



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

## مؤسسات تعليمية مأزومة : الأسباب والمواجهات !!!

### إعداد

أ.د/ محمد الأصمعي محروس

أستاذ متفرغ بكلية التربية - جامعة سوهاج

تاريخ الاستلام : ١ فبراير ٢٠٢١ م - تاريخ القبول : ١٠ فبراير ٢٠٢١ م

**DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.**

**- الملخص :**

تبلورت مشكلة هذا البحث في ضرورة تحديد أنماط وأسباب تأزم المؤسسات التعليمية وكيفية مواجهة هذا التأزم في الوقت الحالي ، ومن ثم فقد سعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي : هل المؤسسات التعليمية مأزومة في الوقت المعاصر ؟ ، وتفرع من هذا التساؤل الرئيس ، الأسئلة الفرعية التالية : - ما الشواهد والأدلة علي وجود تأزم بالمؤسسات التعليمية في الوقت المعاصر ؟ ، وما أسباب هذا التأزم ؟ ، - وكيف تواجه المؤسسات التعليمية هذا التأزم في الوقت الحالي : استرشاداً بالرؤى التربوية المعاصرة في هذا المجال ؟ .

تناول هذا البحث - بالمناقشة التحليلية ، والوصفية - المحاور الرئيسة التالية :

**أولاً - أزمات بالمؤسسات التعليمية !!! ، أم مؤسسات تعليمية مأزومة !!! : صعوبات وتحديات**

تعاني المؤسسات التعليمية المصرية من العديد من المشكلات والتحديات ، من أهمها : قضايا إعداد المعلم وتطوره المهني ؛ وأساليب التعليم والتعلم القائمة على التلقين والحفظ ؛ والمناهج الدراسية المكدسة بالموضوعات التي لا تمثل مهارات القرن الواحد العشرين ؛ إضافة إلى تكدس الطلاب في الفصول بأعداد كبيرة ، وأخيراً وليس آخراً : المشكلات المرتبطة بالتقويم ( تقويم الطالب ، وتقويم المعلم ، وتقويم المدارس ، وتقويم منظومة التعليم ككل ) . وبناءً عليه يجب الإقرار والتسليم بأن المؤسسات التعليمية المصرية مأزومة .

**ثانياً - القيادات التعليمية والمعلمون بالمؤسسات التعليمية المأزومة : أسباب ، أم ماذا :**

وحول التساؤل عن أسباب تأزم المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر ، ومدى قرب ، أو بعد القيادات التعليمية والمعلمين من هذه الأسباب ، تم التوصل إلى شواهد وأدلة حول غياب الإبداع في الأداء المهني لديهم ، مع غياب المهارات اللازمة لإدارة الأزمات المدرسية باقتدار ، مع عدم الأخذ بنظام التخطيط بعيد المدى ، وبالطريقة التي تشجع علي الابتكار والتجديد بالمؤسسات التعليمية .

**ثالثاً - رؤى تربوية معاصرة في مواجهة الأزمات بالمؤسسات التعليمية المأزومة :**

أوضحت هذه الرؤى المعاصرة أن للقيادات التربوية ، وللمعلمين الأدوار الفعالة أثناء التعامل مع الأزمات ، ومن ثم يجب تدريب المديرين والمشرفين والمعلمين على كيفية التعامل مع الأزمات ، ووضع خطط وآلية عمل للتصدي لها حال حدوثها ، مع المداومة على إجراءات التحليل البيئي الاستراتيجي ( البيئة الداخلية والخارجية ) بالمؤسسات التعليمية المأزومة .  
ثم جاءت التوصيات حول ضرورة تفعيل أدوار القيادات التعليمية والمعلمين في مواجهة الأزمات المدرسية بالمؤسسات التعليمية المأزومة .

- الكلمات المفتاحية : المؤسسات التعليمية - الأزمات المدرسية .

## *Crisis Of Educational Institutions : The Reasons and the Confrontations !!!*

### ABSTRACT

The problem of this research has been the need to determine the patterns and reasons of the crisis of educational institutions and how to face this crisis at the present time , and then the current research sought to answer the following main question : Are educational institutions in crisis in the contemporary time?, From this main question , the following sub-questions stemmed from: - What are the evidences and evidence for the existence of a crisis in educational institutions in the contemporary time? , What are the causes of this tension? How do educational institutions face this crisis at the present time, guided by contemporary educational visions in this field? .

This research - with analytical and descriptive discussion - addressed the following main axes : First -Crisis in educational institutions ! Or educational institutions in crisis ! : Difficulties and challenges : Egyptian educational institutions suffer from many problems and challenges, the most important of which are issues of teacher training and professional development; teaching and learning methods based on indoctrination and preservation; curricula stacked with subjects that do not represent the skills of the twentieth century; In addition, students are stacked in classes in large numbers and , last but not least, problems associated with the evaluation : ( the student evaluation , the teacher evaluation , the school evaluation , and the education system as a whole) . Accordingly, it must be recognized that Egyptian educational institutions are still in crises . Educational leaders and teachers at educational institutions in need: reasons, or what . Second -On the question of the reasons why educational institutions are presently in crises , and : how near , or how far educational leaders and teachers are from these crises , evidence have been obtained about the absence of creativity in their professional performance , the lack of skills to manage school crises ably , the lack of a long - term planning system , and the manner in which they encourage innovation in educational institutions . Third - Contemporary educational visions in the face of crises at educational institutions in need : These contemporary visions have shown that educational leadership and teachers have an effective role to play in dealing with crises . Therefore, managers , supervisors and teachers should be trained on how to deal with crises , and plans and mechanisms should be developed to address them if its occur , while maintaining the strategic environmental analysis ( internal and external environment ) of the required educational institutions . Recommendations were then made on the need to activate the roles of educational leaders and teachers in the face of school crises .

- **Key words** : Educational institutions - School crises .

## & - التمهيد والمدخل إلى المشكلة :

تعرض المؤسسات المجتمعية كافة - وفي مختلف نشاطاتها - إلى الكثير من الضغوطات والكوارث والأزمات والمشكلات المختلفة نتيجة أن المجتمع الإنساني المعاصر يشهد العديد من التطورات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتلاحقة ، والتي فرضتها عليه الثورة المعلوماتية والرقمية ، والتي نتج عنها تضاعف المعرفة ، وسرعة انتقالها وتداولها ، وتوالي الاكتشافات وتزايد الابتكارات فيه . وتؤدي المؤسسات التعليمية دوراً كبيراً في هذا المجال ، فهي تضم السواد الأعظم من السكان ، ويقضي الإنسان - في نشأته الأولى - جزءاً كبيراً من حياته داخل هذه المؤسسات التعليمية ، فهي اللبنة الأولى في تكوين الرأس مال البشري ، ولها الأثر الأكبر في تنمية المجتمعات والتطور والبناء الحضاري الذي شهدته البشرية منذ بداياتها الأولى وحتى العصر الحاضر . ولا شك أن الضغوطات والكوارث والأزمات والمشكلات المختلفة تعتبر سمة ظاهرة في جميع المؤسسات التعليمية ، حيث أصبحت هذه المؤسسات التعليمية عرضة لأشكال متنوعة من الأزمات ، وفي الغالب يتزامن عنصر المفاجأة مع حدوث تلك الأزمات ، مما يستدعي أن تكون هذه المؤسسات التعليمية قادرة على اكتشاف الكوارث التي تلم بها مبكراً ، مع ضرورة وجود مهارات عالية في إدارتها والتصدي لها عند حدوثها . ومن ثم فالأزمات المدرسية تشكل ضغوطاً على المؤسسات التعليمية ، وعلى قادة التعليم بها ، وعلى المعلمين ، وذلك لما يصحبها من تأثير على سير العمل في هذه المؤسسات التعليمية ، وعلى سلامة أفرادها . وفي الوقت المعاصر يري ( إبراهيم ، ٢٠٢١ ) أن الثورة الصناعية الرابعة تضع قيمة كبيرة على قدرة النشء على التكيف والتعلم والتفكير الموجه ذاتياً ، أكثر من أي شيء آخر ، فقد أصبح العمر الافتراضي للمعارف والمهارات لدى المؤسسات التعليمية قصيراً جداً ، وبشكل متزايد ، مما سيتطلب من العاملين بهذه المؤسسات التعليمية - في المستقبل القريب - تحديث مهاراتهم باستمرار وتعليم أنفسهم فنيات التقنيات الحديثة ، والصناعات الجديدة التي ربما لم تكن موجودة أثناء إعدادهم وحصولهم على درجاتهم العلمية من مثيلات هذه المؤسسات التعليمية . فالثورة الصناعية الرابعة والتقنيات المرتبطة بها مثل التكنولوجيا الحيوية والذكاء الاصطناعي تتحدى بعض الافتراضات الأساسية حول معنى أن نكون " بشراً في عالم " ما بعد الإنسانية " . والتحدي أمام التربويين وصانعي السياسات التربوية

بالمؤسسات التعليمية المعاصرة ينحصر في : كيف ينبغي لمثل هذه المؤسسات التعليمية أن تستجيب لهذا الوضع الإنساني الجديد ؟ ، فإن لم تستجب ، فسوف تُصبح مؤسسات تربية مأزومة .

كما أن العنف المدرسي أصبح مظهراً من مظاهر العنف المجتمعي ، وهو عبارة عن ممارسات نفسية أو بدنية أو مادية يمارسها أحد أطراف المنظومة التربوية ، وتؤدي إلى إلحاق الضرر بالمتعلم أو بالمعلم أو بالمدرسة ذاتها . والأمر الخطير في موضوع العنف بالمؤسسات التعليمية هو غياب الاهتمام به نظرياً وعلمياً وعدم البحث في مسبباته ودواعي انتشاره الخطير ، حيث أن العلاقات الاجتماعية أصبحت مهددة داخل المؤسسة التعليمية ، كما أصبح التفاعل الاجتماعي بين مكونات المؤسسة التعليمية تفاعلاً يميل إلى تغليب العنف والمواجهة عوض الحوار والتعاون ، مما يؤثر في الحالة النفسية للفرد - عضو جماعة المؤسسة - ومن ثم استجاباته لمختلف المواقف التي تجنح نحو العنف . ومن ثم ، فالعنف المدرسي في كونه مجموع السلوكيات العدوانية غير المقبولة اجتماعياً - سواء تمت ممارسته داخل حرم هذه المؤسسة التعليمية ، أو خارجها - ، فمن شأنه أن يؤثر سلباً على النظام العام لها ، ويجعلها مؤسسة تعليمية مأزومة .

وبناءً عليه تبلورت مشكلة البحث الحالي في ضرورة تحديد أنماط وأسباب تأزم المؤسسات التعليمية وكيفية مواجهة هذا التأزم في الوقت الحالي .

#### & - أسئلة البحث :

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي : هل المؤسسات التعليمية مأزومة في الوقت المعاصر ؟ .

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس ، الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما الشواهد والأدلة علي وجود تأزم بالمؤسسات التعليمية في الوقت المعاصر ؟ ، وما أسباب هذا التأزم ؟ .

٢- كيف تواجه المؤسسات التعليمية هذا التأزم في الوقت الحالي : استرشاداً بالرؤى التربوية المعاصرة في هذا المجال ؟ .

**& - أهداف البحث :**

- التوعية بالأزمات المعاصرة في المؤسسات التعليمية .
- تحديد مظاهر المؤسسات التعليمية ، والتي تُوسم بـ ( المأزومة ) .
- توضيح أدوار القيادات التعليمية والمعلمين في مواجهة الأزمات بالمؤسسات التعليمية .
- استخلاص رؤى تربوية معاصرة حول القيادة التربوية الفعالة بالمؤسسات التعليمية المأزومة .

**& - أهمية البحث :**

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول موضوعاً على قدر كبير من الأهمية ، حيث تعود أهميته إلى جوانب متعددة ، منها : تسليط الضوء على التأزم بالمؤسسات التعليمية في الوقت الحالي ، تمهيداً لمواجهة هذه الأزمات المدرسية المعاصرة بأسلوب علمي مبني على قواعد وأسس واضحة ومتقنة .

كما تفيد نتائج هذا البحث المسؤولين التنفيذيين بالمؤسسات التعليمية في الوقوف على واقع الأزمات في هذه المؤسسات التعليمية ، ومدائل مواجهتها بفعالية واقتدار .

**& - منهجية البحث :**

يهدف هذا البحث إلي وصف مدي تأزم المؤسسات التعليمية ، وكيفية مواجهة هذا التأزم في الوقت الحاضر . ولتحقيق ذلك تمّ استخدام المنهج الوصفي - في صورته التقريرية الوصفية - ، حيث يذكر ( عبيدات ، وعبدالحق ، وكايد ، ٢٠١٢ ، ص ١٩١ ) أنه المنهج الذي يتم بواسطته وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها ، وواقعها ومحاولة تفسيرها .

**& - مصطلحات البحث :**

تضمن البحث الحالي المصطلح البحثي التالي :

**- مؤسسات تعليمية مأزومة :**

بداية ، يشير مفهوم المؤسسة التعليمية إلي المكان الذي يتلقى فيه الأشخاص - من مختلف الأعمار - كافة أنواع التعليم وأنشطته المتميزة ، شريطة أن يكون الهدف الرئيس من أنشطة هذه المؤسسة هو ممارسة أنشطة التعليم ، ويحيث تكون هذه المؤسسة

معتزفاً بمهامها التعليمية رسمياً من قبل الجهات الرسمية بالدولة . وللمؤسسة التعليمية عدة أنماط مثل رياض الأطفال ، والمدارس الحكومية والخاصة والأهلية ، وكذلك الجامعات والمعاهد المتوسطة والعالية ، ومؤسسات التعليم المهني .

أما الأزمة فهي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى صعوبة التعامل معه ، ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارته بشكل يحد من أثاره السلبية ، وهي مشكلة أو حالة تواجه المؤسسة التعليمية ، وتحدث نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بهذه المؤسسة التعليمية ، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي - ككل - مما يهدد بقاءه ( أحمد ، ٢٠٠٨ ، ص : ٢١ ) .

ومن ثم فإن المؤسسات التعليمية المأزومة هي تلك المؤسسات التي توجد بها مشكلات ، تعيق من فعاليتها وأنشطتها الواجب تقديمها للمتعلمين الملتحقين بها ، وفي الوقت نفسه تعجز عن مواجهتها .

#### & - خطوات السير في البحث :

لكي يحقق البحث أهدافه ، ويجب عن أسئلته ، جاءت بنيته المعرفية في الخطوات التالية :

أولاً - أزمات بالمؤسسات التعليمية !!! ، أم مؤسسات تعليمية مأزومة !!! : صعوبات وتحديات .

ثانياً - القيادات التعليمية والمعلمون بالمؤسسات التعليمية المأزومة : أسباب ، أم ماذا !!! .

ثالثاً - رؤى تربوية معاصرة في مواجهة الأزمات بالمؤسسات التعليمية المأزومة .

- التوصيات

- مراجع البحث

#### & - الدراسات السابقة ، والتعقيب عليها :

في ضوء نتائج التغيرات السريعة والمفاجئة في البيئات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية والتقنية المحيطة بالمؤسسات التعليمية ، يمكن القول إنه لا توجد مؤسسة تعليمية لا تتعرض من وقت لآخر لبعض الأزمات التي تختلف في أسبابها ومستويات



حدثها وشدة تأثيراتها ، ودرجة تكرارها ، ويعرض البحث الحالي - في هذا المحور - بعض الدراسات السابقة في هذا المجال ، ومنها :

- دراسة عبده ، (٢٠١١) بعنوان : أسلوب إدارة الأزمات وإمكانية تطبيقه لمواجهة بعض أزمات التعليم الثانوى العام : دراسة ميدانية ، والتي هدفت إلى التعرف على الأزمات التعليمية التي يواجهها التعليم الثانوي العام من حيث الأسباب والمظاهر ، وذلك من خلال وضع إطار نظري للأزمات التي تواجه مديري المدارس الثانوية العامة وكذلك معرفة الإجراءات اللازمة لإدارة تلك الأزمات ، ومن ثم وضع الحلول الممكنة لها ومتطلبات تفعيل هذه الحلول ، وقد توصلت الدراسة الى وجود مجموعة من المعوقات لإدارة الأزمة ، منها : محدودية وقصور التدريب الذي يجتازه مديري المدارس وعدم وجود خطط واضحة للتعامل مع الأزمات ، بالإضافة إلى وجود عدة متطلبات ضرورية لإدارة الأزمات ، حيث تحدد هذه المتطلبات مدى كفاءة التعامل مع الأزمات ، وهذا كله يتطلب وجود مراكز متخصصة لإدارة الأزمات وكذلك الاهتمام بالدورات التدريبية في هذه المدارس في مجال إدارة الأزمات المدرسية الطارئة

- دراسة جمعة ، (٢٠١٤) بعنوان : القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات التعليمية الفلسطينية ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات في هذه المؤسسات ، وهو ما يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات ، وقد أوصت هذه الدراسة بالاهتمام برصد مؤشرات متغيرات البيئة الخارجية المختلفة ، مع التركيز على البيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والقانونية ، إذ أنها - وفقاً لنتائج الدراسة - تمثل أكثر التهديدات الخارجية للمؤسسات التعليمية الحكومية الفلسطينية .

- دراسة عبد العال ، (٢٠١٦) بعنوان : التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، حيث هدفت إلى الكشف عن واقع التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، كما سعت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح للتطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، وتوصلت الدراسة إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى

العاملين بالمدرسة ، وقلة وجود كفاءات بالمدرسة قادرة على إعداد خطة استراتيجية ، مع غياب الثقة التنظيمية بين بعض العاملين بالمدرسة ، وقلة مصادر تمويل التعليم الثانوي ، وضعف مشاركة مجلس الأمناء والآباء في حل المشكلات المدرسية ، مع وجود فجوة بين سياسات اصلاح التعليم الثانوي العام وبين الواقع الاجرائي والتنفيذي لها ، وقد أوصت هذه الدراسة بتوعية القيادات المدرسية بتنمية قدراتهم الإدارية ، والاهتمام بتجديد الوسائل والأساليب الإدارية والتنظيمية ، وصياغة رؤية مستقبلية لدعم اليات التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية .

- دراسة عبد السلام ، (٢٠١٧) بعنوان : دور مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات بمدارسهم : الواقع والمأمول ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي دور مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات بمدارسهم بمحافظة المنوفية متمثلاً في دور مدير المدرسة في مرحلة ( ما قبل الأزمة ) . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها : وجود عدد من الصعوبات أو المعوقات التي تحول دون قيام مديري المدارس الثانوية بأدوارهم في إدارة الأزمات المدرسية بمدارسهم .
- دراسة خميس ، (٢٠١٨) بعنوان : دور مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات التعليمية : دراسة حالة بمحافظة مسقط ، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على الإطار النظري لإدارة الأزمات التعليمية ، والتعرف على وسائل وأساليب التعامل مع الأزمة من خلال إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية مع تحليل واقعي لدور مديري المدارس الثانوية في محافظة مسقط في إدارة الأزمات التعليمية ، وصياغة آليات مقترحة لتفعيل دور مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات التعليمية في محافظة مسقط ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن آلية إدارة الأزمات المدرسية هناك ظهرت بصورة متوسطة ، كما أن الأساليب المستخدمة لإدارة الأزمات المدرسية ظهرت بصورة مرتفعة نسبياً وأن مقومات نجاح إدارة الأزمة المدرسية ظهرت بصورة مرتفعة نسبياً ، كما أن الصور المتوقعة من الأزمات بالمدارس الثانوية ظهرت بصورة متوسطة ، وأن مقترحات لإدارة الأزمة المدرسية ظهرت بصورة مرتفعة نسبياً ، مع ضعف القدرة على التنبؤ من قبل مديري المدارس الثانوية بالأزمات المدرسية ، إضافة إلي ضعف اهتمام مديري المدرسة بتحديث قاعدة المعلومات والبيانات لاستخدامها وقت حدوث الأزمة . وقد أوصت هذه

الدراسة بضرورة نشر ثقافة أهمية ودور إدارة الأزمات التعليمية بين الأعضاء العاملين في المؤسسات التعليمية ، مع الاهتمام بالتخطيط الجيد لإدارة الأزمات التعليمية ، والاهتمام بإعداد قواعد بيانات لإدارة الأزمات يتم تحديثها باستمرار من قبل الإدارات التعليمية ، مع توفير دورات تدريبية منتظمة للعاملين بالمؤسسات التعليمية وفرق إدارة الأزمات التعليمية بالمدارس الثانوية تمكنهم من البقاء على الاستعداد المستمر لمواجهة الأزمات المحتملة .

- دراسة سعيد (٢٠١٨) ، بعنوان : تصور مقترح لإدارة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا ، حيث هدفت هذه الدراسة الى وضع تصور مقترح لتفعيل الإجراءات المتبعة لمديري المدارس الثانوية في التعامل مع الأزمات التعليمية بليبيا ، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة وجود إدارة للأزمات بكل مدرسة مع وجود فريق مدرب لإدارة الأزمات ، مع قيام المدير بتقييم خطط التعامل مع الأزمات السابقة للاستفادة منها لتفادي أي خلل . وقد أظهرت هذه الدراسة ندرة اكتشاف المدير لمظاهر الخلل التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمات ، مع غياب الوعي التخطيطي بإدارة الأزمة في المدرسة الثانوية بصفة خاصة ، إضافة إلى ضعف مطالبته المدير بإعطاء العاملين بالمدرسة دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات ، وأوصت الدراسة بضرورة عرض نماذج الأزمات المتوقعة حدوثها على المديرين بالمدرسة للاستعداد الكامل لمواجهتها ، مع ضرورة قيام مدير المدرسة بتفويض الصلاحيات لمواجهة الأزمات بالمدرسة .

- دراسة السيد ، (٢٠٢٠) بعنوان : الذكاء الاستراتيجي كمدخل لإدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية : دراسة ميدانية ، هدفت هذه الدراسة التعرف على الإطار النظري الذي يحكم الذكاء الاستراتيجي في الفكر الإداري المعاصر ، من حيث المفهوم ، والأهمية ، والأهداف ، ونماذج الذكاء الاستراتيجي ، وأبعاد الذكاء الاستراتيجي ، إلى جانب التعرف على الإطار الذي يحكم إدارة الأزمات المدرسية في الفكر الإداري المعاصر من حيث المفهوم ، والأهمية ، واستراتيجيات إدارة الأزمات ومراحل إدارة الأزمات ، ومتطلبات إدارة الأزمات المدرسية ، ومعوقات إدارة الأزمات ، وإلقاء الضوء على ملامح الوضعية الراهنة لإدارة المدارس الثانوية واللجان والوحدات الموجودة بالمدرسة وخاصة لجنة إدارة الأزمات من خلال اللوائح والقوانين . وكان من نتائج الدراسة نقص الفهم والوعي بالمدائل الإدارية الحديثة مثل الذكاء الاستراتيجي وأهميته وأدواره وأبعاده ، إلى

جانب افتقار المدرسة إلى قادة مبدعين يساعدون في رسم المسار لحلول جذرية للأزمات التي تواجه المدرسة ، مع افتقار المدرسة للون من العلاقات الإيجابية بين المدير والعاملين بالمدرسة ، والاحتياج الشديد لنشر العدالة التنظيمية بالمدرسة ، بالإضافة إلى غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل الجماعي بروح الفريق وتدنى مستوى العلاقات الإنسانية ، وغياب الرؤية المشتركة بين العاملين ، وكذلك افتقار مديري المدارس إلى التفكير الاستراتيجي وكذلك التخطيط الذي يمثل المتطلب المهم لإدارة الأزمات وغياب المنهج التنظيمي الداعم للإبداع وغياب روح المبادرة والحذف الشديد من التغيير لدى الكثير من المدرء.

- دراسة الهاجري ، (٢٠٢٠) بعنوان : واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، حيث هدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين العاملين بها من الجنسين ، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود ضعف في إدارة الأزمات التعليمية بالمدارس عينة الدراسة ، وعدم فاعلية فرق التدخل السريع المعد داخل المدرسة بإدارة الأزمات عند حدوث الأزمة أو بعدها ، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية وورش العمل بالمدارس التي تهتم ببيان أهمية وكيفية إدارة الأزمات المدرسية وطرق التعامل معها ، والاستفادة منها في حال تكرر حدوثها مرة أخرى ، كما يوجد ضعف في الاهتمام بتوزيع المهام والأدوار والمسؤوليات على أعضاء فريق إدارة الأزمات قبل وأثناء الأزمة ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين بالمدارس على كيفية مواجهة الأزمات المدرسية وطرق التعامل معها ، وإعداد فرق عمل خاص بالمدرسة متخصص بإدارة الأزمات المدرسية مع تعريف كل واحد من أعضاء الفريق بالمهام التي يجب أن يقوم بها من خلال التدريب وعمل ورش العمل بين المدارس ومؤسسات الدولة ( المطافئ ، الإسعاف ، الشرطة ، الدفاع المدني ) ، وأخيراً ضرورة وجود قاعدة بيانات لإدارة الأزمات المدرسية للاستفادة من التجارب السابقة ولحل الأزمات التي قد تقع مستقبلاً .

## & - التعقيب علي نتائج الدراسات السابقة ، ومدى صلتها بالبحث الحالي :

تبين مدى أهمية الدراسات السابقة ، ومدى صلتها بالنسبة للبحث الحالي ، من خلال الشواهد والأدلة التي أظهرتها نتائج هذه الدراسات السابقة ، حيث إنها برهنت علي أن المؤسسات التعليمية مأزومة في الوقت الحاضر . ومن بين هذه الشواهد والأدلة المنبثقة من نتائج هذه الدراسات السابقة ما يلي :

- غياب بنية قوية من التفكير النقدي ، مع عدم تنمية الوعي بثقافات الغير في المؤسسات التعليمية .
- عدم القدرة على الإبداع وإيجاد فرص ابتكارية لدى الخريجين في المستويات التعليمية المختلفة .
- ندرة توافر أساس نظري وتطبيقي ، وبما يدعم أصول التعليم الرقمي داخل المؤسسات التعليمية .
- انخفاض الرضا الوظيفي لدى كافة العاملين بالمؤسسات التعليمية ، مع قلة طموحاتهم الوظيفية .
- وجود عدد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون قيام المعلمين ومديري المدارس ، وبقية أفراد العاملين داخل المؤسسات التعليمية بأدوارهم المأمولة في إدارة الأزمات المدرسية ، متي حدث ذلك .
- غياب منظومة وقاعدة للمعلومات والبيانات الضرورية واللازمة لمواجهة الأزمات حال حدوثها .
- غياب منظومة تقييم لجوانب التعليم ككل ، والتي أضعفته عن أداء أدواره المأمولة من أجل التعلم .

### أولاً - أزمات مدرسية ١ ، أم مؤسسات تعليمية مأزومة ٢ : صعوبات وتحديات :

تمثل الأزمة نمطاً معيناً من المشكلات أو المواقف التي تتعرض لها المجتمعات الإنسانية ومؤسساتها باختلاف أنواعها ، حيث يتطلب هذا الأمر اتخاذ قرارات تجاهها ، مع القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة ، كما يمثل بداية حدوث الأزمة نقطة تحول : إما نحو الأفضل ، أو نحو الأسوأ : فالأزمة لها خصائص المشكلة ، غير أنها تحمل عناصر المفاجأة ، والسرعة ، وضيق الوقت في مواجهتها ، ومن ثم فالأزمات - بصفة عامة -

ليست سينة علي الدوام ، لكنها أيضاً لها جوانبها الإيجابية ، فالأزمات كثيراً ما تكون باعثاً على البحث عن التكيف على أفعال جديدة أكثر كفاءة ، معتمدة على البحث العلمي وتعتبر الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء ، فلا توجد منظمة - بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه - يمكن الجزم بأنها لن تتعرض إلى أزمة ما ، تاركة وراءها نتائج سلبية مدمرة ، ليس على الجوانب الاقتصادية والمادية فحسب ، بل وعلى الجوانب المعنوية والاعتبارية للمنظمة أيضاً . ونتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة في البيئة السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو التربوية أو التقنية المحيطة بالمؤسسة ، يمكن القول إنه لا توجد مؤسسة تعليمية لا تتعرض - من وقت لآخر - لبعض الأزمات التي تختلف في أسبابها ومستويات حدتها وشدة تأثيراتها ، ودرجة تكرارها .

وتُعرف الأزمة بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة ، ويُمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة ، إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها ، أو أنها حالة يواجهها أفراد أو جماعة أو منظمة ، ولا يُمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية ، وفيها تظهر الضغوط الناشئة عن التغير الفجائي ، وترتبط الأزمة بما يُعرف بمفهوم " مثلث الأزمة " والذي يتضمن تعريف الأزمة باعتبارها حالة تتسم بالضرر والتمزق والخطر الكبير ، وهي مفاجئة وحادة ، وتتطلب رد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد ، وعناصر هذا المثلث ، حسب هذا التعريف هي : المفاجأة ، التهديد الذي قد يمتد ليشمل المجتمع ككل ، وضيق الوقت ( المرعول ، ٢٠١٤ ) .

وعلى صعيد التعليم ، يُنظر إلى الأزمة كتعبير عن موقف خطير يواجه المؤسسة التعليمية ، ويهدد بقاها ، ويُمكن أن يؤدي إلى تدميرها ، وتتلاحق أحداث هذا الموقف وتتراكم نتائجه بصورة سريعة تحت ضغوط عناصر الأزمة ، رغم مقاومة هذه المؤسسة التعليمية لهذا الموقف ، كما تتضمن الأزمة حالة من عدم الاستقرار تتضمن إشارات وتنبؤات بحدوث تغييرات حاسمة قريبة قد تكون نتائجها غير مرغوب فيها على الإطلاق ( أبوفارة ، ٢٠٠٩ ) .

وفي جميع الأحوال تمثل الأزمات المدرسية حالات توتر ونقاط تحول مفاجئة ، حيث يتطلب التعامل معها اتخاذ قرارات جديدة ينتج عنها مواقف أو أوضاع جديدة : سلبية كانت أو

إيجابية . وبشكل عام فإن هذه المواقف والأوضاع الجديدة تختلف بشكل جزئي أو كلي عما كان سائداً قبل الأزمة بهذه المؤسسات التعليمية ، حيث تؤثر هذه القرارات وتبعاتها عليها . وقد نشأ مصطلح إدارة الأزمات ( Crisis Management ) داخل علم الإدارة العامة ، للإشارة إلى الدور المأمول في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ . وقد توسع علم إدارة الأزمات ، ونما بشكل سريع ليشمل التعامل على مستوى جميع الأزمات الداخلية والخارجية ، وفي جميع القطاعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية ، وبما في ذلك المؤسسات التعليمية ( المصري ، وعامر ، ٢٠١٧ ، ص : ٣١ ) .

وحيث إن الأزمات تدخل في شؤون الحياة كافة ، فإنها كذلك لم تترك مجال التعليم ، حيث دخلت الأزمات في شؤون التعليم ، لذلك كان لا بد من تسليط الضوء على الأزمات داخل المؤسسات التعليمية ، حيث تتزايد باستمرار - خاصة في عصرنا الحالي - أهمية توصيف الأزمات المدرسية ، وتحديد مسبباتها ، من أجل رسم الطريق في التعامل الفعال مع كافة الأشكال المختلفة للأزمات ، والتي يمكن أن تواجه المؤسسة التعليمية ، وتحد من قدرتها على الاستمرار في أداء أدوارها المأمولة منها لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها ( الفجال ، وزايد ، ٢٠١٩ ، ص ٤ ) .

وهناك العديد من متطلبات تصميم التعليم خلال الثورة الصناعية الرابعة ، سوف تحدث أزمات مدرسية ، ومن ثم تجعل من مؤسساتنا التعليمية ، وتوسمها بأنها مؤسسات تعليمية مأزومة ، منها غياب التقنيات الأسية المتنامية ، والتي يجب أن تتضمن الإعداد الجيد للطلاب بمؤسسات التعليم العالي فالطلاب سيخرجون إلى عالم في ظل الثورة الصناعية الرابعة التي تتميز بتقنيات متقدمة ، ومن ثم فسوف تحتاج البرامج التعليمية في هذه المؤسسات التعليمية إلى تحويل التركيز بعيداً عن المهام الروتينية ، لتركز على تطوير عادات العقل والقدرة على الإبداع لدى الخريجين على جميع المستويات .

وقد دون ( إبراهيم ، ٢٠٢٠ ) : أنه ، ومنذ عقود ، تعاني المؤسسات التعليمية المصرية من العديد من المشكلات والتحديات ، وظلت هذه المشكلات تراوح مكانها بالرغم من مشروعات الإصلاح المتكررة . وتشمل هذه المشكلات : قضايا إعداد المعلم وتطوره المهني ؛ وأساليب التعليم والتعلم القائمة على التلقين والحفظ ؛ والمناهج الدراسية المكسدة بالموضوعات مما لا تعطي فرصة لتطوير مهارات أكثر أهمية مثل مهارات القرن الواحد

العشرين ؛ إضافة إلى تكدس الطلاب في الفصول بأعداد كبيرة نتيجة لنقص أعداد المدارس بالنسبة لعدد الطلاب ، خاصة في المرحلة التعليم الأساسي ، مما يحد من قدرة المعلم على التفاعل مع الأطفال المتعلمين . وأخيرا وليس آخرا : المشكلات المرتبطة بالتقويم ( تقويم الطالب ، وتقويم المعلم ، وتقويم المدارس ، وتقويم منظومة التعليم ككل ) ، والتي جعلت التعليم كله موجها بالإعداد للاختبارات وليس من أجل التعلم الفعال ، والتي أفرزت ظاهرة الدروس الخصوصية والتي قضت على الكثير من أوجه النشاط التعليمي في المدارس . وحديثا ، أثارت التقارير والمؤشرات الدولية - مثل مؤشر التنافسية العالمي ( جي سي آي ) ( المعهد العربي للتخطيط ، ٢٠٢٠ ) ، وكذلك نتائج الاختبارات الدولية ( PISA ) ، إضافة إلى اختبار تيمس ( TIMSS 2019 ) - صدمة لدى الكثيرين ، وكان من الصعب تقبل تدني مخرجات المؤسسات التعليمية المصرية ، إلى الحد الذي وضعها خارج التصنيف العالمي ، تارة ، وفي ذيل الترتيب العالمي تارة أخرى ، بشكل لا يتفق مع مكانة مصر وتاريخها كدولة عريقة في مجال التعليم بدأت نهضتها الحديثة في القرن التاسع عشر قبل اليابان . ولقد كان من الصعب الإقرار بحقيقة المستوى المتدني الذي وصلت إليه جودة المؤسسات التعليمية المصرية لكن نتائج هذه التقارير والاختبارات الدولية اجتذبت مزيدا من الاهتمام ، وألهمت النقاشات حول جهود الإصلاح ، وساعدت هذه المقارنات الدولية النظم التعليمية على تأسيس اتجاه جديد قائم على التسليم بأن المؤسسات التعليمية المصرية مأزومة .

### ثانياً - القيادات التعليمية والمعلمون بالمؤسسات التعليمية المأزومة : أسباب ، أم ماذا ؟

تعتبر القيادات التعليمية ، وكذلك المعلمون من الدعائم الرئيسة لكل الجوانب التعليمية والإدارية ، وإدارة الدفة - بنجاح - داخل المؤسسات التعليمية ، وخرجها ، فالقيادة التعليمية هي التي يُنَاط بها بناء نظام وثقافة مؤسسية ناجحة داخل هذه المؤسسات التعليمية . كما أن جودة المؤسسات التعليمية تتوقف علي جودة المعلم فيها ، إضافة إلى توفر بيئة يعمل فيها المعلمون معا لوضع أطر للممارسات التربوية والتعليمية الجيدة ، وهذه البيئة تشجع المعلمين على التطور في حياتهم المهنية داخل هذه المؤسسات التعليمية .

وحول التساؤل عن أسباب تأزم المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر ، ومدى قدرتها علي مواجهة المشكلات التي تُحيط بها ، وتوقع من فعاليتها وأنشطتها الواجب



تقديمها للمتعلمين الملتحقين بها ، يعالج هذا المحور أسباب أن تُصبح المؤسسات التعليمية مأزومة ، أو - علي الأقل - أن تُوسم بأنها مأزومة ، من زاوية الأدوار المأمولة من جانب القيادات التعليمية والمعلمين بهذه المؤسسات التعليمية المأزومة ، ومدى مسؤولياتهم عن أسباب هذا التأزم بها ، أم تُوجد أسباب أخرى تتسبب في هذا التأزم بهذه المؤسسات التعليمية.

فمن ناحية ما يميز المؤسسات التعليمية عالية الأداء ، أي الخالية من التأزم ، فقد حدد ( إبراهيم ، ٢٠٢٠ ) هذه المزايا في الجوانب التالية :

- إن القادة في المؤسسات التعليمية ذات الأداء العالي استطاعوا أن يقتنعون مواطنيهم بأن الاستثمار في المستقبل من خلال التعليم أمر يستحق العناء ، بدلاً من الأمور ذات العوائد الفورية ، وأنه من الأفضل التنافس على جودة الثمرة لا على ثمنها .
- إن إعطاء التعليم قيمة عالية هو مجرد جزء من المعادلة ، أما الجزء الآخر فيتمثل في الإيمان بأن كل الطلاب من مختلف المستويات الاجتماعية يمكنهم تحقيق معايير عالية المستوى فيه .
- تميل أفضل المؤسسات التعليمية إلى تلبية التنوع في احتياجات الطلاب من خلال ممارسات تربوية متميزة ، ودون أن يكون ذلك على حساب جودة المعايير ، فهم يدركون أن الطلاب العاديين يمكن أن يكون لديهم إمكانيات ومواهب غير عادية داخل هذه المؤسسات التعليمية .
- تضع المؤسسات التعليمية ذات الأداء المتميز أهدافاً طموحة ، هذه الأنظمة واضحة بشأن ما ينبغي أن يصبح الطلاب قادرين على فعله ، وتمكين المعلمين من معرفة ما ينبغي أن يعلموه لطلابهم . ومن ثم فقد انتقلت القيادات التعليمية والمعلمون من الرقابة الإدارية والمساعدة إلى الأشكال المهنية لتنظيم العمل داخل هذه المؤسسات التعليمية ، إذ يلزم أن تشجع القيادات التعليمية المعلمين على أن يكونوا مبدعين ، وأن يطوروا أدائهم وأداء زملائهم ، وأن يسعون إلى التطوير المهني فيما بينهم .
- توفر النظم المدرسية الأفضل أداء تعليمياً عالي الجودة عبر النظام بأكمله ، بحيث يمكن لكل طالب تلقي خدمات تدريسية ممتازة . ولتحقيق ذلك ، تجتذب هذه البلدان أفضل القيادات المدرسية إلى أصعب المدارس ، وأفضل المعلمين إلى أكثر الفصول تحدياً .

ومن ثم ، فإنه من المهم العمل داخل المؤسسات التعليمية على إعداد فريق عمل للتعامل مع الأزمات ، فالمفتاح الرئيس لأي تغيير أو تحول أو تقدم إيجابي في أي مؤسسة تعليمية لا بد وأن يستند إلى الإدارة الاستراتيجية لأخذ زمام المبادرة وتحمل المخاطر ، وتحرص الإدارة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة ، إضافة إلى مواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بتلك المؤسسة التعليمية ؛ وبما يمنحها القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ، ومجالات نموها وانتشارها .

( عبد العزيز ، ٢٠١٠ ، ص ٥٩ ) .

كما أن إيجاد رؤية إستراتيجية بالمؤسسات التعليمية تواجه التأزم بها ، لكنها تتطلب وجود قيادات تعليمية فاعلة ، فالقائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب رؤى بعيدة المدى . ولكي يتحقق هذا الأمر ينبغي أن تكون القيادات التعليمية على اتصال مباشر بالمخططين الآخرين للخطط الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية الأخرى ، وأن يكون العمل بنظام التخطيط بعيد المدى مبنيا بطريقة توفر أو تشجع الابتكار والتجديد ، فالتطبيق الفعال لنظام الإدارة الاستراتيجية بحاجة إلى توفر متطلبات ومقومات أساسية لتهيئة المؤسسة التعليمية للقيام بهذه العملية من خلال : العمل على اقتناع أعضاء المؤسسة التعليمية بأهمية وضرورة إعداد الخطة عبر نظام متكامل لعملية الإدارة ، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المؤسسة التعليمية ، وما يحصلون عليه من امتيازات مادية ومعنوية ، والتعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل هذه المؤسسة التعليمية ، والتعرف على حقيقة الموقف الحالي للمؤسسة التعليمية ، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد وتوظيف مستوى الاستغلال الأمثل لإمكانيات المؤسسة التعليمية ، وتحديد مدى إمكانية تحسينها وتطويرها ، والتعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المؤسسة التعليمية ، ومدى الملائمة للقيام بإعداد الإدارة الاستراتيجية وإعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة وتوزيعها ، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها ، ووضع آلية تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحديد أعضاء فريق الإدارة والمنسقين بين الوحدات التنظيمية وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم ، وأن تكون المؤسسة التعليمية على دراية بالعناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لإعداد الإدارة الاستراتيجية

، ومصادر ووسائل الحصول على المعلومات والإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على المعلومات والأطراف المسئولة عن توفير المعلومات ، وأساليب وأدوات تحليلها وتفسيرها وكيفية الاستفادة منها وتحديد نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها ( جرجر ٢٠١٥ ، ص ص : ٤٠-٤١ ) .

وفي هذا المجال ، يجب أن تكون للإدارة الاستراتيجية دوراً محورياً لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية من خلال التوقع والإعداد وتخفيف درجة المخاطر المتوقعة ، كما ينبغي أن تُدعم الإدارة الاستراتيجية ، وبطريقة فعالة في إدارة الأزمات ، وذلك من خلال التحديد الواضح للأهداف والأغراض المرجوة عند وضع خطة إدارة الأزمة داخل هذه المؤسسات التعليمية ، وهذا يعتمد أساساً على فلسفة وقيم المؤسسة التعليمية ، بالإضافة إلى تحديد فريق إدارة الأزمة من القيادات التعليمية ومن المعلمين بهذه المؤسسات التعليمية المأزومة لتحديد كل الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجهها ، ووضع الخطط والأدوار والمسئوليات من أجل الاستعداد ودرء مخاطر أي أزمات محتملة ، ولذلك تقوم الإدارة الاستراتيجية في هذه المرحلة بدعم الفريق الرئيس لإدارة الأزمة ، وأيضاً تحليل الأزمة من مختلف الاتجاهات ، كما تعمل الإدارة الاستراتيجية على وضع استراتيجية فعالة وحكيمة للاتصالات وللبنية التحتية يتم استخدامها عند حدوث الأزمة ، وإستراتيجية للطوارئ والكوارث ، وذلك لكي تتربط وتتكامل المؤسسة التعليمية المأزومة مع أصحاب المنافع والشركاء في جميع الأحوال والأوقات .

( جاد الرب ، ٢٠١٦ ، ص : ٤٠٤ ) .

كما أن وضع الخطط لمواجهة التأزم بالمؤسسات التعليمية لا بد أن يضمن توزيع الأدوار لكل فرد من فريق العمل بالمؤسسات التعليمية المأزومة ، وفي هذا الدور لا بد من أن يتحدد لكل فرد المساحة التي يمكنه التصرف فيها من تلقاء نفسه من دون الرجوع إلى القيادة التعليمية بهذه المؤسسة التعليمية ، نظراً إلى الظروف المحيطة بقائد فريق المهام ليتسنى له تحقيق اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، وإنجاز الأعمال اللازمة لإنجاح المهمة ، وهذا يتطلب وجود كوادر قيادية مهيأة للقيام بمثل هذه الأعمال ، وكذلك تحديد مدي تفويض السلطات ، لأنه ربما تجد بعض الأمور على موقع الأزمة فتحتاج إلى إعمال فكر في وقت يتعذر فيه الرجوع إلى القائد ، ومن ثم يصبح التصرف الذاتي أمراً ضرورياً لمواجهة هذه الأزمات بالمؤسسات التعليمية ( سالم ، ٢٠١٥ ، ص : ١٨ ) .

أما عن كيفية الاتصال والتواصل ، ومحتواه بين القيادات التعليمية والمعلمين بالمؤسسات التعليمية أثناء حدوث الأزمات ، فيلزم أن يعتمد علي توفير المعلومات المرتبطة بالأزمة أو المشكلة ، والعمل علي تبادلها بين كافة الأطراف ذات الاهتمام ، وعلى الأخص توفيرها لدي متخذي القرار . كما يمكن أن تؤدي الوسائل الإعلامية - دوراً هاماً - من خلال توظيفها كحلقة وصل بين صانعي القرار والقائمين على إدارة الأزمات ، حيث يمكن إرسال الكثير من المؤشرات - من خلالها - لكافة القيادات التعليمية وللمعلمين في أثناء إدارة الأزمة بهذه المؤسسات التعليمية المأزومة ( الدويك ، ٢٠١٧ ، ص ٣٠ ) .

ومن وجهة نظر ما يُعرف بـ ( استراتيجية المحيط الأزرق ) فإن المحافظة على الأداء العالي والميزة التنافسية المستدامة لدي المؤسسات التعليمية يلزمه الوصول إلى أفضل الممارسات التي يمكن من خلالها مواجهة الكوارث والأزمات المدرسية . وبناءً عليه فإن استراتيجية المحيط الأزرق تعمل علي توفير أنموذج عمل جديد ، يُمكن المؤسسات التعليمية من التنافس والقدرة على التكيف مع كافة الظروف المحيطة بتلك المؤسسات التعليمية ، إلي جانب تعلم وإكساب أساليب العمل الجديدة الحاكمة في مجال مواجهة الأزمات المدرسية ، ولذلك فإن المؤسسات التعليمية التي ستعجز على القيام بهذا الدور ، ستجد نفسها خارج المنافسة ، ومن ثم تصبح عاجزة عن الاستمرار في العمل التعليمي . لذلك فإن كل هذه المتغيرات دفعت المؤسسات التعليمية على العمل باتجاه تجديد الفكر ، وتحديثه ، والذي سينعكس في المحصلة النهائية على تحديث أساليب عمل هذه المؤسسات التعليمية تجاه أزماتها المدرسية ( الدوري والسعيدى ، ٢٠٠٩ ) .

وفي دراسة معاصرة أوضحت ( الدياسطي ، ٢٠٢٠ ) الإطار المفاهيمي لإستراتيجية المحيط الأزرق : من حيث المفهوم والأبعاد والمبادئ والعناصر التي تقوم عليها ، كما أظهرت الرؤى المقترحة التي نادى بها إستراتيجية المحيط الأزرق ، والخطوات الأساسية لتسويق مشاريع الطلاب ، كأحد الحلول المقترحة في مواجهة الأزمات المدرسية بشكل صحيح .

### ثالثاً - رؤى تربوية معاصرة في مواجهة الأزمات المدرسية بالمؤسسات التعليمية المأزومة :

إن وجود القيادة أمر ضروري لدعم التنفيذ الفعال ومتابعة الاستعداد للتعامل مع الأزمات ، فعلى قدر كفاءتها وخبرتها وإلمامها بكافة جوانب الأزمة ، يتحدد نجاحها في إدارة الأزمة ، وتتلخص المسؤولية الرئيسية للقيادة الفعالة في تجميع الحقائق عن الأزمة ، وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات والوسائل الفعالة لتفادي الخسائر البشرية والمادية ، واستخلاص الدروس لمنع حدوث الأزمات أو تكرار حدوثها مرة أخرى ( Rock , 2000 ) .

وهنا يتضح أهمية دور القيادة وكافة العاملين في مواجهة الأزمات ، حيث يجب العمل ببرامج تدريبية لتدريب المديرين والمشرفين على كيفية التعامل مع الأزمات ، ووضع خطط وآلية عمل للتصدي لها ، غير أنه يمكن القول إن هناك قصوراً في التجهيزات لإدارة الأزمات بمدارس التعليم العام ، رغم توافر تجهيزات إدارة الأزمة في بعض المدارس ( MaCarty & Nielson , 2006 ) .

كما يجب العمل على تحديد وتقييم كافة الخيارات المقدمة لحل الأزمة هي أيضاً من المهام الضرورية للتعامل مع الأزمات من خلال التدخل قبل اتخاذ القرارات ، مع الحاجة إلى مشاركة منسوبي المدرسة مشاركة فاعلة في عملية اتخاذ القرار ، مع تحليل المعلومات تحليلًا دقيقًا وفق أسس علمية وإحصائية سليمة ، ووجود شيء من تفويض عملية اتخاذ القرار لمنسوبي المدرسة حسب مهامهم ، مع ضرورة الاستعانة بمستشارين وخبراء تمهيداً لاتخاذ القرار ، مع توفير فريق متكامل داعم لاتخاذ القرار ، مع محاولة توفير آليات تشاركية مع المؤسسات المحلية والمجتمعية من أجل اتخاذ القرار والحد من آثار الأزمة ، كل ذلك موجه بأي قصور في عملية اتخاذ القرار فيما يخص الأزمات المدرسية ( هارون ، ٢٠١٩ ، ص ٣٩ ) .

وقد أورد البحث الحالي عدة رؤى تربوية معاصرة في مواجهة الأزمات المدرسية بالمؤسسات التعليمية المأزومة ، منها :

& - في مواجهة الأزمات المدرسية ينبغي المداومة على إجراءات التحليل البيئي الاستراتيجي ( البيئة الداخلية والخارجية ) بالمؤسسات التعليمية المأزومة ، هذا الإجراء يتضمن أربع مكونات تحدد القدرات التي تميز كل مؤسسة تعليمية مأزومة ، وذلك من خلال التعرف على عناصر القوة والضعف فيها ، مع تحديد العناصر الاستراتيجية في

البيئة الخارجية من فرص متاحة وتحديات تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص ، كل ذلك يدخل ضمن التحليل الاستراتيجي لتقييم الواقع والتعرف على القدرات والموارد التي تمتلكها هذه المؤسسة التعليمية المأزومة ، والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات وتلك الإمكانيات لإنجاز الأهداف ، مع تحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المؤسسة التعليمية المأزومة اغتنامها في الوقت الراهن بسبب عدم توفر الحد المطلوب من الإمكانيات والموارد والخبرات ، وبالتالي العمل على وضع استراتيجيات تعالج مثل تلك المشكلات ( محمد ، ٢٠٢٠ ، ص ٥ ) .

& - ينبغي خلال التحليل البيئي الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية المأزومة أن يستخدم مدير هذه المؤسسة السيناريوهات والبدائل المقترحة لحلول الأزمات أثناء النظر إلى القضايا الحاسمة ، من خلال إيجاد مجموعة من البدائل التي تساعد المؤسسة على تقرير ما يمكن أن تكون عليه في المستقبل من حيث عمليات التطوير والتحديث ، وبالتالي تتم من خلالها رؤية : كيف يمكن لنظام المؤسسة التعليمية المأزومة أن يتلاءم مع التغيرات العالمية الجديدة ، وما الأهداف التي يمكن تطويرها ( وهبه ، ٢٠١٩ ) .

& - لرؤية المؤسسة التعليمية المأزومة أهمية كبيرة في إنجاح أي تطوير أو تجديد داخلها عموماً ، كما أن رسالة المؤسسة التعليمية المأزومة يلزم أن تشمل الخصائص الفريدة في هذه المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى المماثلة ، فرسالة المؤسسة التعليمية المأزومة لها دور كبير في تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها ؛ إذ تتسم بالشمولية والعموم ، وتتضمن الكلمات الدقيقة والمختصرة والواضحة الفهم ، فالرسالة الفعالة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل ، وكذلك تطبيقها والاستفادة من المواد المتاحة ، كما أنها تراعي الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة ، وتشبع احتياجات العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من خدماتها ، وتحقق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمؤسسة ، كما أنها تمتاز بالوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة ، كما تراعي عوامل النمو ( متولي ، ٢٠١٩ ، ص ٢٨ ) .

& - هناك مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تستند إليها ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية المأزومة ، والتي يمكن أن تفضي لرؤية استراتيجية شاملة فيها ، كما ورد في ( ، وهي : 18 - 16 ، Wiener & Brown , 2006 ، رؤية

- (-) توافر مستوى من الذهنية المتفتحة وخبرة ميدانية في إدارة المؤسسات ، ليس بالضرورة الانخراط في برنامج تعليمي محدد والحصول في نهايته على درجة علمية في الإدارة الاستراتيجية .
- يتطلب الالتحاق باستمرار في برامج تدريبية متقدمة لتطوير القدرات الذهنية وتنشيط آليات التفكير في استشراف المستقبل .
- يستلزم توافر قيادة مؤمنة بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ومحفزة لمواردها البشرية لتعلم هذا النوع من التفكير .
- وفي الوقت الذي يحتاج فيه القادة التربويون ممارسة الإدارة الاستراتيجية إلى تلك الافتراضات السابقة ، فهم يحتاجون إلى متطلبات أبرزها الآتي :
- توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية المأزومة .
- تطوير مهارات التواصل التربوي الفعال ، خاصة في مجال الإنصات للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها في مواجهة الأزمات المدرسية بالمؤسسات التعليمية المأزومة .
- تأسيس ثقافة التقاطع الفكري ، عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة ، لأن التفكير الاستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة .
- تحديد سقف زمنية لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع مواجهة الأزمات المدرسية بالمؤسسات التعليمية المأزومة .
- & - يؤدي رأس المال الاجتماعي دوراً هاماً في مواجهة الأزمات بالمؤسسات التعليمية المأزومة إذ هو - وكما أورده ( إبراهيم ، ٢٠٢١ ) - : مجموعة متنوعة من الممارسات : مثل العمل التعاوني ؛ وصنع القرار التربوي المشترك ؛ مع ممارسة أنماط التدريس المشتركة ؛ إضافة إلى المسؤولية الجماعية عن تعلم جميع الطلاب في الصفوف الدراسية والمدارس في مناخ من الشراكة مع وجود الثقة المتبادلة بين أفراد مجتمعات التعلم المهنية ؛ والشبكات والاتحادات المهنية ؛ مع وجود العديد من أنواع العمل والبحث التعاوني ، ومن ثم فقد أصبح من المؤكد اليوم أن رأس المال الاجتماعي له تأثير فعال على جودة المعلم ونتائج التعليم . وكما يتوقع أصحاب العمل والصناعات

أن يكون رأس المال الاجتماعي ، والذي يتضمن الإقناع والذكاء العاطفي والقدرة على تعليم الآخرين ذات أهمية كبيرة فقد أدرك أصحاب العمل بالفعل قوة العلوم الإنسانية في تحفيز ريادة الأعمال وتطوير مهارات الأفراد التي تسعى العديد من شركات التكنولوجيا الكبرى على تطويرها . ومع تطور التعليم عبر الإنترنت والتوسع في استخدامات الذكاء الاصطناعي ، هناك حاجة إلى إرشادات جديدة لتوفير أساس نظري لأصول التعليم الرقمي . وقد أطلق البعض على النماذج القديمة للتدريس "الإنساني البشري" ، والأنواع الجديدة من التعليم الرقمي للتدريس " ما بعد الإنساني " . وتؤكد هذه المقاربات أن التعليم الرقمي هو أكثر من مجرد اهتمام تقني بحت ، لأن البيئات عبر الإنترنت تغير ديناميكيات الفضاء والوقت لإيجاد ثقافات تعلم جديدة تتحدى المفاهيم السابقة للتفاعلات الاجتماعية ، وتمكّن وجهات نظر جديدة حول إنسانية العالم المشتركة ، بغض النظر عن الحدود الجغرافية ، كما يمكن أن يساعد هذا النهج أيضًا الطلاب على التعامل مع القضايا المعقدة للعلاقات عبر فضائيات الإنترنت والأبعاد الفلسفية للتطبيقات المتقدمة التي قد يقترب أو حتى يتجاوز الذكاء البشري .

٨- كما إن رأس المال المهني قادر على مواجهة الأزمات المدرسية بالمؤسسات التعليمية ، حيث إن تأثير الفعالية المهنية ليس عملاً فردياً فقط ، بل جماعياً أيضاً ؛ فالمعلمون يُحدثون فرقاً في تعلم الطلاب وإنجازهم وتطورهم من خلال الجهد الذي يمارسونه في العمل معاً ، ومن خلال الآثار المتراكمة لممارساتهم المهنية المشتركة ، وليس فقط من خلال التأثير الذي يحدثه كل منهم بمفرده . إن " رأس المال المهني أو الاحترافي " يعتبر أحد المفاهيم التي يجب الانتباه إليها والاستثمار فيها عند مواجهة الأزمات المدرسية بالمؤسسات التعليمية المأزومة . كما يجب النظر إلى المعلمين باعتبارهم من بناء الأمة ، وأن الاستثمار في رأس المال الاحترافي في مجال التدريس سوف يعود على المجتمع كله بعوائد عالية من الرخاء والتماسك الاجتماعي والعدالة الاجتماعية ، فمفهوم رأس المال الاحترافي يلقي اليوم صدى واسع كحل واعد وضروري في مواجهة الأزمات المدرسية بالمؤسسات التعليمية ، وما نحتاجه الآن هو جهد ملتزم بتنفيذ هذا المفهوم القوي للمهنة عبر النظام التعليمي ، لنجعل رأس المال الاحترافي استثمارنا الأساسي . وهنا توجد ثمة اقتراحات في مواجهة الأزمات المدرسية بالمؤسسات التعليمية تتمثل في



ضرورة تطوير الأطر الخاصة بـ التعليم المهني والتقني ، حيث يلزم التركيز على المهارات اللينة مثل التنقل الوظيفي وأخلاقيات العمل والابتكار وبناء قدرات العمل الجماعي والتعاون بين الطلاب مما يعد الطلاب بشكل أفضل لأسواق العمل الناشئة في الثورة الصناعية الرابعة ( إبراهيم ، ٢٠٢١ ) .

8- إن تشخيص مستوى أداء المؤسسة - وفق رؤية ( Wolters , et . al . 2013 , p : 37 ) - تتم من خلال المقارنة المرجعية بأداء مؤسسات أخرى رائدة . وبشكل مفصل يمكن إبراز أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية لمعالجة الأزمات المدرسية بالمؤسسات التعليمية المأزومة وفقاً للمتطلبات التالية:

- تحديد نمط المعرفة المطلوبة لتطوير أي قدرة بالمؤسسات التعليمية ، حيث يتم تحديد أنواع عدة من المعرفة كعنصر رئيس للتطوير .

- معرفة المحتوى ، وتتألف من النظريات والمبادئ في مجال معين من مجالات التطوير .  
- المعرفة الإجرائية ، وتتمثل في كيفية اكتساب المعلومات والعمل من خلالها مع كيفية توصيلها .

- المعرفة العملية أو المهارات والمعرفة الفنية .  
- المعرفة الذاتية / الشخصية .

كما أضاف ( Gilmore, 2007 , pp. 3-4 ) عدة مؤشرات في هذا المجال ، منها : التنشئة الأسرية وعلاقتها بالتعليم - خبرة العمل العام داخل أنشطة التوظيف واسعة النطاق - تلقي الإرشادات أو التدريب على يد مدرب داعم أو معلم ، - مواجهة التحدي من قبل زميل أساسي في العمل ، أو الرئيس ، أو المرؤوسين الذين يواجهون التحديات بشكل منتظم سواء باللين أو القوة - مراقبة النتائج / القياس مقارنة بالأفضل لتتبع الأداء التشغيلي والتسويقي للمؤسسات التعليمية المأزومة - تصور مبادرة النمو الرئيسية عن طريق القيادة نمو مشروع أو مبادرة بهذه المؤسسات التعليمية - التعامل مع التهديدات لبقاء المؤسسة التعليمية قيد التشغيل من خلال توافر قيادة مدرسية تحرص على استجابة المؤسسة للتهديد الناجم عن العامل الخارجي .

8- إن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم المأزومة هي زيادة شدة المنافسة المحلية والعالمية ، مع زيادة معدلات التغيير السريعة

في البيئة التعليمية ، والاعتماد الكبير على التقنية والتي تتطور وتتغير سريعًا ، بالإضافة إلى عجز الموارد المتاحة وندرتها كما أن من معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذه المؤسسات التعليمية المأزومة هي تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية وتداخلها ، وعدم اشتراك جميع العاملين في العمل علي تحقيق فعاليتها ( Ghorbani & Fattahi , 2017 ) .

### - التوصيات :

يلزم تفعيل أدوار القيادات التعليمية والمعلمين في مواجهة الأزمات المدرسية بالمؤسسات التعليمية المأزومة من خلال :

١- ممارسة عمليات التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة في مواجهة الأزمات المدرسية بالمؤسسات التعليمية المأزومة .

٢- تملك مهارات فن التعامل مع الأزمات : قبل اتخاذ القرار ، وأثناء اتخاذ القرار ، وبعد اتخاذ القرار ، إلي جانب استخدام مهام إدارة الأزمات عبر تفويض السلطات ، وتكوين فرق لإدارة لأزمات .

٣ - تقويم مراحل الأزمات المدرسية بالمؤسسات التعليمية المأزومة ، وإعداد سيناريوهات لمواجهة كل مرحلة منها .

٤ - إكساب القيادات المدرسية مهارات التغلب علي صعوبات اتخاذ القرارات أثناء الممارسة بالمؤسسات التعليمية المأزومة .

٥- إتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية لدي القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمؤسسات التعليمية المأزومة .

٦ - تحليل أداء منسوبي المدرسة من القيادات المدرسية والمعلمين بالمؤسسات التعليمية المأزومة .

٧- العمل علي توفير إدارة مدرسية ، وصفية مؤمنة بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية المأزومة ، ومحفزة لمواردها البشرية لتعلم هذا النوع من التفكير .

٨ - العمل بروح الفريق بين العاملين بالمؤسسات التعليمية المأزومة ، خاصة في بناء رؤية المؤسسة التعليمية رسالتها الاستراتيجية .

٩ - تشجيع المشرفين والقيادات المدرسية والمعلمين لاستنباط حلول إبداعية تؤدي إلى

- ١٠- صياغة أفضل الاستراتيجيات لتصميم مستقبل المؤسسات التعليمية المأزومة ، ومدى ونجاحها في تطوير نظام إدارة الازمات بهذه المؤسسات.
- ١١ - تجهيز المباني المدرسية لمواجهة الازمات بالمؤسسات التعليمية المأزومة ، والتعامل معها.
- ١٢- تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيه لدي أفراد المجتمع المدرسي بالمؤسسات التعليمية المأزومة .
- ١٣- وضع آلية تنافسية بالمؤسسات التعليمية المأزومة من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات المادية ، والفنية ، والمالية ، والتنظيمية المتاحة فيها .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم ، أسامة محمد ، ( 2020 ) . ما الذي يميّز النظم المدرسية عالية الأداء ؟ . مجلة عالم الثقافة [https://www.worldofculture2020.com /](https://www.worldofculture2020.com/)
- إبراهيم ، أسامة محمد ، ( ٢٠٢١ ) . دور العلوم الإنسانية في ظل الثورة الصناعية الرابعة ، مجلة عالم الثقافة : <https://www.worldofculture2020.com/?p=37281>
- أبوفاره ، يوسف أحمد ، ( ٢٠٠٩ ) . إدارة الأزمات : مدخل متكامل . عمّان ، إثراء للنشر والتوزيع
- أحمد ، إبراهيم أحمد ، ( ٢٠٠٨ ) . إدارة الأزمات التعليمية في المدارس : الأسباب والعلاج . القاهرة ، دار الفكر العربي .
- جاد الرب ، سيد ، ( ٢٠١٦ ) . القيادة الاستراتيجية . القاهرة : دار النهضة العربية للنشر والتوزيع،
- جرجر ، إبراهيم البشير عبد الحميد ، ( ٢٠١٥ ) . متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، جامعة قناة السويس : المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية ، المجلد (٦) ، العدد (١) .
- جمعة ، طارق مفلح ( ٢٠١٤ ) . القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات ، رسالة دكتوراه كلية التجارة ، جامعة قناة السويس .
- خميس ، عزيزة راشد ( ٢٠١٨ ) . دور مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات التعليمية : دراسة حالة بمحافظة مسقط ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الفيوم .
- سالم ، أمنيه ، ( ٢٠١٥ ) . إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي . القاهرة : المكتب العربي للمعارف.
- الدوري ، زكريا ، والسعيدى ، عدنان ، ( ٢٠٠٩ ) . تحليل مضمون استراتيجية المحيط الأزرق ضمن فلسفة التسويق الأخضر . عمّان بالأردن : المؤتمر العلمي الدولي التاسع لجامعة الزيتونة .
- الدويك ، عبدالغفار ، ( ٢٠١٧ ) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الأزمات الدولية : الشرق الأوسط نموذجاً . الرياض : المجلة الدولية لأبحاث الأزمات ، المجلد ١ ، العدد التعريفي .

- الدياسطي ، مروة بكر مختار ، ( ٢٠٢٠ ) . تسويق المشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق . بحث منشور بالعدد رقم ٩٦ ، المجلد الثالث، العدد العشرون ، مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ ، ص ص : ٧٠ - ١ .
- سعيد ، زينب خليل ( ٢٠١٨ ) . تصور مقترح لإدارة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا، رسالة دكتوراه ، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية ، جامعة عين شمس .
- السيد ، أميرة محمد نور الدين ( ٢٠٢٠ ) . الذكاء الاستراتيجي كمدخل لإدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، جامعة الزقازيق ، كلية التربية ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية .
- عبد العال ، أحمد عبد العاطى ، ( ٢٠١٦ ) . التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ .
- عبد العزيز ، أحمد عزمي زكي ، ( ٢٠١٠ ) . القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه ، جامعة قناة السويس : كلية التجارة بالإسماعيلية .
- عبده ، داليا أبو بكر أحمد ، ( ٢٠١١ ) . أسلوب إدارة الأزمات وإمكانية تطبيقه لمواجهة بعض أزمات التعليم الثانوي العام : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، جامعة المنصور ، كلية التربية ، قسم أصول التربية .
- عبد السلام ، مره رياض ، ( ٢٠١٧ ) . دور مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات بمدارسهم الواقع والمأمول ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنوفية .
- عبيدات ، ذوقان ؛ وعبدالرحمن ، عدس ؛ وكايد ، عبدالحق ، ( ٢٠١٢ ) . البحث العلمي : مفهومه أدواته ، وأساليبه . عمّان : دار الفكر للنشر والتوزيع .
- الفجال ، سعاد سيد محمد إبراهيم ، و زايد ، غادة عبد الفتاح عبد العزيز ، ( ٢٠١٩ ) . إدارة الأزمات في الفكر التربوي . القاهرة : دار الكتاب الحديث .

- متولي ، محمد جابر علي البدري ، (٢٠١٩) . فعالية برنامج لتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي لدي طلاب مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة أسوان ، رسالة ماجستير ، كلية التربية بجامعة عين شمس ، قسم علم النفس التربوي .
- محمد ، سيد ، (٢٠٢٠) . الادارة الاستراتيجية . القاهرة : دار الكتاب الحديث .
- المرعول ، محمد بن عبد الله عثمان ، ( ٢٠١٤ ) . الأزمات : مفهوما و أسبابها و آثارها و دورها في تعميق الوطنية ، الرياض : مكتبة القانون والاقتصاد .
- المصري ، إيهاب عيسى ، وعامر ، طارق عبد الرؤوف ، ( ٢٠١٧ ) . إدارة الأزمات ومواجهة الكوارث ، القاهرة : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة .
- المعهد العربي للتخطيط ، ( ٢٠٢٠ ) . تحليل تقرير التنافسية ( World Economic Forum ) . الصفاة بدولة الكويت .
- الهاجري ، محمد دخيل الله ، ( ٢٠٢٠ ) . واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٨٦ ، الجزء الثالث ، أبريل ، ص ص : ٢١١ - ٢٤١ .
- هارون ، محمود طارق ، (٢٠١٩) . القيادة الإبداعية ودورها في إدارة الأزمات . القاهرة : الدار الأكاديمية للعلوم .
- وهبه ، زين العابدين محمد علي ، (٢٠١٩) . التفكير الاستراتيجي وعلاقته بجودة الحياة المهنية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية لدي مجموعات من المتدربين ببرنامج إجازة التأهيل التربوي بالأزهر الشريف . كلية التربية بجامعة عين شمس : المجلة المصرية للدراسات النفسية ، المجلد ٢٩ العدد ١٠٥ ، أكتوبر ، ص ص : ١٩٩ - ٢٥٨ .

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Ghorbani , M . & Fattahi , S . ( 2017 ) . Study of Relationship Between Strategic Thinking Dimensions and Entrepreneurship , Middle - East Journal of Scientific Research , 13 , (2) , pp.135-137 .
- Gilmore , B . , (2007) . Integrating Strategic Thinking into your Organization for Long - Term Competitive Advantage , Leadership Advance Online - Issue XI , Published by the School of Global Leadership & Entrepreneurship , Regent University .
- MaCarty , D. & Nielson, L. (2006). From Crisis to Community: What Elementary Principals Learned on 9/11. The Journal of Research for Educational Leaders, 2(2),pp. 35-54 .
- Rock, M , (2000): Effective Crisis Management Planning : Creating A Collaborative Farm work. The Journal of Education and Treatment of Children , 23 , ( 3 ) .
- TIMSS , ( 2019 ) : <https://timssandpirls.bc.edu/timss2019/frameworks> .
- Wiener, E., & Brown, A , (2006) . Future Think : How to think clearly in a time of change . New York : prentice Hall .
- Wolters , H. E et . al .(2013) . Exploring Strategic Thinking : Insights to Assess , Develop and Retain Army Strategic Thinkers , U.S. Army . Research Institute for the Behavioral and Social Sciences .