغير المسمى الوظيفي

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر المسمى الوظيفي على دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن

	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادات التربوية	رئيس قسم	170	3.84	.606
	مدير مديرية	14	3.86	.598
	مدير مدرسة	167	3.71	.710
	المجموع	351	3.78	.659
التخطيط الإستراتيجي	رئيس قسم	170	3.70	.605
	مدير مديرية	14	3.88	.585
	مدير مدرسة	167	3.69	.690
	المجموع	351	3.70	.645

يبين الجدول (6) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية بسبب اختلاف فئات متغير المسمى الوظيفي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (7).

جدول (7): تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى الوظيفي على دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في الأردن

	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تمكين القيادات التربوية	بين المجموعات	1.469	2	.734	1.698	.185
	داخل المجموعات	150.480	348	.432		
	الكلي	151.948	350			
التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	.453	2	.227	.543	.582
	داخل المجموعات	145.261	348	.417		
	الكلي	145.714	350			

يتبين من جدول (7) أن تحليل التباين الأحادي أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة بناءً على المسمى الوظيفي فيما يتعلق بدور تمكين القيادات التربوية والتخطيط الاستراتيجي. فبالنسبة لتمكين القيادات التربوية، كانت قيمة ف (= F 1.698) وقيمة الدلالة الإحصائية (p = 0.185)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (α = 0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة. نفس النتيجة ظهرت في تحليل التباين للتخطيط الاستراتيجي، حيث كانت قيمة ف (F = 0.543) وقيمة الدلالة الإحصائية (p = 0.582)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي في تقييم دور التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية وتشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حسن (2020). يمكن للباحث أن يعزو هذه النتائج إلى عدة عوامل. أولاً، يمكن أن يكون السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة بناءً على المسمى الوظيفي هو أن جميع القيادات التربوية، بغض النظر عن المسمى الوظيفي، تواجه تحديات واحتياجات مشابهة في مجالات تمكين القيادات والتخطيط الاستراتيجي. قد يكون لدى الجميع نفس الوصول إلى الموارد والتدريب، مما يجعل المسمى الوظيفي عاملًا غير مؤثر في هذا السياق. ثانيًا، قد يشير عدم وجود فروق إلى أن القيادات التربوية في الأردن تتبع منهجًا موحدًا في تطوير مهاراتها واستراتيجياتها، بغض النظر عن المسميات الوظيفية المختلفة، وبالتالي ليس هناك تباين ملحوظ في استجابات الأفراد بناءً على هذه المتغيرات.

الاستنتاجات

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والقيادات التربوية، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون ووجد أنه بلغ 0.668، مما يعكس دور التخطيط الاستراتيجي المهم في تعزيز كفاءة القيادات التربوية في الأردن. كما أظهرت البيانات أن القيادات التربوية تولي اهتماماً كبيراً لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في المؤسسات التربوية، حيث تم تحديد المتوسط العام للممارسة كـ «مرتفع» (3.70).

أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الأول أن القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تمارس دورها بكفاءة عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.60 و 4.09، مع التركيز على أهمية التدريب واتخاذ القرارات السليمة عند مواجهة تحديات التكنولوجيا الرقمية، كما تبين أن القيادات تتخذ التدابير اللازمة لحماية البيانات وضمان التواصل الفعّال في بيئة العمل الرقمي.

بناءً على اختبار «ت» لتحليل الفروق بين الذكور والإناث في تقييم دور التخطيط الاستراتيجي، تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الاستجابات، حيث كانت قيمة «ت» لقيادات الذكور في التخطيط الاستراتيجي 2.830 (مستوى دلالة 0.005)؛ مما يشير إلى أن الذكور يقيمون التخطيط الاستراتيجي بشكل أعلى من الإناث هذا يعكس احتياجات مختلفة بين الجنسين في مجال التدريب على التخطيط الاستراتيجي وتطوير المهارات القيادية.

التوصيات

التوصيات بناءً على نتائج الدراسة:

يجب تعزيز برامج التدريب المستمر للقيادات التربوية بهدف تحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات السليمة في ظل التحديات المتزايدة.

توفير فرص للتدريب على الأنظمة الحديثة والأدوات الرقمية، بما في ذلك التطبيقات التي تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وإدارة المؤسسات التربوية.

ضرورة مراجعة وتحديث آليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية لتواكب التغيرات التكنولوجية وتعزز من مشاركة جميع الأطراف المعنية.

تعزيز التعاون بين القيادات التربوية في صياغة الأهداف الاستراتيجية والتأكد من ربط الأهداف التربوية بالأهداف التعليمية.

يجب العمل على تعزيز الثقافة الرقمية في المؤسسات التربوية لتسهيل تبني الأنظمة الحديثة، مما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات.

توفير بيئة رقمية تسهم في تحسين كفاءة العاملين وتسهيل التواصل بينهم، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من المهم النظر في الفروق بين الجنسين عند تقييم دور القيادات التربوية في التخطيط الاستراتيجي.

يجب تبني استراتيجيات شاملة لدعم الإناث في المناصب القيادية من خلال برامج تدريبية خاصة وتحفيز مشاركتهن الفعّالة في اتخاذ القرارات.

إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية للتحقق من أثر تطوير المهارات القيادية على تحسين الأداء التربوي في ظل التحديات العالمية.

العمل على تحسين أدوات البحث والتقييم للتأكد من فعاليتها في قياس دور التخطيط الاستراتيجي والممارسات القيادية في القطاع التربوي.

المراجع

- إبراهيم، حسام.، والبلوشية، بدرية.، والبوسعيدي، خميس. (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والتفسيرية، 460-430.
- الموشكي، نجيب.، والعبسي، نوال. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (وزارة التربية والتعليم نموذجًا). مجلة جامعة البيضاء، 2(2)، 677-663.
- السنيدي، محمد.، ومصطفى، يوسف.، وعبدالرحمن، حسنية. (2019). دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان. جمعية الثقافة من أجل التنمية، 216-167.
- التويجري، فاطمة بنت عبدالعزيز بن حمد. (2020). برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، (15)، 271-229. معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية.
- الشنقيطي، بلقيس. (2020). متطلبات التخطيط للحصول على الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة طيبة، السعودية.
- الهاشمي، علي.، ومحمد، عبير.، ومصطفى، يوسف. (2020). درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 172-105.
- المبارك، عهود. (2017). ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته: نظرة إدارية وإسلامية. عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، 18(58).
- العشماوي، عبد الله.، والعصيمي، خالد. (2021). القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين، 9.
- الجرادات، محمود. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية. مجلة دراسات العلوم التربوية، 1(46).
- الحايك، أريج. (2018). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة (عمان). رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الزبيدي، مها. (2021). درجة توافر متطلبات التخطيط الستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(6)، 746-726.

- عودة، علاء. (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، (عمان) الأردن.
- المانع، عبد الله. (2020). مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام. مجلة كلية التربية، 31(121)، 116-46.
- حسن، منال. (2020). درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(2)، 309-290.
- يوسف، إيمان. (2020). المهارات الإدارية وطرق تنميتها. (عمان): دار ابن النفيس.
- الريس، عبد الفتاح. (2020). أساسيات القيادات التربوية والتعليمية واستراتيجيات في الإبداع والإقناع. الرياض: مطابع دار جامعة الملك سعود للنشر.
- الشنتف، يوسف.، والغزالي، ممدوح. (2019). واقع التخطيط الاستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل من وجهة نظر العاملين في قطاع المياه. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، 6، 67-27.
- الجواد، إبتسام. (2022). دور القيادات المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلاب التعليم الثانوي العام في بمصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 6(10).
- العنزي، عبيد. (2021). استراتيجية القيادات التربوية في ظل جائحة كورونا في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية لكلية التربية-جامعة أسيوط، 37(5).
- مشقف، إيمان. (2017-2018). أنماط القيادات التربوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية بثانوية ثرخوش أحمد ومتقن عبدي بوعزيز بولاية جيجل. مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي.
- رسمي، محمد.، السيد، أحمد.، شعلان، عبد الحميد. (2019). الشفافية وتطوير أداء القيادات التربوية. مجلة كلية التربية، 30(119).
- عدالي، مصعب. (2019). القيم التنظيمية للقيادة وعلاقتها بفاعليتها التنظيمية من وجهة نظر العمال. أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة لونيسي علي البليدة 2.
- قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، د.ط. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حابي، عبدالقادر.، وخلايفة، محمد. (2022). القيادات التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الإبتدائي، جامعة الشهيد حمة لخضر-مذكرة ماستر، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية

- Alberta Education Office. (2018). Superintendent Leadership Quality Standard. Edmonton: Alberta.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. Journal of Management, 4.3(6), 1754-1788.
- Alzahrani, A. (2020). The role of strategic planning in improving the performance of public education departments in Makkah, in light of the Kingdom of Saudi Arabia's 2030 vision. The Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 4(1).
- Cheng, E. C. (2021). Knowledge management for improving school strategic planning. Educational Management. Administration & Leadership, 49(5).
- Şenol, H. (2020). Professional development of educational leaders. Educational Leadership.
- Housawi, et.al. (2020). Evaluation of key performance indicators (KPIs) for sustainable postgraduate medical training: an opportunity for implementing an innovative approach to advance the quality of training programs at the Saudi Commission for Health Specialties (SCFHS). . Sustainability, 12(19).
- Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (2018). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. International Journal of Educational Development, 63, 36-43.
- Jacob, O. N., & Ndubuisi, A. G. (2022). Challenges of the Ministry of Education Strategic Plan Implementation for 2016-2019 and the Ways Forward. . Journal of Intellectual Property And Human Rights, 1(3), 1-14.
- Aji, T. S., & Yusron, A. (2022). Leadership education based on the Jamaah concept in Sayyid Qutb's Tafsir Fî Zhilâl Al-Qur'ân. Hayula Indonesian Journal of Multidisciplinary Islamic Studies, 6(1), 19-38.
- Yulianti, Y. (2022). Strategic planning for education leaders based on theologically, philosophy, psychology, and sociology. Scientia: Social Sciences & Humanities, 1(2), 270-279.
- O'Connor Jr, J. A. (2018). Strategic leadership in schools. In Strategic leadership. Information Age Publishing Inc.

- Novković Cvetković, B., Spasić Stošić, A., & Tasić Mitić, I. (2023). Leadership in education in the digital age. Facta Universitatis, Series: Teaching, Learning and Teacher Education, 7(1), 189-199.
- Brown. Brown, M. (2016). Strategic planning of school districts (p. 10). Paper presented at California School, Report No. ED 205 29, San Francisco, CA, December.