

مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عُمان

د. حمدة حمد هلال السعدية

كلية العلوم التطبيقية بالمرستاق - وزارة التعليم العالي العُمانية
سلطنة عُمان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان بالإضافة إلى تعرف أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية على تقديرات مديري ومديرات المدارس المطبق عليهم الاستبانة. ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (٥٢) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (٦٠) مديراً ومديرة. وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات. ومن أهم النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية ما يأتي: أن مديري مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان يمتلكون مهارات، وقدرات إدارية، وفنية، تمكنهم من التعامل مع الأزمات التي تحدث بحكمة ودراية، حيث اتضح وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). وأن مجالات مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية جاءت على التوالي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، أما فيما يتعلق بأثر متغيرات الدراسة فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود دلالة فروق في مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في متغيرات كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للمجال الإداري، بينما توجد فروق فردية فيما يخص المرحلة التعليمية ولصالح الحلقة الأولى.

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات والإجراءات المقترحة لمدى امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية بمنطقة الباطنة شمال: من أهمها:

١ - التركيز على أهمية وضع الخطط التطويرية للتعامل مع الأزمات، وذلك بمشاركة

الجميع (المدرء، والمعلمين، والطلبة)، والبعد عن المركزية في رسم الخطط واتخاذ القرارات في تلك المواقف.

٢ - ضرورة تفعيل وجود فريق عمل متكامل داخل المدرسة للتعامل مع الأزمات من خلال توزيع المهام والأدوار، وعقد الاجتماعات الدورية بينهم، لاحتواء الأزمات عند حدوثها بأقل الأضرار بالمسيرة التعليمية.

المقدمة

يعيش التعليم اليوم في معظم دول العالم أزمة حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتتنوع أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة لأخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى، ورغم هذا التنوع والاختلاف، إلا أنه لا بد من التسليم بأن طبيعة العملية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة، كما أن التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها العالم اليوم تؤدي إلى تفاقم الأزمات التربوية وزيادتها. فالأزمة التربوية هي جزء من الأزمة العالمية التي تزداد شدتها وحدثها يوماً بعد يوم، وتكمن خطورة الأزمة التربوية في ارتباطها بشريحة كبيرة من أفراد المجتمع (الطلاب وأولياء الأمور) كما أن التعامل السيئ مع هذه الأزمات يترتب عليه خسائر مادية وبشرية ونفسية واجتماعية كبيرة، بالإضافة إلى تهديدها للأهداف الأساسية للمؤسسة التعليمية، مما يؤثر على استمرار نجاح المؤسسة التعليمية وبقائها، وبالرغم من أنه يمكن التنبؤ ببعض هذه الأزمات إلا أن المؤسسات التعليمية ما زالت حتى الآن عاجزة عن منع حدوثها، وكل ما يمكن أن تفعله هو الاستعداد لمواجهتها والتخفيف من حدتها (صادق، ٢٠٠١). ويرى أحمد (٢٠٠٢) أن الأزمة التعليمية داخل المدارس هي حالة مؤقتة من الضيق، وعدم التنظيم، وخلل في الإدارة، وتتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف.

ففي هذا العصر الذي يتسم بالتغيير الشديد في العلم والتكنولوجيا ونمط الاستهلاك، وأنماط العلاقات بين البشر، يجب أن يكون هناك استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع مواقف الحياة المختلفة.

ويرى أبوخليل (٢٠٠١) أن هناك معرفة ووعي عند المعلمين والإداريين بأسلوب إدارة الأزمة، وكيف يتصرف المديرون والمعلمون في مواقف الأزمات؟ وكذلك معرفة المهارات والقدرات والمعارف والاتجاهات التي يجب تدريب المديرين في المواقف الأزمومية المختلفة عليها، ومعرفة المظاهر التي تجسد الأزمة على مستوى الفصل والمدرسة، ومعرفة العوامل التي تفسر وجودها واستمرارها.

وترى الفزاري (٢٠٠٣) أن السلطنة تدرك كغيرها من الدول أهمية الأخذ بإدارة الأزمات نظرا للتحويلات والتطورات الهائلة السريعة في جميع مجالات المعاصرة، ومن بينها المجال التربوي الذي واجه تغيرات مهمة وسريعة في جميع جوانبه، ونتيجة لهذا التطور السريع والمتنامي، تواجه المدارس العديد من التحديات والمتطلبات، كما برزت الكثير من الأزمات مما تطلب حتمية التصدي لها لمواجهة المواقف التي تحمل في طياتها مخاطر تؤدي إلى أزمات مؤثرة في العمل. كما أن هناك الكثير من بؤابر الاهتمام بموضوع الأزمات في مدارس السلطنة، فقد حرصت الإدارة العامة للدفاع المدني على زيادة نشر الوعي بأساليب وتدابير الوقاية من أخطار الحريق سواء في المدارس أو رياض الأطفال وتوضيح أخطار الحريق، كما قامت الإدارة بإعداد العديد من الكتب والنشرات والملصقات التي توضح الإجراءات والإرشادات لدى المواطنين والمقيمين، لوقاية أنفسهم وحماية ممتلكاتهم من أخطار الحريق سواء في المنزل أو المدرسة، وقامت بنشرها في مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة بالتنسيق مع الجهات المعنية بشرطة عمان السلطانية، كما تقوم الإدارة العامة للدفاع المدني بسلطنة عمان باستقبال العديد من طلبة المدارس والمعاهد وترتيب زيارات لهم لمبنى الإدارة العامة أو لفروعها المختلفة في المناطق وإطلاعهم على نشاطات وإمكانات الدفاع المدني وأساليب العمل المتبعة (الدفاع المدني، ب ت). بالإضافة إلى الرسالة الواردة إلى المدارس من دائرة الإرشاد والتوعية التربوية بوزارة التربية والتعليم التي تنص على إصدار دليل الإصحاح البيئي المدرسي، الذي يهدف إلى تبصير الإدارة المدرسية والمختصين بالمدارس بالإصحاح البيئي بالمدرسة من خلال التعاون والتنسيق مع كل من وزارة الصحة وبلدية مسقط

حول مراعاة الجوانب الصحية الخاصة بالمرافق وأمن المبنى المدرسي خاصة مواقف الحافلات المدرسية ووجود أسلاك مكشوفة، وسلامة السلالم المدرسية، وذلك حرصاً على سلامة الطلبة والعاملين بالمدرسة، مع متابعة نظافة المقصف المدرسي والأغذية المقدمة من خلاله، ووجود الإضاءة والتهوية داخل الفصول وهذا مما يدل على اهتمام وزارة التربية بهذا الموضوع في الوقت الحاضر (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣).

مشكلة الدراسة

تري (الفزاري، ٢٠٠٣) أن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت وما زالت وستظل تهتم بالكوادر الإدارية، وتعمل على تحسين أدائها في العمل، وأن التعرف على الأزمات التي يتعرض لها مدير ومساعد المدير في مدارس السلطنة يساعد المسؤولين على مستوى وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها في بناء البرامج التدريبية، ووضع خطط عملية ومدرسة وواعية لمنع الأزمات، ثم التدريب عليها في ضوء المستوى الأمثل وفقاً لإمكانية كل مدرسة. كما أن وجود أزمات تربوية في مختلف المدارس بالسلطنة، أظهر الحاجة لإيجاد قيادات تربوية واعية بمختلف مستوياتها تتمتع بمهارات علمية وعملية قادرة على مواجهة أي أزمات مستقبلية، وهذا يؤكد الدور المهم الموكل لمدير المدرسة، باعتباره أحد القيادات التربوية المهمة والمنفذ للسياسة التعليمية بما تتضمنه من أهداف وغايات. كما بينت نتائج الفزاري (٢٠٠٣) المقامة في مدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان أن هناك أزمات تعاني منها مدارس السلطنة منها أزمات تتعلق بالطلبة والمعلمين والمرافق، وأن الإجراءات المستخدمة في إدارة الأزمات ما زالت غير كافية مما يدل على أن هناك نقص في مهارات مدراء المدارس، مما استوجب القيام بهذه الدراسة للوقوف على أهم المهارات الإدارية والفنية التي يجب أن يمتلكها مدراء مدارس التعليم الأساسي بحلقته الأولى والثانية والمدارس المشتركة بمدارس منطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان في التعامل مع الأزمات المدرسية، كما أن الاهتمام المتزايد بإدارة الأزمات كأحد

اتجاهات الفكر الإداري التربوي يفرض الحاجة إلى دراسة تستهدف معرفة مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية وإيجاد مقترحات لإدارة الأزمات في مدارس السلطنة.

أسئلة الدراسة

- ١ - ما مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان؟
- ٢ - ما أهمية مجالات مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان؟
- ٣ - ما أهمية تحديد مدى امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان حسب شدتها؟
- ٤ - هل يختلف مدى امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى :

- ١ - تحديد مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساس بحلقتيه الأولى والثانية والمدارس المشتركة بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان.

٢ - الكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة لمدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعاً قل تناوله في البيئة العمانية، كما يمكن أن يستفاد من نتائج هذه الدراسة في معرفة المهارات التي يجب أن يمتلكها مديرو المدارس في التعامل مع الأزمات المدرسية، ومن ثم تدريبهم عليها. وضع مقترحات لتدريب المديرين في كيفية تعاملهم مع الأزمات المدرسية، ومواجهتها سواء كان ذلك على مستوى المدرسة أم مستوى الفصل، ومن ثم الحد من آثارها السلبية بالمؤسسات التعليمية.

حدود الدراسة

١ - الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال بحلقته الأولى والثانية والمختلطة، ويبلغ عددها مائة وعشرين مدرسة.

٢ - الحدود البشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على مديري ومديرات مدارس منطقة الباطنة شمال بحلقته الأولى والثانية والمختلطة التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والقائمين على رأس عملهم في الفصل الدراسي الثاني، في العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م.

٣ - الحدود الزمانية: جرى تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م.

مصطلحات الدراسة

مفهوم الأزمة: نقطة تحول غير عادية، وحدث مفاجيء في حياة المدرسة، تفقد توازنها، ويوقف تصرفاتها الطبيعية بشكل يصعب التكهّن به، وتتلاحق المواقف والأحداث بسرعة وتتشابك فيه الأسباب بالنتائج، ويفقد معها مدير

المدرسة القدرة على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية (عبوي، ٢٠٠٦).

الأزمة التربوية التعليمية المدرسية: عرفها أحمد (٢٠٠٢) بأنها حالة مؤقتة من الضيق، وعدم التنظيم، وخلل في الإدارة، وتتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع المواقف، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها.

مفهوم الأزمة التربوية إجرائياً: مواقف تتعرض لها المدرسة بصورة مفاجئة، ينتج عنها قلق وتوتر لجميع الأفراد في المدرسة، وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته على أداة الدراسة المتمثلة في إدراك التعامل مع الأزمات المدرسية والمعدة من قبل الباحثة في هذه الدراسة.

إدارة الأزمة التربوية: عرفها عبدالله (٢٠٠٣) أن إدارة الأزمات هي أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتكوين فرق الأزمات، والقيادة، ونظم الاتصال، ونظم المعلومات.

إدارة الأزمة التربوية إجرائياً: هو أسلوب إداري يستخدمه مدير مدارس التعليم الأساسي للتعامل مع الأزمات المدرسية من خلال المهارات التي يمتلكها مدراء المدارس وكما حددتها أداة الدراسة.

الإطار النظري

عند الحديث عن إدارة الأزمات لا بد من التفرقة بينها وبين الإدارة بالأزمات، لأنه يحدث خلط بينها في بعض الأحيان، فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة، والقضاء عليها أو تغيير

مسارها لصالح المنظمة، ويتم التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. وتختص هذه الإدارة بمنهجية التعامل مع الأزمات، في ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة (سليمون، ٢٠٠١). كما يرى أبو خليل (٢٠٠١) أن إدارة الأزمة هي تلك العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنعها أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمدرسة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة، وأخيرا دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها ومجابهتها في حالة حدوثها في المستقبل. ومن هنا فإن إدارة الأزمة هي فن السيطرة على الأزمة والتغلب عليها بالأساليب والأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وهذا المصطلح يختلف عن مصطلح الإدارة بالأزمات الذي يقوم على افتعال الأزمات من لا شئ كأسلوب إداري تستخدمه الإدارة للتعامل مع بعض المشكلات الفعلية القائمة وفق برنامج زمني، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد وتسبب لهم حالة من عدم التوازن، ويحتاج هذا الأسلوب إلى مهارات خاصة ومعارف سلوكية معينة (أحمد، ٢٠٠٢) والهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات، أنه وسيلة للتنمية وإخفاء المشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل، حيث إن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها والتعامل معها. بينما الإدارة بالأزمات ليست عملية إستراتيجية ولكنها عملية وقتية هامشية تنتهي بسرعة (عبدالله، ٢٠٠٣).

أسباب الأزمة التربوية

تواجه المؤسسات التعليمية تغيرات علمية واجتماعية وبيئية متعددة سريعة ومفاجئة، تتسبب في حدوث أنواع متعددة من الأزمات التي قد تختلف في أسبابها ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها ودرجة تكرار حدوثها من وقت لآخر، مما يؤثر

على كفاءة المؤسسات التعليمية ودرجة تحقيقها لأهدافها، وهناك أسباب تؤدي إلى حدوث الأزمة التربوية مثل سوء الفهم والإدراك وسوء التخطيط والإهمال، وقصور الإدارة، والأخطاء البشرية، وضعف المتابعة والمراقبة وتعارض المصالح والصراع على السلطة وغيرها ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

✱ **قصور الإدارة التعليمية:** ويتمثل ذلك في ضعف كفاءة الجهاز الإداري بالمؤسسة التعليمية وعدم قدرته على التنبؤ بالإحداث المستقبلية واستقبال إشارات الإنذار المبكر بكل حذر وجدية، هذا بالإضافة إلى استخدام الرقابة والصرامة، وعدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، وضعف الثقة بالمعلمين، وضعف العلاقات الإنسانية، وغياب التخطيط الاستراتيجي التعليمي، وجمود التنظيم سواء في تنظيم الإدارة التعليمية أو تنظيم التعليم نفسه.

✱ **ظروف العمل المادية في بيئة المؤسسة التعليمية:** ويتمثل في عدم توافر الظروف المادية من تهوية وإضاءة، وعدم توافر وسائل الأمن والسلامة كطفايات الحريق، ومخارج الطوارئ طبقاً لقواعد أنظمة الحرائق، وعدم المحافظة على البيئة المدرسية من حيث التلوث فنلاحظ أو نشاهد تسرب الغازات، وعدم النظافة وغيرها.

✱ **الخوف الوظيفي:** وما يترتب على ذلك من غياب التغذية الراجعة، وعدم اعتراف المعلمين بأخطائهم، وانعدام الثقة بين المعلمين، وتغلب المصلحة الخاصة على العامة، والتفسير الخاطئ للأمور، والاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات.

✱ **الشائعات داخل المؤسسة التعليمية:** وهي تمثل مصدراً لحدوث الأزمات، لأنها تحمل في مضمونها تصعيداً للمواقف، وتعتمد على معلومات غير دقيقة.

✱ **ضعف نظم المعلومات والاتصال داخل المؤسسة التعليمية:** ويتمثل ذلك في نقص المعلومات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، وضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا، بسبب عدم التعاون، والتنافس السلبي، وانتشار النزاعات، وعدم الالتزام بتعليمات الإدارة العليا للمنظمة.

* سوء الفهم لجوانب الأزمة: وذلك بسبب تقييم الأمور بشكل عشوائي، بعيد عن أساليب الإدارة العلمية الحديثة، وعدم الانتباه إلى إشارات الإنذار التي تسبق عادة حدوث الأزمة، وتجاهل شكاوى العملاء، وقلة الاهتمام بالمشكلات الفنية التي يبدونها الفنيون في المؤسسة أو المؤسسات المنافسة.

* ضعف بعض جوانب العملية التعليمية: وقد يرجع ذلك إلى ضعف مدخلات النظام التعليمي بسبب انخفاض مستوى المقبولين، أو بسبب قصور في الموارد المالية، أو خلل في المناهج التعليمية، أو انخفاض مستوى المعلم، أو بسبب خلل في عمليات النظام التعليمي.

* أسباب متعلقة بالإدارة المدرسية: تتمثل في معاناة الإدارة المدرسية مجموعة أزمات تحول دون تحقيق فعالية أفضل، وتطوير منشود للعملية التعليمية؛ ومنها : قصور في فهم كثير من مفاهيم الإدارة واتجاهاتها وأدوارها لدى الكثير من المديرين والوكلاء. وانحصار دور المديرين في العمليات الإدارية الإجرائية، وعدم الاهتمام بالنواحي الفنية التي تحقق نقلة نوعية في الأداء. ومعظم السلطات المنصوص عليها في اللوائح لمجلس المدرسة، ومجلس المعلمين، ومجلس الآباء، ومجلس الطلاب وغيرها، لم تعد فعالة وأصبح النشاط روتينيا محددا. واستغراق كثير من المديرين في العمل الإداري، مع عدم توافر برامج وقنوات كافية للتنمية المهنية والكفاية الخارجية للمدرسة وتأثيرها في مجتمعها المحلي ومؤسساته، آخذة في التراجع حتى أصبحت روتينية بحتة. وتفويض الصلاحيات لإدارة المدرسة بشكل محدود ومشاركتها في الإجراءات التخطيطية (عامر، ١٩٩٧؛ هيكل، ٢٠٠٠).

خصائص الأزمة التربوية

تتميز الأزمة التربوية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المصطلحات الأخرى ذات العلاقة، يمكن توضيح أهم هذه الخصائص فيما يلي :

أن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في مجموعة أحداث متتابعة ومتسارعه في حياة المؤسسة التعليمية، وأن الأزمة التربوية تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر، الأمر الذي يضعف من قدرة الجهاز الإداري على اتخاذ القرار المناسب والسريع لمواجهةها والتخفيف من آثارها السلبية على المنظومة التعليمية، ووجود نوع من التداخل والتشابك في عناصر الأزمة التربوية، والأسباب والقوى المؤدية أو المعارضة لها. ويؤدي التصاعد المفاجئ للأزمة التربوية إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمواجهةها، وتمثل الأزمة التربوية تهديدا خطيرا للمنظومة التعليمية (المدخلات- العمليات- المخرجات)، ومن هنا فإن مواجهتها شرط ضروري ولازم للحيلولة دون تفاقمها، للعودة بالمنظومة التعليمية إلى حالتها الطبيعية، وإن مواجهة الأزمة التربوية يتطلب الخروج عن الأنماط التنظيمية والإدارية التقليدية، وابتكار نظم وأساليب إدارية جديدة تمكن من استيعاب الأزمة ومواجهة الظروف الجديدة والطائفة المترتبة على التغيرات المفاجئة. وتؤدي الأزمة التربوية غالبا إلى إنتاج مشكلات جديدة إذا لم تمتلك الإدارة الخبرة الكافية لمواجهةها، مما يتسبب في وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية بالمؤسسة التعليمية، وتتسم الأزمة التربوية عادة بضغط الوقت المتاح لمتخذ القرار، وعدم وضوح الرؤية الكاملة للأزمة. وأن مواجهة الأزمة التربوية يتطلب الوعي الكامل بالأزمة وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها والاستعداد لمواجهةها وحلها حتى لا تتفاقم (عبدالله، ٢٠٠٣).

أنواع الأزمات التربوية

- أزمات خاصة بالمباني المدرسية، من حيث مساحتها الصغيرة، وعدم وجود أماكن كافية لممارسة الأنشطة، اندلاع حرائق في بعض المدارس، تعرض المدرسة للسرقه، كثافة الفصول
- أزمات خاصة بالمنهاج الدراسية من حيث اكتظاظ المناهج والمقررات الدراسية وتخلفها وانفصالها عن البيئة.

- أزمات خاصة بالتقويم كسرقة الامتحانات، واعتماد طرق التدريس على التلقين.
- أزمات خاصة بالتعليم، من حيث قصور النظام التعليمي عن استيعاب كل الأطفال في سن الإلزام، وبالتالي زيادة معدلات الأمية.
- أزمات خاصة بالتقنيات كحدوث خلل في أجهزة الحاسب الآلي الذي يربط الوزارة بالمديريات والمدارس.
- أزمات خاصة بالمعلم من حيث المستوى المعيشي الناتج عن انخفاض الأجور ونقص التدريب.
- أزمات خاصة بالطالب مثل تسمم تلاميذ المدارس، بسبب التغذية الفاسدة (أحمد، ٢٠٠١، أبو خليل، ٢٠٠١).

أساليب التعامل مع الأزمة التعليمية

مما لا شك فيه أن التعامل مع الأزمة يتطلب استخدام أساليب متنوعة، تهيئ وتسمح لمن يتعامل مع الأزمة بحرية الحركة، وفيما يلي عرض موجز لأساليب التعامل مع الأزمة:

أولاً - تبسيط الإجراءات: من المفترض أن لا تخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمات لنفس الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة، فالأزمة لا تنتظر وهي تهدد التنظيم الإداري لذلك تحتاج إلى التدخل الحاسم السليم السريع. وتبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي، بل إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للتنظيم الإداري، الذي حدث فيه الأزمة، فالأزمة عادة تكون حادة وعنيفة.

ثانياً - المنهج الإداري العلمي: لا يمكن أن يتم التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية والارتجال، بل لا بد أن تخضع للمنهج الإداري العلمي ويشمل أربع مراحل هي :

المرحلة الأولى "التخطيط"؛ ويشمل كيفية التعامل مع الأزمة وتصور

الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، ومعرفة الاحتياجات المادية والبشرية للتغلب عليها.

المرحلة الثانية "التنظيم"؛ عادة ما يهتم بتحديد الأفراد الذين يتعاملون مع الأزمة، ومهام كل منهم، والمسئول عنهم، وسبل الاتصال بهم، وخطوط السلطة والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة، ومن الذي سيساعدهم، وأمام من سيكونون مسئولين، وذلك لضمان التدخل الكفاء في الأزمات، وتوفير نوع من التناسق والتنسيق، والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة.

المرحلة الثالثة "التوجيه"؛ ويتضمن شرح طبيعة المهمة، ومتى يتم التدخل؟ والغرض من هذا التدخل؟ والسلطة المفوضة؟ والأساليب المتاحة وغالباً ما يزود الأفراد المتعاملين مع الأزمة بالمعلومات، الأمر الذي يسهل من مهمة اتخاذ وصناعة القرار، ويتم ذلك من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق، مع اتخاذ القرار الإداري. وتتضمن عملية التوجيه، استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين، أو امتناع عن عمل معين.

المرحلة الرابعة "المتابعة"؛ بمعنى أن يكون هناك متابعة حقيقية للأزمة، لأنه غالباً ما تكون معالجة الأزمة مرحلية، وليست نهائية، وبالتالي تظل أسبابها كامنة، الأمر الذي يستلزم الاهتمام بمعالجة أسبابها للحيلولة دون وقوعها مرة أخرى.

ثالثاً - التواجد الفوري في موقع الأزمة: تعتمد إدارة الأزمات على التواجد الفوري في الموقع، فلا يمكن معالجة أية أزمة أو مقاومتها، أو التصدي لها، إلا من خلال الحضور الدائم لاستيعاب أسباب وعناصر وأبعاد الموقف الذي يواجهه التنظيم الإداري.

رابعاً - تفويض السلطة: من الأهمية أن يستخدم تفويض السلطة في إدارة الأزمة، حيث تحتاج إدارة الأزمات إلى السرعة العاجلة في اتخاذ القرار المناسب، مع مراعاة أن تفويض السلطة يجب أن يتم في نطاق المستويات

الإدارية (الإدارة العليا- الإدارة التنفيذية) مع مراعاة إمكانية إبلاغه للمستويات الإدارية بسهولة ويسر، وأن يكون القرار واضحاً بحيث لا يحدث لبس أو سوء فهم، وأن يتم انسياب القرار وتدفعه إلى كافة المستويات دون عائق.

خامساً - فتح قنوات الاتصال: تحتاج إدارة الأزمة إلى فتح قناة الاتصال مع الطرف الآخر كأداة للحصول على المعلومات، وإلى المتابعة الفورية لأحداث الأزمة ونتائجها، ويجب التخطيط لما يتم نقله من معلومات إلى وسائل الإعلام (أحمد، ٢٠٠٢).

كما يرى محمد (٢٠٠٨) أن التعامل مع الأزمة يتطلب عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب ومنها :

١ - الموارد والمتطلبات المعلوماتية حيث يتطلب التعامل مع الموقف الأزموي والسيطرة عليه الاعتماد على جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالأزمة، والقيام بتنظيمها وتبويبها وتصنيفها ومعالجتها، ونقلها وإيصالها إلى المستفيدين منها في موقف الأزمة بالطريقة المناسبة. وكلما كانت المعلومات دقيقة وموضوعية، تمكن صانع القرار من مواجهة أي متغيرات فجائية عند التعامل مع الأزمة. وتكمن أهمية المعلومات في إدارة الأزمة في أنها تعود بفوائد عديدة منها : الاستجابة السريعة للأحداث والمفاجآت والمخاطر في موقف الأزمة، والتغلب على ضيق عامل الوقت، والسيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر، وترشيد وتنسيق ما يبذل من جهود للتعامل مع الأزمة، وضمان دقة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

٢ - القيادة في الأزمات : تمثل القيادة أهم المقومات الرئيسة التي يتحدد بتطورها وتقدمها مستوى أداء أية مؤسسة، وعلى قدر كفاءتها وخبرتها وإبداعاتها، وإلمامها بكافة جوانب الأزمة يتحدد نجاحها في إدارة الأزمة. وتتلخص المسؤولية الرئيسة للقيادة الفعالة في تجميع الحقائق عن الأزمة وتحليل أسبابها، واتخاذ الإجراءات والوسائل الفعالة لتفادي الخسائر

البشرية والمادية، واستخلاص الدروس لمنع حدوث الأزمات أو تكرار حدوثها مرة أخرى.

٣ - اتخاذ القرار في الأزمات : يتوقف نجاح إدارة الأزمة على اتخاذ القرارات المناسبة، التي تساعد على تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج الإيجابية، وتجنب أكبر قدر من النتائج السلبية، والتي تعمل على إعادة التكيف مع إفرزات الأزمة وآثارها.

٤ - تشكيل فريق إدارة الأزمات : من أهم الأدوار الاستراتيجية التي تقع على عاتق قيادة المؤسسة هي إنشاء فريق لإدارة الأزمات، يعمل على زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات بأفضل الأساليب، وأقلها من حيث الجهد والوقت والمال، ومنع حدوث الأزمات، والحد من آثارها السلبية، وذلك لتوفير المعلومات الخاصة بالمجالات المتنوعة (الفنية، الاجتماعية، التنظيمية، البيئية) وتكون مطلوبة وضرورية لاتخاذ القرارات أثناء الأزمة.

٥ - تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات : تتبع معظم المؤسسات عند مواجهتها للأزمات أسلوب رد الفعل العشوائي، أي أنها تنتظر حتى وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها وإصلاح الآثار التدميرية الناجمة عنها، وهذا الأسلوب لا يحقق العائد المرجو في إدارة الأزمات. ويقتضي المنهج المتكامل لإدارة الأزمات بأن تقوم المؤسسة التربوية بتحديد وتقييم المخاطر المحتمل أن تتعرض لها البيئة المحيطة (داخليا وخارجيا)، ثم تقوم بعمل برامج الاستعدادات اللازمة لمنع أو مواجهة تلك المخاطر بكفاءة وفعالية من خلال إنشاء نظم الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها، ووضع خطط الطوارئ اللازمة، وتشكيل فريق لإدارة ومواجهة الأزمات، واستئناف النشاط، ثم تقييم الأزمة التي وقعت واستخلاص الدروس لمنع وقوع الأزمات المشابهة في المستقبل.

ويرى الشعلان (١٩٩٩) أن التعامل مع الأزمات يقتضي وجود نوع خاص

من المديرين يتم تأهيلهم وتدريبهم تدريباً عالياً وصقل مهاراتهم، ومواهبهم، خاصة وأن التعامل مع الأزمات له طابع خاص مستمد من تأثير عوامل اللحظة الحالية وكذا الامتدادات الزمنية المستقبلية بأبعادها وباحتمالاتها المتعددة. إن إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة والعمل على حلها، يتأثر بالعديد من العوامل من أهمها مدى تعقد المشكلة وتشابك جوانبها، ومستوى اجتهاده والفريق المتعاون معه، ومستوى الضغط النفسي الذي يشعر به، وهذا يحتم على المدير الجيد الوعي الكامل بالأزمة وفهمها وإدراكها والتعرف عليها مبكراً، واقتناص ما تخلفه من فرص مواتية، والاستعداد لمواجهة حلها دون إهمالها حتى تتفاقم الأوضاع (محمد، ٢٠٠٨). إن نجاح الإدارة في التعامل مع الأزمة يبدأ من محو المشكلات القديمة والتأهيل للتعامل مع المشكلات المستقبلية، فمدير الأزمة برغم كل الضغوطات من جميع الاتجاهات وهو يشعر بالحرارة المتزايدة والمتصاعدة يجب عليه أن يبدو هادئاً وأن يفكر في كيفية عدم الاستسلام للضغوط أو الهرب منها بمعنى أن عليه أن يتحمل التوتر ويقاوم التششت ويتحكم في انفعالاته؛ حيث إن أهم ما يجب أن يقوم به مدير الأزمة هو ألا يطلب من المعلمين والموظفين أن يقوموا بأشياء لم يتدربوا عليها، أو لم يكتسبوا خبرة في ممارستها من قبل، ولكن يطلب منهم القيام بالأشياء التي تدربوا عليها وليس القيام بأشياء جديدة هم غير معتادين عليها.

التخطيط لمواجهة الأزمات على مستوى المدرسة :

من الخطوات التي تساعد على إدارة الأزمات:

الخطوة الأولى - الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة؛ والهدف من ذلك هو تحديد العوامل المشتركة، وأسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف، وتحديد المدى الذي وصل إليه الموقف، وتحديد القوى المؤيدة والمعارضة، ثم تحديد نقطة البدء.

الخطوة الثانية - الدراسة التحليلية للأزمة.

الخطوة الثالثة - المواجهة والتعامل مع الأزمة : وهي رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها.

ويتفق المهتمون بدراسة الأزمة في المدرسة على أنه كي ينجح التخطيط لمواجهةها فإنه يجب مراعاة الاعتبارات التالية :

* مشاركة الإدارة والمعلمين : يتركز الاهتمام أثناء الأزمة على إنجاز العمل أكثر من الاهتمام بنجاح هؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل، ويجب التذكر أن الأفراد الذين يشاركون في إدارة الأزمة ليسوا مجرد أشياء يمكن استبدالها ولكنهم كيانات لها قيمتها.

* توخي الهدف : فيجب أن يكون الهدف واضحاً أمام متخذ القرار.

* التعاون : حيث إن الكيان الإداري وحده قد لا يكون قادراً على التعامل مع الأزمة التي تعترضه، لذلك عليه أن يطلب معاونة كل الأطراف التي تساعد للتغلب عليها.

* التفوق في السيطرة على الأحداث : ولن يتأتى ذلك إلا بالمعرفة الكاملة والتفصيلية عن الأزمة وكيفية مواجهتها.

* وجود إدارة فعالة : قادرة على الإدراك والتحكم (أبو خليل، ٢٠٠١).

* الوعي: يرى حوامدة وطنوس (٢٠٠٧) أن في التعامل مع الأزمات لا بد من إيجاد الوعي في المدارس وفي المجتمع حول الأنواع المختلفة للأزمات والأثر الذي تتركه في الناس، واستراتيجيات التدخل الممكنة، وتدريب موظفي المدرسة المتخصصين، وخاصة المرشدين، على استراتيجيات مساعدة الأشخاص في مواقف الأزمة، والمرشدون المدرسون بدورهم يحتاجون إلى تدريب، كذلك الأهالي والطلبة ليستطيع كل واحد منهم مساعدة الآخر في وقت الأزمة.

القدرات والمهارات التي يجب توافرها في مدير المدرسة عند الأزمات

* القدرة على تبني وتدعيم فلسفة إدارة فريق الأزمة، والقدرة على التفويض والرغبة فيه، والقدرة القوية على الاتصال الفعال رأسياً وأفقياً، واحترام الوقت والاستفادة بكل جزء منه، والقدرة على الحكم العقلاني على الأمور، والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة.

* كما أن الإدارة الناجحة للأزمة تتطلب الفهم الواعي للعوامل السيكولوجية المؤثرة فيها، فيتعين على كل عضو في فريق الأزمة أن يفهم الجانب الآخر من النزاع بالنسبة إلى الطالب أو المعلم أو موظف قلق أو جماعة ضغط متعصبة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض الخصائص التي يجب توافرها في مدير الأزمة للتعامل معها منها :

- سمات شخصية : مثل الشجاعة والقدرة على التكيف والموهبة والمثابرة.
- قدرات ومهارات عقلية؛ مثل الانتباه والتفكير الإبداعي والناقد والاستفادة من الخبرة السابقة، والمقدرة على التركيز والتخيل والطلاقة.
- خصائص انفعالية؛ مثل البرود الانفعالي، والقدرة على تحمل التوتر ومقاومة التشتت والتحكم في الانفعالات، وحشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية.

فضلاً عن ذلك فيجب أن يتوافر في مدير الأزمة القدرة على التخطيط والتنظيم والإصغاء الجيد، والمقدرة على جذب العناصر المدعمة وتطويرها لتحسين موقف المدرسة في مواجهة الأزمة، والمهارة في التفاوض (أبو خليل، ٢٠٠١).

دور القيادات المدرسية في إدارة الأزمة المدرسية

إن إدارة الأزمات والتعامل والتفاعل معها هي في النهاية محصلة لتفاعل عوامل عدة موضوعية وذاتية. كما أن هناك دوراً كبيراً وتأثيراً للقيادة في إدارة الأزمات وفي نجاح التطبيق الاستراتيجي وفي تأمين مرتكزات الأزمة للقيادة

الإستراتيجية كل هذا الأمور يجب أن تتوافر في القائد. وبالمقابل فإن الأزمة لها تأثير كبير على القائد، وقد يكون هذا التأثير سلبياً فهو مرتبط بكيفية التعامل معها وإدارته لها؛ إذ ثمة علاقة، وتأثير متبادل بين القائد والأزمة فكل منها يؤثر ويتأثر بالآخر، لذلك يتمثل الدور القيادي في إدارة الأزمة المدرسية بعدة مراحل منها:

١ - قبل وقوع الأزمة؛ لكي تنجح أي مدرسة أو مؤسسة تربوية في مواجهة الأزمات المتوقعة فإنه من الضروري اتباع ما يلي :

وضع استمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المدرسة ومشكلاتها، ومخاطرها والتهديدات التي يمكن أن تواجه المدرسة، والزمن المتوقع لحدوث الأزمة تقريبا، والمتغيرات النفسية والاقتصادية والاجتماعية التي تصدر عن أفراد المدرسة، وبناء قاعدة معلومات جيدة عن المدرسة دون الاعتماد على الآراء الذاتية والعشوائية، وبناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات، وعمل برنامج دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة طبقا لكل توقع تتحدد فيه الأدوار بدقة تامة، مع وجود البدائل من الأشخاص لكل مهمة أو دور، وتحديد وسائل وبدائل الاتصال وأشخاص الاتصال بدقة. وإعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات المديرين والأفراد الموجودين داخل المدرسة، والتنسيق مع الأطراف التي يجب أن تتعامل مع الأزمة، والاهتمام الشديد بالأمور التي تبدو صغيرة أو بسيطة، وإسنادها لذوي الخبرة والعلم، مهما كانت تافهة أو بسيطة، ووضع احتمالات واضحة جيدة للمؤسسات المحيطة بالمدرسة، والتي يمكن أن تتعاون وتقدم المساعدة والخبرة في حالة وقوع الأزمة. ووضع برنامج تدريبي واضح لكل مدرسة، يتم عمل تجربة لكل برنامج متوقع لحدوث الأزمة لأن التدريب هو العامل الحاسم وراء مواجهة الأزمة مع ضرورة وضوح البرامج والأدوار المتوقعة، ووضع برنامج للتدريب على مهارات مواجهة الأزمة لجميع أعضاء الفريق الذي سيقود الأزمة في حالة وقوعها مثل القدرة على الاتصال الجيد، والقدرة على التحكم الذاتي والمرونة في وضع

البدائل والجرأة في اتخاذ القرار المحسوب بدقة وموضوعية واللياقة البدنية والنفسية (أحمد، ٢٠٠٢).

٢ - أثناء وقوع الأزمة؛ يجب على القيادات المدرسية القيام بمجموعة من التصرفات والأفعال أثناء وقوع الأزمة منها:

تقدير الموقف بدقة، حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة الموجود فعلاً أثناء الأزمة مع توفير البدائل وإنشاء غرفة عمليات سريعة جداً لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها. والاتصال السريع بالمنظمات والهيئات الحكومية، وغير الحكومية المحيطة بالمدرسة، والمحتمل أن تساعد فعلاً في تقليل مخاطر وآثار الأزمة، واستخدام معلومات الوعي الوقائي والتربية الأمنية لخفض التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية. واتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة (ترتبط بدقة الأدوار والمهام)، واستخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة وعمل وتعديل وضع البدائل، وسرعة عمل الإسعافات الأولية، وضمان عدم الضرر لمن يقدم المساعدة، والاتصال الجيد بالاعلام وعدم السماح بالإدلاء بمعلومات كافية قد تكون خاطئة أي لا بد من تحديد مسئول الاتصال الإعلامي والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة، والمتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتيسير وسائل الاتصال المستمرة لضمان وخفض حالة التوتر.

٣ - ما بعد حدوث الأزمة؛ إن الاستفادة من وقوع الأزمات يعتبر هدفاً أساسياً لمستقبل مواجهة أي أزمات أخرى لذلك من الضروري اتباع ما يلي: تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمدرسة واتخاذ الإجراءات العلاجية، والعلاج النفسي والإرشاد النفسي لحالات الرعب والقلق واستثارة المشاركة الشعبية والمنظمات غير الحكومية بالتعاون مع المسؤولين لمساعدة الذين تأثروا بشدة من وقع الأزمة، كما أن وضع برنامج للسلامة أصبح من الضرورات التربوية المعاصرة، وذلك لإثراء الوعي الوقائي وإعداد فريق من أفراد كل مدرسة يتم اختيارهم،

وتدريبهم باستمرار على فترات مناسبة على كيفية إدارة مواجهة الأزمات في ظروف كل مدرسة والاستفادة من تكنولوجيا العصر ووضع الإجراءات الوقائية لأي تقدم تكنولوجي في حالة سوء استخدامه كما يجب أن تضع كل مدرسة خطط تدريب منظمة جدا على السيناريوهات المتوقعة حسب ظروف كل فرد أو كل مدرسة، محاربة التواكلية والتفكير الخرافي يجب أن يكون هدفا قوميا وتربويا تسعى إليه كل المؤسسات التعليمية، لأن تعليم التفكير العلمي في حد ذاته يقلل من الخسائر ويحقق توازن في حالة وقوع الأزمات. (الباز، ٢٠٠١، أحمد، ٢٠٠١). وكي تتجسّد القيادة في حشد قوى المعلمين والإداريين في التغلب على الأزمة فإنه يجب العمل على تفجير طاقاتهم الكامنة لوقف زحف الأزمة باعتبار أن الطاقات الكامنة هي خط الدفاع الثاني والمطلوب استخدامه لتطوير الهجوم بطاقة مضاعفة للسيطرة على الأزمة. وهذا يتطلب ما يلي:

- مساعدتهم حتى يدركوا مغزى الهدف الذي يسعى لتحقيقه.
- أن يتفهم كل فرد دوره ويخطط وقته طبقاً لإمكاناته.
- دعوة المشاركين في المواجهة للتحرر من القيود السابقة، واستخدام ما لديهم من ابتكارات وإبداعات.
- جعلهم يشعرون بالمسؤولية المشتركة (أبو خليل، ٢٠٠١).

الدراسات السابقة

بالرغم من الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بمجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئة، وأن هناك تحدياً يواجه الأفراد، والمنظمات، والدول، إلا أن الأزمات التربوية ما زالت جديدة في الميدان التربوي ولا تجد الاهتمام لتفادي مخاطر تلك الأزمات على نظمنا التربوية، وإن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قليلة. لذلك تناولت هذه الدراسة بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأزمة التربوية في بعض الجوانب ومن هذه الدراسات:

الدراسات العربية

١ - دراسة عامر (١٩٩٧) التي هدفت إلى الوقوف على مفهوم الأزمة والكارثة وأنواعها، وسبل مواجهتها، وتعرف أبعاد الوعي لدى الطلاب وسبل تنميته، ومن ثم الوصول إلى تصور مقترح يؤصل دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى الطلاب. وقد استخدم الباحث الزيارات الميدانية لبعض مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بالمنوفية والمقابلات الشخصية مع بعض القيادات التربوية في محافظة المنوفية. أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف الكفاية التربوية لدى المعلم بما لا يمكنه من ربط بعض قضايا الكوارث والأزمات بالمادة التي يدرسها، إهمال إدارة المدرسة تدريب الطلاب على وسائل الدفاع المدني، ومعظم المقررات الدراسية لا تشير إلى الأزمات الاجتماعية أو الكوارث.

٢ - دراسة الأعرجي (١٩٩٩) بعنوان إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية: دراسة مسحية في المصارف الأردنية. هدفت إلى التعرف على طبيعة الاتجاهات السلوكية والفكرية الوظيفية (وقائية أو علاجية) للعاملين تجاه الأزمات والتعرف على مستويات الجاهزية للتعامل مع الأزمات. اعتمدت الدراسة على استبانة لغرض جمع المعلومات تم اشتقاق أسئلتها من تعاريف إجرائية لكل المسميات الرئيسة (الأزمة، الوقائية، العلاجية، الجاهزية في التعامل مع الأزمات، معوقات الجاهزية). وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود عملية توازن وتناسب طوعي بين مستويات الميول الوقائية والعلاجية في مفاهيم وسلوكيات أفراد العينة من جهة ومستويات الجاهزية من جهة أخرى. وأن هناك تقارباً بين مستويات الميول العلاجية في التعامل مع الأزمات.

٣ - دراسة أبو خليل (٢٠٠١) بمحافظة الإسكندرية والبحيرة التي هدفت إلى التعرف على بعض الأزمات المتولدة داخل المدرسة، أو التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً، ومعرفة أسلوب المديرين في التعامل معها والإجراءات التي يمكن أن يتخذوها إذا توقعوا حدوثها مستقبلاً. كما

استهدفت الدراسة معرفة العوامل التي يمكن أن تقلل من كفاءة التخطيط لمواجهة الأزمات داخل المدرسة فضلا عن تحديد بعض المعايير التي تحقق الفاعلية لقرارات الأزمة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : وجود فروق بين تكرارات الاستجابة بالنسبة لحدوث بعض الأزمات داخل المدرسة، ووجود سلاح مع الحارس في المدرسة، كما أشارت إلى ضرورة التدريب على كيفية إطفاء الحريق في صورة نشاط.

٤ - دراسة الألفي (٢٠٠٣) بعنوان "إدارة أزمات التعليم في مصر دراسة تحليلية مستقبلية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم مفاهيم واتجاهات الفكر الإداري المعاصر في إدارة الأزمات، وإبراز أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة الأزمات في التعليم، وتوضيح أهم ملامح البعد المستقبلي لإدارة الأزمات في التعليم، وتحديد طبيعة أزمات التعليم الحالية في مصر والمتوقع منها مستقبلا، ومعرفة واقع إدارة الأزمات والممارسات الحالية لها وجهود التعامل مع الأزمات في مؤسسات التعليم ومستوياته الإدارية المختلفة، ووضع تصور مستقبلي مقترح لإدارة الأزمات في مصر. تحدت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس وهو كيف يمكن التوصل إلى أسلوب مناسب لإدارة أزمات التعليم في مصر في مستوياته الإدارية المختلفة. شملت عينة الدراسة أربع فئات ممثلة لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في التخصصات التربوية بالإضافة إلى القيادات الإدارية في المستويات لإدارة التعليم قبل الجامعي في مصر وهي : المستوى القومي (ديوان عام وزارة التربية) المستوى المحلي (مديريات التعليم بالمحافظات التعليمية) المستوى الإجرائي (المدارس في المراحل التعليمية المختلفة)، وبلغ عدد أفراد العينة (٤٤٧) فردا أما العينة الثانية للدراسة فقد شملت ثلاث فئات فقط ممثلة للقيادات الإدارية في المستويات الثلاثة لإدارة التعليم وقد بلغ عدد أفرادها (٣٨٣) فردا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وأسفرت نتائجها عن العديد من النتائج من أهمها : أن هناك العديد من أزمات التعليم التي واجهت النظم التعليمية في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء وأن

النظم التعليمية والمدرسية القادرة على وضع توقعات للآزمات والاعداد لمواجهةها تكون أكثر قدرة من غيرها على تجاوزها بسرعة وفاعلية. كما أكدت النتائج على تنوع آزمات التعليم الحالية لتشمل الجوانب المختلفة لمنظومة التعليم وأن اختلفت درجة وجودها والمستوى الإداري الذي يواجهها مع وجود مجموعة أخرى من آزمات التعليم التي من المتوقع أو الممكن حدوثها مستقبلا. وتتوافر متطلبات إدارة الآزمات في مؤسسات التعليم ومستوياته الإدارية المختلفة بصورة متوسطة، وإن كانت أقل في مرحلة قبل حدوث الآزمة (الاستعداد والوقاية) بسبب الافتقار إلى القدرة على الاستجابة لمؤشرات وقوع الآزمات وعدم وجود فروق مدربة معدة للقيام بمهام التدخل في الآزمات، وضعف الاهتمام بعقد دورات تدريبية في هذا المجال. وتوجد اتجاهات إيجابية لدى أفراد عينة الدراسة من المستويات الثلاثة لإدارة التعليم نحو استخدام أسلوب إدارة الآزمات في التعليم في المراحل المختلفة للآزمة.

٥ - دراسة الفزاري (٢٠٠٣) بعنوان تطوير إدارة الآزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الآزمات التي تواجه مديري ومساعد مديري المدارس الإعدادية، والثانوية بسلطنة عمان، وكذلك التعرف على الإجراءات المستخدمة لإدارة تلك الآزمات من وجهة نظرهم، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين وفقا للمسمى الوظيفي، والجنس، والمرحلة الدراسية، والخبرة، والمنطقة التعليمية، ووضع إجراءات مقترحة لتطوير إدارة الآزمات. توصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الخمسة لأنواع الآزمات والإجراءات المستخدمة لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية ومساعدتهم بسلطنة عمان، تراوحت بين المتوسطة ودون المتوسطة، أما فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد توصلت الدراسة إلى أن توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى

الوظيفي في ثلاثة أبعاد من أبعاد الاستبانة وهي أزمات طبيعية، وصحية، والإجراءات المستخدمة لإدارة الأزمات. وبالنسبة لمتغير المنطقة التعليمية توجد فروق ذات دلالة إحصائية (٠,٠٥) في الأزمات ذات العلاقة بالمعلمين والطلاب، وأزمات المرافق، والإجراءات المستخدمة لإدارة الأزمات. ولا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس والمرحلة الدراسية.

٦ - أجرى الشعلان (٢٠٠٤) دراسة بعنوان "القيادات وإدارة الأزمات" دراسة تحليلية عن اتجاهات القيادات الأمنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية نحو أساليب التعامل مع الأزمات وواقع التطبيق. هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القيادات الأمنية بوزارات الداخلية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي نحو أساليب التعامل مع الأزمات، وإلى أي درجة يطبقون هذه الأساليب في الواقع العملي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للواقع. وتم تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لجميع المعلمين وتحليلها والوصول إلى النتائج. وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاتجاهات الباحثين نحو أساليب التعامل مع الأزمات في كافة مراحلها (٢,٨١) واتضح أن القيادات الأمنية يميلون إلى إعطاء أهمية كبيرة لأساليب التعامل مع الأزمات، ولكنهم يطبقونها بدرجة أقل في الواقع العملي.

٧ - دراسة صبرية (٢٠٠٦) هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدات فرق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرات تمارس عمليات إدارة الأزمات التي تتعلق: بالتخطيط، والتنظيم، والمتابعة، ونظم الاتصال، ونظم المعلومات، واتخاذ القرارات، والتقويم بدرجة متوسطة، في حين تمارس المديريات العمليات التي تتعلق بالتوجيه، وتشكيل عضوات الفرق، والقيادة بدرجة عالية.

٨ - دراسة حوامدة وطنوس (٢٠٠٧) هدفت الدراسة إلى تحديد مدى امتلاك المرشد التربوي لمهارات التدخل الإرشادي في التعامل مع الأزمات في

محافظات وسط فلسطين بالإضافة إلى التعرف على الفروق في مدى امتلاك المرشد لمهارات التدخل الإرشادي في التعامل مع الأزمات تبعاً لمتغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة. أشارت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لمهارات المرشدين في التعامل مع الأزمات بلغ (٤,١٣) وهذا يشير إلى مستوى مرتفع في امتلاك المرشد لمهارات التدخل وقت الأزمات. كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى امتلاك المرشد التربوي لمهارات التدخل الإرشادي في التعامل مع الأزمات تبعاً لمتغيرات الجنس والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

٩ - دراسة ماهر (٢٠٠٨) بعنوان التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية. هدفت إلى التعرف على الأزمات التربوية وأسبابها ومظاهرها، ومراحل إدارتها، وكذلك دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التربوية والحد من آثارها السلبية بالمؤسسات التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات التربوية على مواجهة الأزمات التربوية والحد من آثارها السلبية وتقليل الخسائر المادية والبشرية إلى أقصى حد ممكن، وذلك من خلال طرح عدة بدائل وخيارات يمكن إتباعها للوصول بالمؤسسة إلى حالة الاستقرار التي كانت قبل حدوث الأزمة. انتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لكيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية والتنبؤ بها.

الدراسات الأجنبية

١ - أجرى (Butler,1996) دراسة هدفت إلى الكشف عن أساليب الوقاية المستخدمة من قبل مديري المدارس والمرشدين في التعامل مع أزمة الانتحار لدى الطلبة في مدارس ولاية تكساس. وجمعت البيانات من

خلال تطبيق الاستبانة للتعرف على أساليب الوقاية التي يستخدمها المديرون والمرشدون للتعامل مع أزمة الانتحار. وأشارت النتائج إلى أن المدارس التي يكثر فيها الانتحار طبقت فيها برامج وقائية أكثر من المدارس التي لا يوجد فيها إشارات على وجود الانتحار، وهذا يعطي مؤشراً لأهمية تطبيق البرامج الوقائية في الحد من الأزمات.

٢ - أجرى (Cohen,1998) دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة خبرات المديرين والمرشدين في التعامل مع الأزمات المدرسية. تكونت عينة الدراسة من سبعة مديرين و(١١) مساعد مدير، و(٧) معلمين ومرشدين، واستخدمت المقابلة في جمع البيانات من أجل تعرف مهاراتهم في التعامل مع الأزمات، وتوصلت النتائج إلى أن الأزمات تحدث في مرحلتين، وأن تصورات المديرين والمساعدين لأدوارهم في التعامل وقت الأزمات يختلف تبعاً للموقف والمرحلة، كما أشاروا إلى إدارة الأزمة على نحو جيد يتكون من تضافر الجهود للاستعداد للأزمة ومواجهتها.

٣ - دراسة (Retting,1999) هدفت إلى وضع خطط شاملة على مستوى المدرسة لمواجهة الأزمات لمساعدة المديرين في المحافظة على أمن وسلامة المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن التخطيط الشامل للأزمات يتمثل في تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمة على مستوى المدرسة مكونة من المعلمين وأولياء الأمور وهيئات الدعم ذات العلاقة بمعالجة الأزمة، وإجراء فحص مستمر للمبنى المدرسي للتأكد من سلامته وفحص عدد المداخل والمخارج طبقاً لقوانين ونظم الحرائق والتأكد من معرفة المعلمين والطلاب لما يجب أن يقوموا به عند حدوث الأزمات، وعناية المدرسة بالموضوعات الهامة التي قد مصادر للأزمات مثل: التقدير الذاتي، وحل الصراعات، ودوافع الضبط والرقابة، وإدارة الضغوط، وتغذية الإحساس بالانتماء للمدرسة، والتخطيط للأزمات برسم السيناريوهات المناسبة، وتحديد الأزمة وكيفية مواجهتها.

٤ - دراسة (Padgett, 2006) هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات، ودور التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها : أن العديد من المدارس قادرة على مواجهة الأزمات والكوارث، وذلك لقدرتها على التخطيط الجيد للأزمة، ومعرفة كيفية مواجهتها والتغلب عليها، وأشارت الدراسة إلى أن الاستعداد للأزمة يتطلب توافر موظفين متدربين، وتخطيط جيد، ونظام اتصال فعال.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة وتحليل البحوث والدراسات المتعلقة بالأزمات وإدارة الأزمات التربوية نستنتج الآتي :

- * استهدفت معظم الدراسات مفهوم الأزمة وسبل مواجهتها والتعرف على بعض الأزمات المتولدة داخل المدارس، وكيفية التعامل مع الأزمات من خلال النظرة التحليلية والرؤية المستقبلية لهذه الأزمات وتطوير إدارة الأزمات في المدارس.
- * اتبعت معظم الدراسات المنهج الوصفي، وبعض الدراسات المنهج التحليلي، لذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتبر المنهج المناسب لهذه الدراسة.
- * تنوعت العينات المستخدمة في هذه الدراسات بين معلمين وطلبة ومديرين إداريين.
- * الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في تأكيد أهمية الدراسة الحالية وتبريرها وتحديد إطارها النظري.
- * استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في المنهجية العلمية، وفي تصميم أداة الدراسة مثل دراسة (العزري، ٢٠٠٣) و دراسة (حوامدة وطنوس، ٢٠٠٧) ودراسة (الشعلان، ٢٠٠٤).
- * استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة

* تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة، واختلفت في محاور الأداة ومتغير سنوات الخبرة للمجال الإداري للمدراء.

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس منطقة الباطنة شمال بحلقتيه الأولى والثانية والمدارس المشتركة في العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩، والبالغ عددهم (١٢٠) مدير، ومديرة وذلك حسب إحصائية المديرية العامة للتربية والتعليم لمنطقة الباطنة شمال للعام الدراسي (٢٠٠٨/٢٠٠٩).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية؛ حيث تم اختيار (٨٠) مدير ومديرة بمدارس التعليم الأساسي بحلقتيه الأولى والثانية، والمدارس المشتركة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباطنة شمال، وتوزيع الاستبيانات عليهم بطريقة عشوائية، وتم استرجاع (٦٠) استبانة من أصل (٨٠) استبانة. وشملت العينة الفئات التالية :

- ١ - فئة مديرات مدارس الحلقة الأولى وشملت على (١٩) مديرة.
- ٢ - فئة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية وشملت (٢٤) مديراً ومديرة.
- ٣ - فئة مديري ومديرات المدارس المشتركة، وشملت (١٧) مديراً ومديرة، وفقاً لإحصائيات المديرية العامة للتربية والتعليم لمنطقة الباطنة شمال (٢٠٠٨/٢٠٠٩).

أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في استبانة أعدتها الباحثة من خلال الإطلاع على الأدب التربوي المتصل بموضوع الأزمات التربوية، والإطلاع على الدراسات

السابقة المتعلقة بالموضوع ومنها دراسة الأعرجي (١٩٩٩)، ودراسة أبو خليل (٢٠٠١) ودراسة (الفزاري، ٢٠٠٣)، ودراسة حوامدة وطنوس (٢٠٠٧) واعتماداً على هذه المصادر تم إعداد الاستبانة بصورتها الأولية المكونة من (٥٣) فقرة.

صدق الأداة: تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على لجنة المحكمين التي تألفت من (١٠) عشرة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في كلية العلوم التطبيقية بالمرستاق تخصص الإدارة التربوية، وعلم النفس، واللغة العربية، وذلك لقياس مدى صدق محتوى الأداة بالحكم على مدى وضوح كل فقرة من فقرات الاستبانة ودقة صياغتها اللغوية، ومدى ارتباطها بالمحور الذي تندرج تحته، واختيرت المفردات التي اقترح المحكمون تعديلها أو إعادة صياغتها. ثم استخراج الأداة بصورتها النهائية التي بلغت (٥٢)، وتكونت الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول: تضمنت بيانات عن المستجيب، ومفهوم الأزمة التربوية، والجزء الثاني: تضمن المهارات التي يمتلكها مديرو المدارس في التعامل مع الأزمات المدرسية ومنها: مهارات متعلقة بالمعلمين وقت الأزمات، ومهارات متعلقة بالطلبة وقت الأزمات، ومهارات متعلقة بالمبنى المدرسي وقت الأزمات.

ثبات الأداة: تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا وذلك لاستخراج ثبات الأداة حيث بلغ (٠,٩٥٥) وهو مستوى عالي ومقبول لأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

تضمنت متغيرات الدراسة نوعين من المتغيرات :

المتغيرات المستقلة وشملت :

- ١ - متغير الجنس؛ وله فئتان (ذكر، وأنثى).
- ٢ - متغير المؤهل العلمي؛ وشمل مستويين (أقل من جامعي، جامعي فأكثر).
- ٣ - متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري؛ وشمل مستويين (١-١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر).

٤ - المرحلة التعليمية؛ ولها ثلاثة مستويات (حلقة أولى، حلقة ثانية، والمدارس المشتركة وتتضمن (حلقة أولى- حلقة ثانية).

المتغيرات التابعة وشملت المهارات الإدارية والفنية التي يمتلكها مدراء المدارس في التعامل مع الأزمات المدرسية وهي المجال الأول للمهارات المتعلقة بالمعلمين وقت الأزمات، والمجال الثاني للمهارات المتعلقة بالطلبة وقت الأزمات، والمجال الثالث للمهارات المتعلقة بالمبنى المدرسي وقت الأزمات، بالإضافة إلى السؤال المفتوح الذي تضمن مقترحات مدراء المدارس في التعامل مع الأزمات المدرسية.

إجراءات تطبيق الأداة

بعد التحقق من صدق صلاحية أداة الدراسة وثباتها وإخراجها بصورتها النهائية تم توزيع الاستبانة على مدراء مدارس التعليم الأساسي بحلقتيه الأولى والثانية، والمدارس المشتركة بالمديرية العامة للتربية والتعليم لمنطقة الباطنة شمال، عن طريق بريد المديرية، وقد استغرقت عملية توزيع الاستبانات واسترجاعها شهر كامل، وكان ذلك في الفصل الدراسي الثاني ٢٠٠٨/٢٠٠٩، وتم توزيع (٨٠) استبانة عليهم.

المعالجة الإحصائية

تم معالجة البيانات المستخلصة من الاستبانة عن طريق الحاسب الآلي باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة المختلفة حيث تتلخص التحليلات في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) لمجموعة واحدة ولمجموعتين، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شافيه للفروق للمقارنات البعدية.

نتائج الدراسة وتوصياتها

تضمنت الدراسة عدداً من النتائج بناء على إجابات المستجيبين وتمت مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، ومن ثم تم وضع التوصيات والبحوث المقترحة.

١ - عرض النتائج ذات الصلة بالسؤال الأول، وينص على:

* ما مدى إمتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستبانة مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان، وباستخدام الاختبار التائي (ت) لمجموعة واحدة، اتضح وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذه النتيجة تعني أن مديري مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان يمتلكون مهارات وقدرات إدارية وفنية تمكنهم من التعامل مع الأزمات التي تحدث بحكمة ودراية، والجدول رقم (١) يبين ذلك.

جدول رقم (١)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لاستبانة مدى إمتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال

المتغير	المتوسط النظري (*)	مؤشرات العامل			قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية ٠,٠٥
		عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية بمنطقة الباطنة شمال	١٥٦	٥٢	٢٠٥,٣٢	٢٧,٤٤	١٣,٤٤	دال

$$(\diamond) \text{ المتوسط النظري (الفرضي) } = \frac{\text{عدد الفقرات} \times \text{مجموع البدائل}}{\text{عدد البدائل}}$$

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Cohen, 1998)، ودراسة الأعرجي (١٩٩٩)، ودراسة (Retting, 1999)، ودراسة الألفي (٢٠٠٣)، ودراسة العزري (٢٠٠٣)، ودراسة صبرية (٢٠٠٦)، ودراسة (Padgett, 2006)، ودراسة حوامدة وطنوس (٢٠٠٧)، ودراسة ماهر (٢٠٠٨) التي أجمعت على امتلاك الهيئة التعليمية للمهارات والقدرات الإدارية والفنية في مواجهة الأزمات المدرسية التي تواجههم في العمل. بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Butler, 1996)، ودراسة عامر (١٩٩٧)، ودراسة الشعلان (٢٠٠٤). وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن مدراء مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال بكافة حلقاته (الأولى، والثانية، والمشتركة) يمتلكون مهارات وإمكانات علمية وعملية، وكذلك لديهم القدرة على اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة من خلال إستخدامهم لأنماط القيادة والإدارة الناجحة، فضلاً عن وعي وإدراك كافٍ للتحديات والأزمات المدرسية التي تواجههم وكيفية التصدي لمثل تلك المواقف الخطرة التي تؤدي أحياناً إلى حدوث أزمات تترك أثراً سلبياً على الأهداف الأساسية للمؤسسة التعليمية في نجاحها وإستمرار بقائها، وكل ذلك يأتي من اهتمام كافة المؤسسات التربوية والصحية والإعلامية في السلطنة في مواجهة التحولات والتطورات الحاصلة في مجالات الحياة المعاصرة وضرورة مواجهة تلك التحديات والأزمات من خلال نشر الوعي وتحسين أفراد المجتمع بكافة فئاته بأساليب وتدابير الوقاية من أخطار الأزمات وكذلك إعداد الكتب والنشرات والملصقات التي توضح الاجراءات والارشادات في هذا الجانب، فضلاً عن قيام دائرة الإرشاد والتوعية التربوية بوزارة التربية والتعليم بإصدار دليل الإصحاح البيئي المدرسي من خلال تبصير مدراء المدارس ومعلميهم والطلبة بمراعاة الجوانب الصحية الخاصة بالمرافق وأمن المبنى المدرسي خاصة وسلامة السلالم المدرسية ووجود الإضاءة والتهوية داخل الفصول ومتابعة نظافة المقصف المدرسي وغيرها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣).

وفي ضوء ذلك تؤكد الاتجاهات التربوية الحديثة على أن امتلاك الوعي الكامل للأزمة ولأبعادها، ومعرفة العوامل المؤثرة فيها، فضلاً عن القدرة

والاستعداد لمواجهة وحلها، يعني أن مدراء المدارس لديهم وعي وإلمام كامل بمراحل التعامل مع تلك الأزمة وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، مما يشير إلى أن مدراء المدارس لديهم تأهيل عالٍ وتدريب في التعامل مع الأزمات، وهذا ما تؤكد دراسة الشعلان (١٩٩٥) عندما أشارت إلى أن التعامل مع الأزمات يتطلب تأهيل المديرين وتدريبهم تدريباً جيداً وصقل مهاراتهم ومواهبهم لهذا الجانب. وفي هذا الصدد يشير (الزهيري، ٢٠٠٤) إلى أن هناك إستراتيجيات متنوعة تستخدمها المؤسسات التربوية للحد من خطورة النتائج التي تسفر عن الأزمة تتمثل بالمشاركة مع العاملين في المؤسسة أو المدرسة، والقيادة الجماعية في التفكير والتنفيذ ثم المتابعة والتقويم (الزهيري، ٢٠٠٤)، وأن هناك عوامل عدة تتوقف عليها تلك الإستراتيجيات أهمها حسن تصرف مدير المدرسة من خلال إدارة الأزمة بفاعلية وكفاءة والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة، فضلاً عن عدم التوتر، والتفاهم والتعاون والثقة مع أعضاء الهيئة التعليمية واستخدام المنهج العلمي في تحليل الأسباب والنتائج (اللوzy، ١٩٩٩).

ومما تقدم تستنتج الباحثة أن إدارة الأزمة المدرسية مسؤولية تقع على عاتق مدير المدرسة الذي يدير الأنشطة والمهام الإدارية والفنية، وأن سير الأداء المدرسي بشكله الصحيح يعتمد على قدرته على التعامل مع الأزمات وعلى نمط القيادة الإدارية والفنية والإبداعية التي ينتهجها قبل وأثناء وبعد الأزمة سواء كانت تلك الأزمة تتعلق بالمعلمين أو الطلبة أو المبنى المدرسي.

٢ - عرض النتائج ذات الصلة بالسؤال الثاني، وينص على:

* ما أهمية مجالات مدى إمتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان.

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات مدى إمتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية

والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان. وباستخدام اختبار التائي (ت) لمجموعة واحدة اتضح دلالة أهمية المجالات الثلاث (المهارات المتعلقة بالمعلمين وقت الأزمات، المهارات المتعلقة بالطلبة وقت الأزمات، المهارات المتعلقة بالمبنى المدرسي وقت الأزمات) على التوالي عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذه النتيجة تعني أن مديري مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان يعيرون أهمية كبيرة للمجالات الثلاث في كيفية التعامل مع الأزمات التي تحصل أحياناً في المدرسة، والجدول رقم (٢) يبين ذلك.

جدول رقم (٢)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لمعرفة دلالة مجالات مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان

مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية	المتوسط النظري	مؤشرات العامل			قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية ٠,٠٥
		عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
مجال المهارات المتعلقة بالمعلمين وقت الأزمات	٧٥	٢٥	٩٧,١٦	١٤,١٣	١١,٧٢	دال
مجال المهارات المتعلقة بالطلبة وقت الأزمات	٤٢	١٤	٥٥,١١	٨,٤٦	١١,٦	دال
مجال المهارات المتعلقة بالمبنى المدرسي وقت الأزمات	٣٦	١٢	٥٣,٠٥	٨,٨١	١٤,٤	دال

(♦) قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٦) = ١,٦٨٤

فالبنسبة لمجال (المهارات المتعلقة بالمعلمين وقت الأزمات)، احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٩٧,١٦) وهو دال إحصائياً، كون مدراء المدارس يمتلكون قدراً عالياً من مهارات الاتصال والمشاركة مع العاملين في المدرسة من الكادر التعليمي في كيفية مواجهة وإدارة الأزمة من خلال القيادة الجماعية في

التفكير والتتفيذ والمتابعة والتقويم، وكذلك قدرتهم على التفاهم والتعاون بين أعضاء مؤسسته التعليمية لضمان الوحدة في مواجهة الموقف، فضلاً عن قيامهم على تحديد الأفراد الذين يتعاملون مع الأزمة، ومهام كل منهم وسبل الاتصال بهم والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة وتوفير نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة. وهذا الجانب خطّه المنهج الإداري والعلمي عندما حدد أربع مراحل للتعامل مع الأزمات وهي (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة) وفي هذا الصدد يؤكد كوهين (Cohen, 1998) أن مدراء المدارس يتعلمون دروساً مفيدة من خلال الخبرة التي تتكون لديهم بعد حدوث الأزمة، وأن تجاوز الأزمة ينشأ عن تضافر الجهود المشتركة بينهم وبين أعضاء الهيئة التدريسية والاستعداد لمواجهةها بأسلوب جماعي.

لذلك ترى الباحثة أن المهارات المتعلقة بالمعلمين وقت الأزمة تتطلب بلاشك تركيز الإنتباه على نوعية وحدة تلك الأزمات، والعمل على حصرها وتحديدتها ومن ثم فحص الأساليب الإدارية التي يستخدمها مديرو المدارس للتعامل مع تلك الأزمات وتقديم التوصيات والمقترحات الخاصة بها من خلال تنبيه وإستعداد المسؤولين الإداريين والكادر التعليمي فيها وتدريبهم على الأساليب الفاعلة في مواجهة تلك الأزمات بالشكل الأمثل، فضلاً عن تشكيل فريق من الإدارة والكادر التعليمي لإدارة الأزمات بأفضل الأساليب وأقلها من حيث الجهد والوقت والمال وتوفير المعلومات الخاصة بالمجالات (الفنية والاجتماعية والتنظيمية والبيئية) لاتخاذ القرارات المناسبة أثناء الأزمة وإستخلاص الدروس لمنع وقوعها في المستقبل.

أما فيما يتعلق بمحور (المهارات المتعلقة بالطلبة وقت الأزمات) فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٥٥,١١) وهو دال إحصائياً أيضاً، مما يعني أن مدراء مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال يمتلكون المهارات المتعلقة بالطلبة لاحتواء الأزمة من خلال قيامهم بتنظيم زيارات لهم لإطلاعهم على نشاطات وإمكانات الدفاع المدني وأساليب العمل المتبعة، فضلاً عن إعداد

الممصقات والكتيبات والنشرات التي توضح الاجراءات والإرشادات وتوزيعها على الطلبة لوقاية أنفسهم وحماية أنفسهم منها أثناء حدوث الأزمة، وكذلك قيام إدارة المدرسة بكافة بأعضاءها بتوعية طلبتها بضرورة التعاون والتكاتف فيما بينهم من جهة وبينهم وبين إدارة المدرسة من جهة أخرى لأحتواء الأزمة، فضلاً عن قيامهم بحث الوالدين عن طريق مجالس الآباء والأمهات بضرورة حث أبنائهم على توخي الحيطة والحذر وعدم بث الإشاعات والتعاون مع زملائهم الطلبة والتنسيق مع إدارة المدرسة وأعضاء الهيئة التدريسية في معالجة الأزمة ووضع الحلول المناسبة لها.

وفي هذا الجانب سعت دائرة الإرشاد والتوعية التربوية بوزارة التربية والتعليم من جانبها على إصدار دليل الإصلاح البيئي المدرسي الذي يهدف الى تبصير إدارة المدرسة بتوفير السلامة الصحية للطلبة من خلال متابعة المقصف المدرسي والأغذية المقدمة لهم عن طريق التعاون والتنسيق مع كل من وزارة الصحة وبلدية مسقط، إذ تشير دراسة (أحمد وأبو خليل، ٢٠٠١) الى أن الأزمات التي يتعرض لها الطلبة قد تتعلق بالمناهج الدراسية من حيث اكتظاظ المناهج والمقررات الدراسية وتخلفها وإنفصالها عن البيئة، أو تتعلق بالطالب نفسه مثل تسمم التلاميذ بسبب التغذية الفاسدة المقدمة لهم.

وأخيراً جاء مجال (المهارات المتعلقة بالمبنى المدرسي وقت الأزمات) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٥٣,٠٥) وهو دال إحصائياً، كون المدرسة تعد واحدة من المؤسسات الاجتماعية المهمة، والمصدر الأساس لتوفير أسس العلم والمعرفة للنشء في أي مجتمع من المجتمعات، فضلاً عن إنها المؤسسة الأكثر إنتشاراً من الناحية الجغرافية في مناطق التواجد الاجتماعي وينتسب إليها عدد ليس بقليل من الطلبة والمعلمين والموظفين، ومن هنا فإنها عرضة لأنواع من الأزمات والحوادث الطارئة التي تؤثر بشكل ما في استمرار العملية التربوية، وفي هذا الصدد يشير (الفزاري، ٢٠٠٤) إلى أن المدارس في سلطنة عمان أضحت عرضة لأزمات متنوعة مثل سرقة الأجهزة الباهظة الثمن كأجهزة

الحاسوب، أو تسرب الأسئلة الأمتحانية، أو تعرض الطلبة للتسمم الغذائي نتيجة الأطعمة الفاسدة من المحلات المجاورة للمدرسة، أو السيول والأمطار التي تؤدي إلى قطع طرق الوصول إلى المدرسة، أو تعرضها للحريق مما يتسبب عليه أضرار مادية، أو تأخر في إكمال المناهج الدراسية (الفضاري، ٢٠٠٤).

لذا تؤكد الأدبيات السابقة على أن حدوث هذه الأزمات يتوقف على التفاعلات التي تحدث بين كل العناصر الموجودة فيها مما يتطلب تضافر الجهود بين القائمين على إدارتها سواء من الجهات التربوية العليا، أو معلمي ومديري تلك المدارس، إذ يمثل مدير المدرسة العنصر الرئيس الذي يفترض أن يكون مؤهلاً لمواجهة الأزمات. ومن هنا جاء اهتمام وزارة التربية والتعليم وكذلك دائرة الإرشاد والتوعية التربوية بسلطنة عمان بهذا الجانب المتعلق بالمبنى المدرسي من حيث مراعاة الجوانب الصحية الخاصة بالمرافق وأمن المبنى المدرسي وخاصة مواقف الحافلات المدرسية ووجود أسلاك مكشوفة، وسلامة السلالم المدرسية وغيرها نتيجة للتطورات والتحول الحاصلة في المجالات كافة وتتطلب التصدي لمواجهة المواقف التي تحمل في طياتها مخاطر تؤدي أزمات مؤثرة في العمل من خلال إعداد الكوادر القيادية والإدارية الواعية والمؤهلة بقدرات ومهارات علمية وعملية قادرة على مواجهة أي أزمات مستقبلية. وهذا الأمر أكدت عليه دراسة (عبدالله، ٢٠٠٣) عندما أشارت إلى أن مواجهة الأزمة التربوية تتطلب الوعي الكامل بالأزمة وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها والاستعداد لمواجهتها وحلها حتى لا تتفاقم.

٣ - عرض النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث، وينص على:

ما أهمية تحديد مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان (مرتبة ترتيباً تنازلياً)؟

لغرض الإجابة عن هذا السؤال واعطاء صورة واضحة وشاملة لتحديد أهمية مدى إمتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع

الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان، قامت الباحثة بترتيب عبارات (فقرات) استبانة مدى إمتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية من أعلى وزن متوي الى أدنى وزن متوي من حيث أهميته وشدته، وموضح بالجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أوزانها المثوية بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان

ت	تسلسل الفقرة في الأداة	مضمون الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المثوي	الترتيب
١	٤٨	أقوم بطلب المساعدة من الجهات المختصة (أمن ومطافئ) عند حدوث الأزمة.	٤,٥٢	٩٠,٤	١
٢	٥٢	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها.	٤,٥٢	٩٠,٤	١
٣	١٠	أشجع المعلمين على إيجاد بدائل للمشاكل التي يعانون منها.	٤,٤٦	٨٩,٢	٢
٤	٤	أوزع المهام والمسؤوليات والصلاحيات بصورة دقيقة بين المعلمين.	٤,٤٢	٨٨,٤	٣
٥	١٨	أمتلك مهارة التعامل مع المعلمين الممتعين عن دخول الحصص الاحتياطية.	٤,٣٩	٨٧,٨	٤
٦	٤٠	أحرص على وجود مخارج للطوارئ في المبنى المدرسي لاستخدامها في حالة حدوث الأزمات.	٤,٣٩	٨٧,٨	٤
٧	٤٩	أأخذ إجراءات وقائية حول حوادث أعطال في المبنى المدرسي.	٤,٣٧	٨٧,٤	٥
٨	٣٥	أنظم زيارات علمية للطلبة إلى إدارة الدفاع المدني لتتبع الوعي عندهم لمواجهة الأزمات.	٤,٣٥	٨٧	٦
٩	٢٧	أمتلك مهارة التعامل الإيجابي مع أهالي الطلبة للتعاون في حل مشكلاتهم.	٤,٣٣	٨٦,٦	٧

تابع/ جدول رقم (٣)

مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أوزانها المثوية بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان

الترتيب	الوزن المثوي	الوسط المرجح	مضمون الفقرات	تسلسل الفقرة في الأداة	ت
٧	٨٦,٦	٤,٣٣	أجمع معلومات جيدة عن الأضرار التي يمكن أن تصيب المبنى المدرسى.	٥١	١٠
٨	٨٦	٤,٣٠	أعاون مع المعلمين لتنفيذ الخطط التي تقلل من الأزمات.	٣	١١
٩	٨٥,٦	٤,٢٨	أساعد الطلبة الذين تعرضوا لأزمات في النظر لأنفسهم بإيجابية.	٢٦	١٢
١٠	٨٥,٢	٤,٢٦	أقوم بتوعية المعلمين حول الآثار السلبية للأزمات.	١١	١٣
١٠	٨٥,٢	٤,٢٦	أساعد الطلبة على التعبير عن مشاعرهم المرتبطة بالأزمات التي يتعرضون لها.	٢٨	١٤
١١	٨٥	٤,٢٥	أحرص على وجود وسائل إتصال سريعة أثناء حدوث بعض الأزمات.	٤٦	١٥
١٢	٨٤,٦	٤,٢٣	أحدد الأنشطة، والعمال الواجب القيام بها أثناء الأزمة.	٩	١٦
١٢	٨٤,٦	٤,٢٣	أقدم معلومات تفصيلية حول الأزمات التي تعرض بها المبنى المدرسى.	٥٠	١٧
١٣	٨٤,٢	٤,٢١	أساعد المعلمين على استخدام مهارة حل المشكلات.	٥	١٨
١٤	٨٣,٢	٤,١٦	أحرص على تطبيق تعليمات الأمن داخل المبنى المدرسى.	٤٣	١٩
١٥	٨٢,٨	٤,١٤	أهتم بعامل الوقت عند التعامل مع الأزمات، وأأخذ بعين الاعتبار وبدقة مناسبة.	٢	٢٠
١٦	٨٢,٤	٤,١٢	أقوم ببناء علاقة ودية أخوية مع طلبة المدارس كافة.	٣٤	٢١

تابع/ جدول رقم (٣)

مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أوزانها المئوية بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان

الترتيب	الوزن المئوي	الوسط المرجح	مضمون الفقرات	تسلسل الفقرة في الأداة	ت
١٦	٨٢,٤	٤,١٢	أعمل على الالتزام بتعليمات الأمن والسلامة داخل المختبرات المدرسية.	٤٥	٢٢
١٧	٨٠,٨	٤,٠٤	أقوم بفحص دوري لمعدات الطوارئ المتوفرة بالمدرسة.	٤٤	٢٣
١٨	٨٠,٤	٤,٠٢	أستثمر طابور الصباح لتنمية وعي الطلبة تجاه الأزمات.	٣٠	٢٤
١٩	٨٠	٤	أقدم معلومات تفصيلية حول الأزمات، وأسبابها للمعلمين في المدارس.	٢٠	٢٥
٢٠	٧٩,٦	٣,٩٨	أساعد المعلمين على استخدام مهارة صنع القرار في التعامل مع الأزمة.	٨	٢٦
٢١	٧٩	٣,٩٥	تعقد إدارة المدرسة اجتماعات دورية مع هيئة التدريس لأستخلاص آرائهم حول كيفية التعامل مع الأزمات أثناء وقوعها.	٢٥	٢٧
٢٢	٧٨,٨	٣,٩٤	أمتلك مهارة التعامل مع الضغط النفسي الذي يصيب بعض الطلبة.	٣٢	٢٨
٢٣	٧٨,٦	٣,٩٣	أوجد تعليمات إدارية واضحة للمعلمين تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات المختلفة.	١٣	٢٩
٢٣	٧٨,٦	٣,٩٣	أعقد جلسات إرشادية أسرية للآباء عن الأزمات التي تعترض أبنائهم.	٢٩	٣٠
٢٤	٧٨,٢	٣,٩١	أنظم الاتصال والتفاعل بين المعلمين في وقت الأزمات.	٧	٣١
٢٤	٧٨,٢	٣,٩١	أقوم بتوعية الطلبة حول الإشاعات التي ترافق الأزمة.	٣٣	٣٢

تابع/ جدول رقم (٣)

مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أوزانها المئوية بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان

الترتيب	الوزن المئوي	الوسط المرجح	مضمون الفقرات	تسلسل الفقرات في الأداة	ت
٢٥	٧٧,٢	٣,٨٦	أمتلك مهارة التعامل مع الطلبة الذين يعانون من أمراض خطيرة.	٣٧	٣٣
٢٦	٧٦,٤	٣,٨٢	أضمن الخطة السنوية لمدير المدرسة على بعض الإجراءات لمواجهة الأزمة حالة وقوعها.	١٩	٣٤
٢٧	٧٦	٣,٨٠	أوجد بالمدرسة وسائل نداء صوتية للتوجيه والإرشاد في حالة وقوع أزمات.	٤٢	٣٥
٢٨	٧٥,٨	٣,٧٩	أوفر الدعم المناسب للمعلمين الذين يقومون بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.	١٧	٣٦
٢٩	٧٤,٢	٣,٧١	أدرب المعلمين على أساليب مواجهة الضغوط الناجمة عن الأزمة.	٢٣	٣٧
٣٠	٧٤	٣,٧٠	أوجد حوافز مادية ومعنوية للمعلمين الأكفاء في التعامل مع الأزمات.	٦	٣٨
٣١	٧٣,٦	٣,٦٨	أوفر برنامجاً وخططاً كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في المدرسة ومراجعتها باستمرار.	١	٣٩
٣٢	٧٣,٢	٣,٦٦	أحتفظ بخطة إجرائية للتعامل مع الأزمات وقت حدوثها	١٢	٤٠
٣٢	٧٣,٢	٣,٦٦	أقوم بتشكيل فرق مختلفة من تخصصات متعددة من معلمى المدارس للمساعدة على حل الأزمات.	١٥	٤١
٣٣	٧٢,٦	٣,٦٣	أعمل على أن تكون طبيعة العلاقة مع المعلمين علاقة مهنية.	٢٤	٤٢
٣٤	٧١,٨	٣,٥٩	أصدر نشرات توعية للطلبة عن التصرف وقت الأزمات	٣١	٤٣
٣٥	٧١,٤	٣,٥٧	أقوم بإعداد برامج لتدريب المعلمين في التعامل مع الأزمات.	٢١	٤٤

تابع/ جدول رقم (٣)

مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أوزانها المئوية بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان

الترتيب	الوزن المئوي	الوسط المرجح	مضمون الفقرات	تسلسل الفقرات في الأداة	ت
٣٦	٧٠,٨	٣,٥٤	أوجه الطلبة الى مراكز الرعاية النفسية ذات العلاقة بالأزمة.	٣٨	٤٥
٣٧	٧٠,٤	٣,٥٢	أساعد الطلبة على التعبير عن مشاعرهم المرتبطة بالأزمات التي يتعرضون لها.	٢٩	٤٦
٣٨	٦٨,٦	٣,٤٣	تزود إدارة المدرسة المكتبة بكتب عن الأزمات وكيفية مواجهتها.	٣٦	٤٧
٣٩	٦٧,٦	٣,٣٨	أوجد في المدرسة نظام أنذار مبكر يساعد المدرسة على إكتشاف الأزمة قبل حدوثها.	٤٧	٤٨
٤٠	٦٦,٨	٣,٣٤	أعمل على وجود فريق وظيفي مدرب للقيام بممارسات جمع مؤشرات حدوث الأزمات وتحليلها.	٢٢	٤٩
٤١	٦٤,٢	٣,٢١	أشجع المعلمين على اجراء دراسات وبحوث تتعلق بالأزمات المدرسية.	١٤	٥٠
٤٢	٦٣,٦	٣,١٨	أعقد ندوات تثقيفية لتنمية وعي المعلمين تجاه الأزمات	١٦	٥١
٤٣	٥٨,٦	٢,٩٣	أوجد بالمدرسة غرفة عمليات مناسبة مجهزة بالتقنيات الحديثة لأحتواء أسباب الأزمة وأضرارها.	٤١	٥٢

يتضح من نتائج هذا الجدول أن هناك عبارات حصلت على مراتب عليا وأخرى وسطى، فضلاً عن عبارات احتلت مراتب دنيا من حيث متوسطاتها وأوزانها المئوية، وقد ارتأت الباحثة أن تفسر بعض العبارات العليا والدنيا لتوضح مدى أهميتها في إستبانة مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات

المدرسية بسلطنة عمان، ففيما يتعلق بالعبارات العليا تبين أن الفقرة (أقوم بطلب المساعدة من الجهات المختصة (أمن ومطافئ) عند حدوث الأزمة) والتي كان تسلسلها (٤٨) في الأداة، احتلت الترتيب الأول بأعلى وزن مثوي (٤, ٩٠)، إذ يبين ذلك أن مدراء المدارس لديهم فهم واضح بالتدابير الأمنية عند حدوث أزمة ما، فالمدير قادر على إتخاذ الإجراءات السليمة والمناسبة عند حدوث الأزمات وهي الاتصال والتنسيق مع الجهات المسؤولة، فضلاً عن لديهم الوعي الكافي واستخدام الوسائل الممكنة والمناسبة لاحتواء الأزمة من خلال البرامج التي تقدمها الإدارة العامة للدفاع المدني من تثقيف وتوعية في هذا المجال، وكل ذلك ينبع من اهتمام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بالكوادر الإدارية والعمل على تحسين أدائها من خلال البرامج التدريبية التي تنظمها في مجال التعرف على الأزمات ووضع الخطط العلمية والعملية المدروسة لمنع حدوث الأزمة، وكذلك إصدار دليل الإصحاح البيئي المدرسي الذي يهدف الى مساعدة إدارة المدرسة من خلال التعاون والتنسيق مع وزارة الصحة وبلدية مسقط حول مراعاة الجوانب الصحية الخاصة بأحتواء الأزمة.

وكذلك حصلت على الترتيب الأول الفقرة (يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها) بوزن مثوي (٤, ٩٠)، وهي تعد هامة كون إدارة المدرسة قادرة على السيطرة على الأزمة وقت حدوثها من خلال إنتهاجها لمنهجية علمية قائمة على الإستعداد والمعرفة والوعي والإدراك، وقدرتها على إستقبال الإنذار المبكر بكل حذر وجدية، وتدخلها الحاسم والسريع والسليم لأحتواءها. وهذا ما تؤكد عليه الأدبيات السابقة عندما أشارت الى أن هناك عدة عوامل ينبغي إتخاذها للسيطرة على الأزمة ومواجهتها من أهمها حسن تصرف مدير المدرسة في إدارة الموقف (الأزمة) بفاعلية وكفاءة واتخاذ القرارات الحاسمة في المواقف الصعبة.

وجاءت الفقرة (أشجع المعلمين على إيجاد بدائل للمشاكل التي يعانون منها) بالترتيب الثاني بوزن مثوي (٢, ٨٩)، إذ تقع المسؤولية على مدير المدرسة

في تشجيع المعلمين لتفجير طاقاتهم الكامنة ويسهل من قدرتهم على التعامل مع الأزمات كونه جزء من العملية التعليمية ودوره هام جداً في هذا الجانب من خلال الحلول التي يضعها ويفكر بها والتي تسهم في احتواء الأزمة، إذ تشير الأدبيات الحديثة في هذا المجال إلى أن نجاح الإدارة في حشد قوى المعلمين والإداريين في التغلب على الأزمة يتطلب مساعدتهم حتى يدركوا مغزى الهدف الذي يسعون لتحقيقه، وكذلك جعلهم يشعرون بالمسؤولية المشتركة. وفي هذا الصدد توصلت دراسة (Cohen, 1998) إلى أن تظافر الجهود المشتركة بين إدارة المدرسة وأعضاء الهيئة التعليمية فيها يقلل من حجم الهوة التي قد تحدثها الأزمة من خلال الاستعداد لمواجهتها بأسلوب موضوعي هادئ ودقيق.

وحصلت الفقرة (أوزع المهام والمسؤوليات والصلاحيات بصورة دقيقة بين المعلمين) على الترتيب الثالث بوزن مئوي (٨٨,٤)، إذ لا بد لمدير المدرسة أن يدرك أن التعامل مع الأزمة وقت حدوثها لا يعتمد على الإدارة فحسب، بل يتطلب المشاركة من قبل المعلمين من خلال قيامه بتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات عليهم لمواجهتها، وأن يتفهم كل فرد دوره ويخطط لوقته طبقاً لإمكاناته وإستخدام ما لديه من إبتكارات وإبداعات، وكذلك عمل برنامج دقيق لمواجهة الأزمة طبقاً لكل توقع تتحدد فيه الأدوار بدقة تامة، مع وجود البدائل من الأشخاص لكل مهمة أو دور، وتحديد وسائل وبدائل الاتصال وإعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات المديرين والمعلمين الموجودين داخل المدرسة، والقدرة على التحكم الذاتي والمرونة في وضع البدائل والجرأة في إتخاذ القرار المحسوب بدقة وموضوعية واللياقة البدنية والنفسية، وهذا ما أكدت عليه إستراتيجيات التعامل مع الأزمات من خلال المشاركة مع العاملين في المدرسة لمواجهتها، فضلاً عن القيادة الجماعية في التفكير والتنفيذ ثم المتابعة والتقويم.

وتبين الفقرة (أمتلك مهارة التعامل مع المعلمين الممتنعين عن دخول الحصص الاحتياطية) أنها حصلت على الترتيب الرابع أيضاً بوزن مئوي (٨٧,٨)، مما يعني أن مدير المدرسة يمتلك القدرة والمهارة في التعامل مع

الأزمات التربوية التي تحدث داخل المدرسة من خلال قيادته الناجحة لإدارة المدرسة وتحمله المسؤولية وعلاقته الإنسانية الطيبة والقوية القائمة على الاحترام والثقة وأواصر التعاون والتسيق بينه وبين المعلمين ووجود التخطيط الإستراتيجي التعليمي السليم، والتنظيم الجيد في الإدارة التعليمية وفي نظم التعليم نفسه. كل ذلك يسهل عليه مهمة إتخاذ وصناعة القرار من خلال إجتماعه المسبق بأفراد الفريق وتوجيههم وإستخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين، أو الإمتناع عن عمل معين ومتابعته لتلك الأوامر لمعالجة أسبابها للحيلولة دون وقوعها مرة أخرى، وفي هذا الصدد تشير الأدبيات السابقة إلى أن من عوامل نجاح الأداء المدرسي هو قدرة المدير على التعامل مع الأزمات التي قد تواجه عمل المدرسة، وهذا يعتمد على نمط القيادة الإدارية الإبداعية يتبعها المدير قبل وأثناء وبعد الأزمة.

أما بالنسبة للعبارات الدنيا فقد احتلت الفقرة (أوجد بالمدرسة غرفة عمليات مناسبة مجهزة بالتقنيات) على الترتيب الثالث والأربعين والأخير والذي يقع ضمن المراتب الخمس الأخيرة بوزن مئوي (٥٨,٦)، مما يعني أن هذه الفقرة غير مفعلة بشكل جيد من قبل إدارة المدرسة، إذ مما لاشك فيه أن حدوث الأزمات التي تهدد الوضع العام المستقر في المدرسة يتوقف على التفاعلات التي تحدث بين كل العناصر الموجودة فيها، فكلما زادت هذه التفاعلات زادت احتمالات حدوث الأزمات والحالات الطارئة، مما يستدعي القيام بإجراءات وإستخدام إستراتيجيات فعّالة للتعامل معها والتصدي لها من خلال إتخاذ الاحتياطات اللازمة بتوفير غرفة عمليات مجهزة بكافة التقنيات لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها، والاتصال السريع بالمنظمات والهيئات الحكومية وغير الحكومية المحيطة بالمدرسة، وإستخدام معلومات الوعي الوقائي والتربية الأمنية لخفض التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية واتخاذ القرارات السريعة الفعّالة ووضع البدائل وسرعة عمل الإسعافات الأولية وعدم الضرر لمن يقدم المساعدة، والاتصال بالأعلام وعدم السماح بالإدلاء بمعلومات كافية قد تكون خاطئة والتأكد من وصول المعلومات

للناس بدقة والمتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة لتحقيق نتائج إيجابية في الحد منها ومنع تأثيراتها السلبية لضمان وخفض حالة التوتر على سير العملية التربوية.

كما جاءت الفقرة (أعقد ندوات تثقيفية لتنمية وعي المعلمين تجاه الأزمات) بالترتيب الثاني والأربعين بوزن مؤوي (٦٣,٦)، مما يعني أن مدراء المدارس لديهم تقصير كبير فيما يتعلق بمسألة عقد ندوات تثقيفية مع أعضاء الهيئة التعليمية لتنمية وعيهم وإدراكهم تجاه الأزمات التي تحدث، وهذا الجانب تؤكد عليه المؤسسات التعليمية والصحية والأعلامية في السلطنة من خلال حثها على زيادة نشر الوعي بين أفراد المجتمع عامة والكادر التعليمي خاصة سواء عن طريق عقد الندوات التثقيفية أو إعداد الكتب والنشرات والملصقات التي توضح الإجراءات والإرشادات لمواجهة الأزمات أو من خلال قيام وسائل الأعلام المرئية والمسموعة والمقروءة بتثقيف وتوعية المجتمع بهذه المسألة، وهو أحد الأهداف التي تسعى إليها وزارة التربية والتعليم بإعداد قيادات تربوية واعية بمختلف مستوياتها تتمتع بمهارات علمية وعملية قادرة على مواجهة أي أزمات. في حين حصلت على الترتيب الحادي والأربعين الفقرة (أشجع المعلمين على اجراء دراسات وبحوث تتعلق بالأزمات المدرسية) بوزن مؤوي (٦٤,٢)، إذ تبين هذه الفقرة أن مدير المدرسة لا يهتم كثيراً بتشجيع المعلمين على القيام بدراسات وبحوث تتعلق بالازمات المدرسية، في حين أن إدارة الأزمات هي نشاط هادف يقوم على البحث والتقصي والدراسة والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الادارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الازمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها والتغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتقديم التوصيات والمقترحات الخاصة بها، بما يؤدي إلى تنبيه وإستعداد المسؤولين الإداريين المشرفين على المدارس وتدريبهم على الأساليب الفاعلة لمواجهة الأزمات بالشكل المناسب.

وبينت الفقرة (أعمل على وجود فريق وظيفي مدرب للقيام بممارسات

جمع مؤشرات حدوث الأزمات وتحليلها) والتي احتلت الترتيب الأربعين بوزن مئوي (٦٦,٨)، إذ لم تحظ هذه الفقرة بالاهتمام الكافي من قبل مدير المدرسة، مما يعني أن عدم تحديد الأفراد الذين يتعاملون مع الأزمة ومهام كل واحد منهم خلق ضعفاً في مسألة وجود فريق وظيفي مدرب للقيام بمهامه وقت حدوث الأزمة، إذ إن من مهام تفعيل إستراتيجيات مواجهة حدوث الأزمة والتي أكدت عليه المؤسسات الإدارية والتربوية هو قيام المؤسسة بتشكيل اللجان وفرق العمل وتنظيم قاعدة بيانات خاصة بالأزمات وإعداد وتدريب الأفراد لمواجهة الكوارث والمواقف والحوادث التي تشكّل أزمات.

وأخيراً جاءت الفقرة (أوجد في المدرسة نظام إنذار مبكر يساعد المدرسة على إكتشاف الأزمة قبل حدوثها) بالترتيب التاسع والثلاثين بوزن مئوي (٦٧,٦)، مما يشير إلى افتقار المدارس لنظام الإنذار المبكر لأكتشاف الأزمة قبل حدوثها نتيجة لعدم قيام المدير بتفعيله أو إستحدثه في المدارس، كما أن ضعف كفاءة الجهاز الإداري بالمؤسسة التعليمية وعدم قدرته على التنبؤ بالأحداث المستقبلية وإستقبال إشارات الإنذار المبكر بكل حذر وجدية، وكذلك تقييم الأمور بشكل عشوائي بعيداً عن أساليب الإدارة العلمية الحديثة، وعدم الإلتباه لإشارات الإنذار التي تسبق حدوث الأزمة، وقلة الاهتمام بالمشكلات الفنية التي يبيدها الفنيون في المؤسسة التعليمية كل ذلك جعل اهتمام أفراد العينة بها ضعيفاً.

٤ - عرض النتائج ذات الصلة بالسؤال الرابع، وينص على:

* هل يختلف مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان في ضوء متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية).

وللإجابة عن هذا السؤال تم إستخدام الاختبار التائي (ت) لمجموعتين مستقلتين في حساب دلالة الفروق وفقاً للمتغيرين أعلاه.

فبالنسبة لمتغير الجنس (ذكور، إناث) أشارت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى عدم وجود دلالة فروق في مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان في هذا المتغير والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير الجنس في مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان

الجنس المتغير	الذكور (ن = ١٦)		الإناث (ن = ٤٠)		قيمة (ت) * المحسوبة	الدلالة الإحصائية ٠,٠٥
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية	٢٠٨,٥	٣٢,٢٩	٢٠٤,٠٥	٢٥,٥٩	٠,٥٥	غير دال

(*) قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٤) = ٢,٠٢١

وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة الفزاري (٢٠٠٣)، ودراسة الحوامدة وطنوس (٢٠٠٧) والتي أشارت الى أن متغير الجنس ليس له أثر في التعامل مع الازمات ومواجهتها. وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى أن متغير الجنس لا يعد مؤثراً في قدرة الفرد في التعامل مع الأزمات، لأن البرامج التدريبية التي تقوم بها الوزارة من مشاغل تربوية وورش عمل وحلقات تدريبية وغيرها لم تقتصر على المديرين دون المديرات أو العكس، بل تقدم للجميع مما يجعلهم على وعي وإدراك في كيفية التصرف في مواقف الأزمات بعدهم أحد القيادات التربوية المهمة والمنفذة للسياسة التعليمية بما تتضمنه من أهداف وغايات، فضلاً عن

إن مدراء المدارس (ذكور، أناث) دون تمييز يمارسون نفس المهام والواجبات الملقاة على عاتقهم كونهم يمثلون شريكاً واحداً في العملية التعليمية.

أما ما يخص متغير المؤهل العلمي (أقل من جامعي، جامعي فأكثر)، فقد أشارت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى عدم وجود دلالة فروق في مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان في هذا المتغير، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

جدول رقم (٥)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير المؤهل العلمي في مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان

الدلالة الإحصائية ٠,٠٥	قيمة (ت) المحسوبة	جامعي فأكثر (ن = ١٨)		أقل من جامعي (ن = ٣٨)		المؤهل العلمي المتغير
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دال	٠,٨٤	٢٢,٩٢	٢١٠,٤٤	٢٩,٢٢	٢٠٣,٦٣	مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية

وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة حوامدة وطنوس (٢٠٠٧). وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر في وجود أو عدم وجود مهارة التعامل مع الأزمات، بمعنى آخر أن القدرة على الإستجابة لمؤشرات وقوع الأزمات لا تتدخل فيها المؤهل العلمي. وهذا يتبين من خلال برامج التوعية والتثقيف التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم وكذلك إدارة الدفاع المدني بسلطنة عمان للكوادر الإدارية في المدارس بين فترة وأخرى.

أما ما يخص متغير عدد سنوات الخبرة للمجال الإداري (١-١٠ سنة، ١١

سنة فأكثر) فقد أشارت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى عدم وجود دلالة فروق في مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان في هذا المتغير، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

جدول رقم (٦)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير عدد سنوات الخبرة للمجال الإداري في مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان

الدلالة الإحصائية ٠,٠٥	قيمة (ت) المحسوبة	(١١ سنة فأكثر) (ن = ٢٨)		(١٠-١) سنة (ن = ٢٨)		عدد سنوات الخبرة المتغير
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دال	١,٤١	٣١,١٣	٢٠٠,٢٥	٢٢,٦	٢١٠,٣٩	مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية

وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة حوامدة وطنوس (٢٠٠٧). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة بغض النظر عن سنوات خبرته في المجال الاداري يمتلك الوعي لمواجهة الأزمات والقدرة على التعامل معها، إذ أن التدريب المتواصل في كيفية إدارة مواجهة الازمات في ظروف كل مدرسة والإستفادة من تكنولوجيا العصر، ووضع الإجراءات الوقائية لأي تقدم تكنولوجي جعل تأثير الخبرة لا يؤثر في زيادة أو تقليل المهارة في القدرة للتعامل مع الازمات. أما ما يخص متغير المرحلة التعليمية (حلقة أولى، حلقة ثانية، مدارس مشتركة)، فقد أشارت نتائج اختبار تحليل التباين (Two Way ANOVA) إلى وجود دلالة فروق في مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في

التعامل مع الأزمات المدرسية بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان في هذا المتغير ولصالح الحلقة الاولى، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (٧)

خلاصة نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لدلالة متغير المرحلة التعليمية في مدى إمتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية بمنطقة الباطنة شمال بسلطنة عمان

القيمة* الفئوية (ف) (٠,٠٥)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	متغير المرحلة التعليمية
دالة	٧,٤٥	٢	١٤,٩٠٠	بين المجموعات	مدارس الحلقة الاولى
	١,٨١٦	٥٣	٩٦,٢٢٥	ضمن المجموعات	
غير دالة	٠,٠٧٤	٢	٠,١٤٨	بين المجموعات	مدارس الحلقة الثانية
	٠,٢٣٤	٥٣	٩٢,٦٦	ضمن المجموعات	
غير دالة	١,١٥٣	٢	٢,٣٠٦	بين المجموعات	المدارس المشتركة
	٠,٦٥٤	٥٣	٣٤,٦٧٦	ضمن المجموعات	

(*) قيمة (ف) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢, ٥٣) = ٣,٢.

وللتعرف على دلالة الفروق في مدارس الحلقة الأولى، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات، إذ تبين أنها كانت ذات دلالة بمتوسط حسابي (٢١٤,٥٣) وهو أعلى من متوسطي الحلقة الثانية والمدارس المشتركة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الفزاري (٢٠٠٣). وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى طبيعة الأزمات التي تتعرض لها مدارس الحلقة الاولى كونها متنوعة وكثيرة مثل التسمم الغذائي للطلبة نتيجة تناولهم للأطعمة الفاسدة، أو تعرضهم للزلازل أو حوادث الطرق بسبب الأمطار، أو المشاكل والأزمات التي تحدث خارج المدرسة بين الأفراد الساكنين بالقرب منها، أو العبث بممتلكاتها، أو تعرض المدرسة للسرقة، وهذا يؤثر بالطبع على طلبة هذه الحلقة كونهم بأعمار صغيرة مما يحتاج الى اهتمام ورعاية كبيرين، وكذلك عدم إدراكهم ووعيهم بالنتائج المرتبة من ذلك،

فضلاً عن إعتقاد الطلبة في هذه الحلقة كلياً على المدرسة مثل الغذاء والإضاءة والتهوية كل ذلك يتطلب من مدراء تلك المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية بذل جهود كبيرة في كيفية توعية وتثقيف هذه الشريحة العمرية الصغيرة وإرشادهم وتوجيههم المستمر من أجل تفادي وقوع الأزمة وتفاذي نتائجها السلبية على الطلبة من جهة وعلى المدرسة من جهة أخرى.

توصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية توصي الباحثة بالآتي :

- ١ - رصد واقع التعامل مع الأزمات والوقوف على معوقات تطويره عن طريق تكثيف البحوث والدراسات الميدانية في هذا المجال.
- ٢ - التركيز على أهمية وضع الخطط التطويرية للتعامل مع الأزمات وذلك بمشاركة الجميع (المدراء والمعلمين والطلبة) والبعد عن المركزية في رسم الخطط واتخاذ القرارات في تلك المواقف.
- ٣ - حث المؤسسات التعليمية بضرورة تكثيف جهودها لعقد ندوات وحلقات دراسية ولقاءات دورية مشتركة لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية هدفها توعيتهم بكيفية التعامل مع الأزمات والتغلب.
- ٤ - ضرورة تفعيل وجود فريق عمل متكامل داخل المدرسة للتعامل مع الأزمات من خلال توزيع المهام والإدوار وعقد الاجتماعات الدورية بينهم لاحتواء الأزمات عند حدوثها بأقل الأضرار بالمسيرة التعليمية.
- ٥ - التأكيد على وزارة التربية والتعليم أن تقوم بدورها بإعداد القيادات الإدارية إعداداً مهنيّاً وواعياً ووضع برامج متكاملة للتدريب أثناء الخدمة على الأساليب الحديثة والفاعلة في مواجهة الأزمات المدرسية.

- ٦ - ضرورة إنشاء مراكز تدريب في كل منطقة من مناطق السلطنة يتوافر فيها خبراء في مجال التعامل مع الأزمات لتدريب مدراء المدارس والمعلمين على المهارات اللازمة لأداء مهامهم التعليمية دون معوقات.

البحوث المقترحة

- استكمالاً لمتطلبات هذا البحث، فإن الباحثة تقترح إجراء البحوث والدراسات العلمية الآتية :
- ١ - إجراء الدراسة الحالية على عينة أكبر تشمل محافظات ومناطق السلطنة كافة.
 - ٢ - إجراء الدراسة الحالية على متغيرات ديموغرافية أخرى لم يتناولها البحث الحالي مثل (عدد الدورات التدريبية، ومدة الخدمة، والتخصص ... الخ).
 - ٣ - إجراء دراسة علمية للتعرف على الصعوبات التي تواجه مدراء مدارس التعليم الأساسي عند مواجهتهم للأزمات التي تعترض مسيرتهم التربوية.
 - ٤ - إجراء دراسة مقارنة للتعرف على الأزمات الإدارية والفنية التي تعترض مدراء المدارس الحكومية والخاصة.
 - ٥ - إجراء دراسة علمية للتعرف على اتجاهات مدراء مدارس التعليم الأساسي للأزمات المدرسية المتعلقة بالمجتمع المحلي.
 - ٦ - إجراء دراسة للتعرف على دور المؤسسات الصحية والتربوية والإعلامية والاجتماعية والدينية في مواجهة الأزمات التي تعترض المجتمع بصورة عامة.
 - ٧ - إجراء دراسة لتقويم قدرة مديري المدارس في السلطنة على مواجهة الأزمات وفق معايير محددة.

The Scope of Administrative and Technical Skills of School Principals which enable them to deal with Crises at Basic Education Schools in North Batina Region, Sultanate of Oman

Dr. Hamda H. AL Sa'adiyah

College of Applied Sciences - Rustaq - Moe Oman
Sultanate of Oman

ABSTRACT

The study aims to explore the scope of the administrative and technical skills which North Batina Basic Education Schools principals (BESPs) show when dealing with the crises erupting in their schools. It also aims at exploring the effects of the variables of sex, academic qualification, experience years and education level on the principals answers to the researcher's questionnaire. of 52 items distributed over three areas. The questionnaire was administered to a sample of 60 principal BESPs.

Findings indicate that the BESPs of North Batina region in Oman have administrative and technical skills and abilities which enable them to deal with the crises wisely and competently with a statistical significance at $P \leq 0.05$.

The areas of the scope of these skills have the statistical significance at $P \leq 0.05$ respectively. Some items have got the highest percentage while some others have got the lowest percentage of importance of the BESPs administrative and technical skills in dealing with school crises.

Moreover, no significant difference is attributed to the variables of sex, academic qualification and administrative experience years in the scope of BESPs administrative and technical skills in dealing with school crises, but there are individual differences in the education level in favor of Cycle One.

The following recommendations can be made to enhance BESPs administrative and technical skills in dealing with school crises in North Batina region BESs:

1 - Highlighting the importance of laying down educational plans to deal with the crises with the participation of principals, teachers and students and doing away with central plans and decisions in such situations.

2 - Highlighting the importance of setting up a competent team work inside schools to handle crises through distributing tasks and roles. The team members must have regular meetings to contain crises once erupted to minimize their effects on the educational process

المراجع

- ١ - أبو خليل، محمد (٢٠٠١). موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من الأزمات والتخطيط لمواجهةها. مجلة مستقبل التربية العربية، ٧ (٢١)، ٣٥٩-٣١٥، القاهرة.
- ٢ - أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس (الأسباب والعلاج) ط١. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٣ - الأعرجي، عاصم (١٩٩٩). إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية، دراسة مسحية في المصارف الأردنية. مجلة الإدارة العامة، ٣٩ (١)، ١٦٣-١٨٩، السعودية.
- ٤ - الألفي، أشرف (٢٠٠٣). إدارة أزمات التعليم في مصر "دراسة تحليلية مستقبلية" أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة المنصورة،
www.Khayma.com\ ashrafelafy.page5.htm.
- ٥ - الباز، عفاف (٢٠٠١). دور القيادة في إدارة الأزمات. المؤتمر العربي السنوي الثاني في القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القاهرة ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- ٦ - حجي، أحمد (١٩٩٤). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- ٧ - حوامدة، سامية وطنوس، عادل (٢٠٠٧). مدى امتلاك المرشد التربوي للمهارات الإرشادية في التعامل مع الأزمات في مدارس محافظات وسط الضفة الغربية "فلسطين". مجلة العلوم التربوية، ١٣، ١٧٥-٢٠٦، قطر.
- ٨ - الدفاع المدني في سلطنة عمان، نشرة توعية، قسم التوعية الصحية والإرشادية في المدرسة، سلطنة عمان، المديرية العامة للتربية والتعليم، مسقط.

٩ - الزهيري، إبراهيم (٢٠٠٤). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات التعليمية. ورقة عمل مقدمة في ندوة الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات بالمدارس الحكومية المقامة بإشراف وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان للفترة من ١-٢ مارس.

١٠ - سلام، صلاح (٢٠٠٢). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لعلاج أزمة التعليم الجامعي في مصر، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث (القاهرة ٣-٤ / أكتوبر/ ٢٠٠٢) عين شمس، القاهرة.

١١ - سليمون، ريم (٢٠٠١). الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة طنطا.

١٢ - الشعلان، أحمد (١٩٩٩). إدارة الأزمات الأسس والمراحل والآليات. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

١٣ - الشعلان، فهد (٢٠٠٤). القيادات وإدارة الأزمات : دراسة ميدانية تحليلية عن اتجاهات القيادات الأمنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية نحو أساليب التعامل مع الأزمات وواقع التطبيق، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الأمانة العامة، ط١. الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٤ - صادق، حصة (٢٠٠١). أساليب إدارة بعض أزمات النظام التعليمي القطري : دراسة تحليلية نقدية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٠٤، ٢٣٥-٢٤٦.

١٥ - عامر، إبراهيم (١٩٩٧). 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 الزقازيق.

١٦ - عبدالله، عادل (٢٠٠٣). إدارة الأزمات : كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة (المفاهيم، والمناهج). مجلة مستقبل التربية، ٩(٣٠)، ٢٤٨ - ٢٦٠.

- ١٧ - عبوي، زيد (٢٠٠٦). إدارة الأزمات (ط١). دار كنوز المعرفة.
- ١٨ - الفزاري، محفوفة (٢٠٠٣). تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان مسقط.
- ١٩ - الفزاري، محفوفة (٢٠٠٤). عرض نتائج دراسة ميدانية لتطوير الأزمات. ورقة عمل مقدمة في ندوة الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات بالمدارس الحكومية المقامة بإشراف وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان للفترة من ١-٢ مارس.
- ٢٠ - اللوزي، موسى (١٩٩٩). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر.
- ٢١ - محمد، ماهر (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية. المجلة العلمية، كلية التربية، ٢٤، (١)، ٢٩٨ - ٣٧٠.
- ٢٢ - هيكل، حسنين (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية، ط١. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٢٣ - وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣). المديرية العامة للتربية والتعليم بمسقط، قسم التوعية الصحية والتغذية، سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم، مسقط.
- ٢٤ - وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩). إحصائيات عامة عن عدد مدارس منطقة الباطنة شمال. المديرية العامة للتربية والتعليم لمنطقة الباطنة شمال، سلطنة عمان.
- ٢٥ - اليحيوي، صبرية (١٤٢٦هـ). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ١٨، ١-٥٥.

- 26 - Butler, J. (1996). Suicide Prevention intervention Activities As Reported Suicides in Texas School Districts. Doctoral Dissertation, University of Houston.

- 27 - Cohen, S. E. (1998). Principals' Experience With School Crises. Doctoral Dissertation, University of Virginia.
- 28 - Padgett, Raven (2006). Keeping Cool in a Crisis. **Education Digest: Essential Readings Condensed for Quick Review**, 71(9), 27-28.
- 29 - Retting, M. (1999) Seven Steps: School Must Develop Comprehensive Plans That Anticipate and Prepare for Every Imaginable Crisis. **Health & Safety**, 79(1), 10-11.