

نموذج
مشروع بحثي

1. معلومات شخصية:

اسم الطالبة: نغم عادل ميمني الرقم الجامعي: ٢٤١٠٠١٣٧٩

الكلية: القسم:

التخصص: إدارة تربوية. تاريخ الالتحاق بالجامعة: الفصل : الثاني. العام الجامعي: _____

اسم المشرف على البحث: _____ التوقيع _____

2. عنوان البحث:

اللغة العربية ☐ اللغة الإنجليزية ☐ أخرى ☐

أ. العنوان باللغة العربية :
استراتيجيات الادارة التربوية في التعامل مع الازمات الطلابية وتأثيرها على الدعم النفسي،
في المدارس الحكومية بجدة

ب. العنوان باللغة الإنجليزية/ أخرى :
Educational management strategies in dealing with student crises and their impact on
psychological support in public schools in Jeddah

(يعطى الطالب فكرة عن موضوع الدراسة والأساس النظري الذي تقوم عليه والأسئلة أو الفرضيات التي ستحاول الدراسة
الإجابة عليها ثم يبرز أهمية الدراسة ومبرراتها).

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور استراتيجيات الإدارة التربوية في التعامل مع الأزمات الطلابية وتأثيرها على الدعم النفسي في المدارس الحكومية بمدينة جدة. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كإطار منهجي، حيث اعتمد على استبانة مكونة من ٢٤ فقرة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم توزيع الاستبانة على جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمدينة جدة، والبالغ عددهم ٧٣ مديرًا ومديرة، حيث تم اختيارهم جميعًا بشكل منفصل.

أظهرت النتائج أن دور استراتيجيات الإدارة التربوية في التعامل مع الأزمات الطلابية وتأثيرها على الدعم النفسي في المدارس الحكومية بجدة حصل على متوسط كلي بلغ ٣,٢٣ من ٥، مما يعكس درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر المديرين والمديرات المشاركين في الدراسة.

وأوصى الباحث بضرورة تنظيم دورات تدريبية وورشات عمل مستمرة لمدرء المدارس بهدف تشجيعهم على استخدام الإدارة التربوية الاستراتيجية. كما دعا إلى إشراك جميع العاملين في المدارس في عملية التخطيط الاستراتيجي، لما لذلك من تأثير إيجابي في تعزيز فهم شامل لكافة أبعاد وظروف بيئة العمل في المدرسة، مما يساهم في تحقيق تعلم أفضل للطلاب وتقليل تأثير الأزمات الممكنة الحدوث على الدعم النفسي. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن تطوير استراتيجيات إدارة تربوية فعالة وشاملة يلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء العام للمدارس وتعزيز الدعم النفسي للطلاب في مواجهة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية ، الأزمات التربوية ، جدة ، مديري المدارس، الدعم النفسي.

الملخص باللغة الإنجليزية

This study aimed to explore the role of educational management strategies in dealing with student crises and their impact on psychological support in public schools in Jeddah. The researcher employed a descriptive survey methodology and used a questionnaire consisting of 24 items as the primary tool for data collection. The questionnaire was distributed to all principals of public schools in Jeddah, totaling 73 principals, who were selected separately. The results indicated that the role of educational management strategies in dealing with student crises and their impact on psychological support in public schools in Jeddah received an overall average score of 3.23 out of 5, reflecting a medium level of agreement from the participating principals.

The researcher recommended the need for continuous training courses and workshops for school principals to encourage the use of strategic educational management. Additionally, there was a call to involve all school staff in the strategic planning process, as this comprehensive approach helps in understanding all dimensions and circumstances of the schoolwork environment, leading to better student learning outcomes and mitigating the potential impact of crises on psychological support.

Based on these findings, it can be concluded that developing effective and comprehensive educational management strategies plays a crucial role in enhancing the overall performance of schools and strengthening psychological support for students in crisis situations.

Keywords: *Strategic Management, Educational Crises, Jeddah, School Principals, Psychological Support.*

المقدمة:

تواجه المؤسسات المختلفة تغييرات بيئية سريعة ومفاجئة، لأسباب مختلفة مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الكوارث والأزمات لهذه المؤسسات، التي قد تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرارها، وتؤثر هذه الأزمات على استمرارية تلك المؤسسات، وتهدد بقاءها وقدراتها على المنافسة، وتضع سمعة وبقاء المؤسسة في بوتقة الاختبار، والمؤسسات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمراحلها المختلفة يكون مصيرها دائماً التخلّف والانهيار.

تعد الإدارة الاستراتيجية 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 (الحريري، ٢٠٠٨)

وتقوم الإدارة المدرسية بالعديد من المهام والوظائف الإدارية والإشرافية والفنية، وتعد مسؤولية 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 وتقويم 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. (المساد، ٢٠٠٥)

وتتسم الأزمات عادة بعنصر الفجائية الضخمة، إذ يمكن أن تحدث عقب إنذار أو بدونه، وفي أي زمان ومكان، وإذا ما هاجمت الفرد أو المجتمع فإنها تصيبه بالارتباك الشديد، وتجعله مشلول التفكير، عاجزاً عن التصرف، وتؤدي عادة إلى الشعور بالتخبط وعدم تحديد الاتجاه، كما أنها تقطع الإيقاع الطبيعي للحياة الإنسانية، وتكسر الافتراضات الأساسية التي يعتنقها الأفراد، كما تترك من الآثار على الفرد والمجتمع ما يدفع في مقابلها ضريبة سيكولوجية باهظة الثمن، وفي الغالب فإن الأزمة تشير إلى الآلام

المتراكمة من خلال الماضي القريب أو البعيد (العزاوي، ٢٠٠٩).

وعلى الرغم من الاهتمام بالأزمات والكوارث في مختلف المؤسسات والهيئات وانعقاد العديد من المؤتمرات واللجان إلا أنها ما تزال لا تلقى الاهتمام المناسب في مؤسساتنا التربوية فيما يتعلق بأزماتها، وما زالت الأدبيات المهنية تفتقد المعلومات المفيدة المتعلقة بإدارة الأزمات المدرسية، فمعظم المدارس لديها خطط واستراتيجيات للتعامل مع الطوارئ حرائق، أعاصير، زلازل ولكنها تفتقر إلى المعلومات المتعلقة بإدارة الأزمات الأخرى والتي تحدث كثيراً وتسبب تدميراً بدنياً ونفسياً، وتمثل تهديداً مستمراً للطلاب والمعلمين والإداريين والآباء، مثل: العنف الطلابي، أعمال الشغب والبلطجة انتحار بعض الطلاب، حالات التسمم الغذائي المفاجئة... وغيرها.

والأزمات المدرسية تقطع نمط الحياة السوية للمدرسة، وتحدث دائماً، ويمكن أن تحدث في أي وقت وقد تكون حدثاً خارجاً عن المعتاد، ويحدث الانتباه نحو المدرسة وغالباً ما يكون الحدث مأساوياً وغير متوقع، أو ربما تكون الأزمة حادثة يستدعي عندها سلوك الطالب انتباهاً فورياً من قبل المدرسة، لضمان الأمن الجسدي والنفسي لهذا الطالب والآخرين.

تعد الإدارة التربوية من الركائز الأساسية لتحقيق بيئة تعليمية مثالية ومحفزة على التعلم. تتعرض المؤسسات التعليمية بشكل مستمر لأزمات طلابية متنوعة تتطلب استراتيجيات إدارية فعالة للتعامل معها، بما يضمن الحفاظ على الاستقرار النفسي للطلاب وتقديم الدعم اللازم لهم. تأتي أهمية هذه الاستراتيجيات من قدرتها على تقديم حلول فورية ومستدامة للأزمات، مما يسهم في تعزيز الصحة النفسية والرفاهية العامة للطلاب. في هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات الإدارة التربوية في تعامل المدراء والمشرفين مع الأزمات الطلابية، وتحليل تأثيرها على الدعم النفسي للطلاب، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وأمثلة عملية من الميدان التعليمي.

مشكلة الدراسة:

تعتبر استراتيجيات الإدارة التربوية 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 إيجابي 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.

وتعد الأزمة التي تمر بها المدرسة نقطة حرجة وحاسمة في كيان المدرسة، حيث تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب في ضوء ضيق الوقت وشح 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 تتنوع في أسبابها ومستويات حدتها وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها، وقد أشارت دراسة محمد ومحمود (٢٠١٧) إلى أن دور التخطيط الاستراتيجي في الأزمات جاء بدرجة متوسطة، ومن خلال إطلاع الباحث وعمله لاحظ افتقار مديري المدارس المهارات الإدارية والاستراتيجية في العملية التربوية وظهر ذلك في أزمة جائحة كورونا والتعلم عن بعد، ونقص الكوادر الإدارية، والمرشدين والمشرفين، مما انعكس ذلك كله على الحالة النفسية ومستوى تحصيل الطلبة. لذلك جاءت الحاجة لدراسة دور استراتيجيات الإدارة التربوية في التعامل مع الأزمات الطلابية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في جدة واثره على الدعم النفسي للطلاب.

أهمية الدراسة:

بشكل عام تستمد الدراسة أهميتها:

- أنها تسهم في تسليط الضوء على أحد الموضوعات الإدارية الحديثة والمهمة المتخصصة في أدبيات الإدارة بصفة عامة والإدارة التعليمية بصفة خاصة، مما يوفر للمؤسسات التعليمية استجابة شاملة ومنظمة في التعامل مع الأزمات المختلفة.

- أنها تلقى الضوء على أهم الأزمات المدرسية والأكثر انتشاراً بالمدارس والتي تؤثر بدورها على سير العمل وتهدد أمن وسلامة العاملين بهذه المدارس من طلاب ومعلمين، وإدارة مدرسية، وغيرها.

- أن ثمة حاجة ملحة لنتائج هذا البحث للمسؤولين المعنيين، ومتخذي القرار والمسؤولين عن إدارة المؤسسات التعليمية بكافة أنواعها، حتى يتسنى لهم التعرف عن أهم الطرق والوسائل لمواجهة الأزمات المدرسية، وكيفية التعامل معها بكفاءة وفاعلية من خلال وضع نظام فعال لإدارة الأزمات، واستخدامها في تحقيق مزيد من التقدم والنجاح بناءً على بحث ودراسة علمية لا انسياقاً وراء الشائعات أو تقديرات غير علمية وغير مدروسة.

الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة نظرياً في أهمية الموضوع المطروح، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه استراتيجيات الإدارة التربوية لدى مدراء 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 استراتيجيات الإدارة التربوية لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية بجدة، 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 المسؤولين لدى أقسام التخطيط التربوي ومدراء المدارس في وزارة التربية والتعليم.

الأهمية العملية (التطبيقية): أما الأهمية التطبيقية فتبرز من خلال الكشف عن دور استراتيجيات الإدارة التربوية في التعامل مع الأزمات الطلابية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في جدة وأثره على الدعم النفسي للطلاب، 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 من خلال متابعة أعمالهم الإدارية ضمن الخطط التطويرية ومدى تنفيذ الخطط الاجرائية والانشطة وتطبيقه داخل المديرية والتدريب عليه و تطويره عملياً.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية بشكل رئيسي الى التعرف على دور استراتيجيات الإدارة التربوية في التعامل مع الأزمات الطلابية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في جدة ومدى تأثيره على الدعم النفسي للطلاب. وتأتي الأهداف الفرعية كالتالي:

١. تفسير استراتيجيات الإدارة التربوية
٢. بيان مفهوم التخطيط الاستراتيجي في العملية التربوية
٣. التعرف على الازمات الطلابية التي تواجه مدراء ومديرات المدارس الحكومية في جدة

اسئلة الدراسة:

- بناء على ما سبق؛ فقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:
٤. ما هي استراتيجيات الإدارة التربوية؟
٥. ما هو مفهوم التخطيط الاستراتيجي في العملية التربوية ؟
٦. ما هي الازمات الطلابية التي تواجه مدراء ومديرات المدارس الحكومية في جدة؟

٧. ما دور استراتيجيات الإدارة التربوية في التعامل مع الأزمات الطلابية التي تواجه مديري

المدارس الحكومية في جدة ومدى تأثيره على الدعم النفسي للطالب؟

المصطلحات المفاهيمية والإجرائية:

استراتيجيات الإدارة التربوية: هي مجموعة من الأساليب والخطط التي تُستخدم لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بكفاءة وفعالية. تشمل هذه الاستراتيجيات مختلف الأنشطة والتدابير التي تهدف إلى تحسين جودة التعليم وتعزيز الأداء الأكاديمي والإداري للمدارس والمعاهد والجامعات (برهم، ٢٠٢٠)

التخطيط الاستراتيجي: 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)

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه عملية نظامية تهدف إلى تحديد رؤية طويلة المدى للمنظمة ووضع استراتيجيات وسياسات لتحقيق هذه الرؤية. يركز التخطيط الاستراتيجي على الأهداف البعيدة المدى ويشمل تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الأزمة: تعرف الأزمة بأنها حالة غير مستقرة، وغير عادية يترتب عليها حدوث آثار سلبية على المؤسسة ككل، وتؤدي إلى توقف حركة العمل، أو انخفاضها إلى درجة غير عادية وتحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية. (الخباز، ٢٠٠٥)

الأزمات التربوية: حالة من الخلل والاضطراب تؤدي إلى حدوث خلل في نظام المؤسسة التعليمية اليومي 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.

(غنيمه، ٢٠١٤)

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها حالات طارئة وغير متوقعة تؤثر بشكل سلبي على النظام التعليمي، مما يعوق العملية التعليمية ويؤدي إلى تعطيلها أو إلحاق أضرار بها. هذه الأزمات يمكن أن تنشأ من مجموعة متنوعة من الأسباب، وقد تكون لها تأثيرات قصيرة أو طويلة المدى على المؤسسات التعليمية والطلاب والعاملين فيها

إدارة الأزمة: تعرف إدارة الأزمة بأنها عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها، ويتضمن خليط من مهارات متعددة هي التفكير الإبداعي، القيادة الاتصال، اتخاذ القرارات إدارة الموارد البشرية والمادية. (الخباز، ٢٠٠٥)

حدود الدراسة:

حدود الموضوع: دور استراتيجيات الإدارة التربوية في التعامل مع الأزمات الطلابية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في جدة.

الحدود البشرية: جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جدة.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جدة.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة أثناء الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٤

الإطار النظري:

أولاً: الإدارة التربوية

١. مفهوم الإدارة التربوية:

تعرف الإدارة المدرسية بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة)؛ بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة، وعلى أسس علمية (عطية، ٢٠١٢).

كما تعرف بأنها مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً؛ لتحقيق الأهداف الرامية لإشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة. (العتيبي، ٢٠١٢).

٢. أهمية وأهداف الإدارة التربوية:

من الأهداف الأساسية في مجال الفكر الإداري، أن الإدارة لكي تكون وظيفية لابد أن تعتمد على بناء أهدافها واختيارها من أهداف المجال الذي تعمل فيه، ومن ثم فالإدارة المدرسية تستمد أهدافها من أهداف المدرسة.

تعد الإدارة المدرسية من أهم عناصر العملية التربوية، وترجع أهمية الإدارة المدرسية لدور المدرسة بوصفها وحدة تنفيذية لجميع العمليات التربوية في ميدان العمل التربوي، ويتطلب ممن يقوم بإدارتها أن يمتلك الخبرة التربوية القائمة على الإعداد الخاص للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المحددة (العتيبي، ٢٠١٢).

٣. أهمية عمل مدير المدرسة

مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على جميع أعمال كل من في المدرسة من معلمين وطلبة وعمال، وهو الذي يقابل زوارها، ويتابع بريدھا الصادر والوارد، ويمثلها في اللقاءات (الزهراني، ٢٠١٣).

وتوجد عدة عوامل تساعد على النجاح في الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن ميادين الإدارة الأخرى، وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية. والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعنى إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه، ومعنى هذا أن المهارة قدرة فائقة متطورة والفرق بينهما إذن فرق في الدرجة لا في النوع. وهناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح رجل الإدارة التعليمية

يتفق دارسوا الإدارة على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع (البدي، ٢٠١٢).

- المهارات التصورية: تتعلق المهارات التصورية لدى رجل الإدارة التعليمية بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء، والمهارات التصورية ضرورية لمساعدة رجل الإدارة التعليمية على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل؛ أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة.

- المهارات الفنية: تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل

الإداري. وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية، على سبيل المثال بعض الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة التعليمية مثل تخطيط العملية التعليمية ورسم السياسة العامة وإعداد الميزانية وتقدير التكلفة، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير واختيار العاملين وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات.

- المهارات الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء. وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس أفراد ومجموعات، إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي تستطيع أن تبنى الروح المعنوية المجموعة على أساس قوى وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابّة متعاطفة. ويمكن لرجل الإدارة التعليمية أن ينمي مهاراته الإنسانية بزيادة معرفته عنها وباطلاعه على نتائج البحوث التي تعمل في ميدانها، ومما يزيد من تنمية المهارات الإنسانية لديه زيادة وعيه بالعلاقة التي تربط المدرسة بالمجتمع، وكذلك وعيه بالفروق الفردية بين الأفراد والتلاميذ لا في الذكاء فحسب بل وفي القيم والاتجاهات والميول وفي تصورهم وإدراكهم للأشياء. وينبغي على الإدارة التعليمية أن ينمي مهاراته الإنسانية الخاصة به وألا يعتمد على غيره من الناس في ذلك حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرسها المواقف المختلفة، وأن يفهم ما

يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بكلماتهم وبالتلميح أو التصريح، وأن ينمى قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وآرائه إليهم (البدرى، ٢٠١٢)

٤. صعوبات الإدارة التربوية

ان الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى، تعاني من صعوبات كثيرة تحول بينها وبين تحقيق رسالتها، ومن هذه الصعوبات ما يلي:

- عدم تحديد أهداف المدرسة تحديداً إجرائياً واضحاً.
- عدم تحديد اختصاصات ومسؤوليات أعضاء هيئة الإدارة المدرسية.
- عدم توافر الموارد البشرية المدرسين - الفنيين - الإداريين - العمال المؤهلين والمدرسين على طبيعة العمل المدرسي.
- عدم توافر الإمكانيات المادية - المباني المدرسية ذات المواصفات التربوية الوسائل التعليمية المعاصرة، والمكتبات المدرسية المزودة دائماً بالجديد في مجال العمل المدرسي اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة عالية. (عطية، ٢٠١٢).

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية:

١. مفهوم الإدارة الاستراتيجية

انتقلت كلمة استراتيجية من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها (استراتيجيون) وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلفاً، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها، والمبادرة والرائدة والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبية لها (الطيبي، ٢٠١٣)

ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة. وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة، وغاياتها، وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة والمقومات التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية (المغربي، ٢٠١٥)

٢. أهداف الإدارة الاستراتيجية وأهميتها:

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية للسياسات، وتخصيص الموارد طبقاً للأهمية.
- تحديد المعيار الموضوعي لتقييم كفاءة المؤسسة، وإدارتها، وتطوير كفاءتها.
- تحليل البيئة الخارجية باعتبارها المعيار الأساسي لاستغلال الفرص، ومقاومة التهديدات.

- تحليل المتغيرات المتوقعة على المشكلات، والعمل على مواجهتها وتجنب وقوعها.

(الالفي، ٢٠١٣)

٣. مراحل الإدارة الاستراتيجية:

- التشخيص والتحليل والتقييم للأوضاع المحيطة بالمنظمة.
- صياغة الاستراتيجية (الرؤية والرسالة والأهداف)
- ج. تحليل البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة، والمفاضلة بينها.
- د. تطبيق الاستراتيجية، ومتطلبات التطبيق الفعال
- هـ. متابعة الاستراتيجية وتقييمها

٤. تقنيات الإدارة الاستراتيجية:

تتعدد وتتنوع تقنيات وأدوات الإدارة الاستراتيجية ولعل في مقدمة هذه الأدوات (بطاقة الأداء المتوازن)، وقد ابتكر كل من روبرت كابلان، وديفيد نورتن طريقة القياس المتوازن للأداء، والتي تتجاوز المقاييس المالية التقليدية إلى المقاييس الكيفية، مثل رضا الموظفين، ومعدلات النمو، وولاء العملاء، والفرص المستقبلية. ويعود مفهوم بطاقة الاداء المتوازن إلى الخمسينات الميلادية عندما بدأت شركة اليكترك مراقبة الأداء عن طريق مؤشرات قياسية.

ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء، والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. (عون، ١٤٣٤)

ثالثاً: الأزمات التربوية

في التخصصات الإدارية، تُعرف الأزمة بأنها نوع من التوتر والحيرة التي تصيب المسؤولين داخل المؤسسة، مما يؤثر على الجوانب الإدارية وأداء العاملين واستراتيجية المؤسسة وعلاقتها مع الجمهور وأهدافها. من الناحية الاجتماعية، تُعرّف الأزمة بأنها اختلال وتوتر في عناصر النظام الاجتماعي، مما يسبب قلقاً وعجزاً لدى الأفراد عن إقامة علاقات اجتماعية وإنسانية سليمة، ويؤدي إلى ظهور قيم ومعايير أخلاقية تختلف عن الثقافة السائدة (Davoli، ٢٠٠٦).

يُلاحظ أن الأحداث المعاصرة خلال السنوات الماضية قد أفرزت العديد من الأزمات والمخاطر التي أثرت بشكل مباشر على أمن واستقرار المجتمعات. يجب الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم مليء بالأزمات، بسبب التغيرات العديدة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والبيئية، والتي انعكست على حياة الإنسان داخل المجتمع والتنظيمات. أصبحت هذه الأزمات مصدر قلق لقادة المنظمات والمسؤولين فيها، نظرًا لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية.

ضعف الإدارات المسؤولة في تبني نموذج إداري مناسب يمكن المنظمات من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية يمثل تحدياً كبيراً. لذلك، تعد الكفاءة والفاعلية في الإدارة من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات، حيث يمكنها استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وتوجيهها بالشكل الصحيح. أصبح الكشف المبكر عن الأزمات وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي في التعامل معها، ضرورة حتمية لإيجاد أسلوب مناسب للإدارة، وتطوير تقنيات موجهة للتعامل مع الحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها (أبو رمان، ٢٠٢١).

وأشار الدليمي (٢٠٠٨) إلى أن الأزمات أصبحت سمة ضرورية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة، حيث تعيش في بيئة متغيرة لا يمكن لأي تنظيم التخلص تماماً من تأثيراتها. لذلك، ازداد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كوسيلة للتصدي للأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة. التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المؤسسات تسعى لاكتشاف الفرص المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المؤسسة والدولة.

تمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسات التربوية نقطة حرجة في كيان المدرسة، حيث تختلط الأسباب بالنتائج مما يعيق قدرة المديرين على اتخاذ القرارات المناسبة في ظل عدم التأكد،

ضيق الوقت، ونقص المعلومات. يؤدي هذا إلى عرقلة المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها، حيث تواجه أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها ومستويات حدتها وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها نتيجة للتغيرات البيئية السريعة والمفاجئة. وبما أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها، يمكن منعها أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات الفعالة (اليحيوي، ٢٠٠٦).

خصائص الأزمة:

تتميز الأزمات بعدد من الخصائص المهمة كما ذكرها اللامي والعيسوي (٢٠١٥):

- نقص المعلومات: يعاني وقت وقوع الأزمة من نقص واضح في المعلومات والبيانات اللازمة.
- تطورات مفاجئة: تؤدي الأزمات إلى تطورات مفاجئة وعنيفة وكبيرة عند حدوثها.
- التعقيد والتداخل: تتسم الأزمات بدرجات عالية من التداخل والتعقيد في مسبباتها وعناصرها.
- حالة الخوف: ينتج عن الأزمة حالة من الخوف والرعب في المؤسسة بسبب عدم القدرة على التنبؤ بمستقبل المنظمة.
- قصر المدة الزمنية: غالباً ما تكون مدة الأزمات قصيرة.
- الشعور بالضعف والحيرة: يشعر صناع القرار بالضعف والحيرة وعدم القدرة على التعامل مع الأزمة والاستجابة لها بشكل مناسب.
- فقدان التوازن: نظراً لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار عند وقوع الأزمة، قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين، سواء كانوا من المتخصصين أو غير المتخصصين.
- دعم القوى المعطلة: تظهر بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد تفاقمها، وأهمها أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة.
- تهديد المصالح: تتعرض مصالح المنظمة للتهديد والضغوط الكبيرة من جانب أطراف متعددة أثناء الأزمات.

● أعراض سلوكية خطيرة: تؤدي الأزمات إلى ظهور أعراض سلوكية خطيرة مثل تفكك النسق

الاجتماعي، تفكك العلاقات الاجتماعية، القلق، التوتر، وانخفاض الدافعية نحو العمل.

هذه الخصائص تجعل من الأزمات تحديات كبيرة تتطلب استراتيجيات فعالة لإدارتها والتعامل معها.

مراحل الأزمات المدرسية

١. مرحلة الميلاد:

● في هذه المرحلة، تظهر بوادر تنذر بأخطار غير معروفة وغير محددة المعالم تماماً، مما يجعل

من الصعب تحديد المدى الذي ستصل إليه هذه الأخطار.

● تتميز هذه المرحلة بغياب المعلومات والبيانات الكافية عن الأزمة المرتقبة، سواء من حيث

تطورها أو توقيت انفجارها. يُطلق على هذه المرحلة أيضاً مرحلة التحدي أو الإنذار المبكر.

● تتطلب هذه المرحلة جهوداً مبكرة من إدارة المؤسسة التعليمية للتصدي للأزمة المرتقبة. تشمل

هذه الجهود تعميق التفاعل والشعور بالثقة والأمل بمستقبل المؤسسة، والعمل على امتصاص قوة

الدفع التي تحرك الأزمة، وإيجاد مجالات اهتمام جديدة تغطي على الأزمة وتصرف عنها الأنظار.

(أبو فارة، ٢٠٠٩)

٢. مرحلة نمو الأزمة واتساعها:

● تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذي القرار في مرحلة ميلاد الأزمة، حيث تتطور

في مرحلة جديدة هي مرحلة النمو والاتساع.

● تتضمن هذه المرحلة مجموعة من العوامل التي تدعم قوة الأزمة، بما في ذلك العوامل الذاتية

المرتبطة بالأزمة والعوامل الخارجية التي تجذبها وتضيف إليها قدرات جديدة.

● يتعين على إدارة المنظمة التربوية التدخل لمواجهة الأزمة من خلال عزل العوامل الخارجية

الداعمة وتجميد نمو الأزمة، والتركيز على علاج الأزمة بتصحيح حالات وعناصر الخلل. (أبو

فارة، ٢٠٠٩)

٣. مرحلة النضوج:

- تعتبر هذه المرحلة من أخطر مراحل الأزمة المدرسية، إذ تتطور حدة الأزمة بشكل كبير نتيجة سوء التخطيط والتنظيم.

- تبلغ الأزمة ذروتها وتجد المؤسسة نفسها في حالة من الصدام الشديد مع الأزمة وتداعياتها، مما قد يؤدي إلى تغييرات جوهرية كبيرة في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية.

- يمكن لإدارة المنظمة التربوية إما الاستسلام للأزمة ونتائجها، أو التعامل معها بذكاء لتخفيف حدتها حتى تتراجع. (أبو فارة، ٢٠٠٩)

٤. مرحلة التقلص (الانحسار):

- تبدأ الأزمة في هذه المرحلة بالتقلص والانحسار بعد التصادم العنيف، مما يؤدي إلى تفكك الأزمة وتفتتها وفقدانها جزءاً كبيراً من قوتها.

- تشجع استجابة إدارة المنظمة التربوية للضغوط الناجمة عن قوى الأزمة، وإحداث التغييرات المطلوبة، على تراجع حدة الأزمة. (أبو فارة، ٢٠٠٩)

٥. مرحلة الاختفاء:

- تدخل الأزمة في هذه المرحلة مرحلة الاختفاء عندما تفقد بشكل كامل أو شبه كامل قوى الدفع المحركة لها وتتلاشى مكوناتها.

- ينتهي الاهتمام بالأزمة ويصبح الحديث عنها تاريخياً، والمطلوب في هذه المرحلة إعادة البناء وليس التكيف مع الواقع الجديد.

- تهدف إعادة البناء إلى علاج آثار ونتائج الأزمة، واسترجاع كفاءة المنظمة التربوية وفعاليتها، واكتساب خبرات وقدرات عالية في إدارة الأزمات المستقبلية ونتائجها. (أبو فارة، ٢٠٠٩)

إدارة الازمات وتأثيرها على الدعم النفسي

وتتبع أهمية إدارة الأزمات الطارئة في المؤسسة التعليمية من دورها في توفير النظام والاستقرار في البيئة المدرسية، وتهيئة المناخ الصحي والأمن لجميع الطلبة وأعضاء الهيئة التعليمية في المدرسة أثناء

حدوث الأزمة، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم، والتوجيه، وتنسيق جهود العاملين في المدرسة وخصوصاً المرشد النفسي لاتخاذ القرارات المناسبة اللازمة لذلك.

والتدخل في الأزمات هو عملية تتم بواسطتها وتحديد الأزمة وتقييمها لدى من يعانون منها، وذلك بهدف استعادة التوازن الانفعالي والسلوكي، والحد من الآثار السلبية التي تعكر صفو حياتهم، وبالرغم من أن مصطلح التدخل في الأزمات ظهر أواخر عام (١٩٧٠) حيث تم العثور على أصله في مركز الوقاية من الانتحار والذي تأسس عام (١٩٠٦) في مدينة نيويورك (Riley, ٢٠٠٢).

ويعرف الباحثون فن إدارة الأزمات الطارئة في البيئة المدرسية بأنها: "خلل أو حدث مفاجئ غير متوقع يؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً على النظام المدرسي، ويهدد الرسالة الرئيسية التي تقوم عليها النظام في المدرسة". ويعرف التدخل الإرشادي في الأزمات بأنه نوع من العلاج قصير الأمد، يهدف إلى مساعدة الفرد الذي يعاني من حالة عدم اتزان نفسي حاد نتيجة لأزمة طارئة مر بها، على إعادة التوازن النفسي والانفعالي لديه، ويحتاج إلى اهتمام وتدخل فوري من قبل المرشد النفسي (العاسمي، ٢٠١١). لذلك، تركز عملية التدخل الإرشادي في الأزمات التي يمكن أن تصيب بعض أفراد المجتمع على المساعدة الفورية لوقف الألم النفسي قبل أن تسبب أضراراً خطيرة على الصحة النفسية للفرد. إن هذه العملية تضع المسترشد على طريق تجعله لا يحتاج أبداً لمعايشة أزمة أخرى

بغض النظر عن الأزمات التي سوف يواجهها مستقبلاً. وقد تم التأكيد على ذلك ما طرحه ليندلمان حول دراسة الفجيعة، حيث وجد أن الناجين من الكارثة أو الأزمة قد أصيبوا بالعديد من الأمراض النفسية، وذلك لفشلهم في التغلب على ردود فعل الأسى، والتي تتكون من الحداد على الشخص المفقود والمرور بخبرة الألم الذي يسببه هذا الفقدان، ثم تقبل هذا الفقدان والتوافق مع الحياة في غيبة الشخص أو الموضوع المحبوب، وقد بين ليندلمان أن تشجيع الأشخاص على السماح لأنفسهم بالمرور بهذه العملية الطبيعية للأسى، يمكن أن يمنع النتائج السلبية لأزمة الفقد (Lendman, ١٩٨٥).

الدراسات السابقة:

١. دراسة عبد الجمل والرجوب (٢٠٢٠)، بعنوان: التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة

الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا.

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)

٢. دراسة برهم (٢٠٢٠) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية

في محافظة الزرقاء

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.

٣. دراسة المخلافي (٢٠١٩) بعنوان: درجة ممارسة مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة 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.

٤. دراسة الخليوي والعرفي والحربي (٢٠١٩) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة جدة وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي. هدفت إلى التعرف على دور التخطيط وسط جدة، 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 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 مدارس جدة 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.

٥. دراسة إدريس (٢٠١٨)، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في رفع فاعلية الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية ببلدية القصارف

هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في رفع فاعلية الإدارة المدرسية ببلدية القصارف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث تكون 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 الاستراتيجي بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المعلمين والموجهين حول مدى تطبيق مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي 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 الاستراتيجي في المرحلة الثانوية ببلدية القصارف تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالي صياغة الرؤية ورسالة المدرسة.

٦. دراسة شوباصي (٢٠١٨) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة لتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بإدارة التميز لديهم

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 معلمًا 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، 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 الإدارة التميز.

٧. دراسة محمد ومحمود (٢٠١٧) بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها

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 وإدارياً، 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.

٨. دراسة مارشال ٢٠١٦, **Marshal**، 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 .

٩. دراسة (Mc Guinness, & Marchand, ٢٠١٤)، هدفت إلى الكشف عن عملية الاتصال أثناء

الأزمات بين الجامعات والطلاب في مؤسسات التعليم 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.

١٠. دراسة: ويلر جريجوري إلين (healer, Gregory, Allen, 2014) تهدف هذه الدراسة إلى تحديد احتياجات مديري مدارس فيرجينا إلى نموهم المهني في مجال إدارة الأزمات، وكذلك تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالتدريب من إدارة الأزمات بالنسبة للجنس، وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة، وحجم المدرسة، والموقع الجغرافي للمدرسة، وقد تم اختيار عدد ٣٢٦٠ مديراً تم اختيارهم عشوائياً من ٢٢ منطقة تفضي في الغالب إلى ظهور أزمة مدرسية، وطلب منهم تقديم بيانات جغرافية، وتقدير رغبتهم في التدريب على إدارة الأزمات وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان من أهمها : أن التدريب على إدارة الأزمات الناتجة عن العنف في المدرسة أمر مرغوب جداً . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للرغبة في التدريب في غالبية المناطق. أن المدارس التي عانت من أزمات، لم يتدرب على مواجهتها عدد كبير من مديريها بدرجة كافية، ولم يكن التدريب الذي تلقوه قائماً على أساس تقييم احتياجاتهم .

١١. دراسة: جريفلاين متشل م Graveline, Michelle, ٢٠١٣ وهدفت هذه الدراسة إلى بحث رؤية المعلمين عن قدراتهم على إدارة الأزمة المدرسية، واستخدمت الدراسة مقابلات مكثفة مع معلمي المدارس الثانوية لجمع المعلومات عن ادراكاتهم لفعالية الذات لديهم في إدارة الأزمة المدرسية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :

أن المعلمين المشاركين لديهم فكرة معلومات كافية عن الأحداث التي تشكل الأزمة المدرسية، ومع ذلك لم يعترفوا بأن أحداث العنف الصغيرة في مدارسهم يمكن أن تعجل بعنف أكثر خطورة.

أدرك المعلمون المشاركون مسؤوليتهم عن ضمان أمن تلاميذهم، ومع ذلك أقروا بأن المعلمين لابد أن تكون لديهم الحرية لاستخدام التقييم المهني عند الاستجابة للأزمة.

أقر المعلمون المشاركون بأنهم يشعرون بالثقة في قدراتهم على تنفيذ طرق الأمن الإجرائي، ومع ذلك فعلى النقيض توجد أدلة على وجود محدوديات مدركة تتعلق بحجم وعمومية فعالية الذات لديهم.

أقر المعلمون المشاركون بمخاوفهم بأن تكون تدخلاتهم غير فعالة. لم يحصل المعلمون المشاركون على أي تدريب قبل أو أثناء الخدمة على إدارة الأزمات. كما أقر المعلمون المشاركون بالثقة في قدرات المديرين على إدارة الأزمة.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية الخاصة في الموضوع توصل الباحث إلى أن هناك ندرة في الدراسات التي تطرقت لدور استراتيجيات الإدارة التربوية في التعامل مع الأزمات الطلابية وأثره على الدعم النفسي،

وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء الأدب النظري المتعلق بالإدارة والتخطيط 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 استراتيجيات الإدارة التربوية في التعامل مع الأزمات الطلابية وأثره على الدعم النفسي وكونها من الدراسات الأولى التي ستجرى في محافظة جدة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

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

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون 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.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استبانة تكونت من قسمين؛ تكون القسم الأول من البيانات الديمغرافية وتكون القسم الثاني من مقياس المعرفة دور استراتيجيات الإدارة التربوية في التعامل مع الأزمات الطلابية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مدينة جدة وأثره على الدعم النفسي وعددها (٢٤) فقرة، وذلك بعد الرجوع للدراسات السابقة والإطار النظري المتعلق بالموضوع.

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة في الاستبانة، للتأكد من شموليتها بشكل واضح ودقيق وتم عرضه على لجنة من المحكمين المتخصصين في وزارة التربية والتعليم مديريةية 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 تم حساب معادلة كرونباخ ألفا على عينة الدراسة، وذلك لمعرفة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين فقرات الدراسة والأداة ككل، ولمعرفة تلك القيم جدول

(١) يوضح ذلك:

جدول (١): قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ

الاداة	قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ
الأداة ككل (الاستبيان)	0.954

اجراءات التحليل الاحصائي:

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

- حساب معادلة كرونباخ ألفا لغايات التحقق من ثبات أداة الدراسة.
- الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لترتيب إجابات العينة حسب الأهمية.

مقياس التحليل

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (٢).

الجدول (٢) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ إلى ٢,٣٣	منخفضة
من ٢,٣٤ إلى ٣,٦٦	متوسطة
من ٣,٦٧ إلى ٥,٠٠	مرتفعة

عرض نتائج الدراسة:

النتائج الديموغرافية

الجدول (٣) وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	29	39.7
	أنثى	44	60.3
	المجموع	73	100.0

41.1	30	من ٥ - سنوات	الخبرة
58.9	43	أكثر من ١٠ سنوات	
100.0	80	المجموع	

ثانياً: نتائج الاستبيان

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة

الانحرا ف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1.02	3.42	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية على تجنب الأزمات الحالية والمستقبلية المتعلقة بالمدرسة وتؤثر على الدعم النفسي
1.09	3.38	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء المدارس على تحديد أسباب المشكلات التي تواجههم وحلها
1.09	3.34	توفر استراتيجيات الإدارة التربوية معلومات مهمة لمدراء المدارس تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة في إدارة الأزمات التربوية والطلابية
1.09	3.33	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء المدارس على تحديد كل الفرص المتاحة لتخطي الأزمات التي يواجهونها وتوفير المناخ المناسب للتعلم
1.08	3.31	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء المدارس على ابتكار الحلول المنطقية لمواجهة الأزمات التي تؤثر على الحالة النفسية والدعم النفسي للطلاب
1.07	3.3	تحدد استراتيجيات الإدارة التربوية كافة الإمكانيات المادية والبشرية التي يمكن استخدامها من قبل مدراء المدارس في مواجهة الأزمات التي تؤثر على العملية التعليمية
1.09	3.29	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية على التقويم المستمر للأزمات التربوية التي يواجهها مدراء المدارس وتؤثر على الدعم النفسي
1.08	3.29	توفر استراتيجيات الإدارة التربوية عامل الوقت والجهد لمدراء المدارس الإدارتهم للأزمات
1.04	3.29	توفر استراتيجيات الإدارة التربوية لمدراء المدارس فرص للتعاون مع جميع الجهات المختصة في إدارة الأزمات

1.12	3.25	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء المدارس على اتخاذ إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات
1.12	3.23	توفر استراتيجيات الإدارة التربوية لمدراء المدارس حلول معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة
1.12	3.23	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء المدارس على تقييم النتائج التي تم التوصل إليها أثناء مواجهة الأزمة
1.06	3.23	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء المدارس على المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الزمنية لمواجهة الأزمة
1.06	3.22	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء المدارس على مسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة
1.14	3.21	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء المدارس على الحد من الأزمة بصورة زمنية مناسبة
1.13	3.19	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء المدارس على توزيع المسؤوليات والصلاحيات في فترة قصيرة للحد من الأزمة
1.09	3.18	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء المدارس في توفير وسائل اتصال فعالة للتعرف على حجم الأزمة
1.13	3.17	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء المدارس على التحديد الدقيق للأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها مستقبلاً لمواجهة الأزمة
1.12	3.17	توفر استراتيجيات الإدارة التربوية كافة المواد والإمكانات لمواجهة الأزمات التي يواجهها مدراء المدارس
1.13	3.16	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء المدارس على التعرف إلى عمليات تحليل مؤشرات حدوث الأزمة
1.16	3.13	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية على مسح بيئة العمل الخارجية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة
1.05	3.13	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء المدارس على التعرف لنقاط القوة والضعف التطوير الأداء التنظيمي لمدراء المدارس في مواجهة الأزمة
1.13	3.09	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء المدارس في تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة

1.14	3.08	تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء المدارس على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث الأزمة
0.93	3.23	المقياس ككل

مناقشة نتائج البحث:

يتبين لنا من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لفقرات دور استراتيجيات الإدارة التربوية في التعامل مع الأزمات الطلابية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مدينة جدة واثره على الدعم النفسي (٣,٤٢-٣,٠٨) وبدرجات موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة (١٨) والتي تنص على " تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية على تجنب الأزمات الحالية والمستقبلية المتعلقة بالمدرسة وتؤثر عللادعن النفسي" وبانحراف معياري (١,٠٢)، بينما بلغ أدناها للفقرة (٢٣) " تساعد استراتيجيات الإدارة التربوية مدراء 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. هذا يدل على مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمات المختلفة لما يوفره من معلومات وبيانات كافية تساعد مدراء المدارس على اتخاذ القرارات المناسبة ، وقدرة التخطيط الإستراتيجي على معرفة نقاط القوة والضعف في إدارة الأزمات التربوية التي تواجه مدراء المدارس، ويزيد من قدرة المدراء في إدارة أزماتهم كما يساهم في الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد البشرية والمادية، والتقليل من آثار الأزمة ومحاولة اكتشافها والتننبؤ بها والمتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة المبنية لمواجهة الأزمة وما يوفره من حلول منطقية ومبتكرة لمواجهة الأزمات التربوية والتغلب عليها.

وأيضاً دور 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، ولقدرة التخطيط الإستراتيجي على تحليل المؤشرات المسببة للأزمة واكتشافها بالوقت المناسب، وإلى ما يوفره التخطيط الإستراتيجي من توفير للوقت والجهد لدى مدراء

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 مدراء المدارس.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتوافق مع دراسة محمد ومحمود (٢٠١٨) والتي أشارت نتائجها إلى أن دور الإدارة الاستراتيجية 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 الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في بلدية دورا، ودراسة برهم (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى أن مستوى الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة المخلافي (٢٠١٩) والتي أشارت نتائجها إلى أن متوسط درجة ممارسة مهارات الإدارة الاستراتيجية 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.

الختام والتوصيات:

التوصيات المطلوبة على ضوء نتائج الدراسة الميدانية ، والتحليل النظري لمتغيري استراتيجيات الادارة ، وإدارة الأزمات الطلابية:

- إشراك جميع العاملين في المدارس في وضع الاستراتيجيات التربوية، حيث يسهم ذلك في فهم جميع أبعاد وظروف بيئة العمل في المدرسة.

- إجراء دراسات وأبحاث متنوعة حول دور استراتيجيات الإدارة التربوية في تحسين كفاءة المدراء والعاملين في المدارس.
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل مستمرة لمدراء المدارس لتشجيعهم على استخدام التخطيط الاستراتيجي.
- متابعة تنفيذ الخطة التطويرية والإجرائية ومراقبة الأنشطة ضمن المجالات الأربعة.
- دعم ومتابعة مجالس التطوير التربوي ضمن شبكات المدارس وتنفيذ توصياتها.
- متابعة تنفيذ الخطط والاستراتيجيات مع مراعاة الأزمات والتحديات المتوقعة، من خلال بناء شراكات تعاون مع المجتمع المحلي.
- عقد اجتماعات دورية عبر التطبيقات الإلكترونية لمتابعة التخطيط مع مدراء المدارس.

في الختام، تؤكد التوصيات المذكورة أعلاه على أهمية التعاون والشراكة في تحسين جودة التعليم وفعالية الإدارة التربوية. إشراك جميع العاملين في المدارس في وضع الاستراتيجيات التربوية يعزز من فهمهم لبيئة العمل، بينما تسهم الدراسات والأبحاث في تحسين كفاءة المدراء والعاملين. تعزز الدورات التدريبية وورش العمل المستمرة من قدرات المدراء في استخدام التخطيط الاستراتيجي بفعالية.

من الضروري متابعة تنفيذ الخطط التطويرية والإجرائية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، ودعم مجالس التطوير التربوي وتنفيذ توصياتها لتطوير العملية التعليمية. التعاون مع المجتمع المحلي يساهم في مواجهة الأزمات والتحديات بفعالية، وعقد الاجتماعات الدورية عبر التطبيقات الإلكترونية يسهل متابعة التخطيط والتنسيق المستمر مع مدراء المدارس. بتطبيق هذه التوصيات، يمكننا تحقيق نقلة نوعية في الإدارة التربوية، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم ويعزز من قدرات المدراء والعاملين في المدارس، مما يساهم في تحقيق رؤية تعليمية مستدامة وفعالة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو رمان، جمانه (٢٠٢١). إدارة الأزمات الكوارث والمخاطر: نهج للوقاية والعلاج والتعافي. (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو فارة، يوسف (٢٠٠٩). إدارة الأزمات: مدخل متكامل. (الطبعة الأولى). عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- إدريس، هند (٢٠١٨). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع فاعلية الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية ببلدية القصارف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النيلين.
- برهم، أحمد (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، ٩(٤)، ٣٠-١.
- الجبوري، حسين (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي في التعليم. الدار العربية للعلوم ناشرون وموزعون، بيروت.
- الحريري، رافدة (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. (الطبعة الأولى). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- الخليوي، ليناء، العرفي، أسماء، والحربي، نوال (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة جدة وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(٢٦)، ٩٦-٧٤.
- الدريديري، إسماعيل، وعلي، عبير (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي في معايير جودة التعليم. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- الدليمي، حامد عبد حمد (٢٠٠٨). إدارة الأزمات في بيئة العولمة - حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق. رسالة دكتوراه منشورة، جامعة البصرة، العراق.
- الشاعر، عدلي داود محمد (٢٠٠٧). معوقات تطبيقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شبلق، وائل (٢٠٠٦). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى قادة المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شوباصي، حنان (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة التميز لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد الجمل، سمير، والرجوب، عدنان (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا. المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١(٢)، ٢٠-١٠.

العزاوي، نجم (٢٠٠٩). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي، جامعة الزرقاء.

غنيم، رهن (٢٠١٤). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

اللامي، غسان، والعيساوي، خالد (٢٠١٥). إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات. (الطبعة الأولى). الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

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.

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)، ١-٢٩.

ثانيا المراجع الاجنبية:

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.

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.

Marshall Brown, (2016): Strategic Planning of School Districts," P.10, Paper Presented at California School, Report, No. ED 205 29, San Francisco, CA, December.

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.