

درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية

إيناس سعيد جراتات^أ
تاريخ الاستلام
2024/1/18

أ.د. عارف توفيق عطاري^ب
تاريخ القبول
2024/4/6

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية، والعلاقة بين درجة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات ومستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع استبانة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وتكونت من (493) منهم (357) معلمًا ومعلمة و(136) مديرًا ومديرة من مجتمع الدراسة المكوّن من (5191) معلمًا ومعلمة و(209) مديرًا ومديرة في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية، وأظهرت النتائج أنّ درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة كبيرة، كذلك أظهرت النتائج أنّ مستوى فاعلية إدارة الأزمات في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس قصبة إربد ومستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية، وتوصي الدراسة بتحفيز مديري المدارس في قصبة إربد على الاستمرار والمحافظة على هذه الدرجة.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرارات، المديرين، المعلمين، إدارة الأزمات المدرسية، لواء قصبة إربد.

^أ جامعة اليرموك
^ب جامعة اليرموك

The Degree of Principals' Involvement of Teachers in Qasaba Irbid Public Schools in Decision-Making and its Relationship to the Level of Effectiveness of School Crisis Management.

Abstract

The study aimed to identify the degree of principals' involvement of teachers in Qasaba Irbid public schools in decision-making, the degree of effectiveness of crisis management and the relationship between the degree of involvement of teachers in decision-making and the level of effectiveness of school crisis management. The study used the descriptive correlational approach. A questionnaire was distributed to the study sample, which was selected by a simple random method, so that the total sample was (493) of whom (357) were teachers and (136) principals from the study population consisting of (5191) teachers and (209) principals in Qasaba Irbid District Government Schools. The results showed that the degree of principals' involvement of teachers in Qasaba Irbid District Government Schools in decision-making was to a large degree. The results also showed that the level of effectiveness of crisis management in Qasaba Irbid District government schools came to a large degree, The results also showed the existence of a direct positive relationship between the degree of principals' involvement of teachers in Qasaba Irbid District schools and the level of effectiveness of school crisis management. Among the recommendations were motivating school principals in the Irbid Qasaba district to continue and maintain this degree.

Keywords: Decision Making, Principals, Teachers, School Crisis Management, Qasaba Irbid District.

المقدمة

مع تزايد التطورات والتعقيدات الاجتماعية والسكانية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجية التي يشهدها العالم؛ تتعدد أدوار مدير المدرسة وتزداد تعقيداً حيث يُلقى على عاتقه مسؤوليات إدارية وتعليمية وقيادية عديدة من بينها إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية، وإدارة البرنامج التعليمي والمحافظة على علاقة تشاركية تبادلية مع المجتمع وأصحاب المصلحة، وحماية مصلحة الطلبة والعاملين، ومواجهة الأزمات. ومن شأن هذه التطورات أن تجعل المدير غير قادر على القيام بها على الوجه الأكمل دون مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.

وهناك اتفاق عام بين الباحثين وعلماء الإدارة على أهمية إشراك ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وما يرتبط بذلك من مفاهيم مثل تمكين المعلمين واستقلاليتهم واعتبارهم قادة في صفوفهم وفي المدرسة بشكل عام، لما لذلك من آثار إيجابية على أداء المعلمين أنفسهم وعلى علاقتهم بطلابهم وعلى أداء المدرسة بشكل عام. كما أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرار يضمن الحماس لتنفيذه من قبلهم وكذلك الالتزام به (بطاح والطعاني، 2016؛ Mawajdeh, 2021).

ومن شأن المشاركة في صنع القرار أن تعزز جودة القرار الإداري، وأن تُوجد توازناً بين الأهداف الشخصية والتنظيمية، وأن تساهم في تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية، وفوق ذلك فإن إشراك المعلمين في صنع القرار أصبح أمراً طبيعياً كون المدير لا يستطيع الإحاطة بكافة جوانب المشكلات التي تبرز أمامه في إدارة المدرسة؛ وكون المعلمين أصبحوا أكثر تأهيلاً مما يجعلهم قادرين على المشاركة باقتدار في صنع القرار (البراشدية، 2017؛ المخاريز، 2018).

وقد أورد العظامات (2022) عدداً من المزايا لإشراك المعلمين في اتخاذ القرار ومن بينها: الإفادة مما لدى المعلمين من معلومات وخبرات ودراية، وإشباع حاجات المعلمين كأفراد للشعور بالانتماء وتحقيق الذات والشعور بالمسؤولية، وتوسيع قنوات الاتصال بين المدير والمرووسين مما يؤدي إلى تعزيز الثقة ورفع الروح المعنوية والاحساس بفعالية الذات، وإيجاد مناخ إيجابي يحفز على الالتزام بالقرارات المتخذة بروح الفريق.

إن التشاركية في صنع القرار ضمان لسلامة التنفيذ، وذلك لا يتم إلا بالمشاركة والإقناع وليس بإصدار الأوامر والتعليمات، كما أنّ مسؤولية متخذ القرار لا تقتصر على شرح مبررات إصدار القرار فقط بل تمتد إلى إشراك المرووسين في تقديم مقترحاتهم بكل ما يتعلق بمسؤولياتهم واختصاصاتهم والرد على استفساراتهم، فمن الممكن أن يدرك شخصان في نفس المستوى الوظيفي والخبرة مدلولات القرار بعدة طرق مختلفة، وذلك بسبب اختلاف خلفياتهما والتركيب السيكولوجي لهما، فمن خلال المناقشة والحوار يمكن توصيل المفهوم الصحيح للمعلومات وبالمثل نفسه لدى جميع المرووسين بشكل يبعد كل التفسيرات الجانبية والشخصية (تعلم، 2011).

وقد تتم المشاركة في اتخاذ القرار الإداري من خلال اللجان وفرق العمل التي تتكون من مجموعة من المتخصصين بشكل يسمح بتناول وجهات النظر المختلفة وقيامها بالتنسيق بين الإدارات التنظيمية ذات الصلة بالموضوع. كما تعدّ الندوات والمؤتمرات من أنجح طرق المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة بالنسبة للإدارة العليا لتمييزها بالديمقراطية والحرية في المناقشة، حيث تعقد المؤتمرات والندوات العلمية من أجل مناقشة موضوع من قبل المختصين الذين يتم دعوتهم إليها (أبو خيط، 2019).

على صعيد آخر تزايد الاهتمام بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار مع مبادرات إصلاح النظام التعليمي في أنحاء العالم وذلك منذ مطلع ثمانينيات القرن الماضي. ومن بين أبرز ما أكدت عليه

تلك المبادرات الإدارية الذاتية للمدارس وتمكين المعلمين وإشراكهم مشاركة فعلية في اتخاذ القرار واستقلاليتهم واحترام مهنتهم. وتعدّ هذه التوجهات جوهر النظريات الإدارية ذات التوجه التشاركي مثل نظريات الإدارة التوزيعية والديموقراطية والتشاركية والذاتية والتعاونية والتحويلية، والتي ترى أنّ الإدارة ليست حكراً على الشاغليين الرسميين للأدوار الإدارية وحسب، بل على كل من يؤثر ويتأثر بما يتم في المدرسة (Stosich, 2021).

وفي الأردن دعت مبادرات إصلاح التعليم منذ مطلع هذا القرن بدءاً بمبادرة التعليم الأردنية عام 2003، ثم مبادرة إصلاح التعليم من أجل الاقتصاد المعرفي (أيريفكي) (2003-2015) ووصولاً إلى استراتيجية وزارة التربية والتعليم الأردنية 2018-2022 إلى تفويض كثير من قرارات المركز (أي الوزارة) إلى المديرين والمدارس. كما دعت هذه المبادرات إلى تبني النظريات الحديثة القائمة على التشاركية في صنع القرار وإعطاء المعلمين دوراً أكبر في اتخاذ القرار، ويُعزى ذلك إلى أن المعلمين في نهاية المطاف هم الذين ينفذون مبادرات الإصلاح، ومن شأن مشاركتهم وتمكينهم الإسهام في نجاح تلك المبادرات (وزارة التربية والتعليم، 2018).

ومن بين التحديات التي تواجه مدير المدرسة الأزمات التي تتفاوت في حدتها، وقد أظهرت أزمة كورونا التي اجتاحت العالم منذ وقت ليس بالبعيد، وما تلاها من أزمات في بعض دول العالم ناجمة عن الزلازل والأعاصير، ناهيك عن الصراعات المسلحة واللجوء والتهجير القسري، أهمية إدارة الأزمات وأن تحظى باهتمام كافٍ في إعداد المديرين والمعلمين، ومع أن المدارس واجهت تلك الأزمات والآثار المترتبة عليها إلا أن ذلك لم يكن دون آثار سلبية تتمثل في الفقد التعليمي والآثار النفسية والاجتماعية الأخرى. من هنا يكون السؤال ليس فقط حول إدارة الأزمة، بل درجة فاعلية إدارتها (Bartsch et al, 2021).

وتتضمن إدارة الأزمات التعرف على أهم مخاطر الخطر والتهديد، ومعالجة جوانب القصور التي تهدد بوجود أزمات، والتمكن من تحقيق درجة عالية من الاستجابة الفورية لظروف ومتغيرات الأزمة عند ظهورها. أي أنها تتضمن التنبؤ بالمستقبل وكيفية مواجهته في أصعب الظروف وأقل الامكانيات وذلك لتقليل الخسائر لأقل حد ممكن، أو على الأقل تلافي حدوث الأزمات في ظل استشراف المستقبل (حسان والعجمي، 2007؛ الضبع، 2015).

وتمر عملية إدارة الأزمات بعدة مراحل أولها التبليغ الصادق السريع أثناء وقوع الأزمة، وذلك من أهم الأسباب للنجاح في مواجهة الأزمة والتغلب عليها، وهي أيضاً المساعد الأول في سرعة اتخاذ القرار الأنسب بشأن الأزمة قبل تفاقمها وتعقد حلها، وتشمل أيضاً سرعة تبليغ مدير المدرسة للجهات العليا في إدارة التربية والتعليم، يليها السرعة في اتخاذ الإجراءات، وهنا يبدأ المدير باتخاذ الإجراءات المناسبة وحسب الأولوية، ويجب أن تراعى السرعة في اتخاذ القرار حتى لا تتفاقم الأزمة لدرجة يصعب عليه حلها (Robertson, 2017).

بعد ذلك يأتي الاتصال بجميع أعضاء مجلس إدارة الأزمات وإطلاعهم على الأمر حتى يتم اتخاذ الإجراء اللازم منهم في أسرع وقت، وكذلك الاتصال بالجهات المختصة للمساعدة للتخفيف من تداعيات الأزمة، ثم التنسيق والتنظيم بحيث يعرف كل شخص ما هو مطلوب منه، والتنسيق بين جهود العاملين حتى لا يحدث تعارض بين الآراء والإجراءات اللازمة، وصولاً للمتابعة المستمرة لتداعيات الأزمة والاستمرار باتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات المناسبة حتى التأكد من انتهاء الأزمة والنجاح بإدارتها بأقل الخسار الممكنة (حسان والعجمي، 2007).

وقد أكدت الدراسات على أهمية القدرة على اتخاذ القرار السليم في وقت الأزمات. ورأى "أنسل وبوين" أن على المدير في وقت الأزمات أن يوازن بين القدرة على التصرف والمساءلة؛ وبين

الاستقلالية والفردية من جهة، والتوجه الجمعي والمشاورة وإشراك الآخرين في اتخاذ القرار من جهة أخرى، وكذلك أن يمتلك مهارات الاتصال الفعال مع كافة الأطراف ذات الصلة بالأزمة (Ansell and Boin, 2019).

ولكن أيا كانت الصفات والمهارات التي تتوفر لدى مدير المدرسة فهو لا يستطيع القيام بمفرده بإدارة الأزمة. إن تعقيد الأزمة وتعدد أطرافها يجعل المدير في حاجة لتعاون جميع الأطراف المدرسية والخارجية، وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن نجاح المديرين في مواجهة الأزمات يعتمد على درجة تمتعهم بثقة وتعاون جميع الأطراف الداخلية والخارجية، وعلى طبيعة المناخ المدرسي والعلاقة مع العاملين وفي مقدمتهم المعلمين (Arar, Sawalhi, Chaaban, 2021; Zohri and Alhouthi).

وتتبع أهمية دور المعلمين في إدارة الأزمات من قدرتهم على تحديد مؤشرات الخلل ومواقع الخطر على الحياة المدرسية، واسهامهم في معالجة الأزمات والاستجابة لها وقت حدوثها وتقديم الدعم أثناء وبعد الأزمة والتعلم منها بعد ذلك. من هنا تأتي أهمية تمكين المعلمين والارتقاء باستعدادهم القيادي ودورهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار حتى يسهم ذلك في فعالية الإدارة في تحسين الأداء المدرسي بشكل عام ومن ضمنه مواجهة الأزمات بفعالية وكفاءة (Kafa, 2023). وفي ضوء أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار وفي ضوء أهمية الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات أجرى عدد من الباحثين دراسات في عدد من البلدان العربية والعالمية.

فيما يتعلق بمشاركة المعلمين في صنع القرار أجرى المخاريز (2018) دراسة هدفت الكشف عن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (108) معلماً ومعلمة. واستخدم المنهج الوصفي وتم تطوير أداة مكونة من (24) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وشؤون الطلبة، والاحتياجات المهنية للمعلمين والشؤون الإدارية والمالية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية كانت بدرجة متوسطة. وجاء مجال شؤون الطلبة في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وتلاه مجال الاحتياجات المهنية للمعلمين وبدرجة متوسطة في حين جاء مجال الشؤون الإدارية والمالية في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. ولم تكشف النتائج عن وجود فروق دالة في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيري الجنس أو المؤهل العلمي.

وأجرت الديكة وخصاونة (2021) دراسة هدفت تحديد مستوى مشاركة المعلمين في المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار وأثره على الرضا الوظيفي. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (202) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة العاملين في قصبة إربد اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، أشارت النتائج إلى أن مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار كان متوسطاً، وكذلك جاء مستوى الرضا الوظيفي متوسطاً، كما أشارت النتائج إلى أثر للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى الرضا الوظيفي.

أما دراسة العظامات (2022) فقد هدفت الكشف عن درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية، استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أظهرت النتائج أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مدارس البادية الشمالية الشرقية جاءت متوسطة، وأن درجة تأثير مشاركة المعلمين

في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني كانت عالية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

وهدفنا دراسة بني خلف (2023) الكشف عن واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في صنع القرار الإداري، تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، ووزعت استبانة مكونة من (37) فقرة وسؤال مفتوح، تكونت عينة الدراسة من (326) من معلمي المدارس الثانوية الحكومية. أظهرت النتائج أن واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية في صنع القرار الإداري جاء بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مشاركة المعلمين في صنع القرار الإداري تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة العملية لصالح الذين لديهم خبرة عملية (10) سنوات فأكثر.

وفيما يتعلق بإدارة الأزمات، أجرى الحسين وغنيم وأبو البصل (Alhussein, Ghnaim, and Abu Albasal, 2020) دراسة هدفت تقصي درجة امتلاك مديري المدارس في قسبة السلط لمهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر المشرفين، استخدم المنهج الوصفي حيث وزعت استبانة على عينة عشوائية من (75) مشرفاً. تكونت الاستبانة من مجالات: تجنب الأزمات، والتخطيط لمواجهتها، وإدارتها، ومعالجتها. أظهرت النتائج أن درجة امتلاك المديرين لمهارات إدارة الأزمات جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين تعزى للجنس ولصالح الذكور، ولمتغير سنوات الخبرة، بينما لم تكن هناك فروق دالة تعزى للمؤهل الأكاديمي والمرحلة التعليمية.

وأجرى الغامدي (2015) دراسة هدفت التعرف على واقع الأزمات وإدارتها بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة الباحة التعليمية. تم اتباع المنهج الوصفي المسحي والمقارن، وتم اختيار عينة الدراسة المكونة من (103) فرداً بطريقة قصدية من جميع المدارس الثانوية للبنات والتي لديها تشكيل فريق لمواجهة الأزمات ويتكون من مديرة المدرسة وبعض المعلمات والإداريات. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة لا يعاني من الأزمات المتعلقة بالطلبة والمبني المدرسي والمعلمة، ولكن هناك أزمات على مجال المجتمع المحلي بدرجة متوسطة.

وبهدف تقصي درجة توفر مهارات إدارة الأزمات في ظلّ جائحة كورونا لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق أجرت الخزاعلة (2022) دراسة استخدمت فيها المنهج الوصفي حيث تم توزيع استبانة مكونة من (28) فقرة على عينة من معلمي محافظة المفرق مكونة من (120) معلماً. وقد تكونت الأداة من أربع مجالات وهي: التفكير الإبداعي، والتخطيط والاتصال والتفاوض وحلّ المشكلات، كشفت النتائج أن درجة توفر مهارات إدارة الأزمات في ظلّ جائحة كورونا جاءت متوسطة. كما كشفت عن فروق دالة بين متوسطات إجابات المستجيبين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفروق دالة تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا، بينما لم تكن هناك فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وأجرت الزعبي (2022) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لإدارة الأزمات التربوية وأثرها على دافعية الانجاز للمعلمين في العاصمة عمان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ووزعت استبانة على عينة مكونة من (350) من معلمي المدارس الأساسية في العاصمة الأردنية عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات التربوية لدى مدراء المدارس الأساسية في العاصمة الأردنية جاءت بمستوى كبير.

وأجرى كافا (Kafa, 2023) دراسة بهدف تقصي تصورات المعلمين لدور مديري المدارس في اليونان في مواجهة أزمة الجائحة، أجريت مقابلات شبه مقننة مع (19) معلماً من المدارس الابتدائية والإعدادية اليونانية ضمن مجموعة تركيز. أظهرت النتائج أهمية عناصر الثقة والتعاون والمناخ الإيجابي وشبكة العلاقات التي أقامها المديرون مع الآباء والمنظمات غير الرسمية لمواجهة الأزمة.

وحول العلاقة بين فعالية اتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات المدرسية أجرت الخصري (2017) دراسة هدفت التعرف إلى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في مديرية غرب غزة من العام الدراسي (2016-2017) حيث تكون مجتمع الدراسة من (879) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية لمحافظة غزة وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكان من أهم نتائج الدراسة تحقيق فعالية في اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بدرجة متوسطة، كما يوجد موافقة بدرجة متوسطة على مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، كذلك كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة فعالية اتخاذ القرار ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة غزة.

وأجرت خلايلة (2021) دراسة هدفت التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة الأزمات في ظلّ جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي والنوعي، وتكونت عينة الدراسة من (362) من معلمي المدارس الإعدادية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكذلك من (23) مديراً ومعلماً تم اختيارهم بالطريقة القصدية بهدف إجراء المقابلات معهم، وكانت أدوات الدراسة الاستبانة والمقابلات بعد التأكد من صدقها وثباتها. وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الإعدادية في ظلّ جائحة كورونا.

يشير عرض الدراسات التي أجريت في السنوات الماضية إلى أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار يحظى باهتمام الباحثين. وقد تقصى بعض تلك الدراسات درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار فيما ربطها بعضهم بمتغيرات مثل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وتشير نتائج تلك الدراسات إلى أنه رغم وجود علاقات دالة بين المشاركة وبعض المتغيرات إلا أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في معظم البلدان بما فيها الأردن لا زالت متوسطة ودون المستوى المرغوب فيه.

كما تشير الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات إلى تزايد الاهتمام بإدارة الأزمات في السنوات الأخيرة بشكل خاص ربما بتأثير من جائحة كورونا. وقد تشعبت اتجاهات البحث ف فيما سعى بعض الباحثين إلى تقصي درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس، سعت دراسات أخرى إلى تحديد المهارات والكفايات اللازمة لإدارة الأزمات ودرجة توفرها لدى المديرين.

وقد ربطت دراسات أخرى بين فعالية القرارات المدرسية ومواجهة الأزمات. ولكن لم يعثر الباحثان على دراسات تربط بين إشراك المعلمين في اتخاذ القرار وإدارة الأزمات. ولكن الباحثين يفترضان وجود هذه العلاقة ضمناً في ضوء ما كشفت عنه الدراسات من وجود انعكاسات إيجابية للمشاركة في اتخاذ القرار على كثير من جوانب العمل والأداء المدرسي.

على صعيد آخر استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات فيما استخدم بعض منها المقابلات والاستبانة مفتوحة الإجابة. وسوف تفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في وضع التصور النظري للدراسة وتصميم المنهجية ومناقشة النتائج.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتميز مبادرات إصلاح التعليم في الأردن منذ مطلع هذا القرن بأنها ذات توجه تشاركي يقوم على توسيع دور المعلمين ونطاق مشاركتهم في اتخاذ القرار. ولكن معظم الدراسات التي أجريت في الأردن أشارت إلى أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار لا زالت بدرجة متوسطة. من ناحية أخرى واجه الأردن في السنوات القليلة الماضية عدداً من الأزمات التي لا زالت تلقي بظلالها على المشهد التعليمي، ومن بينها جائحة كورونا وأزمة اللجوء من دول الجوار.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين فعالية اتخاذ القرار والنجاح في إدارة الأزمات (الخضري، 2017؛ خلايلة، 2021) كما أشارت دراسات أخرى إلى أن مواجهة الأزمات تحتاج إلى جهد تعاوني تشاركي بين الإدارة المدرسية ومختلف الأطراف ذات الصلة وخاصة المعلمين (Arar et al, 2021).

من هنا انبثقت مشكلة هذه الدراسة التي تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

- 1-ما درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟
- 2-ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟
- 3-هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً ($\alpha=0.05$) لدرجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟

أهداف الدراسة

- 1-التعرف إلى درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد في اتخاذ القرارات.
- 2-الكشف عن مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس لواء قصبة إربد الحكومية.
- 3- تقرير ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرار ومستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية مما يمكن أن تكشف عنه من نتائج وتوفره من بيانات تنثري الأدب النظري ذي الصلة، سواء فيما يتعلق بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار الذي يشكل جوهر التوجه التشاركي للإدارة الحديثة، أو بفعالية إدارة الأزمات الذي أصبح في مقدمة المهام القيادية في ظلّ الأزمات المتوالية التي شهدها العالم في السنوات القليلة الماضية.

أما الأهمية العملية لهذه الدراسة فهي تتجلى فيما يمكن أن يفيد المديرون وواضعو السياسات ومتخذو القرارات من نتائجها. وفي مقدمة ذلك أن يضع المديرون نصب أعينهم أن مواجهة الأزمات بنجاح يتطلب جهداً جمعياً تشاركياً يتضمن مساهمة جميع أصحاب العلاقة وخاصة المعلمين.

كما يؤمل أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات لاحقة يجريها طلاب الدراسات العليا والباحثون.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- **الإشراك في اتخاذ القرارات:** عملية إعطاء كل معني بأثر القرار فرصة في صناعته مما يضمن الحماس لتنفيذه، ويضمن درجة أكبر من العقلانية في صياغته (بطاح والطعاني، 2016). ويقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.
- **فاعلية إدارة الأزمات المدرسية:** تعبر عن مدى نجاعة استراتيجيات التعامل مع الأزمة للتغلب عليها وتجنب سلبياتها والاستفادة من الفرص التي قد تُتيحها، وتتضمن التنبؤ بالأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات والإعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية (حسان والعجمي، 2007). وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يتم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها: تمثلت حدود الدراسة ومحدداتها بالآتي:

- الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على التعرف إلى درجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية.
- الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على المعلمين والمديرين في مدارس لواء قصبه إربد الحكومية.
- الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على مدارس لواء قصبه إربد الحكومية.
- الحد الزمني:** تمت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2023-2024.
- محددات الدراسة:** يتوقف تعميم نتائج الدراسة على طبيعة أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي وهو منهج مناسب لتحقيق هدف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في لواء قصبه إربد، إذ بلغ عددهم (5191) معلماً ومعلمة (209) مديراً ومديرة. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي (2023-2024)، وتكونت من (493) مستجيباً منهم (357) معلماً ومعلمة و(136) مديراً ومديرة، وبيّن الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	معلم	357	72.4
	مدير	136	27.6
	المجموع	493	100.0

- أداة الدراسة

تم تطوير استبانة من (63) فقرة، بعد الرجوع للدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بإشراك المعلمين في اتخاذ القرار مثل دراسة المخاريز (2018) والعظامات (2022) وبني خلف (2023)؛ وكذلك فيما يتعلق بإدارة الأزمات بعد الرجوع إلى الدراسات ذات الصلة بفعالية إدارة الأزمات مثل دراسة دراسة الزعبي (2022) والخزاعلة (2022). وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين الأول اشتمل على المعلومات الديمغرافية للمستجيبين. أما الجزء الثاني فتكون من محورين الأول لدرجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات، وهو مكون من (31) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي (الشؤون الطلابية، وشؤون المعلمين، والمجتمع المحلي، والعملية التعليمية)، وتكون المحور الثاني من (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات لإدارة الأزمات وهي (التخطيط لإدارة الأزمة، ومواجهة الأزمات، واحتواء الأزمات، واستعادة النشاط، والتعلم).

فحص الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها بصورتها الأولية، على عشرة من أعضاء هيئة التدريس، في العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، بهدف إبداء آرائهم حول وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وُضعت لقياسه، وانتمائها للمجالات. وبعد ذلك تم تعديل بعض الصياغات وظلت الأداة بشكلها النهائي مكونة من عدد الفقرات ذاته (62) فقرة.

-صدق البناء

للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية عددها (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة المستهدف ومن خارج عينتها، وذلك ليتم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين الفقرات، وقيم معاملات الارتباط البينية بين المجالات. وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط (بيرسون ر1) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (0.49) و(0.85) لمجال الشؤون الطلابية، وبين (0.40) و(0.73) لمجال شؤون المعلمين، وبين (0.69) و(0.90) لمجال المجتمع المحلي، وبين (0.78) و(0.92) لمجال العملية التعليمية، وتم اعتماد قيمة معامل الارتباط (0.30) معياراً لقبول الفقرات، لذا لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس (ر2) بين (0.45) و(0.79) لمجال الشؤون الطلابية، وبين (0.39) و(0.79) لمجال شؤون المعلمين، وبين (0.51) و(0.77) لمجال المجتمع المحلي، وبين (0.53) و(0.77) لمجال العملية التعليمية، وجميعها أعلى من قيمة (0.30)، مما يشير إلى صدق بناء مقياس درجة إشراك المديرين للمعلمين في عملية صنع القرارات.

وفيما يتعلق بصدق البناء لفقرات إدارة الأزمات فقد كشفت النتائج أن معاملات الارتباط (بيرسون ر 1) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (0.72) و(0.90) لمجال التخطيط لإدارة الأزمات، وبين (0.85) و(0.94) لمجال مواجهة الأزمات، وبين (0.88) و(0.92) لمجال احتواء الأزمات، وبين (0.88) و(0.94) لمجال استعادة النشاط، وبين (0.89) و(0.95) لمجال التعلم، وتم اعتماد قيمة معامل الارتباط (0.30) معياراً لقبول الفقرات، لذا لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمحورها (ر 2) بين (0.63) و(0.87) لمجال التخطيط لإدارة الأزمات، وبين (0.76) و(0.92) لمجال مواجهة الأزمات، وبين (0.66) و(0.83) لمجال احتواء الأزمات، وبين (0.83) و(0.90) لمجال استعادة النشاط، وبين (0.78) و(0.89) لمجال التعلم، وجميعها أعلى من (0.30)، مما يشير إلى صدق البناء.

-فحص الثبات

للتحقق من ثبات الأداة، تم حساب معاملات كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي)، وثبات الإعادة كما هو موضح بالجدول (2).

الجدول (2): مؤشرات ثبات محور إشراك المديرين للمعلمين في عملية صنع القرارات ومجالاته

الاستبانة	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
الشؤون الطلابية	0.890	0.827	10
شؤون المعلمين	0.819	0.924	9
المجتمع المحلي	0.907	0.924	7
العملية التعليمية	0.914	0.891	5
المقياس ككل	0.947	0.934	31

الجدول (3): مؤشرات ثبات محور فاعلية إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس لواء قصبة إربد الحكومية ومجالاته

المقياس	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
التخطيط لإدارة الأزمة	0.950	0.947	12
مواجهة الأزمات	0.940	0.884	5
احتواء الأزمات	0.942	0.939	5
استعادة النشاط	0.942	0.914	5
التعلم	0.953	0.865	5
المقياس ككل	0.981	0.963	32

يتضح من الجدول (3) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحور إشراك المديرين للمعلمين في صنع القرار قد تراوحت بين (0.82-0.91) للمجالات الفرعية، كما تراوحت معاملات ثبات الإعادة بين (0.83) و(0.92) للمجالات الفرعية، وجميعها أعلى من (0.70) وهذا يؤشر إلى ثبات

المقياس. كما يتضح من الجدول (3) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.94) و(0.95) للمجالات الفرعية، كما تراوحت معاملات ثبات الإعادة بين (0.87) و(0.95) للمجالات الفرعية، و(0.96) للمقياس ككل، وجميعها أعلى من (0.70) وهذا يؤشر إلى ثبات المقياس.

- تعليمات تنفيذ الدراسة

تم الطلب من المشاركين الإجابة على فقرات الاستبانة باختيار أحد البدائل الخمسة التي تظهر مقابل كل فقرة وهي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وأعطيت هذه البدائل قيمة رقمية كما يلي (كبيرة جداً (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، قليلة (2)، قليلة جداً (1)).

- معيار التصحيح

تم اعتماد المعيار الإحصائي المكون من 5 مستويات للحكم على الإجابات، كما يأتي: من (1) إلى أقل من (1.8) درجة قليلة جداً؛ من (1.8) إلى أقل من (2.6) درجة قليلة؛ من (2.6) إلى أقل من (3.4) درجة متوسطة؛ من (3.4) إلى أقل من (4.2) درجة كبيرة؛ (4.2) فأكثر درجة كبيرة جداً.

- عرض النتائج

- أولاً: نتائج السؤال الأول "ما درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟"
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إشراك المديرين للمعلمين مرتبة تنازلياً

الدرجة	المديرين		المعلمين		المجال
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
كبيرة	1.00	3.58	.79	3.68	الشؤون الطلابية
كبيرة	1.03	3.51	.86	3.75	شؤون المعلمين
كبيرة	1.09	3.50	.95	3.61	المجتمع المحلي
كبيرة	1.07	3.52	.91	3.60	العملية التعليمية
كبيرة	1.00	3.53	.79	3.67	المقياس ككل

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد جاءت بدرجة كبيرة (3.60-3.75) بالنسبة للمعلمين، حيث جاء مجال شؤون المعلمين في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.75)، بينما جاء مجال العملية التعليمية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.67). كما يبين أن المتوسطات الحسابية قد جاءت بدرجة كبيرة (3.50-3.58) بالنسبة للمديرين، حيث جاء مجال الشؤون الطلابية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.58)، بينما جاء مجال المجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.53).

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني "ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟"
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبة إربد، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية

المجال	المعلمين			المديرين	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط لإدارة الأزمة	3.28	.92	متوسطة	3.18	.97
مواجهة الأزمات	3.45	1.01	كبيرة	3.38	1.09
احتواء الأزمات	3.53	1.00	كبيرة	3.44	1.11
استعادة النشاط	3.52	.92	كبيرة	3.41	1.08
التعلم	3.54	.96	كبيرة	3.46	1.08
المقياس ككل	3.42	.90	كبيرة	3.33	1.00

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات فاعلية إدارة الأزمات المدرسية جاءت كبيرة باستثناء مجال "التخطيط لإدارة الأزمة" فقد جاء بدرجة متوسطة (3.28) بالنسبة للمعلمين، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.42). كما يبين أن المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية إدارة الأزمات المدرسية جاءت بدرجة كبيرة باستثناء مجالي التخطيط لإدارة الأزمة بدرجة متوسطة (3.18) ومجال مواجهة الأزمات أيضا بدرجة متوسطة (3.38) بالنسبة للمديرين، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.33).

ثالثًا: نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة بين درجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات ومستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات ومستوى فاعلية إدارة

الأزمات المدرسية من وجهة نظر المعلمين كما هو مبين في الجدول (6) ومن وجهة نظر المديرين كما في الجدول (7).

الجدول (6): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات ومستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية (من وجهة نظر المعلمين)

إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرار					
إشراك المديرين للمعلمين ككل	العملية التعليمية	المجتمع المحلي	شؤون المعلمين	الشؤون الطلابية	
.790**	.768**	.746**	.738**	.671**	التخطيط لإدارة الأزمة
.742**	.728**	.669**	.700**	.647**	مواجهة الأزمات
.729**	.702**	.683**	.682**	.626**	احتواء الأزمات
.702**	.709**	.659**	.651**	.587**	استعادة النشاط
.738**	.732**	.680**	.686**	.635**	التعلم
.797**	.782**	.742**	.744**	.681**	فاعلية إدارة الأزمات المدرسية

الجدول (7): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات ومستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية (من وجهة نظر المديرين)

إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرار					
إشراك المديرين للمعلمين ككل	العملية التعليمية	المجتمع المحلي	شؤون المعلمين	الشؤون الطلابية	
.861**	.850**	.819**	.841**	.799**	التخطيط لإدارة الأزمة
.882**	.864**	.849**	.842**	.830**	مواجهة الأزمات
.899**	.863**	.856**	.861**	.860**	احتواء الأزمات
.863**	.849**	.835**	.828**	.803**	استعادة النشاط
.874**	.862**	.826**	.834**	.832**	التعلم
.918**	.900**	.876**	.884**	.862**	فاعلية إدارة الأزمات المدرسية

*دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

**دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

يُلاحظ من الجدول (6) والجدول (7) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين المجالات الأربعة لإشراك المديرين للمعلمين في قسبة إربد الحكومية منفردة ومجموعة (الكلية) وفاعلية إدارة الأزمات المدرسية. وعليه، يزداد مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية، بزيادة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قسبة إربد الحكومية.

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟" أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة كبيرة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرين لأهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات في تحسين مستويات الأداء بشكل عام على مستوى المدرسة. كما قد تُعزى إلى الدورات التدريبية التي تقيمها وزارة التربية والتعليم بشكل دوري للمديرين والمعلمين. ويمكن الإشارة بهذا الصدد إلى دورة القيادة التعليمية التي تعقدها وزارة التربية للقيادات التربوية، وقد كشفت بعض الدراسات عن آثار إيجابية لهذه الدورة على الأداء المدرسي بما في ذلك كفاية صنع القرار (أبو الليمون، 2023). وهناك أيضاً مبادرات أطلقتها الوزارة مؤخراً مثل مبادرة "لمدرستي أنتمي" والتي تتطلب جهوداً مشتركة بين المديرين والمعلمين في المدارس لتحقيق الأهداف المرجوة على أكمل وجه. اللافت للنظر أنّ هذه النتيجة تختلف مع ما كشفت عنه معظم الدراسات السابقة التي أجريت في بعض محافظات المملكة، فقد أوردت تلك الدراسات درجات متوسطة من مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار (الديكة والخصاونة، 2021؛ العظامات، 2022؛ بني خلف، 2023). ولكنها تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الغامدي (2020) والتي أظهرت أن درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض كانت بدرجة مرتفعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبة إربد؟".

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية إدارة الأزمات في مدارس لواء قصبة إربد الحكومية جاءت بدرجة كبيرة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع الوعي لدى مديري المدارس حول الأزمات المدرسية، بالإضافة إلى الخبرة التي نتجت عن أزمات سابقة وخاصة أزمة كورونا، كذلك للدورات التدريبية التي تقيمها وزارة التربية والتعليم بشكل دوري للمديرين والمعلمين ودورها الكبير في تطوير قدرة مديري المدارس على إدارة الأزمات المدرسية، فذلك يقدم أمثلة عملية وإرشادات لكيفية إدارة الأزمات والتعامل معها بصورة أفضل. ومما تجدر الإشارة إليه أن الوزارة قامت بتطوير استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر (2023-2027) وذلك تعزيزاً لاستجابة قطاع التعليم للأزمات، والتأكيد على قدرة الوزارة على ضمان بيئة تعليمية مدرسية آمنة. وقد هدفت هذه الاستراتيجية إلى ترسيخ مفاهيم إدارة المخاطر والأزمات ونشر الثقافة الخاصة بها؛ لجعلها مكوناً أساسياً من مكونات العمل الاستراتيجي، ولتعزيز السياسات الجوهرية ووظائف التخطيط والمتابعة والقدرات المرتبطة بالخطوة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم. وقد بيّن وزير التربية والتعليم أن هذه الاستراتيجية جاءت بعد جهود كبيرة من الوزارة والمركز الوطني لإدارة الأزمات (المظلة الوطنية للتنسيق الوطني مع كافة الوزارات والمؤسسات على مستوى المملكة) إضافة إلى جهود مجموعة من الشركاء الداعمين من المنظمات المحلية والدولية، كمنظمة اليونسكو والمعهد الدولي للتخطيط التربوي/فرنسا، مع التأكيد على أهمية هذه الشراكات على المستويات جميعها (بترا، 2023).

كما ويوجد في وزارة التربية والتعليم قسم خاص لإدارة المخاطر، من أهم مهامه بناء الإطار العام وسياسات إدارة المخاطر والأزمات مع استراتيجيات الوزارة وسياساتها والمعايير العالمية، كذلك التنسيق مع المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات وأي جهات ذات علاقة بإعداد سيناريوهات/خطط تنفيذية لحل الأزمات/الكوارث (وزارة التربية والتعليم، 2023). ولكن اللافت للنظر مجال "التخطيط لإدارة الأزمة" جاء بدرجة متوسطة سواء من منظور المعلمين أو المديرين. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف قدرة مديري المدارس على التخطيط لإدارة الأزمة، وأنهم بحاجة إلى برامج تدريبية متكاملة لتعزيز قدرتهم على التخطيط لإدارة الأزمات على أكمل وجه، ولأن حسن التخطيط للأزمات سينعكس إيجاباً على إدارتها. كما قد تعزى إلى الافتقار للبيانات والمعلومات الدقيقة والتنسيق مع الجهات ذات الصلة، وهو ما أشار إليه كفا (Kafa, 2023) الذي أكد ليس فقط على أهمية المعلومات، بل المعلومات الدقيقة وكذلك على الاتصالات والتنسيق مع الجهات ذات الصلة، من أجل فعالية التخطيط للأزمات ومواجهتها، وإلا سيكون المدير في حالة عدم يقين وتشويش يعجز معها عن التخطيط للأزمات. تختلف هذه النتيجة المتعلقة بمجال التخطيط ضمناً مع ما أشارت إليه دراسة الحسين وآخرون (Alhusein et al, 2020) من أن مديري المدارس في قسبة السلط لديهم مستوى عالٍ من مهارات التخطيط للأزمات، وكذلك مع ما توصل إليه الحضرمي (Alhadrami, 2022) من أن مجال التخطيط لإدارة الأزمة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان جاء بدرجة كبيرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية؟"

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مجالات درجة إشراك المديرين للمعلمين في مدارس لواء قسبة إربد الحكومية وعلاقتها بمجالات مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية. وهذا يشير إلى أنه كلما زادت درجة إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرار زاد مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية. ويعود ذلك إلى أن تعقيد الأزمات وخطورتها تتطلب حشد جميع الموارد المادية والمعنوية وبناء علاقات ثقة وتعاون مع جميع الأطراف ذات الصلة داخل وخارج المدرسة.

وهذا ما أشارت إليه ودعت إليه الدراسات، وعليه اتفاق عام بين الباحثين Grissom and (Condon, 2021; Pla et al, 2021).

التوصيات:

- 1- تحفيز مديري المدارس في لواء قسبة إربد على الاستمرارية في درجة إشراكهم لمعلميهم في اتخاذ القرارات؛ للحفاظ على مستوى فاعلية إدارة الأزمات المدرسية.
- 2- وضع برامج لتطوير مهارات التخطيط لمواجهة الأزمات لدى المديرين والمعلمين.
- 3- توفير المعلومات والبيانات الدقيقة ورقمنتها ليسهل الوصول إليها مما يسهل مواجهة الأزمات بفعالية
- 4- إجراء دراسات لاحقة في مناطق أخرى وباستخدام منهجيات ومتغيرات أخرى.

المراجع العربية

- أبو خيط، هيثم. (2019). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.
- أبو الليمون، سلمى. (2023). درجة فاعلية "دورة القيادة التعليمية لتطوير المدرسة" لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي لديهم من وجهة نظرهم"، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك.
- بترا، (2023). "التربية تطلق استراتيجيتها لإدارة الأزمات والمخاطر"، على شبكة الانترنت 7-12-2023 PM: 10:41 <https://2u.pw/cn9IYdmP>
- البراشدية، حفيظة. (2016). إشراك المعلمين في اتخاذ قرارات تطوير الأداء المدرسي: استخدام نظم البيانات لدعم استفسارات المعلمين، ورقة مؤتمر، وقائع المؤتمر الدولي "الاعتماد الأكاديمي: الطريق إلى استدامة الجودة في التعليم" كلية التربية جامعة السلطان قابوس، نوفمبر 2016، 380-395.
- بطاح، أحمد والطعاني، حسن. (2016). الإدارة التربوية رؤية معاصرة. دار الفكر ناشرون وموزعون.
- بني خلف، ميساء. (2023). واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري ومقترحات للتطوير، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 13(1) 125-181.
- تعلم، سيد. (2011). نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية. دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حسان، حسن والعجمي، محمد. (2007). الإدارة التربوية. ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- خزاعلة، سكيئة. (2022). درجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين، مجلة المنارة سلسلة العلوم التربوية والنفسية، 1(1) 216-243.
- الديكة، عهود وخصاونة، رونزا. (2021). مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 12(35) 98-111.
- الزعبي، رشا. (2022). درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية للالتزامات التربوية وأثرها على دافعية الإنجاز للمعلمين، العاصمة عمان، المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط، 28(11)، ج2.
- الضبع، رفعت. (2015). إدارة الأزمات، المكتب المصري للمطبوعات.
- العظامات، طایل. (2022). درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية، مجلة آرام، 4(2) 1-21.
- الغامدي، سعيد. (2020). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(28)، 53.
- قوافنة، آيات. (2022). درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون وعلاقتها بفعالية إدارة الأزمات كما يراها المعلمون والمشرّفون التربويون، (أطروحة

دكتوراه غير منشورة) جامعة اليرموك، إربد مسترجع بتاريخ 12-4-2023 Am: 003 من
<http://search.mandumah.com/record/1338646>
المخاريز، لافي. (2018). درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر
معلمي محافظة المفرق، دراسات، العلوم التربوية، 45 (2) 135-125.
وزارة التربية والتعليم، (2023). قسم إدارة المخاطر، على شبكة الانترنت 7-12-2023/
<https://moe.gov.jo/node/21647> 11:54PM
وزارة التربية والتعليم، (2018). استراتيجية وزارة التربية والتعليم 2022-2018، وزارة
التربية والتعليم الأردنية.

المراجع الأجنبية

- Al-Hadrami, A. (2022). The Competences of managing educational crises for principals of basic education schools in Sultanate of Oman, *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 13(4) 37 – 50.
- Alhussein, E, Ghnaim, K., and Abu Albasal, (2020) The Degree to which the school principals of public schools in the Kasabah of Salt Possess Schools' Crises Management Skills from the point of view of Counslors, *Journal of Educational and Social Research*, 10(5) 168-188.
- Ansell, C. and Boin, A. (2019), "Taming deep uncertainty: the potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management", *Administration and Society*, 51 (7) 1079-1112.
- Arar, K., Sawalhi, R., Chaaban,Y., Zohri, A., & Alhouti, I., (2021): School leaders' perspectives towards leading during crisis through an ecological lens: a comparison of five Arab countries, *Journal of Educational Administration and History*, DOI: 10.1080/00220620.2021.1957793.
- Bartsch, S., Weber, E., Buttgen, M. and Huber, A. (2021), "Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic", *Journal of Service Management*, 32(1) 71-85.
- Grissom, J., and Condon, L., (2021) Leading Schools and Districts in times of Crises, *Educational Researcher*, 50 (5) 315–324.
- Kafa, A., (2023) Teachers' Perceptions of School Principals' Role in tackling the pandemic crise, *International Journal of Educational Management*, 37(2) 350-360.
- Mawajdeh, E., (2021) The impact of teacher's involvement on decision making for school improvement: a study among teachers' and school leaders in selected private schools in Dubai, MA Thesis, The British University in Dubai.
- Robbertson, N. (2017) Principal Preparedness for Crises Management in Urban High Schools, Doctoral Dissertation, The University of Mississippi.
- Stosich, E., (2021): "Are We an Advisory Board or a Decision-Making Entity?": Teachers' Involvement in Decision Making in Instructional Leadership Teams, *Leadership and Policy in Schools*, DOI: 10.1080/15700763.2021.1995879.