مجله الفا للدراسات الإنسانية والعلمي العدد(10) 2025
ISSN: 2788-7235 ISSN: 2788-7243

دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس.

إعداد

صابرين علاء محمد مطاوع

ماجستير إدارة تربويه/ جامعة النجاح الوطنية

د. اشرف منذر الصايغ

أستاذ مساعد جامعة النجاح الوطنية

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (274) معلماً ومعلمة من المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية الدنيا في محافظة نابلس، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، صمم لأغراض الدراسة مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات، أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا ككل بلغ (3.53) وبنسبة مئوية (70.6%) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الاساسية الدنيا تراوحت ما بين (3.59-3.50)، وجاء مجال "التعامل مع الأزمة عند وقوعها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.59) وبنسبة مئوية (71.8%) وبتقدير متوسط، بينما جاء مجال "إدارة ما قبل وقوع الأزمة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبنسبة مئوية (70.0%) وبتقدير متوسط. ووجود فروق في دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى إلى متغير الجنس، إذ جاءت الفروق لصالح الذكور. وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية :الإدارة المدرسية، الاستقرار التعليمي، الأزمات، المدارس الحكومية، المرحلة الأساسية الدنيا، محافظة نابلس.

Abstract
The study aimed to investigate the role of school administration in achieving educational stability during crises in public schools from the perspective of lower basic stage teachers in Nablus Governorate. The descriptive-analytical approach was adopted, and the study sample consisted of (274) male and female teachers from lower basic public schools in Nablus Governorate, selected using the simple random sampling method. A scale was designed for the purposes of the study to measure the role of school administration in achieving educational stability during crises.

The results showed that the overall mean score of the study sample's estimates on the scale of the role of school administration in achieving educational stability during crises in lower basic schools was (3.53), with a percentage of (70.6%) and a moderate rating. The mean scores for the study sample's responses across the domains of the scale ranged between (3.59–3.50). The domain of *"Dealing with the crisis when it occurs"* ranked first, with a mean score of (3.59), a percentage of (71.8%), and a moderate rating. The domain of *"Pre-crisis management"* ranked last, with a mean score of (3.50), a percentage of (70.0%), and a moderate rating.

The findings also revealed statistically significant differences in the role of school administration in achieving educational stability during crises in public schools from the perspective of lower basic stage teachers in Nablus Governorate attributable to the gender variable, in favor of males. However, no statistically significant differences were found attributable to the academic qualification or years of experience variables.

Keywords: Educational stability, school administration, crisis management, public schools, basic education, Nablus Governorate.

1.1 المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات والتطورات التكنولوجية نتيجة الانفجار المعرفي، والتي احدثت تغيرات في شتى مجالات الحياة، ومنها المجال التعليمي والتربوي، مما ادى الى تشكيل تحدي للقيادة التربوية في امتلاكها المؤهلات والقدرات والكفايات للقيام بالمهام الملقاة على كاهل الاداري (القرني، 2021).

ويرتبط نجاح المؤسسة واستمرار تميزها في ظل هذه التغيرات المتسارعة التي يخوضها عالمنا المعاصر بجهود الاداريين القائمين عليها، فالإدارة لأي مؤسسة هي الدافع لمختلف نشاطاتها، وتظهر اهمية الدافعية من خلال استثمارها في النشاطات المعرفية والتعليمية التعلمية، كما انها الوجهة التعليمية من حيث كونها وسيلة نستطيع استخدامها في انجاز خطة تعليمية على نحو هادف وفعال، من خلال اعتبارها احد العوامل المحددة لقدرة الطالب على رفع تحصيله الدراسي (العمور، 2022).

وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية هي المسؤول المباشر في خلق الاستقرار التعليمي للطالب وخلق بيئة مدرسية مشوقة بغية تحقيق الأهداف التعليمية ومتابعة الأمور اليومية بما يفضي إلى توفير مناخ مدرسي

موات للتعليم والتعلم، فهي التي تعمل على تهيئة البيئة الفيزيقية والنفسية في المدرسة بما يتيح للطلبة ممارسة حياتهم المدرسية، وتلقي تعليمهم في جو صفي ومدرسي تدعيمي مفعم بالمودة والمحبة والتواصل الفعال بين إدارة المدرسة بكل مكوناتها من جهة، والطلبة من جهة أخرى.

وتعد المدرسة من اهم المؤسسات التعليمية في الدولة، لأنها المسؤولة عن بناء وتنشئة شريحة مهمة في المجتمع، كما تعد الادارة المدرسية الفاعلة احدى اهم الفئات المسؤولة عن تنظيم المدرسة، الامر الذي يفرض عليها وضع خطط علمية منظمة لمنع حدوث المشكلات، واستبدالها بخطة بديلة ان لزم الامر ذلك، فالعمل الاداري في المؤسسات التعليمية بحاجة الى ممارسة استراتيجيات متطورة وذات فاعلية تؤثر على المدرسة بشكل ملحوظ (كرش، 2022).

ومن احدى اهم العوامل التي تؤدي الى عدم فاعلية المعلمين وضعف اداء الطلاب الاكاديمي في المدارس هو سوء ادارة المدرسة، فهي التي تقوم بعملية ترتيب جميع الموارد التعليمية، ووضع كل مورد في المكان الذي يجب استخدامه فيه، واي خلل في التخطيط او التنفيذ او الاشراف يؤدي الى حدوث ازمة في الاستقرار التعليمي، كما يجب ان تتوافر الموارد والوسائل اللازمة لرفع مستوى كفاءة المعلمين والطلاب(Ogunode& Ahmed& Gregory& Abubakar, 2020).

كما ان المدرسة مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لخدمة ابناءه، لتقدم لهم تنمية شاملة تتواكب مع التغيرات الحاصلة في المجتمع، لذلك قد تواجه الازمات التي لا يمكن حلها الا من خلال ادارة حكيمة واساليب رشيدة متنوعة، واستراتيجيات فاعلة تساعد الانسان في الانتقال من حقبة الى اخرى، فتلعب المدرسة دورا مهما في تشكيل سلوك الفرد بما تمتلكه من نظم واساليب تربوية، وتعزيزها في ذهن الفرد (Ogunode& Abashi, 2020).

وتتوقف كفاءة الادارة المدرسية على قدرة الاداري فيها بصفته قائدا ومديرا تربويا يقود جميع عناصر العملية التعليمية بكل اتقان ومهارة، وباقل جهد وتكلفة، للوصول الى مخرجات العملية التعليمية ومضاعفاتها باستخدام الامكانيات المتاحة، وذلك من خلال قيامه بالمهام والادوار الموكلة اليه (Sunaengsih, et al, 2019).

وتشير الدراسات الى اهمية دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار ودافعية الانجاز لدى المعلمين، وبالتالي رفع مستوى دافعية الطلاب، فالقائد الاداري يشكل دورا اساسيا في ايجاد المناخ المناسب للبيئة

التعليمية وتامين حوافز نفسية واجتماعية كالتعاون، والاحترام المتبادل، واشعار المعلمين بأهمية مقترحاتهم وافكارهم لتشجيعهم على الابداع والابتكار والتطوير.

2.1 مشكلة الدراسة

يشير الأدب النظري إلى أهمية دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار وقت الازمات بزيادة الفاعلية للعملية التعليمية، وتشجيع الطلبة على التعلم مما يضمن تحقيق الاهداف، وصولا لإنجاح العملية التربوية الذي بدوره يقوم على تنمية الطالب تنمية معرفية ونفسية، وتواجه الادارة المدرسية العديد من المشاكل التي تؤثر على عملها الاداري، وهذه المشاكل متعددة المصادر منها المتعلق بالمدرسة أو بالمعلم أو الطلاب، فدور الادارة المدرسية هو تحقيق الاستقرار التعليمي والاكاديمي وحل الازمات، وذلك من خلال توفير جو مناسب للتعليم والتعلم.

ومن خلال عمل الباحثة في الحقل التربوي، واستطلاعها لآراء بعض مدرسي المدارس المعتمدة، تبين ان الدور الذي تقوم به الادارة المدرسية للاهتمام بتحقيق الاستقرار وتحسين العملية التعليمية، وزيادة فاعليتها، هو دور ضعيف الاداء، لأنه يركز على الامور الادارية والمالية علاونة على قلة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وقد اكدت الدراسات السابقة امثال دراسة سلميان العموري(2022) اهمية العمل على ادارة الازمات باستمرار كونها تساعد في زيادة مستويات الطلبة ودافعيتهم نحو التعلم، ودراسة الهاجري (2020)، التي بينت إلى وجود ضعف في ادارة الازمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة من قبل العاملين بها، وقلة عقد الدورات التدريبية وورش العمل بالمدارس التي تهتم ببيات اهمية وكيفية ادارة الازمات المدرسية وطرق التعامل معها والاستفادة منها في حال تكرارها.

وعليه فان مشكلة الدراسة الحالية تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي: **ما دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس؟.**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الأساسية الدنيا نحو دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الازمات من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس؟

السؤال الثاني: هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الأساسية الدنيا نحو دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الازمات من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

السؤال الثالث: هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الأساسية الدنيا نحو دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الازمات من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

3.1 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى اختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الازمات من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الازمات من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الازمات من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

4.1 أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الازمات من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس.
2. الكشف عن دلالات الفروق في دور استخدام مديري المدارس لتحقيق الاستقرار التعليمي وقت الازمات من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

5.1 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من اهمية موضوعها المتعلق بإدارة الازمات وتحقيق الاستقرار، وخاصة في ظل التغير المستمر والواضح الذي نعيشه اليوم، لذلك اصبحت ادارة الازمات من الامور في غاية الاهمية لتفادي المشاكل والمعوقات التي تحول من التطور المتسارع، وتعمل على التأثير على العملية التعليمية، كما تسهم الدراسة الحالية لتعزيز الوعي لدى مديري المدارس باتباع استراتيجيات يتم تطبيقها عندما تقتضي الحاجة لذلك.

الأهمية التطبيقية:

تسعى الدراسة الحالية لتقديم تصور مقترح حول دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار ومواجهة الازمات ومساعدة الادارة المدرسية في تطوير نهجهم الاداري التربوي، واتخاذ القرارات اللازمة واضفاء مزيد من التجديد والحيوية على العملية التعليمية، حيث انه يوجد حاجة دائمة لإيجاد بيئة مدرسية فاعلة، ومناخ تنظيمي ايجابي داخل المدارس من اجل النهوض والارتقاء بالعملية التربوية. وبالتالي يعد إضافة جديدة في مجال التراث التربوي لما يتوافر عليه من نتائج علمية وميدانية تساعد مديري المدارس والمختصين العاملين في الميدان التربوي، كما تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في نتائج الدراسة الحالية ومدى افادتهن للباحثين في المجال التربوي وما تقدمه من نتائج ذات علاقة بالدراسة الحالية.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة بعد الأخذ بعين الاعتبار حدود رئيسة، أهمها:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الازمات من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس.
2. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة في جانبها الميداني على اعضاء هيئة التدريس في المدارس الحكومية، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من (274) معلم معلمة.
3. الحدود الزمانية والمكانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2024/2023، في مدارس مديرية التربية والتعليم/ محافظة نابلس.

7.1 مصطلحات الدراسة

دور: عرفه عمار وأحمد(2010:25)، بأنه "مجموعة من أنماط سلوك الفرد، تمثل المظهر الدينامي للمكانة، وتركز على الحقوق والواجبات المتعلقة بها، وبمعنى أخر يتحدد الدور على أساس متطلبات معينة تنعكس على توقعات الأشخاص لسلوك الفرد الذي يحتل مكانة ما في أوضاع معينة.

تعرفها الباحثة إجرائيا على أنه يستخدم هذا اللفظ للدلالة على مجموعة من العناصر السلوكية التي يتوقع القيام بها، ويقصد بدور مدير المدرسة الحكومية بنابلس في هذا البحث مجموعة من الانشطة والاعمال والارشادات والتوجيهات والنصائح التي يقوم بها مدير المدرسة لتحقيق الامن والاستقرار الوظيفي داخل المدرسة بجميع مكوناتها من معلمين وطلاب وعاملين فيها.

الإدارة المدرسية: تعرفها الباحثة إجرائياً على أنها مجموعة من المهام التي يقوم بها مدير المدرسة الحكومية بنابلس لتحقيق الاهداف التعليمية داخل المدرسة.

معلمين المدارس في محافظة نابلس: تعرفها الباحثة إجرائيا جميع المعلمين والمعلمات داخل المدرسة والتي تقوم بمجموعة من المهام من أجل تحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة.

الازمة: هي حالة غير مستقرة وغير متوقعة تؤثر ماديا او معنويا في المدرسة ،او موقف يطرأ فجأة، يسبب درجة عالية من التوتر وسلسلة من الاحداث المتتابعة، فتصبح الاولوية لتعامل مع هذه الاحداث القرارات والاجراءات السريعة لحسم الوقف(صقر، 2009).

وتعرف الأزمة إجرائياً بأنها هي ما يتعرض مديري المدارس الحكومية في نابلس من تحديات وصعوبات أثناء ممارسة عملهم والتي تعيق عملهم، ودور مدير المدرسة التغلب عليها لضمان تكرار النجاح واستمرار العمل.

2. 1 الاطار النظري

الإدارة التربوية:

إذا نظرنا للقيادة التربوية يمكن التعبير عنها من خلال اعتبارها كعملية من خلالها يتم تأثير شخص واحد بمجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة، فالقائد الكفء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسة السلوك القيادي المناسب، فيستجيب الأفراد للتعليمات والتوجيهات وينفذونها، فهي عالم يجعل القائد فيه

الأفراد يشعرون بأن هذا العالم يخصهم وحدهم، ويحاولون بذل كل طاقتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (Northouse, 2018).

لقد غيّر مطلع القرن الحالي الطريقة التي ينظر بها القادة إلى سلوكهم، حيث يُتوقع منهم الآن أن يكون لديهم أسلوب قيادي يلبي احتياجات مرؤوسيهم، وأصبح المطلب الحالي للمؤسسات الاقتصادية والتربوية على حد سواء موجهاً نحو إدارة أكثر أخلاقياً تركز على مصلحة الناس، وتبني قيادة تعطي اهتماماً لكل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة(van Dierendonck, 2011).

كما يمكن اعتبار المدرسة على أنها البيئة التربوية الثانية الهامة في حياة الأفراد، وذلك بسبب قضاء وقت كبير من حياته من خلالها، إذ يتلقى صفوف التربية والعلوم، وتعد من الأدوار الهامة في تحديد اتجاهاته وتكوين شخصيته، وهي بذلك تكمل دور الأسرة التي لا تستطيع القيام وحدها بعملية التربية من جميع جوانبها، وتؤثر القيادة على سير العملية التربوية داخل المؤسسات التعليمية، حيث تعد حلقة وصل بين العاملين وخطط المدرسة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة، وتعمل على زيادة فعالية القوى الإيجابية في المدرسة أو الحد من الجوانب السلبية قدر المستطاع، وتساعد في السيطرة على مشكلات العمل ووضع الخطط المناسبة لحلها، بالإضافة إلى مواكبة التغيرات المستمرة وتسخيرها لخدمة المدرسة (الديحاني و العازمي، 2021).

ويمكن النظر إلى الإدارة المدرسية بأنها علم وفن واخلاق في الوقت ذاته، فيمكن اعتبارها علم من حيث أنها مبنية على عمليات وأسس وهذه العمليات هي: القيادة والتخطيط والتنظيم والرقابة والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتعتبر فنا من حيث أنها تعتمد على عدة مرتكزات، وهي التأثير والأقناع والتواصل الفعال والقيادة الإدارية والتفويض والتدريب المستمر والتنبؤ المستقبلي والعمل بروح الفريق، وتكون الإدارة الأخلاقية مبنية على احترام الذات واحترام الأخرين بالإضافة إلى القيم والاتجاهات والقدوة الحسنة وأخلاقيات المهنة والعدالة والنزاهة(الصالحي، 2012).

مكونات الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية منظمة كاملة متكاملة، تتكون من أربع عناصر رئيسية، هي المدخلات، العمليات، المخرجات، بيئة المنظمة، وفيما يلي شرح مبسط لهذه العناصر (البداينة، 2022):

1. المدخلات: تتضمن رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها، والسياسات والتشريعات المدرسية، والموارد والإمكانات المادية.

2. العمليات: يمارس مدير المدرسة مهامه وفق العناصر الأساسية الإدارة والتي يمكن إجمالها في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، والتي بدورها تشير إلى التفاعلات والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات.
3. المخرجات: وهي نتائج العملية التي تجري على مدخلات العملية التعليمية بحيث تكون واضحة ومعلومة، وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤثرات في البيئة الداخلية والخارجية.
4. بيئة المنظومة: وهي البيئة الخارجية التي تقع خارج حدود المدرسة بالإضافة إلى البيئة الداخلية والتي تقع داخل حدود وأسوار المدرسة.

أسس الإدارة الفعالة:

لنتمكن من معرفة إذا ما كانت الإدارة تقوم بدورها بفاعلية وكفاءة فإن هناك مجموعة من الأسس والمعايير والجوانب التي يتوجب تحقيقها للوصول إلى الإدارة الناجحة والفعالة، وحيث أنها تعتبر معيارا يقاس مدى نجاح هذه الإدارة، كما يرى (الشوابكة، 2022)، ومن أهم هذه الأسس:

1. قدرة الإدارة المدرسية على قيادة العمل المدرسي، وتنمية وتطوير روح القيادة لدى أعضاء الهيئتين الإدارية والتعليمية في المدرسة.
2. إضفاء جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع روح الفريق المعنوية للعاملين في المدرسة.
3. مهارة الإدارة المدرسية لتنظيم العمل وخلق روح العمل الجماعي.
4. توفير الظروف الملائمة لأداء العمل.
5. القدرة على استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار.
6. مواكبة التغير والقدرة على استخدام التكنولوجيات الإدارية.

خصائص الإدارة المدرسية:

تتسم الإدارة الناجحة بمجموعة من الخصائص والسمات منها أن تكون هادفة غير عشوائية، وموضوعية في قرارتها بحيث تمارس عملها معتمدة على التخطيط بعيد المدى بالإضافة إلى أن تكون إدارة إيجابية في حل المشكلات ومواجهتها، وتسيير العمل وتوجيهه في جو يسوده المحبة والتعاون بين أفراد المؤسسة التعليمية أي أن تكون إدارة إنسانية تتصف بالمرونة بشرط تحقيق التوازن بين أهدافها، وحاجات التجمع وتساير الاتجاهات التربوية والتعليمية، بالإضافة إلى أن تكون إدارة جماعية بعيدة عن الاستبداد والتسلط، تتبع نظام

الشورى وتسعى لتحقيق المصلحة العامة وتؤمن بالعمل بروح الفريق، كما لا بد أن تكون إدارة تتابع التطورات التربوية الحديثة وتسعى للتحول للإدارة التكنولوجية أي أن تمتلك مجموعة من المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تعمل في مواجهة المعوقات بغية حلها في ميدان الإدارة(العابد، 2016).

أهداف الإدارة المدرسية:

هناك تصنيفات كثير لأهداف الإدارة المدرسية ومن أشهر هذه التصنيفات الذي يقسم الأهداف إلى أربع أقسام وهي كالآتي(جاد الله، 2020):

1. الأهداف التربوية والثقافية: وتكون من خلال تنمية ميول التلاميذ ورغباتهم ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار التي تلائم تلك الميول والمهارات.
2. الأهداف الاجتماعية: تهدف إلى تعريف الطلبة بواجباتهم وحقوقهم اتجاه أسرتهم ووطنهم وتشجيعهم على إقامة علاقات طيبة مع الأخرين من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع.
3. الاهداف الدينية: تؤكد على فهم الطالب للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً وغرس القيم والأخلاق الفاصلة في نفوس التلاميذ وتنقية أفهامهم من الشوائب الدخيلة.
4. الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في تعريف الطالب بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه وكيفية المحافظة عليها وتنميتها من أجل تطوير المجتمع وتقدمه وغرس حب العمل وتقديره وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه تنمية ثقافة الإنتاج.

الاستقرار التعليمي:

يقصد بالاستقرار التعليمي للطالب انتظامه في المدرسة والمحافظة على مستواه الدراسي والتعلم إلى المدى الذي تسمح به قدراته، ويؤثر إيجابياً على تحصيله، وذلك من خلال العمل على توفير بيئة مدرسية جذابة وأمنة للطالب.

العوامل المؤثرة في الاستقرار التعليمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الاستقرار التعليمي، ويمكن إجمالها فيما يلي(يافطوم، 2020):

1. العوامل الفردية: وهي عوامل تتعلق بالتلميذ كالعوامل الجسمية وتتمثل في ضعف البنية الجسمية والصحة العامة، والعوامل النفسية والتي تتمثل بفقدان الثقة بالنفس والشرود الذهني والكسل، والعوامل العقلية وتتمثل بالقدرات العقلية والذكاء والتركيز والاستدلال.
2. العوامل البيئية الأسرية: تؤدي الأسرة دوراً كبيراً في التنشئة الاجتماعية التي تدخل في تكوين الطفل جسمياً وعقلياً ومعرفياً، كما إن تردي الأوضاع الاقتصادية وكذلك تدهور المستوى المعيشي كلها تعتبر من أهم المشاكل التي تهدد الأسرة ما ينتج عنها عدم توفر الظروف الملائمة للطالب.

مفهوم الأزمة:

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، إذ نشأ في بدايته في مجال الإدارة العامة ليشير إلى دور الدولة، أو المؤسسة للتصدي للأزمات، وخاصة المفاجئة منها والناتجة عن أسباب ظروف خارجة عن إرادتها، كالزلازل، والحرائق، والفيضانات، والحروب، والنزاعات العرقية والطائفية، والأوبئة، والمجاعات، والتخريب المتعمد للمرافق والممتلكات، فالأزمة لا تكون كذلك إلا إذا تضمنت عناصر أساسية أربعة هي (التهديد، وضغط الوقت، والمباغتة، وعدم التأكيد)(عبد الوهب والمرسي، 2012).

ويشير أبو كرش وحجازي (2022)، إلى أن الأزمة تمر بخمس مراحل، هي كالآتي:

أولاً: مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة/ يتضح في هذه المرحلة مدى قدرة الإدارة على رصد وتحديد المؤشرات التي تنبئ باحتمال حدوث أزمة، لا سيما أن أنواع الأزمات كافة تطلق مجموعة من إشارات الإنذار المبكر، وتكمن الصعوبة في قدرة الإدارة على تلقي هذه الإشارات التي تبنه بوقوع الأزمة، ويختلف المديرون في المؤسسات التعليمية في قدرتهم على التنبؤ، باحتمال وقوع أزمة وفقاً لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم.

ثانياً: مرحلة الاستعداد والوقاية/ ترتبط هذه المرحلة بالمرحلة السابقة، والهدف منها اكتشاف نقاط القوة ودعمها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها، قبل أن تؤدي إلى ظهور الأزمة وتناميها، فلا بد أن تتوافر لدى المدرسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويتطلب ذلك أعداد مجموعة من البدائل لمواجهة جميع الاحتمالات والتنبؤ بالمسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، وتحديد دور كل فرد بوضوح، وتكوين فريق لإدارة الأزمات، وهذا الفريق يكلف بإعداد خطة لمواجهة الأزمة، وترتكز الخطة على عدد من المبادئ وهي: بناء نظام اتصال فعال، وجمع البيانات والمعلومات، وتحديد الإمكانات المادية والفنية المتاحة في المدرسة، ووضع نظام متكامل المنهجية وإدارة الأزمة.

ثالثاً: مرحلة احتواء الأضرار/ وتهدف إلى التقليل من الخسائر لأقصى حد ممكن، وتعكس مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعة، وترجمة الاستعدادات، وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة في فترة زمنية محدودة، وهذه المرحلة تتوقف على طبيعة الأزمة وحجمها، واتساع تأثيرها، إذا تختلف الأضرار الناتجة باختلاف نوع الأزمة.

رابعاً: مرحلة استعداد التوازن والنشاط/ وتشمل استعادة النشاط لتهيئة الأمور وإعادتها إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة، ويتطلب استعادة النشاط للمؤسسة قدرات فنية، وإدارية، ومادية لإعداد خطة لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة.

خامساً: مرحلة التعلم وتقييم التجربة/ وهي مرحلة التعلم المستمر، وإعادة التقييم لتحسين ما أنجز في الماضي، وتعلم دروس تستمد من الخبرات الذاتية، ومن خبرات المدارس الأخرى التي واجهت أزمات متشابهة.

مفهوم ادارة الازمات:

هي تطبيق الاستراتيجيات والعمليات المصممة والمخطط لها مسبقا لمساعدة مؤسسة حدث فيها حدث سلبي وبشكل طارئ، وذلك نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به، او كنتيجة غير متوقعة والتي تشكل خطرا على استمرار نجاح المؤسسة، مما يستدعي ان تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الضرر الذي لحق بالمؤسسة مع تحديد شخص ليكون قادرا على تفادي الازمة في حال حدوثها (Margaret, 2013).

وقد ارتبط مصطلح ادارة الازمات ارتباطا وثيقا بالإدارة العامة، فإدارة الازمات عملية استقصاء هادفة تقوم على البحث المستمر للوصول الى المعلومات المطلوب توافرها والتي تمكن الادارة من التنبؤ بأماكن الخلل و وقوع الازمة، وتهيئة الظروف الملائمة للتعامل معها، وذلك من خلال اتخاذ الاجراءات اللازمة والتدابير لإنهاء الازمة والتغلب عليها او على الاقل تغيير مسارها لصالح المؤسسة(Bundy, 2017).

ويرى الخطيب (2020)، أنه من المهم في ادارة الازمات التعليمية في مرحلة ما وقبل وقوع الحدث مراعاة توافر الادارة القيادية وتوافر الخطط اللازمة وفريق جاهز للتعامل مع الازمة، والتأكد من استعداد جميع العاملين لمواجهة الازمة البشرية او المادية او الفنية. كما يتطلب توفير خطط وتجارب افتراضية وتوفير المعلومات الكافية التي من شانها ان تحل الازمة التعليمية لتوفير الاستقرار التعليمي، وفي مرحلة وقوع الازمة يجي مراعاة تحقيق اعلى درجات الحماية للعاملين في المؤسسة التعليمية والتواصل السريع مع المجتمع ان اقتضت الحاجة لذلك، وفي مرحلة ما بعد وقوع الازمة يتطلب من المدير اتخاذ الاجراءات اللازمة والوسائل الكفيلة بإعادة تأهيل المدرسة لإعادة استئناف الدراسة والعمل من جديد بكل نشاط وحيوية واجراء دراسة مسحية لحصر الخسائر بمختلف انواعها، واخذ العبر والدروس من اجل المستقبل كما يقوم المدير بتحديد آليات توثيق الازمة لتفادي الوقوع فيها مرة اخرى.

ويوضح الزعبي (2022)، عدد من المعوقات التي تعرقل نجاح إدارة الأزمات في تحقيق أهدافها في النقاط الآتية:

أولاً: المعوقات الإنسانية/ وتتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة التربوية، ومن هذه المعوقات: القصور في فهم مكامن الخطر، والاعتماد على رأي الجماعة أو إدارة اللجنة، والتعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج.

ثانياً: المعوقات التنظيمية/ وهي المتعلقة بالجوانب التنظيمية كصعوبة التنسيق بين الإدارات وعملية اتخاذ القرار، وضعف دعم وتأييد الإدارة العليا، والخطأ بالتخطيط، وسبب الفهم الخاطئ للمؤسسة التربوية كنظام يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، بالإضافة إلى عدم وجود تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات في المؤسسة.

ثالثاً: المعوقات الخاصة بالمعلومات/ والتي تتعلق بعدم دقة المعلومات وصحتها وتعرضها للتشويه والتحريف أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري علاوة على كون المعلومات مصدر قوة للأفراد، ومن ثم يقوم بعض الأشخاص بالاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم حتى في الأوقات الحرجة، حيث تكون هناك ضرورة بالغة للحصول عليها.

رابعاً: المعوقات الخاصة بالاتصالات/ وتتعلق بصعوبة تبادل ونقل المعلومات داخل وخارج المؤسسة التربوية، إضافة إلى عدم استعداد المؤسسة التربوية بالتعامل مع أزمة الاتصالات نفسها.

أنواع الأزمات المدرسية:

تتنوع الأزمات المدرسية لكثرتها، حيث يحصرها أبو كرش وحجازي (2022)، بأربع أنماط وهي كالآتي:

أولاً: أزمات سلوكية/ كالتدخين أو تناول أقراص مخدرة، أو حيازة الأدوات الحادة أو السلاح، أو اعتداء الطلبة على بعضهم، أو السرقة، أو ظهور مرض معد خطير يربك المدرسة، أو حدوث اعتداء على المعلمين في المدرسة.

ثانياً: أزمات نفسية واجتماعية/ التي يتعرض لها الطلبة كالطلاق أو وفاة أحد الوالدين في الأسرة، أو عدم توافق الطالب مع الآخرين، أو التسرب من المدرسة، أو الهروب المتكرر من المدرسة، أو انتشار ظاهرة الرسوب وتكراره، أو التسيب الأخلاقي في أوساط المدرسة.

ثالثاً: أزمات تخص إدارة المدرسة/ حالات الشغب في المدرسة، أو ضيق المدرسة، أو الكثافة الطلابية بالفصول، أو التمرد على إدارة المدرسة، أو تحطيم أثاث ومرافق المدرسة.

رابعاً: أزمات تتعلق بالمعلمين/ مثل تدني كفاءة المعلم، وتدني رواتبهم، عدم وجود حوافز لهم، نقص المعلمين في بداية العام الدراسي، والندب ونقل المعلمين أثناء العام الدراسي وخصوصاً إذا كان في قسم معين.

طرق إدارة الأزمات المدرسية من قبل مديري المدارس:

إن إدارة الأزمة في المدرسة تضع المسؤولية الأولى على عاتق المدير الذي يدير الأنشطة والمهام الإدارية، فهو المسؤول أمام السلطات الرسمية المحلية والعليا وأولياء الأمور، ويعتمد سير الأداء المدرسي بشكله الصحيح على عدة عوامل من أهمها قدرته على التعامل مع الأزمات التي قد تواجهه في المدرسة ونمط القيادة الإدارية الإبداعية التي يتبعها قبل وأثناء وبعد الأزمة، سواء كانت تلك الأزمة مرتبطة بعوامل خارج المدرسة أو بالمعلمين والطلاب داخل المدرسة (الزاملي وآخرون، 2007).

ولقد توصل فينر وكيفك (Fener& Cevik, 2015)، من خلال إجراء مقابلات أجراها مع عدد من مديري الأمريكية إلى تحديد العديد من الأزمات التي تحدث في مدارسهم، كما توصل إلى أن تصور المديرين لأدوارهم في التعامل مع الأزمة يختلف تبعاً للموقف وللمرحلة الدراسية، وأنهم يتعلمون دروساً مفيدة من جراء الخبرة التي تتكون لديهم بعد حدوث الأزمة، وأن تجاوز الأزمة ينشأ عن تضافر الجهود المشتركة، والاستعداد لمواجهتها بأسلوب موضوعي هادئ ودقيق.

أما سوثليراند (Sutherland, 2017)، فقد ركز على فحص الأساليب التي يستخدمها المديرون لحل المشاكل والأزمات التي تواجههم، والمتعلقة بحالات العنف بين الطلبة، وتوصل إلى ان الطلبة الذين يعانون من مشكلات ناشئة عن أزمات شخصية ينفع معهم أسلوب الدمج كوسيلة أفضل لتخفيف مشكلاتهم، حيث أكد على ذلك معظم المديرين المشمولين بالدراسة في مدارس ولاية واشنطن الذين أشاروا إلى أن فهم ظروف الطالب واستخدام أسلوب دمجه مع زملائه بعد الأزمة هو أكثر فاعلية من الأساليب الأخرى.

ويرى الباحثين أن دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الازمات يعتبر الدور الأساسي والجوهري في مواجهة الازمات المختلفة والتغلب عليها وبالتالي تكمن الأهمية في تطوير وتحسين الامكانيات والقدرات لمديري المدارس من خلال ترشيحهم لدورات تنمي مهاراتهم الإدارية وتساعدهم في تحقيق النمو والازدهار لمدراسهم.

2. 2 الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع إدارة الأزمات مع متغيرات أخرى، ذات علاقة بالدراسة الحالية.

هدفت دراسة قدور والشلبي (2022)، إلى قياس مستوى ممارسة ادارة الازمات من قبل مديري المدارس الأردنية من وجهة نظر المعلمين. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق هدف البحث تم تصميم استبانة تقيس مستوى ممارسة المديرين لإدارة الازمات في ثلاثة مجالات، تم اخيار عينة عشوائية من معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة مأدبا بلغ عددها (338). وكشفت النتائج أن مستوى مديري المارس في ادارة الازمات في محافظة مأدبا كان متوسطا.

وأجرى الهاجري (2020)، دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ادارة الازمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين العاملين بها، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من(2817) معلم ومعلمة بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية، كما تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (212)معلما ومعلمة، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة: وجود ضعف في ادارة الازمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة من قبل العاملين بها، وعدم فاعلية فرق التدخل السريع بإدارة الازمات عن الحدوث، وقلة عقد الدورات التدريبية وورش العمل بالمدارس التي تهتم ببيات اهمية وكيفية ادارة الازمات المدرسية وطرق التعامل معها والاستفادة منها في حال تكرارها.

وهدفت دراسة حسن(2020)، التعرف الى درجة فاعلية القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الازمات من وجهة نظر العاملين. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من المعلمين ومساعدي المديرين والمشرفين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بلغ عددهم(457) مشرف تربوي ومعلم، وتم اخيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت النتائج الى ان درجة فاعلية القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارسة ادارة الازمات جاءت مرتفعة، و وجود علاقة ايجابية بين درجة فاعلين القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارسة ادارة الازمات.

وقام الظفر والعمود(2019)، بدراسة هدفت التعرف الى واقع تطبيق الصلاحيات المتعلقة بإدارة الازمات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض، ودرجة اسهامها في ادارة الازمات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من(400) قائدة مدرسة. وتوصلت الدراسة الى ان درجة تطبيق واسهام الصلاحيات المتعلقة بإدارة الازمات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض جاء بدرجة عالية.

كما هدفت دراسة عبابنة وعاشور(2017)، التعرف الى واقع ادارة الازمات في الجامعات الحكومية في شمال الاردن من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس. وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد بلغ عدد عينة الدراسة(240) عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا وآل البيت تم اختيارهم باستخدام طريقة العينات الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة. واظهرت النتائج ان اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يشيرون الى تقديرات متوسطة لواقع ادارة الازمات.

وهدفت دراسة ديبس(Debes ,2021)، إلى تحديد مستوى استعداد المعلمين للازمات في مدارس جمهورية شمال قبرص، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واسلوب المقابلة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من (55) معلما ومعلمة في شمال قبرص من العام الدراسي (2021-2020)، تكونت عينة الدراسة من(48) معلما ومعلمة في شمال قبرص. واظهرت النتائج أن المعلمين جيدون جدا في ادارة حالات الازمات من خلال الممارسة الكافية.

وقام اوزكايرن وابالي(Ozkayran& Abali, 2020)، بدراسة هدفت إلى تقييم المواقف ومهارات خدمات التوجيه التي تلعب دورا رئيسيا في ادارة الازمات بالنسبة للمعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ونموذج المقابلة كأداة لجمع البيانات، في حين تكونت عينة الدراسة من (25) مدرسا يعملون في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة برايتون(تركيا) خلال العام الدراسي 2018-2019. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن إدارة الازمات(في مجال خدمات الارشاد) لم تنجح لان الفشل الملحوظ كان في نقطة التعاون والتواصل والاتصالات.

وهدفت دراسة ويلر (Wheeler, 2016)، إلى تحديد إدراك مدراء المدارس لتطوير احتياجاتهم التدريبية المهنية في مجال إدارة الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من (98) مدير ومديرة من مدراء المرحلة الثانوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى التالي: يعزو مدراء المدارس ولاية فرجينيا الأزمات إلى أعمل العنف، والتدريب على إدارة الأزمات أمر مرغوب أو مرغوب جداً، وتوجد قدرة على إدارة الأزمات لصالح الذكور، ولصالح المدراء ذوي الخبرة الأعلى.

وهدف دراسة موكل (Mukilk, 2016)، للكشف عن دور الاتصال الفعال في إدارة الأزمات، وأهم التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي الكينية، وتكونت عينة الدراسة من (300) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور لعملية الاتصال في إدارة الازمات، منها: إيجاد الوعي والتعبئة والأجلاء أثناء الأزمات، ووجود العديد من التحديات أهمها: كيفية التواصل مع الجمهور المستهدف اثناء الأزمة، وكيفية التعامل معها في المراحل المختلفة.

وقام اوريفيكي (Orifici, 2015)، بدراسة هدفت إلى التعرف على الدور المنوط لمديرية المدارس أثناء حدوث الأزمات، واعتمد الباحث على المقابلة كأداة دراسة، وحيث تمت المقابلة على العاملين من مدرسيين وإداريين في بعض المدارس الإيطالية التي التهمتها النيران، واستخدم الباحث المنهج الميداني كمنهجية للسير في هذه الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تمثلت في وضع خطة فعالي لإدارة الأزمات وتوضيح الدور المهم والخاص لمدير المدرسة وقت الازمات، وكيفية التصرف في حال حدوث أزمة حقيقية قد حدثت بالفعل، واتخاذ مدير المدرسة إجراءات السلامة والأمن، ومراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة.

وفي دراسة أجرتها دايغتري (Daughtry, 2015)، هدفت لمعرفة استعداد مديري المدارس للتعامل مع الأزمات والاستراتيجيات المتبعة واشتملت الدراسة على مديري المدارس في ولاية كارولينا الجنوبية في الولايات المتحدة الأمريكية، والبالغ عددهم (129)، مديراً ومديرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقد كانت نتائج الدراسة كالآتي: واجه (71%) من مديري المدارس أزمات أثرت سلباً على الجو العام للمدرسة، وأوضح (51%) من المديرين أنهم تلقوا تدريبا كافياً للتعامل مع الأزمات بحضور ورشات عمل، وأنها افضل طريقة للتدريب والحصول على مهارات إدارة الأزمات، أما فيما يخص الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع الأزمات أكد (94%) من مديرين أن أنشاء فريق متكامل لحل الأزمات والتعامل معها هو الاستراتيجية الفعالة والمتبعة لديهم في المدرسة.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كونه المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة؛ إذ أن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات إنما يقوم بالربط وتحليل الفروق ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة (عوده وملكاوي، 1992).

مجتمع الدراسة وعينتها

أ) مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الأساسيّة الدنيا، والبالغ عددهم (950)، منهم (262) معلم و(688) معلمة، وذلك حسب إحصائية مديرية التربية والتعليم في محافظة نابلس للعام الدراسي (2024/2023).

ب) عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة كالآتي:

أولاً- العينة الاستطلاعية(Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (36) من معلمي المرحلة الأساسيّة الدنيا، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً- عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد حدد حجم العينة بناءً على معادلة روبرت ماسون، إذ يشير بشماني (2014) أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع عن طريق معادله إحصائية، وقد بلغ حجم العينة (274) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسيّة الدنيا، والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية:

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	117	42.7
	أنثى	157	57.3
	المجموع	274	100.0
	بكالوريوس	240	87.6

المؤهل العلمي	ماجستير فأعلى	34	12.4
	المجموع	274	100.0
سنوات الخبرة	5 سنوات فما دون	154	56.2
	6-10 سنوات	36	13.1
	أكثر من 10 سنوات	84	30.7
	المجموع	274	100.0

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي في المدارس الابتدائية وقت الأزمات، كما يلي:

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى مقاييس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي في المدارس الأساسية الدنيا وقت الأزمات المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة قدور والشلبي (2022)، ودراسة عبابنة وعاشور(2017)، ودراسة دايغتري (Daughtry, 2015)، قامت الباحثة بتطوير مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي في المدارس الابتدائية وقت الأزمات استناداً إلى تلك الدراسات.

الخصائص السيكومترية لمقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس

صدق المقياس

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري (Face validity): للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحتوى لمقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي في المدارس الأساسية الدنيا وقت الأزمات، عرُض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، كما هو موضح في الملحق (1)، إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عُدلت صياغة بعض الفقرات.

ثانياً: صدق البناء (Construct Validity) : من أجل التحقق من الصدق للمقياس استخّدم أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (36) من معلمي المرحلة الأساسيّة الدنيا، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخّدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس(دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا)، كذلك قيم معاملات

ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لمقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الاساسية الدنيا، كما هو مبين في الجدول (2):

جدول (2)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=36):

الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
إدارة ما قبل وقوع الأزمة			التعامل مع الأزمة عند وقوعها			التعامل بعد وقوع الأزمة		
1	.75**	.69**	11	.82**	.82**	21	.85**	.85**
2	.81**	.81**	12	.87**	.77**	22	.84**	.83**
3	.80**	.81**	13	.87**	.82**	23	.71**	.72**
4	.68**	.67**	14	.83**	.78**	24	.92**	.90**
5	.83**	.79**	15	.82**	.80**	25	.83**	.84**
6	.90**	.83**	16	.89**	.85**	26	.85**	.83**
7	.77**	.73**	17	.87**	.85**	27	.74**	.71**
8	.72**	.68**	18	.86**	.85**	28	.82**	.80**
9	.80**	.79**	19	.79**	.74**	29	.88**	.86**
10	.78**	.82**	20	.92**	.94**	30	.74**	.67**
درجة كلية للبُعد **.97			درجة كلية للبُعد **.96			درجة كلية للبُعد **.98		

****دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.01 > p **)**

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2) أن قيمة معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.67-.94)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات يجب أن لا تقل عن معيار (.30)، وفي ضوء ما تقدّم فلم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثبات مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس

للتأكد من ثبات مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي في المدارس الابتدائية وقت الأزمات، وزع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (36) من معلمي المرحلة الأساسيّة الدنيا، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وأبعاده، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (30) فقرة، والجدول (3) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي في المدارس الابتدائية وقت الأزمات، كما في الآتي:

جدول (3)

قيم معامل ثبات مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
إدارة ما قبل وقوع الأزمة	10	.93
التعامل مع الأزمة عند وقوعها	10	.96
التعامل بعد وقوع الأزمة	10	.94
الدرجة الكلية	30	.98

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تراوحت ما بين (.93-.96)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (.98). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس: تكون مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي في المدارس الابتدائية وقت الأزمات في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (30)، فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لدور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي في المدارس الابتدائية وقت الأزمات.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، بدرجة متوسطِّة (3) درجات، قليلة (2) درجتان، قليلة جداً (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح ما بين (1-5) درجات، وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: عالية، متوسطة، ومنخفضة، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية: الحد الأعلى للتدرج– الحد الأدنى للتدرج/عدد المستويات المفترضة (5-1/3)=1.33. وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقاييس تكون على النحو الآتي: (2.33 فأقل) مستوى منخفض، (2.34-3.67) مستوى متوسط، (3.68–5) مستوى مرتفع.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

1. **الجنس:** وله مستويان هي: (1-ذكر ، 2- أنثى).
2. **المؤهل العلمي:** وله مستويان هي: (1- بكالوريوس، 2- ماجستير فأعلى).
3. **سنوات الخبرة:** وله ثلاثة مستويات هي: (1- 5 سنوات فما دون، 2- 6-10 سنوات، 3- أكثر من 10 سنوات).

ب-المتغير التابع:

الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس لدى عينة الدراسة.

إجراءات تنفيذ الدراسة

نفُذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد معلمي المرحلة الأساسيّة الدنيا.
3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدراسة.
6. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (36) من معلمي المرحلة الأساسيّة الدنيا، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجابتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
9. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
3. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضية المتعلقة بالجنس، والمؤهل العلمي.
4. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضية المتعلقة، بسنوات الخبرة.
5. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لفحص صدق أداتي الدارسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين في محافظة نابلس، والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدور
1	2	التعامل مع الأزمة عند وقوعها	3.59	.733	71.8	متوسط
2	3	التعامل بعد وقوع الأزمة	3.51	.725	70.2	متوسط
3	1	إدارة ما قبل وقوع الأزمة	3.50	.697	70.0	متوسط
		دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس	3.53	.693	70.6	متوسط

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس ككل بلغ (3.53) وبنسبة مئوية (70.6%) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تراوحت ما بين (3.59-3.50)، وجاء مجال "التعامل مع الأزمة عند وقوعها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.59) وبنسبة مئوية (71.8%) وبتقدير متوسط، بينما جاء مجال " إدارة ما قبل وقوع الأزمة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبنسبة مئوية (70.0%) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) مجال التعامل مع الأزمة عند وقوعها

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التعامل مع الأزمة عند وقوعها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدور
1	13	ينفذ عمليات الإخلاء عند الضرورة	3.77	.914	75.4	**مرتفع**
2	14	يتابع تطورات المواقف الطارئة	3.73	.964	74.6	**مرتفع**
3	20	يتخذ قرارات سريعة لمواجهة الأزمة حين حدوثها	3.66	.820	73.2	**متوسط**
4	17	يجري التعديلات اللازمة على خطة إدارة الطوارئ بما يتناسب مع طبيعة الأزمة	3.63	.789	72.6	**متوسط**
5	16	ينفذ أعمال الطوارئ العاجلة	3.60	.901	72.0	**متوسط**
6	19	يوظف الإمكانات البشرية لاحتواء الأزمة	3.59	.794	71.8	**متوسط**
7	15	ينفذ أحد البدائل التي سبق إعدادها لمواجهة الأزمة	3.55	.798	71.0	**متوسط**
8	12	يقلل من الخسائر المادية والبشرية عند حدوث الأزمة الطارئة	3.53	.843	70.6	**متوسط**
9	18	يستعين بالمختصين والخبراء في معالجة الأزمات	3.47	.906	69.4	**متوسط**
10	11	يجمع المعلومات اللازمة حول طبيعة الأزمة	3.38	.869	67.6	**متوسط**

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التعامل مع الأزمة عند وقوعها تراوحت ما بين (3.77 - 3.38)، وجاءت فقرة " ينفذ عمليات الإخلاء عند الضرورة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.77) وبنسبة مئوية (75.4%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة" يجمع المعلومات اللازمة حول طبيعة الأزمة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وبنسبة مئوية (67.6%) وبتقدير متوسط.

2) مجال التعامل بعد وقوع الأزمة

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التعامل بعد وقوع الأزمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدور
1	21	يحصر مدير المدرسة الأضرار الناتجة عن الأزمة	3.71	.849	74.2	**مرتفع**
2	28	يستخلص العبر من الأزمات التي واجهتها المدرسة	3.61	.867	72.2	**متوسط**
3	22	يضع نظام حماية من أخطار المستقبل المحتملة	3.53	.799	70.6	**متوسط**
4	24	يقدم التوصيات والمقترحات المستقبلية المستفادة من إدارة الأزمة	3.53	.938	70.6	**متوسط**
5	25	يطور الخطط وفقاً للمستجدات من أجل الوقاية من وقوع الأزمة	3.51	.874	70.2	**متوسط**
6	30	يفعل الاتصال بينه وبين المدارس لمعالجة أثار الأزمة	3.51	.923	70.2	**متوسط**
7	26	يضع سيناريوهات مستقبلية في ضوء تجاوز الأزمة الحالية.	3.50	.840	70.0	**متوسط**
8	29	يستفيد من الأزمات من خلال التعرف إلى نقاط الضعف في إدارة الأزمات	3.46	.918	69.2	**متوسط**
9	23	يسعى لتقديم الرعاية النفسية والاجتماعية للمتضررين من الأزمة	3.42	1.014	68.4	**متوسط**
10	27	يعد أنشطة ترفيهية لتفريغ الطلبة من آثار الصدمات	3.28	.929	65.6	**متوسط**

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التعامل بعد وقوع الأزمة تراوحت ما بين (3.71 - 3.28)، وجاءت فقرة " يحصر مدير المدرسة الأضرار الناتجة عن الأزمة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.71) وبنسبة مئوية (74.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يعد أنشطة ترفيهية لتفريغ الطلبة من آثار الصدمات " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وبنسبة مئوية (65.6%) وبتقدير متوسط.

3) مجال إدارة ما قبل وقوع الأزمة

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات إدارة ما قبل وقوع الأزمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدور
1	3	يجري فحوصات سلامة شاملة دورية لمبنى المدرسة وتجهيزاته	3.94	.850	78.8	**مرتفع**
2	4	يشجع المعلمين لاكتشاف المخاطر المهددة لحياة الطلبة والعاملين بالمدرسة	3.91	.741	78.2	**مرتفع**
3	2	يقدر مدير المدرسة المخاطر المادية المحتمل وقوعها داخل المدرسة	3.66	.825	73.2	**متوسط**
4	1	التخطيط لمواجهة الأزمة قبل وقوعها	3.65	.771	73.0	**متوسط**
5	6	يضع خطة احتمالية لمواجهة حالات الطوارئ بالمدرسة	3.45	.834	69.0	**متوسط**
6	7	يحدد مسئوليات فريق إدارة الطوارئ بالمدرسة	3.41	.946	68.2	**متوسط**
7	5	يشكل فريق إدارة طوارئ داخل المدرسة	3.35	.821	67.0	**متوسط**
8	10	يضع سيناريوهات مستقبلية عند وقوع الأزمة.	3.33	.865	66.6	**متوسط**
9	8	يجري مناورات تدريبية باستمرار تحاكي وقوع أزمة في المدرسة للتحقق من الجاهزية	3.18	1.179	63.6	**متوسط**
10	9	يراجع خطط إدارة الأزمات في ضوء نتائج أنشطة التدريب	3.14	1.079	62.8	**متوسط**

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال إدارة ما قبل وقوع الأزمة تراوحت ما بين (3.94-3.14)، وجاءت فقرة " يجري فحوصات سلامة شاملة دورية لمبنى المدرسة وتجهيزاته " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.94) وبنسبة مئوية (78.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يراجع خطط إدارة الأزمات في ضوء نتائج أنشطة التدريب " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وبنسبة مئوية (62.8%) وبتقدير متوسط.

النتائج المتعلقة بالفرضيات:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى إلى متغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية الأولى وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (8) تبين ذلك:

جدول (8)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى إلى متغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إدارة ما قبل وقوع الأزمة	ذكر	117	3.63	.660	2.703	.007*
	أنثى	157	3.40	.710		
التعامل مع الأزمة عند وقوعها	ذكر	117	3.63	.640	.829	.408
	أنثى	157	3.56	.796		
التعامل بعد وقوع الأزمة	ذكر	117	3.65	.643	2.799	.005*
	أنثى	157	3.40	.765		
الدرجة الكلية	ذكر	117	3.64	.621	2.166	.031*
	أنثى	157	3.45	.735		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.05 > p *)

يتبين من الجدول (8) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس ومجالي: (إدارة ما قبل وقوع الأزمة، التعامل بعد وقوع الأزمة) كانت؛ أقل من قيمة مستوى

الدلالة المحدد للدراسة (α≤.05)، وبالتالي وجود فروق في دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس ومجالي: (إدارة ما قبل وقوع الأزمة، التعامل بعد وقوع الأزمة) من وجهة نظر المعلمين في محافظة نابلس تعزى إلى متغير الجنس، إذ جاءت الفروق لصالح الذكور.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α≤.05) بين متوسطات دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضـــية الثانية وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، اســـتخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (9) تبين ذلك:

جدول (9)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إدارة ما قبل وقوع الأزمة	بكالوريوس	240	3.49	.697	-.864	.389
	ماجستير فأعلى	34	3.60	.703		
التعامل مع الأزمة عند وقوعها	بكالوريوس	240	3.60	.757	.278	.781
	ماجستير فأعلى	34	3.56	.543		
التعامل بعد وقوع الأزمة	بكالوريوس	240	3.50	.753	-.209	.835
	ماجستير فأعلى	34	3.53	.482		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	240	3.53	.711	-.264	.792
	ماجستير فأعلى	34	3.56	.564		

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.05 > p *)**

يتبين من الجدول (9) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α≤.05)، وبالتالي عدم وجود فروق في دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس ومجالاتها من وجهة نظر المعلمين في محافظة نابلس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة. والجدولان (10) و(11) يبينان ذلك:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة ما قبل وقوع الأزمة	5 سنوات فما دون	154	3.48	.740
	6-10 سنوات	36	3.33	.362
	أكثر من 10 سنوات	84	3.61	.713
التعامل مع الأزمة عند وقوعها	5 سنوات فما دون	154	3.62	.844
	6-10 سنوات	36	3.66	.409
	أكثر من 10 سنوات	84	3.52	.614
التعامل بعد وقوع الأزمة	5 سنوات فما دون	154	3.43	.799
	6-10 سنوات	36	3.63	.387
	أكثر من 10 سنوات	84	3.59	.679
الدرجة الكلية	5 سنوات فما دون	154	3.51	.778
	6-10 سنوات	36	3.54	.335
	أكثر من 10 سنوات	84	3.57	.644

يتضح من خلال الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة ما قبل وقوع الأزمة	بين المجموعات	2.096	2	1.048	2.175	.116
	داخل المجموعات	130.614	271	.482		
	المجموع	132.710	273			
التعامل مع الأزمة عند وقوعها	بين المجموعات	.751	2	.375	.697	.499
	داخل المجموعات	146.000	271	.539		
	المجموع	146.751	273			
التعامل بعد وقوع الأزمة	بين المجموعات	2.205	2	1.102	2.117	.122
	داخل المجموعات	141.128	271	.521		
	المجموع	143.333	273			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.238	2	.119	.246	.782
	داخل المجموعات	131.055	271	.484		
	المجموع	131.293	273			

يتبين من الجدول (11) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي في المدارس الابتدائية وقت الأزمات ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

مناقشة النّتائج والتوصيات:

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي:

ما دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس؟

لقد أظهرت النّتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس ككل بلغ (3.53) وبنسبة مئوية (70.6%) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس. تراوحت ما بين (3.59-3.50)، وجاء مجال "التعامل مع الأزمة عند وقوعها" بالمرتبة الأولى بمتوسط

حسابي قدره (3.59) وبنسبة مئوية (71.8%) وبتقدير متوسط، بينما جاء مجال " إدارة ما قبل وقوع الأزمة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبنسبة مئوية (70.0%) وبتقدير متوسط.

ويمكن تفسير هذه النتيجة، من خلال أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية الأساسية الدنيا، ووعي مديري ومعلمي المدارس الحكومية لأهمية ممارسة مهارات إدارة الأزمات وكيفية الوقاية منها والقدرة على حلها، وتحقيق الاستقرار التعليمي وقت الازمات، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية أشراك معلمي المدارس في إدارة الأزمات من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في وقت الازمات.

كما يعزو الباحثين حصول مجال التعامل مع الأزمة عند وقوعها في المرتبة الأولى، إلى أن مديري المدارس يجمعون المعلومات اللازمة حول طبيعة الأزمة، ويحرصون على التقليل من الخسائر المادية والبشرية عند حدوث الأزمة، ويتابعون تطورات المواقف الطارئة، ويحرصون على إجراء التعديلات اللازمة على خطة إدارة الطوارئ بما يتناسب مع طبيعة الأزمة، وحصول مجال إدارة الأزمة ما قبل وقوع الأزمة في المرتبة الأخيرة، إلى أن مديري المدارس الحكومية في المدارس الأساسية الدنيا، يشجعون المعلمين لاكتشاف المخاطر المهددة لحياة الطلبة والعاملين في المدرسة، ويشكلون فريق إدارة طوارئ في المدرسة، ويضعون خطة احتمالية لمواجهة حالات الطوارئ بالمدرسة، ويراجعون خطط إدارة الأزمات في ضوء نتائج أنشطة التدريب، ويضعون سيناريوهات مستقبلية عند وقوع الأزمة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من قدور والشلبي (2022)، التي كشفت النتائج أن مستوى مديري المارس في ادارة الازمات في محافظة مأدبا كان متوسطا. ودراسة عبابنة وعاشور (2017)، التي اظهرت النتائج ان اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يشيرون الى تقديرات متوسطة لواقع ادارة الازمات.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الهاجري (2020)، التي توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في ادارة الازمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة من قبل العاملين بها، ودراسة حسن(2020)، التي توصلت النتائج الى ان درجة فاعلية القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارسة ادارة الازمات جاءت مرتفعة، ودراسة الظفر والعمود(2019)، التي توصلت الدراسة الى ان درجة تطبيق واسهام الصلاحيات المتعلقة بإدارة الازمات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض جاء بدرجة عالية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين متوسطات دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى إلى متغير الجنس.

اظهرت النتائج وجود فروق في دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس ومجالي: (إدارة ما قبل وقوع الأزمة، التعامل بعد وقوع الأزمة) تعزى إلى متغير الجنس، إذ جاءت الفروق لصالح الذكور.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلمين الذكور يدركون بدرجة أكبر إدارة الأزمات التعليمية، وإلى أن المعلمين الذكور يختلفون عن الإناث في وجهات نظرهم حول إدارة الأزمات المدرسية، ويعزو الباحثين هذه النتيجة إلى الروتين الإداري المتبع في مدارس البنات، حيث تسود المركزية نوعاً ما مقابل إعطاء المدير مرونة أكبر، وحرية التصرف إلى حد ما في مدارس الذكور، فالأسلوب الروتيني الصارم لم يعد مجدياً لدى المديرات في إدارات الأزمات المدرسية في وقتنا الراهن.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة ويلر (Wheeler, 2016)، التي توصلت نتائج الدراسة إلى وجود قدرة على إدارة الأزمات لصالح الذكور.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين متوسطات دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

اظهرت النتائج عدم وجود فروق في دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن جميع أفراد العينة في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يسعون للاطلاع المستمر على المستجدات التربوية والإدارية، حسب اللوائح الداخلية والقوانين ويتبعون نفس الادوار الادارية، ويعزو الباحثين هذه إلى أهمية المستوى التعليمي في وعي متطلبات إدارة الأزمات التعليمية إلى تطوير الذات المستمر، بالإضافة إلى الاستفادة من الدورات التدريبية والزيارات الميدانية التي يلتزم بها الجميع بمختلف اختصاصاتهم ومؤهلاتهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين متوسطات دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

اظهرت النتائج عدم وجود فروق في دور الادارة المدرسية في تحقيق الاستقرار التعليمي وقت الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة نابلس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحثين هذه النتيجة إلى أن أراء المعلمين على اختلاف خبراتهم تتشابه حسب ما يرونه لإدارة مديرهم للأزمة، حيث تشابه الأزمات التي تمر بها المدارس الحكومية، وكذلك تتشابه المعيقات التي تواجه مديري المدارس الأساسية الدنيا، ومستوى حدتها، وكذلك تشابه رد فعل المديرين في التعامل مع الازمة وإدارتها، مما يدل على أن الاختلاف في سنوات الخبرة لدى المعلمين لا ينتج عنه اختلاف في وجهات نظرهم حول درجة ممارسة إدارة الأزمات وتحقيق الاستقرار التعليمي في المدارس الأساسية الدنيا في محافظة نابلس.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العطاونة (2021)، التي تبين عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى الى متغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

بناء على ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة تعزيز وعي مديري المدارس الحكومية في جميع المراحل الدراسية في فلسطين، بأهمية إدارة الأزمات والتخطيط المسبق لها ودورها في تحقيق الاستقرار التعليمي في البيئة المدرسية.

2. تكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس الحكومية بجميع المراحل التعليمية لإدارة الأزمات والتخطيط المسبق لها وسبل التغلب عليها في البيئة المدرسية قبل وأثناء وبعد حدوثها.
3. إعطاء صلاحيات أكثر لمديري المدارس الحكومية لإدارة الأزمات المدرسية تتضمن اتخاذ وتخصيص ميزانية خاصة وتوفير الإمكانات البشرية والمادية والفنية التي تضمن تحقيق الاستقرار التعليمي في المدارس.
4. العمل على إشراك جميع العاملين في المدارس في التخطيط الاستراتيجي، لما لذلك دور في الإحاطة بكافة الأبعاد وظروف بيئة العمل في المدرسة مما يضمن الاستقرار التعليمي في المدارس.

المراجع العربية:

أبو كرش، نصر ناصر وحجازي، جولتان.(2022) . درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية ادارة الازمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 13(38): 139-152.

البداينة، سمية. (2022). دور الإدارة المدرسية في تحسين التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للنشر العلمي، (42): 325-346.

بشماني، شكيب (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 36 (5): 85-100.

جاد الله، صدام. (2020). دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(31): 24-42.

حسن، حنين محمود منجد. (2020). *فاعلية اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الازمات من وجهة نظر العاملين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط.

الخطيب، محمد بن شحات حسين. (2020). التربية الوقائية في التصدي للازمات والكوارث والوباء في مؤسسات التعليم في ضوء التربية الاسلامية. *مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، 1(2)، 9-83.

الديحاني، سلطان والعازمي، مها. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 1(2): 255-290.

الزاملي، علي والغنبوصي، سالم وسليمان، سعاد. (2007). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، *مجلة علوم النفسية والتربوية (البحرين)*، 8(3): 63-84.

الزعبي، رشا. (2022). درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية للأزمات التربوية وأثرها على دافعية الإنجاز للمعلمين في العاصمة عمان، *مجلة كلية التربية (اسيوط)*، 18(11): 127-166.

الشوابكة، تغريد. (2022). الإدارة المدرسية ودورها في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

الصالحي، نبيل. (2012). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

الظفر، امل بنت ابراهيم والعمود، مها بنت صالح.(2019).اسهام صلاحيات القيادة المدرسية في ادارة الازمات بمدارس التعليم الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات. *البلقاء للبحوث والدراسات*، 22 (2)،1-25.

العابد، ليندا. (2016). التعاون بين الإدارة المدرسية والتلميذ وتأثيره على التحصيل الدراسي في المرحلة الثانوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

عبانة، سعيد، وعاشور، محمد علي.(2017). واقع ادارة الازمات بالجامعات الاردنية الحكومية في شمال الاردن. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية*،26(3): 715-742.

عبد الوهاب، سميرة والمرسي، محمد. (2012). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، 8(1): 36-88.

العطاونة، ماجد نور(2021). دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الاسلامية للبحوث الانسانية*، 18(1)، 1-37.

عمار، نوي وأحمد، زردومي. (2010). *دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجمعوي*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري، الجزائر.

العموري، سليمان .(2022). دور الادارة المدرسية في خلق دافعية التعلم في مدارس منطقة النقب من وجهة نظر مديريها. *كلية التربية، الجامعة العربية الامريكية*، 2(9): 190-206.

عوده، أحمد وملكاوي، فتحي حسن. (1992). *أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية : عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي*. إربد: مكتبة الكتابي.

قدور، حلا فاروق محمود.(2022).مســـتوى ممارســـة ادارة الازمات من قبل مديري المدارس الاردنية من وجهة نظر المعلمين في ضـــوء عدة متغيرات. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 42(2): 256-270.

القرني، شـــريفة ناصـــر مرعي .(2021). درجة توفر كفايات ادارة الازمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة. *الكلية العلمية لكلية التربية – جامعة اسيوط*. 3(37): 287-311.

الهاجري، محمد دخيل الله.(2020). واقع ادارة الازمات بمدارس المرحلة المتوســـطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية، جامعة الازهر*،3(186): 211-241.

يافطوم، سالم. (2020). آثار الحرب اليمنية على الاستقرار الدراسي والسلوكي للأطفال النازحين إلى محافظة المهرة، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(32): 134-163.

المراجع الأجنبية:

Al-Nuwaysar,Eatif.(2013). *Almueawiqat Aledaria Alati Tuajih Al'ajhizat Al'amniat Fi Altaeamul Mae Al'azamat* [Unpuplished Master's Thesis]. Jamieat Nayif Alearabiat lileulum Al'amniati.

Bundy ,Jonathan(2017). Crises and Crises Management Integration ,Journal of Management ,Arizona State University ,2017 ,p.2. Debes,Gulyuz. (2021). Teachers perception of crisis management in school. *International Online Journal of Education and Teaching* (IOJET),Vol . 8 (2) ,638-652.

Daughtry, P.(2015). *Principals' Preparedness For, And Experiences of, Crisis Events At School*. (Doctoral dissertation). Retrieved from https://scholarcommons.sc.edu/etd/3688.

Fener, T. and Cevik, T. (2015), "Leadership in crisis management: separation of leadership and executive concepts", Procedia Economics and Finance, 26: 695-701.

Garcia, E.(2011). A tutorial on correlation coefficients, information- retrieval-18/7/2018.https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edea.pdf.

Mukll, M. (2016). *The Role of Communication in Crisis Management in Institution of Higher Learning in Kenya*: A Case Study of the University of Higher Learning in Kenya :A Case Study of the University of Nairobi.

Northouse, P. (2018). Leadership: Theory and practice (7th ed.). Thousand Oaks: CA: Sage.

Ogunode, N. J., & Abashi, L. E. (2020). An Investigation into the Administrative Challenges Facing the Administration of Universal Basic schools in Abaji area council of FCT, Abuja, Nigeria. *WORLDWIDE JOURNAL OF RESEARCH*, 1(3), 27-39.

Ogunode, N. J., Ahmed, L., Gregory, D., & Abubakar, L. (2020). Administration of Public Educational Institutions in Nigeria: Problem and Suggestion. *European Scholar Journal* (ESJ), 1(3).

Orifice, J. (2015). Effective Crises Management Planning: Creating A Collaborative Frame Work. *Educating children and training them*. 9 (66): 1- 22.

Ozkayran ,S. E.,Yetis Abali,A. ,& Abali ,A. (2020). The Opinions of Teachers on Crisis Managemant in Guidance Services. Educational Process: *International Journal* ,9 (4),205-220.

Sunaengsih, C., et al.(2019). Principal Leadership in the Implementation of Effective School Management. *Mimbar Sekolah Dasar*, 6(1), pp.79-80.

Sutherland, I.E. (2017), "Learning and growing: trust, leadership, and response to crisis", Journal of Educational Administration, 55 (1): 2-17.

van Dierendonck, d. (2011). servant leadership: a review and synthesis. journal of management(37), pp. 1228-1261.

Wheeler, G. (2016). *Crisis Management Training Needs: Perception of Virginia Principals*. EdD. Unpublished Dissertation. University of Virginia.