أثر ممارسة القيادات المدرسية للتخطيط الاستراتيجي في أداء المدارس الحكومية في سلطنة عُمان: أساليب إدارة الأزمات متغير وسيط

إعداد

سالم بن سهيل بن محمد العوائد

الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

٢٠٢٢م

أثر ممارسة مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي في أداء المدارس الحكومية في سلطنة عُمان: أساليب إدارة الأزمات متغير وسيط

إعـداد

سالم بن سهيل بن محمد العوائد

بحث متطلب مقدم لنيل درجة الدكتوراة في التربية (إدارة التربوية)

كليـة التربيـة

الجامعة الإسلاميـة العالميّـة بماليزيا

سبتمبر ٢٠٢٢م

مُلخَّص البحث

هدف هذا البحث إلى معرفة أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بسلطنة عمان على الأداء المدرسي وأساليب إدارة الأزمات متغيرًا وسيطًا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فتألَّف مجتمع البحث من جميع المديرين ومساعديهم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م، ويتوزعون في إحدى عشرة محافظة تعليمية، وعددُهم (١٧٩٨)؛ منهم (٧٩١) مديرًا، و(١٠٠٧) مديرين مساعدين، ثم اختار الباحث منهم عينة عشوائية طبقية تألَّفت من (٣١٧) مديرًا ومديرًا مساعدًا، وأعدَّ لجمع البيانات استبانةً من ستين فقرة، ثم أجرى التحليلات الوصفية باستخدام برنامج (SPSS)، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) باستخدام برنامج (SmartPLS)، وذلك لتقييم صدق البيانات وثباتها، واستخدم نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)؛ لدراسة العلاقات الهيكلية بين متغيرات البحث، ومن ثم كشفت النتائج عن تأثيرين إيجابيين مباشر وغير مباشر للتخطيط الاستراتيجي، وعن تأثير إيجابي مباشر لأساليب إدارة الأزمات على الأداء المدرسي، وهناك تأثير وسيط لأساليب إدارة الأزمات في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المدرسي، وعليه أوصى الباحث بضرورة العمل على تطوير الأداء المدرسي من خلال رفع مستوى وعي العاملين بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وإدراك أهمية أساليب إدارة الأزمات وضرورتها في الأداء المدرسي، وبخاصة في أثناء جائحة (كوفيد ١٩)، علاوة على استحداث وحدة للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في كل مديرية تعليمية، وإعداد قاعدة بيانات يُرجع إليها عند الحاجة، وزيادة البرامج التدريبية في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

ABSTRACT

This research aims at examining the effect of the practice of strategic planning among public-school principals and their assistants, in the Sultanate of Oman, on school performance, with crisis management methods as a mediating variable. The researcher used a descriptive-analytical approach. The research population consisted of all principals and their assistants in primary schools in the Sultanate of Oman for the academic year 2021/2020. The population was distributed over eleven educational governorates and consisted of 1798 personnel, 791 principals, and 1007 assistant principals. Of this population, the researcher selected a stratified random sample consisting of 317 principals and assistant principals. The data were collected using a sixty items questionnaire. SPSS was used to conduct the descriptive analysis. SmartPLS was used to conduct confirmatory factor analysis (CFA), to assess the validity and reliability of the data. Structural equation modeling (SEM) was used to study the structural relationships between the research variables. The results revealed two direct and indirect positive effects of strategic planning, and a direct positive impact of crisis management methods on school performance. There was a mediating effect of crisis management methods on the relationship between strategic planning and school performance. The researcher highlighted the importance of developing school performance by improving the level of awareness about strategic planning and the vital role of crisis management methods in school performance, especially during the Covid-19 pandemic. In addition, the researcher also recommended establishing a unit for strategic planning and crisis management and a database that can be referred to when needed in each educational directorate. This is besides increasing the number of training programs concerned with strategic planning and crisis management.

APPROVAL PAGE

The thesis of Salim Bin Suhail Bin Mohammed Al awaid has been approved by the following:

_____
Abdulmajid Mohammed Abdulwahab Aldaba
Supervisor

_____
Suhailah Hussien
Co-Supervisor

_____
Ismail Hussein Amzat
Co-Supervisor

_____
Dawood Abdulmalek Yahya Al hidabi
Internal Examiner

_____
Ayman Aied Mohammed
External Examiner

_____
Mohammed Elwathig Saeed Mirghani
Chairman

DECLARATION

I hereby declare that this thesis is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that is has not been previously or concurrently submitted as a whole for any other degrees at IIUM or other institutions.

Salim Bin Suhail Bin Mohammed Al awaid

Signature: ……..……..…… Date:…...…….

الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢٢م محفوظة لـ: **سالم سهيل محمد العوائد**

أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان على الأداء المدرسي وأساليب إدارة الأزمات متغير وسيط

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحث إلا في الحالات الآتية:

١- يمكن للآخرين اقتباس أي مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.
٢- يحق للجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا ومكتبتها الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسساتية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض ربحية تجارية.
٣- يحق لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكتبات الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.
٤- سيزود الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا بعنوانه مع إعلامها عند تغير العنوان.
٥- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي، أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالبين به.

أكد هذا الإقرار: **سالم سهيل محمد العوائد**

التوقيع: ..... التاريخ: .....

إلى والدايّ الكريمين حفظهما الله تعالى

إلى زوجتي العزيزة

إلى ثمرة فؤادي أبنائي الأعزاء

إلى أخواني وأخواتي حفظهم الله

إلى كل صديق ومحب

إلى أساتذتي الكرام الذين بذلوا الكثير من الوقت والجهد

إلى كل من دعمني ووقف بجانبي وساعدني في هذا البحث

{{ أهدى إليهم جميعاً هذا العمل المتواضع}}

الشكر والتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ [سورة النمل الآية ١٩].

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه والصلاة والسلام على نبيه محمد صلى الله عليه وصحبه وآله وبعد،،،

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور عبدالمجيد محمد عبدالوهاب الدباء الذي تكرم بالإشراف على بحثي هذا وبذل في ذلك الكثير من الوقت والجهد فكان عطاؤه بلا حدود على البحث والباحث وكان لي قدوة ومثلاً في البحث العلمي أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناته وحسناتي كما أتوجه بالشكر والامتنان للدكتور عبد الوهاب بن زكريا الذي كان لنا نعم المعين منذ دخول الجامعة فلم يبخل بقليل أو كثير أو نصح أو إرشاد والشكر موصول إلى لجنة المناقشة لتكرمها بمناقشة هذا العمل المتواضع وتقويمه, كما اتقدم بالشكر إلى طاقم الجامعة الإسلامية العالمية عامة وأساتذة كلية التربية خاصة.

فهرس محتويات البحث

مستخلص البحث ..... ج

مستخلص البحث بالإنجليزية ..... د

صفحة القبول ..... هـ

صفحة التصريح ..... و

صفحة الإقرار ..... ز

الإهداء ..... ح

الشكر والتقدير ..... ط

قائمة الجداول ..... س

قائمة الأشكال ..... ف

الفصل الأوّل: مدخل البحث ١

خلفية البحث: ١

مشكلة البحث: ٤

أهداف البحث: _ (Objectives of the study) ٧

فرضيات البحث: ٨

أهمية البحث: ٨

مصطلحات البحث: ٩

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ١١

المبحث الأول: الأداء المدرسي ١١

أهمية الأداء المدرسي ١١

أهداف الأداء المدرسي ١٣

العوامل المؤثرة في الأداء..... ١٤
أهم مبادئ تطوير الأداء المدرسي..... ١٦
جوانب تطوير الأداء المدرسي ١٧
معوقات جودة الأداء المدرسي ١٨
المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي ١٨
الخطة الاستراتيجية..... ١٩
مفهوم التخطيط الاستراتيجي ١٩
أهمية التخطيط الاستراتيجي..... ٢١
أهداف التخطيط الاستراتيجي: ٢٣
خصائص التخطيط الاستراتيجي ٢٤
أبعاد التخطيط الاستراتيجي ٢٤
مميزات التخطيط الاستراتيجي ٢٥
القواعد الأساسية لعملية التخطيط..... ٢٥
خطوات التخطيط الاستراتيجي: ٢٩
التخطيط الاستراتيجي في الحقل التربوي..... ٣٠
التخطيط الاستراتيجي المدرسي والأزمات المدرسية:..... ٣٢
المبحث الثالث: أساليب إدارة الأزمات ٣٥
أولاً: أهمية إدارة الأزمات في الحقل التربوي:..... ٣٥
أهمية إدارة الأزمات بالحقل التربوي:..... ٣٧
ثانيًا: أساليب إدارة الأزمات في الحقل التربوي: ٤٠
أساليب إدارة الأزمات التعليمية: ٤١
ثالثًا: المبادئ الأساسية لتحقيق الكفاء والفاعلية لإدارة الأزمات في الحقل التربوي..... ٥١
المبحث الرابع: النظريات العلمية: ٥٤
نظرية اتخاذ القرار: (Herbert Alexander Simon 1916)..... ٥٦

نظرية العلاقات الإنسانية:(Elton Mayo1889) ٥٧
ثانيًا: الدراسات السابقة: ٦٠
المحور الأول: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي: ٦٠
المحور الثاني: دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المدرسي: ٦٣
المحور الثالث: الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الأزمات: ٦٥
المحور الرابع: دراسات تناولت الأداء المدرسي: ٧١
المحور الخامس: الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي: ٧٥

الفصل الثالث: منهجية البحث ٧٨
تمهيد ٧٨
منهج الدراسة ٧٩
مجتمع الدارسة ٨٠
عينة الدراسة..... ٨١
نوع عينة الدراسة..... ٨٣
أداة الدراسة ٨٤
صدق الأداة..... ٨٧
صدق الاتساق الداخلي: ٨٩
تطبيق أداة الدراسة: جمع البيانات..... ٩٤
فحص البيانات ٩٥
القيم المتطرفة ٩٦
التوزيع الطبيعي للبيانات ٩٦
قوة الارتباط الداخلي (مصفوفة الارتباط) ٩٧
الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل الدراسة..... ٩٨

ملخص الفصل ١٠٠

الفصل الرابع: تحليل النتائج وعرضها ١٠٢

مقدمة ١٠٢

التحليل الأولي للبيانات ١٠٣

القيم المتطرفة ١٠٣

التوزيع الطبيعي للبيانات ١٠٤

قوة الارتباط الداخلي (مصفوفة الارتباط) ١٠٧

تفاصيل عينة الدراسة ١٠٨

الإجابة عن السؤال الثاني: ١١١

الإجابة عن السؤال الثالث: ١١٣

ثبات المقياس: ١١٥

نسبة التشبع (Loading) ١١٦

اختبار صدق التقارب من خلال متوسط التباين المستخلص..... ١٢٠

معامل التحديد ١٢٥

فرضيات الدراسة ١٢٥

الفرضيات المباشرة ١٢٥

الفرضية الأولى:. ١٢٥

الفرضية الثانية:. ١٢٦

الفرضية الثالثة: ١٢٦

حجم الأثر (Effect Size) ١٢٧

ملخص الفصل ١٢٩

الفصل الخامس: المناقشة والاستنتاجات والتوصيات ١٣٠

التمهيد ١٣٠

مناقشة نتائج نموذج القياس..... ١٣٠
مناقشة نتائج السؤال البحثي الأول..... ١٣١
مناقشة نتائج السؤال البحثي الثاني ١٣٢
مناقشة نتائج السؤال البحثي الثالث..... ١٣٣
مناقشة نتائج السؤال الرابع وفرضيته ١٣٤
مناقشة نتائج السؤال الخامس وفرضيته ١٣٥
مناقشة نتائج السؤال السادس وفرضيته..... ١٣٧
مناقشة نتائج السؤال السابع وفرضيته ١٣٨
الاستنتاجات ١٣٩
إسهامات الدراسة..... ١٤١
الإسهامات النظرية ١٤١
الإسهامات التطبيقية ١٤٢
التوصيات ١٤٣
مقترحات لدراسات مستقبلية..... ١٤٤
الخاتمة ١٤٥

قائمة المصادر والمراجع..... ١٤٧
أولاً: المراجع العربية:..... ١٤٧
١-القوانين والتقارير: ١٤٧
٢-الكتب:..... ١٤٧
٣- المجلات العلمية والدوريات:..... ١٥١
٤- الرسائل العلمية: ١٥٣
ثانياً: المراجع الأجنبية:..... ١٥٥
ثالثاً: المواقع الإلكترونية: ١٥٧

الملاحق ١٥٨
تفاصيل المحكمين ١٥٥
الاستبانة في صورتها الأولية ١٥٧
الاستبانة في صورتها النهائية ١٧٠

قائمة الجداول

جدول (٣-١)	تفاصيل مجتمع الدراسة:	٨١
جدول (٣-٢)	تحديد حجم العينة:	٨٣
جدول (٣-٣)	تفاصيل أداة الدراسة:	٨٧
جدول (٣-٤)	تفاصيل محكمي أداة الدراسة	٨٦
جدول (٣-٤)	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التخطيط الاستراتيجي:	٩٠
جدول (٣-٥)	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور الاداء المدرسي	٩١
جدول (٣-٦)	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية أساليب إدارة الأزمات:	٩٢
جدول (٣-٧)	معاملات الثبات لمحاور الدراسة والمحور الكلي:	٩٤
جدول (٤-١)	القيم المتطرفة	١٠٤
جدول (٤-٢)	درجة التفلطح (Skewness) والإلتواء (Kurtosis)	١٠٥
جدول (٤-٣)	تضخم التباين والتباين المسموح:	١٠٨
جدول (٤-٤)	توزيع عينة الدراسة	١٠٩
جدول (٤-٥)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التخطيط الاستراتيجي	١١٠
جدول (٤-٦)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير أساليب إدارة الأزمات	١١٢
جدول (٤-٧)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الاداء المدرسي	١١٣
جدول (٤-٨)	الثبات المركب	١١٦
جدول (٤-٩)	تشبع عناصر النموذج	١١٧
جدول (٤-١٠)	متوسط التباين المستخلص	١٢١
جدول (٤-١١)	محك فورنل –لاركر: Fornell –Larcker Criterion:	١٢٣
جدول (٤-١٢)	ملخص الفرضيات المباشرة في النموذج	١٢٧

جدول (٤-١٣) حجم التأثير للفرضيات المباشرة في النموذج ١٢٨
جدول (٤-١٤) ملخص الفرضيات المباشرة في النموذج ١٢٩

قائمة الأشكال

شكل (١-١)	أنموذج الدراسة المقترح	٧
شكل (١-٢)	القواعد الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي	٢٧
شكل (١-٣)	صفات القرار المناسب لإدارة الأزمات	٤٠
شكل (١-٤)	أساليب التعامل مع الأزمات التعليمية	٤٥
شكل (٤-١)	الرسم البياني (Histogram) يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات	١٠٦
شكل (٤-٢)	يوضح التوزيع تجانس التباين (Scatter plot)	١٠٧
شكل (٤-٣)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التخطيط الاستراتيجي	١١١
شكل (٤-٤)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير أساليب إدارة الأزمات	١١٢
شكل (٤-٥)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الاداء المدرسي	١١٤
شكل (٤-٦)	نموذج القياس	١١٥
شكل (٤-٧)	النموذج البنائي الهيكلي	١٢٤

الفصل الأوّل

المقدمة

خلفية البحث:

إنَّ من أهم التحديات التي تواجهها المدارس في عصرنا الحالي الأداء المدرسي في جميع المجالات فكلما حققت المدرسة نجاحا في مخرجاتها كانت هناك تطلعات جديدة تفرضها متطلبات الحياة، وهنا تأتي أهمية الأداء المدرسي وأثره في نمو المجالات الثلاثة: التعليم، والتعلم، والإدارة من أجل تطوير كفاءة المدرسة؛ يوجه الأداء المدرسي لدعم احتياجات المجتمع المدرسي ومتطلباته للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية. كما يتم إبراز أهمية الأداء المدرسي عند تشخيص مجالات عملية التعلم التربوي والمستوى الحقيقي لمدخلاتها، وتحديد أولويات التطوير والأساليب والأنشطة المستخدمة، وبيان مواطن القوة فيها، مما يوفر الفرصة لتصحيح الأداء وإضافة تعديلات على الخطط لبلوغ وتحقيق الأهداف. كما أنه يقوي النظام وكذلك أدوار المعلم الأول (مشرف مقيم) وتحديد برامج التطوير المهني للزملاء المعلمين ؛ هذا يجعل المدرسة وحدة تدريب فعالة ومنتجة (وزارة التربية والتعليم، سلطنة عُمان،٢٠٠٨).

يعتمد تطوير العملية التربوية على المدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية رئيسة، يتمثل ذلك في البيانات، والمعلومات ببوابة سلطنة عُمان التعليمية، وما تتضمنه من بيانات إحصائية في نظام المؤشرات التربوية، وعلى ضوء ذلك وجب الوقوف على واقع توظيف نظام المؤشرات التربوية المتعلقة بالأداء لدى مديري المدارس في سلطنة عُمان، والتعرف على واقعه في مدارس السلطنة، في مجال دور مدير المدرسة، ومجال التنمية المهنية للمعلم، ومجال التحصيل الدراسي، وتحديد المؤشرات التربوية لدى مديري المدارس والتعرف على جوانب الأداء المدرسي بالإضافة إلى الكشف عن التحديات التي يواجهها مديرو المدارس في تحقيق الأداء المدرسي المرجو من السياسات الموضوعة (الحضرمي، ٢٠١٩).

أما بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي فهو يعمل على تقدم المنظمة وتطورها بالطريقة المناسبة ويزيد من فعالية المديرين وتحسين الأداء تمامًا كما يزيد من قدرة المنظمة على التكيف

والتأقلم فهو يساعد في بلورة الأهداف ويحقق الارتباط المناسب بين القرارات وتقليل الأعباء غير الضرورية بسبب عامل السرعة الأمر الذي يعكس تحسين الأداء وتجويده, فالتخطيط الاستراتيجي عنصر مهم وفعال في العملية التعليمية وأول مراحلها وأحد الركائز الأساسية للعمل المنظم الذي يجب أن يميز كل الجهود الجماعية أو الفردية في المدرسة، وهذا يحدد الأهداف الأساسية ويحدد الإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والغايات، والتخطيط التربوي هو أحد أهم مجالات التخطيط في أي مؤسسة حيث إنَّ هذا التخطيط يهدف إلى تطوير وصقل وتحسين مهارات وقدرات الموارد البشرية (البوهي، ٢٠١٠).

أن تبني كثير من الدول المتقدمة و النامية للتخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في نظمها التعليمية أصبح أمراً ضرورياً ومُلِحاً في الوقت الحاضر، الأمر الذي يعنى بأستشراف المستقبل والتركيز على الإحتياجات والرؤى بعيدة وقريبة المدى وهو ما يعد من أهم مبررات استخداما لتخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم . وقد اتجهت المؤسسات التعليمية في دول مثل : أستراليا ونيوزلندا وإنجلترا وألمانيا وفرنسا وأمريكا وسنغافورة وغيرها من الدول الأخرى إلى تبني نظم التخطيط الاستراتيجي في تنظيم أعمالها وتخطيط مستقبلها التعليمي من خلال الإعتماد على عمليات التخطيط المسبق والعلمي، وقد أعطت السلطات التعليمية في هذه الدول المزيد من الصلاحيات الاستقلالية للمدارس للقيام بهذه المهمة (Fiske, 2000).

لذا سعت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان إلى مواكبة المستجدات التربوية الحديثة على المستوى الدولي والمحلي من خلال إرساء قواعد التخطيط الاستراتيجي في كل الوحدات التعليمية، ولاسيما المدرسة من خلال القائمين على العمل –مديري المدارس ومساعدي المدراء–لحل الأزمات المتنوعة بصورة موضوعية تقوم على الأساليب العلمية لإدارة الأزمات، ومن ثم ينعكس ذلك بصورة إيجابية على الأداء المدرسي. ومع تسارع ظهور أنماط عديدة من الأزمات التعليمية والتي كانت لها تداعيات سلبية مُهمة على استقرار العملية التعليمية، أصبحت الحاجة ملحةً لوضع خطط استراتيجية تتمتع بالمرونة ونابعةً من الكادر الإداري للمدرسة وفقًا لمعايير محددة يحكم بها على الأداء المدرسي من خلال مواجهة أزمات متعددة منها: تدني مستوى التحصيل الطلابي، وكذلك ضعف القدرة الاستيعابية لبعض

المدارس مما يثقل كاهل مديري المدارس بأعباء وظيفية مضاعفة وفقًا للإحصائيات السنوية لوزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم،٢٠١٨).

أما من ناحية الأزمات التعليمية فقد تناولت دراسة (الكلباني،٢٠٢٠) إدارة الأزمات لدى مدراء التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان والتي توصلت إلى أهمية تقييم التخطيط لإدارة الأزمات وتطويرها، وتأتي دراسة سليمان (٢٠٠١) التي هدفت إلى التعرف على الأزمات التعليمية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان كما يراها مديروها ومعرفة الأساليب التي يستخدمونها للتعامل مع تلك الأزمات وتوصلت دراسة (المهدي، ٢٠٠٢) إلى أن أسلوب فريق العمل :بطريقة علمية منظمة، حيث يتعاون الجميع في مواجهة الأزمة فلكل عضو مهامه التي يقوم بها وأسلوب احتواء الأزمة ويتم من خلاله حصر الأزمة وتحميدها عند مرحلة معينة التي وصلت إليها والعمل على امتصاص الضغوط المولدة لها ومن ثم إفقادها قوتها. وأوصى مؤتمر "الاستراتيجيات الحديثة في إدارة المخاطر" المنعقد بمسقط نوفمبر (٢٠١٩) ضرورة بناء القدرات البشرية، وتعزيز نشر ثقافة إدارة الأزمات، وتحديد طبيعة الأزمات الحالية وكيفية التعامل معها، وخلق مناخ أمني مطمئن لضمان المشاريع الحيوية والأمن من التهديدات غير المتوقعة، وابتكار استراتيجيات جديدة للأزمات وتطويرها وعمل نماذج متكامل للأزمات والطوارئ، ومواصلة تحسين الأنشطة الإدارية للمؤسسات التنموية في القطاعين العام والخاص لتطوير أداء الإدارة العليا ودعم ونشر التجارب الإبداعية الناجحة والممارسات الرائدة في إدارة الأزمات. نظرا لخطورة نتائج الأزمات بجميع أنواعها في سلطنة عمان، فإن المؤسسات التعليمية الإدارية على استعداد لاستخدام استراتيجيات مختلفة تؤكد على المشاركة مع موظفي المؤسسة أو المدرسة والقيادة الجماعية في التفكير والتنفيذ والمتابعة والتقييم.. وتفعيل ذلك من خلال تشكيل اللجان وفرق العمل وتنظيم البيانات الخاصة بالأزمات وإعداد الأفراد وتدريبهم لمواجهتها (الزاملي، وآخرون،٢٠٠٧).

أما على الصعيد العالمي فقد تسبب جائحة Covid-19 في أكبر وأطول انقطاع للتعليم عبر التاريخ حيث كان للجائحة حتى الآن تأثير شبه كامل على الطلبة والمعلمين في جميع أنحاء العالم، في جميع المراحل الدراسية، ومؤسسات التدريب المهني والتقني والجامعات، ومؤسسات تعليم الكبار, وحتى منتصف أبريل ٢٠٢٠، تأثر ٩٤ في المائة من الطلاب في

جميع أنحاء العالم بهذه الجائحة، وهو ما يمثل حوالي ١,٥٨ بليون طفل وشاب في المراحل المختلفة من الابتدائي إلى التعليم العالي في ٢٠٠ دولة. من ناحية أخرى، حفزت هذه الأزمة الابتكار في القطاع التعليمي فقد رأينا طرقًا مبتكرة لدعم التعليم والتدريب، من الإذاعة والتلفزيون إلى حزم التعليم من المنزل, وصولاً إلى استخدام التواصل الاجتماعي, تم تطوير حلول التعلم عن بُعد بفضل الاستجابة السريعة للحكومات والشركاء في جميع أنحاء العالم لدعم استمرارية التعليم وعدم الرضوخ للتحديات الموجودة، بما في ذلك الشراكة العالمية للتعليم التي ترعاها اليونسكو. وتم تذكيرنا أيضًا بأن المعلمين يؤدّون دورًا حيويًا وأساسياً في العملية التعليمية, إلا أن هذه التغيرات أيضًا سلطت الضوء وركزت على المستقبل المشرق للتعلم وأنماط التعليم الجيد المتغيرة بسرعة لا يمكن فصلها عن الحاجة إلى عدم ترك أحد خلف الركب، وهذا ينطبق على مهنة التعليم وعلى حاجة المتخصصين فيها إلى تدريب أكثر على طرق جديدة للتدريس وتوفير الدعم اللازم لهم، وينطبق هذا على مجتمع التعليم بأكمله، بما في ذلك المجتمعات المحلية التي تعتمد عليها استمرارية التعليم أثناء الأزمة والتي تؤدّي دورًا مهمًا في إعادة البناء بشكل أفضل (الأمم المتحدة, ٢٠٢٠).

لذلك كان من الضروري الاستعداد بشكل صحيح لهذه الأزمات من خلال التخطيط وتدريب موظفي المدرسة والطلاب على التعامل معها والمواجهة الفعالة للأزمة، فلم تعد القضية هنا تتمثل في إمكان حدوث الأزمات أم لا، بل أصبحت القضية تتمثل في الإجابة عن أسئلة مثل: في اي وقت ستحدث هذه الأزمات؟ وما نوعها؟ وكيف تحدث؟ لذلك لم يعد هناك بديل عن الاستعداد للأزمات التي تزداد وتكبر يومًا بعد يوم (Gronvall& Sundelius، 2013).

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في دراسة أثر ممارسة القيادات المدرسية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء المدرسي في المدارس الحكومية بسلطنة عمان, فقد توصلت دراسة (الزعابي،٢٠١٩) إلى أن جاهزية البيئة المدرسية في سلطنة عُمان، ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسن الأداء المدرسي لدى المعلمين والطلبة وأن درجة تأثير الإدارة في الأداء المدرسي في مدارس سلطنة عُمان كما

يراها مُديري المدارس ومعلميها (متوسطة) كما أظهرت أن السمات الشخصية والقيادية والفروق الفردية بين الأفراد بالمدرسة لها أثر قوى فيما يتعلق بوجهة نظر أولياء أمور الطلبة حول قيام إدارة مدارس وما يتعلق بأبنائهم بعدم التواصل معهم أو إشراكهم من خلال مجلس الآباء في صياغة الخطط والبرامج وإيجاد شراكة لصنع واتخاذ القرارات، أما دراسة (الجهوري ٢٠١٣) التي أجريت على بعض القيادات التربوية في سلطنة عُمان فقد أظهرت وجود بعض السلبيات والقصور في البرامج الحالية ومنها عدم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية مثل البرامج التدريبية، وانتشار التنميط التدريب اللازم لمهامهم ومناصبهم القيادية في المديريات العامة للتربية والتعليم، وعدم تنوع هذه البرامج بما يتناسب مع المتغيرات العالمية الناشئة. ووفقًا لدراسة (الكلباني،٢٠٢٠) التي توصلت إلى وجود تدني في المخرجات التعليمية والتحصيل الدراسي خاصة وخاصة القراءة والكتابة لدى طلاب مداس الوسطى من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس والتي قد تشكل أزمة حقيقية تواجه المجتمع فيما بعد. ووفقًا لإحصائيات وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان من تدني نتائج التحصيل الدراسي في بعض المقررات أن الممارسات الإدارية المدرسية من شأنها تحسين النتائج الأكاديمية وتحسين العملية التعليمية، وهو ما تسعى إليه وزارة التربية والتعليم من خلال تنظيم مثل هذه الفعاليات المهمة، فالتعليم في العالم يشهد تطورًا ملحوظًا صاحبه ظهور أدوات ونظريات إدارية مختلفة لذلك، يجب دراسة هذه النظريات والأدوات وصقلها من وقت لآخر، ودعم ما يحققه المتخصصون في هذا المجال كما أن عملية التجديد تحتاج إلى خبرات، وهذه الخبرات تتكون بالبحث المستمر عن كل ما هو جديد في عملية التطوير المدرسي مع إيجاد إدارات مدرسية قادرة على طرحها وتنفيذها (وزارة التربية والتعليم،سلطنة عُمان ٢٠١٦)، ويقع العبء الأكبر على مدير المدرسة والمدير المساعد في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة هذه الأزمات وذلك من خلال استخدام الأسلوب العلمي والتخطيط المناسب من أجل الارتقاء بالأداء المدرسي. ولأن حدوث الأزمات واقع حتمي تواجهه المدارس وتؤثر عليها وعلى سلامة أفرادها وممتلكاتها ومن ذلك ما حدث في بعض مدارس سلطنة عُمان مما حدا بوزارة التربية والتعليم إلى تفويض مديري إدارات التعليم ومكاتب التربية والتعليم ومديري المدارس لإدارة بعض الأزمات، ونظرًا لما لاحظه الباحث في الحقل التربوي من الضغوط التي تواجهها المدارس

في سلطنة عُمان في موقف الأزمة؛ فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان في الأداء المدرسي.

ومن خلال إطلاع الباحث على بعض الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت استراتيجيات الأزمات وممارسات التخطيط الاستراتيجي في الحقل التربوي والواقع الميداني لاحظ ندرة في الدراسات وأدبيات التربية التي تتناول أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان في الأداء المدرسي. وهذه الأسباب دفعت إلى الإحساس بالمشكلة لدى الباحث في الحقل التربوي، ومن هنا نبعت فكرة البحث الحالية، والتي يمكن صياغة مشكلتها من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان في الأداء المدرسي وأساليب إدارة الأزمات متغير وسيط؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة:

١. ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟
٢. ما الأساليب المتبعة في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟
٣. ما مستوى الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟
٤. ما تأثير ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان في الأداء المدرسي؟
٥. ما تأثير ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان في أساليب إدارة الأزمات؟
٦. ما تأثير لأساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان في الأداء المدرسي؟
٧. هل يوجد أثر وسيط لإدارة الأزمات بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان؟