

دور القيادات التعليمية فى مواجهة الأزمات المدرسية
المستجدة بالمجتمع المصرى

إعداد

شيماء منير عبد الحميد العلقامى

طالبة فى مرحلة الماجستير

بكلية البنات - جامعة عين شمس

إشراف

د. / وسامة مصطفى مطاوع
مدرس أصول التربية
كلية البنات
جامعة عين شمس

أ.د/ سوزان محمد المهدي
أستاذ أصول التربية
كلية البنات
جامعة عين شمس

١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م

دور القيادات التعليمية فى مواجهة الأزمات المدرسية المستجدة بالمجتمع المصرى

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

التعرف على الأسس النظرية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية، ورصد الأزمات التي تعرضت لها المدارس عقب ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م و٣٠ يونيو ٢٠١٣م، وإبراز أهم الممارسات السلوكية لمديرى مدارس المرحلة الثانوية في التعامل مع الأزمات المستجدة عقب ثورة ٢٥ يناير و٣٠ يونيو، والوقوف على الصعوبات التي واجهت مديرى ومسئولى وحدة إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية في التعامل مع الأزمات المستجدة وكيفية التغلب عليها من وجهة نظرهم، والتوصل لمجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل دور مديرى المدارس الثانوية ومسئولى وحدة إدارة الأزمات.

مصطلحات الدراسة:

الدور- الأزمات - الأزمة المدرسية -الأزمة المدرسية المستجدة- القيادة التربوية

The Role of Education Leaders in Facing the Emerging School Crisis in the Egyptian Community

The study aimed to recognize the Crises Management Concept, its stages, characteristics, causes, types and strategies, monitoring the crises that schools were exposed to following the 25 January revolution, highlighting the most important behavioral practices of the secondary schools managers in dealing with emerged crises following the 25 January revolution and the ways to overcome them, and reaching a suggestions to activate the secondary schools managers performance as well as the responsible of the Crisis Management Unit when dealing with crises.

Key words:

Role – Crisis – School crisis – Emerging school crisis – Educational leadership

مقدمة

إن أهمية التعليم مسألة لم تعد اليوم محل جدل فى أية منطقة من العالم، فالتجارب الدولية المعاصرة أثبتت أن بداية التقدم الحقيقية بل والوحيدة هى التعليم، وأن كل الدول المتقدمة تقدمت من بوابة التعليم وتضع التعليم فى أولوية برامجها وسياساتها، وأن حقيقة التنافس الذى يجرى فى العالم هو تنافس تعليمى. حيث إن ثورة المعلومات والتكنولوجيا فى العالم فرضت علينا أن نتحرك بسرعة وفاعلية لنلحق بركب هذه الثورة، لأن من يفقد فى هذا السباق العلمى والمعلوماتى مكانته، لن يفقد فقط صدارته، ولكنه يفقد قبل ذلك إرادته. ويعيش التعليم فى معظم دول العالم أزمة حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها؛ حيث تختلف فى شدتها ومشكلاتها من دولة إلى أخرى تبعاً لاختلاف الظروف المحلية الخاصة بكل دولة، وأن النظم التعليمية القومية فى بلدان العالم المختلفة تبدو دائماً مرتبطة بحياة لا تخلو من الأزمات؛ حيث عانت هذه النظم بوجه عام من النقص فى الموارد التعليمية.^(١)

وتفرض تحديات ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجى المذهل فى القرن الواحد والعشرين على

جميع مؤسسات الدولة، وعلى الأخص المؤسسات التعليمية، أن تضع خططا علمية منظمة ومستمرة ومدروسة وواعية لمنع الأزمات والكوارث والتدريب على مواجهتها. ونظرا لخطورة النتائج التى تسفر عن الأزمات بكل أنواعها، تحرص المؤسسات التعليمية على استخدام استراتيجيات متنوعة تؤكد على المشاركة مع العاملين فى المؤسسة أو المدرسة أو القيادة الجماعية فى التفكير والتنفيذ ثم المتابعة والتقويم وتفعيل ذلك من خلال قيام المؤسسة بتشكيل اللجان وفرق العمل، وتنظيم بيانات خاصة بالأزمات، وإعداد وتدريب الأفراد لمواجهتها.^(٢)

ولمدير المدرسة دور كبير فى إدارة الأزمات ومواجهتها، فهو المسئول عن مدرسته يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ويقتضى التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيلهم وتدريبهم تدريبا وافيا لصفى مهاراتهم ومواهبهم واستعدادهم الطبيعى.^(٣) ولم تتوقف الأزمات التعليمية عند هذا الحد، ولكن ظهرت أزمات من نوع جديد ناتجة عن أحداث ثورة ٢٥

يناير ٢٠١١م و ٣٠ يونيو ٢٠١٣م التي مرت بها البلاد؛ حيث تغيرت الكثير من المفاهيم، وحتمت علينا أحداث ثورة أخرى مماثلة على أساليب التعليم والمناهج الدراسية لتتلاءم مع ما حملته هذه الثورة من مفاهيم جديدة مثل الديمقراطية، والمواطنة، والمشاركة، والحرية، والعدالة الاجتماعية، حتى نستطيع تخريج متعلم قادر على التعامل مع المعطيات المحلية، والحفاظ على مخرجات هذه الثورة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعرضت المؤسسات التعليمية لنوع جديد من الأزمات بعد حدوث ثورة ٢٥ يناير و ثورة ٣٠ يونيو مثل العنف، الشغب، التخريب، العصيان من جانب الطلاب، الانفلات الأمني، الانفلات الأخلاقي، الاعتصام من قبل المعلمين والعاملين وإضرابهم عن العمل، الغياب المتواصل، التوقف عن الدراسة، تأجيل الامتحانات، الحرائق داخل المدرسة والذي أدى إلى تصدع المباني والاضطرار لنقل الطلاب لمدارس أخرى، التعدي على المعلمين والمسؤولين، الاعتداء على أتوبيسات المدارس والذي يؤدي إلى قلة وصول الطلاب في المواعيد المحددة مما يتسبب في حالة من الذعر والقلق والخوف لأولياء أمور الطلاب.

كل هذه الأزمات تحتاج إلى تفعيل دور وحدة إدارة الأزمات داخل المدارس، وتفعيل ممارسات المديرين والقيادات حتى يكونوا قادرين على مواجهة مثل هذه الأزمات، والسيطرة عليها ومحاولة منع حدوثها مرة أخرى.

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية؟
٢. ما الأزمات التي تعرضت لها المدارس عقب ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م و ٣٠ يونيو ٢٠١٣م؟
٣. ما أهم الممارسات السلوكية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في التعامل مع الأزمات المستجدة عقب ثورة ٢٥ يناير و ٣٠ يونيو؟
٤. ما الصعوبات التي واجهت مديرو ومسئولو وحدة إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية في التعامل مع الأزمات المستجدة وكيفية التغلب عليها من وجهة نظرهم؟
٥. ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل دور مديري المدارس الثانوية ومسئولي وحدة إدارة الأزمات بها فى التعامل مع الأزمات المستجدة وكيفية التغلب عليها؟

أهداف الدراسة:**هدفت الدراسة إلى ما يلي:**

١. التعرف على الأسس النظرية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية.
٢. رصد الأزمات التي تعرضت لها المدارس عقب ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م و ٣٠ يونيو ٢٠١٣م.
٣. إبراز أهم الممارسات السلوكية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في التعامل مع الأزمات المستجدة عقب ثورة ٢٥ يناير و ٣٠ يونيو.
٤. الوقوف على الصعوبات التي واجهت مديري ومسؤولي وحدة إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية في التعامل مع الأزمات المستجدة وكيفية التغلب عليها من وجهة نظرهم.
٥. التوصل لمجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل دور مديري المدارس الثانوية ومسؤولي وحدة إدارة الأزمات بها في التعامل مع الأزمات المستجدة وكيفية التغلب عليها.

أهمية الدراسة:**تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:**

١. من المأمول أن تساعد الدراسة واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في وضع القرارات التي تساعد في تفعيل دور مديري المدارس الثانوية ومسؤولي وحدة إدارة الأزمات بها لكي تكون قادرة على أداء أدوارها على أكمل وجه.
٢. قد تفيد الدراسة مديري المدارس ومسؤولي وحدة إدارة الأزمات بها في التغلب على الصعوبات التي تعرضوا لها أثناء مواجهة الأزمات المستجدة بعد ثورة ٢٥ يناير و ٣٠ يونيو.
٣. من المأمول أن تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية تساهم في التقليل من حدوث الأزمات والخسائر الناتجة عنها حتى تسير العملية التعليمية في المسار المخطط لها.
٤. قد تساعد الدراسة في الكشف عن الممارسات السلوكية لمديري المدارس ومسؤولي وحدة إدارة الأزمات بها لمعرفة نقاط القوة والضعف في التعامل مع الأزمات عند وقوعها.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

١. **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على الممارسات السلوكية لمديري ومسئولي وحدة إدارة الأزمات فى مدارس المرحلة الثانوية بمدينة القاهرة فى التعامل مع الأزمات الناتجة عن ثورة ٢٥ يناير و ٣٠ يونيو وكيفية التغلب عليها.
٢. **حدود بشرية:** مديرو المدارس الثانوية ومسئولو وحدة إدارة الأزمات بها.
٣. **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على بعض مدارس المرحلة الثانوية بالمناطق المحيطة بالأحداث الجارية [مصر الجديدة – مدينة نصر - غرب القاهرة (ميدان التحرير) - عابدين]
٤. **حدود زمانية:** الفصل الدراسى الأول من العام الدراسى (٢٠١٤م-٢٠١٥م).

منهج الدراسة وأدواتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفى الذى يُعرف فى مجال التربية " بأنه عملية البحث والتقصى حول الظواهر التعليمية والنفسية كما هى قائمة فى الحاضر ، ووصفها وصفا دقيقا، وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها ، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية والنفسية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى خصائص الظواهر أو المشكلات التى ندرسها من جميع جوانبها، وتقديم الحلول لها ، ووضع بعض التنبؤات الخاصة بها فى المستقبل .^(٤)

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى؛ لأنه يفيد فى رصد ظاهرة البحث ، وتحديد الحقائق المتعلقة بواقع الأزمات التعليمية المستجدة بعد ثورة ٢٥ يناير و ٣٠ يونيو، ومن ثم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، والتعرف على العوامل المؤثرة فيها، وتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج وتفسيرها.

أدوات الدراسة :

- استخدمت الدراسة استبانة هدفت التعرف على الأتى:
 - واقع الأزمات التى تعرضت لها المدارس عقب ثورة ٢٥ يناير و ٣٠ يونيو.
 - الممارسات السلوكية لمديري المدارس الثانوية عند التعامل مع الأزمات المدرسية المستجدة فى المجتمع المصرى.

○ الصعوبات التي واجهت مديري المدارس الثانوية ومسئولى وحدة إدارة الأزمات بها عند التعامل مع الأزمات المستجدة.

مصطلحات الدراسة:

تمثلت مصطلحات الدراسة فيما يلي:

(١) الدور Role :

- يعرف معجم لسان العرب الدور لغويا بأنه "السلوك المتوقع من الفرد فى الجماعة أو النمط الثقافى المحدد لسلوك الفرد الذى يشغل مكانة معينة" (٥).
- ويعرف الدور اصطلاحيا بأنه " مجموعة من الأنماط السلوكية للوظائف المتوقعة والمقاة على عاتق فرد ما والتي يقوم بها فى سياق اجتماعى معين" (٦).
- وتعرف الدراسة الدور إجرائيا بأنه "مجموعة من الممارسات السلوكية الفعلية التى يقوم بها مديري المدارس فى مواجهة الأزمات المدرسية المستجدة فى المجتمع المصرى".

(٢) الأزمات Crisis :

- يعرفها المعجم الوجيز لغويا "بأنها الشدة والضيق، وجمعها أوازم، ويقال أزمة سياسية، ومالية، وغيرها" (٧).
- تعرف الأزمة اصطلاحيا بأنها "موقف، أو حالة حرجة يواجهها متخذ القرار فى أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، جامعة، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية" (٨).

- و تعرف الدراسة الأزمة إجرائيا بأنها "حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل، وذلك مثل الأزمات التي أدت إلى تعطيل الدراسة أثناء الإضرابات والعنف وأعمال التخريب للمباني المدرسية وغير ذلك".

(٣) الأزمة المدرسية **school crisis**:

- تعرف اصطلاحيا بأنها "الحالة التي يعيشها مدير المؤسسة التعليمية عند مواجهة مواقف طارئة تشكل خطراً عليه، وعلى العاملين معه، ويصاحبها تهديد، وقلة معلومات، وإمكانيات، وضيق وقت، مما يضطر لمواجهتها بسلوكيات قد تكون إيجابية فتأخذ بمجرى الأزمة إلى بر الأمان، والنجاة، أو سلبية، فتجلب الشقاء له، ولمن معه".^(٩)
 - وتعرف الدراسة الأزمة المدرسية إجرائيا بأنها "أحداث مفاجئة غير متوقعة تتمتع بخاصية الطوارئ، ولها قدرة على التأثير على مجتمع المدرسة من طلبة، ومعلمين، وتسبب لهم ردود أفعال قوية، وتكون بعيدة عن الخبرات المألوفة للعاملين في المدرسة، مما يسبب صعوبة في التعامل معها".
- كما تعرف الدراسة الأزمة المدرسية المستجدة إجرائيا بأنها:

- مجموعة من الأحداث غير المتوقعة التي تعرضت لها المدارس أثناء وعقب ثورتى ٢٥ يناير ٢٠١١م و٣٠ يونيو ٢٠١٣م مما أحدثت خلافاً في النظام التعليمى وأثر سلباً على سير العملية التعليمية مثل غلق المدارس لفترات زمنية طويلة ، وإضراب الطلاب والمعلمين ، أعمال الشغب ، العنف والإرهاب.

(٤) القيادة التربوية **Educational Leadership**

- تعرف القيادة التربوية اصطلاحيا بأنها: "كل نشاط اجتماعى تربوى هادف يدرك فيه الفرد أنه عضو في جماعة يرفع مصالحها ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير، والتعاون المشترك في رسم الخطط، وتوزيع المسئوليات وفق الكفايات، والاستعدادات البشرية، والإمكانات المادية المتاحة للمؤسسة التربوية".^(١٠)

- وتعرفها الدراسة **إجرائياً** بأنها "عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة، وأن كل فرد يؤدي دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف، والتخطيط، وتنفيذ العمل، وتحقيق التقدم في الأداء، ووضع معايير لقياس هذا الأداء، ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة، وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز".

الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة بدءاً بالدراسات العربية ثم الأجنبية طبقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

أولاً - الدراسات العربية

وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

(١) دراسة هند الشوربجي (٢٠٠٨) بعنوان "تفعيل وحدة إدارة الأزمات بمدارس التعليم الثانوي

العام [تصور مقترح]"^(١١):

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم الأزمة وأسبابها ومراحل نشأتها، ورصد الأزمات التي حدثت والأزمات المتوقعة حدوثها بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، وتحديد أوجه القصور بوحدة إدارة الأزمات بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، والتوصل إلى التصور المقترح لمعالجة أوجه القصور وتفعيل وحدة إدارة الأزمات بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

واستخدمت الدراسة المنهج الأثنوجرافي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أ. من أهم خصائص الأزمة التعقيد والتشابك، والتهديد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، والتخبط في اتخاذ القرارات.

ب. من أهم الأزمات التي تحدث في مدارس التعليم الثانوي أزمة المباني المدرسية، والمشكلات السلوكية والأخلاقية للطلاب، والمواقف الطارئة، والمفاجئة التي تحدث بالمدرسة مثل مصرع طالب داخل المدرسة.

ج. توجد مجموعة من المعوقات التي تعوق وحدة إدارة الأزمات مثل نقص المعلومات، وضعف كفاءة الأعضاء.

د. وحدة إدارة الأزمات بالمدارس لم تكن مفعلة، ويوجد قصور في أداء أعضائها لوظائفهم وليس هناك أهداف محددة ولا خطط مكتوبة.

هـ. تم تفعيل بعض الجوانب في بعض المدارس بعد معايشة الباحثة لها في فترة التطبيق.

(٢) دراسة عماد رضوان (٢٠٠٩) بعنوان "السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في التعامل مع الأزمات المدرسية"^(١٢):

هدفت الدراسة رصد واقع التعليم الثانوي الصناعي نظام الثلاث سنوات في مصر، والتعرف على خصائص السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية الصناعية، ونظرياته، وأنماطه في التعامل مع الأزمات المدرسية، وتقديم تصور مقترح للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في تعاملهم مع الأزمات المدرسية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أ. ضرورة تشكيل فريق عمل لمواجهة الأزمات المدرسية مؤهل ومدرب بدرجة كافية تمكنه من القيام بواجباته تجاه مواجهة الأزمات والعمل لصالح المدرسة.

ب. ضرورة تفويض مدير المدرسة لبعض الصلاحيات للعاملين معه أثناء الأزمة لكي يستطيعوا التصرف.

ج. توافر نظام فعال للإنذار المبكر داخل المدرسة.

(٣) دراسة رهنف غنيف (٢٠١٣) بعنوان "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات

في المدارس الثانوية، دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الثانوية العام في محافظة

دمشق".^(١٣)

هدفت الدراسة تحديد درجة فاعلية أداء مديرى المدارس الثانوية فى إدارة الأزمات ، وتحديد أثر متغيرات (الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل التربوى) على أداء مديرى المدارس الثانوية فى إدارة الأزمات فى مدينة دمشق.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

أ. بلغت درجة فاعلية مديرى المدارس الثانوية فى إدارة الأزمات درجة متوسطة.

ب. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إستجابات المديرين على مقياس فاعلية

المديرين فى إدارة الأزمات فى المدارس الثانوية فى مدينة دمشق يعزى إلى متغيرات

(الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل التربوى) .

(٤)دراسة عزيزة طيب (٢٠١٤) بعنوان "واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات فى حائل

لإدارة الأزمات المدرسية" (١٤)

هدفت الدراسة التعرف على واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات فى مدينة حائل

لإدارة الأزمات المدرسية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى المسحى.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

أ. قصور فى درجة جاهزية المدارس لإدارة الأزمات من حيث جاهزية المباني لتجهيزات

السلامة.

ب. ندرة توافر الكادر المدرسى المتخصص لإدارة الأزمة (فريق وحدة إدارة الأزمات).

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

وتوضحها الدراسة من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالى:

(١)دراسة باربرا جيني (Barbra, Gain Louise) (٢٠٠٣) بعنوان "إنشاء أحياء مدرسية

مستعدة لمواجهة الأزمات" (١٥):

هدفت الدراسة اكتشاف حالات من الأزمات فى الأحياء المدرسية العامة فى ولاية كاليفورنيا، وتركز الدراسة على الإعداد لإدارة الأزمة فى الأحياء المدرسية جنوب كاليفورنيا، ومدى كون هذه الأحياء مستعدة لمواجهة الأزمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى المسحى. وتوصلت الدراسة إلى أن الأحياء المدرسية العامة بجنوب كاليفورنيا قد خطت خطوات واسعة فى إنجاز الاستراتيجيات التقليدية والمعروفة فى إدارة الأزمات، وهناك حاجة إلى قادة تربويين لعمل تدريب على إدارة الأزمات كأولوية غير قابلة للتفاوض حتى نضمن قدرة المدرسة على تعليم الأطفال فى بيئة آمنة مع الحفاظ على الاتصال والعلاقات مع الجماهير.

(٢) دراسة دوجلاس جون (Douglas John) (٢٠٠٨) بعنوان "الرد على انحراف الطلاب للمظاهرات" (١٦):

هدفت الدراسة وضع استراتيجيات وحلول يمكن عن طريقها التغلب على المظاهرات التى تخرج من المدارس.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب وضع خطط شاملة لإدارة الطوارئ والأزمات بتقديم المساعدة التقنية من خلال الدورات التدريبية، والنشرات، والرد على الطلبات الفردية للحصول على معلومات، وذلك من خلال المواقع التى أنشئت، والتى تحتفظ بالمعلومات.

(٣) دراسة آدينجتون (Adington) (٢٠٠٩) بعنوان "التأمين العام للمدارس بالشرطة والكاميرات كرد فعل لأحداث كولومبيا" (١٧):

هدفت الدراسة معرفة هل تزويد المدارس بوسائل التأمين حديثة سوف يقلل من أحداث العنف التى تشهدها المدارس خاصة بعد أحداث القتل، التى حدثت مؤخراً فى مدارس كولومبيا، مثل تزويد المدارس بكاميرات المراقبة، أو أفراد الشرطة للحراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن هذه الوسائل المتطورة في المراقبة تقلل من أحداث العنف، فإنها تقلل من حرية الطلاب وخصوصياتهم، وهذا ما يتعارض ومبادئ الحرية، والديموقراطية المكفولة للأفراد.

(٤) دراسة كينج شوت وماكنزي Brian F King Shott, Douglas G. Mckenziel

(٢٠١٣) بعنوان "تطوير بروتوكولات إدارة الأزمات لتأمين المدارس"^(١٨):

هدفت الدراسة محاولة تطوير بروتوكولات إدارة الأزمات بالمدارس العامة من أجل إيجاد بيئة هادئة آمنة للطلاب، ولكي تحقق العملية التعليمية أهدافها دون وجود معوقات، وتقليل الخواطر التي يتعرض لها الطلاب خاصة بعد حوادث القتل والانتحار، التي تزايدت بصورة ملحوظة بالمدارس، والتي تبعث القلق والرعب في نفوس الطلاب.

وقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس بجميع مراحلها من (KG – G12). وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إيجاد بيئة آمنة للطلاب داخل المدرسة هي في المقام الأول مسئولية المدرسة وإدارتها، وعلى الإدارة تطوير البروتوكولات المتبعة المبعوثة إليها، وتزويدها بالآليات والاستراتيجيات الحديثة مثل الاستعانة بالأجهزة الحديثة، والتكنولوجيا، وإمكانية استخدام نظام التنبؤ بالأزمات عن طريق بعث إشارات لأجهزة الطلاب المحمولة.

خطوات الدراسة:

تسير الدراسة وفقا للخطوات التالية:

الخطوة الأولى:

منهجية الدراسة من حيث:

المقدمة - مشكلة الدراسة - وأسئلتها - وأهدافها - وأهميتها - وحدودها - ومنهج الدراسة وأدواتها
ومصطلحات الدراسة - والدراسات السابقة.

الخطوة الثانية:

الإطار النظري للدراسة، ويشمل:

المحور الأول – القيادات التعليمية:

المفهوم – أهمية السلوك القيادى – أهم الممارسات السلوكية للقائد التربوى بالمؤسسات التعليمية-

دور القيادات المدرسية في إدارة الأزمات المدرسية

المحور الثانى – الأزمات التعليمية المستجدة:

المفهوم – الخصائص – التعليم وثورة ٢٥ يناير – الأزمات المستجدة.

المحور الثالث – الدراسة الميدانية، إجراءاتها ونتائجها.

المحور الرابع- التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل دور القيادات التعليمية في مواجهة الأزمات

المدرسية المستجدة بالمجتمع المصري.

وسوف توضح الباحثة الخطوات السابقة بشيء من التفصيل على النحو التالي:

المحور الأول – القيادات التعليمية:

وتوضحه الدراسة كما يلي:

١. مفهوم القيادة Leadership:

لقد حظى مفهوم القيادة بتعاريف متعددة سوف تقوم الدراسة بعرضها على النحو التالي:

■ إنها مجموعة من الخصائص، أو المهارات التي يمتاز بها القائد، ويندرج تحت ذلك حسن المعاملة، والقدرة على التنسيق، والتوفيق بين الأهداف التي تبدو متعارضة، وغير ذلك مما يصف القائد الفعال.^(١٩)

■ وهناك من ينظر إليها على أنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل.^(٢٠)

وترى الدراسة أن القيادة هي عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة، وأن كل فرد يؤدي دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف، والتخطيط، وتنفيذ العمل، وتحقيق التقدم في الأداء، ووضع معايير لقياس هذا الأداء، ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة، وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز.

٢. مفهوم القيادة التربوية "Educational Leadership":

- هي مجموعة العمليات القيادية التنفيذية، والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكرى، والنفسى، والمادى المناسب الذي يحفز الهمم، ويبعث الرغبة في العمل الفردي، والجماعي النشط، والمنظم من أجل تذليل الصعاب، وتكثيف المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمؤسسات التعليمية.^(٢١)
- وترى الدراسة أن القيادة التربوية لا تعني مدير الإدارة التعليمية، أو مدير المدرسة فحسب، بل أن كلا منهما، ووكلاءهما، ومديري المراحل، ورؤساء الأقسام قادة تربويون، وكل فرد في جماعة المدرسة يمكن أن يكون قائداً تربوياً في نشاط، أو موقف ما، وإذا كانت إمكاناته، وظروف الموقف تؤهله لذلك على أساس أن القائد هو الشخص الذي يساعد على توجيه جهود الجماعة صوب تحقيق أهدافها، وتدعيم هذه العلاقات، وهو يعمل على مساعدة أفرادها على تعديل سلوكهم حتى لا يحدوا عن تحقيق أهداف المؤسسة.

٣. أهمية السلوك القيادى بالمؤسسات التعليمية:

يعتبر النظام التربوى أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة شأنه شأن النظم الاجتماعية الأخرى، كالنظام الاقتصادى والإعلامى والسياسى وغيرها من النظم الاجتماعية، وتقوم القيادات التربوية فى القطاع التعليمى بدور مهم وفعال وذلك لتحقيق النجاح المرغوب فيه وصولاً للأهداف التربوية والتعليمية، ويتوقف العطاء الفعال للإدارة التعليمية على ما تتمتع به القيادة فيها من وعى وإدراك فيما تقوم به من تخطيط. (٢٢)

وتعتبر الكوادر القيادية فى مختلف مستويات الإدارة التربوية (العليا-الوسطى-التنفيذية) أحد المدخلات الرئيسة فى النظام التعليمى، الذى لا يصلح حاله ولا يستقيم أمره ولا يحقق أهدافه بدون توفر الكوادر المؤهلة والمؤمنة برسالة التعليم، إلا أن مشكلة النظم التعليمية المعاصرة تكمن فى نقص الكوادر المؤهلة للقيام بهذه المهمة.

إن وجود القائد أمر مهم لأن؛ مهمته تكمن فى بذل كل ما من شأنه التأثير فى الجماعه لتعمل فى جو يسوده التعاون لتحقيق ما تأمله من أهداف. ونظراً لأهمية السلوك القيادى للمديرين داخل المؤسسة نحتاج إلى قائد يتمتع بصفات، ومن هذه الصفات العلم والخبرة والذكاء وسرعة البديهة والقدرة على التأثير فى الأفراد والتفكير والإبداع والقدرة على حل المشكلات والاستفادة من معلومات الآخرين وخبراتهم والقدرة على الاتصال الفعال بالآخرين وتكوين العلاقات الإيجابية. (٢٣)

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد أهم الممارسات السلوكية للقائد التربوى بالمؤسسات التعليمية على النحو التالى: (٢٤)

- أ. **التفاعل الاجتماعى** : من خلال المشاركة الاجتماعية الإيجابية فى أعمال الجماعة وتحقيق التعاون والتكيف معها، والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها .
- ب. **تحقيق هدف الجماعة** : من خلال القدرة على التوجيه والإنجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج .
- ج. **الحماس والإيجابية والمبادأة** : من خلال تملك القائد لزام الموقف والمساهمة الحقيقية فى أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار .

د. **قوة الشخصية والسيطرة** : وتعنى القدرة على التأثير فى أفراد الجماعة وحفزهم لتحقيق أهدافها بالإضافة إلى اتصافه بقدر من الذكاء تتيح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف وذلك من خلال تحديد سلوك الأفراد، أو الجماعة فى اتخاذ القرار أو التعبير عن الرأى.

هـ. **التنظيم** : عن طريق وضع المحددات المختلفة لجوانب نشاط الجماعة وفقاً لضوابط وخطة زمنية محددة مع القدرة على تحقيقها وتحديد علاقات العمل وضوابطه من خلال تحديد عمله وعمل الآخرين، والعلاقات التى تحكم العمل .

و. **التمثيل الخارجى للجماعة** : بأن يكون ممثلاً مشرفاً لأفراد الجماعة لدى الجماعات الخارجية الأخرى محققاً لأهدافها فى كل المجالات.

ز. **الاتصال** : تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة .

ح. **التقدير** : تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة .

ط. **الإنتاج** : تحديد مستويات الجهد والإنجاز .

٤. دور القيادة المدرسية فى إدارة الأزمة المدرسية:

وذلك على النحو التالى:

أ- قبل وقوع الأزمة:

لكي تنجح أية مؤسسة فى مواجهة الأزمات المتوقعة طبقاً لنوع النشاط، أو الحدث، فإنه من

الضروري اتباع ما يلي: (٢٥)

■ وضع استمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المدرسة، ومشكلاتها، ومخاطرها،

والزمن المتوقع لحدوث الأزمة تقريباً، والرأى العام، والمتغيرات النفسية، والاقتصادية

والاجتماعية، التى تصدر عن أفراد المدرسة.

■ إعداد قاعدة معلومات جيدة عن المدرسة دون الاعتماد على الشائعات، والآراء الذاتية،

والعشوائية.

- إعداد ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات، وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة، وطبقاً لكل توقع تتحدد فيه الأدوار بدقة تامة، مع وجود البدائل من الأشخاص لكل مهمة، أو دور.
- تحديد وسائل، وبدائل الاتصال، وأشخاص الاتصال بدقة.
- إعداد فريق للمواجهة في ضوء خبرات المديرين، والأفراد الموجودين داخل المدرسة.
- الاهتمام الشديد بالأمر التي تبدو صغيرة، أو بسيطة، وإسنادها لذوي الخبرة، والعلم بهما سواء أكانت تافهة، أم بسيطة.
- وضع احتمالات واضحة جيدة للمؤسسات المحيطة بالمدرسة، والتي يمكن أن تتعاون، وتقدم المساعدة، والخبرة في حالة وقوع الأزمة.
- وضع برنامج تدريبي واضح لكل مدرسة، ويتم عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة؛ لأن التدريب هو العامل الحاسم وراء مواجهة الأزمة، مع ضرورة وضوح السيناريو، والأدوار بدقة.
- عمل تحليل كفي وكمي للمعلومات، مع رسم بروفيلات لتوقعات حدوث الأزمة لكل مدرسة على حدة، على أن يتم تقدير الموقف في ضوء المقاييس العلمية المتدرجة، على الأخص في احتمالات وقوع الأزمة، والإمكانات المتاحة.
- وضع بروفيل مهارات مواجهة الأزمة لجميع أعضاء الفريق، الذي سيقود الأزمة في حالة وقوعها، القدرة على الاتصال الجيد، والقدرة على التحكم الذاتي، وعدم الانهيار، والمرونة في وضع البدائل، والجرأة في اتخاذ القرار المحسوب بدقة وموضوعية، واللياقة البدنية والنفسية.

ب- أثناء وقوع الأزمة:

يجب على القيادات المدرسية القيام بمجموعة من التصرفات، والأفعال التالية أثناء وقوع الأزمة،

منها: (٢٦)

- تقرر المواقف بدقة، وسرية للغاية؛ حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة الموجود فعلاً أثناء الأزمة (مع توفير البدائل)، وإنشاء غرفة عمليات سريعة جداً لتحديد حجم، واتجاه، وملابسات الأزمة، ومتابعة تطورها.
- الاتصال السريع بالمنظمة، والهيئات الحكومية، وغير الحكومية المحيطة بالمدرسة، والمحمّل أن تساعد فعلاً، مع تقليل مخاطر، وآثار الأزمة.
- استخدام معلومات الوعي الوقائي، والتربية الأمانية لخفض التوتر، والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية.
- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة (ترتبط بدقة الأدوار، والمهام).
- استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة، وعمل التعديل المناسب لتحديد كيفية الإنقاذ، والمحافظة على الأرواح، والبحث عن المفقودين.
- وضع البدائل، وسرعة عمل الإسعافات الأولية، وضمان عدم الضرر لمن يقدم المساعدة.
- خطة تفريغ المكان، وسرعة نقل الضحايا، والمصابين إلى المستشفيات.
- الاتصال الجيد، والإعلام، وعدم السماح لكل الأفراد بالإدلاء بمعلومات قد تكون خاطئة، أي لابد من تحديد مسئول الاتصال الإعلامي، والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة.
- المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر، وأعضاء إدارة الأزمة، وتيسير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر، وتأثير الصدمة للمستوى العادي.
- يتم استدعاء سريع جداً لكل المؤسسات، والمنظمات، والخبراء المدربين مما يساعد على تقليل الآثار السلبية للأزمة، ونجاح المدرسة في السيطرة على الأزمة، أو الكارثة.

ت- ما بعد حدوث الأزمة:

إن الاستفادة من وقوع الأزمات يعتبر هدفاً أساسياً لمستقبل مواجهة أية أزمات أخرى، لذلك من

الضروري اتباع ما يلي: (٢٧)

- تحديد، وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمدرسة.

- اتخاذ الإجراءات العلاجية (العلاج النفسي، والإرشاد النفسي) لحالات الرعب والقلق والتأهيل النفسي للأفراد، الذين فقدوا العائل الأسرى، والعلاج الصحى كذلك.
- استشارة المشاركة الشعبية، والمنظمات غير الحكومية للتعاون مع المسؤولين لمساعدة، الذين تأثروا بشدة من واقع الأزمة.
- إن وضع برنامج التربية الوقائية Safety Education أصبح من الضروريات التربوية المعاصرة، وذلك لإثراء الوعي الوقائي، وإعداد فريق من أفراد كل مدرسة يتم اختيارهم، وتدريبهم باستمرار على فترات مناسبة على كيفية إدارة مواجهة الأزمات في ظروف كل مدرسة.
- الاستفادة من تكنولوجيا العصر- ووضع الإجراءات الوقائية لكل مكتسب تكنولوجيا في حالة سوء استخدامه.
- تضع كل مدرسة خطط تدريب منظمة جداً على السيناريوهات المتوقعة حسب ظروف كل فرد أو مدرسة.

المحور الثاني – الأزمات التعليمية المستجدة:

وتوضحه الدارسة كالتالي:

مفهوم الأزمة المدرسية اصطلاحياً:

- الحالة التي يعيشها مدير المؤسسة التعليمية عند مواجهة مواقف طارئة تشكل خطراً عليه، وعلى العاملين معه، ويصاحبها تهديد، وقلة معلومات، وإمكانيات، وضيق وقت، مما يضطر لمواجهتها بسلوكيات قد تكون إيجابية فتأخذ بمجرى الأزمة إلى بر الأمان والنجاة، أو سلبية فتجلب الشقاء له ولمن معه.^(٢٨)

وتعرف الدراسة الأزمة المدرسية إجرائياً على أنها:

- أحداث مفاجئة غير متوقعة تتمتع بخاصية الطوارئ، ولها قدرة على التأثير على مجتمع المدرسة من طلاب، ومعلمين، وتسبب لهم ردود أفعال قوية، وتكون بعيدة عن الخبرات المألوفة للأفراد في المدرسة، مما يسبب صعوبة في التعامل معها.

٣. خصائص الأزمات المدرسية:

هناك مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز الأزمة عن غيرها من المفاهيم والظواهر الأخرى، والتي تتمثل فيما يلي: (٢٩)

أ. يمثل مصدر الأزمة نقطة تحول Turn Point أساسية من مجموعة أحداث متتابعة ومتسارعة في حياة المنظمة أو المؤسسة التعليمية.

ب. تسبب حالة عالية من التوتر العصبي، والتشتت الذهني، وذلك لقيامها على عنصر المفاجأة.

ج. يؤدي تصاعد الأزمة الفجائي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهتها، نظراً لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال في ظل ندرة المعلومات أو نقصها.

د. تستوجب مواجهة الأزمة خروجاً عن الأنماط التنظيمية والإدارية التقليدية والمألوفة، وابتكار نظم وأساليب إدارية تمكن من استيعاب، ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.

هـ. تؤدي الأزمة إلى صعوبة السيطرة على الأحداث، وغموض الأهداف، وتعاضم التنازعات والنتائج، وغياب الحل الجذري.

و. تؤدي الأزمة إلى تغيرات واهتزازات عميقة في العلاقات بين أعضاء المنظمة، ومن ثم فإن مجابهة تداعيات الأزمة تستلزم درجة عالية من الاتصالات الفعالة، وغير النمطية بحيث تستطيع تحقيق

أكبر قدر من الفهم بين جميع الأطراف والمستويات ذات العلاقة لضمان فعالية الجهود والحلول.

ز. يصاحب الأزمة نوع من التهديد والذي تتمثل أنواعه في: (تهديد اقتصادي، تهديد اجتماعي، تهديد ثقافي)، وأن هذا التهديد إما أن يكون تهديداً داخلياً ينبع من داخل المنظمة، أو تهديداً خارجياً ينبع من خارج المنظمة.

ح. يتمثل التدهور في الخسائر المادية، والبشرية، كما تؤدي إلى التفكك، والذي يتمثل في عدم القدرة على الاستمرار، أو الأداء بالشكل المعتاد.

ط. إن الأزمة عادة ما تفرز في اتجاهات، وسلوكيات انتقادية، أو غير مرضية تجاه بعض المستويات الإدارية، أو الأعضاء، نظراً لاختلاف المصالح المؤيدة والمعارضة داخل المنظمة، وهو الأمر الذي يرفع من درجة التوتر النفسي بين الأعضاء.

ي. تتسم الأزمة بضغط الوقت المتاح لمتخذي القرار، ويسودها حالة من عدم التأكد وضعف وضوح الرؤية الكاملة، الأمر الذي يزيد من مدى الحرج الشديد، الذي تتعرض له إدارة المنظمة في الوصول بالمنظمة إلى بر الأمان، وإذا لم تستطع الإدارة التغاضى عن صغائر الأمور، والتركيز على العوامل الرئيسية في الأزمة وسط هذا الحجم الكبير من التشابك، والتعقيد، والتداخل في العوامل والعناصر، فإنها قد تصاب بفقدان التوازن والانهيار، وهو ما يحمل مخاطر تدميرية عالية للأزمة على مصير ومستقبل المنظمة، وهو ما يجعل صاحب القرار تحت ضغط ذهني كبير قد يتسبب في إرباكه، ومدى ضيق الوقت المصاحب للأزمة يتوقف على مدى تعقدها، وتشابكها.

ك. إن الأزمة حدث مهم يحمل معطيات جديدة، ويستدعي استجابات خاصة، ويتطلب ممارسات رشيدة.

ل. إمكانية الاستفادة من موقف الأزمة، واكتساب خبرات جديدة.

٣. التعليم وثورة ٢٥ يناير:

يعاني التعليم في مصر أزمة عنيفة ومزمنة، وهى من أخطر وأعقد الأزمات التي ورثها نظام مبارك الرئيس السابق للمصريين. وأزمة التعليم هى من أخطر الأزمات التي تهدد مستقبل مصر على الإطلاق، لأنها في الحقيقة أزمة مصيرية أو أزمة وجود دون أى مبالغة، أو تهويل، حيث أصيب التعليم المصري خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين بكارث شديدة نتيجة حالة الانفلات الأخلاقي المهني، ودخول فكرة الدروس الخصوصية، وسوء اختيار المعلم، وتدريبه بما يحقق أهداف الأمة، ولذلك فإن ثورة يناير يجب أن يكون من أهدافها إصلاح التعليم، والقضاء على الفساد في العملية التعليمية ليبدأ الإصلاح بالمعلم، والمدرسة دون أن تغفل دور الطالب في النهوض ليكون نموذجاً في العمل الفعال.^(٣٠)

وهناك أزمات ظهرت بعد ثورة ٢٥ يناير، و٣٠ يونيو، وبعض الأزمات كانت موجودة بالفعل، وتفاقت، ومن هذه الأزمات:

أ- توقف العملية التعليمية، وإغلاق المدارس:

بعد ثورة ٢٥ يناير أصبح الوضع الأمني غير مستقر، وكانت أولى الخدمات التي توقفت بسبب الأزمة هي الخدمة التعليمية، فتم إغلاق المدارس لفترات كبيرة على مدى الثلاث سنوات السابقة

منذ اندلاع ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م وحتى ثورة ٣٠ يونيو ٢٠١٣م، وعندما تتعرض البلاد لأزمات من هذا النوع يؤخذ بمبدأ تجنب الأضرار، والمخاطر يقدم على جلب المنافع، فتم إغلاق المدارس لفترات زمنية، وحتى بعد إعادة فتح المدارس كان بعض أولياء الأمور يتخوف من إرسال أولاده للمدرسة، حتى وإن كان في أتوبيس المدرسة نظراً لعدم استقرار الحالة الأمنية في البلاد.^(٣١) فإغلاق المدارس ينذر بكارثة اجتماعية، وأخلاقية كبيرة؛ حيث بدأ الطلاب يستمتعون بعدم وجود مسؤوليات تعليمية ودراسية، وهم لا يدركون أن تحمل مسؤوليات التعليم. والانتظام في الدراسة هو جزء من تربيته على تحمل أعباء المستقبل.^(٣٢)

ب- إضراب المعلمين:

قام بعض المعلمين في بداية العام الدراسي (٢٠١٢م-٢٠١٣م) بالإضراب على العمل، والاعتصام أمام مجلس الوزراء احتجاجاً على تجاهل الحكومة لمطالبهم، وتشمل رفع الحد الأدنى لأجور العاملين إلى ١٢٠٠ جنيه، ومعالجة الرسوب الوظيفي، واحتساب المعاش على آخر أساس، وتشبيث المؤقتين، وإعادة تكليف خريجي التربية، وطالبت انتلافات وحركات المعلمين أولياء الأمور بالتضامن مع المعلمين بعدم إرسال أبنائهم للمدارس في أول يوم من العام الدراسي، وإضراب المعلمين أدى إلى تعطيل العملية التعليمية، وتحول إضراب المعلمين إلى عصيان مدني؛ حيث جلس المعلمون في أفنية المدارس، ورفضوا دخول الفصول وأداء مهمتهم، وجلس الطلاب داخل الفصول بلا معلمين^(٣٣)، وأرجع المعلمون أسباب إضرابهم إلى مايلي:

- تجاهل الحكومة لجميع مطالبهم، والتي اتخذت منها النقابة العامة موقفاً متخاذلاً سواء في عهد النظام السابق، أو الحالي.
- رفض استجابة القيادات لمطالب المعلمين، ثم رفع الحد الأدنى للأجور إلى ١٢٠٠ جنيه وتشبيث المؤقتين.^(٣٤)

ت- مظاهرات طلاب المرحلة الثانوية:

قام عدد كبير من طلاب المدارس الثانوية بالتجمع ليتظاهروا أمام الباب الرئيس لوزارة التربية والتعليم، وذلك لعرض مطالبهم، حيث فوجئ المتواجدون بالشوارع المحيطة بوزارة التربية

والتعليم، ورجال القوات المسلحة المسؤولة عن تأمين مبنى الوزارة في يوم ١/٣/٢٠١١^(٣٥) في العاشرة صباحاً بأعدادٍ كبيرة من طلاب المدارس الثانوية يسيرون في مظاهرات ضخمة في جميع الاتجاهات المؤدية للوزارة.

وفي استجابة من وزير التربية والتعليم اجتمع بوفدٍ من الطلاب المتظاهرين، وتحاور معهم، وناقشهم في كل بند من البنود المطالبين بها، وفي نهاية الحوار وقبل خروج الطلاب من مكتبه بدأ يؤشر على الطلبات التي اتفق معهم على تلبيتها، وأعطى أمراً للجهات المختصة بالوزارة لتنفيذ هذه الطلبات فوراً^(٣٦)، وكانت كالاتي:

- تأجيل موعد الامتحانات نظراً للظروف التي مرت بها البلاد منذ قيام ثورة ٢٥ يناير، وتخفيف المناهج نظراً لتوقف الدراسة لمدة طويلة، ونظراً للأحداث التي كانت تمر بها البلاد، وهذه الظروف كانت تستدعي من كل شاب أن يقف أمام بيته لحمايته، وهذا أثر على مذاكرتهم.
- مراعاة كرامة الطالب بالمدارس بحيث لا يقوم أي مدرس بضربه، أو سبه بألفاظ نابية، ويكون العقاب بإجراءات أخرى تكون أكثر رفقاً وتحضراً.
- إلغاء أجزاء من المناهج التي يعتبرها الكثير من خبراء التعليم مجرد حشو للكتب فقط.
- إلغاء نظام الوزير السابق أحمد ذكي بدر بأن الامتحانات تأتي كلها في مستوى الطالب المتميز.
- إعادة النظر في نزاهة التظلم من نتيجة الامتحانات، والذي أصبح مجرد دخل للوزارة فقط.
- النظر في فكرة الدكتور أحمد زويل بتبني الطلاب المتفوقين، والموهوبين علمياً الخارجين من الثانوية العامة.
- إجراء استفتاء في مدارس المرحلة الثانوية في كل مديرية تعليمية على مستوى الجمهورية التابعة لوزارة التربية والتعليم عن الجدول المناسب، الذي يراه الطلاب للبدء في الامتحانات؛ حيث ترسل في النهاية كل مديرية جدولاً واحداً فقط، وبعد ذلك تقوم الوزارة بالمفاضلة بين جميع الجداول التي وردت لها.

ومع خطورة المرحلة الثانوية، واندفاع الطلاب في هذه المرحلة كانوا يستغلون من قبل بعض

المعلمين للمشاركة معهم في المظاهرات، وتعطيل العملية التعليمية^(٣٧).

ث- الإرهاب:

تزايدت الضغوط، والتحديات التي تتعرض لها البلاد منذ ثورة ٢٥ يناير، وانتهاءً بثورة ٣٠ يونيو، وخاصة قوى الجيش والأمن من خلال تدفق السلاح غير الشرعي للبلاد عبر الحدود، وتسلسل عناصر مخربة تريد فرض أجندتها المتطرفة بقوة السلاح.

فضلاً عن ازدياد العنف بعد ثورة ٣٠ يونيو من خلال استخدام السلاح، والتفجيرات، والسعي الدعوى لهذه التنظيمات لإحداث الفوضى، وتجاوز القانون في ربوع الدولة مما أثر على قطاعات الدولة، ومنها قطاع التعليم، فتوقفت المدارس لفترات عدة، وحتى بعد استئناف العملية التعليمية تم إكمال العام الدراسي تحت إجراءات أمنية مشددة للمدارس، وخاصة فترات الامتحانات

والكنتروليات^(٣٨)، وتم العثور على أكثر من قنبلة بدائية الصنع في المحيط الخارجي للمدارس؛

حيث تم العثور على قنبلتين (واحدة داخل الفناء والثانية أمام الباب الرئيس) بمدرسة سلمان

الفارسى التجريبية بمدينة السلام بالقاهرة فى ١٤ ديسمبر ٢٠١٤ م، وتم إخلاء المدرسة دون

إصابات، مما أثار الذعر بين الطلاب والعاملين بالمدارس وأولياء الأمور، وانفجرت قنبلة بدائية

الصنع في المحيط الخارجي لمجمع مدارس الملك فهد النموذجي بمدينة نصر فى ٢٦ ديسمبر

٢٠١٣ م، وأصيب طالب خارج المدرسة بشظايا. كما توفيت طالبة في مدرسة الحواتم الابتدائية، في

مدينة الفيوم توفيت الطالبة نتيجة لانفجار قنبلة عثرت عليها بجوار السور الخاص في المدرسة فى

٢٥ مارس ٢٠١٥ م.^(٣٩) واحتلت الجماعات الإرهابية بعض المدارس بمنطقة رابعة العدوية، وتم

تأجيل الدراسة أكثر من شهر في سيناء، ودلجا، وكرداسة، حتى تمكنت الأجهزة الأمنية من

تطهيرها من سيطرة الجماعات الإرهابية عليها.^(٤٠)

ج- العنف داخل المدارس:

هناك اهتمام كبير بأزمة العنف داخل المدارس؛ لأنه يؤدي لحدوث كثير من الأزمات، والكوارث

التي تؤثر على سير العمل المدرسي بشكله الطبيعي، ويعد العنف داخل المدرسة من المؤثرات

الخطيرة على التحصيل العلمى وصحة وسلامة الطلاب، كما أن الإيذاء البدنى والجنسى والنفسى

الذي يتعرض له الطلاب على أيدي المعلمين، أو الزملاء الآخرين قد يؤدي إلى تسرب التلاميذ من المدارس.^(٤١)

وقد تزايدت ظاهرة العنف في المدارس بصورة كبيرة بعد ثورة ٢٥ يناير، وكان ذلك نتيجة طبيعية لتراجع الأمن بعد الثورة، وأعد المركز المصري لحقوق الإنسان تقريراً عن أوضاع العملية التعليمية خلال العام الدراسي بعد ثورة ٢٥ يناير، وقد رصد التقرير ٢٣ حالة اعتداء على الطلاب تنوعت بين قتل وضرب ومحاولة انتحار واختطاف، بالإضافة إلى ١١ حالة عنف صادرة من الطلاب منها طعن مدرس بسلاح، وضرب آخر لرفضه قيام الطالب بالتدخين في المدرسة، وتعدى طالب بالضرب على مدرس لمنعه من دخول الحمام، هذا بالإضافة إلى حالات العنف بين الطلبة بعضهم البعض من مشاجرات واعتداءات لفظية وجسدية، وباستخدام آلات حادة تتسبب في إصابات عاهات مستديمة.

وشدد المركز على أن ما يحدث نتيجة لتراجع الأمن بعد ثورة ٢٥ يناير، ووجود حالة من الانفلات الأمنى والأخلاقى بالمجتمع، والتي انتقلت إلى داخل المدرسة، وانتشرت حالات البلطجة على المعلمين والطلاب من قبل البلطجية.^(٤٢)

ح- شغب طلاب المدارس:

تبدو غرابة ظاهرة الشغب هنا في كون الجناة طلاباً، وهم كل من يتلقى العلم في أية مرحلة من مراحل التعليم، وفي كل نوع منه.

وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى هذه الأزمات. وقد أجمعت الدراسات، والبحوث في هذا الشأن على أن أبرز هذه الأسباب تتمثل في:

التفكك الأسري، كبر حجم الأسرة، ضيق السكن، أصدقاء السوء، تأثير الشللية الضارة، انخفاض المستوى الاجتماعى، والاقتصادى. كما أن السلوك الإجرامى قد يرجع إلى الفرد المجرم نفسه، أو أنه نتيجة تفاعل بين قوى الفرد الجسمية والنفسية وبين مختلف مؤثرات البيئة التي يعيش فيها سواء أكانت هذه المؤثرات اقتصادية، أم اجتماعية، أم أسرية (مادية - معنوية). وقد يكون على سبيل

اللهو، والفرح بترديد الشعارات الرنانة، والسعادة بتعطيل الدراسة، والامتحانات.^(٤٣)

وقد تزايدت أعمال الشغب داخل المدارس بعد ثورة ٢٥ يناير؛ حيث تطاول الطلاب على مدرسيهم، وعلى قياداتهم فى المدرسة، وقاموا بتخريب الأجهزة، والأدوات، والوسائل التعليمية بالمدرسة، وسرقة أجزاء منها، مما أدى إلى خسائر مادية للمدرسة، وقاموا بتعطيل الدراسة، ومحاولة تعطيل الامتحانات، وحرق الكنترولات.^(٤٤)

خ- المشكلات السلوكية والأخلاقية التى تفاقمت فى المؤسسة التعليمية بعد ثورة ٢٥ يناير:^(٤٥)

- لا تكمن الأزمة الأخلاقية فى وجود تجاوزات أخلاقية فى مجتمع ما، وإنما تكمن فى تحول اللأخاليات إلى أخاليات لها صفة الشرعية، ومعترف بها داخل ثقافة المجتمع، أى تعتبر السلوكيات اللأخالية مقبولة على المستوى الفردى والعام.
- حدوث اشتباكات بين المعلمين داخل المدرسة، وغالباً ما يكون لخلافٍ سياسى.
- قيام الطلاب بتشويه حوائط المباني المدرسية بكلماتٍ غير لائقة.
- ازدياد العنف بين الطلاب بعضهم البعض.
- قلة احترام الطلاب للنظام المدرسى، واعتداؤهم على المديرين والمعلمين، وقيامهم بالسب واستخدام الألفاظ غير اللائقة.
- ممارسة بعض الأشخاص الاستبداد والظلم، والممارسات التى تحظى بتأييد من الأفراد والمؤسسات، وانتشار الفساد الإدارى من رشوة ومحسوبية، وغيرها.

د- أزمة اشتعال حريق:

حدث الحريق من أهم الأزمات التى قد تحدث فى المدارس، وفى أى مكان آخر، بل وأكثرها شيوعاً، وعلى الرغم من ذلك لا نجد استعدادات لمواجهة، خصوصاً مع آثاره وأضراره البالغة. وقد تعرضت بعض المدارس للحريق أثناء وعقب أحداث ثورة ٢٥ يناير من قبل البلطجية مثل مدرستى الليسيه الفرنسية والحوياتى الثانوية، وتسببت الحرائق فى خسائر هائلة، وطالبت مديرة كل من مديريةية التعليم بالقاهرة وزارة الداخلية ومحافظة القاهرة بعمل حاجز خرسانى لغلق مداخل المدارس الواقعة فى نطاق أحداث التظاهرات مع تعلية أسوار المدارس، بعدما شهدت حالات سرقة وحرائق امتدت إلى داخل الفصول، مشيرة إلى أنها قررت تشكيل لجنة لحصر التلفيات الناتجة عن

الحرائق التى نشبت، وقامت وزارة التربية والتعليم بتوفير مدارس بديلة من أجل استكمال الفصل الدراسى الثانى (٢٠١٠م-٢٠١١م) حيث تم نقل طالبات مدرسة الحوياتى إلى مدرسة عابدين الثانوية بنات ونقل طلاب مدرسة الليسية الفرنسية الى مدرسة بورسعيد القومية بالزمالك، وأسندت الوزارة عمليات إصلاح وترميم المدارس لهيئة الأبنية التعليمية.^(٤٦)

المحور الثالث – الإطار الميدانى

أولا : أهداف الدراسة الميدانية وتعرضه الدراسة على النحو التالى:

١. رصد الأزمات التى تعرضت لها بعض المدارس عقب ثورة ٢٥ يناير و ٣٠ يونيو.
٢. التعرف على الممارسات السلوكية لمديرى المدارس الثانوية فى التعامل مع الأزمات المدرسية المستجدة بالمجتمع المصرى (قبل وأثناء وبعد الأزمة).
٣. رصد الصعوبات التى واجهت مديرى المدارس الثانوية ومسئولى وحدة الأزمات بها فى التعامل مع الأزمات المستجدة.

ثانيا: إجراءات الدراسة الميدانية كالتالى:

١. عينة الدراسة: طبقا لأهداف الدراسة الحالية تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية من مديرى ومديرات المدارس الثانوية العامة (الحكومية والتجريبية والخاصة) ومساعدتهم ومسئولى وحدة الأزمات بها والبالغ عددهم (١٠٠) فى أربعة مناطق تعليمية بمحافظة القاهرة وهى (إدارة غرب القاهرة- إدارة عابدين- إدارة شرق مدينة نصر- إدارة مصر الجديدة) لكونها أكثر المناطق قربا وتضررا من أحداث الثورة.
٢. أداة الدراسة (الإستبانة): اتساقا مع طبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها تم الإعتماد على الاستبانة كأداة لرصد واقع الأزمات التى تعرضت لها المدارس عقب ثورة ٢٥ يناير و ٣٠ يونيو، حيث تمثل الاستبانة أحد أهم أدوات جمع البيانات فى الدراسات التى تتعلق بالآراء والاتجاهات. وبالرجوع الى الإطار النظرى والاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، تم تصميم استبانة من أربعة محاور بلغ بلغت عدد عباراتها (٩٠) عبارة.

وبما أن الصدق يعد من أهم الأسس التى تتحدد وفقا لها جودة الأداة قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من الخبراء، وذلك بهدف التأكد من صدق الاستبانة فى قياس ما وضعت من أجله، ومدى انتماء العبارات للمحاور الأربعة التى تنتمى إليها، وقد تم تعديلها فى ضوء المقترحات وبالتالي وضعت الاستبانة فى صورتها النهائية والتى تكونت من (٨٨) عبارة وتم تطبيقها على عينة الدراسة.

أما الثبات فهو يعبر عن مدى دقة الاستبانة واتساق عباراتها لذا تم حساب معامل الثبات باستخدام استخدام طريقة ألفا - كرونباخ حيث بلغت (٠,٨٢١)، وطريقة التجزئة النصفية وبلغت (٠,٦١٦) وتعد قيمة مرتفعة وتشير الى تجانس عبارات الاستبانة، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

٣. خطوات جمع البيانات والتحليل الإحصائى:

أ. تم تطبيق الاستبانة على مديرى ومديرات ومسئولى وحدة الأزمات بمجموعة من المدارس

الثانوية بمحافظة القاهرة للعام (٢٠١٤م-٢٠١٥م)، وقد تم تحليل الإستجابات من خلال حساب الوسط المرجح والوزن المئوى لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتم اعطاء أوزان للإستجابات (٣) يحدث غالباً، (٢) يحدث أحيانا، (١) لا يحدث.

ب. بعد تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وبعد تجميع استمارات الاستبانة وتفريغها، توضح الدراسة الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الاستبيان بمحاوره الأربعة والوزن النسبي لبيان أهمية كل عبارة من عبارات المحاور الأربعة وذلك على النحو الآتى:

• المحور الأول:

النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة من خلال الجداول الآتية التى توضح التكرارات والنسب

المئوية والوزن النسبي على عبارات المحور الأول والخاص بواقع الأزمات التى تعرضت لها

المدارس عقب ٢٥ يناير

جدول (١)

التكرارات والأوزان النسبية وترتيب الأوزان النسبية لعبارات البعد الأول من استبانة دور القيادات

التعليمية في مواجهة الأزمات

الترتيب	النسبي الوزني	التكرارات			العبارة	الترتيب
		لا يحدث	يحدث أحيانا	يحدث غالبا		
١٣	١,٤٣	٦٣	٣٥	٢	إغلاق المدارس لفترة زمنية نظراً للأحداث التي تمر بها البلاد	١
٢٠	١,٢٨	٠	٤٣	٥٧	سيطرة بعض البلطجية والجماعات الإرهابية على بعض المباني المدرسية	٢
٢١	١,٢٧	٠	٢٨	٧٢	حدوث حريق بالمدرسة نتيجة الأحداث	٣
١١	١,٥٠	٠	٢٧	٧٣	تصدع أو إنهيار جزء من المبنى المدرسي ناتج عن الحرائق	٤
١٢	١,٤٩	٠	٥٠	٥٠	إضراب المعلمين عن العمل وتعطيل العملية التعليمية	٥
٣	١,٩٥	٠	٤٩	٥١	تظاهرات احتجاجية من قبل الطلاب داخل المدرسة	٦
٥	١,٧٣	٢٥	٤٥	٣٠	تخريب متعمد أو سرقة لممتلكات المدرسة من أجهزة وأدوات	٧
١٥	١,٤١	٠	٧٣	٢٧	قلة احترام الطلاب لقواعد النظام المدرسي	٨
٢٢	١,٢٥	١	٣٩	٦٠	تعطيل الامتحانات من قبل بعض الطلاب	٩
٢٥	١,٠٣	٠	٢٥	٧٥	القبض على معلمين يحرضون على العنف داخل المدرسة	١٠
١٦	١,٣٧	١	١	٩٨	القبض على طلاب يحرضون على العنف داخل المدرسة	١١
١	٢,٥٦	١	٣٥	٦٤	تعطيل الأتوبيسات المدرسية والاعتداء عليها	١٢
٢	١,٩٩	٧٣	١٠	١٧	تشويه حوائط المباني المدرسية بعد طلائها بكلمات غير لائقة	١٣
١٧	١,٣٣	٣٢	٣٥	٣٣	السلوك العدواني بين الطلاب بعضهم البعض داخل المدرسة	١٤
٤	١,٧٩	٠	٣٣	٦٧	اعتداء من قبل بعض الطلاب على أحد المعلمين داخل المدرسة	١٥
٨	١,٥٧	٠	٧٩	٢١	حدوث اشتباكات ومشادات بين المعلمين داخل المدرسة لخلاف سياسي	١٦
١٨	١,٣٠	٣	٥١	٤٦	اعتداء أحد المعلمين على بعض الطلاب داخل المدرسة	١٧

١٨	اعتداء أولياء الأمور على بعض الطلاب داخل المدرسة	٧٣	٢٤	٣	١,٣٠	١٩
١٩	سقوط ضحايا من الطلاب بسبب الإهمال في البنية التحتية للمدرسة	٧٣	٢٤	٣	١,٥٧	٩
٢٠	العثور على آلات حادة وصاعق كهربائي مع الطلاب داخل المدرسة	٤٦	٥١	٣	١,٢٢	٢٤
٢١	العثور على قنابل بدائية الصنع أو مواد متفجرة داخل المدرسة	٨١	١٦	٣	١,٧١	٦
٢٢	انفجار قنبلة في المحيط الخارجي للمدرسة	٣٩	٥١	١٠	١,٥٧	١٠
٢٣	حدوث اعتداءات لفظية من قبل الطلاب على الهيئة الإدارية بالمدرسة	٤٦	٥١	٣	١,٦٣	٧
٢٤	انتشار الأوبئة والأمراض المعدية (الغدة النكافية- أنفلونزا الخنازير- فيروس كورونا) بين الطلاب	٣٧	٦٣	٠	١,٢٥	٢٣
٢٥	حدوث حالات تسمم غذائي جماعي لطلاب المدرسة	٧٥	٢٥	٠	١,٤٣	١٤

يتضح من جدول (١) التالي:

- أن العبارة (١٢) ونصها " تعطيل الأتوبيسات المدرسية والاعتداء عليها" قد احتلت المرتبة الأولى في الترتيب والأهمية، وكان متوسطها (١,٣٧٠) وربما يرجع ذلك إلى غلق الشوارع المحيطة بمناطق الأحداث وتغير اتجاهات الشوارع لدواعي أمنية والاعتداء على الأتوبيسات المدرسية من قبل البلطجية نظرا لحالة الانفلات الأمني التي مرت بها البلاد منذ اندلاع الثورة.
- ويليهما العبارة (١٣) ونصها " تشويه حوائط المباني المدرسية بعد طلائها بكلمات غير لائقة " فقد احتلت المرتبة الثانية في الأهمية، وكان متوسطها (٢,٥٦٠) وربما يرجع ذلك إلى حالة الانفلات الأخلاقي والمظاهرات والشغب من قبل الطلاب داخل المدارس وكذلك أفراد من خارج المدرسة.
- أما العبارة (١٠) جاءت في المرتبة الأخيرة ونصها " القبض على معلمين يحرضون على العنف داخل المدرسة " وكان متوسطها (١,٢٥٠).
- والعبارة (٢٠) ونصها "العثور على آلات حادة وصاعق كهربائي مع التلاميذ داخل المدرسة" فقد احتلت المرتبة قبل الأخيرة وكان متوسطها (١,٢٢).

• المحور الثاني:

النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة من خلال الجدول التالى؛ التى توضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي علي عبارات المحور الثاني والخاص بممارسات سلوكية لمديرى المدارس الثانوية عند التعامل مع الأزمات المدرسية المستجدة بالمجتمع المصري (قبل وأثناء وبعد الأزمة).

جدول (٢)

التكرارات والأوزان النسبية وترتيب الأوزان النسبية لعبارات البعد الثانى من استبانة دور القيادات

التعليمية في مواجهة الأزمات

الترتيب	الوزن النسبي	التكرارات			العبارة	رقم
		لا يحدث	يحدث أحيانا	يحدث غالبا		
١١	٢,٨٥	٨٦	١٣	١	تشكيل فريق عمل متعاون داخل المدرسة	١
٢١	٢,٣٦	٣٧	٦٢	١	تنمية ثقافة إدارة الأزمة المدرسية لدى جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية	٢
٨	٢,٨٩	٩٣	٣	٤	تصميم لوحات إرشادية لتعليمات الأمن والسلامة الواجب اتباعها عند حدوث أزمة بالمدرسة	٣
١٩	٢,٤٦	٧٠	٦	٢٤	إعداد خرائط وإرشادات توضيحية لتنظيم حركة الطلاب عند وقوع أزمة بالمدرسة	٤
١٤	٢,٥٨	٦٠	٣٨	٢	توزيع الصلاحيات والمسئوليات بين أعضاء فريق إدارة الأزمات بالمدرسة	٥
٢٧	٢,٠٤	٢٦	٥٢	٢٢	استشارة ذوى الرأى والخبرة فى التعامل مع الأزمات المدرسية المستجدة	٦
٢٨	١,٩٥	٣٤	٢٧	٣٩	إعداد قاعدة بيانات ومعلومات تتعلق بخطط التعامل مع الأزمات المدرسية	٧
٢	٢,٩٥	٩٦	٣	١	متابعة مع مسئولى الرعاية الصحية بالمدرسة للاكتشاف المبكر لأى أعراض صحية بين الطلاب	٨
٢٠	٢,٤٢	٤٣	٥٦	١	بناء شبكة من الاتصالات الفعالة بين المدرسة والجهات المختصة (الشرطة - المطافى - المستشفى....)	٩
٩	٢,٨٩	٩٠	٩	١	تجهيز الموارد والإمكانات المتاحة	١٠

					بالمدرسة	
٢٢	٢,٣٤	٥٥	٢٤	٢١	عقد لقاءات مع مجلس الأمناء والمعلمين لمناقشة الأزمات المحتملة والمستجدة	١١
١٠	٢,٨٨	٩١	٦	٣	متابعة وحدة إدارة الأزمات بالمدرسة عملية صيانة الأجهزة ووسائل الأمان بالمدرسة	١٢
٢٦	٢,٠٧	٣٢	٤٣	٢٥	استخدام الأسلوب العلمي في عرض الأزمة المدرسية المتوقعة على الخبراء والمسؤولين	١٣
٣١	١,٧٦	٢٥	٢٦	٤٩	إيجاد جدول أولويات يتسم بالدقة الفاعلة لمواجهة الأزمات	١٤
٣٢	١,٦٧	١٤	٣٩	٤٧	تقييم فاعلية وكفاءة خطط وبرامج إدارات الأزمات السابقة	١٥
٢٤	٢,٢٤	٢٨	٦٨	٤	حضور دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية	١٦
١٣	٢,٦١	٦٢	٣٧	١	تحسين الخدمات الصحية داخل المدرسة	١٧
٣٠	١,٨٠	٢٠	٤٠	٤٠	تدريب جميع العاملين بالمدرسة على مواجهة الأزمة عمليا (الدفاع المدني-الإسعافات الأولية)	١٨
٧	٢,٩٠	٩٢	٦	٢	نشر ملصقات وإعداد ندوات بالمدرسة لتوعية العاملين والطلاب في حالة انتشار الأوبئة	١٩
١٢	٢,٨١	٨٢	١٧	١	بحث أسباب الأزمة لإيجاد الحلول بأسرع وقت ممكن	٢٠
٥	٢,٩٢	٩٤	٤	٢	سرعة الاتصال بالجهات المختصة (شرطة - مطافى - إسعاف) عند وقوع الأزمة	٢١
٢٥	٢,٠٩	٣٤	٤١	٢٥	مشاركة المختصين في اتخاذ القرارات بشأن إيقاف الأزمة والحد من أثارها	٢٢
٤	٢,٩٣	٩٤	٥	١	إشاعة جو من الأمن والطمأنينة للعاملين بالمدرسة والطلاب عند حدوث الأزمة	٢٣
١٨	٢,٤٨	٥١	٤٦	٣	ترك الحرية لفريق إدارة الأزمات بالمدرسة لأداء الأعمال المنوطه به	٢٤
١	٢,٩٦	٩٧	٢	١	الاعتراف بوجود أزمة في حالة حدوثها	٢٥
١٥	٢,٥٨	٥٩	٤٠	١	إبلاغ الإدارة التعليمية بالمنطقة للمشاركة في التعامل مع الأزمة	٢٦
٣	٢,٩٥	٩٦	٣	١	الاستفادة من الإذاعة المدرسية لتصحيح الإشاعات	٢٧
٦	٢,٩١	٩٤	٣	٣	وجود مخارج للطوارئ في المبنى المدرسي تستخدم في حالة حدوث الأزمات	٢٨

٢٩	٤٨	٤٢	١٠	١,٦٢	٣٣	طرح خطط بديلة للتعامل مع الأزمات المدرسية المستجدة
٣٠	٤٧	١٤	٣٩	١,٩٢	٢٩	إشراك فريق العمل المدرسي والمجتمع المحلي في وضع خطط للتعامل مع الأزمات المستجدة
٣١	٢	٤٥	٥٣	٢,٥١	١٦	تحليل الأزمة وقراراتها ونتائجها وأثارها
٣٢	٢	٦٣	٣٥	٢,٣٣	٢٣	عقد اجتماعات دورية لفريق إدارة الأزمات بالمدرسة لتلافي حدوث أى أزمة
٣٣	١	٤٩	٥٠	٢,٤٩	١٧	اكتشاف مظاهر الخلل التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة

يتضح من جدول (٢) التالي:

➤ أن العبارة (٢٥) ونصها " الاعتراف بوجود أزمة في حالة حدوثها " قد احتلت المرتبة الأولى في الترتيب والأهمية ، وكان متوسطها (٢,٩٦٠) وهذا يدل على معرفة ودراية المديرين بطرق التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها.

➤ ويليهما العبارة (٨) ونصها " متابعة مع مسؤولي الرعاية الصحية بالمدرسة للاكتشاف المبكر لأية أعراض صحية بين الطلاب " فقد احتلت المرتبة الثانية في الأهمية وكان متوسطها (٢,٩٥٠) ويرجع ذلك إلى إهتمام وزارة التربية والتعليم وتعاونها مع وزارة الصحة للاكتشاف المبكر لأى أعراض صحية بين الطلاب ومنع انتشار أى أوبئة بين الطلاب وذلك من أجل سلامة الأجيال القادمة.

➤ أما العبارة (٢٩) جاءت في المرتبة الأخيرة ونصها " طرح خطط بديلة للتعامل مع الأزمات المدرسية المستجدة " وكان متوسطها (١,٦٢٠) وقد يرجع ذلك إلى قلة الاهتمام من قبل الوزارة والقيادات التربوية لتوفير خطط للتعامل مع الأزمات المستجدة وتوزيعها على الإدارات التعليمية والمدارس بحيث يمكن الرجوع إليها في حالة وقوع أية أزمة.

➤ وجاءت العبارة (١٥) في المرتبة قبل الأخيرة ونصها "تقييم فاعلية وكفاءة خطط وبرامج إدارات الأزمات السابقة"، وكان متوسطها (١,٦٧)، وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام القيادات التربوية بتقييم كفاءة وفاعلية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة، والتعرف على نقاط الضعف والقصور، والعمل على تفاديها مستقبلاً.

• المحور الثالث:

النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة من خلال الجدول الآتي؛ التي توضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي علي عبارات المحور الثالث والخاص بالصعوبات التي واجهت مديري المدارس الثانوية ومسؤولي وحدة الأزمات بها عند التعامل مع الأزمات المستجدة

جدول (٣)

التكرارات والأوزان النسبي وترتيب الأوزان النسبية لعبارات البعد الثالث من استبانة دور القيادات

التعليمية في مواجهة الأزمات

الترتيب	الوزن النسبي	التكرارات			العبرة	الترتيب
		لا يحدث	يحدث أحيانا	يحدث غالبا		
٢	٢,٣٤	٦٢	١٠	٢٨	قلة توافر الإمكانيات المادية للتعامل مع الأزمات	١
١٤	١,٢٠	٤	١٢	٨٤	قلة توافر الإمكانيات البشرية للتعامل مع الأزمات	٢
١١	١,٧٦	٠	٧٦	٢٤	ضعف دور كل عضو من فريق إدارة الأزمات بالمدرسة	٣
٣	٢,٣٣	٦٢	٩	٢٩	ضعف الميزانية المدرسية المخصصة لوحدة إدارة الأزمات	٤
٧	٢,١٠	٤٣	٢٤	٣٣	قصور وسائل التكنولوجيا والاتصال عند حدوث أزمة بالمدرسة	٥
١٢	١,٤١	١٥	١١	٧٤	صعوبة الاتصال المباشر بالسلطات الأعلى (المديرية – الوزارة) عند حدوث الأزمات	٦
٨	٢,٠٩	٤١	٢٧	٣٢	جمود الهيكل الإداري يمثل عائقاً أمام تفويض السلطات أثناء حدوث الأزمة	٧
٩	٢,٠١	٣٣	٣٥	٣٢	قلة توافر قاعدة البيانات بالمدرسة للمساعدة في إدارة الأزمة	٨
٦	٢,١٦	٤٨	٢٠	٣٢	الخوف من المساءلة في حالة الخروج عن المألوف في حل الأزمات	٩
١٠	١,٩٢	٢٩	٣٤	٣٧	قلة الوعي لدى العاملين بالمدرسة بآليات التعامل مع الأزمات	١٠
١٣	١,٣٤	٣	٢٨	٦٩	قصور البنية الأساسية بالمدارس عن الإيفاء بمتطلبات إدارة الأزمات (طفاية الحريق – الإسعافات الأولية – وغير ذلك)	١١

١٢	إهمال تنظيم الدورات التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات المدرسية المستجدة	٣٠	٢٢	٤٨	٢,١٨	٥
١٣	عزوف العاملين بالمدرسة عن الالتحاق بالدورات التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات	١٥	٣٠	٥٥	٢,٤٠	١
١٤	التقيد بالقرارات التى تصدرها الوزارة حيال وقوع الأزمات المدرسية المفاجئة	٣٠	١٠	٦٠	٢,٣٠	٤

يتضح من جدول (٣) التالى:

➤ أن العبارة (١٣) ونصها " عزوف العاملين بالمدرسة عن الالتحاق بالدورات التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات " قد احتلت المرتبة الأولى في الترتيب والأهمية، وكان متوسطها (٢,٤٠٠) وقد يرجع ذلك إلى ضعف وجود حوافز للمتدربين تزيد من دافعيتهم نحو التدريب، وقلة توافر أساليب تدريبية متنوعة وأيضاً اختيار الوقت غير المناسب للتدريب.

➤ ويليهما العبارة (١) ونصها " قلة توافر الإمكانيات المادية للتعامل مع الأزمات " فقد احتلت المرتبة الثانية في الأهمية، وكان متوسطها (٢,٣٤٠)، وقد يرجع ذلك إلى تخصيص ميزانية ضئيلة من قبل وزارة التربية والتعليم لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بكل مدرسة؛ على المدرسة التصرف من خلالها، مما يسبب عائقاً أثناء التعامل مع الأزمات.

➤ أما العبارة (٢) جاءت في المرتبة الأخيرة ونصها " قلة توافر الإمكانيات البشرية للتعامل مع الأزمات " وكان متوسطها (١,٢٠٠) وهذا يدل على توافر العنصر البشرى داخل المدرسة عند وقوع الأزمات، ولا بد من تدريبهم وتأهيلهم لتنمية مهاراتهم.

➤ وجاءت العبارة (١١) فى المرتبة قبل الأخيرة ونصها "قصور البنية الأساسية بالمدارس عن الإيفاء بمتطلبات إدارة الأزمات (طفاية الحريق-الإسعافات الأولية-وغير ذلك)، وكان متوسطها (١,٣٤) وهذا يدل على الاهتمام بتوفير المتطلبات الأساسية لإدارة الأزمات بالمدرسة.

➤

• المحور الرابع:

النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة من خلال الجدول الآتى؛ التي توضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي علي عبارات المحور الرابع والخاص بمتطلبات وإجراءات مقترحة لتفعيل

السلوك القيادي للمديرين بالمدارس الثانوية ومسئولي وحدة الأزمات بها عند التعامل مع الأزمات ومواجهتها.

جدول (٤)

التكرارات والأوزان النسبي وترتيب الأوزان النسبية لعبارات البعد الرابع من استبانة دور القيادات

التعليمية في مواجهة الأزمات

الترتيب	النسبي	التكرارات			العبارة	الترتيب
		لا يحدث	يحدث أحيانا	يحدث غالبا		
٤	٢,٨٢	٨٦	١٠	٤	١	الاسراع في وضع حلول مؤقتة وعدم التهاون في إدارة الأزمة مهما يكن حجمها
٦	٢,٧١	٨٢	٧	١١	٢	ضرورة اتخاذ إجراءات وقرارات سريعة وحاسمة لمواجهة الأزمة
١	٢,٩٥	٩٦	٣	١	٣	التأكد من توافر جميع أدوات (الإسعافات الأولية و طفايات الحريق) المعينة على تفادي أضرار الأزمة
٥	٢,٧٧	٧٩	١٩	٢	٤	توعية الطاقم بالمدرسة من طلاب وعاملين قبل مواجهة الأزمة
٨	٢,٣٧	٤٥	٤٧	٨	٥	التأكد من تشغيل الإنذار المبكر بالمدرسة بصفة مستمرة لتلافي الأخطار الناتجة عند حدوث الأزمة
٧	٢,٣٩	٤٠	٥٩	١	٦	الاستفادة من الأزمات السابقة لتفادي أي خلل أو قصور في مواجهة الأزمات التي قد تحدث
١٣	١,٦٦	١٨	٣٠	٥٢	٧	وضع سيناريوهات متنوعة لمواجهة الأزمات المدرسية المحتمل حدوثها
١٢	١,٨٠	٣٢	١٦	٥٢	٨	التواصل والاتصال بمؤسسات المجتمع المحلي تبعاً لعلاقته بالأزمة المدرسية
١٠	٢,١٢	٣٢	٤٨	٢٠	٩	التنسيق والتعاون بين المديرية العامة للتربية والتعليم وبين المدارس في مواجهة الأزمات
٩	٢,١٩	٣٢	٥٥	١٣	١٠	تطوير وحدة إدارة الأزمات بالمدرسة لتواكب مستجدات أساليب وسيناريوهات التعامل مع الأزمات
١٥	١,٥٥	١٩	١٧	٦٤	١١	وضع خطط إجرائية منسقة ومتعارف عليها تكون في متناول جميع المدارس عند حدوث أية أزمة

١٦	١,٥٣	١٦	٢١	٦٣	تزويد المدارس بنشرات تحتوى على خطوات مواجهة الأزمات المدرسية وطريقة حلها للأخذ منها
٣	٢,٨٤	٨٧	١٠	٣	تصميم لوحات إرشادية لتعليمات الأمن والسلامة الواجب اتباعها أثناء حدوث الأزمة
١١	٢,٠٠	٣٠	٤٠	٣٠	عقد دورات تدريبية وورش عمل في إدارة الأزمات المدرسية المستجدة باستمرار خاصة بجميع العاملين بالمدرسة
٢	٢,٩٤	٩٦	٢	٢	استغلال إدارة المدرسة طابور الصباح لتنمية وعى الطلاب تجاه التعامل مع الأزمات
١٤	١,٥٩	١٩	٢١	٦٠	توفير قاعدة اتصال تكنولوجى بين المدارس والمديريات والإدارات التعليمية تستخدم وقت الأزمات

يتضح من جدول (٤) التالى:

- أن العبارة (٣) ونصها " التأكد من توافر جميع أدوات (الإسعافات الأولية و طفايات الحريق) المعينة على تفادي أضرار الأزمة " قد احتلت المرتبة الأولى في الترتيب والأهمية، وكان متوسطها (٢,٩٥٠) وهذا يعزز التأكيد بأهمية توافر الإسعافات الأولية وطفايات الحريق لسرعة التعامل مع أية أزمة مفاجئة وتقليل المخاطر التى يمكن التعرض إليها.
- ويليهما العبارة (١٥) ونصها" استغلال إدارة المدرسة طابور الصباح لتنمية وعى الطلاب تجاه التعامل مع الأزمات " فقد احتلت المرتبة الثانية في الأهمية، وكان متوسطها (٢,٩٤٠) وهذا يعزز أهمية نشر ثقافة إدارة الأزمات بين العاملين فى المدرسة والطلاب وتنمية وعيهم للتعامل مع الأزمات.
- أما العبارة (١٢) جاءت في المرتبة الأخيرة ونصها " توفير قاعدة اتصال تكنولوجى بين المدارس والمديريات والإدارات التعليمية تستخدم وقت الأزمات " وكان متوسطها (١,٥٩٠)، وهذا قد يكون مؤشرا لقلّة وعى القيادات التعليمية بأهمية وجود قاعدة اتصال تكنولوجى بين المدارس والمديريات والإدارات التعليمية تستخدم وقت الأزمات ومالها من أهمية فى سرعة التصرف والتعامل مع الأزمات، وتقليل المخاطر الناتجة عن الأزمات.

➤ وجاءت العبارة (١١) فى المرتبة قبل الأخيرة ونصها "وضع خطط إجرائية منسقة ومتعارف عليها تكون فى تناول جميع المدارس عند حدوث أى أزمة"، وكان متوسطها (١,٥٥)، وقد يرجع ذلك الى ضعف التخطيط المستقبلى لتجنب حدوث الأزمات وذلك من خلال وضع خطط إجرائية منسقة ومتعارف عليها يتم توزيعها على جميع المدارس؛ حيث يتم الاستعانه بها أثناء وقوع الأزمات المدرسية مما يؤدي إلى تقليل المخاطر والآثار السلبية المترتبة عليها.

المحور الرابع: مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية

وستقوم الدراسة بعرض عدد من المقترحات الإجرائية التي قد تساعد في تفعيل دور القيادات التعليمية فى مواجهة الأزمات التعليمية المستجدة فى مصر كالتالى:

١. ضرورة طرح خطط بديلة للتعامل مع الأزمات المدرسية المستجدة، وتوزيعها على الإدارات التعليمية والمدارس حتى يمكن الرجوع إليها فى حالة حدوث أزمة.
٢. ضرورة تقييم فاعلية وكفاءة خطط وبرامج إدارات الأزمات السابقة والتعرف على نقاط القصور والضعف والعمل على تفاديها مستقبلا.
٣. العمل على توفير الإمكانيات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمات المدرسية من خلال تخصيص ميزانية كافية من قبل وزارة التربية والتعليم تستخدمها المدرسة أثناء التعامل مع الأزمات.
٤. العمل على توفير قاعدة اتصال تكنولوجى بين المدارس والمديريات والإدارات التعليمية تستخدم وقت الأزمات وأيضا وضع خطط إجرائية منسقة ومتعارف عليها يتم توزيعها على جميع المدارس؛ حيث يتم الاستعانه بها وقت حدوث الأزمات، مما يقلل المخاطر الناتجة عن الأزمات.
٥. يمكن مكافحة الإرهاب عن طريق : أن يكون هدف التعليم هو إيجاد مواطن لديه انتماء لبلده، منفتحاً واعياً بأفكار التطرف والإرهاب، وأن يمنح الطالب مهارات وقدرات تمكنه من مواكبة احتياجات سوق العمل. وإضافة مناهج جديدة حول الوقاية من الجريمة والانحراف، توضح كيف يمكن للشباب تحصين أنفسهم من الجريمة ومعرفة السبل الناجحة للإبتعاد عن مهوى

الإنحراف وذلك من خلال الإستفادة من التجارب الدولية حول دور مؤسسات التربية فى الوقاية من الجريمة والإنحراف.

٦. يمكن مواجهة ظاهرة العنف من خلال: تحسين المناخ المدرسى عن طريق نظام مدرسى ديمقراطى وإدارة مدرسية قائمة على فكرة المشاركة، وهو ما يؤدى إلى توليد مشاعر إيجابية لدى الطلاب وينمى شعورا بالمسؤولية، واستعدادا للتعاون، وثقة بالنفس تأتى من إتاحة الفرصة لإبداء الرأى. واستثمار طاقات الطلاب ومواهبهم وتوجيهها من خلال تنظيم أنشطة مدرسية ذات صيغة تمثيلية كمجالس الفصول والإتحادات، وجماعات المشاركة فى الأنشطة اليومية بالمدرسة.

٧. يمكن للقيادات المدرسية حل أزمة الشغب عن طريق: دور الحرس المدرسى، وفريق إدارة الأزمات فى إحكام السيطرة على مداخل المدرسة لمنع دخول، واندساس عناصر خارجية عن جموع الطلاب تسعى للتأثير عليهم والاستعانة بقيادات جموع الطلاب فى السيطرة على الطلاب من خلال الأسلوب الإقناعى القائم على الحوار المباشر. وأن تكون القيادات المدرسية، وفريق إدارة الأزمات لهم تواجد مستمر، واتصال مباشر بالقيادات الطلابية من خلال لقاءات دورية رياضية، وثقافية، ودينية فى المناسبات المختلفة لأن هذه اللقاءات سينتج عنها نوع من الترابط، والتواصل.

٨. وترى الدراسة أن القيادات التعليمية يمكن لها التعامل مع أزمة توقف العملية التعليمية وإغلاق المدارس عن طريق: الاستعاضة بنظام التعليم عن بعد لما له من دور مهم، ومحورى لاستمرار العملية التعليمية فى ضوء البحث عن بديل للتواصل اليومى بين المعلم والمتعلم. هذا بالإضافة إلى استخدام الإنترنت لتداول المعلومات فى المجال التعليمى، ويمكن استخدام الفيديو التعليمى والتفاعل وشبكات مؤتمرات الفيديو. كما أن للبريد الإلكتروني أهمية بالغة لتبادل الرسائل والملفات البريدية، ويمكن أيضاً الاتصال بين الطلبة بعضهم البعض من خلال برامج مجموعات الأخبار، والمحادثة الحية حيث تتيح هذه الخدمة التحدث والتخاطب، وتبادل الرسائل الفورية بين عدد من المستخدمين.

٩. ويمكن تدريب القيادات التعليمية من خلال : إنشاء وحدة تدريبية داخل المدرسة لتدريب مدير المدرسة مع مديرين المدارس المجاورة على كل ما هو جديد فى مجال إدارة الأزمات المدرسية، وتبادل الخبرات مما يساعد المدير فى عمليات التطوير والتحديث داخل مدرسته وتفادى حدوث الأزمات المستجدة التى حدثت فى المدارس المجاورة. واستخدام مديرى المدارس ومسؤلى وحدة الأزمات بها تكنولوجيا الشبكات الإجتماعية المتنوعة مثل فيس بوك وتويتر واليوتيوب التى تسمح بالنقل المباشر للمعلومات عما يحدث من أزمات مستجدة.
١٠. تطوير وتحديث اللوائح والقرارات المنظمة لعمل المدير مما يمكنه من أداء أدواره بنجاح.

هوامش الدراسة:

- (١) إبراهيم عبدالله: التعليم فى الوطن العربى أمام التحديات التكنولوجية، ورقه بحثية، كلية العلوم، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩م، ص ٢.
- (٢) على الزامل، سالم الغنوصي، سعاد سليمان: الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها فى سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٨، العدد ٣، جامعة البحرين، ٢٠٠٧م، ص ص ٦٤-٦٥.
- (٣) السيد السعيد: استراتيجيات ادارة الأزمات و الكوارث، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦ م ، ص ٢٦.
- (٤) سمير يونس صلاح وآخرون: مناهج البحث التربوى بين النظرية والتطبيق، القاهرة ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م، ص ص ٦٤-٦٥.
- (٥) أبو الفضل جمال الدين محمد (ابن منظور): معجم لسان العرب ،بيروت ،الدار العربية للنشر، ٢٠٠٣م ، ص ٣٢٤.
- (٦) ميشيل مان : موسوعة العلوم الاجتماعية ،نقلها الى العربية عادل مختار الهوارى ، بيروت ،دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠م ، ص ٦١٢.
- (٧) المعجم الوجيز: وزارة التربية والتعليم، القاهرة، مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٣ ، ص ١٥.
- (٨) حسن أحمد الخضيرى : إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط٢، القاهرة، مكتبة مدبولي، ٢٠٠٣م، ص ٥٣.
- (٩) عاطف محمد حقر: درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٩م، ص ٣٠.
- (١٠) أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ،القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٥م، ص ١٨٥.
- (١١) هند سيد أحمد الشوربجي: تفعيل وحدة إدارة الأزمات بمدارس التعليم الثانوي العام (تصور مقترح)، رسالة ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨م.
- (١٢) عماد ثروت محمد رضوان: السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في التعامل مع الأزمات المدرسية، ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩م.
- (١٣) رهنف أحمد غنيم : درجة فاعلية أداء مديري المدارس فى إدارة الأزمات فى المدارس الثانوية، دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الثانوية العام فى محافظة دمشق ،رسالة ماجستير ،جامعة دمشق ٢٠١٣م.
- (١٤) عزيزة عبدالله طيب : واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات فى حائل لإدارة الأزمات المدرسية ، رسالة ماجستير ، معهد البحوث والدراسات العربية،جامعة الدول العربية ، ٢٠١٤م.
- (١٥) Barbara, Gain Louise, "Creating Crisis Ready School Districts", PhD, University of South – California, 2003.

Douglas John , Responding to School Walkout Demonstrations, Emergency (١٦)
Response and Crisis Management ,Technical Assistance Center, Lessons
Learned From School Crisis and Emergencies, U.S.A. Department of Education
Vol. 3, 2008.

Lynn A. Addington: Cops and Corneas, Public School Security as a Policy (١٧)
Response to Colombia, American Behavioral Scientist, June 2009, Vol. 52,
nolo, p p. (1426 – 1446)
تاريخ السحب: ٢٠١٣/٤/٢.

Brian F. King Shott and Douglas G. Mchenzie: Developing Crisis (١٨)
Management Protocols in the Context of School Safety, Grand Valley State
University, Michigan, U.S.A., 2013.
تاريخ السحب: ٢٠١٣/٤/٢.

(١٩) محمد صبرى حافظ، الحسن بن محمد المفيدى: القيادة فى المؤسسات التعليمية، عالم الكتب،
القاهرة، ٢٠١٣م، ص ٢١.

(٢٠) هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد،
والجماعات في النظم)، دار دائن للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦م، ص ٢٩.

(٢١) محمد صبرى حافظ، الحسن بن محمد المفيدى: مرجع سابق، ص ٢٣.

(٢٢) عبدالله بن صالح الحارث: تطوير السلوك القيادى لمديرى إدارات التربية والتعليم بالمملكة
العربية السعودية فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس،
٢٠١٤م، ص ٨١.

(٢٣) محمد شفيق : القيادة وتطبيقات العلوم السلوكية فى مجال القيادة، نهضة مصر ، القاهرة

٢٠٠٧م، صص ٢١-٢٣.

(٢٤) محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٥م ، ص

٥٥.

(٢٥) عبدالوهاب محمد كامل: استبانة بناء وتقسيم قاعدة معلومات لإدارة الأزمات والكوارث
المدرسية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٠م، صص ٢٠-٢٢.

(٢٦) عبدالوهاب محمد كامل: مرجع سابق، صص ٢٢-٢٣.

(٢٧) أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمة التعليمية، منظور عالمى، الإسكندرية، المكتب العلمى
للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م، صص ٢٠٤-٢٠٥.

(٢٨) عاطف محمد حقر: مرجع سابق، صص ٢٢-٢٣.

(٢٩) حافظ فرج أحمد، ومحمد صبرى حافظ : إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب،

٢٠٠٣م، ص ٢٢٩.

(٣٠) تاريخ السحب ٢٠١٤/١/٢٠ <http://sleeplessrou.wordpress.com>

(٣١) تاريخ السحب ٢٠١٣/٦/٤ www.education25revolution.com

(٣٢) تاريخ السحب ٢٠١٣/٤/٢٠ <http://www.arabiapress.com>

(٣٣) إسعاد سالم السيد: أزمة التعليم في ظل ثورة التغيير، الجريدة العربية ، ٢٠١١م، منشور بتاريخ

٢٠١١/٨/٤.

(٣٤) تاريخ السحب ٢٠١٤/٤/٢٠ <http://www.elwold.org>

(٣٥) تاريخ السحب ٢٠١٣/٤/٢٠ <http://www.arabiapress.com>

(٣٦) تاريخ السحب ٢٠١٣/٤/٢٠ <http://www.masress.com/shabab>

(٣٧) تاريخ السحب ٢٠١٣/٤/٢٠ <http://www.masress.com/shabab/>

(٣٨) إسعاد سالم السيد: أزمة التعليم في ظل ثورة التغيير، الجريدة العربية ، ٢٠١١م، منشور بتاريخ

٢٠١١/٨/٤.

(٣٩) www.egypttoday.com تاريخ السحب ٢٠١٥-٣-٢٥

(٤٠) الهيئة العامة للاستعلامات، بوابتك لمصر، قضايا وآراء.

www.egyptnews.com

تاريخ السحب: ٢٠١٤/٦/١٦

Karen. K.: Aggressive Attitudes Among Victims of Violence at school, (٤١)

Vol. 2, No. 3,2002, p. 273.

[http://www.usaid.gov/ourwork/crosscuttingprograms/aid/teachersmanu](http://www.usaid.gov/ourwork/crosscuttingprograms/aid/teachersmanuals/pdf/p.g508) (٤٢)

[als/pdf/p.g508](http://www.usaid.gov/ourwork/crosscuttingprograms/aid/teachersmanuals/pdf/p.g508)

(٤٣) سامية خضر صالح : استراتيجيات مواجهة العنف، القاهرة، مؤسسة الطوبجي،

٢٠٠٣م، ص٩٨.

(٤٤) تاريخ السحب: ٢٠١٤/٥/٢٠ www.elyometsabe3.com

(٤٥) محمد رشاد الحملاوي : الأزمات الناتجة عن تغير الأخلاقيات، آثار وسبل مواجهة الأزمات

المجتمعية الناتجة عن أحداث الربيع العربي، المؤتمر السنوي السادس عشر، الجزء الثاني، ٢٤-

٢٥ ديسمبر، قسم الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١م، ص١١٣٣.

(٤٦) سارة علام : التعليم وثورة يناير: جريدة اليوم السابع الإلكترونية، عدد ٢٨ يناير ٢٠١٢

accessed by www.youm7.com 10-2-2014

