

دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام في التخطيط لمواجهة الأزمات التعليمية، دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق

الدكتور محمد حلاق*

لمى غنام غنام**

(تاريخ الإيداع 22 / 2 / 2011. قبل للنشر في 14 / 8 / 2011)

□ ملخص □

من أهداف هذا البحث التعرف إلى مفهوم الأزمة التعليمية داخل المدرسة، وإلى مراحل التخطيط ومتطلباته، كذلك التعرف إلى دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام في التخطيط لمواجهة الأزمات التعليمية وفقاً لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، المؤهل العلمي، الجنس)، والتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، ولهذا الغرض قامت الباحثة بتصميم استبانة مؤلفة من 28 فقرة، موزعة ضمن محورين وقامت بتوزيعها على أفراد العينة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2010-2011 داخل مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق، وتكونت عينة البحث من مديري مدارس التعليم الثانوي العام وعددهم 74/ مديراً ومديرة، وقد تم انتقاء عينة الدراسة الاستطلاعية وعددها (15) من إجمالي العينة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقوانين الانحراف المعياري وتحليل التباين، لتحليل البيانات، أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري لصالح الخبرة الأكثر أي فوق 20 سنة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا، كما أنه تبين من المعالجة الإحصائية أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للتخطيط لمواجهة الأزمات كانت منخفضة.

الكلمات المفتاحية: الأزمات التعليمية، التخطيط، مواجهة الأزمات التعليمية.

*أستاذ مساعد في قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق سورية.
**طالبة ماجستير في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، قسم التربية المقارنة في كلية التربية، جامعة دمشق-سورية.

The Role of the Principals of Secondary Schools in Planning to Address the Educational Crisis in Damascus

Dr. Mohamed Hallak *
Lama Ghannam **

(Received 22 / 2 / 2011. Accepted 14 / 8 / 2011)

□ ABSTRACT □

According to the variables (number of years of experience in administrative work, educational qualifications, gender), this study aims to determine the role of secondary school principals in planning to look into the educational crises at schools. For this purpose, the researcher designs a questionnaire consisting of 28 items, divided into two axes and distributed to members of the sample, using the statistical program (SPSS) and the rules of standard deviation and variance analysis for analyzing data. The results of this study show the presence of statistically significant differences at the level of significance (0.05) related to the variable number of years of experience in administrative work, as well as the existence of statistically significant differences at the significance level (0.05) attributed to the variable of educational qualifications. The statistical treatment used provides evidence that the response of principals in planning to tackle such crises is low-key.

Keywords: crisis of education, planning, to address educational crisis

* Associate Professor, Department of Comparative Education, Faculty of Education, Damascus University, Damascus, Syria.

**Postgraduate Student, Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, University of Damascus, Damascus, Syria.

مقدمة:

إن العصر الحالي مليء بالأزمات ومنتج لها بحكم طبيعته سريعة التغير والتبدل، الأمر الذي يتطلب توافر الخبرات والقيادات المدربة على إدارة هذه الأزمات، من خلال التخطيط المسبق المناسب الذي يعطي الفرصة للاستعداد والتأهب، والقدرة على التحكم في سرعة تدفق الأزمة واتجاهها ومدتها وتوقيت حدوثها.

وقد لفت عدد من الاقتصاديين الانتباه إلى الأزمات التعليمية التي تعاني منها أنظمة التعليم المعاصرة، وكان أكثر ما لفتهم أزمة الإنفاق على التعليم في المؤسسات التعليمية التقليدية، وعدم مواكبة التطورات التكنولوجية، والكثافة الطلابية، فقد لاحظوا أن غالبية التلاميذ لا يتعلمون ما تدعي المدارس بأنها تعلمه، ومن هنا بدأ الحديث عن فشل التعليم العام أو أزمة التعليم. (أحمد، 2001، 63). والأزمة التعليمية تعبر عن نفسها من خلال قصورها عن مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية وبعدها عن مجرى التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة. وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم وأدوات هذه التكنولوجيا. (أحمد، 15، 2001_21).

وينطلق التخطيط بوصفه عملية ووظيفة إدارية من الواقع باتجاه المستقبل، وله عناصر رئيسة تتمثل في وضع أهداف واضحة وسياسات توجه الجهود لتحقيق هذه الأهداف، وإجراءات تعكس هذه السياسات. (الحجي، 115، 2002). فالتخطيط يسهم في وضع تصور دقيق للواقع والمستقبل، ويتوقع الأحداث التي يمكن أن تتزامن مع ذلك الواقع، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومن سيقوم بهذا العمل، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك.

مشكلة البحث:

يتجه الفكر الإداري المعاصر نحو رفع كفاية إدارة المؤسسات ليس فقط في الأوقات والظروف العادية وإنما أيضاً في الظروف غير المستقرة وأوقات الطوارئ والأزمات، فمشكلات التعليم التي تمثل في جوهرها أزمات - والتي كشفت عنها التقارير والأبحاث في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية- تتطلب المبادأة وسرعة اتخاذ القرارات في ضوء المخاطر والتهديدات المختلفة وقد ترجع تلك المشكلات إلى الضعف في الإلمام بالأساليب والاتجاهات الحديثة في الإدارة ومنها أسلوب إدارة الأزمات. (خليل، 263، 2001). ولعل الحديث عن استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات أصبح أكثر من ضروري وأكثر من حتمي، ليس فقط لما يحققه من نتائج إيجابية في التعامل مع الأزمات، ولكن أيضاً لأن نتائج البديل غير العلمي قد تكون مخيفة ومدمرة بشكل كبير. (الخصيري، 6، 1990). و يختلف أسلوب التعامل مع الأزمة حسب طبيعة المواقف، والإمكانات المتاحة، ويظهر هنا دور الأسلوب العلمي في الإدارة وفي التعامل مع الأزمات والقائم على التخطيط من خلال إدراك الإمكانيات المتاحة، وأدوات التنبؤ بالمستقبل. ويعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو ما يمثل التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، وهو ما يعني أيضاً استشراف المستقبل. (شريف، 72، 1998).

وتتلخص مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: " ما دور مديري مدارس التعليم الثانوي العام في التخطيط لمواجهة الأزمات التعليمية في مدينة دمشق ؟ "

أهمية البحث وأهدافه:

عالم الأزمات هو جزء من الحياة الإنسانية كلها، والاعتراف بالأزمة يتطلب حضور أكثر في الوعي والفكر الإنساني والإداري حتى يتم التأثير بالأزمة وتجنب مخاطرها، بل والاستفادة من إيجابيتها. ويسهم التخطيط في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها، وتحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أعلى الموارد وأقلها وفرة، كما يعمل على توفير الجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة، والمحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية) عديمة الفائدة (الخضيرى، 2003، 244). والجدير بالذكر أنه من الصعب وضع خطة موحدة للأزمات تكون مناسبة لجميع المدارس ولكل الأوقات والأزمات، نظراً لأن التخطيط للأزمات يوضع في ظل أهداف المدرسة، وعلى أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة (شريف، 11، 1996).

ومن هنا جاء هذا البحث ليلسط الضوء على ضرورة استخدام مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي العام لمهارة التخطيط للتعامل مع الأزمات التي تحدث في مدارسهم. وتتلخص أهمية البحث في النقاط التالية:

- أهمية المدرسة ودورها في تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية وبناء الفرد وبالتالي المجتمع، والتي تتعرض لأشكال مختلفة من الأزمات والحالات الطارئة التي من الممكن أن تؤثر في العملية التربوية، ومدرسة المرحلة الثانوية لها أهمية خاصة، لأنها تعد الطلبة لاختيار مستقبلهم إما بمتابعة دراستهم أو مزاوله مهنة ما.
- أهمية التخطيط في مواجهة الأزمات التي تحدث في المدارس، من خلال التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن الأزمات، والعمل على الاستفادة من إيجابياتها بالإضافة إلى أهمية التنبؤ بالأزمات المتوقع حدوثها في المستقبل، والعمل على تجنبها.

- عدم وجود دراسات محلية في مجال التخطيط للأزمات بعامه، و التعليمية بخاصة، وكذلك ندرة الدراسات العربية أيضاً.

- يتماشى هذا البحث مع توجه بعض البلدان العربية التي أخذت تعير اهتماماً خاصاً للأزمات التعليمية، من خلال إنشاء وحدات خاصة بهذه الأزمات وطرق إدارتها كما في جامعة عين شمس وأسيوط في مصر، ومع توجه البلدان الأجنبية أيضاً كولاية فرجينيا وتكساس وكاليفورنيا وغيرها.

- يمكن أن يزود هذا البحث مديري ومديرات التعليم الثانوي بدليل عمل يساعدهم على منع حدوث الأزمة، ومعالجتها إن حدثت قبل أن تتفاقم ويصعب علاجها .

وتكمن أهداف البحث في ما يلي:

1. التعرف إلى مفهوم الأزمة التعليمية داخل المدرسة.
2. التعرف إلى متطلبات التخطيط لمواجهة الأزمات داخل المدرسة.
3. التعرف إلى مراحل التخطيط في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المدرسة.
4. التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية العامة في التخطيط لمواجهة الأزمات التعليمية في مدينة دمشق وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
5. تقديم مقترحات للبحث يمكن الاستفادة منها في دراسات مستقبلية.

سؤال البحث: ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للتخطيط في مواجهة الأزمات التعليمية في مدينة دمشق وفقاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة في العمل الإداري، المؤهل العلمي)؟

حدود البحث:

الحدود البشرية: يضم البحث مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق وبلغ عددهم /74/ مديراً ومديرة.

الحدود الزمانية والمكانية : تم إجراء هذا البحث ضمن الحدود الإدارية لمدينة دمشق، خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2010- 2011 م في مدارس التعليم الثانوي العام.

منهجية البحث:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم لجمع المعلومات للتحليل الإحصائي استبانة موجهة لمديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق.

مصطلحات البحث:

الأزمة التعليمية: هي موقف يمثل اضطراباً لمنظومة صغرى كانت (تعليمية) أو كبرى (مجتمعية) يحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية مما يتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها والعودة للحالة الطبيعية. (أحمد، 2001، 63).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: هي حالة من الخلل والاضطراب المفاجئ، تفقد المدرسة القدرة على تحقيق أهدافها مما يتطلب اتخاذ قرار سريع ومناسب والبحث عن حلول فورية غير تقليدية للحيلولة دون تفاقمها، كالأزمات التي تتعلق بالبناء المدرسي، المدرسين، الإدارة المدرسية، الطلاب، المناهج والامتحانات.

التخطيط: هو أسلوب علمي وعملي يبين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ويرسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم بالأحداث عن طريق سياسة مدروسة محددة الأهداف والنتائج. (مصطفى، 1998، 107).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: هو عمل يتم بموجبه تحديد الأهداف، ووضع الخطط للوصول إليها، واتخاذ القرارات في ظل بدائل متعددة من أجل تحقيق هذه الأهداف، ويتعامل مع المستقبل الذي يسوده الغموض، وفي بيئة يوجد فيها عدد من المتغيرات، يستدعي الأمر معها القيام بعملية تدعى بالتنبؤ من أجل تخفيف حدة الغموض، ومعرفة اتجاه هذه المتغيرات ليسهل التعامل معها.

الدراسات السابقة:

• (دراسة محمد غازي بيومي، 2008):

بعنوان تحسين قدرة المدارس الثانوية العامة الفنية والصناعية على إدارة أزمات الطوارئ: دراسة ميدانية. وتهدف إلى التعرف إلى أنشطة إدارة أزمات الطوارئ، وتحديد مدى قدرة المدارس الثانوية العامة والفنية والصناعية على تنفيذ أنشطة دورة إدارة أزمات الطوارئ، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (13) مدرسة ثانوية عامة، يمثلها (37) عضواً من لجان إدارة الأزمات، و(10) مدارس فنية يمثلها (38) عضواً من لجان إدارة

الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى أن قدرة المدارس الثانوية العامة والفنية على إدارة أزمات الطوارئ ضعيفة جداً، كما دلت النتائج على تدني نسب تنفيذ أنشطة دورة إدارة الأزمات الثانوية العامة والفنية.

• (دراسة عدنان محمد أحمد قطيط، 2004):

بعنوان تطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، هدفت الدراسة إلى التوصل إلى سيناريوهات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات في المدرسة الثانوية العامة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى أسلوب السيناريو، وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير، وتوصل الباحث إلى تشخيص الوضع الراهن لإدارة الأزمات في المدرسة الثانوية العامة في مصر، وفي ضوء هذه النتائج قام الباحث بعرض (3) سيناريوهات تنوعت بين سيناريو مرجعي وسيناريو إصلاحي وسيناريو ابتكاري، لتكون هذه السيناريوهات دليلاً يساعد مديري المدارس في إدارة الأزمات التي تواجههم والوقاية من الأزمات المستقبلية.

• (دراسة ريم ميهوب سليمون، 2001):

بعنوان "الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية، دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد ومسح الأزمات المدرسية المتوقع حدوثها في المدارس الثانوية، و تحديد الفروق بين مدارس البنين ومدارس البنات الثانوية في انتشار هذه الأزمات مع اقتراح خطط مستقبلية لإدارة هذه الأزمات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فهي استبانة وجهت ل(192) مدرساً ومديراً وناظراً وأخصائياً اجتماعياً في أربع مدارس ثانوية بمدينة طنطا وتوصلت الباحثة إلى أن الأزمات الأكثر انتشاراً في المدارس الثانوية هي الكثافة الفصلية، عدم التوافق مع الآخرين، انتشار المعاملة القاسية والإهمال من قبل أولياء الأمور، السرقة، حالات الاعتداء على الآخرين، الشغب، والتمرّد ضد سلطة المدرسة. ودلت النتائج على وجود فروق بين مدارس البنين والبنات في الأزمات التالية لصالح البنين.

• (دراسة كيبل، Kibble، 1999):

بعنوان " تقديم الإرشاد والدعم لإدارة الأزمات في المدارس"، من أهداف الدراسة: التعرف إلى التوجيهات والدعم المقدم إلى المدارس من جانب سلطات الإدارة المحلية فيما يتصل بإدارة الأزمات واستخدام المنهج الوصفي المقارن وكانت أداة الدراسة الكتب والدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتكونت العينة من (40) سلطة من سلطات التعليم المحلية تم اختيارهم بطريقة عشوائية واستجاب منهم 17 سلطة محلية للتعليم في أمريكا، ودلت النتائج على وعي أفراد عينة الدراسة في السلطات المحلية بأهمية توعية المدارس ودعمها في عملية إدارة الأزمات الخطيرة، وأن السلطات المحلية لا تقدم المساعدة الحقيقية للمدارس في إدارة الأزمات. كما أن الوثائق المتعلقة بإدارة الأزمات لا تحتوي على تفاصيل مهمة.

• (دراسة ريتنج، Retting، 1999):

بعنوان "الخطوات السبع، يجب على المدرسة تطوير الخطط الكلية والمتوقعة والتحضير لكل الأزمات المحتملة" وتهدف هذه الدراسة إلى وضع خطط شاملة على مستوى المدرسة لمنع الأزمات ومواجهتها، من أجل مساعدة مديري المدارس في المحافظة على أمن وسلامة المدارس في أمريكا. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التخطيط الشامل للأزمات لمنع حدوثها ومواجهتها على مستوى المدرسة يتمثل في: تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمة على مستوى المدرسة، وتطوير سياسات وإجراءات شاملة لمختلف حالات الأزمات سواء أكانت أزمات تتعلق بالأفراد (كالهروب من المدرسة

أو موت أحد المدرسين أو الطلاب)، أم أزمات تتعلق بالكوارث (الحرائق والزلازل)، أم أزمات مادية (كانقطاع التيار الكهربائي، وتسرب الغاز).

• (دراسة جاني ولكنز، Janie Wilkins، 1997):

بعنوان " تحليل برامج إدارة الأزمات الموجهة نحو تطوير نموذج للمدارس الثانوية"، وهدفت الدراسة إلى تأكيد الحاجة إلى استخدام خطط إدارة الأزمات في المدارس الثانوية مع ضرورة تطوير خطة نموذجية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي (أسلوب المسح المدرسي)، وتوصلت الدراسة إلى أن (20%) من الأنظمة المدرسية ليس لديها خطط لإدارة الأزمات، وأكدت الدراسة أن الأنظمة المدرسية ومديريها بحاجة إلى خطة إدارة الأزمات بصرف النظر عن حجم الأحداث الماضية أو نسبتها.

• (دراسة وليم إدوارد، Williams Edwards، 1992):

بعنوان " تدريب إداري المدارس الثانوية على إدارة الأزمات"، سعت الدراسة لإيضاح استجابات مجموعة من مديري المدارس الثانوية ومعاوني المديرين لاختبار فعالية الحلقة البحثية للتدريب، وتنمية قدراتهم على إدارة الأزمات المدرسية، استخدم المنهج التجريبي، وأظهرت النتائج زيادة درجات الاختبار البعدي لأداة التدريب على إدارة الأزمة للمديرين الذين حضروا الحلقة البحثية التدريبية بشكل دال على نتائج الاختبار القبلي عندما قورنت بالمجموعة المتشابهة للمديرين الذين لم يحضروا الحلقة البحثية التدريبية.

الجانب النظري:

مفهوم الأزمة:

إن كلمة أزمة هي مصطلح قديم عرفت منذ العهد الإغريقي في القرن الرابع عشر قبل الميلاد في نطاق العلوم الطبية حيث ترجع إلى المصطلح اليوناني "كرينو" ويعني نقطة التحول الحرجة في حياة المريض. يتحول إلى الأسوأ أو الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً. (أحمد، 2002، 21).

فالأزمة هي نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل فهي حالة من عدم الاستقرار، يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو غير مرغوب فيها. إن هذا التعريف يرى أن الأزمة ليست بالضرورة نقطة تحول سلبية بينما يمكن أن تكون فرصة للتقدم و النجاح (fink، 1986، 15).

ويعرفها الحجي بأنها نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة خاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها، وطبيعة الأزمة أنها موقف يطرأ فجأة فتصبح له الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل معه، واتخاذ القرار الحاسم لأنه يهدد إحدى القيم العليا في المؤسسة بشكل لا يمكن التسامح معه". (الحجي، 1998، 449). أما تورنجتون (Torrington) عرف الأزمة بأنها حدث مفاجئ غير متوقع تتشابه فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة تزيد من درجة المجهول لما يحدث من تطورات مستقبلاً. وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده قدرته على السيطرة و التعرف. (Torrington، 1994، 95).

تعريف الأزمة التعليمية:

الأزمة التعليمية هي مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المشكلة، غير أن الاستجابة الروتينية لمؤسسة الإدارة التعليمية تجاه هذه المشكلة أو التحدي تكون غير كافية، فنتحول المشكلة حينذاك إلى أزمة تتطلب تجديدات في المؤسسة الإدارية التعليمية والأساليب الإدارية التي تتبعها

تلك المؤسسة. (حافظ، 43، 1994)، وعرف الهزيمة الأزمة التعليمية داخل المدرسة بأنها حالة أو حدث غير متوقع يمكن أن يتعرض له الطلاب والمعلمون والمدراء والمجتمع المحلي، وتكون نتيجة اضطرابات في الأداء، وضغوطات تهدد وجود المدرسة وكيانها، وقد تؤدي إلى المشاكل أو الصراعات أو الصدمات، مما يتطلب اتخاذ الإجراءات العملية لحل جذري من خلال التنظيم الأمثل لأنظمة الاتصال، المعلومات، الموارد البشرية والعمليات التشغيلية. (الهزيمة، 2004). أما أحمد فقد عرف الأزمة داخل المدرسة بأنها حالة مؤقتة من الضيق، وعدم التنظيم، وخلل في الإدارة وتتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها. (أحمد، 63، 2001).

أزمة التعليم:

يعيش التعليم في معظم دول العالم أزمة حقيقية وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، وعلى الرغم من هذا التنوع والاختلاف فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة العملية التعليمية ذاتها تضيف أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة، ففي سوريا، وعلى الرغم من الإنجازات الواسعة التي تمت في مختلف جوانب العملية التربوية والجهود الكبيرة التي تبذلها الدولة، والإنفاق المتزايد على التربية ومستلزماتها لرفع كفاءة النظام التعليمي، لا يزال هناك نقاط ضعف يعاني منها النظام التربوي، ذلك لأن حركة التنمية في سوريا شاملة وصاعدة في مختلف مجالات الحياة، مما يزيد من حاجتها للأطر العلمية والمهنية المتجددة في الكم والنوع، بالإضافة إلى أن معدلات النمو السكاني المرتفعة تلقي بأعبائها على خطط الاستيعاب في التعليم ومشروعات التجديد التربوي وتجويده، وقد تجلت نقاط الضعف هذه في المؤشرات التالية: لا تزال الطرق التقليدية والتقليدية في التعليم أكثر انتشاراً، وذلك بسبب الكثافة العالية للطلاب في الشعبة الواحدة، كما أن هنالك نقص في الكفاءات الإدارية والتوجيهية في المؤسسات التربوية نظراً لعدم تأهيل هذه الأطر، وعدم ملاءمة البناء المدرسي لمتطلبات تطوير أساليب التعليم في المدرسة، ونقص الإنفاق على التربية، وعلى الرغم من تزايد قياسي إلى جملة الإنفاق في الدولة، بالإضافة إلى أنه لا تزال نسب التسرب في التعليم مرتفعة. (وزارة التربية، 2001، 63-66).

وعلى ما يبدو فإن هذه الأزمات المشار إليها ليست محلية فحسب بل إن كثيراً منها يعد أزمات تربوية عالمية، وهذا ما أكده (فيليب كومبز) في تقريره، فقد وجد بأن الأزمة في نظم التعليم تعود للأسباب التالية:

- الفيضان الطلابي، الزيادة الشديدة في التطلع إلى التعلم والإقبال عليه، وعدم قدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة هذا الإقبال الشديد، النقص الحاد في الموارد التعليمية، عدم ملاءمة المخرج التعليمي، القصور الذاتي وعدم الكفاية. (العجمي، 2007، 400).

النتائج والمناقشة:

أهداف التخطيط لمواجهة الأزمات داخل المدارس:

التخطيط هو عمل يتم بموجبه تحديد الأهداف، ووضع الخطط للوصول إليها، ورسم السياسات والإجراءات، واتخاذ القرارات في ظل بدائل متعددة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية. فالتخطيط يتعامل مع المستقبل الذي يكتنفه الغموض، وفي بيئة يوجد فيها عدد من المتغيرات، يستدعي الأمر معها القيام بعملية تدعى بالتنبؤ من أجل تخفيف حدة الغموض، ومعرفة اتجاه هذه المتغيرات ليسهل التعامل معها. (مساد، 26، 2005). فههدف التخطيط هو تسهيل عملية

التقدم وتحسين الأداء، وهذا يتطلب تصرفات متكاملة ومتناسقة وهادفة، تمكننا من تجنب الأخطار والمشكلات أو التغلب عليها قبل وقوع الأزمة، ولا شك في أن التنبؤ بالأزمة واتخاذ إجراءات الوقاية منها، هو أهم أساليب مواجهتها، ومنع حدوث نتائجها. (هيكل، 2007، 234). وهذا ما يعني السيطرة على الموقف أثناء حدوث الأزمة فالتخطيط داخل المدرسة يهدف إلى تغيير واقعها إلى الأفضل، فهو وسيلة للإصلاح والتقدم ورفع لمستوى الأداء في المدرسة، وهو عملية من عمليات الإدارة المدرسية ووظيفة من وظائفها، فهو ينطلق من واقعها وظروفها ويتنبأ بما سيكون عليه المستقبل، ويستعد لهذا المستقبل.

متطلبات التخطيط لمواجهة الأزمات داخل المدارس:

يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو ما يعني التخطيط المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به ومتى، ومن الذي سيقوم به.

ولتحقيق الفاعلية في خطة مواجهة الأزمات، على المدير أن يتأكد من أن أعضاء فريق العمل يعرفون ما عليهم فعله في حال وقوع إحدى الأزمات، ومن الوسائل الفعالة التي تضمن استمرارية الوعي بالخطة، القيام بالتدريب على الأزمة بين الحين والآخر، كما يجب إعلام أولياء الأمور والهيئات المحلية بانعقاد هذا التدريب، ويجب على المديرين مراجعة الخطة وتحديثها باستمرار للتأكد من أنها تتماشى مع الظروف المتغيرة. (مصطفى، 2005، 502).

يمكن القول بأن أهم متطلبات التخطيط هي: تحديد الهدف من التخطيط بدقة وتحويله إلى مهام لتحقيق الهدف، توفير قاعدة بيانات دقيقة، توفر مصادر الحصول على المعلومات المستمرة والدقيقة لتحديث قاعدة البيانات، توفر القيادة المؤهلة للتخطيط، توفر المستشارين الفنيين والمتخصصين، توفر الإمكانيات المادية. (شريف، 1998، 72). حيث يعتبر التخطيط عند علماء الإدارة أهم العناصر الرئيسية للعملية الإدارية الفعلية. ويجب مراعاة مجموعة من المبادئ الهامة عند إعداد أية خطة، منها:

مبدأ العلمية، مبدأ المركزية، مبدأ المرونة، مبدأ الواقعية، مبدأ المشاركة، مبدأ الاستمرار، مبدأ المراجعة والتقييم. (مصطفى، 1998، 107).

مراحل التخطيط لمواجهة الأزمات:

المرحلة الأولى: التخطيط قبل حدوث الأزمة: إن التنبؤ هو العنصر الجوهري في هذه المرحلة، وذلك حتى نتمكن من التحكم بالأزمة لتجنب إلحاق الضرر بالطلاب والمحيطين بهم، حيث يتم في هذه المرحلة وضع الخطط لأية أزمة محتملة، وتحديد نوع الأزمة ونوع الأشخاص الذين سوف يتم استدعاؤهم للمساعدة، ووضع الخطوات التي يجب إتباعها خلال الأزمة أو بعدها. (كامل، 2004، 33). فهذه المرحلة تشمل توفير الإمكانيات والإجراءات الوقائية والحصول على المعلومات والتنبه لإشارات الإنذار المبكرة لاحتمال وقوع أية أزمة، وتقييم إمكانيات المدرسة قبل وقوع الأزمة، والعمل على علاج نقاط الضعف حتى لا يتفاقم الموقف أثناء الأزمة. (كامل، 2004، 51).

المرحلة الثانية: التخطيط أثناء الأزمة: في المرحلة الثانية من مراحل التخطيط لإدارة الأزمة كما حددها (جوليام Gilliam) يجب إتباع الخطوات التالية: تحديد زمن وقوع الأزمة، تحديد من سوف يتجاوب مع الأزمة، تحديد كيفية الاستفادة من التكنولوجيا في أثناء حدوث الأزمة، توضيح المسؤوليات والأدوار الخاصة بكل فرد من فريق الأزمة، تحديد المكان الذي ينبغي فيه حدوث عملية التدخل، تحديد السبب وراء حدوث الأزمة. (مصطفى، 2005، 507-509).

المرحلة الثالثة: التخطيط بعد حدوث الأزمة: يتم في هذه المرحلة تقييم جميع الإمكانيات المادية والبشرية، ووضع خطط جديدة للقيام بالتدريب عليها وذلك لمنع حدوث الأزمة مستقبلاً، أو لجعلها أقل تأثيراً. (كامل، 2004، 52).

وقد حددت **ترامونت (TRAMONTE)** مجموعة من الخطوات يجب القيام بها بعد حدوث الأزمة:

- التشاور مع السلطات الأعلى في الإجراءات التي استخدمت في أثناء الأزمة.
- توثيق حادث الأزمة بشكل كامل وواقعي وصادق، وحفظ السجلات، ويجب أن يتضمن التوثيق: وصف مختصر للحقائق التي تسببت بالأزمة والمتصلة بها، عرض منطقي لخيارات التدخل، الخطوات المتخذة لمنع الأزمات المشابهة، تحديد الوقت الذي حدثت فيه الأزمة، وصف الرعاية المعطاة خلال الحادث، تحديد وقت إبلاغ الآخرين، وصف الخطر المحتمل وإرفاقه بالصور إن أمكن. (كامل، 2004، 37).

الجانب العملي:

الطريقة والإجراءات: تناول البحث في هذا الجزء وصفاً لمجتمع البحث وطريقة اختيار العينة، وأداة القياس التي استخدمت في البحث، بالإضافة إلى إجراءات الصدق والثبات.

1. **عينة البحث:** تكونت عينة البحث من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة التابعة لمديرية التربية في مدينة دمشق، وبلغ عددهم الإجمالي (74) مديراً ومديرة، وقد طبقت عليهم الأداة بعد انتقاء عينة الدراسة الاستطلاعية التي بلغ عددها 15 مدير ومديرة، أي أن عدد مديري مدارس التعليم الثانوي العام الذين طبقت عليهم الاستبانة (55) مدير ومديرة، والجدول (1) يبين توزيع عينة البحث وفق متغيرات البحث.

(الجدول 1)

المتغير	العدد		النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	32.72%
	أنثى	37	67.27%
عدد سنوات الخدمة	دون 10 سنوات	15	27.27%
	من 10 إلى 20 سنة	26	47.27%
	فوق 20 سنة	14	25.45%
المؤهل العلمي	جامعي	41	74.54%
	دراسات	14	25.45%

2. **أداة البحث:** بغية الإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، استخدمت الباحثة استبانة لتحديد دور مديري التعليم الثانوي في التخطيط لمواجهة الأزمات التعليمية في مدينة دمشق، تكونت الأداة من محورين وكان عدد فقرات المحور الأول (16)، أما عدد فقرات المحور الثاني (12) فقرة، وتطلبت الإجابة عنها اختيار واحدة من خمسة إجابات (أبداً، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً).

3. **صدق الأداة:** للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية في جامعة دمشق، وبلغ عددهم (6) محكمين وقد حصلت جميع الفقرات على نسبة اتفاق (87%).

4. ثبات الأداة:

- ألفا كرونباخ: تم التحقق من ثبات الأداة من خلال استخدام معامل ألفا - كرونباخ نجد أن قيمة $\alpha = 0.884$ وهذا يؤكد وجود ثبات باستخدام ألفا - كرونباخ بدرجة مرتفعة .

• **التتصيف:** كما أنه تم التحقق من الثبات باستخدام طريقة التتصيف أي تقسيم المقياس إلى قسمين؛ العبارات الفردية والعبارات الزوجية، ثم استخدام معامل سبيرمان - براون نجد أن قيمة الارتباط = 0.728 وهذا يؤكد وجود درجة ارتباط مرتفعة بطريقة التتصيف.

• **الثبات بالإعادة:** حيث تم تطبيق دراسة استطلاعية على جزء من العينة وعددها 15 مديراً ومديرة ثم إعادة تطبيقها على العينة نفسها بعد فترة زمنية مناسبة فكانت النتيجة كما في الجدول (2):

الجدول (2) يبين بيرسون ومستوى الدلالة القبلي والبعدي

البيسون	الدلالة	العينة	القبلي	البعدي
بيرسون (قبلي)	0.841**	15	1	
مستوى الدلالة	0.000			
بيرسون (بعدي)	0.841**	15		1
مستوى الدلالة	0.000			

ومن خلال استخدام معامل بيرسون نجد أن قيمة $r = 0.841$ وهو ذو دلالة عند مستوى دلالة 0.01 وهو ما يؤكد وجود ثبات بطريقة الإعادة.

صدق الاتساق الداخلي: المحور الأول : التخطيط قبل حدوث الأزمة : وكما هو موضح في الجدول(3):

الجدول(3) يبين صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	العينة	بيرسون	الدلالة
1.	تكون فريقاً للتعامل مع الأزمات التي تواجه المدرسة.	15	0.740**	0.000
2.	تتوقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل التغيرات التي تشير إلى وقوع أزمة .	15	0.730**	0.000
3.	تستفيد من وسائل الإنذار المبكر ، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة، كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها .	15	0.554**	0.000
4.	تبحث عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل حدوثها.	15	0.467**	0.000
5.	تضع إجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها.	15	0.831**	0.000
6.	تضع سيناريوهات بديلة بالأشكال المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها .	15	0.746**	0.000
7.	توضح خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة لجميع فئات المجتمع المدرسي للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة	15	0.524**	0.000
8.	تقدر الوقت المناسب للتدخل للتعامل مع الأزمة قبل حدوثها	15	0.721**	0.000
9.	تحدد الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل حدوثها	15	0.627**	0.000
10.	تحرص على توفير قاعدة معلومات يتم توظيفها للتعامل مع الأزمة .	15	0.634**	0.000
11.	تضع نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار لتوفير عنصر الأمان في المدرسة.	15	0.675**	0.000
12.	تتشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات المجتمع المدرسي بطريقة مبسطة عن طريق النشرات ، والكتيبات، وإلقاء المحاضرات .	15	0.462**	0.001
13.	توفر نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة فئات المجتمع المدرسي على المستوى الأفقي والرأسي	15	0.772**	0.000

0.001	.453**	15	تحدد الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة في أثناء مواجهتها	14.
.000	.602**	15	تحرص على سرعة وصول المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات	15.
.000	.622**	15	تكون فريقاً للتعامل مع الأزمات التي تواجه المدرسة.	16.

المحور الثاني: التخطيط بعد حدوث الأزمة : وكما هو موضح في الجدول (4):

الجدول (4) يبين صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	العينة	بيرسون	الدلالة
17.	تحدد الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة بعد حدوثها	15	.588**	.000
18.	تفحص خطط طوارئ الأزمات باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع .	15	.734**	.000
19.	تضع خطط تعليمية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والمواقف الجديدة	15	.611**	.000
20.	تصف الواقع التعليمي وتحلله باستمرار	15	.753**	.000
21.	تقوم بوضع بعض التوصيات والمقترحات لتلافي حدوث الأزمات بالمستقبل	15	.759**	.000
22.	تعد سجلاً يشمل التجارب السابقة لمواجهة الأزمات للإفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية .	15	.644**	.000
23.	تستخدم الحاسوب كوسيلة لحفظ المعلومات المتعلقة بالأزمات واسترجاعها وتحليلها وتصنيفها.	15	.584**	.000
24.	تضع خطراً قصيرة الأمد لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل حدوث الأزمة	15	.715**	.000
25.	تضع خطراً متوسطة الأمد لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل حدوث الأزمة	15	.722**	.000
26.	تضع خطوات طويلة الأمد لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل حدوث الأزمة	15	.840**	.000
27.	تطور خطراً فعالة لمواجهة الأزمات مستقبلاً في ضوء خطط الأزمات السابقة	15	.417**	.003
28.	تحرص على تقييم الإمكانيات والقوى البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات باستمرار	15	.654**	.000

من خلال استخدام معامل بيرسون نجد أن جميع العبارات قد أعطت مستوى دلالة 0.01 وهو ما يؤكد وجود اتساق داخلي بين العبارات والأبعاد المدروسة، مما سبق تبين أن جميع العبارات قد أعطت مستوى دلالة أصغر من 0.01 عدا السؤالين 27 - 30 كما هو موضح في الجدول(5):

الجدول(5) يبين صدق الاتساق الداخلي للمقياس ككل

التخطيط بعد حدوث الأزمة	التخطيط قبل حدوث الأزمة	العينة	بيرسون للمقياس الكلي
.821**	.383**	15	
.000	.006	15	مستوى الدلالة

من الجدول (5) وبعد استخدام معامل بيرسون نجد أن البعدين المدروسين قد أعطيا مستوى دلالة أصغر من 0.01 وهو ما يؤكد وجود اتساق داخلي بين البعدين المدروسين و المجموع الكلي للمقياس.

5. النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

الفرضية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات مديري مدارس التعليم الثانوي العام تجاه دورهم في التخطيط لمواجهة الأزمات التعليمية في مدينة دمشق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري.

الجدول (6): ANOVA: تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة لأفراد العينة

المحور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة	القرار
التخطيط قبل حدوث الأزمة	238.259	2	119.130	11.875	.000	دالة
	521.668	52	10.032			
	759.927	54				
التخطيط بعد حدوث الأزمة	781.244	2	390.622	12.968	.000	دالة
	1566.284	52	30.121			
	2347.527	54				
المجموع الكلي	1872.782	2	936.391	16.946	.000	دالة
	2873.327	52	55.256			
	4746.109	54				

أولاً : التخطيط قبل حدوث الأزمة: باستخدام اختبار One way anova نجد أن قيمة ف = 11.875 ومستوى دلالتها 0.000 وهو أصغر من 0.05 وهذا ينفي صحة الفرضية الصفرية أي توجد فروق، ولمعرفة الفروق بين المجموعات نستخدم اختبار شيفيه كما هو مبين بالجدول (7):

الجدول (7) يبين اختبار شيفيه دلالة الفروق بين فئات عدد سنوات الخدمة في الإدارة بالنسبة للمحور الأول

(I)	(J)	متوسط الاختلاف (I-J)	الدلالة	القرار
10 دون	10-20	-1.42788	.373	غير دالة
	20 فوق	-5.23077*	.000	دالة
10-20	10 دون	1.42788	.373	غير دالة
	20 فوق	-3.80288*	.009	دالة
20 فوق	10 دون	5.23077*	.000	دالة
	10-20	3.80288*	.009	دالة

من الجدول (7) نجد فروقاً بين الخبرة فوق 20 سنة وباقي المجموعات لصالح فوق 20 سنة ثانياً : التخطيط بعد حدوث الأزمة: باستخدام اختبار One way anova نجد أن قيمة ف = 12.968 ومستوى دلالتها 0.000 وهو أصغر من 0.05 وهذا ينفي صحة الفرضية الصفرية أي توجد فروق، ولمعرفة الفروق بين المجموعات نستخدم اختبار شيفيه كما هو مبين بالجدول (8)

بالجدول (8) يبين اختبار شيفيه دلالة الفروق بين فئات عدد سنوات الخدمة في الإدارة بالنسبة للمحور الثاني

القرار	الدلالة	متوسط الاختلاف (I-J)	(J)	(I)
غير دالة	.761	-1.29327-	10-20	10 دون
دالة	.000	-9.26923*	20 فوق	
غير دالة	.761	1.29327	10 دون	10-20
دالة	.001	-7.97596*	20 فوق	
دالة	.000	9.26923*	10 دون	20 فوق
دالة	.001	7.97596*	10-20	

من الجدول (8) نجد فروقاً بين الخبرة فوق 20 سنة وباقي المجموعات لصالح فوق 20 سنة

المجموع الكلي: باستخدام اختبار One way anova نجد أن قيمة ف = 12.968 ومستوى دلالتها 0.000 وهو أصغر من 0.05 وهذا ينفي صحة الفرضية الصفرية، أي توجد فروق ولمعرفة الفروق بين المجموعات نستخدم اختبار شيفيه كما هو مبين بالجدول (9):

الجدول (9) يبين اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين فئات عدد سنوات الخدمة في الإدارة بالنسبة للاستبانة لكل

القرار	الدلالة	متوسط الاختلاف (I-J)	(J)	(I)
غير دالة	.519	-2.72115-	10-20	10 دون
دالة	.000	-14.50000*	20 فوق	
غير دالة	.519	2.72115	10 دون	10-20
دالة	.000	-11.77885*	20 فوق	
دالة	.000	14.50000*	10 دون	20 فوق
دالة	.000	11.77885*	10-20	

من الجدول (9) نجد فروقاً بين الخبرة فوق 20 سنة وباقي المجموعات لصالح فوق 20 سنة، ويمكن تفسير ذلك بأن المديرين يعملون على تطوير أنفسهم، وتغيير اتجاهاتهم ومفاهيمهم في ضوء المستجدات الجديدة، أي أنه كلما زادت سنوات الخبرة كلما زاد دور المديرين في التخطيط لمواجهة الأزمات.

الفرضية الثانية : هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات مديري مدارس التعليم الثانوي العام تجاه دورهم في التخطيط لمواجهة الأزمات التعليمية في مدينة دمشق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ت ستودنت لأفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	د.ح	الدلالة	القرار
--------	---------	-------	-----------------	-------------------	------------	-----	---------	--------

التخطيط قبل حدوث الأزمة	جامعي	41	36.9512	2.74728	-4.199-	53	.000	غير دالة
	دراسات	14	41.2143	4.54344				
التخطيط بعد حدوث الأزمة	جامعي	41	16.7561	4.52648	-4.731-	53	.000	غير دالة
	دراسات	14	24.9286	7.99485				
المجموع الكلي	جامعي	41	53.7073	5.67558	-5.226-	53	.000	غير دالة
	دراسات	14	66.1429	11.90900				

أولاً : التخطيط قبل حدوث الأزمة: باستخدام اختبار ت ستودنت نجد أن قيمة ت = 4.199 ومستوى دلالتها 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 وهذا ينفي صحة الفرضية الصفرية أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية 0.05 بين مديري مدارس التعليم الثانوي تجاه دورهم في التخطيط لمواجهة الأزمات التعليمية قبل حدوث الأزمة في مدينة دمشق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهو لصالح المتوسط الأكبر أي الدراسات العليا.

ثانياً : التخطيط بعد حدوث الأزمة: باستخدام اختبار ت ستودنت نجد أن قيمة ت = 4.731 ومستوى دلالتها 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 وهذا ينفي صحة الفرضية الصفرية أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية 0.05 بين مديري مدارس التعليم الثانوي تجاه دورهم في التخطيط لمواجهة الأزمات التعليمية بعد حدوث الأزمة في مدينة دمشق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهو لصالح المتوسط الأكبر أي الدراسات العليا.

المجموع الكلي: باستخدام اختبار ت ستودنت نجد أن قيمة ت = 5.226 ومستوى دلالتها 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 وهذا ينفي صحة الفرضية الصفرية أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية 0.05 بين مديري مدارس التعليم الثانوي تجاه دورهم في التخطيط لمواجهة الأزمات التعليمية في مدينة دمشق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهو لصالح المتوسط الأكبر أي الدراسات العليا.

ويمكن تفسير ذلك بأن المديرين من حملة الدراسات العليا يملكون من المعرفة العلمية بمجال التخطيط المرهلي والمستقبلي وأسسها لمواجهة الأزمات أكثر من المديرين من حملة الإجازة فقط، بالإضافة إلى أنهم أكثر إطلاعاً على الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة والتخطيط.

الفرضية الثالثة : هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات مديري مدارس التعليم الثانوي العام تجاه دورهم في التخطيط لمواجهة الأزمات التعليمية في مدينة دمشق تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ت لإجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

المحور	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	د.ح	الدلالة	القرار
التخطيط قبل حدوث الأزمة	ذكر	18	38.3889	3.10860	-410-	53	.683	غير دالة
	أنثى	37	37.8649	4.05629				
التخطيط بعد حدوث الأزمة	ذكر	18	18.4444	5.76217	-805-	53	.424	غير دالة
	أنثى	37	19.0270	7.02965				
المجموع الكلي	ذكر	18	56.8333	6.91333	-730-	53	.468	غير دالة

				10.45303	56.8919	37	أنثى
--	--	--	--	----------	---------	----	------

أولاً : التخطيط قبل حدوث الأزمة: باستخدام اختبار ت ستيودنت نجد أن قيمة ت = 0.410 ومستوى دلالتها 0.683 وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 وهذا يؤكد صحة الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق.

ثانياً : التخطيط بعد حدوث الأزمة: باستخدام اختبار ت ستيودنت نجد أن قيمة ت = 0.805 ومستوى دلالتها 0.424 وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 وهذا يؤكد صحة الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق.

المجموع الكلي: باستخدام اختبار ت ستيودنت نجد أن قيمة ت = 0.730 ومستوى دلالتها 0.468 وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 وهذا يؤكد صحة الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق.

ويمكن تفسير ذلك بأنه في عصرنا هذا لم يعد هناك فرق بين الذكور والإناث، فطموح الإناث لتبوء المناصب جعلهن مع الذكور بنفس القدر من الإطلاع والاهتمام بالعمل والتخطيط لمواجهة الأزمات.

6. النتائج المتعلقة بسؤال البحث:

ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للتخطيط لمواجهة الأزمات التعليمية في مدينة دمشق

؟

الجدول (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة

المحور	العدد	متوسط الحسابي	انحراف معياري
التخطيط قبل حدوث الأزمة	55	2.3773	.23446
التخطيط بعد حدوث الأزمة	55	1.5697	.54945
المجموع الكلي	55	1.9735	.35879

تبين من الجدول (12) بدراسة المتوسط الحسابي وبمقارنته مع متوسط المقياس الديكارتي (3) نجد أن متوسطات المدراء كانت أصغر من متوسط المقياس وبالتالي كان مستوى قبول المدراء ضعيفة، أي أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للتخطيط لمواجهة الأزمات التعليمية التي تحدث في مدارسهم ضعيفة. ويمكن تفسير ذلك بأن المديرين والمديرات لا يملكون الوعي بأهمية وضرورة التخطيط للمستقبل لتلافي حدوث الأزمات وأنهم يميلون إلى التعامل بشكل تقليدي مع الأزمات هذا من جهة، أما من جهة أخرى فإنه يشير إلى عدم اهتمام المستويات الإدارية الأعلى بتطبيق التخطيط لمواجهة الأزمات داخل المدارس وما لهذا من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها.

الاستنتاجات والتوصيات:

توصل البحث إلى ضرورة:

- نشر الوعي بأهمية التخطيط المرحلي والمستقبلي وضرورته لسير العملية التعليمية.
- إعداد دورات تدريبية للمديرين والمديرات تساعدهم في التخطيط لمواجهة الأزمات التعليمية التي تتعرض لها مدارسهم.
- اهتمام المستويات الإدارية الأعلى بتطبيق التخطيط لمواجهة الأزمات التعليمية لما لذلك من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

المراجع:

1. أحمد، أحمد إبراهيم: إدارة الأزمات في المدارس، الأسباب والعلاج، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، (2002)، ص227.
2. أحمد، أحمد إبراهيم: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ط1، (2001)، ص415.
3. أحمد، أحمد إبراهيم: إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، (2001)، ص152.
4. الحجي، أحمد اسماعيل: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي القاهرة، (1998)، ص460.
5. الخضير، محسن أحمد: إدارة الأزمات . القاهرة، مجموعة النيل العربية، (2003)، ص471.
6. الخضير، محسن أحمد: إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة، (1990)، ص264.
7. العجمي، محمد حسنين.حسان، حسن محمد إبراهيم: الإدارة التربوية، دار المسيرة، (2007)، ص420.
8. الهزايمة، وصفي: القيادة وإدارة الأزمات التربوية، ط1، عالم الكتب الحديث، اردب، الأردن، (2004)، ص181.
9. بيومي، محمد غازي: تحسين قدرة المدارس الثانوية على إدارة أزمات الطوارئ، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد14، عدد 50، تصدر عن المركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع مكتب التربية العربي لدول الخليج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (2008)، ص1.
10. حافظ، هنداي محمود: إدارة الأزمة التعليمية، المفهوم والنظرية، المؤتمر السنوي الثاني: إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس من 22-24 يناير، (1994)، ص2.
11. سليمان، ريم ميهوب: الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية، دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة، كلية التربية، جامعة طنطا، (2001)، ص1.
12. شريف، منى صلاح الدين: إدارة الأزمات وسيلة للبقاء والبيان للطباعة والنشر، القاهرة، (1998)، ص200.
13. قطيط، محمد أحمد عدنان: تطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في الجمهورية العربية المصرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، (2004)، ص1.
14. كامل، محمد عبد الوهاب: سيكولوجية إدارة الأزمات ، دار الفكر، الأردن، ط1، (2004)، ص320.
15. مساد، عمر حسن: الإدارة التعليمية، عمان، دار الصفا، ط1، (2005)، ص400.
16. مصطفى، يوسف عبد المعطي: الإدارة التربوية، دار الفكر العربي، ط1، كلية التربية، الفيوم، القاهرة، (2005)، ص500.
17. وزارة التربية: ملامح الإستراتيجية التربوية في الجمهورية العربية السورية خلال الفترة 2000_2010، دمشق، (2001)، ص10.
18. هيكل، محمد: مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، (2007)، ص305.

19. EDWARDS, WILLIAMS: "training s school administrators for crisis Management", Ed.D. University of Georgia , 1992 ,in dissert .ABST . int.vol. (53), n,(7), January, (1993),p1
20. FINK, STEVEN :crisis management ,planning for inevitable .american management Association, New York, (1986),p245
21. KIBBLE, D : A Survey of Lea Guidance and Support for the Management of crisis in Schools.19(3) Leaderships Management School, (1999),p1
22. RETTING, M: Seven Steps: School Must Develop Comprehensive Plans That Anticipate and Prepare for Every Imaginable Crisis. Health & Safety ,79 (1), (1999),p1
23. TORRINGTON, D: effective management: people and organization. New York, prentice hall book inc. (1994),p490
24. WILKINS, JANIE: "analysis of programs of crisis Management leading toward the development of a model for schools ",ph. D. Walden university , in dissert .ABST. int, vol.(58) no (8).February (1998),p1