

## The Future of Educational Leadership in Light of the Crisis Management Aspects

Sharie Ayed Al-Widyan

Faculty of Education || Prince Sattam Bin Abdulaziz University || KSA

**Abstract:** The current descriptive survey study aims to address the problem of the apparent inadequacy of most school leaders in managing crises and disasters and to anticipate future scenarios for such crises. To achieve this, the researcher designed a questionnaire consisting of thirty-one (31) items distributed on three axes: The reality of school leadership, potential crises, and the anticipated future of the leadership in light of crisis management. was validated by calculating the correlated parameters statistically, and its stability by (test-retest) method on an external sample and then the Pearson correlation coefficient between their estimates in both times, and the questionnaires was distributed to the study's sample consisting of one hundred eighty (180) general education leaders in Wadi Al-Dawasir. The study's population is two hundred forty-six (246) male and female leaders, agents, and assistants. The study revealed that the leaders' abilities in crisis management in the current reality and in anticipating the potential crises were weak while the expected scenario for the future of school leadership in light of crisis management was strongly positive. With a statistically significant difference at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) due to the gender variable in favor of female leaders in the "Potential crises" axis, and statistically significant differences due to the variable of experience in leadership in all axes in favor of "Five years or more". The researcher recommends that the Education Department should ensure that school leaders possess the skills of crisis management, the need to adopt one of the contemporary models in crisis management, and the need to establish an active unit for crisis management in schools.

**Keywords:** Crisis Management Models, School Emergencies, Critical Situation Leadership, Institutional Pressures.

### مستقبل القيادة التعليمية في ضوء أبعاد إدارة الأزمات والكوارث

شارع بن عائض الوديان

كلية التربية || جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة المسحية الوصفية إلى معالجة مشكلة الضعف الظاهر لدى غالبية القيادات المدرسية في إدارة الأزمات والكوارث، واستشراف سناريوهات المستقبل المتوقع لها. ولتحقيق ذلك صمم الباحث استبانة مكونة من (31) فقرة موزعة على ثلاثة محاور في ضوء إدارة الأزمات: "واقع القيادة المدرسية"، "الأزمات الأكثر احتمالاً"، "مستقبل القيادة المتوقع". تم التحقق من صدقها بحساب معاملات الارتباط المعتبرة إحصائياً، وثباتها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) على عينة خارجية ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (180) من قادة التعليم العام بمحافظة وادي الدواسر (منطقة الرياض) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (246) قائداً وقائدة ووكلاء ومساعداً. وكشفت الدراسة أن مستوى القيادة في إدارة الأزمات في الواقع الحالي وفي استشراف الأزمات الأكثر احتمالاً كان ضعيفاً، بينما كان السيناريو المتوقع لمستقبل القيادة المدرسية في ضوء إدارة الأزمات والكوارث إيجابياً بقوة. مع وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) تعود لمتغير الجنس لصالح الإناث في محور "الأزمات الأكثر احتمالاً"، وفروق دالة إحصائية تعود لمتغير الخبرة في القيادة في جميع المحاور لصالح "خمس سنوات فأكثر". وقد أوصى الباحث بضرورة تأكيد إدارة التعليم من امتلاك قادة المدارس مهارات إدارة الأزمات والكوارث، وكذلك بضرورة تبنيها أحد النماذج المعاصرة في إدارة الأزمات، وأيضاً بضرورة إنشاء وحدة مفعلة ونشطة لإدارة الأزمات في المدارس.

## مقدمة.

في عام (2020) تعرضت منظومة التعليم عالمياً إلى شلل تام؛ حيث تسببت جائحة فيروس كورونا-COVID (19) في انقطاع أكثر من 1.6 مليار طفل وشاب عن التعليم في 161 بلداً، أي ما يقرب من 80% من الطلاب المنتهين بالمدارس على مستوى العالم (البنك الدولي، 2020). واتضح أن إدارة الأزمات والكوارث من أهم مجالات الإدارة، لا سيّما وأنها تتعلق بسلامة الإنسان والمحافظة على حياته، وتُعنى باستتباب أمن المنشآت والمؤسسات، ومواجهة التهديدات المحتملة للنشاط الكلي لجميع المنظمات ومن أبرزها مؤسسات التعليم. كما تُعنى بالاستقرار في المرافق جميعها ونزع فتيل أي خطر قد يؤدي إلى زعزعة رسالة المنظمة. لذا فلا بد أن يضطلع القادة بدورهم في تهيئة مندوبيهم وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة للعمل على مستوى الأشخاص والمؤسسات ونظام الدولة لمواجهة الأزمات والكوارث بمهنية؛ فلا يواجه العمل بالاضطرار بل باللجوء إلى خطط طوارئ معدة احترازيًا باحترافية.

## مشكلة الدراسة:

تعرضت في الأعوام الأخيرة محافظة وادي الدواسر لاجتياح "فيروس كورونا" المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية، وقد أودى "كورونا" بحياة عدد من المواطنين والمقيمين فيها، وأحدق خطره بمؤسسات التعليم بالمحافظة، في حين لم ير الباحث استعداداً استراتيجياً أو خططاً معلنة للطلاب وأولياء أمورهم سوى تلك الإعلانات الوقائية التي جاءت بعد انتشاره؛ في غياب واضح للإجراءات الاحترازية والوقائية. أيضاً مواجهة أزمة موجات الغبار وغزارة الأمطار بتعليق الدراسة دون حلول عملية أخرى. من هنا شعر الباحث بضرورة إجراء دراسة لتفسير الماضي ورصد الحاضر واكتشاف سيناريوهات مستقبلية تكشف التوقع لاتجاه القيادة المدرسية في إدارة مثل هذه الأزمات والكوارث، وأيضاً لتوفير المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لوضع الاستراتيجيات ورسم الخطط. وقد أوصت دراسات تربوية بإجراء أبحاث في هذا الصدد منها (الموسى، 2006).

## أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع القيادة في مدارس التعليم بمحافظة وادي الدواسر في ضوء إدارة الأزمات والكوارث من وجهة نظر قادة المدارس؟
- 2- ما الأزمات الأكثر احتمالاً للحدوث في مدارس التعليم بمحافظة وادي الدواسر من وجهة نظر قادة المدارس؟
- 3- ما مستقبل القيادات في مدارس التعليم بمحافظة وادي الدواسر في ضوء أبعاد إدارة الأزمات والكوارث من وجهة نظر قادة المدارس؟
- 4- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة عينة الدراسة حول موضوع الدراسة تعود للمتغيرات التالية: "الجنس" أو "الخبرة في القيادة"؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي من الأهداف:

1. التعرف على واقع القيادة في مدارس التعليم بمحافظة وادي الدواسر في ضوء إدارة الأزمات والكوارث من وجهة نظر قادة المدارس.

2. تحديد الأزمات الأكثر احتمالاً للحدوث في مدارس التعليم بمحافظة وادي الدواسر من وجهة نظر قادة المدارس
3. بيان مستقبل القيادات في مدارس التعليم بمحافظة وادي الدواسر في ضوء أبعاد إدارة الأزمات والكوارث من وجهة نظر قادة المدارس.
4. فحص مدى وجود فروق دالة إحصائية عند ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة عينة الدراسة حول موضوع الدراسة تعود للمتغيرات التالية: "الجنس" أو "الخبرة في القيادة".
5. التعرف على دور الدراسات المستقبلية في وضع الاستراتيجيات ورسم الخطط لإدارة الأزمات.

#### أهمية الدراسة:

كما هو معلوم فإن المستقبل حياة موعودة، وواقع سيمر إلى مستقبل آخر، وتكمن فعالية الإدارة في مدى احترافية الاستعداد له وتوقع مواجهته بالمهارة والخبرة والتخطيط. والدراسات المستقبلية هادفة إلى دراسة الواقع والانطلاق إلى توقع القادم واستكشافه من خلال سناريوهات متعددة يرجح بينها غلبة الاحتمال من خلال الدراسات العلمية والتحليل الإحصائية. وأيضاً الدراسات المستقبلية لها تقنيات من أهمها تقنية السيناريوهات المستقبلية (Futuristic Scenarios) والتي يمكن من خلالها اكتشاف العديد من التصورات المستقبلية المتوقعة. ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة لتوظف استخدام علم دراسات المستقبل كدليل استرشادي في تصور وضع القيادة المدرسية في إدارة الأزمات والكوارث. وتحديدًا يؤمل الباحث ان تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- يؤمل الباحث أن تفيد في تزويد القيادة العليا في وزارة التعليم وإداراتها في المناطق والمحافظات بواقع إدارة قيادات مدارس مراحل التعليم العام للأزمات والكوارث.
- قد تفيد في إطلاع القادة التربويين على أهمية الدراسات المستقبلية في البحوث والدراسات العلمية.
- قد تفيد في تعريف القادة في مؤسسات التعليم بأبعاد إدارة الأزمات والكوارث بحيث يتم تحسين أداء القيادات المدرسية في إدارة الأزمات والكوارث.
- قد تفيد في الكشف للقيادة العليا في وزارة التعليم وإداراتها في المناطق والمحافظات عن السيناريو الأكثر احتمالاً من السيناريوهات المتوقعة لمستقبل قيادات مدارس مراحل التعليم العام في ضوء أبعاد إدارة الأزمات والكوارث.

#### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: واقع القيادة التعليمية ومستقبلها في ضوء أبعاد إدارة الأزمات والكوارث.
- الحدود البشرية: قادة التعليم العام في المدارس.
- الحدود المكانية: وادي الدواسر بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2020.

#### مصطلحات الدراسة:

- مستقبل: يقصد بها الباحث السيناريو المحتمل من سناريوهات التوقع للمستقبل (السيناريو الإيجابي - سيناريو الاستمرار - سناريو التدهور)
- القيادة المدرسية: ويقصد بها الباحث قيادة مدارس التعليم بمحافظة وادي الدواسر بمراحلها كلها.
- أبعاد إدارة الأزمات والكوارث: يقصد بها الباحث تلك العمليات القيادية الكفؤة والمدرية تدريباً خاصاً من خلال إجراءاتها الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية كاستجابات استشرافية

استراتيجية تدار بها الأزمات والكوارث في مواجهة أخطارها على الأرواح أو الممتلكات أو الأنظمة وذلك لمنع أو لتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### مفهوم الأزمات والكوارث:

تُعرف جملة من أدبيات الإدارة بأن إدارة الأزمات هي مجموعة الاستعدادات لما يتوقع حدوثه من مشاكل مما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث وإدارته ومنع تكراره. وأما الأزمة فهي مواجهة مشكلة تتصف بثمان سمات أساسية هي المفاجأة، وحالة الذعر، والتهديد، وضغط الوقت، وفقدان السيطرة، ونقص المعلومات، وغياب الحل الجذري. ولعل مما كان شائعاً قبل التقنيات الحديثة ووسائل التواصل كانت بعض الإدارات تدير الأزمات بطرق تقليدية لا تتلاءم مع المصداقية والقيادة الفعالة حيث كان يسود فيها إنكار الأزمة وكتبها وإخمادها والتقليل من شأنها وتنفيذ حممها وتفريغها في مسارب بديله أو بمواجهة القوى الدافعة لها وليس بمواجهتها والاعتراف بها وحلها أو تفريغها في مضمونها أو احتوائها والتشاركية في التعامل معها والاحتياط لها.

ويرى أبو قحف أن الأزمة التعليمية داخل المدارس تعتبر حالة مؤقتة تتصف بالضيق وعدم التنظيم في حالة من الخلل الإداري وعدم قدرة قادة المدارس على مواجهة تلك الحالات (الأزمات) باستخدام الطرق التقليدية مما يؤدي بالتالي إلى نتائج غير مرغوبة بسبب حالة عدم التهيؤ والاستعداد لمواجهتها. (أبو قحف، 2002، ص 352) وقد حدد حسان والعجبي خصائص الأزمة في كونها تنسم بما يلي:

- التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد سواء في عناصرها أو عواملها وأسبابها وقوى تداعيمها.
- عدم وضوح الرؤيا نتيجة القصور في تدفق المعلومات.
- الإفراز كصدمة مفاجئة تؤدي إلى شلل في التصرفات أو خلل في انتظامها وفقدان التوازن.
- رفع درجة التوتر في المؤسسات التعليمية والمجتمع المحيط.
- ضغط الوقت ومحدودية إتاحتها لاتخاذ القرارات خصوصاً من ناحية إدراك صناعاتها في تلك المؤسسات.
- التهديد لاستقرار المؤسسات التعليمية ومقوماته وأمنها البشري والمادي.

وأضافاً أن من حسنات الأزمة إمكانية الاستفادة من المواقف التي سببتها واكتسابها كخبرات جديدة. وأيضاً إلحاحها مستقبلاً على ضرورة الاستعداد لمواجهة الأزمات بجدية لتوفير درجة عالية من التحكم والسيطرة في الطاقات والإمكانات وتحسين آلية توظيفها في بيئة تنظيمية تنسم بمستوى عالٍ من التواصل والاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة. (حسان والعجبي، 2013، ص ص 372-373)

### الأسس والاتجاهات الحديثة لإدارة الأزمات:

بات بالإمكان تصنيف إدارة الأزمات والكوارث علماً قائماً بذاته له أسس واتجاهات ونماذج تناولتها الدراسات والأبحاث العلمية بعناية واهتمام، وهو في الوقت ذاته- يعد جزءاً من العلوم الإنسانية لأخرى لا ينفصل عنها، بل يأخذ منها ويضيف إليها ما تحتاجه منه.

وقد قدمت الباحثة الموسى (2006) في أطروحتها لنيل درجة الدكتوراه بعنوان "إدارة الأزمات في مدارس التعليم بالمملكة العربية السعودية" مقترحاً لإدارة الأزمات المدرسية يقوم على أسس أولها إعداد خطة لإدارة الأزمات المدرسية، وثانيتها تشكيل فريق لإدارة الأزمات المدرسية، وثالثتها وجود نظم متطورة للاتصالات والمعلومات، ورابعها التدريب، ويعتمد بناء التصور المقترح على ثلاث مراحل وهي مرحلة الاستعداد قبل حدوث الأزمات (الوقاية)، ثم

المواجهة الفعلية للأزمات، وأخيراً مرحلة ما بعد الأزمة واستيعاب الخبرات. وهذا المقترح قائم على أساس منهجي علمي يهدف لإيجاد إدارة فعالة للأزمات تقوم على أساس المبادرة (الوقائية) وليس رد الفعل. ويرى مهنا (2008) أن مفهوم إدارة الأزمات يدور حول كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة ضمن إطار تجنّب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وصولاً إلى المعنى الشامل وهو إدارة التوازنات، ورصد حركة القوة واتجاهاتها، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في المجالات جميعها. بينما يعرب إبراهيم (2003) عن رأيه حول الاتجاهات الحديثة في إدارة الأزمات المدرسية ويصفها بأنها تسلح قيادات المدرسة بالأساليب التالية:

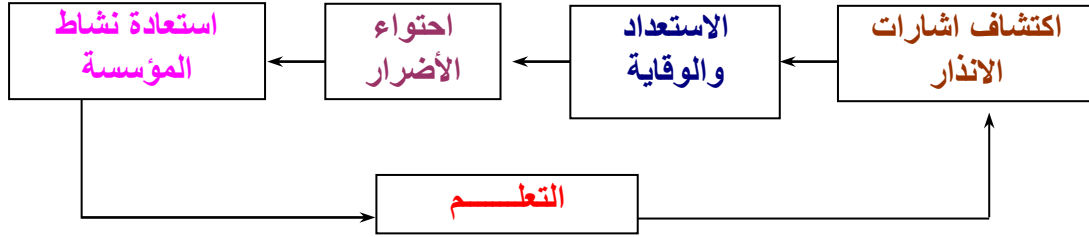
1. استشعار الإنذارات المبكرة لتوقع الأزمة، والتخطيط الاستراتيجي المستقبلي لما قد لا يحدث.
2. الاستعداد لتلقي الصدمات ومواجهة الأزمات مع القدرة على تحمل المسؤولية، وذلك من خلال تفسير المواقف وتحليل المعلومات المتاحة، وتطوير قدرات تشخيص المسببات، وتنمية مهارات خلق بدائل جديدة وحلول جذرية.
3. تخفيف حدة الأزمة بوضع الاستراتيجيات والخطط التكتيكية الواقعية، وإنشاء آلية لمواجهة الأزمة (مراكز معلومات واتصال ودعم) تكون قادرة على: تحقيق التكامل بين الأنشطة، وتوفير المرونة، وبناء شبكة فعالة من الاتصال، والتنبؤ بالاحتمالات المستقبلية المختلفة، واللامركزية، وعقد اجتماعات دورية ومستمرة، حث أفراد الإدارة والمعلمون والأخصائيون على المشاركة وتحديد الأدوار الخاصة بكل فرد
4. مواجهة الأزمة التعليمية: بحيث تكون المواجهة شاملة وفق برنامج علمي يتسم بالمرونة والدقة وعلى أسس عالية من الكفاءة في الأداء والمتابعة والمشاركة.
5. تشكيل فريق إدارة للأزمة على أن يتسم بالقدرات الفنية والإدارية على إدارتها بالمؤسسات التعليمية.

#### نماذج حديثة في إدارة الأزمات:

أوردت الباحثة زينات في رسالتها لنيل درجة الماجستير والموسومة بـ " واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين" بعض نماذج إدارة الأزمات؛ نجلها فيما يلي:

1. نموذج البريخت (Albrecht)، وهو قائم على أساس أن إدارة الأزمة تمر بثلاث مراحل هي:
  - مرحلة ما قبل الأزمة؛ وتنصب خلالها جهود الإدارة على استشعار الأزمات المحتملة، وجمع المعلومات اللازمة حولها، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنعها، والاعتبار بخبرات حتى الآخرين السابقة.
  - مرحلة تفاقم الأزمة؛ وسببها ضعف التواصل، بيروقراطية القرار، اللامبالاة والإهمال.
  - مرحلة إدارة الأزمة؛ وفيها يتم احتواء الأزمة بالاعتراف بها، وتشكيل فرق عمل لحلها، وحشد الجهود للمواجهة، ووضع الخطط الطارئة لإزالتها.
  - مرحلة ما بعد الأزمة؛ وخلالها يتم كسب الخبرات، وتقييم الآثار الناجمة.
2. نموذج جونستون وستبانوفك (Johnston & Stipanovich)، وهو قائم على أن إدارة الأزمة تتم حسب مراحل ثلاث هي: التخطيط لمواجهة احتمال قد لا يحدث، والعمل على مواجهة أزمة تحدث من خلال الكفاءة التأهيلية السابقة والدعم من الإدارة العليا وفتح قنوات الاتصال والتواصل مع كل أطراف المنظمة، وأخيراً التعلم واكتساب الخبرات من الأزمة استعداداً للمستقبل.

3. نموذج بيرسون وميتروف (Person & Mitroff)؛ ويعتبر هذا النموذج -حسب اطلاع الباحث- هو السائد والذي اعتمده غالبية الدراسات العربية في مجال إدارة الأزمات، حيث يتم بناءً على هذا النموذج تحديد خمس مراحل لإدارة الأزمة تعكس التفكير الشامل المنظومي للتعامل مع الأزمات كما هي في الشكل (1).



الشكل (1) مراحل إدارة الأزمة

يُلاحظ أن المراحل الخمس في هذا النموذج تمثل مدخلا تنظيمياً شاملاً يبدأ قبل الأزمة ويمر خلالها ولا ينتهي إلا بعدها؛ ففي المرحلة الأولى يتعين على القادة الاستشعار المبكر لإرشادات الإنذار والتحذير لاكتشاف أي خلل ومؤشر قد يؤدي إلى أزمة.

وفي المرحلة الثانية يتعين على القادة التأكد من جاهزية المؤسسة العالية لمواجهة الأزمات من خلال الاستعداد والوقاية وإدراك نقاط القوة والضعف في توفر الامكانيات المادية والبشرية المدربة القادرة على التعامل مع الأزمات قبل وقوع الأزمة.

ثم في حال نشوب الأزمة، تبدأ المرحلة الثالثة وفيه يتعين على القادة احتواء الأضرار أو الحد منها، وذلك باتباع أربع خطوات تضمن التعامل مع الأزمة بشكل شامل وهي: التقدير السليم للموقف، التحليل المنطقي للموقف، التخطيط العلمي لإدارة الأزمة، التدخل لمعالجة الأزمة. وذلك للسيطرة على الأزمة واحتوائها وتقليل أضرارها. وفي المرحلة الرابعة يُنشط بالقادة استعادة نشاط المؤسسة للقيام بأعمالها والوصول بها إلى حالة من الاستقرار والثبات وهي مرحلة النقاها والتخلص من الآثار السلبية التي خلفتها الأزمة سواء النفسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو غيرها.

وبعد انقضاء الأزمة وانكشافها تأتي المرحلة الخامسة "التعلم"؛ حيث يتوجب على القادة تحمل مسؤولية قيام المؤسسة بمراجعة الأحداث والمواقف لتحقيق التقييم الشامل لكل ما جرى، بل وتأريخه وتوثيقه للاستفادة من كل ذلك في التعامل مع المستقبل. (العمرى، 2005)

ثانياً- الدراسات السابقة:

- أجرت الباحثة مكينكول (McNicoll, 2003) دراسة حددت فيها طبيعة الأزمة التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي في أمريكا ومشيرة إلى مدى تطبيق تلك المؤسسات لاستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، وتم إجراء الدراسة على جامعة "ماساتشوستي" بالولايات المتحدة الأمريكية (University of Massachusetts) وأظهرت نتائج الدراسة أن سبب الأزمات هو أن قيادات الجامعة لم تكن فعالة في مجال الاتصال بالجمهور الذي هو عبارة عن الطلاب والموظفين والأهالي حيث لم تعني على سبيل المثال بتوعية الطلاب بأثار السيئة للكحول في تلك الجامعة كما تجاهلت إدارتها أمر تناول الطلبة المشروبات الكحولية داخل حرم الجامعة؛ مما نتج عنه موت أحد طلاب الجامعة، وقد أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات وقائية قبل انفجار الأزمة حيث كان من المفروض أن تقوم الجامعة بنشر معلومات حساسة عن الحالة الصحية للطلاب المتوفي وأسباب الوفاة التي

هي الإفراط بشرب الكحول وأن تفعل العلاقات العامة التابعة للجامعة دورها بنشر معلومات عن مخاطر تعاطي الكحول.

- وفي دراسة أجراها هيل وستريزي (Hill & Strizzi, 2005) بعنوان الاستجابة الطارئة وإدارة الأزمة " Emergency Response and Crisis Management" هدفت إلى الكشف عن مستوى أهمية تزويد المدارس بالاستجابة الطارئة الأكثر فاعلية لمواجهة الأزمة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج يمكن إيجازها في أن هناك ضرورة بمستوى عالٍ لاتباع المدارس أربعة مراحل تساعدها في إدارة الأزمة، أولى تلك المراحل تقوم على تخفيف آثار الأزمة وذلك من خلال تأسيس نظام اتصالات فعال للمدرسة، وتقوم ثاني تلك المراحل على استعداد المدرسة للتصدي للأزمة من خلال كشف نواحي الضعف في فريق إدارة الأزمة قادر على التنسيق مع المجتمع المحلي، بينما تقوم المرحلة الثالثة على أساس التدخل لمواجهة الأزمة وإدارتها من خلال تنشيط الاتصالات واتخاذ القرارات التي يتم الاتفاق عليها، وتأتي المرحلة الرابعة التي تعتمد على مراجعة النشاطات التربوية بعد حدوث الأزمة لملاحظة مدى تأثيرها والاستفادة منها في إدارة الأزمات مستقبلاً.

- وفي دراسة أجراها كل من ويلسون وكيث (Wilson & Keith, 2007) الموسومة بـ "Crisis management in schools" هدفت إلى التعرف على أنواع الأزمات التي تواجهها مدارس المرحلة الثانوية بالولايات المتحدة، وكيفية إدارة المدرسة لتلك الأزمات، فقد كشفت هذه الدراسة أن هنالك مجموعة من الأزمات تواجهها المدرسة كالطعن بالآلات الحادة، وقد يصل الأمر إلى إطلاق النار، بل تعدى إلى القتل بشتى أنواعه، وتجاوز ذلك إلى النشاط الإرهابي، والانتحار بفعل هذه الأزمات. وأكدت النتائج على أن التخطيط السليم يساعد قادة المدارس على إدارة الأزمات بصورة أفضل لوضوح الأهداف وتوزيع المهام والأدوار، ووجود قاعدة بيانات متكاملة. وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود فريق خاص لإدارة الأزمات يشتمل على رئيس الفريق ومساعدين له، وأكدت الدراسة أيضاً على أهمية توزيع الأدوار بشكل واضح ومرن.

- كما قدمت غنيمه (2014) رسالة بعنوان "متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق" لنيل درجة الماجستير، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في الجمهورية العربية السورية، وعن المتطلبات اللازمة لإدارتها. وجاءت أبرز نتائج دراستها أن أهم المتطلبات هي دراسة المشكلات الاجتماعية المسببة للأزمات التعليمية، وتوفير قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات، وتحديد آلية الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور عند وقوع الأزمات، وامتلاك قادة المدارس مهارات تؤهلهم للسيطرة على الأزمة التعليمية، وتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات التعليمية المحتملة. وقد أوصت الباحثة بضرورة الاستفادة من قادة المدارس أولي التجارب السابقة في إدارة الأزمات، والاهتمام بالتهيئة اللازمة للمدارس لمواجهة الأزمات، والتوعية من قبل قادة المدارس للعامة والخاصة بأهمية إدارة الأزمات والتخطيط المسبق لمواجهتها.

- كذلك قدمت القذافي (2017) أطروحة بعنوان "استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا" لنيل درجة الدكتوراه، هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية للأزمات التعليمية والكشف عن مراحلها، وتسلط الضوء على استراتيجيات التعامل معها ومواجهتها. كذلك هدفت إلى التعرف على واقع الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا ووجهة نظر قادتها حول آلية التعامل معها والتوصل إلى الإجراءات المقترحة لمواجهة تلك الأزمات. وكان من أبرز نتائج تلك الدراسة أن أهم الاستراتيجيات لمواجهة الأزمات التعليمية هي التي تقوم على خطط وسناريوهات مستقبلية، وتوفر قاعدة البيانات الشاملة، وتنبثق من وحدة مفعلة

ونشطة لإدارة الأزمات، مسبوقه بالعمل على عقد دورات تأهيلية، وعلى أن تكون بمشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

#### التعليق على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة إجمالاً في أهمية دراسة إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم وضرورة البحث في سبل مواجهتها واستراتيجيات الاستعداد لها. كما تتفق في مجتمع الدراسة (المدارس) عدا دراسة (McNicoll) كان مجتمعها الجامعات. وتتفق في عينة الدراسة (القادة) مع دراسة (القذافي). وتتفق مع دراسة (Wilson & Keith) في محاولة الكشف عن أنواع الأزمات المحتملة واختلفت عنها في النتائج حيث قوي احتمال أزمات العنف والقتل بينما في الدراسة الحالية ضعف العنف وانعدم احتمال القتل. واختلفت مع دراسة (غنيمه) و(القذافي) في تركيزهما على واقع إدارة الأزمات بينما الدراسة الحالية درست واقع إدارة الأزمات والسيناريو المستقبلي المتوقع لها وأبرز الأزمات المتوقع حدوثها.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها.

##### منهجية الدراسة:

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

##### مجتمع الدراسة:

قادة مدارس التعليم العام بمراحلها الأربع (الروضة، الابتدائية، المتوسطة، والثانوية) والبالغ عددهم (246) قائدا وقائدة.

##### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة. وقد بلغ عدد المستجيبين (180) قائداً وقائدة من قادة مدارس مراحل التعليم العام، والجدول رقم (1) يوضح التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	110	61.1
	إناث	70	38.9
الخبرة في العمل القيادي	أقل من 5 سنوات	48	26.7
	5 سنوات فأكثر	132	73.3
	المجموع	180	100.0

#### أداة الدراسة

قام الباحث ببناء استبانة كأداة للدراسة مكونة من (31) فقرة موزعة على ثلاثة محاور؛ المحور الأول: واقع القيادة الحالي في إدارة الأزمات والكوارث (7) فقرات. المحور الثاني: مستوى توقع القيادات لأنواع الأزمات والكوارث



المتربح حدوثها (12) فقرة. والمحور الثالث: السيناريو المحتمل لمستقبل قيادة المدارس في ضوء أبعاد إدارة الأزمات والكوارث (12) فقرة.

#### صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) قائدا وقائدة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه ما بين (0.32-0.82)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
.64(**)	23	.50(**)	12	.36(*)	1
.36(*)	24	.52(**)	13	.35(*)	2
.43(**)	25	.57(**)	14	.47(**)	3
.72(**)	26	.40(**)	15	.32(*)	4
.43(**)	27	.39(*)	16	.50(**)	5
.35(*)	28	.82(**)	17	.43(**)	6
.78(**)	29	.53(**)	18	.45(**)	7
.82(**)	30	.65(**)	19	.52(**)	8
.81(**)	31	.56(**)	20	.57(**)	9
		.57(**)	21	.72(**)	10
		.40(*)	22	.80(**)	11

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

#### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجالات	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
واقع القيادة المدرسية الحالي في إدارة الأزمات والكوارث	0.92	0.89

المجالات	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
توقع الأزمات الأكثر احتمالاً	0.90	0.83
إيجابية مستقبل القيادة المدرسية في ضوء إدارة الأزمات	0.90	0.91

#### المعالجات الإحصائية / المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الثلاثي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته وهي تمثل رقمياً (3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج: مستوى منعدم (1.00-1.66)، مستوى ضعيف (1.67-2.33)، مستوى قوي (2.34-3.00)

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

• نتيجة السؤال الأول: ما واقع القيادة في مدارس التعليم بمحافظة وادي الدواسر في ضوء إدارة الأزمات والكوارث من وجهة نظر قادة المدارس؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع القيادة في مدارس التعليم بمحافظة وادي الدواسر في ضوء إدارة الأزمات والكوارث من وجهة نظر قادة المدارس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال واقع القيادة في مدارس محافظة وادي الدواسر في ضوء إدارة الأزمات والكوارث من وجهة نظر قادة المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	القدرة على استعادة التوازن وممارسة الأعمال باعتيادية بعد الأزمة كما لو لم تكن.	2.51	.602	1	مستوى مرتفع
3	توفر عناصر الوقاية والاستعداد من أجهزة وقاية وإنقاذ وقواعد بيانات وأرقام تواصل مع الجهات والمؤسسات المختصة وأولياء الأمور.. الخ	2.47	.688	2	
6	التعلم من الأزمة ووضع ضوابط لعدم تكرارها مستقبلاً.	2.41	.683	3	
7	اعتماد نظام رقابة فعال على جميع الأنشطة في المدرسة.	2.30	.739	4	مستوى ضعيف
2	مستوى الاكتشاف المبكر وإشارات الإنذار الحسية والحدسية للأزمات والكوارث.	2.14	.756	5	
4	إعداد الوسائل اللازمة للسيطرة على الأزمات واحتوائها والحد من أضرارها أو انتشارها. (مثل تشكيل فرق مواجهة الأزمة، توزيع مهامهم بدقة، فحص دوري لوسائل السلامة، إقامة دورات في الإنقاذ أو مكافحة عدوى الأوبئة... الخ	2.05	.764	6	مستوى ضعيف
1	وجود خطط جاهزة للتنفيذ لإدارة الأزمات والكوارث.	1.88	.637	7	
	واقع القيادة المدرسية الحالي في إدارة الأزمات والكوارث	2.25	.547		مستوى ضعيف

يبين الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.88-2.51)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "القدرة على استعادة التوازن وممارسة الأعمال باعتيادية بعد الأزمة كما لو لم تكن" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.51)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "وجود خطط جاهزة للتنفيذ لإدارة الأزمات والكوارث" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.88). وبلغ المتوسط الحسابي لواقع القيادة المدرسية الحالي في إدارة الأزمات والكوارث ككل (2.25). وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الموسى، 2006) في أن مستوى الاستعداد

والتهيؤ لمواجهة الأزمات ضعيف، بينما تنفرد كدراسة مستقبلية أن مستوى التعلم منها مرتفع. ويرى الباحث أن هذا خلل إداري، ويحتاج القادة إلى تأهيل فني أعلى وأكثر احترافية في مواجهة الأزمات والكوارث وإدارتها.

• نتيجة السؤال الثاني: ما الأزمات الأكثر احتمالاً للحدوث في مدارس التعليم بمحافظة وادي الدواسر من وجهة نظر قادة المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأزمات الأكثر احتمالاً للحدوث في مدارس التعليم بمحافظة وادي الدواسر من وجهة نظر قادة المدارس، والجدول أدناه يوضح ذلك. جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأزمات الأكثر احتمالاً للحدوث في مدارس محافظة وادي الدواسر من وجهة نظر قادة المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاحتمال
12	حدوث الكوارث الطبيعية (الأمطار أو الغبار الشديد المستمر مثلاً)	2.53	.500	1	احتمال قوي
11	انتشار الأمراض المعدية الفيروسية أو البكتيرية (انفلونزا كورونا)	2.47	.500	2	
18	الغياب الجماعي للطلاب لأي سبب كان، في أي وقت من العام.	2.41	.587	3	
13	تشققات أو تكسرات بسبب خلل في الأبنية المدرسية.	2.37	.668	4	
14	ضعف أهلية المباني المدرسية لبعض الأزمات الطقسية والبيئية (كالأمطار أو الغبار أو الروائح الكريهة والإزعاج الصوتي لعدم تطبيق معايير جودة العزل في الأسقف والنوافذ).	2.37	.579	4	
8	العنف في المدارس بمراحلها جميعها ضد منسوبيها.	2.27	.443	6	احتمال ضعيف
17	حدوث التماسات أو صعق كهربائي بسبب التشييد السيء أو انكشاف الكابلات.	2.26	.553	7	
10	الاعتداء على منسوبي مؤسسات التعليم (معلمين - قيادات - موظفين - عاملين).	2.22	.521	8	
16	حدوث انهيارات أرضية في المدارس أو أفنيئها وساحاتها. بسبب طبيعي أو تسربات أو سوء أعمال هندسية.. الخ	2.04	.692	9	
9	القتل بسبب الألعاب الإلكترونية التي تحض على العنف.	1.94	.691	10	
15	نشوب حروب وتعرض المدارس لمخاطرها في ظل الأحداث الإقليمية المتصاعدة.	1.84	.670	11	
19	عزوف المعلمين عن العمل لسوء إدارة أو مشاكل فنية أو تظلم إداري.. إلخ	1.59	.596	12	عدم احتمال
	استشراف وتوقع الأزمات الأكثر احتمالاً	2.19	.350		احتمال ضعيف

يبين الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.59-2.53)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "حدوث الكوارث الطبيعية (الأمطار أو الغبار الشديد المستمر مثلاً)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.53) وكذلك الفقرة رقم (11) ونصها " انتشار الأمراض المعدية الفيروسية أو البكتيرية (انفلونزا كورونا)" بمتوسط حسابي بلغ (2.47)، بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها "عزوف المعلمين عن العمل لسوء إدارة أو مشاكل فنية أو تظلم إداري.. إلخ" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.59). وبلغ المتوسط الحسابي لاحتمال الأزمات ككل (2.19). فاحتمال الكوارث الطبيعية والأمراض الموسمية المعدية الخطيرة كفيروس كورونا والغياب الجماعي للطلاب بسبب ذلك قوي وكبير، وتنعدم احتمالية أزمات المعلمين المهنية. ويضعف احتمال العنف والقتل؛ وتختلف في هذا مع نتائج دراسة (Wilson & Keith) التي تقوي هذا الاحتمال.

- نتيجة السؤال الثالث: ما مستقبل القيادات في مدارس التعليم بمحافظة وادي الدواسر في ضوء أبعاد إدارة الأزمات والكوارث من وجهة نظر قادة المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستقبل القيادات في مدارس التعليم بمحافظة وادي الدواسر في ضوء أبعاد إدارة الأزمات والكوارث من وجهة نظر قادة المدارس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مستقبل القيادات في مدارس وادي الدواسر في ضوء أبعاد إدارة الأزمات والكوارث من وجهة نظر قادة المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاحتمال
31	التعلم واكتساب الخبرات من الأزمة استعداداً للمستقبل.	2.67	.667	1	احتمال قوي
24	إنشاء مراكز اتصال فعالة للتواصل تشمل أطراف المؤسسة التعليمية جميعهم بما في ذلك إدارة التعليم وأولياء الأمور والجهات المختصة.	2.62	.590	2	
29	الاعتراف بالأزمة لاحتوائها وحشد الجهود لمواجهتها.	2.57	.598	3	
26	التلطيف من خلال الإجراءات الهادفة إلى إزالة مسببات الأزمة وتقليل احتمالية حدوثها وتلطيف مدى تأثيرها على الإنسان والبيئة.	2.46	.680	4	
27	تخفيف حدة الأزمة بتطبيق الاستراتيجيات والخطط التكتيكية الواقعية.	2.41	.595	5	
30	إحكام السيطرة على الأزمة واستعادة السيطرة والتوازن لاستصدار القرارات الصائبة.	2.36	.746	6	
23	تشكيل فريق إدارة للأزمة على أن يتسم بالقدرات الفنية والإدارية وتوزيع المهام وتوضيح كامل الأدوار في مواجهة الأزمة كما لو أنها تحدث.	2.34	.671	7	
20	استشعار الإنذارات المبكرة لتوقع الأزمة.	2.32	.574	8	احتمال ضعيف
21	الاستعداد لتلقي الصدمات ومواجهة الأزمات مع القدرة على تحمل المسؤولية بجدية وحذر.	2.30	.732	9	
22	تضمن خطة المدرسة التخطيط لما قد لا يحدث وتنفيذ الخطط الطارئة لإزالته.	2.24	.722	10	
28	المواجهة الشاملة للأزمة وفق برنامج علمي يتسم بالمرونة والدقة وعلى أسس عالية من الكفاءة في الأداء والمتابعة والمشاركة.	2.24	.640	10	
25	اختراق الأزمة من خلال المنافذ الممكنة من أجل فهمها والتعرف عليها ومعرفة أسبابها ودوافعها وعناصرها ومتغيراتها وثوابتها وجميع القوى المؤثرة فيها والمتأثرة بها.	2.19	.699	12	
	إيجابية مستقبل القيادة المدرسية في ضوء إدارة الأزمات والكوارث	2.39	.472		إيجابي قوي

يبين الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.19-2.67)، حيث جاءت الفقرة رقم (31) والتي تنص على "التعلم واكتساب الخبرات من الأزمة استعداداً للمستقبل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.67)، بينما جاءت الفقرة رقم (25) ونصها "اختراق الأزمة من خلال المنافذ الممكنة من أجل فهمها والتعرف عليها ومعرفة أسبابها ودوافعها وعناصرها ومتغيراتها وثوابتها وجميع القوى المؤثرة فيها والمتأثرة بها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.19). وبلغ المتوسط الحسابي ككل لإيجابية مستقبل القيادة المدرسية في ضوء إدارة الأزمات والكوارث (2.39)، ويرجع الباحث ذلك لتراكم الخبرات المحسنة في التوقع، وما رُصد لهم من خطط للتطوير والتدريب في القيادة.

- نتيجة السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة عينة الدراسة حول موضوع الدراسة تعود للمتغيرات التالية: "الجنس"، أو "الخبرة في القيادة"؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة حول موضوع الدراسة حسب متغيرات الجنس، والخبرة في القيادة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لأثر الجنس، بينما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة في القيادة، والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً: تأثير متغير الجنس

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على موضوع الدراسة

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	قيمة الدلالة
واقع القيادة المدرسية الحالي في إدارة الأزمات والكوارث	ذكر	110	2.24	.522	-2.28	178	.820
	أنثى	70	2.26	.588			
توقع الأزمات الأكثر احتمالاً	ذكر	110	2.13	.380	-2.911	178	.004
	أنثى	70	2.29	.273			
إيجابية مستقبل القيادة المدرسية في ضوء إدارة الأزمات	ذكر	110	2.35	.426	-1.702	178	.091
	أنثى	70	2.47	.530			

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في واقع القيادة المدرسية الحالي في إدارة الأزمات والكوارث وفي مستقبلها المتوقع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في توقع الأزمات الأكثر احتمالاً وجاءت الفروق لصالح الإناث.

ثانياً: تأثير متغير الخبرة في القيادة

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الخبرة في القيادة على موضوع الدراسة

المجالات	الخبرة في القيادة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
واقع القيادة المدرسية الحالي في إدارة الأزمات والكوارث	أقل من 5 سنوات	48	2.04	.610	-3.135	178	.002
	5 سنوات فأكثر	132	2.33	.504			
توقع الأزمات الأكثر احتمالاً	أقل من 5 سنوات	48	1.95	.193	-6.180	178	.000
	5 سنوات فأكثر	132	2.28	.352			
إيجابية مستقبل القيادة المدرسية في ضوء إدارة الأزمات	أقل من 5 سنوات	48	2.12	.437	-5.055	178	.000
	5 سنوات فأكثر	132	2.49	.444			

يتبين من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة في القيادة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح خمس سنوات فأكثر.

#### أدلة تأكيدية على نتائج الدراسة

تشير المشاهدات التي لاحظها الباحث أن واقع إدارة الأزمات يعاني ضعفاً؛ خشيه حتى أولياء الأمور في محافظة وادي الدواسر فواجهوه بعدم السماح لأبنائهم بالذهاب للمدارس، وخصوصاً أثناء أزمة (انتشار فيروس كورونا) خلال (2018 - 2019)، فنشأت بذلك أزمة أخرى وهي (الغياب الجماعي). كذلك الحال في أزمات الأمطار والغبار التي تواجهها إدارة التعليم بتعليق الدراسة؛ الأمر الذي يعتقد الباحث بأنه ليس الحل، فلا غرابة إذاً في أن يكون مستوى واقع إدارة الأزمات ضعيفاً حتى من وجهة نظر القادة أنفسهم، ولا غرابة أيضاً في أن تكون هذه هي أبرز الأزمات المحتملة. وفي ظل ما تشهده إدارة تعليم المحافظة من تطوير إداري فإن توقع القادة الإيجابي لمستقبل القيادة المدرسية في إدارة الأزمات يعتبر منطقياً ومقبولاً حتى من وجهة نظر الباحث.

#### الخلاصة

ضمان جودة التعليم لا يكون إلا في ظل الأمن والاستقرار الذي توفره المدارس بقيادتها المهنية الاحترافية من خلال الاستشعار المبكر والتخطيط الملائم والاستعداد والوقاية وتشكيل الفرق وتوزيع الأدوار لاحتواء الأزمات والكوارث ولاستعادة نشاط المدرسة فور انتهائها والاستفادة من تجربتها والتعلم منها لتحسين الأداء.

#### التوصيات والمقترحات

بناءً على ما كشفته نتائج الدراسة يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

1. ضرورة وجود فريق خاص لإدارة الأزمات في المدارس يشتمل على رئيس الفريق ومساعدين له، وتوزيع الأدوار بشكل واضح ومرن.
2. ضرورة التأكد من امتلاك قادة المدارس مهارات تؤهلهم للسيطرة على الأزمة التعليمية ليمتلكوا القدرة على رسم الاستراتيجيات التي تقوم على خطط وسناريوهات مستقبلية لمواجهة الأزمات والكوارث.
3. ضرورة إنشاء وحدة مفعلة ونشطة لإدارة الأزمات في المدارس، مسبقة بعقد دورات تأهيلية، وعلى أن تكون بمشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
4. أن تتبنى إدارة التعليم أحد النماذج المعاصرة في إدارة الأزمات ومن أشهرها نموذج بيرسون وميتروف (Person & Mitroff).
5. من الضروري أن تشتمل خطط إدارة الأزمات والكوارث في مؤسسات التعليم على أسبوع افتراضي سنوياً للتعليم عن بعد وممارسة التعليم من المنازل ليعتاد الطلاب وأولياء الأمور والمعلمون على اللجوء إليه في حال مواجهة أزمة أو كارثة تستلزم ذلك.
6. ضرورة تجهيز المدارس بالأدوات الوقائية والتأكد من جاهزيتها وصلاحياتها كالكمامات والمعقمات وطفائيات الحريق وعوازل النوافذ المانعة للأتربة والغبار ومعدات نزع المياه وغيرها.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو قحف، عبد السلام. (2002). دليل المدير لإدارة الأزمات وتفويض السلطة. الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة للنشر.
- البنك الدولي. (2020). التقرير الخاص بأثر كورونا (كوفيد-19) على التعليم في العالم 2020. تم الاسترجاع من الرابط <https://www.albankaldawli.org/ar/topic/education/overview>
- حسان، محمد، والعجمي، محمد. (2013). الإدارة التربوية. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص ص (373-372).
- العمري، خالد. (2005). المدخل المنظومي في إدارة الأزمات وحل الصراع في النظام التربوي. المؤتمر العربي الخامس حول المدخل المنظومي في التدريس والتعلم- نظمه مركز تطوير تدريس العلوم بجامعة عين شمس القاهرة (1 أبريل 2005).
- غنيمه، رهنف. (2014). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق. سوريا.
- القذافي، زينب. (2017). استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا. رسالة دكتوراه منشورة. مجلة البحث العلمي في التربية. العدد (18). ص ص (145-186).
- مختار، عبد المطلب محمد وبوخطوة، فؤاد عاشور. (2015). "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة. مجلة رماح للبحوث والدراسات. العدد (16). ص ص (43-71).
- الموسى، ناهد. (2006). إدارة الأزمات في مدارس التعليم بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود: الرياض.

### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Hill, T. & Strizzi, S. (2005). "Emergency. Response and Crisis Management", (ERCM) Technical Assistance Centers, June, 28.
- McNicoll, G. (2003). Population and Development: An Introductory View. Population Council. Working paper No. 174. New Yourk.
- Wilson, M., & Keith. T. 2007). Crisis management in schools, Evidence based prevention. Journal of Educational Enquiry,7, 1-31.