

**واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية  
العراقية في ظل جائحة كورونا**

**م.د أحمد صالح نهابة**

**مديرة تربية بابل**

[ahmed.algburi@gmail.com](mailto:ahmed.algburi@gmail.com)

**The reality of strategic planning in Iraqi primary  
schools in light of the Corona virus (Covid -19)**

**Dr . Ahmed Saleh Nehaba**

**ملخص البحث :** يهدف البحث الحالي الى تعرّف واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية في ظل جائحة كورونا ، والوقوف على اثر المتغيرات الاتية : " الوظيفة ، الشهادة ، التخصص " في هذا الواقع ، وتكونت عينة البحث من عينة عشوائية من المشرفين ومديري المدارس بلغ عددهم ( ١٨٠ ) فرداً ، خلال العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ ، اتبع الباحث المنهج الوصفي ، وكذلك الاستبانة كأداة بحث حيث صمّم استبانة مكونة من ( ٢٦ ) موزعة على ثلاثة محاور هي : ( وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ، ممارسة التخطيط الاستراتيجي ) وقد تم التحقق من صدقها وثباتها ، وبعد تطبيق الأداة وجمع الاستجابات وتحليلها باستعمال عدد من الوسائل الإحصائية توصل البحث الى نتائج أهمها : ان وضوح المفهوم العام لتخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية كان متوسطاً ، في حين هناك اهتمام مرتفع بالتخطيط الاستراتيجي في ظل ازمة جائحة كورونا ، اما ممارسات التخطيط الاستراتيجي فقد كانت متوسطة بصورة عامة ، كما أظهرت النتائج وجود فروق في متغير الشهادة ولا يوجد فروق في متغيري الوظيفة والتخصص ، وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بإعادة النظر في صياغة رؤية التخطيط للمدارس الابتدائية لتصبح اكثر استشرافاً للمستقبل ، فضلاً عن تضمين بدائل مناسبة للالتزامات لتجاوزها . **الكلمات الافتتاحية :** التخطيط الاستراتيجي ، المدارس الابتدائية ، جائحة كورونا

**Abstract:** The current research aims to define the reality of strategic planning in primary schools in light of the Corona pandemic, and to find out the effect of the following variables: "Job, certificate, specialization" In this reality, the research sample consisted of a random sample of supervisors and school directors, whose number reached (180) During the academic year 2020-2021, the researcher followed the descriptive approach, as well as the questionnaire as a research tool, where he designed a questionnaire consisting of (26) distributed in three axes: (clarity of the concept of strategic planning, interest in strategic planning, the practice of strategic planning). Its validity and stability, and after applying the tool, collecting responses and analyzing them using a number of statistical means, the research reached results, the most important of which are: The clarity of the general concept of strategic planning in primary schools was medium, while there is a high interest in strategic planning in light of the Corona pandemic crisis. It was average in general, and the results showed that there are differences in the certificate variable, and there are no differences in the job and specialization variables, and in light of the results, the researcher recommended that Considering the formulation of the primary school planning vision to become more forward-looking for the future, as well as including appropriate alternatives for crises to overcome them.

**Key Words:** Strategic Planning, Primary Schools, Coronavirus (COVID-19)

### مشكلة البحث :

نعيش اليوم عصراً فيه الازمات سمة أساسية في البيئة المتجددة ، وأصبحت كل مؤسسة وكل تنظيم لا ينجو من تأثير أي ازمة مفاجئة ومن هنا زاد التركيز على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب ناجح في التكيف مع هذه التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق ، فالتخطيط الاستراتيجي في ظل أي ازمة يعني ان المؤسسات تستعمل وسيلة لاكتشاف المستقبل وفرصه ، وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى الدولة والمؤسسة ، ومن هنا جاء هذا البحث للتعرف على مستوى ممارسة التخطيط في المدارس الابتدائية بالتحديد في ظل ما يتعرض له العالم والعراق من ازمة جائحة كورونا واثار واقع هذه التخطيط في مواجهة هذا التحدي الذي يعترض نمو المؤسسات التعليمية وتقدمها من خلال الإجابة عن السؤال الاتي :

• ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية العراقية في ظل جائحة كورونا ؟

### أهمية البحث :

١. فائدة المسؤولين عن التخطيط في وزارة التربية المهتمين في الدراسة الابتدائية وأصحاب القرار في التعرف نقاط ضعف الخطة الاستراتيجية والعمل على تلافيها .
٢. فائدة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في العراق من خلال هذا البحث كحالة يمكن ان تطبق على مراحل دراسية أخر .
٣. بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي العلمي في مواجهة المخاطر والأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسات التعليمية .
٤. توضيح المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية باعتباره مدخل وقائي من استراتيجيات التنبؤ بما سيحدث .
٥. بيان الأسلوب العلمي والمهني الصحيح في إدارة الازمات .

يهدف البحث الحالي الى :

١. التعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية في العراق .  
من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية :

- ما درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الابتدائي في العراق ؟
- ما مدى الاهتمام في المدارس الابتدائية بعلميات التخطيط الاستراتيجي ؟
- ما مدى ممارسات المدارس الابتدائية لعلميات التخطيط الاستراتيجي ؟

٢. الوقوف على اثر المتغيرات الآتية : " الوظيفة ، الشهادة ، التخصص " في ظل واقع التخطيط الاستراتيجي .  
من خلال اختبار الفرضيات الآتية :

• لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية يعزى إلى متغير الوظيفة .

• لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية يعزى إلى متغير الشهادة .

• لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية يعزى إلى متغير الاختصاص .

## حدود البحث :

١. الحد البشري : عينة من العاملين في وزارة التربية من مشرفين ومديري مدارس .

٢. الحد الزمني : العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ .

٣. الحد المكاني : عينة من مدارس وزارة التربية في العراق .

٤. الحد الموضوعي : اقتصر البحث التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المجالات الآتية: ( وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ، ممارسة التخطيط الاستراتيجي )

## مصطلحات البحث :

• التخطيط الاستراتيجي

يعرفه هيرمان ( Herman , 1989 ) بأنه : " نوع من التخطيط طويل الأجل، يستهدف أنجاز رؤية مستقبلية معينة، تسعى المدرسة إليها، ويتيح لمديري المدارس فرصة تقرير" إلى أين يريدون الوصول بمدارسهم؟ وكيف يستطيعون الوصول إلى حيث يريدون؟ " ( Herman , 1989 : 10 ) .

يعرفه زاهر ( ١٩٩٣ ) بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة ، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة ، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ، ومتابعة هذا التنفيذ ( زاهر ، ١٩٩٣ : ١٣٣ )  
اما التعريف الاجرائي للتخطيط الاستراتيجي فهو تلك الاستراتيجيات التي يقوم بها العاملون وأصحاب القرار والمشاركون لهم في عميلة التخطيط من خلال وضع تصور لمستقبل التعليم ، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل اللازمة لتحقيق هذا التصور المستقبلي في الواقع ، وما يرتبط بذلك من الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في العمل التربوي .

• جائحة كورونا

تعرفه منظمة الصحة العالمية : " هي سلالة واسعة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والإنسان. ومن المعروف أن عدداً من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر أمراض تنفسية تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس) والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس). ويسبب فيروس كورونا المُكتشف مؤخراً مرض كوفيد-١٩ " .  
اما التعريف الاجرائي للجائحة فهو انتشار الفايروس في عدة بلدان واصابة عدد كبيراً من السكان في العالم ، وما نتج عنه من هلع وتعطيل لمفاصل الحياة الاجتماعية والاقتصادية ، وحظر للتجول وتعطيل المدارس والتعليم المباشر .

يختلف التخطيط الاستراتيجي اختلافا كبيرا عن التخطيط العادي ، فالتخطيط العادي يبدأ بالحاضر ويحلل التغيرات المتوقعة اذا ما استمرت الاتجاهات الحالية ، ولكن التخطيط الاستراتيجي لا تحده الاتجاهات الحالية . وهو يبدأ بقفزة الى المستقبل ، وقد لا تكون ذات علاقة قريبة بالاتجاهات الحالية للمؤسسة بل تعكس التغيرات المتوقعة في البيئة ( أبو النصر ، ٢٠٠٩ : ٨٣ ) .

اما مفهوم التخطيط الاستراتيجي : فهو عملية عقلانية او سلسلة من الخطوات التي تهتم بتصميم استراتيجيات تجعل مدير المدرسة قادرا على الاستثمار الأمثل لمواردها ، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية ، وتقييم القوى الداخلية ، وجوانب الضعف فيها ، مع تطوير رؤية مستقبلية ، وإيجاد الاستراتيجيات الملائمة لإنجاز المهام ، لمساعدته على الوصول بمدرسته الى احداث التغيير المناسب لتحقيق رسالتها ( سكيك ، ٢٠٠٨ : ٨ ) .

### خصائص التفكير الاستراتيجي :

١. تفكير افتراقي أو تباعدي Divergent لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها .
٢. وهو تفكير تركيبي وبنائي Synthesizing يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
٣. وهو تفكير كلي منظم System Thinking باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط.
٤. وهو تفكير تفاولي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته الفعلية على اختراق عالم المجهول ، والتنبؤ باحتمالات ما سيقع ويحدث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة والمشاركة في صناعة المستقبل.
٥. وهو تفكير تنافسي Competitive يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد، ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، و تكمن أهمية التنافس في إدخال عنصر المخاطرة التي تدفع الاستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد.
٦. والتفكير الاستراتيجي تفكير تطوري أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل يستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ، فهو تفكير استباقي ومتعدد الرؤى والزوايا ( الكبيسي ، ٢٠٠٦ : ١٠ ) .

### خطوات التفكير الاستراتيجي :

ان الشروع في تخطيط استراتيجي ينبغي ألا يتم اتخاذه بسرعة او بدون تفكير جاد في الزمن والجهد المطلوبين لتنفيذ مثل هذا النوع من التخطيط ، فالتخطيط التقليدي ينتج عنه - في الغالب - اعداد وثيقة محكمة ، اما من ناحية أخرى فان التخطيط الاستراتيجي الفعال تكون نتيجته النهائية تغيرا او تحولا تنظيميا واسعا ( ماكين ، ٢٠٠٨ : ١٠٠ ) .

ولكلمة إستراتيجية وقع غريب في النفوس خاصة عند من تُوكَل إليهم مهمات التخطيط الإستراتيجي على الصعيد العام أو الخاص. وللتبسيط لابد من أستعراض الخطوات الخمس الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي ، وهي في الأساس توصيات، وليست بأي حال وصفة للحصول على خطة إستراتيجية سريعة. وتم ايجازها على النحو الاتي :

#### المرحلة الأولى : الاستعداد والتهيؤ :

قبل الشروع في عملية التخطيط الإستراتيجي على أي مستوى يجب دراسة واقع المؤسسة ، والتأكد من جاهزيتها لعملية التخطيط المرتقبة. وهذا الأمر يتطرق إلى أمور عديدة، ولكنه لا ينبغي أن يتخطى أمراً أساسياً جوهره مدى التزام قيادة المنظمة، أو المؤسسة بعملية التخطيط وقدرتهم على النظر إلى الصورة الأكبر. لا شك أن تطور الظروف داخل المنظمة أو من حولها مثل انعدام التمويل، أو تغيير في مستوى قيادة المن ، أو تدهور الوضع العام هي ظروف، وعوامل لا تستدعي اقتطاع وقت يكرس للتفكير أو التخطيط الإستراتيجي . وبالتالي فإن المنظمة هي الجهة الوحيدة القادرة على تحديد درجة جاهزيتها لعملية التخطيط. وهناك مهام خمس أساسية قبل الحكم على مدى الجاهزية هذه، وهي:

• تحديد الموضوعات أو الخيارات التي ستتطرق لها عملية التخطيط

• تحديد الأدوار وتوزيعها " من يفعل ماذا؟"

• إيجاد جسم مسؤول عن عملية التخطيط.

• إيجاد تصور عام وشامل عن المنظمة.

• تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لصنع قرارات صائبة.

النتيجة المتوقعة بعد إتمام المرحلة الأولى هي "خطة عمل" ( الليمون ، ٢٠١٤ : ٢٨٩ ) .

**المرحلة الثانية :** صياغة الرؤية او الرسالة :

ان الصورة الخاصة من الخطة الاستراتيجية التعليمية ينبغي ان تكون مجرد وثيقة مختصرة مستقيمة الى حد ما ، مهمتها تحدي المستقبل المفضل للمنظمة التعليمية وينبغي ان تشمل الخطة الاستراتيجية الجيدة ما يأتي :

• بياننا يعالج احتياجات ومتطلبات المرحلة التعليمية والمدرسة بشأن المستقبل .

• مهمة يشار اليها بصفحتها هدفا مثاليا او رؤية يستطيع العاملون حولها تنظيم طاقتهم وجهودهم ( وهو صورة لما يتمناه الناس للمستقبل )

• أهدافا استراتيجية للتتظيم الأكبر ، وواجبات لازمة لتحقيق الرؤية ، أهدافا عامة وطويلة المدى ( من ثلاث الى خمس سنوات ) .

• خطة مكتوبة بوضوح يفهمها القراء بسهولة .

وربما لا تشمل الوثيقة النهائية كل توقع او رغبة محددة ، وهذا امر عادي ، ومع ذلك ينبغي ان يوجد شعور بالتوجه وان تحدد الأهداف الأساسية لمتابعة التحرك المطلوب ( ماكلين ، ٢٠٠٨ : ١٢١ ) .

**المرحلة الثالثة :** تحليل عام للموقف :

بمجرد أن تحدد المنظمة أهدافها ورؤيتها لا بد لها من معرفة تامة ويقظة بالواقع الذي تعمل فيه على المستوى الداخلي أو

الخارجي، ويعتبر ذلك مكوناً أساسياً لعملية التخطيط، والتفكير، والإدارة الإستراتيجية بما يتيح للمنظمة القيام بردود الأفعال المناسبة على

التغيرات في بيئتها المحيطة فيما يتصل بنقاط القوة، والضعف وأدائها بما يتيح رؤية أوضح للمواضيع الحرجة التي قد تواجهها، والتي

يجب التطرق إليها خلال عملية التخطيط الإستراتيجي . ويشمل ذلك الهموم الأولية مثل مواضيع التمويل، والتغير في البيئة التشريعية،

وتغير الاحتياجات على جانب المستهلكين، وهكذا.

والمهم تحديد العناوين المهمة ، والعمل على تناولها بدرجة التفصيل المطلوبة، والمناسبة. وعلى اللجنة القائمة على موضوع التخطيط أن

تحدد اهتماماتها بـ ( خمسة - عشر ) موضوعاً حرجاً تدور حولها الخطة الإستراتيجية.

والنتيجة المتوقعة لهذه المرحلة هي قاعدة معلومات بجودة يعتمد عليها في اتخاذ قرارات جيدة، وقائمة أمور حرجة تحتاج إلى ردود

واستجابات محددة على جانب المؤسسة ( الحر ، ٢٠٠٣ : ٦٤-٦٦ )

**المرحلة الرابعة :** تطوير السياسات والغايات والاهداف :

بمجرد أن تخلص المؤسسة من التأكيد على رسالتها، وتحديد رؤيتها ومواضيعها الحرجة التي تقتضي اهتماماً خاصاً، بعدها عليها تحديد

الخطوط العامة لهذه الإستراتيجية والأهداف العامة والخاصة التي تسعى وراءها. والسبيل لتحقيق ذلك هو التفكير الفردي، أو النقاش

الجماعي، أو القرارات الرسمية، إلا أن الحد الأدنى هو موافقة القيادة في المنظمة على تناول المواضيع الحرجة. وهذه المرحلة قد تستغرق

وقتاً طويلاً وتحتاج إلى قدر عال من المرونة، وقد تتطلب المزيد من المعلومات، والبيانات، وإعادة تقييم الاستنتاجات المبنية على عمليات

تقييم الوضع السابقة. وهذا الأمر قد يتطلب القبول برؤى وأفكار، وربما أهداف، ومعالجات جديدة تعيد عملية التخطيط إلى مراحل سابقة،

والاستفادة من المعلومات، والبيانات المتاحة في الوصول لأفضل الخطط والإستراتيجيات. والنتيجة المتوقعة لهذه المرحلة هي مخطط

عام لحركة المنظمة وأهدافها بما في ذلك البعيدة المدى والأهداف القريبة التي تنطوي عليها معالجات الأوضاع الحرجة في عمل المنظمة

( الليمون ، ٢٠١٤ : ٢٩١ ) .

**المرحلة الخامسة :** كتابة الخطة الاستراتيجية :

مجرد الانتهاء من صياغة الرؤية ورسالة الالتزام، وتحديد الأهداف، فإن المرحلة الخامسة تعني وضع كل ذلك على الورق

كخطة مكتوبة، وغالباً ما تناط هذه المهمة بأحد أعضاء لجنة التخطيط، أو المدير التنفيذي، أو مستشار تخطيط يتم الاستعانة به لهذه

الغاية، على أن يقدمها كمسودة يتم مراجعتها من قبل مجلس الإدارة، أو كبار موظفي غير الربحية ( الحر ، ٢٠٠٣ : ١١٩ ) .

دراسات سابقة :



اجرى ( الجندي ، ١٩٩٩ ) دراسة بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية". هدفت الدراسة إلى تعرف على أسلوب التخطيط الإستراتيجي ، وعلى إمكانات الإفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوبه، وذلك بتناولها لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وفق أسلوب تحليلي يكشف عن أهدافه، ومشكلات تطبيقه، والمقومات اللازمة لفعاليته عند استخدامه في المجال التعليمي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج منها: " التخطيط الإستراتيجي يزود المنظمات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة. كما يساعد التخطيط الإستراتيجي على توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتكاملها " ( الجندي ، ١٩٩٩ ) . كما اجرى ( الدجني ، ٢٠٠٦ ) دراسة بعنوان واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة في ضوء معايير الجودة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام الإسلامي بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وصمم استبانة مكونة من أربعة أبعاد. وأعد الباحث بطاقة تحليل محتوى لتحليل محتوى الخطة الإستراتيجية. تكون مجتمع البحث من إدارة الجامعة، وفريق التخطيط والجودة، البالغ عددهم ( ١١٧ ) عضواً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدى إدارة مدارس التعليم العام بدرجة مرتفعة ، و ( ٧٥.٨٩ % ) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي ، ويعتبرون أن جودة التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات إدارات مدارس التعليم العام وأدائها ( الدجني ، ٢٠٠٦ ) . واجرى ( الليمون ، ٢٠١٤ ) دراسة بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في المنطقة التعليمية أبو ظبي التعليمية " ، وهدفت هدف البحث إلى تعرف واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بمنطقة أبوظبي التعليمية، وأثر المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة في التخصص، الخبرة، المؤهل العلمي ، الوظيفة . وقد تكون مجتمع البحث من الموجهين التربويين ومديري المدارس، والبالغ عددهم ( ٢٠٦ ) فردا اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الاستبانة كأداة للبحث حيث صمم استبانة مكونة من ثلاثة مجالات ، وأبرزت النتائج ان وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم العام بمنطقة أبوظبي التعليمية كان بدرجة مرتفعة ، وقد ارتفعت درجة الاهتمام لدرجة مرتفعة جدا ، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، ولمصلحة حملة البكالوريوس، ولمتغير الخبرة ولمصلحة ذوي الخبرة المتوسطة وكذلك لمتغير الوظيفة لمصلحة الموجهين التربويين، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص كمتغير يمكن أن تؤثر على نتائج الدراسة ( الليمون ، ٢٠١٤ ) .وفي مناقشة الدراسات السابقة يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ، ويتفق أيضا في استعمال المنهج الوصفي ، ويتخلف البحث الحالي من حيث مجتمع البحث وعينته ، كما يختلف في الحدود الزمنية والمكانية ، وفي تناوله للتخطيط الاستراتيجي في ظل جائحة كورونا كمتغير مهم في سير التعليم وطرائقه ، اما أوجه الاستفادة من هذه الدراسات فقد استفاد الباحث منها في تحديد منهجية البحث ، وبناء الاستبانة وتحديد مجالاتها ، وعرض الاطار النظري واستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة لذلك .

### منهج البحث إجراءاته :

**منهج البحث :** استعمل الباحث منهج البحث الوصفي القائم على وصف منظم للظاهرة محل الدراسة وللتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية في العراق ، واتجاهاتهم نحوه ومدى ممارستهم له .

**عينة البحث :** تكونت عينة البحث من المشرفين التربويين ، ومديري المدارس في المدارس الابتدائية خلال العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ ، والبالغ عددهم ( ١٨٠ ) فردا يعملون في مديرات التربية في العراق ، تم التواصل معهم عبر منصات التواصل الاجتماعي للحصول على اجابتهم بصورة الالكترونية والجدول الاتي يوضح عينة البحث :

جدول (١) عينة البحث

المتغير	العدد	المجموع
الوظيفة	٥٩	١٨٠
	١٢١	
الشهادة	١٣٩	١٨٠

	٤١	ماجستير فما فوق	التخصص
١٨٠	١١١	انساني	
	٦٩	علمي	

أداة البحث ( الاستبانة ) :

- بعد الاطلاع على الاطار النظري في مجال التخطيط الاستراتيجي ومراجعة الدراسات السابقة منها دراسة ( الليمون ، ٢٠١٤ ) ودراسة ( العزاوي ، ٢٠١٠ ) للوصول الى أداة مناسبة لمشكلة البحث وأهدافه ، وقد تم بنائها وتطويرها وفق الخطوات الاتية :
- تحديد المجالات الرئيسية التي تشملها الاستبانة وهي ثلاثة محاور : ( وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ، ممارسة التخطيط الاستراتيجي )
  - صياغة الفقرات التي تندرج تحت كل مجال .
  - اعداد الاستبانة في صورتها الأولية ، والتي شملت على ( ٣١ ) فقرة . وتم التحقق من صدق الاداة بعرضه على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال المناهج وطرائق التدريس والإدارة التربوية بلغ عددهم ( ١٨ ) وتم تعديل المقياس وفق مقترحاتهم تم استبعاد ( ٥ ) حتى اصبح بصورته النهائية يتكون من ( ٢٦ ) فقرة من النوع المغلق توزعت على النحو الاتي : ( ٧ ) فقرات لوضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ( ٧ ) فقرات للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ، و ( ١٢ ) فقرات لممارسة التخطيط الاستراتيجي . وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة باستخراج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والمهارة التي ينتمي اليها وتراوحت بين ( ٠.٧١-٠.٩٢ ) ، وبين كل مهارة والمقياس ككل والتي تراوحت بين ( ٠.٦٦-٠.٨٤ ) وجاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) . كما تم التحقق من ثبات الاداة بتطبيقها على عينة عشوائية استطلاعية مكونة من ( ٢١ ) فرداً من مجتمع الدراسة خارج عينتها ، وباستعمال معامل الفا كرونباخ بلغت قيمة معامل الثبات الكلية ( ٠.٨٣ ) ، وبينما تراوحت للمهارات الرئيسية بين ( ٠.٨١-٠.٨٥ ) مما يؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث .

إجراءات البحث : اشتملت الإجراءات العملية للبحث على الخطوات الاتية :

١. تحديد مشكلة البحث وأهدافه ومتغيراته .
٢. بناء أداة البحث ( الاستبانة ) وتحديد مجالاتها وفقراتها والتحقق من صدقها وثباتها .
٣. تطبيق أداة البحث من خلال عرضه على عينة عشوائية من مجموعة من التربويين في عموم العراق حيث تم اعداد الاستبانة بصورة الالكترونية لتسهيل الوصول الى اكبر عينة ممثلة للمجتمع في محافظات العراق المختلفة وبعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة تم الحصول على عدد ( ١٨٠ ) فردا .
٤. تصحيح الاستبانات بوضع علامة لكل مجيب على كل فقرة من فقرات الاستبانة باستعمال المقياس التدريجي الخماسي ( ١-٥ ) ، على الترتيب ( بدرجة كبيرة جدا ، بدرجة كبيرة ، بدرجة متوسطة ، بدرجة قليلة ، بدرجة قليلة جدا )
٥. خزن هذه العلامات في جدول باستعمال الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لا استخراج الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية في العراق .

نتائج البحث ومناقشتها :

الهدف الأول : تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية في العراق . لتحقيق الهدف الأول استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول أداة البحث وترتيب كل فقرة من فقرات الأداة بالنسبة الى المجال الذي تنتمي له ، ووضع الباحث سلماً معيارياً للحكم على الدرجات ، وذلك على النحو الاتي جدول(٢) السلم المعياري المترج للاستجابات

المتوسط	النسبة المئوية	درجة الاستخدام
٥-٤.٢	٨٤% - ١٠٠%	عالية جدا
٤.١- ٣.٤	٦٨% - ٨٣%	عالية
٣.٣- ٢.٦	٢٥% - ٦٧%	متوسطة
٢.٥-١.٨	٣٦% - ٥١%	ضعيفة

ضعيفة جدا	٢٠٪ - ٣٥٪	١ - ١.٧
-----------	-----------	---------

ولحصول على نتائج الهدف الأول تم الإجابة على التساؤلات الاتية : الإجابة عن السؤال الأول : ونصه : " ما درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الابتدائي في العراق ؟ " جدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد الدراسة حول وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الدرجة
٣	التخطيط الإستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتهدف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرض متطلبات الجودة الشاملة	٣.٥٣	٠.٧٧	٧٠.٦	١	عالية
٢	يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى إتباع أساليب علمية لرصد والموارد المتاحة وتوظيفها وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة	٣.٣٩	٠.٦٨	٦٧.٨	٢	متوسطة
٧	يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد لتوجهات المستقبلية مرتكزا على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر	٣.١٣	٠.٨٣	٦٢.٦	٣	متوسطة
٥	التخطيط الإستراتيجي خطة طويلة الأجل تمتد من ثلاث الى خمس سنوات يحدد فيها رسالة ام مدارس التعليم الابتدائية ، وغاياتها، وأهدافها التي تسعى لتحقيقها ، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها	٣.١٢	١.١٠	٦٢.٤	٤	متوسطة
٦	التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لما يمكن أن يحدث كونه سينشرف المستقبل	٢.٩٤	١.١٢	٥٨.٨	٥	متوسطة
١	اجد مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضحا لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم الابتدائي .	٢.٩٣	١.٠٨	٥٨.٦	٦	متوسطة
٤	الخطة الإستراتيجية من أهم مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي	٢.٥١	١.٧٢	٥٠.٢	٧	متوسطة
	مفهوم التخطيط الاستراتيجي ككل	٣.٠٨	١.٠٤	٦١.٦		متوسطة

يتضح من الجدول (٣) أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي كان متوسط بشكل عام حسابي (٣.٠٨) وانحراف معياري (١.٠٤)، وجاءت أعلى فقرات مفهوم التخطيط الاستراتيجي التي تنص على (التخطيط الإستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتهدف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرض متطلبات الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي (٣.٥٣) وانحراف معياري (٠.٧٧) وبدرجة مرتفعة ، وهذا يدل ان هذا المفهوم كان واضحا لدى مجتمع البحث ويعزو الباحث هذا المفهوم الى اهتمام وزارة التربية في ترسيخ مفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال برنامج " المدير المطور " وما



عُقد من دورات تدريبية متعددة لمديري المدارس حيث كان التخطيط الاستراتيجي احد محاورها الرئيسية ، في حين جاءت أدنى فقرات مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبدرجة منخفضة الفقرة التي تنص على (الخطة الإستراتيجية من أهم مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي) بمتوسط حسابي (٢.٥١) وبانحراف معياري ( ١.٠٤ ) ، وعليه يتبين ان هناك خلط لدى المجيبين بين التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية . وتختلف هذه النتيجة مع اغلب الدراسات التي تناولت واقع التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة ( الدجني ، ٢٠٠٦ ) ، التي توصلت الى الوضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة كانت مرتفعة ، ودراسة ( الليمون ، ٢٠١٤ ) التي توصلت الى النتيجة ذاتها .

الإجابة عن السؤال الثاني : ونصه : " ما مدى الاهتمام بعمليات التخطيط الاستراتيجي ؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة البحث ، والجدول ( ٤ ) يبين ذلك

جدول (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد الدراسة حول الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي

م	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الدرجة
٤	أشعر بأن التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء لمدارس	٣.٩٧	١.٢٧	٧٩.٤	١	عالية
٧	أؤمن بقدرة إدارات المدارس على وضع خطط استراتيجية ملائمة	٣.٨٨	١.٢٦	٧٧.٦	٢	عالية
٥	أرى أن التخطيط الإستراتيجي وثيقة ملزمة لإدارات المدارس	٣.٧٦	١.٢٥	٧٥.٢	٣	عالية
٢	أشعر بأن التخطيط الإستراتيجي عملية لا تناسب المؤسسات التعليمية	٣.٦٤	١.٢٠	٧٢.٨	٤	عالية
٣	لدي اهتمام بفكرة التخطيط الإستراتيجي وأسعى دائما لزيادة معرفتي في هذا المجال	٣.٢٤	١.٢٤	٦٤.٨	٥	متوسطة
٦	لدي قناعة بأن التخطيط لاستراتيجي يساعد في نمو المدارس وتطورها	٣.٢٣	١.٢١	٦٤.٦	٦	متوسطة
١	اهتم بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الإستراتيجي	٢.٩٢	١.١١	٥٨.٤	٧	متوسطة
	اهتمام ادارات المدارس بالتخطيط ككل	٣.٥٢	١.٢٢	٧٠.٤		عالية

يتضح من جدول ( ٤ ) ان الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كان مرتفع بشكل عام وبمتوسط حسابي ( ٣.٥٢ ) وبانحراف معياري ( ١.٠٢٢ ) ، وتدل هذه النتيجة الى ان المجيبين متفقون حول الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ، ولديهم ميل واضح نحو تطبيق خطة مفهومة لمواجهة الازمة التي اثرت على التعليم بشكل سلبي بدرجة كبيرة وواضحة ، ولذلك جاءت اعلى الفقرات والتي تنص ( أشعر بأن التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء لمدارس ) بمتوسط ( ٣.٩٧ ) والذي يعد متوسط عالي والذي يوضح الاهتمام الجيد لدى إدارات المدارس بالتخطيط الاستراتيجي كونه سبيل مهم في تحقيق الجودة في التعليم .وتأتي نتائج هذا المجال متوافقة مع اغلب النتائج مثل دراسة ( مصطفى ، ١٩٩٧ ) ودراسة ( الدجني ، ٢٠٠٦ ) ودراسة ( الليموني ، ٢٠١٤ ) التي توصلت جميعها الى ان لدى مديري المدارس اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي .

الإجابة عن السؤال الثالث : ونصه : " ما مدى ممارسات المدارس الابتدائية لعمليات التخطيط الاستراتيجي ؟ " للإجابة عن هذا

السؤال تم حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة البحث ، والجدول ( ٥ ) يبين ذلك :

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد الدراسة حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الدرجة
٣	تضع المدارس الابتدائية أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها	٣.٦١	١.٦٩	٧٢.٢	١	عالية
١١	تطبق إدارة المدارس الابتدائية معايير، ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة	٣.٥٧	٠.٦٩	٧١.٤	٢	عالية
٢	تعمل المدارس الابتدائية وفق رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة واستثمارها، والتقليل من نقاط الضعف	٣.٢٩	١.٠٨	٦٥.٨	٣	متوسطة
٦	تحقق المدارس الابتدائية الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكاناتها المتاحة	٣.٢٤	٠.٨٨	٦٤.٨	٤	متوسطة
١	تقوم إدارة مدارس التعليم الابتدائي بتحليل البيئة الخارجية لتعرف المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل بشكل مستمر	٣.٢٢	١.٠٧	٦٤.٤	٥	متوسطة
٨	تشارك المدارس الابتدائية العاملين جميعهم في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي .	٣.١٣	١.٠٣	٦٢.٦	٦	متوسطة
١٠	يوجد توازن في تطبيق إدارة المدارس الابتدائية العام للقضايا الإستراتيجية جميعها التي تتضمنها الخطة	٣.١١	١.٠٥	٦٢.٢	٧	متوسطة
١٢	لدى المدارس الابتدائية المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة، والتكيف معها	٣.٠٧	١.١٨	٦١.٤	٨	متوسطة
٥	رسالة المدارس الابتدائية واضحة لدى العاملين بالمدارس	٣.٠٦	١.٠٠	٦١.٢	٩	متوسطة
٧	تضع المدارس الابتدائية بدائل استراتيجية مناسبة	٢.٩٤	١.٩٤	٥٨.٨	١٠	متوسطة
٩	تلتزم إدارة المدارس الابتدائية بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها	٢.٨٨	١.٠٩	٥٧.٦	١١	متوسطة
٤	تقوم إدارة المدارس الابتدائية بشكل مستمر بتحليل البيئة لداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف	٢.٨١	١.٠٥	٥٦.٢	١٢	متوسطة
	ممارسات التخطيط الاستراتيجي ككل	٣.١٦	١.١٥	٦٣.٢		متوسطة

وينضح من جدول ( ٥ ) الى ان ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الابتدائي في ظل ازمة كورونا كانت متوسط بشكل عام وبمتوسط حسابي ( ٣.١٦ ) وبانحراف معياري ( ١.١٥ ) ، وقد جاءت اعلى الفقرات ( تضع المدارس الابتدائية أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها ) وبدرجة عالية بمتوسط قدره ( ٣.٦١ ) ، تليها الفقرة القائلة ( تطبق إدارة المدارس الابتدائية معايير ، ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة ) وبدرجة عالية وبمتوسط قدره ( ٣.٥٧ ) ، ويدل ذلك الى وجود حرص لدى المدارس بصياغة رسالتها ونشرها بدرجة واضحة وميسرة لدى الجميع ، في حين جاءت ادنى الفقرات هي ( تقوم إدارة المدارس الابتدائية بشكل مستمر بتحليل البيئة لداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف ) بمتوسط ضعيف بلغ ( ٢.٨١ ) ، يمكن ان نعزو ذلك الى ضعف التطبيق العلمي للتخطيط الاستراتيجي ناتج على الضعف النسبي في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض العاملين ، وهو ضعف في التدريب على تطبيق الخطط الاستراتيجية .

**الهدف الثاني : " الوقوف على اثر المتغيرات الاتية : " الوظيفة ، الشهادة ، التخصص " في هذا الواقع "**

لتحقيق هذا الهدف تم حساب نتائج الاختبار التائي ( T-test ) لعينتين مستقلتين للمقارنة بين استجابات افراد العينة من اجل

اختبار الفرضيات الاتية :

- لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية يعزى إلى متغير الوظيفة .
- لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية يعزى إلى متغير الشهادة .
- لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية يعزى إلى متغير الاختصاص

• جدول ( ٦ ) الاختبار التائي للفرق بين متغيرات البحث

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ( ت )	مستوى الدلالة	الدلالة عند (٠.٠٥)
الوظيفة	٥٩	٢.٢٧	١.٤٢	٠.٢٠٣	٠.٨٣٩	غير دالة
	١٢١	٣.٢٣	١.١٣			
الشهادة	١٣٩	٣.٢٠	١.٣٠	٢.١٣٦	٠.٠٣٤	دالة
	٤١	٣.٦٨	١.٠٣			
الاختصاص	١١١	٣.٢٥	١.٣١	٠.١٠٥	٠.٩٦٤	غير دالة
	٦٩	٣.٢٦	١.١٢			

يتبين من جدول ( ٦ ) ما يأتي :

١. في متغير الوظيفة يلحظ ان المتوسط الحسابي للمشرفين التربويين بلغ (٢.٢٧) وبانحراف معياري قدرة (١.٤٢) اما المتوسط الحسابي لمديري المدارس (٣.٢٣) وبانحراف معياري قدره (١.١٣) ، اما قيمة الاختبار التائي فكانت (٠.٢٠٣) وبمستوى دالة (٠.٨٣٩) وهي اكبر من مستوى الثقة البالغة ( ٠.٠٥ ) ، وعليه تقبل الفرضية ( لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية يعزى إلى متغير الوظيفة ) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المشرفين التربويين ومديري المدارس ، أي انهما يتمتعان بنفس درجة مدى وضوح ، واهتمام ، ممارسات التخطيط الاستراتيجي ، ويمكن تفسير هذه النتيجة لكون ان العينتين لديهما نفس التوجه والاهداف والأساليب الإدارية فضلا عن التأثير والتأثر بين المجموعتين .
٢. في متغير الشهادة يلحظ ان المتوسط الحسابي للباكالوريوس بلغ (٣.٢٠) وبانحراف معياري قدرة (١.٣٠) اما المتوسط الحسابي لحملة الشهادات العليا (٣.٦٨) وبانحراف معياري قدره (١.٠٣) ، اما قيمة الاختبار التائي فكانت (٢.١٣٦) وبمستوى دالة (٠.٠٣٤) وهي اصغر من مستوى الثقة البالغة ( ٠.٠٥ ) ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية القائلة ( لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية يعزى إلى متغير الشهادة ) ، مما يدل على وجود فروق دالة احصائيا لصالح حملة الشهادات العليا ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( الليمون ، ٢٠١٤ ) .

٣. في متغير الاختصاص يلحظ ان المتوسط الحسابي للاختصاص العلمي بلغ (٣.٢٥) وبانحراف معياري قدرة (١.٣١) اما المتوسط الحسابي للاختصاص الانساني (٣.٢٦) وبانحراف معياري قدره (١.١٢) ، اما قيمة الاختبار التائي فكانت (٠.١٠٥) وبمستوى دالة (٠.٩٦٤) وهي اكبر من مستوى الثقة البالغة ( ٠.٠٥ ) ، وعلية تقبل الفرضية ( لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية يعزى إلى متغير الاختصاص ) ، مما يدل على عدم وجود فروق في متغير الاختصاص

**الاستنتاجات :**

١. أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية في ظل جائحة كورونا كان متوسط كما أوضحت النتائج .
  ٢. ان الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كان مرتفع في المدارس الابتدائية في ظل الجائحة كونه سبيل مهم في استمرار التعليم الفعال في البلاد
  ٣. بقيت ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية بمستوى متوسط في ظل عدم وضوح المفهوم والسياسات التخبط من قبل وزارة التربية في العراق .
  ٤. ليس هناك فرق في متغيري الوظيفة والتخصص ، وهناك فرق في متغير الشهادة لصالح حملة الشهادات العليا .
- التوصيات :**

١. إعادة النظر في صياغة رؤية التخطيط للمدارس الابتدائية لتصبح اكثر استشرافا للمستقبل ، فضلا عن تلبيتها للتعليم خصوصا في المراحل الابتدائية .
٢. تعديل التخطيط الاستراتيجي بحيث يتضمن إمكانية القياس وفق معايير عالمية وإقليمية .
٣. الارتقاء بالتخطيط من البعد التقليدي الى البعد الاستراتيجي الذي يضمن توقع الازمات العالمية والمحلية ومحاولة وضع الحلول والمستلزمات لتجاوزها .
٤. عقد ندوات ومؤتمرات خاصة بالتخطيط الاستراتيجي لخلق مفهوم واضح لدى العاملين وأصحاب القرار في التخطيط والتنفيذ على حد سواء .
٥. تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة يمكن قياس نتائجها في عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها تتسجم مع إدارة الازمات .
٦. دراسة البيئة الداخلية والخارجية لنظام التعليم الابتدائي يسهم في اعداد خطة استراتيجية تتسجم وهذه البيئة .
٧. تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق من مفاهيم ايجابيه نحوه .
٨. تضمين الخطة لبدائل استراتيجية مناسبة لسبيل استمرار التعليم في حال تعذر تطبيق بعضها منها .
٩. تعزيز التواصل والمشاركة الفعالة بين مؤسسات الدولة التعليمية والصحية والأمنية للمساهمة في حل الازمات العامة .

### المقترحات :

١. اجراء دراسة لتصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في العراق .
٢. اجراء دراسة مماثلة للوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية والجامعات .
٣. اجراء دراسة للوقوف على مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في المدارس الابتدائية .

### المصادر :

- أبو النصر ، مدحت محمد ( ٢٠٠٩ ) . مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- الحر ، عبد العزيز ( ٢٠٠٣ ) . التخطيط الإستراتيجي : أدوات مدرسة المستقبل ، ٢ المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ، قطر .
- الدجني، إباد علي يحيى ( ٢٠٠٦ ) . واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية
- زاهر ، ضياء الدين ( ١٩٩٣ ) . تعليم الكبار منظور استراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار سعاد الصباح : الكويت .
- سكيك ، سامية إسماعيل هاشم ( ٢٠٠٨ ) . تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة

- الكبيسي، عامر ( ٢٠٠٦ ) . التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة: السعودية
- الليمون ، نواف عطية ( ٢٠١٤ ) . واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٣٠ ، العدد ٢ .
- ماكين ، شارلي دي ( ٢٠٠٨ ) . التخطيط الاستراتيجي في التعليم ، ترجمة : فهد إبراهيم الحبيب . الرياض : مكتبة العبيكان .
- مصطفى، أحمد ( ١٩٩٧ ) . إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، بحث منشور، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة من ١١-١٢ ١٩٩٧ ، جامعة الزقازيق: القاهرة .
- Herman, Jerry J (1989) . School District and Strategic Planning Part(1). School Business Affairs, Vol. 55, No.2 . pp. 10