

## الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات

بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات

في جمهورية مصر العربية " دراسة ميدانية "

إعداد

د. جمال محمود محمد الخباز

### مقدمة:

تواجه المؤسسات المختلفة تغييرات بيئية سريعة ومفاجئة، لأسباب مختلفة مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الكوارث والأزمات لهذه المؤسسات، التي قد تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرارها، وتؤثر هذه الأزمات على استمرارية تلك المؤسسات، وتهدد بقاءها وقدراتها على المنافسة، وتضع سمعة وبقاء المؤسسة في بوتقة الاختبار، والمؤسسات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمراحلها المختلفة يكون مصيرها دائماً التخلّف والإنهيار .

وتتسم الأزمات عادة بعنصر المفاجئية الضخمة، إذ يمكن أن تحدث عقب إنذار أو بدونه، وفي أي زمان ومكان، وإذا ما هاجمت الفرد أو المجتمع فإنها تصيبه بالارتباك الشديد، وتجعله مشلول التفكير، عاجزاً عن التصرف، وتؤدي عادة إلى الشعور بالخطب، وعدم تحديد الاتجاه، كما أنها تقطع الإيقاع الطبيعي للحياة الإنسانية، وتكسر الافتراضات الأساسية التي يعتنقها الأفراد، كما تترك من الآثار على الفرد والمجتمع ما يدفع في مقابلها ضريبة سيكولوجية باهظة الثمن، وفي الغالب فإن الأزمة تشير إلى الآلام المتراكمة من خلال الماضي القريب أو البعيد<sup>(١)</sup>.

ونتيجة لهذه الجوانب والآثار السلبية للأزمة، وكذلك الجوانب الإيجابية لها، فهي تحمل في طياتها فرصاً ثمينة لإعادة اكتشاف المؤسسة لذاتها، وإطلاق القدرات الإبداعية والابتكارية الكامنة فيها، كما أن الفائدة غير الظاهرة للأزمات تكمن في وضع التعقيدات والمضاعفات التي يمكن أن تحدث في غياب جهود الاستجابة للأزمة، والدور الذي يقوم به الفريق الجماعي لإدارة الأزمة في المؤسسة، وقد تعالت الصيحات لوضع آليات جديدة لإدارة الأزمات والكوارث التي يتعرض لها العالم، مما نتج عنه ظهور ما يسمى بمصطلح

إدارة الأزمات، والذي ظهر جلياً على الساحة العلمية في النصف الثاني من القرن العشرين، وذلك من أجل التغلب على الكوارث والأزمات على الساحة السياسية، والاقتصادية، وأيضاً الاجتماعية ومنها إدارة الأزمات التعليمية<sup>(٢)</sup>.

ويعد علم إدارة الأزمات علماً مستقلاً بذاته، وهو في نفس الوقت متصل بكل العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها، ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه، وعلى الرغم من تقدمه مازال تفسير الأزمات وبحث جوانبها أمراً شاقاً وصعباً، فالتعرف على حقيقة العوامل التي أدت إليها تشكل الأعراض الظاهرية الخارجية مثلها في ذلك ارتفاع درجة حرارة المريض، مجرد ظاهرة خارجية تعبر عن المرض الذي سببته الجرثومة أو الميكروب أو أية أسباب أخرى، ويكون على الطبيب الماهر معرفتها والكشف عن كونها وحقيقتها ثم التعامل معها بشكل فعال وسليم<sup>(٣)</sup>.

وعلى الرغم من الاهتمام بالأزمات والكوارث في مختلف المؤسسات والهيئات، وانعقاد العديد من المؤتمرات واللجان إلا أنها ما تزال لا تلقى الاهتمام المناسب في مؤسساتنا التربوية فيما يتعلق بأزماتها، وما زالت الأدبيات المهنية تفتقد المعلومات المفيدة المتعلقة بإدارة الأزمات المدرسية، فمعظم المدارس لديها خطط واستراتيجيات للتعامل مع الطوارئ (حرائق، أعاصير، زلازل) ولكنها تفتقر إلى المعلومات المتعلقة بإدارة الأزمات الأخرى والتي تحدث كثيراً وتسبب تدميراً بدنياً ونفسياً، وتمثل تهديداً مستمراً للطلاب والمعلمين والإداريين والآباء<sup>(٤)</sup>، مثل: العنف الطلابي، أعمال الشغب والبلطجة، انتحار بعض الطلاب، حالات التسمم الغذائي المفاجئة... وغيرها.

والأزمات المدرسية تقطع نمط الحياة السوية للمدرسة، وتحدث دائماً، ويمكن أن تحدث في أي وقت وقد تكون حدثاً خارجاً عن المعتاد، ويحدث الانتباه نحو المدرسة، وغالباً ما يكون الحدث مأساوياً وغير متوقع، أو ربما تكون الأزمة حادثة يستدعي عندها سلوك الطالب انتباهها فوراً من قبل المدرسة، لضمان الأمن الجسدي والنفسي لهذا الطالب والآخرين<sup>(٥)</sup>.

إن وقوع مثل هذه الأزمات يضع على عاتق الإدارة المدرسية مهاماً كثيرة منها إيجاد حلول وطرق جديدة لمعالجة هذه الأزمات، ولأن كثيراً من المدارس لا تقدم الطرق الوقائية

لمواجهة الأزمة، ولكنها تعالج الأزمة حينما تنشأ باتخاذ القرارات دون الاستفادة من خطة شاملة مدروسة لرد الفعل، إلا أنه بدون خطة وأدوار محكمة سلفاً فإن إدارة المدرسة تميل للتصرف كرد فعل لتلك الأزمة، ففي أوقات الأزمات يجب ألا يسأل الإداري الواعي أو الذكي عما إذا كانت هناك أزمة، ولكن متى ستحدث الأزمة، وما مدى خطورتها، وماذا يجب أن يكون رد الفعل عليها؟<sup>(٦)</sup>.

وإدارة الأزمات تمثل إطار عمل، يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم، فهي منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات وفي ظلها أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهةها، وتبنى بالدرجة الأولى على التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها، وأوقات حدوثها، ومجالات وقوعها، ووضع خطط كاملة للأزمات المتوقعة، وتعتبر إدارة الأزمات المدرسية أسلوب عمل يبنى على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة<sup>(٧)</sup>.

والتعليم الثانوي الصناعي أحد أنواع التعلم المهني، الذي نال حظاً وثيراً من الاهتمام، نظراً لأهميته في إعداد القوى البشرية العاملة بمستوياتها المختلفة من الكفاءة والمهارة والثقافة، عرضة للأزمات المدرسية أكثر من غيره من أنواع التعليم الأخرى، نظراً لأن طبيعة الدراسة فيه تختلف عن غيره من الأنواع الأخرى من التعليم، حيث يتم التركيز فيه على الجانب العملي داخل الورش والمعامل المزودة بالآلات والمعدات والمخارط والأدوات الكهربائية... وغيرها، مما يجعل الطلاب عرضاً للإصابات المتكررة أثناء الدراسة بهذه الورش، بالإضافة إلى سوء حالة الأبنية المدرسية، لذا فإن هذا النوع من التعليم عليه أن يحصن نفسه لمواجهة هذه الأزمات، وهذا يتطلب مشاركة إيجابية من خلال إدراك كامل وسياسة رشيدة وتوجيه سليم، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود قيادة متمكنة وقادرة على بلورة المواقف وصياغتها بشكل يحقق التصدي للأزمة والتعامل معها بحكمة.

وقد تبين للباحث من خلال زيارته الميدانية للمدارس الثانوية الصناعية، والمقابلات الشخصية مع جهاز الإدارة المدرسية بهذه المدارس، تُعرض هذه المدارس يومياً للأزمات حتى أصبحت معتادة في حياة جميع العاملين ومنها على سبيل المثال لا

الحرص: أزمة التعامل بين الطلاب والمعلمين، وبين المعلمين والعاملين والإداريين، العنف الطلابي والمشاجرات بين الطلاب وبعضهم البعض، نقص التجهيزات المعملية، وسرقة بعضها، بتر أحد أعضاء جسم بعض الطلاب أثناء العمل بالورش العملية، حدوث حريق داخل المدرسة نظراً لحدوث ماس كهربائي، حدوث حالات تسمم لبعض الطلاب نتيجة تواجد الباعة الجائلين أمام المدارس مع اختفاء الرقابة، موت أحد الطلاب ٠٠ وهذا يسبب صدمه لدى جميع العاملين بالمدارس، سرقة دفاتر غياب الطلاب أو دفاتر حضور وانصراف العاملين بالمدرسة ٠٠ وغيرها، مما يعرض حياة العاملين بهذه المدارس لمخاطر شديدة .

ويتفق معظم العاملين بالإدارة المدرسية على حتمية الأزمات التي تواجه المؤسسات التعليمية، ولكن الأسلوب الذي تتم به مواجهتها يعد غير كاف، ويرجع ذلك لعدة عوامل منها: عدم توافر دراسات ومراجع كافية تزود العاملين بالجهاز الإداري والمدرس بالمعلومات اللازمة والتطبيقات الفعالة في مواجهتها، وجود نوع من القصور في برامج الإعداد التربوي لهم قبل ممارسة المهنة، قلة الدورات التدريبية أثناء الخدمة لتوضيح كيفية إدارة الأزمات والتعامل معها، ومن هنا كانت الحاجة ماسة لدراسة هذا الموضوع .

#### مشكلة الدراسة:

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلين التاليين:

س١: ما الممارسات الأدائية التي تتخذها الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات؟

س٢: ما التوصيات والمقترحات التي تساعد الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١- التعرف على الممارسات الأدائية المتبعة من جانب الإدارة المدرسية، في مواجهة الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات .

٢- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات .

#### أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:
  - أنها تسهم في تسليط الضوء على أحد الموضوعات الإدارية الحديثة والمهمة المتخصصة في أدبيات الإدارة بصفة عامة، والإدارة التعليمية بصفة خاصة، مما يوفر للمؤسسات التعليمية استجابة شاملة ومنظمة في التعامل مع الأزمات المختلفة .
  - أنها تلقي الضوء على أهم الأزمات المدرسية والأكثر انتشاراً بالمدارس بصفة عامة، والمدارس الثانوية الصناعية- نظام الثلاث سنوات - بصفة خاصة، والتي تؤثر بدورها على سير العمل وتهدد أمن وسلامة العاملين بهذه المدارس من: طلاب، ومعلمين، وإدارة مدرسية، وغيرها .
  - أن ثمة حاجة ملحة لنتائج هذا البحث للمسئولين المعنيين، ومتخذي القرار بالتعليم الثانوي الصناعي، بل والمسئولين عن إدارة المؤسسات التعليمية بكافة أنواعها، حتى يتسنى لهم التعرف عن أهم الطرق والوسائل لمواجهة الأزمات المدرسية، وكيفية التعامل معها بكفاءة وفاعلية من خلال وضع نظام فعال لإدارة الأزمات، واستخدامها في تحقيق مزيد من التقدم والنجاح بناءً على بحث ودراسة علمية لا انسياقاً وراء الشائعات أو تقديرات غير علمية وغير مدروسة .

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يهتم بملاحظة ووصف العوامل المؤثرة في موقف معين أو مشكلة معينة، بالإضافة إلى اهتمامه بتحليل وتفسير ما يوصف، وأفاد استخدام هذا المنهج في تنفيذ خطوات الدراسة من جمع البيانات والمعلومات حول مجال الدراسة، والتعرف على الممارسات الإدارية المتخذة من جانب الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات المدرسية، ووضع تساؤلات الدراسة، وتحديد الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات، ووصف النتائج وتفسيرها، وتقديم توصيات

ومقترحات يمكن الاستفادة منها في مواجهة الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات.

#### مصطلحات الدراسة:

##### الأزمة:

تعرف الأزمة بأنها حالة غير مستقرة، وغير عادية يترتب عليها حدوث آثار سلبية على المؤسسة ككل، وتؤدي إلى توقف حركة العمل، أو انخفاضها إلى درجة غير عادية، وتحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية.

##### الأزمة التربوية:

تعرف بأنها موقف أو حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال والاضطراب بالنظام المتبع في المؤسسات التربوية " التعليمية"، مما يضعف من قدرتها على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية الموضوعية، وتقود لتدنى في مستوى مخرجات المؤسسات التعليمية، ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، للحيلولة دون تفاقمها والحد من آثارها، والعودة بالأمر إلى حالتها الطبيعية.

##### الممارسات الأدائية:

هي مجموعة الإجراءات والقواعد والأساليب التي تستخدمها الإدارة المدرسية في السيطرة على الأزمة في مراحلها الثلاث ( قبل، وأثناء، وبعد) ومواجهتها، والتحكم فيها، وتوجيهها وفقاً لمصلحة المدرسة.

##### إدارة الأزمة:

تعرف إدارة الأزمة بأنها عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها، ويتضمن خليط من مهارات متعددة هي: التفكير الإبداعي، القيادة، الاتصال، اتخاذ القرارات، إدارة الموارد البشرية والمادية.

## الدراسات السابقة:

توجد مجموعة من الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، التي تؤكد على أهمية مواجهة الأزمات المدرسية، وقد تم ترتيب هذه الدراسات ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

١- دراسة: ثومبسون روزماری Thompson, Rosemary ١٩٩٠<sup>(٨)</sup>. وقد هدفت هذه الدراسة إلى وضع إستراتيجية لإدارة الأزمات في المدارس، وضرورة إيجاد نظام اتصال فعال، وتقييم أعمال المسؤولين عن إدارة الأزمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن ما يزيد من حدة الأزمات المدرسية ردود الأفعال بين أفراد المجتمع مثل: الغضب والانفعالات، لذا يجب على إدارة المدرسة أن تنمى في الطلاب الصفات الانفعالية المطلوبة لمواجهة الأزمة.

- أن الأزمة تمر بمراحل من أهمها: مرحلة التعريف وتشمل تعريف الأزمة، وأهداف حل الأزمة، ومن يحل الأزمة، ومعرفة تصور الطلاب عن الأزمات والجوانب النفسية التي تعرضوا لها خلال الأزمة، ومعرفة آثارها، وتدريبهم على كيفية إدارة الأزمات.

٢- دراسة: هوجن Hoggen ١٩٩٥<sup>(٩)</sup>. وقد هدفت إلى دراسة أزمة الموت المفاجئ لبعض الطلاب بالمدارس والاستراتيجيات والخطط المتبعة في إدارة هذه الأزمة في المدارس، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- التأكيد على الإرشاد الوقائي، والتدخل العلاجي، وزيادة الوعي بتجنب المواقف الخاطئة التي قد تحدث نتيجة الأزمة.

- أن العديد من خطط الأزمات لا تهتم بالطرق الإيجابية في مواجهة الأزمات.

- أن على المدارس التي تمتلك خططاً متطورة لمواجهة الأزمات، وأن تعد نفسها جيداً للتعامل مع هذه النوعيات من الأزمات بكفاءة وفاعلية أكثر.

٣- دراسة هكسمان دوجلاس كنت Huxman , Douglas , Kent ١٩٩٧<sup>(١٠)</sup>. وهي بعنوان "مواجهة وإدارة الأزمات من جانب مجموعة مختارة من المشرفين والمديرين

بالأحياء المدرسية"، وتركز هذه الدراسة على أزمات الحي المدرسي، وتأثيرات هذه الأزمات على فهم المشرفين للأحداث المصاحبة للأزمات، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب قيادة المشرفين كان عامل استقرار في إدارة وتحديد نتائج مواقف الأزمة في مناطق المدارس، كما أن الأحداث النوعية المشتركة التي تسبق وقوع الأزمات، والشكاوى، والاهتمامات والإشاعات تفيد كمؤشرات محتملة بوقوع أزمة، وتوصى الدراسة بمزيد من الدراسات في هذا المجال، كما توصى بتنمية بيئية تشجع الأفراد داخل وخارج المنظمة على تبادل الأفكار والمشاركة في مواجهة الأزمات .

٤- دراسة: موسى دسوقي الحويطى ١٩٩٦<sup>(١١)</sup>: وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات، وكان من أهم نتائجها: أنه كلما كان أعضاء التنظيم بالمدرسة يملكون ثقافة تنظيمية واضحة وإيجابية في مجال مواجهة الأزمات، أمكن تجنب حدوثها وتمت إدارتها بشكل فعال .

٥- دراسة: سامح عبد المطلب إبراهيم عامر (١٩٩٧)<sup>(١٢)</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على بعض الأزمات والكوارث، وسبل مواجهتها، والتعرف على أبعاد الوعي لدى طلاب " الحلقة الثانية " من التعليم الأساسي وسبل تنميته، والوصول إلى تصور مقترح لتأصيل دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى الطلاب، وقد أجرى الباحث مقابلات شخصية مع بعض القيادات التربوية في محافظة المنوفية، ومنهم مديري الإدارات ومديري المدارس والوكلاء والمدرسين الأوائل، والأخصائيين الاجتماعيين، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن التعليم الأساسي في الوقت الحالي لا يسهم بدرجة كافية في تنمية وعي الطلاب تجاه قضايا ومشكلات المجتمع، وضعف اهتمام التعليم الأساسي بتعريف الطلاب بكيفية مواجهة الكوارث، وخلو الأنشطة المدرسية من التوعية .
- يوجد ضعف في الكفاية التربوية وفي الكفاية الإدارية ونقص في الخبرات الشخصية والعلمية في التعليم الأساسي فيما يخص الأزمات والكوارث .
- يوجد إهمال في التدريب على وسائل الدفاع المدني، وكذلك غياب الفلسفة الواضحة لمفهوم الأزمة في المقررات الدراسية .



- لا يوجد إشارة إلى الأزمات والكوارث في المدرسة، ولا توجد لوحات إرشادية بالمدرسة على المداخل والنوافذ والمصاعد.. ولا يوجد تدريب على أساليب مواجهة الأزمة .
  - لا يوجد وعي لدى الطلاب بالأخطار المترتبة على الأزمات والكوارث، وأن سلوك الطلاب أثناء الكارثة يكون فطرياً.
- ٦- دراسة: وسام غزالة ١٩٩٨م<sup>(١٣)</sup>: وقد هدفت الدراسة إلى التوصل لمعرفة تأثير الأزمات على الموارد البشرية (العاملين بالمدرسة)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- تعرض المديرين لعدة ضغوط نتيجة التعرض للأزمات وكيفية تجنبها، ومن تلك الضغوط: الذهنية، والانفعالية، والبدنية، والسلوكية .
  - ومن أهم الآثار الذهنية: صعوبة التركيز، وعدم القدرة على اتخاذ القرار، وانخفاض أداء العمل، وسوء التخطيط.
  - ومن الآثار الانفعالية: القلق والغضب، والحزن والشعور بالخوف والفرع والاكنتاب والإحباط، وسوء ترشيد الوقت، والشعور بالذنب .
  - ومن الآثار البدنية (الجسمية): الصداع، الشعور بالتعب المتواصل، الآلام الصدرية، ضيق التنفس، الإغماء، أزمات قلبية، اضطرابات نبضية، ارتفاع ضغط الدم .
  - ومن الآثار السلوكية: القرارات غير المنطقية، تقلب الحالات المزاجية، وإهدار وقت العمل، افتعال الصراعات، المجادلة والعنف، عدم الميل إلى التعاون .
- ٧- دراسة: كوهين، شريل، إيلين Eileen , Sheryl , Cohen ١٩٩٨م<sup>(١٤)</sup>: وهي بعنوان " خبرات المديرين بالأزمات المدرسية (القيادة والكوارث)"، وهدفت إلى اكتشاف طبيعة خبرات المديرين بالأزمات المدرسية، وقد تم اختيار سبع مدارس ذات خبرة بالأزمات المدرسية في الثلاث سنوات الماضية كمواقع مشاركة، وتم عمل مقابلة مع " ٧ " مديرين، و" ١١ " مديراً مساعداً، " ٧ " معلمين ، " ٢ " من المرشدين النفسيين وذلك لاكتشاف خبراتهم عن الأزمات المدرسية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج عن خبرات المديرين بالأزمات المدرسية ومنها:

أ- تتسم الأزمات المدرسية بخمس خصائص نوعية ولها تأثير سلبي عادة على أفراد المجتمع المدرسي، والخصائص الخمسة تتمثل في: عدم توقع الحدث، وتمزق برنامج اليوم الدراسي العادي، وإدراك المديرين بأنهم نفذوا مؤقتاً السيطرة على البيئة المدرسية، والحاجة إلى العمل المتواصل، والتهديد المحتمل بالخطر .

ب- تحدث الأزمات في مرحلتين، وأدوار المديرين تتنوع حسب المدير والمرحلة .

ج- يتعلم مديرو المدارس دروساً نوعية عن قيمة الخبرة والفطرة السليمة، والغريزة، والصراع، والأخطاء من التعامل مع الأزمات .

د- تشمل إدارة الأزمات جهود الإعداد لموقف الأزمة والتدخل فيه .

٨- دراسة: ترمب Trump، ٢٠٠٠<sup>(١٥)</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لتقديم خطوات عملية وغير مكلفة فيما يتعلق بإدارة الأزمات داخل المدارس مثل: أزمات العنف (داخل المدارس)، وتحديد الأمن المدرسي، بل والعمل على منع حدوثها، وذلك من خلال تحديد كيفية إنجاز ما يلي:

- ١- إدراك التحذيرات الخاصة بالكارت الأحمر، التي تحذر من حدوث عنف محتمل .
- ٢- التنسيق مع الشرطة، وإدارة المطافئ، والهيئات الأخرى الخاصة بالأمن العام، للتعاون معها في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة .
- ٣- العمل على تشكيل فرق لمواجهة الأزمات، وتحديد الأدوار للشخصيات الرئيسية في المدرسة لمواجهة الأزمات .
- ٤- إعداد التوجيهات الخاصة بإدارة كل من الأزمات الطبيعية، وتلك التي من صنع الإنسان .
- ٥- اتخاذ الإجراءات الخاصة بإخلاء المدارس وإغلاقها .
- ٦- تقييم وتطوير القدرات الخاصة بالمتفاهم، والتواصل داخل المدرسة .
- ٩- دراسة سيوسان م وآخرون M, et al (٢٠٠١)<sup>(١٦)</sup> : وهي بعنوان " الاستعداد لإدارة الأزمات بمدارس ثلاث ولايات جنوبية في الولايات المتحدة الأمريكية .

١ - وقد هدفت الدراسة إلى تقييم طرق إدارة الأزمات في المدارس العامة في ثلاث ولايات هي: جورجيا، وكارولينا الشمالية، وتنسى في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم ذلك عن طريق المسوح التي طبقت على مجموعة من الخبراء في إدارة الطوارئ ومديري المدارس، ومديري مراكز منع العنف بالمدارس، والمديرين التنفيذيين لمركز السلامة المدرسية في "٢٥٨" منطقة في الولايات الثلاثة، وتناولت الأبعاد التالية: وجود خبراء متخصصين في إدارة الطوارئ، والاستعداد لها والسلامة المدرسية، والتخطيط لإدارة الأزمة ومواجهتها وشملت الأزمات: الوفيات داخل المدرسة (طالب أو آخرون)، العنف، ووجود أسلحة، وتهديدات من قبل الطلاب، والطوارئ المدرسية، وبينت النتائج أن ٥٩% من المناطق بها فرق لإدارة الأزمات، ٨٨% بها مديرون لمواجهة الأزمات، ٥٠% منهم لم يتدربوا في السنة الأخيرة على مواجهة الأزمات، وأن الاستعداد لمواجهة الأزمات منخفض جداً، وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز لمنع نشاطات العنف، والإلزام السريع بالحاجة إلى التجديد بشكل مستمر، وممارسة التخطيط والتدريب لضمان رد فعل سريع وفعال في حالة الأزمات .

- ١٠ - دراسة: كالا برتيا، فيكتوريا، ماري Calabretta, Victoria, Marie (١٧): وهي بعنوان "المسئولية طويلة المدى لمديري المدرسة الابتدائية نحو ٢٠٠١ (١٧): وهي بعنوان "المسئولية طويلة المدى لمديري المدرسة الابتدائية نحو المجتمع المدرسي في حالة أزمة الموت المفاجئ" وتهدف هذه الدراسة إلى مراجعة خطط وسياسات وبرامج مواجهة أزمة الموت المفاجئ في كل حي مدرسي داخل مقاطعة شويكيل المتوسطة بولاية بنسلفانيا، وكذلك دراسة مسئولية المديرين طويلة المدى نحو المجتمع المدرسي في حالة أزمة الموت المفاجئ، أو الموت نتيجة العنف المدرسي . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
- أن المدارس في مقاطعة شويكيل عانت من أزمة الموت المفاجئ، أو الموت نتيجة العنف المدرسي ، وهناك مدارس قليلة جداً دربت فريق الأزمات .
  - لم يتدرب المديرين على طرق التعامل مع أزمة الموت المفاجئ، أو الناتجة عن العنف المدرسي .
  - لا يعلم أولياء الأمور شيئاً مما تفعله المدارس في حالة أزمة الموت المفاجئ، أو الناتجة عن العنف المدرسي .

- لا يعلم أولياء الأمور شيئاً عما تفعله المدارس في حالة أزمة الموت المفاجئ، أو الناتجة عن العنف المدرسي .

وأوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة إعطاء دورات تدريبية للمديرين عن كيفية مواجهة أزمة الموت المفاجئ، أو الموت الناتج عن العنف .

- ضرورة إعطاء دورات تدريبية لكل من المعلمين والآباء لتعليمهم الإجراءات والسياسات التي يتم اتخاذها في أحيائهم، وأدوارهم ووظائفهم أثناء حدوث أزمة الموت المفاجئ أو الموت الناتج عن العنف.

- إجراء بحوث عن المشرفين وحاجتهم إلى التدريب وعن أهمية أن يكون لديهم سياسات وخطط متطورة يتم استخدامها في أحيائهم .

١١- دراسة: ويلر جريجوري، إلين Wheeler, Gregory, Allen ٢٠٠٢م<sup>(١٨)</sup>: وهي بعنوان " الاحتياجات التدريبية على إدارة الأزمات، من وجهة نظر مديري مدارس فيرجينا "وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد احتياجات مديري مدارس فيرجينا إلى نموه المهني في مجال إدارة الأزمات، وكذلك تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالتدريب من إدارة الأزمات بالنسبة للجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، وحجم المدرسة، والموقع الجغرافي للمدرسة، وقد تم اختيار عدد "٣٢٦" مديراً تم اختيارهم عشوائياً من "٢٢" منطقة تفضى في الغالب إلى ظهور أزمة مدرسية، وطلب منهم تقديم بيانات جغرافية، وتقدير رغبتهم في التدريب على إدارة الأزمات وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان من أهمها:

- أن التدريب على إدارة الأزمات الناتجة عن العنف في المدرسة أمر مرغوب جداً .  
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للرغبة في التدريب في غالبية المناطق .  
- أن المدارس التي عانت من أزمات، لم يتدرب على مواجهتها عدد كبير من مديريها بدرجة كافية، ولم يكن التدريب الذي تلقوه قائماً على أساس تقييم احتياجاتهم .

١٢- دراسة: جريفلاين، متشل، م Graveline, Michelle, M ٢٠٠٣م<sup>(١٩)</sup>: وهي بعنوان " فعالية الذات لدى المعلم في إدارة الأزمة المدرسية" وهدفت هذه الدراسة إلى

بحث رؤية المعلمين عن قدراتهم على إدارة الأزمة المدرسية، واستخدمت الدراسة مقابلات مكثفة مع معلمي المدارس الثانوية لجمع المعلومات عن ادراكاتهم لفعالية الذات لديهم في إدارة الأزمة المدرسية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- أن المعلمين المشاركين لديهم فكرة "معلومات" كافية عن الأحداث التي تشكل الأزمة المدرسية، ومع ذلك لم يعترفوا بأن أحداث العنف الصغيرة في مدارسهم يمكن أن تعجل بعنف أكثر خطورة.
- أدرك المعلمون المشاركون مسؤوليتهم عن ضمان أمن تلاميذهم، ومع ذلك أقرروا بأن المعلمين لابد أن تكون لديهم الحرية لاستخدام التقييم المهني عند الاستجابة للأزمة.
- أقر المعلمون المشاركون بأنهم يشعرون بالثقة في قدراتهم على تنفيذ طرق الأمن الإجرائي، ومع ذلك فعلى النقيض توجد أدلة على وجود محدوديات مدركة تتعلق بحجم وعمومية فعالية الذات لديهم.
- أقر المعلمون المشاركون بمخاوفهم بأن تكون تدخلاتهم غير فعالة.
- لم يحصل المعلمون المشاركون على أي تدريب قبل أو أثناء الخدمة على إدارة الأزمات.
- أقر المعلمون المشاركون بالثقة في قدرات المديرين على إدارة الأزمة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض عينة من الدراسات السابقة يتبين أن الأزمة أمر حتمي داخل كل منظمة ومؤسسة، ومنها المؤسسات التعليمية، وأنه من الضروري مواجهتها والتعامل معها، وإدارتها بصورة مناسبة وفعالة، وقد أكدت معظم الدراسات على ضرورة التخطيط والإعداد للأزمة واتخاذ الإجراءات ووضع سيناريوهات وخطط فعالة ومناسبة لمواجهتها والتعامل معها، كما أكدت على ضرورة تدريب المديرين على كيفية مواجهة الأزمات، وإعداد واختيار فريق التعامل مع الأزمة، على أن يكون هذا الاختيار من نوى القدرات

والكفاءات والمهارات والتجربة والخبرة والقادرين على صناعة القرارات الفعالة للتعامل مع الأزمات، وقد أجمعت هذه الدراسات على ضرورة التعاون مع بعض الهيئات الأساسية بالمجتمع مثل (الشرطة، المطافئ، والإسعاف) في مواجهة الأزمات داخل المدرسة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مصطلحات الدراسة، وأهدافها، وإعداد الإطار النظري لها، وإعداد أدوات دراستها الميدانية، وكذلك المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية، وقد تبين للباحث من خلال عرضه للدراسات السابقة أنه لا توجد دراسة تناولت الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية بجمهورية مصر العربية، ومن هنا كانت الحاجة الماسة لمثل هذه الدراسة في الكشف عن الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تساعد الإدارة في مواجهة الأزمات بها.

#### خطوات الدراسة:

أولاً: الإطار النظري. ثانياً: الدراسة الميدانية.

ثالثاً: النتائج والتوصيات.

وفيما يلي عرض لخطوات الدراسة:

#### أولاً: الإطار النظري:

##### الأزمات المدرسية وكيفية مواجهتها:

تعد الأزمات جزءاً مهماً وأساسياً من حياة أى مدرسة، فلا توجد مدرسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التعليمية التي تؤديها بعيدة عن الأزمات، وإن لم تكن الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة، وعليها أن تستعد لمواجهتها عندما تظهر في أي وقت، ويتناول هذا الجزء من الدراسة تحديد مفهوم الأزمة، وكذلك مفهوم إدارة الأزمة، وأسبابها، وملامح الأزمة التعليمية في مصر، تصنيفات الأزمات، نماذج لبعض الأزمات المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات، مراحل إدارة الأزمة ومتطلبات كل مرحلة، فريق إدارة الأزمة، مقومات نجاح عملية إدارة الأزمات، وذلك يمكن توضيحه فيما يلي:

## ١ - مفهوم الأزمة:

تعرف الأزمة في اللغة بمعنى الضيق، أما في الفكر الإداري فإن مصطلح الأزمة هو ترجمة حرفية للكلمة الإنجليزية Crisis وهو في الحقيقة مصطلح واسع، حيث أنه من المتعذر إيجاد مصطلح يضارع الأزمة في ثراء إمكاناته واتساع مجالات استخدامه<sup>(٢٠)</sup> ومن هنا تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة وفيما يلي نورد بعضاً من هذه التعريفات:

عرفها عبد الوهاب كامل بأنها صدمة شديدة لها جميع خصائص المشكلة، ولكن ارتفاع درجة وشدة الصدمة والخلل الوظيفي الذي يصيب الفرد أو المؤسسة يرفعها إلى مستوى ما يعرف بالأزمة، حتى يصيب النظام (فرد/ مجتمع/ مؤسسة) بالعجز أو القصور الذاتي، ومن الضرورة الحتمية أن يتم اللجوء إلى طلب المساعدة والعون طبقاً لنوع الأزمة<sup>(٢١)</sup>.

كما عرفها (لتل جون Little john) بأنها " تغيير نسبي وغير موضوعي يأخذ معناه من إدراك الموقف، أو الوضع أو الحالة الخاصة بهذه المنظمة، ومن هنا تستطيع المنظمة أن تعتبر حدثاً ما أنه أزمة إذا كان له علاقة مباشرة بتحقيق أهدافها<sup>(٢٢)</sup> .

وقد عرف (بروك وآخرون Brock et.al) الأزمة بأنها حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم، وتتميز بصفة خاصة بعدم قدرة الفرد على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية لأسلوب حل المشكلة مع احتمال وقوع تغيير في النتائج<sup>(٢٣)</sup>، وعرفها (فليبس Phelps) بأنها حالة طارئة، أو حدث مفاجئ، يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي بها، ويتطلب تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبالتالي يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة، اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة<sup>(٢٤)</sup> .

كما عرفها حسين رمزي كاظم بأنها " خطر يُحدث خللاً جوهرياً في نظامه بأكمله، مما يتطلب معه القيام بمجهود كبير للتعرف على متغيراته، وتفسير ظواهره، ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره، وكذلك ضرورة توفر الرؤية المتعمقة للأحداث للتعرف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوثها، والظروف التي ساعدت على

وجودها، وإدراك جميع الأبعاد المحيطة بها، والرؤية المستقبلية لتوقع ما قد سيطرأ عليها من أحداث<sup>(٢٥)</sup> وعرفها حسين أبو مايله . بأنها نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتصارعة تسبب صدمة وتوتراً وضغطاً، مما يضعف من إمكانية الفصل السريع والمؤثر، وتقود إلى نتائج غير مرغوبة لتدنى الاستعداد لمجابهتها<sup>(٢٦)</sup>.

وقد عرفها أحمد إبراهيم أحمد بأنها موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة، صغرى كانت (تعليمية) أو كبرى (مجتمعية)، ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعية، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها، والعودة بالأمر إلى حالتها الطبيعية<sup>(٢٧)</sup>.

وعرفتها صفاء محمود بأنها نقطة تحول فجائي في سير الأحداث تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على احتوائها<sup>(٢٨)</sup>.

يتضح من التعريفات السابقة أن هناك تشابهاً كبيراً بينها فيما يتعلق بمدلول الأزمة، وما تعنيه، وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف الأزمة بأنها حالة طارئة تؤثر تأثيراً سلبياً على المؤسسة، مما يؤدي إلى إضعاف قدرتها على تحقيق أهدافها، وتوقف حركة العمل أو انخفاضها إلى درجة غير معتادة، مما يستلزم ضرورة اتخاذ قرارات سريعة، تحت وطأة ضغوط جادة هي ضيق الوقت ونقص المعلومات .

## ٢ - مفهوم إدارة الأزمة:

برزت إدارة الأزمة كحقل أكاديمي من خلال عدة جذور اقتصادية، واجتماعية وسياسية، ونتيجة لذلك، فإن تعريف هذا المفهوم يختلف باختلاف الإطار الأكاديمي الذي يتم التعريف من خلاله، ومن هنا فقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة الأزمة، وفيما يلي نورد بعضاً من هذه التعريفات:

يعرفها البعض " بأنها العملية المتكاملة والمستمرة التي تتطلب من القوائم على إدارتها القدرة على التنبؤ بالأزمات المحتملة، ورصد كافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة لها، وتعبئة كافة الموارد والإمكانات المادية والبشرية للإعداد الجيد للتعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار التي



أحدثتها تلك الأزمة، واتخاذ الإجراءات السريعة لعودة الأوضاع الطبيعية كما كانت وتحسين طرق التعامل معها إذا ما تكرر حدوثها مرة أخرى في المستقبل<sup>(٢٩)</sup> كما يعرفها البعض الآخر: بأنها عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، وهو نظام يطبق للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها، بغرض التحكم في النتائج والتخفيف أو الحد من آثارها التدميرية<sup>(٣٠)</sup>.

والهدف العام لإدارة الأزمات هو استخدام نظام إداري خاص قليل التكلفة يمثل الحد الأدنى من العبء الاقتصادي على المنظمة للتعامل مع الأزمات الحقيقية بطريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل منتظم في ظل ظروف غير اعتيادية، ويضمن هذا النظام خطة للاستجابة للأزمة، مع وجود جهاز إنذار مبكر، واستخدام الخبرات من كل أنحاء المنظمة دون أن يؤثر على سير الأعمال اليومية بها، وبهذا فإنه يمكن للمنظمة من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف والنتائج الجيدة<sup>(٣١)</sup>.

والقدرة على إدارة الأزمات، تعد مهارة يحتاج معظم الناس التدريب عليها، والهدف الأساسي لإدارتها هو تزويدنا بالتدخل للتخفيف أو لمنع حدوثها، والنموذج الأمثل لإدارة الأزمات هو برنامج معد مسبقاً بشكل جيد ومناسب للتقليل من التطور المحتمل لمواقف الأزمات.

وعلاوة على ما تقدم فإن إدارة الأزمات في جوهرها خليط من مهارات متعددة هي: التفكير الإبداعي، القيادة، اتخاذ القرارات، إدارة الموارد البشرية والمادية، مهارات الاتصال.

## ٢ - خصائص الأزمات:

تأتى الأزمات في أشكال عديدة وبغض النظر عن المجال، فالأزمات دائماً تشترك في عدة خصائص وهي<sup>(٣٢)</sup>:

أ - عدم التأكد : ينتج عدم التأكد من البداية السريعة للأزمة، والتعقيد الدائم وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث التي تشكلها، وهناك العديد من المصادر التي تؤدي إلى

عدم التأكد فالمشكلة ومدتها ربما تكون مجهولة، ولا يمكن معرفتها في وقت الحدث .

ب- البداية السريعة: تستغرق الأزمة وقتاً طويلاً في التكوين، إلا أن المرحلة التي يكون عندها إجماع على وجود أزمة هي مرحلة تتميز بالنمو السريع للأحداث .

ج- خسائر حادة مدركة: من الواضح أن هناك شيئاً ما سوف يتم فقده نتيجة الأزمة، والاستجابة هي منع أو خفض الآثار السلبية، والأحداث المفاجئة من الصعب التأثير عليها .

د- نقص القدرة على السيطرة: من الصعب السيطرة على أحداث الأزمة بشكل كامل إلا أنه يمكن التأثير عليها بشكل جزئي، ومن خلال مجموعة من الأعمال التي تتخذ لبذل السيطرة على أحداث الأزمة من أجل تقليل الخسائر .

وقد حدد استيف أليريخت Steve Albrecht عدة خصائص للأزمة كما يلي (٣٣):

- أ- المفاجأة والصدمة .
- ب- نقص المعلومات وعدم دقتها .
- ج- تصاعد وتشابك وتسارع الأحداث .
- د- فقدان السيطرة .
- هـ- حالة الزعر، وغالباً ما تتسبب الأزمة في وقوع خسائر نفسية أو اجتماعية أو مالية أو بشرية .
- و- غياب الحل الجذري السريع .
- ٤- أسباب الأزمات:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمة منها ما يرجع إلى البيئة الخارجية ومنها ما يرجع إلى المنظمة نفسها وفيما يلي عرض لأهم هذه الأسباب (٣٤).

- أ- أسباب خارجية عن إدارة المنظمة: مثل التقلبات الجوية الحادة، والأعاصير، والزلازل والبراكين، وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكم في أبعادها .
- ب- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات، مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات، ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها، وتحويلها إلى كوارث .

ج- تجاهل إشارات الإنذار المبكر، التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، كالشكاوى المتكررة من وضع معين، أو نحوه، والتي يمكن أن تكون مؤشراً لوجود فشل أو جوانب قصور .

د- وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصالات والمعلومات والحوافز .

هـ- عدم وضوح أهداف المنظمة، وما يترتب على ذلك من : قصور في وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل، والتباطؤ في التعامل مع الأزمات بمجرد ظهورها، وغيبية معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة، ووضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، والبعد عن موضوعية تقييم الأداء، والمفهوم الاستاتيكي وليس الديناميكي للموقف، والممارسات المختلفة، وسلبية الاستعداد، وعدم المواجهة .

و- تعارض ملاءمة التخطيط والتدريب والتنمية مع الأزمات .

ز- القيادة الإدارية غير الملائمة، وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، والثقة في رؤوسهم، وعلى التنبؤ بالأحداث المستقبلية، ووضع الأحداث السابقة في بؤرة اهتمامهم، وسوء استخدامهم للقوى العاملة، وقبول القرارات غير المناسبة لسير العمل، وعدم اهتمامهم بدافعية العاملين .

ح- ضعف العلاقات بين العاملين بالمنظمة، مما يؤدي إلى سوء فهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات - وأيضاً - التخطيط المشترك من أجل المستقبل، وعدم التركيز على النتائج، ووجود قدر ضئيل من الولاء للمؤسسة، والثقة والمساندة .

ط- محدودية الاهتمام بالتنمية الفردية وآثارها التي تتمثل في انتقال الخبرات المؤهلة إلى العمل لدى المؤسسات المنافسة، وعدم تشجيع الأفراد على الانتماء للمؤسسة .

ي- قصور في إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة، وما يترتب على ذلك من عدم التعلم من الأخطاء، والترحيب بالآراء الجديدة والحلول المبتكرة، وإدراك أهمية عقد الاجتماعات لتطوير سير العمل .

ك- صراع المصالح بين العاملين وما يترتب على ذلك من انهيار نظم الاتصال داخل المنظمة، والتزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا، والنزاع الهدام أي التنافس السلبي الذي يؤدي بدوره إلى مجموعة من الأزمات .

ل- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم وغياب التغذية المرتدة، وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات، ووجود حالة من اليأس لدى العاملين، وانعدام الثقة بين الزملاء العاملين، والاعتراف بأخطائهم، وتغليب النزعة الفردية والمصلحة المشتركة على مصلحة الجماعة .

م- لا يجدى نظام المعلومات وما ينتج عنه من قصور في وجود المعلومات السليمة التي تساعد على اختيار القرار المناسب، ودراسة الحلول البديلة للأزمة، ومشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرار .

بالإضافة إلى ما سبق، يوجد مجموعة أخرى من الأسباب تؤدي إلى حدوث الأزمات منها: سوء الفهم والتقدير والتقييم والإدراك والرغبة في الابتزاز، والإشاعات والإدارة العشوائية، واليأس، والأخطاء البشرية، وتعارض الأهداف، واستعراض القوة، والأزمات المخططة، وتعارض المصالح (٣٥) .

#### ٥- ملامح الأزمة التعليمية في مصر وأسبابها:

تتفق معظم الكتابات على اعتبار بداية النصف الثاني من عقد الستينات بمثابة إعلان حقيقي عن وجود أزمة في نظام التعليم المصري، وعن ضرورة البدء في إصلاحه وتطويره لتجاوز هذه الأزمة، وقبل انتهاء حقبة السبعينات أعدت وزارة التربية والتعليم ورقة عمل بعنوان " تطوير وتحديث التعليم في مصر ١٩٧٩ (٣٦) ومع بداية الثمانينات ظهرت إستراتيجية تطوير التعليم في مصر ١٩٨٧، ومن ثم يمكن حصر الأزمات التعليمية في ضوء هذا التقرير على النحو التالي (٣٧) .

أ- الأبنية التعليمية: حيث نقص عدد الأبنية المدرسية الصالحة، ونقص في التجهيزات المدرسية وكفائتها .

- ب- نقص تدريب وإعداد المعلم، وعدم كفاية الإدارة التعليمية، ومشكلة الإنفاق، حيث نقص الاعتمادات والموارد المالية اللازمة للتوسع في التعليم .
- ج- اكتظاظ المناهج والمقررات الدراسية وتخلفها وانفصالها عن البيئة، وتخلف نظم الامتحانات، وأساليب التقويم، واعتماد أساليب وطرق التدريس على الحفظ والتلقين .
- د- الأمية .
- هـ- الإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص والتمثل في: عدم تحقيق الاستيعاب الكامل، وارتفاع نسبة التسرب والرسوب، وتعدد فترات اليوم الدراسي، وكثافة الفصول، والتمايز في نوعية الخدمة التعليمية المقدمة بين المدارس الخاصة والمدارس الرسمية .
- و- عدم التكافؤ بين تعليم الريف والمدن، وعدم التوازن بين خريجي التعليم الفني، وحاجة سوق العمل، ونقص الاهتمام بالتعليم الفني .
- ز- الكثافة الطلابية في الجامعات، وعدم كفاءة نظام القبول في الجامعات .
- ح- تدهور الكيف في التعليم برغم تقدم الكم، والتوسع الكمي في التعليم على حساب الكيف ودون أن يوجه لتلبية احتياجات التنمية الاقتصادية .
- ط- وجود خلل في العملية التعليمية، والنتائج عن غياب التخطيط .
- ي- غياب الفلسفة التعليمية الواضحة، وعدم وجود سياسات تعليمية ثابتة .
- ك- غياب الطابع القومي للتعليم، وجزئية الإصلاحات التعليمية .
- ل- غياب الوعي الجماهيري بمشكلات النظام التعليمي وأهمية تطويره .
- أما عن ملامح الأزمة التعليمية في حقبة التسعينات، فقد تم تخصيص فصل منفصل عن أزمة التعليم في وثيقة مبارك والتعليم نظرة إلى المستقبل ١٩٩٢، حيث أكد أن التعليم المصري يمر بأزمة، وهي جزء من الأزمة العالمية التي يعاني منها جميع دول العالم بما فيها الدول المتقدمة، وقد أشارت الوثيقة أن هناك جوانب للأزمة . من حيث المباني المدرسية، أحوال المعلم، المناهج، وفي تناولها لجوانب الأزمة عرضت على النحو التالي (٣٨) .

أ- أزمة التعليم من حيث المباني: إذ لا يصلح أكثر من نصف المدارس المقامة بكل المقاييس للحفاظ على الحد الأدنى للكرامة الإنسانية .

ب- أزمة التعليم من حيث أحوال المعلم: فقد تم إهمال المعلم طويلاً، وتعايش المجتمع طويلاً مع الأوضاع السيئة التي يعيش فيها المعلم .

ج- أزمة التعليم من حيث المناهج: تشير الوثيقة إلى أن الجميع أسهم بشكل أو بآخر في قتل البسمة من على وجوه أطفالنا، وشفاة الأسرة المصرية التي راحت تهت وراء تعليم أبنائها، ودخلت في مصاعب جديدة تسببت في كثير من الأحيان في شقائها، ويشير تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (٩٢-١٩٩٣) إلى امتداد الأزمة التعليمية إنما يرجع إلى<sup>(٣٩)</sup>:

أ- قصور الإدارة التعليمية، ويعنى ذلك القصور في إعداد القيادات التربوية، وجمود الإدارة التعليمية وتسلط بيروقراطيتها .

ب- قصور في نظم الاتصالات الفعالة، وغياب الحوار بين قيادات التخطيط التربوي وقواعد التنفيذ .

ويؤكد تقرير حالة التعليم بمصر في عامين (٩٥/٩٤ ، ٩٥/٩٦) أنه لوحظ في السنوات العشر الأخيرة تدنى مستوى العملية التعليمية في المدارس بكل مراحلها، ووجود نوع من التعليم الموازي، الذى يتم خارج المدارس، عن طريق الدروس الخصوصية، التي أصبحت مستشرية وذات آثار سلبية على التعليم، وعلى مبدأ تكافؤ الفرص داخل المجتمع المصري الذى يمر بتغيرات اجتماعية واقتصادية وكننتيجة منطقية لضعف ثقة الأسرة في المدرسة، أو اقتصادها في المدرسة وفيما تقدمه من تعليم لأبنائها، اتجهت الأسرة إلى السوق السوداء للتعليم المتمثل في الدروس الخصوصية، فضلاً عن تفشى ظاهرة الكتب الخارجية التي كان من أهم أسبابها عدم تطوير الكتب الدراسية، وابتعادها عن مسايرة الأساليب الحديثة في الطباعة، وجمود المحتوى، لذا برزت الحاجة إلى مراقبة جودة العملية التعليمية، حتى يمكن الحد من تدنى مخرجات التعليم، التي تتمثل في نقص المهارات والخبرات اللازمة التي يتطلبها سوق العمل من المتخرجين من هذا التعليم<sup>(٤٠)</sup>.

ويشير حامد عمار (١٩٩٨) أن هناك أزمة تعليمية، وأن إصلاح التعليم لا يتم إلا بإحداث تغييرات جذرية في بناء هيكل التعليم، واعتماد خطة الإصلاح على تنمية المهارات للمتعلم، والاهتمام بإعداد المعلم، وتكثيف الإنفاق على التعليم، وأكد أن الإنفاق على التعليم مازال ضعيفا ولا أمل في تطوير التعليم دون مضاعفة الميزانيات، وقد أرجع أسباب الأزمة التعليمية إلى<sup>(٤١)</sup>:

أ- الإنفاق على التعليم ما زال ضعيفاً .

ب- الدروس الخصوصية مفسدة للطالب والمعلم والسياسة التعليمية، ولا بد من تجريدها ومحاربتها بقوة .

ج- التعليم غائب عن تكوين الشخصية المتكاملة .

د- نسبة الحاصلين على شهادات جامعية في سوق العمل لا تتعدى ٦% .

هـ- تدنى التعليم كما وكيفا .

و- اعتماد الأنظمة التعليمية العربية على التجارب الأجنبية دون فحص دقيق، وبما يتلاءم مع الأوضاع العربية التي نبتت فيها .

٦- تصنيفات الأزمات:

يوجد تصنيفات متعددة للأزمات، حيث تصنف طبقاً لمعايير متعددة في شكل مجموعات متميزة، ولا يمنع ذلك من وجود بعض التداخل بين هذه المجموعات، وفيما يلي بعض هذه التصنيفات .

أ- تصنيف روزن Rosen (١٩٩٦) <sup>(٤٢)</sup>:

قام روزن بتصنيف الأزمات على النحو التالي:

- أزمات نمائية: كالانتقال من مرحلة إلى أخرى من مراحل الحياة التي نمر بها أو الفترة التي تمر في لحظات محددة واضحة .
- أزمات موقفية: أزمات عرضية غير مقصودة مثل فقدان العمل أو هجر المنزل أو حادث أو سطو .

- أزمات معقدة: وهذه ليست جزءاً من خبرتنا اليومية أو من المعرفة المجتمعية، لذلك نجد صعوبة في مواجهتها وتشمل: الصدمة الخطيرة، الأزمات المرتبطة بالمرض العقلي، والضغط والإنعصاب التالي للصدمة، الأزمات المعقدة والموقفية وأزمات النمو.

ب- تصنيف جلال عبد الخالق<sup>(٤٣)</sup>:

قام جلال عبد الخالق بتصنيف الأزمات على النحو التالي:

- ب/١ من حيث عدد الأفراد المتأثرين بها.
  - أزمة فردية: مثل الأزمات الصحية والمالية.
  - أزمة جماعية: مثل وقوع أحد المنازل.
  - أزمة مجتمعية: كالفيضانات والسيول.
- ب/٢ من حيث إمكان توقع حدوثها وتنقسم إلى:
- أزمات يمكن توقعها: وهذه يمكن اعتبارها جزءاً من دورة حياة الإنسان.
  - أزمات غير متوقعة: تحدث فجأة ويصعب التنبؤ بها.
- ب/٣ من حيث نوع الأزمة:
- أ- أزمات مادية: كانهيار منزل.
  - ب- أزمات معنوية: كالأزمات النفسية والاجتماعية على سبيل المثال الطلاق.
- ج- تصنيفات عبد الله البريدي<sup>(٤٤)</sup>:
- من حيث شدة الأزمة: أزمة عنيفة بالغة الشدة والعنف، أزمة هادئة، ذات تأثير ضعيف.
  - من حيث درجة تكرارها: أزمة متكررة دورية تحدث بشكل متكرر، أزمة غير متكررة (غير دورية لا تحدث بشكل متكرر).
  - من حيث درجة شمولها: (أزمة شاملة تؤثر على كامل أفراد المجتمع)، أزمة جزئية (تؤثر على بعض أفراد المجتمع).



- من حيث درجة خطورتها: (أزمة سطحية لا تشكل خطورة شديدة، أزمة غير سطحية ذات خطورة بالغة) .
  - من حيث نوعها: (أزمة دينية، أزمة اقتصادية، أزمة ثقافية، أزمة سياسية، أزمة اجتماعية، أزمة تعليمية) .
- د- تصنيف مدحت أبو النصر<sup>(٤٥)</sup>:
- وتم تصنيفها كالتالي:
- د/١ التصنيف الأول: كان تصنيف حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة كما يلي:
- أزمات داخلية: متعلقة بالعملين بالمدرسة والطلاب .
  - أزمات خارجية: متعلقة بالإدارة التعليمية أو أولياء الأمور .
- د/٢ التصنيف الثاني: تصنيف الأزمات حسب درجة توقعها كما يلي:
- أزمات ذات طابع فجائي: مثل وفاة أحد أفراد المدرسة .
  - أزمات متوقعة: سقوط سقف أو جدران أحد الفصول لكونه كان به شرح قديم .
- د/٣ التصنيف الثالث: ويمكن تصنيف الأزمات حسب محتواها كما يلي:
- أزمات يغلب عليها الطابع المعنوي: مثل الشائعات المغرضة .
  - أزمات يغلب عليها الطابع المادي: حالات الخسارة بسبب حريق بالمدرسة .
- د/٤ التصنيف الرابع: يمكن تصنيف الأزمات حسب نوعها كما يلي:
- \* الأزمات الإداية .
  - \* الأزمات الاجتماعية .
  - \* الأزمات النفسية .
  - \* الأزمات الاقتصادية .
  - \* الأزمات السياسية .
  - \* الأزمات الأمنية .
- د/٥ التصنيف الخامس: ويمكن تصنيف الأزمات حسب المستوى الذي تحدث عليه إلى:
- \* الأزمات الدولية .
  - \* الأزمات القومية .
  - \* الأزمات على مستوى المؤسسة .
  - \* الأزمات الشخصية .
- د/٦ التصنيف السادس: ويمكن تصنيف الأزمات حسب تكوينها إلى المراحل التالية:
- \* أزمة في مرحلة النشوء .
  - \* أزمة في مرحلة التصعيد .
  - \* أزمة في مرحلة الاكتمال .
  - \* أزمة في مرحلة الزوال .
- ٧- نماذج لبعض الأزمات المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات:

قد تبين للباحث من خلال المقابلات الشخصية مع بعض مديري المدارس، وغيرهم من العاملين بالإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات أنهم يتعرضون لأنواع متعددة من الأزمات، قد تكون في بادئ الأمر مواقف طارئة، أو نوعاً من المشكلات لم تعالج بشكل صحيح فتحولت إلى أزمة، ومن أمثلة ذلك:

- قيام بعض الطلاب بتخريب الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية بالمدرسة وسرقة بعضها .
- الشجار بين الطلاب، وظهور أعمال الشغب والبلطجة داخل المدرسة، فقد يحدث أن يتعدى طالب على زميله بالضرب في أثناء الشجار، باستخدام أدوات حادة كالمطاوى، والسكاكين، وقطع الحديد . . وغيرها، مما قد يسبب له عاهة مستديمة .
- اعتداء بعض الطلاب بالضرب والتعدي على بعض المعلمين، أو المديرين داخل أسوار المدرسة، وكذلك قيامهم بالسب، والشتائم، والتمرد على سلطة المدرسة مع ممارسة العنف .
- تسمم طلاب المدرسة، وذلك نتيجة تناول بعض الأطعمة والمشروبات المحملة بالأمراض والأوبئة من الباعة الجائلين أمام المدارس، نظراً لاختفاء الرقابة من كل الأجهزة .
- اكتشاف تسرب أسئلة امتحان مادة معينة في وقت متأخر، أو عند توزيع الأسئلة .
- توزيع أسئلة امتحان مادة بدلاً من مادة أخرى .
- فقد أو ضياع ورقة إجابة أحد الطلاب من المعلم في أثناء عملية التصحيح .
- تعرض حجرات حفظ أوراق الامتحان لحريق مفاجئ، أو سرقة، أو تلاعب في أوراق الامتحان والدرجات .
- سرقة خزينة المدرسة .
- سرقة خاتم شعار الجمهورية من المدرسة .
- اندلاع حريق في مخازن الكتب بالمدرسة في بداية العام الدراسي، وكذلك الحريق المفاجئ في المعامل والمختبرات .
- حالات الموت المفاجئ لأحد الطلاب أو المعلمين، أو الإداريين داخل الحرم المدرسي ، مما يسبب صدمة لدى أعضاء المجتمع المدرسي .

- سقوط أحد أسقف الفصول على الطلاب، خلال اليوم المدرسي .
  - بتر زراع أو ساق طالب، وهو يعمل على أحد الآلات داخل المعمل أو الورشة .
  - صعق التيار الكهربائي لأحد الطلاب .
  - سقوط أحد جدران المدرسة على الطلاب .
  - ظهور مرض معدى بين الطلاب .
  - تعاطي بعض الطلاب المخدرات داخل الحرم المدرسي ، وكذلك انتشار ظاهرة التدخين بين الطلاب داخل المدرسة .
  - إحضار بعض الطلاب المتفجرات (بمب - صواريخ) وإشعالها داخل المدرسة، مما قد يتسبب عنه حريق ملابس أو شعر بعض الطلاب .
  - إحضار بعض الممنوعات إلى المدرسة كصور ومجلات وأفلام الجنس، وتداولها بين الطلاب بالمدرسة .
  - العجز والقصور في التجهيزات الأساسية اللازمة لسير العملية التربوية والتعليمية.
- بعد العرض السابق لبعض نماذج من الأزمات المدرسية نجد أنه يترتب على مثل هذه الأزمات اختلاف استجابات العاملين بالمدرسة للأزمات اختلافاً كبيراً، وأن فهم هذه التغيرات الخاصة بأولئك المعرضين لمواقف الأزمات هو خطوة هامة لتحديد من هم في حاجة إلى المساعدة، وقد صنّف باحثون كثيرون التغيرات التي تظهر على الأفراد أو الطلاب الذين يتعرضون لموقف الأزمة، وقد أعد البعض قائمة بتسع استجابات لمعظم الأزمات يمكن إيرادها فيما يلي<sup>(٤٦)</sup>.
- أ- الارتباك: يظهر الأفراد والطلاب استجابات صعبة وغير مفهومه لما قد يحدث .
- ب- الشعور بالخطر: يشعر العاملون بالمدرسة الذين يتعرضون للخطر في موقف الأزمة بالموت الوشيك، فهم يقتنعون بأن الأذى سيلحقهم إما جسدياً أو نفسياً من قبل الأزمة .
- ج- التشوش: حيث يشعر الأفراد أو الطلاب الذين يتعرضون للأزمة بالتوتر لأسباب صعبة تجعلهم غير قادرين على وضع خطط لحل الأزمة .

د- التآزم أو الوقوع في أزمة: حيث يشعر العاملون بالصدمة، وعدم القدرة على إيجاد استراتيجيات مواجهة بديلة، ويعتقدون بأن أية حلول هي محاولة للفشل، ويستمر الشعور بالشلل .

هـ- اليأس: العاملون أو الطلاب اليائسون ليست لديهم رؤية في القيام بأية محاولة لحل الأزمة، وحتى الطرق التي ستكون طبيعية، لا يرغبون في استخدامها، أو تلك التي تكون غير متصلة منطقياً بالأزمة .

و- الشعور بالمرض: يسيطر على هؤلاء العاملين والطلاب اليأس بسهولة، ويرفضون محاولة إجراء تغييرات أو حلول لموقف الأزمة ويعتقدون أن مواقفهم هذه لا أمل فيها وتبدأ أعراض المرض بالظهور .

١- الشعور بالعجز أو الضعف: يعتقد الأفراد الذين يعيشون ربود الفعل لموقف الأزمات، بأنهم لا يستطيعون التمكن من مساعدة أنفسهم، وأنه يجب أن يكون هناك آخرون لمساعدتهم .

ح- الإلحاحية الشديدة: هؤلاء الذين يريدون حل المشكلة ويريدون الحل فوراً، ربما يحاولون حل الموقف بأنفسهم، أو قد يلجأون للآخرين لمساعدتهم .

٢- القلق والانزعاج: ومع ربود فعل غير مريحة للأزمة، يشعر هؤلاء العاملون بالمجتمع المدرسي بالصدمة واليأس، وبصعوبة في التفكير في إمكانية الحل، ويظهر قلقهم عن نفسه في الاستياء وعدم القدرة على التركيز .

وبالإضافة إلى ما سبق هناك مجموعة من التغيرات تطرأ على الأفراد المعرضين للأزمة تم تصنيفها أربعة تصنيفات هي<sup>(٤٧)</sup>:

أ- التغيرات الانفعالية:

ينتاب الناس في مواقف الأزمات درجات عالية من التوتر، والقلق، ويشعرون بالفراغ والضياع، بالإضافة إلى مشاعر الغضب، والرعب والإحساس بالذنب، ويرتفع قلق العزلة مع المواقف المفاجئة وغير المتوقعة، وعندما يخاف الطلاب مثلاً يرفضون وربما يخافون من البقاء وحيداً ويرفضون الذهاب إلى المدرسة، ومراكز الرعاية .

ب- التغييرات السلوكية: ومن العلامات التي تدل على التغيير السلوكي أثناء الأزمة ما يلي:

العجز عن أداء الوظائف والواجبات بصورة طبيعية، والانسحاب من الاتصالات الاجتماعية المعتادة، أو قد يحدث العكس، ويبذل الشخص محاولات غير عادية لكي لا يبقى بمفرده ويصبح ملتصقاً بغيره، أو يصبح كثير المطالب لحوماً وقد يتسم سلوك البعض بالتهور ورفض المساعدة التي يعرضها عليهم أصدقاؤهم، وقد يكون السلوك غير متسق مع تلك الأفكار والمشاعر، وذلك كال بكاء، والضحك بشكل يخرج عن المألوف - في مواقف لا تستدعي ذلك.

ج- التغييرات المعرفية:

أثناء الأزمات ينجم عن المواقف المفاجئة آثار معرفية، ويحدث تغير معرفي أساسي لدى الفرد المعرض لها، وهذا التغيير المعرفي الذي يفترض حدوثه في عقل الإنسان متصل بما يمكن أن نسميه فساد الاعتقاد، أو دحض الفروض، أو هدم المسلمات، أو شرح الافتراضات .

د- التعبيرات البيولوجية:

قد يحدث أن يظهر عن البعض شكاوى جسدية وتغييرات بيولوجية من أهمها: التعب والأرق والتنبيه الزائد، والألم بالمعدة والصداع، وعدم النوم، وزيادة الحركة أثناء النوم وفي التنفس وفي معدل دقات القلب، وغيرها من أمراض جسدية أخرى من غير مبرر أو سبب عضوي ما هو إلا ستارة لأثر نفسي يطفو على هيئة عرض جسدي، وهذا في حالة الاستجابة للأزمات .

٨- مراحل إدارة الأزمة ومتطلبات كل مرحلة:

اختلف العديد من الكتاب في عدد مراحل إدارة الأزمة والتغلب عليها، وإدارتها بشكل فعال، حيث يرى كل من بيرسون وميتروف Person & Mitroff أنها تمر بخمس مراحل هي<sup>(٤٨)</sup>:

أ- اكتشاف إشارات الإنذار .  
ب- الاستعداد والوقاية .

- ج- احتواء الأضرار أو الحد منها .  
د- استعادة النشاط .  
هـ- التعلم .

ويرى نورمان أو جيستين Normen ougustine أنها تمر بست مراحل

هي<sup>(٤٩)</sup>:

- أ- تجنب الأزمة . ب- الإعداد لإدارة الأزمة . ج- الاعتراف بوجود الأزمة .  
د- احتواء الأزمة . هـ- حل الأزمة . و- الاستفادة من الأزمة .

كما يرى البعض الآخر أنها تمر بثلاث مراحل فقط وهي<sup>(٥٠)</sup>:

- أ- مرحلة ما قبل الأزمة . ب- مرحلة التعامل مع الأزمة .  
ج- مرحلة ما بعد الأزمة .

والنموذج الذى سوف تتبناه الدراسة الحالية هو النموذج المكون من ثلاث مراحل (مرحلة ما قبل الأزمة - مرحلة أثناء الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة) وإذا فشلت الإدارة المدرسية في أي مرحلة من هذه المراحل، فإنها تصبح مسئولة مسئولية كاملة عن وقوع الأزمة وتفاقم حدتها وهذه المراحل هي:

أ- مرحلة ما قبل الأزمة: Pre Crisis

وتتضمن هذه المرحلة كل التدابير الوقائية والأنشطة المنظمة التي تعمل على تلافى حدوث الأزمة، أو على الأقل تخفيف حدة آثارها إذا وقعت، وتمثل هذه المرحلة مجموعة الترتيبات التي تعكس مدى قيام إدارة المدرسة برصد وتحديد المؤشرات، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال حدوث أزمة، وكذلك مدى قيامها بتوفير الاستعدادات والأساليب اللازمة للوقاية من الأزمات، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، والتخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وأفضل شئ يساعد على التنبؤ بما سوف يحدث في المستقبل، هو ما قد حدث في الماضي، فتحديد العوامل المرتبطة بالأزمات السابقة، والتنبؤ بالمواقف المستقبلية، يحدد تدخلات تكفل منع حدوث الأزمة، وإعداد خطوات فعالة يمكن اتباعها في حالة حدوث الأزمة<sup>(٥١)</sup>.

- ومن متطلبات مرحلة ما قبل وقوع الأزمة ما يلي<sup>(٥٢)</sup>:

- وضع استمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات وتقاريرها عن المدرسة، ومشكلاتها ومخاطرها والأزمات المتوقع حدوثها، والزمن المتوقع لحدوث الأزمة تقريباً، ومؤشرات حدوث الأزمة معتمدين على الأرقام الصحيحة، الرأي العام في المدرسة، المتغيرات النفسية والاقتصادية والاجتماعية والسلوكيات التي تصدر عن أفراد المدرسة .
- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المدرسة، دون الاعتماد على الشائعات، والآراء الذاتية والعشوائية، بشرط وضع الضوابط الخاصة بتحديد نظام المعلومات طبقاً لآخر التطورات في المدرسة .
- بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات، وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة طبقاً لكل توقع، يتحدد فيه الأدوار بدقة تامة مع وجود البدائل من الأشخاص لكل مهمة أو دور .
- تحديد وسائل أو بدائل الاتصال، وأشخاص الاتصال بدقة، لأن الاعتماد على وسيلة واحدة يؤدي إلى خسائر فادحة إذا ما وقعت الأزمة .
- إعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات المديرين والعاملين الموجودين داخل المدرسة، ومما لا شك فيه أن اختيار الفريق بموضوعية وبدون مجاملات، من خلال الاختبارات وتاريخ الفرد في العمل يساعد على تقليل الخسائر ، والنجاح في مواجهة الأزمة .
- الاهتمام الشديد بالأمر التي تبدو صغيرة، أو بسيطة أو هامشية وإسنادها لنوى الخبرة والعلم مهما كانت ناقصة أو بسيطة .
- وضع احتمالات واضحة وجيدة للمؤسسات، التي يمكن أن تقدم العون والمساعدة والخبرة في حالة وقوع الأزمة .
- وضع برنامج تدريبي واضح لكل مدرسة، ويتم عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة؛ لأن التدريب هو العامل الحاسم وراء مواجهة الأزمة، مع ضرورة وضوح السيناريو والأدوار بدقة .
- وضع بروفيل مهارات مواجهة الأزمة لجميع أعضاء الفريق، الذي سيقود الأزمة في حالة وقوعها، القدرة على الاتصال الجيد، القدرة على التحكم الذاتي، وعدم الانهيار،

المرونة في وضع البدائل، الجرأة في اتخاذ القرار المحسوب بدقة، والموضوعية، اللياقة البدنية والنفسية .

- بناء نظام اتصال فعال: وذلك عن طريق تحديد مكان لاجتماع فريق إدارة الأزمة، وجمع البيانات، ومراقبة المعلومات القادمة<sup>(٥٣)</sup> .

#### ب- مرحلة وقوع الأزمة: During the Crisis

وتعرف بمرحلة المواجهة وتتضمن هذه المرحلة كل التدابير الكفيلة بتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج الجيدة، والتي تتمثل في قيام الإدارة بتنفيذ الخطط المعدة سابقاً، وترجمة الاستعدادات، وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة ومنعها من الانتشار، لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد، وبقدر الجهد وفن التخطيط الذي بدأ في المرحلة السابقة يتحدد النجاح في هذه المرحلة، وتتطلب هذه المرحلة مجموعة من الفعاليات من أهمها<sup>(٥٤)</sup> .

- تقدير الموقف بدقة وسرعة، حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة فعلاً أثناء الأزمة مع "توفير البدائل"، وإنشاء غرفة عمليات سريعة جداً لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها .
- الاتصال السريع جداً بالمنظمات الحكومية، وغير الحكومية المحتمل أن تساعد فعلاً في تقليل المخاطر، وآثار الأزمة .
- استخدام معلومات الوعي الوقائي، والتربية الأمنية، لخفض مستوى التوتر والصدمة، حتى لا تحدث مشكلات ثانوية، قد تكون أحياناً أشد من تأثير الأزمة ذاتها .
- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة (ترتبط بدقة الأورار والمهام) .
- استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة جداً وعمل التعديل المناسب لتحديد كيفية الإنقاذ والمحافظة على الأرواح، والبحث عن المفقودين .
- وضع البدائل وخطط الإسعافات الأولية وضمان عدم الضرر لمن يقدم المساعدة .
- خطة تفرغ المكان، وسرعة إسعاف الضحايا والمصابين إلى المستشفيات .



- الاتصال بالإعلام، وعدم السماح لكل الأفراد بالإدلاء بمعلومات قد تكون خاطئة، أي لابد من تحديد مسئول للاتصال الإعلامي، والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة .
- المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة، وتيسير وسائل الاتصال المستمر، لضمان خفض حالة التوتر، وتأثير الصدمة للمستوى العادي .
- عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المدرسة، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة، وترك الأمور العادية، واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم<sup>(٥٥)</sup> .

#### ج- مرحلة ما بعد حدوث الأزمة post Crisis :

- ويتم خلالها اتخاذ كافة التدابير اللازمة لإعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الأزمة من آثار، وذلك في النواحي السلوكية والنفسية والتنظيمية والمالية والتعليمية، بالإضافة إلى التعليم المستمر، وإعادة التقييم، لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، ووضع الضوابط والاستعدادات لعدم تكرار ما حدث من أزمات في المستقبل، واستخلاص العبر والدروس من الأزمات التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها في التطوير والتحسين<sup>(٥٦)</sup>، وتتطلب هذه المرحلة مجموعة من الفعاليات من أهمها<sup>(٥٧)</sup> .
- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمدرسة (كبير - متوسط - ضعيف) .
  - اتخاذ الإجراءات العلاجية: العلاج النفسي لحالات الرعب والقلق، والتأهيل النفسي للأفراد الذين فقدوا العائل الأسرى، والعلاج الصحى .
  - استئارة المشاركة الشعبية، والمنظمات غير الحكومية مع المسؤولين، لمساعدة الذين تأثروا بشدة من وقوع الأزمة، كما حدث أثناء وبعد الزلزال الشديد الذى أصاب مصر سنة ١٩٩٢، حيث تبرع جميع القادرين على المستوى المحلى والعالمى لإعادة بناء المدارس والمساكن والمستشفيات .

- وضع برنامج للتربية الأمانية، وذلك لإثراء الوعي الوقائي وإعداد فريق من أفراد كل مدرسة يتم اختيارهم وتدريبهم باستمرار على فترات مناسبة على كيفية إدارة ومواجهة الأزمات في ظروف كل مدرسة .
- محاربة التواكل، والتفكير الخرافي يجب أن يكون هدفاً قومياً وتربوياً، تسعى إليه كل المدارس، لأن تعليم التفكير العلمي في حد ذاته من أهم العوامل الوقائية على مستوى الفرد، حيث إن عدم التفكير العلمي يزيد من الخسائر المادية في حالة وقوع الأزمات والكوارث .

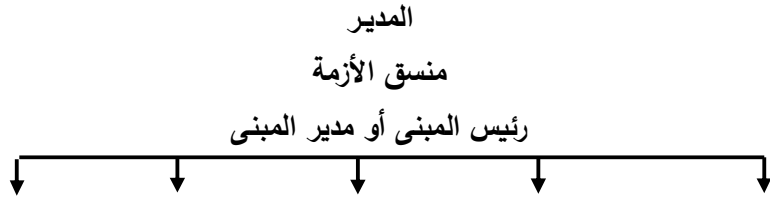
#### ٩- فريق إدارة الأزمة المدرسية:

فريق الأزمات هو مجموعة من الأفراد، يتم اختيارهم بعناية، ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار، والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة، وتتبع آثار الأزمة<sup>(٥٨)</sup>، ويهدف الفريق إلى خلق بيئة محفزة، ومناخ مناسب للعمل والإحساس المشترك بالمسئولية، واستجابة أكثر للتقنيات، والالتزام التام بالأهداف والمحافظة على القيم، وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وزيادة فعالية الاتصالات، وتحسين مستوى المهارات<sup>(٥٩)</sup>، وإيجاد حلول أكثر إبداعاً ونجاحاً، وبناء حافز أعلى ومسئولية مشتركة للتطبيق .

وهناك مجموعة من الخصائص يجب أن تتوافر في فريق الأزمة المدرسية وهي<sup>(٦٠)</sup> .

- المهارة والقدرة على تحقيق درجة عالية من الكفاءة .
- المشاركة في وضع الأهداف .
- مهارة الاتصال في كل اتجاه .
- الاتزان الانفعالي، وعدم الانفعال السريع مع الحزم والشجاعة والولاء .
- تنوع التخصصات في أفراد الفريق .
- إنكار الذات والعمل الجماعي .
- الإبداع والابتكار<sup>(٦٠)</sup> .
- لديهم استعداد للتعاون والتكامل ومستعدون للتضحية، ومساعدة المنكوبين .

- الصبر والتقوى والحلم .
  - يحقق درجة عالية من التفويض لأعضاء الفريق .
  - المصداقية مع أفراد الفريق .
  - القدرة على التحليل والاستنتاج، والتخيل .
  - الخبرة الكافية .
  - السرعة في اتخاذ القرارات (١٢) .
- ويتصدى فريق إدارة الأزمات بما يتوفر لديه من إمكانيات التفكير والابتكار لإفرازات الأزمة الجديدة، والمتغيرة في كل مرة، ويمثل ذلك نقطة انطلاقه في التعامل مع الأزمات وإتاحة الفرصة ليس للسيطرة عليها فقط، بل واستثمارها لصالح بالأزمة (١٣) .
- تشكيل فريق إدارة الأزمات المدرسية:
- وقد وضع " بولاند Poland " خريطة تنظيمية لفريق إدارة الأزمات في المدرسة وهي موضحة في الشكل التالي: (١٤)



مسئول الإرشاد مسئول المبنى/الحي المسئول الطبي المسئول الأمني أولياء الأمور

وعند تشكيل الفريق لابد من مراعاة مسألة حجم الفريق، وهذه المسألة أمر إداري ونو طبيعة خاصة، يتم تحت إشراف المدير في كل مدرسة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن فريق الأزمة، فريق لكل الأسباب التي هي لكل نماذج الأزمات، أى لا يوجد فريق مستقل للتدخل في أزمة الصحة العقلية، وآخر لمنع الاحتكار، وثالث للعنف، وعمل فريق الأزمة الذى تم اختياره هو مساعدة المدير في تقدير الحاجة لخدمة التدخل في المدرسة كنتيجة لموقف الأزمة الخاص والبدء بخطة عمل المدرسة، والتزود بخدمات التدخل المناسبة، وتحديد الحاجة للمساعدة من فرق الأزمة التابعة لخدمات مساندة الإدارة التعليمية (١٥) .

١٠- عوامل ومقومات نجاح عملية إدارة الأزمات:

يتطلب ضرورة توافر مجموعة من العوامل، والتي تعمل على إنجاح عملية إدارة الأزمة ومن أهمها ما يلي<sup>(٦٦)</sup>.

أ- جعل التخطيط للأزمات جزءاً مهماً من التخطيط الاستراتيجي، وعنصراً رئيسياً من عناصر الخطة العامة للمدرسة، لأن الأزمات تهدد تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبقاء المدرسة.

ب- ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر للمدرسة من أجل التنبؤ بالإشارات التحذيرية لجوانب الخطر، مع البدء في اتخاذ إجراءات وقائية علاجية سريعة لمنع حدوث الأزمات أو الحد منها قبل وقوعها وانتشارها وتقليل الفاقد<sup>(٦٧)</sup>.

ج- ضرورة تشكيل "تكوين" فريق عمل مدرب لإدارة الأزمات في خلال مراحل الأزمة حتى يتمكن من مواجهة تحديات الأزمة، وحسن إدارتها من خلال القرارات الملائمة، بحيث يبين استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المدرسة.

د- ضرورة عقد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات، وتدريب أسرة المدرسة على كيفية البحث عن إشارات الإنذار وتعبئها وتحليلها، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات، والتعرف على أفضل الأساليب لمواجهتها<sup>(٦٨)</sup>.

هـ- ضرورة إيجاد جهة مركزية منسقة لنظام المعلومات لمنع انتشار الشائعات، وربما التناقض والازدواجية في عمليات تبادل، ونقل المعلومات في ظروف الأزمة<sup>(٦٩)</sup>.

و- تتطلب إدارة الأزمات تبنى نظام تنظيم المصفوفة، أو التنظيم الشبكي، كأفضل أسلوب تنظيمي لإدارة الأزمات، وبموجب هذا النظام يكون للقائمين على إدارة الأزمة وحدة إدارية، تستعين بأفراد عاملين في الإدارات الوظيفية الأخرى عن طريق إعارتهم من إدارتهم، وعندما تنتهي الأزمة يعودون إلى إدارتهم الأصلية، ويعد هذا النظام ملائماً، لأن الأزمات المختلفة قد يكون سببها عوامل من أكثر من وحدة تنظيمية بالمدرسة<sup>(٧٠)</sup>.

ز- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمة، واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات الفعلية، التي يمكن مواجهتها وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت ظروف ضغط وإجهاد نفسي كبيرين، وعلى ضوء ما تم عرضه في الجزء النظري، فقد تم التعرف على مفهوم الأزمة، ومفهوم إدارة الأزمة، وكذلك خصائص وأسباب وتصنيفات الأزمات، كما تم التعرف على ملامح الأزمة التعليمية في مصر، ثم تم إلقاء الضوء على نماذج لبعض الأزمات المدرسية من مدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات، ومرحل الأزمات وفريق إدارة الأزمات، وسيقوم الباحث في الجزء التالي بعرض لإجراءات الدراسة الميدانية، حيث تعد الدراسة الميدانية جزءاً متمماً للدراسة النظرية، وتحاول الدراسة الميدانية أن تربط الأفكار والتصورات الواردة في الجزء النظري بالواقع الفعلي من خلال الممارسة الفعلية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات.

ثانياً: الدراسة الميدانية:

#### ١- أهداف الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية التعرف على آراء العاملين بالإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات وعلى الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات، والكوارث بهذه المدارس، وكذلك التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد في التعامل مع الأزمات بتلك المدارس .

#### ٢- أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة الميدانية في الاستبانة، وذلك كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من أفراد العينة، وفيما يلي بيان للخطوات التي اتبعت في بناء الاستبانة، والتأكد من صدقها وثباتها .

#### أ- بناء الاستبانة:

قبل قيام الباحث ببناء الاستبانة، قام أولاً: بتحديد الهدف من بحثه، تحديداً دقيقاً، ثم اطلع على أدبيات التربية في مجال إدارة الأزمات المدرسية، كما اطلع على كثير

من الاستبيانات التي استخدمت في دراسات مشابهة، وبعد أن توفر لدى الباحث قدر مناسب من المعلومات التي يمكن أن تعينه في بناء الاستبانة، شرع في بنائها، فقام بتحديد المحاور الأساسية للاستبانة حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور، يتعلق الأول منها بالممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في مرحلة ما قبل حدوثها، والثاني يتعلق بالممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات في نفس المدارس، في أثناء حدوثها، بينما يتعلق المحور الثالث بالممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات، في نفس المدارس في مرحلة ما بعد الأزمة، وقد راعى الباحث أن تكون فقرات كل محور مصاغة بشكل يحقق انتماء كل مجموعة إلى المحور الخاص بها، كما اشتملت الاستبانة على خطاب موجه للمستفتي يوضح مضمون الاستبانة والهدف منها، وكذلك بيانات أولية حول المستفتي، تشتمل على نوعه وتخصصه، وقد تبنى الباحث في هذه الاستبانة الشكل المقنن Closed Questionnaire يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وقد استخدم الباحث التدرج الثلاثي لاستجابات أفراد العينة على النحو التالي (كبيرة - متوسطة - ضعيفة).

#### ب- صدق الاستبانة:

اعتمد الباحث على صدق المحكمين للتحقق من صدق الاستبانة، حيث قام بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في التربية وعلم النفس، وبلغ عددهم (٣٠) محكماً، وقد أبدوا بعض الملاحظات التي تم أخذها في الاعتبار عند الصياغة النهائية للاستبانة، وقد تراوحت نسبة الاتفاق بين ٨٢-٩١%.

#### ج- ثبات الاستبانة:

للتعرف على مدى ثبات الاستبانة أو دقتها في القياس وعدم تناقضها واتساق ما تزودنا به من معلومات قام الباحث باستخدام طريقة إعادة التطبيق، حيث تعد من الطرق التي يكثر استخدامها في ميدان العلوم الاجتماعية والتربوية، وذلك بأن تم تطبيقها على عينة من (مديري ووكلاء ونظار، والمدرسين والمدرسين الأوائل، والإخصائيين

الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في جمهورية مصر العربية - دراسة ميدانية -

الاجتماعيين) من العاملين بالإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات، بلغت (٥٠) عضواً، ثم أعيد تطبيقها بعد مضي أسبوعين على التطبيق الأول، وتم حساب معامل الارتباط - الثبات - بين درجاتهم على التطبيقين باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$r = \frac{N \text{ مـ جـ ص}^2 - \text{مـ جـ س} \times \text{مـ جـ ص}}{\sqrt{[N \text{ مـ جـ س}^2 - (\text{مـ جـ س})^2][N \text{ مـ جـ ص}^2 - (\text{مـ جـ ص})^2]}}$$

حيث  $r$  = معامل الارتباط ،  $s$  = درجات العينة في التطبيق الأول

$v$  = درجات العينة في التطبيق الثاني

وقد بلغ معامل الثبات باستخدام المعادلة السابقة ٠.٨٦، وهو معامل ثبات

مقبول إحصائياً، ويدل على أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات .

٣ - عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة إجراء أداة الدراسة الميدانية على المجتمع الأصلي ككل، لجأ

الباحث لاختيار عينة محدودة العدد من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية والتي تمثل

٢% من المجتمع الأصلي للعينة المختارة والتي بلغت ٢٥٠٠٠ عضو ، حيث تكونت

عينة الدراسة من (٥٠٠) عضو منهم (١٢٠) مديراً / ناظراً / وكيلاً، (٣٠٠) مدرس /

مدرس أول، (٨٠) إحصائياً اجتماعياً ، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١)

يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمحافظة الجمهورية

م	المحافظة	القاهرة	الشرقية	المنيا	الإسكندرية	المجموع
١	مدير/ ناظر/ وكيل	٣٠	٤٠	٢٥	٢٥	١٢٠
٢	مدرس/ مدرس أول	٨٠	٩٠	٦٠	٧٠	٣٠٠
٣	أخصائي اجتماعي	٣٠	١٠	١٥	٢٥	٨٠
	المجموع	١٤٠	١٤٠	١٠٠	١٢٠	٥٠٠

جدول رقم (٢)

يوضح توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	العدد	%
١	المؤهل الدراسي	بكالوريوس أو ليسانس	٤٨٠
		دبلوم عالي (عام - خاص)	٢٠
٢	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢,٢
		أكثر من ٥ سنوات	٤٨٩
٣	نوع الإعداد	تربوي	٤٥٦
		غير تربوي	٨,٨
٤	عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمة	لا يوجد	٤٩٥
		مرة واحدة	٥
		مرتان فأكثر	-

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس أو الليسانس، (٤٨٠) عضواً، وذلك بنسبة (٩٦%) من إجمالي العينة وعدد الحاصلين على دبلوم (عام - خاص) (٢٠) بنسبة ٤% من إجمالي العينة.
- أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة، كان عدد ممن أمضوا أكثر من ٥ سنوات في مجال الإدارة (٤٨٩) عضواً، وذلك بنسبة (٩٧.٨%) من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد من أمضوا أقل من ٥ سنوات (١١) عضواً بنسبة (٢,٢%) من إجمالي العينة.



- وبالنسبة لنوع الإعداد كان عدد الحاصلين على مؤهل تربوي (٤٥٦)، وذلك بنسبة (٩١.٢) من إجمالي العينة في حين كان عدد غير التربويين (٤٤) عضواً، وذلك بنسبة (٨,٨%) من إجمالي العينة .
- وفيما يتعلق بالدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمة، كان عدد من لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات (٤٩٥) وذلك بنسبة (٩٩) من إجمالي العينة، بينما من حصلوا على دورات تدريبية عدد (٥) عضواً بنسبة (١%) من إجمالي العينة لذا يرى الباحث أنه ليس هناك حاجة لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات .

#### ٤ - حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات بالمحافظات التالية: القاهرة: باعتبارها تحوى عدداً كبيراً من المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات، والشرقية باعتبارها ممثلة للوجه البحري، والمنيا: ممثلة للوجه القبلي، والإسكندرية باعتبارها ممثلة للمناطق الساحلية .

#### ٥ - المعالجة الإحصائية:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى الأوزان النسبية وذلك لتحديد أهمية كل بند من واقع التكرارات والنسب المئوية ومستوى التحقيق والأهمية وذلك لكل بند مرتبط بعبارة معينة وذلك بالتطبيق في المعادلة التالية <sup>(٧١)</sup>.

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{ك (كبيرة)} \times ٣ + \text{ك (متوسطة)} \times ٢ + \text{ك (ضعيفة)} \times ١}{\text{مجموع التكرارات}}$$

جدول رقم (٣) المقياس ذو الثلاث درجات

درجة الأهمية	مستوى الأهمية
٣ - ٢.٣٣	كبيرة
٢.٣٢ - ١.٦٦	متوسطة
١.٦٥ - ١	ضعيفة

### ٣- عرض وتحليل النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية:

سوف يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي:

المحور الأول: النتائج المتعلقة بالممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في المدارس الثانوية

الصناعية نظام (٣) سنوات في التعامل مع الأزمات قبل حدوثها .

المحور الثاني: النتائج المتعلقة بالممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في المدارس

الثانوية الصناعية نظام (٣) سنوات في التعامل مع الأزمات عند

حدوثها .

المحور الثالث: النتائج المتعلقة بالممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في المدارس

الثانوية الصناعية نظام (٣) سنوات في التعامل مع الأزمات في مرحلة

ترتيب الأوضاع " مرحلة ما بعد الأزمة" .

المحور الأول: النتائج المتعلقة بالممارسات الأدائية للإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية

الصناعية نظام الثلاث سنوات في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها .

استهدفت الدراسة الميدانية في هذا المحور، التعرف على كيفية تعامل الإدارة

المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات مع الأزمات قبل حدوثها،

وبسؤال أفراد العينة عن كيفية التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، جاءت استجاباتهم كما

هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول (٤)

يوضح استجابات أفراد العينة ونسبتها المئوية حول كيفية التعامل مع الأزمات المدرسية

بالمدرسة الثانوية الصناعية نظام ثلاث سنوات في مرحلة ما قبل حدوثها

مدى الموافقة	الوزن النسبي	درجة التوافر						الممارسات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ك	%	ك	%	ك	
متوسطة	١.٦٩	٥٣	٢٦٥	٢٦.٢	١٣١	٢١.٨	١٠.٩	١- توفر إدارة المدرسة فريق عمل مدرباً ومؤهلاً بدرجة كافية يمكنه القيام بواجباته في حالة الأزمات .

الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في جمهورية مصر العربية - دراسة ميدانية-

ضعيفة	١.٤	٧٢.٢	٣٦١	١٥.٦	٧٨	١٢.٢	٦١	٢- يتم توفير الدعم المناسب للفريق الذى يقوم بالتخطيط لإدارة الأزمات المدرسية المختلفة .
ضعيفة	١.٣٥	٧١.٦	٣٥٨	١٢	٦٠	١٦.٤	٨٢	٣- تتوافر بالمدرسة تعليمات إدارية واضحة وكافية تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المدرسية المحتملة .
ضعيفة	١.٣	٨١.٢	٤٠٦	٧.٢	٣٦	١١.٦	٥٨	٤- تتوافر بالمدرسة برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات المدرسية يتم مراجعتها وتطويرها باستمرار .
ضعيفة	١.٢٩	٨٠.٤	٤٠٢	١٠.٢	٥١	٩.٤	٤٧	٥- توفر المدرسة برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمة .
ضعيفة	١.٢٧	٨١.٢	٤٠٦	١٠	٥٠	٨.٨	٤٤	٦- تعقد إدارة المدرسة اجتماعات دورية وتجرى تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمة المحتملة .
ضعيفة	١.٣٦	٦١.٤	٣٠٧	٢١	١٠٥	١٧.٦	٨٨	٧- تعطى إدارة المدرسة اهتماماً كافياً بإرشادات الإنذار المبكرة والتي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة مدرسية: كالشكاوى من وضع معين أو نحوه .

تابع جدول (٤)

مدى الموافقة	الوزن النسبي	درجة التوافر						الممارسات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ك	%	ك	%	ك	
ضعيفة	١.٥٩	٥٩	٢٩٥	٢٢.٢	١١١	١٨.٨	٩٤	٨- تقوم إدارة المدرسية بعمل مسح لبيئة العمل الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل المدرسة بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة .
ضعيفة	١.٤٧	٧٠.٨	٣٥٤	١١.٢	٥٦	١٨	٩٠	٩- هناك اهتمام ودقة كافية بعمليات تصنيف وتحليل مؤشرات احتمال حدوث أزمات .
ضعيفة	١.٢٨	٨٠.٤	٤٠١	١١	٥٥	٨.٨	٤٤	١٠- توفر إدارة المدرسة قاعدة بيانات فورية يمكن استخدامها في حالة حدوث أزمة .
متوسطة	١.٧	٥١.٨	٢٥٩	٢٦	١٣٠	٢٢.٢	١١١	١١- يتسم الهيكل التنظيمي بالمدرسة بمرونة كافية تساعد في التعامل مع الأزمات لخطوة حدوثها .
ضعيفة	١.٦٥	٥٥.٤	٢٧٧	٢٤	١٢٠	٢٠.٦	١٠٣	١٢- توجد بالمدرسة لوحات إرشادية تشير إلى تجنب الأزمات المحتمل حدوثها .
ضعيفة	١.٥٤	٦٤.٤	٣٢٢	١٧.٤	٨٧	١٨.٢	٩١	١٣- توفر إدارة المدرسة وسائل الأمان والعلاقة والطوارئ لاستخدامها أثناء الأزمة .
ضعيفة	١.١٧	٨٧.٨	٤٣٩	٧.٢	٣٦	٥	٢٥	١٤- تتضمن صحافة المدرسة بعض التوجهات لمواجهة الأزمات المحتمل حدوثها .
ضعيفة	١.٤	٧٢.٢	٣٦١	١٥.٦	٧٨	١٢.٢	٦١	١٥- تتوافر بالمدرسة وسائل متنوعة للاتصال بأولياء الأمور والعاملين بالمدرسة .
ضعيفة	١.٣٩	٧٣.٦	٣٦٨	١٣.٨	١٩	١٢.٦	٦٣	١٦- تقوم إدارة المدرسة بعمل علاقات مع الجهات التي لها دور في مواجهة الأزمات المدرسية .

يتبين من الجدول رقم (٤) ما يلي:

- أن الممارستين رقم (١١،١) جاءنا بدرجة متوسطة، حيث أوزانها النسبية (١،٦٩، ١،٧)، وهذا بدوره يشير إلى وجود فريق عمل مؤهل، ومدرب، بدرجة كافية تمكنه من القيام بواجباته في حالة الأزمات، وكذلك اتسام الهيكل التنظيمي بالمدسة بمرونة كافية تساعده في التعامل مع الأزمات لحظة وقوعها .
- بينما الممارسات رقم (٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠،١٢،١٣،١٤،١٥،١٦) جاءت بدرجة ضعيفة حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (١،١٧ - ١،٦٥) وهى تؤكد على ما يلي:
- قلة توافر الدعم المناسب للفريق الذى يقوم بالتخطيط لإدارة الأزمات المختلفة من جانب الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام (٣) سنوات حيث أفاد بذلك ٧٢.٢% من أفراد العينة المستفتاه.
- قلة توافر تعليمات إدارية واضحة وكافية تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المدرسية المختلفة من جانب الإدارة المدرسية، بالمدارس الثانوية الصناعية نظام ٣ سنوات، حيث أفاد بذلك (٧١.٦%) من أفراد العينة المستفتاه .
- ندرة توافر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات المدرسية، يتم مراجعتها وتطويرها باستمرار، حيث أشار بذلك (٨١.٢%) من أفراد العينة المستفتاه .
- ضعف الاهتمام بالبرامج التدريبية في مجال إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام (٣) سنوات، حيث يرى ذلك (٨٠.٤%) من أفراد العينة .
- قلة عقد اجتماعات دورية وتجارب افتراضية للتعامل مع الأزمات المحتملة من جانب الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية، حيث أفاد بذلك (٨١.٢%) من أفراد العينة المستفتاه .
- قلة الاهتمام الكافي بإشارات الإنذار المبكرة والتي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة من جانب إدارة المدرسة بالمدارس الثانوية الصناعية نظام ٣ سنوات، حيث يشير بذلك (٦١.٤%) من أفراد العينة.

- قلة اهتمام الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية بعمل مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل المدرسة بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة حيث أفاد بذلك (٥٩%) من أفراد العينة .
- ضعف وجود اهتمام كاف بعمليات تحليل وتصنيف مؤشرات احتمال حدوث أزمات من قبل إدارة المدرسة الثانوية الصناعية نظام ٣ سنوات حيث أفاد بذلك (٧٠.٨) من أفراد العينة .
- ندرة وجود قاعدة بيانات فورية يمكن استخدامها في حالة حدوث أزمة في المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات، حيث يرى ذلك (٨٠.٢%) من أفراد العينة المستفتاه .
- قلة وجود لوحات إرشادية تشير إلى تجنب الأزمات المحتمل حدوثها، حيث أفاد بذلك (٥٥.٤%) من أفراد العينة .
- قلة توافر وسائل الأمان والسلامة والطوارئ بالمدرسة الثانوية الصناعية نظام ثلاث سنوات لاستخدامها أثناء الأزمة، حيث يرى ذلك (٦٤.٤%) من أفراد العينة .
- ضعف تناول الصحافة المدرسية بعض التوجيهات لمواجهة الأزمات المحتمل حدوثها، حيث أفاد بذلك (٨٧.٨%) من أفراد العينة .
- افتقار المدرسة الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات إلى وسائل متنوعة للاتصال بأولياء الأمور والعاملين بالمدرسة حيث أفاد بذلك (٧٢.٢%) من أفراد العينة .
- ندرة قيام إدارة المدرسة بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات بعمل علاقات مع الجهات التي لها دور في مواجهة الأزمات المدرسية من أفراد العينة حيث أفاد بذلك (٧٣.٦%)، وقد يرجع ذلك كله إلى:
- الثقافة السائدة لدى العاملين بالإدارة المدرسية، والتي ترى أن إدارة الأزمات هي فقط مواجهة الأزمة عند حدوثها، وليس الاستعداد للتعامل معها قبل حدوثها، وهذه هي الثقافة السائدة في معظم المدارس المصرية .
- حداثة وضعف الاهتمام بموضوع إدارة الأزمات، وكذلك بسبب اعتبار الأزمة نفسها ظاهرة افتراضية، حيث لا تدرى الإدارة يقينا متى ستحدث الأزمة، ولا أين ستكون،

بالإضافة إلى وجود صعوبات عملية في التنبؤ بحجمها وأبعادها وآثارها التدميرية، لذلك لا تعطى أهمية فيما يختص بمرحلة ما قبل حدوث الأزمة، والتخطيط للأزمات المحتملة .

- افتقار محتوى المكتبة بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات إلى الكتب والمراجع الخاصة بأساليب مواجهة الأزمات المدرسية .
- ضعف الكفاءة الإدارية لدى العاملين بالإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات، بما لا يمكن من عقد أو إدارة ندوات تثقيفية لتنمية قدرات جميع العاملين بالمدرسة على مواجهة الأزمات .
- ضعف تبني النظرة الشمولية للتعرف على الأزمات التي يمكن أن تواجهها المدارس وبكافة جوانب أنشطتها، وكذلك بالنسبة لحدوث أنواع متعددة من الأزمات في نفس الوقت، مما قد يؤدي إلى التركيز في التخطيط عند التعامل مع الأزمات المتكررة فقط، وإهمال التخطيط عند التعامل مع الأنواع الأخرى منها .
- ضعف الاهتمام بتدريب العاملين بالإدارة المدرسية حول كيفية البحث عن إشارات الإنذار، وتعبئها وتحليلها واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة .
- ضعف وعى القيادات المدرسية بالأساليب الحديثة في مواجهة الأزمات، قلة إدراكهم بخطورة ما يترتب من آثار عن الأزمات .
- قلة حدوث أزمات يؤدي إلى إهمال التدريب عليها .

المحور الثاني: النتائج المتعلقة بالممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الصناعية - نظام الثلاث سنوات- في التعامل مع الأزمات عند حدوثها:

ويلقى الضوء على كيفية تعامل الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات مع الأزمات عند حدوثها، وبسؤال أفراد العينة عن كيفية التعامل مع الأزمات المدرسية عند حدوثها، جاءت استجاباتهم كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٥)

يوضح استجابات أفراد العينة المستفتاة ونسبتها المئوية حول كيفية التعامل مع الأزمات

المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام ثلاث سنوات في مرحلة حدوثها

مدى الموافقة	الوزن النسبي	درجة التوافر						الممارسات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ك	%	ك	%	ك	
متوسطة	١.٨	٤٥.٦	٢٢٨	٢٤.٤	١٢٢	٣٠	١٥٠	١- تقوم إدارة المدرسة بالسيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها .
قوية	٢.٣٤	٢١	١٠٥	٢٤	١٢٠	٥٥	٢٧٥	٢- توزيع إدارة المدرسة المهام والمسئوليات والصلاحيات بصورة دقيقة عند حدوث أزمة مدرسية في فترة قصيرة .
ضعيفة	١.٥٤	٦٢.٨	٣١٤	٢٠.٤	١٠٢	١٦.٨	٨٤	٣- توجد جهة مركزية منسقة لنظام المعلومات لمنع التشتت وانتشار الشائعات والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة .
ضعيفة	١.٥٣	٦٤.٨	٣٢٤	١٦.٨	٨٤	١٨.٤	٩٢	٤- تعمل الإدارة المدرسية على تفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة حتى يتسنى لهم العمل بالحرية كاملة .
ضعيفة	١.٤٩	٦٥	٣٢٥	٢٠.٦	١٠٣	١٤.٤	٧٢	٥- تحرص الإدارة المدرسية على تحديد الهدف بدقة عند مواجهة الأزمة مما يساعد في التعامل معها بكفاءة وفاعلية .
متوسطة	١.٩٦	٤٠	٢٠٠	٢٤	١٢٠	٣٦	١٨٠	٦- تقوم إدارة المدرسة بالاتصال بفريق المواجهة فعلاً أثناء الأزمة (مع توفير البدائل) وإنشاء غرفة عمليات سريعة جداً لتحديد حجم واتجاه وملايسات الأزمة ومتابعة تطورها .



الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في جمهورية مصر العربية - دراسة ميدانية -

تابع جدول رقم (٥)

مدى الموافقة	الوزن النسبي	درجة التوافق						الممارسات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ك	%	ك	%	ك	
متوسطة	١.٩٩	٣٧.٤	١٨٧	٢٥.٤	١٢٧	٣٧.٢	١٨١	٧- تقوم إدارة المدرسة بالمتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء الأزمة، وتيسير وسائل الاتصال المستمرة للتأكد من مدى الأضرار التي تسببها أو قد تسببها الأزمة.
متوسطة	١.٩٤	٤٠	٢٠٠	٢٥.٤	١٢٧	٣٤.٦	١٧٣	٨- تتخذ إدارة المدرسة قرارات سريعة وفعالة في ضوء الشروط الضاغطة ترتبط بدقة الأدوار والمهام.
ضعيفة	١.٤٩	٦٣	٣١٥	١٨.٢	٩١	١٦.٨	٨٤	٩- تضع الإدارة المدرسية عامل الوقت في الاعتبار عند التعامل مع الأزمات بدقة مناسبة.
قوية	٢.٣٨	٢٢	١١٠	١٨	٩٠	٦٠	٣٠٠	١٠- تتسح الإدارة المدرسية قدرة وسرعة كبيرة ومناسبة في تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.
ضعيفة	١.٥	٦٣	٣١٥	١٦.٦	٨٣	١٨.٤	٩٢	١١- تبنى الإدارة المدرسية سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الأزمة.
متوسطة	١.٧٦	٤٨.٨	٢٤٤	٢٦.٤	١٣٢	٢٤.٨	١٢٤	١٢- تعمل إدارة المدرسة على استشارة أهل الرأي والخبرة والعلم في التعامل مع الأزمات المدرسية.
ضعيفة	١.٥٤	٦٠.٨	٣٠٤	٣.٦	٨٨	١٩.٦	٩٨	١٣- تستخدم إدارة المدرسة معلومات الأمن الوقائي والتربية الأمانية لخفض مستوى التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية.

تابع جدول رقم (٥)

مدى الموافقة	الوزن النسبي	درجة التوافر						الممارسات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ك	%	ك	%	ك	
ضعيفة	١.٥٦	٦٤.٨	٣٢٤	١٤.٤	٧٢	٢٠.٨	١٠٤	١٤- تقوم الإدارة المدرسية بوضع البدائل وخطط الإسعافات الأولية لضمان عدم الضرر لمن يقدم المساعدة.
قوية	٢.٤	١٩.٤	٩٧	١٩.٦	٩٨	٦١	٣٠٥	١٥- تقوم الإدارة المدرسية بالاتصال السريع بالمنظمات الحكومية وغير الحكومية التي من المحتمل أن تساعد فعلاً في التقليل من المخاطر وآثار الأزمة.
ضعيفة	١.٥٤	٦٦.٨	٣٣٤	١١.٨	٥٩	٢١.٤	١٠٧	١٦- تشجع الإدارة المدرسية المبادرات الذاتية الموقفية كمنهج لاتخاذ القرارات أثناء الأزمة.

يتبين من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- أن الممارسات رقم (١٥،١٠،٢) جاءت بدرجة قوية، حيث جاءت أوزانها النسبية (٢.٣٤، ٢.٣٨، ٢.٤٠)، وهذا يؤكد على أن الإدارة المدرسية .
- توزع المهام والأدوار والمسئوليات والصلاحيات بصورة دقيقة عند حدوث أزمة مدرسية في فترة زمنية قصيرة، حيث أفاد بذلك (٥٥%) من أفراد العينة .
- تتيح قدرة وسرعة كبيرة ومناسبة في تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة، حيث أفاد بذلك (٦٠%) من أفراد العينة .
- تقوم بالاتصال السريع بالمنظمات الحكومية وغير الحكومية التي من المحتمل أن تساعد فعلاً في التقليل من المخاطر وآثار الأزمة، حيث أكد بذلك (٦١%) من أفراد العينة .
- الممارسات رقم (١٢،٨،٧،٦،١) جاءت بدرجة متوسطة حيث أوزانها النسبية (١.٧٦، ١.٩٤، ١.٩٩، ١.٩٦، ١.٨١) وهذا يعنى توافر هذه الممارسات لدى الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية بدرجة متوسطة .

- بينما الممارسات رقم (٣،٤،٩،١١،١٣،١٤،١٦) جاءت بدرجة ضعيفة، حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (١.٤٩-١.٥٦) مما يؤكد على ما يلي:
- ندرة وجود جهة مركزية منسقة لنظام المعلومات لمنع التشتت وانتشار الشائعات والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة حيث أفاد بذلك (٦٢.٨%) من أفراد العينة .
- عدم تفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة، حتى يتسنى لهم العمل بحرية كاملة حيث أكد ذلك (٦٤.٨%) من أفراد العينة .
- قلة الحرص من جانب الإدارة المدرسية على تحديد الهدف بدقة عند مواجهة الأزمة حتى يساعد في التعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية، حيث أفاد بذلك (٦٥%) من أفراد العينة .
- ضعف وضع عامل الوقت في الاعتبار عند التعامل مع الأزمات بدقة مناسبة حيث أفاد بذلك (٦٣%) من أفراد العينة .
- ندرة تبني الإدارة المدرسية سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الأزمة حيث يرى ذلك (٦٣%) من أفراد العينة .
- قلة استخدام إدارة المدرسة معلومات الأمن الوقائي والتربية الأمانية لخفض مستوى التوتر والصدمة وعدم حدوث مشكلات ثانوية حيث أفاد بذلك (٦٠.٨%) من أفراد العينة .
- ندرة قيام إدارة المدرسة بوضع البدائل وخطط الإسعافات الأولية، لضمان عدم الضرر عند تقديم المساعدة، حيث أفاد بذلك (٦٤.٨%) من أفراد العينة .
- قلة تشجيع الإدارة المدرسية المبادرات الذاتية الموقفية كمنهج لاتخاذ القرارات أثناء الأزمة، حث أفاد بذلك (٦٦.٨%) من أفراد العينة وهذا كله يدل على أن هناك في مرحلة وقوع الأزمة، وقد يرجع ذلك كله إلى:
- قلة الاهتمام بمرحلة ما قبل الأزمة مما ينعكس بدوره على مرحلة المواجهة (أثناء حدوث الأزمة) وكذلك لأن كفاءة المواجهة تعتمد على القدر الذي سبقها من التنبؤ والاستعداد والتحضير .

- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بالتدريب النظري والعملي لفريق الأزمة.
  - عدم وعى إدارة المدرسة بالإجراءات التي يجب اتخاذها أثناء الأزمات وعدم استغلال الموارد المادية والبشرية بصورة دقيقة ومنظمة في مواجهة الأزمة.
  - عدم وجود فريق عمل للتعامل مع الأزمات المدرسية، ولكن يتم تشكيل بعض اللجان الطارئة عند حدوث الأزمة.
  - عدم اهتمام العاملين بالإدارة المدرسية بالتنمية الذاتية في مجال إدارة ومواجهة الأزمات، وذلك لانشغالهم بالنواحي الإدارية الأخرى.
  - قلة الإلمام بأصول إدارة الأزمات للتعامل معها داخل المدرسة.
  - قلة الإمكانيات المادية المتاحة والتي قد تؤدي بدورها إلى تأخير عملية المواجهة.
  - رفض الإدارة المدرسية القيام بإبلاغ المستويات العليا في أثناء حدوث الأزمة للتخلص من المسؤولية والمساءلة.
  - ضعف خبرة العاملين بالمدرسة، وافتقارهم القدرة على وضع تطوير لخطط إدارة الأزمة.
  - اختفاء المثل الأعلى أمام جميع العاملين بالمدرسة بما يضيع ويختفي معه التوجيه الأمثل، وتسود الفوضى، ويعم الهلع، ويأتي بنتائج غير مرغوبة.
  - رفض بعض مديري المدارس تفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمات مما يحد من حركة الحركة والسرعة المطلوبة لمواجهة الأزمة.
  - اختفاء دور الإخصائي الاجتماعي في تنمية وعى الطلاب وغيرهم من العاملين تجاه الأزمات على الرغم من اعتباره عضواً إدارياً فعالاً في مجلس إدارة المدرسة.
- المحور الثالث: النتائج المتعلقة بالممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في مرحلة ما بعد الأزمة:
- يلقى هذا المحور الضوء على كيفية تعامل الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات مع الأزمات في مرحلة ما بعد حدوثها، وبسؤال أفراد العينة

الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في جمهورية مصر العربية - دراسة ميدانية -

المستفتاة عن كيفية التعامل مع الأزمات المدرسية في مرحلة ما بعد حدوثها، جاءت استجاباتهم كما هو موضح بالجدول التالي .

جدول (٦)

يوضح استجابات أفراد العينة المستفتاة ونسبتها المئوية حول كيفية التعامل مع الأزمات المدرسية، بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في مرحلة ما بعد حدوثها

مدى الموافقة	الوزن النسبي	درجة التوافر						الممارسات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ك	%	ك	%	ك	
متوسطة	١.٧٦	٥٠.٦	٢٥٣	٢٢.٦	١١٣	٢٦.٨	١٣٤	١- يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية في المدرسة دون أي تأخير في ظروف الأزمات .
قوية	٢.٤٦	١٦	٨٠	٢٢	١١٠	٦٢	٣١٠	٢- يتم تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة مع تقديم الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي .
متوسطة	١.٧٥	٤٩.٢	٢٤٦	٢٢.٦	١١٣	٢٨.٢	١٤١	٣- تعمل إدارة المدرسة بكفاءة عالية على تخفيف آثار الأزمة وذلك بالحد من استمرارها .
ضعيفة	١.٥٨	٦٢.٢	٣١١	١٦.٨	٨٤	٢١	١٠٥	٤- تبادر الإدارة المدرسية باستشارة المشاركة الشعبية والمنظمات غير الحكومية للتعاون مع المسؤولين للتخفيف من حدة الأزمة .
ضعيفة	١.٥٩	٦٢	٣١٠	١٦.٢	٨١	٢١.٨	١٠٩	٥- تعمل إدارة المدرسة على تحديد الجوانب السلبية في الإدارة والمسببة لحدوث الأزمة .
قوية	٢.٤	١٦.٨	٨٤	٢٢.٨	١١٤	٦٠.٤	٣٠٢	٦- تشجع إدارة المدرسة الجهود المبذولة من قبل أولياء الأمور لإعادة الأمور كما كانت عليه قبل وقوع الأزمة .

تابع جدول (٦)

مدى الموافقة	الوزن النسبي	درجة التوافر						الممارسات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ك	%	ك	%	ك	
ضعيفة	١.٥٩	٦٢	٣١٠	١٦.٦	٨٣	٢١.٤	١٠٧	٧- تقسوم إدارة المدرسة بعمل تقييم موضوعي لخطط وقرارات الأزمات المشابهة في مدارس أخرى مماثلة للاستفادة منها كدروس للتعامل مع الأزمات في المدرسة.
متوسطة	١.٨٣		٢٣٢		١١٧		١٥١	٨- تستخلص إدارة المدرسة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتهم سابقاً للاستفادة منها عند وضع خطط الأزمات المستقبلية.
ضعيفة	١.٥٩	٦٢.٢	٣١١	١٦	٨٠	٢١.٨	١٠٩	٩- تقوم الإدارة المدرسية بالمتابعة المستمرة لآثار الأزمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل.
ضعيفة	١.٥٥	٩٢	٣١٠	٢٠.٨	١٠٤	١٧.٢	٨٦	١٠- تضع إدارة المدرسة خطط تدريب منظمة جداً للعاملين بالمدرسة على السيناريوهات المتوقعة.

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- الممارستان رقم (٦،٢) جاءنا بدرجة كبيرة حيث أوزانها النسبية (٢.٤٦، ٢.٤) وهذا يؤكد على أن الإدارة المدرسية تقوم بما يلي:
- تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة مع تقديم الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي، حيث أفاد بذلك (٦٢%) بين أفراد العينة.
- تشجيع الجهود المبذولة من قبل أولياء الأمور لإعادة الأمور كما كانت عليه قبل وقوع الأزمة حيث أفاد بذلك (٦٠.٤%) من أفراد العينة.

- الممارسات رقم (٨،٣،١) جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت أوزانها النسبية (١.٧٦ ، ١.٨٣،١،٧٩) وهذا يشير إلى توافر هذه الممارسات لدى الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية بدرجة متوسطة .
  - بينما الممارسات رقم (٤،٥،٧،٩،١٠) جاءت بدرجة ضعيفة، حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (١.٥٥-١.٥٩) وهذا يؤكد على ما يلي:
    - ضعف مبادرة الإدارة المدرسية باستثارة المشاركة الشعبية والمنظمات غير الحكومية للتعاون في التخفيف من حدة الأزمة، حيث أفاد بذلك (٦٢.٢%) من أفراد العينة .
    - ندرة قيام إدارة المدرسة بتحديد الجوانب السلبية في الإدارة والمسببة لحدوث الأزمة، حيث أفاد بذلك (٦٢%) من أفراد العينة .
    - ندرة قيام إدارة المدرسة بعمل تقييم موضوعي لخطط وقرارات الأزمات المشابهة في مدارس أخرى مماثلة للاستفادة منها كدروس للتعامل مع الأزمات في المدرسة، حيث أفاد بذلك (٦٢%) من أفراد العينة .
    - قلة المتابعة المستمرة لآثار الأزمة لضمان عدم تكرارها من جانب الإدارة المدرسية حيث أفاد بذلك (٦٢.٢%) من أفراد العينة .
    - قلة وضع الإدارة المدرسية خطط تدريب منظمة جداً للعاملين بالمدرسة على السيناريوهات المتوقعة، حيث يرى ذلك (٦٢%) من أفراد العينة .
- وقد يرجع ذلك كله إلى:
- سوء الأسلوب الإداري المستخدم في الأزمة في أثناء وقوعها في مرحلة المواجهة، يؤدي بدوره إلى نتائج غير محمودة تستفحل معها الأزمات الوليدة الأخرى، فعدم التقييم الصائب في مرحلة المواجهة يؤدي إلى اللامبالاة في التقويم الصائب بعد الكارثة مما يترتب عليه عدم الوصول إلى وضع متوازن أمثل .
  - ظهور بعض المشكلات التي تحول دون أو تعمل على تأخير تفكير إدارة المدرسة في مرحلة إعادة الترتيب مثل: وقوع ضحايا من الأطراف البريئة ، ثبوت صحة اتهامات الأطراف الخارجية المعادية بأن المدرسة تقاعست عن أداء واجبها، حدوث الأزمة في أسوأ مكان ووقت، تحليل خاطئ للمخاطر بل وتجاهلها أحياناً، استبعاد

العوامل الإنسانية، التعتميم على المعلومات وانهايار خطوط الاتصالات، قلة وجود احتياطات مناسبة للتعامل مع الأزمة بنجاح، عدم الاستفادة من الدروس والخبرات المتركمة لزيادة فاعلية المواجهة، عدم الإطلاع على تجارب وإنجازات الآخرين في مواجهة الأزمة .

### خلاصة نتائج الدراسة:

أسفرت نتائج التطبيق الميداني لهذه الدراسة عن مجموعة من النتائج، التي يمكن التعرض لأهمها على النحو التالي:

أولاً: نتائج خاصة بالممارسات الأدائية لإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في التعامل مع الأزمات المدرسية قبل حدوثها:

- ١- ممارسات جاءت بدرجة موافقة متوسطة وهي:
  - يوجد بالمدرسة فريق عمل مدرب ومؤهل بدرجة كافية تمكنه من القيام بواجباته في حالة الأزمة .
  - يتسم الهيكل التنظيمي بالمدرسة بمرونة كافية تساعده في التعامل مع الأزمات لحظة حدوثها .
- ٢- ممارسات جاءت بدرجة موافقة ضعيفة وهي:
  - يتم توفير الدعم المناسب للفريق الذى يقوم بالتخطيط لإدارة الأزمات المدرسية المختلفة .
  - تتوافر بالمدرسة تعليمات إدارية واضحة وكافية تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المدرسية المحتملة .
  - تتوافر بالمدرسة برامج وخطط كافية لإدارة الأزمات المدرسية، يتم مراجعتها وتطويرها باستمرار .
  - توفر المدرسة برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات .
  - تعقد إدارة المدرسة اجتماعات دورية وتجرى تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمات المحتملة .



- تعطى إدارة المدرسة اهتماماً كافياً بإشارات الإنذار المبكرة، والتي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة مدرسية، كالشكاوى من وضع معين أو نحوه .
- تقوم إدارة المدرسة بمسح بيئة العمل الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل المدرسة بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات حدوث أزمة .
- هناك اهتمام ودقة كافية بعمليات تصنيف وتحليل مؤشرات احتمال حدوث أزمات .
- توجد بالمدرسة قاعدة بيانات فورية يمكن استخدامها في حالة حدوث الأزمة .
- توجد بالمدرسة لوحات إرشادية تشير إلى تجنب الأزمات المحتمل حدوثها .
- توفر إدارة المدرسة وسائل الأمان والسلامة والطوارئ، لاستخدامها أثناء الأزمة .
- تتضمن صحافة المدرسة بعض التوجيهات، لمواجهة الأزمات المدرسية المحتمل حدوثها .
- توجد بالمدرسة وسائل متنوعة، للاتصال بأولياء الأمور .
- تقوم إدارة المدرسة بعمل علاقات فردية مع الجهات التي لها دور في مواجهة الأزمات المدرسية.

ثانياً: نتائج خاصة بالممارسات الأدائية للإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في التعامل مع الأزمات المدرسية أثناء حدوثها .

- ١ - ممارسات جاءت بدرجة موافقة كبيرة وهي:
  - توزع الإدارة المدرسية المهام والمسئوليات والصلاحيات بصورة دقيقة عند حدوث أزمة مدرسية في فترة قصيرة .
  - تتيح الإدارة المدرسية قدرة وسرعة كبيرة ومناسبة في تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة .
  - تقوم الإدارة المدرسية بالاتصال السريع بالمنظمات الحكومية وغير الحكومية التي من المحتمل أن تساعد فعلاً في التقليل من المخاطر وآثار الأزمة .
- ٢ - ممارسات جاءت بدرجة موافقة متوسطة وهي:

- تقوم إدارة المدرسة بالسيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها .
- تقوم إدارة المدرسة بالاتصال بفريق المواجهة فعلاً أثناء الأزمة (مع توفير البدائل) وإنشاء غرفة عمليات سريعة جداً لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها .
- تقوم إدارة المدرسة بالمتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة، وتيسير وسائل الاتصال المستمرة للتأكد من مدى الأضرار التي تسببها أو قد تسببها الأزمة .
- تتخذ إدارة المدرسة قرارات سريعة وفعالة في ضوء الشروط الضاغطة ترتبط بدقة الأدوار والمهام .
- تعمل إدارة المدرسة على استشارة أهل الرأي والخبرة والعلم في التعامل مع الأزمات المدرسية .

٣- ممارسات جاءت بدرجة موافقة ضعيفة وهي:

- توجد جهة مركزية منسقة لنظام المعلومات لمنع التشتت، وانتشار الشائعات والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة .
- تعمل إدارة المدرسة على تفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة حتى يتسنى لهم العمل بحرية كاملة .
- تحرص الإدارة المدرسية على تحديد الهدف بدقة عند مواجهة الأزمة بما يساعد في التعامل معها بكفاءة وفاعلية .
- تضع إدارة المدرسة عامل الوقت في الاعتبار عند التعامل مع الأزمات بدقة مناسبة .
- تتبنى الإدارة المدرسية سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الأزمة .
- تستخدم إدارة المدرسة معلومات الأمن الوقائي والتربوية الأمنية لخفض مستوى التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية .
- تقوم الإدارة المدرسية بوضع البدائل وخطط الإسعافات الأولية لضمان عدم الضرر عند تقديم المساعدة .

- تشجع الإدارة المدرسية المبادرات الذاتية الموقفية كمنهج لاتخاذ القرارات أثناء الأزمة .

ثالثاً: نتائج خاصة بالممارسات الأدائية للإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في التعامل مع الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة:

- ١- ممارسات جاءت بدرجة موافقة كبيرة وهي:
  - يتم تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة مع تقديم الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي .
  - تشجع إدارة المدرسة الجهود المبذولة من قبل أولياء الأمور، لإعادة الأمور كما كانت عليه قبل وقوع الأزمة .
- ٢- ممارسات جاءت بدرجة متوسطة وهي:
  - يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية دون أى تأخير في ظروف الأزمات .
  - تعمل إدارة المدرسة بكفاءة عالية على تخفيف آثار الأزمات وذلك بالحد من استمرارها .
  - تستخلص الإدارة المدرسية بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتهم سابقاً للاستفادة منها عند وضع خطط للأزمات المستقبلية .
- ٣- ممارسات جاءت بدرجة ضعيفة وهي:
  - تبادر إدارة المدرسة باستشارة المشاركة الشعبية والمنظمات غير الحكومية للتعاون مع المسؤولين للتخفيف من حدة الأزمة .
  - تعمل الإدارة المدرسية على تحديد الجوانب السلبية في الإدارة والمسببة لحدوث الأزمة .
  - تقوم الإدارة المدرسية بالمتابعة المستمرة لآثار الأزمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل .

- تقوم إدارة المدرسة بعمل تقييم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة في مدارس أخرى مماثلة للاستفادة منها كدروس .
- تضع إدارة المدرسة خطة تدريب منظمة جداً للعاملين بالمدرسة على السيناريوهات المتوقعة .

#### التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن التقدم بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد الإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات ومنها ما يلي:

- ١- ضرورة تشكيل فريق لمواجهة الأزمات المدرسية مؤهل ومدرب بدرجة كافية تمكنه من القيام بواجباته من حيث مواجهة تحديات الأزمات، وحسن إدارتها من خلال القرارات الملائمة بحيث يتم استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المدرسة .
- ٢- يتحتم على الإدارة المدرسية ضرورة الوعي الكامل بالأزمة وفهمها وإدراكها، وانتهاز ما تولد عنها من فرص بدلاً من فقدها وإهمالها .
- ٣- ضرورة التأكد من سلامة صنادير الحريق، ووجود الأجهزة الخاصة بالإطفاء، وصلاحياتها للتشغيل، وصلاحية مادة الإطفاء، ووجود خراطيم الحريق .
- ٤- يجب عدم ترك الباعة الجائلين أمام المدارس حتى لا تحدث حالات تسمم للطلاب مع الرقابة المستمرة عليهم، وكذلك التأكد من تاريخ الإنتاج والصلاحية للأغذية الواردة إلى المدرسة، وفي حالة مخالفتها للمواصفات القياسية الصحيحة يجب الامتناع عن استلامها، وإبلاغ الإدارة التعليمية التابع لها المدرسة فوراً بذلك حتى يتم عمل اللازم، وهذا يستدعى ضرورة وجود مشرف تغذية مؤهل ومدرب تدريباً كافياً في هذا المجال .
- ٥- التعرف على التجارب والإنجازات التربوية في مجال إدارة الأزمات المدرسية، والاستفادة من خبرات الآخرين .
- ٦- ضرورة أن تعقد الإدارة المدرسية اجتماعات دورية مع جميع العاملين بالمدرسة (طلاب - عاملين - مدرسين) لمناقشة الأزمات المدرسية، والتعرف على أفضل

الأساليب لمواجهتها، وتنمية وعيهم بأصول إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة داخل المدرسة .

٧- العمل على توفير برامج وخطط كافية لإدارة الأزمات المدرسية، يتم مراجعتها وتطويرها بصفة مستمرة، وكذلك إجراء تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمات المحتملة لاختبار مدى كفاءة وفاعلية تلك البرامج والخطط، بل والأكثر من ذلك ضرورة إقناع العاملين بالإدارة المدرسية بأن خطط إدارة الأزمات - إن وجدت- لا تمثل في حد ذاتها، بل يجب نقل هذه الخطط إلى نشاط العمل اليومي العادي للعاملين واعتباره عادة يومية .

٨- يجب تشجيع جميع أسرة المدرسة دائماً على الإبلاغ عن الأخبار غير السارة - السيئة - ومكافأتهم إذا ثبتت صحة هذه الأخبار، والكشف عن المشاكل والأخطاء والمخاطر المحتملة أولاً بأول حتى لا يتسع حجمها ويصعب حلها، وفتح قنوات معلومات واضحة بين جميع العاملين بالمدرسة .

١٠- ضرورة متابعة عمل لجنة الصيانة بالمدرسة بصفة مستمرة ودورية، للتأكد من إصلاح جميع النوافذ والأبواب والتأكد من سلامتها أو الزجاج المكسور، أو الأسلاك المكشوفة، أو وجود شروخ وتصدع في حوائط الفصول، أو المبنى المدرسي ، والبالوعات المكشوفة .

١١- ضرورة إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فهي ذات طابع خاص لديها كافة الصلاحيات والمسئوليات للتعامل مع الأزمة وعلى الجميع أن ينصاع إليها وينفذ أوامرها، وإلا وجه إليه أقصى العقوبات ودرجات العنف .

١٢- ضرورة إدخال علم إدارة الأزمات ضمن مناهج المدارس وكليات التربية .

١٣- يجب أن تقوم الإدارة المدرسية بوضع أهداف مرحلية تيسر لها الأمر في تحديد التعامل المرحلي مع الأزمة من وسائل وأدوات وأفراد وسيناريوهات بديلة لكل مرحلة لمواجهة الأزمة .

- ١٤- جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي، وعنصراً رئيسياً من عناصر الخطة العامة للمدرسة، مع توفير الدعم المناسب للفريق الذى يقوم بالتخطيط لإدارة الأزمات المدرسية .
- ١٥- يجب أن تعمل إدارة المدرسة على تنمية الوعي لدى الطلاب والعاملين بالمدرسة وذلك من خلال الإذاعة المدرسية الصباحية .
- ١٦- العمل على زيادة العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحلها الثلاث، لكي يكون هناك نظام متكامل لإدارة الأزمات بالمدارس يمكنه التعامل وقائياً وعلاجياً مع الأزمات المحتملة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية .
- ١٧- يجب أن يتسم العاملان بإدارة المدرسة بالالتزان الانفعالي والهدوء التام أمام الأزمات، والتفكير في عدم الاستسلام للضغوط والهروب منها .
- ١٨- ضرورة أن تتوافر المتطلبات الإدارية التالية عند التعامل مع الأزمات .
- أ- تبسيط الإجراءات: وهو يساعد على التلقائية في التعامل مع الأزمة، ومعالجتها بسرعة، وبشكل مناسب.
- ب- التواجد المستمر في مواقع الأحداث: حتى يكون متخذ القرار على بينة كاملة بتطورات الأحداث سواء كان هذا التواجد سرياً أو علنياً حسب طبيعة الأزمة وظروفها .
- ج- التشجيع المستمر للمبادرات الذاتية الموقفية، كمنهج لاتخاذ القرارات أثناء الأزمة .
- ١٩- ضرورة توفير لوحات إرشادية بالمدرسة تشير إلى تجنب الأزمات المحتمل حدوثها، وتوجيه الأفراد من خلال تعليمات الأمان التي يجب اتباعها عند حدوث الأزمة .
- ٢٠- العمل على توفير قاعدة بيانات فورية، يمكن استخدامها في حالة وقوع أزمة .
- ٢١- ضرورة توافر نظام فعال للإنذار المبكر بالمدرسة من أجل التنبؤ بالإشارات التحذيرية لجوانب الخطر، مع إعطاء اهتمام كاف لإشارات الإنذار المبكر والتي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة كالكشاكوى من وضع معين وغيره، وكذلك عمل مسح لبيئة العمل الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل المدرسة بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات حدوث أزمة، مع الاهتمام بعمليات تصنيف وتحليل مؤشرات احتمال حدوث

أزمة، مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تحقق ذلك، والبدء في اتخاذ إجراءات وقائية وعلاجية سريعة لمنع حدوث الأزمة أو الحد منها قبل انتشارها وتقليل الفاقد .

٢٢- عدم التحفظ في عرض المشاكل التي تعوق سير العملية التعليمية، وذلك عن طريق الاهتمام بالأفكار والمقترحات المقدمة من أسرة المدرسة بكافة المستويات الإدارية، وتشجيع العاملين على المشاركة في حل مشكلات العمل، وتمكنهم من السلطة المناسبة التي تساعدهم على تحمل المسؤولية، وتشجيع النقد البناء من جانب كافة العاملين بالمدرسة، طالما كان الهدف منه الإصلاح .

٢٣- ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسية، لمتخذ القرار الذي عليه أن يتعامل مع الأزمة بوعي واقتدار منها:

أ- التحديد الدقيق لحجم المدى الزمني المتاح أمامه للقضاء على الأزمة، أو وقف تصاعد أحداثها .

ب- تحديد نوع وكم الموارد المتاحة التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمة .

ج- تحديد نوع وخبرات الأفراد المؤهلين والراغبين والمدرّبين للتصدي للأزمة والتعامل مع صانعيها .

٢٤- يجب أن تشجع الإدارة المدرسية الجهود المبذولة من قبل أولياء الأمور لإعادة الأمور كما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وأن تبادر باستشارة المشاركة الشعبية والمنظمات غير الحكومية للتعاون مع المسؤولين للتخفيف من حدة الأزمة .

٢٥- يجب أن تقوم الإدارة المدرسية بعمل علاقات مع الجهات التي يمكن الاستعانة بها في مواجهة الأزمة مثل (المستشفيات، المطافئ، الإسعاف)

٢٦- زيادة الاهتمام بإعداد وتنظيم دورات وبرامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الأزمات المدرسية بصفة دورية ومستمرة من أجل تنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات المدرسية .

٢٧- ضرورة تفعيل دور المرشد المدرسي باعتباره عضواً فعالاً في إدارة المدرسة، وله دور واضح في مواجهة الأزمات المدرسية من خلال تحديد الأنشطة الملائمة للمواقف المدرسية، وتوفير المساعدة والتوجيه والإرشاد الفردي والجماعي للطلاب، وتحديد المواقع الجديدة للطلاب أثناء الأزمة، ومساعدة الإدارة المدرسية في تحقيق الأمن، والاحتفاظ بسجلات الطلاب المتأثرين بوقوع الأزمة، وتقديم الخدمات لهم والاتصال بأولياء أمور الطلاب وطرح المقترحات لهم لعلاج أبنائهم المتضررين.

٢٨- المبادرة من جانب الإدارة المدرسية بتوزيع المسؤوليات والمهام والصلاحيات بصورة دقيقة ومنظمة عند حدوث أزمة مدرسية في فترة قصيرة، مع تفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة حتى يتسنى لهم العمل بحرية، والعمل على إتاحة قدرة وسرعة مناسبة وكبيرة في تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.

٢٩- ضرورة وجود نظام اتصال فعال يساعد على توفير المعلومات الناقصة والضرورية.

٣٠- ضرورة وجود جهة مركزية منسقة لنظام المعلومات لمنع التشتت وانتشار الشائعات والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة.

٣١- يجب أن تتبنى الإدارة المدرسية سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الأزمة.

٣٢- يجب أن تقوم إدارة المدرسة بالاتصال السريع بفريق المواجهة أثناء وقوع الأزمة (مع توفير البدائل) وإنشاء غرفة عمليات سريعة جداً لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها، والاتصال السريع بالمنظمات الحكومية وغير الحكومية التي من المحتمل أن تساعد فعلاً في التقليل من مخاطر وآثار الأزمة.

٣٣- ضرورة أن تعمل إدارة المدرسة على استشارة أهل الرأي والخبرة والعلم في التعامل مع الأزمات المدرسية. مع توسيع نطاق المشاورة.

٣٤- يجب أن تضع الإدارة المدرسية عامل الوقت في الاعتبار عند التعامل مع الأزمات بدقة مناسبة، والعمل على التغلب على ضيق الوقت وذلك حتى لا تنفجر الأزمة وذلك



عن طريق تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات .

٣٥- يجب أن يتوفر لدى الإدارة المدرسية العديد من الأدوات الكمية لتقييم مخاطر اتخاذ القرارات وردود الأفعال المحتملة، وتساعد في عمليات تقليل الخسائر قدر الإمكان، وابتكار الحلول للتعامل مع الأزمات، ومن أبرز تلك الأدوات: الأرقام القياسية Index، وبحوث العمليات Operation Research، وشجرة القرارات Decisions tree ، ومباريات الأعمال Business Games .

٣٦- يجب أن تقوم إدارة المدرسة بالسيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها .

٣٧- يجب أن تقوم إدارة المدرسة بالمتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء فريق إدارة الأزمة، وتيسير وسائل الاتصال المستمرة للتأكد من مدى الأضرار التي تسببها أو قد تسببها الأزمة .

٣٨- ضرورة أن تستخدم إدارة المدرسة معلومات الأمن الوقائي والتربوية الأمنية لخفض التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية .

٣٩- ينبغي أن تقوم الإدارة المدرسية بوضع البدائل، وخطط الإسعافات الأولية لضمان عدم الضرر لمن يقدم المساعدة .

٤٠- الاعتراف بوجود الأزمة وفق ظروفها، ومواجهة الواقع، وعدم الهروب من الحقيقة، يعتبر أول وأهم خطوة لإدارة الأزمة، ومن الخطأ محاولة تجاهل وجود الأزمة مهما صغر حجمها .

٤١- ضرورة أن تتخذ الإدارة المدرسية الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية بعد انتهاء الأزمة دون أى تأخر في ظروف الأزمة، وتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة، مع تقديم الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي .

- ٤٢- ضرورة أن تقوم إدارة المدرسة بالمتابعة المستمرة لآثار الأزمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل .
- ٤٣- يجب أن تعمل إدارة المدرسة على تحديد الجوانب السلبية في الإدارة والمسببة لحدوث الأزمة .
- ٤٤- ضرورة عمل تقييم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة في مدارس أخرى للاستفادة منها كدروس .
- ٤٥- يجب أن تستخلص الإدارة المدرسية بصورة فعالة العبر والدروس المستفادة من الأزمات السابقة التي تم مواجهتها، وتوثيق هذه الأزمات من خلال إعداد كافة الوثائق التي توضح تاريخ الأزمة، وأسبابها، والأساليب التي اتبعت في معالجتها، وبدائل العلاج التي وضعت لها، بما يساعد على زيادة كفاءة وفعالية التدابير والنظم الوقائية التي تمنع أو تحد من الاحتمالات المستقبلية لقابلية التعامل مع الأزمات المماثلة، ضماناً لمستويات أعلى من الجاهزية في التعامل مع أزمات المستقبل .
- ٤٦- ضرورة الرفع من معنويات العاملين بالمدرسة وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل .
- ٤٧- تقبل التغيير وقت الأزمات .
- ٤٨- يجب أن يتمتع قائد فريق الأزمة بصفات تؤهله لإدارة الأزمة، وحل المشكلات ومن هذه الصفات: (العلم - الخبرة - الذكاء - الصبر - سرعة البديهة - القدرة على التأثير على الأفراد - الشجاعة - التفاؤل وعدم التشاؤم - التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة- التفكير والإبداع والقدرة على حل المشاكل والسيطرة على الأزمات- القدرة على الاستفادة من علوم الآخرين وخبراتهم - القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين وتكوين العلاقات الإيجابية، الرغبة والحماس، العزم والعمل وعدم التخاذل والتردد .
- ٤٩- ضرورة التزام إدارة المدرسة بعدم الغضب وقت الأزمة : لأن الغضب يؤدي إلى تشويش التفكير وعدم التركيز وبالتالي قرارات عشوائية .

## المراجع

- ١- عبد الوهاب كامل: مبادئ علم النفس بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٩م، ص ١٨٤.
- ٢- حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣م، ص ٢٢٥.
- ٣- محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمة، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولي، ١٩٩٥م، ص ص ٥٢-٥٣.
- 4- Gilliam, J.E: Crisis Management For Students With Emotional Behavioral Problems., Intervention In School & Clinic Vol (28),No (24), 1993, PP 224-236.
- 5- Tramonte. M. R: School Psychology in the New Millennium Constructing and Implementing a Blue Print for Interviening in Crisis Involving Disasters & Violence Paper Presented at the Annual Convention of the National Association of School, Las Vegas, 1999, P.1.
- 6- Lichtenstein, R.& others: School Crisis Response: Expecting the Unexpected. Journal Education Leadership, Vol (52), No (3), 1994, PP-79-83.
- ٧- موسى الحويطى: " دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات - سيناريو الموقف الإداري، المؤتمر الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات، ٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨، ص ص ٤٩٦-٤٩٧.
- 8- Thompson Rosemary, "Strategies for Crisis Management In School" NASSP Bullet in, Vol (73), No (5) 1990.
- 9- Hoggen, Donovan, "the Place Crisis intervention Model: Motional First - Aid" Alberta, Canada, 1995.
- 10- Huxman, Douglas, Kent: "Crisis prevention and Management By Selected School Superintements(School Districts)", EDD, Wichit a - Stats- University, 1997.
- ١١- موسى دسوقي الحويطى: "تقويم فعاليات القرارات الإدارية في ظل الأزمة، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات في الفترة من ١٢-١٣ أكتوبر، الجزء الأول، القاهرة، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٦م، ص ص ٣٥٩-٤١٨.

- ١٢- سامح عبد المطلب عامر: دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مواجهة الكوارث والأزمات، دراسة ميدانية على محافظة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ١٩٩٧م.
- ١٣- وسام غزالة، تأثير الأزمات والكوارث على الموارد البشرية، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، في الفترة من ٣-٤ أكتوبر، الجزء الثالث، القاهرة، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٨م، ص ٧٥٢-٧٨٤.
- 14- Cohen, Sheryl, Eileen. "Principals Experiences With School Crisis (Leader Ship, Disasters)" PHD, University of Virginia.1998.
- 15- Trump, Kenneth S., "Class room Killers? Hallmay Hostages? How School Can Prevent and Manage School Crisis", California, 2000.
- 16- Susan M, et al: Crisis Management Preparedness of School districts in three Southern States in USA. Safetyscience, the University of Tennessee, V (39). Issues 1-2 , October – November 2001.
- 17- Calabretta, Victoria, Marie, "the Elementary School Principals Long term Responsibility to School Community in the wake of Crisis of death" EDD, Temple University, 2001.
- 18- Wheeler, Gregory, Allen "Crisis management training needs: Perceptions of virginia principals" EDD, University of Virginia, 2002.
- 19-Graveline, Michelle, M: Teacher Seff efficacy at Managing a School Crisis EDD, University of Hartford, 2003.
- ٢٠- عباس رشدي العمارة: إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة، مؤسسة الأهرام للترجمة والنشر، ١٩٩٣م، ص ١٣.
- ٢١- عبد الوهاب كامل: مبادئ علم النفس بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ١٨٤.
- 22- Little john, Robert, F: "Crisis Management: Ateam Approach, First ed. New York, AMA, 1983, P.8.
- 23- Brock, Stephen E. and Others, Preparing for Crisis in the Schools: A Manual For Building School Crisis Response teams, Brandon: Clinical Psychology Publishing Com, 1996, P.24.
- 24- Phelps, Norman: Setting up Acrisis Recovery plan, Journal of Busines Strategy, Vol(6), N (4), 1986, P.6.

- ٢٥- حسين رمزي كاظم: الإدارة في المجتمع المصري، القاهرة، مطابع الهيئة العامة للكتاب، الأعمال الخاصة، مكتبة الأسرة، ٢٠٠٢، ص ٤٨.
- ٢٦- حسين أبو مايله: تصور مستقبلي لدور تنظيمات المجتمع المدني في مواجهة الأزمات التربوية بمصر، إدارة الأزمة التعليمية في مصر، المؤتمر السنوي السابع في ٢٦ أكتوبر ٢٠٠٢، كلية التجارة، جامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمة، ٢٠٠٢، ص ٣٠٨.
- ٢٧- أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي، ط ١، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٦٣.
- ٢٨- صفاء محمود عبد العزيز: "فعالية استخدام المحاكاة في مواجهة الأزمات المدرسية" مجلة كلية التربية، بنها، جامعة الزقازيق، العدد (٥٧)، إبريل ٢٠٠٤، ص ٢٢٥.
- ٢٩- حسين خيرى كاظم: مرجع سابق، ص ٤٧.
- 30- Mallak, L. Kurstedt, H & Patzak, G. "Planning for Crisis in Project Management." Project.Management journal. Vol (28), No (2), June, 1997, P.15.
- Christen Pearson." Re Framing Crisis Management" Academy of Management Review, No (12), 1998, P.61.
- ٣١- أميمه الدهان " إدارة الأزمات في المنظمات، مجلة أبحاث اليرموك المجلد الخامس، العدد الرابع، ١٩٨٩، ص ٧٦.
- 32- Eby, Linda & wallender, Janis: School Staff and Crisis: Car for the caregiver, the Human Side of School Crisis, American School Counselor Association, U.S.A, 2002, P.18.
- Evelly, George: Crisis Management Briefings (CMB) Large Group Crisis Intervention in Response Terrorism, Disaster, and violence, International Journal of Emergency Mental Helth, Vol(2), No.(5), 2000, PP 20-27.
- 33- Steve, Albrecht, "Crisis Management for corporate Self Defense". Amac, New York, 1997, P.4.
- ٣٤ أمين هويدى: فن إدارة الأزمة العربية في ظل النظام العالمي الحالي، المستقبل العربي، ع(١٧٢)، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٩٣، ص ١٥.

- منى صلاح الدين شريف: "التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة - دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث العمليات، كلية التجارة، عين شمس ١٢-١٣ أكتوبر، القاهرة، ١٩٩٦، ص ص ٤٠٧-٤١١.
- ٣٥- سامح عبد المطلب إبراهيم عامر، مرجع سابق، ص ص ٣٠-٣٧.
- ٣٦- وزارة التربية والتعليم، ورقة عمل حول تطوير وتحديث التعليم في مصر، سبتمبر ١٩٧٩، ص ص ٢٤-٢٧.
- ٣٧- أحمد فتحى سرور: إستراتيجية تطوير التعليم في مصر، الجهاز المركزي للكتب الجامعية والمدرسية، القاهرة، ١٩٨٧، ص ص ٢١-٢٩.
- ٣٨- وزارة التربية والتعليم: مبارك والتعليم - نظرة إلى المستقبل، مطابع روز اليوسف الجديدة، مصر ١٩٩٢، ص ص ٣٧-٤٦.
- ٣٩- المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا الدورة العشرين (١٩٩٢/١٩٩٣)، ص ص ١١-١٣.
- ٤٠- حسن أحمد عيسى، وآخرون: تقرير عن حالة التعليم في عامين (١٩٩٦/٩٥، ٩٥/٩٤) المركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي، قسم التقويم، القاهرة ١٩٩٧، ص ص ٢-٣.
- ٤١- حامد عمار: مزيد من الإنفاق أو ٠٠ الأنماط، مجلة المعرفة، العدد (٤١)، شهرية عن وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، رمضان ١٤١٩ هـ/ديسمبر ١٩٩٨، ص ص ٧٠-٧٥.
- 42- Rosen, A: Crisis Management in the Community Tim Mcartney, Snape, Mountaineer. Quoted in the weekend Australian, 1996, PP3-4.
- ٤٣- جلال الدين عبد الخالق: الملامح المعاصرة للموقف النظري في طريقة العمل مع الحالات الفردية - خدمة الفرد، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٩، ص ١٨٩.
- ٤٤- عبد الله عبد الرحمن البريدي، الإبداع يخلق الأزمات، رؤية جديدة في إدارة الأزمات الرياض، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ١٤٢٠هـ- ١٩٩٩م، ص ٢٤.
- ٤٥- مدحت محمد أبو النصر، مفهوم الأزمات، منظور إداري واجتماعي، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد (١٤)، العدد (٢٨)، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠١م، ص ص ٣٧٠-٣٧٤.

46- Muro, J & Kattman, T: Guidance and Counseling in the Elementary and Middle schools: A practical Approach WCB Brown & Bench Mark publishers, Madison, Iowa, 1995, PP- 308-309.

٤٧- ريم ميهوب سليمان: الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة، ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠١م، ص ٣٥-٤٨.

48- Person, Chirstien & Mitroff Ian,L “Form Crisis Prone to Crisis Prepared Afarme work for Crisis Management Academy of Management Executive Vol (7). No (1), 1993. P25-55.

49- Augustine, Norman R, “Managing the Crisis you tried to prevent Harvard Business Review, Vol (37), No (6), Nov – Dec.1995, PP.147-158.

50- Christen Pearson” Reforming Crisis Management A Cademy of Management Review, No(12), 1998, P61.

Massey, M.S. “Early Childhood volence Prevention, Clearing House on Elementary and early childhood Education, Champaign, il, 1998, P.4.

٥٢- عبد الوهاب كامل: إدارة الأزمات المدرسية، المدخل السيكلوجي المعلوماتي، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٣، ص ١٨-١٩.

53-Daft, Richard: Management. 6<sup>th</sup> Ed, Thomson, U.S.A 2003, P225.

٥٤- عبد الوهاب كامل: إدارة الأزمات المدرسية، المدخل السيكلوجي المعلوماتي، مرجع سابق، ص ٢٠.

٥٥- صفاء محمود عبد العزيز: مرجع سابق، ص ١٣٦.

٥٦- جمال طاهر أبو الفتوح: أثر الثقافة التنظيمية على فعالية نظام إدارة الأزمات بالبنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، ع(٢)، مجلد (٣) ٢٠٠١، ص ٥٧.

٥٧- عبد الوهاب كامل: إدارة الأزمات المدرسية، المدخل السيكلوجي المعلوماتي، مرجع سابق، ص ٢١-٢٢.

٥٨- منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، القاهرة، البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٨، ص ٢٣٨.

٥٩- نعيم نصير: بناء الفريق دراسة ميدانية لأداء المديرين حول مدى توافر العمل كفريق، سمات العمل كفريق في الأجهزة، الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن، الإدارة العامة، المجلد (٣٨)، العدد (٢)، ص ٣٣٢.

- ٦٠- منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات الوسيلة والبقاء، مرجع سابق، ص ٢٤٠.
- 61- Johnstone William & tepanovich, Paul: Managing in Acrisis, Planning, Acting & learning American Society of Health System Pharmacists, Vol (58) 1245- 1249: P13
- ٦٢- محمد عبد الغنى حسن هلال: مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١٥٠.
- ٦٣- المرجع السابق، ص ١٤٩.
- 64- Poland, S. School Crisis Teams, In A. Goldistem and j. Conoly school violence Intervention: Apractical Hand book, Guilford Press, New York, 1997.
- ٦٥- ريم ميهوب سليمان: مرجع سابق، ص ٦٠.
- ٦٦- منى صلاح الدين الشريف: إدارة الأزمات، الوسيلة للبقاء، مرجع سابق، ١٢٢-١٢٣.
- ٦٧- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص ١٢٧-١٢٨.
- 68- Pearson, Christien &M Itroff, Lan L, op.cit, P.58.
- ٩٦- عاصم حسين الأعرجي: سرية أو علانية المعلومات في ظروف الأزمات، الإدارة العامة، المجلد (٣٥)، العدد (٢)، الرياض ١٩٩٥، ص ٣١٥.
- ٧٠- فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات : الأسس - المراحل - الآليات، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة فهد الوطنية، ١٩٩٩، ص ٧٦-٨٢.
- ٧١- رمزية الغريب: التقويم والقياس النفسي والتربوي، القاهرة، الأنجلو المصرية، ١٩٩٦، ص ١٥٧.



الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في جمهورية مصر العربية - دراسة ميدانية -

جامعة الأزهر

كلية التربية تفهنا الأشراف

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

استبانة حول

الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع

الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث

سنوات في جمهورية مصر العربية

إعداد

د. جمال محمود محمد الخباز

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

بكلية التربية جامعة الأزهر - فرع الدقهلية

السيد الأستاذ/

تحية طيبة وبعد،،

يقوم البحث بدراسة بعنوان "الممارسات الأدائية لإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية، وذلك للتعرف على الممارسات الأدائية التي تتخذها الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في التعامل مع الأزمات، ولتحقيق ذلك كان لابد من التعرف على رؤية سيادتكم ونشكر لسيادتكم مقدماً حسن تعاونكم معنا.

بيانات عامة:

الاسم (اختياري).....المدرسة:.....

الوظيفة: مدير ( ) وكيل ( ) مدرس أول ( ) مدرس ( ) إخصائى اجتماعي ( )

- عدد سنوات الخبرة في آخر وظيفة: أقل من ٥ سنوات ( )، خمس سنوات فأكثر ( )

- المؤهل الدراسي: بكالوريوس أو ليسانس ( ) دبلوم عالي (عام أو خاص) ( )

- الإعداد: تربوي ( ) غير تربوي ( )

- عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات: لا يوجد ( ) مرة واحدة ( ) مرتان فأكثر ( )

- المقصود بالأزمة : موقف حاد أو طارئ أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال والاضطراب بالنظام المتبع في المدرسة، وإضعاف قدرتها على تحقيق أهدافها، وتوقف حركة العمل بها أو انخفاضها إلى درجة غير معتادة، مما يتطلب إجراءات فورية لمواجهةها ومن أمثلة هذه الأزمات ما يلي:

- حدوث حالات تسمم غذائي عند تناول بعض الأغذية والمشروبات من الباعة الجائلين أو المقصف المدرسي .

- قيام بعض الطلاب بتخريب الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية بالمدرسة، وسرقة بعضها.

- سرقة دفاتر غياب الطلاب أو دفاتر حضور وانصراف العاملين بالمدرسة.

- سرقة خاتم شعار الجمهورية. - تعرض المدرسة لكوارث طبيعية

- ظهور مرض معدي بين الطلاب - صعق التيار الكهربائي لأحد الطلاب

- حدوث شجار بين الطلاب داخل المدرسة - حدوث حريق بمعامل المدرسة

الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في جمهورية مصر العربية - دراسة ميدانية -

- اعتداء بعض الطلاب على المعلمين. - غياب أغلب المدرسين عن الحصّة الأولى.
  - بتر ساق أو ذراع طالب وهو يعمل على أحد الآلات
  - سقوط أحد جدران أو سقف أحد الفصول على الطلاب
  - حالات الموت المفاجئ لأحد الطلاب أو المعلمين أو الإداريين... وغير ذلك من الأزمات
- المحور الأول: الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة:
- فيما يلي مجموعة من الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية للتعامل مع الأزمات المدرسية في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة، ضع علامة (√) أمام كل منها، وفقاً لدرجة توافرها في الواقع الفعلي من وجهة نظر سيادتكم.

م	الممارسات	درجة التوافر		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	يوجد بالمدرسة فريق عمل مدرب ومؤهل بدرجة كافية يمكنه القيام بواجباته في حالة الأزمات			
٢	يتم توفير الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتخطيط لإدارة الأزمات المدرسية المختلفة			
٣	تتوافر بالمدرسة تعليمات إدارية واضحة وكافية تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المدرسية المحتملة			
٤	تتوافر بالمدرسة برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات المدرسية يتم مراجعتها وتطويرها باستمرار			
٥	توفر المدرسة برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمة			
٦	تعقد إدارة المدرسة اجتماعات دورية وتجري تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمة المحتملة			
٧	تعطى إدارة المدرسة اهتماماً كافياً بإرشادات الإنذار المبكرة والتي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة مدرسية: كالشكاوى من وضع معين أو نحوه			
٨	تقوم إدارة المدرسة بعمل مسح لبيئة العمل الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل المدرسة بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة			
٩	هناك اهتمام ودقة كافية بعمليات تصنيف وتحليل مؤشرات احتمال حدوث أزمات			
١٠	توجد بالمدرسة قاعدة بيانات فورية يمكن استخدامها في حالة حدوث أزمة			
١١	يتسم الهيكل التنظيمي بالمدرسة بمرونة كافية تساعد في			

			التعامل مع الأزمات لخطه حدوثها	
١٢			توجد بالمدرسة لوحات إرشادية تشير إلى تجنب الأزمات المحتمل حدوثها	
١٣			توفر إدارة المدرسة وسائل الأمان والوقاية والطوارئ لاستخدامها أثناء الأزمة	
١٤			تتضمن صحافة المدرسة بعض التوجهات لمواجهة الأزمات المحتمل حدوثها	
١٥			توجد بالمدرسة وسائل متنوعة للاتصال بأولياء الأمور والعاملين بالمدرسة	
١٦			تقوم إدارة المدرسة بعمل علاقات فورية مع الجهات التي لها دور في مواجهة الأزمات المدرسية	

المحور الثاني: الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في مرحلة أثناء وقوع الأزمة:  
 فيما يلي مجموعة من الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية للتعامل مع الأزمات المدرسية في مرحلة المواجهة (أثناء وقوع الأزمة) ضع علامة (√) أمام كل منها وفقاً لدرجة توافرها في الواقع الفعلي من وجهة نظر سيادتكم.

م	الممارسات	درجة التوافر		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	تقوم إدارة المدرسة بالسيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها			
٢	توزيع إدارة المدرسة المهام والمسئوليات والصلاحيات بصورة دقيقة عند حدوث أزمة مدرسية في فترة قصيرة			
٣	توجد جهة مركزية منسقة لنظام المعلومات لمنع التشتت وانتشار الشائعات والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة .			
٤	تعمل الإدارة المدرسية على تفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة حتى يتسنى لهم العمل بحرية كاملة .			
٥	تحرص الإدارة المدرسية على تحديد الهدف بدقة عند مواجهة الأزمة مما يساعد في التعامل معها بكفاءة وفاعلية			
٦	تقوم إدارة المدرسة بالاتصال بفريق المواجهة فعلاً أثناء الأزمة (مع توفير البدائل) وإنشاء غرفة عمليات سريعة جداً لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها			
٧	تقوم إدارة المدرسة بالمتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر			

الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في جمهورية مصر العربية - دراسة ميدانية -

		وأعضاء الأزمة، وتيسير وسائل الاتصال المستمرة للتأكد من مدى الأضرار التي تسببها أو قد تسببها الأزمة .
٨		تتخذ إدارة المدرسة قرارات سريعة وفعالة في ضوء الشروط الضاغطة ترتبط بدقة الأدوار والمهام.
٩		تضع الإدارة المدرسية عامل الوقت في الاعتبار عند التعامل مع الأزمات بدقة مناسبة .
١٠		تتيح الإدارة المدرسية قدرة وسرعة كبيرة ومناسبة في تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.
١١		تبنى الإدارة المدرسية سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الأزمة.
١٢		تعمل إدارة المدرسة على استشارة أهل الرأي والخبرة والعلم في التعامل مع الأزمات المدرسية.
١٣		تستخدم إدارة المدرسة معلومات الأمن الوقائي والتربية الأمنية لخفض مستوى التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية.
١٤		تقوم الإدارة المدرسية بوضع البدائل وخطط الإسعافات الأولية لضمان عدم الضرر لمن يقدم المساعدة.
١٥		تقوم الإدارة المدرسية بالاتصال السريع بالمنظمات الحكومية وغير الحكومية التي من المحتمل أن تساعد فعلاً في التقليل من المخاطر وآثار الأزمة .
١٦		تشجيع الإدارة المدرسية المبادرات الذاتية الموقفية كمنهج لاتخاذ القرارات أثناء الأزمة.

المحور الثالث: الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في مرحلة ترتيب الأوضاع،  
مرحلة ما بعد الأزمة:

فيما يلي مجموعة من الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية للتعامل مع الأزمات  
المدرسية في مرحلة ترتيب الأوضاع "مرحلة ما بعد الأزمة" ضع علامة (✓) أمام كل منها  
وفقاً لدرجة توافرها في الواقع الفعلي من وجهة نظر سيادتكم.

م	الممارسات	درجة التوافر		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	يتم اتخاذ الإجراءات الأزمة لممارسة النشاطات الاعتيادية في المدرسة دون أي تأخير في ظروف الأزمات.			
٢	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة مع تقديم الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.			
٣	تعمل إدارة المدرسة بكفاءة عالية على تخفيف آثار الأزمة وذلك بالحد من استمرارها.			
٤	تبادر الإدارة المدرسية باستثارة المشاركة الشعبية والمنظمات غير الحكومية للتعاون مع المسؤولين للتخفيف من حدة الأزمة.			
٥	تعمل إدارة المدرسة على تحديد الجوانب السلبية في الإدارة والمسببة لحدوث الأزمة.			
٦	تشجع إدارة المدرسة الجهود المبذولة من قبل أولياء الأمور لإعادة الأمور كما كانت عليه قبل وقوع الأزمة.			
٧	تقوم إدارة المدرسة بعمل تقييم موضوعي لخطط وقرارات الأزمات المشابهة في مدارس أخرى مماثلة للاستفادة منها كدروس للتعامل مع الأزمات في المدرسة.			
٨	تستخلص إدارة المدرسة بصورة فعالة الدروس والعبر من			

الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في جمهورية مصر العربية - دراسة ميدانية-

			الأزمات التي واجهتهم سابقاً للاستفادة منها عند وضع خطط الأزمات المستقبلية.
			تقوم الإدارة المدرسية بالمتابعة المستمرة لآثار الأزمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل.
			تضع إدارة المدرسة خطط تدريب منظمة جداً للعاملين بالمدرسة على السيناريوهات المتوقعة.