



جامعة المنصورة
كلية التربية



واقع الأزمات التعليمية بمدارس التعليم العام في دولة الكويت واستراتيجيات مواجهتها

إعداد

آمنه حمد عبدالله الهولي

إشراف

أ.د/ عبد الودود مكروم

د/ أمل حسن حرات

أستاذ أصول التربية

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٣٠ – إبريل ٢٠٢٥

واقع الأزمات التعليمية بمدارس التعليم العام في دولة الكويت واستراتيجيات مواجهتها

أمنه حمد عبدالله الهولي

مقدمة :

يعتبر التعليم ركيزة التقدم وبوابة الدخول للمستقبل في أي مجتمع من المجتمعات ، حيث يلعب دورا هاما في رقي الأمم وتقدمها ، وأهمية التعليم وخاصة في مراحله الأولى - قبل الجامعية - لم تعد اليوم محل جدل في أي منطقة من العالم . فالتجارب الدولية المعاصرة أثبتت بما لا يدع مجالا للشك أن بداية التقدم الحقيقية بل والوحيدة هي التعليم ، وخاصة في مراحله الأولى . غير أن التعليم الأولي في معظم دول العالم يعيش أزمات حقيقية وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها ، وتفاوتت درجاتها من دولة لأخرى ومن مرحلة لأخرى ، وإذا كان هذا هو الوضع بالنسبة لطبيعة أزمة التعليم بصفة عامة ، فإن الوضع لن يختلف كثيرا عند التعرض للأزمات التعليمية التي يعاني منها التعليم بأي دولة عربية ، ولذلك فإن التعليم العام في دولة الكويت - كغيره من دول العالم - يعاني العديد من المشكلات التي قد تصل الي حد الأزمات في كثير من الأحيان ، ورغم الجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة هذه الأزمات إلا أنها تزداد تفاقمًا واستفحالًا مع مرور الوقت ، وتكاد تشمل الأزمات الراهنة في التعليم كافة جوانب المنظومة التعليمية (المعلمين ، المتعلمين ، المنهج ، المدرسة)^(١) .

ولأن معظم الأزمات التعليمية تكون مركبة ومعقدة وليست نتيجة لسبب أو عامل واحد وإنما هي نتيجة لمجموعة من العوامل منها العوامل الداخلية الخاصة بالنظام التعليمي والتي تتمثل في الإدارة ومعلميها وأبنيتها والمنهج ونظام الامتحانات ومنها ما هو عوامل خارجية عن النظام تخص الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في المجتمع ، ولكنها تؤثر علي النظام بحدوث خلل مفاجئ يؤثر علي مقوماته الرئيسية بما يشكل تهديد واضح وصريح لبقائه . والإدارة التعليمية بكافة مستوياتها هي المسؤولة عن قدرة النظام التعليمي علي تحقيق أهدافه ومواجهة مشكلاته والتعامل مع أزماته من خلال عملياتها المختلفة ، التي تبدأ بالتنبؤ مروراً بعمليات التخطيط والتنسيق ثم التوجيه والمتابعة والتقويم ، حيث أن غياب التخطيط المسبق بين مستويات الإدارة التعليمية والتواصل المستمر مع فرق إدارة الأزمات بكل مدرسة لتحديد ما يجب عمله عند وقوع الأزمة ، وكيفية القيام به ، ومتي ، ومن الذي سيقوم به^(٢) يعني قدرة الإدارة علي توقع الأحداث والتنبؤ بها ، والاعداد لمواجهتها ، ورسم سيناريوهات بمتبع الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمة عند وقوعها^(٣) .

(١) أحمد اسماعيل حجي : تطوير التعليم في زمن التحديات - الازمة وتطلعات المستقبل ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٤ .

(2) Joann L. Krauss: An examination of a paradox in crisis management: can we prepare for unpredictable, diss.int., vol 60, No .8 ,February2000,p.3015.

- Effective crisis management at web site :www.sde.statid.us/safe/crisis management effective.html,2001,p.3-5(3)

وهذا ما تؤكد وتشير إليه أدبيات الإدارة من أن التعليم لا يستطيع أن يحقق أهدافه ووظائفه ما لم تكن علي رأس أولوياته إدارة واعية وعلمية ومتطورة ورأسخة ذات رؤية واضحة وقادرة ولديها إستراتيجية معلنة لمواجهة كل ما يهدد النظام التعليمي بالمدارس من مشكلات وأزمات سواء كانت هذه المشكلات أو الأزمات من صنع الإنسان كالخاصة بالطلاب أو المعلمين أو الخاصة بكيفية سير العملية التعليمية أو حتي تخص علاقة أولياء الأمور بالمدرسة والقائمين عليها، والتي يتدخل العنصر البشري كعامل في حدوثها ، وغالبا ما يكون لها إشارات تحذير تم رصدها مسبقا ، وتشمل هذه الأزمات الحرائق الناتجة عن الإهمال وضعف إجراءات السلامة والتأمين المختلفة للطلاب بالمدرسة أو العنف بين الطلاب وبعضهم البعض بكافة أشكاله ومستوياته أو مشكلات الطلاب مع أحد المعلمين أو ضعف إدارة المدرسة عن مواجهة مشكلات بعينها (وخاصة مع طلاب أولياء أمورهم نفوذ معين ، أو معلمين لهم سطوة ومصالح شخصية مع الإدارة)، وتهاونها في توقيع عقوبات وإتخاذ إجراءات لتنفيذها ، بل وتقليلها أحيانا لحجم المشكلة وإظهار صورة غير الحقيقة للمحافظة علي وضعها أمام الطلاب وأولياء أمورهم والإدارات التعليمية الأعلى.

وهذا النوع من الأزمات يحدث بشكل تدريجي ويزداد مع الوقت ويتضاعف تأثيره ويطل دوائر أخرى غير المتسببة فيه والتي قد تنال من سمعة المدرسة وكفاءة وقدرة العاملين بها خاصة المعلمين وإدارتهم لذواتهم وفصولهم، عندما يتم تجاهل مثل هذه المشكلات فإنها تزداد بشكل كبير وتصبح أزمات تحتاج لحلول غير تقليدية وأساليب إدارية تميل إلي القيام ببرامج تصادمية للتعامل معها والحد من اثارها.

وعلي الجانب الآخر توجد أزمات لا دخل لأي طرف من أطراف العملية التعليمية فيها - أزمات لا دخل للإنسان فيها - وتشمل الأزمات الناجمة عن الكوارث الطبيعية كالزلازل والسيول والعواصف أو الموت المفاجئ لأحد الطلاب أو أحد المعلمين بالمدرسة وتتسم بالفجائية ، حيث تعبر عن موقف ضاغط يحدث دون تحذير ، ويثير إهتمام وسائل الإعلام ، ويؤدي إلي خسائر في الممتلكات ويتوقف بسببه سير العمل الطبيعي ، ولهذا النوع وقع الصدمة المفاجئة التي تأخذ المؤسسة إلي قلب الأزمة مباشرة ، وهي غالبا أحداث غير متوقعة ويصعب التنبؤ بها ^(١) ولاشك أن وقوع الأزمات التعليمية يجب أن يكون مصحوبا دائما بالقدرة علي مواجهتها وتوافر كافة الإمكانيات اللازمة لذلك سواء كانت بشرية أو مادية خاصة إذا كانت الأزمة متعلقة بالطلاب في التعليم العام - حيث خصائص نمو معينة - (ابتدائي - متوسط - ثانوي) و حيث اتساع دائرة تأثيرها - التي تطل أولياء أمورهم - والمجتمع المحلي المحيط أو كانت متعلقة بالمعلمين وأدائهم التعليمي أو علاقاتهم بالطلاب وأولياء أمورهم ، أو متعلقة بالمقررات الدراسية ومحتواها وكيفية وطريقة تقديمها للطلاب ، أو متعلقة بإدارة المدرسة وتعاملها مع المعلمين والاداريين أو الطلاب بها.

خاصة وأن الأزمات في حقيقتها تعبر عن فشل إداري لمتخذ القرار ، نتيجة لحدوث خلل إداري معين أو عدم خبرة أو حادثة أو نقص معلومات أو هذه الأسباب مجتمعة ، والأزمات ليست وليدة ذاتها ولكنها وليدة مجموعة من الأسباب والعوامل التي تؤدي إلي نشوؤها وتفاقمها ، ومن هنا فإن معالجة الأزمات أو طريقة تناولها دون معرفة متعمقة لأسبابها يجعل المعالجة غير علمية وغير فعالة ، فضلا عما قد تسببه من إهدار للوقت والجهد ، بل وربما قد يؤدي إلي نشوء أزمات جديدة ^(٢).

(١) سهام أحمد علي : دور الجمعيات الأهلية في مواجهة الآثار السلبية المترتبة علي الأزمات - دراسة مطبقة في دولة الكويت ، مجلة القاهرة للخدمات الإجتماعية (القاهرة) ، المعهد العالي للخدمة الإجتماعية ، العدد ١٣ ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٨٥.

(٢) سميرة محمد عبدالوهاب : الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت - جامعة السلطان قابوس ، مجلة الدراسات التربوية والنفسية ، مجلد ٨ ، عدد ١ ، ٢٠١٤ ، ص ٣٧.

فعند وقوع حادث أو أزمة يجب علي إدارات المدارس اتخاذ كافة التدابير اللازمة علي الفور لضمان أمن وسلامة الطلاب ، وخاصة إذا كانت المشكلة أو الحادث متعلق بالمبنى (كوقوع زلزال أو سيل مفاجئ) أو كان متعلقاً بصحة الطلاب (تسمم غذائي أو عدوي سريعة الانتشار) فيجب إجراء اتصالات فاعلة مع كل جهات الاختصاص وإجراء تعديلات علي روتين المدرسة وأيضاً سرعة توفير كل تدابير السلامة من اسعافات أولية أو رعاية طبية^(١).

وخاصة أن الأزمات التعليمية هي لحظات حرجه وحاسمة تتعلق بمصير الكيان المؤسسي للمدرسة الذي أصيب بها ، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة ، أي قرار يتخذ في ظل دائرة مخيفه من عدم التأكد أو قصور المعرفة أو اختلاط الأسباب بالنتائج ، وتداعي كل منها بشكل متلاحق ، يزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها^(٢)، ولا شك أن هذا الخلل يؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً علي سير النظام كله بالمدرسة كما أنه يهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها العمل التعليمي وكافة الأطراف المشاركة في إتمامه .

وفي ضوء ما سبق " فإن إدارة الأزمة وإستراتيجيات مواجهتها هي المفتاح الأساسي لضمان الأمان في كافة عناصر المنظومة التعليمية وكافة الأنشطة والممارسات داخل المدارس سواء كان ذلك ، في توفير نظم معلومات واتصال سريعة وفعالة ودقيقة"^(٣)، أو وجود قيادات مرنة لديها من الكفاءات والمهارات ما يمكنهم من إلتقاط إشارات الإنذار الخاصة بالأزمة وسرعة التعامل معها ، ولديهم من الثبات الإنفعالي والإتزان والقدرة علي التفكير الإبداعي والقدرة علي الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل معها وإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ، وأيضاً وجود عاملين مدربين علي كيفية مواجهة الأزمات والمشكلات وكذلك وجود فريق عمل لوقت الأزمات قادر علي تخطيط الوقت أثناء الأزمات والإستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثرها ، والإرتفاع بمعنويات العاملين^(٤)، وإبداع حلول غير مسبوقه ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة لإعادة وضع المؤسسة لما كانت عليه قبل الأزمة .

مشكلة البحث :

تدور مشكلة هذا البحث حول الأزمات التعليمية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت ، وإستراتيجيات مواجهتها والتصدي لها ، بما يحول دون تفاقمها وإستفحالها في ظل تلاحق أحداث الأزمة بما قد يسبب درجة عالية من التوتر في أداء المنظومة التعليمية بقود الي نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة بما يشكل تهديد واضح وصريح للمؤسسة التعليمية وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قصور لدي المسؤولين في مستويات الإدارة المختلفة علي مواجهتها ، ويتطلب معه إتخاذ

(1) Education bureau : School crisis management ,education psychology service (Kowloon 1),section – special education division, June 2021p.18.

(٢) محمد رشاد الحملاوي :إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٥، ص٢٩ .

(3) Bharat Shama,Sylvain Boet , Dylan Bould, and others :Kirkpatrick evaluation of interprofessional simulation-based education for preoperative crisis resource management , *Journal of the American college of surgeons* ,Vol.213, Issue 3, supplement , 2011,page S 120 . .

(٤) علي فهران محمد القحطان : تطوير إدارة الأزمات وصنع القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول ، مجلة القراءة والمعرفة ، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد ٢٣٣ ، ٢٠٢١، ص ٣٤٣ .

إجراءات سريعة وحاسمة للعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية لتقليل الخسائر المادية والمعنوية التي غالباً ما تصاحب وقوع الأزمة، وهذا ما أثبتته بعض الدراسات .

فقد أكدت دراسة الحربي (٢٠١١) أن إدارة المؤسسات التعليمية تعاني من القصور في حل الأزمات المختلفة وأنها تنتهج النهج التقليدي في التفاعل مع تداعيات الأزمة ولا تصل إلى المعالجة بالطريقة المثلى نظراً لغياب المخططات الاستراتيجية التي تنتبأ بالأزمة وكيفية حلها وإدارتها بما يتلائم مع حجمها وحدتها وتوقيت حدوثها^(١).

وهذا ما أبرزته ودعمته أيضاً دراسة (أريج حمزة السيسي، مها حمود المغاسي (٢٠٢٠) من وجود ضرورة تأصيل منهجية كاملة لإدارة الأزمات التعليمية، وهذا يتطلب نهجاً جديداً يتخطى المنظور التقليدي لامتدادات دروس الماضي من واقع الحاضر إلى استشراف المستقبل من خلال جماعية العمليات لتفهم طبيعة الأزمة المدرسية وإدراك أبعادها وأسبابها ودورة حياتها وما يلزم هذا من التعرف على استراتيجيات التعامل معها^(٢).

كما أشارت دراسة بلسم أحمد على (٢٠٢٣) إلى ضعف امكانية مديري المدارس في إدارة الأزمات بصورة عامة، فضلاً عن قصور امكاناتهم في إدارة الأزمات المتعلقة بأهم عناصر المنظومة التعليمية وهم :

المعلمين : كتنقص أعداد المعلمين أحياناً، أو ما يتعلق باحتياجاتهم التدريبية وتأهيلهم بما يتماشى ومتطلبات التغيير والتسارع التكنولوجي، الطلاب : بسبب ممارستهم للعنف المدرسي أو التمر وغيره من الانحرافات السلوكية بالإضافة إلى ما يخص القصور في متابعة تحصيلهم الدراسي وما ينتج عنه من رسوب وتسرب، وكذلك الوضع الأمني بالمدرسة وسلبات عدم تأمينه، بما يؤكد على ضرورة وضع برامج تدريبية للمديرين وكيفية التعامل مع الأزمات المدرسية، بالإضافة لإجراء دراسة لمعرفة قدرة فريق إدارة الأزمات في مواجهة الأزمات والحد منها ومن نتائجها السلبية، بالإضافة لتصميم نموذج لإدارة الأزمات المدرسية بطريقة علمية ومنهجية صحيحة^(٣).

كما أوضحت دراسة أريج بنت إبراهيم بن سعد المقرري (٢٠٢٠) من وضع خطة مسبقة لإدارة الأزمات التعليمية، والتركيز على وضع خطة للإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات التعليمية، والتركيز على تدريب العاملين على السيناريوهات المحتملة للتعامل مع الأزمات^(٤). وهذا ما أشارت إليه أيضاً دراسة رهدف مروان غنيم (٢٠١٤) من أهمية قدرة الإدارة التعليمية على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات بعد تحليل دقيق للمعلومات، والأزمات التعليمية تتطلب استخدام العديد من الأساليب الإدارية المتخصصة والفاعلة وذلك لتحقيق البيئة السليمة للتعامل معها، وهي تتخذ صور أو أشكالاً مختلفة وتنبأين من جهة: الزمن الذي تستغرقه،

(١) خالد الحربي (٢٠١١): إدارة الأزمات في مدارس التعليم بإدارة التربية والتعليم في مدينة الرياض، مجلة جامعة الأزهر، (١٧)، ص ٥ .

(٢) أريج حمزة السيسي، مها حمود المغاسي (٢٠٢٠): واقع استخدام نظام إدارة الأزمات في مدارس المملكة العربية السعودية في مواجهة كوفيد (١٩)، Covid (١٩) المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية (٥١)، ٨٨-١٢٩.

(٣) بلسم أحمد على (٢٠٢٣): إدارة الأزمات لمديري المدارس التعليم الابتدائي في محافظة بغداد، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (٢٠)، العدد (٢٢)، ص ٦٠٨.

(٤) أريج بنت إبراهيم بن سعد المقرري (٢٠٢٠): واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأهلي للبنات بمدينة الرياض (نموذج مقترح) مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (١١٠)، إبريل (٢٠٢٠) ص ٢١٠.

ووقت حدوثها، ومجالها، وشدتها، ومدى تأثيرها وشموليتها، وبالتالي فكل أزمة تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها والتصدي لها.^(١)

وبناء علي ما سبق أمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي :

" ما استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم العام في دولة الكويت ؟ "
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات التالية :

- ١- ما الإطار المفاهيمي للأزمات التعليمية بمدارس التعليم العام في دولة الكويت ؟
- ٢- ما أهم أسباب الأزمات التعليمية بمدارس التعليم العام في دولة الكويت ؟
- ٣- ما إستراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم العام في دولة الكويت؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلي :

- ١- توضيح الإطار المفاهيمي للأزمات التعليمية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت.
- ٢- الكشف عن أسباب الأزمات التعليمية بمدارس التعليم العام في دولة الكويت.
- ٣- الوقوف علي أهم الإستراتيجيات اللازمة لمواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم العام في دولة الكويت.

أهمية البحث :

تتضح أهمية البحث الحالي في النقاط التالية :

- ١- يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو الأزمات التعليمية التي تزداد تفاقماً مع التغيرات الكثيرة والمشكلات المتنوعة التي لا يتم مواجهتها بشكل عملي وجذري فتتحول إلي أزمات تحول دون تحقيق المدارس لأهدافها .
- ٢- يفيد هذا البحث المسؤولين في الإدارات التعليمية المختلفة ، وكذلك المعلمين بالمدارس ، كما يفيد كل من الطلاب وأولياء أمورهم .
- ٣- يسهم هذا البحث في تحديد الإستراتيجيات اللازمة (المعدة مسبقاً) لمواجهة الأزمات التعليمية بصورة تحول دون تفاقمها أو إستفحالها بما قد يعيق سير العملية التعليمية بالشكل المتوقع .

منهج البحث :

تستدعي طبيعة البحث الحالي ، توظيف المنهج الوصفي باستخدام أدواته البحثية الملائمة ، والتي تقوم علي دراسة واقع الظاهرة والعلاقة بين متغيراتها المختلفة بما يساعد في الوصول إلي تحليلات وتفسيرات تسهم في وضع حلول علمية لها .

مصطلحات البحث:

الأزمة التعليمية :

هي حدث فجائي يحمل في طياته تهديداً للمؤسسة ويحتاج الي اجراءات سريعة وفعالة لتجاوزه أو علي الأقل التقليل من سلبية اثاره .^(٢)
كما تعرف أيضاً علي أنها ؛حالة طارئة مؤقتة ، غالبا ما تخرج عن نطاق السيطرة والتحكم، وتؤدي إلي إعاقه بلوغ الأهداف التربوية والتعليمية داخل المدرسة .^(١)

(١) رهن مرون غنيمه (٢٠١٤): متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، كلية التربية – جامعة دمشق، قسم التربية المقارنة، الجمهورية العربية السورية.

(٢) منصور مشاري بطاح، مرجع سابق ، ص ١٧٢.

ويتبنى البحث الحالي مفهوم (ستيفن بروك: Stephen Brock): للأزمة التعليمية بأن الأزمة التعليمية عبارة عن حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم وخلل في الإدارة ، وتتميز بعدم قدرة المدير علي مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف ، وتؤدي الي نتائج غالبا ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود إستعداد أو قدرة علي مواجهتها .^(٢)

الإستراتيجية: هي عبارة عن رؤية فلسفية أو نظرية تعكس الموقف الرسمي للقيادات التربوية في شكلها ومضمونها وأساليبها ، وبقدر ما تكون الإستراتيجية واضحة كلما كان ذلك ميسرا لوضع التنظيمات والترتيبات والعمليات الإدارية والإشرافية المناسبة لتنفيذ هذه الإستراتيجية دون تردد أو تخطيط ارتجال .^(٣)

ويعرفها اخر علي أنها : مجموعة من الخطط والبدائل واليات التنفيذ التي يتم وضعها في ضوء أهداف وإمكانات المؤسسة ، بما يحقق قدرا كبيرا من القدرة علي مواجهة التحديات والأزمات .^(٤)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة محمد ابراهيم أبو خليل (٢٠٠١):^(٥)

بعنوان " موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات ، والتخطيط لمواجهتها "

هدفت الدراسة الي تشخيص أهم المظاهر التي تجسد بعض الأزمات علي مستوي المدرسة، وتحديد بعض هذه الأزمات التي حدثت بالفعل في المدارس وكيف واجهها المديرون وكيف يمكن مواجهتها في المستقبل لو تكررت واخيرا تحديد بعض العوامل التي تعيق التخطيط الفعال لمواجهة بعض الأزمات في المدرسة وتحديد بعض العوامل الأخرى التي تحقق الفاعلية لقرارات الأزمة .

وتوصلت الي أن التخطيط لمواجهة الأزمات علي مستوي المدرسة من الضروري أن يسير وفق عدد من الخطوات العلمية أهمها الدراسة المبدئية والتحليلية للأزمة ثم المواجهة والتعامل معها ، وأن بعض الأزمات حدثت وتحدث داخل المدارس ومنها تعرض المدرسة للسرقة ، وحوادث انهيار بعض أجزاء المدرسة نتيجة زلزال أو غيره ، حدوث تسمم لبعض التلاميذ لتناولهم أغذية فاسدة ، هروب بعض التلاميذ من المدارس ، انتشار بعض الفضائح التي تمس بعض العاملين في المدرسة ، وأن بعض المعوقات التي تقلل من كفاءة التخطيط لمواجهة الأزمات وغموض بعض القرارات مما يسبب بعض الارتباك والتخبط أثناء التنفيذ ، ونقص أو عدم كفاية المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات .

(١) عبدالله حسين محمد ؛ أزمات الادارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي في محافظة أبين وسبل علاجها ، مجلة التواصل ،نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي ،جامعة عدن ،العدد ٤٠ ، يونيو ، ٢٠٢٣ ، ص ٣٢٢ .

(2) Stephen Brock E ,and others : preparing for crisis in the school , Amanual for building school crisis response teams, Brandon : clinical psychology publishing .1996,p.17.

(٣) أحمد حسين اللقاني وعلي أحمد الجمل : "معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس "، ط ٣، القاهرة ،عالم الكتب ، ١٩٩٩ ، ص ٢٢ .

(٤) علية محمد إسماعيل شرف : إستراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي ، دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، المجلد ١٩ ، العدد ٣ يوليو ٢٠١٣ ، ٢٧١ .

(٥) محمد ابراهيم أبو خليل : موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد (١٧) ، العدد ٢١ ، أبريل ٢٠٠١ .

٢- دراسة ماهر أحمد حسن (٢٠٠٨):^(١) بغنوان "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية"

هدفت الي التعرف علي الأزمات التربوية المعاصرة وطبيعتها وأسبابها والعوامل المؤثرة فيها وكيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية ، كما وضعت تصور مقترح لدور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات .
وتوصلت لعدد من النتائج منها :

استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة علي مواجهة الأزمات التربوية والحد من آثارها السلبية وتقليل الخسائر المادية والبشرية الي أقصى حد ممكن ، كما يقوم التخطيط الاستراتيجي علي التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة التعليمية ، مع الاستفادة من الفرص والامكانيات المتاحة ، لمواجهة التهديدات والأزمات الحالية والمستقبلية التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية ، وذلك من خلال طرح عدد من الخيارات والبدائل والحلول لاستخدام الاساليب العلمية التي تصل بالمؤسسة الي حالة من الاستقرار التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة .

٣- دراسة بطاح (٢٠١٦):^(٢) بغنوان: «تصور مقترح لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت»

هدفت إلى التعرف على الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، مع تقديم تصور مقترح لإدارة الأزمة في مدارس المرحلة الثانوية في دولة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ، واستخدمت المنهج الوصفي وأداته الاستبانة .

وتوصلت إلى العديد من النتائج منها:
أن درجة انتشار الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومية بدولة الكويت متوسطة ، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت لاستراتيجيات مواجهة الأزمة منخفضة ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس والمؤهل العلمي .

٤- دراسة المرقطن (٢٠٢٠):^(٣) بغنوان: «متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في ظل التعليم عن بُعد»

وهدف إلى: «تسليط الضوء على متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في ظل التعليم عن بُعد»، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي ، وتوصلت لعدة نتائج أهمها:
أن إدارة الأزمات التعليمية تتمثل بالاستعداد للأزمة قبل وقوعها، والتحقق من صحة المعلومات التي تنتبئ بحدوث الأزمة، بعد ذلك التعامل مع الأزمة، والتخطيط الاستراتيجي مكافحتها.

(١) ماهر أحمد حسن : التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية ،مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد الرابع والعشرون ، العدد الأول ، الجزء الثاني ،يناير ٢٠٠٨ .

(٢) منصور مشاري بطاح (٢٠١٦): تصور مقترح لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربية جامعة آل البيت، الأردن.

(٣) محمد موسى محمد المرقطن (٢٠٢٠): متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في ظل التعليم عن بُعد، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد (٢٤)، مايو، المملكة الأردنية الهاشمية.

٥- دراسة العجمي (٢٠٢١):^(١)

بغنوان: «درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا».

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لاستراتيجيات وإدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر معلمي المدارس فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وأداته الاستبانة ، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا جاءت بدرجة متوسطة ، بالإضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير (الجنس) في جميع المجالات عدا التخطيط، والمؤهل العلمي (في جميع المجالات عدا المهارات القيادية) ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية باستثناء التخطيط .

٦- دراسة القلاف (٢٠٢٢):^(٢)

بغنوان «واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت»

هدفت إلى: الكشف عن واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت للعديد من النتائج من أهمها: ضعف وجود خطة مسبقة بوزارة التربية لإدارة الأزمات التعليمية ، وندرة وضع الوزارة خطة للإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات التعليمية ، وضعف مراجعة وتحديث الخطط لمواجهة الأزمات باستمرار ، وضعف تدريب العاملين على السيناريوهات المحتملة للتعامل مع الأزمات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة جاي بيتسي Jay, Betsy (١٩٩٨):^(٣)

بغنوان " إدارة أزمات المدرسة : أفكار للمسؤولين " .

هدفت الدراسة الي تحديد مجموعة من الارشادات والأفكار التي تساعد مديري المدارس في ادارة الأزمات بالمدارس العاملين بها وقد قامت الدراسة بعرض مفهوم الأزمة وخصائصها وعرض مجموعة من العناصر التي تساعد المدير علي ادارة المدرسة ومتابعة نشاطها بشكل سليم وقت الأزمة ، ثم عرضت الدراسة نموذج لادارة الأزمة من خلال دراسة حالة خبر في وسائل الاعلام عن وجود وتداول المخدرات بين بعض الطلاب في المدرسة ، ووقفت الدراسة علي مجموعة من الحقائق وهي أن الأزمة يمكن أن تحدث في أي مدرسة حتي مدارس المستوى الجيد والسمعة الطيبة .

وانتهت الدراسة بضرورة اختيار مدير المدرسة لمجموعة صغيرة من الأفراد كي يحددوا ويلخصوا خطة الأزمة مع وضع تصورات للأزمات المدرسية الممكنة الحدوث وكيفية مواجهتها وما يجب عمله .

(١) نور مبارك محمد العجمي (٢٠٢١): درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

(٢) عيسى منهل عيسى القلاف (٢٠٢٢): واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (١٢٠) أكتوبر.

(3) Jay ,Betsy:"Managing crisis the school – Tips for principle ",NASS.P Bulletin, Vol.(73) N. (513),1998.

٢-دراسة مارك أنطوني Mark Anthony brown (٢٠٠٠):^(١)

بمعنوان "الاعداد التخطيطي في المدارس العامة للأزمات الطارئة في مقاطعة لوزيرن".

هدفت الي تأثير دور المديرين في عملية التنمية في ظل السياسات الموجودة .
واقترحت أن النظام في حاجة الي المزيد من المديرين ليشاركوا بصفة مستمرة في الاشراف علي تلك الخطة ، وقد أنشئت السفارة العامة بولاية بنسلفانيا مركز خدمة الادارة الطارئة في يوليو ١٩٩٨ ، والتي بدورها تؤثر علي التمويل المالي للمدارس ، وطالبت من كل مدرسة أن تحسن الاعداد التخطيطي للأزمات وأن تتولي ادارة احدي تلك الأزمات سنويا .

٣-دراسة هيل وإستيريزي (Hill, Stirizzi 2005):^(٢)

بمعنوان: " الاستجابة لحالات الطوارئ وإدارة الأزمات "

هدفت لتزويد المدارس بالاستجابة الطارئة الأكثر فاعلية لمواجهة الأزمة ، واستخدمت المنهج الوصفي ، ومن أهم النتائج:

ضرورة اتباع إدارة المدرسة لأربع مراحل تساعد في إدارة الأزمة: الأولى وهي تأسيس نظام اتصالات فاعل داخل المدرسة ، الثانية وهي تقوم على أساس استعداد المدرسة للتصدي للأزمة من خلال التعرف على نواحي الضعف لدى فريق إدارة الأزمة والتنسيق مع المجتمع المحلي ، الثالثة وهي تعتمد على أساس التدخل الإدارة والأزمة بصورة سريعة من خلال تنشيط الاتصالات واتخاذ القرارات التي تم الاتفاق عليها سابقاً ومراجعة التقارير الملاحظة مدى التحسن في الرد على الأزمة، ومن الأزمات التي مرت بها المدرسة ، الرابعة وهي مراجعة النشاطات التربوية والمدرسية بعد حدوث الأزمة لملاحظة مدى تأثيرها والاستفادة.

٤- دراسة (Oredein 2010):^(٣)

بمعنوان: «اتخاذ القرارات الخاصة بقيادة المدارس وارتباطها بإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا».

هدفت الدراسة للتعرف على قدرة قادة المدارس في المرحلة الثانوية على اتخاذ القرارات وعلاقتها بإدارة الأزمات في جنوب غرب نيجيريا ، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت لعدد من النتائج أهمها:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في قدرتهم على اتخاذ القرار ترجع لتغير الأداء الوظيفي وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين قدرات قادة المدارس في اتخاذ القرار، وادارتهم للأزمات داخل المدرسة.

(1) Mark Anthony Brown : crisis / Emergency preparedness planning in a public school in luzerne country : a case study analysis ". Ed D , Temple University 2000,Dissertation Abstract International Vol.(61) ,no(3) , september 2000,p.824.

(2) Hill & Strizzi, S. (2005): Emergency, Response and Crisis Management (ERCM) technical assistance centers, Jane, 28.

(3) Oredein, A. O. (2010): Principals decision making as corretates of crisis management in south-west nigeran secondary school, International Journal of Pedagogies, Learning, 6(1), 62-68

٥- دراسة (Javid et Niazi: 2015):^(١)
بمعنوان: «الاستعداد للأزمات والاستجابة لها في المدارس: دراسة حالة في مدارس البنجاب بباكستان».

وهدفت إلى تحليل الاستعداد والاستجابة للأزمات في مدارس المرحلة الثانوية في إقليم البنجاب بباكستان ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة ، وتوصلت إلى العديد من النتائج أهمها:

أن مستوى الإدارة والتنظيم جاء بمستوى مرضي، حيث تقوم إدارة المدارس بتنفيذ الممارسات بالطريقة العادية ، وأنه لا يوجد نظام مناسب لفريق الاستجابة للأزمات والتدريب ، ولم يتم العثور على تدابير مهمة للغاية لسلامة أو أمن الطلاب أو الموظفين.

٦- دراسة فيلاير وبيترسون (٢٠١٥) (Villarreal and Peterson):^(٢)

بمعنوان: «تشكيل فريق التدخل في حالات الأزمات: تطبيق نموذج حي للمدارس المتحضرة»:
هدفت الدراسة إلى عرض تجربة تطبيق نموذج مواجهة الأزمات المدرسية في منطقة المدارس المستقلة بمدينة دالاس/ الولايات المتحدة الأمريكية ، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي - تحليل المحتوى ، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها:
إعداد برامج تدريسية للتدخل في الأزمات حال وقوعها ، وتوفير كافة المعلومات اللازمة لدى المستفيدين من المدارس ، وتحليل وتقييم الوضع الحالي للمدارس والمجتمع المحلي المحيط بها.
الاطار النظري للبحث :

المحور الأول: الأزمات التعليمية (المفهوم - الخصائص - التصنيفات - المراحل).

المحور الثاني : أولا ؛ أسباب نشوء الأزمات التعليمية .

ثانيا ؛ الآثار الإيجابية والسلبية للأزمات .

المحور الثالث : إستراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية .

• المحور الأول: الأزمات التعليمية (المفهوم - الخصائص - التصنيفات - المراحل):

أولا : مفهوم الأزمة التعليمية :

تعرف الأزمة التعليمية علي أنها خطر يعصف بالمدرسة ويجعلها في حالة من التخبط وعدم الاستقرار ، وتتطلب من مدير المدرسة التدخل الفوري والحاسم للخروج من الأزمة وإعادة الأمور الي طبيعتها بنجاح.^(٣)

وهي حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم وتتميز بعدم قدره المدير على مواجهه موقف معين بالطرق التقليدية للتعامل مع الموقف وتؤدي الى نتائج غالبا ما تكون غير مرغوبه وخصوصا في حالة عدم وجود استعداد او قدره على مواجهتها.^(٤)

(1) Javid, Muhammad & Hamid Khan Niazi (2015): Crisis Preparedness and Response for Schools: Analytical Study of Punjab, Pakistan, Journal of Education and Practice, 6.22.

(2) :Crisis Interventional team formation : (٢٠١٥) .S.on LPeters & .V ،Villarreal
Application of an urban school District Model Communiqué

(٣) نسرین فايز أبو حجر :درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم ،رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١٦ ، ص ١٤ .

(٤) زينب خليل سعد الفذافي استراتيجيات مواجهه ادارة الازمات التعليميه مدارس التعليم الثانوي في ليبيا، مجله البحث العلمي في التربيه، كلية البنات جامعه عين شمس، ٢٠١٧ ص ١٤٩ .

كما تعرف الأزمة التعليمية على انها تغيير مفاجئ يؤثر على اجزاء المنظومة التعليمية كاهه، وبحول دون تحقيق اهدافها ويؤدي الى نتائج غير مرغوبه بحيث لا يملك المسؤولون عنها امكانيه مواجهتها دون ان يكون هناك استعدادات مسبقه واساليب اداريه مبتكره وسرعه ودقه في رد الفعل للسيطره على هذه الاحداث والعوده بالنظام التعليمي الى حالته الطبيعيه^(١). ويتشابه مع مفهوم الأزمة عدد من المفاهيم نذكر منها :

- **المشكلة :** وتعتبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ، يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل بشأنه من بين عدة حلول ممكنة^(٢).
- **الكارثة :** التعبير المفاجئ ذو الأثر التدميري ، والذي ينتج عنه تغييرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن وهي بمثابة المشكلة التي تبقى دون حسم فترة طويلة غير أنها محددة زمتا ومكانا^(٣).
- **الحادث :** هو أمر فجائي ينقضي أثره فور وقوعه فلا يتسم بالإستمرارية ، ولا بالإمتداد ، وإذا نجمت عنه أزمة فإنها لا تمثله في الحقيقة وإنما هي إحدى نتائجها ؛ وقد تمتد فترة بعد نشوئها والتعامل معها^(٤).
- **الصدمة :** هي حدث ينتج عن شعور مفاجئ غير متوقع الحدوث ، وهذا الشعور مركب بين الغضب والذهول والخوف^(٥).

ثانيا : خصائص الأزمة :

- توجد العديد من الخصائص التي تتميز بها الأزمة وتجعلها تختلف عن كثير من المفاهيم المشابهة كالمشكلة والصراع والحادث والكارثة والصدمة ، وتحدد خصائص الأزمة في:^(٦)
- ١- تحدث الأزمة نتيجة تتابع وتراكم المواقف الضاغطة التي يصعب مواجهتها .
 - ٢- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوي المؤيدة والمعارضة ، واتساع جبهة المواجهة .
 - ٣- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل الي حد الرعب وتقييد التفكير .
 - ٤- ضغط الوقت والحاجة الي اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم احتمال وجود للخطأ ؛ لعدم وجود الوقت للإصلاح .
 - ٥- التهديد الشديد للمصالح والأهداف ، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة متخذ القرار .
 - ٦- تسهم الأزمة بظهور أعراض سلوكية مرضية مثل (القلق – فقدان العلاقات الاجتماعية – شيوع اللامبالاه – عدم الانتماء) .
 - ٧- تمثل الأزمة نقطة تحول تتراد فيها الحاجة الي الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة .

(١) يوسف مصطفى الاداره التربويه مداخل جديده لعالم جديد القاهرة دار الفكر العربي ٢٠٠٥ ص ٤٨٨ .
(٢) أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج ، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢، ص ٢٤ .
(٣) محمد الصيرفي : إدارة الأزمات ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، ٢٠١٠، ص ٢٣ .
(٤) عصام الدين ادم عوض الله : التخطيط لتطوير إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض الأساليب الإدارية الحديثة ، رابطة التربية الحديثة ، التربية المعاصرة ، العدد ٨٠ ، ديسمبر ٢٠٠٨ ، ص ١٤٤ .
(٥) عادل خيرالله ناصر : إدارة الأزمات (المفاهيم والمناهج) مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد التاسع ، العدد ٣٠ ، يوليو ٢٠٠٣، ص ٢٤٨ .
(٦) السيد عليوه : إدارة الأزمات في المستشفيات ، القاهرة ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١، ص ٨١ ، ٨٢ .

- ٨- تسود ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ، اذ يعمل مديرو الأزمة في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية .
- **ويصاحب وقوع الأزمة دائما:**
- * **المفاجأة :** ومعنى ذلك تحدث دون سابق انذار وبشكل مفاجئ مثل أزمة كورونا.
 - * **نقص المعلومات :** ذلك عدم توافر الكمية الكافية من المعلومات والبيانات للكيفية التي تحدث بها الأزمة .
 - * **تصاعد الأحداث :** تتوالى الأحداث من العبء على متخذي القرار وإدارات مكافحة الأزمة فتنتشر الأزمة.
 - * **فقدان السيطرة :** في إحداث خارج توقعات أو نطاق قدرة متخذي القرار وفقدان السيطرة على زمام الأمور.
 - * **حالة الزعر:** يرافق حدوث الأزمة حالة من الزعر فيتخذ أصحاب القرار قرارات متسارعة بإقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة ، أو عدم قدرتهم على التعامل مع الأزمة والسيطرة عليها.
 - * **غياب الحل الجزري السريع :** فصاحب القرار في حالة الأزمات له حق إتخاذ القرار بشكل متاني ومدرّوس والاختيار بين عدة حلول واختيار أفضلها وأقلها ضرراً.^(١)
- فيما يري اخر أن للأزمة عدة خصائص، يمكن حصرها في الآتي:**^(٢)
- ١- التعقيد والتشابك والتداخل مما يحدث توتراً واضطراباً في المجتمع والأجهزة الرسمية وغير الرسمية .
 - ٢- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذي القرار عن الأسباب الحقيقية للأزمة ويؤخر إيجاد الحلول المناسبة لها .
 - ٣- الخوف والقلق :قد تؤدي الأزمة إلى حالة من الخوف والقلق الشديدين ويمكن أن نأخذ مثال أزمة " فيروس كورونا " إلى بث الخوف والهلع في قلوب العالم مما أدى إلى انهيار الاقتصاد العالمي وتوقف الرحلات بكل أنواعها بين دول العالم .

ثالثا : تصنيفات الأزمات :

إن الخطوة الأولى للإدارة السليمة للأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة ، لكن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة ، لأن الأزمة - أي أزمة - بحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب متشابهة إدارية واقتصادية وإنسانية وجغرافية وسياسية ، كما أن الأزمات تتعدد وتختلف علي حسب الأسلوب والطريقة التي يتم الأخذ بها وكذلك الظروف والمواقف التي تحدث فيها لهذا فإن لكل أزمة بيانات ومعلومات خاصة متعلقة بها لذلك تبرز أهمية تحديد نوع الأزمة التي تواجه المؤسسة ليتم تقويم الموقف بصورة مرتبطة ومباشرة مع الأزمات ، ورسم الخطط الملائمة للتعامل معها بناء علي ذلك التقويم ، فحجم الخطر المتعلق بالأزمة ومدي تحكم القائد علي الأحداث والوقت المتاح لاتخاذ القرارات بشكل جيد لحل الأزمة والبدائل والخيارات المتوفرة ، فطبيعة الأزمات من حيث تداخلها وتشابكها وتعقيدها ومجالاتها تؤثر بشكل كبير علي بيئة المؤسسة والعاملين فيها ؛ ويمكن أن تصنف الأزمات بناء علي معايير وأسس صنفّت علي أساسها منها :

(١) فهد يوسف صالح الفضالة وعوني الرشود : استراتيجية دولة الكويت في الخروج من أزمة وباء كورونا "كوفيد ١٩" مجلة حوليات الاداب والعلوم الاجتماعية ، ٤١، (عدد خاص) ٢٠٢٠، ص ٣٠ .

(٢) وصفي الهزايمة : القيادة وإدارة الأزمات التربوية ، الأردن ، عالم الكتب الحديث ، ٢٠٠٤، ص ٢١ .

١ - تصنيف حسب البعد الزمني: (١)

- أ- أزمات دورية (متكررة الحدوث) : وهي التي لها مؤشرات إنذار مبكرة يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة وإمكانية حدوثها ، وتأخذ الطابع الدوري المتكرر مثل الأزمات الاقتصادية والتجارية والبطالة .
- ب- أزمات غير دورية (مفاجئة) : وتحدث بشكل عشوائي وعادة ماتكون فجائية ودون مقدمات واضحة مثل الأزمات الناشئة عن سوء الأحوال الجوية مثل السيول والأعاصير والفيضانات .

٢ - تصنيف حسب المستوى: (٢)

- أ- أزمات دولية : ويقصد بها الأزمات التي تنشأ عن العلاقات الدولية بين دولة وأخرى بسبب تضارب وتعارض المصالح .
- ب- أزمات إقليمية : ويقصد بها الأزمات التي تحدث بين مجموعة دول تعيش في إقليم واحد أو بينها وبين دول ومجموعات دولية أخرى .
- ج- أزمات محلية أو وطنية ويقصد بها الأزمات التي تحدث وتنشأ داخل دولة واحدة أو أحد مؤسساتها .

٣ - تصنيف على أساس طبيعة حدوثها :

- أ- أزمات طبيعية : لا دخل للإنسان في حدوثها أو أن دوره ضئيل وغير ظاهر ، كما في حالات الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات والتغيرات المناخية والجوية .
- ب- أزمات من صنع الإنسان ويُقصد بها كل الأزمات التي تنجم عن القرارات الخاطئة أو غير الرشيدة وغير المسؤولة التي يتخذها الإنسان فيما يتعلق باستخدام الموارد الطبيعية أو الإنتاج والاستهلاك وصياغة حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية .

٤ - تصنيف حسب الشمول: (٣)

- أ- أزمات جزئية : وهي التي تحدث علي المستوى الجزئي ، وتمس شريحة أو فئة قليلة من النظام ، ولذلك فهي عادة ما تكون أزمات محدودة ولا تترك بصمات واضحة علي مجمل الكيان الذي حدثت فيه .
- ب- أزمات كلية : وهي التي تحدث علي المستوى الكلي وتمس معظم العاملين بالمؤسسة والمنتمين لها ، وتتميز باتساع مجال تأثيرها وإنتشارها ، بحيث تمثل تهديد خطير لكل الكيان أو النظام .

رابعاً : مراحل الأزمة :

للأزمة مراحل تمر بها يجب تفهمها ومتابعة تطورها من مرحلة لأخرى من جانب الإدارة القائمة علي أمر المؤسسة (متخذ القرار) حيث أن كلما كان متخذ القرار سريع الإستجابة والتنبيه لإشارات وإنذارات حدوث الأزمات في مراحلها الأولى ، كلما كان أقدر علي التعامل معها والسيطرة عليها ومن ثم علاجها والتخفيف من اثارها السلبية علي المؤسسة ، وفيما يلي نذكر مراحل الأزمة :

(١) عادل خيرالله ناصر : مرجع سابق، ص ٢٦٣ .

(٢) عبد الله عبد الرحمن البريدي : الإبداع يخلق الأزمات، رؤية جديدة في إدارة الأزمات، المملكة العربية السعودية : الرياض ، بيت الأفكار الدولي، ٢٠٠٠ ص ٢٤ .

(٣) رضا أبو محمد وسنان كاظم الموسوي : مفاهيم إدارية معاصرة – نظرة عامة – (عمان ، مؤسسة الوراق للنشر ، دز ت) ص ١٩٦ .

١- **مرحلة ما قبل الأزمة :** وتظهر الأزمة في هذه المرحلة لأول مرة وقد يكون ظهورها بشكل احساس بالخطر أو الفرصة التي يمكن استثمارها في احدي بيئات المنظمة ، وهنا تظهر قدرة القائد وخاصة الميداني في التنبؤ واكتشاف الاشارات الدالة علي الأزمة والتشخيص الدقيق والاعداد الجيد وعلي الأغلب المسبق للمؤسسة للوقاية والتصدي واستثمار الفرصة المواتية باعتبار أنه ليس كل ما يأتي من أو مع الأزمات شرا وسوء ، وتعد هذه المرحلة الركيزة الأساسية في ادارة الأزمات ومواجهتها .^(١)

٢- **مرحلة أثناء الأزمة :** وفي هذه المرحلة بغض النظر عن نوع الأزمة فان أول شئ يجب القيام به هو محاولة السيطرة عليها وهنا يتم التدخل بخطوات متالية منطقيا وفي ظل الشعور بالأزمة ينبغي الشعور بمواجهتها بعد التفكير ، وتراعي خطة التدخل الفعالة في الأزمة السلامة البدنية والنفسية للطلاب والمعلمين والمديرين وفرق المساندة ومراعاة تفهم موقف الأزمة في ضوء تقدير الأزمة وازدياد التفسير لها وايجاد حلول ممكنة ، كما أن هذه المرحلة تهتم بالتعامل مع الأزمة حال حدوثها ، ويجب علي الادارة التحكم في التأثيرات الناتجة عن حدوث الأزمة والحيلولة دون امتدادها الي مناطق أو نظم أخرى داخل المؤسسة وتعتمد هذه المرحلة بدرجة كبيرة علي مرحلة الاستعداد .^(٢)

٣- **مرحلة ما بعد الأزمة :** وفي هذه المرحلة يتم تقييم ما تم من اجراءات وأساليب تم استخدامها في اكتشاف ورصد أو الوقاية والتصدي للأزمة والخروج بالدروس والعبر لغرض التحديث والتطوير لأداء المنظمة .^(٣)

ويري اخر أن الأزمة تمر بعدة مراحل وهي :^(٤)

١- المرحلة الأولى ؛ (مرحلة الميلاد) :

تبدأ الأزمة خلال هذه المرحلة علي شكل مشاعر القلق بوجود خطر ما ، غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم ، أو المدي الذي سيصل اليه ، اذ تنشأ تلك المشاعر والأحاسيس لدي الأفراد نتيجة لمشكلة ما ، ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم ، فالأزمات عادة لا تنشأ من فراغ ، ويمكن التعامل معها في هذه المرحلة بتجميمها وافقادها مرتكزات نموها ، والقضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أية خسارة .

٢- المرحلة الثانية ؛ (مرحلة النمو) :

تنشأ الأزمات في هذه المرحلة نتيجة عدم معالجتها في المرحلة الأولى (مرحلة الميلاد) ، اذ تأخذ الأزمة في النمو والاسراع من خلال نوعين من المحفزات وهما :

***النوع الأول :** محفزات ذاتية مستمدة من الأزمة نفسها اذ تكونت معها في مرحلة الميلاد .

***النوع الثاني :** محفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها ، بحيث اكتسبت قوة ومقدرة علي النمو والانتساع ، حيث يتعاظم الاحساس بالأزمة في هذه المرحلة ، اذ لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها ؛ نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوما بعد يوم ،

(١) أسامه عبدالرحمن ادارة الأزمات في المؤسسة التعليمية ، دار زهور المعرفة والبركة ، القاهرة ، ٢٠١٠ ، ص ٧١ .

(٢) عبدالوهاب كامل : ادارة الأزمات المدرسية : المدخل السيكلوجي المعلوماتي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٤ .

(٣) عبدالوهاب كامل . المرجع السابق ، ص ٧٠ .

(٤) محمد أحمد الخضير : ادارة الأزمات ، القاهرة ، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ ، ص ٧٢ .

فضلا عن دخول أطراف جديدة الي مجال الاحساس بالأزمة سواء أكان خطرهما امتد اليهم أم لخوفهم من نتائجها .

٣- المرحلة الثالثة (مرحلة النضج) :

تصل الأزمة الي النضج ، والتي تعد من أخطر مراحل الأزمة ، عندما يكون متخذ القرار الاداري علي درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه علي ذاته ، ومع وجود فريق من المنافقين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنة ، اذ تصبح السيطرة علي الأزمة بالغة الشدة ، بحيث تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه ، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع تحويل اتجاه الأزمة ، بحيث تتفتت وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو باخر .^(١)

٤- المرحلة الرابعة (مرحلة الانحسار) :

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءا مهما من قوتها ، وعلي الرغم من أن هناك بعض الأزمات تتجدد بقوة دفع أخرى ، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر ، موجه تندفع وراء موجه .

٥- المرحلة الخامسة (مرحلة الاختفاء) :

تصل الأزمة الي هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشي مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها ، الا أنه من الضروري الاستفادة من انحسار الأزمة ؛ اذ يكون انحسارها وتقلصها دافعا لاعادة البناء ، وعلاج الاثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الفريق واكسابهم خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات .^(٢)

المحور الثاني : أسباب نشوء الأزمات التعليمية ، والاثار الناتجة عنها :

أولا : أسباب نشوء الأزمات التعليمية :

تعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار ، نتيجة لحدوث خلل إداري معين أو عدم خبرة أو نقص في الكفاءة والمهارة أو هذه الأسباب مجتمعة ، والأزمات ليست وليدة ذاتها ولكنها تحدث نتيجة لأسباب وعوامل هي التي تؤدي لنشوتها وتفاقمها ، ولذلك فإنه يتوجب معرفة تلك الأسباب ، لأن محاولات المعالجة إذا أتت دون معرفة متعمقة للأسباب فإنها تصبح غير ذات جدوي وغير علمية وسوف تيؤء بالفشل ، فضلا عما قد تسببه من إهدار للوقت والجهد ، وبما يؤدي إلي نشوء أزمات جديدة .

وقد تحدث الأزمة لسبب من الأسباب الآتية :^(٣)

١- أسباب خارجة عن قدرة الإنسان : لا يمكن التحكم فيها ولا يقدر علي التنبؤ بها وبعدها مثل

الزلازل والبراكين والتقلبات الجوية الحادة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب

التكهن بها والتحكم في أبعادها .

٢- أسباب ترجع إلي الإنسان : مثل سوء الفهم ، سوء الإدارة ، الأخطاء البشرية ، سوء التقدير ،

سوء التخطيط ، الإدارة غير الرشيدة ، الأخطاء البشرية ، ضعف المتابعة والمراقبة ،

تعارض المصالح والأهداف ، والصراع علي الموارد والسلطة .

(١) محمد أحمد الخضيرى ، المرجع السابق ، ص ص ٧٣ ، ٧٥ .

(٢) محمد أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ص ٧٧ ، ٧٨ .

(٣) عبير فاروق حامد : السلوك القيادي في إدارة الأزمات للمؤسسات التعليمية -دراسة تحليلية - (جامعة عين شمس - كلية البنات ، مجلة البحث العلمي ، ع ١٣ ، ج ٣ ، ٢٠١٢ ، ص ١٨٣٥ .

أو قد تحدث أيضا نتيجة لعوامل بشرية أو تنظيمية أو تكنولوجية أو البنية الاجتماعية للمجتمع ، حيث تتضح فيما يلي :^(١)

- **العوامل البشرية** : وتتضمن أخطاء الإدارة والعمال والأفعال المتعمدة مثل التخريب والإرهاب .
- **العوامل التنظيمية** : وتتمثل في التغاضي عن الأفعال غير السليمة والتي تؤدي إلى المخاطر ، وفشل الاتصالات ، وعدم إدراك مدى وطبيعة المخاطر ، ووجود خطط غير دقيقة للطوارئ ، كما أن التنظيم في المنظمة لم يتطلب إجراء فحص دوري أو تطبيق إجراءات الصيانة .
- **العوامل التكنولوجية** : وتشمل عيوب التصميم ، والمعدات المعيبة .
- **البنية الاجتماعية والمادية للمجتمع** : الذي يتسم بضعف الملاحظة والقدرة على المتابعة وعدم توافر أو كفاية الخدمات الضرورية مثال المياه والكهرباء ونظم الاتصالات والنقص في الاستعدادات الطبية للطوارئ .

ويرى آخر أن أسباب الأزمات التعليمية يمكن ذكرها في النقاط التالية ؛^(٢)

- المعلومات الخاطئة سواء كان ذلك متعمدا أو غير متعمدا أو كانت المعلومات غير متاحة وهذا يعني تقييم غير صحيح للأمور وهذا يؤدي لظهور قوة وعوامل مؤيدة ومعارضة يؤدي إلى الاحتكاك بينهما .
- التفسير الخاطئ للأمور والاعتماد في تقييم الأمور على الجوانب الوجدانية أكثر من الجوانب العقلية مما يجعل القرارات منفصلة عن الواقع الحقيقي .
- الضغوط الخارجية من أولياء الأمور أو من الإدارة العليا أو ضغوط داخلية من المعلمين والموظفين تجعل مدير المدرسة في موقف ساخن قد يشتعل في أي لحظة .
- البحث عن الحلول السهلة فهناك بعض مديري المدارس يهمل المشكلات المهمة عمرها ويرى أنها تنزوي من تلقاء نفسها وينتظر الحلول السهلة أن تظهر من لا شيء بطريقة أو بأخرى .
- سوء الإدارة ففشل مديري المدارس في استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة يؤدي إلى تحول الكيان الإداري إلى مصدر لتشجيع إنهيار المؤسسة وتدني مستواها من التطور العلمي وظهور الأزمات التي تهدد الكيان الإداري بشكل عام .
- الاحتكاك فتعارض المصالح واختلاف الأمزجة ووجهات النظر يؤدي لظهور الأزمات فالمدير الناجح هو الذي يكتشف مصدر الاحتكاك ويتفاعل معه بما يمتلك من خبرات وقدرات وإمكانات ويمنع إنتشار الأزمة قدر المستطاع .
- التصادم وهو ينتج غالبا من الجمود والشلل وعدم القدرة على التحرك في الاتجاه الصحيح ، حيث يظهر دور المدير الناجح في إتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة التي يمكن أن تخفف من تأثير هذه الصدمات .
- التخبط في القرارات حتى لا يصل مدير المدرسة إلى مرحلة التخبط في إتخاذ القرارات يجب عليه الفهم والإدراك الجيد للأسلوب والوقت المناسب للتنفيذ والاستخدام السريع لمهارة التحليل وإختبار أفضل البدائل للعمل بها .

(١) عبير فاروق حامد : المرجع السابق ، ١٨٣٥ .

(٢) حسين العساف : الأزمات الادارية في منظمات الأعمال بين الواقع والمأمول ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى المناهج الحديثة في إدارة الأزمات والكوارث ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، أعمال المؤتمرات ، ٢٠٠٩ ، ص ص ٩٥ ٩٦ .

- كما كشفت العديد من الدراسات التي أجريت عن بعض المشاكل التي تتعرض لها المدارس سواء على مستوى المعلمين أو على مستوى الإدارة بشكل عام أو على مستوى الطلاب في المراحل العمرية المختلفة والتي تتفاقم إلى أزمات؛ ووجد من أهمها:
- ١- تمسك بعض الإدارات بالأساليب النمطية والطابع السلطوي للقيادات المدرسية وديكتاتورية القرارات المدرسية في التعامل مع هذه الأزمات وما ينتج عنه من ضعف العلاقة بين مديري هذه المدارس وسائر العاملين.^(١)
 - ٢- النقص في أعداد المعلمين المتخصصين أو الغير مؤهلين تربوياً وما ينتج عن ذلك من الإستعانة بغير التربويين في وظائف التدريس ومنها أيضاً إفتقاد بعض المدارس لإنضباط العاملين والانصراف خلال اليوم الدراسي ، مما يترتب على ذلك من حدوث أزمات تعطيل العملية التعليمية^(٢)، وغياب الإشراف عن المدرسة بإنصراف المعلمين قبل الطلاب -ما زال الطلاب داخل المدرسة - مما قد يؤدي إلى إحداث مشكلات وأزمات لا يمكن توقعها ، وتسيء إلى سمعة المدرسة ككيان من المفترض أن يحافظ على الطلاب حتي إنصراف آخر طالب بالمدرسة يومياً .
 - ٣- تدني مستوى العملية التعليمية في بعض المدارس وما يترتب عليها من انتشار التعليم الموازي الذي يتم خارج المدرسة عن طريق الدروس الخصوصية التي أصبحت تملئ المجتمع في الوقت الحاضر.^(٣)
 - ٤- كما تنتشر الأزمات ذات العلاقة بالمرحلة العمرية للطلاب في المدارس وهي الأزمات الناتجة عن المشكلات السلوكية والصفية الصادرة عن الطلاب في مرحله المراهقة التي تتجلى مظاهرها في كثرة أعمال الشغب والمشاجرات بين الطلاب وتحديدهم لسلطة المدرسة وأحياناً الاستخفاف بالمعلم وإضعاف هيئته وما ينجم عن ذلك من أزمات قد تتطور إلى كوارث كما يحدث في حالات أزمات الغش في الامتحانات وأقبال بعض الطلاب على التدخين وأحياناً تعاطي المخدرات.^(٤)
 - ٥- نماذج أخرى للأزمات المدرسية ترتبط بالعملية التعليمية من بينها أزمة المناهج والمقررات المدرسية الناتجة عن مشاكل هذه المقررات الذي أدى إلى إستعانة بعض الطلاب بالمخصات والكتب الخارجية كوسيلة سريعة الحصول على أعلى الدرجات من فشل الكتاب المدرسي في تحقيق أهدافه .^(٥)

(١) جرجس الهاجري : العلاقة بين تمكين المديرين واداء العاملين ، دراسته ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت ، رسالة دكتوراه كلية التربية، جامعة بنها ، ٢٠١٠ ، ص ٢٠٢ .

(٢) محمد يوسف المسيلم ؛ درجة تقييم المدارس في منطقته حولي التعليميه في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهه نظر هم ، دراسته ميدانية ، المجله الدولي للابحاث التربويه، عدد ٣٥ ، ٢٠١٤ ص ١٩٥ .

(٣) فيصل عايد؛ درجة تطبيق ادارة الجوده الشامله في ادارة المدرسه المتوسطة في الكويت وعلاقتها باداء المعلمين التعليمي من وجهه نظر المديرين، رساله ماجستير ، الشرق الاوسط كلية العلوم ، ٢٠١٠ ، ص ٣٦ .

(٤) يوسف عبد المعطي ادارة الصراع واستراتيجياته لتطوير اداء مديري المدارس المتوسطة بالكويت مجله جامعه الفيوم للعلوم التربويه والنفسيه، مج ٣، ١٤، ٢٠١٥ ص ١_١٤ .

(٥) المؤتمر التربوي السابع لمنظمه مبارك الكبير التعليميه تطوير المناهج الدراسييه رؤيه مستقبلية ، ١١-١٢ ابريل، ٢٠١٠ ، توجيه المؤتمر ، الكويت ، اصدارات المؤتمر ، توصيات المؤتمر ، ٢٠١٠ .

فيما يرى اخر عدد من الأسباب التي تؤدي لحدوث الأزمة التعليمية منها: (١)

- * عدم وضوح أهداف المؤسسة التعليمية.
- * القيادة الإدارية المستبدية.
- * المركزية الشديدة وقلة التفويض مما يقود إلى بطء الإجراءات وتعقيدها.
- * عدم وجود مراكز إتصالية خاصة بإدارة الأزمات عدم وجود فريق متخصص لإدارة لأزمات.
- * جمود المناهج الدراسية وتركيزها على الجانب النظري دون التطبيق.
- * زياده اعداد الطلاب ما عدم التوسع في المباني وقاعات الدراسة.
- * قله او غياب الدورات التدريبية الخاصه بالازمات وإدارتها.
- * إهمال إعداد القيادات الادارية والإشرافية الكافية.
- * ضعف الرقابة الفعلية على الطلاب وعلى المرافق المختلفة.

ثانيا: الآثار الناتجة عن الأزمات التعليمية :

ينتج عن تعرض المدرسة لأزمة معينة بعض الآثار السلبية وإذا لم تستطع إدارة المدرسة التعامل معها في الوقت المناسب وبأسلوب المناسب فإنها قد تتفاقم مسببة العديد من الآثار السلبية ، حيث يمكن تلخيصها في ؛ وجود حالة من التوتر ، وردود الفعل غير التناسقة ، واتخاذ قرارات غير رشيدة ، وتفرض مناخا من حالة تعارض المصالح ، وفقدان السيطرة ، وإنتشار الفزع والقلق بين العاملين كما تفرض الازمه جوا يسوده تعارض المصالح وحاله من الغموض ، ومن الممكن أن تمتد إلى جوانب غير متوقعة بالإضافة لتهديد إستراتيجية المؤسسة التعليمية. (٢)

فضلا كما سبق ومن الآثار الإيجابية تقوم الازمه بدور المحفز على تطوير وتوجيه طاقه المنظمه واكتشاف مزايا العمل الجماعي وبناء الفريق ومواجهه المشكلات الكامنه داخل المؤسسة وظهور القيادات ذات الكفاءه العاليه والتي تستطيع التعامل مع الظروف الصعبه وظهور الافكار الخلاقه الازمات الخطط وتعديل الثوابت وتدفع الازمات إلى تطور أنظمة إنذار مبكر للإشارات التحذيرية من خطر قادم قبل أن تحدث الأزمة بوقت كاف للإستعداد كما تشكل الأزمات فرص لا تكون متاحة في الظروف العادية وإستنفار كل الطاقات الكامنة للتقدم والنمو والتطور وتكشف عن جوانب الخلل والضعف والقصور وكذلك جوانب القوه والتميز. (٣)

المحور الثالث : إستراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية :

قبل التعرف على إستراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية يجب معرفة أن الهدف من مواجهة الأزمات التعليمية هو إدارة الموقف من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة من خلال ما يلي:

- وقف التدهور والخسائر.
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان.
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.

(١) العنود محمد الغيث المهارات القيادية اللازمه للمديرات ادارته الازمات المدرسيه التعليم الثانوي العام منطقه الرياض رابطته التربيه الحديثه مصر المجلد الرابع العدد التاسع ٢٠١١ ص ٢٢ .

(2) David Pincus and Lalit a charge: Employee communication strategies for organizational crisis ,Employee responsibilities and right journal ,No.3,1998,pp181-199.

(3) Geruld C.Meyrs and Patrick Longhoff ; Expecting the unexpected (New Management ,No.1,1987)pp24-26.

- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها .

فالتعامل مع الأزمة يمكن عن طريق استخدام أسلوب أو أكثر فأسلوب التعامل مع الأزمة من أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة والخسائر أو القضاء عليها، وهناك نوعان من الأساليب أو الاستراتيجيات لكل منهما مزاياه وعيوبه وحدود استخدامه وهي:

أولاً : الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات Traditional Strategies ويأتي من بينها :

١- الإنكار: حيث أن إنكار الأزمة أو إهمالها يزيد من حدتها مع التظاهر بالقضاء والسيطرة عليها^(١)

فتشير إلى رفض الاعتراف بوجود خلل أو أزمة ، وحينما تكون في النظام الإداري الديكتاتوري المتسلط يميل المديرون إلى الإنكار والتعتيم، وإدعاء سلامة الموقف، وكفاءة النظام الإداري ، ومن المواقف التي تتبع فيه المدارس هذا الأسلوب^(٢) .

- تسمح في إحدى المدارس - مرض معدي - وجود صراعات في الإدارة العليا وغالبا ما يلجأ إلي هذا الأسلوب المسئول الإداري الذي لا يملك قدرة علي المعالجة العلمية العملية السليمة ، حيث يستغل السيطرة والتسلط علي الكيان الإداري بدلا من المشاركة والتعاون في حل الأزمات^(٣) .

٢- كبت الأزمة: هو تحرك عنيف وسريع ومباشر مع الأسباب والعوامل المعروفة بحيث يهدف إلي تدمير وإخماد العناصر الأساسية المحركة لها مثل كبت المظاهر وهي في مهدها ، وذلك لافقاد الأزمة قوة الضغط وإرجائها،^(٤) كما يقصد بكبت الأزمة تأجيل ظهورها .

٣- تشكيل لجنة لبحث الأزمة : كما يقولون " أن أردت أن تميت موضوعا فأحله إلي لجنة "، حيث يتم تشكيل لجنة تدرس الأزمة علي وعد بالحل ، وحيث إن وجدت إجراءات اللجنة طويلة من خلال الاجتماعات والاستماع إلي الآخرين ، وتأجيل لعدم الحضور ، واستكمال الجلسات في موعد اخر، وتشكيل لجان فرعية من اللجان الرئيسية ، إن ذلك يؤدي إلي الإرجاء والتسويف والتمميع للأزمة وتفرعها إلي مسارات ضعيفة^(٥) .
فهدف هذه الطريقة :^(٦)

- معرفة الذين تسببوا في هذه الأزمة.

- تجميد الموقف وإفقاده قوة الدفع.

٤- بخس الأزمة : أي التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها ذلك مع الاعتراف بها.

كحدث تم فعلاً ولكنه غير مهم، وتفيد هذه الطريقة فعلاً في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية ، وتفيد أيضاً حينما تكون الإدارة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه. والتقليل من حجمه^(٧).

(١) سوزان محمد المهدي وحسام إسماعيل هيبه: الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة ، مجلة كلية التربية ، ٢٦ ع ، ج ٤ ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢ ، ص ١٧٢ .

(٢) أحمد ماهر : إدارة الأزمات الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ٩٠-٩١ .

(٣) محسن أحمد الخضيرى : إدارة الأزمات منهج إقتصادي إداري كل الأزمات علي مستوي الإقتصاد القومي والوحدة الإقتصادية، ط٢ ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٧٩ .

(٤) محسن أحمد الخضيرى ، المرجع السابق ، ص ٢٨١ .

(٥) أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص ٩٤ .

(٦) محسن الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ٢٨٤ .

- ٥- **تنفيس الأزمة:** وهي تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد نقاط ضعف للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار، وفي هذه الطريقة يتم الآتي:^(١)
- سؤال مسببي الأزمة عن طلباتهم.
 - مناقشة المحركين لها عن أسباب الأزمة.
 - سؤال مؤيدي الأزمة عن سبب تأييدهم لها.
- وتتسم هذه الطريقة بشئ من الديمقراطية، فمن خلال هذه المناقشات تهبط حدة الأزمة ويقل الضغط، فيتم مناقشة أطراف الأزمة وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانبا مهما من هذا الضغط يستنزف جهد أصحابها فتضعف قوة الدفع الرئيسية لها.
- ٦- **تفريغ الأزمة:** وتتمثل في التصادم العنيف مع أطراف الأزمة وتفريقهم والتعامل مع كل فرقة بما يناسبها.
- وتتضمن الخطوات التالية: (٣)**
- الخطوة الأولى:** مرحلة الصدام وتشمل مواجهة حادة وعنيفة مع القوة الدافعة لنشأة الأزمة، وذلك لتفريقها لتحديد مدي استعداد كل منها للاستمرار في الصدام ومدي ترجع بعضها، وسيكون الهدف من مرحلة الصدام هو تفكيك قوي صنع الأزمة واستقطاب وجذب عناصرها (التقسيم).
- الخطوة الثانية:** مرحلة وضع البدائل للتعامل مع كل فرقة بما يناسبها.
- الخطوة الثالثة:** مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل ومحاولة امتصاص غضبهم واستقطاب ميولهم.
- ٧- **عزل قوى صنع الأزمة:** وتشير إلى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزمو، حيث يتم إبعاد المحركين للأزمة جفر فيا وماديا ونفسيا من أحداث الأزمة نفسها وعن المؤيدين للأزمة أو المهتمين بها وعن تيار الأزمة حتى يتم هدم الأزمة من أركانها.^(٤)
- ٨- **الهروب:** حيث أن شعور الفرد المتعامل مع الأزمة. والعجز في كيفية التعامل معها، يوجد لديه نوعا من القلق والتوتر، ويزداد ذلك الشعور كلما ازدادت حدة الأزمة، وكي يتخلص من تلك الحالة يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية بطريقة غير شعورية، ومنها الهروب من الموقف،^(٥) حتي لا يستمر تعرضه لتلك الأزمة، وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صورا منها:^(٦)
- الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة وتأثرها نهائيا، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.
 - الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيداً عن مجتمع الأزمة أو الإصابة المصطنعة التي تحقق نفس الغرض

(١) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ٩٥.

(٢) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ٩٣.

(٣) محسن الخضيرى، مرجع سابق، ص ص ٢٨٧-٢٨٩.

(٤) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ٩٢.

(٥) سوان المهدي وحسام هيبه: مرجع سابق، ص ١٧٣.

(٦) أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٤٣-٤٤.

- للتوصل من المسؤولية : عن طريق القاء المسؤولية على الآخرين، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي فهو لا يعترف بعجزه أو فشله أمام الناس وحتى بينه وبين نفسه.
- التركيز على جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة.
- الإسقاط: حيث يعمل المسئول على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم .

ثانياً؛ الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات Recent Strategies:

هذه الطرق تتفاعل بشكل كامل متكامل، وهي طرق تعتمد على الذكاء وفي الوقت ذاته تعمل على المحافظة على تماسك مجتمع الأزمة والمحافظة على موارده، وقدراته وتعتمد على المبادرة والابتكار ، والاعتماد على التجديد والتجديد والخلق والإبداع .^(١) ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي :

- ١- **فرق العمل** : نتيجة لتشعب وتشابك وترايط العلاقات والعوامل الدافعة للأزمة والمحفزة لها يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص وفني في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه ، من خلال درجة مرتفعة من الدقة التي لا تترك شيئاً للصدفة، أو التي تتجاهل بعض العناصر لعدم المعرفة بها، أو لعدم خبرة متخذ القرار فيها، ويمكن لتشكيل فرق العمل أن يأخذ عدة صور منها ما:
- فرق العمل المؤقتة : ويتم تشكيلها لأزمة عابرة ووحيدة وعند انتهاء الأزمة ينتهي العمل بفريق العمل .

- فرق العمل الدائمة : عن طريق تشكيل فريق عمل له صفة الاستمرارية.
- فعند مواجهة الأزمة المتشعبة تطرح علي هؤلاء المتخصصين ويقدم كل واحد منهم تصوره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به ، ولقد أصبحت الأزمات التي تواجهها المنظمات ذات أبعاد كثيرة حيث إن الأزمة الواحدة يكون لها جوانب صحية وطبية ، وأخري مرتبطة بالشرطة ، وجوانب قانونية ، وجوانب للخسائر الفنية والخسائر المادية ، ولها تأثيرات أخري ، الأمر الذي يجعل من تكوين فرق العمل أمر ضروري .^(٢)

٢- المشاركة الديمقراطية:

يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري وفي بيئة تفضل الحرية، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين،^(٣) فهو منهم ومعهم وبهم ، وفي الوقت نفسه يملك الرئيس الإداري وولكيان حب حب الأفراد له ، واقتناعهم به ، ومن ثم فإنه يطلب منهم أن يشاركوه الرأي في التعامل مع الأزمات التي تواجه الكيان الإداري ويحتاج مدير الأزمة الناجح إلي تأكيد وحدة مجتمع الأزمة ، وتماسك هذا المجتمع والثقافة حوله ، ومساندته في مواجهة قوي صنع الأزمة ، سترراتيجية في الاتي :^(٤)

- تقديم البيانات والمعلومات.
- تقديم الرأي والمشورة
- تقديم النصح والإرشاد والمشاركة في الحل.

(١) محسن الخضيرى :مرجع سابق /ص ٢٤٩ .

(٢) أحمد ماهر :مرجع سابق ، ص ٩٥ .

(٣) أحمد ماهر :مرجع سابق ، ص ٩٥ .

(٤) محسن الخضيرى :مرجع سابق ،ص ٢٩٨ .

- تقديم التأييد والدعم.
 - تحمل جانب من المسؤولية ومن التكاليف
 - عدم المعارضة أو وضع العقبات والمساهمة في التنفيذ الفعال.
- وتتطلب هذه الطريقة " الإفصاح عن الأزمة، وعن مداها ، وعن خطورتها، والخطوات التي تمر بها وما هو مطلوب من الجميع اتخاذها من سلوك ومن ثم يسهل القضاء عليها"^(١)
- ٣- تصعيد الأزمة :**

تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي يواجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم وبصفة خاصة عندما يكون هناك تكتلاً عند مرحلة تكوين الأزمة رغم أن طبيعة المصالح والغايات والأهداف تحتم وجود هذا التكتل إلا أنها قد تسمح به في بداية تكوين الأزمة.^(٢)

ومن ثم لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة، يتم العمل على تصعيد الأزمة (أي ترك الأزمة تزيد وتحتدم حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح ، حيث يتفكك التكتل، ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر،^(٣) فهي طريقة تهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم.^(٤)

٤- احتواء الأزمة: حيث يتم محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها ، امتصاص واستيعاب الضغوط المولدة لها ومن ثم إفقادها قوتها التدميرية . ويتم احتواء الأزمة على عدة مراحل كما يلي:^(٥)

- تحديد قيادات الأزمة
- إبداء التفهم والإنصات الذكي لقيادات الأزمة.
- مطالبتهم بتوحيد رغباتهم ، حيث إن الاستجابة الكاملة للرغبات المتعارضة أمر مستحيل.
- مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض، خاصة وان المصلحة المشتركة والحرص على النفع العام يحكم الكل.

٥- تفريغ الأزمة من مضمونها:

حيث إن الأزمة في حقيقتها تدور حول مضمون معين، ومن ثم فإنه بدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشأة الأزمة ومن هنا يكون مهمة متخذ القرار الحقيقية هي تفريغ الأزمة من مضمونها ، فيكون بمثابة إفقادها للهوية الخاصة بها ، وأهم الطرق المستخدمة لتفريغ الأزمة هي:

- التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة.
 - الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها .
 - الانحراف باتجاه آخر لإفقاد الأزمة قوتها.
- فالأزمة تنشأ لأسباب معينة وأن فقدت الأزمة هذه الأسباب انتهت ، فمع هذه التحالفات يتم إقناع مسببي الأزمة بخطنهم، وهنا أصبحت الأزمة مفرغة (أي بدون أسبابها) وبالتالي تنتهي بسرعة.^(١)

(١) أحمد إبراهيم أحمد :مرجع سابق ، ص ٤٦ .

(٢) أحمد إبراهيم أحمد :مرجع سابق ، ص ٤٦ .

(٣) محسن الخضيرى ،مرجع سابق ، ص ٣٠١ .

(٤) محمد عبدالغنى هلال : مهارات إدارة الأزمات (الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها)، ط٢، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٣٠ .

(٥) محسن الخضيرى : مرجع سابق ، ص ٣٠١ .

٦- الاحتياطي التعبوي:

تقوم هذه الطريقة وتستند على نظرية حافة الخطر وحد الأمان التي تستدعي المعرفة الأصولية بمناطق ومواطن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض لأزمات، ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزاً إضافياً وقائياً لمواجهة أي اختراق،^(١)

كما يشمل وجود احتياطي من المواد ومتطلبات العمل، التي يمثل نقصها خطورة على استمرار العمل أو قد يهز كيان المنظمة.^(٢)

٧- **التجزئة:** تعتمد هذه الاستراتيجية على الدراسة والتحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة في الأزمة، وبصفة خاصة في الأزمات الكبيرة والقوية والتي تشكل تهديداً كبيراً عندما تكون متجمعة في كتلة واحدة وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها وتركز هذه الاستراتيجية على:

- ضرب الروابط المجتمعة للأزمة لتجزئتها.
- تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.
- مساعدة بعض القيادات المغمورة على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء.
- تقديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات.^(٣)

٨- **امتطاء وتحويل مسار الأزمة:** يتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها، ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضاً وتجاهل تأثيرها كلياً أو جزئياً كما لو كانت غير موجودة أصلاً،^(٤) فتستخدم هذه الطريقة مع الأزمات شديدة العنف، والتي لا يمكن وقف تصاعدها، أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها، ويتم امتطاء الأزمة لاستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها،، ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، وبالشكل الذي يقلل أضرارها إلى أدنى حد ممكن،^(٥) مثل تحويل الأفراد ذوي الميل إلى السرقة والعدوان للعمل في مجال الإبداع الإداري وأمن المنظمة.

٩- **إجهاض الفكر الصانع للأزمة:** تركز هذه الاستراتيجية على الفكر الذي يقف وراء الأزمة والذي يمثل في القيم والاتجاهات والذي يؤثر تأثيراً شديداً على قوي الأزمة وشدة تأثيرها، فتتضمن هذه الاستراتيجية التأثير على هذا الفكر وإضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها هذا الفكر، بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة وإضعاف الضغط الدافع لظهور ونمو الأزمة، وتتم هذه الاستراتيجية كالاتي:^(٦)

- التشكيك في العناصر المكونة للفكر.
- الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بالفكر والتحالف معها.
- التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

(١) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ١٨.

(٢) محسن الخضيرى: مرجع سابق، ص ٢٩٨.

(٣) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ٩٦.

(٤) محمد عبدالغنى هلال: مرجع سابق، ص ص ١٢٨-١٢٩.

(٥) محمد عبدالغنى هلال: مرجع سابق، ص ١١٨.

(٦) محسن الخضيرى: مرجع سابق، ص ٣٠٨.

(٧) محمد عبدالغنى هلال: مرجع سابق، ص ١٢٩.

قائمة المراجع :

- بلسم أحمد على (٢٠٢٣): إدارة الأزمات لمديري المدارس التعليم الابتدائي في محافظة بغداد، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (٢٠)، العدد (٢٢)، ص ٦٠٨.
- أريج بنت إبراهيم بن سعد المقرئ (٢٠٢٠): واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأهلي للبنات بمدينة الرياض (نموذج مقترح) مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (١١٠)، أبريل (٢٠٢٠) ص ٢١٠.
- خالد الحربي (٢٠١١): إدارة الأزمات في مدارس التعليم بإدارة التربية والتعليم في مدينة الرياض، مجلة جامعة الأزهر، (١٧)، ص ٥.
- رهف مروان غنيمه (٢٠١٤): متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، كلية التربية – جامعة دمشق، قسم التربية المقارنة، الجمهورية العربية السورية.
- منصور مشاري بطاح (٢٠١٦): تصور مقترح لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربية جامعة آل البيت، الأردن.
- أحمد اسماعيل حجي : تطوير التعليم في زمن التحديات – الازمة وتطلعات المستقبل ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٤.
- أريج حمزة السيسى، مها حمود المغاسي (٢٠٢٠): واقع استخدام نظام إدارة الأزمات في مدارس المملكة العربية السعودية في مواجهة كوفيد (١٩) Covid (١٩) المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية (٥١)، ١٢٩-٨٨
- أسامه عبدالرحمن ادارة الأزمات في المؤسسة التعليمية ، دار زهور المعرفة والبركة ، القاهرة ، ٢٠١٠ ، ص ٧١.
- العنود محمد الغيث المهارات القيادية اللازمة للمديرين ادارته الازمات المدرسية التعليم الثانوي العام منطقته الرياض رابطته التربيه الحديثه مصر المجلد الرابع العدد التاسع ٢٠١١ ص ٢٢ .
- المؤتمر التربوي السابع لمنظمه مبارك الكبير التعليميه تطوير المناهج دراسيه رؤية مستقبلية ١١-١٢ ابريل، ٢٠١٠، توجيه المؤتمر، الكويت، اصدارات المؤتمر، توصيات المؤتمر، ٢٠١٠.
- جرجس الهاجري : علاقه بين تمكين المديرين واداء العاملين ، دراسه ميدانيه على المدارس المتوسطة بدوله الكويت ، رساله دكتوراه كليه التربيه، جامعة بنها ، ٢٠١٠ ، ص ٢٠٢.
- حسين العساف : الأزمات الادارية في منظمات الأعمال بين الواقع والتحول ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى المناهج الحديثه في ادارة الأزمات والكوارث ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، أعمال المؤتمرات ، ٢٠٠٩ ، ص ٩٦ ٩٥ .
- رافدة الحريري : التقييم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية ، الأردن ، دار الفكر ، ٢٠١١ ، ص ١٠٣ .

- رائف شحادة : العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، كلية التربية ، جامعة النجاح الوطنية) ، ٢٠٠٨ ، ص ٨.
- زينب خليل سعد القذافي استراتيجيات مواجهته إدارة الأزمات التعليمية مدارس التعليم الثانوي في ليبيا، مجله البحث العلمي في التربيّه، كليه البنات جامعته عين شمس، ٢٠١٧ ص ١٤٩.
- سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية ، دار النهضة العربية القاهرة ٢٠١٠ ، ص ١١٣.
- عبدالله حسين محمد ؛ أزمات الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي في محافظة أبين وسبل علاجها ، مجلة التواصل ، نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة عدن ، العدد ٤٠ ، يونيو ، ٢٠٢٣ ، ص ٣٢٢.
- عبد الوهاب كامل : إدارة الأزمات المدرسية : المدخل السيكولوجي المعلوماتي ، دار النهضة العربية، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٤.
- فيصل عايد؛ درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسه المتوسطة في الكويت وعلاقتها باداء المعلمين التعليمي من وجهه نظر المديرين، رساله ماجستير ، الشرق الاوسط كليه العلوم ، ٢٠١٠ ، ص ٣٦.
- لمي غنام غنام؛ تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر الموجهين والاختصاصيين والمديرين والمدرسين في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة دمشق ، ٢٠١٠ ، ص ٢.
- ماهر أمين المخامرة: المهارات الإدارية في إدارة الأزمات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٠ ، ص ٣٩.
- ماهر أحمد حسن : التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد الرابع والعشرون ، العدد الأول ، الجزء الثاني ، يناير ٢٠٠٨.
- ماهر احمد حسن محمد: التخطيط الاستراتيجي دخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية جمهورية مصر العربية مجله كليه التربيه كليه التربيه جامعته اسيوط المجلد ٢٤ العدد الاول ٢٠٠٨ ص ٣٢٧
- محسن الخضيرى : إدارة الأزمات ؛ منهج إداري لحل الأزمات علي مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، ط ٢ ، ٢٠٠٣ ، ص ١٠٩.
- محمد ابراهيم أبو خليل : موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد (١٧) ، العدد ٢١ ، أبريل ٢٠٠١.
- محمد أحمد الخضيرى : إدارة الأزمات ، القاهرة ، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ ، ص ٧٢.
- محمد رشاد الحملاوي : إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٥ ، ص ٢٩.
- محمد موسى محمد المرقطن (٢٠٢٠): متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في ظل التعليم عن بعد، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد (٢٤)، مايو، المملكة الأردنية الهاشمية.

محمد يوسف المسيلم ؛ درجة تقييم المدارس في منطقته حولي التعليميه في دولة الكويت للصلاحيات
الممنوحة لهم من وجهه نظر هم، دراسه ميدانيه ، المجله الدوليه للابحاث التربويه،
عدد ٣٥ ، ٢٠١٤ ص ١٩٥ .

نسرين فايز أبو حجر :درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة
الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم ،رسالة ماجستير ، كلية التربية ،
الجامعة الاسلامية ، غزة ، ٢٠١٦ ، ص ١٤ .

نور مبارك محمد العجمي (٢٠٢١): درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت
لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا، رسالة ماجستير، كلية
العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

يوسف أبو فارة : ادارة الأزمات مدخل متكامل ، فلسطين ،مكتبة الجامعة اثراء للنشر والتوزيع ،
٢٠٠٩ ، ص ٢٧٦ .

يوسف عبد المعطي ادارة الصراع واستراتيجياته لتطوير اداء مديري المدارس المتوسطة بالكويت
مجلة جامعه الفيوم للعلوم التربويه والنفسيه،مج ٣، ١٤، ٢٠١٥ ص ص ١_١٤ .

يوسف مصطفى الاداره التربويه مداخل جديده لعالم جديد القايره دار الفكر العربي ٢٠٠٥ ص
٤٨٨ .

محمد عبدالغني حسن هلال : مهارات إدارة الأزمات التربوية : الأزمة الناتجة عن الثورة
المعلوماتية والتكنولوجيا، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٧م، ص
٦٧-٧٢ .

Oredein, A. O. (2010): Principals decision making as corretates of crisis
management in south-west nigeran secondary school,
International Journal of Pedagogies, Learning, 6(1), 62-68

Javid, Muhammad & Hamid Khan Niazi (2015): Crisis Preparedness and
Response for Schools: Analytical Study of Punjab,

Charles,Bstrategic crisis management, OECD, Risk management NEW
YORK, 2013,39.

Dhawan ,S.: On line Learning : Panacea in the time of COVID -19 crisis ,
Journal of educational technology system,49(1),2020,p.18

Education bureau : School crisis management ,education psychology service
(Kowloon 1),section – special education division, June 2021p.18.

Hill & Strizzi, S. (2005): Emergency, Response and Crisis Management
(ERCM) technical assistance centers, Jane, 28.

Jay ,Betsy:"Managing crisis the school – Tips for principle ",NASS.P
Bulletin, Vol.(73) N. (513),1998.

Mark Anthony Brown : crisis / Emergency preparedness planning in a
public school in luzerne country : a case study analysis ". Ed D ,
Temple University 2000,Dissertation Abstract International
Vol.(61) ,no(3) , september 2000,p.824.

Effective crisis management at web site :www.sde.statid.us/safe/crisismanagementeffective.html),2001,p.p.3-5

Joann L. Krauss: An examination of a paradox in crisis management: can we prepare for unpredictable, diss.int..vol 60, No .8, February 2000, p.3015.

Pakistan, Journal of Education and Practice, 6.22.

Stephen Brock E ,and others : preparing for crisis in the school , A manual for building school crisis response teams, Brandon : clinical psychology publishing .1996, p.17.