

The Impact Of Some Demographic Variables On Educational Crisis Management

"A Field Research At The First Cycle Schools Of The Basic Learning In Lattakia"

Dr. Rasha Nasser*

(Received 12 / 5 / 2020. Accepted 23 / 7 / 2020)

□ ABSTRACT □

This research aims to identify the level of existence of educational crisis management at the first cycle schools of the basic learning In Lattakia, it aims also to identify the impact of some demographic variables (Job title, gender, number of years of experience, educational and educational qualification, school location, training courses) on Educational Crisis management at the first cycle schools of the basic learning, This research adopts the descriptive approach, and it uses a questionnaire that consists of (27) phrases as a tool to collect data from the sample of the research which consists of (242) administrators in the first cycle schools of the basic learning in Lattakia (2018- 2019). Results have shown that the educational crisis management was present to a high level, with relative weight (78%). As indicated by results the degree of educational crisis management in the first cycle of basic education schools affected by variables (school location, scientific and educational qualification, job title, training courses).

Key words: educational crisis management, basic learning, first cycle school.

*Ph.D., Department of Child Education, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

أثر بعض المتغيرات الديمغرافية على إدارة الأزمات التربوية "بحث ميداني في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية"

د. رشا ناصر*

(تاريخ الإيداع 12 / 5 / 2020. قبل للنشر في 23 / 7 / 2020)

□ ملخص □

يهدف البحث للتعرف إلى درجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، وأثر بعض المتغيرات الديمغرافية (المسمى الوظيفي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية) على تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، كما استخدم استبانة مؤلفة من (27) عبارة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث التي بلغت (242) فرداً من الإداريين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية للعام الدراسي (2018-2019)، وأظهرت النتائج أن درجة إدارة الأزمات التربوية كانت مرتفعة بوزن نسبي (78%)، وأظهرت أيضاً أن درجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تتأثر بالمتغيرات الديمغرافية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية).

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات التربوية، التعليم الأساسي، مدارس الحلقة الأولى.

* دكتوراه، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

مقدمة:

أصبح التحضير للأزمات بسبب حالات التهديد المختلفة في العالم مثل: تغيير المناخ، والكوارث الطبيعية، والدولية، والإرهاب، والأوبئة، وانقطاع الكهرباء... إلخ، واجباً في كل مكان في العالم، وهذا الأمر ينطبق على الإدارات الرسمية العليا وعلى غرف الإدارة الصغيرة وغيرها...

(Federal Office of Civil Protection and Disaster Assistance, 2011, P3)

ومفهوم إدارة الأزمة لم يعد مقتصرًا على قيام القائد بمجرد السيطرة على الأمور، وتقليل الخسائر عند وقوع الأزمة، بل امتد إلى توفر القدرة على التنبؤ والتوقع بما يمكنه من وضع برامج الوقاية اللازمة لمنع حدوث الأزمة أو على الأقل تسهيل عملية السيطرة عليها أثناء حدوثها (هلال، 2004، ص117).

وتعرف إدارة الأزمات بأنها "عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الوسائل والامكانيات المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واستخدام أساليب جديدة تحسن من سبل التعامل مع الأزمات في المستقبل" (حريز، 2007، ص35).

وغالباً ما يكون التفكير في إمكانية حدوث أزمة بعيداً عن تفكير معظم الأفراد. وعلى الرغم من أن هذه الأفكار بعيدة عن أذهان معظم الناس، إلا أنه يجب التعامل مع حقيقة أن مثل هذه الأحداث قد تحصل في أي مكان وفي أي وقت، والمدارس يمكن أن تكون عرضة للأزمات بشكل كبير وتسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للإداريين، لذا من المهم لإدارتها العمل على الاستعداد لها من خلال تقييم قدرتها على الاستجابة بشكل فعال لحالة الأزمات وتقييم الخطط التي تستخدمها لإدارة هذه الحالات من حيث فعاليتها أو عدم فعاليتها في إعادة الاستقرار لمؤسستهم التعليمية، وثم وضع خطط أكثر فعالية تعزز قدرتها على إدارة حالات الأزمات.

وبما أن إدارة الأزمات ضمن المدرسة في الوقت الراهن أصبحت حقلاً معقداً جداً، فلم تعد الاستجابات التكتيكية المبنية على التوقع المسبق للأزمات المحتملة ثم وضع خطة معينة يتعين اتباعها مباشرة في حل الأزمة كافيةً للتصدي للأزمات مفاجئة، بل أصبح يتوجب على مدير المدرسة أن يكون مستعداً لأي شيء في أي وقت، واستجاباته للأزمات لا بد أن تكون مرنة وتكيفية ومبدعة تبعاً لطبيعة وظروف كل أزمة والموارد والامكانيات المتوفرة في المدرسة (Brack & other, 2009, p3).

وهذا يفرض على مدير المدرسة ضرورة التعامل مع هذه الأزمات باعتماد أساليب إدارية مناسبة تمكّن من التوصل إلى أفكار وحلول مبدعة تزيل هذه الأزمات من جذورها وتعود بالوضع في المدرسة إلى حالته الطبيعية.

مشكلة البحث:

للتعليم الأساسي مكانة مهمة بين مختلف مراحل التعليم على اعتبار أنه مرحلة تشكيل اللبنة الأولى للتلاميذ من جميع النواحي النفسية والاجتماعية والتربوية والعلمية، وإعداده للمراحل التعليمية اللاحقة، وعلى الرغم من أهمية المهارات الإدارية التي ينبغي أن يتمكن منها مديرو مدارس هذه المرحلة التعليمية مثل مهارة حل المشكلات، ومهارة صنع القرار واتخاذ ومهارات التواصل والعمل ضمن فريق إلا أن الظروف الاستثنائية التي تمر بها سورية وانعكاسها على النظام التربوي بكافة مكوناتها (تلاميذ، ومعلمين، وإداريين، ومناهج...) أبرزت أن مهارة إدارة الأزمات التربوية تعد المهارة الأهم التي يجب أن يبرع بها مديرو هذه المدارس عندما تتعرض لمثل هذه الأزمات، وهذا ما أكدته دراسة الحداد

(2013) التي توصلت إلى أن الظروف التي يعيشها المجتمع السوري خلال الأزمة الحالية "الحرب على سورية" فرضت أحداثاً تعد استثنائية بالنسبة للتلاميذ نتيجة إرهاب المجموعات المسلحة التي مارست أعمال العنف بحق الأبرياء، وما أكدته دراسة غنيمه (2014) فبالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية لتطوير العملية التعليمية التعلمية في مدارس الجمهورية العربية السورية إلا أنه هناك ملامح كثيرة للأزمات في بعض المدارس مثل الكثافة العالية للتلاميذ ضمن الشعبة الواحدة وضمن المدرسة والحاجة لافتتاح شعب جديدة مما أدى إلى نقص الكفاءات الإدارية والتوجيهية والتعليمية في بعض الأحيان وضعف ملائمة البناء المدرسي وقصور تجهيزه بملاجئ أو مطافئ أو تجهيزات أخرى في حال حدوث أي طارئ بالإضافة إلى وجود صعوبات ومعوقات تواجه علمية إدارة الأزمات داخل المدرسة مثل ضعف مستوى الوعي لدى قيادات وعناصر العملية التعليمية بأهمية إدارة الأزمات وافتقارها لمهاراتها وغياب برامج الإعداد والتدريب في هذا المجال على مستوى المدرسة وندرة إشراك المدرسين في هذه العملية. الأمر الذي يتطلب من مديري المدارس امتلاك مهارة إدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد الأزمة من خلال التنبؤ بالأزمات قدر الإمكان ووضع الخطط اللازمة لمواجهتها وتقييم هذه الخطط باستمرار ومن خلال الاستجابات السريعة والمرنة والمبدعة التي لا توقف الأزمات فقط بل تزيل آثارها أيضاً وتمنع حدوثها قدر الإمكان.

لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما أثر بعض المتغيرات الديمغرافية على إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من وجهة نظر إداراتها؟

أهمية البحث وأهدافه

أهمية البحث: تتبع أهمية البحث النظرية من:

- 1- أهمية موضوع البحث الذي يتناول قضية هامة في مجال إدارة المؤسسات التعليمية وهو إدارة الأزمات التربوية التي يمكن أن تتعرض لها هذه المدارس، وأساليب مواجهتها والتعامل معها.
- 2- أهمية الحلقة الأولى من التعليم الأساسي فهي المرحلة التأسيسية التي تبنى عليها شخصية التلميذ في المستقبل، وما لهذه المرحلة من خصوصية وأزمات تختلف عن المراحل الأخرى.
- 3- قلة الأبحاث التي تتناول موضوع إدارة الأزمات التربوية في سورية _على حد علم الباحثة_.

أما أهمية البحث العملية فتتبع من:

- 1- رصد درجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية.
- 2- تحديد أثر المتغيرات الديمغرافية (المسمى الوظيفي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية) على درجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- 3- لفت انتباه المعنيين بالعملية التعليمية كوزارة التربية ومديرياتها ووزارة التعليم العالي والجامعات إلى أهمية موضوع إدارة الأزمات التي تعاني منها مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وضرورة تمكين مديري هذه المدارس وتدريبهم على استخدام طرق وأساليب مناسبة للتعامل مع الأزمات والتخفيف من آثارها.
- 4- تقديم مقترحات قد تفيد إذا اعتمدت في إدارة الأزمات التربوية التي يمكن أن تعاني منها مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وبالتالي تمكنها من تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية بالشكل الأمثل.

أهداف البحث: يهدف البحث للتعرف إلى:

- 1- درجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر إداراتها.
- 2- أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، ومكان المدرسة، والمؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) على درجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة البحث.
- 3- إمكانية إسهام البحث في التعرف إلى أفضل المتطلبات التي يحتاجها مديرو مدارس الحلقة الأولى في إدارة الأزمات التربوية التي قد تتعرض لها مدارسهم.

الدراسات السابقة:

دراسة (Liming, 2010) بريطانيا، بعنوان:

Stress sources and coping strategies of secondary public-school principals.

هدفت الدراسة للتعرف أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مقاطعة مانشتستر واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي بلغت (24) مديراً ومديرة، وأظهرت أهم النتائج أن المديرين يواجهون المشكلات بدرجات متوسطة بالترتيب: المشكلات المتعلقة بالطلبة، ثم المشكلات المتعلقة بالمعلمين ثم المتعلقة البيئة المحلية وأخيراً المتعلقة بالنظام التربوي، كما أن هناك فروق في مستوى ونوعية المشكلات التي تواجه المديرين تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، بينما لم توجد فروق في مستوى ونوعية المشكلات التي تواجه المديرين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة في العمل.

دراسة (غنام، 2011) الجمهورية العربية السورية. هدفت الدراسة للتعرف إلى الأزمات التي تتعرض لها مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، ودرجة ممارسة مهام إدارة الأزمات من قبل عينة البحث، وبناء تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها (367) فرداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: معاناة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق العديد من الأزمات وبدرجة مرتفعة، ويقابلها ممارسة منخفضة من قبل عينة البحث لمهام إدارة الأزمات، ووجود فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تجاه تعرض مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للأزمات لصالح المدرسين، ووجود فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة بالنسبة لدرجة ممارسة مهام إدارة الأزمات: (التخطيط، المواجهة، مهام بعد حدوث الأزمات) لصالح الموجهين الاختصاصيين.

دراسة (Mccllar, 2011) الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان:

crisis management post hurricane Katrina: a qualitative study of a higher education Institution's administrators' response to crisis management.

هدفت الدراسة للتعرف إلى فعالية التغيرات التي أجريت بعد إعصار كاترينا (2005) في مواجهة إعصار غوستاف الذي حدث عام (2008) ولاية لويزيانا، وفعالية مركز عمليات الطوارئ الذي أنشئ، والقيادة التي ظهرت من المديرين في مركز عمليات الطوارئ الذي تم إنشاؤه، والفروق بين المديرين ذوي المرتبة العالية مقابل المديرين ذوي المراتب الأقل ورأيهم فيما إذا كان حرم الجامعة جاهزاً للأزمات المستقبلية. واستخدم الباحث المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إنشاء مركز عمليات الطوارئ كان إنجازاً هاماً لإدارة الأزمات، وأن التوافق بين المديرين ذوي

المراتب العليا المشاركين في مركز الطوارئ والمديرين غير المشاركين كان هاماً، والتناقضات كانت تحدث بين الموظفين الذين يعتبرون أساسيين والموظفين غير الأساسيين.

دراسة (درياس، 2012) المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة لتعرف مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة دراسة مسحية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي بلغت (39) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يمارسون مهارة إدارة الأزمات وفق رؤية شخصية تتحكم فيها آلية رد الفعل في الغالب الأعم، دون وجود منهجية واضحة ومعلنة، بالإضافة إلى عدم وجود فرق إدارة أزمات مدربة للتعامل مع الأزمات والطوارئ في المدارس التي ينتمون إليها، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.5 في استخدام أساليب معالجة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية.

دراسة الحداد (2013) الجمهورية العربية السورية. هدفت الدراسة للتعرف إلى الفروق بين المدارس في التعامل مع الآثار النفسية الناجمة عن الأزمات والكوارث لدى طلاب مرحلة التعليم الأساسي، في حال وجود المرشد النفسي أو عدم وجوده، والتعرف إلى المهام الحالية التي يقوم بها المرشد النفسي المدرسي، ووضع تصور مستقبلي لدور المرشد النفسي في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها (238) مرشداً و(2049) تلميذاً من مرحلة التعليم الأساسي، وأظهرت الدراسة نتائج عدة أهمها: أن الأزمات والكوارث الأعلى نسبة التي تعرض لها الطلاب كانت مشاهدة مناظر وصور للجرحى والشهداء في التلفاز من وجهة نظر التلاميذ والمرشدين النفسيين في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، ووجود علاقة بين الأزمات والكوارث التي تعرض لها تلاميذ التعليم الأساسي والآثار النفسية (اضطراب ما بعد الصدمة، والقلق، والاكتئاب) لديهم.

دراسة (غنيمة، 2014) الجمهورية العربية السورية. هدفت الدراسة لتعرف متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي بلغت (55) مديراً ومديرة و(1100) مدرساً ومدرّسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في دمشق بالترتيب التنازلي هي: مجال فريق العمل، مجال نظم الاتصالات، مجال المعلومات، مجال المهارات القيادية، مجال التخطيط، لم تؤثر متغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في دمشق تبعاً لمتغير تابعة المدرسة لصالح المدارس الخاصة، ولمتغير صفة المستجيب لصالح المديرين.

دراسة (خليل، 2016) فلسطين. هدفت الدراسة لتعرف واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي بلغت (140) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها جاء بدرجة مرتفعة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.5) بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس وأقل، وتبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح (11 سنة فأكثر)،

ولمتغير مستوى المدرسة (أساسية، ثانوية) لصالح المدرسة الأساسية، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير مكان المدرسة.

دراسة (Tokel & Other, 2017) قبرص. بعنوان:

Crisis Management Skills of School Administrators in Terms of School Improvement: Scale Development

هدفت الدراسة لتطوير أداة لقياس مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس من حيث تحسين المدرسة: تطوير النطاق. في مرحلة قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد الأزمة من حيث التطوير المدرسي وزيادة مستوى استعدادهم للأزمات، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واعتمدوا على الاستبانة في الحصول على المعلومات من عينة البحث التي بلغت (213) معلماً في المدارس الثانوية المهنية شمال قبرص، أدى هذا المقياس إلى استنتاج مفاده أن مديري المدارس يمكنهم قياس مهارات إدارة الأزمات بدقة ومصداقية من حيث تطوير المدرسة.

مناقشة الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة يُلاحظ ما يلي:

- 1- أجمعت معظم الدراسات على أهمية إدارة الأزمات التي تعاني منها المدارس وتعرف واقعا وضرورة تمتع الإداريين والمعلمين بالمهارات والقدرات الإدارية التي تمكنهم من إدارة الأزمات بشكل جيد وبالتالي من تحقيق أفضل النتائج بأقل الخسائر واستخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات.
 - 2- تنوعت العينات التي تناولتها الدراسات السابقة بدءاً من مرحلة التعليم الأساسي إلى المرحلة الثانوية، كذلك تباينت الدراسات من حيث الهدف فبعضها هدف لوضع تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي أو لتعرف متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية وبعضها لتحديد أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات، ولتطوير أداة لقياس مهارات إدارة الأزمات لمديري المدرسة أو أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي.
- أما البحث الحالي فقد:

- 1- اتفق مع الدراسات السابقة في أهمية مواجهة الأزمات التربوية التي تعاني منها المدارس بالأساليب الإدارية المناسبة والإبداعية غير التقليدية. وكذلك اتفق معها في المنهج الوصفي على اعتبار أنه المنهج الأنسب لطبيعة البحث الحالي، وفي الأدوات المستخدمة وهي الاستبانة.
- 2- اختلف البحث الحالي عن الكثير من الدراسات السابقة في الهدف الذي سعى لتحقيقه وهو التعرف إلى درجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، وفي مكان البحث وهو الجمهورية العربية السورية بينما الدراسات السابقة تمت في معظمها في بلدان عربية وأجنبية أخرى عدا دراسة (غنام، 2010) ودراسة (الحداد، 2013) دراسة (غنيمة، 2014)، وفي المرحلة التعليمية التي طبق عليها البحث وهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي عدا دراسة (الحداد، 2013).

الخلفية النظرية:

تمثل إدارة الأزمات إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف غير المتوقعة التي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم، فهي منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات أو الاستعداد لها، والتخطيط لمواجهتها، وتبنى بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها، وأوقات حدوثها، ومجالات وقوعها، ووضع خطط كاملة للأزمات المتوقعة (أحمد، 2002، ص 21).

وتعرف إدارة الأزمات بشكل عام بأنها: كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وكيفية تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وهو عمل كامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة ذاتها (الخضيرى، 2003، ص34).

والمؤسسات التربوية تعيش وسط هذا العالم المضطرب وغير المستقر مما يجعلها عرضةً لأزماته بشكل كبير ودائم، وهذا يتطلب من الإدارات التربوية القائمة فيها أن تتعامل مع هذه الأزمات بأسلوب يمكنها من فهم طبيعتها وأبعادها أولاً، ومن معالجتها ثانياً، وإدارة الأزمات في المدرسة يجب أن تكون أسلوب عمل متكامل يبنى على التنبؤ الجيد بالأزمات ووضع الخطط، وتوفير الإمكانيات اللازمة للمواجهة، وتحديد الأدوار والمهام، والتحريك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة جميعها. وهي تتطلب استيعاباً كاملاً لموقف الأزمة، ومعرفة العوامل المؤثرة والمتأثرة فيه، كما تتطلب تفكيراً يتسم بالابتكار والمرونة أثناء التعامل معها واتخاذ القرارات بشأنها حتى يمكن مواجهتها والتغلب عليها، وهذا ما أكدته كرونفال وساندلز (Cronvall & Sundelius (2003) "فالأزمات المعقدة جداً تتطلب إجراءات مرنة وإبداعية للتصدي لها، أكثر مما تتطلب إجراءات محددة مسبقاً، فأحداث الأزمة عندها قد تكون غير متوقعة في أغلب الأحيان" (Cronvall & Sundelius, 2003, P5).

وإدارة الأزمات التربوية عملية منظمة لها مراحل أساسية، وهي على الشكل الآتي:

اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: هي المرحلة الأولى من مراحل إدارة الأزمات حيث تستدعي متغيرات العصر وإيقاعاتها السريعة الاستشعار بالأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها، ورصدها ومعرفة عناصرها لإعداد سيناريو التعامل معها، وهذا الاستشعار والتنبؤ مهم جداً للتعامل مع الأزمات المستقبلية بشكل هادئ وعاقل.

الاستعداد والوقاية: تقوم هذه المرحلة على أساس أن "الوقاية خير من العلاج" بمعنى أنه يجب أن تتوفر لدى المدرسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمة، وذلك عن طريق تحديد نواحي الضعف في المدرسة ومعالجتها حتى لا تتحول إلى أزمة، ويتطلب ذلك وضع الخطط والسيناريوهات لمقابلة جميع الاحتمالات.

احتواء الأضرار والحد منها: تعني تنفيذ ما تم التخطيط له في مرحلة الاستعداد والوقاية، وفي هذه المرحلة يتم احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة وعلاجها، فهي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المدرسة.

استعادة النشاط: هي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري في المدرسة لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله ونشاطاته الاعتيادية، كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة، وتتضمن هذه المرحلة جوانب عدة منها محاولة استعادة الحالة المعنوية الإيجابية التي فقدت خلال الأزمة، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاتف في مواجهة الخطر الذي تسببه الأزمة

التعلم والاستفادة: هي المرحلة الأخيرة حيث تقوم إدارة المدرسة بوضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة لاحقاً، واستخلاص العبر من الأزمات السابقة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل، فهي تتضمن دروساً مهمة تتعلمها المدرسة من خبراتها السابقة وخبرات المدارس التي مرت بأزمات مشابهة (مصطفى، 2005، ص485) (جادالله، 2008، ص52).

ومن خلال مراجعة وتحليل المراحل السابقة نجد أن الإدارة الناجحة والفعالة هي الإدارة القادرة على مواجهة الأزمة وإزالتها بالحد الأدنى من الخسائر المادية والبشرية، وبما أنه لا توجد أزماتان متشابهتان على اعتبار أن لكل أزمة طبيعة خاصة بها ونتائج وطرق وأساليب علاج تختلف عن الأخرى؛ لذا فإن عملية التشخيص والتحديد الواضح للأزمات

تعتبر من أهم وأخطر العمليات في الإدارة الناجحة للأزمات، وتتم قبل حدوث الأزمة ولكن في حال حدوثها وتحولها إلى أمر واقع تبني عملية إدارة الأزمة على هدفين أساسيين: الهدف الأول هو التحكم بالأزمة، وهو هدف قصير الأمد يعتمد إجراءات فورية تعالج الآثار المترتبة على الأزمة، أما الهدف الثاني فهو إزالة جذور الأزمة، وهو هدف طويل الأمد يحتاج وضع خطط مستقبلية تتلافى الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمة مرة أخرى فتعالج جوانب الضعف في المدرسة وترسخ جوانب القوة فيها.

وعلى كل مدرسة أن تمتلك خطة مكتوبة لإدارة الأزمات في حال حدوثها، وتجدد حسب الضرورة وتعطى لكل عضو في المدرسة، ويجب أن تتضمن تصورات لكل مما يلي: التحضير المسبق للأزمة، الاستجابة خلال الأزمة، نشاطات ما بعد حدوث الأزمة (Virginia Department of Education, 2002, P2).

وتحتاج كل مدرسة أو منطقة تربوية إلى تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات التربوية وفريق إدارة الأزمة هو وحدة تنظيمية فعالة جداً في التعامل مع الأشكال المختلفة للأزمات يمكن أن تعمل في ثلاثة مستويات هي: بناء المدرسة، المنطقة /الحي/، المجتمع، والعمل الجيد للفريق عند كل مستوى يشكل شبكة عمل يمكن أن تدعم العمل في أي وقت تظهر فيه الأزمة (Montana Office of Public Instruction, 1999, P7).

ويعد طاقم المدرسة الخط الأول في الاستجابة لأي طارئ ضمن المدرسة، وفي حالة الأزمة هناك مهام أساسية يتوجب عليه أن يتمها؛ وأبرز مهامه يمكن أن تكون: الشعور بالأزمة، وتحديد درجة خطورة الأزمة، وتأمين السجلات الخاصة بمعلومات التلاميذ، وإخلاء التلاميذ، وأمن المدرسة، وتزويد خدمات الطوارئ بالمعلومات، والاتصال بالإعلام... إلخ، ويجب أن يكون هناك فريق أزمة مجتمعي يضم أشخاصاً وهيئات لديها مسؤولية، أو اهتمام بإدارة الأزمة في المدرسة، مثل: طاقم المدرسة، والتلاميذ، والآباء، وإدارة الإطفاء، ووكالات إدارة الطوارئ، والإعلام، والصليب الأحمر... إلخ، وهؤلاء يمكن تعريف كل منهم فقط بالمهام الخاصة به في خطة إدارة الأزمة (Kempeker, 1999, p6-12).

بالتالي عملية التعامل مع الأزمات التربوية لا تقتصر على الهيئات التربوية فقط بل تتطلب تعاون جميع الجهات والهيئات الموجودة في المجتمع، التي يمكن أن تساهم في التخفيف من وقع هذه الأزمات على التلاميذ وعلى سير العملية التعليمية ككل.

مصطلحات البحث:

الأزمة التربوية: موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة _صغرى (تعليمية) كانت أم كبرى (مجتمع)_ وبحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعة، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها، والعودة بالأمور إلى الوضع الطبيعي (كامل، 2003، ص19).

إدارة الأزمات: الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (حمادات، 2007، ص52).

إدارة الأزمات التربوية إجرائياً: هي الدرجة التي حصل عليها المدير ونائبه من خلال استجاباتهما على استبانة إدارة الأزمات التربوية.

مرحلة التعليم الأساسي: هي مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات، تبدأ من الصف الأول وحتى الصف التاسع وهي مجانية وإلزامية (وزارة التربية، 2004، ص2).

الحلقة الأولى: تتحدد وفقاً لتقسيم وزارة التربية بالصفوف من الصف الأول حتى الصف السادس، وفقاً لقرار وزارة التربية رقم (23/ 443) الصادر بتاريخ 15 / 12 / 2014.

حدود البحث:

الحدود المكانية: طبق البحث في مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بمحافظة اللاذقية.
الحدود الزمانية: طبق البحث خلال العام الدراسي (2018م _ 2019م).
الحدود البشرية: ضمت الإداريين في مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي (مدير، نائب مدير).
الحدود الموضوعية: تمثلت في إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

متغيرات البحث:

تضمن البحث المتغيرات الأتية: (المسمى الوظيفي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية)

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من المديرين ونائبي المديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة اللاذقية في العام الدراسي 2018/2019، والبالغ عددهم (1047). ومن مجتمع البحث اختيرت عينة عشوائية بلغت (315) عند التطبيق، بنسبة (30%) من المجتمع الأصلي، عاد منها (258) استبانة، وتم استبعاد (16) استبانة لوجود نواقص في الإجابات، وعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فأصبحت العينة مكونة من (242) فرداً بنسبة (23%) من المجتمع الأصلي.

الجدول (1) يبين توزيع عينة البحث بحسب المتغيرات المدروسة

الجنس			المتغيرات المدروسة	
المجموع	إناث	ذكور	عوامل المتغير	المتغير
112	34	78	مدير	المسمى الوظيفي
130	46	84	نائب مدير	
242	80	162	المجموع	
84	21	63	معهد إعداد معلمين	المؤهل العلمي والتربوي
112	35	77	حملة شهادة الإجازة الجامعية	
35	16	19	دبلوم تأهيل تربوي	
11	8	3	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	
242	80	162	المجموع	
142	60	82	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات
73	13	60	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	الخبرة الوظيفية
27	7	20	10سنوات فأكثر	
242	80	162	المجموع	

176	42	134	ريف	مكان المدرسة
66	38	28	مدينة	
242	80	162	المجموع	
174	46	126	خضع لدورات تدريبية	الدورات التدريبية
70	34	36	لم يخضع لدورات تدريبية	
242	80	162	المجموع	

إعداد الاستبانة: استخدمت الاستبانة، التي تم الاعتماد عليها في التوصل إلى نتائج البحث، وقد تم إعدادها بناء على الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات في المدارس، والمقاييس التي استخدمت في إدارتها. وتضمنت الاستبانة مقدمة تبين الهدف منها، وإرشادات للإجابة عن عباراتها، والبيانات الأساسية (المسمى الوظيفي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية)، واحتوت على (27) عبارة، واعتمد أسلوب التصحيح وفق مدرج خماسي لكل عبارة من عباراتها على الشكل الآتي: (عالية جداً: أعطيت الدرجة 5، عالية: أعطيت الدرجة 4، متوسطة: أعطيت الدرجة 3، منخفضة أعطيت الدرجة 2، منخفضة جداً: أعطيت الدرجة 1)، باستثناء العبارات السلبية ذات الأرقام (25، 26، 27)، فقد أعطيت الدرجات على الوجه الآتي (عالية جداً: أعطيت الدرجة 1، عالية: أعطيت الدرجة 2، متوسطة: أعطيت الدرجة 3، منخفضة أعطيت الدرجة 4، منخفضة جداً: أعطيت الدرجة 5)، واستخدم الوزن النسبي لتحديد نسب الإجابات على بنود الاستبانة. وحسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم تحليل التباين المتعدد لاختبار صلاحية النموذج بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (إدارة الأزمات التربوية). وبذلك تم تحليل نتائج الأداة في ضوء تلك الاختبارات وتفسيرها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية "SPSS" لمعالجة البيانات، والتوصل إلى المؤشرات الإحصائية لنتائج البحث.

- **صدق الاستبانة:** عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في هذا المجال في كلية التربية بجامعة دمشق وتشيرين، وبلغ عددهم (10) محكمين، بهدف تعرف آرائهم حول بنود الاستبانة من حيث وضوح صياغتها الموضوعية والتربوية واللغوية، ومناسبتها للشرائح التي صممت لتوجه إليها، والتعديلات الممكن إدخالها، وقد تم الأخذ بآرائهم، إلى أن استقرت بصورتها النهائية ومنها البند أقوم بالمهام الموكلة إلي في أثناء حدوث الأزمة أصبح: أقوم بالمهام الموكلة إلي في أثناء حدوث الأزمة مثل الاتصال بـ: (أولياء الأمور_ أو عمال الصيانة...)، والبند: أستثمر الإمكانات المتاحة في المدرسة لاحتواء الأزمة قسم إلى: أستثمر الإمكانات البشرية المتاحة في المدرسة لاحتواء الأزمة، وأستثمر الإمكانات المادية المتاحة في المدرسة لاحتواء الأزمة، والبند أحول الأزمات إلى الإدارات العليا لبحثها أصبح: أحول الأزمات إلى الإدارات العليا (المديرية_ أو الوزارة) للتعامل معها.

- **ثبات الاستبانة:** تم التأكد من ثبات الاستبانة بالطريقتين الآتيتين:

أ. **طريقة التجزئة النصفية:** لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، طبقت على عينة استطلاعية مؤلفة من (22) مديراً ونائب مدير، وقسمت كل الاستبانة إلى نصفين، يضم النصف الأول البنود الفردية، والنصف الثاني يضم البنود الزوجية، احتسبت درجة النصف الأول لاستبانة الأزمات المدرسية، وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، وقد بلغ معامل الارتباط قبل التعديل (0.89)، ثم جرى تعديل طول البعد

باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي يبين أن معامل الثبات بلغ (0.86)، أي أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات بحيث يمكن تطبيقها على أفراد عينة البحث.

ب. طريقة الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا: حسب معامل الاتساق الداخلي لاستبانة إدارة الأزمات التربوية في المجتمع المدرسي في محافظة اللاذقية. يتضح أن معامل الثبات بلغ (0.74) وهو معامل ثبات مقبول إحصائياً. وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات بحيث يمكن تطبيقها على عينة البحث.

النتائج والمناقشة:

نتائج السؤال الأول: ما درجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية من وجهة نظر مديري هذه المدارس، ونوابهم؟

يوضح الجدول (2) إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ونوابهم حول درجة إدارة الأزمات التربوية في محافظة اللاذقية.

الجدول (2): إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ونوابهم حول درجة إدارة الأزمات في المدرسة ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة التطبيق
1.	أعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المدرسة لمواجهة الأزمة.	4.77	0.53	95.4%	1	مرتفعة
2.	أقوم بالمهام الموكلة إلي في أثناء حدوث الأزمة مثل الاتصال بـ: (أولياء الأمور _ أو عمال الصيانة...).	4.69	0.66	93.8%	2	مرتفعة
3.	أشكل /فريق_ أو فرق/عمل لإدارة الأزمات في المدرسة.	4.63	0.82	92.6%	3	مرتفعة
4.	أشرف على تنفيذ خطة إدارة الأزمة الموضوعية.	4.63	0.74	92.6%	3	مرتفعة
5.	أحرص على صيانة الأجهزة الموجودة في المدرسة (الهاتف _ أو الحاسب...) باستمرار.	4.61	0.91	92.2%	4	مرتفعة
6.	أحاول حصر الأزمة في نطاق محدد ضمن المدرسة.	4.61	0.74	92.2%	4	مرتفعة
7.	أستثمر الإمكانيات البشرية المتاحة في المدرسة لاحتواء الأزمة.	4.59	0.58	91.8%	5	مرتفعة
8.	أحرص على عدم نشر الشائعات عند الحديث عن الأزمة.	4.55	0.94	91%	6	مرتفعة
9.	أستثمر الإمكانيات المادية المتاحة في المدرسة لاحتواء الأزمة.	4.54	0.74	90.8%	7	مرتفعة
10.	أجمع معلومات كافية ودقيقة عن الأزمة الحالية (أسبابها _ والأطراف ذات العلاقة بها...).	4.52	0.83	90.4%	8	مرتفعة
11.	أستشير أهل الخبرة في: (الإدارة _ أو الإرشاد الاجتماعي...) في أثناء إدارة الأزمة.	4.40	0.87	88%	9	مرتفعة
12.	أقيم الخطط التي استخدمت للتعامل مع الأزمة في المدرسة.	4.39	0.74	87.8%	10	مرتفعة

13.	نستفيد من تجارب المدارس الأخرى في التعامل مع الأزمة.	4.34	0.87	%86.8	11	مرتفعة
14.	نحدد مستلزمات إدارة الأزمة (المادية_ والبشرية).	4.31	0.94	%86.2	12	مرتفعة
15.	أحدد أهداف إدارة الأزمة بدقة.	4.16	0.92	%83.2	13	مرتفعة
16.	يتم تصميم قاعدة بيانات شاملة لإمكانات المدرسة (البشرية والمادية) وتحديثها باستمرار.	4.03	1.08	%80.6	14	مرتفعة
17.	أطلع على التجارب الجديدة في مجال إدارة الأزمات المشابهة.	4.02	0.96	%80.4	15	مرتفعة
18.	أتعامل مع الأزمات تبعاً لدرجة خطورتها.	3.92	1.03	%78.4	16	مرتفعة
19.	أأخذ قرارات مؤقتة عند التعامل مع الأزمة.	3.88	1.03	%77.6	17	مرتفعة
20.	أفوض صلاحيات إدارية كافية لـ /فريق_ أو فرق/ العمل لإدارة الأزمات.	3.73	1.46	%74.6	18	مرتفعة
21.	أضع قائمة بالأزمات الحالية والأزمات التي يمكن أن تحدث في المدرسة مستقبلاً.	3.64	1.08	%72.8	19	متوسطة
22.	أضع خطط طوارئ لمواجهة الأزمات المستقبلية.	3.61	1.04	%72.2	20	متوسطة
23.	أضع توصيات ومقترحات لتلافي حدوث الأزمات في المستقبل.	2.56	0.53	%51.2	21	متوسطة
24.	أسجل الخطوات والإجراءات التي اتخذت في أثناء التعامل مع الأزمات.	2.55	0.49	%51	22	متوسطة
25.	أحول الأزمات إلى الإدارات العليا (المديرية_ أو الوزارة) للتعامل معها.	2.36	1.3	%47.2	23	متوسطة
26.	أخفي الأزمات وأدعي سلامة الوضع في المدرسة.	2.2	1.4	%44	24	منخفضة
27.	أنفذ الحلول الجاهزة الصادرة عن الإدارات العليا (المديرية_ أو الوزارة).	2.03	1.26	%40.6	25	منخفضة
المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدرجة إدارة الأزمات في المدرسة		3.93	0.96	%78	مرتفعة	

من خلال قراءة الجدول (2) يتبين الآتي:

درجة تطبيق إجراءات التعامل مع الأزمات (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.96) ووزن نسبي (78%)، وقد يعود ذلك إلى شدة الأزمة وشدة وقعها على المجتمع المدرسي، وضرورة التعامل السريع معها قبل أن تتفاقم، وقد يعود أيضاً إلى الجهود التي تبذلها مديرية التربية في محافظة اللاذقية بالتعاون مع وزارة التربية ومنظمة اليونسف في السنوات الأخيرة التي ظهرت واستمرت خلالها الأزمة بتوجيه مديري المدارس وتكليفهم بوضع قوائم بالأزمات المحتملة الحدوث في المدارس، ووضع خطط التعامل معها، وتشكيل فرق العمل التي ستطبق هذه الخطط في حال حدوثها في المدرسة، وبالتالي ازدياد وعي مديري المدارس بواقع مدارسهم وتطبيقهم للإجراءات الواجب تنفيذها خلال الأزمات، وأعلى هذه الإجراءات تطبيقاً كانت "أعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المدرسة لمواجهة الأزمة" بمتوسط حسابي (4.77) وانحراف معياري (0.53) ووزن نسبي (95.4%) ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن إدارات المدارس تعتقد أن هذا الإجراء هو أهم إجراءات التعامل مع الأزمات تبعاً لطبيعة الأزمات الحالية التي تمر بها

البلاد والتي يمكن اعتبارها محبطة جداً للروح المعنوية لدى الأفراد في أي منظمة، يليها إجراء "أقوم بالمهام الموكلة إلي في أثناء حدوث الأزمة مثل الاتصال بـ: (أولياء الأمور_ أو عمال الصيانة..)" بمتوسط حسابي (4.69) وانحراف معياري (0.66) ووزن نسبي (93.8%) وقد يعود ذلك إلى اعتقاد مديري المدارس بأهمية هذا الإجراء وضرورته خلال مرحلة إدارة الأزمة وبأنهم يقومون بالمهام الموكلة إليهم خلال هذه مرحلة إدارة الأزمة على أكمل وجه.

ومن الإجراءات التي نالت درجة متوسطة "أضع قائمة بالأزمات الحالية والأزمات التي يمكن أن تحدث في المدرسة مستقبلاً" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.08) ووزن نسبي (72.8%) وقد يعود ذلك إلى قلة وعي مديري المدارس بأهمية هذا الإجراء خلال مرحلة التنبؤ بالأزمات، يليها إجراء "أضع خطط طوارئ لمواجهة الأزمات المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.04) ووزن نسبي (72.2%) وتليها أضع توصيات ومقترحات لتلافي حدوث الأزمات في المستقبل بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.53) ووزن نسبي (51.2%)، ثم أسجل الخطوات والإجراءات التي اتخذت في أثناء التعامل مع الأزمات. بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.49) ووزن نسبي (51%) وهذا يتفق مع البند السابق وقد يدل أيضاً على انخفاض وعي مديري المدارس بأهمية هذا الإجراء خلال مرحلة التعلم من الأزمات وقلة تطبيقهم بالتالي لها، يليها إجراء أحول الأزمات إلى الإدارات العليا (المديرية_ أو الوزارة) للتعامل معها" بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (1.3) ووزن نسبي (47.2%) وقد يعود ذلك إلى توسيع دائرة الصلاحيات التي يتمتع بها مدير المدرسة في مدرسته والتي منحتة إياها مديرية التربية ومكنته من خلالها من التعامل مع الأزمات تبعاً لظروف وإمكانات مدرسته بغض النظر عن الحلول الجاهزة التي يمكن أن تزود بها المديرية والتي يحتمل أن تتعارض مع هذه الظروف والإمكانات.

وأكثر الإجراءات انخفاضاً فقد كان "أنفذ الحلول الجاهزة الصادرة عن الإدارات العليا (المديرية_ أو الوزارة)" بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (1.26) ووزن نسبي (40.6%) وقد يعود ذلك إلى تعارض الحلول الجاهزة مع ظروف وإمكانات المدارس وبالتالي عدم تنفيذ مديري المدارس لها وتعامهم مع الأزمات تبعاً لواقع مدارسهم بغض النظر عن هذه الحلول.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (غنام، 2011) التي توصلت إلى أن مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق يمارسون مهام إدارة الأزمات بدرجة منخفضة، ويمكن أن يفسر هذا الاختلاف بأن المرحلة الحالية قد تختلف عن المراحل السابقة فالأزمات التي تتعرض لها المدارس حالياً هي أزمات شديدة وحادة فرضت على المديرين التعامل معها بأسلوب سريع ومبدع وفعال، خاصة أنها ترافقت مع ظروف استثنائية لم تكن موجودة من قبل على امتداد البلاد، والمديرين جميعاً قد يكونون مدركين لهذه الأزمات ولخطورتها ولضرورة التعامل معها بأساليب علمية فعالة، فتفاقتهم ومهاراتهم في مجال إدارة الأزمات قد تكون ارتفعت بفضل الجهود التي تبذلها وزارة التربية ومديرياتها في هذا المجال من خلال توجيهاتها المستمرة للمديرين حول أساليب التعامل مع الأزمات، ومنحهم الصلاحيات الإدارية التي يمكنهم من خلالها التصرف خلال هذه الأزمات تبعاً لظروف مدارسهم وإمكاناتها، وقد يعود إلى جهودهم الشخصية ورغبتهم الحقيقية في التعامل مع هذه الأزمات بأساليب مبدعة وفعالة، الأمر الذي ربما يدفعهم إلى البحث عن الجديد في هذا المجال والتعلم من تجارب المدارس الأخرى في التعامل مع الأزمات المشابهة للأزمات التي تتعرض لها مدارسهم.

السؤال الثاني: ما أثر كل من المتغيرات (المسمى الوظيفي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية) لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ونوابهم في محافظة اللاذقية لدرجة إدارة الأزمات التربوية في المدرسة؟

لإقرار أثر المتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية) لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ونوابهم في محافظة اللاذقية لدرجة إدارة الأزمات التربوية في المدرسة، استخدم تحليل التباين المتعدد لاختبار صلاحية النموذج بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (إدارة الأزمات التربوية) على النحو المبين في الجدول (13).

جدول (3): تحليل التباين للعلاقة بين المتغيرات المستقلة (المسمى الوظيفي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية) ودرجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية لدى أفراد عينة الدراسة من المديرين ونوابهم

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	4540.003	6	756.667	12.517	0.000
الخطأ	28472.987	471	60.452		
الكل	33012.990	477			

**** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجات حرية (6، 471) = 2.85.**

من معطيات الجدول (3) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (12.517)، وهي قيمة تزيد عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.85) عند مستوى دلالة (0.01) ودرجات حرية (6، 471). وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($P = 0.000$) جاءت أصغر من (0.05)، فإنه يتبين وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (المسمى الوظيفي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية) ودرجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية. ولمعرفة درجة تأثير هذه المتغيرات استخدم تحليل الانحدار المتعدد ويوضح الجدول الآتي (4) هذه النتائج:

جدول (4) نتائج تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (المسمى الوظيفي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية) ودرجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية لدى أفراد عينة الدراسة من المديرين ونوابهم

القرار	قيمة مستوى الدلالة	قيمة (t)	Beta	الانحراف المعياري	معامل B	المتغير التابع	المتغيرات المنبئة
0.01 عند دال	0.000	38.375		3.069	117.790	إدارة	الثابت
0.01 عند دال	0.003	-2.947	-0.151	0.860	-2.534		المسمى الوظيفي

غير دال	0.068	-1.827	-0.082	0.756	-1.381	الأزمات التربوية	الجنس
دال عند 0.01	0.000	-6.120	-0.319	0.877	-5.368		المنطقة
غير دال	0.142	1.470	0.064	0.497	0.730		عدد سنوات الخبرة
دال عند 0.01	0.001	3.339	0.147	0.425	1.420		المؤهل العلمي والتربوي
دال عند 0.01	0.003	-3.018	-0.132	0.753	-2.273		الدورات التدريبية

من قراءة الجدول (4) يظهر عدم وجود أثر لمتغيري (الجنس، عدد سنوات الخبرة) في تقدير أفراد عينة الدراسة من المديرين لدرجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة (0.068)، (0.142)، وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في حين تبين أن للمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية) الأثر الأكبر في إدارة الأزمات التربوية، إذ جاءت قيمة (t) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.58) بالنسبة للمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية) وهو دال عند مستوى (0.01)، وجاء مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن درجة إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تتأثر بالمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والتربوي، مكان المدرسة، الدورات التدريبية).

الاستنتاجات والتوصيات

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

بالنسبة لمتغير **المسمى الوظيفي**: يمكن تفسير النتيجة السابقة بأن إدارة الأزمات التربوية تتأثر بالقيادة الإدارية فالإدارة المدرسية هي المسؤولة عن تنظيم العمل ضمن المدرسة وعن التعامل مع المشكلات والأزمات التي تعترض تحقيق أهدافها المخططة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غنام، 2011) التي أظهرت وجود أثر لمتغير المسمى الوظيفي على تقديرات المديرين لمدى إدارتهم للأزمات.

بالنسبة لمتغير **الجنس**: تفسير النتيجة السابقة بأن المديرين والمديرات يستطيعون إدارة الأزمات التربوية، ولا يتعلق الأمر بجنس المدير، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غنام، 2011) التي أظهرت عدم وجود أثر لمتغير الجنس على تقديرات المديرين لمدى إدارتهم للأزمات، وتختلف مع نتائج دراسة (غنيم، 2014) التي أظهرت وجود أثر لمتغير الجنس على تقديرات المديرين لمدى إدارتهم للأزمات.

بالنسبة لمتغير **مكان المدرسة**: يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأزمات وشدها تختلف من مدرسة إلى أخرى ومن منطقة تعليمية إلى أخرى، ومدارس المدينة قد تتعرض خلال الأزمة الحالية التي تمر بها البلاد من الأزمات بدرجة أعلى من مدارس الريف وبالتالي مديرو مدارس المدينة يديرون الأزمات بدرجة أكبر من مديري مدارس الريف، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (خليل، 2016) التي أظهرت وجود أثر لمتغير مكان المدرسة على تقديرات المديرين لواقع إدارتهم للأزمات.

بالنسبة لمتغير **المؤهل العلمي والتربوي**: تفسر هذه النتيجة بأنه كلما ازداد المؤهل العلمي للمدير ازدادت قدرته ومعرفته بإدارة الأزمات التربوية، مما يجعله أقدر من غيره على إدارتها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غنام، 2011) التي

أظهرت وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي والتربوي على تقديرات المديرين لمدى إدارتهم للأزمات، وتختلف مع نتائج دراسة (درباس، 2012)، و(غنيمة، 2014) التي أظهرت عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي والتربوي على تقديرات المديرين لمدى استخدام أساليب معالجة الأزمات واستجاباتهم نحو متطلبات إدارتها.

بالنسبة لمتغير الخبرة: يمكن تفسير ذلك بأن الأزمات عندما تحدث في المدرسة تفرض على المديرين التعامل معها بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة التي يملكونها في مجال الإدارة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (غنام، 2011)، (درباس، 2012)، (غنيمة، 2014) التي أظهرت عدم وجود أثر لمتغير الخبرة على استخدام أساليب معالجة الأزمات واستجاباتهم نحو متطلبات إدارتها.

بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرين الذين خضعوا لدورات تدريبية كان لديهم قدرة أكبر على إدارة الأزمات التربوية، وهذا يدل على اهتمام وزارة التربية، وسياساتها بكيفية إدارة الأزمات التربوية من خلال المواضيع التي تدار في الدورات التدريبية، وتختلف نتائج البحث مع نتائج دراسة (غنيمة، 2014) التي أظهرت عدم وجود أثر لمتغير الدورات التدريبية بالنسبة لاستجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات إدارة الأزمات

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يمكن تقديم المقترحات الآتية:

- 1- ضرورة تطوير مهارات الإداريين والمعلمين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في إدارة الأزمات التربوية وذلك بتزويد الأفراد بالأدوات النظرية والعملية الضرورية لمواجهة الأزمات، من: مراجع، ووثائق، ووضع كتيبات تتضمن أساليب إدارية مناسبة للتعامل مع الأزمات المحتملة في المدارس، وترسيخها من خلال ورش العمل والدورات التدريبية المتخصصة.
- 2- ضرورة إعداد المديرين والمعلمين والمرشدين الاجتماعيين والنفسيين خلال المرحلة الجامعية للتعامل مع الأزمات التربوية التي قد تتعرض لها المدارس باستخدام الأساليب الإدارية الإبداعية المناسبة.
- 3- ضرورة توجيه مديري جميع المدارس لتشكيل فرق تعامل في الأزمات التربوية في المدارس بمؤهلات وتخصصات مختلفة (إداريين، ومعلمين، ومرشدين اجتماعيين، وموجهين تربويين...) وذلك منذ بداية العام الدراسي.
- 4- إيجاد قنوات تواصل دائمة مع الجهات التي يمكن أن تساعد في إدارة الأزمات في حال حدوثها (الإدارات التربوية العليا من مديرية أو وزارة، مراكز الشرطة، المراكز الطبية، الدفاع المدني...).
- 5- أهمية وضع استراتيجيات وخطط للتعامل مع الأزمات المختلفة على مستوى كل مدرسة، وتعريف طاقمها الإداري والتعليمي بها وبمدى فاعليتها في إدارة الأزمات والتخفيف منها، وإجراء التدريبات اللازمة عليها، وتحديثها باستمرار تبعاً لظروف المدرسة وتغيراتها.

Reference:

- Ahmed, A. A. *Educational crisis management in schools, causes and treatment*. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi. 2002.
- Al-Haddad, N. *A future study of the role of the school psychological counselor in mitigating the psychological effects of crises and disasters among students in the first cycle of basic education, unpublished master's thesis*. Tishreen University, Syria. 2013.
- Al-Khudairi, M. A. *Crisis Management*. Cairo: The Arab Nile Group. 2003

- Derbas, A. *Extent of school principals' skill in crisis management in Jeddah surveying*. Science and Technology Journal, Sudan University of Science and Technology, Vol. (12), N (02). 2012.
- Ghanima, R. M. *Requirements for educational crisis management in secondary schools in Damascus, unpublished master's thesis*. University of Damascus, Syria. 2014.
- Ghannam, L. *A proposed scenario for managing basic education crises in the Syrian Arab Republic from the point of view of professional mentors, managers and teachers in the city of Damascus*. Unpublished Master Thesis, University of Damascus, Syria. 2011.
- Hammadat, M. H. *School administration jobs and contemporary issues*. 1st floor, Amman: Dar Al-Hamid. 2007.
- Hariz, S. *Skill in crisis management and problem solving*. Jordan, Dar Al-Bedaya. 2007.
- Hlal, M. A. *Others' leadership skills*. Heliopolis: Center for Performance Development and Development. 2004.
- Jadallah, M. *Crisis Management*. Jordan: Osama House for Publishing and Distribution. 2008.
- Khalil, E. A. *The reality of crisis management in Palestinian government schools from the viewpoint of principals in the southern West Bank. Palestine*. Journal of Educational Sciences. Vol. (2), N. (1), 2016.
- Kamel, A. *Psychology of school crisis management*. Egypt: Dar Al-Fikr Al-Arabi. 2003.
- Ministry of Education. *The internal system for basic education schools*. Damascus: Publications of the Ministry of Education. 2004.
- Mustafa, Y. A. *Educational administration new entrances*. For a new world. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi. 2005.
- Brack, G & Hill, M & Brack, C. *The end of innocence part2: further lessons in crisis management in the new millennium*. Georgia state university. 2009.
- Cronvall, J& Sundelius, B. *Building Capacity for Enhanced Societal Security Through Crisis Management Training Washington*. Center for Crisis Management Research and Trainin, Swedish National Defence College. 2003.
- Federal Office of Civil Protection and Disaster Assistance. *Guideline for Strategic Crisis Management Exercises*. Boone, North Carolina's, U. S. A. 2011.
- Kempker, G. *school crisis response plan "a workbook and planning guide for school and community leaders"*. state of Missouri. U. S. A. 1999.
- Liming, R. *Stress sources and coping strategies of secondary public-school principals*, Un published doctoral, university of Denver, U. S. A. 2010.
- Mccllar, Steven. *crisis management post hurricane Katrina: a qualitative study of a higher education Institution's administrators' response to crisis management*. Louisiana State University, U. S. A. 2011. 204.
- Montana Office Of Public Instruction. *Safe schools And Crisis Management Guidelines Strategies & Tool*. Monograph Series, Department of education. U.S.A. N. 10. 2009.
- Tokel, A & Ozkan, T & Dagli, G. *Crisis Management Skills of School Administrators in Terms of School Improvement: Scale Development*. Journal of Mathematics, Science and Technology Education ISSN: 1305-8223. 2017.
- Virginia Department of Education. *Model school crisis management plan*. division of special education and student services. 2002.

الملحق (1):

استبانة موجهة لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي عن إدارة الأزمات التربوية في مدارسهم.

زميلي/ زميلتي، تحية وبعد:

يعرض عليك فيما يلي استبانة حول إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، أرجو منك قراءة هذه العبارات بدقة وتوضيح رأيك في كل عبارة بوضع إشارة (X) تحت حقل الإجابة. مع العلم أن هذه العبارات سرية لأغراض البحث العلمي ولن يطلع عليها أحد. مع خالص الشكر على تعاونكم.

النوع: ذكر: أنثى:

المسمى الوظيفي: مدير: نائب مدير:

المؤهل العلمي:

عدد سنوات الخبرة:

مكان المدرسة: ريف: مدينة:

الدورات التدريبية: اتبعت دورة تدريبية: لم اتبع تدريبية:

الرقم	العبارات	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1.	أعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المدرسة لمواجهة الأزمة.					
2.	أقوم بالمهام الموكلة إلي في أثناء حدوث الأزمة مثل الاتصال بـ: (أولياء الأمور_ أو عمال الصيانة...).					
3.	أشكل /فريق_ أو فرق/عمل لإدارة الأزمات في المدرسة.					
4.	أشرف على تنفيذ خطة إدارة الأزمة الموضوعة.					
5.	أحرص على صيانة الأجهزة الموجودة في المدرسة (الهاتف_ أو الحاسب...) باستمرار.					
6.	أحاول حصر الأزمة في نطاق محدد ضمن المدرسة.					
7.	أستثمر الإمكانيات البشرية المتاحة في المدرسة لاحتواء الأزمة.					
8.	أحرص على عدم نشر الشائعات عند الحديث عن الأزمة.					
9.	أستثمر الإمكانيات المادية المتاحة في المدرسة لاحتواء الأزمة.					
10.	أجمع معلومات كافية ودقيقة عن الأزمة الحالية (أسبابها_ والأطراف ذات العلاقة بها...).					
11.	أستشير أهل الخبرة في: (الإدارة_ أو الإرشاد الاجتماعي...) في أثناء إدارة الأزمة.					
12.	أقيم الخطط التي استخدمت للتعامل مع الأزمة في المدرسة.					
13.	نستفيد من تجارب المدارس الأخرى في التعامل مع الأزمة.					
14.	نحدد مستلزمات إدارة الأزمة (المادية_ والبشرية).					
15.	أحدد أهداف إدارة الأزمة بدقة.					

16.	يتم تصميم قاعدة بيانات شاملة لإمكانات المدرسة (البشرية والمادية) وتحديثها باستمرار.				
17.	أطلع على التجارب الجديدة في مجال إدارة الأزمات المشابهة.				
18.	أتعامل مع الأزمات تبعاً لدرجة خطورتها.				
19.	أأخذ قرارات مؤقتة عند التعامل مع الأزمة.				
20.	أفوض صلاحيات إدارية كافية لـ /فريق_ أو فرق/ العمل لإدارة الأزمات.				
21.	أضع قائمة بالأزمات الحالية والأزمات التي يمكن أن تحدث في المدرسة مستقبلاً.				
22.	أضع خطط طوارئ لمواجهة الأزمات المستقبلية.				
23.	أضع توصيات ومقترحات لتلافي حدوث الأزمات في المستقبل.				
24.	أسجل الخطوات والإجراءات التي اتخذت في أثناء التعامل مع الأزمات.				
25.	أحول الأزمات إلى الإدارات العليا (المديرية_ أو الوزارة) للتعامل معها.				
26.	أخفي الأزمات وأدعي سلامة الوضع في المدرسة.				
27.	أنفذ الحلول الجاهزة الصادرة عن الإدارات العليا (المديرية_ أو الوزارة).				