

## Obstacles to educational planning in public schools in Madaba Governorate, Jordan, from the point of view of school principals and principals during the (Covid-19) pandemic

Raja'i Ahmad Muhammad Abu Shannar

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** The study aimed to identify the degree of obstacles to educational planning in public schools in Madaba Governorate, Jordan, from the point of view of school principals during the (Covid-19) pandemic. The researcher used the descriptive analytical method, and the study sample consisted of (77) male and female principals of public schools. ), where the field of relationship with the local community ranked first with an arithmetic average (4.02) with a high degree, and the field of material capabilities ranked second with an arithmetic average (3.96) with a high degree, and the field of teachers ranked third with an arithmetic average (3.28) with a medium degree, and the administrative field came in the rank The fourth with an arithmetic average (3.27) with a medium degree, the teachers' domain came third with an arithmetic average (3.28) with a medium degree, the administrative field came fourth with an arithmetic average (3.27) with a medium degree, and the students' field came in the fifth rank with an arithmetic average (3.20) with a medium degree, and in light of Results The researcher concluded a set of recommendations and proposals to overcome the obstacles and limit their effects in the Madaba Governorate and the general schools of the Kingdom of Jordan, such as providing material and moral capabilities to the leaders in the institution. Educational institutions, the need for an educational supervisory body in educational institutions, the need to communicate with the local community and the exchange of participation in developing educational plans, and the need to strengthen the partnership between teachers and school administration.

**Keywords:** Educational obstacles, educational planning, school administration, COVID-19.

## معوقات التخطيط التربوي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا بالأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها خلال جائحة (كوفيد-19)

رجائي أحمد محمد أبو شنّار

وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة للتعرف على درجة معوقات التخطيط التربوي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا بالأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها خلال جائحة (كوفيد-19). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (77) فرداً من مديري ومديرات المدارس الحكومية. ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإعداد مقياس التخطيط التربوي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام للدرجة الكلية لمقياس معوقات التخطيط التربوي كان متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.54 من 5)، وعلى مستوى المجالات: جاء مجال العلاقة مع المجتمع المحلي بالترتبة الأولى بمتوسط (4.02) وثانياً: مجال الإمكانيات المادية بمتوسط (3.96) وكلاهما بدرجة (مرتفعة)، وجاء مجال المعلمين بالمرتبة الثالثة بمتوسط (3.28)، ورابعاً: المجال الإداري بمتوسط (3.27)، وخامساً: مجال الطلبة بمتوسط (3.20) وجميعها بدرجة (متوسطة). وفي ضوء النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات لتجاوز المعوقات

والحد من أثارها بمحافظة مادبا وعموم مدارس المملكة الأردنية مثل توفير الإمكانات المادية والمعنوية للقياديين في المؤسسات التعليمية، ضرورة وجود هيئة رقابة تربوية في المؤسسات التعليمية، وضرورة التواصل مع المجتمع المحلي وتبادل التشاركية في وضع الخطط التربوية، وضرورة تعزيز الشراكة بين المعلمين والإدارة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: المعوقات التربوية، التخطيط التربوي، الإدارة المدرسية، كوفيد-19.

## المقدمة.

يعد التخطيط التربوي عنصراً أساسياً للإدارة التعليمية والقيادية في المؤسسات التربوية الشاملة تتضمن: (الأهداف العامة والخاصة، تحديد الأولويات من الاستراتيجيات التعليمية، الموارد المادية والبشرية، التنبؤ المستقبلي والظروف المختلفة، الشمولية، الواقعية، المرونة، المتابعة المستمرة، التقييمات)؛ بهدف الوصول إلى مخرجات استراتيجية ناجحة؛ وهذا ما أشار (De- Matthews, Kotok & Serafini, 2020) أن المعتقدات والقيم الرئيسية والمعرفة والخبرة وممارسات القيادة التعليمية من قبل الإدارة المدرسية يعكس أثارها ونتائجها التربوية على مؤسساتها التعليمية.

وتعد استراتيجية التواصل الفعال في ميدان التربية والتعليم عملية مستمرة ومتطورة، تتضمن مجالات عديدة للعمليات، وانتقالها من المرحلة التعليمية التقليدية إلى مرحلة المستجدات التربوية، وذلك عن طريق التواصل بين الهياكل الإدارية والتربوية التعليمية والتخطيط المنظم بالإضافة إلى المجتمع المحلي، وانعكاس أثارها الإيجابية على نتائجها التعليمية في مختلف أطوارها التعليمية؛ وأشار هامر ورفاقه (Haumer, et al, 2021) تتميز الاستراتيجيات التربوية على بناء القدرات المعرفية في التغيير الثقافي، ويرتبط بمجموعة متنوعة من الأهداف والأخلاق لتلبية احتياجات الإداريين والمعلمين للانتقال إلى الكفاءات التعليمية من خلال الاتصال الجيد.

وفي هذا الصدد؛ يشهد العالم حالياً ظروفاً تتجه نحو أزمات هائلة قد تكون الأخطر في عصرنا الحالي، فحتى 28 آذار 2020، تسببت جائحة فيروس كورونا المستجد في انقطاع التعليم إلى أكثر من (161) بلداً وخاصة للملتحقين في المؤسسات التعليمية بلغت (1.6) مليار طالباً، أي ما يقرب من (80%) على مستوى العالم، وجاء ذلك في وقت الذي تعاني فيه المؤسسات التعليمية من أزمة تعليمية عالمية أي نقص في الإمكانات المادية، وهناك الكثير من الطلاب في المؤسسات التعليمية عامة والمدارس خاصة، لا يتلقون فيها المهارات الأساسية اللازمة التي يحتاجونها لتنمية مواقفهم وابداعاتهم في الحياة العملية والتعليمية (موجز سياسي، 2020: 2).

وإذا كانت التربية هي العملية التي بوساطتها يتم تنمية وقدرات الأفراد وإكسابهم الأفكار والمهارات والاتجاهات لممارسة أدوارهم بفعالية اتجاه الحياة، فإن التخطيط التنفيذي هو الأداة الفعالة التي يتم بموجبها التحكم في مجريات ومخرجات العمليات حسب أولوياتها، بقصد استغلال الموارد المادية والبشرية بشكل أفضل. وتعتبر التربية بمراحلها ومستوياتها ضرورة للتنمية الشاملة التي أصبحت أحد العوامل الحاسمة في نجاح أي تنمية تعليمية، بل أصبح التخطيط للمجتمع لا يتم إلا من خلال التربية بهدف استغلال مواردها بالشكل المطلوب (سحوت وجعفر، 2014).

وكما يتأثر التخطيط التربوي الإداري بمجموعه من العوامل وبشكل كبير، وذلك نظراً للظروف السائدة ضمن الأزمات الصحية التي سببتها جائحة (كوفيد- 19) المستجد، إضافة إلى التجاذبات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية؛ ومن هنا هناك آثار مباشرة تعوق وتزيد من معوقات التخطيط التربوي لدى الإدارة المدرسية بشكل خاص والتعليم بشكل عام، والتي تظهر داخل المؤسسات التعليمية في هذه المرحلة من الأزمة؟

1- خسائر التعلّم؛ منها زيادة معدلات التسرب من الدراسة.

2- عدم حصول الطلبة على أهم المهارات الأساسية في التعليم.  
3- عدم المساواة في النظم التعليمية والتربوية، وخاصة في معظم البلدان (Sulandjari,2021).  
وأن هذه الآثار أثرت سلباً وبشكل مباشر على الاستراتيجيات التربوية في ظل هذه الأزمة، وكما أبرزت الأزمة بعض مواطن الضعف في نظم التعليم والتدريب في المجال التقني والمهني والتي تعد من ضمن التخطيط التربوي الغير مدرك في هذه الأزمة، بما في ذلك انخفاض مستويات التعامل في وضع خطة تربوية بديله، وانخفاض في أوجه القصور الهيكلي للإدارة المدرسية، وأدت حالات التعطل التي شهدتها أماكن العمل إلى صعوبة تنفيذ منظومات التعليمية في المنصات التعليمية، وهي التي تعد من أهم العناصر والتطبيق في أساليب التعليم الأساسية لأي نظام تربوي، بسبب النقص في البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات اللازمة لكل من الطلاب والمعلمين والإدارة المدرسية، وكيفية الموازنة بين الفصول الدراسية والجدول الزمنية الأكاديمية، حيث تم بنجاح تنفيذ بعض البرامج على الانترنت بينما تعذر تنفيذ البعض الآخر.  
وهذا ما أشاره كالونج ورفاقه (Calonge, et al, 2022) أن جائحة COVID-19 أجبرت العديد من مؤسسات التعليم على التوقف فجأة عن التدريس واللجوء إلى التعلم عن بُعد مما تتطلب إجراءات التباعد الاجتماعي من المؤسسات وتقديم الدورات والبرامج والخدمات دون أي اتصال مباشر بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإدارة المدرسية؛ مما اظهر نقاط القوة والضعف والتهديدات في عدم القدرة على التخطيط الجيد وعدو تحديد النقاط التنبؤية في حال الظروف الطارئة.  
انطلاقاً من تعدد المسؤوليات والمهام في ظل جائحة (كوفيد-19) والتي انصببت على عاتق مديري المدارس، فقد أصبح يواجه معوقات تحد من التخطيط التربوي الأمثل لمدرسته مما ينجم عنه بعض السلبيات، التي ظهرت من خلال معوقات مسيرة وتنسيقية وأثرها السلبي في النتائج التربوية، وان لهذه المعوقات الأثر الأكبر في عدم انجاز المخططات التربوية من حيث الاتباع العلمي خلال رسم التخطيط وقوانينه ومشاريعه وتشريعاته التربوية والتنفيذية والتقييمية.

#### مشكلة الدراسة:

خلال عمل الباحث في وزارة التربية والتعليم تبين أن هناك معوقات كثيرة ظهرت في ظل هذه الجائحة، وكما أن هناك عقبات واجهت وزارة التربية والتعليم بشكل عام، والمدارس بشكل خاص، وهناك دراسات أظهرت ان التخطيط التربوي يعاني من سلبيات كدراسة كل من: (Kiral,2021)؛ عزام ومنصور، 2020؛ Kougias & Efsthopoulos,2020؛ الرنتيسي، 2020؛ الجماعي وآخرون، 2020؛ المحرج، 2020؛ المناع، 2020؛ إسماعيل، 2020؛ نويرة وآخرون، 2020؛ الزهراني وعطية، 2019؛ مسموشي، 2019)، لان المعوقات ذات طبيعة تربوية عامة في معظم المدارس التعليمية، وعدم قدرتها لتوافر الإمكانيات لطبيعتها الإدارية والفنية لتساعدتها في التغلب على المعوقات المخطط لها وما يواجهها من ظروف مشابهه في البيئات التعليمية.

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- 1- ما درجة معوقات التخطيط التربوي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا بالأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها خلال جائحة (كوفيد-19).
- 2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة معوقات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة)؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

- 1- معوقات التخطيط التربوي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا بالأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها خلال جائحة (كوفيد-19).
- 2- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة معوقات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة).

#### أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية: تحقيق الفائدة العلمية المتوقع إضافتها من خلال نتائجها في ضوء آراء مديري ومديرات المدارس مع متغيرات الدراسة، والتي تعتبر كأحد المعوقات التربوية الناجمة عن الأزمات التربوية.
- الأهمية التطبيقية: التوصل لمجموعة من التوصيات المنبثقة في توفير بعض الحلول للتخفيف من هذه المعوقات ووضع خطة استراتيجية تربوية لمواجهة العقبات، والذي يمكن الباحثين والتربويين والإداريين من الاستفادة منها.

#### حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: معوقات التخطيط التربوي في المدارس الحكومية
- الحدود البشرية: عينة تكونت من (77) مديراً ومديرة.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية في محافظة مادبا بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق خلال جائحة (كوفيد-19) في العام الدراسي الأول (2021-2022).

#### مصطلحات الدراسة:

- **المعوقات:** يعرف إجرائياً: وهي المعوقات التي تؤثر سلبياً على استراتيجيات التخطيط التربوي، وقد تعيق مدراء المدارس في وضع الخطة الإدارية اللازمة أو تجعله يصنع قراراً إدارياً مدرسياً غير سليم في الظروف الطارئة.
- **التخطيط:** يعرفه علام (2003: 184) بأنه "التحديد المسبق لما يجب عمله لتحقيق أهداف معينة، وتحديد التوقعات والإجراءات التي لم تتم بعد، وأثناء حدوثها فإنه يجب مقارنة الواقع بالمستهدف"؛ ويعرف إجرائياً: وهو التخطيط المسبق للاستراتيجيات الإدارية والتربوية التي ينبغي على الإداريين تحقيق أهدافها في المدارس.
- **التخطيط التربوي:** يعرفه هوانة وثقى (2001: 54) بأنها "عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة أو كعملية ترتيب أولويات العمل التربوي في ضوء الإمكانيات المادية والعناصر البشرية المتاحة"؛ ويعرف إجرائياً: الأسلوب العملي المتبع لتحقيق الأهداف والوسائل التربوية، بهدف تحسين جودة الاستراتيجيات الإدارية والتربوية؛ وهي الأداء التي تحدد درجة المعوقات لدى افراد العينة من خلال المجالات التالية: الإمكانيات الإداري؛ والمادية؛ المعلمين؛ الطلبة؛ العلاقة مع المجتمع المحلي.
- **مدراء المدارس:** يعرف الباحث مدير المدرسة- إجرائياً: هو القائد التربوي والمشرف المقيم، القائم على تنفيذ السياسة التعليمية لجميع الشؤون الإدارية في مدرسته، وامتلاك الصلاحيات الإدارية للسير نحو تحقيق هدفها، وتحقيق بيئة تعليمية أفضل وتوفير كل الظروف المناسبة لبلوغ المخرجات التربوية.

- جائحة كورونا: تعرفها منظمة الصحة العالمية (WHO,2020) " هي عدوى فيروسية جديدة تنتهي إلى فيروسات الكورونا، وبدأت في الصين نهاية عام (2019)، والذي يسبب المرض للإنسان والحيوان، وتم إعلانها كطوارئ صحية ووصفة بالجائحة، ومن أعراضه المرضية؛ الحمى والسعال الجاف؛ وينتقل إلى الإنسان عن طريق القطرات الصغيرة التي تتناثر من الأنف أو الفم عندما يعطس أو يسعل الشخص المصاب، حيث استمر بالتفشي لجميع أنحاء العالم".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

### 2-1-1- التخطيط التربوي:

يعد التخطيط من العمليات الأساسية ذات أهمية في تحسين الوسائل التي تعد عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

ولقد تطور مفهوم التخطيط التربوي في إطار شامل للخطوات والإجراءات والأساليب المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، والتأكد من درجة بلوغ الأهداف في عملية تصور مسبق شامل لجميع عناصر وأبعاد العملية التعليمية، ولم تكن مقتصرًا على جانب معين من العملية التعليمية، بل أصبح يعنى بالجوانب التربوية في المؤسسات التعليمية، ويطبق على التعليم لمختلف المستويات وإشكاله ومراحله المنتظمة وغير النظامية، ويشمل فئات المجتمع في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى المناهج التعليمية وطرائق التدريس الفعالة وإعداد المعلمين والوسائل التكنولوجية وغيرها، لذا يعد التخطيط الإداري والتربوي علاقات متبادلة مستمرة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية (Solomon, & Boluwatife,2017).

إذاً يمكن تعريف التخطيط التربوي: على أنها تأمل مستقبلي للعمليات المنهجية للواقع التربوي، والذي تؤول إليه التربية في المستقبل التعليمي، ويرتبط بالمبدأ الشاملة للتنمية بكل أبعادها، أي أنها عملية شاملة ومُنظمة مُحددة ومعيّنة بمدة زمنية في رسم للنظام التعليمي بشكل منظم على إعادة هيكلة الحياة التربوية والاقتصادية والاجتماعية وبكفاءة متميزة وعالية وأقل تكلفة مادية، من أجل أن يستثمر نتائجها الموثوقة من أجل القيام على بناء الخطط التربوية المناسبة.

### أهمية التخطيط التربوي:

ان للتخطيط التربوي أهمية في الاستراتيجية التنموية الشاملة للنظام التربوي، ولما له من دور كبير على المؤسسات التعليمية، ويمكننا إبراز أهمية التخطيط التربوي التنموي في عدد عناصر منها:

- تحقيق الرؤية التنموية الشاملة، الذي يقوم به المخططون الإداريين مع مختلف الجهات في المجال التعليمي التربوي أو غيره من المجالات التعليمية.
- تشخيص الواقع بمجالاته المختلفة متمثلة في التربية والمجتمع والاقتصاد والثقافة.
- يجعل المعلم أكثر ثقة بنفسه وأقل شعوراً بالمعيقات، ويمكنه من مواجهة المواقف الصعبة الطارئة في تنظيم النشاطات وبعده عن التخبط في تنفيذها وعلى تحديد الوسائل المناسبة اللازمة لتحقيق الأهداف.

- يشكل التخطيط التربوي التطوير في الأنظمة التعليمية، لظهور الفروقات الإيجابية بين الأنظمة التربوية ومستويات التنبؤية لمستقبل التعليم (الأغا وعساف، 2015).

#### أهداف التخطيط التربوي:

يسعى التخطيط إلى التغيير من أجل تحقيق وإنجاز أفضل ما يمكن القيام به في جميع الجوانب مثل الثقافية والاقتصادية والاجتماعية وسياسي، لذا يعد التخطيط التربوي عملية التعليم متعددة ومتنوعة، حيث يتصف التخطيط التربوي بسمو وعلو أهدافه، وأن هذه الأهداف تنطلق من تعيين وتحديد الواقع وما يحتوي من معطيات، ومن ثم تبني هذه الأهداف على المرتكزات الأساسية للتخطيط التربوي (بن دهيش وآخرون، 2015). في عدة مجالات ومن أهمها:

- الأهداف الاجتماعية: تتمثل من خلال القيام على التركيز على جميع الأشخاص المتعلمين بما يتلاءم مع مهاراتهم وحاجاتهم، وتقديم المجتمع بصورة حضارية تتصف بالمرونة، والتوازن بين الحداثة والعراقة.
- الأهداف السياسية: وهي ترتكز بصورة رئيسية على التربية الإيجابية والسليمة، من أجل أن تنشأ المشاركة الفاعلة للأشخاص المتعلمين وانسجامهم مع العوامل السياسية والديمقراطية لهم. بهدف تجسيد روح ديمقراطية، وتعزيز روح المواطنة، وترسيخ المفاهيم، والحفاظ على كيان الدولة من الناحية السياسية والاجتماعية لها.
- الأهداف الثقافية: يقوم بالحفاظ على جميع المكتسبات في المجتمع من الناحية الثقافية، من أجل القيام على نقلها عبر الأجيال، والاهتمام والعناية بالبحث العلمي، وتنمية وتقديم ثقافة المجتمع والقضاء على الأمية.
- الأهداف الاقتصادية: يعمل على تحسين المستوى الاقتصادي للمجتمع عن طريق إدراك ومعرفة حاجة المجتمع إلى القوى العاملة في مجال التعليم، وتنظيم عملية إنفاقها واستثمارها بشكل أفضل، وتوفير فرص العمل وتدريب لهم.

#### وظائف العملية الإدارية:

تعد العملية الإدارية من اهم العمليات التي تبني عليها العملية التربوية في الإدارة المدرسية، فهي تتمثل بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة (Françoze, et al, 2021). فهي على النحو الآتي:

- التخطيط: وهي الغاية المراد تحقيقها وتشمل:
  - أ. رسم الأهداف التي ينبغي تحقيقها بالجهد التعاوني وبأقل وقت والتكلفة.
  - ب. تحديد مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين والقيادين في إتمامهم أعمالهم التعليمية والتربوية.
  - ج. تقدير الاحتياجات التعليمية والتربوية من القوى والموارد البشرية، والإمكانيات المادية.
  - د. وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً.
- التوجيه الإداري: إصدار التعليمات للقيادين والمرؤوسين بالأعمال الإدارية وتنفيذ أداؤها. والتوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة التعليمية والتنفيذية، والتي تعد حلقة الاتصال لتحقيق الأهداف من جهة والتنفيذ المستمر من جهة أخرى، والتوجيه الإداري يجب أن يكون واضحاً للفرد، والتنفيذ يجب أن يكون باللغة واضحة في إعطاء التشريعات والتعليمات للقيادين والمرؤوسين. ويشمل التوجيه:
  - أ. الاتصال بالمرؤوسين والقيادين وإرشادهم بالتعليمات لإتمام الأعمال الإدارية. وقد يتم الاتصال الفعال بطريقة ميسرة (مكتوبة أو شفوية).

- ب. رفع الحالة المعنوية للقياديين والالتزام بالتشريعات القيادية بقصد تعاونهم في تنفيذ الأعمال الإدارية.
- **التنظيم التربوي والإداري:** عملية حصر الواجبات والمهام لتحقيق الهدف التعليمية العامة والخاصة، وتحديد ها وتوزيعها في إنشاء العلاقات القيادية لتحقيق وتمكين مجموعة من الإداريين لانسجامهم وتعاونهم، ويشمل التنظيم التربوي والإداري بما يأتي:
    - أ. تقسيم العمل الإداري والتربوي إلى مجموعة من الواجبات والمهام المتشابهة بغرض تحديد المسؤولية الإدارية.
    - ب. تحديد السلطات القيادية للقيام بالمستويات الإدارية من الناحيتين الأفقية والرأسية بهدف تنسيق الجهود الجماعي والتعاوني في وضع الخطط التربوية.
    - ج. تنمية الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل.
  - **الرقابة الإدارية والتنفيذية للخطة:** وتحقيق الأهداف والعمل على كشف المعوقات لعلاجها وتقويمها وتنفيذها. ويعد نظام الرقابة الإدارية الأمثل من حيث انه يتدارك وقوع الخطأ عند تصميم الخطة المراد وضعها، ويقضي على أسباب المعوقات التي تعيق الخطة، ويمكن القول إن الرقابة أصبحت من العمليات الإدارية التربوية الضرورية بسبب تضخم حجم التنظيمات والمعوقات وتعدد نشاطها من جميع الأطراف وعدد العاملين بها.

#### هل التخطيط مهم للإدارة التربوية؟

لا شك أن التخطيط التربوي بشكل عام، والتخطيط المدرسي بشكل خاص واجب من واجبات المؤسسات التعليمية، لأن عدم التخطيط يعني الفوضى والتسيب في عدم إنجاز المهام وعدم الإصلاح، الأمر الذي لا يقبل بحال من الأحوال، فهو يعد من الأمور المهمة من حيث: التخطيط بعيد المدى؛ والتخطيط المتوسط المدى؛ والتخطيط قريب المدى؛ بما يضمن جودة التخطيط للمدرسة بشكل أفضل؛ من أجل إنتاج عملية التخطيط الشاملة والتي تعد من العملية التعليمية المنظمة، والأساليب المتنوعة للوصول للنتائج العامة، لمواجهة المعوقات الإدارية والتعليمية، للتوصل إلى حلول ومقترحات فعالة، عن طريق المشروعات التعليمية، والبرامج التربوية؛ وهذا ما ذكره كوفمان (Kaufman,2020) أن للقيادة الخارجية والداخلية في التخطيط كلاهما مفيد، ويمكن أن يكونا مجتمعين قوة قوية في تقديم قيمة حقيقية.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- أجرى النوفل (2021) دراسة هدفت للتعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بمحافظة رأس تنورة من وجهة نظر الهيئة الإدارية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة الإدارية والبالغ عددهم (83) عاملاً، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج: أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على جميع أبعاد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس من وجهة نظر الهيئة الإدارية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تجاه درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بمحافظة رأس تنورة من وجهة نظر الهيئة الإدارية باختلاف متغير (العمل، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه (المتطلبات البشرية)، باختلاف النوع ولصالح الذكور، وفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه (المتطلبات

البشرية، المتطلبات التنظيمية، متطلبات الأمن المعلوماتي)، باختلاف الدورات التدريبية لصالح الحاصلين على دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

- وكما أجري العظامات (Aleizamat,2021) دراسة هدفت للتعرف على درجة التي يمارس عندها مديرو مدارس البادية الشمالية الشرقية في الأردن الإدارة الإلكترونية في التعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم إعداد أداة الدراسة والبالغ عددها (33) عبارة لقياس درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية، وتكونت عينة الدراسة من (148) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس شمال شرق البادية للإدارة الإلكترونية في التعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا، من وجهة نظرهم، كانت معتدلة. وفي مجالات التخطيط الإلكتروني والاتصال الإلكتروني، حيث جاءت بدرجة عالية في مجال دعم أساليب التعلم، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتأثير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. في جميع المجالات.

- وهدفت دراسة المالكي (2021) للتعرف على درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة المعلمين والمعلمات، واعتمدت على المنهج الوصفي، وبلغ عدد العينة (738) من المعلمين والمعلمات عملية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا جاءت بدرجة متوسطة، كما أن تطبيق مجالات القيادة التكنولوجية جاءت بدرجة متوسطة؛ كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق القيادة التكنولوجية في ضوء جائحة كورونا، تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، و لمتغير المؤهل لصالح الدراسات العليا و لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح 10 سنوات وأكثر، و لمتغير نوع المبني لصالح المباني الحكومية.

- وأجري عباينة (2021) دراسة هدفت للكشف عن تصورات طلبة الدراسات العليا لتقييم إدارة الأزمة التعليمية في الجامعات الحكومية الأردنية في ظل جائحة كورونا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد أداة الدراسة والبالغ عددها (14) عبارة لتقييم إدارة الأزمات التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (198) طالباً وطالبة. وبلغ عدد أفراد العينة من الذكور (100)، كما بلغ عدد الإناث (98) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات طلبة الدراسات العليا لتقييم إدارة الأزمة التعليمية في الجامعات الأردنية والمتوسط ككل تراوحت بين (2.97 – 4.03) وجميعها بدرجات مرتفعة ومتوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي ككل لتصورات طلبة الدراسات العليا لتقييم إدارة الأزمة التعليمية في الجامعات الأردنية (3.76) ودرجة مرتفعة، عدم وجود فروق في تصورات أفراد العينة على متوسطات الأداة ككل وفقاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

- وهدفت دراسة المطيري (2021) للتعرف على واقع إدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء أزمة (كوفيد 19)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تقنين أداة الدراسة والبالغ عددها (23) عبارة موزعة على بعدين (الاستعانة بمصادر التعلم عن بعد، وتطبيق الإجراءات الاحترازية)، وتمثلت عينة الدراسة في (50) مدير مدرسة ثانوية بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة انه: توجد فروق بين متوسطي المجموعتين في الاستعانة بمصادر التعلم عن بعد والتطبيقات الاحترازية، توجد فروق بين متوسطي المجموعتين لصالح المدارس الخاصة بنتيجة مرتفعة مقابل المدارس الحكومية بمصادر التعلم عن بعد والتطبيقات الاحترازية، فيما لا توجد اختلاف بعدد الدورات التدريبية، لا توجد فروق لعدد سنوات الخبرة تعزى لمصادر التعلم عن بعد وعلى التطبيقات الاحترازية، ولا توجد فروق للمؤهل العلمي تعزى لمصادر التعلم عن بعد وعلى التطبيقات الاحترازية لبعض المقترحات التي قد تسهم في تحسين إدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء الأزمات مثل أزمة (كوفيد 19).



- وأجرى المواضية والزعبي (2021) دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لاستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا واتجاهاتهن نحو التعلم عن بعد، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطوير مقياسي إدارة الأزمة والاتجاهات نحو التعلم عن بعد، تكونت عينة الدراسة من (112) مديرة روضة في محافظة العاصمة عمان. ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة انخفاض مستوى إدارة الأزمة لمديرات رياض الأطفال في عملهن الإداري بمتوسط حسابي يبلغ 2.01 وانحراف معياري يبلغ 0.78. وأشارت النتائج كذلك إلى انخفاض متغير الاتجاهات حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.26 وانحراف معياري بلغ 0.86.
- هدفت دراسة الراجحي (2021) إلى تحديد درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (481) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لإبعاد القيادة الخادمة جاءت مرتفعة وكان ترتيبها على النحو التالي (المحبة والاهتمام بالآخرين، الثقة، خدمة الآخرين، التمكين، الإيثار، التواضع)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي-سنوات الخبرة) للمعلمات.
- وهدفت دراسة الجراح (2020) للتعرف على واقع التعلم الإلكتروني في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا المستجد "كوفيد 19" من وجهة نظر الطلبة في الأردن بين النظرية والتطبيق. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة من (1200) طالباً وطالبة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أهمية استخدام التعلم الإلكتروني في برامج التعلم عن بعد، مدى استخدام التعلم الإلكتروني في برامج التعلم عن بعد. هناك صعوبات تحول دون استخدام التعلم الإلكتروني في برامج التعلم عن بعد. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين استجابات أفراد العينة من الطلبة حول واقع التعلم الإلكتروني في برامج التعلم عن بعد يعزى لمتغيرات الجنس.
- وأجرى تره وربيع (2020) دراسة هدفت للطرح مختلف أبعاد جائحة فيروس كوفيد 19 وتأثيراته، والتعرف على التعلم الإلكتروني واحتياجات التحول الرقمي، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (130) معلماً ومعلمه، أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك المعلمين مهارات استخدام أدوات التعلم الإلكتروني وتوظيفها في التعليم كانت منخفضة. وأشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة امتلاك المعلمين مهارات استخدام أدوات التعلم الإلكتروني وتوظيفها في التعليم على حسب متغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل العلمي).
- كما هدفت دراسة العرسان (2016) إلى التعرف على مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار من وجهة نظر مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (263) مدير ومديرة، منهم (141) مديراً و(122) مديرة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس كانت متوسطة. وعدم وجود فروق بين مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس تعزى إلى متغير الجنس، والخبرة الإدارية. وجود فروق بين مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

### التعليق على الدراسات السابقة **Commenting on previous studies**:

هناك دراسات تناولت التخطيط في الإدارة التربوية بشكل عام لدى مؤسساتها؛ وظهرت ان هناك فروق في نتائجها وفيما يلي توضيح للدراسات السابقة:

- الدراسات التي تناولت المعوقات في الإدارة التربوية كدراسة: الجراح (2020)؛ المطيري (2021).
  - اما الدراسات التي استخدم المنهج الوصفي كدراسة: الراجحي (2021)؛ المواضية (2021)؛ المطيري (2021)؛ عبابنة (2021)؛ المالكي (2021)؛ (Aleizamat,2021)؛ النوفل (2021)؛ تره وربيح (2020)؛ الجراح (2020).
  - الدراسات التي تشابه عينتها مع عينة الدراسة الحالية كدراسة: لنوفل (2021)؛ المواضية (2021)؛ المطيري (2021)؛ (Aleizamat,2021)؛ العرسان (2016).
  - الدراسات التي تناولت مع متغيراتها جائحة كورونا كدراسة: المواضية (2021)؛ المطيري (2021)؛ عبابنة (2021)؛ المالكي (2021)؛ (Aleizamat,2021)؛ تره وربيح (2020)؛ الجراح (2020).
- وما تضيفه هذه الدراسة في تناولها أحد أهم معوقات التخطيط التربوي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا بالأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها خلال جائحة (كوفيد- 19) المستجد، إضافة إلى مساهمة الدراسة في إضافة علمية إدارية وتربوية إلى المكتبات والدراسات العربية والأجنبية يمكن الاستفادة منها في الدراسات اللاحقة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من مدراء ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا للعام الحالي 2021م وتكونت العينة من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عددهم (77) مديراً ومديرة، وتطبق عليهم أداة الدراسة (التخطيط التربوي)، والجدول الآتي يبين توزيع أفراد الدراسة تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغيرات	البيانات الديموغرافية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	36.4%
	أنثى	49	63.6%
	المجموع	77	100%
المؤهل العلمي	دبلوم تربوي	25	32.5%
	بكالوريوس	32	41.6%
	دراسات عليا	20	26%
	المجموع	77	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	22.1%

المتغيرات	البيانات الديموغرافية	التكرار	النسبة المئوية
	10-5 سنوات	35	45.5%
	أعلى من 10 سنوات	25	32.5%
	المجموع	77	100%
نوع المدرسة	الذكور	29	37.7%
	الإناث	16	20.8%
	المختلطة	32	41.6%
	المجموع	77	100%

#### أداة الدراسة Study too:

#### - أداة التخطيط التربوي:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتخطيط التربوي، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري الدراسات السابقة؛ وتكون المقياس في صورته النهائية من (25) عبارة، كانت الاستجابة عليها على السلم التدرج الخماسي، وقد أعطيت الاستجابات للعبارة الموجبة العلامات التالية: (أوافق بشدة، 5)، (أوافق، 4)، (دائماً، 3)، (أحياناً، 2)، (أبداً، 1)؛ وعكسها للعبارة السالبة، وتدل الدرجة المرتفعة على ارتفاع درجة المعوقات، أما الدرجة المنخفضة فتدل على انخفاض درجة المعوقات في التخطيط التربوي، وتم تقسيمها إلى (5) مجالات، وهي كما يلي:

- المجال الأول: الإداري؛ هي العمليات المتكاملة والمنسقة المبنيّة على التخطيط، والتوجيه، والتنظيم، والمراقبة، ومن ثم تحديد مجموعة من الأهداف الواضحة، والعمل على تنسيق جهود مجموعة من الأشخاص لتحقيق هذه الأهداف؛ وعدد عباراته (5) عبارات؛ متمثلة من (1-5).
- المجال الثاني: الإمكانيات المادية؛ توفير الدعم المادي لسد الاحتياجات التربوية للقيام بالأنشطة الثقافية والفعاليات، وتوفير الوسائل الصفية؛ وعدد عباراته (6) عبارات؛ متمثلة من (6-11).
- المجال الثالث: المعلمين؛ وهو الذي يعطي النتاجات التعليمية للطلاب وتوفير الأنشطة ومراعاة الفروق الفردية؛ وعدد عباراته (5) عبارات؛ متمثلة من (12-16).
- المجال الرابع: الطلبة؛ وهو محور العملية التعليمية؛ وعدد عباراته (5) عبارات؛ متمثلة من (17-21).
- المجال الخامس: العلاقة مع المجتمع المحلي؛ وهي عملية التواصل المباشر مع الإدارة المدرسية للتعرف على الاحتياجات التي تقدمها المدرسة للعاملين فيها؛ وعدد عباراته (4) عبارات؛ متمثلة من (22-25).

#### الخصائص السيكومترية:

#### - صدق المحكمين:

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التربية والمنهج التدريس والتقويم والقياس والأخذ بملاحظاتهم، وتعديلاتهم، وبناء على إجماع ما يزيد عن (85%) من مجموعة المحكمين.

- صدق الاتساق الداخلي:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكون من (30) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة. وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول يوضح ذلك:

الجدول (3): نتائج معاملات ارتباط بيرسون لمقياس التخطيط التربوي وأبعاده مع الدرجة الكلية

م	المجالات	عدد العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الإداري	5	0.89	0.00
2	الإمكانات المادية	6	0.83	0.00
3	المعلمين	5	0.86	0.00
4	الطلبة	5	0.80	0.00
5	العلاقة مع المجتمع المحلي	4	0.85	0.00
	الكلية التخطيط التربوي	25	0.85	0.00

يتضح من الجدول أن معاملات ارتباط المقياس التخطيط التربوي بأبعاده ومع الدرجة الكلية تراوحت بين (0.80، 0.89) وهي قيم مناسبة وتدل على صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- الثبات:

للتحقق من ثبات مقياس التخطيط التربوي تم حساب معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا، وطريقة التجزئة النصفية، والنسبة المئوية لدرجة الكلية للمقياس؛ والجدول يوضح ترتيب ذلك:

جدول (4): معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا وطريقة التجزئة النصفية، والنسبة المئوية لدرجة الكلية للمقياس.

م	المجال	عدد	معاملات الثبات كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
5	الإداري	5	0.88	0.84
1	الإمكانات المادية	6	0.81	0.77
3	المعلمين	5	0.88	0.82
2	الطلبة	5	0.86	0.79
4	العلاقة مع المجتمع المحلي	4	0.89	0.83
	الكلية التخطيط التربوي	25	0.86	0.81

يتضح من الجدول أن معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.86)، وكما بلغت التجزئة النصفية (0.81)، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للمجالات بين (0.81 و0.88)، كما بلغ معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للمجالات بين (0.77 و0.84)، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

إجراءات تطبيق الدراسة:

- إعداد مقياس الدراسة (التخطيط التربوي)، والتأكد من خصائصهما السيكومترية، واخذ الكتب الرسمية لتسهيل مهمة الباحث.
- بلغ عينة الدراسة من (77) مديراً ومديرة، لتطبيق أداة الدراسة في المدارس الحكومية في محافظة مادبا.

- إدخال البيانات إلى الحاسوب وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).
- تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء مخرجات المعالجة الإحصائية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة التي تضمنتها الدراسة؛ وضع التوصيات المناسبة وفق النتائج التي توصلت لها الدراسة.

#### المعالجة الإحصائية:

تمت عملية التحليل الإحصائي (SPSS) من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وارتباط بيرسون، وكرونيخ ألفا، اختبار (Independent Test)، واختبار (One way ANOVA)، اختبار شيفيه للمقارنات المجالية (Scheffe Post-hoc Test)؛ وذلك لفحص أسئلة الدراسة. وتم مراعاة أن يتدرج مقياس (ليكرت الخماسي) المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقياس، فهي كما يلي:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

- وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1.00\_2.33
- ويكون المستوى المتوسط من 2.34\_3.67
- ويكون المستوى المرتفع من 3.68 - 5.00

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها

- نتيجة السؤال الأول: "ما درجة معوقات التخطيط التربوي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا بالأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها خلال جائحة (كوفيد-19).

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء المدارس على مقياس معوقات التخطيط التربوي، حيث كانت كما هي موضحة في جدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء المدارس على مقياس معوقات

التخطيط التربوي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	العلاقة مع المجتمع المحلي	4.02	0.47	مرتفعة
2	الإمكانات المادية	3.96	0.37	مرتفعة
3	المعلمين	3.28	0.41	متوسطة
4	الإداري	3.27	0.55	متوسطة
5	الطلبة	3.20	0.45	متوسطة
	الدرجة الكلية للمقياس	3.54	0.20	متوسطة

يبين جدول (5) أن المتوسط العام للدرجة الكلية لمقياس معوقات التخطيط التربوي كان متوسطاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.54)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.20 و 4.02)، حيث جاء مجال العلاقة مع المجتمع المحلي بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) بدرجة مرتفعة، وجاء مجال الإمكانات المادية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) بدرجة مرتفعة، وجاء مجال المعلمين بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.28) بدرجة متوسطة، وجاء مجال الإداري بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.27) بدرجة متوسطة، وجاء مجال المعلمين

بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.28) بدرجة متوسطة، وجاء مجال الإداري بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.27) بدرجة متوسطة، ، وجاء مجال الطلبة بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.20) بدرجة متوسطة، وفيما يلي تفصيل لعبارات المقياس حسب المجالات.

#### المجال الإداري:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدرء المدارس على المجال الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	افتقار التخطيط التربوي إلى الواقعية	3.55	2.23	متوسطة
2	إصرار المدير على التقيد الحرفي بالأنظمة والقوانين.	3.44	0.77	متوسطة
3	قلة مراعاة التجديد في الخطة السنوية.	3.18	1.04	متوسطة
4	انخفاض المرونة في التشريعات والأنظمة المعمول بها.	3.13	0.98	متوسطة
5	ضعف وجود خطط علاجية لمواجهة المشكلات.	3.06	1.00	متوسطة
	المجال الإداري	3.27	0.55	متوسطة

يبين جدول (6) أن المتوسط العام للمجال الإداري كان متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.06 و 3.55)، حيث جاءت العبارة التي تنص على " افتقار التخطيط التربوي إلى الواقعية " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55) بدرجة متوسطة، جاءت العبارة التي تنص على " ضعف وجود خطط علاجية لمواجهة المشكلات " بالرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.06) بدرجة متوسطة.

#### مجال الإمكانيات المادية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدرء المدارس على مجال الإمكانيات المادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	قلة المختبرات العلمية.	4.13	0.88	مرتفعة
2	نقص في الوسائل التكنولوجية المساعدة.	4.08	0.91	مرتفعة
3	افتقار الخطة للتوسع في البناء المدرسي.	4.08	0.91	مرتفعة
4	نقص في القاعات للقيام بالأنشطة والفعاليات.	4.05	0.93	مرتفعة
5	قلة وجود جهات محلية داعمة.	4.03	0.99	مرتفعة
6	ارتباط الدعم المالي للمدارس بأولوية الدول المانحة.	3.40	0.91	متوسطة
	مجال الإمكانيات المادية	3.96	0.37	مرتفعة

يبين جدول (7) أن المتوسط العام لمجال الإمكانيات المادية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.40 و 4.13)، حيث جاءت العبارة التي تنص على " قلة المختبرات

العلمية " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) بدرجة مرتفعة، جاءت العبارة التي تنص على " ارتباط الدعم المالي للمدارس بأولوية الدول المانحة " بالرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) بدرجة متوسطة.

#### مجال المعلمين:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدرء المدارس على مجال المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	العبــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	نصاب المعلمين الكبير من الحصص.	3.62	0.74	متوسطة
2	ضعف اتجاه المعلمين للبحث التربوي.	3.52	0.85	متوسطة
3	قلة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	3.29	0.90	متوسطة
4	ضعف رغبة المعلمين في التطوير الذاتي.	3.01	0.94	متوسطة
5	ضعف قدرات المعلمين على إثراء المنهاج.	2.94	0.94	متوسطة
	مجال المعلمين	3.28	0.41	متوسطة

يبين جدول (8) أن المتوسط العام لمجال المعلمين كان متوسطاً و بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.94 و 3.62)، حيث جاءت العبارة التي تنص على نصاب المعلمين الكبير من الحصص " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62) بدرجة متوسطة، جاءت العبارة التي تنص على " ضعف قدرات المعلمين على إثراء المنهاج " بالرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.94) بدرجة متوسطة.

#### مجال الطلبة:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدرء المدارس على مجال الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	العبــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	انخفاض الدافعية للتعلم لدى الطلبة.	3.70	0.99	مرتفعة
2	ندرة التواصل بين المعلمين والطلبة.	3.25	0.92	متوسطة
3	خلو الخطة من حل مشكلة اكتظاظ الطلبة في الصف الواحد.	3.14	0.97	متوسطة
4	قلة اهتمام واضعي الخطة بالدور القيادي للطلبة.	3.10	0.99	متوسطة
5	ضعف الاهتمام بالإرشاد النفسي للطلبة.	2.79	0.92	متوسطة
	مجال الطلبة	3.20	0.45	متوسطة

يبين جدول (9) أن المتوسط العام لمجال الطلبة كان متوسطاً و بمتوسط حسابي بلغ (3.20)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.79 و 3.70)، حيث جاءت العبارة التي تنص على " انخفاض الدافعية للتعلم لدى الطلبة." بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) بدرجة مرتفعة، جاءت العبارة التي تنص على " ضعف الاهتمام بالإرشاد النفسي للطلبة " بالرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.79) بدرجة متوسطة.

مجال المجتمع:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدرّاء المدارس على مجال المجتمع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	ضعف التواصل بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة.	4.13	0.86	مرتفعة
2	ضعف اهتمام المعلمين بالتعاون والتفاعل مع المجتمع المحلي.	4.00	0.90	مرتفعة
3	قلة فاعلية مجالس الآباء في المدارس.	3.97	0.86	مرتفعة
4	ضعف متابعة أولياء الأمور لقضايا أبنائهم التعليمية.	3.96	0.85	مرتفعة
	مجال المجتمع	4.02	0.47	مرتفعة

يبين جدول (10) أن المتوسط العام لمجال المجتمع كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي بلغ (4.02)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.96 و 4.13)، حيث جاءت العبارة التي تنص على "ضعف التواصل بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) بدرجة مرتفعة، جاءت العبارة التي تنص على "ضعف متابعة أولياء الأمور لقضايا أبنائهم التعليمية" بالرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) بدرجة مرتفعة.

- نتيجة السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة معوقات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي؟ وللإجابة على السؤال قام الباحث؛ باحتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (Independent Test) لمعرفة دلالة الفروق في تبعاً لمتغير الجنس، واختبار (One way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة، وبين الجدولين (5، 6) النتائج التالية.

متغير الجنس:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) للمجالات والدرجة الكلية لمعوقات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الإداري	ذكر	3.24	0.40	-0.360	0.720
	أنثى	3.29	0.62		
الإمكانات المادية	ذكر	3.95	0.35	-0.257	0.798
	أنثى	3.97	0.39		
المعلمين	ذكر	3.11	0.34	-2.852	0.006*
	أنثى	3.37	0.42		
الطلبة	ذكر	3.19	0.53	-0.067	0.947
	أنثى	3.20	0.40		
العلاقة مع المجتمع المحلي	ذكر	3.71	0.42	-5.094	0.000*
	أنثى	4.19	0.40		



المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الكلية التخطيط التربوي	ذكر	3.45	0.16	-3.357	0.001*
	أنثى	3.60	0.20		

يتضح من جدول (11) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة معوقات التخطيط التربوي في الدرجة الكلية للمقياس حيث بلغت قيمة ت (-3.357) عند مستوى دلالة (0.001)، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين المعلمين حيث بلغت قيمة ت (-2.852) عند مستوى دلالة (0.006)، وفي مجال العلاقة مع المجتمع المحلي بلغ حيث بلغت قيمة ت (-5.094) عند مستوى دلالة (0.000)، وكانت درجة المعوقات التربوية في الدرجة الكلية للمقياس وفي هذين المجالين عند الذكور (مدير) أقل منها مقارنة مع الإناث (مديرة)، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات الأخرى، ويعزى الباحث نتيجة السؤال الأول إلى عدم إشراك المعلمين في التخطيط التربوي أو الأخذ برأيهم عند وضع الخطط التطويرية التعليمية، وضعف تقبل المعلمين للأنظمة والتشريعات والتعليمات التربوية التي يتضمنها التخطيط التربوي وخاصةً في ظل الأزمة الصحية بالإجراءات الوقائية لفيروس كورونا المستجد، ومناقشتهم المستمرة مع المدير في مخالفة كثير من التعليمات التربوية، مع وجود ضعف مستمر في العلاقة بين الطرفين، وأحياناً عدم تعاونهم مع الإدارة وانحيازهم بدرجة أكبر من مدارس الإناث أي العلاقات المتبادلة فيما بينهما، بينما لا تواجه مديرة المدرسة ذلك بالقدر نفسه لاتباعهن القوانين والتشريعات التربوية في تحقيق الخطط التربوية، وكذلك الحال بالنسبة للمجتمع المحلي بالنسبة لمدارس الذكور حيث لا توجد علاقة بين الإدارة والمعلمين مع أولياء أمور الطلبة مما يشكل عبئاً وشعوراً عالياً لظهور الكثير من المعوقات. بينما لم تكن الفروق دالة إحصائية في مجالات الأخرى وذلك إلى عدم التفرقة بين مدارس الذكور والإناث من حيث القرارات الإدارية أو الإمكانيات المادية المتوفرة للمدارس سواء للمديرين والمديرات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: المالكي (2021)؛ والنوفل (2021). واختلفت مع دراسة: (Aleizamat,2021)؛ عباينة (2021)؛ الراجحي (2021)؛ الجراح (2020)؛ العرسان (2016) إلى عدم وجود فروق لمتغير الجنس.

#### متغير المؤهل العلمي:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (One way ANOVA) للمجالات والدرجة الكلية لمعوقات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	الدلالة
الإداري	دبلوم تربوي	25	3.23	0.41	1.468	0.229
	بكالوريوس	32	3.40	0.83		
	دراسات عليا	20	3.27	0.55		
الإمكانيات المادية	دبلوم تربوي	25	3.99	0.35	0.926	0.339
	بكالوريوس	32	3.89	0.44		
	دراسات عليا	20	3.96	0.37		
المعلمين	دبلوم تربوي	25	3.26	0.42	0.479	0.491
	بكالوريوس	32	3.33	0.39		
	دراسات عليا	20	3.28	0.41		

الدلالة	قيمة (F)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.708	0.142	0.48	3.19	25	دبلوم تربوي	الطلبة
		0.36	3.23	32	بكالوريوس	
		0.45	3.20	20	دراسات عليا	
0.137	2.258	0.47	3.97	25	دبلوم تربوي	العلاقة مع المجتمع المحلي
		0.45	4.15	32	بكالوريوس	
		0.47	4.02	20	دراسات عليا	
0.212	1.587	0.18	3.53	25	دبلوم تربوي	الكلية التخطيط التربوي
		0.23	3.59	32	بكالوريوس	
		0.20	3.54	20	دراسات عليا	

يتضح من جدول (12) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة معوقات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس، ويعزي الباحث ذلك إلى أن المعاناة بين الإداريين متشابهة على الرغم من درجة تفاوتها بين حاملي المؤهلات العلمية (الدبلوم التربوي أو البكالوريوس أو الدراسات العليا)، فالقوانين والأنظمة التعليمية موحد في البيئة التعليمية للجميع دون استثناء، وان التعامل في إجراء وتنفيذ التعليمات ليس لها علاقة بالمؤهلات العلمية في ظل الأزمة الصحية الناتجة عن فيروس كورونا المستجد. وبما أن درجة التقدير قريبه ومتفاوتة إلى الدرجة العالية فان ذلك يوضح التوجه لعمل دورات تدريبية الكترونية ووجاهياً في مواجهة المعوقات والبرامج التطويرية والخطط البديلة لتجنب أي معوق في جميع المجالات للظروف الطارئة؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (Aleizat,2021): المالكي (2021): المطيري (2021): تره وربيح (2020): الراجحي (2021). واختلفت مع دراسة: العرسان (2016) الى عدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي.

#### متغير سنوات الخبرة:

جدول (13): تحليل نتائج اختبار (One way ANOVA) لمجالات والدرجة الكلية لمعوقات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الدلالة	قيمة (F)	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.757	0.280	3.29	17	أقل من 5 سنوات	الإداري
		3.22	35	5-10 سنوات	
		3.33	25	أعلى من 10 سنوات	
0.284	1.279	3.83	17	أقل من 5 سنوات	الإمكانات المادية
		4.00	35	5-10 سنوات	
		4.00	25	أعلى من 10 سنوات	
0.784	0.244	3.29	17	أقل من 5 سنوات	المعلمين
		3.24	35	5-10 سنوات	
		3.31	25	أعلى من 10 سنوات	
0.170	1.814	3.33	17	أقل من 5 سنوات	الطلبة
		3.10	35	5-10 سنوات	
		3.25	25	أعلى من 10 سنوات	

الدلالة	قيمة (F)	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.333	1.117	3.87	17	أقل من 5 سنوات	العلاقة مع المجتمع المحلي
		4.06	35	5-10 سنوات	
		4.05	25	أعلى من 10 سنوات	
0.416	0.887	3.52	17	أقل من 5 سنوات	الكلية التخطيط التربوي
		3.52	35	5-10 سنوات	
		3.59	25	أعلى من 10 سنوات	

\*دال احصائياً عند مستوى (0.05).

يتضح من الجدول (13) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة معوقات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويعزي الباحث ذلك بان الخبرة في العمل الإداري التربوي تؤثر سلباً في درجة الشعور بالمعوقات التربوية في ظل جائحة كورونا سواء لمن يمتلك خبرة قصيرة أو عالية، فان درجة الشعور بهذه المعوقات ضمن المجالات تتفاوت في التعامل بين المدرء ويرجع إلى السمات الشخصية القيادية والفروق الفردية في التعامل من مدير إلى آخر للازمات الطارئة، فرغم أن القيادي الإداري التربوي ذو الخبرة البسيطة من المتوقع أن يواجه معوقات أكبر من غيره، إلا انه قد يكون درس مساقات تؤهله تربوياً وقيادياً لمواجهة بعض الأزمات الطارئة على التعامل معها بالاستعانة أو الاستشارة من ذوي الخبرة الإدارية من المدرء الآخرين وتبادل العلاقات؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (Aleizamat, 2021)؛ عابنة (2021)؛ المطيري (2021)؛ الراجحي (2021)؛ تره وربيح (2020). واختلفت مع دراسة العرسان (2016) الى عدم وجود فروق لمتغير الخبرة الادارية.

متغير نوع المدرسة:

جدول (14): تحليل نتائج اختبار (One way ANOVA) للمجالات والدرجة الكلية لمعوقات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس تبعاً لمتغير نوع المدرسة.

الدلالة	قيمة (F)	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.589	0.534	3.35	29	ذكور	الإداري
		3.26	16	إناث	
		3.21	32	مختلطة	
0.345	1.080	3.93	29	ذكور	الإمكانيات المادية
		4.08	16	إناث	
		3.93	32	مختلطة	
0.634	0.459	3.30	29	ذكور	المعلمين
		3.19	16	إناث	
		3.30	32	مختلطة	
0.000*	41.786	3.51	29	ذكور	الطلبة
		2.63	16	إناث	
		3.20	32	مختلطة	
0.182	1.744	3.93	29	ذكور	العلاقة مع المجتمع المحلي
		3.94	16	إناث	
		4.13	32	مختلطة	

الدلالة	قيمة (F)	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.012*	4.660	3.60	29	ذكور	الكلبي التخطيط التربوي
		3.43	16	إناث	
		3.55	32	مختلطة	

\*دال احصائياً عند مستوى (0.05).

يتضح من جدول (14) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجالات معوقات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس تعزى لمتغير ونوع المدرسة باستثناء مجال الطلبة حيث بلغت قيمة ف (41.786) عند مستوى دلالة (0.000)، ولتحديد الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات المجالية (Scheffe Post-hoc Test) بين المتوسطات الحسابية، ونتائج جدول (15) يبين ذلك.

الجدول (15): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في درجة معوقات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس لمجال الطلبة تبعاً لمتغير نوع المدرسة.

مختلطة	إناث	ذكور	نوع المدرسة
.31034*	.88534*		ذكور
-.57500*		-.88534*	إناث
	.57500*	-.31034*	مختلطة

ويتضح من الجدول أن الفروق كانت دالة إحصائياً في مجال الطلبة للمعوقات التخطيط التربوي بين مدارس الذكور من جهة ومدارس الإناث والمدارس المختلطة من جهة أخرى، وكان المتوسط الحسابي لمدارس الذكور أعلى من المتوسط الحسابي لمدارس الإناث والمدارس المختلطة. كما ظهرت فروق دالة إحصائياً بين المدارس المختلطة ومدارس الإناث، وكان المتوسط الحسابي للمدارس المختلطة أعلى من المتوسط الحسابي لمدارس الإناث. ويعزو الباحث ذلك بأن المعوقات التي تواجه الطلبة في مدارس الذكور والمدارس المختلطة أعلى منها في مدارس الإناث؛ وأن درجة المعوقات في مدارس الذكور لمجال الطلبة أعلى من تلك التي تعوق التخطيط التربوي في مجال الطلبة لدى الطالبات. وان تصرفات الطلبة الذكور في المدارس غالباً تميل إلى التمرد وعدم الالتزام بالقوانين وانتشار العادات والسلوكيات السلبية فهي متنوعة ومتعددة وخاصة ازديادها في هذه الظروف وعدم تطبيق الإجراءات الاحترازية وعدم تطبيق قوانين الدفاع في المدارس بشكل جدي، بالإضافة إلى قلة احترامهم لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارة المدرسية، والتي غالباً ما تقف إلى صف الطالب لمنع انتشار العدوى، بخلاف الطالبات اللواتي غالباً ما ينصعن ويتقيدن بالتعليمات الإدارية والتوجيهات لمديرة المدرسة ومربيه الصف في اخذ أقصى درجات الوقائية من ضمن التعليمات والتشريعات التربوية، والتي يبدو فيها تميز الطالبات على الطلاب وتفردهن أحياناً كثيرة من حيث الإجراءات الاحترازية والتزامهن بالتعليمات التربوية. واتفقت مع دراسة: المالكي (2021)؛ المواضية (2021)؛ والمطيري (2021).

## التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث ويقترح الآتي:

1- توفير الإمكانيات المادية والمعنوية للقياديين في المؤسسات التعليمية من أجل توفير المستلزمات الأساسية.

- 2- لا بد من هيئة رقابة تربوية في المؤسسات التعليمية ويكون لها سلطة رقابية مطلقة، وتكون قراراتها ملزمة، تشرف على تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم العام، وأن يتم تأهيل القادة التربويين للتخطيط التربوي ويكونوا من ذوي المؤهلات العلمية العليا.
- 3- ضرورة التواصل مع المجتمع المحلي وتبادل التشاركية في وضع الخطط التربوية بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي من حيث تحديد الكفايات والقدرات التي يجب توافرها في المرحلة التعليمية، وتوفير الإمكانيات المتاحة في هذه الأزمات.
- 4- الاهتمام بالتخطيط التربوي وخاصة في الأزمات والظروف الحالية لانعكاسها على التعليم بشكل مستمر ومباشر.
- 5- تعزيز الشراكة بين المعلمين والإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة من أجل التطوير المستمر في التخطيط التربوي.
- 6- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المستمرة للتتبع على أهم المعوقات التي تواجه عملية التخطيط في المؤسسات التعليمية (الوزارة التعليمية والمدارس).
- 7- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لموضوع التخطيط التربوي في كافة المدارس التعليمية، وتقديم المعوقات الكافية لوزارة التربية والتعليم في ضوء نتائج هذه الدراسة.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- إسماعيل، حنان (2020). متطلبات تحسين أداء التعليم الأساسي بمصر على ضوء معايير الجودة والاعتماد، إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، (169)، 16-32.
- الاغا، صهيب؛ وعساف، محمود (2015). الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بن دهيش، خالد؛ والشلاش، عبد الرحمن؛ ورضوان، سامي (2015). الإدارة والتخطيط التربوي "أسس نظرية وتطبيقات تربوية"، ط4، مكتبة الرشد ناشرون، السعودية.
- تره، مريم شوقي؛ وربع، اميرة (2020). أزمة جائحة كوفيد 19 والتوسع في التعليم الإلكتروني في مصر، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين، 4 (48):49-68.
- الجراح، فيصل صالح (2020). واقع التعليم الإلكتروني في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا المستجد "كوفيد 19" من وجهة نظر الطلبة في الأردن بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين، 4 (44):101-113.
- الراجحي، الهام (2012). القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة: دراسة تطبيقية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، الأردن، 9 (2):377-396.
- الرنتيسي، محمد (2020). معوقات تطبيق التعليم عن بعد في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين: دراسة مسحية في ظل جائحة كورونا "Coved-19"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين، 4 (38)، 57-74.

- الزهراني، عبد الواحد؛ عطية، محمد (2019). التخطيط لاحتياجات مدارس منطقة الباحة من المعلمين حتى عام 1460 هـ. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مصر، (64)، 1404-1363.
- سحوت، إيمان؛ وجعفر، زينب (2014). استراتيجيات التدريس الحديثة، ط1، الرياض: مكتبة الرشد ناشرون.
- عبابنة، علاء الدين (2021). تقييم إدارة الأزمة التعليمية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين، 3 (1):35-47.
- العرسان، محمد طعمه (2016). مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- عزام، سوار؛ منصور، سميرة (2020). متطلبات تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق في ضوء استراتيجيات المنظمات التعليمية، مجلة جامعة البعث للعلوم التربوية، جامعة البعث، سوريا، 42 (52)، 58-11.
- علام، سعد (2003). التخطيط مع حرية السوق، ط1، مسقط - سلطنة عمان: دار الفرقد للطباعة والنشر.
- المالكي، عادل عازب (2021). درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، 37 (10):276-320.
- المانع، عبد الله (2020). تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم في منطقة الرياض - المملكة العربية السعودية في الفترة الواقعة ما بين 1437 هـ - 1438 هـ: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 36 (1)، 161-200.
- المحرج، عبد الكريم (2020). ممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للتخطيط التنفيذي في مدارسهم من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، السعودية، 5 (2)، 167-127.
- مشموشي، اكرام (2019). تحليل النشاط المهني للاستشاري في التخطيط التربوي من الحقل المعجمية إلى ولادة الهوية المهنية، الجنان، مركز البحث العلمي، جامعة الجنان، لبنان، (12)، 361-333.
- المطيري، عادل (2021). واقع إدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء أزمة "كوفيد 19"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، 1 (189):227-254.
- المواضية، رضا؛ والزعي، محمد (2021). درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بالأردن لاستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا واتجاهاتهن نحو التعلم عن بعد، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 15 (1):82-97.
- موجز سياسي (2020). التعليم اثناء جائحة كوفيد-19 وما بعدها، اب/أغسطس، الأمم المتحدة.
- النوفل، محمد بن فاهد (2012). درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بمحافظة رأس تنورة من وجهة نظر الهيئة الإدارية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر، (100):379-442.
- نويرة، إسماعيل؛ واسويب، ماجدة؛ اعقيرش، عبد الحكيم (2020). متطلبات التعليم عن بعد وتحدياته في ظل جائحة فيروس كورونا، أنثروبولوجيا: المجلة العربية للدراسات الأنثروبولوجية المعاصرة، مركز فاعلون للبحث في الأنثروبولوجيا والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 6 (2)، 146-133.
- وليم، هوانة؛ وثقى، على (2001). المدخل إلى الإدارة التربوية "الوظائف والمهارات"، الكويت: دار الفلاح.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Aleizamat, F. M. N. (2021). The Degree to Which Directors of the Northeastern Badia Schools in Jordan Practice Electronic Management in Distance Education During the Corona Pandemic, from their Point of View. Tishreen University Journal-Arts and Humanities Sciences Series, 43 (1):509-528.
- Calonge, D. S., Connor, M., Hultberg, P., Shah, M. A., & Aguerrebere, P. M. (2022). Contactless Higher Education: A SWOT Analysis of Emergency Remote Teaching and Learning during COVID-19. Journal of Educational Studies and Multidisciplinary Approaches, 2 (1).17-36.
- DeMatthews, D. E., Kotok, S., & Serafini, A. (2020). Leadership preparation for special education and inclusive schools: Beliefs and recommendations from successful principals. Journal of Research on Leadership Education, 15 (4), 303-329.
- Françozo, R., Paucar-Caceres, A., & Belderrain, M. C. N. (2021). Combining Value-Focused thinking and soft systems methodology: A systemic framework to structure the planning process at a special educational needs school in Brazil. Journal of the Operational Research Society, 1-20.
- Haumer, F., Schlicker, L., Murschetz, P. C., & Kolo, C. (2021). Tailor the message and change will happen? An experimental study of message tailoring as an effective communication strategy for organizational change. Journal of Strategy and Management. 15 (4), 447-464.
- Kaufman, R. (2020). Fifty Years of Educational Planning: What Do We Have to Show for It? What Might We Do Next? Educational Planning, 27 (3), 31-41.
- Kiral, B. (2021). Women Principals' Career Paths: Difficulties, Barriers. In Research Anthology on Challenges for Women in Leadership Roles (pp. 298-317). IGI Global .
- Kougias, K., & Efstathopoulos, J. (2020, August). The Operational Framework of the Greek Educational System as an Obstacle to the Implementation of Sustainable School. In Frontiers in Education (5, p. 142). Frontiers.
- Solomon, A. A., & Boluwatise, A. I. (2017). Designing a School Map for Expanding Public Primary Schools in Osun State, Nigeria (2018-2022). US-China Education Review, 7 (7), 329-344.
- Sulandjari, S. (2021). The School Readiness Analysis in 2021/2022 Academic Year Amid Covid-19 Pandemic Based on The Regional Economic Resilience in Salatiga. Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 11 (2), 91-102.
- WHO (2002)? The World Health Report: Reducing Risks, Geneva <https://www.mayoclinic.org/ar/diseases-conditions/coronavirus/in-depth/mental-health-covid-19/art-20482731>.