الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت

سميرة محمد عبد الوهاب* و محمد رشدي المرسي

إدارة البحوث التربوية، الكويت

استلم بتاريخ: ٢٠١٣/٥/٧ عُدل بتاريخ: ٢٠١٣/٧/٩ قُبل بتاريخ: ٢٠١٣/١٠/٣

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، حيث طبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية من مدراء ومديرات المدارس قوامها ٨٥، يمثلون ٧٠٪ من مجتمع العينة الكلي من مختلف المناطق التعليمية الست بدولة الكويت. وكشفت النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١ في تحديد الأزمات المدرسية التي تمر بها هذه المدارس لصالح مدارس البنات. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات إجابات المدراء من المناطق التعليمية المختلفة فيما يتعلق بالأزمات التي تمر بها المدارس لصالح منطقتي الأحمدي وحولي التعليمية. إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى٠,٠٢ لمعوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي لصالح مدارس البنات. في حين لم تكن هناك فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بهذه المعوقات وفق متغير المنطقة التعليمية، ولم توجد فروق دالة فيما يتعلق بمتطلبات إدارة الأزمات المدرسية وفق متغير نوع المدرسة والمنطقة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الأزمات المدرسية، التعامل مع الأزمات المدرسية، مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

School Crises and Methods 0f Dealing with Them as Conceived by High School Principals in Kuwait

Sameera M. AbdulWahab* & Mohammed R. Al Mursy
Educational Research Administration, Kuwait

The current study aimed to identify the crises at high schools in Kuwait and the methods of managing them as perceived by principals (males, females) of high schools in Kuwait. The sample for the study consisted of randomly-chosen 85 principals, representing 70% 0f the total sample of study covering the six educational districts in Kuwait. The results showed significant differences at 0.001 for crises determining at female schools, at 0.05 for the crises between districts at Ahmady and Hawally educational districts, and at 0.02 for obstacles to school crises management at female schools; but no significant differences for these obstacles according to educational districts, and no differences were found for crises management requirements according to the gender or the educational districts.

Keywords: school crises, dealing with school crises, principals of secondary schools in Kuwait.

*dr_sameerah@hotmail.com

إن أي مشكلة تواجه النظام التعليمي، وتستدعى اتخاذ قراراً سريعاً لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المعضلة، وعندما تكون الاستجابة الروتينية للإدارة المدرسية تجاه هذه المشكلة غير كافية، تتحول حينذاك إلى أزمة، وتتطلب تجديدات في المنظمة الإدارية التعليمية، والأساليب الإدارية التي تتبعها، حيث تعد الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، وتشكل صعوبة حادة أمام متخذي القرار تجعلهم في حيرة بالغة في أي قرار يتخذونه في ظل دائرة مظلمة من عدم التأكد وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل من الأسباب والنتائج بشكل متلاحق يزيد من احتمال ظهور تطورات قد تحدث بسبب الأزمة ذاتها. (الهزايمة، ٢٠٠٤)

وتعتبر المدرسة ميداناً تربوياً مهماً، وتمثل الأزمات التي تمر بها نقطة حرجة، جعلت بعض المديرين في كثير من الأحيان يفقدون القدرة على احتوائها، والتعامل معها واتخاذ القرارات المناسبة اتجاهها الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المدرسة في تحقيق أهدافها (هلالي ودبوس، ٢٠١١)، وتواجه المدرسة المعاصرة أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف أسبابها، فمنها ما يتعلق بالطالب، أو المعلم، أو المبنى المدرسي، ومنها ما يتعلق بالظروف الطبيعية كالزلازل والأعاصير والحرائق، وبالتالي تؤدي إلى حدوث خلل يؤثر على سير النظام التعليمي في المدرسة؛ مما يتطلب تدخلاً فورياً من الإدارة للتعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها لمنع حدوثها، أو الحد من آثارها السلبية على سير العمل في المدرسة.(الجهني، ٢٠١٠)

فالإدارة المدرسية الجيدة هي الأداة الرئيسية في الممارسات التربوية والتي تستثمر بها الإمكانيات المادية والبشرية أفضل استثمار ممكن، وقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية.

وتتعرض مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت لأزمات طارئة وفجائية تستدعي وجود خطة استراتيجية واضحة للتعامل السليم معها، لذا نبعت فكرة الدراسة الحالية والتي تتناول الأزمات المدرسية التي يتعرض لها مديرو ومديرات مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، وأنواعها وأسبابها، وأساليب التعامل معها.

مشكلة الدراسة

تتعرض مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت كغيرها من مدارس التعليم الثانوي بدول العالم المختلفة لكثير من الأزمات المدرسية التي تنعكس آثارها بطريقة أو بأخرى على سير العملية التعليمية، والإدارية بالمدرسة، والخطط الدراسية والبرامج والأنشطة القائمة، وتنشأ عنها مشكلات عديدة بين المعلمين والطلبة، أو بين الطلبة أنفسهم، أو بين الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، وقد تتفاقم هذه المشكلات وتسبب أزمة إذا لم يتم التعامل معها جيداً بطرق علمية سليمة، والذي يستدعي وجود خطط واستراتيجيات واضحة لإدارتها.

وتكمن مشكلة الدراسة الحالية في تسليط الضوء على إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، ومدى قدرة مديري هذه المدارس على إدارة تلك الأزمات، والتعرف على معوقات إدارتها، واقتراح أفضل السبل للتعامل معها.

أسئلة الدراسة

١. ما هي الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة في تحديد الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغير: المنطقة التعليمية، والنوع (مدارس بنين، مدارس بنات)؟
٣. ما هي معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغيرات: المنطقة التعليمية، والنوع (مدارس بنين، مدراس بنات)؟
٥. ما هي متطلبات إدارة الأزمات المدرسية كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟

٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن متطلبات إدارة الأزمات المدرسية كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت تعزى إلى متغير: المنطقة التعليمية، النوع (مدارس بنين، مدارس بنات)؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.
- التعرف على الطرق التي يستخدمها مديرو مدارس المرحلة الثانوية في التعامل مع الأزمات المدرسية.
- وضع إستراتيجية وخطة مستقبلية للتعامل مع الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس المرحلة الثانوية، وذلك بناءً على الحلول المقترحة وما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات في هذا المجال.

أهمية الدراسة

تُبرز الدراسة الحالية بعداً معرفياً جديداً فيما يتعلق بإدارة الأزمات التربوية والتعليمية، ولاسيما إدارة هذه الأزمات والتعامل معها بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت. وتخدم نتائج هذه الدراسة جهات تربوية وتعليمية مختلفة في كيفية التعامل مع هذه الأزمات.

تنبع أهمية إدارة الأزمات المدرسية من خلال دورها في توفير الأمن والأمان، والنظام والاستقرار، وتوفير المناخ الصحي الملائم للعمل في المدرسة أثناء نشوء الأزمات من وضع خطط مناسبة لها وتنظيم مراحلها وتوجيه العاملين، وتنسيق لجهود العاملين، واتخاذ القرارات المناسبة، والمحافظة على الموارد والإمكانات البشرية والمادية للمدرسة، إضافة إلى السعي للتقليل من الخسائر المتوقعة إلى أدنى حد ممكن، وإعداد سيناريوهات افتراضية لكيفية التعامل مع الأزمات المدرسية، والتنبؤ بالأزمات المستقبلية، ووضع التدابير الوقائية لمنع حدوثها.

مصطلحات الدراسة

الأزمة Crisis: يعرفها كامل (٢٠٠٣) أنها صدمة شديدة لها جميع خصائص المشكلة، ولكن ارتفاع درجة وشدة الصدمة، والخلل الوظيفي الذي يصيب الفرد، أو الأسرة أو المؤسسة، يرفعها إلى مستوى ما يعرف بالأزمة، حيث يصاب النظام (الفرد،المجتمع ،المؤسسة) بالعجز والقصور الذاتي. ومن الضرورة الحتمية أن يتم اللجوء إلى طلب المساعدة والمعرفة طبقاً لنوع الأزمة.

الأزمة المدرسية School Crisis : تعرف بأنها الحالات الطارئة والمفاجئة التي تواجه مدير المدرسة فيما يخص الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي. (الهزايمة، ٢٠٠٢)

أما التعريف الإجرائي للأزمة المدرسية في البحث الحالي هي حالة من عدم الاستقرار المفاجئ التي تواجه المؤسسة التعليمية (المدرسة)، فيحدث بها خلل في النظام يؤثر على سير العمل لديها، ويخلف آثار سلبية غير مرغوبة؛ بسبب ما تواجهه من مشكلات تعرضها لضغوط خارجية وتوتر داخلي، تتطلب منها اتخاذ القرارات السريعة والإجراءات الحاسمة للحد من تطورها وزيادة حدتها والنتائج الغير مرغوبة لها.

التعامل مع الأزمات Dealing with crises: يعرفها أحمد (٢٠٠٠) بأنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة، والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

أما التعريف الإجرائي **لإدارة الأزمة والتعامل** في البحث الحالي: هي الإجراءات العلمية والعملية التي تقوم بها إدارة المدرسة، والتي من خلالها يمكنها من مواجهة ما تتعرض له لأزمات باختلاف أنواعها من خلال التنبؤ بها، ومن ثم السيطرة عليها والحد من تفاقمها، إضافة إلى المحافظة على ثقة العاملين والطلبة لديها، وتوفير سبل الاتصال مع الجهات المعنية، إذًا فهي آلية إدارية يستخدمها النظام لمنع وقوع أزمة معينة، والاستعداد لها إن وقعت باتخاذ الإجراءات العلمية والإدارية الحاسمة، ومحاولة احتوائها والتغلب عليها لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

حدود الدراسة

تتمثل محددات الدراسة الحالية فيما يلي:

- الحدود البشرية: عينة ممثلة لمجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت.
- الحدود المكانية المدارس الثانوية : في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت والمتمثلة بـ(منطقة العاصمة، حولي، والفروانية، ومبارك الكبير، والجهراء، والأحمدي).
- الحدود الزمنية : العام الدراسي ٢٠١١ / ٢٠١٢
- الحدود المنهجية : تتحدد نتائج هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية .

الإطار النظري

يتناول الإطار النظري مفهوم الأزمة بشكل عام والأزمات المدرسية بشكل خاص، وإدارة الأزمات المدرسية، وخصائص الأزمة وأنواعها وأسباب نشوءها، كما يتم استعراض أهمية إدارة الأزمات المدرسية باتخاذ الإجراءات والخطط الوقائية اللازمة، وكذلك دور القيادة المدرسية في إدارة الأزمات المدرسية، والاتجاهات الحديثة في التعامل مع الأزمات المدرسية، وصولاً إلى عرض مجموعة من الحلول المقترحة لإدارة الأزمات المدرسية.

مفهوم الأزمة (crisis):

يعد مفهوم الأزمة(crisis) من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، إذ نشأ في بدايته في مجال الإدارة العامة ليشير إلى دور الدولة، أو المؤسسة للتصدي للأزمات، وخاصة المفاجئة منها والناتجة عن أسباب ظروف خارجة عن إرادتها، كالزلازل، والحرائق، والفيضانات، والحروب، والنزاعات العرقية والطائفية، والأوبئة، والمجاعات، والتخريب المتعمد للمرافق والممتلكات، (الهزايمة، ٢٠٠٤)، فالأزمة لا تكون كذلك إلا إذا تضمنت عناصر أساسية أربعة هي (التهديد، وضغط الوقت، والمباغتة، وعدم التأكيد).

كما تشترك الأزمات دائماً في أربعة ملامح هي:

١. عدم التأكد: ينتج عدم التأكد من البداية السريعة للأزمة، والتعقد الدائم وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث التي تشكلها، البداية السريعة: تستغرق الأزمة وقتاً طويلاً في التكوين، إلا أنها تتميز بالنمو السريع للأحداث.
٢. خسائر حادة مدركة : من الواضح أن هناك شيئاً ما ذا قيمة مفقودة، أو سوف يتم فقده نتيجة الأزمة.
٣. نقص القدرة على السيطرة : أحداث الأزمة لا يمكن السيطرة عليها بشكل كامل، إلا أنه يمكن التأثير عليها بشكل جزئي، من أجل تقليل الخسائر. (Eby & Wallender, 2002,P 18 & Everly, 2000,PP 20-22)

من عرض ما سبق نجد أن معظم الباحثين يتفقون في تعريفهم للأزمة على وجود عنصر المفاجأة في الأزمة، وحدوثها وما تسببه من خلل يؤثر على المنظمة من جهة، واتخاذ القرار والتصدي لها من جهة أخرى، لذا يمكن القول بأن الأزمة تتضمن المؤشرات التالية: (حالة طارئة ومفاجئة، وتهدد النظام، وتتطلب سرعة الاستجابة لها، وتتطلب قيادة فاعلة).

مفهوم الأزمة المدرسية: School crisis

لا يختلف مفهوم الأزمة المدرسية عن مفهوم تعريف الأزمة ذلك لأن المدرسة منظمة تربوية اجتماعية خدمية تقوم على جهود بشرية منسقة وفق إمكانيات محددة لتحقيق أهداف منشودة، لذلك عرفها الهزايمة (٢٠٠٤) على أنها حالة أو حدث غير متوقع يمكن أن يتعرض له الطلاب والمعلمون، والمدراء، والمجتمع المحلي، وتكون نتيجة اضطرابات في الأداء، وضغوطاً تهدد وجود المدرسة وكيانها، وقد تؤدي إلى مشاكل أو صراعات أو صدامات، مما يتطلب اتخاذ الإجراءات العملية لحل جذري من خلال تنظيم أكفأ أنظمة الاتصال والمعلومات والموارد البشرية والعمليات التشغيلية، كما يعرف أحمد (٢٠٠٢) الأزمة المدرسية بأنها حالة مؤقتة من الضيق وضعف التنظيم، وخلل في الإدارة مما يؤدي إلى عدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوب فيها وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها.

مفهوم إدارة الأزمات المدرسية: Crisis management School

وهي قدرة مديري مدارس التعليم العام على التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة، أو إعداد بدائل مختلفة لمواجهتها إذا وقعت، وذلك باستخدام أسلوب إداري يتضمن المهارات اللازمة للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على المدرسة، والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية، والبشرية المتاحة داخل المدرسة وخارجها (الجهني، ٢٠١٠)، (فرج، ٢٠٠٦).

وتشير اليحيوي (٢٠٠٦) لمفهوم إدارة الأزمات المدرسية بأنها أسلوب للتعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العملية الإدارية من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة، والتقليل من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية.

وتمثل إدارة الأزمات المدرسية إطار عمل يفيد في تحليل وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة، وتهدف إلى تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لمواجهة الظروف الطارئة للقضاء عليها أو الحد من آثارها (الجهني، ٢٠١٠).

أنواع الأزمات المدرسية

أولاً: أزمات تربوية وتعليمية :

تتنوع الأزمات المدرسية لكثرتها؛ حيث يحصرها كامل(٢٠٠٣) بأربعة أنماط هي:

- أزمات سلوكية: كالتدخين، أو تناول أقراص مخدرة، أو حيازة الأدوات الحادة أو السلاح، أو اعتداء الطلبة على بعضهم، أو السرقة، أو ظهور مرض معد خطير يربك المدرسة، أو حدوث اعتداء على المعلمين في المدرسة.
- أزمات نفسية واجتماعية التي يتعرض لها الطلبة كالطلاق، أو وفاة أحد الوالدين في الأسرة، أو عدم توافق الطالب مع الآخرين، أو التسرب من المدرسة، أو الهروب المتكرر من المدرسة، أو انتشار ظاهرة الرسوب وتكراره، أو التسيب الأخلاقي في أوساط المدرسة.
- أزمات تخص إدارة المدرسة: حالات الشغب في المدرسة، أو ضيق المدرسة، أو الكثافة الطلابية بالفصول، أو التمرد على إدارة المدرسة، أو تحطيم أثاث ومرافق المدرسة.
- أزمات نوعية: وهي التي تخص معطيات العصر، مثل الاعتماد كلية على الوسائل التكنولوجية كالآلات الحاسبة والحاسوب في الدراسة والتحصيل، استخدام الانترنت في تسهيل الاخراف السلوكي، سوء استخدام محدثات الصوت كالراديو والسماعة.
- أزمات تتعلق بالمعلمين : مثل تدني كفاءة المعلم، تدني رواتبهم، عدم وجود حوافز لهم، نقص المعلمين في بداية العام الدراسي، الندب ونقل المعلمين أثناء العام الدراسي وخصوصًا إذا كان في قسم معين.
- أزمات تتعلق بالمناهج : كبر حجم المنهج وصعوبته على المعلم، صعوبة إنهائه في الوقت المناسب، صعوبة المنهج بالنسبة لقدرات الطلبة.
- أزمات تتعلق بالبناء المدرسي: أزمات تتعلق بالصيانة المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية، نقص المرافق المدرسية مثل المكتبة والملابس والمختبرات، ووجود الأبنية المدرسية المتاجرة.

ويصنف الموسى، (٢٠٠٦) الأزمات التعليمية والمدرسية وفق المدى الزمني لها وشدتها متمثلة بما يلي:

- أ . وفق المدى الزمني للأزمة المدرسية مثل: أزمة مفاجئة: كحدوث حريق، أو تسمم عدد كبير من الطلاب، أو عمل إرهابي، أزمة تدرجية: أو زاحفة كالأمطار الناجمة عن سوء المبنى المدرسي (وقوع حائط وإصابة عدد كبير من الطلبة).
- ب . وفق شدة تأثير الأزمة : أزمة سطحية يسهل احتواؤها ويتسم تأثيرها بالمحدودية، أزمة عميقة ذات مضاعفات شديدة.

أسباب نشوء الأزمات المدرسية

١. الكوارث الإلهية المتعلقة بالبيئة: والتي تتمثل بالزلازل والبراكين والأعاصير وتقلبات الجو، التي يصعب توقعها والتحكم في

أبعادها، ويكون لها تداعياتها وتوابعها في إدارة المدرسة.

٢. (وتواجه دولة الكويت تقلبات جوية وخصوصاً العواصف الترابية الشديدة والتي تؤثر بشكل مباشر على تعطيل الدراسة في المدارس).

٣. ظروف العمل المادية في البيئة المدرسية: كعدم توفر أو سوء التهوية والإضاءة ، وعدم توافر وسائل الأمن كطفايات الحريق، ومخارج الطوارئ، وانقطاع الماء أو الكهرباء، والتلوث، وتسرب الغازات، وعدم النظافة.

٤. القيادة الإدارية المستبدة: كاستخدام الرقابة الصارمة، وعدم العدالة في التحفيز، وأسلوب التعامل المتشدد مع المعلمين، وعدم السماح بإبداء الرأي.

٥. الشائعات: وهي تحمل في مضاعفاتها مصادر غير دقيقة ممكنة تؤدي لأزمات، (اليحيوي، ٢٠٠٤)

الاتجاهات الحديثة في التعامل مع الأزمات المدرسية :

يواجه القائد (المدير/الناظر) التربوي العديد من المشكلات اليومية سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها، ومن أجل مواجهة هذه المشكلات أو الأزمات ينبغي أن يتسلح القائد التربوي بالعديد من الأساليب أو المداخل التي يعتقد أنها ضرورية لحل هذه المشكلات، ولذلك يجب على القيادة المدرسية إتباع، ما يلي:

١. اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة لتوقع الأزمة والقدرة على تحمل المسئولية وتلقي الصدمات، وتفسير وتحليل المواقف والمعلومات المتاحة والاستعداد لمواجهة الأزمة والمهارة في تشخيص مسبباتها، والمهارة في خلق بدائل جديدة وحلول مجدية.

٢. تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة الشاملة عند بدأ الأزمة، بوضع الاستراتيجيات والخطط على أن تكون الخطة واقعية وشاملة وليست تجزيئية، وإنشاء آلية لمواجهة الأزمة بحيث تكون قادرة على: تحقيق التكامل بين الأنشطة، وتوفير المرونة، وبناء شبكة فعالة من الاتصال، والتنبؤ بالاحتمالات المستقبلية المختلفة، واللامركزية، وعقد اجتماعات دورية ومستمرة، حث أفراد الإدارة والمعلمون والأخصائيون على المشاركة وتحديد الأدوار الخاصة بكل فرد.

٣. مواجهة الأزمة التعليمية: بحيث تكون المواجهة شاملة وفق برنامج علمي يتسم بالمرونة والدقة وعلى أسس عالية من الكفاءة في الأداء والمتابعة والمشاركة.

٤. التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية: ويتطلب ذلك من القيادات التعليمية وهيئة العاملين في المؤسسات التعليمية التسلح بالقدرات الفنية والإدارية من خلال تشكيل فريق إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية، والعمل على تدريبه، ووضع خطة شاملة وإستراتيجية متكاملة الأبعاد تهدف إلى إعداد النشء لمواجهة الأزمات والكوارث (إبراهيم، ٢٠٠٣ و فاروق، ١٩٩٩)

٥. التعلم (الدروس المستفادة):الخروج بالدروس المستفادة من إدارة الأزمة التعليمية ومحاولة تجنبها في المستقبل من خلال الاهتمام بدراسة جوانب الأزمة ومسبباتها، والتعرف على التجارب التربوية العالمية في مجال إدارة الأزمة التعليمية.

كما أن الإصلاحات الجزئية لمعالجة أي أزمة تعليمية ليست ذات قيمة وهي في كثير من الحالات خادعة تعمل كمسكن تاركة المشكلات والأزمات الحقيقية تتفاقم، فالاستقرار مطلوب في البنية والمناهج واللوائح الإدارية والتنظيمات، (حسان والعجمي، ٢٠٠٧).

وتعتمد الاستراتيجيات و آليات التنفيذ الواجب اتخاذها لمواجهة الأزمة، على عدة عوامل وهي: التوصل إلى الحل الناجح من أهمها حسن تصرف قائد المؤسسة أو مدير المدرسة، و إدارة الموقف أو الأزمة (Crisis Management) والتي تتطلب منه اتخاذ أحد خيارين هما: إدارة الأزمة بفاعلية وكفاءة، أو الاستسلام للأزمة وتلقي آثارها التي قد تكون

وحسب شدتها مدمرة لكيان المؤسسة. (الزاملي وآخرون، ٢٠٠٧).

طرق إدارة الأزمات المدرسية من قبل مديري المدارس

إن إدارة الأزمة في المدرسة تضع المسؤولية الأولى على عاتق المدير الذي يدير الأنشطة والمهام الإدارية، فهو المسئول أمام السلطات الرسمية المحلية والعليا وأولياء الأمور، ويعتمد سير الأداء المدرسي بشكله الصحيح على عدة عوامل من أهمها قدرته على التعامل مع الأزمات التي قد تواجهه في المدرسة، ونمط القيادة الإدارية الإبداعية التي يتبعها قبل وأثناء وبعد الأزمة، سواء كانت تلك الأزمة مرتبطة بعوامل خارج المدرسة أو بالمعلمين والطلاب داخل المدرسة. (الزاملي وآخرون، ٢٠٠٧).

ولقد توصل كوهين (Cohen, 1998) من خلال إجراء مقابلات أجراها مع عدد من مديري المدارس الأمريكية إلى تحديد العديد من الأزمات التي تحدث في مدارسهم، كما توصل إلى أن تصور المديرين لأدوارهم في التعامل مع الأزمة يختلف تبعاً للموقف وللمرحلة الدراسية، وأنهم يتعلمون دروساً مفيدة من جراء الخبرة التي تتكون لديهم بعد حدوث الأزمة"، وأن تجاوز الأزمة ينشأ عن تضافر الجهود المشتركة، والاستعداد لمواجهتها بأسلوب موضوعي هادئ ودقيق.

أما بارسونز (Parsons,1994) فقد ركز على فحص الأساليب التي يستخدمها المديرون لحل المشاكل والأزمات التي تواجههم، والمتعلقة بحالات العنف بين الطلبة، وتوصل إلى إن الطلبة الذين يعانون من مشكلات ناشئة عن أزمات شخصية ينفع معهم أسلوب الدمج كوسيلة أفضل لتخفيف مشكلاتهم، حيث أكد على ذلك معظم المديرين المشمولين بالدراسة في مدارس ولاية واشنطن الذين أشاروا إلى أن فهم ظروف الطالب، واستخدام أسلوب دمجه مع زملائه بعد الأزمة هو أكثر فاعلية من الأساليب الأخرى.

الدراسات السابقة

يزخر مجال الأزمات المدرسية وإدارتها بالعديد من الدراسات العلمية العربية منها والأجنبية، ويحظى بمزيد من الاهتمام من جانب عدد كبير من الباحثين والمختصين نظرًا لأهميته من الجانب التربوي، ونقتصر في عرضنا هنا على بعض الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، ونبدأ بالدراسات في البيئة العربية، فيما يلي:

أولاً- الدراسات العربية

- دراسة فرج (٢٠١١) والتي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات بمدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ لتحليل النتائج وتفسير البيانات والتي تضمنت إجراءاته تصميم استبانه تحتوي على خمس مهارات هي: مواجهة الضغوط، والتفكير الإبتكاري، والاتصال، وتنميه روح الفريق والعمل الجماعي، إدارة الوقت، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية كانت بدرجة (كثيراً) لمهارتي إدارة الوقت والتفكير الابتكاري، وبدرجة (كثيراً جداً) لمهارة مواجهة الضغوط، ومهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، مهارة الاتصال،في حين كانت استجابة المعلمات أن المديرات يمارسن مهارة إدارة الأزمات المدرسية بدرجة (كثيراً)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(٠.٠٥) بين إجابات مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات، حول مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية ترجع إلى الوظيفة وكانت هذه الفروق لصالح المديرة.
- دراسة المذكور (٢٠١١) والتي هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، حسب استطلاع لآراء عينة من: طلبة، وأولياء أمور، وهيئة تدريسية، وموظفين، في مدارس التعليم العام والخاص وفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وفي جامعة الكويت، وفق الأبعاد التالية: التخطيط، والمعلومات، والاتصال، والقيادة، وفرق العمل، وتكونت عينة الدراسة من

(٥٩٧) مبحوثاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة حول مدى توافر مجالات متطلبات إدارة الأزمات متوسطة في مجالين هما : القيادة وفرق العمل، وضعيفة في ثلاث مجالات هي : الاتصال، والمعلومات، وأخيراً التخطيط. وهذه النتائج تدل على وجود نظام لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، ولكنه بحاجة إلى إعادة نظر بكيفية تنميته وتطويره في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. وأوصت الدراسة الاهتمام بأخذ التدابير الوقائية لمنع وقوع أو تفاقم الأزمات، وبالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات وبإنشاء قاعدة للمعلومات وتحديثها من قبل متخصصين، واستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية للاتصالات الداخلية والخارجية، وتدريب الأفراد عليها، وتواجد القائد ومتابعته للأحداث وحسن استثماره للوقت، وتشكيل فرق عمل أو مراكز متخصصة بإدارة الأزمات، مع العمل على توفير الإمكانات والحوافز المناسبة.

- دراسة الدلماني (٢٠١٠) والتي تهدف إلى الكشف عن الأزمات المدرسية الأكثر بروزاً في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، والتعرف على معوقات إدارة الأزمات، وتقديم بعض المقترحات لإدارة الأزمات. وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانه لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، والبالغ عدده (٥٥٢) مديراً ومديرة. وأشارت نتائج الدراسة أن أكثر الأزمات بروزاً هو استخدام الطلبة للأجهزة النقالة. أما أهم المعوقات تتضح في أن العاملين في المدرسة غير مدربين على تقديم الإسعافات الطبية الأولية للمصابين، ثم عدم توافر أجهزة الأمن بالقرب من المدارس. ولقد أكدت الدراسة على إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في المستويات التعليمية الإدارية، ووضع خطط واضحة لمواجهة الأزمات، ووجود فريق دائم لإدارة الأزمات بالمدرسة، وتحديد الأدوار لكل فرد بالفريق، وبناء قاعدة المعلومات والبيانات عن المدرسة وعن الأزمات، وعقد اجتماعات دورية لمناقشة الأزمات المتوقعة وكيفية إدارتها. ومن أهم توصيات الدراسة هو إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات على مستوى الوزارة والمناطق التعليمية، وإجراء تدريبات دورية للمعلمين والطلبة على إجراءات الإسعافات الأولية، وإنشاء نظام معلومات آلي يتضمن بيانات الطلبة والمعلمين.
- دراسة محمد(٢٠٠٨) والتي هدفت التعرف على الأزمات التربوية في المؤسسات التعليمية في مصر وأسبابها ومظاهرها، ودور التخطيط الاستراتيجي في مواجهتها والحد من آثارها السلبية، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت نتائج الدراسة على أن استخدم أسلوب التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات التربوية على مواجهة الأزمات التربوية، والحد من آثارها والتقليل من الخسائر المادية والبشرية إلى أدنى حد ممكن، وأوصت الدراسة بإنشاء أنظمة فعالة للإنذار المبكر في المؤسسات التعليمية للتنبؤ بالأزمات والوقاية منها، والتأكيد على تشكيل فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة، وتحديد مسئوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء الفريق، ووضعت الدراسة تصور مقترح لكيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التربوية والتنبؤ بها.
- دراسة الزاملي وآخرون (٢٠٠٧) والتي هدفت إلى الكشف عن الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان كما حددها مديروها، وعلى الأساليب لتي يستخدموها للتعامل مع تلك الأزمات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة تضمن ستين فقرة تمثل الأزمات المدرسية، وطبقت على عينة البحث المكونة من (٢٧٥) مدير مدرسة من الذين يدرسون في جامعة السلطان قابوس للعام الدراسي ٢٠٠٤-٢٠٠٥. وقد تم استرجاع (١٤٧)

استبانة منها، وأشارت النتائج إلى أن الأزمات المتعلقة بالطالب حازت المرتبة الأولى، تليها الأزمات المتعلقة بالإدارة، ثم الأزمات المتعلقة بالمعلم، وأخيراً الأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي. أما بالنسبة للأساليب التي يتخذها المديرون لمواجهة الأزمات فلوحظ ضعف قدرة المديرين على حل الأزمات على مستوى المدرسة إلا في حالات قليلة في مجالي المعلم والمجتمع المحلي.

- دراسة الموسى(٢٠٠٦) والتي هدفت إلى التعرف على أنماط إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، حيث طبقت الأداة على نصف مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس في جميع المراحل الدراسية، وتوصلت الدراسة إلى أن القائمين على العملية التعليمية يعتمدون الطرق التقليدية لإدارة أزمات المدرسة، ومن أبرز الأزمات لديهم الاعتداءات البدنية، ولوحظ ارتفاع عدد الأزمات في مدارس البنين أكثر من مدارس البنات، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها تقديم نموذج مقترح يتناول الخطط والمهارات اللازمة لمديري المدارس لإدارة الأزمات.

- دراسة حمدونة (٢٠٠٦) والتي هدفت إلى التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات بمحافظة غزة، والكشف عن الممارسات الإدارية المتبعة في إدارة الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (٣٦) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية، وقد توصلت النتائج إلى ممارسة المدراء لمهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، وخاصة في كيفية التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها، بنسبة (٨٣.٤%)، يليها التخطيط لمواجهة الأزمة بنسبة (٧٩.٩%)، ثم التعامل مع الأزمة بعد انتهائها بنسبة (٧٩.٧%)، وأخيراً الإجراءات المتبعة لتجنب حدوث الأزمة بنسبة (٧٨.٦%)، وتبين أن لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الاستعداد بدرجة كبيرة على إتباع الممارسات الإدارية لمهارة الأزمات داخل مدارسهم.

- دراسة النوايسة (٢٠٠٦) والتي هدفت إلى وضع نموذج مقترح لإدارة الأزمات من خلال بناء أداة الدراسة من ثلاث أبعاد هي: مستوى الجاهزية، والعوامل المؤثرة في مستوى الجاهزية، وأنواع الأزمات التي يواجهها النظام التربوي في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٢) قائداً تربوياً تم اختيارهم عشوائياً من أصل (٧١٧). وكشفت النتائج إلى أن نظام الجاهزية لإدارة الأزمات في إدارات وزارة التربية والتعليم المركزية وفي مديريات التربية والتعليم لا يرقى إلى المستوى المطلوب، وأن النظام التربوي يواجه مجموعة من الأزمات المختلفة، والتي عانت منها لعقود من الزمن، وتتمثل في التغير في السياسات التعليمية، ونقص في كل من الأبنية، والتجهيزات، والكتب والأمن الوظيفي، إضافة إلى النقص في أعداد وإعداد المعلمين، وأزمات اتخاذ القرار وظاهرة العنف المدرسي والتسرب من المدارس.

- دراسة اليحيوي (٢٠٠٦) والتي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدات فرق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه يتم إدارة الأزمات بدرجة متوسطة في النواحي التالية: بالتخطيط، والتنظيم، والمتابعة، ونظم الاتصال،ونظم المعلومات، واتخاذ القرارات، والتقويم، في حين يمارسن المديرات لعمليات إدارة الأزمات بدرجة عالية في النواحي التي تتعلق بالتوجيه، وتشكيل عضوات الفرق، والقيادة، وأوصت الدراسة الحاجة لنشر ثقافة إدارة الأزمات بين العاملات، ودورات تدريبية ميدانية في إدارة الأزمة.

- دراسة المنصوري(٢٠٠٥) والتي هدفت إلى التعرف على واقع السلوك الإداري للقيادات التعليمية في المدارس الثانوية بدولة قطر، والمشكلات والأزمات المدرسية، وأظهرت النتائج الحاجة لوضع الشخص المناسب والقادر على إدارة الأزمات المدرسية واتخاذ قرارات فاعلة تتناسب مع نوعية الأزمة، وتنويع وسائل الاتصال بين العاملين في المدرسة، وأوصت الدراسة بضرورة التعاون بين جميع العاملين في المدرسة فيما يتعلق بالتعامل مع الأزمات التي تواجهها، وباتخاذ قرارات مدروسة في حالة الأزمات، وبمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه.

ثانياً- الدراسات الأجنبية

- دراسة جيني(Gainey, 2009) والتي هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في عينة مختارة من المدارس الأمريكية، وأكدت الدراسة تعرض هذه المدارس لأزمات عدة طبيعية وأخرى اقتصادية، واتضح من خلال نتائج الدراسة أنه لا يوجد حدود للأزمات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية، لذا أوصت الدراسة بضرورة تعزيز حالة الاستعداد لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.

- دراسة ستريس (Strauss, 2008) والتي تناولت الأزمة التعليمية فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي لدى الطلبة الذكور في أمريكا، حيث قام الباحث باستخدام الوثائق المدرسية للطلبة من الجنسين من الصف الرابع وحتى نهاية المرحلة الثانوية، على مدى ٤٠ سنة مضت، كما بحث في اختلاف التحصيل باختلاف الديانة . وكشف النتائج أن أزمة التحصيل الدراسي كانت ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، ولصالح الإناث، وأنها تزداد بتقدم السن، وأكثر انتشاراً عند سن السابعة عشر، وإنها تختلف باختلاف الديانة .

- دراسة جنتيلوسي(Gentilucci , 2007) والتي تناولت إدارة الاتصال خلال الأزمة المدرسية، لحالة وفاة طالب بإحدى المدارس الريفية بالولايات المتحدة، وأوضحت نتائج الدراسة أن أولوية الاتصال تكون لمدير المدرسة للمديرية أثناء حدوث الأزمة، حيث يزداد ضغط الأطراف ذات العلاقة بالأزمة وبأحداثها أولاً بأول، وأن نجاح أسلوب الاتصال يساهم في زيادة ثقة الرأي العام بقدرات المديرين والمعلمين على إدارة الأزمات من حيث مبادرة المدير بالاتصال بالأطراف المعنية، والحديث الموحد لمختلف وسائل الأعلام، والاستشارة وطلب المساعدة من خبراء، إضافة إلى التعلم من الأخطاء.

- دراسة أدامسون وبيكوك Adamson & (peacock, 2007) والتي هدفت إلى التعرف على وجهات نظر الاختصاصيين النفسيين بالمدارس الحكومية الأمريكية عن خطط وفرق التعامل مع الأزمات التي يتعرضون لها، وذلك على عينة قوامها (٢٢٨) اختصاصياً نفسياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن أغلب الاختصاصيين (٩٥.١%) أكدوا على وجود خطط للتعامل مع الأزمات بمدارسهم، وأكد (٨٣.٦%) منهم على وجود فرق إدارة الأزمات بمدارسهم تعني بمساعده الطلبة والعاملين والتواصل مع الإعلام، كما تبين أن (٩٣%) من الاختصاصين واجهوا أزمات خطيرة بمدارسهم، وأن (٩٨.٢%) من الاختصاصين يتلقون نوعاً من التدريب الخاص بالتعامل مع الأزمات، واقترحت الدراسة بتدريب العاملين والمعلمين على التعامل مع الأزمات، وإيجاد وسائل تحسين خطط مواجهة الأزمات وعمل فريق لها.

- دراسة ويلسون وكيث (Wilson & , 2007 Keith) والتي هدفت إلى التعرف على أنواع الأزمات التي تواجهها مدارس المرحلة الثانوية بالولايات المتحدة ، وكيفية إدارة المدرسة لتلك الأزمات، ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن هنالك مجموعة من الأزمات تواجهها المدرسة كإطلاق النار، والطعن بالآلات الحادة، والقتل بشتى أنواعه، والنشاط الإرهابي، والانتحار بفعل هذه الأزمات، وأكدت النتائج على أن التخطيط السليم يساعد مديري المدارس على إدارة الأزمات بصورة أفضل لوضوح الأهداف والأدوار، وأن وجود قاعدة بيانات للطلبة وللعاملين يساعد على حماية الطلبة، وكما أوصت الدراسة بضرورة وجود فريق خاص لإدارة الأزمات يشتمل على رئيس

الفريق ومساعد له، أهمية توزيع الأدوار بشكل واضح ومرن.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، تخلص إلى ما يأتي:

- أن هذه الدراسات كانت لها أهميتها في تدعيم الجهود النظرية للباحثين، فيما يتصل بالأزمات التربوية والتعليمية في محيط البيئة المدرسية، بما أضافته من معلومات جديدة وما توصلت إليه من نتائج كاشفة، وما اقترحت إليه من توصيات.
- تؤكد هذه الدراسات أهمية البحث في الأزمات المدرسية في مدارس مراحل التعليم العام، ولذلك تدعو المسؤلين والقائمين على العملية التعليمية إلى ضرورة تبني استراتيجيات وخطط مستقبلية لتفادي الأزمات، وإدارتها على نحو أفضل في المدارس للحد من آثارها السلبية بقدر الإمكان.
- تنوع هذه الدراسات في المحاور والأبعاد التي بحثت بها، وبذلك يمكن تصنيفها كما يلي:

١. دراسات تناولت إدارة الأزمات: كدراسة كل من (فرج، ٢٠١١)، و(المذكور، ٢٠١١)، و(الدلماني، ٢٠١٠)، و(موسى، ٢٠٠٦)، و(حمدونة، ٢٠٠٦)، و(اليحيوي، ٢٠٠٦)، حيث تطرقت دراسة المذكور لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية من مدارس، ومعاهد التعليم التطبيقي، وجامعة الكويت، وتبين أن هذه المؤسسات بحاجة للتطوير لتواكب الاتجاهات الإدارية المعاصرة، في حين توصلت دراسة (الدلماني، ٢٠١١) عدم وجود فريق مدرب ومؤهل لمواجهة الأزمات المدرسية، كما توصلت دراسة موسى، (٢٠٠٦) لغلبة النمط التقليدي لأسلوب الإدارة بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وفي دراسة مماثلة أجراها (اليحيوي، ٢٠٠٦) لمدارس المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة؛ تبين أن مديرات هذه المدارس يتميزن بالتوجيه والقيادة وتشكيل الفرق دون التخطيط والتنظيم والمتابعة والاتصال.

٢. في حين كشفت نتائج دراسة (حمدونة، ٢٠٠٦)، فعالية تعامل مدراء المدارس بمحافظة غزة بفلسطين مع ما يواجهونه من أزمات من حيث التخطيط والمتابعة وسبل الوقاية.

٣. دراسات تناولت واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها: كدراسة (Gainey, 2009) التي أكدت تعرض مدارس بالولايات المتحدة الأمريكية للأزمات، وأنه لا توجد هناك حدود لها في المؤسسات التعليمية،ودراسة (المنصوري، ٢٠٠٥)، التي توصلت لحاجة مدارس التعليم الثانوي بدولة قطر لقيادات قادرة على التعامل مع الأزمات وإدارتها بما يتناسب مع حجمها ونوعها.

٤. دراسات تناولت أنواع الأزمات التي تواجهها المدارس، منها دراسة (Wilson & , 2007 Keit) والتي بينت شيوع ظاهرة العنف المتمثلة بإطلاق النار، والطعن بالآلات الحادة لدى الطلبة لدى عينة من مدارس المرحلة الثانوية بالولايات المتحدة.

٥. دراسات تناولت دور التخطيط وعلاقته في إدارة الأزمات كدراسة كل من(محمد، ٢٠٠٨) ، (Adamson & Peacock, 2007) . والتي أكدت نتائجها على أهمية التخطيط في إدارة الأزمات التي تواجه المدارس، وحاجة العاملين فيها لاكتساب مهارات التعامل مع الأزمات، كما أن وجود تخطيط استراتيجي لإدارة الأزمات يساعد هذه المؤسسات التربوية والتعليمية في الحد من آثارها السلبية، والتقليل من الخسائر البشرية والمادية إلى أدنى حد.

٦. دراسات اقترحت نموذج لإدارة الأزمات من ثلاث أبعاد من حيث: مستوى الجاهزية، والعوامل المؤثرة في مستوى الجاهزية، وأنواع الأزمات التي يواجهها النظام التربوي، كدراسة (النوايسة، ٢٠٠٦)، والتي توصلت نتائجها إلى تدني مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في الإدارات التربوية والمؤسسات التعليمية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وأنها لا ترقى للمستوى

المطلوب، باستعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، نجد أنها تنوعت في تناولها لموضوع الأزمات التي تواجهها المدارس أو المؤسسات التعليمية؛ من حيث واقع الأزمات التربوية والتعليمية، وإدارتها والتعامل معها، وأنواع الأزمات التي تتعرض لها وفق كل بيئة ومجتمع، وسبل التخطيط لها، وما يميز الدراسة الحالية أنها تسعى للبحث في موضوع الأزمات التربوية والتعليمية بجميع جوانبها وأبعادها، بممن وجهة نظر مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي وفق متغير المنطقة والنوع، وهذه لم تتطرق إليها أي من الدراسات السابقة بما فيها دراسة (المذكور، ٢٠١١)، و(الدلماني، ٢٠١٠) واللتان طبقتا في البيئة الكويتية، حيث تناولت دراسة الدلماني (٢٠١٠) هذه المتغيرات بصفة عامة للمقارنة بين المراحل الدراسية، دون التطرق لكل مرحلة على حدة، وهذا ما يجعل الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة وتثري الجانب العلمي لها.

الطريقة والإجراءات

مجتمع وعينة الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومديرات مدارس التعليم الثانوي بمختلف المناطق التعليمية الست بدولة الكويت والبالغ عددها ١٢٩, مدرسة، وقد روعي في اختيار عينة الدراسة (مدراء ومديرات المدارس) أن تكون عشوائية، وتمثل ٧٠% من إجمالي المجموع الكلي لعدد المدارس(بنين وبنات) من مختلف المناطق التعليمية الست بدولة الكويت:, الأحمدي، حولي، العاصمة، الفروانية، الجهراء، مبارك الكبير، والبالغ عددهم ٩٠ مدرسة، تجاوب منهم ٨٥ مدرسة كما هو موضح في جدول ١.

أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بعد الإطلاع على بعض الدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الأداة من ٨٢ عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية هي: (أ) الأزمات التي تمر بها مدارس التعليم الثانوي (٤٤ عبارة)، ويندرج تحت هذا المحور ستة أبعاد فرعية هي:أزمات الإدارة المدرسية (١٨ عبارة)، أزمات المبنى المدرسي (٨ عبارات)، أزمات المعلم (٦ عبارات)، أزمات اجتماعية (٥ عبارات)، أزمات فنية (٤عبارات)، أزمات مادية (٣ عبارات)، (ب) المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي (١٣ عبارة)، (ج) متطلبات إدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي(٢٥ عبارة)، وقد تم تدريج كل عبارة على خمس درجات: أوافق تماما ولها ٥ درجات وأوافق بدرجة كبيرة ولها ٤ درجات وأوافق بدرجة متوسطة ولها ٣ درجات، وأوافق بدرجة قليلة ولها درجتان ولا أوافق ولها درجة واحدة.

خطوات إعداد الأداة: تم اولاً استقراء الإطار النظري، وأدبيات البحث التربوي، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والاطلاع على بعض الأدوات المستخدمة بها، وما تم استخلاصه من معلومات حول هذا الموضوع، كما عقدت حلقة نقاشية مع عينة من مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي بنوعيها في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت بهدف الاستزادة حول موضوع البحث، وبناء الأداة، وبناءً عليه تم تحديد محاور الأداة بصورتها النهائية.

صدق الأداة: الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتأكد من صدق عبارات أداة الدراسة (الاستبانة)، ومدى ملاءمتها لمشروع البحث وأهدافه، تم عرض الأداة على عدد من ذوي الاختصاص من جهات أكاديمية وتربوية مختلفة، بلغ عددهم ١١ لاستطلاع آرائهم حول العبارات والحكم على مدى ملاءمتها وصدقها لما وضعت لأجله، وبناء على التوجيهات والتعديلات المقترحة من قبل المحكمين تم إعادة

جدول ١
توصيف العينة وفق المنطقة التعليمية والجنس

المنطقة		العاصمة	حولي	مبارك الكبير	الفروانية	الأحمدي	الجهراء	المجموع	
الجنس	بنين	٧	٧	٦	٨	٨	٦	٤٢	٨٥
	بنات	٦	٦	٩	١٠	١٠	٢	٤٣	

صياغة عدد من العبارات، وإلغاء أخرى لتصبح الأداة بصورتها النهائية مكونة من ٨٢ عبارة.

ثبات الأداة: تم التأكد من الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور من المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للمقياس وكذلك من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا. يوضح جدول ٢ معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية.

جدول ٢
معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس

المحاور	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس
المحور الأول: الأزمات التي تمر بها مدارس التعليم الثانوي	٠,٩٣٢
المحور الثاني: المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي	٠,٨٠٢
المحور الثالث: متطلبات إدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي	٠,٦٥٠

يتضح مما سبق أن معاملات الارتباط بين المحاور الثلاث وبين الدرجة الكلية للمقياس مرتفعة وجميعها دالة عند ٠,٠١، وهذا يدل على الاتساق الداخلي. كما تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على مجموعة استطلاعية من نفس مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها ٤٠ من مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، وتم حساب ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، وكانت ٠,٩٥.وهي قيمة مرتفعة ويمكن تطبيق الأداة لغرض البحث العلمي.

المعالجة الإحصائية: تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب ومتغيرات الدراسة وتساؤلاتها؛ حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات بالأداة ومحاورها، إضافة إلى استخدام تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة الفروق بين متغيرات الدراسة والمتمثلة بـ (المنطقة التعليمية)، في حين استخدم اختبار (ت- T-Test) لمتغير النوع الاجتماعي.

إجراءات التطبيق الميداني:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة بصورتها النهائية، تم مخاطبة مدراء المناطق التعليمية الست: (الأحمدي، حولي، العاصمة، الفروانية، الجهراء، مبارك الكبير)، وذلك لتطبيق الأداة الخاصة بمشروع دراسة إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت على عينة الدراسة والمتمثلة بمدراء ومديرات المدارس بقسميها (البنين،والبنات)، والتي تم اختيارها عشوائياً من مجتمع الدراسة، حيث استغرق عملية توزيع الأداة وتجميعها قرابة شهر تقريباً وكان ذلك بشهر مارس وابريل ٢٠١٢.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: "ما هي الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؟" يعرض ملحق ١ المحاور والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب الأهمية لكل من عبارات الاستبانة، يلاحظ من بيانات ملحق ١ أنه توجد أزمات مدرسية تتعرض لها مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وتدق هذه الدراسة ناقوس الخطر وذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة للتدخل لحل هذه الأزمات قبل أن تستفحل وتتحول إلى كارثة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه كل من الدلماني (٢٠١٠)، وجيني (٢٠٠٩)، وسيرس (٢٠٠٨)، ومحمد (٢٠٠٨)، والموسى (٢٠٠٦)، والنوايسة (٢٠٠٦) حيث حددت هذه الدراسات أزمات مدرسية متعددة، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة ويلسون وكيث (٢٠٠٧) في تحديدها لبعض أنواع الأزمات، مثال: إطلاق النار والقتل وغيرها من الأزمات التي لا توجد في البيئة الكويتية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الزاملي وآخرون (٢٠٠٧) فيما يتعلق بعدم تواصل أولياء الأمور مع المدرسة، وعدم استجابتهم لدعوة المدرسة لحل المشكلات، وعدم قدرة الآباء على معرفة مشاكل أبنائهم. كما تتفق مع دراسة الجهني (٢٠١٠) في نوع الأزمات التي يواجهها مديرو المدارس : كالاعتداءات الجسدية، أو اللفظية، والقيام بأعمال تخريبية، والغياب الجماعي للمعلمين، والإصابة بكسور، وتسريب أسئلة الاختبار، وتعرض المدرسة للسرقة، إضافة إلى الأزمات التي تتعلق بالمبنى المدرسي؛ كانقطاع التيار الكهربائي، أو حدوث تصدعات في مبنى المدرسة، أو انهيار جدار المدرسة أو جزء منه، أو حدوث موجة غبار شديدة، أو موجات البرد الشديدة.

ويلاحظ من بيانات ملحق ١ بأن أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بمحور (الأزمات المتعلقة بالإدارة

المدرسية)." فكانت على العبارة رقم ٧ " تجاهل إشراك العاملين من أهل الميدان في اتخاذ القرارات التي تصدر من الجهات العليا بوزارة التربية أو إبداء آرائهم فيها "، بمتوسط إجابات ٤,٤٥، ثم بالمرتبة الثانية جاءت العبارة رقم ٩ " حدوث خلل أو تأخر في برنامج سجل الطالب يعرقل سير العملية التعليمية "، بمتوسط إجابات ٤,٢٤، ثم بالمرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم ١١ " إصدار قرارات غير مدروسة تخص المتعلم "، بمتوسط إجابات ٤,١٩.

كما يتضح أن أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بمحور (الأزمات المتعلقة بالمبنى المدرسي)، كانت على العبارة رقم ٢٢ "عدم الانتهاء من صيانة المبنى المدرسي قبل بداية العام الدراسي بوقت كافي"، بمتوسط إجابات ٤,٤٩ ، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم ٢١ "عدم الالتزام بمقاييس الجودة في أعمال الصيانة للمبنى المدرسي"، بمتوسط إجابات ٤,٤٦.

وكانت أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بمحور (الأزمات المتعلقة بالمعلم)، كانت على العبارة رقم ٢٩ " زيادة العبء الدراسي على المعلم بسبب نقل أو انتداب بعض المعلمين"، بمتوسط إجابات ٤,٢٦، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم ٢٨ " افتقار المعلمين / المعلمات لأساليب تدريس بعض الفئات الخاصة (مثال: صعوبات تعلم- تأخر دراسي – فرط نشاط وتشتت انتباه...الخ)"، بمتوسط إجابات ٤,١٥.

كما يتضح بأن أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بمحور (الأزمات الاجتماعية)، كانت على العبارة رقم ٣٤ "غياب المتعلمين قبل وبعد العطل الرسمية للدولة" ، بمتوسط إجابات ٤,٥١ ، وفي الدرجة الثانية جاءت العبارة رقم ٣٣ بمتوسط إجابات ٤,٢٠ وهي "الاعتداء (اللفظي/غير اللفظي) من قبل بعض أولياء الأمور على الإدارة المدرسية".

كذلك كان أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بمحور (الأزمات الفنية)، فكانت على العبارة رقم ٤٠ " تدني مخرجات المرحلة المتوسطة" ، بمتوسط ٤,٣٢، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم ٣٨ "قصور في القيام بالصيانة الدورية لأجهزة الحاسوب في المدرسة"، بمتوسط إجابات ٤,٠٠. ويتضح أيضاً بأن أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بمحور (الأزمات المادية)، كانت على العبارة رقم ٤٤ "عدم تناسب الميزانية المالية المخصصة للمدرسة مع عدد الطلبة واحتياجات المدرسة"، بمتوسط إجابات ٤,٢٨.

نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة في تحديد الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغير: المنطقة التعليمية والنوع؟

أ) المنطقة التعليمية: يوضح جدول ٣ المتوسطات والانحرافات المعيارية حسب المنطقة التعليمية.

يلاحظ من جدول ٣ بأن أعلى متوسط في الأزمات التربوية والتعليمية التي تمر بها المدارس في مراحل التعليم الثانوي بدولة الكويت كان لدى مديري مدارس منطقة الجهراء التعليمية حيث كانت قيمة المتوسط الكلي (١٩٠,٠٠)، ثم مديري مدارس منطقة حولي التعليمية بمتوسط كلي بلغ قيمته (١٨٦,٠٨)، أما أدنى قيمة للمتوسط الكلي فكان من نصيب مديري مدارس منطقة الأحمدي التعليمية والتي بلغت درجتها (١٥٤,٧٥).

جدول ٣
المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المدراء حول المحور الأول لاستبانة إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت وفقاً للمنطقة التعليمية

المحاور	المنطقة التعليمية	العدد	المتوسط الكلي	الانحراف المعياري
	العاصمة	١٣	١٧٠,٦٩	٢٣,١٠
المحور الأول	حولي	١٣	١٨٦,٠٨	٢٢,٣٠
الأزمات التي تمر	الفروانية	١٨	١٨٠,٦٧	٢٠,٥٨
بها مدارس المرحلة	مبارك الكبير	١٥	١٦٨,٠٠	٢١,١٥
الثانوية	الأحمدي	٢٠	١٥٤,٧٥	٣١,١١
	الجهراء	٦	١٩٠,٠٠	٢٢,٨٤
	المجموع	٨٥	١٧٢,٢٩	٢٦,٤٨

وباستخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات إجابات المدراء وفقاً للمنطقة التعليمية يتضح من جدول ٤ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات إجابات المدراء من المناطق التعليمية المختلفة في المحور الأول من الاستبانة وهو الأزمات التي تمر بها المدارس في مراحل التعليم الثانوي، وذلك لصالح منطقتي الأحمدي وحولي عند مستوى ٠,٠٣ وباستخدام اختبار شفيه، بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٤,٠٧٥ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٢، مما يدل على وجود اختلاف بين المدراء في المناطق التعليمية المختلفة بدولة الكويت حول تحديد الأزمات التربوية والتعليمية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت.

ب) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة في تحديد الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغير النوع؟ وباستخدام اختبار(ت) للمقارنة بين متوسطي درجات المدراء الذكور والإناث حول المحور الثاني للاستبانة اتضح ما يظهره جدول ٥.

يتضح من جدول ٥ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١ في تحديد الأزمات المدرسية التي تمر بها المدارس في مراحل التعليم الثانوي بدولة الكويت تعزى إلى متغير نوع المدرسة، وهذه الفروق لصالح مدارس البنات، حيث بلغ متوسط إجابات المدراء بمدارس البنات ١٨١,٤٠، وهو أعلى من متوسط إجابات المدراء بمدارس البنين والذي بلغ ١٦٢,٧٦، مما يدل على ظهور الأزمات بمدارس البنات أكثر من مدارس البنين في مراحل التعليم الثانوي بدولة الكويت، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الزاملي وآخرون (٢٠٠٧) في وجود أزمات خاصة بمدارس الذكور، وأزمات خاصة بمدارس الإناث.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: ما هي معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؟

يلاحظ من بيانات جدول ٦ بأن أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بالمحور الثالث معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، كانت على العبارة رقم ٤٧ " قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه "، بمتوسط إجابات ٤,٢٢، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم ٥٦ " المركزية في اتخاذ القرارات وعدم استطلاع آراء المدراء "، بمتوسط إجابات ٤,١٩، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم ٥٤ "عدم كفاية الميزانية المالية المخصصة لكل مدرسة"، بمتوسط إجابات ٤,١٥، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة النوايسة (٢٠٠٦) والتي كشفت نتائجها أن الإدارات بوزارة التربية والتعليم تسودها المركزية، ولا ترقى إلى المستوى المطلوب، وأن النظام التربوي في الأردن يعاني لعقود من الزمن من أزمات من أهمها التغير في السياسات التعليمية، واتخاذ القرار.

جدول ٤

نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لإجابات المدراء حول المحور الأول لاستبانة إدارة الأزمات المدرسية وفقاً للمنطقةالتعليمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المنطقة التعليمية	بين المجموعات	١٢٠٧٨,٢٠٥	٥	٢٤١٥,٦٤١		
	داخل المجموعات	٤٦٨٣٣,٤٤٢	٧٩	٥٩٢,٨٢٨		
	الكلي	٥٨٩١١,٦٤٧	٨٥		٤,٠٧٥	٠,٠٠٢

جدول ٥

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت ودلالتها حسب نوع المدرسة

المحاور	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المحور الأول	بنين	٤١	١٦٢,٧٦	٢٧,٣٧١	-٣,٣٨٨	٠,٠٠١
الأزمات التي تمر بها مدارس المرحلة الثانوية	بنات	٤٣	١٨١,٤٠	٢٢,٧٠٥		

جدول ٦
المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة في معوقات إدارة الأزمات المدرسية

المحور	رقم العبارة*	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب حسب
	٤٧	قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه.	٤,٢٢	٠,٨٩١	١
المحور	٥٦	المركزية في اتخاذ القرارات وعدم استطلاع آراء المدراء.	٤,١٩	١,٠١٨	٢
الثاني	٥٤	عدم كفاية الميزانية المالية المخصصة لكل مدرسة.	٤,١٥	٠,٩٥٨	٣
	٤٨	عدم تعاون أولياء الأمور مع إدارة المدرسة لمواجهة الأزمات.	٤,١٣	٠,٨٤٢	٤
	٥٥	عدم وجود نظم إنذار مبكر تساعد على التنبؤ بحدوث الأزمات.	٤,٠٧	١,١٤٢	٥
	٤٥	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة مما يعرقل المواجهة السريعة للأزمات.	٤,٠٦	٠,٩٠٤	٦
	٤٦	غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.	٤,٠١	١,٠٤١	٧
	٥٧	نقص عدد الهيئة الإدارية المعاونة لمدير المدرسة.	٣,٩٦	١,١٢٨	٨
	٥٣	عدم تزويد المدارس بكل ما هو جديد في إدارة الأزمات (كتيبات/نشرات/ندوات توعوية).	٣,٨٧	٠,٩٦١	٩
	٥٢	عدم تأهيل مديري المدارس لإدارة الأزمات من خلال الدورات المتخصصة.	٣,٨١	١,٠٥٢	١٠
	٥٠	قلة وجود خطط واضحة للتعامل مع الأزمات.	٣,٧٦	٠,٩٩٦	١١
	٤٩	عدم استقرار المعلمين داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل والانتداب بشكل مستمر.	٣,٧٣	١,١٣٨	١٢
	٥١	ضعف تعاون القيادات العليا بالمنطقة التعليمية والوزارة مع إدارة المدرسة.	٣,٢٩	١,٢٦١	١٣

* رقم العبارة كما ورد في الاستبانة

جدول ٧
المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المدراء حول المحور الثاني لاستبانة إدارة الأزمات المدرسية وفقاً للمنطقة التعليمية

المحاور	المنطقة التعليمية	العدد	المتوسط الكلي	الانحراف المعياري
	العاصمة	١٣	٥٠,٨٥	٩,٧١
المحور الثاني	حولي	١٣	٥٤,٧٧	٨,٦٧
	الفروانية	١٨	٥٣,٧٨	٨,٤٣
المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات	مبارك الكبير	١٥	٤٩,٤٧	١٠,٧٠
	الأحمدي	٢٠	٤٧,٥٦	٩,٤٧
	الجهراء	٦	٥٣,٦٧	٩,٨٣
	المجموع	٨٥	٥١,٢٧	٩,٥٤

كما تتفق نتائج هذا المحور مع ما توصلت إليه دراسة كل من: الدلماني (٢٠١٠) والتي أشارت إلى أن أن أهم معوقات إدارة الأزمات بدولة الكويت تتمثل في عدم تأهيل العاملين بالمدرسة على تقديم الإسعافات الأولية، في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من: (Adamson & Peacock, 2007) والتي أظهرت نتائجها إقرار الاختصاصيين النفسيين على وجود خطط وفرق للتعامل مع الأزمات في المدارس الحكومية الأمريكية.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغير: المنطقة التعليمية، والنوع مدارس بنين، مدارس بنات؟

أ) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية ؟

يلاحظ من جدول ٧ بأن أعلى متوسط في المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت كان لدى مديري مدارس منطقة حولي التعليمية، حيث بلغ قيمة المتوسط الكلي ٥٤,٧٧، ثم مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية بمتوسط كلي بلغ قيمته ٥٣,٧٨، أما أدنى قيمة بمتوسط كلي فكان من نصيب مديري مدارس منطقة الأحمدي التعليمية والتي بلغت درجته ٤٧,٦٥.

وباستخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المدراء وفقاً للمنطقة التعليمية يعرض جدول ٨ النتائج.

يتضح من جدول ٨ عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات إجابات المدراء من المناطق التعليمية المختلفة في المحور الثاني من الاستبانة وهو المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات المدرسية في مدارس مراحل التعليم الثانوي بدولة الكويت تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ١,٣٩٣ والدلالة الإحصائية لها ٠,٢٤، مما يدل على وجود اتفاق كبير بين المدراء في المناطق التعليمية المختلفة بدولة الكويت حول معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، وقد يعود هذا إلى تقارب البيئة الثقافية والاجتماعية وتجانس المجتمع الكويتي بشكل عام.

ب) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغير النوع مدارس بنين، مدارس بنات) ؟

باستخدام اختبار (ت) للمقارنة بين استجابات المدراء حول المحور الثاني وفقاً لنوع المدرسة اتضح ما يلي:

يتضح من جدول ٩ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٢ لمعوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت تعزى إلى متغير نوع المدرسة، وهي لصالح مدارس البنات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ٥٣,٥٣، مقارنة مع المتوسط الحسابي لمدارس البنين والذي بلغ ٤٨,٧٦، كما يوضحه جدول رقم ١١، مما يدل على أن معوقات إدارة الأزمات التي تواجهها مدارس البنات بمراحل التعليم الثانوي بدولة الكويت أكثر من المعوقات التي تواجهها مدارس البنين، قد يرجع ذلك إلى الروتين الإداري المتبع في مدارس البنات؛ حيث تسود المركزية نوعاً ما مقابل إعطاء المدير مرونة أكثر، وحرية التصرف إلى حد ما في مدارس البنين، فالأسلوب الروتيني الصارم لم يعد مجدياً لدى المديرات في إدارة الأزمات المدرسية في وقتنا الراهن، وهذا ما أكدت

جدول ٨

تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المدراء حول المحور الثاني لاستبانة إدارة الأزمات المدرسية وفقاً للمنطقة التعليمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المنطقة التعليمية	بين المجموعات	٦٢٠,٠٤٩	٥	١٢٤,٠١٠		
	داخل المجموعات	٧٠٣٠,٧٢٨	٧٩	٨٨,٩٩٧		
	الكلي	٧٦٥٠,٧٧٦	٨٤		١,٣٩٣	غير دالة

جدول ٩

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعوقات إدارة الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي خسب متغير نوع المدرسة

المحاور	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الثاني	بنين	٤١	٤٨,٧٦	٨,٧٦٩	-٢,٣٥٣	٠,٠٢
المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات	بنات	٤٣	٥٣,٥٣	٩,٨٣٥		

عليه نتيجة دراسة اليحيوي (٢٠٠٦) التي توصلت بالحاجة إلى نشر ثقافة إدارة الأزمات بين العاملات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة بالسعودية.

نتائج السؤال الخامس: "ما هي متطلبات إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؟"

يلاحظ من جدول ١٠ بأن أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بالمحور الثالث، متطلبات إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، كانت على العبارة رقم ٦٩ "الجرأة في اتخاذ القرار المحسوم بدقة وموضوعية"، بمتوسط إجابات ٤.٧٤، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم ٦٧ "حسن اختيار القيادة الإدارية المؤهلة لإدارة الأزمات التربوية والتعليمية"، بمتوسط إجابات ٤،٧٤. أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم ٧٩ "تفويض سلطة اتخاذ القرارات في موقف الأزمة لمدراء المدارس، وذلك حتى يصل إليهم الدعم من الجهات المسئولة"، بمتوسط إجابات ٤.٧٢، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من: المنصوري (٢٠٠٥) والتي أظهرت نتائجها الحاجة لوضع الشخص المناسب والقادر على إدارة الأزمات المدرسية، واتخاذ قرارات فاعلة تتناسب مع نوعية الأزمة، ودراسة حمدونة

جدول ١٠
المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة بشأن متطلبات إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت

المحاور	رقم العبارة*	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الثالث: متطلبات إدارة الأزمات	٦٩	الجرأة في اتخاذ القرار المحسوم بدقة وموضوعية.	٤,٧٤	٠,٤٩٢	١
	٦٧	حسن اختيار القيادة الإدارية المؤهلة لإدارة الأزمات التربوية والتعليمية.	٤,٧٤	٠,٥١٥	١م
	٧٩	تفويض سلطة اتخاذ القرارات في موقف الأزمة لمدراء المدارس، وذلك حتى يصل إليهم الدعم من الجهات المسئولة.	٤,٧٢	٠,٥٢٦	٣
	٧٦	تواجد المسئولين عن المدرسة في مكان الأزمة ومعايشتها.	٤,٧٢	٠,٥٠٣	٣م
	٧٥	تحديد مسئولية كل فرد في البيئة المدرسية عند وقوع الأزمة.	٤,٧٢	٠,٤٧٨	٣م
	٧٨	الحرص على توافر العيادة الطبية للعلاج في كل مدرسة عند حدوث أزمة ما.	٤,٧١	٠,٥٠٨	٦
	٦٤	الحرص على متابعة الصيانة الدورية للمدرسة، بما فيها صيانة وسائل الأمن والسلامة.	٤,٦٨	٠,٥٦١	٧
	٧٧	تأهيل مدراء المدارس لإدارة الأزمات التربوية والتعليمية بمختلف أنواعها.	٤.٦٦	٠.٥٤٧	٨
	٨٠	الحرص على توافر الأساليب والوسائل الوقائية في كل مدرسة لمواجهة الأزمات.	٤.٦٦	٠.٦٢٨	٨م
	٧٢	تدريب فرق الطوارئ على الإسعافات الأولية.	٤.٦٦	٠.٦٢٨	٨م
	٨٢	نشر ثقافة إدارة الأزمات لدى العاملين بالمدرسة.	٤.٦٥	٠.٧١٩	١١
	٦٢	مراقبة أي ظاهرة سلبية تحدث داخل المدرسة بشكل دوري ومستمر.	٤.٥٩	٠.٦٥٨	١٢
	٦٦	الاكتشاف المبكر لمظاهر الخلل لتفادي وقوع أي أزمة.	٤.٥٩	٠.٦٣٢	١٣
	٨١	إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في كل منطقة تعليمية.	٤.٥٩	٠.٦٤٢	١٣م
	٦٣	تفعيل مجلس النظام بالمدرسة للقيام بدوره.	٤.٥٤	٠.٦٤٦	١٥
	٦٥	تقنين عملية نقل وانتداب المعلم.	٤.٥٤	٠.٦٠٩	١٥م
	٧٤	تفعيل وجود القسم الإداري بالمدارس لمناقشة الأزمات التعليمية والتعرف على أفضل الطرق للتعامل معها.	٤.٥٤	٠.٧٠٠	١٥م
	٦٨	المرونة في وضع البدائل والخيارات لمعالجة الأزمة.	٤.٥٣	٠.٧٠٠	١٧
	٥٨	تزويد المدرسة بكل ما هو جديد في مجال إدارة الأزمات من كتيبات ونشرات، ومحاضرات توعوية).	٤.٥٣	٠.٧١٧	١٧م
	٦١	توفير قنوات فعالة للاتصال مع مؤسسات المجتمع المحلي والتي يمكن أن تقدم المساعدة عند حدوث الأزمة.	٤.٥١	٠.٧٨١	٢٠
	٦٠	تأهيل وإعداد فريق إدارة الأزمات على مستوى المدرسة والمنطقة.	٤.٥١	٠.٨١١	٢٠م
	٧١	عمل توعية وقائية وأمنية قبل وأثناء وقوع الأزمة.	٤.٤٦	٠.٨١٠	٢٢
	٥٩	بناء قاعدة بيانات ونظم معلومات تخص كل مدرسة.	٤.٤٦	٠.٨٩٤	٢٢م
	٧٣	الاستعانة بالقرارات الوزارية لتحديد سبل التخطيط لمواجهة الأزمات.	٤.٤٦	٠.٩٤٩	٢٤
	٧٠	إنشاء غرفة عمليات ومتابعة تطورات الأزمة.	٤.٣٤	٠.٨٦٧	٢٥

* رقم العبارة كما ورد في الاستبانة، م = مكرر

(٢٠٠٦) والتي توصلت نتائجها إلى ممارسة مدراء المدارس الثانوية لمحافظة غزة في فلسطين لمهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، وخاصة في كيفية التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها، وإلى حد ما مع دراسة المذكور (٢٠١١) والتي أشارت نتائجها إلى توافر مجالات متطلبات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة في مجالين هي: القيادة، وفرق العمل، وأن إدارة الأزمات ضعيفة في ثلاث مجالات: الاتصال، والمعلومات، والتخطيط.

نتائج السؤال السادس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن متطلبات إدارة الأزمات المدرسية لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت تعزى إلى متغير: المنطقة التعليمية، النوع؟"

أ) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن متطلبات إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية ؟

يلاحظ من جدول ١١ بأن أعلى متوسط في متطلبات إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، كان لدى مديري مدارس منطقة حولي التعليمية بمتوسط إجابات ١٢١,٩٢، ثم مديري مدارس منطقة الجهراء التعليمية بمتوسط إجابات ١١٩,٣٣، أما أدنى متوسط إجابات فكان لدى مديري مدارس منطقة العاصمة التعليمية بمتوسط إجابات ١٠٩,٧٧، ويبين جدول ١٢ نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المدراء وفقاً للمنطقة التعليمية.

يتضح من جدول ١٢ عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات إجابات المدراء من المناطق التعليمية المختلفة في المحور الثالث من الاستبانة وهو متطلبات إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ١,٩٥٨ والدلالة الإحصائية لها ٠,٠٩ كما يوضحه جدول رقم ١٤، مما يدل على وجود اتفاق كبير بين المدراء في المناطق التعليمية المختلفة بدولة الكويت، حول متطلبات إدارة الأزمات المدرسية، وقد يعود هذا إلى تقارب البيئة الثقافية والاجتماعية وتجانس المجتمع الكويتي بشكل عام.

ب) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن متطلبات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغير النوع مدارس بنين، مدارس بنات) ؟ وباستخدام اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطي درجات المدراء والمديرات حول المحور الثالث للاستبانة وفقاً لنوع المدرسة اتضح أنه لا فرق بين الذكور والإناث.

جدول ١١

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المدراء حول المحور الثالث لاستبانة إدارة الأزمات المدرسية وفقاً للمنطقة التعليمية

المحاور	المنطقة التعليمية	العدد	المتوسط الكلي	الانحراف المعياري
	العاصمة	١٣	١٠٩,٧٧	١٤,١٧
المحور الرابع	حولي	١٣	١٢١,٩٢	٥,٠٢
	الفروانية	١٨	١١٣,٦١	١٢,٧٩
متطلبات إدارة الأزمات	مبارك الكبير	١٥	١١٣,٩٣	١٠,٠٣
المدرسية	الأحمدي	٢٠	١١٣,٥٥	١١,٣٣
	الجهراء	٦	١١٩,٣٣	٦,٠٢
	المجموع	٨٥	١١٤,٧٤	١١,٢٩

جدول ١٢

تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لإجابات المدراء حول المحور الثالث لاستبانة إدارة الأزمات المدرسية وفقاً للمنطقة التعليمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المنطقة التعليمية	بين المجموعات	١١٧٩,٥٨١	٥	٢٣٥,٩١٦		
	داخل المجموعات	٩٥٢٠,٧٢٥	٧٩	١٢٠,٥١٦	١,٩٥٨	٠,٠٩
	الكلي	١٠٧٠٠,٣٠٦	٨٤			

جدول ١٣
اختبار الفروق بين متوسطات إدارة الأزمات المدرسية حسب متغير نوع المدرسة

المحاور	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المحور الثالث متطلبات إدارة الأزمات	بنين	٤١	١١٢,٩٥	١٢,٦٩	١,٥٩-	٠,١١٦
	بنات	٤٣	١١٦,٨٤	٩,٣٣		

يتضح من جدول ١٣ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشأن متطلبات إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت تعزى إلى متغير نوع المدرسة، مما يدل على وجود اتفاق بين كل من مدراء مدارس البنين والبنات بمختلف المناطق التعليمية الست.

توصيات الدراسة

يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في:

- تدريب مدراء المدارس بجميع المراحل التعليمية لإدارة الأزمات والتخطيط المسبق لها وسبل التغلب عليها في البيئة المدرسية قبل وأثناء وبعد حدوثها.
- توفير قاعدة بيانات للطلبة ولجميع العاملين بالمدرسة للاتصال مع الجهات المعنية عند حدوث أي أزمة، وتوفير خط ساخن ونظام إنذار مبكر ذو كفاءة عالية قادرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل الإشارات إلى متخذي القرارات التربوية.
- إعطاء صلاحيات أكثر لمدراء المدارس لإدارة الأزمات المدرسية تتضمن اتخاذ وتخصيص ميزانية خاصة، وتوفير الإمكانات البشرية والفنية.
- وضع خطط مسبقة لإدارة الأزمات في المدارس من قبل فريق مختص يتضمن أفراد من المؤسسة التعليمية والتربوية، والعمل على مراجعة وتطوير هذه الخطط السابقة بصفة مستمرة ودورية بما يتناسب من الأحداث المستجدة، وتشكيل وحدة لإدارة الأزمات على مستوى المدرسة، والمنطقة التعليمية.
- الاهتمام بالجانب الوقائي في البيئة المدرسية من حيث، صيانة وتطوير وسائل الأمن والسلامة والوقاية بشكل دوري ومستمر للمنى المدرسي وما يحتويه من فصول ومختبرات وأجهزة كهربائية وغيرها.

المراجع

إبراهيم، أحمد (٢٠٠٣). **إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي**. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

أحمد، أحمد (٢٠٠٠). **إدارة الأزمات التعليمية: منظور عالمي**. الإسكندرية:المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع.

أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢). **إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج**. القاهرة: دار الفكر العربي.

الجهني، عبد اللّه (٢٠١٠). **أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس لمحافظة ينبع** (رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة الملك عبد العزيز.

حسان، حسن محمد إبراهيم، والعجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧). **الإدارة التربوية**. عمان: دار المسيرة.

حمدونة، حسام الدين (٢٠٠٦). **ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة** (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية.

الدلماني، زيد (٢٠١١). **إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت** (رسالة ماجستيرغير منشورة). جامعة الكويت.

الزاملي، علي، والغنبوصي، سالم، وسليمان، سعاد (٢٠٠٧). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان. **مجلة العلوم التربوية والنفسية- البحرين**، ٣٨، ٦٣-٨٤ .

فاروق، عبد الخالق (١٩٩٩). **أزمة الإدارة التعليمية**. جريدةالأهرام، عدد ٤٠٩٥٧، يناير.

فرج، شذى إبراهيم (٢٠٠٦). **ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.

فرج، شذى إبراهيم (٢٠١١). ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة. **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٩، ٣٥٥-٤٢٨.

كامل، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٠). استبانة بناء وتقييم قاعدة معلومات **لإدارة الأزمات والكوارث المدرسية**. القاهرة: دار الكتب المصرية.

كامل، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٣). **سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

محمد، ماهر (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية. **مجلة كلية التربية لجامعة أسيوط**، ٢٤، ١٦٠-١٩٣.

المذكور، مريم (٢٠١١). واقع الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. **المجلة التربوية- الكويت**، ١٠٠٢٥)، ١٥-٨٣.

المنصوري، سلطان (٢٠٠٥). **تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر** باستخدام مدخل إدارة الأزماترسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس.

الموسى، ناهد بنت عبد اللّه بن عبد الوهاب (٢٠٠٦). **إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض** (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود.

النوايسة، رياض (٢٠٠٦). **أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة** (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

الهزايمة، وصفي (٢٠٠٤). **القيادة وإدارة الأزمات التربوية**. أربد: عالم الكتب الحديث.

هلالي، حسن، ودبوس، محمد (٢٠١١). الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية مديريات شمال الضفة الغربية فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية**، (٢٥٥)، ١١٥٩-١١٨٦.

اليحيوي، صبرية (٢٠٠٤). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية. **مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية**، ١، ١٨-٦٨.

اليحيوي، صبرية (٢٠٠٦). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. **مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامي**ة، ٦، ٢٤٧-٣٨٠.

Adamson, A., & Peacock, G. (2007). Crisis response in the public schools: A survey of school psychologists experiences and perceptions. *Journal of Psychology in the Schools, 44*8) 749-764.

Cohen, S.E. (1998). *Principals experience with school crisis* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Virginia.

Eby, L., &Wallender, J. (2002). *School staff and crisis: Care for the caregiver, the human side of school crisis*. American School Counselor Association.

Gainey, B. S. (2009). Crisis management new role in educational setting. *Journal of Educational Strategies, 82*6), 267-274.

Gentilucci, G. (2007). Managing communication during a school crisis. *Journal of School Public Relation,* 23-46.

Parsons, L. (1994). An analysis of crisis preferred by Washington state public high schools: Conflict resolution strategies (Unpublished doctoral dissertation). Gonzaga University.

Strouss, V. (2008). Crisis for boys, in school. *School Psychology Review*, *3*(63), 501-508.

Wilson, M., & Keith. T. 2007). Crisis management in schools, Evidence based prevention. *Journal of Educational Enquiry,7*, 1-31.

ملحق ١

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة بشأن الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي

المحاور	رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الأول	٧	تجاهل إشراك العاملين من أهل الميدان في اتخاذ القرارات التي تصدر من الجهات العليا بوزارة التربية أو إبداء آرائهم فيها.	٤,٤٥	٠,٨٨٠	١
أولاً:	٩	حدوث خلل أو تأخر في برنامج سجل الطالب يعرقل سير العملية التعليمية.	٤,٢٤	٠,٩٥٩	٢
الأزمات	٣	الغياب المتكرر للمعلمين.	٤,١٩	٠,٨٨٠	٣
المتعلقة	١١	إصدار قرارات غير مدروسة تخص المتعلم.	٤,١٩	١,٠٨٦	٣م
بالإدارة	٨	صلاحيات مدير المدرسة محدودة وفق النظم واللوائح.	٤,١٨	١,٠٠٢	٥
المدرسية	١٣	تعرض المدير للمساءلة عند اتخاذه أي قرار لظرف طارئ دون الرجوع للمنطقة التعليمية.	٤,١٤	١,١٧٧	٦
	١٢	عدم وجود معايير واضحة فيما يختص باختيار المعلمين الأكفاء- المناصب القيادية).	٤,٠٨	١,٠٠٣	٧
	١٥	تأخر وصول القرارات من المنطقة التعليمية إلى إدارة المدرسة.	٤,٠٦	٠,٩٥٦	٨
	١٠	لا يمتلك المدير صلاحية باتخاذ قرار في حالة حدوث أي طارئ عواصف ترابية – أمطار غزيرة – حريق....الخ)	٤,٠١	١,٢٠٠	٩
	١٦	تدخل بعض المسئولين في وقف تنفيذ قرارات المدير فيما يخص المتعلم المذنب.	٣,٩٨	١,١٧٥	١٠
	٢	عدم تفعيل وثيقة الغياب تربك المعلم في آلية تقويم الطالب.	٣,٩٨	١,١٣٩	١١
	١	نقص في عدد المعلمين في المدرسة بسبب النقل أو الانتداب.	٣,٩٢	١,٠٩٣	١٢
	٤	إلزام الإدارة المدرسية بقبول متعلمين أكثر من الطاقة الاستيعابية للمدرسة.	٣,٨٤	١,١٦٣	١٣
	١٤	تسرب الاختبارات الفصلية ونهاية العام.	٣,٦٩	١,٣٨٩	١٤
تابع المحور الأول	١٧	ازدواجية المهام الفنية والإدارية لدى المدير من حيث وضع الخطة الإستراتيجية، تدريب وتقييم المعلمين، الإشراف على أعمال الصيانة...	٣,٦٦	١,٢٥٩	١٥
أولاً: الأزمات	٥	توزيع المعلمين والمعلمات لا يتناسب مع احتياجات المدارس.	٣,٥٣	١,١٣٠	١٦
المتعلقة	١٨	دمج مرحلتين دراسيتين في مبنى مدرسي واحد.	٣,٥١	١,٥٢٥	١٧
بالإدارة المدرسية	٦	سبل الاتصال الغير فعالة بين المدرسة وجهات الطوارئ مثال: الإسعاف- الشرطة- المطافئ).	٣,٠١	١,٣٥٠	١٨
المحور الأول	٢٢	عدم الانتهاء من صيانة المبنى المدرسي قبل بداية العام الدراسي بوقت كافي.	٤,٤٩	٠,٦٨٤	١
ثانياً:	٢١	عدم الالتزام بمقاييس الجودة في أعمال الصيانة للمبنى المدرسي.	٤,٤٦	٠,٧٦٥	٢
الأزمات	٢٣	تأجيل أعمال الصيانة الطارئة أثناء العام الدراسي إلى العطلة الصيفية، بالرغم من الحاجة الملحة لذلك.	٤,٣٩	٠,٩٠١	٣
المتعلقة بالمبنى المدرسي	٢٠	قصر أسوار المبنى المدرسي الداخلية الشرفات/البلكونه)المطلة على الساحة الرئيسية يعرض الطلبة للخطر.	٣,٩٣	١,٢٢٣	٤
	٢٤	يفتقر المبنى المدرسي إلى عيادة طبية لاستقبال الحالات الطارئة.	٣,٨٨	١,٣٣١	٥
	٢٦	قصور في النواحي الأمنية والوقائية للمبنى المدرسي.	٣,٦٧	١,٣٤٠	٦
	٢٥	وجود فصول خشبية الشاليهات) يدرس بها المتعلمون.	٣,١٦	١,٦١٠	٧
	١٩	الساحة الرئيسية للمدرسة غير مظللة.	٢,٩٦	١,٦٨٦	٨
المحور الأول	٢٩	زيادة العبء الدراسي على المعلم بسبب نقل أو انتداب بعض المعلمين.	٤,٢٦	٠,٨٣٣	١
ثالثاً: الأزمات المتعلقة بالمعلم	٢٨	افتقار المعلمين / المعلمات لأساليب تدريس بعض الفئات الخاصة مثال: صعوبات تعلم- تأخر دراسي–فرط نشاط وتشتت انتباه...الخ).	٤,١٥	١,٠٠٦	٢
	٢٧	نقص في الكفاءة المهنية لدى بعض المعلمين لتدريس المواد الأساسية.	٤,٠٦	١,٠٢٨	٣
	٣٢	زيادة العبء الدراسي على المعلم الكفء مقارنة مع المعلم ذو الأداء المتدني.	٣,٨٥	١,١١٨	٤
	٣٠	التصحيح الجماعي للاختبارات يعطل المعلم عن استكمال الحصص الدراسية المكلف بها.	٣,٥٣	١,٤٢٨	٥
	٣١	إلزام رئيس قسم المادة العلمية بتأهيل المعلم ذو الأداء المتدني.	٣,٤١	١,٣٦٥	٦
المحور الأول	٣٤	غياب المتعلمين قبل وبعد العطل الرسمية للدولة.	٤,٥١	٠,٩٧١	١
رابعاً:	٣٣	الاعتداء اللفظي/غير اللفظي) من قبل بعض أولياء الأمور على الإدارة المدرسية.	٤,٢٠	١,٠٨٩	٢
الأزمات	٣٦	تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية.	٣,٩٣	١,٤٦٢	٣
الاجتماعية	٣٧	ظهور السلوكيات الدخيلة لدى بعض المتعلمين التشبه بالجنس الآخر- العنف...الخ).	٣,٧٦	١,٢٦٩	٤
	٣٥	ظهور بعض الظواهر السلبية بالمدرسة الطائفية – القبلية) التي تفتت نسيج المجتمع الكويتي.	٣,٧١	١,٣٩٦	٥

ملحق ١

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة بشأن الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي

المحاور	رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الأول	٤٠	تدني مخرجات المرحلة المتوسطة.	٤,٣٢	١,١٠٤	١
خامساً:	٣٨	قصور في القيام بالصيانة الدورية لأجهزة الحاسوب في المدرسة.	٤,٠٠	١,٠٢٤	٢
الأزمات	٤١	تدني مخرجات المرحلة الثانوية.	٣,٩٩	١,١٧٠	٣
الفنية	٣٩	عدم تسلسل وتكامل بعض المناهج الدراسية.	٣,٨٦	١,١١٤	٤
المحور الأول	٤٤	عدم تناسب الميزانية المالية المخصصة للمدرسة مع عدد الطلبة واحتياجات المدرسة.	٤,٢٨	١,١٤٠	١
سادساً:	٤٣	تعرض المدرسة لحوادث التخريب.	٣,٥٣	١,٢٩٦	٢
الأزمات المادية	٤٢	تعرض المدرسة لحوادث السرقة.	٣,٣٨	١,٢٦٣	٣