



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

**دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية
التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء
الأغوار الشمالية واثره على تعلم الطلبة**

اعداد

أ/ ركان حمدان علي العطيوي

وزارة التربية والتعليم الاردنية - مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية

مدير مدرسة ابو بكر الصديق الاساسية للبنين

rkanaltywy@gmail.com

﴿ المجلد التاسع والثلاثون - العدد الثاني - جزء ثاني - فبراير ٢٠٢٣ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص بالعربية:

هدفت الدراسة التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية ومدى تأثيره على تعلم الطلبة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من (٢٤) فقرة، تم توزيعها على جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء الاغوار الشمالية والبالغ عددهم (٧٣) مديراً ومديرة ، تم اختيارهم جميعاً بشكل منفصل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حصول دورالتخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية ومدى اثره على تعلم الطلبة على متوسط كلي (3.23من ٥) أي بدرجة موافقة (متوسطة)، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).

ويوصي الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية وورشات مستمرة لمدراء المدارس لتشجيعهم على استخدام التخطيط الإستراتيجي، والعمل على إشراك جميع العاملين في المدارس في التخطيط الاستراتيجي، لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل في المدرسة لتحقيق تعلم افضل للطلبة وتخفيف وقع الازمات الممكنة الحدوث ومدى تأثيرها على تعلم الطلبة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي ، الأزمات التربوية ، مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية ، مديري المدارس، تعلم الطلبة.

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic planning in dealing with educational crises facing public school principals in the Northern Jordan Valley Education Directorate and its impact on student learning. Principals and principals of governmental schools affiliated to the Directorate of Education of the Northern Jordan Valley, who numbered (73) principals, all of whom were chosen separately. And the extent of its impact on student learning on a total average (3.23 out of 5), i.e., with a (moderate) degree of agreement. It also showed that there were no statistically significant differences between the arithmetic means of the sample responses on the scale of the role of strategic planning in dealing with educational crises facing public school principals in Directorate of Education of the Northern Jordan Valley for the variables (gender, years of experience).

The researcher recommends the need to hold training courses and continuous workshops for school principals to encourage them to use strategic planning, and work to involve all school workers in strategic planning, because of its role in taking note of all dimensions and conditions of the work environment in the school to achieve better learning for students and mitigate the impact of possible crises and the extent of their occurrence. Its impact on student learning.

Keywords: Strategic planning, educational crises, the Directorate of Education of the Northern Jordan Valley, school principals, student learning.

المقدمة

يشهد الميدان التربوي العديد من التغيرات، ولمدير المدرسة الدور الكبير في مساندة هذه التغيرات ومواكبتها؛ إذ يفترض بمدير المدرسة أن يمتلك رؤية واضحة للتعامل مع هذه التغيرات والتي ربما يكون من أهمها وجود إستراتيجية تساعده في مواجهة الأزمات التربوية التي قد تواجهه، إذ يمتاز العصر الحالي بالعولمة والتكنولوجيا والتي تعمل بها المنظمات على مختلف أنواعها، ويعتبر التخطيط عنصراً من عناصر الإدارة وأحد ركائز العمل المنظم، ويعد التخطيط الإستراتيجي من أهم المجالات في المنظمات لتنظيم عناصرها، وإسلوباً جديداً في التخطيط، إذ يوفر الانسجام بين العناصر والبيئة و الظروف، وتخطي العقبات التي تواجه المنظمة.

يعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط والإدارة والهدف منه يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المنظمة والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل - طبقاً للظروف - يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المنظمة، وعلى ذلك فإن روبرت كوب ينظر إليه على أساس أنه عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المنظمة تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع (الحري، ٢٠٠٨).

وتقوم الإدارة المدرسية بالعديد من المهام والوظائف الإدارية والإشرافية والفنية، وتعد مسؤولة بشكل كبير عن تحقيق أهداف العملية التعليمية بقيامها بتلك الوظائف ويعد مدير المدرسة المسؤول الأول والمباشر وقائد فريق التغيير في المدرسة، وهو يعمل على تنسيق جهود جميع العاملين فيها وتقييم أعمالهم من أجل تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، وأن الإدارة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن رسم خطط تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها، وإقرار الفلسفة التعليمية، وتوفير الوسائل المعينة على التدريس، وتهيئة الجو العام في المدرسة لإتمام العملية التربوية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة. (المسار، ٢٠٠٥)

وقد أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني إن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات علي مستوى المنظمة والدولة، إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأساليب التي تساعد المؤسسات والمنظمات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وبالتالي زيادة كفاءتها وفاعلية مخرجاتها. (الغزالي، ٢٠٠٩)

إذ يسهم مدير المدرسة في إيجاد جو مدرسي يساعد على التعليم والتعلم، فالمديرون الفاعلون لديهم القدرة على خلق مناخ مدرسي صحي وآمن يساعد على تحسين التعلم فيه بدرجة عالية، وحل المشكلات المتعلقة بالبيئة التعليمية، ومواجهة الأزمات التعليمية التي تواجه مدرسته من خلال التخطيط المنظم لمواجهة الأزمات وتقاديبها، وتأسيساً على ما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية وأثره على تعلم الطلبة .

مشكلة الدراسة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأساليب التي تساعد المؤسسات والمنظمات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وبالتالي زيادة كفاءتها وفاعلية مخرجاتها وهذا ما يمكن تطبيقه على الإدارة المدرسية بهدف تطويرها وإحداث تغيير ايجابي في تحصيل الطلبة، وانطلاقاً من تعدد المسؤوليات المناطة على عاتق مدير المدرسة، فقد أصبح يواجه مشكلات تحد في كثير من الأحيان من التخطيط الأمثل في عمله مما ينجم عنه بالتالي مشكلات تنظيمية وتنسيقية تؤثر سلباً في إنجاز الأهداف التربوية المنشودة ومنها مستوى تحصيل الطلبة.

وتعدّ الأزمة التي تمر بها المدرسة نقطة حرجة وحاسمة في كيان المدرسة، حيث تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد المديرين قُدريتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب في ضوء ضيق الوقت وشحّ الموارد المتاحة، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، وغايتها التي وجدت من أجلها وهي تعلم الطلبة، حيث تواجه المدرسة أنواعاً مختلفة من الأزمات تنتوع في أسبابها ومستويات حدتها وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها، وقد أشارت دراسة محمد ومحمود (٢٠١٧) إلى أن دور التخطيط الإستراتيجي في الأزمات جاء بدرجة متوسطة، ومن خلال إطلاع الباحث وعمله كمدير في مدارس وزارة التربية والتعليم لاحظ افتقار مديري المدارس لمهارات التخطيط الإستراتيجي وظهر ذلك في ازمة جائحة كورونا والتعلم عن بعد، ونقص الكوادر الادارية مثل كاتب، سكرتير، مرشد تربوي ومساعين للمدراء مما ادى الى قضاء الوقت الأكبر لمدير المدرسة في العمل الإداري الروتيني وهذا يحد من اختلاطه بالطلبة وممارسة دوره كمشرف مقيم ومتابعة المعلمين مما انعكس على مستوى تحصيل الطلبة، لذلك جاءت الحاجة لدراسة دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشماليه واثره على تعلم الطلبة.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ فقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساولين الرئيسيين الآتيين:

١. الكشف عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المدارس التابعة لمديرية تربية لواء الاغوار الشمالية
٢. تفسير الازمات التربوية التي تواجه مدرءا ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية؟
٣. ما دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية ومدى تأثيره على تعلم الطلبة ؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة) لأفراد العينة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية وأثره على تعلم الطلبة؟
- ٢- التعرف على دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة لأفراد العينة).

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من جانبين هما:

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة نظرياً في أهمية الموضوع المطروح، وذلك من خلال الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي لدى مدرءا المدارس الذي يتطلب منهم القيام بمهام متعددة ومتنوعة ومعقدة لمواجهة تحديات العصر، والاستجابة لعمليات التغيير والتطوير الحاصل في البيئة التربوية المحيطة بها. كما وتكمن أهمية الدراسة الحالية في قلة الدراسات -في حدود علم الباحث - التي بحثت في موضوع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في مديرية تربية

لواء الاغوار الشمالية، لذا يؤمل من هذه الدراسة تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي قد تساهم في مساعدة الباحثين والمهتمين في هذا المجال، والاستفادة من نتائج الدراسة والتي قد تفيد متخذي القرار والمسؤولين لدى أقسام التخطيط التربوي ومدراء المدارس في وزارة التربية والتعليم .

الأهمية العملية (التطبيقية)

أما الأهمية التطبيقية فتبرز من خلال الكشف عن دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية وأثره على تعلم الطلبة والذي سيساعدهم على إتباع هذا النوع من التخطيط لما له أهمية في تسيير العمل الإداري وتحسين تعلم الطلبة وخاصة نحن نعيش في ظل متغيرات مختلفة أثرت على العملية التعليمية ، ويتوقع الباحث أن لهذه الدراسة أهميتها التي تفيد الدارسين والمسؤولين على عملية الإدارة المدرسية بمديرية التربية والتعليم في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية من خلال متابعة أعمالهم الإدارية ضمن الخطط التطويرية ومدى تنفيذ الخطط الاجرائية والانشطة وتطبيقه داخل المديرية والتدريب عليه و تطويره عملياً.

حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- **حدود الموضوع :** دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية .
- **الحدود البشرية:** جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء الاغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية .
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء الاغوار الشمالية .
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة أثناء الفصل الاول من العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣ .

مصطلحات الدراسة

- **التخطيط الإستراتيجي :** " تصور للمستقبل قائم على إدراك قائد المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في مدرسته بهدف الانتقال من وضع المدرسة الحالي إلى وضع أفضل متوقع في المستقبل من خلال تحليله للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ليتميز بالرؤية الشاملة والكاملة والمجال الزمني وهدفه ليس مجرد الإصلاح أو التعديل بل التغيير الجذري ليضع قائد المدرسة أمام تصور مبدع مفكر " .(شبلق ، ٢٠٠٦ : ٦١)

- ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه الخطوات التي يتبناها مديرالمدرسة في مواجهة الأزمات التي تواجهها المدرسة وتقاس وفقاً للأداة المعدة لذلك .
- **الأزمات التربوية :** "حالة من الخلل والاضطراب تؤدي إلى حدوث خلل في نظام المؤسسة التعليمية اليومية وتعيق انتباه العاملين فيها عن أداء أعمالهم ، ويهدد استمرارها القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية تحول دون تفاقمها ، وتعمل على إعادة الأمور إلى وضعها الطبيعي ." (غنيمة ، ٢٠١٤ : ٣٠)
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مرحلة حرجية أو حالة حساسة مفاجئة يترتب عليها نتائج سلبية غير معروفة وغير مرغوب فيها تؤثرعلى سير العملية التعليمية ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة التي ستعد لذلك .

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الدراسات السابقة:

قام عبد الجمل والرجوب (٢٠٢٠) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، تكونت عينة الدراسة من (٥٩) عامل وعاملة في بلدية دورا، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور مرتفع جدا للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا، كما اثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن).

وقام برهم (٢٠٢٠) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية من وجهة نظر (٨) مدراء ومديرات، و(١٧٤) معلما ومعلمة يعملون في مدارس حكومية ، واستخدم الباحث استبيان التخطيط / محافظة الزرقاء خلال العام الدراسي ٢٠١٨ الاستراتيجي واستبانة فاعلية المدرسة، وكشفت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى فاعلية المدارس الحكومية كانا مرتفعين، بينما وجدت علاقة طردية دالة إحصائيا بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية.

وقام المخلافي (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، وتكونت عينة البحث من

(٣٢٦) عضو هيئة تدريس وبطريقة عشوائية بنسبة (١٦.١١%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (٢٠٢٤) عضواً، وأظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد تحققت بدرجة كبيرة، بمتوسط (٣.٥٧) درجة وبنسبة (٧١.٣٠%) من الدرجة الكلية للممارسة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغيري: الرتبة العلمية، والجنس، وإلى وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغيري التخصص لصالح تخصص العلوم التطبيقية، وعدد سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة الأكثر.

وقامت الخليوي والعرفي والحري (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري، ولتحقيق هذا الهدف استخدم منهج المسح الوصفي حيث استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، تتكون من (٤١) مديرة من قيادات المدارس الابتدائية الحكومية وسط الرياض، أظهرت نتيجة الدراسة أن مستوى التميز الإداري كان كبيراً، كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في مدارس الرياض الابتدائية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على التخطيط الاستراتيجي (في متغيرات مختلفة: الوظيفة وسنوات الخبرة) والتميز الإداري في المدارس الابتدائية الحكومية.

وقامت إدريس (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في رفع فاعلية الإدارة المدرسية ببلدية القصارف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من معلمي وموجهي المرحلة الثانوية ببلدية القصارف والبالغ عددهم ١٠١٥ معلماً وموجهاً تربوياً، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن تقييم درجة تطبيق مديري المدارس للتخطيط الإستراتيجي بالمرحلة الثانوية ببلدية القصارف من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المعلمين والموجهين حول مدى تطبيق مديري المدارس للتخطيط الإستراتيجي في المرحلة الثانوية ببلدية القصارف تعزى لمتغير الوظيفة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المعلمين والموجهين حول مدى فاعلية مديري المدارس للتخطيط الإستراتيجي في المرحلة الثانوية ببلدية القصارف تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالي صياغة الرؤية ورسالة المدرسة.

وقام شويباصي (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديرو المدارس الخاصة في محافظات غزة التخطيط الاستراتيجي وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديرو المدارس الخاصة في محافظات غزة التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارستهم لإدارة التميز، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، تتكون أدوات الدراسة من استبيان للتخطيط الاستراتيجي واستبيان لإدارة التميز، تكون مجتمع الدراسة من ٩٩٥ معلماً من مدرسي المدارس الخاصة في محافظات غزة. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها ٤٠٠ معلم ومعلمة، تظهر نتائج الدراسة أن الدرجة التي يمارس بها مديرو المدارس الخاصة في محافظات غزة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمهم كانت عالية (٧٨.٧٦٤٪)، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين في المدارس الخاصة في محافظات غزة في الدرجة التي يمارس عندها مديروهم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس. كانت الاختلافات لصالح الذكور، لا توجد فروق تعزى إلى سنوات الخدمة والتأهيل الأكاديمي، كما تظهر النتائج أن الدرجة التي يمارس بها مديرو المدارس الخاصة في محافظات غزة إدارة التميز من وجهة نظر معلمهم كانت عالية (٧٩.٠٧٪)، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين في المدارس الخاصة بمحافظات غزة في الدرجة التي تمارس بها مبادئهم إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس أو سنوات الخدمة أو المؤهلات الأكاديمية، كما تظهر النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة التخطيط الاستراتيجي وممارستهم لإدارة التميز.

وقام محمد ومحمود (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها، تم بناء استبانة مؤلفه من (٥٢) عبارة، وزعت على عينة بلغت (١٠٦) عاملاً و إدارياً، بينت النتائج دور التخطيط الاستراتيجي (قبل، و في أثناء، و بعد) حدوث الأزمة جاء بدرجة متوسطة كما وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين تبعاً للمتغير المؤهل العلمي.

وقام مارشال (Marshal , 2016) بدراسة هدفت إلى توضيح درجة التزام قادة المدارس في ملبورن لممارسة التخطيط الإستراتيجي، ولتحقيق أهداف البحث اتبع المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وزعت على (٢٥) مدرسة معظمها من المدارس الثانوية، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام بممارسة التخطيط الإستراتيجي خاصة في صياغة الأهداف وتحديد سياسات تطبيق الخطط، وتبين أن تقويم التخطيط الإستراتيجي جاء

متوسطاً وأدنى من المستوى المرغوب، كما تبين أن هناك عدة معوقات تحول دون التزام قادة المدارس بممارسة كافة خطوات التخطيط الإستراتيجي أهمها الصلاحيات المحدودة للمعلمين وضعف أنشطة المدارس في ظل تراكم المهام الملقاة على عاتق المدرسة والعاملين فيها .

وقد هدفت دراسة ماكغينيس ومارشاند (McGuinness & Marchand , 2014) " إلى الكشف عن عملية الاتصال أثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب في مؤسسات لتعليم العالي في المملكة المتحدة ،اتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من (١٢) طالباً وموظفاً في الجامعات، وبينت نتائج الدراسة أن الجامعات لم تولي اهتماماً كبيراً لعملية الاتصال أثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية الخاصة في الموضوع توصل الباحث إلى أن هناك ندرة في الدراسات التي تطرقت لدور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية وأثره على تعلم الطلبة، وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الإستراتيجي والأزمات التربوية وتحديد المنهج المناسب وصياغة مشكلة الدراسة ونوع المعالجة الإحصائية المستخدمة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى في كونها تقع ضمن الدراسات الأولى التي تناقش دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية وأثره على تعلم الطلبة وكونها من الدراسات الأولى التي ستجرى في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية.

ثانياً : الإطار النظري

التخطيط الإستراتيجي

تتمثل أهمية التخطيط في كونه أمراً هاماً وضرورياً لمواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية، وللتغلب على المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتوقع حدوثها في المجتمع . وتعد عملية التخطيط أساس كل عمل مهما كانت عناصره و بيئته، حيث لا يستطيع الفرد القيام بأبسط الأعمال دون تخطيط مسبق، فالتخطيط مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالفرد حيث أنها نشأت معه وتطورت مع تطوره. (يونس، ٢٠٠٩).

ويشير الحريري (٢٠٠٧) إلى التخطيط بأنه الوسيلة الناجحة لسيطرة الإنسان على المستقبل والتحكم فيه بالقدر الممكن، وهو الأداة العلمية الفعلية الوحيدة الجديرة بإنسان العصر الحديث، المتلائمة مع الروح العلمية والعقل العلمي الذي يهدف إلى السيطرة على الأشياء والإمساك بزمامها، وبأبى قبول عالم يجري على هواه لا شأن للإنسان فيه.

إن التخطيط الإستراتيجي من أكبر التحديات التي تواجه مدرء المدارس، فمجازة التغيرات السريعة في العالم وتزويد المعلمين بالإرشادات والتعليمات التي تعتبر من ضرورات تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين حيث ستكون لدى المدرء والمعلمين و الكفايات والمهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الطفرة العالمية وأساليبها في مجال المعلومات والتدريس من حولهم، و كذلك يتطلب من مدير المدرسة وعياً بمفهوم التخطيط الإستراتيجي وأساليبه ومنهجيته . (الشاعر، ٢٠٠٧)

أما الدريدي وعلي (٢٠١١) فقد وضعوا تعريفاً شاملاً آخر للتخطيط حيث يعرفه بأنه "أولى وظائف الإدارة وهو مجموعة من العمليات تتضمن تحديد الأهداف وترتيبها ضمن أولويات وتحديد الأساليب والوسائل والأنشطة المناسبة لتحقيق كل هدف في ضوء الظروف والإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية وذلك ضمن فترة زمنية محددة، وهو عملية عقلية وتصور ذهني مسبق لما نريد أن نعمله وعملية التنبؤ بالمستقبل والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من العشوائية والتخبط"

أما الجبوري (٢٠١٠) فيرى أن التخطيط الاستراتيجي يعد أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية والهدف منه في مجال التعليم ويتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل - طبقاً للظروف - يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية، وعلى ذلك فإن روبرت كوب ينظر إليه على أساس أنه عملية تتصف بالمشاركة و المسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع.

الحريري (٢٠٠٧) أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بما يلي:

١- الشمول والتكامل: أي يتعدى حدود الأشياء التي يمكن التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية كي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

- ٢- **التفاعل بين مستويات التخطيط:** وتقديم التغذية الراجعة والتفاعل المستمر بين كل المعنيين سواء مخططين أو منفذين.
- ٣- **المرونة:** وهي سمة أساسية بسبب الطابع المتغير للبيئة التعليمية لوجود تطورات عملية وتقنية وصناعية واتصالية متسارعة.
- ٤- **التفاعل بين التخطيط والتنفيذ:** فالتخطيط يعتمد على سلامة التنفيذ.
- ٥- يستند التخطيط الاستراتيجي إلى رؤية شاملة ورسالة تعمل تلك الرؤية على تحقيقها على المدى البعيد.
- ٦- يوظف أسلوب المسح البيئي لتوفير المعلومات.
- ٧- البساطة والوضوح رغم وجود التعقيدات والتناقضات.
- ٨- إعطاء المؤسسة التعليمية كالمدرسة قدرا من استقلالية الإدارة والتخطيط حرصا على التمييز.

وهنا يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يعد مدخلا جديدا في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، ويتضمن مجموعة من المفاهيم في مجالات مختلفة، فإنه لم يخضع بعد لاختبار الزمن كي يوضع تعريف محدد له في مجال التعليم، ولكن يمكن القول أنه نتاج لطرق متعددة ومختلفة، فهو مركب يتضمن التخطيط قصير المدى والتخطيط طويل المدى ونظرية النظم، وبحوث السوق وبحوث الفعالية وتحليل سلوك المؤسسة، لذا يعد التخطيط علمي طويل المدى يستند على المعلومات والبيانات المتوفرة من التحليل الدقيق لبيئات التعلم الداخلية والخارجية، يستخدمه مديرو المدارس في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية ويستهدف إيجاد استراتيجيات فعالة تسعى إلى تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم بكل ما تشتمل عليه من مناهج ووسائل وطرق تدريس وطلاب ومعلمين وإدارة تربوية".

أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه الوظيفة الأساسية الأولى للمشرف التربوي التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى، وتشكل القاعدة والمنطلق الأساسي، وهو الوسيلة التي توضح معالم الطريق، وتحدد مسار العمل الإشرافي التربوي، وتنظم الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة بتكامل واتساق وهوادة، وتساعد على تقليل الهوة بين الواقع والمتوقع أي بين الحاضر والمستقبل بأسلوب علمي؛ وهو الأسلوب الذي يحقق التعاون بين جميع المشاركين

والمشتركين في العملية التعليمية التعلمية، ويجعلهم أكثر ارتياحاً وتماسكاً، كما تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه الوسيلة التي تساعد على إحداث التطويرات والتحسينات وحل المشكلات، وهو الأسلوب الذي يساعد على الاستخدام والتوظيف الأمثل لموارد البيئة (Glanz, 2007).

يؤكد الشاعر (٢٠٠٧) أنه لا توجد مؤسسة تربوية كبيرة في العالم إلا وتطبق نوعاً من أنواع التخطيط الاستراتيجي وذلك لأهميته فيما يلي:

١- ضروري لإطلاع الإدارة العليا بمسئولياتها.

٢- فهم المسؤولين للبيئة المعقدة.

٣- يقدم مجموعة من أدوات اتخاذ القرارات منها محاكاة المستقبل، وتطبيق منهج أسلوب النظم، المشاركة في تحديد الأهداف وقياس الأداء.

الأزمات التربوية

كان أول ظهور لمفهوم الأزمة موجود في نطاق العلوم الطبية بحيث يرجع إلى المصطلح اليوناني (كرنيو) أي نقطة تحول، وهي لحظة مرضية محددة للمريض وفيها يتحول إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، ثم انتقل بعد ذلك إلى العلوم الإنسانية وخاصة علم السياسة وعلم النفس ثم الاقتصاد وخاصة بعد تفجر وتصادم الأزمات الاقتصادية في العالم منذ أواخر الستينيات، وعرفت الأزمة في التخصصات الإدارية بأنها نوعاً من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة واثراً ذلك على النواحي الإدارية وأداء العاملين وكيان المؤسسة الاستراتيجية وبقائها وعلاقتها بالجمهور والأهداف التي ترتبت عليها، أما الأزمة من الناحية الاجتماعية فهي تعني خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي في ظل حالات من التوتر والقلق والشعور بالعجز لدى الأفراد وعدم المقدرة على إقامة علاقات اجتماعية وإنسانية وظهور قيم ومعايير أخلاقية مغايرة للثقافة السائدة والمنتشرة (Davoli, ٢٠٠٦).

إن المتابع للأحداث المعاصرة خلال السنوات الماضية والتي تولدت عنها العديد من الأزمات والمخاطر أدت إلى التأثير المباشر على أمن وأمان المجتمعات واستقرارها، وينبغي الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكنية والبيئية، والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، وهذه الأزمات أصبحت تشكل مصدراً للقلق لقادة المنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة، في البيئة الخارجية

وضعف الإدارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية، لذلك تعد من أهم الركائز الأساسية للمنظمات الناجحة أن تكون إدارتها تتصف بالكفاءة والفاعلية، والتي تمكنها من استغلال الموارد البشرية والمادية التي تمتلكها وتوجيهها توجيهاً صحيحاً، فالكشف المبكر عن الأزمات وتحديد حجمها ونوعها واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الأزمات أصبح ضرورة حتمية من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها، وإيجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها . (أبو رمان ، ٢٠٢١)

وقد أشار الدليمي (٢٠٠٨) أن الأزمات أصبحت سمة ضرورية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئية المتغيرة، وأصبح كل تنظيم غير قادر تماماً على التخلص من تأثير الأزمات، وبالتالي كثر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب للتصدي للأزمات والتكيف مع التغيرات التي تظهر فجأة والتي لا يمكن توقعها مسبقاً، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المؤسسات تستخدم طريقة حتى تكتشف فرصها المستقبلية وتتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المؤسسة والدولة.

تمثل الأزمة التي تمر بها المؤسسة التربوية نقطة حرجة وحاسمة في كيان المدرسة، حيث تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها واتخاذ القرار المناسب في ظل عدم التأكد وضيق الوقت ونقص المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المؤسسة التربوية عن تحقيق أهدافها، حيث تواجه أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها ومستويات حدتها وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها نتيجة للتغيرات البيئية السريعة والمفاجئة لأسباب مختلفة، الأمر الذي يشير إلى أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها، إلا أنه يمكن منع الأزمة أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات (اليحيوي، ٢٠٠٦).

خصائص الأزمة:

هناك عدد من الخصائص التي تتميز بها الأزمة، وأهم هذه الخصائص كما ذكرها اللامي والعيساوي (٢٠١٥) ما يلي :

- نقص واضح في المعلومات والبيانات اللازمة في وقت وقوع الأزمة.
- تؤدي الأزمة إلى تطورات مفاجئة عنيفة وكبيرة عند حدوثها.
- تتميز الأزمة بدرجات عالية من التداخل والتعقيد في المسببات والعناصر.

- حدوث حالة من الخوف والرعب في المؤسسة، وهذا يحدث عن عدم القدرة على حساب ما يحمله مستقبل المنظمة.
- قصر المدة الزمنية للأزمات.
- خلق حالة من الشعور بالضعف والحيرة وعدم استجابة صناع القرار للتعاطي مع الأزمة والتعامل معها.
- نظراً لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الأزمة) فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين وغير المتخصصين.
- ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى هم أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة.
- تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة إلى التهديد وإلى ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة.
- تحدث الأزمة ظهور أعراض سلوكية خطيرة كتفكك النسق الاجتماعي وتفكك العلاقات الاجتماعية والقلق والتوتر والدافعية نحو العمل وغيرها.

مراحل الأزمات المدرسيّة

١- مرحلة الميلاد: في ظل هذه المرحلة يكون هناك بؤادر تلوح في الأفق تنذر بأخطار غير معروفة بعد وغير محددة المعالم تماماً وغير واضحة الاتجاه ولم يتحدد أو يتضح المدى الذي ستصل إليه هذه الأخطار، وتتصف هذه المرحلة بغياب وعدم توفر المعلومات والبيانات الكافية عن الأزمة المرتقبة فيما يتعلق بتطورها وتوقيت انفجارها، ويطلق عليها مرحلة التحدي أو الإنذار المبكر للأزمة، وتتطلب هذه المرحلة من إدارة المنظمة التعليمية جهود مبكرة للتصدي للأزمة وتداعياتها المرتقبة من خلال إفقاد هذه الأزمة عوامل نموها ومركزات قوتها، ومن الجهود التي ينبغي على المؤسسة التعليمية القيام بها للتعاطي مع الأزمة وإدارتها بفعالية تعميق التفاعل والشعور بالثقة والأمل بمستقبل المؤسسة والعمل على امتصاص قوة الدفع التي تحرك الأزمة وإيجاد مجالات اهتمام جديدة تغطي على الأزمة المرتقبة وتصرف عنها الأنظار وتحولها إلى حالة هامشية ثانوية.

٢- **مرحلة نمو الأزمة واتساعها:** وهنا تنمو في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذي القرار في مرحلة ميلاد الأزمة، حيث تتطور في مرحلة جديدة هي مرحلة النمو والانتساع، وهناك مجموعة من العوامل تدعم قوة الأزمة في هذه المرحلة منها: عوامل ذاتية مرتبطة بالأزمة التي نشأت معها وتكونت في المرحلة السابقة، وعوامل خارجية جذبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إلى الأزمة قدرات جديدة للنمو و التصاعد والانتساع، وفي هذه المرحلة يكون مطلوباً لإدارة المنظمة التربوية التدخل بمواجهة الأزمة والتعاطي معها من خلال العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للأزمة وتجميد نمو الأزمة وإيقاف نموها عند المستوى الذي وصلت إليه والتركيز على علاج الأزمة من خلال تصحيح حالات وعناصر الخلل وعوامل القصور التي قادت إلى نشوء الأزمة (أبو فارة ، ٢٠٠٩).

٣- **مرحلة النضوج:** وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة المدرسية، إذ تتطور حدة وجسامة الأزمة بشكل كبير على المؤسسة التعليمية نتيجة سوء التخطيط والتنظيم، وهنا تبلغ الأزمة ذروتها وقوتها بشكل كبير وتجد المنظمة نفسها في حالة من الصدام الشديد مع هذه الأزمة وتداعياتها، وتكون آثار الأزمة ذات أثر كبير على المؤسسة التربوية وقد تؤدي إلى إحداث تغيرات جوهرية كبيرة في المديرين (في الإدارة العليا، والوسطى، والإدارة الإشرافية) وإلى إحداث تغيرات هيكلية جوهرية في تصميم المؤسسة التعليمية وفي هذه المرحلة فإن إدارة المنظمة الإدارية قد تستسلم للأزمة ولما قد نجم عنها من نتائج والاعتراف بها والاستجابة للقوى والأطراف في ظل هذه الأزمة، ومن جانب آخر فإن إدارة المنظمة التربوية قد تتعاطى مع هذه الأزمة بذكاء شديد إلى أن تتمكن من تخفيف حدة هذه الأزمة وإلى أن تؤول هذه الأزمة إلى الانحسار والتراجع.

٤- **مرحلة التقلص (الانحسار):** تدخل الأزمة المدرسية في هذه المرحلة وتبدأ بالتقلص والانحسار بعد أن يقع التصادم العنيف، فهذا التصادم، يؤدي إلى أن تتفكك هذه الأزمة وتتفتت، وتفقد الأزمة جزءاً كبيراً من قوتها وطاقاتها، ومن الأمور التي تشجع على تراجع حدة الأزمة هي استجابة إدارة المنظمة التربوية للضغوط الناجمة عن قوى الأزمة، والقيام بإحداث التغييرات المطلوبة التي تكفل إنهاء هذه الأزمة.

٥- **مرحلة الاختفاء:** تدخل الأزمة المدرسية في هذه المرحلة (مرحلة الاختفاء) عندما تفقد بصورة كاملة أو شبه كاملة كل قوى الدفع المحركة لها وتتلاشى مكوناتها وعناصرها الفرعية وينتهي الاهتمام بها ويصبح الحديث عنها تاريخي مضى وانقضى، والمطلوب إعادة البناء وليس التكيف مع الواقع الجديد بعد الأزمة، فالتكيف يجلب على المنظمة التربوية آثاراً

سلبية، ويؤدي إلى الإبقاء على آثار الأزمة ونتائجها بعد انحسارها وتلاشيها، بينما تقود إعادة البناء إلى علاج الآثار والنتائج واسترجاع كفاءة المنظمة التربوية وفعاليتها وإكسابها خبرات وقدرات عالية في إدارة أسباب هذا النوع من الأزمات ونتائجها (أبو فارة ، ٢٠٠٩).

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من (جميع) مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية ، والبالغ عددهم (٧٣) مديراً ومديرة ، تنقسم إلى (٢٩) مديراً ، و(٤٤) مديرة ، وذلك حسب إحصائية قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم للواء الاغوار الشمالية للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣ .

عينة الدراسة

وتكوّنت عينة الدراسة من (٧٣) مديراً ومديرة ، اي ساوت عينة الدراسة مجتمع الدراسة وبلغ عدد أفراد العينة من الذكور (٢٩) بنسبة مئوية (٣٩.٧)، كما بلغ عدد الإناث (٤٤) بنسبة مئوية (٦٠.٣) حيث تم اختيار جميع مجتمع الدراسة، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (١) وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	39,7
	أنثى	44	60,3
	المجموع	73	100.0
الخبرة	من ٥ - ١٠ سنوات	30	41,1
	أكثر من ١٠ سنوات	43	58,9
	المجموع	80	100,00

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استبانة تكوّنت من قسمين؛ تكون القسم الأول من البيانات الديمغرافية وتكوّن القسم الثاني من مقياس لمعرفة دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية واثره على التعلم وعددها (٢٤) فقرة، وذلك بعد الرجوع للدراسات السابقة والإطار النظري المتعلق بالموضوع.

صدق الأداة:

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة في الاستبانة، للتأكد من شموليتها بشكل واضح ودقيق، وتمّ عرضه على لجنة من المحكمين المتخصصين في وزارة التربية والتعليم/ مديرية البحث والتطوير التربوي والبالغ عددهم (١٠) محكمين، وذلك للتأكد من سلامة اللغة، والمحتوى وتغطيتها لجميع أبعاد الدراسة، ومدى مناسبة الفقرات، واستقر عدد الفقرات على (١٣)، وكانت نسبة الاتفاق بين المحكمين (٩٥%) .

ثبات الأداة:

تم أخذ عينة تجريبية تكونت من (٤٠) فرداً وتم توزيع استبانة الدراسة عليهم، وقد تمّ حساب معادلة كرونباخ ألفا على عينة الدراسة، وذلك لمعرفة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين فقرات الدراسة والأداة ككل، ولمعرفة تلك القيم جدول (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢) قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للأداة ككل

الأداة	قيمة كرونباخ ألفا
الأداة ككل	0.934

إجراءات التحليل الإحصائي:

تمّ استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١- حساب معادلة (كرونباخ ألفا) لغايات التحقق من ثبات أداة الدراسة.

٢- الانحرافات المعيارية والمتوسّطات الحسابية لترتيب إجابات العينة حسب الأهمية.

مقياس التحليل:

ولتفسير المتوسّطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس؛ تمّ استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (٣).

الجدول (٣) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسّطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١.٠٠ - ٢.٣٣	منخفضة
من ٢.٣٤ - ٣.٦٦	متوسطة
من ٣.٦٧ - ٥.٠٠	مرتفعة

نتائج الدراسة ومناقشتها

"ما دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية وأثره على تعلم الطلبة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

أداة الدراسة، جدول (٤) يبيّن ذلك:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدّراسة لأداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفترة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى	الرئية
١٨	يساعد التخطيط الإستراتيجي على تجنب الأزمات الحالية والمستقبلية المتعلقة بالمدرسة وتؤثر على تعلم الطلبة	3.42	1.02	متوسطة	١
١٠	يساعد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس على تحديد أسباب المشكلات التي تواجههم وحلها	3.38	1.09	متوسطة	٢
٢٢	يوفر التخطيط الإستراتيجي معلومات مهمة لمدرء المدارس تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة في إدارة الأزمات التربوية	3.34	1.09	متوسطة	٣
١٥	يساعد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس على تحديد كل الفرص المتاحة لتخطي الأزمات التي يواجهونها وتوفير المناخ المناسب للتعلم	3.33	1.09	متوسطة	٤
١٧	يساعد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس على ابتكار الحلول المنطقية لمواجهة الأزمات التي تؤثر على تعلم الطلبة	3.31	1.08	متوسطة	٥
٢٠	يحدد التخطيط الإستراتيجي كافة الإمكانيات المادية والبشرية التي يمكن استخدامها من قبل مدرء المدارس في مواجهة الأزمات التي تؤثر على تعلم الطلبة	3.30	1.07	متوسطة	٦
٤	يعمل التخطيط الإستراتيجي على التقييم المستمر للأزمات التربوية التي يواجهها مدرء المدارس وتؤثر على تعلم الطلبة	3.29	1.09	متوسطة	٧
١٩	يوفر التخطيط الإستراتيجي عامل الوقت والجهد لمدرء المدارس لإدارتهم للأزمات	3.29	1.08	متوسطة	٨
٦	يوفر التخطيط الإستراتيجي لمدرء المدارس فرص للتعاون مع جميع الجهات المختصة في إدارة الأزمات	3.29	1.04	متوسطة	٩
١٢	يساعد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس على اتخاذ إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات	3.25	1.12	متوسطة	١٠
٢١	يوفر التخطيط الإستراتيجي لمدرء المدارس حلول مبدئية مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة	3.23	1.12	متوسطة	١١
١	يساعد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث الأزمة	3.23	1.12	متوسطة	١٢
٢	يساعد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس على تقييم النتائج التي تم التوصل إليها أثناء مواجهة الأزمة	3.23	1.06	متوسطة	١٣
٩	يساعد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس على المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الزمنية لمواجهة الأزمة	3.22	1.06	متوسطة	١٤
١١	يساعد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس على مسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة	3.21	1.14	متوسطة	١٥
٨	يساعد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس على الحد من الأزمة بصورة زمنية مناسبة	3.19	1.13	متوسطة	١٦
٣	يساعد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس على توزيع المسؤوليات والصلاحيات في فترة قصيرة للحد من الأزمة	3.18	1.09	متوسطة	١٧
٥	يساعد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس في توفير وسائل اتصال فعالة للتعرف على حجم الأزمة	3.17	1.13	متوسطة	١٨
٧	يساعد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس على التحديد الدقيق للأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها مستقبلاً لمواجهة الأزمة	3.17	1.12	متوسطة	١٩
١٤	يوفر التخطيط الإستراتيجي كافة المواد والإمكانيات لمواجهة الأزمات التي يواجهها مدرء المدارس	3.16	1.13	متوسطة	٢٠
١٣	يساعد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس على التعرف إلى عمليات تحليل مؤشرات حدوث الأزمة	3.13	1.16	متوسطة	٢١
١٦	يساعد التخطيط الإستراتيجي على مسح بيئة العمل الخارجية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة	3.13	1.05	متوسطة	٢٢
٢٤	يساعد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس على التعرف لنقاط القوة والضعف لتطوير الأداء التنظيمي لمدرء المدارس في مواجهة الأزمة	3.09	1.13	متوسطة	٢٣
٢٣	يحدد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس في تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة	3.08	1.14	متوسطة	٢٤
	المقياس ككل	٣.٢٣	٠.٩٣	متوسطة	

* الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)

يتبين لنا من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لفقرات دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الاغوار الشمالية واثره على تعلم الطلبة (٣.٤٢-٣.٠٨) ودرجات موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة (١٨) والتي تنص على " يساعد التخطيط الإستراتيجي على تجنب الأزمات الحالية والمستقبلية المتعلقة بالمدرسة وتؤثر على تعلم الطلبة " وبانحراف معياري (١.٠٢)، بينما بلغ أدناها للفقرة (٢٣) " يحدد التخطيط الإستراتيجي مدرء المدارس في تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة " وبانحراف معياري (١.١٤)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٢٣) وبانحراف معياري (٠.٩٣) ودرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمات المختلفة لما يوفره من معلومات وبيانات كافية تساعد مدرء المدارس على اتخاذ القرارات المناسبة ، وقدرة التخطيط الإستراتيجي على معرفة نقاط القوة والضعف في إدارة الأزمات التربوية التي تواجه مدرء المدارس، ويزيد من قدرة المدرء في إدارة أزماتهم كما يساهم في الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد البشرية والمادية، والتقليل من آثار الأزمة ومحاولة اكتشافها والتنبؤ بها، والمتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة المبنية لمواجهة الأزمة، وما يوفره من حلول منطقية ومبتكرة لمواجهة الأزمات التربوية والتغلب عليها، ودور التخطيط الإستراتيجي في تحديد الأهداف الدقيقة للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها لمواجهة الأزمة، وما يوفره التخطيط الإستراتيجي من مسح في بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة وذلك للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة، وقدرة التخطيط الإستراتيجي على تحليل المؤشرات المسببة للأزمة واكتشافها بالوقت المناسب، وإلى ما يوفره التخطيط الإستراتيجي من توفير للوقت والجهد لدى مدرء المدارس في الأزمات التي يواجهونها، ويعود ذلك إلى ما يقدمه التخطيط الإستراتيجي من قدرة على توزيع المسؤوليات والمهام في وقت قصير للحد من الأزمة التربوية، وإلى ما يقدمه من وسائل اتصال فعالة للتعرف على حجم الأزمة التي تواجه مدرء المدارس.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتوافق مع دراسة محمد ومحمود (٢٠١٧) والتي أشارت نتائجها إلى أن دور التخطيط الاستراتيجي (قبل، و في أثناء، و بعد) حدوث الأزمة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، ودراسة عبد الجمل والرجوب (٢٠٢٠) والتي أشارت نتائجها إلى وجود دور مرتفع جدا للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا، ودراسة برهم (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في المدارس الحكومية جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة المخلافي (٢٠١٩) والتي أشارت نتائجها إلى أن متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد تحققت بدرجة كبيرة، ودراسة الحايك (٢٠١٨) والتي أشارت نتائجها إلى أن تقييم درجة تطبيق مديري المدارس للتخطيط الإستراتيجي بالمرحلة الثانوية ببلدية القصارف من وجهة نظر المعلمين

والموجهين التربويين كبيرة، ودراسة شوباصي (٢٠١٨) والتي أشارت نتائجها إلى أن الدرجة التي يمارس بها مديرو المدارس الخاصة في محافظات غزة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمهم كانت عالية (٧٨.٧٦٤٪) .

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية وأثره على تعلم الطلبة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة) لأفراد العينة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثنائي لحساب الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية حسب متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة)، والجدول (٥) تبين ذلك.

والجدول (٥)

نتائج تحليل التباين الثنائي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.547	٠.980
	أنثى	3.363	٠.702
الخبرة	من ٥ - ١٠ سنوات	3.453	٠.805
	أكثر من ١٠ سنوات	3.314	٠.818

جدول (٦)

نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة حسب متغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠.707	1	٠.707	1.175	٠.281
سنوات الخبرة	2.061	2	1.031	1.713	٠.186
الخطأ	53.543	89	٠.602		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين لنا من الجدول السابق (٦) أن قيم (F) بلغت (١.١٧٥، ١.٧١٣) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)، ويعزى ذلك إلى أن تشابه الظروف والبيئة التعليمية التي يمر بها أفراد عينة الدراسة مما انعكس على استجاباتهم ، أن عدد سنوات الخبرة والجنس لم يكن مؤثراً في استجابات عينة الدراسة ، وأن الخبرة لا تعد عاملاً مهماً في تقييم موضوع الدراسة .

التصور المقترح

التوصيات المطلوبة على ضوء نتائج الدراسة الميدانية ، والتحليل النظري لمتغيري التخطيط الأستراتيجي ، وإدارة الأزمات التعليمية:

- ١- العمل على إشراك جميع العاملين في المدارس في التخطيط الاستراتيجي، لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل في المدرسة .
- ٢- إجراء دراسات وأبحاث مختلفة لدور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة المدراء والعاملين في المدارس .
- ٣- عقد دورات تدريبية وورش مستمرة لمدراء المدارس لتشجيعهم على استخدام التخطيط الإستراتيجي .
- ٤- متابعة الخطة التطويرية والاجرائية ومدى تنفيذ الأنشطة ضمن المجالات الاربعة.
- ٥- متابعة ودعم مجالس التطوير التربوي ضمن شبكات المدارس وتنفيذ توصياتها.
- ٦- متابعة تنفيذ خطط التخطيط الاستراتيجي من قبل قسم التخطيط بالمديرية على ضوء الازمات والتحديات المتوقعه من خلال عقد شراكات تعاون مع المجتمع المحلي
- ٧- عقد اجتماعات عبر تطبيقات الكترونية لمتابعة التخطيط بشكل مستمر مع مدراء المدارس

قائمة المراجع

١. أبو رمان، جمانه (2021). إدارة الأزمات الكوارث والمخاطر : نهج للوقاية والعلاج والتعافي. ط(١) ، عمان ، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
٢. أبو فارة ، يوسف .(٢٠٠٩). إدارة الأزمات : مدخل متكامل . ط ١ ، عمان ، إثراء للنشر و التوزيع.
٣. إدريس ، هند .(٢٠١٨). دور التخطيط الإستراتيجي في رفع فاعلية الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية ببلدية القصارف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة النيلين .
٤. برهم ، أحمد .(٢٠٢٠). التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات ، ٩(٤) ، ٣٠-١.
٥. الجبوري ، حسين .(٢٠١٠). التخطيط الإستراتيجي في التعليم ، الدار العربية للعلوم ناشرون وموزعون ، بيروت.
٦. الحريري ،رافدة . (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
٧. الخليوي ، لينا والعرفي ، أسماء والحري ، نوال .(٢٠١٩) . التخطيط الإستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، ٣(٢٦) ، ٧٤ - ٩٦ .

٨. الدريبي ، إسماعيل وعلي ، عبير .(٢٠١١). التخطيط الإستراتيجي في معايير جودة التعليم ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية .
٩. الدليمي، حامد عبد حمد (٢٠٠٨). إدارة الأزمات في بيئة العولمة- حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، رسالة دكتوراة منشورة، جامعة البصرة: العراق.
١٠. الشاعر، عدلي داود محمد. (٢٠٠٧). معوقات تطبيقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
١١. شبلاق ، وائل .(٢٠٠٦). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى قادة المدارس الثانوية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
١٢. شوباصي ، حنان .(٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بإدارة التميز لديهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
١٣. عبد الجمل ، سمير والرجوب ، عدنان .(٢٠٢٠). التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا ، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، ١(٢) ، ٢٠-١ .
١٤. العزاوي ، نجم .(٢٠٠٩). أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي ، جامعة الزرقاء .

١٥. غنيمه، رهنف. (٢٠١٤). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
١٦. اللامي، غسان؛ والعيساوي، خالد. (٢٠١٥). إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات، ط١، الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
١٧. محمد ، محمود ومحمود ، نورا. (٢٠١٧). دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها - دراسة ميدانية ، ورقة بحثية ، جامعة تشرين .
١٨. المخلافي ، سلطان .(٢٠١٩). درجة ممارسة مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، ١٢(٤٢) ، ٢٩-١ .
١٩. المساد، عمر. (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
٢٠. اليحيوي، صبرية.(2006). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ١٩(١)، ٢٤٧-٣٨٠.
٢١. يونس، نزيه حسن حسين. (٢٠٠٩). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية: غزة.

ثانياً - المراجع بالإنجليزية:

1. Davoli , Enrico . (2006). A practical tool for the preparation of a crisis preparedness plan, with special focus on hospital pandemic influenza, WHO Regional Office for Europe, Copenhagen.
2. Glanz, J.,Shuman, V., Sullivan, S.(2007). **Impact Instructional Supervision on Supervision Achievement** . Online Submission , Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (AERA) , Chicago , IL , Apr 13.
3. Marshall Brown , (2016) : " Strategic Planning of School Districts , " P.10, Paper Presented at California School, Report, No. ED 205 29,San Francisco, CA, December.
4. Mc Guinness, M., & Marchand, R. (2014). Business Continuity Management in UK Higher Education: A Case Study of Crisis Communication the eat of Social Media. International Journal of Risk Assessment and Management, 17(4), pp. 291-310.