

درجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في
المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة
نظر الشركاء التربويين

د. أمنة إبراهيم رواشدةⁱⁱ

تاريخ القبول

2024/12/3

فاتن خالد عبد الله النظاميⁱ

تاريخ الاستلام

2024/10/21

الملخص

كشفت الدراسة عن درجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، وفقاً لرؤية الشركاء التربويين. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (471) فرداً، تشمل المديرين، والمعلمين، والمشرفين، وممثلين عن المجالس المحلية، أُخْتِيرُوا بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أن الخطة التطويرية تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية، ووجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر الشركاء التربويين، تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، والخبرة التدريسية. أوصت الدراسة بضرورة المتابعة الدورية لتنفيذ الخطة التطويرية من خلال برامج تدريب مستمرة للمعلمين.

الكلمات المفتاحية: الخطة التطويرية، المدرسة الفاعلة، الشركاء التربويين، محافظة الزرقاء.

ⁱ جامعة اليرموك

ⁱⁱ جامعة اليرموك

The Contribution of Development Plans to Achieving Effective School Indicators in Public Schools in the Directorate of Education for the First Zarqa District from the Perspective of Educational Stakeholders

Abstract:

This study examined the contribution of the development plan to achieving effective school indicators in public schools within the Zarqa First Education Directorate, as perceived by educational partners. A descriptive-analytical approach was adopted, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool. The sample included 471 participants, comprising principals, teachers, supervisors, and representatives of local councils, selected through a simple random sampling method. The results indicated that the development plan significantly contributes to achieving effective school indicators in public schools. Furthermore, statistically significant differences were found in the perspectives of educational partners, attributed to the variables of academic qualifications and teaching experience. The study recommended periodic monitoring of the development plan's implementation through continuous training programs for teachers.

Keywords: Development plan, effective school, educational stakeholders, Zarqa Governorate.t.

المقدمة

تسعى دول العالم في ظل التطور المعرفي السريع إلى تطوير منظوماتها التربوية والتعليمية بما يتماشى مع التقدم العلمي والتكنولوجي؛ مما يسهم في تحسين الأداء التربوي والتعليمي، ليلبي احتياجات الطلاب في ظل التغيرات المتسارعة، كما يعمل على تحسين البيئة التعليمية، وتوفير الظروف التي تساهم في تنمية مهارات الطلاب، وتعزيز قدرتهم على تحقيق تعليم فعال، يتناسب مع المستجدات التربوية الحديثة.

بذلت وزارة التربية والتعليم جهوداً جبارة لتطوير التعليم، بهدف تطبيق رؤيتها المستقبلية التي تركز على إيجاد مجتمع تربوي ريادي ملتزم بالقيم، ومهتم بالعلم والاقتصاد المعرفي والتميز والإبداع والتشاركية ولتحقيق هذه الرؤية. قامت الوزارة بإعداد الخطة التطويرية لتنمية التعليم العام، وعقد مؤتمر التطوير التربوي في عام 2015، الذي أسفر عن تحسين جودة التعليم، وتطوير أنماطه، وإدارة الموارد البشرية، والنظام التربوي (الحاكمية)، بالإضافة إلى تطوير المناهج وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المجالات التعليمية جميعها، والتعليم المهني (وزارة التربية والتعليم، 2015).

يعد التخطيط التربوي عنصراً حيوياً في تعزيز الأداء الأكاديمي من خلال تشخيص جوانب القوة والضعف، وتنظيم الموارد بفعالية. ويهدف إلى ضمان التنسيق المثالي بين احتياجات الطلاب والإمكانات المتاحة. تشمل عملية التخطيط تحليل الوضع الراهن، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتصميم الحلول المناسبة، وتخصيص الموارد بدقة، بالإضافة إلى التنفيذ المدروس والتقييم المستمر لضمان تحقيق النتائج المرجوة (الزهراني، 2021).

وتتبع أهمية التخطيط من الرؤى المستقبلية لوزارة التربية والتعليم التي تهدف إلى مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، والارتقاء بالمستوى التعليمي، وتحديد الأولويات؛ مما يسهم في اتخاذ قرارات فعالة تسهم في التقليل من مخاطر المجال التربوي (العسكر وآخرون، 2020).

تبدأ عملية التخطيط بإجراء تقييم شامل لأداء المدرسة، ثم صياغة أهداف قابلة للقياس، يتبعها إعداد خطة تنفيذية، ويتطلب التنفيذ متابعة دقيقة، وتقييم دوري للأداء؛ لضمان تعديلها عند الحاجة، ويعد التخطيط المدرسي ركيزة أساسية لضمان جودة التعليم، ويسهم في تحسين الأداء الأكاديمي (حسين، 2023).

رَكَزَت وزارة التربية والتعليم على تطوير المتابعة والتقييم، وتعزيز الشراكة والتنسيق مع الجهات المانحة؛ إذ تواصل الوزارة العمل على تطوير جودة التعليم، من خلال تحسين بيئة المدرسة لتكون آمنة وجاذبة للطلاب، ويعتمد ذلك على التخطيط الاستراتيجي، حيث تُعرَف وزارة التربية والتعليم التخطيط بأنه عملية متحركة ضمن أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس وعشر سنوات أو أكثر، وينتهي بخطة تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية (العنبي، 2009).

تسعى المدرسة الفاعلة إلى تحقيق أهداف مهمة، أبرزها إعداد الأجيال الجديدة بمهارات حديثة، حيث تركز على تمكين الطلاب من استخدام التقنيات الحديثة، والتفاعل مع البيئة العالمية. كما تدعم النمو المتكامل لشخصية المتعلم في جوانبها الجسدية، والعقلية، والاجتماعية، والعاطفية جميعها، ويُعزَز هذا النمو من خلال الأنشطة التعليمية، بالإضافة إلى ذلك، يعد تعزيز العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع أمراً بالغ الأهمية، حيث يلعب التواصل الجيد بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع دوراً كبيراً في تحسين الأداء الأكاديمي، وتعزيز مهارات القرن الواحد

والعشرين من خلال دمج تقنيات حديثة في التعليم، وتعزيز التفكير النقدي، وحل المشكلات والإبداع (Al-Zahrani, 2021).

كما ترتبط مؤشرات المدرسة الفاعلة في مجالات أربعة، هي: مجال التعلم والتعليم، ومن مؤشرات التركيز على ربط المعرفة بالحياة، ومجال بيئة الطالب ويهتم بدعم التعليم والتمكين، أما مجال المدرسة والمجتمع، فيتضمن مشاركة أولياء الأمور والمجتمع، ومجال القيادة والإدارة يتضمن كيفية قيادة المدرسة وإدارتها (وزارة التربية والتعليم، 2023).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

قامت وزارة التربية والتعليم الأردنية من خلال المنحة المالية المقدمة من الحكومة الكندية بدعم موازنة التربية والتعليم للأعوام 2018-2022 لصرف منح مالية للمدارس؛ لتعزيز قدراتها على تنفيذ خططها التطويرية، التي تُنجز من خلال المدرسة بوصفها وحدة التطوير الأساسية؛ إذ تقوم بإعداد الخطة التطويرية حسب دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وحسب دراسة أولوياتها التطويرية بمشاركة كل من المعلمين، وأولياء الأمور، والطلبة، وممثلين من مجالس التطوير التربوي، والمشرف المساند من أجل السعي لتحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في مجالات التطوير الأربعة (التعلم والتعليم، بيئة الطالب، والمدرسة والمجتمع، والقيادة والإدارة).

ومن خلال عمل الباحثة معلمة، وفي ضوء خبرتها في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، هناك مدارس لها دور في التغيير والتطوير الحقيقي من خلال خططها التطويرية، وهناك مدارس أخرى لم تشهد أي تعديل أو تطوير حقيقي، وذلك نتيجة عشوائية تطبيق الخطة التطويرية التي لم تركز على أولويات التطوير، وبالتالي كان هناك تفاوت في مساهمة الخطة التطويرية نحو تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة. كما أكدت الدراسة الاستطلاعية أن هناك تفاوتاً بين المدارس الفاعلة التي طبقت الخطة التطويرية وصارت في نهجها، والمدارس التي طبقتها بطريقة عشوائية. وفي حدود علم الباحثة أنّ الدراسات التي تناولت الخطة التطويرية وعلاقتها بتحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة قليلة.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، أكدت دراسة واشنطن Washington, 2011 ودراسة الشقور (2017)، ودراسة شحادة (2018)، أن هناك تفاوتاً واضحاً لدى المدارس في التطبيق الجيد للخطط التطويرية، لمجالات المدرسة الفاعلة، كما تبين للباحثة أن هذه الدراسات أظهرت وجود علاقة بين الخطة التطويرية، وتطبيق دور المدرسة الفاعلة بوضوح وشفافية، مثل دراسة الوحدي (2015)، ودراسة السليمي (2016)، وحسين (2023)، وعليه جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى فاعلية الخطة التطويرية على مستوى المدارس الأساسية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة، من وجهة نظر الشركاء التربويين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر الشركاء التربويين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة مساهمة الخطة التطويرية على مستوى المدارس من وجهة

نظر الشركاء التربويين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر الشركاء التربويين.
2. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة مساهمة الخطة التطويرية على مستوى المدارس من وجهة نظر الشركاء التربويين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية، وعلى النحو الآتي:

الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة في أصالة موضوعها وحيويته وأهميته؛ فهي من الدراسات العلمية القليلة التي تناولت درجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر الشركاء التربويين.

الأهمية العملية: ما يترتب على نتائج الدراسة من فوائد تربوية في الميدان التربوي، ويمكن إجمالها فيما يأتي:

- من المؤمل أن تقيد هذه الدراسة من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه من نتائج وتوصيات في استفادة المدارس من الخطة التطويرية التي يتم استخدامها لتحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة.

- يمكن أن تقدم الدراسة نتائج وتوصيات تمكن القائمين في وزارة التربية والتعليم من تحسين فاعلية الخطة التطويرية لتحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة من خلال اطلاعهم على آليات تطبيق مؤشرات المدرسة الفاعلة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

الخطة التطويرية: "مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى تحسين جودة التعليم والتعلم في المؤسسات التعليمية. كما تشمل عمليات التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي، حيث يُعد كل مستوى من هذه المستويات ضرورياً لتحقيق الأهداف التعليمية المحددة". (Kumar, 2014, 156).

الخطة التطويرية إجرائياً: هي الطرق التي تُتخذ من خلالها البرامج التطويرية، لنقل الخطط من الواقع الحالي والمخطط له إلى الواقع المأمول ضمن ظروف متاحة لتحقيقها، يتم تحديدها قبل التنفيذ لتحقيق النتائج المطلوبة.

المدرسة الفاعلة: هي "المدرسة التي تمتلك القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بدقة وفعالية، من خلال توفير بيئة تعليمية متميزة وإمكانيات بشرية ومادية تساهم في تحقيق مستويات تعليمية مرتفعة لدى الطلاب" (الزهراني، 2019، 54).

المدرسة الفاعلة إجرائياً: المدرسة التي تحقق لطلابها كل ما يحتاجون إليه من تحصيل دراسي، ورياضي، وفني، واجتماعي، وديني، وخلق، وتغرس في أنفسهم القيم والأخلاق الدينية والانتماء للوطن، ولديها القدرة لاكتشاف مواهبهم وإبداعاتهم، وتؤمن بهم وتساندهم قولاً وفعلاً؛ وذلك لتنفيذ خطتها التطويرية بشكل مستمر.

الشركاء التربويون اصطلاحاً: "اتفاق تعاون متبادل بين أطراف متكافئة ومتساوية، لتحقيق أغراضهم الخاصة، وفي الوقت نفسه تقديم حلول للمشاكل المشتركة" (العساف، 2021، 174) الشركاء التربويون إجرائياً: الأفراد المعنيون بإعداد مجموع الخطط التطويرية التي أعدتها المدرسة، ومتابعتها، استناداً إلى تعليمات وزارة التربية والتعليم، وتضم المدير (منسق المجال)، والمشرف المساند العام، وممثلي مجالس التطوير التربوي، والمعلمين، والذين سيقومون بالإجابة عن الاستبانة، وأسئلة المقابلة.

محافظة الزرقاء: مدينة تقع شمال شرق العاصمة الأردنية عمان، تُعدّ من أكبر المحافظات من حيث الكثافة السكانية، حيث يُقدر عدد سكانها بحوالي 1.7 مليون نسمة (الاحصاءات العامة، 2024).

حدود الدراسة ومحدداتها:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى درجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر الشركاء التربويين: التحديات وفرص التحسين.

الحد البشري: طبقت على عينة من الشركاء التربويين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى وتضم الإداريين (منسقي المجال)، والمشرفين المساندين، وممثلي مجالس التطوير التربوي، والمعلمين.

الحد المكاني: اقتصرت على المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

الحد الزمني: طبقت في الفصل الدراسي الثاني 2024/2023.

حددت نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات للأداة) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

تناول هذه الجزء عرضاً للأطار النظري المتعلق في الخطة التطويرية والمدرسة الفاعلة، إضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولتها هذه الدراسة، وترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

مفهوم الخطة التطويرية: "هي برامج طوّرتها وزارة التربية والتعليم الأردنية بهدف تحسين أداء المدارس، وتعزيز دورها في إحداث التغيير والتطوير، وتعتمد هذه الخطة على الواقع المدرسي، حيث تُشارك فيها الأطراف المختلفة مثل المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، وتناولت الخطة أربعة مجالات رئيسية هي: التعلم والتعليم، وبيئة الطلبة، والمدرسة والمجتمع، والقيادة والإدارة" (وزارة التربية والتعليم، 2015، 34).

وتعرف الخطة التطويرية: "بأنها مجموعة من الخطط التي تقوم المدرسة بإعدادها لتحسين أدائها، ونتائج الطلبة. تتكون هذه الخطة من خطة معلنة بالإضافة إلى خطتين سنويتين، بحيث تغطي كل خطة سنة دراسية كاملة" (أبو سمرة، 2020، 112).

وتعرفها الباحثة: بأنها محددات رسمتها إدارة المدرسة للكادر الإداري والتعليمي؛ بهدف تطبيقها إجرائياً، بما يتناسب مع مؤشرات المدرسة الفاعلة، مع مراعاة انسجامها لمجالات الخطة التطويرية المحددة من قبل وزارة التربية والتعليم؛ لتحسين أدائهم للمهام المدرسية المنوطة بهم. أهمية الخطة التطويرية: تعد الخطة التطويرية حجر الأساس في تحسين الأداء التعليمي، حيث تعمل على تعزيز جودة التعليم من خلال تحديد الأهداف، واستراتيجيات التنفيذ. وتلعب هذه الخطة دوراً محورياً في تحديد مجالات التحسين، وتنفيذ الأنشطة اللازمة؛ مما يساهم في تحقيق بيئة تعليمية أفضل (وزارة التربية والتعليم، 2015، 45).

وتتطلب الخطة التطويرية مشاركة فاعلة من الأطراف المعنية جميعها؛ إذ يلعب المعلمون دوراً رئيساً في تنفيذ الخطط من خلال توجيه الطلبة، وتحفيزهم على التعلم، كما أن أولياء الأمور دوراً مهماً في دعم المبادرات المدرسية، والمشاركة في الفعاليات التعليمية، وتعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي؛ إذ تعد الشراكة مع المجتمع المحلي أحد عوامل النجاح في تنفيذ الخطة التطويرية. ومن خلال إشراك المجتمع، يمكن للمدارس الحصول على الدعم اللازم، والمشاركة الفاعلة في تحسين بيئة التعليم؛ مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية (وزارة التربية والتعليم، 2023، 78). أما بالنسبة لتقييم فعالية الخطة التطويرية، فمن الضروري إجراء تقييم دوري لقياس فعالية الخطط التطويرية، فيساعد ذلك في تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة والتعرف إلى التحديات التي قد تواجه المدرسة (Kumar, 2014, 235).

مفهوم المدرسة الفاعلة: عرفها (العجمي، 2010، 45) بأنها: "المؤسسة القادرة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها للحصول على الموارد النادرة الضرورية لتحقيق أهدافها". المدرسة الفاعلة: "مؤسسة تعليمية تسعى إلى تحقيق نتائج تعليمية متميزة للطلاب. يتم قياس فعاليتها من خلال الأداء الأكاديمي للطلاب، ورضاهم عن العملية التعليمية" (عبد الرحمن، 2019، 102).

وتعرف الباحثة المدرسة الفاعلة: بأنها المؤسسة التي تخطط وتنظم بشكل فعال وتوفر للطلاب الوسائل التعليمية مع السماح للجميع بالمشاركة الفعالة لتحقيق الأهداف التعليمية. أهداف المدرسة الفاعلة: يرى الزهراني (Al-Zahrani, 2021)، أن أهداف المدرسة الفاعلة تتضمن:

أولاً: إعداد أجيال بمهارات حديثة؛ إذ يعد إعداد الأجيال الجديدة بمهارات حديثة هدفاً رئيساً في المدارس الفاعلة، حيث يركز على تمكين الطلبة من استخدام التقنيات الحديثة، والتفاعل مع البيئة العالمية.

ثانياً: دعم النمو المتكامل لشخصية المتعلم، فالنمو المتكامل يركز على تنمية جوانب شخصية المتعلم جميعها، الجسدية، والعقلية، والاجتماعية، والعاطفية، هذا النمو يتم من خلال الأنشطة التعليمية.

ثالثاً: تعزيز العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع، فالتواصل الجيد بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب.

رابعاً: تعزيز مهارات القرن الحادي والعشرين من خلال دمج تقنيات حديثة في التعليم، وتعزيز التفكير النقدي، وحل المشكلات، والإبداع.

أهمية المدرسة الفاعلة:

- 1 - تحسين الأداء الأكاديمي: يكون ذلك بتنظيم البيئة التعليمية، وتقديم الدعم للمعلمين؛ مما يسهم في رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة. (Johnson, 2022)
- 2 - خلق بيئة إيجابية: ينبغي تعزيز العلاقات الجيدة بين المعلمين والطلاب؛ مما يؤدي إلى تحسين التفاعل الأكاديمي، وتوفير جو تعليمي ملائم، يسهم في تحسين الأداء (Khan, 2023).
- 3 - التطوير المهني للمعلمين: يجب التركيز على تدريب المعلمين، ورفع جودة التدريس من خلال برامج تطوير المعلمين (Adams, 2023).

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يأتي عرض لها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى سوهارننجسيه (Suharningsih, 2017) دراسة هدفها التعرف إلى دور مديري المدارس في تحسين المناخ المدرسي، واستخدام المنهج النوعي، وجمعت البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، وملاحظات المشاركين والوثائق. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المبدأ الرئيس في تحسين المناخ المدرسي يتم بإيجاد الحالة المادية للمدرسة، ومراعاة الفروق الاجتماعية للمعلمين؛ كي يصبحوا متحمسين للتعليم، وبالتالي تحسين جودة المدرسة.

أجرى تانغ وثانوموان (Thanomwan & Tang, 2017) دراسة في تايلند تناولت أثر القيادة الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية لمدارس المرحلة الأساسية. استخدمت الدراسة منهجية وصفية ارتباطية، وشملت عينة مكونة من 510 أفراد (55 مديراً و455 معلماً) من خلال استبانة تحتوي على 50 فقرة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة بين القيادة الاستراتيجية والفعالية التنظيمية، متعلقة بتقويض الصلاحيات وتحمل المسؤولية، بينما لم تكن مرتبطة بحجم المدرسة أو عدد موظفيها.

كما أجرى لطفي (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين، وسبل تفعيلها، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من مديري المدارس الحكومية بمحافظة عفيف جميعهم، البالغ عددهم (230) مديراً ومديرة. وقد أسفرت الدراسة عن نتائج عدة، أهمها: أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوفرة بدرجة كبيرة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مديري المدارس الحكومية لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة).

أجرى العجمي والسعيد (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق قادة المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد العمل المدرسي ومعوقات تطبيقها، والمتطلبات اللازمة لتفعيلها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (102) مدير ومديرة. أظهرت النتائج أن سجلات الحضور، والانصراف، والاستئذان للمعلمين، ودفاتر تحضير المعلمين من أهم مؤشرات الأداء التي يوظفها قيادات

المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية، كما أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة إلا في المعوقات، تبعاً لمتغير الخبرة. وأجرى الدويري (2022) دراسة هدفها التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة تتكون من 40 فقرة، وشملت عينة مكونة من 296 معلماً ومعلمة، بنسبة 25% من مدارس المنطقة، اختيروا بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالجنس ومستوى المدرسة، بينما أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأكثر.

كما أجرى حسين (2023) دراسة هدفت التعرف إلى درجة فاعلية المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم في فلسطين، خلال العام الدراسي (2023/2022)، وعددها (57) مدرسة، استخدم المنهج الوصفي، واختيرت عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، تكونت من (86) معلماً من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في طولكرم، واستخدمت أداة مكونة من (77) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية المدارس الثانوية الحكومية في محافظة طولكرم جاءت بدرجة مرتفعة. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تضمينها لبعدي الدراسة (الخطة التطويرية، والمدرسة الفاعلة)، وتوافقت معها في عينة الدراسة المكونة من الشركاء التربويين؛ مما يعطي ربطاً أكثر وتصوراً أعمق للوصول إلى النتائج.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمة هذا المنهج لأهدافها. **مجتمع الدراسة:** تكون من الشركاء التربويين جميعهم، الذين لهم علاقة مباشرة في بناء الخطة التطويرية في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، والبالغ عددهم (4818) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2024/2023.

عينة الدراسة: تكونت العينة من (471) معلماً ومعلمة، من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (4818)، أي بنسبة (10%)

أداة الدراسة

في ضوء الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، طوّرت استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، مكونة من أربعة مجالات، المجال الأول: مساهمة الخطة التطويرية في مجال القيادة والإدارة تكون من (12) فقرة، المجال الثاني: مساهمة الخطة التطويرية في مجال بيئة الطالب وتكون من (11) فقرة، المجال الثالث: مساهمة الخطة التطويرية في مجال التعلم والتعليم وتكون من (15) فقرة، المجال الرابع: مساهمة الخطة التطويرية في مجال المدرسة والمجتمع وتكون من (10) فقرات. استعانت الباحثة في هذا الجزء بمؤشرات المدرسة الفاعلة في موقع وزارة التربية والتعليم الأردنية، وبعض الدراسات السابقة مثل دراسة الشقور (2017)، ودراسة عتوم (2021)، ودراسة الدويري (2022).

صدق المحتوى لأداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة عُرضت بصورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في تخصص (الإدارة التربوية) البالغ عددهم (18) محكمًا، بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى، والصياغة اللغوية، ومدى مناسبتها للمجال الذي تنتمي إليه، والتأكد من مدى ملائمة الأداة وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

صدق البناء: للتحقق من صدق بناء الأداة، طُبّق المقياس على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) شريكًا تربويًا من مجتمع الدراسة، لكن من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمجال التي تنتمي إليه، وذلك كما في الجدول (2).

الجدول (2): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=30)

المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة		
		المحور	المجال			المحور	المجال				
القيادة و الإدارة	1	0.67	0.53	تربية الطالبة	17	0.77	0.59	التعليم و التطعم	33	0.84	0.71
	2	0.65	0.49		18	0.77	0.78		34	0.73	0.71
	3	0.87	0.77		19	0.83	0.76		35	0.51	0.43
	4	0.85	0.76		20	0.87	0.81		36	0.64	0.58
	5	0.76	0.65		21	0.76	0.69		37	0.75	0.65
	6	0.67	0.58		22	0.65	0.48		38	0.73	0.66
	7	0.63	0.53		23	0.70	0.73		39	0.55	0.60
تربية الطالبة	8	0.71	0.65	التعليم و التطعم	24	0.70	0.71	المدرسة و المجتمع	40	0.47	0.69
	9	0.76	0.68		25	0.61	0.68		41	0.51	0.40
	10	0.80	0.76		26	0.75	0.64		42	0.73	0.44
	11	0.65	0.74		27	0.78	0.71		43	0.77	0.68
	12	0.71	0.63		28	0.74	0.62		44	0.82	0.54
	13	0.74	0.68		29	0.76	0.75		45	0.84	0.79
	14	0.79	0.73		30	0.69	0.65		46	0.64	0.62
	15	0.85	0.75		31	0.76	0.74		47	0.81	0.69
	16	0.86	0.87		32	0.74	0.66		48	0.83	0.47

يلاحظ من نتائج الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات قد تراوحت بين (0.47-0.87)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع المحور ككل تراوحت بين (0.40-0.87)، وكانت قيم معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)، وتعد هذه القيم مقبولة لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة بمحورها. بالإضافة إلى ما تقدم، حُسبت معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وحُسبت قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات ببعضها، كما في الجدول (3).

الجدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور ككل، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية للمجالات ببعضها

العلاقة	الإحصائي	القيادة والإدارة	بيئة الطلبة	التعلم والتعليم	المدرسة والمجتمع
بيئة الطلبة	معامل الارتباط	0.84**			
	الدلالة الإحصائية	0.00			
التعلم والتعليم	معامل الارتباط	0.79**	0.82**		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
المدرسة والمجتمع	معامل الارتباط	0.39*	0.40*	0.44*	
	الدلالة الإحصائية	0.03	0.03	0.01	
الكلي للمحور	معامل الارتباط	0.90**	0.91**	0.92**	0.64**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

**جميع القيم دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يلاحظ من نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط المجالات مع المحور ككل، وقيم معاملات الارتباط البيئية للمجالات ببعضها كانت مناسبة، حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (0.64-0.92)، أما الارتباطات البيئية بين المجالات فقد تراوحت بين (0.39-0.84)، وتعد هذه القيم ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة الحالية (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).

ثبات الأداة: لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ استخدمت معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's α بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الاستقرار ((Test -Retest)، للأداة ومجالاتها؛ فقد أعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بفاصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين، ثم حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين قيم التطبيقين، والجدول (4) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي، وثبات الاستقرار للأداة.

الجدول (4): معاملات كرونباخ ألفا وثبات الاستقرار للأداة ومجالاتها

المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار	عدد الفقرات
القيادة والإدارة	0.92	0.95**	12
بيئة الطلبة	0.93	0.91**	11
التعلم والتعليم	0.93	0.98**	15
المدرسة والمجتمع	0.89	0.82**	10
الكلي للمحور	-	0.97**	48

يُلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا للمجالات تراوحت بين (0.89-0.93)، فيما تراوحت قيم ثبات الاستقرار ما بين (0.82-0.98)، وجاءت قيمة معامل ثبات الإعادة على الاستبانة ككل (0.97)، وتعدّ هذه القيم مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

معياري تصحيح أداة الدراسة: اعتمد النموذج الإحصائي ذو التدرج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة والمجالات التي تتبع لها والفقرات التي تتبع للمجالات، وذلك بقسمة مدى الأعداد (5-1) على خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (5-1/5=0.80) وعليه ستكون المستويات كما يأتي:

الجدول (5): المعيار الإحصائي لتحديد مستوى الأوساط الحسابية

الدرجة	فئة الأوساط الحسابية
كبيرة جدًا	4.20-5.00
كبيرة	4.20-أقل 3.40
متوسطة	3.40-أقل 2.6
قليلة	2.6-أقل 1.80
قليلة جدًا	1-أقل 1.8

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة، وتشمل:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، وأنثى).
 - المستوى التعليمي، وله مستويان (بكالوريوس، ودراسات عليا).
 - المسمى الوظيفي، وله أربعة مستويات (مدير مدرسة، ومشرف تربوي، ومعلم، وممثلة مجلس أولياء الأمور).
- ثانياً: المتغيرات الرئيسية، وتشمل: الخطة التطويرية والمدرسة الفاعلة.

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت المعالجات الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السؤال الأول؛ حُسبت الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

للإجابة عن السؤال الثاني استخدم تحليل التباين للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على محور درجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

عرض النتائج:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر الشركاء التربويين، وذلك عن طريق الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً- نتائج السؤال الأول الذي نصَّ على: "ما درجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر الشركاء التربويين؟"

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور درجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى ومجالاته، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور درجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	القيادة والإدارة	3.77	0.78	كبيرة
2	3	التعلم والتعليم	3.72	0.81	كبيرة
3	2	بيئة الطلبة	3.70	0.85	كبيرة
4	4	المدرسة والمجتمع	3.62	0.88	كبيرة
		الدرجة الكلية للمحور	3.71	0.78	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (6) أنَّ الأوساط الحسابية لمجالات محور درجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تراوحت بين (3.62-3.77)، وقد صُنِّفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة كبيرة، وجاءت وفقاً للترتيب الآتي: مجال (القيادة والإدارة) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.77)، تلاه مجال (التعلم والتعليم) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.72)، ثم مجال (بيئة الطلبة) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.70)، وأخيراً جاء مجال (المدرسة والمجتمع) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.62)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى ككل (3.71)، وبدرجة مساهمة كبيرة.

ولمزيد من المعلومات فقد حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

أ. مجال القيادة والإدارة

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (القيادة والإدارة) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	تلتزم إدارة المدرسة بتعليمات الانضباط المدرسي	4.01	0.93	كبيرة
2	5	تتأكد إدارة المدرسة من صلاحية الصفوف والساحات وسلامتها لإتمام العملية التعليمية	3.93	0.93	كبيرة
3	11	تلتزم إدارة المدرسة برفع تقارير حول تقدم تنفيذ الخطة التطويرية للجان الوزارية المسؤولة عن متابعتها	3.88	0.91	كبيرة
4	7	تسمح إدارة المدرسة بمساهمة العاملين في عمليات التطوير المستمر	3.81	0.96	كبيرة
5	8	تشارك إدارة المدرسة فريق التطوير المدرسي بتحديد رؤيتها ورسالتها المدرسية	3.80	0.96	كبيرة
6	1	تبني الإدارة المدرسية رؤيتها المستقبلية وفق منهجية علمية بناءً على بيانات المراجعة الذاتية	3.74	0.93	كبيرة
7	12	تعمل إدارة المدرسة على الاستفادة من نتائج التقييم لعملية صناعة القرار المتعلقة	3.73	0.96	كبيرة

			بتحسين عملية التعلم التعليمية		
كبيرة	0.93	3.71	توفير إدارة المدرسة إطار عام لمتابعة النتائج	10	8
كبيرة	0.93	3.70	توفير إدارة المدرسة إطار عام لتقييم النتائج	9	9
كبيرة	0.90	3.67	تبني الإدارة المدرسية منهجية علمية بناءً على بيانات المراجعة الذاتية	2	10
كبيرة	1.02	3.64	توفير إدارة المدرسة خطة واضحة للنمو المهني المستمر للعاملين جميعهم	4	11
كبيرة	1.04	3.63	تبني إدارة المدرسة خططها التطويرية بمشاركة المعنيين جميعهم	3	12
كبيرة	0.78	3.77	الكلية لمجال القيادة والإدارة		

حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى على فقرات مجال (القيادة والإدارة)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (7) يبين ذلك.

يتضح من النتائج في الجدول (7) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى على فقرات مجال القيادة والإدارة تراوحت ما بين (3.63-4.01)، حيث جاءت الفقرات جميعها بدرجة كبيرة، وعددها (12) فقرة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الكلية لمجال القيادة والإدارة (3.77)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.78)، وبدرجة كبيرة. حيث جاءت الفقرة (6) التي تنص على "تلتزم إدارة المدرسة بتعليمات الانضباط المدرسي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (5) التي تنص على "تتأكد إدارة المدرسة من صلاحية الصفوف والمساحات وسلامتها لإتمام العملية التعليمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93) بدرجة كبيرة، وأخيراً جاءت الفقرة (3) التي تنص على "تبني إدارة المدرسة خططها التطويرية بمشاركة المعنيين جميعهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.63) بدرجة كبيرة.

ب. مجال بيئة الطلبة

حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى على فقرات مجال (بيئة الطلبة)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (بيئة الطلبة) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	تعزز إدارة المدرسة الطلبة المتفوقين	3.99	0.97	كبيرة
2	22	تسود المدرسة ثقافة احترام الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة وتشعرهم أنهم مرحب بهم في مجتمع المدرسة	3.96	0.92	كبيرة
3	13	تقديم المعلمين أفكاراً إبداعية تخدم المدرسة	3.77	0.97	كبيرة
4	18	تدعم إدارة المدرسة قصص النجاح لدى الطلبة	3.76	1.01	كبيرة
4	15	تأكيد إدارة المدرسة استخدام المختبرات المدرسية	3.76	1.09	كبيرة
6	19	تعزز الإدارة المدرسية المعلمين نحو التعلم الذاتي	3.66	1.05	كبيرة

كبيرة	0.99	3.64	تأخذ إدارة المدرسة بعين الاعتبار الحاجات المختلفة للطلاب والطالبات في المدارس المختلطة	23	7
كبيرة	1.07	3.59	تمكن إدارة المدرسة طلبة للتعبير عن آرائهم، من خلال مشاركتهم في المجالس المدرسية	21	8
كبيرة	1.10	3.58	توفير إدارة المدرسة لمصادر التعلم اللازمة لتعليم الطلبة	17	9
كبيرة	1.23	3.52	تأكيد إدارة المدرسة استخدام المكتبة المدرسية	16	10
كبيرة	1.10	3.40	تمكن إدارة المدرسة طلبة من منهجية البحث العلمي	20	11
كبيرة	0.85	3.70	الكلية لمجال بيئة الطلبة		

يتضح من النتائج في الجدول (8) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى على فقرات مجال بيئة الطلبة تراوحت ما بين (3.40-3.99)، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة كبيرة، وعددها (11) فقرة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لمجال بيئة الطلبة (3.70)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.85) بدرجة كبيرة. حيث جاءت الفقرة (14) التي تنص على "تعزز إدارة المدرسة الطلبة المتفوقين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (22) التي تنص على "تسود المدرسة ثقافة احترام الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة وتشعرهم أنهم مرحب بهم في مجتمع المدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) بدرجة كبيرة، وأخيراً جاءت الفقرة (20) والتي تنص على "تمكن إدارة المدرسة طلبة من منهجية البحث العلمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، بدرجة كبيرة.

ج. مجال التعلم والتعليم

حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى على فقرات مجال (التعلم والتعليم)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التعلم والتعليم) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	34	توفير إدارة المدرسة منهجية واضحة تقوم على توثيق بيانات تحصيل الطلبة ورقياً وإلكترونياً وتحليلها	3.90	0.90	كبيرة
2	38	ترعى إدارة المدرسة مناخاً تعاونياً يخلو من العنف بجميع أشكاله	3.86	0.93	كبيرة
3	27	تدعم إدارة المدرسة كل ما يقوم به المعلمين نحو التدريس واكتساب المهارات	3.83	0.98	كبيرة
4	26	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على تبادل الزيارات لبناء مجتمع تعليمي	3.80	1.01	كبيرة
5	30	ينوع المعلمين في توظيف إستراتيجيات التدريس حسب النتائج التعليمية المراد تحقيقها	3.77	0.92	كبيرة
6	33	تركز المدرسة على عدالة التقييم من خلال بناء الاختبارات على أسس علمية	3.75	0.96	كبيرة
6	25	تدعم إدارة المدرسة المعلمين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات	3.75	1.00	كبيرة

			والاتصالات في عمليات التعلم والتعليم		
كبيرة	0.96	3.74	تدعم إدارة المدرسة بناء علاقات تعاونية وإيجابية بين الطلبة والمعلمين	37	8
كبيرة	0.90	3.73	يوظف المعلمين إستراتيجيات متنوعة في تقييم أداء الطلبة	31	9
كبيرة	0.94	3.71	تتضمن الخطط التعليمية أنشطة عملية وتطبيقية لتوظيف المفاهيم والنظريات في المواقف الحياتية	24	10
كبيرة	1.00	3.69	تتيح إدارة المدرسة للطلبة تقديم أفكار إبداعية جديدة	29	11
كبيرة	0.99	3.65	تركز إدارة المدرسة على مراعاة احتياجات الطلبة وأنماط تعلمهم وثقافتهم المختلفة	28	12
كبيرة	1.00	3.61	تركز إدارة المدرسة على تخصيص أنشطة إثرائية علاجية للطلبة بحسب مستويات أدائهم	32	13
كبيرة	1.03	3.59	تركز إدارة المدرسة على مقارنة نتائج الطلبة مع الاختبارات الوطنية والدولية	35	14
كبيرة	1.05	3.44	تقارن إدارة المدرسة النتائج بين السنوات وتمثيلها بيانياً؛ للتعرف على التغيير في مستويات تحصيل الطلبة	36	15
كبيرة	0.81	3.72	الكلّي لمجال التعلم والتعليم		

يتضح من النتائج في الجدول (9) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى على فقرات مجال التعلم والتعليم تراوحت ما بين (3.44-3.90)، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة كبيرة، وعددها (15) فقرة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الكلّي لمجال التعلم والتعليم (3.72)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.81)، بدرجة كبيرة. حيث جاءت الفقرة (34) التي تنص على "توفير إدارة المدرسة منهجية واضحة تقوم على توثيق بيانات تحصيل الطلبة ورقياً وإلكترونياً وتحليلها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (38) التي تنص على "ترعى إدارة المدرسة مناخاً تعاونياً يخلو من العنف بجميع أشكاله" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.86) بدرجة كبيرة، وأخيراً جاءت الفقرة (36) التي تنص على "تقارن إدارة المدرسة النتائج بين السنوات وتمثيلها بيانياً؛ للتعرف على التغيير في مستويات تحصيل الطلبة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.44) بدرجة كبيرة.

د. مجال المدرسة والمجتمع

حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى على فقرات مجال (المدرسة والمجتمع)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلّية، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المدرسة والمجتمع) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	42	تلتزم إدارة المدرسة بقرارات وتوصيات المجلس التربوي	3.75	0.96	كبيرة
2	46	يمثل مجتمع المدرسة قدوة في المحافظة على الممتلكات العامة، والتوجهات الوطنية	3.72	1.00	كبيرة
3	39	تركز إدارة المدرسة على إشراك أولياء الأمور في لقاءات وجلسات استشارية وحوارية مع المعلمين	3.69	1.02	كبيرة
4	47	تسمح إدارة المدرسة بقبول آراء ومقترحات أولياء الأمور	3.68	1.02	كبيرة
5	48	تسمح إدارة المدرسة بإشراك أولياء الأمور في تعلم أبنائهم	3.64	1.05	كبيرة
6	40	تتبنى إدارة المدرسة شراكات مع مؤسسات المجتمع خارج المدرسة، وتوظفها لتحسين تعلم الطلبة	3.63	1.05	كبيرة
7	41	تعمل إدارة المدرسة على توظيف جميع المرافق المدرسية لخدمة المجتمع	3.55	1.08	كبيرة
8	45	تتبع إدارة المدرسة الإشراف الصحي بشكل موحد بما فيهم أولياء الأمور والطلبة	3.54	1.06	كبيرة
8	44	تحظى إدارة المدرسة بمجالس مدرسية فاعلة بمشاركة أولياء الأمور	3.54	1.08	كبيرة
10	43	يدعم المجتمع ومؤسساته المدارس لتحسين عملية التعلم والتعليم وتلبية الحاجات الفنية والإدارية للمدارس	3.45	1.08	كبيرة
		الكلّي لمجال المدرسة والمجتمع	3.62	0.88	كبيرة

يتضح من النتائج في الجدول (10) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى على فقرات مجال المدرسة والمجتمع تراوحت ما بين (3.45-3.75)، حيث جاءت الفقرات جميعها بدرجة كبيرة، وعددها (10) فقرات، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الكلّي لمجال المدرسة والمجتمع (3.62)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.88) بدرجة كبيرة. حيث جاءت الفقرة (42) التي تنص على "تلتزم إدارة المدرسة بقرارات وتوصيات المجلس التربوي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (46) التي تنص على "يمثل مجتمع المدرسة قدوة في المحافظة على الممتلكات العامة، والتوجهات الوطنية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.72) بدرجة كبيرة، وأخيراً جاءت الفقرة (43) التي تنص على "التعلم والتعليم وتلبية الحاجات الفنية والإدارية للمدارس" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، بدرجة كبيرة.

مما سبق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالسؤال الأول أظهرت أن درجة مساهمة الخطط التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء تراوحت بين (3.62-3.77)، وقد صنّفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة كبيرة لمجالات هذا المحور، وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال القيادة والإدارة في المرتبة الأولى، ومجال التعلم والتعليم المرتبة الثانية، ومجال بيئة الطالب في المرتبة الثالثة، ومجال المدرسة والمجتمع في المرتبة الرابعة.

ويمكن أن تعود النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى أن درجة مساهمة الخطط التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة

الزرقاء الأولى جاءت بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن فلسفة بناء الخطط التطويرية جاءت تتفق مع آلية عمل المدرسة، ويمكن أن تعود النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى أن فلسفة الخطة التطويرية متفقة مع مجالات مؤشرات المدرسة الفاعلة في الإدارة والمناهج وبيئة الطالب، كما جاءت الخطط التطويرية بناء على رغبة المنحة الكندية الخاصة بالتطوير التعليمي وذلك من خلال زيادة الاعتماد المالي، التي ساعدت بدرجة كبيرة في تنفيذ الخطط التطويرية على أرض الواقع.

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة مساهمة الخطة التطويرية على مستوى المدارس من وجهة نظر الشركاء التربويين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تبعاً لمتغير (الجنس، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي)؟" للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى ومجالاته وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي)، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى ومجالاته حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستويات/فئات المتغير	الإحصائي	المجالات				الكلّي للمحور
			القيادة والإدارة	بيئة الطلبة	التعلم والتعليم	المدرسة والمجتمع	
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	3.64	3.62	3.61	3.45	3.59
		الانحراف المعياري	0.83	0.93	0.91	1.03	0.88
	أنثى	الوسط الحسابي	3.83	3.73	3.77	3.70	3.76
		الانحراف المعياري	0.75	0.81	0.75	0.79	0.73
المستوى التعليمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	3.78	3.71	3.74	3.66	3.73
		الانحراف المعياري	0.79	0.85	0.83	0.90	0.80
	دراسات عليا	الوسط الحسابي	3.76	3.66	3.68	3.54	3.67
		الانحراف المعياري	0.75	0.85	0.77	0.83	0.76
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	الوسط الحسابي	3.91	3.91	3.83	3.66	3.83
		الانحراف المعياري	0.66	0.63	0.66	0.69	0.61
	مشرف تربوي	الوسط الحسابي	3.33	3.18	3.27	3.10	3.23
		الانحراف المعياري	0.88	0.93	0.83	0.99	0.85
	معلم	الوسط الحسابي	3.78	3.70	3.74	3.64	3.72
		الانحراف المعياري	0.78	0.85	0.81	0.88	0.79
	ممثلي مجلس أولياء الأمور	الوسط الحسابي	3.81	3.72	3.72	3.71	3.74
		الانحراف المعياري	0.79	0.94	0.87	0.90	0.85

يُلاحظ من النتائج في الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، ومجالاته ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة وفئاتها، وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد أجري تحليل التباين الثلاثي لمحو رة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي)، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12): نتائج تحليل التباين الثلاثي لتقديرات أفراد العينة لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	حجم الأثر
الجنس	2.39	1	2.39	3.96	0.047	0.01
المستوى التعليمي	0.12	1	0.12	0.20	0.65	0.00
المسمى الوظيفي	5.48	3	1.83	3.03	0.03	0.02
الخطأ	280.51	465	0.60			
الكلية	288.50	470				

يتضح من النتائج في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تعزى لمتغيري الجنس، والمسمى الوظيفي. وجاءت هذه الفروق لصالح الإناث حيث بلغ الوسط الحسابي لهن (3.76)، بينما بلغ الوسط الحسابي للذكور (3.59)، استناداً إلى متغير الجنس. ونظراً لأن متغير المسمى الوظيفي متعدد المستويات فقد تطلب الأمر استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن دلالات الفرق، كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول (13): نتائج المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) لأثر متغير المسمى الوظيفي في الدرجة الكلية للمقياس

التابع	مستويات المتغير	الوسط الحسابي	مدير مدرسة	مشرف تربوي	معلم
الدرجة الكلية للمقياس	مدير مدرسة	3.83			
	مشرف تربوي	3.23	0.60*		
	معلم	3.72	0.11	0.49*	
	ممثل مجلس أولياء الأمور	3.74	0.09	0.51	0.02

* دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$

يتبين من النتائج في جدول (13) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات مدراء المدارس وتقديرات المشرفين التربويين، وجاءت هذه الفروق لصالح مدراء المدارس، ووجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات المعلمين وتقديرات المشرفين التربويين، وجاءت هذه الفروق لصالح المعلمين، ولم تُظهر النتائج فروق دالة إحصائياً بين الأوساط الحسابية لتقديرات البقية في الدرجة الكلية للمقياس.

ونظراً لأن حجم الأثر الناجم عن التأثيرات المنفردة للمتغيرات الثلاثة (الجنس، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي) في تقديرات أفراد العينة لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى جاء منخفضاً (أقل من 0.06)، بلغت قيمة حجم الأثر لهذه المتغيرات على التوالي كما ورد في الجدول (12) (0.01، 0.00، 0.02)، ولعدم وجود أثر دال إحصائياً وفقاً لاختبار هوتلينج (Hotelling's Trace) على أي متغير من المتغيرات الثلاثة (الجنس، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي) فقد اكتفت الباحثة بتحليل التباين الثلاثي على الدرجة الكلية للمحور.

وقد أظهرت نتائج السؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مساهمة الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تُعزى لمتغير المستوى التعليمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مساهمة الخطط التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تُعزى لمتغير الجنس، والمسمى الوظيفي. وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى الظروف المتشابهة لأفراد عينة الدراسة؛ حيث إن المدرسة تعمل تحت مظلة وزارة التربية والتعليم، كما أنهم ملتزمون بتطبيق الخطة التطويرية؛ لإيمانهم بأهمية تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة، وأن هذه النتيجة ترجع إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم الواضح، والجهات المانحة، في تطبيق الخطة التطويرية في تحقيق مؤشرات المدرسة الفاعلة في المدارس وتوظيفها في العملية التعليمية.

التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي بالآتي:
1. تحسين بيئة التعليم، والاهتمام بتطوير البنية التحتية للمدارس، وتوفير بيئة تعليمية صحية وأمنة.
 2. توظيف قيادة تربوية فاعلة، تعمل على تطوير المعلمين والطلاب، وتحقيق رؤية، وأهداف، واضحة.
 3. تعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع؛ وذلك بتعزيز الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
 4. دمج الوسائل التكنولوجية في التعليم؛ لتعزيز التعلم وجعله أكثر فاعلية.

المصادر والمراجع العربية

أولاً: المراجع العربية

- أبو سمره، محمد. (2020). الخطة التطويرية في التعليم. دار الفكر، عمان الإحصاءات العامة. (2024). إحصائيات محافظة الزرقاء. الهيئة العامة للإحصاء. <https://moi.gov.jo/Default/Ar>
- حسين، محمود (2023). فاعلية المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم: مجلة كلية التربية: جامعة اسبوط. 39 (5)، 205-237.
- الويزري، محمد نور الدين (2022). درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في السعودية من وجهة نظر المديرين وسبل تفعيلها. دراسات تربوية ونفسية -مجلة كلية التربية بالزقازيق، 33 (101).
- الزهراني، عبد الله. (2019). الإدارة التربوية الحديثة: بين النظرية والتطبيق. دار الشروق.
- الزهراني، علي. (2021). التخطيط التربوي وأثره في تحسين الأداء الأكاديمي. دار النشر الجامعي.
- السليمي، عادل. (2016). تطبيق معايير المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية. المجلة التربوية.
- شحادة، علي. (2018). أثر تطبيق الخطة التطويرية في المدارس الحكومية على جودة التعليم. مجلة التعليم الأردني.
- الشقور، محمد. (2017). "مساهمة الخطة التطويرية في تحسين بيئة المدارس". مجلة البحوث التربوية، 45(2)، 123-145. ش.
- عبد الرحمن، علي حسن. (2019). المدرسة الفاعلة: دورها في تطوير الأداء التعليمي. المجلة العربية للتربية 45-59، (1)28.
- عتوم، نهى موسى حسين (2021). ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطويرية المدرسة والمديرية (SDI)، في محافظات الشمال: التحسين وسبل العقبات: رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- العتيبي، فهد. (2009). التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم: التحديات والفرص. مجلة التعليم والتطوير المهني. 211-225، (4)7.
- العجمي، منيرة، والسعيد، مجيب (2020). واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية: جامعة الإسكندرية. 3-30، (30)175-201.
- العجمي، محمد حسين (2010). إدارة تخطيط المدرسة الابتدائية. دار الفكر العربي، عمان، الأردن.
- العساف، أحمد. (2021) الشركاء التربويون في العملية التعليمية. دار العلم.
- العسكر، محمد، وآخرون. (2020). أهمية التخطيط التربوي في تطوير العملية التعليمية. مجلة دراسات التربية والتعليم.
- لطف، (2018) هناء محمد. مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية لواء الأغوار الشمالي من وجهة نظر المعلمين. مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد 18(2).

الوحيدي، محمد حسن (2015). تطوير التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم قبل المدرسي بالأردن. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان.

وزارة التربية والتعليم. (2015). برنامج تطوير المدرسة والمديرية " القيادة والإدارة". عمان.

وزارة التربية والتعليم. (2023). إطار المدرسة الفاعلة والمجالات المرتبطة بها. الأردن، عمان.

المراجع الأجنبية:

- Adams, S. (2023). Professional Development for Teachers: Best Practices and Effective Strategies. Teaching and Teacher Education, 39(1), 120-130.
- Al-Zahrani, A. (2021). The Impact of Effective School Practices on Student Achievement. Journal of Education and Learning, 10(4), 135-150.
- Johnson, K. (2022). Improving Academic Performance through Effective School Management. Educational Review, 14(3), 102-118.
- Khan, M. (2023). Building Positive Relationships in Schools: The Key to Student Success. Journal of School Psychology, 58(1), 45-60.
- Kumar, V. (2014). Educational Planning and Management. New Delhi: Sage Publications.
- Suharningsih, M. (2017). The role of principal in optimizing school climate in primary schools. Journal of Physics Conference Series, 953(1), 1-7.
- Washington, J. (2011). An Apperclative Inquiry approach to strategic planning: Apragram evaluation of continuny. Education Services at community college. Texas, USA.
- Thanomwan, P. & P. & Tang, K.)2017(. The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of MahaSarakham Primary Educational Service Area 3. Kasetsart Journal of Social Scinces, (38, 316-323,1).