



الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية

ا.د.وداد مهدي محييد الجبوري / ادارة تربوية

جامعة القادسية - كلية التربية للبنات

Wedad.mhemed@qu.edu.iq

مستخلص البحث

الازمة التعليمية من اخطر الامور التي تحتاج الى تضافر الجهود وجمع الافكار الابداعية حتى نستطيع احاطة الازمة والسيطرة على الآثار المتولدة منها. واستهدف البحث التعرف على الازمات التعليمية التي تحدث في ادارات المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية من وجهة نظر الهيئة التدريسية . والتعرف على ادوار مديري المدارس المتوسطة في مواجهة ادارة الازمات التعليمية التي يتعرض لها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية . هل هنالك فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى (0,05) للازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية من وجهة نظر اعضاء الهيئات التعليمية وفقا للجنس (ذكو – اناث) نوع المدرسة (حكومي – اهلي) وحددت عينة البحث ب(320) عضو هيئة تدريسية من المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية ، اما اداة البحث فقد اعدت الباحثة اداة تتكون من (50) موزعة على محورين المحور الاول التعرف على الازمة التعليمية في المدارس وكان عدد فقراتها (32) فقرة والمحور الثاني دور مديري المدارس في تجاوز الازمات التعليمية وكان عدد فقراتها (18) فقرة وتم التأكد من صلاحية الفقرات وثباتها اذ بلغ الثبات عن طريق التجزئة التصفية (0,89) وبلغ التباين العام المشترك (0,80) وبلغ الاتساق عن طريق كرونباخ الفا (0,79) اما الاتساق العام فبلغ (0,64) اما اهم النتائج التي توصل لها البحث

- يواجه مديرو المدارس المتوسطة ازمات تعليمية في مدارسهم في مركز محافظة القادسية .
- توجد فروق في الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية ولصالح الذكور .
- لا توجد فروق بين الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة وفقا لنوع المدرسة (حكومي – اهلي) . وعمد البحث ايضا الى مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية : الازمات التعليمية ، مديرو المدارس ، وجهة نظر، اعضاء الهيئة التدريسية



Abstract

Educational crises faced by intermediate school headmasters in the Qadisiyah governorate center from the point of view of the educational staff members

The educational crisis is one of the most serious matters that requires concerted efforts and the collection of creative ideas so that we can surround the crisis and control the effects generated by it. The research aimed to identify the educational crises that occur in intermediate school administrations in the center of Qadisiyah Governorate from the point of view of the educational body. And to identify the roles of intermediate school headmasters in facing the management of educational crises faced by intermediate school headmasters in the Qadisiyah governorate center. Are there statistically significant differences at the level (0.05) of the educational crises faced by intermediate school headmasters in the Qadisiyah governorate center from the point of view of members Educational bodies according to gender (male - female) School type (government - private) The research sample was determined by (320) members of an educational body from intermediate schools in the center of Al-Qadisiyah Governorate. As for the research tool, the researcher prepared a tool consisting of (50) distributed over two axes, the first axis identifying the educational crisis in schools and the number of its paragraphs was (32) paragraphs and the second axis The role of school headmasters in overcoming educational crises and the number of its paragraphs was (18) paragraphs, and the validity and stability of the paragraphs were confirmed, as the stability was reached by segmentation filtering (0.89) and the general common variance reached (0.80) and consistency was reached by Cronbach's Alpha (0, 79) As for the general consistency, it was (0.64).What are the most important results of the study?



Intermediate school headmasters are facing educational crises in their schools in the center of Al-Qadisiyah Governorate.

-There are differences in the educational crises faced by intermediate school headmasters in the center of Qadisiyah governorate in favor of males.

-There are no differences between the educational crises faced by intermediate school headmasters in the center of Al-Qadisiyah Governorate according to the type of school (governmental - private). The research also made a set of recommendations.

Keywords: educational crises, school principals, point of view, faculty members

مشكلة البحث

ازدادت الازمات في شتى ميادين الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتعليمية والعسكرية وغيرها واصبحت حقيقة ظاهرة ونقطة التحول في سلسلة من الاحداث المتتالية تسبب درجة عالية من التوتر وتقود الى نتائج غالبا ما تكون غير مرغوبة والخاصة في حالة عدم وجود استعدادا او اليه على مواجهتها ، فالازمة حالة من الصعوبة المفاجئة التي تعطل سير العمل وتعمل على ارباك الخطط والاستراتيجيات وطرائق التنفيذ تؤدي الى استنفار كامل وتام من اجل التخفيف من حدتها او التخلص من اثارها السلبية (حسان والعجمي :2010 : 367). وان ازمة الادارات التعليمية من اخطر الامور التي تحتاج الى تظافر الجهود وجمع الاحكام الابداعية حتى نستطيع أن نحيط الازمة بسياج الامن الذي يحقق لنا التقدم المنشود ولا يغيب عن نظر الاغلبية سواء العاملين على التعليم ام غير العاملين ان الازمة التعليمية في كثير من الدول النامية هي نتاج زيادة الطلب الاجتماعي بالمدارس ، ونحن نحاول ان نضع صورة حقيقية امام القائمين على العملية التعليمية الاستفادة من الحقائق وبذل اقصى الجهد والتفكير للتعامل معها ببصيرة والهام خاص في المواقف الصعبة وهذا بالطبع يحتاج الى تخطيط مدروس ومحكم من اجل السيطرة على مثل هذه الصعوبات التي من شأنها زعزعة استقرار الادارة التعليمية وبالتالي ينعكس سلبا على العمل التربوي برمته الذي اصيب بها وتشكل بذلك صعوبة حادة امام متخذ القرار الذي لا يستطيع مواجهتها أو ايجاد الحلول المناسبة لها مما يجعله في حيرة بالغة جراء عدم القدرة على اتخاذ اي قرار في ظل دائرة مفرغة لعدم التأكد وقصور المعرفة (حافظ وحافظ : 2003 : 33) .



وفي هذا البحث نستعرض مجموعة من الازمات التعليمية التي تحتاج من الادارة تفكيراً ابداعياً واسلوباً علمياً وتنفيذها السريع المبني على التخطيط اذ ان الادارة التعليمية تواجه ازمات متنوعة ومتعددة منها ازمة تحديد الاهداف التعليمية الحديثة ومقارنتها بالاهداف السابقة وازمة التخطيط الزمني للعملية التعليمية ، وازمة الحفاظ على الامكانيات ، وازمة مواجهة الكوارث ...الخ) وتظيف الباحثة ايضا ان من ضمن الازمات التي تواجه المجتمع العراقي هي تسرع اغلبية ابناء المجتمع سواء المتعلم أم غير المتعلم على التنفيذ او العمل بأي تغييرات تصل مسامع الفرد ولكن بعد ذلك يكون الاصطدام بالتغيير الحادث وعدم القدرة على أدراك المشكلات والصعوبات التي تواجه التنفيذ فكم مر على مسامعنا معاهد التقوية حصلت على نسبة نجاح 100% ولكن بعد فترة يكون مستوى التحصيل الدراسي لطلبته متدني أو تفضيل المدارس الاهلية على الحكومية ولكن بعدة فترة تلاحظ ان اغلب العوائل لا تؤيد فكرة المدارس الاهلية ، فالتغيير عادة ما يواكب تعقيدات تفرز طيفا من الازمات التي يقتضي الامر التعاطي معها بمنهجية علمية .فالدول النامية تختلف ازماتها بسبب افرازاتها المتناقضة الناتجة عن الحقبة الاستعمارية بدلا من طموحات الاستقلال ، والتنمية واذا كانت الدول المتقدمة تتعامل مع ازماتها بمنهج علمية فان الدول النامية ترفض اتباع هذه الاساليب في مواجهة ازماتها مما يجعل الازمة اشد عمقاً واوقى تأثيراً بسبب التفاعل الواضح بين عدم اتباع المناهج العلمية في التعامل مع الازمات وبين الجهل بتلك المناهج والتمسك بالاساليب العشوائية .

واشارت اغلب الدراسات والبحوث والادبيات ان الازمات تعد من الظواهر الحتمية التي لا يمكن تجنب وقوعها او حتى القضاء عليها الا انه مع ذلك يمكن درءها بالحد من تداعياتها والتخفيف من وقوع تأثيرها من خلال ادارتها بكفاية وفاعلية (عليوة : 2004 : ص31) . واكد دقاسمة والاعرجي 2000 ايضا أن جهود إدارة الازمات هي جهود علاجية ورد فعل وليس جهود وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من ازمات واكد براس 2011 في دراسته أن المديرين يمارسون مهارة إدارة الازمات وفق رؤي شخصية تتحكم فيها الية رد الفعل ودون وجود منهجية علمية واضحة ومعلنة

(دبراس :2011: 1-17)

ويمكن ايجاز مشكلة البحث من خلال الاسئلة الاتية :

- ما الازمات التعليمية التي تواجهها ادارات المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية ؟ وكيف يتم التعامل معها من قبل مديرو المدارس ؟



اهمية البحث والحاجة اليه

حين نتحدث او نتناول موضوع الازمات في الادارة التعليمية لاننظر لها من المنظور العام، وانما من منظور اقل فيعيننا ما يخص الجانب التربوي - التعليمي داخل المؤسسات التعليمية، اذ أن الازمة ظاهرة ملازمة لكافة المؤسسات في كافة المراحل النشوء والارتقاء والانحدار، كما ان لها دور في تنمية ملكات الابداع لدى الفرد، وربما لو لا تلك الازمات لما خرجت. فكم من ازمة احسنوا الادارة لتلك الازمة وتمكنوا من تحويل الازمة وما تحملة من مخاطر الى فرصة لاطلاق القدرات التي تستثمر الازمة كفرصة لاعادة صياغة الظروف وايجاد الحلول السديدة. وقد تكون نقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة او سلبي يؤدي الى اوضاع جديدة تتسم بعدم الاستقرار وتحدث نتائج غير مرغوبة فيها في وقت قصير مما يستلزم مهارة عالية لادارتها والتصدي لها (سعيد: 2006 : 51). وعن طريق ادارة الازمات يمكن التغلب على الازمات بالادوات العلمية والادارية المختلفة من خلال التقدير المنظم للازمة التي تهدد سمعة المنظمة وبقاءها للعمل وتحافظ على سلامة الافراد من المخاطر المختلفة والبحث عن المخاطر المحتملة او التنبؤ بها ومحاولة تجنبها وتخفيف اثرها على المؤسسه من خلال اعداد الخطط التي سوف تستخدم في مواجهة هذه المخاطر ومجابهتها. فالتعامل مع الازمة التي هي امتداد للمشكلة ما يعني التعامل مع التوتر والقلق واللجوء الى الازمات السابقة للاستفادة منها ما امكن ولتلافي وقوع اي ازمة مستقبلا.

اهداف البحث

يهدف البحث الحالي التعرف على :-

- 1- الازمات التعليمية التي تحدث في ادارات المدارس المتوسطة من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- 2- ادوار مديري المدارس المتوسطة في مواجهة ادارة الازمات التعليمية التي يتعرض لها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية.
- 3- لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,05) للازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية من وجهة نظر اعضاء الهيئات التعليمية وفقا للجنس (ذكور - اناث) نوع المدرسة (حكومي - اهلي)



حدود البحث

يقتصر البحث الحالي على اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية للعام الدراسي 2020/2019.

تحديد المصطلحات

الازمة :

- عرفها الحويطي 1998 بانها منهج اداري موقفي للتعامل مع ظروف الازمات وفي حلها والاستعداد والتخطيط لمواجهةها (الحويطي : 1998 : 45).
 - عرفها الخميسي 2002 بانها نتيجة نهائية لتراكم كم من التأثيرات او حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء المنظمة او النظام ذاته . (الخمييسي : 2002 : 50)
- وتعرف الباحثة الازمة تعريفا نظريا بانها :

ظرف انتقالي يتعرض له المجتمع ويمثل نقطة تحول اما الى الافضل ام الى الاسوء ، ومن ثم يؤدي الى تغير كبير ومفاجئ وغير متوقع لاهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات افراد المجتمع .

الازمة التعليمية :

- وتعرف بانها هي التي تحدد نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي او حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقائه . (حسان والعجمي : 2010 : 367).

ادارة الازمة :

- عرفها العجمي ، 2011 بأنها عملية منظمة تحاول المؤسسة من خلالها التنبؤ بالازمات المحتملة التي تواجهها واتخاذ كافة الاحتياطات اللازمة لمنع وقوعها او التقليل من الاثار السلبية المترتبة عليها . (العجمي : 2011 : 244).

وتعرف الباحثة ادارة الازمة التعليمية اجرائيا بانها :

مجموعة الاستعدادات الادارية لمواجهة الصعوبات السلبية المترتبة على الازمات واتخاذ التدابير المناسبة للوقاية منها او التعامل عند وقوعها .



ادبيات البحث

الازمة crisis

شاع استخدام هذا المصطلح في القرن السادس عشر في نظام العلوم الطبية ، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر عند حدوث توتر بين الدولة والكنيسة ، وبدخول القرن التاسع عشر استخدم المصطلح عند ظهور مشكلات خطيرة او لحظات تحول خاصة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومن ثم استخدم في مختلف فروع العلوم الانسانية . فالأزمة ظرف او حدث مفاجئ ينطوي على تهديد للوضع هل نأخذ فيه ؟ فيحدد عندها مصير تطور ما يمكن ان يقود الى الافضل ، ام يبقى الوضع على ما هو عليه فتبقى الاوضاع غير مستقرة ومن ثم يؤدي الى نتائج غير مرغوب فيها .

الازمة التعليمية :

ظهر هذا المفهوم في العلوم التربوية في مرحلة حديثة ، ويقصد بها التهديدات التي تواجه تحقيق الأهداف التربوية اي تهديد للانماط التربوية السائدة في المجتمع والتي تكون متمتعة بدرجة عالية من القبول الاجتماعي . (سامح : 1997 : 59)

والازمة التعليمية تنسب في ازمة ادارية - تربوية تنذر بوجود تغيير على وشك الحدوث وان هذا التغيير قد تكون نتائجه ايجابية مرغوب فيها أو سلبية غير مرغوب فيها وان الازمة احدى الفروع المحورية في علم الادارة . (الموسى : 2006 : 24)

الفرق بين الادارة بالازمات Management by Crisis وادارة الازمات Crisis Management

الازمة موقف طارئة ومفاجئة ناتجة زعزعة استقرار الوضع الحالي وبهذه الحالة تبرز نوعان من الادارة تتصدى للازمة الحادثة الاولى هي الادارة بالازمات والتي تعني القيام باحداث ازمة للضغط على مجالس الادارة لتحقيق مطالب معينة . فالادارة بالازمات هي مجموعة من الانشطة تسعى الادارة إلى تحقيقها في المؤسسة كردة فعل لما تواجه من تهديدات وضغوط ولدتها الازمة . اما ادارة الازمة فهي



أدارة واتخاذ الاجراءات المناسبة لمواجهة ومعالجة الازمات والخروج منها بأقل الاضرار والخسائر والتكاليف بفاعلية وكفاءة عاليتين . قد يحدث النوعان معا من الادارة بالازمات وادارة الازمة في ازمة واحدة أذ تسبب فئه احداثا تؤدي إلى أزمة (الادارة بالازمات) بينما تقوم فئة اخرة كالمدير أو مجلس الادارة العمل على حل الازمة والسيطرة عليها . (الخميس : 2002 : 237)

سمات وخصائص الازمة

بسبب السمات والخصائص التي تتميز بها الازمة هذا يتطلب من الادارات التعليمية ان تكون لديها القدرة على مواجهتها والخروج منها باقل الخسائر واحسن النتائج والاسهام قدر المستطاع في التخفيف من اثارها سواء على سير العمل او علاقات العاملين وبهذا يمكن ان نحدد بعض خصائص وسمات الازمة التي يواجهها مديرو المدارس في الادارات التعليمية :-

- المفاجئة ونقص المعلومات وتصاعد الاحداث والتشابك والحيرة والتردد في التصرف .
- فقدان السيطرة وغياب الحل الجذري السريع مما يؤدي الى الاختبار بين عدد محدود من الحلول واختيار اقلها ضررا .
- تتطلب من القيادات الادارية والقائمين على التعليم درجة عالية من العمل والاداء .
- عدم توفر المعلومات الكافية مما يؤدي الى قرارات غير سليمة تؤدي الى تدهور الوضع وفقدان السيطرة.
- تؤدي الى القلق والتوتر .
- تسبب ضغوطا مادية ونفسية واجتماعية .
- ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (اصحاب المصالح) مما يؤدي الى تفاقم الازمة .
- تهدد استقرار المؤسسة ومقومات البيئة .
- تتطلب انماطا تنظيمية غير مألوفة ونظما وانشطة مبتكرة .
- احيانا تظهر صورة عدم كفاءة وفعالية متخذي القرار في مواجهة الازمة .
- امكانية الاستفادة من هذا الموقف واكتساب خبرات جديدة .

(الطعاني واحمد : 2016 : 199 و 200).



اسباب الازمات

تتعدد اسباب الازمات وتتنوع في المؤسسات التعليمية فعدم الافادة من الخبرات السابقة من شأنه ان يسهم بشكل كبير في حدوث الازمات والتهاون في حل المشكلات الصغيرة والبسيطة من شأنه ان يطورها حتى تتحول الى ازمات يكون حلها معقدا او صعبا فأن لكل شيء سببا وبهذا لابد من عوامل تنشأ قبل ظهور الازمة تتسبب في وجود الازمة وبهذا يمكن ان تقسم اسباب الازمات في عدة محاور منها : (حسان والعجمي: 2010: 228-385)

- 1- اسباب ادارية : من بين هذه الاسباب ضعف الامكانيات المادية والبشرية ، الادارة العشوائية المنبثقة من الجهل وغياب النظرة العلمية الاستراتيجية وانعدام التخطيط واهميته ، اعتماد فلسفة واهداف شخصية غير واضحة او متفقة مع اهداف المنظمة ، ضعف القيادة الادارية مع ضعف او غياب التفويض وعدم مشاركة العاملين في وضع القرارات اذ اغلبها فردية ودون استشارة اضافة الى المعلومات الخاطئة او الناقصة او التفسير الخاطئ للامور وعدم اجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة وما يترتب على ذلك من عدم التعلم من الاخطاء وعدم تقبل الاراء الجديدة والحلول المبتكرة ، عيوب في نظام الرقابة والاتصال والحوافز .
- 2- اسباب مرتبطة بالعنصر البشري : ومنها سوء الفهم الذي يؤدي الى التسرع في اصدار القرارات، او عدم استيعاب المعلومات بدقة ، سوء التقدير والتقييم ، عدم الثقة وعدم المساندة ، والتنافس السلبي والنزاع الهدام بين العاملين داخل المنظمة ، الفيضان الطلابي ، عدم ملائمة المخرج التعليمي والقصور الذاتي وعدم الكفاية ، وارتفاع نسب التسرب من التعليم أو عدم أقتناع الافراد بنشاط المؤسسة بشكل يسلبهم الحماس في ادائهم أو عدم وضوح الرؤيا للعاملين ما هي الأهداف التي يسعى الفرد والمجتمع معا .

(منى : 2008 : 32)

- 3- اسباب خارجة عن ارادة المنظمة : مثل الحوادث المفاجئة كالحريق والتقلبات الجوية الحادة ، الشائعات تضارب المصالح وتباينها ، عجز الثقافة العامة في المجتمعات النامية عن مواجهة التغيرات والتحديات الجديدة الطارئة ، عدم وجود وحدة بحوث الازمات في الادارة التعليمية (العجمي: 2011: 228-230) .



انواع الازمات

ان تحديد الازمة ليس عملية سهلة إذ أن تنطوي على جوانب عدة ومتشابكة ادارية ، اقتصادية ، انسانية ، جغرافية وسياسية ونلاحظ لم تتفق المصادر الى انواع معينة من الازمات وربما يعود السبب الى اختلاف البيئة المؤسسية في تعرضها للازمات لذا عملت الباحثة على ابراز انواع الازمات مع الامثلة التي ممكن حدوثها في المؤسسات التربوية بالمخطط التالي :

انواع الازمات مع الامثلة

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
من حيث المصدر ↓	من حيث الزمن ↓	من حيث الاداء ↓	من حيث المحتوى ↓	من حيث المستوى ↓	مرحلة التكوين ↓	من حيث الاثر ↓	الموضوع ↓
- الانسان (عنف داخل المدرسة) - الطبيعة (عاصفة قوية) - غير معلومة المصدر (الحريق)	- ازمة طارئة (تسمم جماعي) - ازمة مزمنة (سوء المبنى المدرسي)	- ازمة زاحفة (درس خصوصي) - ازمة مفاجئة (عمل تخريبي) - ازمة صريحة علنية (تقلبات اقتصادية) - ازمة ضمنية او مستترة (سوء الادارة التعليمية)	- يغلب عليها الطابع المعنوي (رسوب الطلبة) - يغلب عليها الطابع المادي (سوء استخدام الامكانيات البشرية والمادية) - يغلب عليها طابع مزدوج (مادي + معنوي)	- عالمية - اقليمية - محلية - تنظيمية - فردية	- النشوء - التصعيد - التكامل - الاحتواء - الاخمداد	- شديدة الاثر - محدودة الاثر	- ازمة ادارية - ازمة علاقات العمل

المخطط من اعداد الباحثة

ويمكن الرجوع الى المصادر (العجمي : 2011 : 230-234) و(حسان وعجمي : 2010 : 373-374) في التعرف على مضمون الانواع والازمات .

مراحل ادارة الازمات

تمر الادارة التعليمية بخمس مراحل تمثل الازمة ، وانها قد تظهر بشكل فجائي ، الا انها نتاج تفاعل اسباب مختلفة تؤدي الى حدوث الازمة التعليمية في المؤسسات التعليمية . ويمكن توضيح هذه المراحل على النحو التالي :

- 1- **مرحلة نشأة الازمة :** وهي مرحلة ما قبل الازمة ، وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الازمة ، وهذه المرحلة اذا ماتم تبنيها واستيعابها وادراكها ادراكا كاملا كان التعامل معها سهل وفي هذه المرحلة يتم



جمع المعلومات لمراقبة الازمة بعناية والاستعداد لمواجهةها اذا ما وقعت وتحديد الخيارات التي يمكن للمؤسسة أن تختار من بينها لتطوير خططها لمواجهة حدوثها . (الحريري : 2012 : 318)

2- **مرحلة تطور الازمة :-** تنشأ هذه المرحلة من خلال سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الاولى او نتيجة الاخفاق في التعامل معها واحتوائها ، وتتطور بسبب تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية ، وتعد هذه المرحلة اشد المراحل او اصعب اوقات التعامل مع الازمة ، لانها تنسم في هذه بالشدة والعنف والتوتر.

وتتطلب هذه المرحلة التعرف على اسبابها وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية وبالتالي ينبغي أن تكون مواجهتها مرنة وبصورة عامة لايتدخل في التفاصيل ويمنع حدوث التدهور في المواقف .

3- **مرحلة وضوح الازمة :** وهي المرحلة التي تتبلور بها ابعاد الازمة نتيجة سوء التخطيط او الاخفاق في التعامل مع العوامل المساعدة التي حركة الازمة ، لتصل الى مراحل متقدمة ، وهنالك عوامل مساعدة على نضج الازمة منها سياسة الباب المغلق وتمثل هذه المرحلة الفترة بين بداية الازمة ونهايتها ، وهي المرحلة الحقيقية التي تختبر فيها كفاءة وفاعلية النظام الاداري في ادارة الازمة .

وتتمثل في مجموعة العناصر كقيام الادارة بتنفيذ الخطط الموضوعية ، وترجمة الاستعدادات واعداد التدابير المناسبة للحد من الاضرار الناجمة وبهذا يكون الهدف من هذه المرحلة ايقاف التداعيات الناتجة عن الازمة داخل منظومة التعليم . (البغدادي : 2012 : 14)

4- **مرحلة انسحاب الازمة :** وهي التي تاتي بعد مرحلة مجابهة الازمة مباشرة ، وفيها تنحسر الازمة وتتلاشى بفقدائها بشكل شبه كامل لقوة الدفع المسبب لها او العوامل المساعدة المحركة لها ، وتستغرق هذه المرحلة وقتا طويلا نسبيا.

5- **مرحلة التقويم :** وهي مرحلة مابعد الازمة فكل ازمة لابد ان تنتهي وتبدأ عملية التقويم وتلافي الاثار والافادة من طرائق التعامل مع الازمة الحالية في مواجهة الازمات المستقبلية التي تواجه كيان الادارة التربوية .

وتتمثل هذه المرحلة بتوفر الامكانيات البشرية وتقديم الخدمات الفنية والادارية ومحاولة السيطرة على الاثار التي قد تولدها على الاطراف الخارجية التي تتعامل مع المؤسسة التعليمية .

(احمد: 2002 : 245)



التخطيط لادارة الازمة

يمثل التخطيط التفكير اللازم والمنظم ، اذا انه عملية عقلية تهدف الى رسم الهيكل الاساسي الذي يقود الى تحقيق الاهداف المنشودة وذلك وفقا للامكانيات المادية والبشرية المتاحة ، وتعتبر عملية التخطيط مجهودا ذهنيا يتطلب دقة وبراعة ودراسة احوال المرووسين وقدراتهم والامكانيات المتاحة والبدائل المحتملة ، والسلوكيات والامور المراد تعديلها مع اشراك المعنيين بمهمة التنفيذ . والتخطيط لادارة الازمات ينبغي ان يكون عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم قبل التوقيت المنتظر للازمة ، ومن الضروري التخطيط لادارة الازمة على الرغم من ان حدوثها ياتي غالبا بشكل فجائي ولكن هذا لا يمنع من التخطيط ولو بشكل عاجل للحد من تفاقمها . (الحريري: 2007 : 238)

عند التخطيط لادارة الازمة نبدا من تحديد وحصر المشكلة مع تعدد الفروض واختيار اكثرها موضوعية وتوافقا مع تحديد الادوات والوسائل اللازمة لتنفيذ الخطة مع مراعاة التخطيط قبل وقوع الازمة وقبل الوقت المنتظر لحدوثها ، وان التخطيط لادارة الازمات في الادارة التعليمية ينبغي ان تراعي مايلي : (احمد : 2002 : 155)

- أ- ان تكون خطة ادارة الازمات قابلة للتطبيق .
- ب- تشمل الخطة المسؤوليات المحددة لاشخاص معينين .
- ت- التزام الادارات التعليمية بالخطة بشكل اكثر فاعلية.
- ث- التزام المشرفين ومديري المدارس مع الكادر بعقد الجلسات اثناء وبعد الازمة .
- ج- تحسين وتطوير اساليب ابلاغ الافراد عن الازمة .
- ح- منع دخول وسائل الاعلام للمدرسة اثناء الازمة .
- خ- تطوير وسائل التقويم .

ولكي تكون عملية التخطيط لادارة الازمات فاعلة ودقيقة فانه من الضروري ان يراعي مدير المدرسة كمخطط مراحل التخطيط لادارة الازمة والتي نوجزها بالاتي (زيدان : 2003 : 160)



- 1- **مرحلة ما قبل الازمة:** هي مرحلة التخطيط لاعداد المدرسة لمواجهة الازمات والتصدي لها بوضع خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الاعداد كالتجهيزات والكوادر وبرامج الصيانة واعداد قوائم البيانات .
 - 2- **مرحلة ادارة الازمة :** تبدأ هذه المرحلة مع ظهور علامات التحذير وهنا ينبغي استعداد فريق الازمات مع تقييم البدائل التي سبق اعدادها واطراف التعديلات اللازمة عليها مما يساعد على اعداد واتخاذ الاستراتيجيات اللازمة لاحتواء الازمة والحد من تصاعدها .
 - 3- **مرحلة ما بعد الازمة :** وهي مرحلة تقييم الاجراءات التي اتخذت والخروج بالدروس المستفادة لتطوير المؤسسة والحد من الازمات مستقبلا.
- وعند وضع الخطة المخطط لها في ادارة الازمات للادارات التعليمية ينبغي الاهتمام بتحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة وجمع المعلومات اللازمة للخطة بصورة مفضلة ودقيقة وتوفير نظام اتصال فاعل مع الاهتمام باستمرار الانشطة الاساسية (مهنيا : 2004 : 30).

اجراءات وقائية لادارة الازمة في الادارة التعليمية

- أن فن ادارة الازمات في الادارة التربوية هو فن التنبؤ بالمستقبل وكيفية مواجهة هذا المستقبل في اصعب الظروف واقل الامكانات مما يؤدي الى السيطرة على مسببات الازمة الى اقل حد ممكن او تلافي حدوثها . ويمكن ان نستعرض بعض الاجراءات الوقائية التي قد تفيدنا في ادرة الازمات في مؤسساتنا التعليمية وهي :
- 1- ان تكون مسؤولية القيادات الادارية في المؤسسات التربوية اطلاق العاملين على الفلسفة السياسية العامة للدولة وكيفية انبثاق الفلسفة التربوية منها اذا ان مؤسساتنا تعاني من غياب الفلسفة التعليمية الواضحة وعدم وجود سياسة تعليمية ثابتة .
 - 2- المتابعة والرقابة على فاعلية النظام التعليمي الحكومي والاهلي بحيث تكون هناك ثقة كبيرة واكيدة عند اتجاه الطلبة من الدروس الخصوصية ذات الاثمان الباهضة الى معاهد التقوية .
 - 3- على قيادة الادارة التربوية تشكيل اللجان المتابعة للمباني المدرسية الاهلية وان تكون بمواصفات موحدة لجميع هذه المدارس ويكون انشاءها وفق تعليمات مركزية .
 - 4- توفير تجهيزات تعليمية ومعملية بنسبة 2% سنويا لكل مدرسة من اجل توظيف الترابط بين الاداء التعليمي النظري والممارسة الانتاجية العلمية .



- 5- التأكيد على اتباع المنهج الاداري العلمي في مواجهة الازمات الادارية في الادارة التعليمية .
- 6- التوعية الطلابية للالزمات التي تحصل في واقع المؤسسات التعليمية اذا ان هذا يساعد في وصول الاستشارة لحل الالزمات من افراد المجتمع باعتبار ان البيئة المدرسية تظم فئات طلابية مختلفة الكم والنوع .
- 7- حالة حدوث ازمة ادارية – تعليمية في اي مؤسسة تعليمية سواء كانت الازمة صغيرة ام كبيرة اللجوء مباشرة الى اجتماع القائد الاداري بالعاملين لديه من اجل التبليغ والسرعة في الاجراءات المسببة للالزمة مما يساعد على منع تكرارها .
- 8- تدريب جميع العاملين في المؤسسات التعليمية العراقية الى اجراءات السلامة والاسعافات الاولى اذا اصبح المجتمع بيئة لحفظ الامراض والمخاطر التي تحيط بكل فرد في المجتمع.

منهجية البحث

اتباع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الالزمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة والكشف عن الفروق بينهم في وصف وتحليل الظاهرة المدروسة ، والمنهج الوصفي يستعمل في دراسة السمات والقدرات والميول والاتجاهات كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها ويعبر عنها كما وكيفا وعلى النحو الاتي :

اولا مجتمع البحث : حدد مجتمع البحث الحالية باعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة الحكومية والاهلية في مركز محافظة القادسية للعام الدراسي 2019-2020.

ثانيا عينة البحث :

اختيرت عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة ، فبلغ عددها (320) عضو هيئة تدريسية والجدول (1) يوضح توزيع العينة وفقاً لنوع المدرسة والجنس .

جدول (1) توزيع العينة وفقاً لنوع المدرسة والجنس

نوع المدرسة المتوسطة	الجنس		المجموع	اداة
	أ	ب		
حكومي	100	98	198	
اهلي	88	34	122	
المجموع	188	132	320	



البحث :

لتحقيق اهداف البحث تم بناء استبانة الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية لذا اتبعت الخطوات الاتية :

- تحديد استبانة الازمات التعليمية لمديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية من خلال استطلاع اراء عينة اختيروا وفقا للخبرة والعمل التربوي من مديري المدارس المتوسطة واعضاء الهيئة التدريسية في مركز المحافظة وذلك بتوجيه استبانة مفتوحة مكونة من سؤالين (ما الازمات التعليمية التي تواجهها ادارات المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية ؟ وكيف يتم التعامل معها من قبل مديري المدارس ؟

- لتحديد مجالات وفقرات كل مجال من اداة الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية تم مراجعة الدراسات والادبيات والابحاث والمؤتمرات الخاصة بالموضوع ، عن ما تم تفرغته من الاستبانات التي طبقت على العينة الاستطلاعية .

وبهذا تم التوصل الى (53) فقرة بشكل اولي موزعة على محورين تمثل الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية (محور التعرف على الازمات التعليمية في المدارس – محور دور مديري المدارس في ادارة الازمات التعليمية) ووضع ثلاث بدائل امام كل فقرة تصف درجة الموافقة على تطبيق اداة الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة وتكون الاجابة على هذه الفقرات بناء على سلم ليكرت المتدرج بدرجة (دائما – احيانا – نادرا) ، وهي بالدرجات الاتية على الترتيب (3-2-1) اذا كانت الفقرة ايجابية والعكس اذا كانت الفقرة سلبية.

صلاحية الفقرات:

الغرض منه التأكد من ارتباط وصلة الفقرات بالهدف المراد تحقيقه . وبهذا عرضت الاداة بصيغتها الاولوية بما تضمنته من فقرات تتدرج تحت كل محور خاص بها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال التعليم الجامعي بلغ عددهم (9) خبيراً، للحصول على اتفاقهم على الفقرات ومدى صلتها بالمجال المراد قياسه وصلاحيتها وسلامة صياغتها واقتراح الخبراء تعديل بعض الفقرات . وقد اعتمد نسبة الاتفاق قدرها (80%) وتاكيدا ان يكون اختيار الفقرات ملائماً استعملت الباحثة اختبار مربع كاي. واختيرت الفقرات الدالة احصائياً لمصلحة اعداد الموافقين عند المستوى دلالة (0.05) وبقيمة جدولية (0.15) فعدلت بعض الفقرات وحذف بعضها الاخر واصبحت الاداة بعد



الصدق تتكون من (50) فقرة موزعة على محورين (محور التعرف على الازمات التعليمية في المدارس عدد فقراته (32) – محور دور مديرو المدارس في ادارة الازمات التعليمية (18) فقرة) .

ثبات الاداة :

للتحقق من ثبات اداة البحث طبقت الاداة على عينة مكونة من (30) عضو هيئة تدريسية من خارج عينة البحث واستخدمت الباحثة :

1- طريقة التجزئة النصفية : قسمت فقرات الاستبانة الى (فردية وزوجية) وحسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين اذ بلغ (0.82) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية (فؤاد : 1979 : 522) بلغ معامل الثبات (0.89) وبلغ التباين العام المشترك (0.80) .وبذلك تحقيق للمقياس ثباته اذ يفضل عادة ان يكون معامل الثبات اكثر من (0.70) كما يكون التباين المشترك العام اكبر من (0.50) (Lindquist : 1950 : p.57) .

2- كرونباخ الفا : استخدم كرونباخ الفا للاتساق الداخلي ، ويقصد بهذا المفهوم اعتماد العلاقة بين كل فقرة وفقرة اخرى لجميع فقرات الاداة (Cronback : 1964 : p64) ويمثل معامل الفا متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار الى اجزاء مختلفة (سعد : 1998 : 201) فبلغ معامل الاتساق (0.79) اما التباين المشترك العام فبلغ (0.64) . ومن المتفق عليه ان تكون قيمة معامل الفا معادلة او اكبر من (0.70) كي تكون ملائمة وان يكون التباين المشترك العام اكبر من (0.50) كي تكون ملائمة (Ferguson : 1998: p.87) .

التطبيق

بعد استخراج الصدق والثبات ، وزعت استبانات بالغ عددها (330) استبانته من اجل الحصول على عدد العينه المطلوب من اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية وطلب من افراد عينة البحث الاجابة اولا على معلومات عامة حول افراد عينة البحث نوع المدرسة (حكومي، اهلي)، الجنس (ذكور ، اناث) . وثانيا الاجابة على جميع فقرات الاستبانة الخاصة بأداة الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس. وبلغت عدد الاجابات المسترجعة والصحيحة (320) استبانة.

رابعا الوسائل الاحصائية :



تم استخدام الوسائل الاحصائية من خلال الاستعانة في البرنامج الاحصائي SPSS وكما يأتي :

- 1- اختبار مربع كاي : لمعرفة دلالة الفروق في اداء الخبراء على فقرات اداة البحث .
- 2- الاختبار التائي لعينة واحدة : وذلك للتعرف على الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس.
- 3- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين : لاحتساب دلالة الفروق وفق متغير الجنس ونوع المدرسة.
- 4- معامل ارتباط بيرسون وسبيرمان براون : لايجاد معامل الثبات .
- 5- الوسط الفرضي = (اعلى درجة + اقل درجة) $\div$ 2
- 6- الوسط المرجح والوزن المئوي للتعرف على ادوار مديري المدارس في لادارة الازمات التعليمية

عرض نتائج البحث ومناقشتها :

الهدف الاول التعرف على الازمات التعليمية التي تحدث في ادارات المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية من وجهة نظر الهيئة التدريسية .

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات افراد العينة على المقياس المستعمل كأداة للبحث ، وتبين ان المتوسط المتحقق يبلغ (115, 05) درجة بانحراف معياري قدره (16,256) درجة ، وعند مقارنة المتوسط المتحقق مع المتوسط الفرضي للاداة البالغ (80) درجة وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة ، اظهرت النتائج ان هناك فرقاً دالاً إحصائياً ولصالح المتوسط المتحقق ، اذ كانت القيمة التائية المحسوبة تساوي (3,359) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,69) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حريته (319) ، وهذا يدل أن مديري المدارس المتوسطة ووفقاً إلى اجابات عينة البحث يواجهون ازمات تعليمية متنوعة في مدارسهم والجدول (2) يوضح ذلك

جدول (2) نتائج الاختبار التائي t-test لعينة واحدة الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة

المتغير	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0,05)
الازمات التعليمية	320	115,05	16,256	80	3,359	1,69



الهدف الثاني : التعرف على ادوار مديري المدارس المتوسطة في مواجهة ادارة الازمات التعليمية التي يتعرض لها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية .
 للاجابة عن هذا الهدف تم استخراج المتوسطات المرجحة والأوزان المئوية لإجابات أفراد عينة البحث على محور ادوار مديري المدارس في الازمات التعليمية كما هو مبين في جدول (3)
 جدول (3) (الوسط المرجح والوزن المئوي لكل مجال من مجالات البحث مرتبة ترتيباً تنازلياً).

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	الترتبة	ت
86,1%	2,6	عند حدوث اعتداء بدني بين الطلبة يعاقب المذنب وفقاً للتعليمات .	1	2
82,6%	2,5	تحدد خطة لعدد الطلبة المقبولين في المدرسة .	2	4
81,7%	2,5	اكتسبت المدرسة خبرات من الازمات السابقة وتوظيفها في إدارة الازمات اللاحقة .	3	18
76,5%	2,3	لايؤثر انقطاع التيار الكهربائي لوجود مولدات كهربائية .	4	3
75,4%	2,2	يغرم الطالب الذي يثبت عبثاً بممتلكات المدرسة .	5	5
75,3%	2,2	يفصل الطالب الذي يعتدي لفظياً على التدريسي .	6	6
75,2%	2,2	يحال الطالب المتميز في المدرسة إلى المرشد التربوي أو مرشد الصف .	7	7
73,1%	2,2	يتم اصلاح النوافذ المكسرة في الصف بالتعاون الهيئة التدريسية .	8	8
73%	2,1	التعاون مع صحة المحافظة بتزويد المدرسة بالمعقمات الصحية .	9	10
69,6%	2,1	التعاون مع الدفاع المدني من اجل تعفير المدرسة .	10	11
69,5%	2,1	ربط المدرسة بالمجتمع للمساهمة في تقليل الازمات التي تحدث .	11	12
96,1%	2,1	الاهتمام بوجود قنوات اتصال بين المدارس والمؤسسات الاخرى لتقديم المساعدة للمدرسة	12	13
68,5%	2	الاستعانة بدليل تعليمات رسمية لمواجهة الازمة	13	14
68,4%	2	سهولة اتصال المدرسة باولياء امور الطلبة حينما تستدعي الحاجة لذلك .	14	15
68,2%	2	يوجد في المدرسة مواد طبية لتقديم الاسعافات الأولية السريعة لمن يحتاجها .	15	16
68,1%	2	يوجد لدى المدرسة قواعد بيانات عن الطلبة الذين لديهم ميول للعنف	16	17
64,8%	1,9	الاتفاق مع مديرية البلدية بتزويد المدرسة برقم هاتف من اجل التعاون في رفع النفايات المدرسية .	17	9
64,5%	1,9	الحرص على وجود خزانات مياه صالحة للشرب في المدرسة .	18	1
70,6%	2,1	المعدل العام		

يلاحظ من الجدول (3) أن هذا المحور يتكون من (18) فقرة بلغ المعدل العام للمتوسط المرجح (2,1) درجة والوزن المئوي العام (70,6 %) وتراوح متوسطه المرجحة بين (2,6 – 1,9) درجة

واوزانه المئوية تراوحت بين (86,1% - 64,5%) وان اعلى رتبة حصلت عليه الفقرة (2) اذ بلغ وسطها المرجح (2,6) درجة ووزنها المئوي بلغ (86,1%) ونصت على (عند حدوث اعتداء بدني بين الطلبة يعاقب المذنب وفقا للتعليمات) اما اقل رتبة حصلت عليها الفقرة (1) اذ بلغ وسطها المرجح (1,9) درجة ووزنها المئوي (64,5%) ونصت على (الحرص على وجود خزانات مياه صالحة للشرب في المدرسة) .

الهدف الثالث/ هل هنالك فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى (0,05) للازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية من وجهة نظر اعضاء الهيئات التعليمية وفقا للجنس (ذكو – اناث) نوع المدرسة (حكومي – اهلي)

لتحقيق هذا الهدف ولايجاد الفروق تمت معالجة البيانات احصائيا باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، فظهرت نتائج المعالجة الاحصائية وجود فرق دال احصائيا بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الاناث في الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة ، وكان الفرق لصالح الذكور كون المتوسط الحسابي بلغ (310,05) وانحراف معياري (41,28) اما المتوسط الحسابي للذكور قد بلغ (289,06) وانحراف معياري قدرة (35,5) ، وكانت القيمة التائية المحسوبة قد بلغت (9,78) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,64) عند مستوى دلالة (0,05) ، وهذا يشير الى أن مديري المدارس المتوسطة يواجهون ازمات تعليمية اعلى من مدارس الاناث والجدول (4) يوضح ذلك . و اشار الجدول ايضا أن القيمة التائية المحسوبة وفقا لنوع المدرسة قد بلغت (0,421) وهي اقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.64) مما يعني أن الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة هي ذاتها سواء في المدارس الحكومية أو الاهلية . والجدول (4) يوضح ذلك .

جدول (4) نتائج الاختبار التائي t-test لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق وفقا للجنس ونوع المدرسة لاستجابات عينة البحث على اداة الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة

المتغير	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية (0,05)
ذكور	122	310.05	41,28	9,78	1,64
اناث	188	289,06	35,5		
مدرسة حكومي	198	307,45	34,69	0,421	1,64
مدرسة اهلي	122	301,63	66,88		



الاستنتاجات / أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث بعد تطبيق الاستبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة واستخراج النتائج هي :

- يواجه مديري المدارس المتوسطة ازمات تعليمية في مدارسهم في مركز محافظة القادسية .
- توجد ادوار مميزة لمديري المدارس المتوسطة في مواجهة بعض الازمات التعليمية التي تعترض مدارسهم
- توجد فروق في الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية ولصالح الذكور .
- لا توجد فروق بين الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية وفقا لنوع المدرسة (حكومي – اهلي) .

التوصيات

- 1- نقل وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة في مجال مواجهة الازمات سواء كانت الازمة طبيعية او نتيجة لظروف طارئة .
- 2- استخدام المناهج العلمية في مواجهة الازمات .
- 3- تشكل وحدة ادارة الازمات في وزارة التربية تتفرع منها لجان في مديريات التربية وتكون مسؤولة عن ادارة الازمات وترفع تقارير عن الازمات المفاجئة او المتوقعة الى وحدة ادارة الازمات.
- 4- التعرف على الانظمة التربوية الدولية والاطلاع على تجارب وانجازات الآخرين .
- 5- الخروج بالدروس المستفادة من ادارة الازمة التعليمية ومحاولة تجنبها في المستقبل .
- 6- اتخاذ فلسفة المجتمع وتطلعاته واماله ودوافعه ومشكلاته وازماته التعليمية اساسا للفلسفة التعليمية.
- 7- من الضروري ادخال علم ادارة الازمات في كليات التربية .
- 8- انشاء بنك المعلومات في مجال مجابهة وادارة الازمات وتحقيق سرعة ودقة نقل المعلومات
- 9- وضع قائمة ارشادية تصف الطرائق والاساليب والاستراتيجيات التي يمكن ان تترجم بسهولة كيفية قدرة القادة التعليميين وتدريبهم على مواجهة الازمة.



المصادر

- 1- احمد ، احمد ابراهيم ، ادارة الازمات التعليمية ، دار الوفاء ، الاسكندرية ، 2002.
- 2- البغدادي ، فاطمة محمد ، " إدارة الازمات في المدارس " ، مجلة المعرفة ، 2012 .
- 3- الحريري ، رافدة ، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية ، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- 4- الحريري ، محمد سرور ، إدارة الازمات واستراتيجيات القضاء على الازمات الاقتصادية والمالية والادارية ، صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 .
- 5- الحويطي ، موسى محمد دسوقي ، "دور الثقافة التنظيمية في ادارة الازمات سيناريو الموقف الاداري " ، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الازمات ، و حدة بحوث الازمات ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 12-13 اكتوبر .
- 6- الخميسي ، السيد سلامة ، قرارات في الادارة المدرسية ، دار الوقاية للطباعة ، الاسكندرية ، 2002.
- 7- العجمي ، محمد حسنين ، الادارة الذاتية للمدرسة والصف ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.
- 8- حافظ، فرج وحافظ، محمد صبري ، ادارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2003 .
- 9- حسان ، حسن محمد والعجمي ، محمد حسنين ، الادارة التربوية ، ط2 ، دار المسير للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
- 10- دبراس ، احمد سعيد ، "مدى تمكن مديري المدارس من مهارة ادارة الازمات في مدينة جدة دراسة مسيحية" ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلة العلوم الثقافية ، مج 12 ، عدد (22) ، 2011.
- 11- سامح عبد المطلب ، (دور الادارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلبة التعليم الاساسي) الحلقة الثانية (في مواجهة الكوارث والازمات) ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، 1997 (رسالة ماجستير) .
- 12- سعيد ، السيد ، استراتيجيات الازمات والكوارث ، ط1 ، دار العلوم للنشر ، القاهرة ، 2006.
- 13- الطعاني ، حسن احمد واحمد محمد بطاح ، الادارة التربوية رؤيا معاصرة ، ط1 ، دار الفكر للنشر ، عمان ، 2016 .
- 14- عليوة ، السيد ، ادارة الازمات والكوارث مخاطر العولمة والارهاب الدولي (سلسلة دليل صنع القرار) ، ط2، دار الامين للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004 .
- 15- قطامي ، يوسف وقطامي ، نايف ، نماذج التدريس الصفی ، دار المسيرة ، عمان ، 1998 .
- 16- منى عبد المنعم محمد ، (إدارة الازمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الامريكية وامكانية الافادة منها في مصر) ، كلية التربية ، الزقازيق ، 2008 . (رسالة ماجستير) .
- 17- مهنا ، محمد نصر ، ادارة الازمات ، شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2004.



18- الموسى ، ناهد بنت عبد الله ، (إدارة الازمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض : تصور مقترح)
، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، 2006 (اطروحة دكتوراة) .

Ferguson , E. , " The roles of raw and calibrated medical knowledge" , **Psychology health and medicine** , Vol . (1) , No . (3) , 1998.

Lindquist ,E., statistical analysis education in research ,
Houghton,mifflincompany, Boston,1950..

ملحق/ اداة الازمات التعليمية التي يواجهها مديرو المدارس المتوترة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية

ت	الفئة	رات	دائما	احيانا	نادرا
	المحور الاول / التعرف على الازمات التعليمية				
1	حدوث اعتداءات بدنية مابين الطلبة (كالضرب ...) .				
2	قلة توفر الرحلات المدرسية في الصف				
3	تنامي ظاهرة تمرد الطلبة على انظمة المدرسة .				
4	حدوث مشاجرات في المدرسة على مستوى واسع .				
5	تأثر المدرسة بالاجواء الجوية الطبيعية .				
6	انقطاع التيار الكهربائي يؤثر على سير الامتحانات واجابات الطلبة .				
7	تفشي ظاهرة الغش في الامتحانات .				
8	وقوع حالة تسمم داخل المدرسة				
9	حياسة الطلبة لادوات حادة				
10	حدوث اعتداء من قبل الطلبة على الهيئة الادارية .				
11	تسرب اسئلة الاختبار				
12	عدم ترميم المدرسة لفترات طويلة .				
13	افتقار المدرسة إلى الاجهزة الالكترونية المتطورة .				
14	نقص في الكوادر الادارية .				
15	نقص في الكتب المنهجية .				
16	تغيب المدرسين عن اداء واجباتهم .				
17	نقل الكوادر في وسط العام الدراسي بدون بديل .				
18	انقطاع المياه اثناء الدوام .				
19	عدم تعاون مديرية البلدية في رفع النفايات المدرسية .				
20	ظهور الحشرات في المدرسة .				
21	تزايد ظاهرة العبث بممتلكات المدرسة				
22	سماع اعتداءات لفظية على بعض اعضاء الهيئات التعليمية لكن لا يمكن الوصول للفاعل .				
23	ضبط انحرافات جنسية بين الطلبة مثل الشذوذ الجنسي .				



24	افتقار المدرسة إلى المعقمات الصحية .		
25	اعتداء اولياء الامور على المدرسة عند ظهور نتائج الامتحان .		
26	تجمع بعض العاطلين حول المدرسة اثناء خروج الطلبة		
27	كتابة عبارات غير لائقة على اسوار المدرسة أو على السبورة داخل الصف .		
28	غياب حارس المدرسة ليلا عن التواجد في المدرسة .		
29	تسرب بعض الطلبة من المدرسة .		
30	تزايد اعداد الطلبة في الصف الواحد .		
31	عدم اعطاء الاشراف التربوي الازمات التعليمية الاهتمام الكافي .		
32	لا توجد تعليمات واضحة صادرة من الجهات الرسمية يكون دليل لتجاوز الازمات التعليمية التي تحصل .		
المحور الثاني / دور مدير المدرسة في إدارة الازمات التعليمية			
1	الحرص على وجود خزانات مياه صالحة للشرب في المدرسة .		
2	عند حدوث اعتداء بدني بين الطلبة يعاقب المذنب وفقا للتعليمات .		
3	لا يؤثر انقطاع التيار الكهربائي لوجود مولدات كهربائية .		
4	تحدد خطة لعدد الطلبة المقبولين في المدرسة .		
5	يغرم الطالب الذي يثبت عبثة بممتلكات المدرسة .		
6	يفصل الطالب الذي يعتدي لفظيا على التدريسي .		
7	يحال الطالب المتنمر في المدرسة إلى المرشد التربوي أو مرشد الصف .		
8	يتم اصلاح النوافذ المكسرة في الصف بالتعاون الهيئة التدريسية .		
9	الاتفاق مع مديرية البلدية بتزويد المدرسة برقم هاتف من اجل التعاون في رفع النفايات المدرسية .		
10	التعاون مع صحة المحافظة بتزويد المدرسة بالمعقمات الصحية .		
11	التعاون مع الدفاع المدني من اجل تعفير المدرسة .		
12	ربط المدرسة بالمجتمع للمساهمة في تقليل الازمات التي تحدث .		
13	الاهتمام بوجود قنوات اتصال بين المدارس والمؤسسات الاخرى لتقديم المساعدة للمدرسة		
14	الاستعانة بدليل تعليمات رسمية لمواجهة الازمة		
15	سهولة اتصال المدرسة باولياء امور الطلبة حينما تستدعي الحاجة لذلك .		
16	يوجد في المدرسة مواد طبية لتقديم الاسعافات الأولية السريعة لمن يحتاجها .		
17	يوجد لدى المدرسة قواعد بيانات عن الطلبة الذين لديهم ميول للعنف		
18	اكتسبت المدرسة خبرات من الازمات السابقة وتوظيفها في إدارة الازمات اللاحقة .		