

الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت

سميرة محمد عبد الوهاب* و محمد رشدي المرسي

إدارة البحوث التربوية، الكويت

قُبَل بتاريخ: ٢٠١٣/٢/٢

عُدل بتاريخ: ٢٠١٣/٧/٩

استلم بتاريخ: ٢٠١٣/٥/٧

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، حيث طبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية من مدراء ومديرات المدارس قوامها ٨٥، يمثلون ٧٠٪ من مجتمع العينة الكلي من مختلف المناطق التعليمية الست بدولة الكويت. وكشفت النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١ في تحديد الأزمات المدرسية التي تمر بها هذه المدارس لصالح مدارس البنات. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات إجابات المدراء من المناطق التعليمية المختلفة فيما يتعلق بالأزمات التي تمر بها المدارس لصالح منطقتي الأحمدية وحولي التعليمية. إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٢ لمعوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي لصالح مدارس البنات. في حين لم تكن هناك فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بهذه المعوقات وفق متغير المنطقة التعليمية، ولم توجد فروق دالة فيما يتعلق بمتطلبات إدارة الأزمات المدرسية وفق متغير نوع المدرسة والمنطقة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الأزمات المدرسية، التعامل مع الأزمات المدرسية، مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

School Crises and Methods Of Dealing with Them as Conceived by High School Principals in KuwaitSameera M. AbdulWahab* & Mohammed R. Al Mursy
Educational Research Administration, Kuwait

The current study aimed to identify the crises at high schools in Kuwait and the methods of managing them as perceived by principals (males, females) of high schools in Kuwait. The sample for the study consisted of randomly-chosen 85 principals, representing 70% of the total sample of study covering the six educational districts in Kuwait. The results showed significant differences at 0.001 for crises determining at female schools, at 0.05 for the crises between districts at Ahmady and Hawally educational districts, and at 0.02 for obstacles to school crises management at female schools; but no significant differences for these obstacles according to educational districts, and no differences were found for crises management requirements according to the gender or the educational districts.

Keywords: school crises, dealing with school crises, principals of secondary schools in Kuwait.

*dr_sameerah@hotmail.com

مشكلة الدراسة

تتعرض مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت كغيرها من مدارس التعليم الثانوي بدول العالم المختلفة لكثير من الأزمات المدرسية التي تنعكس آثارها بطريقة أو بأخرى على سير العملية التعليمية، والإدارة بالدراسة، والخطط الدراسية والبرامج والأنشطة القائمة، وتنشأ عنها مشكلات عديدة بين المعلمين والطلبة، أو بين الطلبة أنفسهم، أو بين الهيئة التعليمية والإدارة بالدراسة. وقد تتفاقم هذه المشكلات وتسبب أزمة إذا لم يتم التعامل معها جيداً بطرق علمية سليمة، والذي يستدعي وجود خطط واستراتيجيات واضحة لإدارتها.

وتكمن مشكلة الدراسة الحالية في تسليط الضوء على إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، ومدى قدرة مديري هذه المدارس على إدارة تلك الأزمات، والتعرف على معوقات إدارتها، واقتراح أفضل السبل للتعامل معها.

أسئلة الدراسة

١. ما هي الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة في تحديد الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغير: المنطقة التعليمية، والنوع (مدارس بنين، مدارس بنات)؟
٣. ما هي معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغيرات: المنطقة التعليمية، والنوع (مدارس بنين، مدارس بنات)؟
٥. ما هي متطلبات إدارة الأزمات المدرسية كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟

إن أي مشكلة تواجه النظام التعليمي، وتستدعي اتخاذ قراراً سريعاً لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك العضلة، وعندما تكون الاستجابة الروتينية للإدارة المدرسية تجاه هذه المشكلة غير كافية، تتحول حينذاك إلى أزمة، وتتطلب تجديداً في المنظمة الإدارية التعليمية، والأساليب الإدارية التي تتبعها. حيث تعد الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، وتشكل صعوبة حادة أمام متخذي القرار جعلهم في حيرة بالغة في أي قرار يتخذونه في ظل دائرة مظلمة من عدم التأكد وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل من الأسباب والنتائج بشكل متلاحق يزيد من احتمال ظهور تطورات قد تحدث بسبب الأزمة ذاتها. (الهزامة، ٢٠٠٤)

وتعتبر المدرسة ميداناً تربوياً مهماً، وتمثل الأزمات التي تمر بها نقطة حرجة، جعلت بعض المديرين في كثير من الأحيان يفقدون القدرة على احتوائها، والتعامل معها واتخاذ القرارات المناسبة اتجاهها الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المدرسة في تحقيق أهدافها (هلالي ودبوس، ٢٠١١). وتواجه المدرسة المعاصرة أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف أسبابها، فمنها ما يتعلق بالطالب، أو المعلم، أو المبنى المدرسي، ومنها ما يتعلق بالظروف الطبيعية كالزلازل والأعاصير والحرائق، وبالتالي تؤدي إلى حدوث خلل يؤثر على سير النظام التعليمي في المدرسة؛ مما يتطلب تدخلاً فورياً من الإدارة للتعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها لمنع حدوثها، أو الحد من آثارها السلبية على سير العمل في المدرسة. (الجهني، ٢٠١٠)

فالإدارة المدرسية الجيدة هي الأداة الرئيسية في الممارسات التربوية والتي تستثمر بها الإمكانيات المادية والبشرية أفضل استثمار ممكن. وقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية.

وتتعرض مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت لأزمات طارئة وفجائية تستدعي وجود خطة استراتيجية واضحة للتعامل السليم معها، لذا نبعت فكرة الدراسة الحالية والتي تتناول الأزمات المدرسية التي يتعرض لها مديرو ومديرات مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، وأنواعها وأسبابها، وأساليب التعامل معها.

درجة وشدة الصدمة. والخلل الوظيفي الذي يصيب الفرد، أو الأسرة أو المؤسسة. يرفعها إلى مستوى ما يعرف بالأزمة، حيث يصاب النظام (الفرد، المجتمع، المؤسسة) بالعجز والقصور الذاتي. ومن الضرورة الحتمية أن يتم اللجوء إلى طلب المساعدة والمعرفة طبقاً لنوع الأزمة.

الأزمة المدرسية School Crisis : تعرف بأنها الحالات الطارئة والمفاجئة التي تواجه مدير المدرسة فيما يخص الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي. (الهزايمة، ٢٠٠٢)

أما التعريف الإجرائي للأزمة المدرسية في البحث الحالي هي حالة من عدم الاستقرار المفاجئ التي تواجه المؤسسة التعليمية (المدرسة). فيحدث بها خلل في النظام يؤثر على سير العمل لديها، ويخلق آثار سلبية غير مرغوبة؛ بسبب ما تواجهه من مشكلات تعرضها لضغوط خارجية وتوتر داخلي، تتطلب منها اتخاذ القرارات السريعة والإجراءات الحاسمة للحد من تطورها وزيادة حدتها والنتائج الغير مرغوبة لها.

التعامل مع الأزمات Dealing with crises: يعرفها أحمد (٢٠٠٠) بأنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة، والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

أما التعريف الإجرائي لإدارة الأزمة والتعامل في البحث الحالي: هي الإجراءات العلمية والعملية التي تقوم بها إدارة المدرسة، والتي من خلالها يمكنها من مواجهة ما تتعرض له لأزمات باختلاف أنواعها من خلال التنبؤ بها، ومن ثم السيطرة عليها والحد من تفاقمها، إضافة إلى المحافظة على ثقة العاملين والطلبة لديها، وتوفير سبل الاتصال مع الجهات المعنية. إذًا فهي آلية إدارية يستخدمها النظام لمنع وقوع أزمة معينة، والاستعداد لها إن وقعت باخذ الإجراءات العلمية والإدارية الحاسمة، ومحاولة احتوائها والتغلب عليها لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

حدود الدراسة

تتمثل محددات الدراسة الحالية فيما يلي:

٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن متطلبات إدارة الأزمات المدرسية كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت تعزى إلى متغير: المنطقة التعليمية، النوع (مدارس بنين، مدارس بنات)؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.
- التعرف على الطرق التي يستخدمها مديرو مدارس المرحلة الثانوية في التعامل مع الأزمات المدرسية.
- وضع إستراتيجية وخطة مستقبلية للتعامل مع الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس المرحلة الثانوية، وذلك بناءً على الحلول المقترحة وما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات في هذا المجال.

أهمية الدراسة

تبرز الدراسة الحالية بعداً معرفياً جديداً فيما يتعلق بإدارة الأزمات التربوية والتعليمية. ولاسيما إدارة هذه الأزمات والتعامل معها بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت. وتخدم نتائج هذه الدراسة جهات تربوية وتعليمية مختلفة في كيفية التعامل مع هذه الأزمات.

تنبع أهمية إدارة الأزمات المدرسية من خلال دورها في توفير الأمن والأمان، والنظام والاستقرار، وتوفير المناخ الصحي اللائم للعمل في المدرسة أثناء نشوء الأزمات من وضع خطط مناسبة لها وتنظيم مراحلها وتوجيه العاملين، وتنسيق جهود العاملين، واتخاذ القرارات المناسبة، والمحافظة على الموارد والإمكانات البشرية والمادية للمدرسة، إضافة إلى السعي لتقليل من الخسائر المتوقعة إلى أدنى حد ممكن، وإعداد سيناريوهات افتراضية لكيفية التعامل مع الأزمات المدرسية، والتنبؤ بالأزمات المستقبلية، ووضع التدابير الوقائية لمنع حدوثها.

مصطلحات الدراسة

الأزمة Crisis: يعرفها كامل (٢٠٠٣) أنها صدمة شديدة لها جميع خصائص المشكلة، ولكن ارتفاع

طويلاً في التكوين، إلا أنها تتميز بالنمو السريع للأحداث.

٢. خسائر حادة مدركة : من الواضح أن هناك شيئاً ما ذا قيمة مفقودة، أو سوف يتم فقده نتيجة الأزمة.

٣. نقص القدرة على السيطرة : أحداث الأزمة لا يمكن السيطرة عليها بشكل كامل، إلا أنه يمكن التأثير عليها بشكل جزئي، من أجل تقليل الخسائر. (Eby & Wallender, 2002,P 18 & Everly, 2000,PP 20-22)

من عرض ما سبق نجد أن معظم الباحثين يتفقون في تعريفهم للأزمة على وجود عنصر المفاجأة في الأزمة، وحدثها وما تسببه من خلل يؤثر على المنظمة من جهة، واتخاذ القرار والتصدي لها من جهة أخرى. لذا يمكن القول بأن الأزمة تتضمن المؤشرات التالية: (حالة طارئة ومفاجئة، وتهدد النظام، وتتطلب سرعة الاستجابة لها، وتتطلب قيادة فاعلة).

مفهوم الأزمة المدرسية: School crisis

لا يختلف مفهوم الأزمة المدرسية عن مفهوم تعريف الأزمة ذلك لأن المدرسة منظمة تربية اجتماعية خدمية تقوم على جهود بشرية منسقة وفق إمكانيات محددة لتحقيق أهداف منشودة، لذلك عرفها الهزيمة (٢٠٠٤) على أنها حالة أو حدث غير متوقع يمكن أن يتعرض له الطلاب والمعلمون، والمدراء، والمجتمع المحلي، وتكون نتيجة اضطرابات في الأداء، وضغوطاً تهدد وجود المدرسة وكيانها، وقد تؤدي إلى مشاكل أو صراعات أو صدمات، مما يتطلب اتخاذ الإجراءات العملية لحل جذري من خلال تنظيم أكفأ أنظمة الاتصال والمعلومات والموارد البشرية والعمليات التشغيلية. كما يعرف أحمد (٢٠٠٢) الأزمة المدرسية بأنها حالة مؤقتة من الضيق وضعف التنظيم، وخلل في الإدارة مما يؤدي إلى عدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوب فيها وخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها.

- الحدود البشرية: عينة مثله لمتجمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت.

- الحدود المكانية المدارس الثانوية : في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت والمتمثلة بـ(منطقة العاصمة، حولي، والفروانية، ومبارك الكبير، والجھراء، والأحمدي).

- الحدود الزمنية : العام الدراسي (٢٠١١ / ٢٠١٢)

- الحدود المنهجية : تتحدد نتائج هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبتة لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية .

الإطار النظري

يتناول الإطار النظري مفهوم الأزمة بشكل عام والأزمات المدرسية بشكل خاص، وإدارة الأزمات المدرسية، وخصائص الأزمة وأنواعها وأسباب نشوءها، كما يتم استعراض أهمية إدارة الأزمات المدرسية باتخاذ الإجراءات والخطط الوقائية اللازمة، وكذلك دور القيادة المدرسية في إدارة الأزمات المدرسية، والاتجاهات الحديثة في التعامل مع الأزمات المدرسية، وصولاً إلى عرض مجموعة من الحلول المقترحة لإدارة الأزمات المدرسية.

مفهوم الأزمة (crisis):

يعد مفهوم الأزمة (crisis) من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، إذ نشأ في بدايته في مجال الإدارة العامة لينشير إلى دور الدولة، أو المؤسسة للتصدي للأزمات، وخاصة المفاجئة منها والناجئة عن أسباب ظروف خارجة عن إرادتها، كالزلازل، والحرائق، والفيضانات، والحروب، والنزاعات العرقية والطائفية، والأوبئة، والمجاعات، والتخريب المتعمد للمرافق والممتلكات، (الهزيمة، ٢٠٠٤). فالأزمة لا تكون كذلك إلا إذا تضمنت عناصر أساسية أربعة هي (التهديد، وضغط الوقت، والمباغتة، وعدم التأكيد).

كما تشترك الأزمات دائماً في أربعة ملامح هي:

١. عدم التأكد: ينتج عدم التأكد من البداية السريعة للأزمة، والتعقد الدائم وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث التي تشكلها. البداية السريعة: تستغرق الأزمة وقتاً

مفهوم إدارة الأزمات المدرسية: Crisis management School

الطلابية بالفصول. أو التمرد على إدارة المدرسة. أو خطيم أثار ومرافق المدرسة.

- أزمات نوعية: وهي التي تخص معطيات العصر. مثل الاعتماد كلية على الوسائل التكنولوجية كالألات الحاسبة والحاسوب في الدراسة والتحصيل. استخدام الانترنت في تسهيل الاخراف السلوكي. سوء استخدام محدثات الصوت كالراديو والسماعة.

- أزمات تتعلق بالمعلمين : مثل تدني كفاءة المعلم. تدني رواتبهم. عدم وجود حوافز لهم. نقص المعلمين في بداية العام الدراسي. الندب ونقل المعلمين أثناء العام الدراسي وخصوصاً إذا كان في قسم معين.

- أزمات تتعلق بالمناهج : كبر حجم المنهج وصعوبته على المعلم. صعوبة إنهائه في الوقت المناسب. صعوبة المنهج بالنسبة لقدرات الطلبة.

- أزمات تتعلق بالبناء المدرسي: أزمات تتعلق بالصيانة المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية. نقص المرافق المدرسية مثل المكتبة والملابس والمختبرات. ووجود الأبنية المدرسية المتآجرة.

ويصنف الموسى. (٢٠٠٦) الأزمات التعليمية والمدرسية وفق المدى الزمني لها وشدها متمثلة بما يلي:

- أ . وفق المدى الزمني للأزمة المدرسية مثل: أزمة مفاجئة: كحدوث حريق. أو تسمم عدد كبير من الطلاب. أو عمل إرهابي. أزمة تدريجية: أو زاحفة كالأمتار الناجمة عن سوء المبنى المدرسي (وقوع حائط وإصابة عدد كبير من الطلبة).

- ب . وفق شدة تأثير الأزمة : أزمة سطحية يسهل احتواؤها ويتسم تأثيرها بالمحدودية. أزمة عميقة ذات مضاعفات شديدة.

أسباب نشوء الأزمات المدرسية

١. الكوارث الإلهية المتعلقة بالبيئة: والتي تتمثل بالزلازل والبراكين والأعاصير وتقلبات الجو. التي يصعب توقعها والتحكم في

وهي قدرة مديري مدارس التعليم العام على التنبؤ بالأزمات المحتملة. والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة. أو إعداد بدائل مختلفة لمواجهةها إذا وقعت. وذلك باستخدام أسلوب إداري يتضمن المهارات اللازمة للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على المدرسة. والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية. والبشرية المتاحة داخل المدرسة وخارجها (الجهني. ٢٠١٠). (فرج. ٢٠٠٦).

وتشير اليحيوي (٢٠٠٦) لمفهوم إدارة الأزمات المدرسية بأنها أسلوب للتعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العملية الإدارية من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة. والتقليل من أثارها السلبية. وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية.

وتمثل إدارة الأزمات المدرسية إطار عمل يفيد في تحليل وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة. وتهدف إلى تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لمواجهة الظروف الطارئة للقضاء عليها أو الحد من أثارها (الجهني. ٢٠١٠).

أنواع الأزمات المدرسية

أولاً: أزمات تربوية وتعليمية :

تنوع الأزمات المدرسية لكثرتها: حيث يحصرها كامل (٢٠٠٣) بأربعة أنماط هي:

- أزمات سلوكية: كالتدخين. أو تناول أقراص مخدرة. أو حيازة الأدوات الحادة أو السلاح. أو اعتداء الطلبة على بعضهم. أو السرقة. أو ظهور مرض معد خطير يربك المدرسة. أو حدوث اعتداء على المعلمين في المدرسة.

- أزمات نفسية واجتماعية التي يتعرض لها الطلبة كالطلاق. أو وفاة أحد الوالدين في الأسرة. أو عدم توافق الطالب مع الآخرين. أو التسرب من المدرسة. أو الهروب المتكرر من المدرسة. أو انتشار ظاهرة الرسوب وتكراره. أو التسبب الأخلاقي في أوساط المدرسة.

- أزمات تخص إدارة المدرسة: حالات الشغب في المدرسة. أو ضيق المدرسة. أو الكثافة

التكامل بين الأنشطة، وتوفير المرونة، وبناء شبكة فعالة من الاتصال، والتنبيؤ بالاحتمالات المستقبلية المختلفة، واللامركزية، وعقد اجتماعات دورية ومستمرة، حث أفراد الإدارة والمعلمون والأخصائيون على المشاركة وتحديد الأدوار الخاصة بكل فرد.

٣. مواجهة الأزمة التعليمية: بحيث تكون المواجهة شاملة وفق برنامج علمي يتسم بالمرونة والدقة وعلى أسس عالية من الكفاءة في الأداء والمتابعة والمشاركة.

٤. التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية: ويتطلب ذلك من القيادات التعليمية وهيئة العاملين في المؤسسات التعليمية التسليح بالقدرات الفنية والإدارية من خلال تشكيل فريق إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية، والعمل على تدريبه، ووضع خطة شاملة وإستراتيجية متكاملة الأبعاد تهدف إلى إعداد النشء لمواجهة الأزمات والكوارث (إبراهيم، ٢٠٠٣ و فاروق، ١٩٩٩)

٥. التعلم (الدروس المستفادة): الخروج بالدروس المستفادة من إدارة الأزمة التعليمية ومحاولة تجنبها في المستقبل من خلال الاهتمام بدراسة جوانب الأزمة ومسبباتها، والتعرف على التجارب التربوية العالمية في مجال إدارة الأزمة التعليمية.

كما أن الإصلاحات الجزئية لمعالجة أي أزمة تعليمية ليست ذات قيمة وهي في كثير من الحالات خادعة تعمل كمسكن تاركة المشكلات والأزمات الحقيقية تتفاقم. فالاستقرار مطلوب في البنية والمناهج واللوائح الإدارية والتنظيمات. (حسان والعجمي، ٢٠٠٧).

وتعتمد الاستراتيجيات و آليات التنفيذ الواجب اتخاذها لمواجهة الأزمة، على عدة عوامل وهي: التوصل إلى الحل الناجح من أهمها حسن تصرف قائد المؤسسة أو مدير المدرسة، و إدارة الموقف أو الأزمة (Crisis Management) والتي تتطلب منه اتخاذ أحد خيارين هما: إدارة الأزمة بفاعلية وكفاءة، أو الاستسلام للأزمة وتلقي أثارها التي قد تكون

أبعدها، ويكون لها تداعياتها وتوابعها في إدارة المدرسة.

٢. (وتواجه دولة الكويت تقلبات جوية وخصوصاً العواصف الترابية الشديدة والتي تؤثر بشكل مباشر على تعطيل الدراسة في المدارس).

٣. ظروف العمل المادية في البيئة المدرسية: كعدم توفر أو سوء التهوية والإضاءة، وعدم توافر وسائل الأمن كطفايات الحريق، ومخارج الطوارئ، وانقطاع الماء أو الكهرباء، والتلوث، وتسرب الغازات، وعدم النظافة.

٤. القيادة الإدارية المستبدة: كاستخدام الرقابة الصارمة، وعدم العدالة في التحفيز، وأسلوب التعامل المتشدد مع المعلمين، وعدم السماح بإبداء الرأي.

٥. الشائعات: وهي تحمل في مضاعفاتها مصادر غير دقيقة ممكنة تؤدي لأزمات. (اليحيوي، ٢٠٠٤)

الاتجاهات الحديثة في التعامل مع الأزمات المدرسية :

يواجه القائد (المدير/الناظر) التربوي العديد من المشكلات اليومية سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها، ومن أجل مواجهة هذه المشكلات أو الأزمات ينبغي أن يتسلح القائد التربوي بالعديد من الأساليب أو المداخل التي يعتقد أنها ضرورية لحل هذه المشكلات، ولذلك يجب على القيادة المدرسية إتباع ما يلي:

١. اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة لتوقع الأزمة والقدرة على تحمل المسؤولية وتلقي الصدمات، وتفسير وتحليل المواقف والمعلومات المتاحة والاستعداد لمواجهة الأزمة والمهارة في تشخيص مسبباتها، والمهارة في خلق بدائل جديدة وحلول مجدية.

٢. تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة الشاملة عند بدأ الأزمة، بوضع الاستراتيجيات والخطط على أن تكون الخطة واقعية وشاملة وليست جزئية، وإنشاء آلية لمواجهة الأزمة بحيث تكون قادرة على تحقيق

الصلة بالدراسة الحالية، ونبدأ بالدراسات في البيئة العربية، فيما يلي:

أولاً- الدراسات العربية

- دراسة فرج (٢٠١١) والتي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات بمدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ لتحليل النتائج وتفسير البيانات والتي تضمنت إجراءاته تصميم استبانته تحتوي على خمس مهارات هي: مواجهة الضغوط، والتفكير الإبتكاري، والاتصال، وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي. إدارة الوقت، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية كانت بدرجة (كثيراً) لمهارتي إدارة الوقت والتفكير الإبتكاري، وبدرجة (كثيراً جداً) لمهارة مواجهة الضغوط، ومهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، مهارة الاتصال. في حين كانت استجابة المعلمات أن المديرات يمارسن مهارة إدارة الأزمات المدرسية بدرجة (كثيراً). توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين إجابات مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات، حول مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية ترجع إلى الوظيفة وكانت هذه الفروق لصالح المديرية.

- دراسة المذكور (٢٠١١) والتي هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. حسب استطلاع لآراء عينة من: طلبة، وأولياء أمور، وهيئة تدريسية، وموظفين، في مدارس التعليم العام والخاص وفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وفي جامعة الكويت، وفق الأبعاد التالية: التخطيط، والمعلومات، والاتصال، والقيادة، وفرق العمل، وتكونت عينة الدراسة من

وحسب شدتها مدمرة لكيان المؤسسة. (الزاملي وآخرون، ٢٠٠٧).

طرق إدارة الأزمات المدرسية من قبل مديري المدارس

إن إدارة الأزمة في المدرسة تضع المسؤولية الأولى على عاتق المدير الذي يدير الأنشطة والمهام الإدارية، فهو المسئول أمام السلطات الرسمية المحلية والعلية وأولياء الأمور، ويعتمد سير الأداء المدرسي بشكله الصحيح على عدة عوامل من أهمها قدرته على التعامل مع الأزمات التي قد تواجهه في المدرسة، ونمط القيادة الإدارية الإبداعية التي يتبعها قبل وأثناء وبعد الأزمة، سواء كانت تلك الأزمة مرتبطة بعوامل خارج المدرسة أو بالمعلمين والطلاب داخل المدرسة. (الزاملي وآخرون، ٢٠٠٧).

ولقد توصل كوهين (Cohen, 1998) من خلال إجراء مقابلات أجراها مع عدد من مديري المدارس الأمريكية إلى خديد العديد من الأزمات التي تحدث في مدارسهم، كما توصل إلى أن تصور المديرين لأدوارهم في التعامل مع الأزمة يختلف تبعاً للموقف وللمرحلة الدراسية، وأنهم يتعلمون دروساً مفيدة من جراء الخبرة التي تتكون لديهم بعد حدوث الأزمة، وأن تجاوز الأزمة ينشأ عن تضافر الجهود المشتركة، والاستعداد لمواجهةها بأسلوب موضوعي هادئ ودقيق.

أما بارسونز (Parsons, 1994) فقد ركز على فحص الأساليب التي يستخدمها المديرون لحل المشاكل والأزمات التي تواجههم، والمتعلقة بحالات العنف بين الطلبة، وتوصل إلى إن الطلبة الذين يعانون من مشكلات ناشئة عن أزمات شخصية ينفع معهم أسلوب الدمج كوسيلة أفضل لتخفيف مشكلاتهم، حيث أكد على ذلك معظم المديرين المشمولين بالدراسة في مدارس ولاية واشنطن الذين أشاروا إلى أن فهم ظروف الطالب، واستخدام أسلوب دمج مع زملائه بعد الأزمة هو أكثر فاعلية من الأساليب الأخرى.

الدراسات السابقة

يزخر مجال الأزمات المدرسية وإدارتها بالعديد من الدراسات العلمية العربية منها والأجنبية، ويحظى بمزيد من الاهتمام من جانب عدد كبير من الباحثين والمختصين نظراً لأهميته من الجانب التربوي، ونقتصر في عرضنا هنا على بعض الدراسات ذات

المعلومات والبيانات عن المدرسة وعن الأزمات، وعقد اجتماعات دورية لمناقشة الأزمات المتوقعة وكيفية إدارتها. ومن أهم توصيات الدراسة هو إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات على مستوى الوزارة والمناطق التعليمية، وإجراء تدريبات دورية للمعلمين والطلبة على إجراءات الإسعافات الأولية، وإنشاء نظام معلومات آلي يتضمن بيانات الطلبة والمعلمين.

- دراسة محمد (٢٠٠٨) والتي هدفت التعرف على الأزمات التربوية في المؤسسات التعليمية في مصر وأسبابها ومظاهرها، ودور التخطيط الاستراتيجي في مواجهتها والحد من آثارها السلبية، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت نتائج الدراسة على أن استخدم أسلوب التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات التربوية على مواجهة الأزمات التربوية، والحد من آثارها والتقليل من الخسائر المادية والبشرية إلى أدنى حد ممكن، وأوصت الدراسة بإنشاء أنظمة فعالة للإنذار المبكر في المؤسسات التعليمية للتعويض بالأزمات والوقاية منها، والتأكيد على تشكيل فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة، وتحديد مسؤوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء الفريق، ووضعت الدراسة تصور مقترح لكيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التربوية والتنبؤ بها.

- دراسة الزامل وآخرون (٢٠٠٧) والتي هدفت إلى الكشف عن الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان كما حددها مديروها، وعلى الأساليب التي يستخدمونها للتعامل مع تلك الأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة تضمن ستين فقرة تمثل الأزمات المدرسية، وطبقت على عينة البحث المكونة من (٢٧٥) مدير مدرسة من الذين يدرسون في جامعة السلطان قابوس للعام الدراسي ٢٠٠٤-٢٠٠٥، وقد تم استرجاع (١٤٧)

(٥٩٧) مبحوثاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة حول مدى توافر مجالات متطلبات إدارة الأزمات متوسطة في مجالين هما : القيادة وفرق العمل، وضعيفة في ثلاث مجالات هي : الاتصال، والمعلومات، وأخيراً التخطيط، وهذه النتائج تدل على وجود نظام لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، ولكنه بحاجة إلى إعادة نظر بكيفية تنميته وتطويره في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وأوصت الدراسة الاهتمام بأخذ التدابير الوقائية لمنع وقوع أو تفاقم الأزمات، وبالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات وإنشاء قاعدة للمعلومات وتحديثها من قبل متخصصين، واستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية للاتصالات الداخلية والخارجية، وتدريب الأفراد عليها، وتواجد القائد ومتابعته للأحداث وحسن استثماره للوقت، وتشكيل فرق عمل أو مراكز متخصصة بإدارة الأزمات، مع العمل على توفير الإمكانيات والحوافز المناسبة.

- دراسة الدلاني (٢٠١٠) والتي تهدف إلى الكشف عن الأزمات المدرسية الأكثر بروزاً في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، والتعرف على معوقات إدارة الأزمات، وتقديم بعض المقترحات لإدارة الأزمات، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانته لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، والبالغ عدده (٥٥٢) مديراً ومديرة، وأشارت نتائج الدراسة أن أكثر الأزمات بروزاً هو استخدام الطلبة للأجهزة النقالة، أما أهم المعوقات تتضح في أن العاملين في المدرسة غير مدربين على تقديم الإسعافات الطبية الأولية للمصابين، ثم عدم توافر أجهزة الأمن بالقرب من المدارس، ولقد أكدت الدراسة على إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في المستويات التعليمية الإدارية، ووضع خطط واضحة لمواجهة الأزمات، ووجود فريق دائم لإدارة الأزمات بالمدرسة، وتحديد الأدوار لكل فرد بالفريق، وبناء قاعدة

بنسبة (٧٨.٦%). وتبين أن لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الاستعداد بدرجة كبيرة على إتباع الممارسات الإدارية لمهارة الأزمات داخل مدارسهم.

- دراسة النوايسة (٢٠٠٦) والتي هدفت إلى وضع نموذج مقترح لإدارة الأزمات من خلال بناء أداة الدراسة من ثلاث أبعاد هي: مستوى الجاهزية، والعوامل المؤثرة في مستوى الجاهزية، وأنواع الأزمات التي يواجهها النظام التربوي في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٢) قائداً تربوياً تم اختيارهم عشوائياً من أصل (٧١٧). وكشفت النتائج إلى أن نظام الجاهزية لإدارة الأزمات في إدارات وزارة التربية والتعليم المركزية وفي مديريات التربية والتعليم لا يرقى إلى المستوى المطلوب، وأن النظام التربوي يواجه مجموعة من الأزمات المختلفة، والتي عانت منها لعقود من الزمن. وتتمثل في التغيير في السياسات التعليمية، ونقص في كل من الأبنية، والتجهيزات، والكتب والأمن الوظيفي، إضافة إلى النقص في أعداد وإعداد المعلمين، وأزمات اتخاذ القرار وظاهرة العنف المدرسي والتسرب من المدارس.

- دراسة يحيوي (٢٠٠٦) والتي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدات فرق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه يتم إدارة الأزمات بدرجة متوسطة في النواحي التالية: بالتخطيط، والتنظيم، والمتابعة، ونظم الاتصال، ونظم المعلومات، واتخاذ القرارات، والتقويم، في حين يمارسن المديرات لعمليات إدارة الأزمات بدرجة عالية في النواحي التي تتعلق بالتوجيه، وتشكيل عضوات الفرق، والقيادة، وأوصت الدراسة الحاجة لنشر ثقافة إدارة الأزمات بين العاملات، ودورات تدريبية ميدانية في إدارة الأزمات.

استبانة منها، وأشارت النتائج إلى أن الأزمات المتعلقة بالطالب حازت المرتبة الأولى، تليها الأزمات المتعلقة بالإدارة، ثم الأزمات المتعلقة بالمعلم، وأخيراً الأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي. أما بالنسبة للأساليب التي يتخذها المديرون لمواجهة الأزمات ف لوحظ ضعف قدرة المديرين على حل الأزمات على مستوى المدرسة إلا في حالات قليلة في مجالي المعلم والمجتمع المحلي.

- دراسة الموسى (٢٠٠٦) والتي هدفت إلى التعرف على أنماط إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، حيث طبقت الأداة على نصف مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس في جميع المراحل الدراسية، وتوصلت الدراسة إلى أن القائمين على العملية التعليمية يعتمدون الطرق التقليدية لإدارة أزمات المدرسة، ومن أبرز الأزمات لديهم الاعتداءات البدنية، ولوحظ ارتفاع عدد الأزمات في مدارس البنين أكثر من مدارس البنات، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها تقديم نموذج مقترح يتناول الخطط والمهارات اللازمة لمديري المدارس لإدارة الأزمات.

- دراسة حمدونة (٢٠٠٦) والتي هدفت إلى التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات بمحافظة غزة، والكشف عن الممارسات الإدارية المتبعة في إدارة الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (٣٦) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية، وقد توصلت النتائج إلى ممارسة المدراء لمهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، وخاصة في كيفية التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها، بنسبة (٨٣.٤%). يليها التخطيط لمواجهة الأزمة بنسبة (٧٩.٩%). ثم التعامل مع الأزمة بعد انتهائها بنسبة (٧٩.٧%). وأخيراً الإجراءات المتبعة لتجنب حدوث الأزمة

أثناء حدوث الأزمة، حيث يزداد ضغط الأطراف ذات العلاقة بالأزمة وبأحداثها أولاً بأول. وأن نجاح أسلوب الاتصال يساهم في زيادة ثقة الرأي العام بقدرات المديرين والمعلمين على إدارة الأزمات من حيث مبادرة المدير بالاتصال بالأطراف المعنية، والحديث الموحد لمختلف وسائل الإعلام، والاستشارة وطلب المساعدة من خبراء. إضافة إلى التعلم من الأخطاء.

دراسة آدمسون وبيكوك Adamson & Peacock, 2007) والتي هدفت إلى التعرف على وجهات نظر الاختصاصيين النفسيين بالمدارس الحكومية الأمريكية عن خطط و فرق التعامل مع الأزمات التي يتعرضون لها، وذلك على عينة قوامها (٢٢٨) اختصاصياً نفسياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن أغلب الاختصاصيين (٩٥.١%) أكدوا على وجود خطط للتعامل مع الأزمات بمدارسهم، وأكد (٨٣.٦%) منهم على وجود فرق إدارة الأزمات بمدارسهم تعني بمساعدة الطلبة والعاملين والتواصل مع الإعلام. كما تبين أن (٩٣%) من الاختصاصيين واجهوا أزمات خطيرة بمدارسهم، وأن (٩٨.٢%) من الاختصاصيين يتلقون نوعاً من التدريب الخاص بالتعامل مع الأزمات. واقترحت الدراسة بتدريب العاملين والمعلمين على التعامل مع الأزمات، وإيجاد وسائل تحسين خطط مواجهة الأزمات وعمل فريق لها.

دراسة ويلسون وكيث Wilson & Keith, 2007) والتي هدفت إلى التعرف على أنواع الأزمات التي تواجهها مدارس المرحلة الثانوية بالولايات المتحدة، وكيفية إدارة المدرسة لتلك الأزمات. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن هنالك مجموعة من الأزمات تواجهها المدرسة كإطلاق النار، والطعن بالآلات الحادة، والقتل بشتى أنواعه، والنشاط الإرهابي والانتحار بفعل هذه الأزمات. وأكدت النتائج على أن التخطيط السليم يساعد مديري المدارس على إدارة الأزمات بصورة أفضل لوضوح الأهداف والأدوار، وأن وجود قاعدة بيانات للطلبة وللعاملين يساعد على حماية الطلبة. وكما أوصت الدراسة بضرورة وجود فريق خاص لإدارة الأزمات يشتمل على رئيس

دراسة المنصوري (٢٠٠٥) والتي هدفت إلى التعرف على واقع السلوك الإداري للقيادات التعليمية في المدارس الثانوية بدولة قطر، والمشكلات والأزمات المدرسية. وأظهرت النتائج الحاجة لوضع الشخص المناسب والقادر على إدارة الأزمات المدرسية واتخاذ قرارات فاعلة تتناسب مع نوعية الأزمة، وتنوع وسائل الاتصال بين العاملين في المدرسة، وأوصت الدراسة بضرورة التعاون بين جميع العاملين في المدرسة فيما يتعلق بالتعامل مع الأزمات التي تواجهها، وباتخاذ قرارات مدروسة في حالة الأزمات، ومتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه.

ثانياً- الدراسات الأجنبية

دراسة جيني (Gaaney, 2009) والتي هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في عينة مختارة من المدارس الأمريكية، وأكدت الدراسة تعرض هذه المدارس لأزمات عدة طبيعية وأخرى اقتصادية، واتضح من خلال نتائج الدراسة أنه لا يوجد حدود للأزمات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية، لذا أوصت الدراسة بضرورة تعزيز حالة الاستعداد لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.

دراسة ستريس (Strauss, 2008) والتي تناولت الأزمة التعليمية فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي لدى الطلبة الذكور في أمريكا، حيث قام الباحث باستخدام الوثائق المدرسية للطلبة من الجنسين من الصف الرابع وحتى نهاية المرحلة الثانوية، على مدى ٤٠ سنة مضت، كما بحث في اختلاف التحصيل باختلاف الديانة. وكشفت النتائج أن أزمة التحصيل الدراسي كانت ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، ولصالح الإناث، وأنها تزداد بتقدم السن، وأكثر انتشاراً عند سن السابعة عشر، وإنها تختلف باختلاف الديانة.

دراسة جنتيلوسي (Gentilucci, 2007) والتي تناولت إدارة الاتصال خلال الأزمة المدرسية، لحالة وفاة طالب بإحدى المدارس الريفية بالولايات المتحدة، وأوضحت نتائج الدراسة أن أولوية الاتصال تكون لمدير المدرسة للمديرية

٢. في حين كشفت نتائج دراسة (حمدونة، ٢٠٠٦). فعالية تعامل مدراء المدارس بحفاظة غزوة بفلسطين مع ما يواجهونه من أزمات من حيث التخطيط والمتابعة وسبل الوقاية.

٣. دراسات تناولت واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها: كدراسة (Gainey, 2009) التي أكدت تعرض مدارس بالولايات المتحدة الأمريكية للأزمات، وأنه لا توجد هناك حدود لها في المؤسسات التعليمية. ودراسة (المنصوري، ٢٠٠٥). التي توصلت لحاجة مدارس التعليم الثانوي بدولة قطر لقيادات قادرة على التعامل مع الأزمات وإدارتها بما يتناسب مع حجمها ونوعها.

٤. دراسات تناولت أنواع الأزمات التي تواجهها المدارس، منها دراسة (Wilson & Keit, 2007) والتي بينت شيوع ظاهرة العنف المتمثلة بإطلاق النار، والطعن بالآلات الحادة لدى الطلبة لدى عينة من مدارس المرحلة الثانوية بالولايات المتحدة.

٥. دراسات تناولت دور التخطيط وعلاقته في إدارة الأزمات كدراسة كل من (محمد، ٢٠٠٨). (Adamson & Peacock, 2007). والتي أكدت نتائجها على أهمية التخطيط في إدارة الأزمات التي تواجه المدارس، وحاجة العاملين فيها لاكتساب مهارات التعامل مع الأزمات. كما أن وجود خطط استراتيجي لإدارة الأزمات يساعد هذه المؤسسات التربوية والتعليمية في الحد من أثارها السلبية، والتقليل من الخسائر البشرية والمادية إلى أدنى حد.

٦. دراسات اقترحت نموذج لإدارة الأزمات من ثلاث أبعاد من حيث: مستوى الجاهزية، والعوامل المؤثرة في مستوى الجاهزية، وأنواع الأزمات التي يواجهها النظام التربوي. كدراسة (النوابسة، ٢٠٠٦). والتي توصلت نتائجها إلى تدني مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في الإدارات التربوية والمؤسسات التعليمية بالملكة الأردنية الهاشمية، وأنها لا ترقى للمستوى

الفريق ومساعد له، أهمية توزيع الأدوار بشكل واضح ومرن.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، خلص إلى ما يأتي:

- أن هذه الدراسات كانت لها أهميتها في تدعيم الجهود النظرية للباحثين، فيما يتصل بالأزمات التربوية والتعليمية في محيط البيئة المدرسية، بما أضافته من معلومات جديدة وما توصلت إليه من نتائج كاشفة، وما اقترحت إليه من توصيات.

- تؤكد هذه الدراسات أهمية البحث في الأزمات المدرسية في مدارس مراحل التعليم العام، ولذلك تدعو المسؤولين والقائمين على العملية التعليمية إلى ضرورة تبني استراتيجيات وخطط مستقبلية لتفادي الأزمات، وإدارتها على نحو أفضل في المدارس للحد من أثارها السلبية بقدر الإمكان.

- تنوع هذه الدراسات في المحاور والأبعاد التي بحثت بها، وبذلك يمكن تصنيفها كما يلي:

١. دراسات تناولت إدارة الأزمات: كدراسة كل من (فرج، ٢٠١١). و(المذكور، ٢٠١١). و(الدلاني، ٢٠١٠). و(موسى، ٢٠٠٦). و(حمدونة، ٢٠٠٦). و(اليحيوي، ٢٠٠٦). حيث تطرقت دراسة المذكور لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية من مدارس، ومعاهد التعليم التطبيقي، وجامعة الكويت، وتبين أن هذه المؤسسات بحاجة للتطوير لتواكب الاتجاهات الإدارية المعاصرة، في حين توصلت دراسة (الدلاني، ٢٠١١) عدم وجود فريق مدرب ومؤهل لمواجهة الأزمات المدرسية، كما توصلت دراسة موسى، (٢٠٠٦) لغلبة النمط التقليدي لأسلوب الإدارة بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وفي دراسة ماثلة أجراها (اليحيوي، ٢٠٠٦) لمدارس المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة؛ تبين أن مديرات هذه المدارس يتميزن بالتوجيه والقيادة وتشكيل الفرق دون التخطيط والتنظيم والمتابعة والاتصال.

تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بعد الإطلاع على بعض الدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد تكونت الأداة من ٨٢ عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية هي: (أ) الأزمات التي تمر بها مدارس التعليم الثانوي (٤٤ عبارة). ويندرج تحت هذا المحور ستة أبعاد فرعية هي: أزمات الإدارة المدرسية (١٨ عبارة). أزمات المدرسي (٨ عبارات). أزمات المعلم (٦ عبارات). أزمات اجتماعية (٥ عبارات). أزمات فنية (٤ عبارات). أزمات مادية (٣ عبارات). (ب) المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي (١٣ عبارة). (ج) متطلبات إدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي (٢٥ عبارة). وقد تم تدرج كل عبارة على خمس درجات: أوافق تماماً ولها ٥ درجات وأوافق بدرجة كبيرة ولها ٤ درجات وأوافق بدرجة متوسطة ولها ٣ درجات، وأوافق بدرجة قليلة ولها درجتان ولا أوافق ولها درجة واحدة.

خطوات إعداد الأداة: تم أولاً استقرار الإطار النظري، وأدبيات البحث التربوي، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والاطلاع على بعض الأدوات المستخدمة بها، وما تم استخلاصه من معلومات حول هذا الموضوع. كما عقدت حلقة نقاشية مع عينة من مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي بنوعيتها في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت بهدف الاستزادة حول موضوع البحث، وبناء الأداة، وبناءً عليه تم تحديد محاور الأداة بصورتها النهائية.

صدق الأداة: الصدق الظاهري (صدق الحكمين): للتأكد من صدق عبارات أداة الدراسة (الاستبانة). ومدى ملاءمتها لمشروع البحث وأهدافه، تم عرض الأداة على عدد من ذوي الاختصاص من جهات أكاديمية وتربوية مختلفة، بلغ عددهم ١١ لاستطلاع آرائهم حول العبارات والحكم على مدى ملاءمتها وصدقها لما وضعت لأجله، وبناءً على التوجيهات والتعديلات المقترحة من قبل الحكمين تم إعادة

المطلوب. باستعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، جُذ أنها تنوعت في تناولها لموضوع الأزمات التي تواجهها المدارس أو المؤسسات التعليمية؛ من حيث واقع الأزمات التربوية والتعليمية، وإدارتها والتعامل معها، وأنواع الأزمات التي تتعرض لها وفق كل بيئة ومجتمع، وسبل التخطيط لها، وما يميز الدراسة الحالية أنها تسعى للبحث في موضوع الأزمات التربوية والتعليمية بجميع جوانبها وأبعادها، بمن وجهة نظر مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي وفق متغير المنطقة والنوع، وهذه لم تنطرق إليها أي من الدراسات السابقة بما فيها دراسة (المذكور، ٢٠١١)، و(الدلاني، ٢٠١٠) واللذان طبقنا في البيئة الكويتية، حيث تناولت دراسة الدلاني (٢٠١٠) هذه المتغيرات بصفة عامة للمقارنة بين المراحل الدراسية، دون التطرق لكل مرحلة على حدة، وهذا ما يجعل الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة وتثري الجانب العلمي لها.

الطريقة والإجراءات

مجتمع وعينة الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومديرات مدارس التعليم الثانوي بمختلف المناطق التعليمية الست بدولة الكويت والبالغ عددها ١٢٩، مدرسة، وقد روعي في اختيار عينة الدراسة (مدراء ومديرات المدارس) أن تكون عشوائية، وتمثل ٧٠% من إجمالي المجموع الكلي لعدد المدارس (بنين وبنات) من مختلف المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، الأحمدي، حولي، العاصمة، الفروانية، الجهراء، مبارك الكبير، والبالغ عددهم ٩٠ مدرسة، تجاوب منهم ٨٥ مدرسة كما هو موضح في جدول ١.

أداة الدراسة

جدول ١

توصيف العينة وفق المنطقة التعليمية والجنس

المنطقة	العاصمة	حولي	مبارك الكبير	الفروانية	الأحمدي	الجهراء	المجموع
الجنس بنين	٧	٧	٦	٨	٨	٦	٤٢
بنات	٦	٦	٩	١٠	١٠	٢	٤٣

بمشروع دراسة إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت على عينة الدراسة والمتمثلة بمدراء ومديرات المدارس بقسميها (البنين والبنات). والتي تم اختيارها عشوائياً من مجتمع الدراسة. حيث استغرق عملية توزيع الأداة وتجميعها قرابة شهر تقريباً وكان ذلك بشهر مارس وابريل ٢٠١٢.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: "ما هي الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؟" يعرض ملحق (١) المحاور والمتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية والترتيب حسب الأهمية لكل من عبارات الاستبانة. يلاحظ من بيانات ملحق (١) أنه توجد أزمات مدرسية تتعرض لها مدارس التعليم العام بدولة الكويت. وتدفق هذه الدراسة ناقوس الخطر وذلك بإتخاذ الإجراءات اللازمة للتدخل لحل هذه الأزمات قبل أن تستفحل وتتحول إلى كارثة. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه كل من الدلاني (٢٠١٠)، وجيني (٢٠٠٩)، وسيرس (٢٠٠٨)، ومحمد (٢٠٠٨)، والموسى (٢٠٠٦)، والنوايسة (٢٠٠٦) حيث حددت هذه الدراسات أزمات مدرسية متعددة. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة ويلسون وكيت (٢٠٠٧) في تحديدها لبعض أنواع الأزمات، مثال: إطلاق النار والقتل وغيرها من الأزمات التي لا توجد في البيئة الكويتية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الزامل وآخرون (٢٠٠٧) فيما يتعلق بعدم تواصل أولياء الأمور مع المدرسة، وعدم استجابتهم لدعوة المدرسة لحل المشكلات، وعدم قدرة الآباء على معرفة مشاكل أبنائهم. كما تتفق مع دراسة الجهني (٢٠١٠) في نوع الأزمات التي يواجهها مديرو المدارس: كالاكتفاءات الجسدية، أو اللفظية، والقيام بأعمال تخريبية، والغياب الجماعي للمعلمين، والإصابة بكسور، وتسريب أسئلة الاختبار، وتعرض المدرسة للسرقة، إضافة إلى الأزمات التي تتعلق بالمبنى المدرسي؛ كانقطاع التيار الكهربائي، أو حدوث تصدعات في مبنى المدرسة، أو انهيار جدار المدرسة أو جزء منه، أو حدوث موجة غبار شديدة، أو موجات البرد الشديدة.

ويلاحظ من بيانات ملحق (١) بأن أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بمحور (الأزمات المتعلقة بالإدارة

صياغة عدد من العبارات، وإلغاء أخرى لتصبح الأداة بصورتها النهائية مكونة من ٨٢ عبارة.

ثبات الأداة: تم التأكد من الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور من المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للمقياس وكذلك من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا. يوضح جدول ٢ معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية.

معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس	
معامل الارتباط	المحاور
مع الدرجة الكلية للمقياس	
٠,٩٣٢	المحور الأول: الأزمات التي تمر بها مدارس التعليم الثانوي
٠,٨٠٢	المحور الثاني: المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي
٠,٦٥٠	المحور الثالث: متطلبات إدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي

يتضح مما سبق أن معاملات الارتباط بين المحاور الثلاث وبين الدرجة الكلية للمقياس مرتفعة وجميعها دالة عند (٠,٠٥)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي. كما تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على مجموعة استطلاعية من نفس مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها ٤٠ من مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، وتم حساب ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، وكانت ٠,٩٥. وهي قيمة مرتفعة ويمكن تطبيق الأداة لغرض البحث العلمي.

المعالجة الإحصائية: تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب ومتغيرات الدراسة وتساؤلاتها؛ حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية للعبارات بالأداة ومحاورها، إضافة إلى استخدام تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة الفروق بين متغيرات الدراسة والمتمثلة بـ (المنطقة التعليمية). في حين استخدم اختبار (ت- T-Test) لمتغير النوع الاجتماعي.

إجراءات التطبيق الميداني:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة بصورتها النهائية، تم مخاطبة مدراء المناطق التعليمية الست: (الأحمدي، حولي، العاصمة، الفروانية، الجهراء، مبارك الكبير). وذلك لتطبيق الأداة الخاصة

"الاعتداء (اللفظي/غير اللفظي) من قبل بعض أولياء الأمور على الإدارة المدرسية".

كذلك كان أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بمحور (الأزمات الفنية). فكانت على العبارة رقم ٤٠ "تدني مخرجات المرحلة المتوسطة". بمتوسط ٤,٣٢. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم ٣٨ "قصور في القيام بالصيانة الدورية لأجهزة الحاسوب في المدرسة". بمتوسط إجابات ٤,٠٠. ويتضح أيضاً بأن أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بمحور (الأزمات المادية). كانت على العبارة رقم ٤٤ "عدم تناسب الميزانية المالية المخصصة للمدرسة مع عدد الطلبة واحتياجات المدرسة". بمتوسط إجابات ٤,٢٨.

نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة في تحديد الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت. تعزى إلى متغير: المنطقة التعليمية والنوع؟

أ) المنطقة التعليمية: يوضح جدول ٣ المتوسطات والاختلافات المعيارية حسب المنطقة التعليمية.

يلاحظ من جدول ٣ بأن أعلى متوسط في الأزمات التربوية والتعليمية التي تمر بها المدارس في مراحل التعليم الثانوي بدولة الكويت كان لدى مديري مدارس منطقة الجهراء التعليمية حيث كانت قيمة المتوسط الكلي (١٩٠,٠٠). ثم مديري مدارس منطقة حولي التعليمية بمتوسط كلي بلغ قيمته (١٨٦,٠٨). أما أدنى قيمة للمتوسط الكلي فكان من نصيب مديري مدارس منطقة الأحمدية التعليمية والتي بلغت درجتها (١٥٤,٧٥).

(المدرسية). فكانت على العبارة رقم ٧ "جَاهل إشراك العاملين من أهل الميدان في اتخاذ القرارات التي تصدر من الجهات العليا بوزارة التربية أو إبداء آرائهم فيها". بمتوسط إجابات ٤,٤٥. ثم بالمرتبة الثانية جاءت العبارة رقم ٩ "حدوث خلل أو تأخر في برنامج سجل الطالب يعرقل سير العملية التعليمية". بمتوسط إجابات ٤,٢٤. ثم بالمرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم ١١ "إصدار قرارات غير مدروسة تخص المتعلم". بمتوسط إجابات ٤,١٩.

كما يتضح أن أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بمحور (الأزمات المتعلقة بالبنى المدرسي). كانت على العبارة رقم ٢٢ "عدم الانتهاء من صيانة المبنى المدرسي قبل بداية العام الدراسي بوقت كافي". بمتوسط إجابات ٤,٤٩. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم ٢١ "عدم الالتزام بمقاييس الجودة في أعمال الصيانة للمبنى المدرسي". بمتوسط إجابات ٤,٤٦.

وكانت أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بمحور (الأزمات المتعلقة بالمعلم). كانت على العبارة رقم ٢٩ "زيادة العبء الدراسي على المعلم بسبب نقل أو انتداب بعض المعلمين". بمتوسط إجابات ٤,٢٦. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم ٢٨ "افتقار المعلمين / المعلمات لأساليب تدريس بعض الفئات الخاصة (مثال: صعوبات تعلم- تأخر دراسي - فرط نشاط وتشتت انتباه...الخ)". بمتوسط إجابات ٤,١٥.

كما يتضح بأن أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بمحور (الأزمات الاجتماعية). كانت على العبارة رقم ٣٤ "غياب المتعلمين قبل وبعد العطل الرسمية للدولة". بمتوسط إجابات ٤,٥١. وفي الدرجة الثانية جاءت العبارة رقم ٣٣ بمتوسط إجابات ٤,٢٠ وهي

جدول ٣

المتوسطات والاختلافات المعيارية لإجابات المدراء حول المحور الأول لاستبانة إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت وفقاً للمنطقة التعليمية

المحاور	المنطقة التعليمية	العدد	المتوسط الكلي	الاختلاف المعياري
	العاصمة	١٣	١٧٠,٦٩	٢٣,١٠
المحور الأول	حولي	١٣	١٨٦,٠٨	٢٢,٣٠
الأزمات التي تمر	الفروانية	١٨	١٨٠,٦٧	٢٠,٥٨
بها مدارس المرحلة	مبارك الكبير	١٥	١٦٨,٠٠	٢١,١٥
الثانوية	الأحمدية	٢٠	١٥٤,٧٥	٣١,١١
	الجهراء	٦	١٩٠,٠٠	٢٢,٨٤
	المجموع	٨٥	١٧٢,٢٩	٢٦,٤٨

أعلى من متوسط إجابات المدراء بمدارس البنين والذي بلغ ١٦٢,٧٦. مما يدل على ظهور الأزمات بمدارس البنات أكثر من مدارس البنين في مراحل التعليم الثانوي بدولة الكويت. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الزاملي وآخرون (٢٠٠٧) في وجود أزمات خاصة بمدارس الذكور. وأزمات خاصة بمدارس الإناث.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: ما هي معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؟

يلاحظ من بيانات جدول ٦ بأن أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بالمحور الثالث معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت. كانت على العبارة رقم ٤٧ " قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه ". بمتوسط إجابات ٤,٢٢. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم ٥٦ " المركزية في اتخاذ القرارات وعدم استطلاع آراء المدراء ". بمتوسط إجابات ٤,١٩. أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم ٥٤ " عدم كفاية الميزانية المالية المخصصة لكل مدرسة ". بمتوسط إجابات ٤,١٥. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة النوايسة (٢٠٠٦) والتي كشفت نتائجها أن الإدارات بوزارة التربية والتعليم تسودها المركزية. ولا ترقى إلى المستوى المطلوب. وأن النظام التربوي في الأردن يعاني لعقود من الزمن من أزمات من أهمها التغيير في السياسات التعليمية. واتخاذ القرار.

وباستخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات إجابات المدراء وفقاً للمنطقة التعليمية يتضح من جدول ٤ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات إجابات المدراء من المناطق التعليمية المختلفة في المحور الأول من الاستبانة وهو الأزمات التي تمر بها المدارس في مراحل التعليم الثانوي. وذلك لصالح منطقتي الأحمدية وحولي عند مستوى ٠,٠٣. وباستخدام اختبار شفيه. بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٤,٠٧٥ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٢. مما يدل على وجود اختلاف بين المدراء في المناطق التعليمية المختلفة بدولة الكويت حول تحديد الأزمات التربوية والتعليمية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت.

(ب) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة في تحديد الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت. تعزى إلى متغير النوع؟ وباستخدام اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطي درجات المدراء الذكور والإناث حول المحور الثاني للاستبانة اتضح ما يظهره جدول ٥.

يتضح من جدول ٥ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١ في تحديد الأزمات المدرسية التي تمر بها المدارس في مراحل التعليم الثانوي بدولة الكويت تعزى إلى متغير نوع المدرسة. وهذه الفروق لصالح مدارس البنات. حيث بلغ متوسط إجابات المدراء بمدارس البنات ١٨١,٤٠. وهو

جدول ٤

نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لإجابات المدراء حول المحور الأول للاستبانة إدارة الأزمات المدرسية وفقاً للمنطقة التعليمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المنطقة التعليمية	بين المجموعات	١٢٠٧٨,٢٠٥	٥	٢٤١٥,٦٤١		
	داخل المجموعات	٤٦٨٣٣,٤٤٢	٧٩	٥٩٢,٨٢٨		
	الكلية	٥٨٩١١,٦٤٧	٨٥		٤,٠٧٥	٠,٠٠٢

جدول ٥

المتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية وقيمته ت ودلالاتها حسب نوع المدرسة

المحاور	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الاختلاف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المحور الأول	بنين	٤١	١٦٢,٧٦	٢٧,٣٧١	-٣,٣٨٨	٠,٠٠١
الأزمات التي تمر بها مدارس المرحلة الثانوية	بنات	٤٣	١٨١,٤٠	٢٢,٧٠٥		

جدول ٦

المتوسطات والاختلافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة في معوقات إدارة الأزمات المدرسية

الترتيب حسب	الاختلاف المعياري	المتوسط	العبرة	رقم العبرة*	المحور
١	٠,٨٩١	٤,٢٢	قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه.	٤٧	المحور الثاني
٢	١,٠١٨	٤,١٩	المركزية في اتخاذ القرارات وعدم استطلاع آراء المدرء.	٥٦	
٣	٠,٩٥٨	٤,١٥	عدم كفاية الميزانية المالية المخصصة لكل مدرسة.	٥٤	
٤	٠,٨٤٢	٤,١٣	عدم تعاون أولياء الأمور مع إدارة المدرسة لمواجهة الأزمات.	٤٨	
٥	١,١٤٢	٤,٠٧	عدم وجود نظم إنذار مبكر تساعد على التنبؤ بحدوث الأزمات.	٥٥	
٦	٠,٩٠٤	٤,٠٦	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة مما يعرقل لمواجهة السريعة للأزمات.	٤٥	
٧	١,٠٤١	٤,٠١	غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.	٤٦	
٨	١,١٢٨	٣,٩٦	نقص عدد الهيئة الإدارية المعاونة لمدير المدرسة.	٥٧	
٩	٠,٩٦١	٣,٨٧	عدم تزويد المدارس بكل ما هو جديد في إدارة الأزمات (كتيبات/نشرات/ندوات توعوية).	٥٣	
١٠	١,٠٥٢	٣,٨١	عدم تأهيل مديري المدارس لإدارة الأزمات من خلال الدورات المتخصصة.	٥٢	
١١	٠,٩٩٦	٣,٧٦	قلة وجود خطط واضحة للتعامل مع الأزمات.	٥٠	
١٢	١,١٣٨	٣,٧٣	عدم استقرار المعلمين داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل والانتداب بشكل مستمر.	٤٩	
١٣	١,٢٦١	٣,٢٩	ضعف تعاون القيادات العليا بالمنطقة التعليمية والوزارة مع إدارة المدرسة.	٥١	

* رقم العبرة كما ورد في الاستبانة

جدول ٧

المتوسطات والاختلافات المعيارية لإجابات المدرء حول المحور الثاني لاستبانة إدارة الأزمات المدرسية وفقاً للمنطقة التعليمية

الاختلاف المعياري	المتوسط الكلي	العدد	المنطقة التعليمية	المحاور
٩,٧١	٥٠,٨٥	١٣	العاصمة	المحور الثاني
٨,٦٧	٥٤,٧٧	١٣	حولي	
٨,٤٣	٥٣,٧٨	١٨	الفروانية	
١٠,٧٠	٤٩,٤٧	١٥	مبارك الكبير	
٩,٤٧	٤٧,٥٦	٢٠	الأحمدي	
٩,٨٣	٥٣,٦٧	٦	الجهراء	
٩,٥٤	٥١,٢٧	٨٥	المجموع	

الإسعافات الأولية. في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من: (Adamson & Peacock, 2007) والتي أظهرت نتائجها إقرار الاختصاصيين النفسيين على وجود خطط وفرق للتعامل مع الأزمات في المدارس الحكومية الأمريكية.

كما تتفق نتائج هذا المحور مع ما توصلت إليه دراسة كل من: الدلاني (٢٠١٠) والتي أشارت إلى أن أهم معوقات إدارة الأزمات بدولة الكويت تتمثل في عدم تأهيل العاملين بالمدرسة على تقديم

اتفاق كبير بين المدراء في المناطق التعليمية المختلفة بدولة الكويت حول معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت. وقد يعود هذا إلى تقارب البيئة الثقافية والاجتماعية وجانس المجتمع الكويتي بشكل عام.

(ب) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغير النوع (مدارس بنين، مدارس بنات)؟

باستخدام اختبار (ت) للمقارنة بين استجابات المدراء حول المحور الثاني وفقاً لنوع المدرسة اتضح ما يلي:

يتضح من جدول ٩ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٢ لمعوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت تعزى إلى متغير نوع المدرسة. وهي لصالح مدارس البنات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ٥٣,٥٣. مقارنة مع المتوسط الحسابي لمدارس البنين والذي بلغ ٤٨,٧٦. كما يوضحه جدول رقم (١١). مما يدل على أن معوقات إدارة الأزمات التي تواجهها مدارس البنات بمراحل التعليم الثانوي بدولة الكويت أكثر من المعوقات التي تواجهها مدارس البنين. قد يرجع ذلك إلى الروتين الإداري المتبع في مدارس البنات؛ حيث تسود المركزية نوعاً ما مقابل إعطاء المدير مرونة أكثر. وحرية التصرف إلى حد ما في مدارس البنين. فالأسلوب الروتيني الصارم لم يعد مجدداً لدى المديرات في إدارة الأزمات المدرسية في وقتنا الراهن. وهذا ما أكدت

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية، والنوع مدارس بنين، مدارس بنات؟

(أ) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن معوقات إدارة الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية؟

يلاحظ من جدول ٧ بأن أعلى متوسط في المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت كان لدى مديري مدارس منطقة حولي التعليمية، حيث بلغ قيمة المتوسط الكلي ٥٤,٧٧. ثم مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية بمتوسط كلي بلغ قيمته ٥٣,٧٨. أما أدنى قيمة بمتوسط كلي فكان من نصيب مديري مدارس منطقة الأحمدية التعليمية والتي بلغت درجته ٤٧,٦٥.

وباستخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المدراء وفقاً للمنطقة التعليمية يعرض جدول ٨ النتائج.

يتضح من جدول ٨ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات إجابات المدراء من المناطق التعليمية المختلفة في المحور الثاني من الاستبانة وهو المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات المدرسية في مدارس مراحل التعليم الثانوي بدولة الكويت تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ١,٣٩٣ والدلالة الإحصائية لها ٠,٢٤. مما يدل على وجود

جدول ٨

تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية لإجابات المدراء حول المحور الثاني لاستبانة إدارة الأزمات المدرسية وفقاً للمنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المنطقة التعليمية	بين المجموعات	٦٢٠,٠٤٩	٥	١٢٤,٠١٠		
	داخل المجموعات	٧٠٣٠,٧٢٨	٧٩	٨٨,٩٩٧		
	الكلي	٧٦٥٠,٧٧٦	٨٤		١,٣٩٣	غير دالة

جدول ٩

المتوسطات والاختلافات المعيارية لمعوقات إدارة الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي حسب متغير نوع المدرسة

المحاور	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الاختلاف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الثاني	بنين	٤١	٤٨,٧٦	٨,٧٦٩	٢,٣٥٣-	٠,٠٢
المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات	بنات	٤٣	٥٣,٥٣	٩,٨٣٥		

المحسوم بدقة وموضوعية". بمتوسط إجابات ٤.٧٤. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم ٦٧ "حسن اختيار القيادة الإدارية المؤهلة لإدارة الأزمات التربوية والتعليمية". بمتوسط إجابات ٤.٧٤. أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم ٧٩ "تفويض سلطة اتخاذ القرارات في موقف الأزمة لمدراء المدارس. وذلك حتى يصل إليهم الدعم من الجهات المسؤولة". بمتوسط إجابات ٤.٧٢. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من: المنصوري (٢٠٠٥) والتي أظهرت نتائجها الحاجة لوضع الشخص المناسب والقادر على إدارة الأزمات المدرسية. واتخاذ قرارات فاعلة تتناسب مع نوعية الأزمة. ودراسة حمدونة

عليه نتيجة دراسة اليحيوي (٢٠٠٦) التي توصلت بالحاجة إلى نشر ثقافة إدارة الأزمات بين العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة بالسعودية.

نتائج السؤال الخامس: "ما هي متطلبات إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؟"

يلاحظ من جدول ١٠ بأن أعلى درجات الموافقة والمتعلقة بالبحر الثالث، متطلبات إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت. كانت على العبارة رقم ٦٩ "الجرأة في اتخاذ القرار

جدول ١٠

التوسطات والإخراقات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة بشأن متطلبات إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت

الترتيب	الاخراقات المعيارية	التوسط	العبارة	رقم العبارة	المحاور
١	٠.٤٩٢	٤.٧٤	الجرأة في اتخاذ القرار المحسوم بدقة وموضوعية.	٦٩	المحور الثالث: متطلبات إدارة الأزمات
١م	٠.٥١٥	٤.٧٤	حسن اختيار القيادة الإدارية المؤهلة لإدارة الأزمات التربوية والتعليمية.	٦٧	
٢	٠.٥٢٦	٤.٧٢	تفويض سلطة اتخاذ القرارات في موقف الأزمة لمدراء المدارس. وذلك حتى يصل إليهم الدعم من الجهات المسؤولة.	٧٩	
٣م	٠.٥٠٣	٤.٧٢	تواجد المسؤولين عن المدرسة في مكان الأزمة ومعايشتها.	٧٦	
٣م	٠.٤٧٨	٤.٧٢	خديب مسئولية كل فرد في البيئة المدرسية عند وقوع الأزمة.	٧٥	
٦	٠.٥٠٨	٤.٧١	الحرص على توافر العبادة الطبية للعلاج في كل مدرسة عند حدوث أزمة ما.	٧٨	
٧	٠.٥٦١	٤.٦٨	الحرص على متابعة الصيانة الدورية للمدرسة، بما فيها صيانة وسائل الأمن والسلامة.	٦٤	
٨	٠.٥٤٧	٤.٦٦	تأهيل مدراء المدارس لإدارة الأزمات التربوية والتعليمية بمختلف أنواعها.	٧٧	
٨م	٠.٦٢٨	٤.٦٦	الحرص على توافر الأساليب والوسائل الوقائية في كل مدرسة لمواجهة الأزمات.	٨٠	
٨م	٠.٦٢٨	٤.٦٦	تدريب فرق الطوارئ على الإسعافات الأولية.	٧٢	
١١	٠.٧١٩	٤.٦٥	نشر ثقافة إدارة الأزمات لدى العاملين بالمدرسة.	٨٢	
١٢	٠.٦٥٨	٤.٥٩	مراقبة أي ظاهرة سلبية حدث داخل المدرسة بشكل دوري ومستمر.	٦٢	
١٣	٠.٦٣٢	٤.٥٩	الاكتشاف المبكر لمظاهر الخلل لتفادي وقوع أي أزمة.	٦٦	
١٣م	٠.٦٤٢	٤.٥٩	إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في كل منطقة تعليمية.	٨١	
١٥	٠.٦٤٦	٤.٥٤	تفعيل مجلس النظام بالمدرسة للقيام بدوره.	٦٣	
١٥م	٠.٦٠٩	٤.٥٤	تقنين عملية نقل وانتداب المعلم.	٦٥	
١٥م	٠.٧٠٠	٤.٥٤	تفعيل وجود القسم الإداري بالمدارس لمناقشة الأزمات التعليمية والتعرف على أفضل الطرق للتعامل معها.	٧٤	
١٧	٠.٧٠٠	٤.٥٣	المرونة في وضع البدائل والخيارات لمعالجة الأزمة.	٦٨	
١٧م	٠.٧١٧	٤.٥٣	تزويد المدرسة بكل ما هو جديد في مجال إدارة الأزمات من كتب ونشرات ومحاضرات توعوية.	٥٨	
٢٠	٠.٧٨١	٤.٥١	توفير قنوات فعالة للاتصال مع مؤسسات المجتمع المحلي والتي يمكن أن تقدم المساعدة عند حدوث الأزمة.	٦١	
٢٠م	٠.٨١١	٤.٥١	تأهيل وإعداد فريق إدارة الأزمات على مستوى المدرسة والمنطقة.	٦٠	
٢٢	٠.٨١٠	٤.٤٦	عمل توعية وقائية وأمنية قبل وأثناء وقوع الأزمة.	٧١	
٢٢م	٠.٨٩٤	٤.٤٦	بناء قاعدة بيانات ونظم معلومات تخص كل مدرسة.	٥٩	
٢٤	٠.٩٤٩	٤.٤٦	الاستعانة بالقرارات الوزارية لتحديد سبل التخطيط لمواجهة الأزمات.	٧٣	
٢٥	٠.٨٦٧	٤.٣٤	إنشاء غرفة عمليات ومتابعة تطورات الأزمة.	٧٠	

* رقم العبارة كما ورد في الاستبانة، م = مكرر

التعليمية بمتوسط إجابات ١٠٩,٧٧. ويبين جدول ١٢ نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات المدرء وفقاً للمنطقة التعليمية.

يتضح من جدول ١٢ عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات إجابات المدرء من المناطق التعليمية المختلفة في المحور الثالث من الاستبانة وهو متطلبات إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ١,٩٥٨ والدلالة الإحصائية لها ٠,٠٩ كما يوضحه جدول رقم ١٤، مما يدل على وجود اتفاق كبير بين المدرء في المناطق التعليمية المختلفة بدولة الكويت، حول متطلبات إدارة الأزمات المدرسية، وقد يعود هذا إلى تقارب البيئة الثقافية والاجتماعية وجناس المجتمع الكويتي بشكل عام.

(ب) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن متطلبات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغير النوع مدارس بنين، مدارس بنات) ؟ وباستخدام اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطي درجات المدرء والمديرات حول المحور الثالث للاستبانة وفقاً لنوع المدرسة اتضح أنه لا فرق بين الذكور والإناث.

(٢٠٠٦) والتي توصلت نتائجها إلى ممارسة مدرء المدارس الثانوية لمحافظة غزة في فلسطين لمهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، وخاصة في كيفية التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها. وإلى حد ما مع دراسة المذكور (٢٠١١) والتي أشارت نتائجها إلى توافر مجالات متطلبات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة في مجالين هي: القيادة، وفرق العمل، وأن إدارة الأزمات ضعيفة في ثلاث مجالات: الاتصال، والمعلومات، والتخطيط.

نتائج السؤال السادس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن متطلبات إدارة الأزمات المدرسية لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت تعزى إلى متغير: المنطقة التعليمية، النوع؟"

(أ) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بشأن متطلبات إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية ؟

يلاحظ من جدول ١١ بأن أعلى متوسط في متطلبات إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، كان لدى مديري مدارس منطقة حولي التعليمية بمتوسط إجابات ١٢١,٩٢. ثم مديري مدارس منطقة الجهراء التعليمية بمتوسط إجابات ١١٩,٣٣. أما أدنى متوسط إجابات فكان لدى مديري مدارس منطقة العاصمة

جدول ١١

التوسطات والاختلافات المعيارية لإجابات المدرء حول المحور الثالث لاستبانة إدارة الأزمات المدرسية وفقاً للمنطقة التعليمية	المنطقة التعليمية	العدد	المتوسط الكلي	الاختلاف المعياري
العاصمة	١٣	١٠٩,٧٧	١٤,١٧	
حولي	١٣	١٢١,٩٢	٥,٠٢	
الفروانية	١٨	١١٣,٦١	١٢,٧٩	
متطلبات إدارة الأزمات المدرسية	١٥	١١٣,٩٣	١٠,٠٢	
الأحمدي	٢٠	١١٣,٥٥	١١,٣٣	
الجهراء	٦	١١٩,٣٣	٦,٠٢	
المجموع	٨٥	١١٤,٧٤	١١,٢٩	

جدول ١٢

تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لإجابات المدرء حول المحور الثالث لاستبانة إدارة الأزمات المدرسية وفقاً للمنطقة التعليمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المنطقة التعليمية	بين المجموعات	١١٧٩,٥٨١	٥	٢٣٥,٩١٦		
	داخل المجموعات	٩٥٢٠,٧٢٥	٧٩	١٢٠,٥١٦	١,٩٥٨	٠,٠٩
	الكلي	١٠٧٠٠,٣٠٦	٨٤			

جدول ١٣

اختبار الفروق بين متوسطات إدارة الأزمات المدرسية حسب متغير نوع المدرسة

المحاور	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الاخلاف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المحور الثالث	بنين	٤١	١١٢,٩٥	١٢,٦٩	١,٥٩-	٠,١١٦
متطلبات إدارة الأزمات	بنات	٤٣	١١٦,٨٤	٩,٣٣		

والسلامة والوقاية بشكل دوري ومستمر للمنى المدرسي وما يحتويه من فصول ومختبرات وأجهزة كهربائية وغيرها.

المراجع

إبراهيم، أحمد (٢٠٠٣). إدارة الأزمات التعليمية: منظور عالمي. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.

أحمد، أحمد (٢٠٠٠). إدارة الأزمات التعليمية: منظور عالمي. الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع.

أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج القاهرة: دار الفكر العربي.

الجهني، عبد الله (٢٠١٠). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس محافظة ينبع (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز.

حسان، حسن محمد إبراهيم، والعجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة.

حمدونة، حسام الدين (٢٠٠٦). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية.

الدلاني، زيد (٢٠١١). إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الكويت.

الزامل، علي، والغنبوصي، سالم، وسليمان، سعاد (٢٠٠٧). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين، ٨، ٣٨، ٨٤-١٣.

يتضح من جدول ١٣ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشأن متطلبات إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت تعزى إلى متغير نوع المدرسة. ما يدل على وجود اتفاق بين كل من مدراء مدارس البنين والبنات بمختلف المناطق التعليمية الست.

توصيات الدراسة

يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في:

- تدريب مدراء المدارس بجميع المراحل التعليمية لإدارة الأزمات والتخطيط المسبق لها وسبل التغلب عليها في البيئة المدرسية قبل وأثناء وبعد حدوثها.
- توفير قاعدة بيانات للطلبة ولجميع العاملين بالمدرسة للاتصال مع الجهات المعنية عند حدوث أي أزمة، وتوفير خط ساخن ونظام إنذار مبكر ذو كفاءة عالية قادرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل الإشارات إلى متخذي القرارات التربوية.
- إعطاء صلاحيات أكثر لمدراء المدارس لإدارة الأزمات المدرسية تتضمن اتخاذ وتخصيص ميزانية خاصة، وتوفير الإمكانيات البشرية والفنية.
- وضع خطط مسبقة لإدارة الأزمات في المدارس من قبل فريق مختص يتضمن أفراد من المؤسسة التعليمية والتربوية، والعمل على مراجعة وتطوير هذه الخطط السابقة بصفة مستمرة ودورية بما يتناسب من الأحداث المستجدة، وتشكيل وحدة لإدارة الأزمات على مستوى المدرسة، والمنطقة التعليمية.
- الاهتمام بالجانب الوقائي في البيئة المدرسية من حيث، صيانة وتطوير وسائل الأمن

الهزيمة. وصفي (٢٠٠٤). **القيادة وإدارة الأزمات التربوية**. أريد: عالم الكتب الحديث.

هلالي، حسن، ودبوس، محمد (٢٠١١). **الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية مديريات شمال الضفة الغربية فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين**. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية**. (٢٥٥). ١١٨٦-١١٥٩.

اليحيوي، صبرية (٢٠٠٤). **إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية**. **مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية**. (١٨٠-١٦٨).

اليحيوي، صبرية (٢٠٠٦). **إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة**. **مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية**. ٢٤٧-٣٨٠.

Adamson, A., & Peacock, G. (2007). Crisis response in the public schools: A survey of school psychologists experiences and perceptions. *Journal of Psychology in the Schools*, 44(8) 749-764.

Cohen, S.E. (1998). *Principals experience with school crisis* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Virginia.

Eby, L., & Wallender, J. (2002). *School staff and crisis: Care for the caregiver, the human side of school crisis*. American School Counselor Association.

Gainey, B. S. (2009). Crisis management new role in educational setting. *Journal of Educational Strategies*, 8(26), 267-274.

Gentilucci, G. (2007). Managing communication during a school crisis. *Journal of School Public Relation*, 23-46.

Parsons, L. (1994). An analysis of crisis preferred by Washington state public high schools: Conflict resolution strategies (Unpublished doctoral dissertation). Gonzaga University.

Strouss, V. (2008). Crisis for boys, in school. *School Psychology Review*, 3(63), 501-508.

Wilson, M., & Keith. T. 2007). Crisis management in schools, Evidence based prevention. *Journal of Educational Enquiry*, 7, 1-31.

فاروق، عبد الخالق (١٩٩٩). **أزمة الإدارة التعليمية**. جريدة الأهرام، عدد ٩٥٧، ٤٠٩٥٧، يناير.

فرج، شذى إبراهيم (٢٠٠٦). **ممارسة مديريات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.

فرج، شذى إبراهيم (٢٠١١). **ممارسة مديريات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديريات والعلماء بمدينة مكة المكرمة**. **المجلة التربوية**. كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٩، ٣٥٥-٤٢٨.

كامل، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٠). **استبانة بناء وتقييم قاعدة معلومات لإدارة الأزمات والكوارث المدرسية**. القاهرة: دار الكتب المصرية.

كامل، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٣). **سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

محمد، ماهر (٢٠٠٨). **التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية**. **مجلة كلية التربية لجامعة أسيوط**. ١٦٠-١٩٣.

المذكور، مريم (٢٠١١). **واقع الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة**. **المجلة التربوية - الكويت**. (١٠٠٢٥). ٨٣-١٥.

المنصوري، سلطان (٢٠٠٥). **تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر** باستخدام مدخل إدارة الأزمات رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس.

الموسى، ناهد بنت عبد الله بن عبد الوهاب (٢٠٠٦). **إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض** (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود.

النوايسة، رياض (٢٠٠٦). **أتموزج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة** (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

ملحق ١

التوسطات والاخرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة بشأن الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي

الترتيب	الاخراف المعيارية	المتوسط	العبارة	رقم العبارة	المحاور
١	٠,٨٨٠	٤,٤٥	جاهل إشراك العاملين من أهل الميدان في اتخاذ القرارات التي تصدر من الجهات العليا بوزارة التربية أو إبداء آرائهم فيها.	٧	المحور الأول
٢	٠,٩٥٩	٤,٢٤	حدوث خلل أو تأخر في برنامج سجل الطالب يعرقل سير العملية التعليمية.	٩	أولاً: الأزمات
٣	٠,٨٨٠	٤,١٩	الغياب المتكرر للمعلمين.	٣	المتعلقة
٣م	١,٠٨٦	٤,١٩	إصدار قرارات غير مدروسة تخص المتعلم.	١١	بالإدارة المدرسية
٥	١,٠٠٢	٤,١٨	صلاحيات مدير المدرسة محدودة وفق النظم واللوائح.	٨	
٦	١,١٧٧	٤,١٤	تعرض المدير للمسائلة عند اتخاذه أي قرار لطرف طارئ دون الرجوع للمنطقة التعليمية.	١٣	
٧	١,٠٠٣	٤,٠٨	عدم وجود معايير واضحة فيما يختص باختيار المعلمين الأكفاء - المناصب القيادية).	١٢	
٨	٠,٩٥٦	٤,٠٦	تأخر وصول القرارات من المنطقة التعليمية إلى إدارة المدرسة.	١٥	
٩	١,٢٠٠	٤,٠١	لا يمتلك المدير صلاحية باخذ قرار في حالة حدوث أي طارئ عواصف ترابية - أمطار غزيرة - حريق...الخ	١٠	
١٠	١,١٧٥	٣,٩٨	تدخل بعض المسؤولين في وقف تنفيذ قرارات المدير فيما يخص المتعلم المذنب.	١٦	
١١	١,١٣٩	٣,٩٨	عدم تفعيل وثيقة الغياب ترك المعلم في آلية تقويم الطالب.	٢	
١٢	١,٠٩٣	٣,٩٢	نقص في عدد المعلمين في المدرسة بسبب النقل أو الانتداب.	١	
١٣	١,١٦٣	٣,٨٤	إلزام الإدارة المدرسية بقبول متعلمين أكثر من الطاقة الاستيعابية للمدرسة.	٤	
١٤	١,٣٨٩	٣,٦٩	تسرب الاختبارات الفصلية ونهاية العام.	١٤	
١٥	١,٢٥٩	٣,٦٦	ازدواجية المهام الفنية والإدارية لدى المدير من حيث وضع الخطة الإستراتيجية، تدريب وتقييم المعلمين، الإشراف على أعمال الصيانة...	١٧	تابع المحور الأول
١٦	١,١٣٠	٣,٥٣	توزيع المعلمين والمعلمات لا يتناسب مع احتياجات المدارس.	٥	أولاً: الأزمات
١٧	١,٥٢٥	٣,٥١	دمج مرحلتين دراسيتين في مبنى مدرسي واحد.	١٨	المتعلقة
١٨	١,٣٥٠	٣,٠١	سبل الاتصال الغير فعالة بين المدرسة وجهات الطوارئ مثال: الإسعاف- الشرطة- المطافئ).	٦	بالإدارة المدرسية
١	٠,٦٨٤	٤,٤٩	عدم الانتهاء من صيانة المبنى المدرسي قبل بداية العام الدراسي بوقت كافي.	٢٢	المحور الأول
٢	٠,٧٦٥	٤,٤٦	عدم الالتزام بمقاييس الجودة في أعمال الصيانة للمبنى المدرسي.	٢١	ثانياً: الأزمات
٣	٠,٩٠١	٤,٣٩	تأجيل أعمال الصيانة الطارئة أثناء العام الدراسي إلى العطلة الصيفية، بالرغم من الحاجة الملحة لذلك.	٢٣	المتعلقة
٤	١,٢٢٣	٣,٩٣	قصر أسوار المبنى المدرسي الداخلية/الشرفات/البلكونه) المطللة على الساحة الرئيسية يعرض الطلبة للخطر.	٢٠	بالمبنى المدرسي
٥	١,٣٣١	٣,٨٨	يفتقر المبنى المدرسي إلى عيادة طبية لاستقبال الحالات الطارئة.	٢٤	
٦	١,٣٤٠	٣,٦٧	قصور في النواحي الأمنية والوقائية للمبنى المدرسي.	٢٦	
٧	١,٦١٠	٣,١٦	وجود فصول خشبية الشاليهات) يدرس بها المتعلمون.	٢٥	
٨	١,٦٨٦	٢,٩٦	الساحة الرئيسية للمدرسة غير مظلمة.	١٩	
١	٠,٨٣٣	٤,٢٦	زيادة العبء الدراسي على المعلم بسبب نقل أو انتداب بعض المعلمين.	٢٩	المحور الأول
٢	١,٠٠٦	٤,١٥	افتقار المعلمين / المعلمات لأساليب تدريس بعض الفئات الخاصة مثال: صعوبات تعلم- تأخر دراسي- فرط نشاط ونشئت انتباه...الخ).	٢٨	ثالثاً: الأزمات
٣	١,٠٢٨	٤,٠٦	نقص في الكفاءة المهنية لدى بعض المعلمين لتدريس المواد الأساسية.	٢٧	المتعلقة
٤	١,١١٨	٣,٨٥	زيادة العبء الدراسي على المعلم الكفاء مقارنة مع الأداء المتدني.	٣٢	بالمعلم
٥	١,٤٢٨	٣,٥٣	التنصيح الجماعي للاختبارات يعطل المعلم عن استكمال الحصص الدراسية المكلف بها.	٣٠	
٦	١,٣٦٥	٣,٤١	إلزام رئيس قسم المادة العلمية بتأهيل المعلم ذو الأداء المتدني.	٣١	
١	٠,٩٧١	٤,٥١	غياب المتعلمين قبل وبعد العطل الرسمية للدولة.	٣٤	المحور الأول
٢	١,٠٨٩	٤,٢٠	الاعتداء اللفظي/غير اللفظي) من قبل بعض أولياء الأمور على الإدارة المدرسية.	٣٣	رابعاً: الأزمات
٣	١,٤١٢	٣,٩٣	تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية.	٣٦	الاجتماعية
٤	١,٢٦٩	٣,٧٦	ظهور السلوكيات الدخيلة لدى بعض المتعلمين التشبه بالجنس الآخر- العنف...الخ).	٣٧	
٥	١,٢٩٦	٣,٧١	ظهور بعض الظواهر السلبية بالمدرسة الطائفية - القبلية) التي تفتت نسيج المجتمع الكويتي.	٣٥	

ملحق ١
المتوسطات والاختلافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة بشأن الأزمات المدرسية التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي

الترتيب	الاختلاف المعيارية	المتوسط	العبارة	رقم العبارة	المحاور
١	١,١٠٤	٤,٣٢	تدني مخرجات المرحلة المتوسطة.	٤٠	المحور الأول
٢	١,٠٢٤	٤,٠٠	قصور في القيام بالصيانة الدورية لأجهزة الحاسوب في المدرسة.	٣٨	خامساً:
٣	١,١٧٠	٣,٩٩	تدني مخرجات المرحلة الثانوية.	٤١	الأزمات
٤	١,١١٤	٣,٨٦	عدم تسلسل وتكامل بعض المناهج الدراسية.	٣٩	الفنية
١	١,١٤٠	٤,٢٨	عدم تناسب الميزانية المالية المخصصة للمدرسة مع عدد الطلبة واحتياجات المدرسة.	٤٤	المحور الأول
٢	١,٢٩٦	٣,٥٣	تعرض المدرسة لحوادث التخريب.	٤٣	سادساً:
٣	١,٢٦٣	٣,٣٨	تعرض المدرسة لحوادث السرقة.	٤٢	الأزمات المادية