

دور الإدارة المدرسية في حل المشكلات الناجمة عن الأزمة الراهنة (دراسة ميدانية على عينة من مدرء مدارس التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية)

طالب الدراسات العليا: خالد فردوس أحمد

كلية: التربية - جامعة: تشرين

الدكتورة المشرفة: وفيفة علي

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في حل المشكلات الناجمة عن الأزمة الراهنة من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع مدرء مدارس التعليم الأساسي، حيث تكونت عينة الدراسة من (10) مدرء من محافظة اللاذقية (ريف - مدينة). وللإجابة عن أسئلة الدراسة والكشف عن دلالة الفروق وفقاً لمتغيرات البحث (المنطقة - عدد سنوات الخبرة)، حيث جرى اعتماد المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى المشكلات التي تواجهها كمدير للمدرسة هي التزايد في أعداد الطلبة، حالات العنف والعدائية، وتعد مشكلة عودة الطلبة للمدرسة بعد فترة انقطاع عنها من المشكلات الأكثر بروزاً وأثراً في عمل المدرسة، وبينت الدراسة أن الاجتماعات التي تدعو إليها إدارة المدرسة لها أهمية كبيرة في إنجاح عمل المدرسة كإدارة ومدرسين، ويأتي التواصل مع أولياء الأمور في مقدمة الحلول يليه تفعيل دور المرشدين وزرع المحبة والتواصل المستمر بين الطلبة وتشجيعهم على التعاون في مقدمة الحلول لمواجهة المشكلات التي تواجهها إدارة المدرسة، كما بينت أن عملية اتخاذ القرار تتطلب التشاركية وعدم التفرد بالقرار

جاءت في المرتبة الأولى مما يشير إلى أهمية اعمل الجماعي ودوره في نجاح عملية اتخاذ القرار بنسبة مئوية بلغت (60%)، أما بالنسبة لفرضيات البحث فكانت النتائج على النحو الآتي:

- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين إجابات مديري المدارس بخصوص المشكلات التي تواجههم في ظل الأزمة الراهنة حسب متغير المنطقة (الريف - مدينة).
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين إجابات مديري المدارس بخصوص المشكلات التي تواجههم في ظل الأزمة الراهنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس حول معنى الأزمة، وماهيتها وكيفية التعامل مع الأزمات التي تواجه عملهم كإدارة للمدرسة، وحول الأساليب الممكن اتباعها في اتخاذ القرار، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي تزايد أعداد الطلبة وانتشار حالات العنف والعنصرية بين الطلبة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، المشكلات، الأزمة.

The role of school administration in solving the problems arising from the current crisis (A field study on a sample of principals of the basic education stage in the city of Lattakia)

ABSTRACT

This study aimed to identify the role of school administration in solving the problems arising from the current crisis by conducting a series of interviews with principals of basic education schools. The study sample consisted of (10) principals from Latakia Governorate (rural-city).

In order to answer the questions of the study and reveal the significance of the differences according to the research variables (the region - the number of years of experience), where the descriptive approach was adopted, and the study reached the problems that it faces as a principal of the school, which are the increase in the number of students, cases of violence and hostility, and the problem of students returning to school after a period Disruption from it is one of the most prominent and influential problems in the school's work, and the study showed that the meetings called by the school administration are of great importance in the success of the school's work as management and teachers, and communication with parents comes at the forefront of solutions, followed by activating the mentors' role and planting love and continuous communication between students and encouraging them to Cooperation is at the forefront of solutions to confront the problems faced by the school administration. It also showed that the decision-making process requires participatory and non-exclusivity in the decision came in the first place, which indicates the importance of teamwork and its role in the success of the decision-

making process by a percentage of (60%), as for the research hypotheses the results were as follows:

- There is no statistically significant difference between the answers of school principals regarding the problems they face in light of the current crisis, according to the region's variable (rural - city).

- There is a statistically significant difference between the answers of school principals regarding the problems they face in light of the current crisis, according to the variable number of years of experience.

The study recommended the necessity of conducting training courses for school principals on the meaning of the crisis, what it is and how to deal with the crises facing their work as a school administration, and on the methods that can be followed in decision-making, and work to find appropriate solutions to the problems of the increasing number of students and the spread of violence and hostility among students.

Keywords: school administration, problems, crisis.

1-مقدمة:

يشهد العالم منذ أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين الكثير من التغيرات والتطورات مما أدى إلى تعدد الوظائف والمهام عدا عن ظهور العديد من العلوم الجديدة في مختلف المجالات والبياديين صناعياً واقتصادياً وعلمياً وإنتاجياً أو غير ذلك.

ومن تلك العلوم التي ظهرت كان علم الإدارة الذي ظهر بادئ الأمر في مجال الصناعة وذلك من أجل العمل في سبب زيادة الإنتاجية والأرباح مع التنويه إلى أن هناك من يرى الإدارة موجودة ومنذ القدم منذ أن وجدت الأسرة من خلال إدارة الابويين لأمر الأسرة إلا أنها مقتصرة على الممارسة دون الرجوع إلى قواعد ثابتة ومحددة وذلك لعدم المعرفة بأنها علم له أسسه ومبادئه. (الصالح، 2012، ص7)، فهي متغلغلة في جميع أوجه النشاط الإنساني سواء كان ذلك في المؤسسات والشركات أو القطاعات الحكومية، وتعد من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحالي لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف.

لذلك تعد الإدارة أداة لتطوير المجتمع وتغييره وتعمل على تقدمه ورقبه، والعالم اليوم يشهد انفجاراً وسلسلة من التغيرات على جميع المستويات ويرجع هذا التغيير إلى تغيير في أساليب الإدارة. ومن أشكالها الإدارة في الميدان التربوي، فقد ظهرت لدينا إدارة تربوية ومدرسية وصفية لتعدد المستويات في الميدان التربوي فالإدارة التربوية هي الأوسع والأشمل والتي تعنى بالعملية التربوية بمختلف تفاصيلها وتشعباتها، أما الإدارة الصفية تهتم بالصف وما يحدث فيه من تواصل بين المعلم وطلابه وهي بذلك أضيق الإدارات في الميدان التربوي، بينما تعد الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية وإنها أحد المداخل الصحيحة لإصلاح التعليم، وهي أكثر تحديداً أو تخصصاً من الإدارة التربوية وأوسع عملاً من الإدارة الصفية، فهي تتحمل العبء الأكبر في تنفيذ العملية التعليمية بجميع جوانبها الفنية في تسيير دفة الإدارة. (الرشايدة، 2007، ص15)

لكن مفهوم الإدارة المدرسية لم يعد مقتصراً على تسيير شؤون المدرسة المختلفة بل يهدف إلى توفير مختلف الظروف والإمكانات المساعدة على تحقيق الأهداف المحددة للمرحلة

الدراسية، وبذل كل ما يلزم لإنجاحها وتحسينها وتطويرها. بالإضافة لأهميتها وأثرها البارز في إنتاجية العملية التربوية، حيث أن هناك مجموعة من المهام التي تقوم بها الإدارة المدرسية خاصة بالطلبة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كقبول الطلبة ومتابعتهم خلال فترة الدراسة ورصد العلامات وعمل اختبارات، توفير الخدمات الطلابية المختلفة مثل الخدمات الصحية والنفسية والاجتماعية داخل المدرسة، وتوفير الأنشطة الطلابية بهدف المساعدة في بناء شخصية التلميذ وغرس القيم والأخلاقيات الحسنة لديهم مثل اكتساب أسس التعاون والاحترام المتبادل، وتبادل الآراء.

ونظراً لأن سير العملية التعليمية والتربوية ليس بالأمر السهل تواجه إدارة المدرسة العديد من المشكلات والتي تتزايد وتفاقت في ظل الأزمة الراهنة التي تمر بها البلاد. إذ أن الإدارة عمل مثل باقي الأعمال تأثرت طبيعة عملها بما نجم وينجم عن الأزمة الراهنة من آثار ومنعكسان على مختلف الأصعدة لذلك كان لابد لهذه الإدارة من التأقلم مع طبيعة الأحداث حتى تتابع أداء دورها بأفضل شكل ممكن والمحافظة على سير العملية التعليمية والتربوية وأبعادها قد الإمكان عن التأثير بمجريات الأحداث. (عطية، 2015، ص37)

لذلك سأتطرق في هذا البحث إلى الحديث عن الإدارة المدرسية وما يجب أن تكون عليه لتكون قادرة على القيام بمهامها وتحقيق الأهداف المتوقعة منها بدقة وإتقان ومواجهة المشكلات وحلها خاصة تلك الناجمة عن الأزمة الراهنة.

2- مشكلة البحث:

تعد الإدارة المدرسية عملية متشعبة المهام تواجه العديد من العثرات والمشكلات وتعمل على مواجهتها وعلاجها وصولاً إلى الأداء السليم في سير العملية التعليمية والتربوية. لكن هذه المشكلات أصبحت أكثر ظهوراً وتفاقماً وباتت تشكل عائقاً أمام إدارة المدرسة لا سيما في ظل الأزمة الراهنة.

وانطلاقاً من أن هذه الإدارة يقع على عاتقها توفير جو مناسب لعمليتي التعلم والتعليم وكونها الأداة المنفذة للسياسة التربوية الموضوعية والمشرفة على الموقف التعليمي لذلك لا بد لها من التعامل مع هذه المشكلات المتزايدة في الأزمة الراهنة وهذا ما أكدته (ناصر،

2015) في دراستها التي توصلت إلى أن درجة تطبيق إجراءات التعامل مع الأزمات كانت مرتفعة وقد يعود ذلك إلى شدة الأزمة وشدة وقعها على المجتمع المدرسي وضرورة تعامل المديرين السريع معها قبل تفاقمها فالإدارة المدرسية هي المسؤولة عن تنظيم العمل ضمن المدرسة وعن التعامل مع المشكلات والأزمات التي تعترض تحقيق أهدافها المخططة.

وانطلاقاً من ذلك ما الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية لتكون إدارة قادرة على مواجهة المشكلات التربوية التي تعترض عملها في حل الأزمة الراهنة؟

حيث تعتبر الإدارة المدرسية حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية كونها المسؤولة عن المؤسسة الأولى بعد الأسرة في تربية الناشئة وتعليمهم وتزويدهم بالمهارات والخبرات ألا وهي المدرسة، وأداة رئيسية لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد والتسهيلات المتاحة والمتوافرة، إيماناً بأهمية القيادة المتطورة. (خير الدين، يامنة ونوال، 2019، ص107)

وانطلاقاً من أن المدرسة هي التي تتعامل وبشكل مباشر مع مختلف المشكلات التربوية الناجمة عن الأزمة لذلك لا بد من أن تعمل هذه الإدارة لتكون قادرة على مواجهة هذه المشكلات وذلك لأن نجاح هذه الإدارة في عملها سيؤدي إلى مخرجات ناجحة وقادرة على الانخراط في المجتمع وتحمل تبعات هذا الانخراط وفي حال كانت هذه المخرجات قادرة على تلبية حاجات المجتمع المختلفة وقادرة على النهوض به وتطويره فإن هذا سينعكس إيجاباً عليه والعكس صحيح خاصةً في ظل الأزمة الراهنة، ومنه تكمن مشكلة الب في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور مدراء مرحلة التعليم الأساسي في حل المشكلات الناجمة عن الأزمة الراهنة في مدينة اللاذقية؟

3- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من دور الإدارة المدرسية في مواجهة المشكلات من جهة وأهميتها بالنسبة لكل من الفرد والمجتمع والعملية التعليمية والتربوية واستمراريتها خاصة في ظل الأزمة الحالية من جهة أخرى.

4- أهداف البحث وأسئلته:

يهدف البحث إلى التعرف على:

1. مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها.
2. خصائص الإدارة المدرسية الناجحة وأنماطها.
3. أهمية مدير المدرسة.
4. مفاهيم الأزمة التربوية والأزمة المدرسية وإدارة الأزمة المدرسية.
5. المشكلات التي يواجهها مدرء المدارس من وجهة نظرهم.
6. المشكلة الأكثر أثراً في عمل المدرسة من وجهة نظر مدرء المدارس.
7. المشكلات التعليمية في مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية نتيجة الحرب على سورية.
8. المشكلات التربوية في مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية نتيجة الحرب على سورية.
9. المشكلات الإدارية في مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية نتيجة الحرب على سورية.
10. دور الإدارة المدرسية في التعامل مع المشكلات التربوية والتعليمية التي فرضتها الأزمة الراهنة.
11. دور الإدارة المدرسية في إيجاد حلول للمشكلات التي يعاني منها المعلمون والتلاميذ.

12. المعوقات التي تواجه مديري المدارس في الأزمة الراهنة

ويجب البحث عن الأسئلة الآتية:

1. ما هي المشكلات التي تواجهها كمدير للمدرسة سواء من حيث الطلاب، المعلمين، التجهيزات وغيرها من المشكلات الأخرى؟
2. ما هي المشكلة الأكثر بروزاً أو أثراً في عمل المدرسة؟
3. هل توجد صعوبة في التواصل مع مختلف العناصر المتواجدة في المدرسة في حال الدعوة للاجتماع، كذلك بالنسبة إلى أولياء أمور الطلبة من حيث الالتزام بالحضور؟
4. كيف يمكن وضع تصور لما يمكن أن يواجهه عملكم من مشكلات؟ أم هناك صعوبة في هذا المجال، ولماذا؟
5. ما الذي يجب القيام به كإدارة للمدرسة من أجل مواجهة هذه المشكلات والحد منها؟
6. هل واجهت مشكلة تطلب حلها التواصل مع الإدارة التربوية العليا؟ وهل تعاونت هذه الإدارة معك في حلها؟ ولماذا؟
7. هل تتطلب عملية اتخاذ القرار (المرونة أم الحزم أم المشاركة أم طرق أخرى تتبعها) لضمان نجاح الدور الذي تقوم به؟

4-فرضيات البحث:

سيتم اختبار فرضيات البحث الاحصائية عند مستوى دلالة $(a = 0.05)$:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات مديري المدارس بخصوص المشكلات التي تواجههم في ظل الأزمة الراهنة حسب متغير المنطقة (الريف - مدينة).

الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات مديري المدارس بخصوص المشكلات التي تواجههم في ظل الأزمة الراهنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات - أكثر من خمس سنوات).

5- حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة دور الإدارة المدرسية في حل المشكلات التربوية وتعرّف المشكلات التربوية في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرّاء فقط.
- الحدود المكانية: بعض مدارس مدينة اللاذقية.
- الحدود الزمنية: الفصل الأول من العام الدراسي 2022/2021.
- الحدود البشرية: وضمت عينة من مدرّاء مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.

6- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

الإدارة المدرسية: هي " نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقييم الإدارة إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتم بعلاقات إنسانية" (عبود: 1995، 2)

إجرائياً: هي مجموعة منسقة من الجهود التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل المدرسي لتحقيق أهداف وضعتها الدولة لتربية مواطنيها على أسس تنمشی والفلسفة التربوية التي تتبناها.

المشكلات إجرائياً: أي تعطيل في سير العملية التعليمية والتربوية يترتب عليها آثار قد تكون قصيرة المدى وقد تكون بعيدة المدى وذلك تبعاً لطبيعة هذه المشكلات ودرجة شدتها.

الأزمة: هي تعرض الفرد أو الجماعة أو المنظمات أو المجتمعات إلى مواقف حساسة وحرجة ومؤلمة إذا تجاهلنا وأهملنا تلك الإنذارات والإشارات المصاحبة، وقد ينجم عن الإهمال خطر الموت وفقدان الحياة ويحتاج الأمر إلى اتخاذ قرار لمعالجة الموقف،

وتشمل كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات الفردية إلى الأزمات الدولية (المرعول، 2014، ص20).

إجرائياً: هي ما تشهده البلاد منذ أكثر من عشر سنوات من حالة عدم الاستقرار نتيجة للإهاب التكفيري والتدخل الخارجي في شؤون البلاد مما انعكس سلباً على مختلف الميادين والتي كان من بينها الميدان التربوي.

7-الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم الإدارة المدرسية:

تعرف الإدارة المدرسية على أنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إدارية وفنية بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً للتجانس مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أساس سليم. (السبيل، 2013، ص13)

وبشير إليها عبد العال (2009) بأنها هي التي تعمل على تنفيذ السياسة التعليمية التي تحددها لها الإدارة التعليمية وتحويل النظريات والقوانين إلى واقع ملموس، وتعمل على تحقيق الأهداف التربوية التي تتوافق مع أهداف المجتمع في تربية النشئ تربية صالحة وإعداد مواطنين يؤمنون بوطنهم ويعملون على تطويره ورفعته. (ص31)

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن الإدارة المدرسية تمثل صلة الوصل بين الإدارة التربوية العليا وبين المدرسة حيث أنها تشرف على أدق التفاصيل فيها بغية الوصول بالعمل المدرسي إلى الأداء الأمثل والأفضل وصولاً إلى تحقيق الأهداف الموضوعية وبالتالي رفق المجتمع بالمرجات المناسبة والقادرة على تطويره.

أهمية الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية عنصر هام من عناصر العملية التربوية وترجع أهمية الإدارة المدرسية لدور المدرسة كوحدة تنفيذية فعلية لجميع العمليات التربوية في مجال العمل التربوي الهادف البناء المبني على أسس علمية إنسانية يتطلب ممن يقوم بإدارتها

مواصفات وخبرات وإعداد خاص للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المجتمع. (الفي، 1994، ص24). وتتبع أهميتها في كونها مسؤولة ومسؤولية كاملة عن نمو النشئ من النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية السلوكية للطالب، على أن المدرسة لم تعد مكاناً للتعلم فقط بل أصبحت تهتم بالمتعلم من جميع النواحي الفكرية والروحية والجسمية، وأن هذه الأهمية الكبيرة للمدرسة تنعكس بلا شك على أهمية الإدارة المدرسية ومن الأمور التي تؤكد على هذه الأهمية، هي كالاتي:

1. ضرورة ولازمة لكل جهد جماعي وهي وسيلة وليست غاية لتطوير المدرسة.
2. يتم عن طريقها الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
3. الاشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها. (فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية، 2009، ص2)
4. النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها.
5. تهيئة المناخ المناسب للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس.
6. توفير المناخ المناسب للعلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة.
7. تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة متكاملة.
8. العمل على تفاعل المعلم والطالب، والمنهج والبيئة المدرسية بكل مكوناتها لينتج عنها ما هو مطلوب. (السبيل، 2013، ص21-22)

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

إن الإدارة المدرسية ينبغي أن تكون نموذجاً صالحاً في سير العمل والتعاون وإتباع الأساليب الديمقراطية للعلاقات الإنسانية وإذا كانت كذلك فهذا سينعكس على المجتمع ليكون متعاوناً. ومن أهم الخصائص التي تتصف بها الإدارة المدرسية الناجحة ما يلي

1. أن تكون إدارة هادفة: وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
2. أن تكون إدارة إيجابية: وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه. (علي، 2006، ص65)
3. أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام أي بمعنى ألا ينفرد القائد بصنع القرار بل يكفل مشاركة من يعملون معه.
4. أن تكون إدارة إنسانية: ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهة نظرهم والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة له.
5. أن يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن تسلط رئيس التنظيم الإداري أو أحد أعضائه أو انفراده باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديمقراطي إذا ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد ومشاركة أعضائه وأن تكون فلسفته متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للمجتمع.
6. أن تتسم بالمرونة في الحركة والعمل، وألا تكون ذات قوالب جامد وثابتة وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغيير الظروف.
7. أن تكون عملية: بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي.
8. أن تتميز بالكفاءة والفاعلية: ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية. (حسين، 2004، ص31)

أنماط الإدارة المدرسية:

تختلف ممارسات القائمين على إدارات المدارس وتصرفاتهم من إدارة إلى أخرى حسب النمط الإداري المتبع في المدرسة ويمكن تصنيف الأنماط الإدارية إلى الأنماط الآتية:

1- الإدارة الديمقراطية: ويرى عابدين (2001) أن الإدارة الديمقراطية تقوم على مجموعة أسس وهي:

- الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والمتعلمين والمحافظة عليها وتشجيعها.
- التجديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة، ومهامه.
- تنسيق جهود العاملين وتشجيع التعاون بينهم.
- الاعتماد على مبدأ التفويض في العمل.
- الاعتماد على إقامة علاقات إنسانية داخل العمل.
- مراعاة العدالة في توزيع المهام ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية. (ص72).

2- الإدارة الأوتوقراطية: تعتبر أن السلطة مفوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى، وأن المسؤولية الضمنية قد منحت لها وحدها، ولم تقوض لغيرها، ويضع مدير المدرسة من هذا النمط في ذهنه صورة معينة لمدرسته، ولذلك يضع من الخطط والسياسات ما يحقق هذه الصور ولا يجيد عنها ويعرف المدرسون في هذا النمط من الإدارة موقفهم من مديرهم، فهو يظهر الود والصداقة والترحيب لمن يتفق سلوكه معه، ويظهر عدم الرضا لكل من خالفه في الرأي والسياسة. (عطوي، 2014، ص 23)

3- الإدارة التشاورية: يطغى على هذا النمط من الإدارة "الشدة وقت الشدة واللين وقت اللين، بدءاً من النظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت" ويؤكد أن الإدارة الشورية تتميز بأن المدير يمارس فيها أكبر قدر من التوجيه الذاتي، وضبط النفس في تحقيق الأهداف المرجوة، وممارسة ذكائه وتفكيره العقلاني في حل المشكلات والمواقف التي

تواجههم، والحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية. (العاجز، 2007، ص17-18)

ومن خلال ما ذكر سابقاً نجد أن الإدارة المدرسية الناجحة يجب أن تتبع نظام الإدارة التشاورية لأن ذلك يؤدي إلى تقدم العلم والمعرفة ويعمل على تحسين فرص الفهم وهذا النمط يشجع الآخرين على تعلم الإدارة المبدعة التي لها دور كبير في نجاح الإدارة المدرسية وحل مشكلاتها.

مدير المدرسة وأهميته:

مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي تستطيع بكفاءته الإدارية أن يوظف المعلمين والعاملين والتلاميذ والآباء، بل والمجتمع لتحقيق ما تهدف إليه العملية التعليمية التربوية، وهذا لا يتحقق للمدير ما لم يكن ذا وعي بكافة جوانب عمله حريصاً على تطوير ذاته وأساليبه، وقادراً على التطوير والتنفيذ والتعامل التربوي السليم مع الجميع (ضو، 2013، ص68).

والعملية التعليمية ثلاثة أركان أساسية: المعلم، والطالب، والمنهاج، غير أنه يمكن اعتبار الإدارة المدرسية ركناً رابعاً لها، وللإدارة المدرسية جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين في المدرسة.

ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وأشخاصها بل إنه ركيزة العملية التعليمية وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى، بل كاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع، ويرى بعض التربويين أن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم، وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين وبين الموجهين، والمعلمين وهو دائماً في المركز الرئيسي للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على

أفضل النتائج الممكنة وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها. (عابدين، 2001، ص89).

صفات مدير المدرسة:

يتحتم أن يكون مدير المدرسة متصفاً بصفات وخصائص لا تقتصر على الخبرة التدريسية أو المهارة فقط كما كان سابقاً، بسبب العبء الملقى على عاتق الإدارة المدرسية في عصرنا الحديث، والتحديات التي تواجهها وما حدث لها من تغيرات جذرية مما جعل تحديد صفات معينة للمدير الجيد من أصعب الأمور التي تواجه الباحثين والمهتمين بالتربية، حيث لا يوجد اتفاق بين هؤلاء الباحثين في تحديدها، ويؤكد بعض الباحثين على أن هناك صفات وخصائص عامة إذا ما توافرت لدى أي مدير وُصِف بأنه كفء وجيد وهي كالآتي:

1. صفات عقلية معرفية ومنها: الذكاء وسرعة البديهة، وروح الخلق والإبداع، سداد الرأي واتخاذ القرار الصائب والحكمة في التصرف، ودقة الملاحظة.
2. صفات انفعالية ووجدانية ومنها: قوة الشخصية وجاذبيتها، النضج الانفعالي، الانضباط في السلوك، التوافق النفسي مع الذات والآخرين، التوازن العام.
3. صفات بدنية ومظهرية ومنها: حسن الهيئة وجمال المظهر، نظافة البدن والثوب.
4. صفات اجتماعية ومنها: روح الخدمة الاجتماعية، روح التضحية ونكران الذات، المشاركة الوجدانية، احترام النظام العام والقيم والتقاليد السائدة في المجتمع.
5. صفات مهنية ومنها: الإيمان بأهمية مهنة التعليم، الرغبة في المهنة والحماس لها. (ضو، 2013، ص68)
6. أن يكون متخصصاً في الجانب أو المجال الذي يعمل فيه، حيث لم تعد المهارة مبنية على خبرة الممارسة خلال عدد من السنين بل أصبحت تعتمد على الاختصاص وعلى مبادئ ووسائل وأساليب إدارية علمية.

7. أن يكون ذو ثقافة واسعة اقتصادية واجتماعيةً ملماً بالخطط الموضوعية للتطوير الاجتماعي والاقتصادي.
8. أن يتحلى برؤية واضحة للتعليم في حركته داخل المجتمع وبنظراته الكلية إلى العملية التربوية.
9. أن يتمتع بشخصية متماسكة ومتوازنة، بعيداً عن التعقيد وحب السيطرة أو الشعور بالضعف والتخاذل، واثقاً من نفسه بالغرور، ويستطيع اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
10. أن يتعامل مع الناس بطريقة ديمقراطية حقيقية داخل الإدارة أو خارجها ويبيدي مرونة كبيرة في علاقاته بالآخرين في مواجهة المشكلات الطارئة على العمل.
11. أن يركز على عمله وعلاقاته بالآخرين وعلى الجوانب الإنسانية أكثر من التمسك باللوائح والتنظيمات والشكليات في العمل الإداري (الزبيدي، 2001، ص65-66).

فنجد أن مفهوم إدارة الأزمة نابع من المفهوم والأعم والأشمل ألا وهو إدارة الأزمة لكنه يحصر عمله ضمن إطار المدرسة بمختلف تفاصيلها التي من الممكن أن تتعرض لشكلة أو أزمة من درجة معينة، وتعمل على مواجهتها وحلها بالأساليب والطرق والوسائل الممكنة والمتاحة.

المشكلات المتعلقة بمدراء مرحلة التعليم الأساسي في ظل الحرب:

تولي وزارة التربية والجهات المعنية الاهتمام الكبير بموضوع الإدارة المدرسية، وتؤكد على ضرورة تطويرها؛ لأنها تشكل الحلقة الأهم في النظام التربوي؛ وبالرغم من مما قدمته علوم النفس والتربية من معطيات التدريس وإدارته والاهتمام الكبير بموضوع الإدارة المدرسية، لكن ما زالت تعاني من عدة أزمات تحول دون تنفيذها لأعمالها ومهامها على أكمل وجه، تتلخص في بعض النقاط الآتية:

1. افتقار للدورات التدريبية التي تؤهل الكوادر الإدارية مما يؤدي إلى عدم القدرة على التعامل مع الأزمات ومواجهتها بسلوك إيجابي فاعل.
 2. عدم وجود فلسفة واضحة محددة للتعليم.
 3. عدم وجود خطة تعليمية بالمفهوم العلمي للخطة والتخطيط.
 4. دكتاتورية القرار التعليمي فلا توجد تشاركية في مناقشة الأمور التعليمية وصنع القرارات، وانفراد المستوى الإداري الأعلى بصنع القرار واتخاذ.
- (Stephen, 1996, p79)

كما لخصت اليوسفي (2015) عدداً من الأزمات التي تمر الإدارة المدرسية، والتي تمثلت في:

1. عدم قدرة الإدارة المدرسية على التصدي للمشكلات الاجتماعية: فقر، بطالة، عنف.
2. سيادة علاقات إنسانية سيئة ضمن المدرسة.
3. عدم إشراك الإدارة المدرسية لأولياء الأمور في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية.
4. عدم إشراك الإدارة المدرسية للمدرسين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية.
5. عدم إشراك الطلبة في مجالس المدرسة.
6. عدم مواكبة الإدارة المدرسية للمستجدات التربوية والتعليمية، فمديري المدارس نادراً ما يشاركون في المؤتمرات والندوات الداخلية والخارجية والزيارات الدولية، كما اتضح أنّ صلاحيات مدير المدرسة محدودة جداً، تنحصر في تنفيذ القوانين واللوائح الوزارية.
7. انقطاع المياه عن المدرسة لفترة طويلة.
8. تكرار انقطاع التيار الكهربائي أثناء اليوم المدرسي. (اليوسفي، 2015، ص56)

ونستنتج مما ذكر سابقاً من أزمات ومعوقات صعوبة حلها دون تضافر جهود مدير المدرسة لتهيئة الجو المناسب لرفع كفاءة المدرسين وتوجيه نشاطهم بما يمكنهم من تربية الطلبة تربية سليمة، ودفع العملية التعليمية إلى الأمام لتحقيق أهداف المدرسة، أي أنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين من مدرسين وإداريين وغيرهم؛ بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه مناهجنا المطورة من تربية أبنائها على أساس سليم، وامتلاك المهارات الحياتية التي تمكنهم من التعامل مع مواقف حياتهم اليومية بشكل أكثر فاعلية ومرونة.

الدراسات السابقة:

حفل الأدب التربوي بالعديد من الدراسات، نذكر منها ما يأتي:

- دراسة (شارلين، 2000) Sharilyn في أمريكا بعنوان: " آراء الإداريين والمرشدين التربويين والمدرسين والطلاب فيما يتعلق بالأمن المدرسي والعنف في المدارس الثانوية "

Perceptions. Of Administrators, Counsors, teachers, and Students concerning school Safety and violence in selected. Secondary schools.

هدفت الدراسة إلى تحديد آراء الإداريين والمرشدين والمدرسين والطلاب حول مستويات الأمن المدرسي والعنف في بعض المدارس الثانوية المنتقاة بولاية لويزيانا الشمالية، وذلك للتعرف على أنواع العنف التي كان لها أضخم الأثر على الأمن بتلك المدارس، تحديد أهم الاستراتيجيات المتاحة للتعامل مع العنف في المدارس، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من (58) فرداً من الإداريين والمرشدين والمدرسين والطلبة من (11) مدرسة ثانوية منتقاة، وتوصل الدراسة إلى أن المديرين يرون مدارسهم أقل أمناً، بينما يرى المدرسون والمرشدون العكس وصف الطلاب مدارسهم بأنها أقل أمناً مما رآه المدرسون والمرشدون.

- دراسة (هلاي ودبوس، 2011) في فلسطين بعنوان: "الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين"

هدفت الدراسة للتعرف إلى الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين، واتبعت الدراسة المنهج النوعي حيث تألفت عينتها من (50) مديراً ومديرةً، واستخدمت أداة المقابلة وتوصلت للنتائج الآتية حيث إن الأزمات التربوية في المدارس الحكومية في فلسطين تنقسم قسمين هما أزمات عامة وأزمات خاصة، ويعتمد مدير المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها أساليب تقليدية إلى جانب القيادة الموقفية في إدارتهم للأزمات من خلال محاولتهم السيطرة على الأزمة قدر الإمكان وإحاطتها بقدر من السرية وحلها وتجاوزها بأقصى سرعة ممكنة.

- دراسة (حسين، 2013) في العراق بعنوان: "دور مدرء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم في ضوء مهامهم الإدارية"

هدفت الدراسة للتعرف على دور مدرء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم في ضوء مهامهم الإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتألفت عينة الدراسة من (28) مديراً ومديرةً، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لتتوصل للنتائج الآتية بأن دور مدرء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات جاء بدرجة عالية، واعتمد مدرء المدارس الثانوية على أساليب حديثة في التعامل مع الأزمات، وللوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرار لها دور هام في التعامل مع الأزمات التي تحدث في المدرسة.

- دراسة (ناصر، 2015) في سورية بعنوان: "مدى تطوير أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية)"

هدفت الدراسة للتعرف على الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، ودرجة إدارة هذه الأزمات من قبل عينة الدراسة. واتبعت

الدراسة المنهج الوصفي وتألفت عينة الدراسة من (299) موجه تربوي ومعلم ومرشد اجتماعي ونائب مدير بالنسبة للاستبانة الأولى، و (478) مدير ونائب مدير بالنسبة للاستبانة الثانية. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لتتوصل للنتائج الآتية بأن الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي موجودة بدرجة متوسطة وأعلىها كان انتشار حالات العنف بين التلاميذ وتلاها أزمة نقص العامل المادي في المدرسة ثم أزمة كثافة اعداد المعلمين في المدرسة، ودرجة إدارة الازمات التربوية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مرتفعة بينما جاءت درجة إدارة الازمات تتأثر بالمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان الدراسة، الدورات التدريبية).

- دراسة (زمر، الحسين، 2016) في سورية بعنوان: " دور الموجه التربوي في تجاوز المشكلات التربوية الناجمة عن الأزمة السورية (دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى في التعليم الأساسي في اللاذقية)"

هدفت الدراسة إلى تحديد المشكلات التربوية الناتجة عن الأزمة السورية في مدارس الحلقة الأولى والمتعلقة ب (الإدارة المدرسية، التلاميذ، المعلمون، البيئة المادية المدرسية)، إضافة للتعرف على دور المشرف التربوي في التغلب على هذه المشكلات وتحديد الحلول والمقترحات لمواجهة هذه المشكلات من وجهة نظر مديري هذه المدارس. تكونت عينة الدراسة من (32) مديراً ومديرةً لمدارس الحلقة الأولى في مدينة اللاذقية. استخدمت الدراسة أدوات (المقابلة، الاستبانة)، وخلصت الدراسة إلى أن أهم المشكلات التربوية الناشئة عن الأزمة السورية في مدارس الحلقة الأولى هي: ارتفاع معدلات الرسوب لدى الطلاب، وعدم قدرة التلاميذ الوافدين حديثاً على التكيف مع البيئة المدرسية الجديدة، وزيادة المشكلات السلوكية لدى الطلاب، وتدهور مستوى أداء المعلمين، قلة الأنشطة اللامنهجية، وضعف التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، ونقص المعدات المادية اللازمة داخل الفصول الدراسية. وأظهرت النتائج أن دور المشرف التربوي في التغلب على المشكلات التربوية التي سببتها الأزمة السورية كان متواضعاً.

- دراسة (ايتاك، 2020) Aytac في أمريكا بعنوان: "مشاكل وآراء مديري المدارس خلال جائحة كوفيد -19: دراسة نوعية من تركيا"

The Problems and Opinions of School Administrators during COVID-19 Pandemic: A Qualitative Study from Turkey.

هدفت الدراسة إلى وصف المشكلات التي تواجهها بعض المدارس خلال جائحة COVID-19 في مدن مختلفة وتقديم آرائهم بشأن العملية. كإحدى طرق المنهج النوعي، تم استخدام نمط الظواهر في البحث. تم جمع بيانات الدراسة باستخدام أسلوب المقابلة من خلال نموذج مقابلة مديري المدارس شبه المنظمة. تتكون مجموعة الدراسة من 32 مدير مدرسة تم اختيارهم باستخدام أسلوب أخذ العينات المعيارى الهادف. وتوصل البحث إلى أن مديري المدارس يقومون بتقييم تطبيق شبكة معلومات التعليم (EBA) التلفزيونية والبوابة التعليمية، والتي تم وضعها موضع التنفيذ من قبل وزارة التربية الوطنية (MoNE) بسبب جائحة COVID-19 واعتباره تدبير تنافسي عاجل. أعرب مديرو المدارس عن أن المشاكل الأكثر شيوعاً التي واجهتها خلال جائحة COVID-19 هي انخفاض الدافع التعليمي للطلبة، وعدم قدرة أولياء الأمور على خلق بيئة تعليمية في المنزل، وعدم إمكانية الوصول إلى البث المباشر من EBA TV / بوابة التعليم. لاحظ غالبية مديري المدارس أن المعلمين كانوا مترددين في التدريس في المحاضرات الحية باستخدام بوابة التعليم EBA أو برامج أخرى لأسباب مختلفة وانخفضت حافزهم تدريجياً في هذه العملية. ويلاحظ أن مديري المدارس لم يكن لديهم خطة عمل طارئة فيما يتعلق بعملية الوفاء، واتبعوا التعليمات التي قدمتها وزارة التربية والتعليم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن بعضها هدف إلى تعرف مدى قدرة إدارة المدرسة على إدارة الأزمات والمشكلات الناجمة عنها، والتي تنعكس على سير عمل المدرسة والتعامل مع الأزمات ومواجهتها بأفضل السبل الممكنة. والبعض الآخر حاول دراسة تحديد آراء الإداريين والمرشدين والمدرسين والطلاب حول مستويات الأمن

المدرسي، بالإضافة إلى تنوع المتغيرات التي حاول الباحثون تقصي أثرها (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان الدراسة، الدورات التدريبية). واتفق البحث الحالي مع كل الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي، واختلفت مع هذه الدراسات من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تناولت بعض الدراسات عينة من الطلبة كدراسة (شارلين، 2000)، أما باقي الدراسات تناولت مدراء المدارس كما في البحث الحالي، فضلاً عن قلة الدراسات التي بحثت في هذا الميدان، حسب حدود علم الباحثة، مما دفعها لدراسة دور الإدارة المدرسية في حل المشكلات الناجمة عن الأزمة الراهنة.

8-منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث وموضوعه واجراءاته، ويُعرف المنهج الوصفي بأنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث". (النوح، 2004، ص159)

9-عرض البحث والمناقشة والتحليل:

المجتمع الأصلي وعينة البحث: تكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع مدراء مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية، وتكونت عينة البحث من (10) مدراء مرحلة التعليم الأساسي في مدارس محافظة اللاذقية، وهي كالاتي: (مدرسة الشهيد سليم عمران، الشهيد رفيق اسكاف، الشهيد توفيق حمود، مدرسة الشهيد طلال ياسين، مدرسة الشهيد عامر باسم علي)، وضمت مدارس ريف اللاذقية (الشهيد معت حيدر، الشهيد عدنان غانم، الشهيد منير عيسى، الشهيد علاء لايقة، الشهيد نور الدين زكريا).

أداة البحث: وهي مقابلة تهدف إلى تعرف دور الإدارة المدرسية في حل المشكلات الناجمة عن الأزمة الراهنة من وجهة نظر مديري المدارس ف محافظة اللاذقية، صمّم الباحث المقابلة التي تكونت من جزأين:

- الجزء الأول: معلومات عامة عن المفحوص.

- الجزء الثاني: أسئلة مفتوحة.

صدق المقابلة:

للتأكد من صدق الأداة والتحقق من صلاحيتها من حيث الصياغة والوضوح، ومناسبة الأسئلة التي أُدرِجَت تحتها، فقد اعتمد الباحث صدق المحتوى (صدق المحكمين)، ولهذا الغرض عُرِضَت المقابلة على (13) من السادة المختصين في الميدان في كلية التربية بجامعة تشرين، وجاءت فترة تحكيم المقابلة خلال شهري حزيران وتموز من العام 2021م، وقد تمَّ الأخذ بأرائهم وجرى تعديل ترتيب الأسئلة بما يتلاءم مع موضوع البحث، وإضافة سؤال جديد، وعليه أخذت المقابلة صورتها النهائية.

ثبات المقابلة:

للتحقق من موضوعية تحليل الإجابات اعتمد الباحث على تحليل إجابات أفراد العينة، وإعادة التحليل بعد فترة زمنية من قبل الباحث نفسه، ومن ثمَّ الطَّلب من محلِّ آخر قراءة المقابلات ووضع الفئات الخاصة به، لتتم مناقشة التحليلين والإضاءة على الأفكار الجديدة، وتقدير مدى تغطية الفئات لبيانات المقابلات، حيث مرَّت عمليَّة التحليل بالمرحل الآتية:

- إعداد بطاقة التحليل الخاصة بالمقابلة.

- كتابة نصوص المقابلات وتنظيمها بشكل متقابل مع أسئلة البحث، لتحديد البيانات المتعلقة بكل سؤال.

- قراءة نصوص المقابلات مرَّاتٍ عدَّة (كل سؤال على حده)، بما يساعد على تحديد المفردات والأفكار ذات العلاقة وتسجيلها.

- جمع الأفكار المتشابهة ضمن فئات تعبر عنها.
 - إعادة التحليل بعد مضي أسبوعين (بين 4 و 18 آب 2021) من قبل الباحث، ومقارنة الفئات التي تمّ التوصل إليها.
 - الطلب من محلّل آخر قراءة المقابلات ووضع الفئات الخاصة به، لتتم مناقشة التحليلين والإضاءة على الأفكار الجديدة، وتقدير مدى تغطية الفئات لبيانات المقابلات.
 - إعادة قراءة الأفكار والفئات لوضعها في فئات وعناوين أكبر، بما يساعد على تخفيض عدد الفئات الموجودة، والوصول إلى مواضيع عامة.
 - كتابة النتائج بعد اختيار عينات الأمثلة من نصوص المقابلات.
- وقد جاءت نتائج التحليلين (تحليل الباحث نفسه، وتحليل الباحث الآخر) متقاربة من حيث تبويب الإجابات ونسب تكرارها لدى أفراد العينة، ممّا يُشير إلى أنّ المقابلة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات بحيث يمكن اعتماد نتائجها من قبل الباحث.

10- نتائج البحث:

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما هي المشكلات التي تواجهها كمدير للمدرسة سواء من حيث الطلاب، المعلمين، التجهيزات وغيرها من المشكلات الأخرى؟
يبين الجدول الآتي إجابات أفراد العينة (مديري المدارس) حول المشكلات التي تواجه عملهم كإدارة للمدرسة:

الجدول رقم (1): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول المشكلات التي تواجههم

الرقم	المشكلات المطروحة	التكرار	النسبة
1	تزايد عدد الطلاب	10	100%
2	حالات العنف والعنائية	7	70%
3	زيادة عدد المدرسين	5	50%
4	عودة الطلبة للمدرسة بعد فترة انقطاع	4	40%
5	انخفاض المستوى العلمي لدى بعض الطلبة	3	30%
6	نقص الصيانة	3	30%
7	ضعف انسجام الطلبة فيما بينهم	2	20%
8	قلة مدرسي اللغة العربية والرياضيات	2	20%
9	الحالات النفسية للطلاب	2	20%
10	عدم قدرة بعض المدرسين على ضبط الصف	2	20%
11	نقص التمويل	1	10%
12	عدم اكتمال النصاب لدى عدد من المدرسين	1	10%
13	تغير توفير لعب الأطفال مع بعضهم	1	10%
14	صعوبة توفير الكتب المدرسية	1	10%
15	حالات انعزالية	1	10%
16	نقص المقاعد	1	10%
17	مشكلة الانضباط والالتزام	1	10%
18	العيب بأثاث المدرسة	1	10%
19	قلة الغرف الصفية	1	10%

من خلال قراءة الجدول (1) يتبين ما يلي:

المشكلات المطروحة مع تكرارها والنسبة المئوية لها وفقاً لعدد أفراد العينة الذين قاموا بذكرها. حيث تظهر انعكاسات الأزمة على الميدان التربوي من خلال المشكلات التي تواجه عمل المدارس وتؤثر بدورها على قدرة إدارة المدرسة في تسيير أمور المدرسة وإنجاح العملية التعليمية فيها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد كانت أكثر المشكلات مواجهة لعمل الإدارة المدرسية هي التزايد في أعداد الطلبة وقد وردت هذه المشكلة عند أفراد العينة جميعاً بنسبة (100%) مما يشير دون شك إلى الأثر الواضح لهذه المشكلة على قدرة الإدارة المدرسية على القيام بعملها بالشكل المطلوب، وبالمقارنة مع دراسة (ناصر، 2015) يتبين أن مشكلة تزايد أعداد الطلبة جاءت في المرتبة الثامنة بشكل عام والمرتبة الرابعة من حيث المشكلات التي تخص الطلبة وهذا الاختلاف إنما يعود إلى اختلاف الفترة الزمنية لكل دراسة وما يتبع ذلك من ازدياد في حالات النزوح وازدياد أعداد الوافدين من غير محافظات إلى محافظة اللاذقية.

في حين تأتي مشكلة حالات العنف والعنصرية الثانية من حيث تكرارها فقد ذكرت لدى (7) من أصل (10)، مما يشير إلى تزايد حالات العنف بين الطلبة والناجمة عن التأثير بالأحداث ومجريات الأزمة، وهذه النتيجة متقاربة إلى حد ما مع دراسة (ناصر، 2015) والتي وردت فيها مشكلة انتشار حالات العنف بين الطلبة في المرتبة الأولى بشكل عام، وكذلك على مستوى الطلبة مما يشير إلى استمرار تأثير هذه المشكلة وصعوبة التوصل إلى حل مناسب للتعامل معها وعلاجها.

وتأتي مشكلة عودة الطلبة للمدرسة بعد فترة انقطاع عنها في المرتبة الرابعة بشكل عام والثالثة من حيث المشكلات المتعلقة بالطلبة حيث وردت لدى (4) من أصل (10)، بنسبة مئوية بلغت (40%)، في حين وردت هذه المشكلة في دراسة (ناصر، 2015) في المرتبة السادسة والعشرين بشكل عام، والمرتبة السابعة من حيث المشكلات المتعلقة

بالطلبة وهذا الاختلاف قد يعود إلى تزايد حالات الانقطاع والتسرب في ظل أعداد الطلبة الوافدين خلال الفترة الزمنية الفاصلة بين الدراستين.

بالإضافة إلى المشكلات السابقة كان هناك أيضاً مجموعة من المشكلات الخاصة بالطلبة وكان منها: انخفاض المستوى التعليمي لدى البعض منهم، ضعف الانسجام فيما بينهم، الحالات الانعزالية بالإضافة إلى عدم الانضباط والالتزام والعبث بأثاث المدرسة.

أما فيما يخص المشكلات المتعلقة بالمدرسين كانت المشكلة الأكثر تكراراً هي ازدياد أعداد المدرسين في المدرسة، بما يفوق طاقتها على الاستيعاب، وقد وردت في المرتبة الثالثة بشكل عام والأولى فيما يخص المدرسين بتكرار (5) من أصل (10) بنسبة مئوية بلغت (50%)، مما يشير إلى تواجد مدرسين دون قيامهم بأي أعمال تُذكر واقتصار دورهم فقط في حال تغيب أحد المدرسين فيحل مكانه كبديل أو كاحتياط، وهذه النتيجة تتفق تماماً مع دراسة (ناصر، 2015) فقد جاءت هذه المشكلة في المرتبة الثالثة بشكل عام وفي المرتبة الأولى فيما يخص المدرسين مما يشير إلى عدم الاستفادة بما يجب من هؤلاء المدرسين بطريقة تخدم المدرسة والعمل فيها.

أما المشكلة الثانية فكان قلة مدرسي اللغة العربية والرياضيات تحديداً فقد تكررت لدى (2) من أصل (10) بنسبة مئوية بلغت (20%)، وهي تعتبر مؤشراً إلى زيادة الضغط الواقع على هذه الفئة من المدرسين وعملهم أعباء إضافية هذا من جهة ومن جهة أخرى يشير إلى عدم الإفادة بالشكل المطلوب من خريجي هذه الأقسام من أجل تلبية حاجات هذه المدارس، ومن المشكلات التي واجهت المدرسين عدم قدرة البعض على ضبط صفه بتكرار (2) من أصل (10) بنسبة مئوية بلغت (20%)، وهي جاءت في المرتبة السابعة بشكل عام وفي المرتبة الثانية فيما يخص المدرسين وهذا يشير إلى ضعف البعض في فرض شخصيته وعدم قدرتهم على التعامل مع أعداد الطلبة المتزايد داخل

الصف، إضافة إلى ما سبق من المشكلات المتعلقة بالمدرسين عدم اكتمال النصاب التدريسي لدى عدد منهم.

كما توجد بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً من مشكلات متعلقة بالمدرسين والطلبة كانت هنالك عدد من المشكلات المتعلقة بالمدرسة كان أكثرها تكراراً مشكلة الصيانة لدى (3) من أصل (10) بنسبة مئوية بلغت (30%)، حيث جاءت في المرتبة السادسة مما يشير إلى تأثر هذه العمليات بالأزمة من حيث ضعفها أو تأخرها وحتى تأخرها في بعض المناطق في ظل الأزمة، في حين جاءت هذه المشكلة في المرتبة العاشرة في دراسة (ناصر، 2015) وهذا يشير على أن مشكلة الصيانة تتأثر بغيرها من المشكلات وتؤثر فيها من حيث عدم وجود القدرة المادية والعائدات المالية لحلها، ووجود مشكلات أولى بالحل من غيرها.

إلى جانب هذه المشكلات هناك نقص في التمويل ونقص في الأثاث المدرسي وقلة في عدد الغرف الصفية وصعوبة في توفير الكتب المدرسية بشكل كامل، وفيما يخص توفير الكتب المدرسية جاءت في المرتبة الثامنة بشكل عام وهي نتيجة تختلف مع دراسة (ناصر، 2015) حيث جاءت في المرتبة الرابعة وهذا يشير إلى صعوبة توفير الكتب المدرسية مع بداية الأزمة في ظل عمليات التخريب التي حصلت لمديرية المطبوعات المسؤولة عن توفير الكتب في حين أنه في الوقت الحالي باتت هذه المشكلة أخف وأقل أثراً بعد إيجاد الحلول المناسبة لها.

كل ما سبق يشير إلى تعدد المشكلات الناجمة عن الأزمة الراهنة وتأثيرها بشكل سلبي على عمل الإدارة المدرسية وقدرتها على أداء مهامها بالشكل المطلوب وما تلقاه من أعباء إضافية عليها.

السؤال الثاني:

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:
ما هي المشكلة الأكثر بروزاً أو أثراً في عمل المدرسة؟

يُبيّن الجدول رقم (2) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة من مديري المدارس حول المشكلة الأكثر تأثيراً على عملهم:

جدول رقم (2): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة من مديري المدارس حول المشكلة الأكثر تأثيراً على عملهم

الرقم	المشكلة الأكثر تأثيراً	التكرار	النسبة المئوية
1	عودة الطلبة للمدرسة بعد الانقطاع	2	20%
2	تزايد أعداد الطلبة	2	20%
3	مشكلة الطلبة الوافدين	2	20%
4	مشكلة العنف والعداية	1	10%
5	مشكلة الحالات النفسية للطلبة	1	10%
6	تأثر الطلبة بوسائل الإعلام	1	10%
7	الانضباط والالتزام والعبث بآثار المدرسة	1	10%

بينما يُبيّن الجدول رقم (3) أسباب اعتبار هذه المشكلات الأكثر تأثيراً بالنسبة لكل مشكلة على حدا وبحسب الرقم الذي حصلت عليه في الجدول رقم (1):

جدول رقم (3): النسب المئوية للمشكلات الأكثر تأثيراً من وجهة نظر افراد العينة

رقم المشكلة	السبب	التكرار	النسبة المئوية
1	صعوبة دمجهم	2	100%
	صعوبة تعويض النقص الحاصل معهم	1	50%
2	عدم القدرة على توفير صفوف إضافية	1	50%
	الدوام لفترة واحدة	1	50%
3	صعوبة تأقلمهم واندماجهم	2	100%
	ما لديهم من مشكلات أساساً	1	50%
4	حساسية المرحلة العمرية والتأثير بالأحداث	1	100%
5	ما تعرضوا إليه من حالات خوف ورعب وتهديد	1	100%
6	انعكاس ذلك على انضباطهم وتأثيرهم على غيرهم	1	100%
7	صعوبة القيام بأعمال الصيانة	1	100%

بناءً على ما طرح من مشكلات تواجه عمل الإدارة المدرسية خلال هذه الأزمة فإن تأثير هذه المشكلات متفاوت وليس على سوية واحدة وقد تكون مشكلة منها أكثر تأثيراً على عمل هذه الإدارة لأسباب تعتبر من وجهة نظر هؤلاء المديرين هي التي أدت لتجعل من هذه المشكلة أو تلك مؤثرة وبارزة في هذه المرسة، وبناءً على آراء العينة المشكلات الأكثر تأثيراً كالاتي:

مشكلة عودة الطلبة للمدرسة بعد فترة انقطاع عنها وقد تكررت لدى (2) من أصل (10) بنسبة مئوية (20%)، وقد كانت الأسباب المذكورة لاعتبار هذه المشكلة أكثر تأثيراً على عمل مدارسهم، كالاتي:

صعوبة دمجهم وقد ذكر السبب لدى (2) من أصل (2) بنسبة مئوية بلغت (100%)، أما السبب الثاني وهو صعوبة تعويض النقص الحاصل لديهم وقد ذكر لدى (1) من أصل (2) بنسبة مئوية بلغت (50%).

تزايد أعداد الطلبة وقد تكررت لدى (2) من أصل (10) بنسبة مئوية بلغت (20%) أما الأسباب وراء اعتبارها أكثر تأثيراً فكانت أولاً عدم القدرة على توفير صفوف إضافية وتكرر لدى (1) من أصل (2) بنسبة مئوية بلغت (50%).

مشكلة الطلبة الوافدين من محافظات أخرى وقد تكررت لدى (2) من أصل (10) بنسبة مئوية بلغت (20%)، والأسباب لاعتبارها الأكثر تأثيراً على مدارسهم أولاً صعوبة تأقلمهم واندماجهم وتكرر لدى (2) من أصل (2) بنسبة مئوية بلغت (100%)، وثانياً المشكلات الموجودة لديهم أساساً بتكرار بلغ (1) من أصل (2) بنسبة مئوية بلغت (50%).

أما المشكلات الآتية: العنف والعدائية - الحالات النفسية للطلبة - تأثر الطلبة بوسائل الإعلام - الانضباط والالتزام والعبث بأثاث المدرسة جميعها. وتكررت لدى (1) من

أصل (10) بنسبة مئوية بلغت (10%) لكل مشكلة وكانت الأسباب لكل مشكلة على الترتيب بدءاً من مشكلة العنف والعنائية: حساسية المرحلة العمرية والتأثر بالأحداث التي تكررت لدى (1) من أصل (1) بنسبة (100%).

من خلال ذلك يتبين أن جميع المشكلات الأكثر تأثيراً على عمل الإدارة المدرسية هي مشكلات تتعلق بالطلبة مما يشير إلى مدى انعكاس الأزمة وبشدة على الأطفال الذين هم في مرحلة الدراسة الأولى والثانية من حيث التعليم الأساسي نظراً لحساسية المرحلة العمرية من جهة وصعوبة التأقلم مع حالات التنقل المستمر من جهة ثانية، ويضاف إلى ذلك قلة الوعي من قبل المجتمع بضرورة الانتباه لهؤلاء الأطفال وإبعادهم قدر الإمكان عن أثار الأزمة ومخلفاتها. في حين أننا نرى أن منعكسات الأزمة بكل تفاصيلها تتضح لدى هؤلاء الأطفال وبالتالي نجد من الطبيعي أن تكون جميع المشكلات متعلقة بالطلبة من حيث مدى التأثير على عمل الإدارة المدرسية.

السؤال الثالث:

هل توجد صعوبة في التواصل مع مختلف العناصر المتواجدة في المدرسة في حال الدعوة للاجتماع، كذلك بالنسبة إلى أولياء أمور الطلبة من حيث الالتزام بالحضور؟

يبين الجدول رقم (4) النسب المئوية لالتزام المدرسين بالحضور:

جدول رقم (4): النسب المئوية لالتزام المدرسين بالحضور

التزام المدرسون	التكرار	النسبة المئوية
التزام كامل	10	100%

في حين يبين الجدول رقم (5) مدى التزام أولياء الأمور بالحضور مع الأسباب الواردة لتفسير ذلك:

جدول رقم (5): النسب المئوية مدى التزام أولياء الأمور بالحضور مع الأسباب

النسبة	التكرار	السبب	النسبة	التكرار	التزام أولياء الأمور
%50	2	الرغبة في إنجاز العمل	%40	4	ملتزمون بنسبة كبيرة
%25	1	دليل وعي من قبلهم			
%25	1	لم يذكر			
%50	1	عدم وعي من قبلهم	%20	2	التزام بنسبة متوسطة
%50	1	انشغالهم بتلبية أمور أسرهم			
%33.33	1	لا ضرورة للحضور بسبب تواصلهم المستمر اثناء العام	%30	3	التزام ضعيف ليس كما هو مطلوب
%33.33	1	انشغالهم بتلبية أمور أسرهم			
%33.33	1	لم يذكر			
%100	1	السوية الفكرية للبعض منهم	%10	1	توجد صعوبة في التواصل مع الوافدين

الاجتماعات التي تدعو إليها إدارة المدرسة غالباً ما تنطوي على أهمية كبيرة لما يطرح فيها من موضوعات تتعلق للمدرسة والطلبة، لذلك يكون الالتزام أمر هام جداً لإنجاح هذه الاجتماعات والخروج منها بما هو مفيد للمدرسة والعملية التعليمية والطلبة وجميع الأطراف المعنية بهذه الاجتماعات، وقد تبين من آراء العينة أن التزام المدرسين بها كامل وقد تكرر ذلك لدى (10) من أصل (10) بنسبة مئوية بلغت (100%)، مما يدل على مدى الاهتمام والاحساس بأهمية هذه الاجتماعات.

في حين نبين أن التزام أولياء الأمور على الشكل الآتي: (4) من أصل (10) ملتزمون بشكل كبير بنسبة مئوية بلغت (40%) وقد ذكروا الأسباب لذلك: رغبة منهم في إنجاز العمل وقد تكرر لدى تكرر لدى (2) من أصل (4) بنسبة (50%)، دليل وعي من قبلهم وتكرر لدى (1) من أصل (4) بنسبة مئوية بلغت (25%)، في حين أحدهم لم يذكر سبباً لذلك وتكرر (1) من أصل (4) بنسبة مئوية بلغت (25%)، أما الالتزام بنسبة متوسطة لدى (2) من أصل (10) بنسبة مئوية بلغت (20%)، للأسباب الآتية: أولاً عدم وعي من قبلهم وتكرر لدى (1) من أصل (2) بنسبة (50%)، أما الثاني انشغالهم بتلبية أمور أسرهم وتكرر لدى (1) من أصل (2) بنسبة مئوية بلغت (50%)، والالتزام ضعيف

ليس كما هو مطلوب لدى (3) من أصل (10) بنسبة مئوية بلغت (30%)، للأسباب
الآتية: يرون أن لا ضرورة لحضورهم بسبب تواصلهم المستمر معنا أثناء العام وتكرر
لدى (1) من أصل (3) بنسبة (33.33%).

أما ثانياً انشغالهم بتلبية أمور أسرهم وتكرر لدى (1) من أصل (3) بنسبة مئوية بلغت
(33.33%)، في حين الثالث لم يذكر سبباً وتكرر لدى (1) من أصل (3) بنسبة مئوية
بلغت (33.33%)، و (1) من أصل (10) توجد صعوبة في التواصل مع أولياء الأمور
للطلبة الوافدين بنسبة مئوية بلغت (10%)، وقد ذكر السبب وهو السوية الفكرية لدى
البعض منهم وتكرر بنسبة مئوية بلغت (100%).

إذاً من خلال ما سبق يتضح التفاوت في الالتزام من قبل أولياء الأمور لأسباب متعددة
تختلف باختلاف طبيعة الالتزام، ونظراً لهذه التفاوت يتبين دور الإدارة المدرسية في قدرتها
على الوصول إلى الجميع وإيصال الدعوة إليها للحضور وتشجيعهم على الالتزام به نظراً
لضرورة اطلاع هؤلاء على ما يتعلق بأمور أبنائهم من جهة وظروف المدرسة من جهة
ثاني، بالإضافة لما يمكن أن يقدمه هؤلاء من أفكار ومقترحات لتجاوز بعض النقاط
وحلها والمساهمة في إنجاح عمل المدرسة بما يحقق الفائدة للجميع من إدارة ومدرسين
وظلبة وأولياء أمور وغيرهم من المعنيين بهذه الفائدة.

السؤال الرابع:

كيف يمكن وضع تصور لما يمكن أن يواجه عملكم من مشكلات؟ أم هناك صعوبة في هذا المجال، ولماذا؟

وتمت الإجابة عن هذا السؤال بحساب النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة لإمكانية وضع تصور مسبق للمشكلات مع الأسباب:

جدول رقم (6): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة لإمكانية وضع تصور مسبق للمشكلات مع الأسباب:

النسبة	التكرار	السبب	النسبة	التكرار	إمكانية وضع تصور
66.66%	2	صعوبة التنبؤ بما يمكن أن يستجد من أحداث عدم إمكانية عدم المدرسة على مواجهة مشكلات كزيادة	30%	3	توجد صعوبة في وضع تصور مسبق
33.33%	1	عدد الطلبة أو توقع من سيتسرب منهم			
100%	3	لم يذكر	30%	3	المشكلات الخارجية يصعب التنبؤ بها
100%	2	لم يذكر	20%	2	توجد مشكلات يمكننا وضع تصور مسبق لها
40%	2	من خلال الاستفادة من خبرات السنوات السابقة			
20%	1	من خلال الإحاطة بالنقاط المؤثرة على المدرسة	50%	5	توجد إمكانية لوضع مثل هذا التصور
20%	1	من خلال التعاون مع الكادر الإداري والتدريسي			
20%	1	الأمر يعود للإدارة وثقافتها			

إذاً خلال هذه الأزمة تواجه الإدارة المدرسية العديد من المشكلات وتعمل على استيعابها ومن ثم حلها وعلاجها، وقد يكون من المفيد في هذه الحالة أن نضع تصوراً مسبقاً لما يمكن أن نواجهه من مشكلات ويكون هذا التصور بمثابة استقرار للواقع لتكون الإدارة على علم مسبق بهذه المشكلات وبالتالي الاستعداد والتهيؤ لمواجهتها وإيجاد الحلول لها. وقد تبين من آراء العينة حول إمكانية وضع مثل هذا التصور أو أن هناك صعوبة في هذا المجال والموضحة في الجدول رقم (6) على الشكل الآتي:

(3) من أصل (10) أجابوا بوجود صعوبة في وضع تصور مسبق بنسبة مئوية تبلغ (30%). والسبب في ذلك صعوبة التنبؤ بما يمكن أن يطرأ من أحداث بتكرار (2) من أصل (3) بنسبة مئوية تبلغ (66.66%) بالإضافة إلى عدم إمكانية المدرسة على مواجهة مشكلات كزيادة أعداد الطلبة أو تحديد من منهم سيتسرب بتكرار (1) من أصل (3) بنسبة مئوية بلغت (33.33%). (5) من أصل (10) أجابوا بأن هناك إمكانية لوضع مثل هذا التصور بنسبة مئوية تبلغ (50%). والسبب في ذلك أن (2) من أصل (5) أجابوا بأن الاستفادة من خبرات السنوات السابقة وما جرى فيها بنسبة مئوية تبلغ (40%). (1) من أصل (5) أجابوا من خلال الإحاطة بالنقاط المؤثرة على المدرسة بنسبة مئوية تبلغ (20%). (1) من أصل (5) أجابوا من خلال التعاون مع الكادر الإداري والتدريسي بنسبة مئوية تبلغ (20%). (1) من أصل (5) أجابوا بأن الموضوع يتعلق بالإدارة وثقافتها بنسبة مئوية تبلغ (20%).

يتبين مما سبق أن إمكانية وضع تصور مسبق لما يمكن أن يواجهه عمل الإدارة المدرسية من مشكلات متفاوتة بين صعوبة في وضع لهذا التصور بشكل عام وصعوبة في وضع هذا التصور بما يخص المشكلات الخارجية في حين توجد إمكانية لوضع هذا التصور على مستوى المدرسة وبعض النقاط الخارجة عنها، وهذا يشير إلى تفاوت القدرة في هذا المجال على التعامل مع المستجدات بطريقة سليمة ومناسبة خاصة في ظل التميز ما بين مشكلات داخلية يسهل توقعها وأخرى خارجية من غير الممكن التنبؤ بها وهذا أيضاً يشير بدوره إلى مدى الخبرة التي اكتسبتها هذه الإدارة خلال سنوات الأزمة في هذا المجال.

السؤال الخامس:

ما الذي يجب القيام به كإدارة للمدرسة من أجل مواجهة هذه المشكلات والحد منها؟

تم الإجابة عن هذا السؤال بحساب النسب المئوية لآراء أفراد العينة حول ما يجب القيام به، كالآتي:

جدول رقم (7): النسب المئوية لآراء أفراد العينة حول ما يجب القيام به

الرقم	الفكرة	التكرار	النسبة المئوية
1	التواصل مع أولياء الأمور	8	80%
2	تفعيل دور المرشدين	5	50%
3	زرع المحبة والألفة والتواصل المستمر بين الطلبة	5	50%
4	التوعية الدائمة للطلبة	3	30%
5	تشجيع الطلبة على التعاون	2	20%
6	وضع برامج علاجية لحالات الطلبة المختلفة	1	10%
7	رؤية المشكلة من جميع جوانبها وأبعادها	1	10%
8	تفعيل دور المدرسين المتفرغين	1	10%
9	التوازن في معاملة المدرسين وخلق جو مريح معهم	1	10%
10	العمل مع المدرسات لإرشاد الطلبة وتوجيههم	1	10%
11	بناء الثقة والمودة مع الجميع	1	10%
12	الاستماع للجميع	1	10%
13	المتابعة الدائمة والمستمرة	1	10%
14	الانتباه لأدق التفاصيل وعدم تجاهلها	1	10%
15	مواجهة المشكلة مباشرة دون تردد	1	10%
16	تفعيل دور التوجيه	1	10%
17	حث المدرسي على تقديم أفضل ما لديهم	1	10%

إذاً في ظل هذه الأزمة وما ينعكس عنها من آثار ومشكلات تؤثر على عمل المدرسة وإدارتها فإنه لا بد لهذه الإدارة من إيجاد الحلول والقيام بدورها في سبيل الحفاظ على سير العملية التعليمية فيها وبناءً على آراء أفراد العينة كما جاءت في الجدول رقم (7) يأتي التواصل مع أولياء الأمور في مقدمة الحلول يليه تفعيل دور المرشدين وزرع المحبة والتواصل المستمر بين الطلبة وتشجيعهم على التعاون، لذلك يتضح مما سبق التركيز الكبير على الاهتمام بالطلبة والتواصل معهم لمساعدتهم على التأقلم مع وضعهم الجديد

في ظل الأزمة وانعكاساتها، كما لا بد من تفعيل دور المعلمين المتفرغين وتفعيل دور التوجيه وحث المدرسين على تقديم أفضل ما لديهم، وبناء الثقة والمودة مع جميع الأطراف.

السؤال السادس:

هل واجهت مشكلة تطلب حلها التواصل مع الإدارة التربوية العليا؟ وهل تعاونت هذه الإدارة معك في حلها؟ ولماذا؟

تم الإجابة عن هذا السؤال بحساب النسب المئوية لآراء أفراد العينة حول المشكلات التي تطلبت مراجعة الإدارة التربوية والتواصل معها، وهي كالاتي:

جدول رقم (8): النسب المئوية لآراء أفراد العينة حول المشكلات التي تطلبت مراجعة الإدارة التربوية والتواصل معها

النسبة المئوية	التكرار	السبب	النسبة المئوية	التكرار	المشكلة
-	-	-	70%	7	لم تصادفنا من هذا القبيل
-	-	-	40%	4	جميع المشكلات يومية اعتيادية
100%	1	لأنها تحتاج لتمويل	1%	1	مشكلة الصيانة
100%	1	لإيجاد الحل المناسب	10%	1	الأطفال الذين جاؤوا دون أوراق ثبوتية
100%	1	لوضعهم بصورة ما يحدث	10%	1	التواصل دائم مع مديرية التربية

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن الأزمة قد ينتج عنها مشكلات تواجه عمل الإدارة المدرسية وقد تكون بعضها تحتاج للتواصل مع الإدارة التربوية من أجل الوصول إلى حل لها لأنها تفوق قدرة الإدارة المدرسية على حلها ويعود ذلك لطبيعة المشكلة وحجمها وتأثيرها. حيث يبين الجدول رقم (8) أن أغلبية المشكلات يومية تُحل ضمن المدرسة، وهذا يشير إلى مدى تأقلم هذه الإدارات في التعامل مع المشكلات الناجمة عن الأزمة والاعتناء عليها وحلها ضمن نطاق المدرسة.

السؤال السابع:

برأيك هل تتطلب عملية اتخاذ القرار (المرونة أم الحزم أم المشاركة أم طرق أخرى تتبناها) لضمان نجاح الدور الذي تقوم به؟
تم الإجابة عن هذا السؤال بحساب النسب المئوية لآراء أفراد العينة حول أسلوب اتخاذ القرار، كالآتي:

جدول رقم (9): النسب المئوية لآراء أفراد العينة حول أسلوب اتخاذ القرار

الرقم	الأسلوب أو الطريقة	التكرار	النسبة
1	التشاركية وعدم التفرد في القرار	6	60%
2	طبيعة الموقف تحدد الأسلوب المناسب	3	30%
3	المرونة مطلوبة كذلك الحزم مطلوب	2	20%
4	استيعاب المشكلة والتعامل معها بهدوء	1	10%
5	بعض الحالات تتطلب شيئاً من القساوة	1	10%
6	المرونة	1	10%
7	استشارة الكادر التدريسي والمرشدين	1	10%
8	رحابة الصدر واستيعاب الجميع	1	10%
9	التعاون مع المرشدين	1	10%
10	مشكلات أحلها بنفسه	1	10%
11	مشكلات أتواصل بها مع الموجه المشرف على المدرسة	1	10%
12	العودة للنظام الداخلي	1	10%

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن التشاركية وعدم التفرد بالقرار جاءت في المرتبة الأولى مما يشير إلى أهمية عمل الجماعي ودوره في نجاح عملية اتخاذ القرار بنسبة مئوية بلغت (60%)، تليه طبيعة الموقف تحدد الأسلوب المناسب في المرتبة الثانية بنسبة مئوية بلغت (30%)، وفي المرتبة الثالثة المرونة مطلوبة كذلك الحزم مطلوب بنسبة مئوية بلغت (20%)، وتغزى هذه النتيجة إلى أهمية عملية اتخاذ القرار وأصعبها في سبيل حل مشكلة ما لما ينطوي عليه من نتائج وآثار قد تكون إيجابية أو سلبية.

مناقشة فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين إجابات مديري المدارس بخصوص المشكلات التي تواجههم في ظل الأزمة الراهنة حسب متغير المنطقة (الريف - مدينة).

وللتحقق من صحة الفرضية جرى استخدام اختبار ت (T-test)، لتعرف دلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة على محاور المقابلة تبعاً لمتغير المنطقة، وفق الجدول الآتي:

جدول (10): نتائج اختبار ت (T-test) لدلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المنطقة.

المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	الدلالة	القرار
ريف	5	5.69	0.46	0.950	0.343	غير دال
مدينة	5	5.65				

يتبين من الجدول رقم (10) أنّ قيمة اختبار ت (T-test) لدلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة في المقابلة ككلّ قد بلغت (0.950)، وأنّ مستوى الدلالة (0.343) أكبر من (0.05)، لذلك فالفرق غير دالٍ إحصائياً، ممّا يدفعنا لقبول الفرضية الصفرية، ويعود ذلك إلى أن الأزمة الراهنة والمشكلات التي أنتجتها أثرت بشكل سلبي على كل مدارس مدينة اللاذقية من ريف أو مدينة، كازدياد عدد الطلبة وعودة البعض منهم بعد انقطاع، وتزايد أعداد المدرسين، بالإضافة ظهور مشكلة عدم الاهتمام بصيانه المدارس كنتيجة لنقص التمويل.

الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين إجابات مديري المدارس بخصوص المشكلات التي تواجههم في ظل الأزمة الراهنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة الفرضية جرى استخدام اختبار ت (T-test)، لتعرف دلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة على محاور المقابلة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وفق الجدول الآتي:

جدول (11): نتائج اختبار ت (T-test) لدلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

القرار	الدلالة	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة.
دال	0.045	0.856	0.46	3.64	3	أقل من خمس سنوات
				3.96	7	أكثر من خمس سنوات

يتبين من الجدول رقم (11) أن قيمة اختبار ت (T-test) لدلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة في الاستبانة ككل قد بلغت (0.856)، وأن مستوى الدلالة (0.045) أصغر من (0.05)، لذلك فالفرق دال إحصائياً لصالح مديري المدارس ممن لديهم خبرة لأكثر من خمس سنوات، مما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية، ويعود ذلك إلى أن الأزمة الراهنة والمشكلات التي أنتجتها، جعلت من مديري المدارس ذوي الخبرة على دراية كافية بكيفية حل المشكلات التي تواجههم أكثر من مديري المدارس الأقل خبرة.

11- مقترحات البحث:

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن تقديم المقترحات الآتية:

- إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس حول معنى الأزمة، وماهيتها وكيفية التعامل مع الأزمات التي تواجه عملهم كإدارة للمدرسة.
- إجراء دورات تعريفية لمديري المدارس حول الأساليب الممكن اتباعها في اتخاذ القرار.
- العمل على تفعيل دور خريجي شعبة الإدارة والتخطيط التربوي، نظراً لتخصصهم في مجال الإدارة بدلاً من تسليم دفة إدارة المدرسة إلى أكبر المدرسين عمراً في المدرسة.
- العمل على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي تزايد أعداد الطلبة وانتشار حالات العنف والعدائية فيما بينهم باعتبارها أكثر مشكلتين تواجهان عمل إدارة المدرسة حالياً (وذلك وفقاً لنتائج البحث).
- الاستفادة من المعلمين المتفرغين وتفعيل دورهم في أمور ومهام ضمن المدرسة.

قائمة المراجع:

1. حسين، سلامة عبد العظيم. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. دار الفكر، عمان، الأردن، 230 صفحة.
2. حسين، سهام عبد الله. (2013). دور مدرء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات اتي تتعرض لها مدارسهم في ضوء مهامهم الإدارية، مجلة ديالي للبحوث الإنسانية، العراق، العدد (60)، ص 639-673.
3. خير الدين، بن خور ويامنة، اسماعيلي ونوال، بوضياف. (2019). الأبعاد المحددة للعلاقات الانسانية في الادارة المدرسية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 176 صفحة.
4. الرشيدة، محمد. (2007). الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 187 صفحة.
5. الزبيدي، سلمان عاشور. (2001). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية المعاصرة، مطابع الثورة العربية الليبية، بنغازي، 168 صفحة.
6. زمر، أميرة والحسين، فادية. (2016). دور الموجه التربوي في المشكلات التربوية ملفقة عن الأزمة السورية (دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى في التعليم الأساسي في اللاذقية). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 38(5)، 412-434.
7. السبيل، مضاوي. (2013). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. فهرسة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 144 صفحة.
8. الصالحي، نبيل. (2012). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، 342 صفحة.
9. ضو، عمران محمد سعود. (2013). صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون، مجلة كلية علوم التربية، العدد(5)، ص 65-87.

10. عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
11. العاجز، فؤاد. (2007). الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، ط 3، دار المقداد للطباعة، غزة، فلسطين، 128 صفحة.
12. عبد العال، رائد. (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
13. عبود، عبد الغني. (1995). إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر، كلية التربية، عين شمس، 368 صفحة.
14. عطية، محيي الدين. (2015). الإدارة المدرسية الناجحة. دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 116 صفحة.
15. عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. الدار العلمية الدولية، 156 صفحة.
16. علي، كريم. (2006). الإدارة والإشراف التربوي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 135 صفحة.
17. فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية. (2009). المادة التدريبية لدورة إعداد مديري المدارس ونوابهم. وزارة التربية السورية، دمشق، سورية.
18. الفقى، العبد المؤمن. (1994). الإدارة المدرسية المعاصرة، جامعة قاريونس، بنغازي، 169 صفحة.
19. المرعول، محمد بن عبد الله. الأزمات: مفهومها وأسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوطنية، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، 162 صفحة.

20. ناصر، رشا. (2015). مدى تطبيق أساليب الابداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سورية.
21. النوح، مساعد بن عبد الله. (2004). مبادئ البحث التربوي. ط1، كلية المعلمين، الرياض، السعودية.
22. هاللي، حسن ودبوس، محمد. (2011). الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، 25(5)، ص 1159 – 1186.
23. اليوسفي، رنيم (2015). تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في لجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة دمشق. كلية التربية. سورية.

24. Aytac, T. The Problems and Opinions of School Administrators during COVID-19 Pandemic: A Qualitative Study from Turkey. European Journal of Educational Sciences, 2020, 7(4), 1857- 6036.
25. Sharilynn, Duckworth-Loche. Perceptions of administrators, counselors, teachers, and students concerning school safety and violence in selected secondary schools in north Louisiana. Louisiana Tech University, Louisiana Tech Digital Commons. 2000.
26. Stephen, Fink. (1996), Crisis management: Planning for the inevitable, American management association, New York.