

فعالية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة

مسقط

إعداد

عزيزة راشد خميس عبد الله

إشراف

د. إيمان حمدي رجب زهران
مدرس بقسم الإدارة التربوية
وسياسات التعليم
كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د. يوسف عبد المعطي مصطفى
أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية
وسياسات التعليم
كلية التربية - جامعة الفيوم

مقدمة:

إن الأزمات والكوارث عبر التاريخ تعد من الظواهر الحتمية التي لا يمكن تجنب وقوعها أو حتى القضاء عليها، إلا أنه مع ذلك يمكن درأها بالحد من تداعياتها والتخفيف من وقع تأثيرها من خلال إدارتها بكفاية وفعالية، فإدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب علي الأزمات بأدوات علمية وإدارية مختلفة (١).

تعد المدرسة أهم المؤسسات في المنظومة التعليمية، وتشكل الإدارة المدرسية في رأي العديد من الباحثين عنصراً مهماً في نجاح المدرسة وتحقيق فعاليتها كما أنها إحدى الطرق الرئيسية لتطوير العملية التعليمية وتوجيه المدرسة وإعدادها لمواكبة المتغيرات والأزمات المعاصرة. ولقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية عندما تطور مفهوم التربية ليشمل عملية التنمية الشاملة للفرد في مختلف الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية والعقلية والاجتماعية والجسمية، بما يحقق أهداف المجتمع ومتطلباته، ولذلك تغير مفهوم الإدارة المدرسية ليشمل الجوانب الإدارية والفنية في صورة متكاملة تهدف إلى توفير وتوظيف الإمكانيات المادية و البشرية، وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد علي تحقيق الأهداف التربوية التي أنشئت من أجلها (٢).

(١) السيد عليوة " تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد" - إبتراك للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة - ط ١ - ٢٠٠٤م - ص ٣.

(٢) محمد حسن فهمي، ومحمود حسن "تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي" - دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج - الرياض - ١٤١٤هـ - ص ٦٩.

تمثل المدرسة الثانوية حجر الأثاث في إمداد الأجيال بالعلم والمعرفة وهي كأي مؤسسة تعليمية تمر بأوقات أزمات تؤثر علي أدائها، لذا كان لزاماً عليها الإهتمام بإدارة الأزمات بإعتبارها أحد أهم الإدارات داخل المدرسة والتي تحقق للإدارة المدرسية ميزة مواجهة المفاجئات والأزمات والمواقف الغير متوقعة ونقائدها حالة الحيرة والإرتباك بما يحافظ علي إستقرار الكيان المدرسي.

لمدير المدرسة دور كبير في إدارة الأزمة المدرسية ومواجهتها، فهو المسئول الأول عن مدرسته، يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ويقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيلهم وتدريبهم تدريباً وافياً بصقل مهاراتهم ومواهبهم وإستعدادهم الطبيعي، حيث ان التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد خصوصيته من تأثير عوامل للخطة الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادية وكذلك بإحتمالات تدهور الأوضاع بشكل بالغ القوة (١).

إن تزايد الأزمات التي تواجهها المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدرسة بصفة خاصة في الآونة الأخيرة، والتي لها أثاراً سلبية ومخاطر لا حدود لها من شأنها إحداث إضطراب في نظام المؤسسة التعليمية أو جزء منها في حال ضعف القدرة علي إحتواء الأزمة والسيطرة عليها، وبالرغم من زيادة الإهتمام في الفترة الأخيرة بمواضيع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية خاصة المدرسية منها إلا انه لا يزال هناك قصور من قبل بعض المسئولين عن تلك المؤسسات بكيفية إدارة هذه الأزمات والتعامل معها ووضع إستراتيجيات واضحة لإدارتها وتدريب العاملين تحت إدارتهم عليها، وألا تصل هذه الأزمات ذروتها والسيطرة المبكرة عليها لتفادي أثارها المدمرة علي المؤسسة التعليمية. ولذا جاءت هذه الدراسة للوقوف علي واقع فعالية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

مشكلة الدراسة:

إن العالم العربي اليوم يواجه تحديات عظيمة تحدث من حوله تؤثر فيه، تحديات معرفية كبيرة في ظل حالة من التطور المعرفي والتقني المستمر والسريع، يؤثر بشكل كبير علي حياة الأفراد به، والمدرسة الثانوية تعد من أهم المؤسسات التعليمية التي ينالها جزء كبير من هذه التحديات والتغيرات المستمرة بصفتها أحد أهم المراحل التعليمية والتي تعد الطلاب للمرحلة الجامعية.

(١) حسام حمدونة " ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة " - رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الإسلامية - غزة - ٢٠٠٦م - ص٤.

تعاني الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن أي عمل يقوم به الإنسان من وجود صعوبات تعترضها أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها وأزمات مدرسية طارئة قد تحدث في أي وقت، وتختلف هذه الأزمات من مدرسة لأخرى تبعاً لظروف كل مدرسة وطبيعة القائمين عليها. وهذا يتطلب إدارة فاعلة للأزمة لا تعتمد على الأدوات العلمية والإدارية فحسب، وإنما تستوجب أيضاً الإحتكام للعقل والمنطق وتحييد العواطف^(١).

إن المدرسة الثانوية في سلطنة عمان تواجه أزمات متنوعة حيث أصبحت تتعرض للكثير من الأزمات الخاصة بأمنها أو سلامتها أو سلامة الإختبارات أو ما يتعلق بصحة الطلاب أو الأزمات والكوارث الطبيعية منها أو المفتعلة مثل السيول والحرائق مما يؤثر على سير العملية التعليمية بها. تمثل القيادة أهم المقومات الرئيسية التي يتحدد بتطورها وتقدمها مستوي أداء أية منظمة، وعلى قدر كفاءتها وخبرتها وفعاليتها يتم النجاح في إدارة الأزمة، كما يقع على عاتق القيادة تجميع الحقائق عن الأزمة وإتخاذ الإجراءات والوسائل لإيقاف الخسائر وتحليل سبب الأزمة^(٢)

لذا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما فاعلية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟

ويندرج تحت ذلك التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الإطار النظري لإدارة الأزمات المدرسية؟
٢. ما ممارسة مدير المدرسة الفعال في إدارة الأزمات المدرسية؟
٣. ما واقع فعالية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟
٤. ما التوصيات المقترحة لزيادة فعالية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟

أهمية الدراسة:

تسهم هذه الدراسة فيما يلي:

١. تسليط الضوء على الأزمات المدرسية بصفة خاصة كجزء من أحد أهم الأزمات التعليمية.

(١) حسن عماد مكايي " الإعلام وإدارة الأزمات " - الدار المصرية اللبنانية - القاهرة - ٢٠٠٥م - ص ٩٢.

(٢) غريب عبد الحميد هاشم " أثر العوامل الإنسانية على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمات " - بحث مقدم في المؤتمر الرابع لإدارة الأزمات والكوارث- جامعة عين شمس - كلية التجارة- وحدة بحوث الأزمات - ١٩٩٩م.

٢. التعرف علي واقع فعالية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة مسقط بسلطنة عمان .
٣. تحديد سمات الفعالية التي يجب أن يتمتع بها مديرو المدارس في إدارة الأزمات المدرسية.
٤. قد تساعد هذه الدراسة المؤسسات التعليمية علي زيادة فعالية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلي ما يلي:
١. التعرف علي الإطار النظري لإدارة الأزمات المدرسية.
 ٢. التعرف علي سمات فعالية مديري المدارس في إدارة الأزمات المدرسية.
 ٣. تحليل لواقع فعالية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة مسقط بسلطنة عمان.
 ٤. صياغة توصيات تهدف لزيادة فعالية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة مسقط بسلطنة عمان.
 ٥. تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لفاعلية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية تعزي إلي متغيرات (الجنس - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة).

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية علي مديري المدارس الثانوية ومساعد مديري المدارس الثانوية ومعلمين بالمدارس الثانوية في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة:

(١) - فعالية: Effectiveness

في معجم اللغة العربية المعاصرة : مصدر " فعل "، ومعناها تأثير، قدرة علي إحداث أثر قوي - مثال " يحتاج المريض إلي دواء ذي فعالية كبيرة"^(١).
وعرفت بالإنجليزية:

(1) <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/فعالية/2010-2018>.

Effectiveness: is the capability of producing a desired result or the ability to produce desired output.^(١)

(٢) - مديري المدرسة: School Principals

يعرف بأنهم "الأشخاص المعينين رسمياً في وزارة التربية بوظيفة مدير مدرسة ليكونوا مسئولين مباشرين عن جميع جوانب العمل في مدارسهم لتحقيق بيئة تعليمية أفضل والعمل علي توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة"^(٢).

وعرفهم آخرون بأنهم "القادة الإداريين الذين يدعمون المدرسة بعوامل القوة الحيوية والتقدم ويعملون علي تطوير أهدافهم باستمرار ويبتثون فيهم من عوامل الخلق والإبتكار والتجديد مما يضمن حركتهم وتطورهم ومقابلة التجديدات بمختلف جوانبها، ويحققون الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة التي يعملون بها"^(٣).

وعرفهم أيضاً آخرون بأنهم " هم المسئولين المباشرين أمام المنطقة التعليمية عن إدارة شئون المدرسة الفنية والإدارية"^(٤).

(٣) - المدرسة الثانوية: Secondary School

عرفت بأنها " المدرسة التي بها صفوف ثانوية مكتملة أو بها الصفان الأول والثاني الثانوي."^(٥)
وعرفها آخرون بأنها" هي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية (الإعدادية)، وتبدأ من الصف العاشر إلي نهاية الصف الثاني عشر، ويكون متوسط عمر الطالب ١٥-١٧ عاماً."^(٦).

(٤) - الأزمات المدرسية: School Crises

عرفت بأنها " الحالة التي يعيشها مدير المدرسة عند مواجهة لمواقف طارئة وتشكل خطراً عليه وعلي العاملين معه ويصاحبها تهديد وقلّة معلومات وإمكانات وضيق الوقت، مما يضطره لمواجهتها

^(١) <https://en.wikipedia.org/wiki/Effectiveness>.

^(٢) مني مؤتمن عماد الدين "إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير"، مركز الكتاب الأكاديمي- عمان- الأردن- ٢٠٠٣م- ص١٢.

^(٣) احمد خليل القرعان، وإبراهيم محمد علي الحراشة " الإدارة المدرسية الحديثة " - دار الإسراء للنشر- عمان- ٢٠٠٤م- ط١- ص٢٧.

^(٤) وزارة التربية والتعليم- اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام- سلطنة عمان- ١٩٩٣م- ص١٦.

^(٥) وزارة التربية والتعليم- اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام- سلطنة عمان- ١٩٩٣م- مرجع سابق- ص٥.

^(٦) حسام حمدونة " ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة " - ٢٠٠٦م- مرجع سابق- ص٨.

بسلوكيات قد تكون إيجابية، فتأخذ بمجري الأزمة إلي بر الأمان والنجاة، أو سلبية فتجلب الشقاء له ولمن معه." (١).

وعرفت أيضاً بأنها" حالة حرجة تؤدي إلي حدوث خلل في النظام المدرسي اليومي، ويعيق العاملين في المدرسة عن أداء أعمالهم." (٢).

منهج الدراسة وأداتها:

إستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بإعتباره الأنسب للدراسة، حيث يعتمد علي وصف وتحديد الظروف والعلاقات السائدة في الواقع والذي يساعد علي تفسير وتحليل النتائج بعد جمعها وتنظيمها، وتم إستخدام هذا المنهج للوقوف علي واقع فعالية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

إعتمدت الدراسة الحالية في أداتها علي " إستبانة" تم إعدادها وتصميمها موجهة لعينات الدراسة والتي شملت (١٤) مدير مدرسة ثانوية، و(١٤) مساعد مدير مدرسة ثانوية، و(١١٨) من معلمي المدارس الثانوية، جميعها تقع في نطاق محافظة مسقط بسلطنة عمان بإجمالي (١٤٦) فرداً.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة بعنوان " إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة" - ٢٠٠٣م. (٣).

_ هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية داخل المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، وهل هناك فروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدي ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات.

_ إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة للدراسة عبارة عن إستبانة مكونة من (٨١) عبارة موزعة علي عشرة مجالات لعمليات إدارة الأزمات وهي (التخطيط - التنظيم - التوجيه -

(١) سوزان المهدي، وحسام هيبه " الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة" - مجلة كلية التربية - قسم التربية وعلم النفس - ٢٦٤ ج - ٤ - ٢٠٠٢م - ص ١٦٤.

(٢) عبدالله مسعود غيث الجهني " أساليب إتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع" - رسالة ماجستير - برنامج ماجستير الإدارة التربوية - جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية - ٢٠١٠م - ص ١٥.

(٣) صبرية اليحيوي " إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة" - مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية - جامعة الملك سعود بالرياض - ١٨٤ - ٢٠٠٣م.

المتابعة - تشكيل عضوات فرق الأزمات - القيادة - نظام الإتصال - نظام المعلومات - إتخاذ القرار - والتقييم).

_ إستجابات عدد (٤٤٢) من (٤٩٩) من عينات الدراسة بنسبة بلغت ٨٩% ، شملت المديرات والوكيلات والمعلمات المجتمع الأصلي لأفراد عينة الدراسة، وتم إختيارهم بالطريقة القصدية. توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

• رأت أفراد عينة الدراسة من المديرات والمعلمات أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة.

• رأت المعلمات أن المديرات تمارس كل عملية من عمليات إدارة العمليات العشرة بدرجة متوسطة.

• رأت المعلمات أن أكثر ممارسات المديرات لعمليات إدارة الأزمات هي (القيادة)، وأن أقلها كانت من نصيب (تقويم الأزمات).

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات والمعلمات حول ممارسة المديرات لإدارة الأزمات لصالح المديرات، حيث تري المديرات أنهم يمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة أكبر مما تري المعلمات.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات حول ممارستهن عمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العلمية والدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية.

دراسة بعنوان " تطوير الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان. - ٢٠٠٣ م. (١). _ هدفت الدراسة إلي ما يلي:

• التعرف علي أنواع الأزمات التي تواجه مديري ومساعد مديري المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان.

• التعرف علي الإجراءات المتبعة لإدارة الأزمات من وجهة نظر مديري المدارس محل الدراسة ومساعدتهم.

(¹) محفوظة بنت محمد بن راشد " تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان " - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة السلطان قابوس - ٢٠٠٣ م.

- تحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين وفقاً للمسمى الوظيفي والجنس والمرحلة الدراسية والخبرة والمنطقة التعليمية.
- وضع إجراءات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات.

_ استخدمت الدراسة إستبانة مكونة من (٦٦) فقرة تم تطبيقها علي عينة الدراسة المكونة من (١٧٨) فرداً من مديري المدارس الإعدادية والثانوية، و(٢٣٠) فرداً من مساعدي مديري هذه المدارس. تم معالجة البيانات إحصائياً بإستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي وإختبار شفافية المقارنات البعدية. توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- أن تقديرات عينة الدراسة علي الأبعاد الخمسة لأنواع الأزمات والإجراءات المتبعة لدي مديري المدارس الإعدادية والثانوية ومساعديهم بسلطنة عمان، تراوحت بين المتوسطة ودون المتوسطة، حيث حصلت المكونات المتعلقة بأزمات بين المعلمين والطلاب وأزمات صحية وأزمات مرافق وأزمات طبيعية بتقدير متوسط.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات لتقديرات عينة الدراسة تعزي لمتغير المنطقة التعليمية في ثلاثة أبعاد من أبعاد الإستبانة وهي ذات علاقة بالمعلمين والطلاب وأزمات مرافق والإجراءات المتبعة لإدارة الأزمات المدرسية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة علي جميع الأبعاد الخمسة تعزي لمتغير الجنس والمرحلة الدراسية.

دراسة بعنوان " الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان " - ٢٠٠٧ م.^(١).
_ هدفت الدراسة إلي الكشف عن الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان، وعن الأساليب المتبعة من قبل مديري هذه المدارس في التعامل مع هذه الأزمات مثل (إبلاغ الشرطة، إبلاغ المنطقة التعليمية، إبلاغ الدفاع المدني، إبلاغ المؤسسات الصحية، أو إبلاغ عائلة الطالب).
_ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، كما استخدمت إستبانة مكونة من (٦٠) عبارة تمثل الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها.

(^١) علي الزامل وآخرون " الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان " - مجلة العلوم التربوية والنفسية- المجموعة(٨) ع٣- كلية التربية- جامعة البحرين- ٢٠٠٧ م.

_ تم تطبيق الدراسة علي عينة مجتمع الدراسة مكونة من (٢٧٥) فرداً شملت مديري مدارس تم إختيارهم عن طريق منهجية العينة الملائمة.

_ وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- أن الأزمات المتعلقة بالطالب حازت المرتبة الأولى تليها الأزمات المتعلقة بالإدارة، ثم الأزمات المتعلقة بالمعلم، وأخيراً الأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي.
- بالنسبة للأساليب المتبعة من قبل المديرين لمواجهة الأزمات علي مستوي المدرسة، فلقد لوحظ ضعف قدرتهم علي هذه الأزمات إلا في حالات قليلة.

_ توصلت الدراسة إلي ما يلي:

- ضرورة وضع برامج تدريبية لمديري المدارس لمواجهة الأزمات المدرسية بالأساليب الحديثة والفعالة.
- ضرورة تكرار مثل هذه الدراسة الخاصة بالأزمات المدرسية كل خمس سنوات لمعرفة ما يستجد منها نتيجة للتغيرات الإجتماعية والإقتصادية والسلوكية.

دراسة بعنوان " درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها" - ٢٠٠٩م. (١).

_ هدفت الدراسة إلي:

- الكشف عن أهم المهارات اللازمة لمديري مدارس وكالة الغوث لإدارة الأزمات ودرجة تقدير هذه المهارات وسبل تنميتها.
- التعرف علي دلالة الفروق بين متوسطات مديري مدارس وكالة الغوث في غزة في درجة تقديرهم لمهارات إدارة الأزمات لديهم طبقاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل، والمرحلة الدراسية).

_ إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كم إستخدمت إستبانة كأداة للدراسة مكونة من (٥٨) فقرة وزعت علي خمس مجالات وهي (مجال مهارات إستشعار الأزمة، مجال مهارات الوقاية من

(١) عاطف محمد صقر " درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها" - رسالة ماجستير غير منشورة- قسم أصول التربية- كلية التربية- الجامعة الإسلامية- غزة- ٢٠٠٩م.

الأزمة، مجال مهارات مواجهة الأزمة، مجال مهارات إستعادة النشاط، ومجال مهارات الإستفادة من الأزمة).

_ تم تطبيق الدراسة علي عدد (٢٢١) مديراً ومديرة مثلوا مجتمع الدراسة.
_ توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث في غزة لأي مت المتغيرات التالية:

ن متغير الجنس (ذكر أو أنثى).

ن متغير المؤهل (بكالوريوس أو ماجستير فما فوق).

ن متغير المرحلة الدراسية (إبتدائي أو إعدادي).

ن متغير سنوات الخدمة (١- ٥ سنوات، ٥- ١٠ سنوات، أو ١١ سنة فما فوق).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات إستعادة النشاط لمديري مدارس وكالة الغوث في غزة لصالح سنوات الخدمة (١١ سنة فما فوق).

دراسة بعنوان " إدارة الأزمات لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف" - ٢٠١١م. (١).

_ هدفت الدراسة إلي ما يلي:

- التعرف علي أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي في مدينة الطائف.
- الوصول إلي دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي في مدينة الطائف في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها.

(١) وافي الزلفي " إدارة الأزمات لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف" - رسالة ماجستير غير منشورة- قسم الإدارة التربوية والتخطيط- كلية التربية- جامعة أم القرى- مكة المكرمة- المملكة العربية السعودية- ٢٠١١م.

_ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما صممت إستبانة كأداة للدراسة تضمنت (٤٤) فقرة موزعة علي أربعة محاور رئيسية.

_ تكونت عينة الدراسة من (١٣٥) مديراً من مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي العاملين في مدارس العام للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم في مدينة الطائف للعام الدراسي (٢٠٠٩/٢٠١٠م).

_ توصلت الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) بين إستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري مدارس التعليم العام في مدينة الطائف في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها وفقاً للمتغيرات التالية:

ن متغير نوع المدرسة (حكومي/أهلي)، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس الأهلية علي مديري المدارس الحكومية.

ن متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس/دراسات عليا)، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس الذين مؤهلهم دراسات عليا علي مديري المدارس الذين مؤهلهم بكالوريوس.

ن متغير المرحلة التعليمية، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس في المرحل الثانوية والمتوسطة علي مديري المدارس في المرحلة الإبتدائية.

دراسة بعنوان " درجة فاعلية أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية - دراسة ميدانية" - ٢٠١٢م. (١).

_ هدفت الدراسة إلي ما يلي:

- تحديد درجة فاعلية أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية في مدينة دمشق.
- تحديد أثر متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والتأهيل التربوي) علي آراء المديرين في واقع إدارة الأزمات في المدارس الثانوية في مدينة دمشق.

_ إعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت إستبانة كأداة للدراسة لقياس درجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات.

(١) رهنف غنيمه " درجة فاعلية أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية- دراسة حالة "- مجلة دمشق للعلوم التربوية والنفسية- ١ع - دمشق- الجمهورية العربية السورية- ٢٠١٣م.

- _تكونت عينة الدراسة من (٥٥) مديراً ومديرة، ومن (٤٣٥) معلماً ومعلمة من المجتمع الأصلي.
- _توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:
- بلغت درجة فاعلية أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية درجة متوسطة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المدرسين علي مقياس فاعلية المدير في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية في مدينة دمشق تعزي إلي متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل التربوي).

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة بعنوان "تطوير خطة فعالة لإدارة الأزمات: دور مدير المشاريع" - ٢٠٠٠م.
"Developing an Effective Crises Management Plan :The Role of a Project Manager".⁽¹⁾

- _ هدفت الدراسة إلي توضيح الدور المنوط لمديري المدارس أثناء حدوث الأزمة.
- _ إستخدمت الدراسة المنهج الميداني، كما إستخدمت المقابلة كأداة للدراسة تم تطبيقها علي العاملين من مدرسين وإداريين في إحدى مدارس نيويورك التي إلتهمت النيران مقصف المدرسة والكافتيريا والمكاتب الإدارية الخاصة بها.
- _ توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:
- وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات موضحة الدور المهم لمدير المدرسة فيها أثناء حدوث الأزمات.
 - كيفية التصرف في حالة حدوث أزمة حقيقية.
 - إتخاذ مدير المدرسة إجراءات السلامة والأمن، ومراعاة إحتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة، وكانت من أهم الأولويات التي تعمل علي تحقيقها شركة الترميم خلال فترة ترميمها وتجديدها للمدرسة مرة أخرى.

(2)Orifici,J.Michael,(2000) **Effective Crises Management Planning:** Creating A Collaborative Frame Work. Educating children and training them, vol.(66), no(9) sep.

دراسة بعنوان "كيف للمدرسة أن تمنع الأزمات المدرسية، وتديرها" - ٢٠٠٠م.

"How school can prevent and manage school crises."⁽¹⁾

_ هدفت الدراسة إلي التوصل إلي تقديم خطوات متوازنة وعملية غير مكلفة لتعامل إدارة الأزمات مع الأزمات داخل المدرسة مثل أزمات العنف بالمدارس وتهديد الأمن المدرسي، وبذل المزيد من الجهد لمنع حدوثها أو الحيلولة دون حدوثها.

_ إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما إستخدمت المقابلة والإستبانة كأداة للدراسة.

_ وتوصلت الدراسة إلي بعض النتائج كما يلي:

- تقديم قائمة شاملة وتفصيلية خاصة بالتخطيط من أجل مدرسة آمنة.
- تعديل إختيار مستشاري الأمن بالمدرسة.
- وضع بعض سيناريوهات لمواجهة الأزمات.
- تقديم ملخص يتضمن الخطوط العريضة لأقل عدد من الإجراءات التي ينبغي إتخاذها عند مواجهة الأزمات.

دراسة بعنوان " تحليل أزمات المدارس الثانوية" - ٢٠٠٦م.

"Analyzing Secondary School Crises" ⁽²⁾

_ هدفت الدراسة إلي وضع خطط لإدارة الأزمات بالمدارس الثانوية التي شهدت أزمات في الماضي بعد تحليل هذه الأزمات.

_ إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كم إستخدمت إستبانة كأداة للدراسة.

_ تم تطبيق الدراسة علي المدارس الثانوية في مدينة هيوستن بالولايات المتحدة الأمريكية علي عينة بلغت (٢٣) مدرسة.

_ توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- منح المدارس أدوار واسعة النطاق لإدارة الأزمات.
- التخطيط بشكل أكثر فاعلية عند حدوث الأزمات في المدارس.

(1) Trump, Kenneth S (2000), **How school can prevent and manage school crises**, California , vol.(23), no(3).

(2) Adams, Cheantel M& Kritsonis, William Allan ,(2006), **Analyzing Secondary School Crises**. National Journal for Publishing and Mentoring vol (1),no (1).

- تقييم مستوى المدارس في الأزمات من خلال مستويات التأهب.

التعليق علي الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم سردها موضوع في غاية الأهمية وهو الأزمات المدرسية، تناولته هذه الدراسات من عدة جوانب ، تارة من حيث التعرف علي هذه الأزمات، وتارة من حيث التعرف علي أساليب التعامل مع مثل هذه الأزمات، وتارة من حيث التعرف علي درجة توافر مهارات إدارة الأزمات أو درجة فاعلية أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات المدرسية، وتناولت هذه الدراسات أنواعاً مختلفة من المدارس منها الحكومية ومنها الأهلية، ومنها الإعدادية ومنها الثانوية، وتتوعد أهداف هذه الدراسات ما بين تحليل لهذه الأزمات، وما بين تطوير إما لخطة فعالة لإدارة الأزمات المدرسية أو خطة لمنع حدوث مثل هذه الأزمات مستقبلاً.

من الملاحظ أن معظم هذه الدراسات إشتكرت في التركيز علي مديري المدارس، حيث يعد مدير المدرسة هو القائد الفعلي لفريق إدارة الأزمات بالمدرسة حال وقوع أي أزمة بها، وأن معظم خطط التطوير لإدارة الأزمات التي تم التطرق لها في هذه الدراسات ركزت في معظمها علي تطوير أداء أو زيادة فاعلية مديري المدارس في مواجهة الأزمات المدرسية لأن النجاح في إكسابه درجة عالية من الفاعلية أو تطوير لأدائه في إدارة الأزمات المدرسية في المدرسة المسئول عنها هو نجاح في القضاء علي مثل هذه الأزمات بأقل تكلفة وبأسرع وقت.

ومما لا شك فيه أن الدراسة الحالية إستقادت من الدراسات السابقة في العديد من النقاط مثل إثراء الإطار النظري للدراسة، وبناء أداة الدراسة، وإستخدامها للمنهج الوصفي، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل وتفسير النتائج الخاصة بالدراسة.

وتتفرد الدراسة الحالية بدراسة فاعلية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: مدير المدرسة:

٧ أهمية مدير المدرسة:

يعد التعامل مع الأزمات أحد المواقف الرئيسية التي تظهر مدي كفاءة وفاعلية مديري المدارس في الإدارة، فإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بشكل عام، وفي المدارس بشكل خاص تضع المسئولية الأولي علي عاتق مدير المدرسة، بإعتباره قائداً إدارياً ومشرفاً تربوياً يدير الأنشطة والمهام

الإدارية والأكاديمية من منطلق الصلاحيات الممنوحة له، وهو بذلك يعد المسئول الأول أمام زملاء العمل والسلطات الرسمية وأفراد المجتمع عن سير الأداء المدرسي بشكله الصحيح.^(١)

٧ السمات الشخصية والاجتماعية لقائد المدرسة:

يرتبط نجاح أي إدارة بالسمات الإدارية التي تتوفر لدي مديرها، وقائد المدرسة يجب أن يتوافر به سمات شخصية واجتماعية حتي يؤدي دوره علي أكمل وجه منها ما يلي:

- (١) أن يؤمن بعمله وأن يكون راغباً فيه ومؤهلاً له ولديه الإستعداد لممارسة وتحمل المسؤولية.
- (٢) الإطلاع المستمر علي ما يستجد في مجال عمله للإستفادة منه.
- (٣) إعتقاد أسلوب المشاركة في العمل.
- (٤) حسن توزيع الوقت علي مجالات العمل المتعددة.
- (٥) بذل أقصى طاقة في العمل.
- (٦) القدرة علي تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البت في الأمور المتعلقة بالمدرسة.
- (٧) الصبر و التأني خاصة في معالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة.
- (٨) الإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله.
- (٩) تحمل مشاق العمل والتعاون مع الجميع.
- (١٠) القدرة علي الإنابة وتفويض السلطة.
- (١١) الثقة بالنفس.
- (١٢) القدرة علي تنمية روح التعاون بين الفئات المختلفة.
- (١٣) القدرة علي إتخاذ القرارات.
- (١٤) الإلتزان الشخصي والإنفعالي والقدرة علي ضبط النفس.
- (١٥) القدرة علي التعامل مع الأزمات والطوارئ.^(٢)

(١) غسان الحلو "الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في مديرات شمال الضفة الغربية بفلسطين" - مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) - مج ٢٤ - ع ١ - ٢٠١٠م - ص ٢٢٨.

(٢) جودة عزت عطوي " الإدارة المدرسية الحديثة. مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية " - دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ط٨ - ٢٠١٤م - ص ٤٨ - ٤٩.

٧ مدير المدرسة الفعال:

ينظر إلي مدير المدرسة الفعال بمعيار كفاءته في تحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال توفر عوامل الفعالية الإدارية، ومن أهم عوامل فعالية مدير المدرسة جانب المعرفة الفنية ومهارات توظيف هذه المعرفة في مجالات العمل المدرسي لتحقيق الأهداف.

ومدير المدرسة الفعال ذو شخصية مؤثرة يستطيع التأثير علي الآخرين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المدرسة، ويعول عليه في تطوير البرنامج التعليمي وتنفيذه، وفي تحقيق الأهداف المدرسية علي أكمل وجه، ومما يمتاز به مدير المدرسة الفعال ما يأتي:

(١) أنه يضع الأهداف الإستراتيجية الواضحة لمدرسته، ويطور الأهداف التربوية التي يحددها النظام التربوي ويوجه البرنامج المدرسي لتحقيق الأهداف.

(٢) يمارس الإشراف المستمر علي المعلمين، ويعمل علي تقديم أفضل خدمات تعليمية ممكنة بإعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً وقائداً تعليمياً.

(٣) أنه يسعى بإستمرار إلي تحسين الممارسات التعليمية للمعلمين داخل غرف صفوفهم، وإلي توفير بيئة تعليمية مشجعة وودية يقضي فيها المعلمون وقتاً أطول في التعليم.

(٤) أنه يوفر مناخاً مدرسياً ملائماً للمعلمين يحفز همهم ويستثير نشاطهم.

(٥) إدامة التوصل مع الدراسات والأبحاث والمؤلفات المرتبطة بالفعالية المدرسية.

(٦) إقامة علاقات حسنة مع المجتمع المحلي.(١).

٧ صفات مدير المدرسة (قائد فريق الأزمات) المؤهلة لإدارة الأزمات المدرسية وحل المشكلات:

- الخبرة في الإدارة وإتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.
- الذكاء وسرعة البديهة والقدرة علي التأثير علي الأفراد.
- القدرة علي حل المشاكل الطارئة الناتجة من الأزمة والسيطرة عليها.
- التفكير الإبداعي بوضع سيناريوهات وفرضيات لحل الأزمة.

(١) محمد عبد القادر عابدين " الإدارة المدرسية الحديثة " - دار الشروق - ط١ - عمان - ٢٠٠١م - ص ٢٣٠ - ٢٣١.

- القدرة علي الصبر والتحلي به، وتوفر الشجاعة الكاملة علي مواجهة الأخطار.
- القدرة علي الموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة، وإختيار أقربها إلي حل الأزمة.
- التوقع السليم لمسارات الأزمة وإتجاه حركتها.
- القدرة علي الإتصال بالآخرين وتكوين علاقات إيجابية للتأثير علي الخصم.(^١).

٧ المسئوليات التي تقع علي عاتق مدير المدرسة في إدارة الأزمات المدرسية:

- التخطيط: يتم من خلال إعداد سيناريوهات وتصورات عن الأزمات المحتمل وقوعها، وإتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل علي منع مسببات الأزمات، وكذلك إعداد وتجهيز فريق لإدارة الأزمات في المدرسة.
- التنظيم: تحتاج مواجهة الأزمات إلي جهد جماعي، وبالتالي لابد من توافر نوع من التنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل في إدارة الأزمات، وذلك لمنع الإزدواجية والتعارض في الأعمال، ويتم التنظيم من خلال توزيع المهام والأدوار علي فريق إدارة الأزمات المدرسية.
- تبسيط الإجراءات: في ظل ضيق الوقت وتسارع أحداث الأزمات لابد من إستخدام إجراءات بسيطة تسارع في التعامل مع الأزمة، والإبتعاد عن الروتين في العمل والمخاطبات الكتابية وذلك لأهمية الوقت أثناء حدوث الأزمات في المدارس.
- إتخاذ القرارات: حيث تحتاج إدارة الأزمات المدرسية إلي السرعة العاجلة في إتخاذ القرارات الدقيقة والمناسبة لموقف الأزمات، بحيث تكون هذه القرارات واضحة ويمكن تنفيذها في حدود الإمكانيات المتاحة في المدرسة.
- التواجد في موقع الأحداث: من فوائد ذلك أنه يبعث الطمأنينة في نفوس المعلمين والطلاب بصفة خاصة، ويخفف من الآثار النفسية الناتجة عن الأزمة، ويساعد علي توفير المعلومات الضرورية لمدير المدرسة حتي يكون علي بينة كاملة بتطورات الأحداث.(^٢).

(^١) وزارة التربية والتعليم العالي- دورة إدارة الأزمات- دائرة التدريب التربوي- غزة- ٢٠٠٨م.
 (^٢) عبد الله مسعود غيث الجهني " أساليب إتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع " - مرجع سابق- ٢٠١٠م- ص ٢٨-٢٩.

ثانياً: إدارة الأزمات المدرسية:**٧ أهمية إدارة الأزمات المدرسية:**

تتبع أهمية إدارة الأزمات المدرسية من دورها في توفير النظام والإستقرار، وتهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل في المدرسة أثناء حدوث الأزمات من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه لجهود العاملين وإتخاذ القرارات المناسبة للأزمة بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

وتبرز أهمية إدارة الأزمات في المدرسة من خلال:

- تقليل الهدر أو الضياع في الموارد، ذلك أن الموارد التي تستهلك نتيجة وقوع الأزمات تعتبر موارد ضائعة بالكامل.
- الحد من النتائج (الآثار) المعوقة لحالة عدم التأكد، والخسائر العارضة المحتملة من خلال تقليل درجة إحتمالية وقوع الأزمات.
- توقع (الإحساس) الأزمات المتوقعة لمنع حدوثها.
- توفير الثقة والإستقرار والأمن لدي جميع فئات المجتمع المدرسي.
- التحرك المنتظم للتدخل في التعامل مع الأزمات.
- المواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة علي موقف الأزمة.
- وضوح الأوامر والتعليمات، وعدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة.
- توفير نظام إتصال علي أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية يحقق تدفق المعلومات وإنسيابها.
- ترشيد إستخدام الإمكانيات المادية والبشرية بالقدر الضروري.
- تكوين سمعة إيجابية في المجتمع الخارجي نحو المدرسة.
- زيادة إنتاجية العاملين في المدرسة.(١).

٧ أسباب نشؤ الأزمات المدرسية:

١. الإهمال والتفسير الخاطئ للإرشادات التحذيرية وعدم فهمها.
٢. عدم الإهتمام بتكوين فريق لمواجهة الأزمات والتعامل معها والتنبؤ بها قبل وقوعها.

(١) صبرية البيهوي " إدارة الأزمات في مدارس البنات المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة " - مرجع سابق- ٢٠٠٦م- ص ١٠.

٣. ضعف نظام الإتصال والقصور في المعلومات المتاحة والتنبؤ ومواجهتها قبل وقوعها أو تخفيف حدتها.
٤. ضعف القدرة علي إدارة الأزمات وممارستها داخلياً وذاتياً واللجوء إلي حلول خارج إطار التقاليد والقيم التربوية.
٥. عدم تدريب القوي البشرية من رجال التعليم والإدارة التعليمية علي ممارسة التعامل مع الأزمات والإلمام بتكنولوجيا المعلومات لسلوك جميع البيانات ومعالجتها أثناء التعامل مع الأزمة.
٦. عدم توفر الموارد المادية والبشرية عند مواجهة الأزمة،
٧. الخلل في تنفيذ العمليات الإدارية بالإسلوب السليم لإتخاذ القرارات الرشيدة بشأن التعامل مع الأزمة.
٨. غياب روح الفريق والتعاون لمواجهة الأزمات وإلقاء بأسباب الأزمات علي الآخرين دون الإعتراف بالأزمة ومواجهتها وتحمل المسؤولية.
٩. الخوف الوظيفي في إتخاذ قرارات وعدم التدريب علي سرعة إتخاذ القرارات الرشيدة.
١٠. غياب التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية وإدارة المخاطر التي تتعرض لها المدرسة.
١١. عدم التدريب علي العمل في ظل نقص المعلومات وإنتشار الشائعات والتوتر المؤسسي^(١).

٧ تصنيف الأزمات المدرسية:

تتعدد المعايير الخاصة بتصنيف الأزمات، فلا تأتي الأزمات علي وتيرة واحدة ولا نوع واحد، كما أنها لا تتفق في حجمها ومدى تأثيرها، ولذا تم تصنيف الأزمات لأنواع كثيرة، حيث لم يتفق العلماء والباحثون علي تصنيف محدد لها.

فقد صنفها بالدوين (Baldwin, 1973) إلي ستة أنواع كالتالي:

١. الأزمات الشخصية.

٢. الأزمات المفاجئة.

(١) يوسف عبد المعطي مصطفى " الإدارة التربوية- مداخل جديدة...لعالم جديد"- دار الفكر العربي- ط٢- ٢٠٠٧م- ص ٤٩١-٤٩٢.

٣. الأزمات الناشئة عن حدوث صدمة نتيجة حدث معين.

٤. الأزمات المتعلقة بمستوي النضج كالصراع حول القيم الرئيسية في المجتمع.

٥. الأزمات التي تؤدي إلي حدوث اضطراب نفسي.

٦. الأزمات التي تؤدي إلي حدوث طوارئ طبية.(١).

وصنف آخرون الأزمات المدرسية علي وجه الخصوص كالتالي:

أ- حسب المدي الزمني للأزمة المدرسية: وتنقسم إلي:

- أزمات مفاجئة: كحدوث حريق أو حادث تسمم لعدد كبير من الطلاب أو عمل إرهابي.
- أزمات تدريجية أو زاحفة: كالأخطار الناتجة عن سؤ المبني المدرسي مثل وقوع حائط وإصابة عدد كبير من الطلاب.

ب- حسب شدة تأثير الأزمة: وتشمل التالي:

- أزمة سطحية: يسهل إحتوائها ويتسم تأثيرها بالمحدودية.
- أزمة عميقة: ذات مضاعفات شديدة.(٢).

٧ مراحل إدارة الأزمات المدرسية:

تمر معظم الأزمات المدرسية بعدة مراحل مترابطة ومتتابعة، وإذا فشلت الإدارة المدرسية في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمات تتصاعد أحداثها وتتنزاد بصورة سريعة مما يؤدي إلي صعوبة السيطرة عليها والتحكم في أحداثها، وفيما يلي بعض التفاصيل للمراحل التي تمر بها إدارة الأزمات المدرسية:

(١) عبد الوهاب محمد كامل " سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية " - دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع- عمان- ٢٠٠٣م.

(٢) ناهد عبد الله الموسي " إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض - تصور مقترح " - رسالة ماجستير غير منشورة- قسم الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية- ٢٠٠٦م- ص ٤٥.

المرحلة الأولى: إكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

تتضمن هذه المرحلة إستشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة، وتتمثل الإجراءات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة والتقليل من مخاطرها.

حيث ترسل الأزمة قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتتالية ومتكررة وبصورة دائمة، ومالم يوجد الإهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وكلما كان مستوي الوعي عالياً كان منع حدوث الأزمة أو إدارتها بصورة جيدة عالياً كذلك، مع ملاحظة إختلاف إشارات الإنذار المبكر بإختلاف نوع الأزمة.(١).

ويعتمد مدي إكتشاف الإشارات التحذيرية المبكرة علي مدي قدرة مدير المدرسة وأعضاء فريق إدارة الأزمات المدرسية في التنبؤ بإحتمال وقوعها، ولذلك فإن إحتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف علي مهارة وكفاءة وفعالية فريق إدارة الأزمات في تحليلها وتفسيرها، فقد تكون مثلاً الكتابة علي جدران الفصول أو الممرات المدرسية، أو العبث بممتلكات المدرسة والأدوات والتجهيزات أو حيازة الآلات الحادة أو تهديد معلمي المدرسة من قبل الطلاب إشارات تحذيرية لأزمات قد تحدث في داخل المدرسة.

المرحلة الثانية: الإستعداد والوقاية:

ترتبط هذه المرحلة بسابقتها فمن الصعب أن تمنع وقوع شئ لم تنتبأ أو تنذر بإحتمال وقوعه، حيث يتطلب الإستعداد لمواجهة الأزمة وضع خطط واقعية وشاملة، وإعداد فريق لإدارة الأزمة، وتدريب العاملين والطلاب من خلال إجراء التجارب الإفتراضية لبعض الأزمات ومعرفة كيفية التصرف داخل المدرسة في حالة حدوثها.

فالإستعداد والوقاية يمثل الأنشطة التي تهدف إلي توفير الإمكانيات والقدرات، وتدريب الأفراد علي كيفية التعامل مع الأزمة، والهدف من الوقاية إكتشاف نقاط الضعف وعلاجها، والسعي من أجل منع وقوع الأزمة، وإعداد البدائل لمقابلة جميع الإحتمالات.(٢).

فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوي عدد محدود جداً من الأفراد أن يتصرف بهدؤ وكفاءة دون أن يكون مدرباً علي ذلك، ولهذا السبب فإن تصميم الخطط ووضع السيناريوهات وتحديد دور كل فرد حتي يصبح مألوفاً لديه تماماً ضروري للإستعداد والوقاية من الأزمة.(٣).

(١) محمد فتحي " الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات " - دار التوزيع والنشر الإسلامية- القاهرة- ٢٠٠١م- ص ٤٢.

(٢) خالد دهيش، وعبد الرحمن الشلاش، وسامي رضوان " الإدارة والتخطيط التربوي " -مكتبة الرشد- الرياض- ٢٠٠٩م- ص ٢٦٤.

(٣) محمد فتحي " الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات " - مرجع سابق- ٢٠٠١م- ص ٥١.

المرحلة الثالثة: إحتواء الأضرار والحد منها:

تعتبر هذه المرحلة مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات المدرسية والتي تهدف في المقام الأول إلي تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن.

ففي هذه المرحلة يتم تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة، حيث أن الهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة لضمان سير العمل المدرسي بشكل عادي ودون تأثير علي المعلمين أو الطلاب أو الأنشطة المدرسية.

وتعتمد كفاءة وفاعلية هذه المرحلة إلي حد كبير علي المرحلة السابقة التي تم فيها الإستعداد والتحصير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الإنتشار في باقي أجزاء المدرسة.(١).

وهذه المرحلة تتوقف علي طبيعة الأزمة وحجمها ونوعها وإتساع تأثيرها، حيث تختلف الأضرار الناتجة عن حدوث حريق في المدرسة عن الأضرار الناتجة عن أزمة كوقوع زلزال أو نقشي مرض أو وفاة أحد منسوبي المدرسة، فلكل أزمة أضرار يختلف حجمها عن الأزمات الأخرى، فقد تكون الأضرار مادية وقد تكون الأضرار بشرية أو نفسية، وتتوقف نتيجة الحد من أضرار الأزمة علي قدرة وكفاءة وفاعلية فريق إدارة الأزمة المدرسية في التعامل معها.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة التهيئة وإعادة الأمور إلي ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة، وإعداد الخطط ومعالجة الآثار التي قد تحدثها الأزمة، وإعادة التوازن للمدرسة بحيث يسير عمل اليوم الدراسي وفق التنظيم السابق لحدوث الأزمة.

وهي عبارة عن التعليمات التي تقوم بها إدارة المدرسة التي نجحت في إحتواء أضرار الأزمة، بغرض إستعادة توازنها ومقدراتها علي ممارسة أعمالها ونشاطاتها الإعتيادية قبل تعرض المدرسة للأزمة.(٢). ويتطلب إستعادة النشاط في المدرسة إلي قدرات فنية وإدارية وفاعلية لابد من توفرها في أعضاء فريق إدارة الأزمات كالتهيئة النفسية للمعلمين والطلاب والمجتمع المحيط بالمدرسة، وإعداد خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليها قبل الأزمة.

(١) نفسه ص ٥١

(٢) احمد إبراهيم أحمد "إدارة الأزمات التعليمية في المدارس- الأسباب والعلاج"- دار الفكر العربي- القاهرة-

ط١- ٢٠٠٢م- ص ٣٦

المرحلة الخامسة: التعلم والإستفادة:

الخبرات التي مرت بها المنظمة أثناء الأزمة وفرت كثير من الفوائد التي تجعلها تتعلم من خلال مراجعة شاملة وتقويم لمراحل الأزمة، وهذه المراحل تتفاوت تبعاً لحجم الأزمة والعوامل المؤثرة فيها.^(١)

وتقوم هذه المرحلة علي إسترجاع ودراسة وتحليل أحداث الأزمة وإستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المدرسة أو تجارب المدارس الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمدرسة أن تمر بها.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

١. أن فاعلية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة مسقط جاءت بدرجة متوسطة
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عينة الدراسة لقياس فاعلية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة مسقط لمتغيري (الجنس والمؤهل الدراسي).
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عينة الدراسة لقياس فاعلية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة مسقط لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح (أكثر من ١٠ سنوات).

كما توصلت الدراسة لعدة نتائج أخرى أهمها:

- ضعف القدرة علي تنبؤ مديري المدارس الثانوية بمحافظه مسقط بالأزمات المدرسية، بما يمثل ضعفاً في فاعليتهم عند تعاملهم مع الأزمات المدرسية التي يواجهونها.
- قلة إهتمام مديري المدارس الثانوية في محافظة مسقط بإختيار فريق إدارة الأزمات المدرسية لمواجهة الأزمات المحتملة، بما يشكل ضعفاً في فاعليتهم في الجاهزية لمواجهة الأزمات المدرسية.
- ضعف المعلومات اللازمة والمطلوبة لمديري المدارس الثانوية في محافظة مسقط للتعامل مع الأزمات المدرسية قبل وأثناء وقوعها، مما يشكل ضعفاً واضحاً في فاعليتهم في الإستعداد للأزمات المدرسية والتعامل معها.

(١) خالد دهيش وآخرون " الإدارة والتخطيط التربوي " - مرجع سابق - ٢٠٠٩م - ص ٢٦٤.

- جاء إهتمام مديري المدارس الثانوية في محافظة مسقط بتحديث قاعدة البيانات والمعلومات المستخدمة وقت حدوث الأزمة بصورة ضعيفة مما يقلل من فاعليتهم عند التعامل مع الأزمات المدرسية.
- حرص مديري المدارس الثانوية في محافظة مسقط علي السرعة في إتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة المدرسية، وهذا مؤشر جيد في فاعليتهم في إتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة.

توصيات الدراسة:

- هناك عدة توصيات للدراسة من شأنها زيادة فاعلية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة مسقط منها ما يلي:
١. ضرورة نشر ثقافة إدارة الأزمات المدرسية بين مديري المدارس الثانوية والذي من شأنه زيادة فاعلية هؤلاء المديرين في إدارة الأزمات المدرسية.
 ٢. إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات المدرسية وفرق مواجهة الأزمات المدرسية داخل المدارس الثانوية بحيث تقوم علي التدريب المستمر وتنمية العنصر البشري والإعتماد علي التقنيات الحديثة.
 ٣. إعتماد نظام فعال ومعيارى لإختيار فريق إدارة الأزمات المدرسية، يعتمد علي أشخاص متخصصين في مختلف المجالات، لديهم الإستعداد الشخصي للعمل الجاد والتضحية وبذل أقصى مجهود لمواجهة الأزمات ولديهم حلول إبتكارية ومبدعة لحل مثل هذه الأزمات.
 ٤. الإهتمام بإعداد قواعد بيانات لإدارة الأزمات محدثة بإستمرار متاحة لفريق إدارة الأزمات المدرسية.
 ٥. توفير الموارد المادية الضرورية والمطلوبة للتطوير المستمر لفريق إدارة الأزمات المدرسية.
 ٦. توفير الدورات التدريبية المنتظمة لجميع العاملين بالإدارة المدرسية وخاصة فريق إدارة الأزمات المدرسية للبقاء علي الإستعداد الدائم لمواجهة أي أزمة طارئة.
 ٧. توفير نظم إتصالات فعال داخل المدرسة لفريق إدارة الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة المدرسية، تمكنه من سرعة التواصل فيما بينه أولاً، وفيما بينه وبين الجهات المختصة.
 ٨. إهتمام الإدارات التعليمية بنشر خطط زمنية لتنفيذ البرامج التدريبية لفريق إدارة الأزمات المدرسية.
 ٩. تخصيص فرق متابعة من قبل الإدارات التعليمية لمتابعة وتقييم فرق إدارة الأزمات المدرسية في المدارس التابعة لها.

١٠. توصيات خاصة بزيادة فاعلية مديري المدارس الثانوية علي وجه الخصوص في إدارة الأزمات المدرسية:

- التدريب المستمر والمنظم لهؤلاء المديرين علي كيفية إدارة الأزمات المدرسية.
- إطلاعهم بصفة دائمة علي مستجدات إدارة الأزمات المدرسية.
- إرشادهم لكيفية أساليب إختيار أعضاء فرق إدارة الأزمات المدرسية ممن لديهم الحماسة والشغف وتحمل المسؤولية وضغوط العمل وبذل أقصى المجهود والتضحية.
- توفير الموارد البشرية اللازمة التي تمكنهم من مواجهة الأزمات المدرسية بفاعلية وكفاءة.
- توسيع صلاحياتهم لبعض السلطات الإدارية خاصة عند مواجهة الأزمات المدرسية.
- التشديد عليهم في إتباع روح العمل الجماعي وروح الفريق داخل فريق إدارة الأزمات المدرسية.
- توفير الأساليب المتنوعة والحديثة لجمع المعلومات وتحليل البيانات الكمية والكيفية خاصة عند مواجهة الأزمات المدرسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس - الأسباب والعلاج، - دار الفكر العربي - القاهرة - ط١ - ٢٠٠٢م.
٢. أحمد خليل القرعان، وإبراهيم محمد علي الحراحشة، الإدارة المدرسية الحديثة، - دار الإسرائ للنشر - عمان - ط١ - ٢٠٠٤م.
٣. جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، - دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ط٨ - ٢٠١٤م.
٤. حسام حمدونة، ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، - رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الإسلامية - غزة - ٢٠٠٦م.
٥. حسن عماد مكاي، الإعلام وإدارة الأزمات، - الدار المصرية اللبنانية - القاهرة - ٢٠٠٥م.
٦. خالد دهيش، وعبد الرحمن الشلاش، وسامي رضوان، الإدارة والتخطيط التربوي، - مكتبة الرشد - الرياض - ٢٠٠٩م.
٧. رهنم غنيمه، درجة فاعلية أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية - دراسة حالة، - مجلة دمشق للعلوم التربوية والنفسية - ١٤ - دمشق - سوريا - ٢٠١٣م.
٨. سوزان المهدي، وحسام هيبه، الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة، - مجلة كلية التربية - قسم التربية وعلم النفس - ٢٦ع - ج٤ - ٢٠٠٢م.
٩. السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، - إبتراك للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة - ط١ - ٢٠٠٤م.
١٠. صبرية يحيوي، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدين المنورة، - مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية - جامعة الملك سعود بالرياض - ١٨ع - ٢٠٠٣م.
١١. عاطف محمد صقر، درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تتميتها، - رسالة ماجستير غير منشورة - قسم أصول التربية - كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة - ٢٠٠٩م.
١٢. عبد الله مسعود غيث الجهني، أساليب إتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، - رسالة ماجستير - برنامج ماجستير الإدارة التربوية - جامعة الملك عبد العزيز - السعودية - ٢٠١٠م.

١٣. عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، - دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠٣م.
١٤. علي الزالملي وآخرون، الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، - مجلة العلوم التربوية والنفسية - المجموعة (٨) - ع٣ - كلية التربية - جامعة البحرين - ٢٠٠٧م.
١٥. غريب عبد الحميد هاشم، أثر العوامل الإنسانية علي تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمات، - بحث مقدم في المؤتمر الرابع لإدارة الأزمات والكوارث - جامعة عين شمس - كلية التجارة - وحدة بحوث الأزمات - ١٩٩٩م.
١٦. غسان الحلو، الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في مديرات شمال الضفة الغربية بفلسطين، - مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) - مج٢٤ - ع١٤ - ٢٠١٠م.
١٧. محفظة بنت محمد بن راشد، تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان، - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة السلطان قابوس - ٢٠٠٣م.
١٨. محمد حسن فهمي، ومحمود حسن، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، - دراسة مكتب التربية العربية لدول الخليج - الرياض - ١٤١٤هـ.
١٩. محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، - دار الشروق - ط١ - عمان - ٢٠٠١م.
٢٠. محمد فتحي " الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات، - دار التوزيع والنشر الإسلامية - القاهرة - ٢٠٠١م.
٢١. مني مؤتمن عماد الدين، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، - مركز الكتاب الأكاديمي - عمان - الأردن - ٢٠٠٣م.
٢٢. ناهد عبد الله الموسى، إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض - تصور مقترح، - رسالة ماجستير غير منشورة - قسم الإدارة التربوية - جامعة الملك سعود - السعودية - ٢٠٠٦م.
٢٣. وافي الزلفي، إدارة الأزمات لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، - رسالة ماجستير غير منشورة - قسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى - مكة المكرمة - السعودية - ٢٠١١م.
٢٤. وزارة التربية والتعليم العالي - دورة إدارة الأزمات - دائرة التدريب التربوي - غزة - ٢٠٠٨م.
٢٥. وزارة التربية والتعليم - اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام - سلطنة عمان - ١٩٩٣م.
٢٦. يوسف عبد المعطي مصطفى، الإدارة التربوية - مداخل جديدة... لعالم جديد، - دار الفكر العربي - ط٢ - ٢٠٠٧م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1.Orifici,J.Michael,(2000) Effective Crises Management Planning: Creating A Collaborative Frame Work. Educating children and training them, vol. (66),no(9) sep.
- 2.Trump,KennethS(2000),How school can prevent and manage school crises ,California ,vol.(23),no(3).
- 3.Adams,Cheantel M& Kritsonis, William Allan,(2006),Analyzing Secondary School Crises, National journal for Publishing and Mentoring, vol.(1),no(1).

ثالثاً: مواقع الإنترنت:

- 1.<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/....>
- 2.<https://en.wikipedia.org/wiki/Effetiveness>.