فاعلية برنامج تدريبي مقترح لإكساب مديري مدارس التعليم الأساسي المعرفة اللازمة حول إدارة الأزمات والمخاطر التي تواجه مدارسهم

إعداد الباحثة د/ أمل عثمان كحيل
الأستاذ المساعد في قسم المناهج وطرائق التدريس
كلية التربية – جامعة دمشق
البريد الالكتروني amakahil93@gmail.com
موبيل 00963991374104
العنوان الجمهورية العربية السورية – دمشق – جامعة دمشق – كلية التربية صندوق رقم (95)

The effectiveness of a proposed training programme to give managers of basic education schools The necessary knowledge about the management of the crises facing their schools

The growing interest in crisis management as a way to prepare for the future and adapt to changes at a time when the organization of management is vulnerable to crises that can suddenly be faced and dealt with it is one of the areas of interest in management as it requires a special kind of managers who have many skills that qualify them to deal with these sudden crises through crisis management which is defined as administrative work, which aims to confront and address the crisis, restore balance and maintain the safety and security of individuals in school. This study tried to submit by proposing a proposed training program for managers .The study adopted An experimental approach to the design and implementation of the program, which includes training sessions to provide them with the necessary knowledge about crisis management. The study used a pre-test and post test to identify the effectiveness of the program. The study showed that there were statistically significant differences at the level of (0.05) between the average scores of the managers of the study group in the pre and post-test applications for the training program as a whole, (0.05) among the principals of the basic education schools in the seven axes on crisis management according to the variables of experience, gender (male and female) and type of school (primary – preparatory).

فاعلية برنامج تدريبي مقترح لإكساب مديري مدارس التعليم الأساسي المعرفة اللازمة حول إدارة الأزمات والمخاطر التي تواجه مدراسهم

تعاظم الاهتمام بعلم إدارة الأزمات كأسلوب للاستعداد للمستقبل والتكيف مع التغيرات في وقت أضحى فيه تنظيم الإدارة عرضة للتأثر بالأزمات التي يمكن أن تواجهها فجأة ويعد التعامل معها أحد محاور الاهتمام في الإدارة إذ أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع هذه الأزمات المفاجئة من خلال إدارة الأزمات والتي تعرف بأنها العمل الإداري الذي يهدف إلى مواجهة ومعالجة الأزمة، وإعادة التوازن والحفاظ على سلامة وأمان الأفراد في المدرسة، وهذا ماحاولت الدراسة من تقديمه من خلال اقتراح برنامج تدريبي مقترح لمديري مدارس التعليم الأساسي لإكسابهم المعارف والمعلومات حول إدارة الأزمات والمخاطر التي يمكن أن تواجه مدارسهم من خلال تصميم برنامج لذلك وتطبيقه، حيث اعتمدت الدراسة المنهج التجريبي في تصميم البرنامج وتطبيقه والذي تتضمن جلسات تدريبية لإكسابهم المعرفة اللازمة حول إدارة الأزمات ، واستخدمت الدراسة اختبار قبلي وبعدي للتعرف على فعالية البرنامج التدريبي، وبعد تطبيقه وإجراء الاختبار تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المديرين مجموعة الدراسة في التطبيقين القبلي والبعدي للاختبار التحصيلي بالنسبة للبرنامج التدريبي ككل ولكل ولكل محور على حدة لصالح التطبيق البعدي، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات مديري مدارس التعليم الأساسي في المحاور السبعة حول إدارة الأزمات وفقا لمتغير الخبرة والنوع (ذكور– إناث) ونوع المدرسة (إبتدائي – إعدادي).

الكلمات المفتاحية – إدارة الأزمات – المخاطر – برنامج تدريبي

مقدمـة

تواجه دول العالم اليوم العديد من التحديات والأزمات التي تتنوع وتختلف في شكلها وشدتها لم يشهد لها مثيل من قبل، منها ماهوطبيعي مثل الزلازل والكورونا، ومنها ماهو ثقافي ومنها ماهو اقتصادي ومنها ماهو سياسي، ومنها ماهو تعليمي، حيث هناك عدد من الأزمات التي تواجهها المؤسسات التعليمية وخاصة في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها البلدان العربية بوجه عام، حيث ظهر عدد من الأزمات في الآونة الأخيرة في المؤسسات التربوية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة، أو حدوث خلل في الأنظمة التربوية الداخلية، بحيث يحدث عدم توافق بين مجموعة من المتغيرات أو المؤشرات في المجالات السياسية أو التكنولوجية أو الاقتصادية التي لا يستطيع النظام الداخلي للمؤسسة استيعابها أو مواكبتها والتعامل معها، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث أزمة، فالأزمة هي نقطة تحول في عدد من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر، وتقود إلى سلبية، وخاصة عندما لا يخطط لمواجهتها. (**Business**, **H**2013,p20) . والأزمة هي حدث مفاجئ غير متوقع الذي يمكن أن يؤدي إلى كارثة إذا لم يواجه بحكمة وسرعة ووعي وحذر شديد، مما يفرض الحاجة للبحث عن الأساليب المناسبة التي من خلالها يمكن الاستعداد لمواجهة هذه الأزمات، ومواجهة هذه الأزمات والوعي بها يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، وهذا لايمكن أن يتم إلا بإرساء منهج إداري علمي ملائم لإدارة الأزمات .

من هنا تعاظم الاهتمام بعلم إدارة الأزمات كأسلوب للاستعداد للمستقبل والتكيف مع التغيرات في وقت أضحى فيه تنظيم الإدارة عرضة للتأثر بالأزمات التي يمكن أن تواجهها فجأة ويعد التعامل معها أحد محاور الاهتمام بالإدارة إذ إنه يقتضي وجود نوع

خاص من المديرين الذين يتسمون بعدد من المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع هذه الأزمات المفاجئة من خلال إدارة الأزمات، التي تعرف بأنها العمل الإداري الذي يهدف إلى مواجهة الأزمة ومعالجتها، وإعادة التوازن والحفاظ على سلامة وأمان الأفراد في المدرسة. (Seton Catholic School Crisis Management Plan, 2013.p.1). وتمر عملية إدارة الأزمات في المدرسة بعدة مراحل تمثل كل مرحلة منها أساساً للتعامل مع الحدث غير المتوقع ، وهذه المراحل تتشابك وتتلاحق بحيث لايمكن الفصل بينها، فهي هدفها حل الأزمة وهذه المراحل هي مرحلة اكتشاف إشارة الإنذار المبكر، ومرحلة الوقاية والاستعداد، ومرحلة احتواء الأضرار ومرحلة استعادة النشاط للمدرسة، ومرحلة التعلم (Gainey , B. S. 2010,p.90)، وهذه المراحل تتطلب استخدام استراتيجيات متنوعة للتعامل مع الأزمات .

ولمدير المدرسة دور كبير في إدارة الأزمة ومواجهتها، فهو يتحمل مسؤولية متابعة كل الأمور في المدرسة ومواجهة أي أزمة تحصل فيها لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية، هذا يستدعي أن يكون لديه المعرفة والمهارة الكافية للتعامل مع هذه الأزمات، الأمر الذي يتطلب تأهيله وتدريبه تدريباً وافياً، لصقل مهاراته واستعداداته، ومن ثم فإن تدريب مديري المدارس وقادتها على إدارة الأزمات والتعامل الفعال معها أصبح ضرورة وليس ترفاً ، ولذلك أوصت الرابطة القومية لمجالس إدارات المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية بضرورة دعم سياسات الأمن والحماية والسلامة بالمدارس وتدريب الأفراد على مواجهة هذه الأزمات (U.S. Department of Education ,2006, p.8). ويعد التدريب لمواجهة الأزمات وإدارتها بشكل فعال عملية أساسية ومستمرة من خلال تنظيم دورات تدريبية عن إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات على نحو جيد (Gainey, B. S .2010,p.93). كل ذلك يؤكد ضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس على إدارة الأزمات وعلى سبل مواجهة الأزمات التي يمكن أن تواجه مدارسه بشكل مخطط له ومنظم بعيد عن العشوائية والتخبط.

1- مشكلة الدراسة : إن حدوث الأزمات واقع حتمي تواجهه مدارسنا وخاصة في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها اليوم، وتؤثر عليها وعلى سلامة أفرادها وممتلكاتها، وهذا

ماحدث في مدارس التعليم الأساسي من أزمات خلال السنوات الماضية وذلك مع تزايد الطلب على التعليم وكثرة المدارس وانتشارها، حيث أصبحت هذه المدارس تعاني الكثير من الأزمات منها : تناقص أعداد المعلمين وزيادة أعداد الطلبة، والتسمم الغذائي، وتلوث المياه، والوضع الصحي للمقاصف المدرسية، و الدروس الخصوصية، واستخدام الشابكة (الإنترنت) في الانحرافات الجنسية والمشكلات السلوكية والفوضى داخل المدرسة، (الشايب ، 2011م، ص 4)، ويمكن أن تسبب حدوث أزمة مفاجئة في المدرسة كالزلازل والأمراض مثل جائحة كورونا إلى خلل في التنظيم الإداري، كما أن حدوث الأزمات في المدرسة يمثل نقطة حرجة وحاسمة في كيان المدرسة تختلط فيها الأسباب بالنتائج، مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل الحدث المفاجيء وضيق الوقت للتصرف السليم ونقص المعلومات والخبرة، الأمر الذي يؤدي إلى الفشل وبالتالي إعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها،(80 P.2007, K . **(MacNeil.W, Toppin**

الأمر الذي يستدعي التوعية الإرشادية الأكاديمية والمنهج العلمي السليم في التدخل لمواجهة هذه الأزمات في الوقت المناسب قبل تفاقمها، ومحاولة الاستعداد والتخطيط لها واتخاذ الإجراءات والقرارات على أساس مزيج من المعرفة والخبرة والتدريب، فالأزمة التي تتم إدارتها على نحو جيد يؤدي ذلك إلى انقاذ حياة الأفراد ومن ثم تحقيق النجاح الكبير لهذه المدرسة (Aytac 2017، 7574). وباعتبار أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول في المدرسة ويقع عليه العبء الأكبر في إدارتها والتعامل مع الأزمات التي تواجهها، لذا لابد من إمتلاكه المهارات والمعارف والخبرات التي تساعده وتمكنه من التعامل مع هذه الأزمات من خلال التدريب عليها، وخاصة أن الواقع الحالي للمدارس وإدارتها في التعامل مع الأزمات ومواجهتها بشكل جيد يشير إلى وجود نقص وقصور وخاصة لدى المديرين والسبب في ذلك هي قلة معرفهم بالأساليب الحديثة للتعامل مع الأزمات وكيفية التخطيط والاستعداد لها على نحو فعال، وهذا ماأكدته العديد من الدراسات من خلال النتائج التي توصلت إليها ومنها دراسة (الشايب، 2011 غنيمة،

2014 ، كحيل، 2015) إضافة إلى الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على عيّنة من المديرين مؤلفة من (20) مديراً من مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق ، والتي تم اختيارها بشكل عشوائي، حيث أكدت أفراد العيّنة أنّ هناك أزمات متعددة تعاني منها المدارس في ظل الظروف الراهنة مثل تضرر عدد من المباني في مرحلة القصف الذي تعرضت لها مما يؤدي إلى تسرب نسبة كبيرة من الطلاب من المدارس، وكذلك زيادة عدد الطلاب في المدارس، وانتشار العديد من السلوكيات غير السوية بين الطلاب، واستخدام الشابكة (الإنترنت) في الانحرافات الجنسية والمشكلات السلوكية والفوضى داخل المدرسة، الشيء الذي يعرض حياتهم للخطر كما يؤثر سلباً فيهم، وكذلك تعرض البعض منها لزلازل ، وتفشي مرض كورونا في الفترة الماضية، وقد يؤدي ترك هذه الأزمات من دون مواجهتها إلى زيادة التأثير السلبي للأزمة ومضاعفاتها، والسبب في ذلك عدم وجود التخطيط المسبق والتعامل السليم من قبل مديري المدارس لمثل هذه الأزمات، فهم بحاجة إلى تدريب للتعامل معها بشكل منهجي علمي وفعال، كما أن معظم الدراسات أكدت في مقترحاتها ضرورة تدريب مديري المدارس على إدارة الأزمات بسبب النقص الواضح لديهم في مواجهتم واحتوائهم للأزمات التي تواجه مدارسهم (K ,2007 MacNeil.W, Topping ، الشايب ،2011 ، عبدالوهاب، المرسي، 2014 ، كحيل، 2015 Tokel A, Ozkan T, Dagli G . Alawawdeh S,2016 2017 . Ifstratia .Nikolaor.2019 . الزعبي . 2022. أحمد السيد 2023م). وقد جاء اهتمام الباحثة بهذا المجال لأهميته في ظل هذا الوضع والظرف الذي تتعرض له مدارسنا. الأمر الذي يحتم علينا كتربويين في مجال الإدارة دراسة هذا الجانب وتوضيح السبل والإجراءات للمدارس وإداراتها في مواجهة هذه الأزمات من خلال التخطيط المسبق لهذه الأزمات ومواجهتها في كل مدرسة لأن التعامل مع الأزمات لايتم على نحو عشوائي واعتباطي وإنما يتم من خلال وضع الخطط ، واتخاذ الإجراءات الواضحة بمنهج علمي يعتمد على التخطيط المسبق والتنظيم الممنهج وسبل التواصل الفعالة، ويتم ذلك من خلال التدريب الذي يقدم لهم كبرامج تدريبية وورشات عمل لصقل معارفهم ومعلوماتهم وخبراتهم في هذا المجال، وبناء على ذلك وفي ظل غياب التدريب

المقدم للمديرين في هذا المجال، والتعامل الصحيح مع هذه الأزمات من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي قامت الباحثة بدراسة هذا الجانب من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي : ماالبرنامج التدريبي المقترح لإكساب مديري مدارس التعليم الأساسي المعرفة اللازمة حول إدارة الأزمات والمخاطر التي تواجه مدارسهم؟.

2- أهمية الدراسة:

- تتزامن هذه الدراسة مع المتغيرات الحادثة التي يشهدها عصرنا في مجال التعليم بعامة والإدارة بخاصة.
- تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعد استجابة لما ينادي به الباحثون والمهتمون في مجال الإدارة المدرسية ، وذلك لتحسين مستوى أداء المدرسة في مواجهة الأزمات التي تواجهها.
- تنبع أهمية هذه الدراسة من الفائدة التي يمكن أن تقدمها للمعنيين بهذا المجال من أصحاب القرار في السلطات العليا عند إعداد البرامج الخاصة بتدريب المديرين وخاصة إدارة الأزمات.
- يمكن أن تكون الدراسة مرجعاً في المكتبات لكثير من المهتمين والمديرين والباحثين في مجال الإدارة المدرسية بعامة وإدارة الأزمات بخاصة الذين يمكن أن يفيدوا منه .

3- أهداف الدراسة:

- تعرف الأزمات التي يمكن أن تواجه المدارس وكيفية إدارتها والتعامل معها ومواجهتها بمنهج علمي سليم من قبل المديرين.
- تقديم البرنامج التدريبي المقترح لاكساب مديري مدارس التعليم الأساسي المعرفة الكافية حول إدارة الأزمات والمخاطر التي يمكن أن تواجه مدارسهم.
- تعرف مدى فاعلية البرنامج التدريبي المقترح لإكساب مديري مدارس التعليم الأساسي المعرفة الكافية حول إدارة الأزمات والمخاطر التي يمكن أن تواجه مدارسهم.

4- أسئلة الدراسة :

- ما الأزمات التي يمكن أن تواجه المدارس، وكيف يتم إدارتها والتعامل معها ومواجهتها بمنهج علمي سليم من قبل المديرين؟
- ما البرنامج التدريبي المقترح لاكساب مديري مدارس التعليم الأساسي المعرفة الكافية حول إدارة الأزمات والمخاطر التي يمكن أن تواجه مدارسهم.
- ما فاعلية البرنامج التدريبي المقترح لإكساب مديري مدارس التعليم الأساسي المعرفة الكافية حول إدارة الأزمات والمخاطر التي يمكن أن تواجه مدارسهم.

5- فروض الدراسة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المديرين مجموعة الدراسة في الاختبار التحصيلي القبلي والبعدي بالنسبة للبرنامج التدريبي لكل مجال على حدة و بالنسبة للبرنامج التدريبي ككل.
- لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي درجات مديري مدارس التعليم الأساسي حول إدارتهم للأزمات التي تواجه مدارسهم وفقاً لمتغير الخبرة .
- لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي درجات مديري مدارس التعليم الأساسي حول إدارتهم للأزمات التي تواجه مدارسهم وفقاً لمتغير النوع(ذكر – أنثى) .
- لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي درجات مديري مدارس التعليم الأساسي حول إدارتهم للأزمات التي تواجه مدارسهم وفقاً لمتغير نوع المدرسة (إبتدائي– إعدادي).

6- متغيرات الدراسة :

من أساسيات البحث التجريبي أن تحدد متغيرات الدراسة، أو العوامل التي يظن أن لها صلة بالظاهرة موضوع الدراسة، وتصنف المتغيرات على النحو الآتي:

- المتغيرات المستقلة: وتتمثل المتغيرات المستقلة في الدراسة الحالية النوع (ذكور – إناث)والخبرة للمديرين ونوع المدرسة (إبتدائي – إعدادي).

- المتغيرات التابعة : وتتمثل المتغيرات التابعة في الدراسة الحالية بالتغير الحاصل في مستوى المعرفة والدراية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي حول إدارة الأزمات والمخاطر وكيفية التعامل معها التي يمكن أن تواجه مدارسهم.

7- منهج الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج التجريبي في تصميم وتطبيق البرنامج المقترح على عينة من المديرين ومعرفة فاعليته.

8- أدوات الدراسة:

- اختبار تحصيلي لقياس تحصيل مديري مدارس التعليم الأساسي بالجانب المعرفي في البرنامج المقترح .
- البرنامج التدريبي المقترح .

9- المجتمع الاصلي و**عينة الدراسة:**

تكون المجتمع الاصلي للدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الاساسي في مدينة دمشق، وبالنسبة لعينة الدراسة تكونت من مجموعة من مديري مدارس التعليم الأساسي والبالغة (32) مدير ومديرة في مدينة دمشق.

10-حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة في :

- الحدود الموضوعية : تقتصر على المعلومات اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي حول إدارة الأزمات والمخاطر وكيفية التعامل معها التي يمكن أن تواجه مدارسهم.
- الحدود المكانية : مدارس مدينة دمشق.
- الحدود الزمانية : تم تطبيق البرنامج خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2023 م.

11- المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

- **البرنامج التدريبي** : يعرف بأنه نوع من أنواع التدريب يهدف إلى إعداد الأفراد وتدريبهم في مجال معين وتطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، بما يتفق مع

الخبرات التعليمية للمتدربين ونموهم وتلبية حاجاتهم لتنمية مهارة معينة (شحاته، النجار، 2011، ص 77).

- **وتعرف الدراسة البرنامج إجرائياً** : هو نوع من أنواع التدريب يقدم لمديري مدارس التعليم الأساسي لإكسابهم مجموعة من الخبرات والمعارف والمهارات عن إدارة الأزمات المدرسية، حيث يتم تنظيم هذه الخبرات والمعارف والمهارات في صورة جلسات تدريبية بغية صقل معارفهم حول إدارة الأزمات .

- **الأزمة** : هي حدث مفاجئ غير متوقع يحدث في المؤسسة يسبب أضراراً وخللاً في أغلب الأحيان تكون نتائجها سلبية (K ,2007.P 65 **MacNeil.W, Topping**)

- **الأزمات المدرسية** : هي حدث مفاجئ يحدث في المدرسة يسبب توتراً للمدرسة ككل، ويحتاج إلى استعداد ومواجهة (Tokel A, Ozkan 2017,p. 7573 T, Dagli G .).

- **تعرفها الدراسة** : بأنها حدث غير متوقع يحدث فاجأة تتعرض لها المدارس مثل (الزلازل– العنف – الحرائق – الانفجارات – إطلاق النار من قبل المسلحين – التهديد بوجود قنبلة – القصف – انهيار المبنى المدرسي – الغازات الكيماوية، انتشار مرض معدي خطيرمثل الكورونا، حدوث حالات تسمم– انتشار مشكلات سلوكية وجنسية سببها استخدام شبكة الأنترنت) ، مما يسبب التوتر والإضراب والأذى النفسي والجسدي للأفراد، وحدوث أضرار بالممتلكات في المدرسة، التي تحتاج إلى مواجهة ومعالجة تعتمد على المنهج العلمي من خلال التخطيط والاستعداد والتنظيم والمواجهة وإعادة التوان للمدرسة.

- **إدارة الأزمات** : يعرفها عليوه بأنها أسلوب متكامل يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات، وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطاً إدارياً محدد الخصائص له آلياته المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة (عليوه ، 1997 ، ص 57).

كما تعرف بأنها العمل الإداري الذي يهدف إلى مواجهة ومعالجة الأزمة، وإعادة التوازن والحفاظ على سلامة وأمان الأفراد في المدرسة. (Seton Catholic School Crisis Management Plan, 2013.p.1).

– **وتعرف الدراسة إدارة الأزمات** : بأنها الأسلوب الإداري الذي يعتمد على المنهج العلمي السليم المرتكز على عمليات التخطيط المسبق والاستعداد والتنظيم الهادف والاتصال الفعال لمواجهة الأزمات التي تواجه المدارس للتقليل من الأضرار الناجمة عنها، والتي تؤثر سلباً على الطلاب والإداريين والمعلمين والأهل، وذلك من خلال تمكين إدارات المدارس للتعامل معها وتدريبهم على سبل مواجهتها.

- 12- الدراسات السابقة :

حاز موضوع إدارة الأزمات في المدارس اهتماماً كبيراً من قبل المتخصصين في هذا المجال، حيث كان ذلك جلياً من خلال العديد من الكتابات والدراسات التي تناولت هذا الموضوع ومنها دراسة (حمدونة، 2006) ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، والتي هدفت إلى معرفة مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات والكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو المدارس في إدارة الأزمات في مدارس غزة، ومنه توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، وهذا وأكدت الدراسة ضرورة توفير برامج ودورات تدريبية للمديرين في مجال إدارة الأزمات وحثهم على حضورها . وهناك دراسة (Topping k , MacNeil w .2007) إدارة الأزمات في المدارس : الوقاية القائمة على الأدلة، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة وضع إدارة الأزمات في مدارس أمريكيا، فقد بينت الدراسة أنه هناك عمل واضح بهذا المجال، ولكن مايزال العديد من مديري المدارس والاستشاريين يفتقرون إلى التدريب في كيفية التعامل مع الأزمات المدرسية وفي كيفية التدخل واتخاذ القرارات بفعالية في ظل غياب المعلومات والخبرة العملية لديهم، الأمر الذي يتطلب العمل على وضع برامج تدريبية للمدراء والمعلمين والطلبة على مهارة إدارة الأزمات فالتي يمكن أن تواجه المدارس .كما تم الإطلاع على دراسة (الشايب،2011)

مهارات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالقيم التنظيمية، والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين مهارات إدارة الأزمات والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي العامة ومعاونيهم، ومنه أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام ومعاونيهم أفراد العيّنة، ممادعت الدراسة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بتنمية القوى البشرية لمواجهة الأزمات في المدارس. كما كان هناك دراسة (الزلفي ، 2011) إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي الأهلي بمدينة الطائف، حيث هدفت الدراسة تعرف أبرز الأزمات التي تواجه المدارس ودور مديري المدارس في التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد وقوعها، وخلصت الدراسة إلى أن أبرز الأزمات التي واجهت المدارس كانت موجودة بدرجة متوسطة وكان دور المدراء في التعامل معها بدرجة متوسطة قبل حدوثها وبدرجة عالية أثناء وبعد حدوثها، ووجود فروق في المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية، وأكدت الدراسة على ضرورة تعزيز وعي المدراء في جميع مراحل التعليم بأهمية إدارة الأزمات والتخطيط المسبق لها وتدريب المديرين على التعامل معها . كما كانت هناك دراسة (Minnesota Statutes , 2012 , p.p 1- 12) بعنوان قسم منيسوتا للتعليم : نموذج لسياسة إدارة الأزمات ، حيث ركزت هذه الدراسة على جعل هذا النموذج سياسة لإدارة الأزمات للمناطق التعليمية والمدارس المستأجرة لمساعدتها في اعتماد سياسة مكتوبة تنظم عملية تخطيط إدارة الأزمات، وتمّ التعاون بين شعبة MDE للمساعدة ومينسوتا قسم السلامة العامة، شعبة الأمن الداخلي وإدارة الطوارئ، هذا وقد تمّ التركيز فيها على ضرورة التزام كل مجلس لإدارة مدرسة بوضع سياسة مكتوبة لإدارة الأزمات واعتمادها، وذلك بالتشاور مع مديري المدارس والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور ووكالات المجتمع المحلي للطوارئ، فالهدف من هذه السياسة هو أن تكون بمثابة دليل للمدارس والمديرين والمعلمين والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي لمعالجة مجموعة واسعة من حالات الأزمات المحتمل وقوعها في المناطق التعليمية . كما هناك دراسة (عبدالوهاب، المرسي، 2014) الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت ، هدفت الدراسة للتعرف إلى الأزمات

المدرسية التي تواجه المدارس وأساليب التعامل معها من وجهة نظر المديرين، هذا وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من الأزمات التي تعاني منها المدارس في دولة الكويت وكان هناك فروق في تحديد الأزمات التي تمر بها المدارس لصالح مدارس البنات ، ومن الأمور التي أكدت عليها الدراسة ضرورة إجراء دورات تدريبية للمديرين على أساليب التعامل مع الأزمات، وإعطاء صلاحيات أكثر لمدراء المدارس لإدارة الأزمات ومطالبتهم بوضع خطط مسبقة لإدارة الأزمات التي يمكن أن تواجه مدارسهم. كما أجريت دراسة (كحيل، 2015) أنموذج مقترح لتطوير إدارة الأزمات في مدارس التعليم ماقبل الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر وهدفت الدراسة إلى وضع أنموذج لتطوير إدارة الأزمات في مدارس التعليم ماقبل الجامعي في ضوء الفكر المعاص في هذا المجال، وبناء على ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج ومعلومات تم وضع الأنموذج المقترح لتطوير أساليب إدارة الأزمات في مدارس التعليم ماقبل الجامعي في سورية، والذي تضمن إجراءات التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المدارس في مجال التخطيط والتنظيم والاتصال من خلال وضع دليل أو بروتوكول لإدارة الأزمات في المدارس، وكيفية التعامل معها. ودراسة (Alawawdeh .S , 2016) أثر إدارة الإبداع في محاربة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من الأزمات في المدارس الثانوية ومديرو المدارس يعملون على ممارسة الإبداع الإداري في معالجة الأزمات، وأكدت الدراسة ضرورة تعزيز إدارة الإبداع في حل الأزمات المدرسية وإعطاء مديري المدارس المزيد من الدورات التدريبية لمواجهة الأزمات التي يمكن أن تواجه مدارسهم. كما أجريت دراسة (Tokel A, Ozkan T, Dagli، 2017) مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس تحسين فريق المدارس: تطوير المقاييس هدفت الدراسة إلى تطوير أداة قياس لمديري المدارس لاستخدام مهارة إدارة الأزمات للتطوير المدرسي مثل قبل حدوث الأزمة وأثنائها وبعد انتهائها، وبينت النتائج أن مديري المدارس يستطيعون قياس مهارات إدارة الأزمات وتحديدها على نحو دقيق ومصداقي فيما يتعلق بالتطوير المدرسي، وأكدت

الدراسة على ضرورة وعي مديري المدارس بمهارات إدارة الأزمات في مدارسهم لتحقيق التطوير في المدرسة، وضرورة تنظيم التدريب لهم أثناء الخدمة على إدارة الأزمات. وهناك دراسة (Efstratia Karasavidou , Nikolaos 2019. Alexopoulos)بعنوان إدارة أزمات المدرسة:وجهات نظر وتصورات معلمي المدارس الإبتدائية، تبحث هذه الدراسة في مواقفالمعلمين وتصوراتهم تجاه الأزمات في المدارس، وأظهرت النتائج إلى أن المباني المدرسية في اليونان لاتعتبر أماكن أمنة ليس فقط بسبب سلوك الطلاب العدواني ولكن أيضاً بسبب الضعف في الدعم المقدم من قبل السلطات المحلية ومن وزارة التعليم العالي، بالإضافة إلى شعور المعلمين بالتقصير في الدعم المقدم لهم. كماكان هناك دراسة (الزعبي ، 2022) والتي هدفت الكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية لمواجهة الأزمات وأثرها على دافعية الانجاز للمعلمين في عمان، واظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين إدارة المدراء للازمات ومستوى الانجاز للمعلمينفي جميع المجالات .ودراسة (Gökçe Özdemir, Sevilay Şahi ، 2024) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى إظهار مديري المدارس لمهاراتهم في إدارة الأزمات التي تواجه المدارس في سياق الزلزال 6 فبراير 2023 والسلوكيات التي أظهروها اثناء عمليات إدارة الأزمات بناء على أراء المعلمين ، وأظهرت النتائج للبحث أن المدراء لم يكونوا مستعدين لإدارة الأزمات والكوارث الطبيعية كالزلازل سواء قبل الأزمة أو بعدها وبالتالي افتقروا إلى المبادرة أما المدراء الذين تمكنوا من المبادرة فقد اتخذوا اجراءات لدعم الصحة النفسية للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور من خلال تلبية احتياجاتهم وحظوا بثقتهم.

13- التعليق على الدراسات السابقة : تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأكيد الدراسات جميعها على أن حدوث الأزمات أصبح شيئاً حتمياً لابد من دراسته ووضع الخطط للاستعداد الجيد للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات، وضرورة إجراء برامج ودورات تدريبية لمديري المدارس على إدارة الأزمات المدرسية ، واختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسات السابقة في المرحلة التي تناولتها وفي المنهج حيث اتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت المنهج التجريبي، وكذلك اختلفت

الدراسة الحالية في تقديمها برنامج تدريبي للمدراء على إدارة الأزمات. هذا وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في منهجية الدراسة وأدواتها وتفسير النتائج .

14- الاطار النظري:

يواجه العالم العربي في الآونة الأخيرة عدة غير مسبوقة من الأزمات المتنوعة الاقتصادية الثقافية والسياسية والمعلوماتية والتعليمية، والتي تؤدي بدورها إلى حالة من الارتباك والاضطراب والفوضى وخاصة في حال عدم الاستعداد المسبق للتعامل معها، حيث كان لتفاقم الأزمات وتنوعها على نحو ملحوظ واشتداد التحولات الفجائية الحادة في المواقف والاتجاهات تأثيراً كبيراً على المجتمع ومنظماته التعليمية بعامة وعلى مدارس التعليم قبل الجامعي بخاصة، حيث أصبحت مواجهة هذه الأزمات أمراً ضرورياً لابد منه. هذا وتعرف الأزمة المدرسية بأنها حدث أو موقف مفاجئ وصعب ينطوي على نتائج خطيرة تتطلب استجابة ومواجهة فورية لإعادة التوازن في المدرسة، (Crisis management, 2013.p.1).

14-1- خصائص الأزمات المدرسية: تشير الأدبيات أن للأزمات في المدارس خصائص معينة ، وأن فهم هذه الخصائص وإدراكها يساعد في التمكن من الاستعداد لها وكيفية التعامل معها وهذه الخصائص هي: - عدم توقع حدوثها - توقف للعمل المدرسي أو اضرابه - فقدان السيطرة على زمام الأمور – الحاجة للعمل الفوري لمواجهة الأزمة – التهديد بوجود خطر يهدد المدرسة ،(Amos N, Asst R 2012,p.5,).

14-2 - أنواع الأزمات التي تواجه المدرسة : من خلال تحليل الأدبيات عن الأزمات التي تواجه المدارس ، يمكن ملاحظة وجود أنواعاً عدة من الأزمات والتي تصنف كالآتي :- الأزمات التي تسببها الكوارث الطبيعية وهي :الزلزال – الفيضانات – العواصف .الأزمات التي سببها الإنسان وهي : العنف – الحرائق – الانفجارات – إطلاق النار من قبل المسلحين – التهديد بوجود قنبلة – القصف – انهيار المبنى المدرسي – الغازات الكيماوية – التسمم الغذائي ، (**MacNeil.W, Toppin** .K ,2007.P67) كما ذكر كامل أنه يمكن تصنيف الأزمات التي تواجه المدرسة إلى :- أزمات سلوكية

تؤدي إلى خلل وظائف المدرسة ومنها – التدخين – تعاطي المخدرات – حيازة الطلاب للأدوات الحادة– السرقة – المشكلات الجنسية – العنف.– أزمات تخص المدرسة : مثل الشغب– التضخم في أعداد الطلاب– تعرض المدرسة للكوارث– تعرض المدرسة للقصف– انتشار الأمراض الفيروسية.– أزمات تخص معطيات العصر مثل سوء استخدام التقنية الحديثة كالأنترنت والحاسوب، وأجهزة الجوال المتنقلة (زلفي، ص 51).

14-3- إدارة الأزمات في المدارس : تعد إدارة الأزمات والاستعداد لمواجهة هذه الأزمات أمراً ضرورياً لابد من زيادة الاهتمام بها في وقت تتزايد فيه التعرض لأنواع متعددة من الأزمات، وتعرف إدارة الأزمات بأنها العملية التي تشمل الاستعداد ومواجهة مواقف الأزمات، وتخفيف حدتها أو تلطيفها، ويتطلب ذلك خطة منظمة تبدأ قبل بداية الأزمة، لتمتد حتى انتهاء الأزمة (The Office of Safe and Drug-free Schools, 2007, p.9). وإدارة الأزمات في المدارس تعني العملية التي تهتم بسلامة المدرسة وسلامة الأفراد بها عند مواجهتها أزمة ما، وذلك بوضع الخطط والإستراتيجيات المناسبة لذلك، (www.doe.virginia.gov) .

ومن خلال ماسبق تعرف الدراسة الحالية إدارة الأزمات في المدارس بأنها أسلوب إداري يستخدم لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها المدارس مثل (العنف – الحرائق – الانفجارات – إطلاق النار من قبل المسلحين – التهديد بوجود قنبلة – القصف – انهيار المبنى المدرسي – الغازات الكيماوية– انتشار مرض معدي وخطير– انتشار مشكلات سلوكية وجنسية لاستخدامهم شبة الأنترنت) من خلال إجراء عمليات التخطيط والتنظيم والاتصال للتعامل مع هذه الأزمات التي تواجه المدارس .

14-4- الفرق بين إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات :

قد يحدث خلط بين أسلوب إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات؛ لذا وجب التفرقة بينهما على النحو الآتي :

عرفت إدارة الأزمات بأنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة، أما الإدارة بالأزمات فعرفت بأنها نشاط يقوم على افتعال

الأزمات وايجادها من عدم، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً بحيث تغطي على المشكلة القائمة.(الزلفي 1432 ،ص 31-32)

- إدارة الأزمات المدرسية : تعرف إدارة الأزمات المدرسية بأنها الطريقة التي يتبعها مديرو المدارس لتجنب الطوارئ والتخطيط لما يمكن تجنبه، وطريقة التعامل مع تلك الطوارئ عند حدوثها حتى يمكن تلطيف نتائجها المؤثرة على المنظمة التعليمية .(K. **MacNeil.W, Topping** ,2007.P)

- أسباب الأزمات المدرسية :وقد صنفت الأسباب إلى- أسباب خارجة عن قدرة الإنسان لا يمكن التحكم بها وإيقافها، ولا القدرة على التنبؤ بحدوثها مثل الزلزال والفيضانات.

- أسباب تعزى للإنسان : مثل سوء الفهم وعدم الإدراك للأمور، سوء التخطيط الجيد، تجاهل إشارات الإنذار المبكر ، ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات الرشيدة لتلك المواقف الطارئة، الصراع وتعارض المصالح، وجود إدارة عشوائية، ضعف المتابعة، ضعف الإمكانات المادية والتكنولوجية(Crisis management, 2013.p.p.4 -6).

14-5- مراحل إدارة الأزمات في المدارس : يوجد العديد من وجهات النظر التي تناولت مراحل إدارة الأزمات، وبعد الرجوع إلى وجهات النظر هذه وجد أن معظمها أشار أن إدارة الأزمات تمر بثلاثة مراحل وهي، Timothy Coombs ,2007,p.p.1-15)) :

14- 5-1- مرحلة ماقبل الأزمة : ويتم في هذه المرحلة : - التخطيط (التنبؤ/ التوقع) للأزمات المحتمل حدوثها في المدى(القريب- المتوسط- البعيد).- إعداد الخطط ورسم السيناريوهات لدرء الأزمات _ اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع/ تسكين الأزمة – الاستعداد للتعامل مع الأحداث مثل تدريب الأفراد وصيانة المعدات – نشر الوعي الثقافي بإدارة الأزمات، وعقد ورش عمل تدريبية للارتقاء بمستوى كفاءة العاملين بالمدرسة- تطوير آليات الرصد والإنذار المبكر في مجال إدارة الأزمات- تجهيز غرفة عمليات لإدارة الأزمات مزودة بأجهزة الاتصال الضرورية.

14- **5-2- مرحلة أثناء الأزمة :** في هذه المرحلة يتم فيها: - تنفيذ الخطط والسيناريوهات التي سبق إعدادها والتدريب عليها – تنفيذ أعمال المواجهة والإغاثة بأنواعها وفقاً لنوعية الأزمة – القيام بأعمال خدمات الطوارئ العاجلة – تنفيذ عمليات الإخلاء عند الضرورة- متابعة الحدث والوقوف على التطورات على نحو مستمر – وتحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل معه من خلال غرفة العمليات.

14-5-3- مرحلة ما بعد الأزمة : وتشمل هذه المرحلة العمل على إعادة المدرسة إلى الوضع الذي كانت عليه قبل وقوع الأزمة، فهنا لابد من – حصر الخسائر – التأهيل وإعادة التوازن للمدرسة من خلال تقديم الدعم النفسي والإرشاد والتوجيه والأنشطة المختلفة – تقييم الإجراءات والخطط التي تم تنفيذها أثناء الأزمة للخروج بالدروس المستفادة – توثيق الحدث وتقديم المقترحات اللازمة، وتوجيهها إلى الجهات المعنية للاستفادة منها من أجل تلافي السلبيات، وتطوير وتحديث الخطط للمستقبل.

14-6- دور مدير المدرسة في التعامل مع الأزمة المدرسية : إن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تستطيع أن تسير العمل وفق ما خطط له، محققة الأهداف المرسومة بأقل جهد وتكلفة، وهذا يتطلب أن يتمتع المدير بقدرة مهنية عالية حتى يتمكن من التصرف مع الأحداث واتخاذ القرارات السريعة والهادفة، والتي تضمن العودة بالمدرسة إلى حالة التوازن أثناء تعرضها للأزمات المختلفة (**Staff Liaison Member** , 2016,p 6)، لذا فعلى مدير المدرسة دور هام في التعامل مع الأزمات قبل حدوث الأزمة وأثناء وبعد وقوعها ويمكن عرض هذا الدور من خلال الجدول الآتي:

جدول (1) دور مدير المدرسة في التعامل مع الأزمات قبل حدوث الأزمة وأثناء وبعد وقوعها (الزلفي، 1432، ص 53)

قبل وقوع الأزمة	أثناء وقوع الأزمة	بعد وقوع الأزمة
1- وضع استمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المدرسة ومشكلاتها ومخاطرها، والزمن المتوقع لحدوث الأزمة تقريباً	1- تقدير الموقف بدقة وسرية للغاية، حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة الموجودة فعلاً في أثناء الأزمة، وإنشاء غرفة عمليات سريعة جداً لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة	1- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمدرسة.

	تطورها	
2- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المدرسة دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية والعشوائية	2- الاتصال السريع بالجهات والهيئات الحكومية وغير الحكومية المحيطة بالمدرسة والمحتمل أن تساعد فعلاً مع تقليل مخاطر وآثار الأزمة	2- اتخاذ الإجراءات العلاجية – العلاج النفسي والإرشاد النفسي لحالات الرعب والقلق والتاهيل النفسي للأفراد المتضررين والعلاج الصحي.
3- بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات وعمل سيناريوهات دقيقة للمواجهة في حالة وقوع الأزمة طبقاً لكل توقع يتحدد فيه الدوار بدقة تامة مع وجود البدائل من الأشخاص لكل مهمة	3- استخدام معلومات الوعي الوقائي والتربية المائية لخفض التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية	3- استثارة المشاركة الشعبية والمنظمات غير الحكومية للتعاون مع المسؤولين لمساعدة الذين تأثروا من وقوع الأزمة
4- تحديد وسائل وبدائل الاتصال، وأشخاص الاتصال بدقة	4- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة	4- وضع برنامج للتربية الأمانية، وإعداد فريق من أفراد كل مدرسة يتم اختيارهم وتدريبهم باستمرار على فترات مناسبة على كيفية إدارة ومواجهة الأزمات في ظروف كل مدرسة
5- إعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات المديرين والأفراد الموجودة داخل المدرسة	5- استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة وعمل التعديل المناسب لتحديد كيفية الإنقاذ والمحافظة على الأرواح والبحث عن المفقودين	5- الاستفادة من تكنولوجيا العصر ووضع الإجراءات الوقائية لكل مكسب تكنولوجي في حالة سوء استخدامه
6- الاهتمام الشديد بالأمور التي تبدو صغيرة أو بسيطة وإسنادها لذوي الخبرة والعلم مهما كانت تافهة أو بسيطة	6-وضع البدائل وسرعة عمل الإسعافات الأولية وضمان عدم الضرر لمن يقدم المساعدة	6- تضع كل مدرسة خطط تدريب منظمة جداً على السيناريوهات المتوقعة حسب ظروف كل فرد أو كل مدرسة
7- وضع احتمالات واضحة جيدة للمؤسسات المحيطة بالمدرسة والتي	7- خطة تفريغ المكان وسرعة نقل الضحايا والمصابين إلى المستشفيات	7- محاربة التواكلية والتفكير الخرافي، لأن تعليم التفكير العلمي، في حد ذاته يقلل من الخسائر ويحقق التوازن في حالة

يمكن أن تتعاون وتقدم المساعدة والخبرة في حالة وقوع الأزمة		وقوع الأزمات.
8- وضع برنامج تدريبي واضح لكل مدرسة ويتم عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة، لأن التدريب يعتبر العامل الحاسم وراء مواجهة الأزمات مع ضرورة وضع السيناريوهات والأدوار بدقة	8- الاتصال الجيد بالإعلام وتحديد مسؤول الاتصال الإعلامي والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة	
9- عمل تحليل كيفي وكمي للمعلومات مع رسم بروفيلات لتوقعات حدوث الأزمة لكل مدرسة على حدة على أن يتم تقدير الموقف في حقوق المقاييس العلمية المتدرجة على الأخص في الاحتمالات وقوع الأزمة والإمكانيات المتاحة	9- المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتيسير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة للمستوى العادي	
10- وضع بروفيل مهارات مواجهة الأزمة لجميع أعضاء الفريق الذي سيقود الأزمة في حال وقوعها	10- كلما تم استدعاء سريع جداً لكل المؤسسات والمنظمات والخبراء المدربين، انخفضت الآثار السلبية للأزمة، ونجحت المدرسة في السيطرة على الأزمة.	

14-7- عمليات إدارة الأزمات في المدارس : تعد إدارة الأزمات أسلوب منهجي يتضمن عدة عمليات حيوية هي :

14-7-1- التخطيط : تعد عملية التخطيط خطوة هامة في مواجهة الأزمات كما أنها عملية تساعد في السيطرة على المواقف أثناء الأزمة، كما تقلل من الخسائر والعودة السريعة للوضع الذي كان قبل الأزمة، فالتخطيط للأزمة يوفر الوقاية من وقوع الفوضى

أو حدوث الصدمات المفاجئة للأفراد بالمدرسة، فهناك العديد من الأزمات والأحداث المفاجئة التي تتعرض لها المدرسة والتي تحتاج إلى تخطيط مسبق ومنظم ، كاستخدام الأسلحة من قبل المسلحين وإطلاق النار، أو القصف ، أو التهديد بوجود قنبلة، أو وجود غازات سامة ،(Barge, J ,2012,p.8). هذا وتشمل هذه المرحلة وضع سياسة تتسم بالمبادرة تجاه الأزمات واختيار أعضاء فريق مواجهة الأزمات ، وتحديد الممثل الملائم في إدارة العلاقات العامة مع وسائل الإعلام، ويحدد(ليفت Levitt) ثلاث مراحل أساسية للتخطيط لإدارة الأزمات في المدرسة وهي(Alan, L .1997.p 96) : - مرحلة تخطيط ماقبل الأزمة : وتشمل أنشطة الاستعداد للأزمة وتحديد المخاطر وتكوين وتدريب الفريق وتكوين إمكانات الاتصال والتنسيق بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي. -2- مرحلة تخطيط في أثناء الأزمة : وهي مرحلة تنفيذ كل ماحضر في المرحلة الأولى أي تنفيذ الإجراءات ومتابعة العمل – 3- مرحلة تخطيط ما بعد الأزمة : وتشمل هذه المرحلة أنشطة إعادة التوازن والنشاط للمدرسة. وهناك عدة استراتيجيات يعتمد عليها التخطيط لمواجهة الأزمات ,Mary Ellen Kirrane M, Snelgrove J (2014,p.10).

- استراتيجيات التخطيط للاستعداد تجاه الأزمات :- إعداد خطة لإدارة الأزمات : إن الغرض الأساسي من خطة إدارة الأزمات بالمدرسة هو تحديد الأهداف والأدوار ، مما يسهم في إيجاد طريقة منظمة لمواجهة الأزمات فهي تعد دليلاً لهيئة العاملين في المدرسة لمواجهة الأزمات كالإنفجارات والقصف واستخدام الأسلحة وإطلاق النار والتسمم (Mitroff I, Diamond M, Alpaslan M ,2014, p.6)، ولكي تنجح الخطة في مواجهة هذه الأزمات لابد أن تشمل على :- وصف وتحديد إشارات الإنذار المبكر – وصف الإجراءات التي يمكن للمدرسة من استخدامها للوقاية من الأزمات – وصف للتدخل المباشر وخطة الطوارئ بعد حدوث الأزمة، (Aguide to , p.20 safe schoole ,2013).

– تصميم نظم للإنذار المبكر : وهي أنواع خاصة من نظم المعلومات تعطي إشارة أولية ومسبقة للمشكلات، ويمكن التعرف من خلالها على أبعاد موقف معين قبل تدهوره. ويقصد بالكشاف إشارات الإنذار عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تدل عن قرب وقوع أزمة ، حيث تساعد إشارات الإنذار من الاستعداد لهذه الأزمات وبالتالي التخفيف من الآثار التدميرية إلى أقل حد ممكن عند حدوثها ، هذا وتقوم هذه العملية بوظيفتين هما : التقييم والبث والتوصيل، (Minnesota Statutes , 2012 , p. 17) .

– إعداد السيناريوهات للأزمات المحتملة : وهي عملية تتضمن تصور لمواجهة الأزمة ، وتحديد السبل اللازمة لنجاح كل خطوة من الخطوات الحيوية لنجاح الجانبين التشخيصي والعلاجي لمواجهة الأزمات .

وهناك عدة مراحل لبناء السيناريو لمواجهة الأزمات، وتشمل هذه المراحل : تحليل الأزمات السابقة، وتقييم المخاطر المحتملة .– تطوير السياسات والنظم وتحديد الامكانات والموارد.– تطوير السيناريوهات والخطط الموضوعة، وإبراز الخطوات التفصيلية وتحديد الأساليب المناسبة. – التدريب ورفع المهارة المعرفية والفنية لأفراد المدرسة (الحملاوي، عفيفي، ،ص 100) .

14-7-2- التنظيم لمواجهة الأزمات بالمدرسة : يعد التنظيم أحد أهم عناصر العملية الإدارية ، ويتضمن :

– تشكيل فريق إدارة الأزمات : وهو مجموعة من الأشخاص للمساعدة في مواجهة الأزمات ، ويقوم فريق إدارة الأزمات بدور حيوي من خلال تحديد أهداف إدارة الأزمات، صنع القرارات وتحديد المسؤوليات ، تحديد المتحدث الرسمي ، تبني وتنفيذ الإجراءات للتعامل مع الأزمة ،(Seton Catholic School Crisis Management Plan, 2013). ويعرف فريق إدارة الأزمات بأنه مجموعة من الأفراد المدربين المتخصصين في مجالات كثيرة تتوافق وطبيعة الأزمة، وهم الذين تستند إليهم عملية التصدي لقوى الأزمة المسببة والداعمة لها، والحد من خطورتها ومعالجتها بالموارد المتاحة وفي أقل الخسائر والوقت الممكن، ويمكن لقائد إدارة الأزمة أن يدخل بعض التعديلات الضرورية، أو يضع

سيناريوهات جديدة لمواجهة الموقف إذا اختلفت طبيعة الأزمة أو وقوعها عن الأزمات السابقة التخطيط لها. إن الغرض الأساسي لفريق إدارة الأزمات هو تسهيل المهام والواجبات والأدوار ومساعدة المدير في مواجهة الأزمات، فهنا لابد من أن تكون قدرات هذا الفريق مناسبة للأدوار والمسؤوليات التي سوف توكل إليه، وبالنسبة لعدد أعضاء الفريق يمكن أن يكون مابين (4- 8) والأعضاء هم :- مدير المدرسة- منسق إدارة الأزمات- المسؤول الطبي – مسؤول الأمن – ممثل لمجلس الآباء – مسؤول عن المبنى – مسؤول الارشاد – مسؤول الإعلام (Management , 2016, School Crisis .p.7

وهناك ثلاثة مستويات لفريق إدارة الأزمات وتشمل هذه المستويات : – فرق على مستوى المنطقة – فرق على مستوى الإدارة – فرق على مستوى المدرسة . (A Model for Preparedness and Response *School*–based *Crisis* , 2003.)

– خصائص فريق إدارة الأزمات : ومن خصائص فريق إدارة الأزمات مايلي :

– الشجاعة والقدرة على التكيف والمثابرة – القدرة على اتخاذ القرار- القدرة على التفكير الإبداعي، والقدرة على التركيز والتخيل والطلاقة الفكرية- القدرة على تحمل التوتر والتحكم بالانفعالات.(Coombs T ,2007,p.p.10)

– **أدوار فريق إدارة الأزمات** : إن فريق إدارة الأزمات يشمل أعضاء مدربين على القيام بالأدوار الآتية :

1- رئيس الفريق : يرأس اجتماعات فريق الأزمات والإشراف على أداء أعضاء الفريق، ويقوم بالتنسيق وتوفير المعلومات والبيانات التي يحتاجها الفريق.

2- مساعد رئيس الفريق : يقوم بمساعدة رئيس الفريق في كل الوظائف ويحل محله عند غيابه، ويقوم بالاشتراك مع المعلمين في عمل تقارير عن أحوال المصابين والمفقودين .

3- منسق الخدمات الإرشادية : يكون مسؤول عن طبيعة الخدمات الارشادية الضرورية لنوع الأزمة التي يتم مواجهتها وإمكانية تعبئة موارد المجتمع المحلي،

ويقوم أيضاً بالإشراف على تدريب الأعضاء الذين يقومون بتقديم الخدمات الإرشادية

4- المنسق الإعلامي: يمثل حلقة الاتصال والرد على الاستفسارات وإعداد البيانات لوسائل الإعلام والاتصال بأولياء الأمور.

5- منسق إعلام هيئة العاملين : مسؤول عن التنسيق مع هيئة العاملين والاحتفاظ بأرقامهم الهاتيفية لتسهيل الاتصال بهم، ويستطيع توضيح المعلومات لهيئة العاملين منعاً للشائعات.

6- منسق الاتصالات : وهو مسؤول عن تنظيم عملية الاتصالات وتأمينها، ويقوم أيضاً بمساعدة المنسق الإعلامي وإعداد دليل للهاتف يشمل أيضاً مؤسسات المجتمع المحلي التي يمكنها تقديم المساعدة.

7- منسق الحركة أثناء الازدحام : هومسؤول عن تخطيط آليات تساعد على تنظيم حركة الطلاب أثناء المواقف المفاجئة.

8- منسق مواجهة الأزمة :ويقوم بتنسيق ومراجعة خطة مواجهة الأزمة .

9- المتخصص الطبي : مسؤول عن الإجراءات الطبية والمرتبطة بالرعاية الصحية .

10- متخصص الأمن : يقوم بتحديد الإجراءات الأمنية لتحقيق الأمان في المدرسة .(Commonwealth High School, Crisis , p.4) Management Plan , 2013).

- **تدريب فريق إدارة الأزمات** : يعد التدريب لمواجهة الأزمات وإدارتها عملية ضرورية ومستمرة ، وتبين الدراسات أن التدريب لمواجهة الأزمات يمكن أن يتضمن تدريبات حول إجراءات الأمان، والإشراف على البيئة الآمنة، وكيفية العمل مع هيئات الطوارئ بالمجتمع بكافة قطاعاته المحيط بالمدرسة، كذلك التعامل مع الطلاب وأولياء الأمور أثناء حدوث الأزمة ،(Sundelius G, 2013). وهنا يمكن الاعتماد على التدريب القائم على أسلوب المحاكاة حيث يفيد في اختبار الخطة والإجراءات، وخلق ظروف بيئية واقعية لسيناريوهات الأزمات، ويعتمد نجاح تدريب المحاكاة على مايلي:- ترتيب سلسلة أحداث

الأزمات قبل تدريب الفريق من خلال الاستعانة بالخبراء – الإعداد المسبق لهذا النوع من التدريب والتأكد من أن أعضاء الفريق يفهمون أدوارهم جيدا.– دعم ومساعدة منسق تدريب المحاكاة من خلال ملاحظات وخبرات الآخرين.– مشاركة جميع الأعضاء – وضع سيناريو للأزمة يمكن أن يحدث فعلاً– استخدام الوسائل السمعية والبصرية لتسجيل الموقف والاستفادة منه في التقويم (School Crisis Management , 2016, p 20).

– **الاتصال للتعامل مع الأزمات في المدارس** : يعد الاتصال الفعال مفتاح لإدارة الأزمة ، ولابد أن يشمل هذا الاتصال عدة مستويات داخل المدرسة وخارجها ، فعندما تحدث الأزمة تظهر الحاجة الماسة للاتصال الفعال داخل المدرسة ، ومع الآباء والمجتمع المحلي ، ووسائل الإعلام التي يمكنها من تقديم المساعدة، مثل قسم الشرطة والمستشفى ، ومؤسسات الخدمات الاجتماعية ، والإطفاء ،(Amos N, Asst R, 2012, p.11). وهناك استراتيجيات للاتصال الفعال للتعامل مع الأزمات ويمكن ذكر بعض منها :– استراتيجيات احتواء الشائعات من خلال عرض المعلومات الدقيقة عن الأزمة – استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة : كالتلفزيون والكمبيوتر والانترنت والفاكس وأجهزة الإنذار – الاتصال بوسائل الإعلام : فلابد من تحديد متحدث رسمي واحد الذي يمكنه التعامل مع وسائل الإعلام – الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي : فلابد من التعامل مع ردود أفعال أولياء الأمور وكافة أفراد المجتمع . (www.doe.virginia.gov).

14-8- خطة إدارة الأزمات في المدرسة :

إن مواجهة الأزمات والحالات الطارئة سواء بالاستعداد لها أو توقعها أو التعامل معها إذا ما حدثت في المدرسة فإن ذلك يقع على عاتق إدارة المدرسة من خلال توفير السلامة والصحة وبيئة آمنة للأفراد والمباني، لذلك كان لزاماً عليها وضع خطة شاملة لمواجهة الأزمات والحالات الطارئة التي قد تتعرض لها المدرسة. وخطة إدارة الأزمات في المدرسة هي خطة توضع مسبقاً من قبل مدير المدرسة بمشاركة المعلمين والعاملين فيها،

حيث تتضمن هذه الخطة الإجراءات والأنشطة والمهام والواجبات لكافة أعضاء فريق الأزمة سواء في مرحلة قبل وقوع الأزمة أو أثنائها أو مابعد انتهاء الأزمة.

– أهداف الخطة :

– وضع وكتابة الدليل الإرشادي العملي الذي يشمل كافة القواعد والإرشادات الأساسية التي يجب اتباعها في حالات الطوارئ من أجل تهيئة بيئة مدرسية آمنة وفق معايير الجودة واشتراطات السلامة العالمية والسعي لتأهيل كوادر بشرية على مستوى عال من الكفاءة في إدارة الأزمات وحماية الأرواح والممتلكات.

– وضع خطط تفصيلية لعمليات إخلاء المبنى والمرافق التابعة لها في حال حدوث الأزمة .

– إعداد آلية لإدارة ومراقبة خطة الطوارئ المعتمدة في حالة الطوارئ.

– المحاور الرئيسة للخطة :

– الاستخدام الأمثل للأجهزة والمعدات.

– نقل وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة في مجال مواجهة الأزمات سواء كانت طبيعية أو نتيجة لظروف طارئة.

– الاهتمام بالأنظمة المتكاملة من البنية التحتية لمواجهة الحرائق والزلازل والمخاطر الأخرى المختلفة.

– تدريب فريق مؤهل تأهيل متميز في مواجهة الأزمات .

– متابعة التدريب المتطور على عمل مختلف السيناريوهات للأزمات المحتملة.

– مراحل تنظيم وإدارة الأزمة :

– التبليغ الفوري لوحدة إدارة الأزمة بالمدرسة عن الحدث (حريق – انهيار – تسمم .....الخ)

– رفع درجة الاستعداد للجهات المختصة مثل شرطة النجدة– الإسعاف– الدفاع المدني– طوارئ الغاز – الإطفاء.

– استدعاء فريق إدارة الأزمة المختص طبقا لنوعية الحدث .

– تأمين منطقة الحدث بالتنسيق مع إدارة المرور– الدفاع المدني .

- تجميع وتحليل وتداول المعلومات الأولية مع المختصين.
- إبلاغ الإعلام في حال ضرورة تجنب الشائعات.
- انتقال بعض أفراد طاقم فريق الأزمة إلى منطقة الحدث للمتابعة.
- انتقال وحدات الإسعاف – فريق الإنقاذ – الكهرباء- الصرف الصحي للتدخل في معالجة الحدث .
- تجميع المعلومات وإبلاغها لمركز إدارة الأزمات .
- إزالة آثار الحدث وإعادة الأوضاع إلى ماكانت عليه.
- الخروج بالدروس المستفادة وتعديل السيناريوهات السابق وضعها. (The Office of Safety and Security, Fairfax County Public schools, 2013, pp.1-85)

15- الاطار العملي : حيث تضمن هذا الجانب بناء وتصميم البرنامج المقترح وتصميم الاختبار التحصيلي، ومن ثم تطبيقهم وتحليل النتائج وتفسيرها.

15-1- بناء البرنامج التدريبي :

يهدف هذا المحور إلى عرض الإجراءات المتبعة في إعداد البرنامج التدريبي المقترح لإكساب مديري مدارس التعليم الأساسي المعرفة اللازمة حول إدارة الأزمات التي تواجه مدارسهم، وكذلك عرض لأدوات الدراسة وكيفية إعدادها وضبطها، وتطبيق هذه الأدوات قبلياً ثم تطبيق البرنامج، ومن ثم تطبيق الأدوات بعدياً، وفي الآتي توضيح لتلك الإجراءات:

15-2- أسس البرنامج التدريبي المقترح :

- تحديد المعارف والمعلومات التي يحتاجها مديري مدارس التعليم الأساسي لإكسابهم المعرفة اللازمة حول إدارة الأزمات التي تواجه مدارسهم.- مراعاة التنوع في موضوعات الجلسات التدريبية .- مراعاة استخدام أساليب تدريبية متنوعة العروض التوضيحية، العصف الذهني، المناقشة والحوار، ورش العمل – استخدام وسائل حديثة

في التدريب مثل الحاسب ، البوربوينت، المطبوعات، أجهزة عرض – تحديد أهداف البرنامج المقترح للمتدربين مسبقاً.

15-3- أهداف البرنامج التدريبي المقترح :

يتمثل الهدف العام للبرنامج التدريبي المقترح في إكساب مديري مدارس التعليم الأساسي المعرفة اللازمة حول إدارة الأزمات التي تواجه مدارسهم . ويتفرع عن الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية :

- تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي لإكسابهم المعرفة اللازمة حول تعريف الأزمات المدرسية وخصائصها وأنواعها
- تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي لاكسابهم معلومات ومعارف حول تعريف إدارة الأزمات المدرسية والإدارة بالأزمات.
- تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي لإكسابهم معارف حول مراحل إدارة الأزمات المدرسية.
- تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي لإكسابهم معارف حول دور مدير المدرسة في التعامل مع الأزمات قبل حدوث الأزمة وأثناء وبعد وقوعها.
- تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي لإكسابهم معارف حول عمليات إدارة الأزمات المدرسية .
- تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي لإكسابهم معارف حول إعداد خطة لإدارة الأزمات التي تواجه المدرسة.
- تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي لإكسابهم معارف حول إعداد خطة للطوارئ والإخلاء .
- تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي لإكسابهم معارف حول بعض السيناريوهات لإدارة الأزمات المدرسية .

15-4- محتوى البرنامج التدريبي المقترح :

تم تنظيم المحتوى كالآتي :

- العنوان ويتضمن موجز عن مضمون الجلسة .

- المخطط العام : ويتضمن عناصر الجلسة التدريبية كاملة.
- مقدمة الجلسة : وتضمنت عرض مختصر عن أهمية الجلسة التدريبية.
- موضوعات الجلسة: وتتضمن النقاط الفرعية التي ستتناولها الجلسة.
- أهداف الجلسة: وهي المعارف والمعلومات التي سيكتسبها المدير في نهاية كل جلسة.
- الاختبار القبلي : وضع من أجل تقييم مستوى تحصيل المديرين قبل تطبيق الجلسة، وتتضمن مجموعة الأسئلة حول المعلومات التي يتضمنها البرنامج التدريبي وكانت الأسئلة على شكل اختيار من متعدد.
- الجزء النظري : حيث تضمن تعريف بالأزمات التي يمكن أن تواجه المدرسة وكيفية إدارتها، ومراحل وعمليات إدارة هذه الأزمات ودو المدير في إدارتها، وكيفية إعداد الخطط اللازمة لإدارة هذه الأزمات.
- الأنشطة التدريبية : تأتي بعد كل عنصر فرعي من كل موضوع، مهمتها تحويل الجوانب النظرية إلى ممارسات عملية تعزز معلومات المديرين، كما تم تحديد الزمن اللازم لكل نشاط .
- ورش عمل : يتم من خلال عرض الموضوعات بالبوربوينت، وتمثيل الأدوار، وعمل نماذج معينة من السلوكيات ومواقف التعلم، وذلك لإكساب المديرين مهارات عملية في تنفيذ الموضوعات المقدمة.
- تطبيق حياتي : يتضمن نشاط تطبيقي للموضوع بخبرة حياتية من واقع المدير المهنية.
- نشاط ختامي : لتحديد الاستفادة المحققة من الجلسة والاستفادة من مقترحات المديرين .
- قراءات حرة : تتضمن المراجع والمواقع التي يمكن للمديرين الرجوع إليها للتوسع في الموضوع.
- الاختبار البعدي : نفس الاختبار القبلي ولكن يتم تطبيقه في آخر الجلسة التدريبية، كما تم وضع مفتاح التصحيح ليتمكن المديرون من معرفة الاجابة الصحيحة بعد تطبيق الاختبار البعدي.

15-5- موضوعات البرنامج التدريبي المقترح :

- الجلسة الأولى : تعريف الأزمات المدرسية وأنوعها وخصائصها و إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات .
- الجلسة الثانية : مراحل إدارة الأزمات المدرسية ودور مدير المدرسة في كل مرحلة.
- الجلسة الثالثة : عمليات إدارة الأزمات في المدارس
- الجلسة الرابعة : خطة إدارة الأزمات المدرسية
- الجلسة الخامسة : إدارة ومواجهة أزمة نشوب حريق في مبنى المدرسة
- الجلسة السادسة : إدارة ومواجهة أزمة وقوع حالة عنف بين الطلاب في المدرسة
- الجلسة السابعة : إدارة ومواجهة أزمة انتشار مرض معدي أو وباء في المدرسة كمرض كورونا

- الوسائل والمعدات التي استخدمت في التدريب : – المواد المطبوعة –العروض التقديمية – الصور المنوعة– الأفلام المنوعة لتوضيح بعض المواقف التعليمية والسلوكية – الأقراص المدمجة
- **أساليب التدريب المتبعة** : أساليب العرض المحاضرة ، التطبيقات العملية للموضوعات النظرية التي تقدم بالمحاضرة – أساليب المشاركة مثل الحوار والمناقشة والتمثيل والعصف الذهني .
- **الأنشطة التدريبية** :والتي تعد العنصر الأساسي في تطبيق البرنامج حيث تم تنويعها بين أنشطة فردية وجماعية.
- **التقويم** : والذي يعتمد عليه في الحكم على البرنامج في تحقيق أهدافه وتضمن : التقويم القبلي قبل بدء البرنامج – التقويم البنائي أثناء البرنامج بهدف تعزيز تعلم المديرين – التقويم النهائي : بعد انتهاء من تطبيق البرنامج من خلال الاختبار التحصيلي لمعرفة مدى التقدم الذي حققه البرنامج التدريبي المقترح.

15-6- ضبط البرنامج التدريبي المقترح والتأكد من صلاحيته :

بعد الانتهاء من إعداد البرنامج التدريبي في صورته الأولية تم عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين بهذا المجال لأخذ آرائهم في البرنامج، وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء بعض التعديلات حتى أصبح البرنامج بشكله النهائي الصالح للتطبيق كماهو في الملحق (1) .

15-7- إعداد أدوات الدراسة :

- **15-7-1-الاختبار التحصيلي:** يهدف هذا الاختبار إلى قياس الجانب المعرفي لدى المديرين عينة الدراسة قبل وبعد دراسة البرنامج للحكم على مدى فاعلية البرنامج التدريبي المقترح، حيث تم صياغة الاختبار بصورة اختيار من متعدد ليغطي أجزاء كثيرة من المحتوى حيث كان الاختبار يشمل سبعة محاور:- عبارات المحور الأول حول تعريف الأزمات المدرسية وأنوعها وخصائصها و إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات – المحور الثاني حول مراحل إدارة الأزمات المدرسية ودور مدير المدرسة في كل مرحلة. – المحور الثالث حول عمليات إدارة الأزمات في المدارس – المحور الرابع حول خطة إدارة الأزمات المدرسية .المحور الخامس حول إدارة ومواجهة أزمة نشوب حريق في مبنى المدرسة- المحور السادس حول إدارة ومواجهة أزمة وقوع حالة عنف بين الطلاب في المدرسة – المحور السابع حول إدارة ومواجهة أزمة انتشار مرض معدي أو وباء في المدرسة كمرض كورونا

- **صدق الاختبار** : تم تحديد صدق الاختبار من خلال عرض الاختبار على مجموعة من السادة المحكمين لإبداء الرأي حول مدى مناسبة عبارات الاختبار لما وضع من أجله، وصياغة العبارات، وتغطيته لجميع جلسات البرنامج، حذف أو إضافة بعض العبارات. هذا وقد تم تعديل الاختبار بناءً على ملاحظات المحكمين حتى أصبح الاختبار في الصورة النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (2).

- **ثبات الاختبار** : ولحساب ثبات الاختبار تم استخدام التجزئة النصفية ومعامل ارتباط سبيرمان، وقد بلغ معامل الثبات (80.0) وهو معامل ثبات جيد يؤكد صلاحية الاختبار للتطبيق.

15-8- إجراءات التطبيق للبرنامج التدريبي المقترح :

- تم استخدام التصميم التجريبي للمجموعة الواحدة في التدريب على البرنامج لجميع جلساته .
- مجموعة الدراسة التي تم تطبيق البرنامج عليها : هذا فقد تم تطبيق البرنامج على مجموعة من مديري مدارس التعليم الأساسي والبالغ عددهم(32) مديراً ومديرة من مدارس مدينة دمشق.
- هذا وقد تم تطبيق البرنامج في الفصل الثاني للعام الدراسي 2023م بمعدل (7) جلسات تدريبية وجلستان لتطبيق الاختبار حيث استمر التطبيق لمدة شهر من 3/5 لغاية 5/ 4 / 2023م بين تطبيق الاختبار القبلي ومن ثم البرنامج وبعدها الاختبار البعدي .
- تطبيق البرنامج التدريبي المقترح : اتبعت الباحثة في تطبيق البرنامج الخطوات التالية :
- اجتمعت الباحثة بالمجموعة التدريبية للبحث للتعرف بالمديرين وتعريفهم بالبرنامج التدريبي والهدف منه، وتزويدهم بالتعليمات الخاصة بالتطبيق. وتوزيع المخطط الزمني لتطبيق الجلسات، ومن ثم توزيع مجموعة البحث إلى مجموعة كل مجموعة مؤلفة من (6) مديرين على نحو دائري .
- قامت الباحثة بتطبيق الاختبار التحصيلي القبلي قبل بدأ الجلسة التدريبية، ومن ثم عرض محتوى البرنامج التدريبي وتنفيذ ورش العمل الخاصة بكل جلسة، والإجابة عن الأنشطة الواردة بكل جلسة باستخدام أوراق العمل، ثم عرض ماتم التوصل إليه من قبل كل مجموعة من أعمال وتقييم هذه الأعمال والأنشطة .
- ثم قامت الباحثة بتنفيذ الاختبار التحصيلي البعدي ومقارنته بمفتاح التصحيح في كل جلسة.
- بعد ذلك تم تصحيح وتسجيل نتائج البحث ومعالجتها إحصائياً.

15-9- تحليل نتائج البحث وتفسيرها : يتضمن هذا المحور عرض نتائج القياس القبلي والبعدي لأداء المديرين (مجموعة البحث) في الاختبار التحصيلي بدلالة المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة (ت) في كل مجال من مجالات البرنامج التدريبي المقترح على حدة وفي البرنامج ككل وفيمايلي عرض لهذه النتائج :

15-9-1- النتائج المتعلقة بالفرض الأول :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المديرين مجموعة الدراسة في (الاختبار التحصيلي) القبلي والبعدي بالنسبة للبرنامج التدريبي ككل لصالح التطبيق البعدي . ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (**t –test**) لدلالة الفروق بين متوسطي المديرين مجموعة البحث في التطبيقين القبلي والبعدي في الجانب التحصيلي للاختبار في البرنامج ككل وتم التوصل للنتائج الموضحة في الجدول (2).

الجدول (2) اختبار (t –test) لتعرف دلالة الفروق بين متوسطي درجات المديرين مجموعة البحث في التطبيقين القبلي والبعدي للجانب التحصيلي للاختبار في كل محور على حدة والبرنامج ككل

المحور	القياس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	د. ج	الدلالة	الدلالة
المحور الأول	القبلي	32	2.00	1.135	15.40	31	0.000	دال لصالح البعدي
	البعدي		6.15	0.883				
المحور الثاني	القبلي	32	2.06	1.075	15.92	31	0.000	دال لصالح البعدي
	البعدي		5.68	0.859				
المحور الثالث	القبلي	32	1.03	0.739	17.02	31	0.000	دال لصالح البعدي
	البعدي		4.20	0.833				
المحور الرابع	القبلي	32	1.33	0.652	14.04	31	0.000	دال لصالح البعدي
	البعدي		4.24	0.716				
المحور الخامس	القبلي	32	1.21	0.942	15.98	31	0.000	دال لصالح
	البعدي		5.01	0.916				

								البعدي
المحور السادس	القبلي	32	1.15	0.625	14.56	31		دال لصالح البعدي
	البعدي		3.95	0.931				
المحور السابع	القبلي	32	1.03	0.739	17.01	31		دال لصالح البعدي
	البعدي		4.21	0.831				
الدرجة الكلية	القبلي	32	8.812	1.554	46.07	31	0.000	دال لصالح البعدي
	البعدي		29.29	2.187				

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المديرين (عينة الدراسة) في التطبيق القبلي والبعدي في الجانب التحصيلي للاختبار في كل محور من المحاور وفي البرنامج ككل ولصالح التطبيق البعدي، حيث أظهرت النتائج أن القيم الاحتمالية للدرجة الكلية للاختبار التحصيلي ومجالاته الفرعية قد بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05) وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المديرين مجموعة الدراسة في (الاختبار التحصيلي) القبلي والبعدي بالنسبة للبرنامج التدريبي في كل محور من المحاور وفي البرنامج ككل لصالح التطبيق البعدي ، وقد يعود هذا الفرق إلى الأثر الإيجابي للبرنامج التدريبي المقترح في إكساب المديرين معلومات ومعارف حول برنامج إدارة الأزمات التي يمكن أن تواجه مدارسهم، حيث أسهم البرنامج في تقديم المعرفة الضرورية للمديرين التي كانوا بحاجة إليها قبل تطبيق البرنامج عليهم حول تعريفهم بالأزمات والمخاطر التي يمكن أن تواجه المدرسة وكيفية إدارتها، ومراحل وعمليات إدارة هذه الأزمات ودو المدير في

إدارتها، وكيفية إعداد الخطط اللازمة لإدارة هذه الأزمات، وكذلك كان هناك دور واضح للاستراتيجيات والوسائل التي تم تطبيقها في البرنامج في هذه النتيجة ونجاح البرنامج، ونلاحظ وجود اتفاق بين نتائج هذه الدراسة ونتائج بعض الدراسات مثل دراسة (حمدونة، 2006 ، عبدالوهاب، المرسي، 2014، Alawawdeh S ,2016، Tokel A, Ozkan T, Dagli G ، 2017، والزعبي 2022) التي أكدت في نتائجها ضرورة إجراء دورات تدريبية للمديرين من خلال تقديم برامج تدريبية لهم لإكسابهم المعلومات والمعارف حول تعريفهم بالأزمات التي يمكن أن تواجه مدارسهم وكيفية إدارتها، ومراحل وعمليات إدارة هذه الأزمات ودو المدير في إدارتها، وكيفية إعداد الخطط اللازمة لإدارة هذه الأزمات. وهذا يؤكد ضرورة إجراء المزيد من البرامج التدريبية لمديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي حول إدارة الأزمات التي يمكن أن تواجه مدارسهم .

15-9-2-النتائج المتعلقة بالفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط درجات المديرين مجموعة الدراسة في الاختبار التحصيلي القبلي والبعدي بالنسبة للبرنامج التدريبي ككل تبعاً لمتغير الخبرة. ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار (**t-test**) لمعرفة الفروق وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (3) :

الجدول (3)اختبار (t-test) لدرجات تقديرات أفراد العينة من مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي حول إدارة الأزمات في مدارسهم وفق متغير الخبرة

متغير الخبرة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
5-1	15	85.40	4.74	0>332	30	0.743	غير دال
6 سنوات واكثر	17	86.60	5.15				

يتبين من الجدول السابق أنه لايوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين أفراد العينة (المديرين) حول إدارتهم للأزمات التي تواجه مدارسهم وفقاً لمتغير الخبرة، هذا وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حمدونة، 2006 ، الزلفي ، 2011) ، وقد يعود السبب في ذلك إلي أن جميع أفراد العينة لديهم النقص بالمعلومات والخبرة حول إدارتهم للأزمات التي تواجه مدارسهم بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة لديهم بسبب نقص البرامج والورش التدريبية التي تقدم لهم في هذا المجال .

15-9-3- النتائج المتعلقة بالفرض الثالث : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط درجات المديرين مجموعة الدراسة في الاختبار التحصيلي القبلي والبعدي بالنسبة للبرنامج التدريبي ككل تبعاً لمتغير النوع(ذكر- أنثى). للإجابة عليه قامت الباحثة باستخدام اختبار (**t-test**) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (4) :

الجدول رقم (4) اختبار (t-test) لدرجات تقديرات أفراد العينة من مديري مرحلة التعليم حول إدارة الأزمات في مدارسهم وفق متغير النوع (ذكر – أنثى)

متغير الجنس	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	t	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
إناث	20	86.450	4.69	1200	30	0.240	غير دالة
ذكر	12	84.200	5.13				

يتبين من الجدول السابق أنه لايوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في حول إدارتهم للأزمات التي يمكن أن تواجه مدلارسهم وفقاً لمتغير النوع، هذا وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج

دراسة (حمدونة، 2006 ، الزلفي ، 2011) ، هذا وقد يعود السبب في ذلك إلى نقص المعرفة والخبرة حول إدارة الأزمات التي يمكن أن تواجه مدارسهم، وكذلك نقص الدورات التدريبية المقدمة لهم سواء ذكور أم إناث الأمر الذي يتطلب فيه ضرورة تقديم المزيد من الدورات للمديرين لإكسابهم المعرفة اللازمة حول إدارة الأزمات .

15-9-4-النتائج المتعلقة بالفرض الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المديرين مجموعة الدراسة في الاختبار التحصيلي القبلي والبعدي بالنسبة للبرنامج التدريبي ككل تبعاً لمتغير نوع المدرسة(ابتدائي – إعدادي). ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار **(t-test)** لمعرفة الفروق وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (5) :

الجدول رقم (5)اختبار (t-test) لدرجات تقديرات أفراد العينة من مديري مرحلة التعليم الأساسي حول إدارة الأزمات في مدارسهم وفق متغير نوع المدرسة (ابتدائي – إعدادي).

المتغير	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
إبتدائي	19	86.32	4.78	1.30	30	0.22	غير دالة
إعدادي	13	84.30	5.133				

يتبين من الجدول السابق أنه لايوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين أفراد العينة (المديرين) حول إدارتهم للأزمات التي تواجه مدارسهم وفقا لمتغير نوع المدرسة (ابتدائي، إعدادي)، وقد يعود السبب في ذلك إلي أن جميع أفراد العينة لديهم النقص بالمعلومات والخبرة حول إدارتهم للأزمات التي تواجه مدارسهم بغض النظر عن نوع المدرسة (ابتدائي، إعدادي) بسبب نقص البرامج والورش التي تقدم لهم في هذا المجال .

16- نتائج البحث :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المديرين مجموعة الدراسة في التطبيقين القبلي والبعدي للاختبار التحصيلي بالنسبة للبرنامج التدريبي ككل ولكل جلسة تدريبية على حدة لصالح التطبيق البعدي.
- لايوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات مديري مدارس التعليم الأساسي حول إدارة الأزمات والمخاطر التي يمكن أن تواجه مدارسهم وفقا لمتغير الخبرة.
- لايوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات مديري مدارس التعليم الأساسي حول إدارة الأزمات والمخاطر التي يمكن أن تواجه مدارسهم وفقا لمتغير النوع.
- لايوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات مديري مدارس التعليم الأساسي حول إدارة الأزمات والمخاطر التي يمكن أن تواجه مدارسهم وفقا لمتغير نوع المدرسة (إبتدائي ، إعدادي).

- **17- مقترحات البحث :**

1- العمل على رفع مستوى إدراك مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي حول إدارة الأزمات والمخاطر التي يمكن أن تواجه مدارسهم، من خلال البرامج التوعية الموجهة لمديري المدارس التي تعد وتقدم من قبل المختصين ويكون ذلك من خلال عقد اللقاءات الدورية مع مديري المدارس .

2- ضرورة إعداد حملات توعية بأهمية خطط إدارة الأزمات والتعامل معها في المدرسة لمديري المدارس، والمعلمين، والمرشدين التربويين، وأولياء الأمور ليسهموا في نجاح هذهالخطط على أرض الواقع .

3- ضرورة إجراء العديد من البرامج التدريبية من قبل وزارة التربية للمديرين والتي يتم التركيز فيها على تدريبهم كيفية التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تواجه مدرسهم والتأهب لها قبل وقوعها، ووضع الخطط المناسبة لمواجهتها.

4- تعميم تجارب ناجحة ورائدة في مجال التعامل مع الأزمات التي تواجه المدارس.

5- إنشاء وحدة تدريبية داخل المدرسة ليتم تدريب المعلمين على إدارة الأزمات.
6- العمل على توفير المستلزمات المادية الملائمة لدعم عملية تطبيق خطط إدارة الأزمات والمخاطر في المدارس.
7- ضرورة مطالبة وزارة التربية المدارس في بداية كل عام دراسي بوضع خطة للتعامل مع الأزمات التي يمكن أن تواجهها.

المراجع

- الحمدو ، هاشم محمد (2012 م) . الإبداع الإداري في إدارة الأزمات بالجامعات السورية – دراسة مستقبلية. رسالة دكتوراه . معهد البحوث والدراسات العربية. جامعة الدول العربية . القاهرة.
- الزلفي، وافي (1432) . إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف. رسالة ماجستير. كلية التربية . أم القرى . السعودية
- الزعبي، رشا عبد الخالق محمد(2022). درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية للأزمات التربوية وأثرها على دافعية الانجاز للمعلمين في الاردن. مجلة كلية التربية أسيوط . 38 (75)ص 127 – 166 .
- الشايب ، ممتاز أحمد (2011 م) . مهارات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالقيم التنظيمية . رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية . جامعة دمشق.
- اليوسف ، رنيم (2011م) . تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية. جامعة دمشق.
- حمدونة ، حسام الدين (2006). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة. رسالة ماجستير . كلية التربية- الجامعة الإسلامية_ غزة

- عبد الحميد راتب، نجلاء (1998 م) .أزمة التعليم في مصر – دراسة سوسيولوجية في إدارة الأزمات الاجتماعية. القاهرة : مركز المحروس للنشر.
- عبد الوهاب، سميرة _ المرسي محمد (2014) . الأزمات المدرسية وأساليب العامل معها كما يركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت – مجلة الدراسات التربوية– جامعة السلطان قابوس. 8(1): ص31– 58.
- عليوه، السيد (1997) . إدارة الأزمات والكوارث: حلول علمية– اساليب وقائية، القاهرة: مركز القرار للاستشارات.
- قطيط ، عدنان (2004 م) . تطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير . كلية التربية. جامعة عين شمس، القاهرة.
- محمد كامل ، عبد الوهاب (2003 م). سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية . الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.
- كحيل، أمل (2015) . أنموذج مقترح لتطوير إدارة الأزمات في مدارس التعليم ماقبل التعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مجلة جامعة دمشق . 31(2): ص 203 – 257.

- Alawawdeh . S . (2016) . The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the Viewpoint of Headmasters . Journal of Education and Practice. 7.(11) : p.p 98 - 106

– Amos .N, Asst .R (2012). Crisis Management Plan 2011-2012, Jonesboro-Hodge Middle School 440 Old Winnfield Hwy,Louisiana Reviewed and Updated 07/2011 ,Approved for submission to the Jackson Parish School Board 71247 318-259-6611, *www.jpsb.us/JHMScrisismanagement.pdf*

- Barge. J . (2012) . Crisis Management and Prevention Information for Georgia Public Schools , Georgia Department of Education . *https://www.gadoe.org/.../Crisis%20Management%20an*

– Business, H . (2013) . Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters, Harvard Business Press, *books.google.com ›*

- Coombs .T . (2007). Crisis Management and Communication , Institute for Public Relations, , Ph.D, October 30, 2007. *www.instituteforpr.org*

- *Crisis management* - Wikipedia, the free encyclopedia . (2013). *en.wikipedia.org/wiki/Crisis_management*

– Kirrane. M, Snelgrove .J. (2014) . Crisis Management, The Brockton Public Schools ,Crisis Management Teams Brockton, Massachusetts effort of the Guidance Department and the Wellness Department , *www.brocktonpublicschools.com/page.cfm*

– MacNeil. W, Topping . k . (2007). Crisis management in schools: evidence-based Prevention, Journal of Educational Enquiry . 7(1) : P.64- 95

- Minnesota Department of EducationModel Crisis Management Policy, Model *Crisis Management* Policy - Minnesota Department of *education.state.mn.us/mdeprod/idcplg 2012*

– Mitroff I, Diamond M, Alpaslan M . (2014). How Prepared Are America's Colleges and Universities for MajorCrises?Assessing the State of Crisis Management, *www.scup.org*

- School Crisis Management Intervention and Psycholgical Support in the Aftermath of Crises. Handbook, Education Bureau, Special Education DivisionEducational Psychology Service Section, September 2016

- Seton Catholic School Crisis Management Plan, Crisis Management Plan, 2010-2011 Crisis Management is a central

component of comprehensive Schools, afety *www.setonschool.com/.../CrisisMgmPlan10-11.pdf*. 2013

– Sundelius. G . (2013). B ilding Capacity for Enhanced Societal Security through Crisis management education and training. What is a crisis? *www.thepresidency.org/storage*,.

- The Office of Safe and Drug-free Schools, U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION . (2007) . Practical Information on Crisis Planning: A Guide for Schools and Communities, This report was produced under U.S. Department of Education Contract No. ED-01-CO-0082/0006 with Westat. Connie Deshpande served as the contracting officer's technical representative , JANUARY 2007, *www2.ed.gov/admins/lead/safety/crisisplanning.html.*

- The Office of Safety and Security. (2013). Crisis Management Workbook - Fairfax County Public schools, *www.fcps.edu/fts/safety-security/publications/cmw.pdf* .

- Thompson. R . (2004) . Crisis Intervention and Crisis Management: Strategies that Work in Schools and Communities, Psychology Press , www.books.google.com.

– Tokel .A, Ozkan . T, Dagli . G . (2017) . Crisis Management Skills of School Administrators in Terms of School

Improvement: Scale Development. Journal of Mathematics. Science and Technology Education . 13(11) :7573-7579

- U.S. Department of Education. (2006). Emergency Response and Crisis Management (ERCM) Jornal og Technical Assistance Center. (2) 8: 19-30.. *rems.ed.gov/docs/CreatingPlans.pdf*

- University of Essex- Crisis Management Plan, (2012). *www2.essex.ac.uk/academic/offices/acadreg/crisis.pdf*

- Virginia Department of Education Division , Model School Crisis, Management Plan, 2002 , *www.doe.virginia.gov*

. - Alan. L .(1997) . Disaster Planning and Recovery(New York: John Wiley sons Inc

-. Gainey, B. S. (2010). Crisis Management in Public School Districts. Journal of Organization Development . 28(1): 89-95.

-A Model for *School*-based *Crisis* Preparedness and Response . (2003) *www.ojp.usdoj.gov*.

-Commonwealth High School, Crisis Management Plan . (2013) .Virginia Department of Education.Model School Crisis Management, Plan. http://www.pen.k12.va.us/VDOE/Instruction/model.pdf-

-Crisis management - Wikipedia, the free encyclopedia . (2014) . PCI (www.pcicom.com), retrieved *2014*-05-28.

- -**Efstratia. K , Nikolaos. A (2024): School Crisis Management: Attitudes and Perceptions of Primary School Teachers** Problems of Education in the 21st Century 82(2):252-274

  - Gökçe Ö., Sevilay Şahi Selin Türkoğlu Özdemi , 2023; BEHAVIORS RELATED TO PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS' CRISIS MANAGEMENT SKILLS: IN THE CONTEXT OF THE FEBRUARY 6TH 2023 EARTHQUAKE

    Problems of Education in the 21st Century 82(2):252-274