

## تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لإدارة الأزمات التربوية دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى في محافظة دمشق

الدكتورة منى كشيك\*

نسرين موشلي\*\*

(تاريخ الإيداع 6 / 6 / 2016. قبل للنشر في 27 / 10 / 2016)

### □ ملخص □

هدف البحث وضع تصور مقترح لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي الذي يجب أن يعتمد مديرو مدارس الحلقة الأولى في إدارة الأزمات التي قد تتعرض لها مؤسساتهم، وتكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس مدينة دمشق والبالغ عددهم (316) مديراً ومديرة؛ وتم تطبيق البحث على عينة عشوائية منتظمة شملت (242) مديراً ومديرة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ واستخدم الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، وأعد الباحث استبانتين، الأولى حول أهم الأزمات التي تعاني منها مدارس الحلقة الأولى في مدينة دمشق؛ والثانية تضمنت (58) بنداً حول الإجراءات التي يقوم بها المدير وتوزعت إلى أربعة مجالات وهي: قبل حدوث الأزمات؛ التخطيط لإدارة الأزمات؛ إدارة الأزمات؛ الوقاية والاستفادة من الأزمات بعد حدوثها. وقد بينت النتائج أن مديري مدارس الحلقة الأولى يعانون من أزمات تتعلق بالطلبة والمنهاج والمعلمين، وأن درجة ممارستهم للإجراءات المطروحة وفق الاستبانة هي درجة متوسطة وهذا ما استدعى وضع تصور مقترح ليصبح التخطيط الاستراتيجي هو الأسلوب المتبع في مواجهة الأزمات وتقاديبها.

الكلمات المفتاحية: تصور - التخطيط الاستراتيجي - إدارة الأزمة.

\*أستاذ مساعد - قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.  
\*\*طالبة دراسات عليا (دكتوراه) - قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.

## **A Suggested Imagination for the Strategic Planning to Manage the Educational Crises. "A field study from the point of the initial stage Schools headmasters in Damascus"**

**Dr. Mona Ksheek\***  
**Nesreen Moshly\*\***

**(Received 6 / 6 / 2016. Accepted 27 / 10 / 2016)**

### **□ ABSTRACT □**

This research aimed to create a Suggested Imagination to active the roll of the Strategic Planning that the initial stage Schools headmasters in Damascus must use to manage the educational crises in their institution.

The research society contain all the initial stage schools headmaster in Damascus City, that they are (316) headmasters, and the research was implicated on a random sample contain (242) member.

The researcher depended on the analytical descriptive method, and used a questionnaire to collect information, so he repaired two questionnaires, the first one about the most crises the initial stage schools suffer, and the second contains (58) items about the proceedings which the headmaster must do them, and it divided to for fields, they are: before the happened of the crisis, planning to management the crisis, management the crises, the prevention and the capitalize of the crises after it happened.

The results showed that the initial stage Schools headmasters are suffering from crises related to the students, the curriculum, and the teachers, and their practice degree for the subtrahend proceedings quadrated to the questionnaire is a median degree, that is subpoenaed drawing up a suggested imagination to become the Strategic Planning is the method which used to manage the educational crises and obviated them.

**Key words:** Imagination – The Strategic Planning – Crises Management-

---

\*Associate Professor - section of the pedagogy origins- Faculty of Education- Damascus- Syria.

\*\*Postgraduate student–section of the pedagogy origins-- Faculty of Education- Damascus- Syria.

**مقدمة:**

يعيش العالم اليوم في ظل المتغيرات المتسارعة اضطرابات تظهر على شكل أزمات حقيقية مختلفة الأبعاد والأشكال ويترتب عليها خسائر جسيمة، ونتيجة لتكاثف الأزمات وتهديدها لجميع مؤسسات المجتمع أ تطلق على هذا العصر اسم عصر الأزمات، وعلى الرغم من خطورة هذه الأزمات على كافة مؤسسات المجتمع إلا أن الأزمات التربوية تعد الأخطر، كونها ترتبط بشريحة واسعة من أفراد المجتمع من طلاب ومعلمين وإداريين وأولياء الأمور، وبالتالي ينعكس تأثيرها على جميع قطاعات ومؤسسات المجتمع والموارد البشرية المعدّة لتطوير المجتمع مستقبلاً. والمدرسة أهم مؤسسات المنظومة التعليمية في المجتمع، لذا لا بد أن تعمل على تقادي حدوث الأزمات فيها وتستعد لمواجهتها من خلال تهيئة إدارة المدرسة لتكون قادرة على تقادي ومواجهة الأزمات التربوية التي قد تعيق عمل المدرسة، لذلك فالمدير كقائد للمدرسة يحتاج إلى أسلوب متجدد لإدارة مؤسسته بعيداً عن العشوائية والارتجال الذين يجعلان المدرسة عرضة للمفاجآت السيئة التي قد يقف المدير أمامها حائراً وعاجزاً عن التصرف، مما قد يهدد مستقبل المدرسة ووجودها، ويعد التخطيط من الأساليب الفعالة في الإدارة، لذا فإنه قد يساعد المدير على إدارة المدرسة في ظل الأزمات "وتعديل اتجاهها والتجاوب مع بيئتها المتغيرة للقيام بعملها في جميع الظروف التي تتعرض لها" (أبو حليلة، 2013، 1)، وهذا من أهم الأسباب التي دفعت الباحث للقيام بهذا البحث.

**مشكلة البحث:**

انعكست نتائج الأزمة التي تعاني منها سورية على مدارسها بشكل سلبي لذا كان من الضروري وضع تدابير سريعة شفاثية تعالج شتى أنواع الأزمات التي تتعرض لها المدرسة، وتستوجب هذه التدابير البعد عن العشوائية في اتخاذ القرارات؛ وأساليب التخطيط التقليدية لم تعد قادرة على مواجهة مثل هذه الأزمات، لذا فإن مواجهة هذه الأزمات تستوجب استخدام أسلوب جديد يتناسب مع طبيعة الأزمات التي قد تعاني منها المدارس السورية، وهذا الأسلوب هو التخطيط الاستراتيجي، فهو البوصلة التي تحدد أساليب مواجهة المدرسة للأزمات التي تعاني منها وتجنبها مخاطر أزمات مستقبلية.

ومن هنا جاء هذا البحث للتعرف على الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى بدمشق، وتعرف ممارسات مديرو هذه المدارس في إدارة الأزمات التي تعاني منها مدارسهم، ثم وضع تصور مقترح لإجراءات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لمواجهة هذه الأزمات وإدارتها في ضوء نتائج تطبيق هذا البحث، ويمكن أن نلخص مشكلة البحث بالسؤال التالي:

■ ما التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لإدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة

الأولى؟

**أهمية البحث وأهدافه:**

تتبع أهمية هذا البحث مما يلي:

أهمية إدارة الأزمات التربوية كونها عملية لإدارة المستقبل والحاضر، وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية، مما يساعد المؤسسة بالاحتفاظ بحيويتها واستمرارها.

يضيف بعداً معرفياً جديداً كونه يعتبر من الدراسات الأولى في سورية التي تبحث في موضوع الأزمات التربوية التي تعاني منها المدارس السورية، والتي تربط أيضاً بين إدارة الأزمات والتخطيط؛ ونتائج هذا البحث قد تساعد الجهات الآتية:

كلاً من مديري ومديرات المدارس والذي قد يُشكل لهم دليل عمل أثناء إدارة مدارسهم.  
للباحثون في علم إدارة الأزمات والمخططين في الإدارات العليا في وزارة التربية في سورية لانتهاج أساليب علمية في إدارة الأزمات التربوية.

مديرو المدارس حديثو التعيين الذين يتوقع لهم مواجهة عدداً من الأزمات، فهذا البحث قد يثري معرفتهم بكيفية تجاوز هذه الأزمات ويساعدهم في الاستعداد لمواجهةها وإدارتها وطرح الحلول المناسبة.

أما أهداف البحث فهي كما يلي:

(1) تعرف الأزمات التربوية التي تعاني منها مدارس الحلقة الأولى في دمشق من وجهة نظر مديرو هذه

المدارس.

(2) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس لإجراءات إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى في محافظة

دمشق.

(3) وضع تصور مقترح لآليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي التي يحتاجها مديرو مدارس الحلقة

الأولى في دمشق لإدارة الأزمات التربوية.

أسئلة البحث:

يحاول البحث الإجابة عن الأسئلة التالية:

(1) ما الأزمات التربوية التي تعاني منها مدارس الحلقة الأولى في دمشق؟

(2) ما درجة ممارسة مديري المدارس لإجراءات إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة الأولى في محافظة

دمشق؟

(3) ما التصور المقترح لآليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي التي يحتاجها مديرو مدارس الحلقة الأولى

في دمشق لإدارة الأزمات التربوية؟

**مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:**

■ **الأزمة:** ويعرفها أبو خليل بأنها: نقطة تحول غير عادية تتمثل في مواقف تتعرض لها المؤسسة بصورة فجائية وتتلاحق الأحداث بعدها، وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج وينجم عنها تهديداً للأرواح والممتلكات والقيم وينجم عنها قلق وتوتر لجميع أفراد المؤسسة، الأمر الذي تفقد معه إدارة المؤسسة القدرة على السيطرة على هذه المواقف واتخاذ القرارات الرشيدة ( أبو خليل، 2001، 268).

■ **الأزمة التربوية:** وهي في هذا البحث عبارة عن مجموعة من المواقف والأحداث المفاجئة والضاغطة والتي

تؤدي لنتائج سلبية تؤثر على عمل المدرسة وعلى تحقيق أهدافها، وتشمل الأزمات التي تتعلق بالطلبة والمعلمين والمديرين والمنهاج، وتسبب الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول وتجعل متخذو القرار في حيرة بالغة وتفقد القدرة على السيطرة.

■ **إدارة الأزمة:** عرفها أبو قحف على أنها "مجموع الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من

الدمار المترتب على الأزمة" (أبوقحف، 2002، 352)، وإجرائياً هي العمليات والإجراءات والأنشطة التي يقوم بها مدير

المدرسة بمساعدة العاملين معه تفادي حدوث أو مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مدرسته بأسلوب علمي مبني على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام، والتحرك السريع في جميع مراحل الأزمة للحد من آثارها السلبية والعودة بالمدرسة إلى حالة الاستقرار التي كانت عليه.

■ **التصور:** هو المسار المستقبلي للمدرسة الذي يجب أن تصل إليه إدارة المدرسة وفق آليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لمواجهة وإدارة المدرسة وفق أسس المواجهة والوقاية والمعالجة.

■ **التخطيط الاستراتيجي المدرسي:** هو منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ (حسين، 2002، 169)، ويعرف إجرائياً على أنه منهج متكامل يهتم بالتنبؤ بالأزمات التربوية المحتملة عن طريق الاستشعار بها ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة لهذه الأزمات، ووضع الخطط والبدائل المقترحة التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة بمشاركة العاملين معه في المدرسة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية بهدف الارتقاء بالمدرسة إلى الأفضل.

### الدراسات السابقة:

دراسة ريتينج (Retting، 1999) هدفت الدراسة لوضع خطط شاملة على مستوى المدرسة لمواجهة الأزمات لمساعدة المديرين في المحافظة على أمن وسلامة المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيقها على (25) مدرسة بالاعتماد على استبانة، وتوصلت إلى أن التخطيط الشامل للأزمات يتمثل في تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمة على مستوى المدرسة مكون من المعلمين وأولياء الأمور وهيئات الدعم ذات العلاقة بمعالجة الأزمة، وضرورة إجراء فحص مستمر للمبنى المدرسي للتأكد من سلامته وفحص عدد المداخل والمخارج طبقاً لقوانين ونظم الحرائق، والتأكد من معرفة المعلمين والطلاب لما يجب أن يقوموا به عند حدوث الأزمات، والتخطيط للأزمات برسم السيناريوهات المناسبة بتحديد الأزمة وكيفية مواجهتها.

دراسة روك (Rock، 2000) هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية تعاونية للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، والتعرف إلى العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الفعال لإدارة الأزمات يتمثل في التعرف إلى (متى) تحدث الأزمة لتحديد السلوكيات والمؤشرات ذات الصلة بالأزمة والأحداث التي تنشأ السلوك المرتبط بالأزمات، ووصفها بمصطلحات دقيقة قابلة للقياس والملاحظة، وتحديد (من) الذي يستجيب لحدوث الأزمة بتشكيل فريق عمل مكون من 4-8 أفراد يتميزون بالمرونة والقدرة على الاستجابة الفورية للأزمة ، وتحديد (كيف) يتم استخدام التقنية في استدعاء أعضاء الفريق أثناء وقوع الأزمة بتأسيس شبكة اتصالات، ووصف (ما) هي أدوار ومسؤوليات كل عضو من أعضاء الفريق بدقة ووضوح عند وقوع الأزمة، وتوضيح (أين) سيتم التدخل في الأزمة لأن مكان التدخل يختلف طبقاً لمكان ووقت حدوث الأزمة، والتقييم (لماذا) حدثت الأزمة من خلال مراجعة السجلات والمقابلات والمعابنة الوظيفية وتحويل الأزمة إلى فرصة للتحسين.

دراسة بلايت (Blythe، 2001) هدفت للتعرف على دور فريق إدارة الأزمات التي قد تتعرض لها المدرسة، فعملت الدراسة على التحليل التنبؤي للأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المدارس قبل وقوعها، ووضعت تصور للعمل على ذلك وبينت أن من أهم الخطوات كآليات مهمة لضمان خلق بيئة غير مشجعة على الأزمات، وكإجراءات وقائية

التي يجب القيام بها هي تنمية القدرات الإدارية لدى المديرين لمواجهة الأزمات، وإصدار نشرات خاصة بطرق مواجهة الأزمات.

دراسة الشريدة والأعرجي ( 2003 ) هدفت الدراسة إلى تعرف طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي واستخدم الباحثون الاستبانة وفق ثلاثة مستويات للأزمة (الجاهزية- الوقائية- العلاجية) للحصول على المعلومات من عينة الدراسة والتي بلغ عددها ( 89 ) مديراً من مدرّاء المدارس الثانوية في إربد. وتشير النتائج إلى وجود علاقة بين مستويات الجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات وبين مستويات الوقائية إزاء الأزمات، وأن التحكم بالعلاقات بين مستويات العلاقات الوقائية والعلاجية والسيطرة على المعوقات بأنواعها يمكن أن يؤدي إلى رفع مستويات مراحل القدرة على التعامل مع الأزمات المدرسية من خلال اتخاذ قرارات بدرجة عالية من الكفاءة. وأكدت الدراسة على أهمية نظم المعلومات والتخطيط لتبني المنهجين الوقائي والعلاجي في إدارة الأزمات، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار إلى البيئة الداخلية والخارجية في التعامل مع الأزمات. دراسة الفزاري ( 2003 ) هدفت الدراسة إلى تعرف أنواع الأزمات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم والإجراءات المستخدمة لإدارة هذه الأزمات، ووضع إجراءات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات. وطبقت الدراسة على (178) مديراً للمدارس الإعدادية والثانية و(230) مساعداً لمدير في المدارس في سلطنة عُمان باستخدام استبانة مؤلفة من (66) فقرة. وأشارت النتائج إلى أن الأزمات بين المعلمين والطلاب والأزمات الصحية وأزمات المرافق والأزمات الطبيعية حصلت على تقدير متوسط حسب استجابات أفراد العينة على الأبعاد الخمسة لأنواع الأزمات لإجراءات المستخدمة من مديري المدارس ومساعدتهم في سلطنة عُمان تراوحت بين المتوسطة ودون المتوسطة.

دراسة قطيط (2005) هدفت إلى التعرف إلى تطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الحكومية الثانوية في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والتعرف إلى الأسس الفكرية المرتبطة بإدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة، وواقع عمليات إدارة الأزمات بالمدرسة الحكومية الثانوية في مصر، والسيناريوهات البديلة المقترحة لتطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الحكومية الثانوية في مصر. واقتصرت الدراسة على فئة مديري المدارس الحكومية الثانوية فقط واستعان الباحث بالمنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة ( 200 ) من مديري المدارس الحكومية الثانوية في عدد من الإدارات التعليمية بمحافظات الجمهورية، ونتج عن هذه الدراسة أن المدارس المصرية لا تزال تقتصر على إدارة جديّة للأزمات، ولا زالت بعيدة عن الأساليب المهنية الإدارية التي قد تستخدم لحل أزمة أو إدارتها حسب المطلوب، وأن مديري المدارس يحتاجون لتدريبات لمواجهة الأزمات قبل حدوثها.

دراسة اليحيوي (2006) هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، وتم اختيار العينة بطريقة مقصودة حيث شملت ( 442 ) مديرة ومعلمة ووكيلة، واستخدمت الباحثة المنهج المسحي واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت النتائج أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، وأكثر العمليات التي تمارسها المديرات في إدارة الأزمة هي القيادة في الأزمة وأقلها هي التقويم في الأزمة، وأن المديرات يعانين من قلة التدريب على إدارة الأزمات وهذا ينعكس على تخطيطهم لحل الأزمات.

دراسة الزاملّي وآخرون ( 2007 ) هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأزمات التربوية التي تعاني منها مدارس سلطنة عُمان كما حددها مديرو المدارس والأساليب التي يستخدمونها للتعامل معها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق أداة البحث وهي عبارة عن استبانة تم تطبيقها على عينة البحث وهي ( 275 ) مدير مدرسة. وأشارت النتائج إلى أن الأزمات تتعلق بالطالب جاءت أولاً ثم الإدارة يليها المعلم وأخيراً الأزمات التي تتعلق بالمجتمع المحلي،

وبالنسبة لأساليب إدارة الأزمات فبيّنت النتائج ضعف في قدرة المديرين في التعامل وإدارة هذه الأزمات وحلها والسيطرة عليها إلا في حالات قليلة في مجال المعلم والمجتمع المحلي.

**دراسة الغامدي (2007)** هدفت الدراسة لتعرف أهم الأزمات الإدارية في المدارس الثانوية التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية أثناء ممارستها لعملها الإشرافي وأسبابها، والمعوقات التي تواجهها، وأهم الكفايات التي يجب أن تتوفر في مشرفة الإدارة المدرسية لتمارس دورها القيادي في إدارة الأزمات. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفات الإدارة المدرسية بمكاتب الإشراف التربوي بمنطقة عسير والبالغ عددهن (81) مشرفة إدارة مدرسية، وتم جمع البيانات اللازمة باستخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج أن أكثر الأزمات الإدارية حدوثاً هي الاعتداءات البدنية من الطالبات على المعلمات، وأهم أسباب وقوع الأزمات الإدارية هي قلة خبرة المرشدات المؤهلات والمتخصصات في الإرشاد النفسي، وأهم المعوقات التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية عدم وجود مرجعية مختصة للمتابعة والتوجيه عند وقوع الأزمة، وتدني الاتصالات المتبادلة بين المدارس لتبادل الخبرات فيما يتعلق بإدارة الأزمات.

**دراسة العزاوي (2009)** هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة وأثره على مواجهة الأزمات التي تعترض نموه وتقدمه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة ثم تحليل هذه المتغيرات. وبيّنت النتائج أنه لا يمكن العمل بالتخطيط الاستراتيجي وتنفيذه في المنظمة إذا لم يكن هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة ما هي جوانب القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية وما هي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذا ما يعرف بـ "SWOT"، وأن القيادات تفشل في إدارة الأزمة لأنها لم تطبق مفهوم إدارة الأزمة لأن الإدارة تعني تخطيط وتنفيذ ومتابعة تغذية عكسية في ضوء المتغيرات البيئية، وهناك اجتهادات في إدارة الأزمة وليس تطبيق وظائف الإدارة في ضوء مفهوم النظام وهذا يعني أنه لو كان هناك تخطيط استراتيجي لوجود للأزمة، كما أنه في حالة وجود الأزمة لا تستخدم الطريقة المناسبة في إدارتها وبالتالي فالأزمة تستمر.

**دراسة هلاي ودبوس (2011)** هدفت الدراسة إلى تعرّف الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في شمال فلسطين والبالغ (196) مديراً و(186) مديرة بمجموع (382) فرداً، وتم اعتماد المنهج النوعي من خلال مقابلة أفراد العينة البالغ عددها (50) مديراً ومديرة في محافظات شمال فلسطين لملائمتها لهذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى إن الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين هي أزمات عامة، تتمثل في: أزمة الاحتلال وأزمة المنهاج وأزمة المعلمين وأزمة الطلبة وأزمة العلاقة مع المجتمع المحلي وأزمة البناء المدرسي، وأزمات خاصة تتعلق بكل مديرية على حدا. وأن مديرو المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها يعتمدون الأساليب التقليدية في إدارتهم للأزمات من خلال محاولة السيطرة على الأزمة قدر الإمكان، وإحاطتها بقدر من السرية، وحلها وتجاوزها بأقصى سرعة ممكنة.

ويتضح من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات أن البحث الحالي يشترك مع الدراسات السابقة بمعالجة موضوع الأزمات التربوية في المدارس والتخطيط الاستراتيجي. واعتمد كغالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات باستخدام الاستبانة كأداة للبحث عدا البعض منهن كدراسة الشريدة والأعرجي (2003) اعتمدت على المنهج المسحي، واتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة باختيار مجتمع البحث الأصلي وعينته (المديرون في المدارس) إلا أنه طُبّق على مديري مدارس الحلقة الأولى فقط. ويتميز البحث الحالي عما سبقه من دراسات لكونه يجمع المواضيع التي تمحورت حولها الدراسات السابقة: الأزمات التربوية والتخطيط الاستراتيجي

المدرسي، ويضع سيناريو مستقبلي يجمع أيضاً بين المحورين فهو البحث الأول على حد علم الباحث الذي يجمع بين هذه المحاور في الجمهورية العربية السورية.

### منهجية البحث:

• **مجتمع البحث وعينته:** شمل مجتمع البحث جميع مديري مدارس الحلقة الأولى الحكومية لمحافظة دمشق وقد بلغ عددهم (316) مديراً ومديرة؛ وتم تطبيق البحث على عينة عشوائية منتظمة شملت (242) مديراً ومديرة أي ما يمثل نسبة (76.5%) من المجتمع الأصلي، وتوزع أفراد العينة على الشكل التالي:

الجدول (1) يوضح توزع أفراد عينة البحث

المتغير	عدد أفراد عينة البحث	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	59.91
	أنثى	40.08
المؤهل العلمي	معهد	67.76
	إجازة جامعية	32.23
	دراسات عليا	—
عدد سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من 5 سنوات	26.85
	من 5-10 سنوات	37.60
	أكثر من 10 سنوات	35.53

### • حدود البحث:

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذا البحث في الفصل الثاني للعام الدراسي 2015 - 2016.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث في مدارس الحلقة الأولى في محافظة دمشق.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق هذا البحث على مديري مدارس الحلقة الأولى الدائمين في مدارس الحلقة الأولى الحكومية في محافظة دمشق.

### • المنهج والأداة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه يناسب طبيعة البحث، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث لجمع المعلومات، حيث قام الباحث بإجراء استطلاع حول أكثر الأزمات انتشاراً في مجتمع المدارس في محافظة دمشق؛ وصمم لذلك استبانة وزعها على أفراد العينة، ثم صمم استبانة بالاستعانة بأدبيات البحث والدراسات السابقة ونتائج الاستطلاع، وتكونت استبانة البحث من أربعة مجالات تتضمن دور المدير في إدارة الأزمة؛ وهي: قبل حدوث الأزمات؛ التخطيط لإدارة الأزمات؛ إدارة الأزمات؛ الوقاية والاستفادة من الأزمات بعد حدوثها.

وتضمنت الاستبانة (58) بنداً، توزعت على المجالات التالية:

- **المجال الأول:** الإجراءات التي يقوم بها المدير قبل الأزمة؛ تشمل (15) بنداً.
- **المجال الثاني:** الإجراءات التي يقوم بها المدير للتخطيط لإدارة الأزمة؛ وتشمل (15) بنداً.
- **المجال الثالث:** الإجراءات التي يقوم بها المدير لإدارة الأزمة؛ وتشمل (10) بنود.
- **المجال الرابع:** الإجراءات التي يقوم بها المدير للوقاية والاستفادة من الأزمات بعد حدوثها؛ وتشمل (18) بنود.

بحيث تتم الإجابة عليها تبعاً لسلم ليكرت (Likert) الخماسي؛ وفق مقياس درجة القطع ذكرها منسي بأنها النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فهو يجتاز المقياس الذي أجاب عليه (منسي، د.ت، 196)، حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، بحيث تتم الإجابة حسب درجة تطبيق المدير لبنود الاستبانة كما يلي (درجة عالية جداً، درجة عالية، درجة متوسطة، درجة قليلة، لا يتم التطبيق)، وتمنح الإجابة درجة تتراوح ما بين (5-1) على الترتيب تبعاً لهذا المقياس، بحيث تشير الدرجة المرتفعة إلى تطبيق المدير للبند بدرجة عالية جداً، بينما تشير الدرجة المنخفضة إلى انخفاض تطبيق المدير لما يشير له بند الاستبانة. ولتفسير النتائج ولمعرفة درجة تطبيق الإجراءات التي يقوم بها مديرو المدارس وفق المجالات الأربعة للبحث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي على النحو الآتي:

- أقل من 2.5 لا يتم التطبيق.
  - من 2.50 إلى 2.99 يتم التطبيق بدرجة قليلة.
  - من 3 إلى 3.49 يتم التطبيق بدرجة متوسطة.
  - من 3.50 إلى 3.99 يتم التطبيق بدرجة عالية.
  - 4 فما فوق يتم التطبيق بدرجة عالية جداً.
- **صدق الأداة وثباتها:** للتحقق من صدق أداة البحث استخدام الباحث طريقة صدق المحتوى بأسلوب صدق المحكمين (Construct Validity)، حيث وزعت الاستبانة الأولى (استبانة الأزمات التربوية) على (5) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق؛ وقام المحكمين بحذف عدد من الأزمات وإضافة ما يتناسب مع الوضع الحالي، ثم تم توزيع الاستبانة الثانية (استبانة التعامل مع الأزمات التربوية) في صورتها المبدئية على (7) من المحكمين، وتم الاستئناس بملاحظات المحكمين في تعديل تسعة بنود من الأداة بحذف بعض الكلمات وتغيير صياغتها، وتعديل مجالات الاستبانة من خمسة مجالات إلى أربعة مجالات تبعاً لإجماع هؤلاء المحكمين حيث بلغت نسبة الإجماع على التغييرات (89%)، ويعتبر ذلك مؤشراً مقبولاً لصدق المقياس. وتم حساب ثبات هذه الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach- Alpha) وفق استجابات عينة البحث الثبات وجاءت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (2) نتائج ثبات استبانة التعامل مع الأزمات التربوية وفق معادلة ألفا كرونباخ

المجال	الإجراءات التي يقوم بها المدير قبل الأزمة	الإجراءات التي يقوم بها المدير للتخطيط لإدارة الأزمة	الإجراءات التي يقوم بها المدير لإدارة الأزمة	الإجراءات التي يقوم بها المدير للوقاية من الأزمات	الإجراءات التي يقوم بها المدير للاستفادة من الأزمات	جميع المجالات
معامل الثبات	0.91	0.90	0.93	0.89	0.90	0.90

وفقاً للنتائج السابقة اعتبر الباحث هذه المعاملات مؤشرات جيدة لثبات أداة البحث.

## النتائج والمناقشة:

1. نتائج السؤال الأول: ما الأزمات التربوية التي تعاني منها مدارس الحلقة الأولى في دمشق؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب الوزن النسبي للأزمات التي حددها في الاستبانة الأولى الخاصة بأزمات مدارس الحلقة الأولى في محافظة دمشق، وتم حساب الوزن النسبي وفق القانون التالي:

$$3 \times 3 + 2 \times 2 + 1 \times 1$$

الوزن النسبي =

$$3 \times 3 + 2 \times 2 + 1 \times 1$$

حيث أن  $3 + 2 + 1$  هو عدد أفراد العينة

$3 =$  عدد تكرارات حدوث الأزمة بشكل دائم.

$2 =$  عدد تكرارات حدوث الأزمة بصورة نادرة.

$1 =$  عدد تكرارات عدم حدوث الأزمة.

ولضيق المساحة الورقية للبحث سيتم عرض الأزمات في كل مجال فقط مع الوزن النسبي لها في الجدول التالي:

الجدول (3) يوضح ترتيب أهم الأزمات حسب وجهة نظر أفراد العينة

الترتيب	العبرة	الوزن النسبي	الترتيب	العبرة	الوزن النسبي
أزمات تعلق بإدارة المدرسة			أزمات تعلق بالطالب		
1	فقدان طالب بسبب الاشتباكات المسلحة والقذائف	4.46	1	انخفاض مستوى التحصيل العلمي للطلبة	3.86
2	انهيار جزء من البناء المدرسي على الطلبة	4.43	2	حدوث فوضى وشغب داخل المدرسة	3.82
3	انتقال الطلبة أثناء العام الدراسي (من المدرسة وإليها)	4.29	3	تعرض المدرسة للقصف	3.81
4	انتشار مرض معدي بين الطلبة	4.27	4	الكثافة العددية الكبيرة في الصف	3.80
5	تعرض الطالب لحادث مروري	4.25	5	عدم وجود ورش لصيانة المدرسة	3.79
6	خطف الطالب	4.18	6	حدوث حريق في المدرسة	3.78
7	تسمم طالب بسبب تناول أغذية فاسدة	4.15	7	تقع المدرسة ضمن منطقة خطرة	3.76
8	تعرض طالب لحادث لصعقة كهربائية	4.11	8	تسريب أسئلة الامتحان	3.75
9	فقدان طالب أثناء رحلة مدرسية	4.09	9	تخريب الطلبة للمدرسة	3.71
10	إحضار مواد ممنوعة (أسلحة، مجلات)	4.05	10	هجوم مسلحين على المدرسة	3.70
أزمات تتعلق بالمعلم			أزمات تتعلق بالمنهاج		
1	النقص بعدد معلمي المدرسة	4.04	1	لا يتناسب المنهاج مع التغيرات المعرفية	3.68
2	ضعف إمكانيات المعلم	4	2	يتضمن معلومات مكررة جداً	3.65
3	استخدام المعلم أساليب تقليدية في التدريس	3.96	3	لا يتضمن المنهاج مواد ذات نشاطات	3.64
4	الغياب المتكرر لمعلمي المدرسة	3.92	4	المعلومات كثيفة جداً	3.58
5	لا يتم تدريب المعلم على المناهج بالمستوى المطلوب	3.89	5	المواد لا تتناسب مع حاجات الطلبة	3.54
6	الاعتداء على المعلم من قبل ولي أمر أحد الطلبة	3.88	6	يحتاج المنهاج لمهارات غير متوفرة لدى العديد من المعلمين	3.50
7	تهديد المعلم كي لا يحضر للمدرسة أو خطفه	3.87	7	عملية تقويم الطلبة وفق المنهاج معقدة وتحتاج لوقت وجهد مضاعفين	3.46

من الجدول (3) يتبين أن مدارس الحلقة الأولى تعاني من عدد من الأزمات ولاسيما في ظروف البلد وما تعانیه سورية من حرب داخل أراضيها، وقد تم ترتيب الأزمات وفقاً للوزن النسبي للتعرف على أشدها تكراراً ضمن المجالات جميعها.

ووفقاً لنتائج الاستبانة الاستطلاعية نلاحظ أن هناك عدداً من الأزمات الحقيقية التي تعاني منها مدارسنا بشكل عام ولاسيما ضمن الظروف الأمنية الراهنة والحصار العلمي والاقتصادي والاجتماعي المفروض على البلد والذي يحد من الحصول على موارد ووسائل تساعد على تجاوز وحل هذه الأزمات، لذا كان من الضروري العمل على دراسة هذه الأزمات والإجراءات التي يتبعها مديرو المدارس لحلها وتجاوزها.

## 2. نتائج السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مديري المدارس لأساليب إدارة الأزمات التربوية في مدارس الحلقة

### الأولى في محافظة دمشق؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لكل مجال، وجاءت النتائج على الشكل

الآتي:

### المجال الأول: الإجراءات التي يقوم بها المدير قبل الأزمة: وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (4) يبين التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على المجال الأول من الاستبانة الثانية

الرقم	العبارة	التكرارات					
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	لا يتم التطبيق	المتوسط الحسابي
1	أقوم بدراسة البيئة الداخلية لاستشعار الأزمات متوقعة الحدوث	33	48	55	67	39	3.41
2	أنشأ صناديق للشكاوى للتعرف على ما يواجه المعلمين والطلبة من أزمات	—	21	39	40	142	3.24
3	أوفر الإمكانات المادية اللازمة لمواجهة الأزمات	22	29	101	37	53	3.17
4	أنظم لقاءات مع معلمي المدرسة للتعرف على حاجاتهم وحاجات الطلبة لمعالجتها	69	51	47	55	20	3.01
5	أتوقع بشكل مسبق الأزمات التي قد تتعرض لها المدرسة لاتخاذ الإجراءات المناسبة	65	66	52	31	28	2.93
6	أحدد بشكل مسبق متطلبات مواجهة وإدارة كل أزمة	42	48	69	53	30	2.82
7	أعمل على تفعيل الاتصال مع الجهات التي يمكنها تقديم المساعدة أثناء الأزمة	51	39	58	62	32	2.80
8	أنسق مع الجهات المحلية المحيطة بالمدرسة لمعالجة الأزمات في حال وقوعها	38	42	39	40	83	2.73

9	أضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة لمواجهة الأزمات	53	61	31	52	45	2.63	0.763	درجة قليلة
10	أوفر الوسائل والتقنيات التي قد يحتاجها فريق مواجهة الأزمات	33	40	61	41	67	2.54	0.774	درجة قليلة
11	أعمل على كشف معوقات مواجهة الأزمات في المدرسة	68	52	42	46	34	2.42	0.975	لا يتم التطبيق
12	أعقد ندوات وورش عمل للتعرف على وجهات نظر العاملين في المدرسة لمواجهة الأزمات	59	67	44	38	28	2.37	0.768	لا يتم التطبيق
13	أضع حوافز لتشجيع العاملين في المدرسة للمساهمة في مواجهة الأزمات والوقاية منها	31	39	45	67	60	2.22	1.024	لا يتم التطبيق
14	أقوم بتحليل البيئة الداخلية مما يساعدني باتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الأزمات	44	67	65	35	31	2.17	1.043	لا يتم التطبيق
15	أستعين بالتقنيات الالكترونية لاستشعار الأزمات قبل حدوثها	21	68	49	54	50	2.05	1.211	لا يتم التطبيق
	المجموع العام	629	738	797	718	742	2.73	0.793	درجة قليلة

يبين الجدول (4) أن درجة تطبيق الإجراءات التي يقوم بها مديرو مدارس الحلقة الأولى قبل حدوث الأزمات

في مدارسهم تراوحت بين درجة قليلة وأنه لا يتم تطبيقها، وقد جاء المتوسط الحسابي للمجال كاملاً ليبدل على أن تطبيق هذه الإجراءات يتم بدرجة قليلة، ويمكن أن نرجع ذلك إلا أنه لا يتم تدريب مديري المدارس للتعرف على الأزمات التي قد تتعرض لها مؤسساتهم أثناء عملهم في الإدارة؛ كما لا يتم تدريبهم على آليات الاستعداد لمواجهةها. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي أشارت إليها دراسة اليحيوي (2006) ودراسة قطيط (2005)، واللتين أشارتا إلى قصور في تطبيق مديرو المدارس لإجراءات وقائية والاستعداد للأزمات الممكنة الحدوث في مدارسهم.

**المجال الثاني: الإجراءات التي يقوم بها المدير للتخطيط لإدارة الأزمة:** وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (5) يبين التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على المجال الثاني من الاستبانة الثانية

الرقم	العبارة	التكرارات				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة التطبيق
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة			
16	أسمح بمشاركة جميع العاملين في المدرسة بالتخطيط وتنفيذ برامج لمواجهة الأزمات	59	66	49	38	3.79	0.763	درجة عالية
17	أعمل على جمع المعلومات الدقيقة المتعلقة بالأزمات في المدارس الأخرى لاستخلاص العبر	105	78	30	24	3.55	0.774	درجة عالية

18	أركز على عامل الوقت كعنصر رئيس في التخطيط لزيادة سرعة اتخاذ القرار أثناء الأزمات	44	69	64	45	20	3.45	0.975	درجة متوسطة
19	أهيب الطلبة والمعلمين لمواجهة الأزمات والتعامل معها	49	50	68	49	26	3.42	0.768	درجة متوسطة
20	اعتمد على التخطيط الاستراتيجي الوقائي لمواجهة الأزمات	59	52	51	42	38	3.40	1.024	درجة متوسطة
21	أوفر الدعم المعنوي للفريق الذي يقوم بتشخيص وإدارة الأزمات	41	59	45	67	40	3.36	1.043	درجة متوسطة
22	أراعي أهمية توزيع الأدوار عند حدوث الأزمات	66	42	59	54	21	3.34	1.211	درجة متوسطة
23	أقوم بوضع أرشيف للأزمات التي حدثت في المدرسة وكيفية معالجتها	53	61	32	51	45	3.28	1.029	درجة متوسطة
24	أضع حلول مسبقة للأزمات المتوقعة	45	59	42	56	40	3.24	1.087	درجة متوسطة
25	تدريب العاملين في المدرسة على مواجهة الأزمات	19	14	31	75	103	3.10	1.354	درجة متوسطة
26	أضع قاعدة بيانات الكترونية للإجراءات الوقائية والعلاجية للأزمات	12	29	45	65	91	2.99	1.270	درجة قليلة
27	أشرك جميع العاملين في المدرسة في رسم سياسات مواجهة الأزمات	87	61	41	33	20	2.92	1.139	درجة قليلة
28	أستفيد من ذوي الخبرة في المجتمع المحلي للتخطيط لإدارة الأزمات	75	60	57	29	21	2.82	1.263	درجة قليلة
29	أراجع خطط معالجة الأزمات باستمرار لتجنب مضاعفة الأزمات في حال وقوعها	14	26	23	88	91	2.51	1.033	درجة قليلة
30	أجري تجارب وهمية لآليات التعامل مع مختلف الأزمات في حال حدوثها	_____	32	41	49	120	2.49	1.212	لا يتم التطبيق
	المجموع العام	728	758	678	765	711	3.15	1.098	درجة متوسطة

باستقراء الجدول (5) نجد أن درجة تطبيق الإجراءات التي يقوم بها المدير للتخطيط لإدارة الأزمات في مدارسهم تراوحت بين إجراءات يتم تطبيقها بدرجة عالية وإجراءات لا يتم تطبيقها أبداً، وقد دلّ المتوسط الحسابي الكلي للمجال الثاني أن الإجراءات يتم تطبيقها بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد العينة؛ ويبرر ذلك كون أفراد العينة عندما تتعرض مدارسهم لأي أزمة يحاولون جاهدين لحلها وذلك بدء من مرحلة التخطيط لحل الأزمة، ولكن محاولاتهم الجاهدة للتخطيط لحل الأزمات

يقف في طريقها عدم تدريب المديرين وعدم الاستعداد للقيام بعملية التخطيط لحل ومعالجة الأزمات، وأن عملية إعداد واختيار المديرين لا تقوم على مبدأ دراسة قدرات المدير للقيام بعملية الإدارة، بالإضافة إلى أنهم يتعاملون مع الموقف أولاً بأول دون التخطيط المستقبلي للأزمات المتوقعة وكيفية مواجهتها، وكذلك نقص الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات واتخاذ قرارات بشأنها، وهذا ما أكدته دراسة الشريدة والأعرجي (2003)، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة العزاوي (2009) ودراسة قطيط (2005).

### المجال الثالث: الإجراءات التي يقوم بها المدير لإدارة الأزمة: وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (6) يبين التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على المجال الثالث من الاستبانة الثانية

الرقم	العبارة	التكرارات					
		لا يتم التطبيق	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً	لا يتم التطبيق
31	أحرص على جمع المعلومات الدقيقة المتعلقة بالأزمة بسرعة لمواجهتها بسرعة	79	71	51	23	18	متوسطة
32	أضع خططاً تتناسب مع كل أزمة لإدارتها حين وقوعها	49	52	62	49	30	متوسطة
33	أأخذ قرارات سريعة وحاسمة وفعالة ومناسبة لمواجهة الأزمات حين حدوثها	78	62	54	36	12	متوسطة
34	أوفر جواً من التفاعل والديناميكية بين العاملين في المدرسة في حل الأزمات	73	81	44	23	21	متوسطة
35	أعمل على توظيف الإمكانيات المادية والبشرية بسرعة لاحتواء الأزمة	59	68	46	39	30	متوسطة
36	أشجع المبادرات الذاتية من العاملين في المدرسة والتي تسهم بإدارة ومواجهة الأزمات	45	39	55	72	31	متوسطة
7	أستشير الخبراء المتخصصين وأهل العلم والمشورة في معالجة الأزمات	31	34	52	60	65	درجة قليلة
38	أعمل على عدم نشر الشائعات عن الأزمات	80	59	39	29	35	لا يتم التطبيق
39	أحصي مدى الأضرار التي سببتها الأزمة لنتم معالجتها بسرعة	49	47	77	41	28	لا يتم التطبيق
40	أعمل جاهداً مع فريق إدارة الأزمات على احتواء الأزمة حين وقوعها	—	—	—	—	242	لا يتم التطبيق
	المجموع العام	543	513	480	372	512	متوسطة

يبين الجدول (6) أن درجة تطبيق الإجراءات التي يقوم بها أفراد العينة لإدارة الأزمات في مدارسهم تتراوح في تطبيقها بين إجراءات يتم تطبيقها بدرجة قليلة وإجراءات لا يتم تطبيقها، وجاء المتوسط الحسابي الكلي ليشير إلى أن درجة تطبيق إجراءات هذا المجال من قبل أفراد العينة هي درجة متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن غالبية مديري المدارس لا تتوفر لديهم الكفايات اللازمة لتقدير المواقف وحل الأزمات التي تظهر في مدارسهم فيعتمدون فقط على خبرتهم نتيجة احتكاكهم المباشر بالأزمات في المدارس، ومن وجهة نظرهم فهم يعتبرون أنفسهم هم قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة أثناء حدوث أي أزمة في المدرسة وإدارتها حسب الإجراءات المطروحة في الاستبانة، وهذا ما أكدته دراسة بلايت (2001).

**المجال الرابع: الإجراءات التي يقوم بها المدير للوقاية والاستفادة من الأزمات:** وجاءت النتائج على الشكل التالي:

الجدول (7) يبين التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على المجال الرابع من الاستبانة الثانية

الرقم	العبارة	التكرارات					
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	لا يتم التطبيق	المتوسط الحسابي
41	أعقد ندوات ومحاضرات توعية ووقائية لتجنب الطلاب والعاملين بالمدرسة من الوقوع بأزمات	56	61	49	48	28	4.24
42	أشجع تعاون المدرسة مع أولياء الأمور من أجل مكافحة العادات السيئة والمضرة لدى الطلبة	21	48	52	47	69	4.10
43	أوجه العاملين في المدرسة إلى كيفية التواصل مع المجتمع المحلي لتجنب الأزمات	39	49	63	54	37	3.99
44	أعمل على تفعيل قنوات الاتصال بين المدرسة ومديرية التربية في سبيل معالجة آثار الأزمة	27	41	59	66	49	3.93
45	أطور خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد نقادي الأخطاء	22	54	71	55	40	3.90
46	أعقد اجتماعات دورية في المدرسة لمناقشة الأزمات المحتملة في المدارس	30	43	44	56	69	3.70
47	أراعي توزيع الأدوار في المدرسة من أجل نقادي وقوع الأزمات	46	52	55	58	31	3.67
48	أشجع العاملين على تبادل الزيارات بين المدارس للتعرف على الأزمات المختلفة لتجنبها	69	59	49	37	28	3.66
49	أوفر الاحتياجات اللازمة لفريق إدارة الأزمات في المدرسة	78	65	55	25	19	3.65
50	أتعاون مع مديري المنطقة للحد من الأزمات المتوقعة	29	31	74	68	40	3.61

51	أستفيد من الأزمات للتعرف على نقاط الخلل في إدارة الأزمات في المدرسة لتلافيها في المستقبل	47	40	55	49	51	3.58	1.198	درجة عالية
52	أستخلص العبر من الأزمات التي واجهتها المدرسة	40	52	47	44	59	3.44	1.209	درجة متوسطة
53	أستعرض أزمات المدارس الأخرى للتعرف على نقاط الضعف في إدارتها وتفاذيها	42	58	51	49	42	3.20	1.246	درجة متوسطة
54	أضع خطط للطوارئ لمتابعة الأنشطة الكفيلة بمعالجة الأزمات المستقبلية	36	48	44	59	55	3.11	1.287	درجة متوسطة
55	أعمل على بث روح الطمأنينة بين العاملين والطلبة داخل المدرسة	60	62	59	29	32	2.99	1.338	درجة قليلة
56	أشارك في الدورات التدريبية وورش العمل التي تقيمها الجهات المعنية في مجال إدارة الأزمات لمديري المدارس	52	59	42	46	43	2.82	1.625	درجة قليلة
57	أقوم بإعداد أنشطة ترفيهية للتقليل من آثار الصدمات الناتجة عن الأزمات	59	68	48	43	24	2.60	1.037	درجة قليلة
58	أخصص ميزانيات مستقلة لمعالجة آثار الأزمة	69	75	40	35	23	2.42	1.020	لا يتم التطبيق
	المجموع العام	822	917	957	868	739	3.47	1.201	درجة متوسطة

يشير الجدول رقم (7) أن تطبيق الإجراءات التي يقوم بها المدير للوقاية والاستفادة من الأزمات وفق وجهة نظر أفراد العينة يتراوح بين تطبيقها بدرجة عالية جداً وإجراءات لا يتم تطبيقها، ويبين المتوسط الحسابي الكلي إلى أن درجة تطبيق الإجراءات حسب وجهة نظر أفراد العينة هي درجة متوسطة؛ يمكن أن نفسر ذلك أن المدير غير قادر على منع حدوث الأزمات وأنه يحاول جاهداً للاستفادة من الأزمات التي قد تحدث ولكن ليس على الشكل والمستوى المطلوب.

وانطلاقاً من النتائج السابقة ونظراً لكون جميع المجالات يتم تطبيق الإجراءات فيها بدرجة متوسطة يمكننا القول إن هناك حاجة قوية لوضع تصور مستقبلي يتضمن آليات عمل محددة وموجهة لتساعد مديري مدارس الحلقة الأولى لحل وتجاوز الأزمات التي قد تعترضهم أثناء إدارتهم لمدارسهم، وقد وضع الباحث هذا التصور على النحو الآتي...

### 3. السؤال الثالث: ما التصور المقترح لآليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي التي يحتاجها مديرو

#### مدارس الحلقة الأولى في دمشق لإدارة الأزمات التربوية؟

إن التصور المنشود في هذا البحث يهدف لرسم آلية العمل المرغوبة التي يجب أن يمارسها المدير لمواجهة ومعالجة الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة التي يعملون بها، فالتصور ليس فقط عبارة عن توقع لشكل وآلية عمل المؤسسة مستقبلاً، وإنما يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة مستقبل المؤسسة يمكن التأثير عليه وتغييره بوضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها ضمن إمكانيات هذه المؤسسة.

وبينت نتائج البحث ضرورة العمل على وضع آليات وإجراءات تحد من الأزمات التي قد تعترض عمله في المدرسة، واستناداً على هذه النتائج تم إعداد تصور يعتمد على تغيير المستقبل واقع الموجود باتخاذ إجراءات وقائية التي تعمل على منع مسببات الأزمات والحد من آثارها السلبية في حال حدوثها، وأهم خطوات هذا التصور سيتم عرضها على النحو الآتي:

### 1. منطلقات التصور:

تم اقتراح هذا التصور في ضوء عدة مصادر أهمها: الدراسات والأبحاث السابقة، الإطار النظري وبعض التجارب السابقة في مجال التخطيط وإدارة الأزمات، كما أنه يقوم على أساس المنطلقات التالية:

1. يعد التخطيط ضرورة إنسانية وحثمية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية، وهو من أولويات خطة وزارة التربية لتطوير وتحسين وتجويد مخرجات المدارس، مما يستلزم تحقيق وتوفير كل ما يحتاجه المدير لمواجهة الأزمات.
2. ضرورة العمل على تطوير آليات عمل المدير وتحديثها بحيث يستجيب لمتغيرات البيئة المحيطة بمؤسسته وفق ما يتطلبه الواقع ويساير هذه التغيرات.

### 2. مبررات التصور:

يأتي هذا التصور انطلاقاً من ضرورة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب لإدارة الأزمات، ويتمثل بالآتي:

1. الاستفادة من وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة، واتخاذ الإجراءات التي تمنع مسببات الأزمات.

2. نشر الوعي بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية بكيفية التعامل مع الأزمات والحد من آثارها السلبية.

### 3. كيفية تحقيق التصور المقترح:

- لتحقيق هذا التصور لابد من تنفيذ عدد من الخطوات والمراحل، وتدرج تحت الخطوات التالية:
- 3-1 - **تحديد رؤية التصور (الهدف) ورسالته:** يهدف التصور لوضع آلية لإدارة الأزمات من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة في المؤسسة التعليمية، والإعداد الأمثل للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة لضمان عودة المؤسسة لحالتها الطبيعية قبل الأزمة، وذلك من خلال يمكن تحديد رسالة هذا التصور بتحقيق بيئة تعليمية خالية من الأزمات قدر الإمكان وإيجاد كادر إداري تعليمي قادر على مواجهة الأزمات بكفاءة.

### 3 2 اشتقاق أهداف التصور: يسعى هذا التصور المقترح إلى وضع آليات عمل وفق منهج التخطيط

الاستراتيجي لإدارة الأزمات، وذلك من خلال تحقيق عدة أهداف أهمها:

- 3 2 1 - السيطرة على الأزمات والقضاء عليها والحد من الآثار السلبية المترتبة عليها.
- 3 2 2 - وقف الخسائر الناجمة عن الأزمات بأسرع وقت ممكن، وتأمين حماية العناصر الأخرى المكونة للمؤسسة.
- 3 2 3 - دراسة الأسباب والعوامل التي أدت لحدوث الأزمات، والاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمات في إصلاح وتطوير المؤسسة مستقبلاً.

### 3 3 تحديد العوامل المؤثرة على تحقيق رؤية التصور: يمكن تحديد العوامل المؤثرة على تحقيق الرؤية

المنشودة ورسالة هذا التصور بممارسة بما يلي:

- 3 3 1 - عدم تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي لإدارة المؤسسة ولاسيما وقت الأزمات على الشكل الأمثل.
- 3 3 2 - عدم تقدير المدير لأدواته الموجهة لعلاج مؤسسته من الأزمات.

3 3 3 - المشاكل الأمنية والأحداث السياسية في المجتمع وانعكاساتها على آلية ممارسة المدير لعمله الإداري.

3 4 4 مراحل العمل لتحقيق هذا التصور: إن نتائج البحث أكدت أن مديري المدارس يحاولون جاهدين

لمواجهة الأزمات، إلا أن محاولاتهم تحتاج لدعم أكثر، وهو ما يستدعي وضع تصور يساعدهم في توجيه عملهم من خلال وضع أسس لهذا العمل وفق أسلوب التخطيط الاستراتيجي للحد من الأزمات ومواجهتها، إلا أنه من الضرورة تقسيم آليات العمل بهذا التصور وفق عدة مراحل؛ وتأتي هذه المراحل على الشكل الآتي:

3 4 1 - تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة: ويتم ذلك من خلال مسح شامل لموارد المؤسسة قبل

وأثناء حدوث الأزمة وكفاءة العاملين فيها، وتحديد نقاط القوة والضعف والتي قد تعيق قيادة وإدارة المؤسسة عن اتخاذ القرار المناسب، كما يشمل دراسة ما يحيط بالمؤسسة من فرص وتهديدات وتوقع المخاطر المحيطة المحتملة بالحدوث، وهذا التحليل يهدف لتحديد نقطة البداية لمواجهة الأزمات بمعرفة أبعادها وأسبابها، وتحديد القوى والعوامل المؤثرة في الأزمة، وتحديد الوقت المتاح لمعالجة الأزمة.

3 4 2 - تحليل الأزمة: في هذه المرحلة يتم التمييز بين أسباب الأزمة وظواهرها، وتحديد دور المدير في

إدارة الأزمة والتصدي لها، وتحديد دور العنصر البشري في مشاركة الإدارة بمواجهة الأزمات وتحديد العدد المطلوب للمساهمة في تخطيها، كما يتم تحديد دورة حياة الأزمة التي وصلت لها والأخطار الناجمة عنها، والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب لاستخدامها في مواجهة الأزمة.

3 4 3 - التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمة: يتم في هذه المرحلة وضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية

لتقادي الأزمات قبل وقوعها ومواجهتها في حال وقوعها، ووضع مجموعة من الإجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها، ويمكن تلخيص هذه الإجراءات بالمرحلة التالية:

3-4-1- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لحماية المؤسسة وما

يحيط بها، وتحديد نوع المساعدات المطلوبة والجهات القادرة على تقديم هذه المساعدات وتنظيم عمليات الاتصال معها، وتقديم التحذيرات لكافة العناصر البشرية الموجودة والتعامل مع مشاعر الذعر والخوف والحماس لضبط الأزمة واحتوائها ومنع انتشارها.

3-4-2- تشكيل فريق إدارة الأزمات بإشراف المدير ويضم بعض المعلمين والأخصائي الاجتماعيين، ويجب

أن يضم مسؤول أمني وطبي وعدد من أولياء الأمور، وتوزيع الأدوار على أعضاء الفريق، وتحديد الجهات الداخلية والخارجية الممكن الاستعانة بها عند حدوث الأزمة، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالوعي والالتزام والانفعالي وتحمل المسؤولية واللياقة الجسمانية وحسن التصرف وسرعة البديهة في اتخاذ القرارات السريعة في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث؛ والتأقلم السريع لمواجهة التغيرات التي قد تحدث أثناء الأزمة.

وفي ظل هذه المراحل لا بد من تحديد مجموعة من آليات العمل التي تعزز استخدام أسلوب التخطيط

الاستراتيجي لإدارة الأزمات على النحو الآتي:

1. العمل بانتظام على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لرصد المتغيرات التي قد تتسبب بحدوث أزمات، وتحديد

نقاط الضعف والمشكلات التي قد تجعل المؤسسة أكثر عرضة لحدوث أزمات، وتحديد المعوقات التي قد تمنع من معالجة الأزمات.

2. وضع قاعدة بيانات ومعلومات حول الأزمات المتوقعة الحدوث لتفاديها وحلها بأسرع وقت ممكن وبأقل الأضرار.

3. الكشف عن إمكانيات العاملين ومدى كفاءتهم في حل الأزمات من خلال افتعال مواقف متوقع فيها حدوث

أزمة تتطلب العمل على حلها.

4. العمل على تفعيل الاتصال مع الجهات الأمنية ووزارة التربية للعمل على معالجة الأزمات في حال وقوعها.
5. وضع خطط طوارئ مسبقة للأزمات المتوقعة الحدوث للعودة إليها والاستعانة بها في حال وقوع مثل هذه الأزمات، وتتضمن تصميم قواعد العمل ووسائل تجميع البيانات وتحديد متطلبات معالجة الأزمات المتوقعة الحدوث.
6. تأسيس فريق عمل لإدارة الأزمات وتفعيل عمله ليكون على أهبة الاستعداد لتفادي حدوث الأزمات ومعالجة الأزمات التي قد تحدث، وتدريبه على التنبؤ بإشارات الإنذار المبكرة لحدوث الأزمة وتعبئها وتحليلها ووضع الخطط الوقائية لتفاديها وخطط علاجية لحلها في حال حدوثها، وتقييم عمله باستمرار.
7. المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات وفق المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والعمل على تقييمها للإفادة منها في تطوير عمل المؤسسة والنهوض بها.
8. إنشاء مركز للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي لإدارة الأزمات يعمل على وضع خطط لحماية المؤسسات التعليمية من حدوث الأزمات ومعالجة ما يحدث منها، ويضم فريق عمل إدارة الأزمات في جميع مدارس كل منطقة إدارية ومندوبين مختصين بالتخطيط والإدارة من وزارة التربية.

### الخاتمة:

فالتصور السابق يحدد آليات عمل لرسم الصورة المستقبلية المطلوبة للمؤسسة في حال حدوث أزمات، وهو تصور قائم على نظرة تفاؤلية بالمستقبل ويسعى لإصلاح الواقع، واستند على دراسة الواقع ثم رسم الحالة المطلوبة وفق إجراءات وآليات عمل يجب الاعتماد عليها والعمل وفقها لتحقيق الحالة المثالية المطلوبة والتي تستدعيها كل أزمة.

### المراجع:

- 1) أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال: علم النفس التربوي، ط4، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، (1994).
- 2) أبو حليلة، عزيزة: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، بحث في الدبلوم العالي بتخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني، الجامعة الإسلامية، غزة، (2013).
- 3) أبو قحف، عبد السلام: الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، (2002).
- 4) سكيك، سامية إسماعيل: تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، (2008).
- 5) الغامدي، منى بنت مستور بن علي: الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية للبنات، جامعة الملك خالد، أبها/السعودية، (2007).
- 6) الفزاري، محفظة بنت محمد: تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عُمان ، رسالة ماجستير، كلية التربية، عُمان، (2003).
- 7) قطيط، عدنان: تطوير إدارة الأزمات في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة/مصر، (2005).
- 8) أبو خليل، محمد: موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها ، مستقبل التربية العربية، المجلد(7)، العدد(1)، مصر، (2001).
- 9) حسين، حسن: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ، مجلة التربية، العدد 6، القاهرة، (2002).

- (10) الزالملي، علي؛ الغنبيوسي، سالم؛ سليمان، سعاد: الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في سلطنة عُمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد8، العدد3، (2007).
- (11) الشريدة، هيام، الأعرجي، عاصم: العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد4، العدد1، الرياض، (2003).
- (12) هلال، حسن، دبوس، محمد: الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الانسانية)، مجلد25، العدد5، نابلس/فلسطين، (2011).
- (13) اليحيوي، صبرية: إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات في المدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد(2)، العدد 18، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، (2006).
- (14) العزاوي، نجم: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة بعنوان "تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال" التحديات، الفرص، الآفاق" في الفترة 3-5/11/2009، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، (2009-2010).
- (15) منسي، محمد عبد الحلیم: التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، (د . ت).
- 16) BLYTGE, BRUCE: *Creating your School's Crisis Management Team. School-Business-Affairs*, V.67, No7. P.16-18 July. (ERIC), (2001).
- 17) RETTEING, M: *Seven steps: School must Develop Comprehensive Plans that Anticipate and Prepare for Every Imaginable Crisis*. Health & Safety, vol.79, no 1, (1998).
- 18) ROCK, M: *Effective Crisis Management Planning . Creating A Collaborative farm work, Education and Treatment of Children*, 23(3), (2000).