

## واقع تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية

عائده محمد المهدي

مساعدة مديرة، مدرسة خديجة بنت خويلد، مديرية التربية والتعليم لقصبة معان، الأردن

استلام البحث: 12/03/2021 مراجعة البحث: 16/05/2021 قبول البحث: 18/05/2021

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في ضوء الأدبيات النظرية الرسمية الحديثة المتوافرة ذات العلاقة. ولتحقيق ذلك، قد اتبعت الدراسة منهج البحث الوصفي النظري، القائم على أسلوب القراءة والتحليل الوثائقي الموضوعي لمحتوى المصادر/الأدبيات العلمية المتوافرة مكتيباً من وثائق وتقارير وأدلة ودراسات علمية منهجية نظرية وميدانية سابقة، بما تتضمنه من بيانات/معلومات (معارف علمية) ذات علاقة بموضوع الدراسة والمشكلة البحثية التي تستهدفها. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي، من أبرز المداخل الإدارية التي تتبناها وزارة التربية والتعليم الأردنية وتسعى إلى تطبيقها فعلياً كأحد أولوياتها وأدواتها الحالية في إصلاح وتطوير النظام التربوي والتعليمي الوطني بالأردن إلى المستوى المأمول في المستقبل القريب. كما أن تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي بوزارة التربية والتعليم الأردنية، في واقعه الحالي يتسم بعدد من المؤشرات النوعية والكمية التي تؤكد على وجود إنجازات ونتائج ايجابية تدل على ان الوزارة تحقق نجاحات حقيقية ملموسة ذات بُعد استراتيجي على المستوى الوطني. إضافة إلى أن وزارة التربية والتعليم برغم تحقيقها لبعض النجاحات الفعلية من خلال تطبيقها لمدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، لازالت تواجه العديد من المشكلات والتحديات والمعوقات التي قد تحد من تحقيق الوزارة لجميع أهدافها وغاياتها الاستراتيجية المرسومة في إطار الزمن المرسوم. وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بأنه على وزارة التربية والتعليم أن تجري مراجعة وتقييم دوري منتظم لمتابعة واقع وطبيعة التقدم الفعلي في تحقق أهدافها الاستراتيجية الموضوعية. كما أن على وزارة التربية والتعليم السعي نحو تطوير وتوسيع أهدافها الاستراتيجية بما يضمن مواجهتها وتغلبها للآزمات الطارئة كأزمة جائحة كوفيد-19.

الكلمات المفتاحية: مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، وزارة التربية والتعليم الأردنية.

## The status of applying the strategic planning and management approach in the Jordanian Ministry of Education

**Aideh Mohammed Al-Mohtday,**

Assistant Principal, Khadija Bint Khuwailid School,  
Education Directorate of the Ma'an Kasbah, Jordan

### Abstract

The study aimed to know the reality of the Jordanian Ministry of Education's application of the approach to management and strategic planning in light of the available modern formal theoretical literature related to it. To achieve this, the study followed the descriptive theoretical research method, based on the method of reading and objective documentary analysis of the content of scientific sources / literature available in the office from previous documents, reports, evidence and scientific studies, methodical theoretical and field, including data / information (scientific knowledge) related to the subject of the study. The research problem you are targeting. The study reached several results, the most important of which are: Management and educational strategic planning are among the most prominent administrative approaches adopted by the Jordanian Ministry of Education and seek to actually implement them as one of its priorities and current tools in reforming and developing the national educational system in Jordan to the desired level in the near future. In addition, the application of the educational management and strategic planning approach in the Jordanian Ministry of Education, in its current reality, is characterized by a number of qualitative and quantitative indicators that confirm the existence of positive achievements and results that indicate that the Ministry is achieving real and tangible successes with a strategic dimension at the national level. In addition, the Ministry of Education, despite achieving some actual successes through its implementation of the approach to management and strategic planning, is still facing many problems, challenges and obstacles that may limit the Ministry's achievement of all its strategic goals and objectives set within the prescribed time frame. Accordingly, the study recommended that the Ministry of Education should conduct a regular periodic review and evaluation to monitor the reality and nature of actual progress in achieving its set strategic goals. In addition, the Ministry of Education should strive to develop and expand its strategic objectives to ensure that they face and overcome emergency crises such as the Covid-19 pandemic.

**Keywords:** Management and Strategic Planning Entrance, Jordan Ministry of Education

### المقدمة

لقد تطورت الإدارة كمعرفة علمية ومجالاً للدراسة والبحث العلمي الانساني، إلى عدة فروع ومجالات علمية إدارية تخصصية، تبعاً لمجالات وحقول نظم العمل الاجتماعية وتنظيماتها الإدارية العامة/الخاصة، كالنظام التربوي التعليمي؛ إذ وجدت "الإدارة التربوية" كأحد فروع علوم الإدارة، باعتبارها العلم الذي يختص بدراسة وبحوث علوم الإدارة النظرية والعملية وتطبيقاتها في ميدان إدارة نظم التربية والتعليم، بمختلف مستوياتها؛ من إدارة المدرسة إلى إدارة النظام التربوي والتعليمي الوطني ككل (وزارة التعليم).

ونظراً لطبيعة وخصوصية التنظيم التربوي والتعليمي، نجد لمفهوم الإدارة الخاص بالتربية والتعليم كمفهوم، أكثر من مسمى ومصطلح علمي، الدالة على نمو وتطور علوم الادارة بهذا المجال الحقل العلمي الإداري، حيث تُعد الإدارة المدرسية أدنى مستويات الإدارة التربوية وتسمى الادارة التنفيذية/المباشرة، وهي الإدارة

المسؤولة عن تنفيذ خطط وسياسات وبرامج التربية والتعليم العام/المدرسي المرسومة والمقررة من قبل المستويات الأعلى. فيما تقع الإدارة التعليمية (الإدارات التعليمية بالمحافظة/المنطقة المحلية) في المستويات الإدارية الوسطى للإدارة التربوية، وتسمى الإدارة الإشرافية، وهي الإدارة المسؤولة عن الإشراف المباشر على الإدارة المدرسية تربوياً وفنياً باعتبارها حلقة الوصل بين الإدارات العليا والإدارة المدرسية.

أما الإدارة التربوية وهو المصطلح الأعم والأشمل، فيعبر عن الإدارة العليا للتربية والتعليم على المستوى الوطني (القيادة الوطنية للتربية والتعليم)، ويعبر عنها بمسمى وزارة التربية والتعليم، وهي الإدارة المسؤولة عن تصميم واعداد أنظمة وخطط وبرامج التربية والتعليم الوطنية العامة والخاصة وإقرارها، ووضع السياسات والأدلة العملية الموحدة، وتحديد ورسم التوجهات وتصميم واعداد الخطط والبرامج والمشروعات والأنشطة التطويرية للنظام التربوي والتعليم الوطني ككل، واصدار القرارات والتوجيهات والتعميمات الوطنية العامة الكفيلة بالالتزام المستويات الإدارية التربوية الوسطى والتنفيذية بها.

ونظراً لأهمية ودور الإدارة التربوية في تحقيق الغايات والأهداف التربوية والتعليمية العامة للمجتمع؛ فقد تطور الفكر الإداري العلمي للإدارة التربوية تطوراً واسعاً وملحوظاً، منذ منتصف القرن الماضي، فشهدنا خلال العقود الأخيرة (أواخر القرن العشرين وحتى الآن) أفكار إدارية تربوية حديثة وفيرة ونوعية، طرحت وقدمت نماذج وأساليب إدارية تربوية ناجعة وفاعلة، حققت نجاحات مبهرة ومجدية، في تقدم وتطور نظم التربية والتعليم الوطنية؛ لدرجة أن بعض من تلك الأساليب/النماذج قد أصبحت من المداخل الإدارية التربوية النظرية والتطبيقية المطبقة والمعتمدة بقوة في مختلف بلدان العالم.

بل أن بعض المداخل الإدارية الحديثة قد تحولت إلى اتجاهات إدارية الزامية وحتمية على الدول تبنيها، وأضحت تُعد من أهم وأبرز معايير/ شروط نجاح واعتماد نظم/ مؤسسات التربية والتعليم الوطنية، كمدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي، إذ يمثل محور رئيسي وأساسي في محاور ومعايير الجودة والاعتماد والتميز التربوي والأكاديمي (المدرسي والجامعي). من أجل ذلك، وعلى المستوى الوطني والمحلي لبلدنا الأردن، كأحد دول العالم الطموح نحو التنمية الوطنية الاجتماعية الشاملة لمواكبة تحديات العصر ومتطلباته؛ فقد سارعت قيادة وحكومة دولة المملكة الأردنية منذ سنوات، نحو تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، كنهج اداري أمثل لإصلاح وتطوير النظام التربوي والتعليمي الوطني وفق معايير الجودة والاعتماد المحلية والاقليمية والعالمية المطلوبة للاعتراف بمخرجاتها.

ولما كانت الأردن لا تزال حديثة التوجه نحو تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي على نظامها التربوي والتعليمي، عبر وزارة التربية والتعليم؛ فإنه حرياً بنا أن نقف على واقع وطبيعة تجربتنا الوطنية

في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي للتعرف على أبعادها المختلفة بغية الاسهام في تقييم مستوى التقدم والانجازات المتحققة وتقويمه وتطويره.

وفي ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة، كمحاولة علمية متواضعة، في هذا المجال، مختصة بدراسة وتحليل واقع تطبيق وزارة التربية والتعليم بالأردن لمدخل الإدارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي في ضوء الأدبيات النظرية المتوافرة.

### مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة التالية:

- ما الأطر المرجعية الفعلية المحددة لواقع وطبيعة فلسفة وفكر وزارة التربية والتعليم نحو مدخل الإدارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي؟
- ما أهم التوجهات الاستراتيجية التي تبنتها وزارة التربية والتعليم كخيارات فعلية تؤكد تحولها نحو تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي؟
- ما أبرز المؤشرات النوعية والكمية المتعلقة بواقع تطبيق وزارة التربية والتعليم لمدخل الإدارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي فعلياً؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بصورة عامة؛ إلى مناقشة الأسئلة البحثية المطروحة آنفاً والإجابة عليها، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف بأهم الأطر المرجعية الفعلية المحددة لواقع وطبيعة فلسفة وفكر وزارة التربية والتعليم نحو مدخل الإدارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي.
- تحليل أهم التوجهات الاستراتيجية التي تبنتها وزارة التربية والتعليم كخيارات فعلية تؤكد تحولها نحو تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي.
- التعرف على أبرز المؤشرات النوعية والكمية المتعلقة بواقع تطبيق وزارة التربية والتعليم لمدخل الإدارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي فعلياً.

### أهمية الدراسة:

تتلور أهمية الدراسة الحالية في المبررات التي تبرز من خلالها ضرورة وجدوى الدراسة الحالية في بيئتها البحثية المستهدفة؛ ويمكننا إبراز أهمية الدراسة النظرية في أهمية ومكانة التربية والتعليم كمنظومة وطنية حيوية، أصبحت تشكل الأداة الأقوى والأكثر نجاعة في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة للدول. وكذلك أهمية وضرورة تبني دول العالم لمدخل الإدارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي كأحد الاتجاهات

الإدارية التربوية الحديثة، باعتباره أحد أهم المعايير التي يشترط على النظم والمؤسسات التربوية والتعليمية تطبيقه فعلياً كشرط أولي لحصولها على الاعتماد الأكاديمي/المدرسي بمستوياته المختلفة.

أما عملياً تكمن أهمية الدراسة بما ستقدمه من محتوى موضوعي تحليلي نظري، باعتباره سيشكل إضافة علمية على المستوى النظري في مجال الإدارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي كمدخل اداري تطويري حديث التطبيق في ميدان الإدارة التربوية. كما يمكن أن تمثل هذه الدراسة مصدر للفت انظار الباحثين وطلبة الدراسات العليا المتخصصين، نحو إجراء وتطبيق دراسات وابحاث علمية مكاملة/مماثلة، إذ ستشكل أحد الدراسات العلمية السابقة الحديثة في مجالها وموضوعها وبيئتها البحثية.

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية:

**الإدارة الاستراتيجية:** هي أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة المستخدمة في إدارة نظم التربية والتعليم والتي تبنتها الأردن حديثاً، ويقوم هذا المدخل على تبني فكر وتوجه استراتيجي في تنفيذ الوظائف والعمليات الإدارية بالمؤسسة التعليمية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة وتوجيه .. الخ.

**التخطيط الاستراتيجي التربوي:** هو الوظيفة المحورية والجوهرية التي تؤكد على تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية فعلياً، حيث يقوم هذا النوع من التخطيط على تحليل الوضع الراهن والتنبؤ بمستقبل المؤسسة التربوية التعليمية على المدى البعيد، ووضع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من رؤية ورسالة وأهداف وقيم و خطة تنفيذية تفصيلية.

**وزارة التربية والتعليم:** هي الجهاز الوطني المسؤول عن إدارة النظام التربوي التعليمي الوطني للأردن، وتمثل المستوى الإداري الأعلى في مستويات الإدارة التربوية، وتختص بتنفيذ الوظائف الإدارية التربوية العليا على المستوى الوطني من قيادة وتنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة وتوظيف وتغيير وتطوير واتخاذ قرار.

**الواقع:** هو التحقق الفعلي لتطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم، من حيث مدى توفر مؤشرات نوعية / كمية حقيقية تؤكد على اعتماد الوزارة فعلياً لهذا المدخل كتوجه اداري عام للوزارة، وتبنيها لتوجه وخطة استراتيجية حقيقية معلنة يتم تنفيذها.

### منهجية الدراسة:

لقد اتبعت الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي النظري، القائم على أسلوب القراءة والتحليل الوثائقي الموضوعي لمحتوى المصادر/ الأدبيات العلمية المتوافرة مكتبياً من وثائق وتقارير وأدلة ودراسات علمية منهجية نظرية وميدانية سابقة، بما تتضمنه من بيانات/ معلومات (معارف علمية) ذات علاقه بموضوع الدراسة والمشكلة البحثية التي تستهدفها.

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تقييم واقع تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لمدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي، من حيث: الأطر المرجعية التنظيمية المعتمدة، والتوجه/الخطة الاستراتيجية المعلنة، ومؤشرات الانجاز.

- **الحدود التطبيقية:** اقتصرت الدراسة في الحصول على المعلومات والبيانات التي تشكل المادة العلمية المستهدفة بالتحليل، على المصادر والمرجعيات والأدبيات النظرية الموثوقة المتعلقة بواقع تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي على مستوى الوزارة فقط دون غيرها من المستويات الادارية.

- **الحدود الزمنية:** لقد تم تطبيق وإجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2020م.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### الإدارة والتخطيط الاستراتيجي

نظراً لما زخر به العصر الحديث من متغيرات وتحديات، أدت إلى تعقد وتشابك وسائط ومقومات ووسائل الحياة الانسانية وجوانبها المختلفة؛ فقد أصبح العالم أشد حاجة لاتباع نهج وفكر اداري علمي في التخطيط والتنمية الوطنية للمجتمع، ليتطور التخطيط علمياً وفكرياً، كأ نموذج ووظيفة إدارية، من التخطيط التقليدي وصولاً إلى نموذج التخطيط الاستراتيجي الرائج والمتداول بقوة. حيث أضحي التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة (الفرا، عطا الله، 2006).

وبرغم أن فكرة التخطيط قديمة قدم الحضارة، إلا أن التخطيط بالمعنى العلمي حديث النشأة والتطور، وقد صارت أغلب الدول تعتمد على التخطيط العلمي في التقدم الإقتصادي والإجتماعي المنشود (غنيمة، 2009). حيث نشأ علم التخطيط في بدايته، محكوماً بالفكر بالعقلاني، فكان المخططون يعتقدوا أن المنظمات الإدارية نظم مغلقة (الحاج، 2020). لايراعي الأبعاد المجتمعية خارج المؤسسة (Philip, 1970). وبذلك كان النمط التخطيطي السائد حتى سبعينيات القرن العشرين تخطيط يركز على الكم والإسقاطات، معتبراً أن العالم يسير بحركة استاتيكية، ليهتم بالبيئة الداخلية فقط للمؤسسة، تخطيط قصير المدى، وكان تخطيط يتعامل مع المؤسسة كجزر منعزلة لا يقدم رؤية كلية ترى المؤسسة من فوق، فظل تخطيط قصير المدى (الزنفلي، 2012).

ونتيجة لعدة عوامل زادت الحاجة إلى تخطيط تقوم نظريته ومبادئه على التعمق داخل المؤسسة ككل والوقوف على علاقات التفاعل والتأثير والتأثر بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، والتحول من التخطيط لما يتوقع حدوثه إلى التخطيط لما ينبغي أن يكون، ومن التخطيط للثبات إلى التخطيط للتغيير. فظهر النموذج التخطيطي الجديد، الذي أطلق عليه مصطلح التخطيط الاستراتيجي؛ كبديل للتخطيط بعيد المدى عندما تزايدت عيوب التخطيط الذي كان سائداً آنذاك (الحاج والغيثي، 2010).

فكان أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي في مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم ان تقل بعد ذلك إلى أوروبا ودول العالم الأخرى، حيث ظهر التخطيط الاستراتيجي في الميدان العسكري أولاً ثم المجال الاقتصادي ثانياً، ثم انتقل إلى النظم التربوية والتعليمية (يونس، 2009). ومع الألفية الجديدة تزايدت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، لأن البيئة الحالية للمنظمات تتسم بديناميكية العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والديموقراطية والثقافية والتكنولوجية والتنافسية المؤثرة (غنوم، 2007).

لذلك شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيات تفوق في أدائها على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً (يونس، 2009). وظهر مفهوم التخطيط الإستراتيجي التربوي في الولايات المتحدة أواخر سبعينيات القرن العشرين على مستوى المؤسسات، ثم انتقل أواخر الثمانينيات إلى نظم تعليم الدول الأخرى كجزء من الإصلاحات الإدارية المتمركزة حول المدرسة واللامركزية، لكنه تأخر ظهوره إلى عقد التسعينيات من القرن العشرين في نظم التعليم المركزية (الزنفلي، 2012). فوجدت العديد من المفاهيم المرتبطة به، في فكر الإدارة التربوية، المنضوية ضمن بعد التخطيط التربوي باعتباره الإطار الشامل لمشكلات التربية وقضاياها (شربل، 2007). باعتباره أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية (العجمي، 2008).

وفي ضوء ما سبق، فإن التخطيط الاستراتيجي يعد كمفهوم وفكر حديث النشأة، ولا بد من التعرف على مفهومه والمفاهيم الأخرى ذات العلاقة وفهمها، وهذا ما سنحاول أن نستعرضه تالياً، بشيء من الإيجاز.

### الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها الفن والعلم في تكوين وتطبيق وتقييم القرارات التي تتخذ عبر الوظائف المختلفة والتي تساعد المنشأة في تحقيق أهدافها. (David, 1999). والإدارة الاستراتيجية هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية بما يحقق رؤية ورسالة المنظمة (الهاشم، 2006). وتعرف الإدارة الاستراتيجية أيضاً كعملية باعتبارها العملية الإدارية الهادفة إلى بناء الرؤية الاستراتيجية، ووضع الأهداف، وصياغة الاستراتيجيات وتجهيزها، وحساب المدة الزمنية اللازمة لإنجازها، ثم قياس مدى ملاءمتها (عزاوي، 2008).

أما عباس (2018) فيعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها القرارات الاستراتيجية والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة على المدى البعيد وتحقيقها، وفق التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية

والتقويم المستمر لها". والإدارة الاستراتيجية إذن تعني قيام ادارة المؤسسة التربوية والتعليمية بعمليات وضع وتصميم الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها (جاد الرب، 2016). من خلال الدراسات والبحوث المؤسسية العلمية، التي تصل إلى معرفة الواقع الراهن ومحدداته ومؤشراته المستقبلية. وفق أسلوب دراسة وتحليل بيئي استراتيجي مؤسسي للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة/المؤسسة الإدارية تربوية وغيرها (أبو النصر، 2009).

### التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية الادارية التي تتوصل من خلالها المؤسسة إلى اكتشاف نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والاستفادة من الفرص والحد من المخاطر (Warren Groff, 1983). وفق التحليل الاستراتيجي المؤسسي للبيئة الخارجية والداخلية، للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات، ووضع غايات وأهداف وخطط إجرائية لردم الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب" (عباس، 2018).

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي في معناه العام والشامل كفر ومعرفة انسانية بأنه علم وفن توجيه كل قوى المنظمة نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات التي تحدد مستقبل المنظمة (الجهني، 2006). ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها المستقبلية (عبوي، 2006). ويعرف التخطيط الاستراتيجي التربوي على أنه فن توجيه كل قوى المؤسسة التعليمية نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبلها، ووضع الخطط اللازمة للوصول إلى هذا المستقبل المنشود، وفق أساليب استراتيجية فعالة في مواجهة تحديات التعليم، ومواكبة التغيرات التي تتجلى في هذه التحديات (الجهني، 2006).

والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم هو تخطيط منهجي ديناميكي، ينظر إلى المؤسسة التعليمية باعتبارها نظام مفتوح ويعيد عن التوازن، بمشاركة كل أعضائها في عملية التخطيط بكل مراحلها (الهالي، 2008). ومن الجدير الإشارة إلى أن البعض يستخدمون مصطلح الاستراتيجية بدلاً من الخطة الاستراتيجية، باعتبارهما مفهومين لشيء واحد، حيث تعرف الاستراتيجية في الإدارة بأنها: الخطط والأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن درجة التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها (حبتور، 2004).

وتعرف الاستراتيجية بأنها الإطار العام أو المرشد لنشاط المؤسسة خلال السنوات القادمة، وهي الطريق التي توصلها إلى أهدافها وغاياتها، وهي أيضاً الأداة التي من خلالها تتحقق الرسالة المطلوبة للنهوض بها



(أحمد، 2012). أما (porter) فيعرف الاستراتيجية بأنها الأهداف التي تضعها المؤسسة والوسائل التي توصلها الى تحقيقها (جاد الرب، 2016).

وفي إطار ذلك فإن التخطيط التربوي الاستراتيجي في تعريفه الأكثر استخداماً، يقصد به اعداد خطط استراتيجية فاعلة تضمن للمؤسسة التعليمية، أقصى استخدام ممكن للموارد المتاحة حالياً والمتوقعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي وضعتها (الحاج، 2010).

### الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي التربوي:

هناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي جزء من وظائف الإدارة الاستراتيجية (السلمي، 1995) بينما يرى آخرون أنه لافرق بينهم لأن مكوناتهما واحدة إلا أن التخطيط الاستراتيجي يستخدم كمصطلح مهني يمارس في المنشآت أما الإدارة الاستراتيجية فهو مصطلح شائع الاستخدام في المؤسسات الأكاديمية (الفرا وعطالله، 2006).

وبرغم أن الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده، إلا أن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية، وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها؛ لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، بينما التخطيط الإستراتيجي عملية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي (ياسين، 2010). ولهذا فإن الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كما وضحه (محمد، 2011) يتضح في عدة نقاط أهمها:

- أن الإدارة الاستراتيجية تعد مدخلاً للتخطيط الاستراتيجي وليس العكس.
- أن التخطيط الاستراتيجي يعد عملية تحليلية بينما لا تتوقف الإدارة الاستراتيجية عند عملية التحليل ولكنها تهتم أيضاً بالأداء.

وفي ضوء ما سبق يرى (الحاج، 2020) أن الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي واضح وكبير، وهو الفرق بين العام والخاص أو الجزئي، فالإدارة الاستراتيجية هي العام الذي يحتوي التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي عملية واحدة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث يمكننا تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه وظيفة من وظائف الإدارة الاستراتيجية، وهو موضوع فرعي في علم الإدارة الاستراتيجية. أما الخطة الاستراتيجية/الاستراتيجية فهما جزء من التخطيط الاستراتيجي أو أحد عملياته الرئيسية التي توجه عمليات التخطيط الأخرى، ولكن يمكن تمييز خطوط التماس بينهما وزوايا التكامل والتفرد، ذلك بأن الاستراتيجية فكر، والتخطيط الاستراتيجي تطبيق لذلك الفكر، وإذا كانت الاستراتيجية تهتم بالعموميات فإن التخطيط يهتم بالجزئيات (الحاج، 2016). ما يعني وفقاً لهذه النظرة أن الخطة الاستراتيجية

هي التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي فلا فرق بينها وبين التخطيط الاستراتيجي، وإنما الفرق هو إن وجد فهو بين الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية من جهة، وبالتالي بين الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. وخالصة لما سبق، يمكننا القول أن المفهوم الذي يتوافق واهداف هذه الدراسة، وهو المفهوم/المصطلح النظري الذي ينبغي تتمحور الدراسة حوله وتأخذ بأبعاده ومحدداته، في سياقاتها الموضوعية التحليلية، هو مفهوم "التخطيط الاستراتيجي التربوي"؛ إذ يمكننا من خلال ما سبق عرضه نظرياً، أن نعرف التخطيط الاستراتيجي التربوي بأنه: كافة الأطر والموجهات والأدبيات الإدارية التي تتبناها الإدارة القائمة على النظام/المؤسسة التربوية والتعليمية كمدخل يتم من خلالها بلوغ المستوى المأمول تحقيقه في المستقبل، حيث يتحدد التخطيط التربوي الاستراتيجي بالرؤية والرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية التي تسيّر المؤسسة نحو تحقيقها.

### أهداف التخطيط الاستراتيجي التربوي وأهميته:

يسعى التخطيط التربوي الاستراتيجي إلى تحقيق عدة أهداف، يلخصها (الحاج والغيثي، 2010) عدد من أهداف التخطيط الاستراتيجي هي:

- دراسة الأوضاع التعليمية وتقويمها إما على مستوى الكلي (نظام التعليم)، أو على المستوى الجزئي (مؤسسة تعليمية)، وذلك بتحليل البيئة الخارجية وما تواجهه ممن تحديات ومخاطر، وماتتيحه من فرص مواتية، وتحليل البيئة الداخلية وما بها من نقاط ضعف ومواطن قوة.
  - إيجاد قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات، وإيجاد قاعدة عامة للبحوث العلمية والتقنية التي يحتاجها جميع العاملين في المؤسسة التعليمية أو النظام التعليمي؛ بما يمكنها من تجديد خبراتهم وتشجيعهم على الإبداع في التنفيذ.
  - وضع الإطار العام للإستراتيجية، ويحدد المسار المناسب للنظام التعليمي أو المؤسسة التعليمية من خلال التنبؤ بالمستقبل واحتمال تغييره.
  - تحديد المتطلبات الحقيقية أو الفعلية لنظام التعليم أو المؤسسة التعليمية من الموارد البشرية والمادية واستثمارها الأمثل، والبحث عن سبل التغلب على المشكلات بفكر وأسلوب جديدين؛ بما من شأنه تحسين أوضاع المؤسسة باستمرار، والتركيز على النوعية.
  - الربط بين التربية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- وتتجلى أهمية التخطيط التربوي الاستراتيجي (العجمي، 2008) في كونه:
- يقدم للمجتمع وصفاً دقيقاً عن المؤسسة التعليمية.
  - يعطي فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة التعليمية وأهدافها.
  - يعمل بمثابة محك لصياغة السياسة التي تتبعها المؤسسة.

- يخلق الدافعية والتحدث لدى أعضاء المؤسسة.
- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.
- يحدد الثقافة السائدة في المؤسسة.

### عناصر التخطيط التربوي الاستراتيجي:

يتحدد التخطيط التربوي الاستراتيجي، بعدة عناصر تمثل المكونات والأبعاد الرئيسية له، وتتمثل وفقاً لما ورد عند (الطيب، 2004) في العناصر التالية:

الأهداف والسياسات اللازمة.

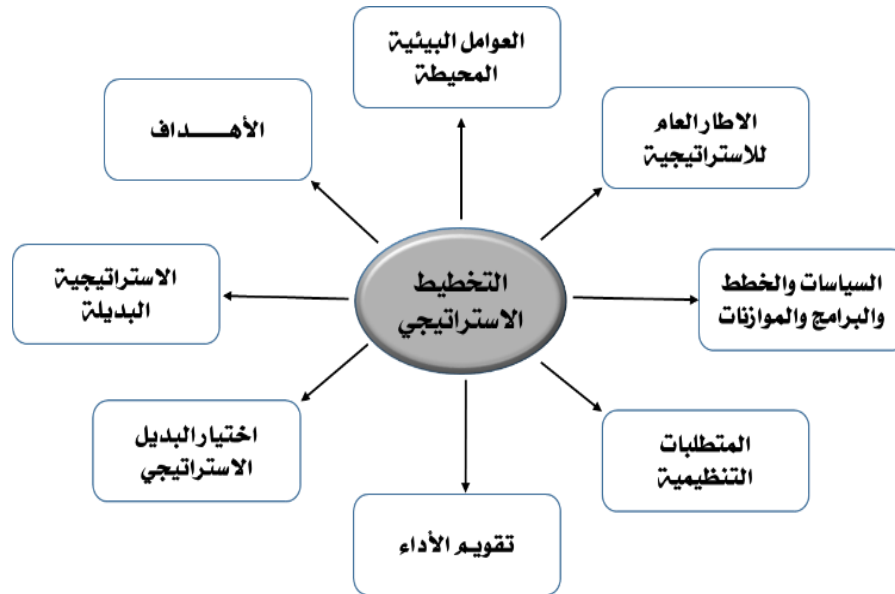
الاستراتيجية اللازمة لتنفيذ تلك السياسات.

الاحتياجات المادية والبشرية.

الأعمال المراد تحقيقها بحسب الأولوية.

البرنامج الزمني لتنفيذ الأعمال بشكل عام، وكل عمل على حدة.

شكل (1) عناصر التخطيط الاستراتيجي (اعداد الباحثة)



ومن أهم الأطر والمصادر المرجعية، التي يتم الاعتماد عليها في عملية التخطيط الاستراتيجي التربوي للمؤسسة التعليمية، يذكر (ثابت، 2006) المصادر الرئيسية التالية:

توجهات دائرة التربية والتعليم.

المناهج الدراسية.

المستجدات التربوية.

البحوث والدراسات.

حاجات المجتمع المحلي.

الخطط السابقة.

حاجات الطلبة.

البيئة المادية للمدرسة.

### مواصفات وشروط التخطيط الاستراتيجي التربوي الناجح:

يعتمد نجاح التخطيط التربوي الاستراتيجي على عدة معايير وشروط مواصفات ينبغي تحققها في التخطيط الاستراتيجي للنظام التربوي والتعليمي، ومن أهمها (شربل، 2007):

- وضوح هدف الخطة، وواقعيتها، وإمكانية التعبير عنها كمياً.
  - وضوح الخطة بكاملها، وبساطتها، وبعدها عن الغموض.
  - مرونة الخطة، ومراعاتها للظروف البيئية، والإمكانات المتوافرة.
  - مراعاة الخطة للعنصر الإنساني في العملية الإدارية، ودقة التوقيت.
- ومن أهم الشروط اللازم توافرها في الخطة الاستراتيجية للنظام التربوي والتعليمي أو للمؤسسة التعليمية، كما اشار اليها (الحاج، 2007) ما يلي:

- يقوم على التصور المستقبلي في ضوء الاتجاهات القائمة لتحديد التوجهات.
- يستند إلى رؤية لما يمكن بلوغه من طموح، ورسالة أو مهمة تعمل على تحقيقها.
- يعتمد على نتائج التحليل المؤسسي للبيئتين الداخلية والخارجية، لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية.
- يعتمد على مشاركة مختلف الجهود، وتعبئة الإمكانات والطاقات في إطار الشراكة الفاعلة.
- يؤكد على تنمية التفكير العام لدى الموظفين وتشجيع المبادرات الفردية للتطوير.
- يؤكد على الأداء المتميز والإنجاز المستمر في جو مريح ومستقر.
- يؤكد على أهمية وضروة ممارسة إدارة التغيير والتطوير في التنفيذ والتقييم الذاتي.
- تعمل على تكوين ثقافة جديدة مبنية على الصراحة والصدق وتحمل المسؤولية.
- تقوم على مبدأ التصحيح أولاً بأول، في المكان والوقت المناسبين.
- تؤدي إلى الحصول على النتائج المرسومة، وتتخذها وسيلة لدعم مسارات التنفيذ.

### أنواع التخطيط التربوي الاستراتيجي ومستوياته:

صنف (الحاج والغيثي، 2010) أنواع ومستويات للتخطيط التربوي الاستراتيجي إلى:

التخطيط الاستراتيجي: ويتناول الشؤون العامة للمؤسسة ككل، حيث يوجه من قبل الإدارة العليا لبناء استراتيجية المؤسسة، وبمشاركة المستويات الإدارية والتعليمية الأخرى، ثم وضع خطة استراتيجية طويلة المدى تبين مهام ومسؤوليات المؤسسة ككل.

**التخطيط التكتيكي:** ويهتم بالأنشطة المتعلقة بالسياسات والإجراءات، وتحديد ما يجب أن تقوم به الإدارات والأقسام التنفيذية الوسطى من مهام التخطيط الاستراتيجي التنفيذي .

**التخطيط التنفيذي أو التشغيلي:** ويهتم بتنفيذ أنشطة الخطط الاستراتيجية، حيث تقوم الإدارات الوسطى بتحديد ما يجب أن يقوم به الأفراد في المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجاز تلك الأنشطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وللتخطيط التربوي الاستراتيجي ثلاثة مستويات هي (الحاج والغيثي، 2010) ما يلي:

- نمط أعلى / وأسفل: وهو التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به الإدارة العليا، سواء في المؤسسات التي تتبع المركزية الإدارية، ويبدأ من قمة المؤسسة، إلى الإدارات الأدنى.

- نمط أسفل/ أعلى: وتقوم به إدارات وأقسام المؤسسة دون توجيهات من الإدارة العليا، وإنما يطلب منها وضع خطة تعكس رؤيتها في التطوير المنشود، وبصورة تعبر عن طموحها، وذلك وفق خطوات إعداد الخطة.

- النمط المركب: يجمع بين النمطين السابقين، ويشجع استخدامه في نظم التعليم، أو المؤسسات التعليمية كبيرة الحجم التي تميل إلى اللامركزية. وفيه تقدم الإدارة العليا الخطوط العريضة أو الأهداف العامة للإدارات والأقسام.

#### مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي التربوي:

تمر عملية التخطيط التربوي الاستراتيجي بمراحل وخطوات اجرائية رئيسية، منتظمة ومتتابعة وهي كما وردت عند (الحاج، والغيثي، 2010) المراحل التالية:

المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط.

المرحلة الثانية: تعيين التوجهات الاستراتيجية.

المرحلة الثالثة: وضع الخطط التفصيلية التنفيذية.

المرحلة الرابعة: توفير متطلبات تنفيذ الخطة وتهيئة البيئة للتنفيذ.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم.

وخلاصة لما سبق عرضه نظرياً في هذا الجزء من الدراسة، يتضح أن دراسة وتحليل واقع وطبيعة التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة تعليمية، يقتضي الوقوف على عناصره، ومحاورة الرئيسية، والتي من أهمها:

- الأطر والموجهات المرجعية التي تستند إليها المؤسسة التعليمية، كأطر فلسفية وفكرية إدارية عامة توجه وتؤطر خططها وأهدافها الاستراتيجية.
- الوثيقة المؤسسية التي تتضمن الخطة الاستراتيجية الفعلية المعلنة للمؤسسة.
- مؤشرات الأداء والانجاز المتحققة في المؤسسة التعليمية بعد تبنيها التخطيط الاستراتيجي التربوي كاتجاه ونهج اداري للتطوير.
- واقع الإدارة والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم الأردنية

### \* الأسس الفلسفية والفكرية

يجيب هذا المحور على السؤال الأول من أسئلة الدراسة، والذي ينص على: ما الأطر المرجعية الفعلية المحددة لواقع وطبيعة فلسفة وفكر وزارة التربية والتعليم بالأردن نحو مدخل الإدارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي؟

تم الرجوع الى الأدبيات والوثائق الرسمية الحديث المتعلقة بالأسس والمنطلقات والمحددات الفلسفية والفكرية الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، وذلك لغرض استنباط أهم الأطر المرجعية التي تحكم وتؤطر منهجية وفكر الوزارة تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي كمدخل اداري فعلي لقيادة وإدارة النظام التربوي التعليمي الوطني نحو المستقبل المأمول.

وفي هذا الصدد، فقد أكد معالي وزير التربية والتعليم آنذاك الدكتور عمر الرزاز، على أن الوزارة تتطلق في توجهها وخططها الاستراتيجية الحالية، بناءً على عدة مرتكزات وأسس وطنية رئيسية أهمها (الرزاز، 2018) مايلي:

- رؤية جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين للأردن 2025، من خلال خطاباته وأوراقه النقاشية الموجهة باستمرار للحكومة، ومن أهمها الورقة النقاشية السابعة.
- الأنظمة الوطنية التشريعية والإدارية، من قوانين ولوائح وقرارات وأدلة تنظيمية وإدارية نافذة ذات علاقة.
- وثيقة الأردن 2025 رؤية واستراتيجية وطنية للتمية، والتوجهات والخطط الاستراتيجية العامة المعلنة لتحقيقها وأهمها: الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية 2016-2025 بالأردن.
- النماذج النظرية والعملية العلمية والمنهجية الحديثة، في ميدان فكر الإدارة التربوية والتعليمية الملائمة للتحسين والتطوير والتحديث التربوي والتعليمي، ومواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين ومواكبة المستجدات. وبمراجعة تلك الأطر والموجهات المرجعية، نجد أن جلال الملك منذ تولي سلطاته الدستورية عام 1999، وهو يسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

حيث تسعى رؤية جلالة الملك عبدالله الثاني، إلى تحقيق التنمية بمفهومها الشمولي والمستدام سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، فضلاً عن بيان صورة الإسلام الحقيقية والسعي لتحقيق السلام العادل في منطقة الشرق الأوسط. وتتطلق رؤية جلالته من تبني مواطن القوة في المجتمع، على أساس الالتزام بالقيم، والبناء على الإنجازات، والسعي نحو الفرص المتاحة، لأن تحقيق التنمية الشاملة وبناء اقتصاد قوي يعتمدان على الموارد البشرية، المتسلحة بالعلم والتدريب، والتي ستمكّن من تجاوز التحديات والمعوقات بهمة وعزيمة وبالعامل الجاد المخلص لتحقيق الطموحات (الموقع الرسمي لجلالة الملك عبدالله، 2021).

واستناداً إلى هذه الرؤية الواضحة، فقد أطلق جلالته سلسلة من الخطط والبرامج، لبناء مجتمع مدني عصري تسوده روح العدالة، والمساواة، وتكافؤ الفرص، واحترام حقوق الإنسان، سيمتثه المشاركة والإسهام في البناء، وغاياته أن يكون نموذجاً متقدماً وقيادياً في المنطقة، وذلك ضمن محاور متعددة تتمثل في تحسين واقع الخدمات التعليمية والصحية، معتمداً على الشباب كركيزة واداة محورية للتنمية، لذلك أكدت رؤيته على تبني مجموعة من المبادرات الرامية إلى تعزيز دور الشباب في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بدءاً بالاستثمار في تعليمهم وتدريبهم وتأهيلهم، وحثّهم على التفكير والتحليل والإبداع والتميز (رؤية الملك للأردن 2025، 2020، الموقع الرسمي لجلالة الملك).

وبناءً على أدبيات الأطر التشريعية القانونية والتنظيمية الإدارية للأردن، ومن أهمها النظام رقم (138) لسنة 2018 بشأن نظام التنظيم الإداري لرئاسة الوزراء، الصادر بمقتضى المادة (120) من دستور الدولة، فقد نصت المادة (3) من النظام، على أن الهيكل التنظيمي لرئاسة الوزراء، يتكون من : رئيس الوزراء، ووزراء الدولة، والأمين العام، ومدير عام مكتب الرئيس، والمستشارين، والإدارتين التاليتين: إدارة أمانة سر مجلس الوزراء؛ إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات. كما أشارت الفقرتين (ز، و) بنفس المادة إلى تكوّن الهيكل التنظيمي لرئاسة الوزراء من (14) مديرية، و (14) وحدة، غير أن جميع المديريات والوحدات التنظيمية المحددة لبنية الهيكل التنظيمي، ليس بينها مديرية أو وحدة إدارية وظيفية حملت في مسماها ما يدل على وظيفة التخطيط، باستثناء وحدة فقط وهي (وحدة التخطيط الإعلامي). ثم نصت المادة (6) من نفس النظام على أن تشكل في رئاسة الوزراء لجنة تسمى (لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة) برئاسة وزير الدولة الذي يسميه الرئيس، وعضوية كلاً من الأمين العام ونائب الرئيس ومديري الإدارات والمديريات والوحدات الذي يقرر وزير الدولة تسميتهم حسبما تقتضي مصلحة العمل. وهذه المحددات هي موجّهات تنظيمية عامة، تمثل نماذج رئيسية ينبغي أن تنعكس على البنية التنظيمية والهيكلية لإدارة جميع وزارات البلد، بما فيها وزارة التربية والتعليم.

وفيما يتعلق بمحددات تنظيم التوسع الوطني في النظام التربوي والتعليمي، على المدى البعيد، من حيث تأسيس واستحداث وإنشاء تكوينات/ وحدات تنظيمية إدارية في قطاع التربية والتعليم بالأردن؛ فقد نصت المادة رقم (15) من قانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994 وتعديلاته على انه:

تنشأ في كل محافظة ولواء مديرية للتربية والتعليم يرأس كلا منها مدير للتربية والتعليم ويساعده عدد من الموظفين، وتناط بالمديرية مسؤوليات العمل على إنجاز عملية التربية والتعليم في المحافظة أو اللواء وتطويرها"، في ضوء ذلك تعمل الوزارة على استحداث مديريات التربية والتعليم في المحافظات والألوية استناداً لنص المادة المشار إليها أعلاه وفق معايير يتم أخذها بعين الاعتبار عند استحداث مديرية التربية والتعليم. كما أن وثيقة الاستراتيجية الوطنية للأردن المعتمدة والمعلنه من قبل الحكومة، قد وضعت النظام التربوي والتعليمي، ضمن محاورها ومجالاتها التنموية الاستراتيجية الرئيسية، فخصصت للتعليم اهداف وغايات استراتيجية تنموية عامة، ينبغي أن تسيّر الوزارات التعليمية الوطنية المعنية في إطارها وتتجه نحو تحقيقها (رؤية الأردن 2025، 2015).

واسناداً لذلك جاءت الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية بالأردن في أيلول 2016، لتؤكد على ضرورة تطوير منظومة متكاملة للتعليم بمختلف مراحل وقطاعاته، لمواكبة أحدث المعايير الدولية، وتكامل جهود تنمية القوى البشرية وفق إطار عمل واحد، من خلال تشكيل لجنة وطنية أعدت استراتيجية شاملة وواضحة المعالم لتنمية الموارد البشرية للأعوام (2016-2025)، توظّر عمل القطاعات المعنية بالتعليم، وتتسجم مع مخرجات رؤية الأردن 2025، والخطة التنفيذية للاستراتيجية الوطنية للتشغيل، والبناء على الجهود والدراسات السابقة، وصولاً إلى تنمية بشرية تمكننا من بناء قدرات أجيال الحاضر والمستقبل، وتسليحهم بأفضل أدوات العلم والمعرفة، وبما يحفز ويشجع على التميز والإبداع، ليكون الشباب مؤهلين وقادرين على المنافسة بكفاءة عالية، ليس على مستوى الوطن فحسب، بل على المستوى الإقليمي والدولي، وفتح آفاق الفرص أمام الشباب الأردني، وإطلاق إمكاناتهم وقدراتهم (رسالة جلالة الملك عبدالله الثاني إلى رئيس الوزراء في آذار 2015).

\*التوجه الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم في الأردن.

يجيب هذا المحور على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، والذي ينص على: ما أهم التوجهات الاستراتيجية التي تبنتها وزارة التربية والتعليم بالأردن كخيارات فعلية تؤكد تحولها نحو تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي؟



ولمناقشة السؤال اعلاه والإجابة عليه، تم قراءة وتحليل مضمون الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم بالأردن، المعلنة والمعتمدة حالياً، وهي (الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، 2018-2022، الأردن)، من حيث محاورها الرئيسية التي تمثل في مضامينها، حقيقة واقع وطبيعة التوجه الاستراتيجي الحالي للوزارة. ومن خلال اطلاعنا وقراءتنا لخطة الوزارة، وتحليلها، نجد أنها تضمنت رؤية ورسالة وقيم جوهرية، تمثل التوجه الاستراتيجي الحالي للوزارة، وهي على النحو الآتي:



## رؤيتنا

مجتمع تربوي ريادي مُنتَمٍ مشارك، ملتزم بالقيم، نهجه العلم والتميز، وصولاً للعالمية

## رسالتنا

توفير فرص متكافئة للحصول على تعليم عالي الجودة يمكن المتعلم من التفكير العلمي الإبداعي الناقد، والعمل بروح الفريق، والتعلم مدى الحياة، والتزود بالمهارات والقيم؛ ليكونوا مواطنين فاعلين منتمين إلى وطنهم مساهمين في رفعة العالم والإنسانية.

## قيمنا الجوهرية

الحرية، والعدالة والمساواة، والمواطنة الصالحة، والانتماء، والوسطية، واحترام الرأي والرأي الآخر، والشفافية، والمسؤولية، والريادة، وبناء شراكات فاعلة.

ومن النظر في مضامين رؤية ورسالة الوزارة وقيمها المبيّنة اعلاه، يتضح أن للوزارة توجهاً استراتيجياً حالياً فعلياً، تتبناه الوزارة وقد اعلنت التوجه الفعلي نحو تحقيقه، حيث يتصف في خلاصته بأنه توجه مستقبلي تنموي يطمح الوصول إلى العالمية من خلال مجتمع تربوي علمي اردني ريادي ينتهج العلم والتميز ويتسلح بالقيم الانسانية والوطنية والاسلامية والعصرية، من خلال التحاقه بالتعليم العام وفق فرص متكافئة، وتعليم عالي الجودة ينمي لدى الأفراد التفكير العلمي والابداع والتميز والابتكار والفعالية والمواكبة العصرية.

كما نلاحظ أيضاً من تحليل محاور وأبعاد الخطة الاستراتيجية للوزارة أنها تعتمد على مصفوفة أولويات رئيسية، لمجالات التحسين والتطوير والتنمية المنشودة للنظام التربوي والتعليم الوطني، وأهم هذه الأولويات والأهداف الاستراتيجية العامة والفرعية التي تسعى الوزارة الى تحقيقها وفق خطتها الاستراتيجية (وزارة التربية والتعليم بالأردن، 2018) ما يلي:

- التعليم المبكر وتنمية الطفولة، وتبثق عنه الأهداف الفرعية التالية: الوصول والتوسع، وضمان الجودة في مرحلة الطفولة المبكرة.

- الوصول والمساواة، وتبثق عنه: البنية التحتية، التعليم الدامج/الاحتياجات الخاصة، التعلم مدى الحياة والتعليم غير النظامي.

- دعم النظام، وينبثق عنه: ادارة الأداء المؤسسي، ادارة انظمة المعلومات التربوية، ادارة المخاطر والأزمات.

- الجودة، وينبثق عنه: المناهج والتقويم، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، القيادة المدرسية والمشاركة المجتمعية، المساواة (وحدة جودة التعليم والمساءلة)، والبيئة المدرسية الآمنة والمحفزة.

- الموارد البشرية، وينبثق عنه: اختيار المعلمين وتوظيفهم وتأهيلهم قبل الخدمة، تطوير آلية انقاء القيادات في المستويات الادارية كافة، التنمية المهنية للمعلمين اثناء الخدمة وترخيص المعلمين، مكافآت المعلمين وحوافزهم، المتابعة والتقويم وضبط الجودة لسياسات المعلم.

- التعليم المهني، وتبثق عنه: تحسين الادارة، زيادة الوصول، تحسين الجودة.

ومن النظر الى مصفوفة الأولويات والأهداف أعلاه بمستوياتها العامة والفرعية، نلاحظ الى أنه شمولية لجميع مجالات ومحاور وأبعاد ومكونات النظام التربوي التعليمي، التنظيمية والمادية والبشرية والأكاديمية، والتكنولوجية والادارية. كما أن مصفوفة الأولويات والأهداف الاستراتيجية للوزارة، تعكس بوضوح نهج استراتيجي تنموي تطويري شمولي مواكب لمتطلبات العصر وتحدياته، وتعكس الطموح والرؤية الاستراتيجية الوطنية للتنمية الاجتماعية الشاملة والمستدامة للمواطن الأردني، حيث توحى موضوعات ومضامين الأولويات والأهداف الفرعية بتبني برامج وانشطة فعلية لتحقيقها، تقوم الجودة والتميز كمدخل ونهج اداري تربوي للتحسين والتطوير والتنمية التربوية والتعليمية بمختلف المستويات.

وفيما يتعلق بطبيعة منهجية واجراءات اعداد وبناء التوجه والخطة الاستراتيجية الوطنية لوزارة التربية والتعليم بالأردن، فيتضح وفق لبنية محتوى الخطة وتنظيمها، بأنه قد مرت بنهج علمي مؤسسي، وفق المعايير والشروط والمواصفات العلمية اللازمة لاعداد الخطط الاستراتيجية للنظم والمؤسسات التربوية والتعليمية، حيث

تول اعداد الخطة لجنة وفريق عمل متكامل من الخبراء والمتخصصين من المستويات العليا والوسطى، والصورة المعروضة أدناه، تبين ما تضمنته خطة الوزارة، من ايضاح وتعريف حول ذلك:



(المصدر: الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم بالأردن 2018-2022، ص 13)

حيث تم السير في اعداد وبناء الخطة الاستراتيجية، واعلانها واعتمادها، وفق مراحل وخطوات واجراءات بناء واعداد الخطط الاستراتيجية، على النحو الآتي:

- الاعداد والتحضير لاعداد الخطة الاستراتيجية.
- التحليل البيئي الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية.
- تحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية الأمثل.
- صياغة التوجهات الاستراتيجية.
- وضع وتضمين البرامج والأنشطة والمشاريع والأدوات والأساليب والوسائل المطلوبة للتنفيذ والتطبيق الفعلي للخطة الاستراتيجية.
- تصميم وتحديد اساليب وأدوات المتابعة والتقييم والتطوير للخطة الاستراتيجية.

\* مؤشرات واقع التخطيط الاستراتيجي التربوي في الأردن:

يجيب هذا المحور على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، والذي ينص على: ما أبرز المؤشرات النوعية والكمية المتعلقة بواقع تطبيق وزارة التربية والتعليم بالأردن لمدخل الإدارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي فعلياً؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم الرجوع الى التقارير المرحلية والوثائق الرسمية المعلنة الصادرة عن الجهات والهيئات الوطنية الرسمية ذات العلاقة، ممثلة برئاسة المملكة والمجالس الوطنية المختصة بالتعليم، والوزارة المعنية، لقراءتها وتحليل مضامينها، ومن خلالها تم الحصول على بعض المؤشرات الحقيقية الدالة على انجازات الأردن والوزارة الاستراتيجية. وفي هذا الصدد لا بد من الاشارة قديماً، إلى أن الأردن قد تعرض بدرجة عالية للغاية للصددمات الخارجية الناشئة عن موقعه الجغرافي ودوره التاريخي في الشرق الأوسط وشمال افريقيا وهو ما يتجسد في الأزمة السورية والعراقية، وغيرها من العوامل الخارجية المتعلقة بأسعار السلع الأولية والتحويلات في العلاقات الجغرافية السياسية؛ حيث أدت جميعها إلى تأثير مضخم كتهديدات محتملة، اضافة إلى مواطن ضعف بطيئة النشأة في مجالات مختلفة، ومن أبرز هذه خلق وظائف وفرص عمل متدنية الدخل (World Bank MENA, 2015). ما جعل النظام التربوي والتعليمي الوطني للأردن برمته، خلال السنوات القليلة الماضية، يواجه صعوبة في الحفاظ على المعايير على جميع المستويات، حيث ادت القيود الشديدة على الانفاق والبيئة الادارية للتعليم بالأردن، إلى استمرار تبني نموذج قديم بال لا يترك إلا صلاحيات تقديرية محدودة للابتكار ولا يكاد يثيب على الأداء الجيد (البنك الدولي، 2016).

وفي سياق ذلك، فقد بينت الدراسات المتخصصة أن الافتقار إلى نهج إداري استراتيجي في الحكم يشكل ثاني عناصر قيود تحقق الأهداف التنموية للأردن، فأول وهلة وهذا يبدو غريباً أن نجد بلداً لديه الكثير جداً من الوثائق الاستراتيجية يفقر إلى نهج استراتيجي في الإدارة، لكن الحقيقة أن تبعات نتائج الممارسات الاستراتيجية على العمليات لا يتم استيعابها على أغلب الأحوال، وحتى مع تحديد مشاكل الاستدامة الضارية بجورها (البنك الدولي، 2016).

لكن الأدبيات والمصادر الحديثة، تؤكد على أن الأردن قد اتجه فعلاً نحو تجاوز تلك الصعوبات والتحديات، وفق نهج استراتيجي حديث، معتمدة بقوة على التعليم، فعلى المستوى الوطني ولتحقيق الرؤية الملكية والوطنية للأردن، في مجال التربية والتعليم. حيث قامت وزارة التربية والتعليم بالأردن بإعداد واصدار قائمة تفصيلية واضحة لتعريف مؤشرات الاداء الاستراتيجية المتبعة، واعلنتها كوثيقة/ أداة مؤسسية متبعة كمحددات تقييمية واضحة للتقدم في انجاز خطتها الاستراتيجية 2018-2022، تكونت من (40) مؤشر، يتضمن كل مؤشر بطاقة بيانات ومعلومات تفصيلية لتعريفها، تشمل بيان مجاله ورقمه وصياغة عبارة تعريف مؤشر الاداء الرئيس له والأساس المنطقي لاختيار المؤشرات الفرعية لقياسه وتصنيف نوع ومستوى البيانات التي يتطلب معرفتها لقياسه. حيث تتعلق أهم هذه المؤشرات: بمعدلات الالتحاق والقبول والنسب التصنيفية بحسب المتغيرات الاجتماعية الرئيسية، ومعدلات ونسب المعلمين والمدارس والأبنية والموارد والبنية التحتية والمخصصات المالية والبرامج والأنشطة التربوية والتعليمية المتعلقة بالأداء التربوي والتعليمي ونتائجه.

وللوقوف على واقع التحقق والتقدم والانجاز الوطني لوزارة التربية والتعليم، في سياق التوجهات الاستراتيجية الوطنية والمؤسسية، سنستعرض بعض النماذج والأمثلة التي تؤكد وتصف واق وطبيعة مؤشرات الانجاز الاستراتيجي الوطني للأردن في التربية والتعليم، أهمها:

أطلق جلالته مشروع "تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي" للارتقاء بمستوى النظام التعليمي في المملكة ومواكبة المتطلبات والاحتياجات المحلية والإقليمية والدولية. وقد تمت حوسبة جميع المدارس الحكومية وربطها إلكترونياً، وغدا الأردن نموذجاً متقدماً استناداً من تجربته في هذا المجال بلدان كثيرة في الشرق الأوسط والخليج العربي (الموقع الرسمي لجلالة الملك، 2021). كما تواصلت رعاية جلالة الملك للعملية التعليمية عندما وضع جلالاته حجر الأساس لمدرسة "كنجز أكاديمي" لتكون أحد أبرز المشروعات التعليمية الطموحة في الأردن، وأنشئت الأكاديمية على نسق "أكاديمية ديرفيلد" في الولايات المتحدة التي سبق لجلالاته أن درس فيها المرحلة الثانوية، والمعنية بتصميم مناهج دراسية وعملية تُعَدُّ طلبتها لتحمل مسؤوليات القيادة في المجالات المختلفة (أدبيات ووثائق مشروع كنجز أكاديمي للأردن، 2020).

كذلك تم انشاء نظام جودة التعليم والمساءلة لوزارة التربية والتعليم بالأردن، وصدر قرار وطني باعتماده وانفاذه، ليمثل إطار وطنياً وموجهاً مرجعياً ملزماً للمؤسسات التربوية والتعليمية، في ادارة وتطوير شؤونها واداء مهامها ومسؤولياتها بما يحقق معايير جودة وتميز الاداء التربوي والتعليمي وفق اعلى المستويات المأمولة والتوجهات الاستراتيجية المرسومة. حيث نصت المادة(4) من هذا النظام على تحديد هدف الوحدة في تحسين العملية التربوية وتطويرها وفق معايير ومؤشرات محددة وعلى المستويات الادارية الثلاثة: المؤسسات التعليمية والمديريات ومراكز الوزارة، وتتمتع الوجد باستقلال تام في عملها واجراءاتها ولها الحق في الوصول الى المعلومات والدراسات والوثائق المتعلقة التي تحتاجها، وتتركز مهامها في تقييم قطاع التعليم العام بجميع مستوياته، ودعم وتطوير عمليات المساءلة التربوية وبناء القدرات للعاملين ووضع المعايير واعداد الأدوات والنماذج التقييمية الخاصة، وتقديم التوصيات بخصوص توظيف والتقييم في التخطيط الاستراتيجي التربوي الوطني، وربطها بتحسين وتطوير التعليم بالأردن وفق رؤى وتوجهات التنمية الاستراتيجية الوطنية (نظام رقم 7 لسنة 2016، نظام جودة التعليم والمساءلة لوزارة التربية والتعليم بالأردن).

ومن المؤشرات الاستراتيجية الوطنية للأردن، في مجال تنمية وتطوير التربية والتعليم، إنشاء المركز الوطني لتطوير المناهج بالأردن، وحدد هدفه وفق نظامه الإداري بتطوير المناهج والكتب المدرسية والامتحانات وفقاً لأفضل الأساليب الحديثة وبما يتماشى مع احتياجات المملكة ومسيرة التعليم الأمثل وفلسفة التربية والتعليم وأهدافها الواردة في القانون والثوابت الدينية والوطنية(النظام الوطني رقم (33) لسنة 2017، الخاص بإنشاء المركز الوطني لتطوير المناهج بالأردن، الصادر بمقتضى المادة (120) من الدستور)، وذلك من خلال:

- مراجعة وتطوير الإطار العام للمناهج والتقويم ابتداء من مرحلة الطفولة المبكرة وحتى الصف الثاني عشر، بما في ذلك النتائج التعليمية العامة والخاصة بالمباحث جميعها واستراتيجيات التدريس والتقييم والتقويم.
- تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية للمناهج وإجراءات التقييم والتقويم مع التركيز على النتائج التعليمية للطلبة لكل مرحلة دراسية.
- تطوير الكتب المدرسية والمواد التعليمية وأدلة المعلمين.
- التنسيق مع الجهات المسؤولة عن تدريب المعلمين لتمكينهم من تطبيق المناهج بما في ذلك المواد التعليمية وإجراءات التقييم والتقويم.
- تطوير الاختبارات وامتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة وغيرها من التقييمات المستحدثة.

إلى ذلك فإن أبرز مؤشرات الانجاز الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم الأردنية، خلال، وفقاً لوثيقة التقرير الرسمي الحكومي لإنجازات الحكومة الوطنية لدولة الأردن خلال العام 2019، تتحدد في قائمة/المؤشرات الرئيسية (رئاسة الوزراء الأردن، 2019، 24) التالية:

- التوسع في رياض الأطفال من خلال تحقيق الآتي: الموافقة على تأسيس وترخيص لعد 202 روضة أطفال في القطاع الخاص وانشاء 57 غرفة صفية لرياض الأطفال و 65 غرفة قيد التنفيذ.
- تنفيذ صيانة وتطوير للنية التحتية المدرسية من خلالتوسعة بواقع 341 غرفة صفية.
- تنفيذ اعمال صيانة ل 150 مدرسة من أصل 194 مدرسة مستهدفة.
- طرح 49 عطاء ما بين قيد التنفيذ والاحالة بما يعادل 250 بناء مدرسي لعام2019
- اقرار نظام تأسيس وترخيص المؤسسات التعليمية الخاصة والأجنبية رقم130 لسنة2015.
- حظر زيادة الرسوم الدراسية اثناء العام الدراسي2019
- تحويل الرواتب الشهرية المستحقة للمعلم الى حسابه البنكي او المحافظة الالكترونية كشرط اساسي لتجديد الترخيص في العام القادم للمدارس الخاصة والاجنبية.
- اقامة الدورة الثانية من البرنامج الوطني "بصمة" بمشاركة 50 الف طالب وطالبة.
- الاعداد لإقامة الدورة الثالثة من البرنامج بمشاركة 108 الف طالب وطالبة من جميع مديريات التربية والتعليم.

وخلاصة لما سبق عرضه من معلومات وبيانات، وبغض النظر عن وجود بعض الملاحظات النقدية، يتضح ان هناك مؤشرات نوعية وكمية حقيقية تؤكد اتجاه وزارة التربية والتعليم، نحو تطبيق فعلي لنهج واسلوب مدخل

الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، برغم وجود العديد من المعوقات والصعاب، كما سنوضح ذلك في الاستنتاجات النهائية تالياً.

### الدراسات السابقة:

أجرى أبو عيشة (2000) دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، وبيان أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص، وعدد سنوات الخبرة، وموقع المحافظة، وموقع المدرسة في المحافظة، ونوع المدرسة، على هذه المشكلات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة مستعيناً بالمنهج الوصفي لذلك، وتم تطبيق على (231) مديراً ومديرة من مختلف مناطق فلسطين. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن درجة تقدير مشكلات التخطيط التربوي في فلسطين كانت متوسطة.

وأعد (Pevzner, 2006) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعات كانت ستات، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، باستخدام الاستبانة والتحليل الوثائقي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الجامعة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في تحقيق رسالتها، وأن نجاح التخطيط الاستراتيجي فيها يعتمد على عوامل رئيسية هي: الاعداد للتخطيط، والتدريب، والتحفيز، والمكافآت. كما قدم الحوسني (2009) دراسة بهدف التعرف على مدى تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.

وأجرى السرحني (2010) دراسة مماثلة هدفت إلى التعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمسحي، وتم استخدام الاستبانة التي تم تطبيقها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (111) مديراً في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: حصل مجال وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في الوزارة على درجة تقدير متوسطة، فيما حصل مجال فهم ووعي المدراء في وزارة التربية والتعليم لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على درجة تقدير ضعيفة بنسبة مئوية بلغت (56.76%).

وأجرى المنصور (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط المدرسي في محافظة الرس من خلال التعرف على مهام مدير المدرسة، ودور المشرف التربوي تجاه التخطيط المدرسي، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وشملت الدراسة جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (65) مدير ومشرف تربوي، واستخدمت

الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: حصل محور دور المشرف التربوي تجاه التخطيط المدرسي بالمرحلة على درجة تقدير متوسطة، فيما حصل محور مهام مدير المدرسة تجاه التخطيط المدرسي بالمرحلة الثانوية على درجة تقدير متوسطة، وحصل محور معوقات تطبيق التخطيط المدرسي بالمرحلة الثانوية على درجة تقدير مرتفعة.

وهدف دراسة (عبدالفتاح وآخرون، 2015) الى التعرف على فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وعلاقتها بمتغيري الكلية وسنوات الخبرة، باستخدام اداة استبانة مكونة من سبعة مجالات هي: التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، إقرار الاستراتيجية، والتنفيذ والمتابعة والتقييم؛ وقد بينت نتائج الدراسة أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية مرتفعة بجميع المجالات، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المؤسسات التعليمية.

وقدم فريق مجموعة البنك الدولي (World Bank MENA, 2016) دراسة تشخيصية منهجية عن الأردن هدفت إلى تقييم واقع التوجهات والانجازات الوطنية الاستراتيجية للأردن في مجال تحقيقها لهدفي الحد من الفقر المطلق وتحسين مستوى الرفاه على نحو مستدام لدى أدنى من 40% من السكان على سلم توزيع الدخل، حيث استندت الدراسة على الأنشطة المتزامنة للحكومة الأردنية لوضع الخطة الرئيسية وهي استراتيجية الأردن 2025؛ لكن الدراسة قد أكدت في خلاصة نتائجها على أن الأردن وبرغم تعرضها لهذه الصدمات السلبية، تعتبر قصة نجاح فعلاً مقارنة مع تجربتها العاصفة في الثمانينات. حيث أكدت الدراسة أن أداء الأردن عادة جيداً للغاية في التعليم، في ظل إمكانية حصول أعداد كبيرة على هذه الخدمات وتتمتع البلد بسمعة طيبة في المنطقة، من حيث تقديمه خدمات جيدة ونوعية في التعليم.

أما دراسة الشحنة (2017) فكانت حول تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، بهدف التعرف على طبيعة الأداء المدرسي في ضوء الفكر الإداري المعاصر من حيث مفهومه ومستوياته ومعاييره وتقييمه والتعرف على مدخل الإدارة الاستراتيجية والتعرف على واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: وجود استراتيجية واضحة ومحددة يتبلور فيها نظام التقييم الكائن في المدرسة، وأن هناك ضعف مهارات العاملون والمسئولون عن تنفيذ القرارات لتطبيق الاستراتيجية، وضعف التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة والبيئة المحيطة. وأخيراً هدفت دراسة رعد الزين (2020) إلى معرفة واقع وطبيعة العلاقة بين الأمن الوطني والقومي العربي بالخطط الإستراتيجية في الأردن؛ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن للتخطيط الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بالأمن الوطني



وبالاستقرار السياسي والأمني والاجتماعي. وأوصت الدراسة بأهمية وضرة وإعداد وتأهيل القيادات الإستراتيجية، وتوفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة وأهمها جهاز إداري لتنفيذ الإستراتيجية بكفاءة. ومن خلال ما سبق يتبين أن الدراسات والأبحاث العلمية السابقة في هذا المجال كثيرة وثرية ولا سيما في السنوات الأخيرة، لكننا برغم ذلك لازلنا نلاحظ محدودية الدراسات والأبحاث العلمية السابقة حول تقييم الواقع، حيث تتركز أغلب الاتجاهات الموضوعية للدراسات والأبحاث السابقة على نماذج وأبعاده الإجرائية ووضع التصورات والرؤى التخطيطية المقترحة، فيما لا يزال بعد التقييم والنقد للأطر النظرية والمرجعية والفكرية وانعكاساتها على الفكر التخطيطي الاستراتيجي التربوي شبه غائبة، ولا سيما في بيئتنا العربية عموماً والأردن خصوصاً. حيث لم نحصل بحسب المسح المكتبي والبحث في الأنترنت، على دراسة أو بحث علمي سابق قد اقتص بتقييم واقع تطبيق وزارة التربية والتعليم في الأردن لمدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي من حيث الأطر المرجعية والتوجهات والاتجاهات والانجازات. لهذا فإن هذه الدراسة برغم استفادتها من الأدبيات السابقة، في إطارها النظري، تتميز وتختلف عما سبقها من دراسات، في هدفها العام وبيئتها البحثية والأبعاد الموضوعية/النظرية التي اقتصت بدراستها وتحليلها.

#### الاستنتاجات النهائية للدراسة:

تبين من خلال ما سبق الوصول إلى جملة من النتائج، ويمكننا تلخيص أهمها وأبرزها في قائمة الاستنتاجات الرئيسية التالية:

- أن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي، يُعد من أبرز المداخل الإدارية التي تتبناها وزارة التربية والتعليم الأردنية وتسعى الى تطبيقها فعلياً كأحد أولوياتها وأدواتها الحالية في إصلاح وتطوير النظام التربوية والتعليمي الوطني بالأردن الى المستوى المأمول في المستقبل القريب.
- أن وزارة التربية والتعليم بالأردن، تعتمد على أطر وطنية مرجعية تشريعية قانونية وادارية واضحة في فلسفتها وسياساتها المؤسسية التي توطر الفكر التوجه الاستراتيجي للوزارة.
- أن لوزارة التربية والتعليم الأردنية، رؤية ورسالة واهداف استراتيجية واضحة ومعلنة، وخطط استراتيجية تنفيذية ومزمنة أعدتها وتبنتها، وقد اتجهت فعلياً نحو تطبيقها وتحقيق اهدافها ورؤيتها من خلال برامج ومشاريع وطنية متعددة.
- أن التوجهات والخطط الاستراتيجية التربوية الوطنية الفعلية التي اعدتها واعلنتها وتبنتها وزارة التربية والتعليم بالأردن، من حيث مكوناتها ومضامينها واجراءات اعدادها، تتحقق فيها معايير ومواصفات وشروط التخطيط الاستراتيجي التربوي الناجح والفاعل، بغض النظر عن طبيعة النتائج المتحققة.

- أن تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي بوزارة التربية والتعليم في الأردن، في واقعه الحالي يتسم بعدد من المؤشرات النوعية والكمية التي تؤكد على وجود انجازات ونتائج ايجابية تدل على ان الوزارة تحقق نجاحات حقيقية ذات بُعد استراتيجي على المستوى الوطني.
- أن وزارة التربية والتعليم بالأردن، برغم تحقيقها لبعض النجاحات من خلال تطبيقها لمدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، لازالت تواجه العديد من المشكلات والتحديات والمعوقات التي قد تحد من تحقيق جميع أهدافها وغاياتها الاستراتيجية المرسومة في إطار الزمن المرسوم.

### التوصيات والمقترحات:

- في ضوء أهم وأبرز نتائج الدراسة واستنتاجاتها النظرية النهائية، وفي إطار المقومات والامكانيات والمؤشرات الوطنية الحالية، توصي الدراسة الحالية بما يلي:
- على وزارة التربية والتعليم أن تجري مراجعة وتقييم دوري منتظم لمتابعة واقع وطبيعة التقدم الفعلي في تحقق أهدافها الاستراتيجية الموضوعة.
- على وزارة التربية والتعليم أن تسعى نحو تطوير وتوسيع اهدافها الاستراتيجية بما يضمن مواجهتها وتغلبها للأزمات الطارئة كأزمة جائحة كوفيد-19.
- على المراكز الوطنية للتدريب والتأهيل أن تتبنى اعداد وتنفيذ برامج تدريبية لتنمية مهارات وقدرات القيادات الادارية والتربوية لمؤسسات التعليم العام بمختلف مستوياتها، في مجال القيادة والادارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي والتحليل البيئي الاستراتيجي المؤسسي.
- على المديرية التعليمية بالمحافظات والألوية أن تدرك ادوارها ومسؤولياتها المفترضة وفق نهج وتخطيط استراتيجي تتبناه، بحيث ينبثق من روح وصميم رؤية الوزارة ورسالتها واهدافها وقيمها الاستراتيجية.
- اجراء دراسات مشابهة في المستويات الإدارية الوسطى والمؤسسية لقطاع التربية والتعليم العام بالمملكة.
- تنفيذ دراسة ميدانية للإجابة على الأسئلة التي تبنتها هذه الدراسة، وفق منهج بحثي ميداني مسحي، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.
- اعداد دراسات وأبحاث تطويرية في مجال مهارات تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط التربوي الاستراتيجي على مستوى المدارس.

**المراجع:****أ ( المصادر:**

جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين، الورقة النقاشية السابعة، بقلم عبدالله الثاني ابن الحسين، الصادرة في السبت 15 نيسان 2017، والتي حملت عنوان: "بناء قدراتنا البشرية وتطوير العملية التعليمية جوهر نهضة الأمة"؛ منشور على الموقع الرسمي لجلالة الملك الأردنية، تاريخ الدخول أبريل 2021 جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين، رؤية الملك للأردن 2025، منشورات الموقع الرسمي لجلالة الملك.

رؤية جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين، للأردن 2025، 2020، الموقع الرسمي لجلالة الملك الأردني.

رئاسة الوزراء الأردن. (2019). "الحكومة قرارات وأرقام" الموقع الرسمي لرئاسة الوزراء الأردن. قانون التربية والتعليم بالأردن، القانون رقم (3) لسنة 1994 وتعديلاته النظام الأردني رقم (138) لسنة 2018 بشأن نظام التنظيم الإداري لرئاسة الوزراء. الأردن النظام الأردني رقم (138) لسنة 2018 بشأن نظام التنظيم الإداري لرئاسة الوزراء، منشور بالجريدة الرسمية للأردن، العدد 7511.

النظام الأردني رقم (33) لسنة 2017، الخاص بإنشاء المركز الوطني لتطوير المناهج بالأردن. وثيقة الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية بالأردن الصادرة في أيلول 2016، وثيقة الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم بالأردن 2018-2022"، منشورات الوزارة، الأردن عمان.

وثيقة الرؤية الوطنية للأردن 2025 رؤية واستراتيجية وطنية للتنمية"، منشورات رئاسة الوزراء الأردن.

**ب ( المراجع العربية:**

أبو النصر، مدحت (2009). *مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو عيشة، غيداء (2007). *مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

أحمد، حافظ (2012). *التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة*. دار اللطائف للنشر : القاهرة.

بن حبتور، عبدالعزيز (2004)، *الإدارة الاستراتيجية*. دار المسيرة للنشر : الأردن.

- ثابت، زياد (2006). *التخطيط الاستراتيجي\_ مادة تدريبية*. مركز التطوير التربوي بدائرة التربية والتعليم وكالة الغوث الدولية، فلسطين.
- جاد الرب، سيد (2016). *التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي*. دار الفجر للنشر: القاهرة.
- الجهني، محمد (2006)، *التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي*. مجلة المعرفة، وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- الحاج، أحمد (2007). *مسيرة تحديث التعليم في اليمن، واقعه واستراتيجية تطويره*. صنعاء، دار أبرار للنشر.
- الحاج، احمد (2010). *التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق*. المتفوق للطباعة والنشر : صنعاء اليمن.
- الحاج، عبدالرحمن(2021). *استراتيجية مقترحة لتطوير وظيفة البحث العلمي بجامعة نمار*. أطروحة دكتوراه، جامعة تعز اليمن.
- الحسيني، فلاح (2006). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها-مدخلها-عملياتها المعاصرة*. دار وائل للنشر.
- حوامدة، باسم (2017). *أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية في ضوء تقييم خططها الاستراتيجية*، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد32، عدد3.
- الحوسني، محمد. (2009). *درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان*. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (36)، ملحق كانون الثاني، الجامعة الأردنية، عمان، ص 227-244.
- الرزاز، عمر (2018). *مقدمة الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم بالأردن 2018-2022*. اصدار وزارة التربية والتعليم الأردن، عمان.
- رعد الدين. (2020). *دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأمن الأردني*، بحث منشور، على صفحة المؤلف في الأنترنت، بواسطة الرابط، [رعد الزين](#)، 2020
- الزنفلي، أحمد (2012). *التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة*. مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة.
- زيدان، همام(1995). *التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية مفهومه وعملياته، مبرراته ومتطلباته*. دراسات تربوية، مجلد 10، جزء 74.

- السرحدني، أحمد (2010). *واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان* "دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشحنة. (2017). *تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، (ع21)، ص ص 389-476.*
- شريل، مورييس. (2007). *الإدارة التربوية الحديثة*. دار الفكر العربي للطباعة والنشر: بيروت.
- الطيب، عبد الجبار (2004). *أنموذج لتخطيط الحوافز الإدارية التربوية في الجمهورية اليمنية ومدى ممارسته من وجهة نظر العاملين بالمدارس الثانوية بأمانة العاصمة، سلسلة إصدارات جامعة صنعاء رقم (10)، صنعاء.*
- عباس، أنس (2018)، *الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة*. دار النشر الدولي.
- عبدالفتاح، إيمان جميل؛ اللوزي، سليمان أحمد؛ تادرس، إبراهيم حربي. (2015). "فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، *المجلة التربوية، ع114، المجلد 29، ص.ص 159-201.*
- عبوي، زيد (2006)، *الإدارة الاستراتيجية*. دار كنوز المعرفة للنشر: عمان، الأردن.
- العجمي، محمد (2008). *الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق*. دار الميسرة للنشر: عمان.
- عزاوي، فاتن (2008). *تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتحديات المستقبل*. المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة.
- غنوم، أحمد (2007)، *دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، مجلة كلية التربية بالزقازيق، عدد 55، يناير 2007.*
- غنيمة، محمد (2009)، *التخطيط التربوي*. دار المسيرة للنشر: عمان.
- الفرا، ماجد محمد، وعطا الله، سمر رجب (2006). *التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات بقطاع غزة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر.*
- الكرخي، مجيد (2014). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*. دار الكتب القطرية، الدوحة قطر.
- مجموعة البنك الدولي (2016). " *الدراسة التشخيصية المنهجية عن الأردن*، إصدارات مجموعة البنك الدولي بمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، فبراير 2016، تقرير رقم : Jo-103433
- محمد، سليمان (2011). *دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منه في تطوير التعليم الجامعي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، 10-12-2011، جامعة الزرقاء، الأردن.*

- المنصور، خالد (2012). *التخطيط المدرسي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها والمشرفين التربويين في محافظة الرس*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه أم القرى، السعودية
- الهاشم، ليلي (2006). *واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية في السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الهاللي، الشرييني (2008). *التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في نظم التعليم*. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- ياسين، سعدغالب. (2010). *الإدارة الاستراتيجية*. دار اليازوري للنشر: عمان.
- يونس، نزيه (2009). *توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة.

### ج ( المراجع الأجنبية:

- Pevzner, Mikhai (2006). Case study of strategic planning state university, Vice president for international Relations, novgorod state university, Russia.
- Philip M. Coombs: What is educational planning?, Fundamentals of educational planning, N.1, IIEP, Paris, 1970, P.19
- Policies for High and Sustained Growth for Job Creation (2012), Development Policy Review
- World Bank MENA, (2015). Jobs or Privileges: Unleashing the Employment Potential of the Middle East and North Africa, World Bank MENA Development Report 2015.
- World Bank. 2013. Country gender assessment : economic participation, agency and access to justice in Jordan. Washington DC: World Bank
- Warren Groff: Strategic Planning for the Third Wave: A paper presented at a Futurists International Meeting, Washington. D. C. Spring 1983, ERIC, ED 233,651