أدارة الأزمات لمديري المدارس

التعليم الأبتدائي في محافظة بغداد

د. بلسم أحمد علي

جامعة بغداد / كلية التربية – ابن رشد

الفصل الاول

مشكلة البحث :-

تظهر الازمة التعليمية عاده عندما يكون هناك عدم اتساق بين الانظمه التعليميه والمحيط الخارجي اي المجتمع المحلي ففي الوقت الذي يواكب فيه المجتمع المحلي التغيرات الملاحقه والسريعه في المجالات الحياة المختلفه اضافه الى التطورات التقنيه والتكنولجيا المستمره نجد ان النظام التعليمي يقف عاجزا عن ادخال التغيرات اللازمه بالسرعه الممكنه مما يتسبب في احداث الازمه .

وتنشأ الازمه داخل المدرسه بسبب سوء الاداره المدرسيه وعدم التنظيم ووجود خلل في الاداره ويعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستعمال الطرق التقليديه في التعامل مع الموقف وتؤدي النتائج غالبا ماتكون غير مرغوبه وخاصه في حالة عدم وجود قدره او استعداد ومواجهتها فيحدث توتر او صداع وذلك سيقود الى خلق مشكله وهذه المرحله من ايجاد حل لها مما يولد الازمه .

ان الادارات في اي مؤسسه تعليميه تشكل الخط الاول في مواجهته الازمات الداخليه والخارجيه للمؤسسه وهنا يبرز دور الدورات التعليميه في مواجهة هذه الازمات او التخفيف من اثارها . (الشمري ، 2008 ، 3)

وبخصوص ذلك اشار المؤتمر التربوي الثامن عشر لوزارة التربيه

(ايلول / 2006) الادارات التعليميه في العراق على فرق مستوياتها قد واجهت عدة ازمات فمنها شمت الموارد الماليه التي ادت الى عدم كفايه تجهيز المؤسسات التربويه بالمستلزمات والتقنيات والتجهيزات الضروريه ومما شمل فيه ان مدارسنا في ضل الاوضاع التي مر بها بعد ان باتت تعاني من هزات عميقه قد تحدث شرخا لايمكن اصلاحه الابصعوبه بالغه الزامن الضروري ان تتوافر لدى ادراة المدرسه امكانية التنبؤ لحدوث الازمات التي قد تتعرض لها ويختلف انواعها بغيه معالجتها (صالح ، 2010: 2)

ان بعض مديري المدارس تبرا مما رسوبه سلوكيات تقوم على تجاهل الازمات التي تعصف مدارسهم والتكافؤ في اتخاذ القرارات بشانها ومن خلال الدراسات والادبيات مما ولدت لـديها القناعـه للقيـام بالدراسه للكشف من خلالها عن ادارة الازمات لمديري المدارس الابتدائيه في بغداد / الرصافه

اهمية البحث :

ان التخطيط لادارة الازمات في عصرنا الحالي بوصفه علما له اصوله وقواعده يعد امرا حتميا لاسيما في مجال التربيه والتعليم وعلى وجه التحديد في مدارسنا التي تهدف الى اعداد المـواطن الـصالح متكامل الشخصيه وهذا ماتصير اليه جميع مدارسنا وفي مختلف مستوياتها الدراسيه

(الحريري ، 2007 : 234)

ان النظام التربوي اذا لم يقتحم الصعوبات والازمات التي يمر بها المجتمع او يقتـرب فيهـا دراسـه وتطبيقا فان ذلك لايهم في تلبية احتياجات المجتمع الواقعيه مما يؤدي الى سلبيات خطـره(اللقمـان ، 2002 :172)

ونظر لخطورة الازمات واهمية ادارتها بفكر اداري واعي لابد ان تمتد الادارات المدرسـيه المتمثلـه بمداولتها قراراتهم بعيدا عن العشوائيه والارتجاليه والانفعالات اللحظه الجزئيه (سـالم ،2006 : 1)وتشير الادبيات التي تناولت الازمه وادارتها الى امر المدير الذي يـسعى لادارة الازمـه مؤسـسة التعليميه (المدرسه) التي يقودها لذلك فقد المؤهلات العلميه والمهنيه لمدير المدرسه من المتطلبـات الضروريه لجعل المدير قادرا على التعامل السليم مع الازمه وادارتها بفاعليه (صالح ، 2010 ، 5)اذ يمكن القول ان المدير ينبغي ان يتسم بالشجاعه لاتخاذ القرار المناسب في وقت حدوث الازمه للخروج باقل الخسائر وافضل النتائج والمساهمه قدر المستطاع للتخفيف من اثارها السلبيه وتاثيراتها في سير العمل فلابد من مدير المدرسه ان يكون قائدا تربويا في اوقات حدوث الازمه ليستطيع ان يعمل بفاعلية في هذه الاوقات الحرجه ويؤثر في سلوك الحياة التعليميه والطلبه واولياء الامور وكل المعلمـين فـي وقت الازمات ويشير الباحثون في مجال الاداره التعليميه وفهم عامل 2003 الى المؤسسات التعليميـه في مختلف المراحل التعليم الابتدائي الثانوي الجامعي تتعرض الى ازمات خطيره جدا لانتشار التلوث الفكري وما يخلق التمزيق الفكري لذا فان الازمات التربويه والتعليميه تعد اخطر الازمات وتحتاج الى تضامن الجهود الفكريه والعلميه لادارتها لذا اهتمت الدراسات باتجاه دراسه واقـع الاداره المدرسـيه وفيها الاداره المدرسيه للتعليم الابتدائي لمعرفة العوامل التي تساعد على رفع مستواها القيادي وقدرتها على ادارة الازمات التي تمر بها المدرسه .

اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى التعرف :-

1- مستوى ادارة الازمات لمديري المدارس التعليم والابتدائي في محافظة بغداد / الرصافه من وجهة نظر معاونيهم .

2- دلالة الفروق في ادارة الازمات لمديري المدارس التعليم الابتدائي في محافظة بغداد / الرصـــافه من وجهة نظر معاونيهم تبعا للمتغيرات :

أ- الجنس (ذكور ، اناث)

ب- مدة الخدمه (اقل من عشر سنوات ،اكثر من عشر سنوات)

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي

1- الحدود البشريه : معاوني مديري المدارس التعليم الابتدائي من كلا الجنسين (ذكور ، اناث)

2- الحدود المكانيه : مدارس التعليم الابتدائي في محافظة بغداد / الرصافه / 1، الرصافه /2

3- الحدود الزمانيه : العام الدراسي (2011 – 2012)

تحديد المصطلحات

اولا : الازمه

1- عرفها الخضيري عام 1997 بانها :

لحظه حرجه حاسمه تتعلق بمصير الكيان الاداري الذي اصيب بها مشاركه بذلك الصعوبه الحاده امام متخذ القرار تجعله في حيره بالغه لايدري اي قرار يتخذ كل ذلك في دائرة من عدم التاكـــد وقـــصور المعرفه واختلاط الاسباب بالنتائج

2- ادارة الازمه :

عرفها فتحي 2001 بانها :

الجهود الذهنيه والعلميه المبذوله لتجنب الاثار المترتبه على الازقه او تعديلها بتكلفة مقبوله لا تتضمن التضحيه بقيمه جوهريه باستعانه بكافة المهارات المتعدده قبل التفكير الاستراتيجي الابداعي توالقيـــاده الفاعله واتخاذ القرار في الوقت المناسب وادارته للموارد البشريه مهاره الاتصال

التعريف الاجرائي لادارة الازمه :

الوسيله الناجحه لمواجهة سير الازمات التي تواجهها المدارس الابتدائيه والتي تتعرض لها وتنظيماتها ومواردها وتؤدي الى استنفار كافة الجهود للتخلص من اثارها السلبيه والمتمثله بمـــا وراء الاســـتبانه والتعامل معها .مجموعه من الاجراءات وتقاس بالدرجه التي يعمل عليها افارد العينـــه مـــن خـــلال استجاباتهم على الاداة

الفصل الثاني

الخلفية النظرية ودراسات سابقة:-

جذور التاريخية لمفهوم الازمة

تشير ادبيات علم الادارة الى مفهوم الازمة نشأ في بدايته في نطاق العلوم الطبيعية ويرجع اصله الى المصطلح اليوناني (كرينو)ويعني نقطة تحول (TURNING POINT) والقصود بها هي نقطة تحول او انعطاف في المرض او الحياة او التاريخ او في مجال اخر في وقت الخطر او الصعوبة او الضعف حول المستقبل في منتصف القرن العشرين مع انهيار القيم الاجتماعية لاسيما مجتمعات الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية دخل مصطلح الازمة الى حيز استعمال علماء النفس عند الحديث عن (ازمة الهوية)(النواية2006 : 20) وفي السبعينات من القرن الماضي استعارة الديمقراطيون في اشارتهم (ازمة الانفجار السكاني وما نجم عنها من توارث ومجالات وفي الثمانينات استخدمه علماء الاجتماع في الغرب لوصف الزمات الاجتماعية التي تهدد المجتمع الغربي في ظل تنامي المجتمع الراس مالي (زينب 1998 : 14) ويراى العديد من الباحثين ومنهم الشمري (2008) ان هناك مفاهيم عديدة يمكن ان تعبر عن ادارة الازمات على سبيل المثال : اتخاذ قرار حاسم ، وخطة عمل (الشمري 2008 : 53) ويرى الاخرون ان ادارة الازمات علم وفن في ان واحد بينما يرى اخرون بأنه حكمة وحسن تصرف او حسن الاحكم على الامور الصعبة بينما يرى اخرون انها السيطرة على الاحداث(جبر 2001 :83) ويعودعلم ادارة الازمات اليوم واحد من العلوم المهمة و تطور هذا العلم واصبح اكثر شمولية و اهتماما اذ توجد في عالمنا العربي العديد من المراكز العلمية المتخصصة بهذا العلم و العديد من المتخصصين او الباحثين في هذا المجال بأنه شأن مشترك بين المنظمات و المؤسسات (ان الداوي 2004 : 105)ان ادارة الازمات تعني كيفية التغلب على الازمات بالوسائل الاداريه العملية الفاعله و محاوله تجنب الاثار السلبية للازمه و الاستفادة من ايجابياتها

اولا: الأزمة التعليمية:-

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية حدثت تغيرات سريعة في كل دول العالم في النواحي السياسية و الاقتصادية و العلمية و في التركيب السكاني و الاجتماعي صاحبها نمو و تغير في نظم التعليم وقد لوحظ بطئ تكيف هذه النظم مع الحالات المحيطه ومن ثم فان جوهر ازمة العالم التعليمية يظهر في عدم توافق نظم التعليم

مع بياناتها (نوفل 1985 : 158)ويقصد بالازمة التعليمية بأنها مشكلة او حالة تواجه النظام التعليمي تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المؤسسة الى ان الاستجابه الروتينية للادارة التعليمية تجاه هذه المشكلة او هذا التحدي غير كافية و تتحول المشكلة الى ازمة تتطلب من ادارة

المؤسسة التعليمية اجراءات ادارية ناجحه لحلها (هنداوي 1994 : 24)ويرى (احمد 2003)ان الازمة التعليمية تنشأ في المدارس بسبب سوء الادارة للدرجة الاساس نتيجة عدم التنظيم الاداري ونتيجة عدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين بأستعماله طرائق تقليدية للتعامل مع هذه المواقف الصعبة تؤدي الى النتائج غالبا ما تكون غير مرغوبة ولاسيما عدم وجود استعداد او قدرة على مواجهتها (احمد 2003 : 87)وترى الحريري (2007)ان الازمة التعليمية تظهر عندما يكون هناك عدم اتفاق بين الانظمة التعليمية و البيئة الخارجية ففي الوقت الذي يواكب فيه المجتمع المحلي التغيرات الملاحقة والسريعة في مجالات الحياة المختلفة فظلا عن التطورات التقنية المستمرة في حين نجد ان النظام التعليمي في بلادنا يقف عاجزا في المتوافق معها و عاجزا عن ادخال التغيرات بالسرعه الممكنة مما يتسبب في احداث الازمة التعليمية (الحريري 2007 :235) اشار (صالح ، 2010)ان الازمة في بلدنا العراق قد تحدث لاسباب

1- القصور في الامكانيات البشرية و المالية و المادية
2- جهود سياسة التعليم و نظمه
3- كثرة اعداد الطلبة مع قلة اعداد الصفوف الدراسية
4- غياب التخطيط
5- عدم تهيئة البيئة المدرسية المناسبة
6- التأكيد على المخرجات الكمية اكثر من النوعية
7- غياب الدروس التطبيقية
8- الوضع الامني الذي يمر به بلدنا منذ اكثر من سبع سنوات

(صالح ، 2010 : 21)

لقد عانى النظام التربوي و التعليمي في العراق من سوء استخدامه السلطة فلم يستطيع مواصلة التطور و التقدم العلمي الذي شهده العالم و التعامل مع الثورة المعلوماتية بسبب الحروب التي يمر بها و الاتفاق العسكري و انعدام الديمقراطية و حقوق الانسان و بسبب الحصار الاقتصادي و الثقافي عن العالم فظلا عن احمال الكوادر التعليمية و التدريسية بشكل عام و ابقاء المناهج التعليمية ومن تطوير بما يتلائم مع التقدم العلمي كل ذلك ادت بدورها الى العديد من الازمات التربوية و التعليمية.

ثانيا : ازمة نقص في اعداد المعلمين وتّأهيلهم

ان دور المعلم بالغ الاهميه في عملية التعليم والتعلم ويتعدى دوره كذلك الى العمليه التربويه كلها وعلى النشئه الاجتماعيه فالمعلم له دور مهم في بناء المجتمع ورقيه 0

ومن هنا ينبغي الاهتمام باعداد المعلمين وتأهيله تأهيلا علميا وتربويا ونفسيا راقيا ،فضلا عن تنمية مهاراته المختلفه للارتقاء بالعمليه التعليميه من خلال الارتقاء وينبغي وضع برامج تدريسيه فاعله 0وتؤكد الباحثه ان التغيرات الحديثه في اسلوب تدريب برامج اعداد وتأهيل المعلمين واداراتها خلال فترة الخدمه الفعليه واكتساب الخبره ورفع قدراتهم ومهاراتهم فضلا عن رفع مستوى التحصيلي نظريا وعمليا وان يؤدي مهاراته بجداره لذا فاننا بحاجه ماسه الى ان نضع خطه شامله لاعداد المدرس اعدادا سليما في مستوياته المختلفه .وتخريج مدرس ذوكفاءه وجوده علميا وثقافيا ومهنيا وقادرا على مواجهة تحديات العصر الكثيره (ستراك ،2010: 158)

ثالثا :ازمة الرسوب والتسرب :-

يحدث الرسوب نتيجة لاسباب عديده لعل في ابرزها ضعف رغبة الطالب في مواصلة الدراسه .كما ان الرغبه اساس النجاح في اي مجال من مجالات العمل كافه وبغيابها تؤدي الى الفشل في اغلب الاحيان (عباس،1983: 79) وقد يؤدي ضعف الانشطه المدرسيه التي تنمي رغباتهم واتجاهاتهم وتساعد في تصريف طاقاتهم فضلا عن ضعف دور الابوين في توجيه ابنائهم ،وافتقار الابناء الى حنان الابوين مما ينعكس سلبا على مستواهم الدراسي(الجميلي،1999، 139)وترى الباحثه ان ضعف الكفاءه العمليه للمعلم وقلة متابعة وتوجيه الطلبه ذوي المستويات الضعيفه وتعاون المعلم مع اولياء امور الطلبه لرفع مستواهم والاهتمام بالمقالات المدرسيه والنفسيه للطالب مع توفير وسائل ايضاح ومصورات للمنهج الدراسي ويقصد بالتسرب انقطاع الطالب عن المدرسه وعدم العوده اليها ثانية وقد وصف رئيس لجنة التربية والتعليم في مجلس النواب العراقي ظاهرة التسرب بانها ظاهره خطيره وتعد هذه الظاهره قتلا لعقول الطلبه واكد ان هذه الظاهره في ازدياد من عام الى اخر ،وان هناك نسبه عاليه من التسرب في صنوف الاناث اكثر من الذكور(مكي2009: 1)ويشير بعض الباحثين في المجال التربوي ومنهم(جياد،2009)الى تزايد تسرب اعداد الطلبه من مقاعد الدراسه سنويا يؤدي الى زيادة هجم المشكلات الاجتماعيه مثل انحراف الاحداث وانشار السرقه ،الاعتداء على ممتلكات الدول مما يؤدي بالنتيجه الى ضعف المجتمع وانتشار الفساد فيه(جياد،2009: 1)

وهذه الظاهره او المشكله اصبحت ازمه جادة تواجه النظام التربوي والتعليمي في العراق ويتحمل مدير المدرسه بالدرجه الاساس فضلا عن المعلمين في المدرسه دورا كبيرا في متابعة وتوجيه الطلبه والمساعده في جعل المدرسه جوا مريحا ومناسبا وفي ايجاد برامج ضمن الانشطه المدرسيه وجعل اليوم الدراسي ممتعا والتعامل السليم مع الطلبه ومساعدة الطلبه ذوي المشكلات الاجتماعيه والاقتصاديه والنفسيه كل هذه الاجراءات تساعد على تخفيف من هذه الازمه والتقليل في اعداد الطلبه المتسربين.

رابعا:ازمة العنف المدرسي:

ان العنف في المؤسسات التربويه والتعليميه اصبح اليوم ظاهره خطيره في العديد من البلدان وعدم الاهتمام به قطريا وعمليا والبحث عن اسبابه ودواعي انتشاره .

فالعلاقات الاجتماعيه بانواعها اصبحت مهدده داخل المؤسسه التربويه واصبح التفاعل الاجتماعي بين مكونات المؤسسه التربويه تفاعلا يميل الى العنف والمواجهه عوضا عن الحوار والتعاون (العرباوي،2009: 4)

ان ازدياد العنف وازدياد ثقافة التشبع به داخل المدرسه سيؤدي الى تتابع مجتمع

يؤمن بالعنف ولا يؤمن بالحوار او التعاون المتكامل ولذلك سنعيش حاضرا ومستقبلا خاضعا للعديد من الازمات في داخل المؤسسه التعليميه (المدرسه)وحتى في خارجها (وزارة التربيه ،1992: 15)

ومما لا شك فيه فان العنف المدرسي الذي يمارسه طلبة المدارس اصبح حقيقه واقعه في معظم دول العالم ،ومنها العراق ولا سيما في السنوات القليله الماضيه بفعل الاحتلال الامريكي لبلدنا وسيادة مظاهر العنف في الشارع العراقي من قتل وسلب واختطاف (صالح،2010: 34)

وهناك من يحمل المسؤوليه للمدرسه في انها مسببات للمشكلات المؤديه الى العنف من ناحية ومن ناحية ضرورة التصدي للعنف المدرسي ،ووضع الخطط اللازمه والاجراءات المناسبه لمواجتها ولحد منها (الدويك،2001: 4)

لذاعلى البيئه المدرسيه والتعليميه المتمثله بالمدرسه ان تحد من شخصية الطالب الضعيف وتعدل من اتجاهاته وتعيد له التوازن بايجاد جو مدرسي اجتماعي ،لتصبح المدرسه قادره على اداء وظيفتها وتحقيق اهدافها المرجوه المؤهلات الاداريه لمدير الازمه:

لابد من توافر العديد من المؤهلات لدى مدير المدرسه ليكون قادرا على ادارة العمل بفاعلية ،فضلا عن مواجهة الازمات وقد اشار بعض الباحثين الى ان هناك مؤهلات ينبغي ان يتمتع بها مدير المدرسه لمواصلة عمله بنجاح وفاعلية منها:

1-النمو المعرفي : يعد العصر الراهن عصر المعرفه العلميه الفائقه والمتسارعه ويتسم هذا العصر بالاهتمام الكبير بالعلم والبحث العلمي لكونها الاساس لاي عمل اوقرار.والتراكم المعرفي يعد الثروة الحقيقه للمجتمع ،لذا فان المعرفه العامل الاهم- الان—في تقييم البشر والمؤسسات ، ومايتم بها من انشطه وما يتحقق من انجازات

(حسان والعجمي ،2007: 449)

وتبدو متطلبات النمو المعرفي والعلمي من مدير المدرسه العصري متمثله في وجوب تنمية الكوادر البشريه وتدريبها على بعض التقنيات والاساليب المعاصره في عملية صناعة القرارات التربويه

والتعليميه والمدرسيه ،وحتميه تلاقي المعرفه الذاتيه للمدير والمعرفه الخارجيه التي تاتي من مصادر بيئيه متنوعة: (martin&taylor،1997:55)

2-جودة التعليم:شهد العالم في العقدين الماضيين من الالفيه الثانية اهتماما كبيرا بجودة التعليم .مما جعل النظم التعليميه تواجه تحديا كبيرا يتمثل في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليميه والاهتمام بنوعية هذا التعليم.

(حجي،2000: 110) وقد بثه مؤتمرا جوميتان (1990) الى اهمية جودة التعليم في اعلانه عن التعليم للجميع ، فلم تعد المساله تقتصر على هيئة فرص التعليم للجميع فحسب ،بل امتدء الى رفع كفاءة التعليم والتوجه الى معايير الجوده

(احمد،1994: 94) وكشف التقرير الذي اعدته منظمة التعاون والتنميه الاقتصاديه والذي صدر حول العلاقه بين العمليه التعليميه وتقدم الدول ،وقد استغرق اعداده عشر سنوات عن ان القوة الاقتصاديه والعسكريه والتكنولوجيه لاي دولة مرتبطه بالنظام التعليمي ونوعيته ،وبمستوى المدرسين والطلبه (الشرقاوي،2003، 87)

وفيما يخص المدراء فان عليهم العديد من الالتزامات حتى يحققوا مفهوم الجوده في
التعليم ،ومنها اكتساب مهارة القياده الاستراتيجيه للمدارس بغرض التغيير
واستمرارية التغيير المطلوب احداثه ،فضلا عن مهارة قيادة المدرس في القرن
الحادي والعشرين ، بما يحقق التواصل مع مستجدات العصر من علم وتكنلوجيا والتدريب على صياغة الرؤى المستقبليه وتنفيذها ،والتركيز على العمليات ،والنتائج معا.وان تتوافر لديه مهارات المشاركة في تكوين رؤية المدرسه والعمل في فريق واحترام وجهات نظر الاخرين ،والقدرة على مواجهة الازمات التي تتعرض لها المدرسه والتصدي لها(حسان والعجمي،2007: 455)

ونتيجة لتنوع الازمات التي يمكن ان تتعرض لها المدرسه ،وشدتها وخطورتها احيانا،فان على المدير ان يتعامل بفعالية في ادارته للازمات ويقصد بفاعلية ادارة الازمه مدى نجاح مدير المدرسه في تحقيق هدفه المتمثل في التغلب على الازمه بالادوات العلميه والاداريه وتجنب المدرسه سلبياتها والافاده عن الايجابيات التي يمكن ان تنجي المدرسه من الازمه

(الهزايمه ، 2004 ، 30)ويوضح الغزاوي والسمان (1992) ان فاعليه ادارة الازمه تعد مقياسا لقياس مدى استثمار المدير للموارد المدرسيه وغير المدرسيه المتاحه في تعامله مع الازمه (الغزاوي ماويب السمان ، 1992 ، 44)

وقدم كل من (سمث واليوت) (1994 ، Elliott & smith) رؤيه جديده لكفاءة تطبيق ادارة الازمات واوضحا ان يمكن تحديدها في ضوء مدى كفاءة استجابة المؤسسه وردود افعالها نحو الاحداث المصاحبه للأزمه موتتوقف هذه الاستجابه على ماياتي :-

1 _ الثقافه

2 _ الاتصالات

3 _ الشكل (مواصفات الازمه)

4 _ الترابط

5 _ التخطيط الاحتمالي

6 _ الكلفه

7 _ الرقابه (smith & Elliott ,1993:205)

ويرى (Wilson ,1992) انه يمكن النظر الى كفائة المدير في ادارته للأزمات على انها كفاءة الرقابه او الاجراءات التصحيحيه التي تم اتخاذها بعد حدوث الازمه وذلك استنادا الى ان مفهوم ادارة الازمه ينصب اساسا على امكانيه تعرف المشكلات والازمات المحتمله ويمكن قياس هذه الكفاءه في ضوء مدى استخدام الموسسه التعليميه لاساليب احصائيه في الوقت ذاته (Wilson , 1992 , 60)

اما (تواغور) (nwggwu , 1997) فقد قدم ثلاثة معايير يمكن الاستناد اليها في الحكم على كفاءة المدير في ادارة الازمه وهي :-

1 _ الى اي مدى اصبحت وظائف ادارة الازمات والمهام التي يسعى الى تحقيقها على قدر كبير من الاهميه بحيث يتم تشريع القوانين والسياسات التي تؤازرها

2 _ الي اي مدى استطاع فريق ادارة الازمات الذي كونه المدير ان يحقق الاهداف التي انشأ من اجلها

3 _ الى اي مدى استطاعت ادارة الازمات ان تحقق النتائج الايجابيه او الاهداف الاستراتيجيه للموسسه التعليميه (nwggwu , 1997 ,93)

<u>دراسات سابقه</u>

اولا :- دراسات عربيه :-

_ دراسه (الالفي ، 2003) :-

(ادارة ازمات التعليم في مصر) دراسه تحليليه مستقبليه

هدف الدراسه الى تحديد اهم مفاهيم الفكر الاداري المعاصر في ادراة الازمات واتجاهاته وابرز الاتجاهات العالميه المعاصره في ادارة الازمات في في التعليم فضلا عن تحديد طبيعة ازمة التعليم

الحاليه في مصر والمتوقع حدوثه مستقبلا ومعرفة واقع ادارة الازمات والممارسات الحاليه لها ووضع تصوره مستقبلي مقترح لادارة ازمات التعليم في مصر .

واستعملت الدراسه المنهج الوصفي في جانبه المسحي التحليلي وفضلا عن استعمال الاستبانه بوصفها اداة لجمع البيانات في الاطار الميداني للدراسه اذا تم اعداد استيان وتطبيقها وهي :-

_ الاستبانه الاولى حول ازمات التعليم في مصر .

_ الاستبانه الثانيه حول واقع ادارة ازمات التعليم في مصر

اشتملت الدراسه على عينتين الاولى بلغت (447) فرد وشملت اربع فئات ممثله لاعضاء هيئة التدريس بكليات التربيه في التخصصات التربويه فضلا عن القيادات الاداريه في المستويات الثلاثه ولادارة التعليم قبل الجامعي في مصر وهي :-

_ المستوى القومي (ديوان عام وزارة التربيه والتعليم)

_ المستوى المحلي (مديريات التربيه والتعليم بالمحافظات والادارة التعليميه التابعه لها)

_ المستوى الاجرائي (المدارس في المراحل التعليميه المختلفه)

اما الثانيه فشملت ثلاث فئات ممثله للقيادات والاداريه في المستويات الثلاثه لادارة التعليم مابلغ عدد افرادها (383) فردا .

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسه

1 _ ان اسلوب ادارة الازمات احد الاتجاهات الحديثه في الفكر الاداري المعاصر والذي يتجاوز الاشكال التنظيميه المألوفه واساليب الادارة الروتينيه لمساعدة المنظمات والمؤسسات في اوضاع ومواقف الازمات اصبحت جزءا من نسيج الحياة والمعاصره .

2 _ هناك العديد من ازمات التعليم التي واجهت النظم التعليميه في المجتمعات المتقدمه والناميه على حد سواء وان النظم التعليميه والمدرسيه القادره على وضع توقعات للازمه والاعداد لمواجهتها تكون اكثر قدره من غيرها على تجاوزها بسرعه وفاعليه .

3 _ شواهد الواقع التعليمي ومامريه التعليم في مصر من مشكلات تعبر عن مضاهر عجز النظام التعليمي ومؤشرات لوجود ازمات فضلا عن تاكيدها على تنوع هذه الازمات وتعدد جوانبها لتشمل الابعاد المختلفه لمنظومة التعليم والمتغيرات المرتبطه بها وهي التمويل والانفاق على التعليم والمباني المدرسيه والتعليميه الطلب الاجتماعي على التعليم وتكافؤ ما الفرص والكوارث الطبيعيه والحوادث السياسيه والتعليميه وعلاقة التعليم باحتياجات التنميه وسوق العمل .

4 _ اقتصرت جهود وزارة التربيه في التعامل مع ازمات التعليم على مجموعة من ازمات التعليم بعضها يوجد اعتراف رسمي معلن بها وبعضها يوجد اعتراف ضمني بها اما بعضها الاخر فان

الوزاره التربيه والتعليم تتعامل معه وتتجاهله في الوقت ذاته ولونه وفي مرتبة الازمات ما وقد تبين ان جهود التعامل مع هذه الازمات كان باسلوب رد الفعل وليس باسلوب المبادره .

5 _ تتوافر متطلبات ادارة الازمات في مؤسسات التعليم ومستوياته الادارية المختلفة بصورة متوسطة وكانت اقل في مرحلة ماقبل حدوث الازمة (الاستعداد والوقاية) بسبب الافتقار الى القدرة على الاستجابات لمؤشرات وقوع الازمات وعدم وجود فرق مدربة معدة للقيام بمهام التدخل في الازمات ما وضعف الاهتمام بعقد دورات تدريبيه في هذا المجال .

6 _ توجد اتجاهات ايجابية لدى افراد الدراسة في المستويات الثلاثة الادارية التعليم نحو الاستخدام اسلوب ادارة الازمات في التعليم في المراحل المختلفة

- دراسة (الهزايمة ، 2004)

الازمات التربوية لمدارس محافظة اربد في المملكة الاردنية

هدفت الدراسة الى تعرف الازمات التي تواجة المدارس محافظة اربد

من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية :-

1 _ ما الاساليب التي يستخدمها مدير ومديرات مدارس محافظة اربد في التعامل مع الازمات التي تحدث في مدارسهم ؟

2 _ هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في التعامل مع الازمات المدرسيه بين المدارس تعزى المتغيرات الجنس والخبره والمؤهل العلمي والمستوى الدراسي (اساسي ، ثانويه) وموقعها (مدينة ريف) والمديريه او التفاعل بينها .

3 _ ماقدرة المدراء في استخدام اساليب التعامل مع الازمات من خلال مقارنتها لمعيار تقويمي محدد؟

تكونت عينة الدراسه من (464) فردا من مديري ومديرات المدارس الحكوميه الذين يعملون في مديريات التربيه التابعه لمحافظة يمثلون نسبه (84,5 %) من مجتمع البحث الاصلي فضلا (10) مشرفين تربويين و (20) مدير مدرسه ثانويه واساسيه ممن لديهم خبره في مجال الاداره لاتقل (15 _ 20) سنه يمثلون عينه التقويم اي الذين تم مقارنة اجابات مدراء المدارس في عينة البحث باجاباتهم اذ تمثل اجابه عينة التقويم معيارا او محكما لاجابات مدراء المدارس في المحافظه وقد استخدم الباحث الاستبانه اداة لبحثه وتم التحقق من خصائصها القياسيه المتمثله بالصدق والثبات وتم تحليل اجابات افراد العينه وتحليلها احصائيا باستخدام الوسائل الاحصائيه الاتيه :- المتوسطات الحسابيه ، والانحرافات المعياريه ، والتكرارات ، وتحليل التباين الاحادي ، وتحليل التباين المتعدد ، ومن خلال التحليل الاحصائي للاجابات ، تم التوصيل الى النتائج الاتية :-

1- توزعت الأزمات التربوية التي واجهت المدراء على اربعة مجالات وهي ، المعلم ، الأدارة و المطالب ، والمجتمع المحلي.

2- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,05) فأكثر تعزى لمتغير الجنس، وكانت في مجال المعلم فكانت الفروق لصالح الاناث ، مما يشير الى أن المدراء الذكور يتمتعون بقدرة اعلى من الاناث في التعامل مع الازمات المدرسية.

فيما يخص متغير الخدمة فقد أوضحت النتائج ان المدراء من ذوي الاعمار الشابة كلها اكثر دقة في استخدام الأساسيين للتعامل مع الازمات التربوية.

3- من خلال مقارنة استجابات عينة التقويم بوصفها معيارا تقويميا للحكم على مدى قدرة المدراء وتبين عدم وجود فروق ذات دلاله احصائيه بمستوى(05، 0)مما يوضح ان المدراء يتمتعون بقدرة جيده للتعامل مع الازمات المدرسيه التي تواجههم (العزايمة ،2004: 65- 129)

-دراسة (النوايسة ،2006)

"انموذج مقترح لادارة الازمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الاداريه المعاصرة"

هدفت الدراسة الى بناء انموذج لادارة الازمات في وزارة التربية والتعليم في المملكة الاردنية الهاشمية في ضوء الواقع والاتجاهات الادارية المعاصرة وذلك من خلال الاجابة عن الاسئلة الاتية:-

- ما مستوى الجاهزية لادارة الازمات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين ؟
- ماالعوامل المؤثره وما درجة تاثيرها في مستوى الجاهزية لادارة الازمات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين ؟
- ماالازمات الحالية التي يواجهها النظام التربوي الاردني من وجهة نظر القادة التربويين ؟
- ما الانموذج المقترح لادارة الازمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الادارية المعاصره ؟

وتكون مجتمع البحث من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم ممثلا بمديري الادارة ومديري التربية والتعليم ورؤساء الاقسام في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم البالغ عددهم(717) قائدا تربويا.

وقد تم اختيار(252) قائدا تربويا بالطريقة الطبقية العشوائية ،اذ شملت الدراسة(12) مديرية تربية وتعليم ،فضلا عن مركز الوزارة ،وتم تطوير استبانة تالقت من ثلاثة اجزاء وهي:-

1- مستوى الجاهزية : وقام الباحث بتطوير هذه الاستبانة التي اعدها (ميتروف وبيرسون) (1993)، وتكونت في صورتها النهائية من (33) فقره وتتكون من(5) مجالات فرعية وهي:-

أ- مرحلة اكتشاف الانذار المبكر،وتقيسها (4) فقرات.

ب- مرحلة الاستعداد والوقاية ،وتقيسها (12) فقره.

ج- مرحلة احتواء الاضرار ،وتقيسها (9) فقرات.

د- مرحلة التعلم ،وتقيسها (3) فقرات.

ه- مرحلة استعادة النشاط وتقيسها (5) فقرات.

2- العوامل المؤثره في مستوى الجاهزية :وقام الباحث بتطوير هذه الاداة بالاعتماد على الاستبانات التي وضعها كل من(كونور، 1993)، و (اريلي ،1993)، و(الشريف، 1996)، و(الاعرجي، 1999) وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من(25)فقره.وتتكون من (5) مجالات فرعية وهي:-

أ - العوامل الانسانيه وتقيسها (4) فقرات

ب - العوامل التنظيميه وتقيسها (7) فقرات

ج – العوامل التكنولجيه وتقيسها (4) فقرات

د – العوامل الجغرافيه وتقيسها (4) فقرات

ه – العوامل البيئيه وتقيسها (4) فقرات

3 – الازمات التي يواجهها النظام التربوي الاردني وقام الباحث بتطوير هذه الاستبانه اعتمادا على الاستبانه التي وضعها عماد الدين 2002 وتكونت الاستبانه بصيغتها النهائيه من (19) فقره موزعه على (8) مجالات فرعيه وهي :-

أ – نقص الابنيه المدرسيه وتقيسها (3) فقرات

ب – نقص في اعداد المعلمين وتقيسها (4) فقرات

ج – العنف المدرسي وتقيسها (3) فقرات

د - التغير في السياسات التعليميه وتقيسها فقرتين

ه – اتخاذ القرار وتقيسه فقرتين

و – الامن الوظيفي وتقيسه فقرتين

ز – التسرب من المدارس وتقيسه فقرتين

ح – نقص اللوازم والتجهيزات المدرسيه وتقيسه فقره واحده

وبعد التحقق من الخصائص القياسيه من الصدق بطريقة الصدق الظاهري والثبات بطريقتين معادلة الفاكر واعادة الاختيار .

تم تحليل البيانات احصائيا باستعمال المتوسطات الحسابيه والانحرافات المعياريه ومن خلال التحليل الاحصائي للبيانات توصل الباحث على النتائج الاتيه :-

1 – تتوافر المراحل الخمس التربويه لنظام الجاهزيه لادارة الازمات في وزارة التربيه والتعليم في ادارة مركز الوزاره وفي مديريات التربيه والتعليم بشكل لا يرتقي الى المستوى المطلوب.

2 – توجد عوامل سلبيه مؤثره في نظام الجاهزيه لادارة الازمات في وزارة التربيه والتعليم بشكل لا يتوافق مع الهيكليه الاداريه والفنيه في مركز ومديريات الوزاره .

3 – يواجه النظام التربوي مجموعه من الازمات المختلفه والتي عانت منها لعقود الماضيه وربما ستبقى لعقود قادمه في ضل المتغيرات الدوليه والاقليميه والمحليه وهي على التوالي التغير في السياسات التعليميه ونقص الابنيه المدرسيه واللوازم والتجهيزات والكتب المدرسيه والامن الوظيفي والنقص في اعداد المعلمين واتخاذ القرار والعنف المدرسي والتسرب من المدارس

_ دراسة (اليحيوي ، 2006)

ادارة الازمات في المدارس المتوسطه الحكوميه للبنات في المدينه المنوره

هدفت الدراسه تعرف مدى ممارسة المديرات لعمليات ادارة الازمات بالمنهجيه العلميه من حيث التخطيط والتنظيم للازمات والتوجيه والمتابعه ونظام الاتصالات والمعلومات واتخاذ القرارات في الازمات وتقويم الازمات بحسب اراء افراد المعنيه من المديرات والمعلمات في المدارس المتوسطه الحكوميه للبنات في المدينه المنوره . فضلا عن الكشف عن الفروق بين اراء المديرات للمدارس الحكوميه الخبره العلميه والدورات التدريبيه ونوع المبنى المدرسي وحجمه .تكونت المعنيه من مجتمع البحث كله البالغ (499) مديره ووكيله ومعلمه اللاتي يشكلن فريق الازمات في المدارس بواقع (163) مديره ووكيله و(336) معلمه واستعملت الباحثه الاستبانه بوصفها اداة لجمع البيانات وبعد الحصول على البيانات من عينة البحث تم تحليلها احصائيا باستخدام الوسائل الاحصائيه معامل الارتباط والتكرارات والمتوسط الحسابي والاختيار الثاني وتحليل التباين الاحادي

ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسه :-

1 – تمارس المديرات عمليات اداره الازمات وكل عمليه من العمليات بدرجه متوسطه من وجهة نظر افراد المعنيه

2 – تمارس المديرات عمليات ادارة الازمات بالتخطيط والمتابعه والتوجيه والتنظيم والقياده والتشكيل فرق العضوات والاتصال واتخاذ القرار والتقويم بدرجه متوسطه من وجهة نظر المعلمات

3 – تمارس المديرات عمليات اداره الازمات وكل عمليه من العمليات التي تتعلق بالتخطيط والمتابعه والاتصال والمعلومات واتخاذ القرارات بدرجه متوسطه من وجهة نظر المديرات انفسهن

4 – توجد فروق ذات دلاله احصائيه بين اراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات ادارة الازمات ولصالح المديرات .

5 – لاتوجد فروق ذات دلاله احصائيه بين اراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات ادراة الازمات بناءا للخبره العمليه والدورات التدريبيه في مجال الاداره المدرسيه وحجم ونوع المبنى المدرسي (اليحيوي ، 2006، 79 _ 87).

ثانيا:- دراسات اجنبية:-

- دراسة(Tysvold ,1984)

((Effect of crisis orientation managers approach to condrovery in decision making academi))

هدفة الدراسة الى تعرف اراء مدراء حول الموقف بوصفه ازمه و مشكلة تنطوي على عنصري التحدي او مسألة ثانويه مع بيان كيفية اتخاذ القرارت تحت ضغط الازمة.

شملت العين عددا من المطوعين بواقع(10)اناث (29)ذكور من جامعة (ماسترز)يمتلكون خبرة ادارة (8)سنوات وكانت الاستبانه اداة لجنع البيانات وبعد الحصول على البيانات تم تاحليلها احصائيا بأستعمال الادوات الاحصائية الاتيه:معامل ، و الوسط الحسابي ، معامل التوافق

ومن اهم التي تم الحصول عليها:-

1- اظهرت النتائج انه في حالت الازمة هناك ظغط شديد في التوصل الى قرار

2- في ظل حالات الازمة اظهرت النتائج ان المدراء يبدون اهتماما قليلا بأراء العاملين عند اتخاذ القرارات في حالة الازمة لذالك يوصفون بالانغلاق الذهني مقارنتا مع المدراة في الظرفين الاخرين

3- عندما يمثل الموقف تحديا فان ذها الوضع يمنح المدراء حافزا اكبر في اعتماد الاراء العاملين عند اتخاذ القرارات ويصف المدراء انفسهم بالنفتاحية

4- دعمت النتائج النظرة التقليدية القائلة ان الازمة تؤدي الى تمركز السلطه فبلتالي فان اتجاه الازمه يؤدي الى اقتناء المدراء و عدم الرغبة الى الاستماع لاراء المرؤوسين واستخدام هذه الاراء المخالفة لارائهم لاتخاذ القرار

5-كلما قل الظغط ازداد الحافز لجمع المعلومات و الاستماع الى اراء الاخرين

(Tysvold,1984:83/89)

الضغوط التي تقنع الموقف الازموي

4- دراسة (hill & strizzi 2005)

اجريت هذه الدراسه في الولايات المتحده الامريكيه وهدفت لتزويد المدارس بالاستجابه الطارئه الاكثر فاعليه لمواجهة الازمه واشتملت عينه الدراسه على مدير مدارس ومعاونيهم والطلبه واولياء الامور والمحتمع المحلي المحيط بالمدرسه

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسه ضروره اتباع اربع مراحل تساعدها في ادارة الازمه فالمرحله الاولى تقوم من خلال من اثار يالازمه عن طريق تاسيس نظام الاتصالات فاعل داخل المدرسه ومن وضع المرحله الثانيه فتقوم على اساس استعدادا المدرسه للتصدي للازمه من خلال التعرف على نواحي الصفف في الفريق ادارة الازمه والتنسيق مع المجتمع المحلي . اما المرحله الثالثه فتعتمد على اساس التدخل والاداره والازمه بصوره سريعه من خلالا تنشيط الاتصالات واتخاذ القرارات التي تم الاتفاق عليها سابقا ومراجعة التقارير لملاحظه مدى التحسس في الرد على الازمه . والمرحله الرابعه تقوم على اساس مراجعة النشاطات التربويه والمدرسيه بعد حدوث الازمه لملاحظه مدى تاثرها والاستفاده من الازمات التي مرت بها المدرسه

الفصل الثالث

منهجية البحث واجراءاته

يتضمن هذا الفصل تحديد المنهج المستعمل في البحث الحالي واجراءاته من حيث مجتمعه واختيار عينته واجراءات بناء الاستبانه التبي اعدت للتعرف على ادارة الازمات لمديري مدارس التعليم الابتدائي من وجهة نظر معاونيهم فضلا عن تحديد اهم الوسائل الاحصائيه التي استعملت في تحليل البيانات وسيتم استعراضها على النحو الاتي :-

اولا :- منهجية البحث

يهدف البحث الحالي الى وصف ادارة الازمات لمديري المدارس التعليم الابتدائي من وجهة نظر معاونيهم وعليه فقد اعتمد المنهج الوصفي الذي يسعى الى تحديد الوضع الحالي للظاهره المدروسه ومن ثم وصفها وبالنتيجه فهو يعتمد دراسة الظاهره على ماتوجه عليه في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا . (ملحم ، 2000 ، 324) وتتطلب دراسة اي ظاهره او مشكله اولا وقبل كل شي وصفا لهذه الظاهره وتحديدها كميا وكيفيا.

والهدف من تبني هذا النوع من الدراسات هو التوصل الى فهم اعمق للظاهره المدروسه اذ لايتوقف المنهج الوصفي عند حدود الوصفالظاهر بل يتعداه الى التحليل والتفسير والمقارنه وصولا لمزيد من المعلومات عن تلك الظاهره . فالمنهج الوصفي تشخيص علمي للظاهره والتبصير بها كميا وبرموز لغويه ورياضيه

ثانيا : اجراءات البحث وتتضمن ما ياتي :

1- مجتمع البحث research population

يتكون مجتمع البحث الحالي من معاوني ومعاونات مديري المدارس تعليم الابتدائي الصباحي في محافظة بغداد الرصافة (الرصافة الاولى ، الرصافة الثانية ، الرصافة الثالثة) البالغ عددهم (999) معاون ومعاونة بواقع (464) معاونا (535) معاونة

2-عينة البحث

تمثل العينه جزءا من المجتمع التربوي الذي تجري عليه الدراسه ويختار الباحث عينته وفق قواعد خاصه لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا(داوود وعبد الرحمن ، 1990 : 67)

وتحقيقا لاهداف البحث في تقصي ادارة الازمات لمديري المدارس التعليم الابتدائي الصباحيه في محافظة بغداد الرصافه من وجهة نظر معاونيهم لذا تم اختيار العينه بالطريقه العشوائيه بنسبة (50%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (999) معاونا ومعاونه فقد بلغت عينة (500 معاونا) ومعاونه بواقع (332) معاونه تم اختيارهم من مديريات التربيه الثلاثه في الرصافه لتكون العينه شامله وممثله لمجتمع البحث .

3-أداة البحث :

لقد عمد الى بناء أستبانه للتعرف على ادارة الازمات لمديري مدارس التعليم الابتدائي الصباحيه في محافظة بغداد /الرصافه من وجهة نظر معاونيهم وتعد وهي من الادوات الاكثر ملائمه للحصول على معلومات وبيانات مرتبطه بواقع معين (ملحم،2000: 259) ويتطلب اعداد الاستبانه أن يبدأ الباحث بتحديد المفاهيم البنائيه التي تستند عليها اجراءات بناء الاستبانه ،وهي:

1-تحديد مشكلة البحث.

2-تحديد عينة البحث وخصائص الافراد الذين ستوزع عليهم الاستبانه.

3-تحديد نوع المعلومات التي يرغب الباحث بجمعها.

4-وضع أسئلة أو فقرات (عبارات) لكل مجال من مجالات مشكلة البحث.

5-تحديد شكل أسئلة الاستبانه واستجاباتها وصياغاتها وطريقة اجراء الاستبانه بحيث يلائم نوع المعلومات التي يرغب الباحث من الحصول عليها.

6-فحص الاسئله أو الفقرات ومراجعتها واجراء التعديلات اللازمه بعد عرضها على الخبراء وتطبيقها بصوره أوليه.

7-توزيع الاستبانه على أفراد العينه على وفق طرائق التوزيع سواء أكان بريديا أو مباشرا.

8-جمع الاستبانه وتحليلها ومعالجتها وتفسير بياناتها (داود،وعبد الرحمن، 1990: 94-95)

وقد أعدت الاستبانه استنادا الى الخطوات الاتيه:-

1-الاطلاع على الادبيات ذات الصله بموضوع البحث.

2-الاطلاع على بعض الدراسات السابقه ذات العلاقه بموضوع البحث.

واستنادا الى ذلك تم تحديد أبرز الازمات التي تعاني منها المؤسسات التعليميه (المدارس) في محافظة بغداد ،ومن هذه الازمات:-

1-نقص الابنيه المدرسيه والتجهيزات واللوازم.

2-نقص اعداد المدرسين وتأهيلهم.

3-الرسوب والتسرب.

4-العنف المدرسي.

5-الوضع الامني.

وتم اعداد هذه الازمات بوصفها أزمات أساسيه تعاني منها مؤسسهتنا التعليميه (المدارس)،وبكونها المجالات الرئيسه للاستبانه.

الصدق الظاهري(face vality)

يعتمد الصدق الظاهري للتثبت من المظهر العام للاستبانه من حيث نوع المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها فظلا عن تناول تعليمات الاستبانه ودقتها ودرجة وضوحها وموضوعيتها (العجيلي،وعبد الرحمن والامام،1990 :130) ولاجل التبين من صدق الاستبانه عرضت على مجموعه من الخبراء في التخصصات التربويه والاداريه بلغ عددهم (16)خبيرا وقد طلب منهم ابداء آرائهم حول مجالات الاستبانه وفقراتها من حيث وضوح صياغاتها وملائمتها لقياس المجال الذي تنتمي اليه فضلا عن امكانية ما يرونه مناسبا من فقرات .

ثبات القياس scal reliability

يعد الثبات من الخصائص التي ينبغي التحقق منها المقاييس النفسيه والتربويه على الرغم من ان الصدق اكثر اهميه منه والمقياس الصادق لابد ان يكون ثابتا حيث المقياس الثابت قد لايكون صادقا غير ان حساب الثبات يعطينا مؤشرا اخر على دقة المقياس ويجانسه مع قياس الخاصيه فضلا عن انه لايوجد مقياس نفسي يتسم بالصدق التام (zeller & communes 1980, 77) وثبات المقياس يشير الى تحرره من الخطا الغير المنتظم (alken , 1988 58) .

لحساب ثبات الاستبانه تم اختيار عينه بالطريقه الطبيعيه العشوائيه المكونه من (50) معاونا ومعاونه لمديري المدارس التعليم الابتدائي الصباحيه في محافظة بغداد / الرصافه من مديريات التربيه الاولى والثانيه والثالثه بواقع (25) معاونا و (25) معاونه ومن خارج عينة البحث الاساسيه وكما موضحه في الجدول عينة الثبات موزعة على الوفق المديريه والجنس تم التحقق من ثبات المقياس على وفق طريقتين وهما :-

أ – التحقق من الاتساق الخارجي بطريقة (الاختبار – واعادة الاختبار)

ب _ التحقق من الاتساق الداخلي عن طريق (معادلة الفاكرونباخ)

وسيتم توضيحها على النحو الاتي :-

أ – الاختبار _ واعادة الاختبار

تعتمد الفكرة الاساسية في تطبيق المقياس على عينة ممثلة ثم اعادة التطبيق بعد مرور مدة زمنية تحدد على وفق طبيعة العينة والسمة المقاسة ثم يحسب معامل الارتباط التطبيقين الذي يمثل معامل الاستقرار عبر الزمن (ابو لبدة 1985 ،263) وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (50) معاونا ومعاونة من خارج عينة البحث الاساسية وبعد مرور (15) يوما اعيد تطبيق الاستبانة نفسها على العينه ذاتها .

وبعد الانتهاء من التطبيقين ثم تحليل الاجابات وحساب الدرجات ومن ثم استعمل معامل ارتباط (سيرسون) بين درجات التطبيق الاول والثاني لكل مجال من مجالات الاستبانه فضلا عن الاستبانه كلها وموضحة في الجدول .

ب _ تمتاز هذه المعادلة وامكانية الوثوق بنتائجها وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباطات بين درجات فقرات المقياس جميعها على اساس ان الفقره عبارة عن مقياس قائم بذاته ويؤشر معامل الثبات على وفق معادلة (الفاكرونياخ) اتساق اداء الفرد اي التجانس بين فقرات المقياس وتعطي هذه الطريقة الحد الاعلى الذي يمكن ان يصل اليه معامل الثبات (عودة 1998: 354 – 355)

الوسائل الاحصائية :-

لاجل التحقق من الاجراءات المعتمده لاعداد الاستبانه فضلا عن التحقق من اهداف البحث فقد استعملت الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية واستعملت الوسائل الاحصائية الاتية :-

1- اختيار مربع كاي (كا 2)
2- الاختبار الثاني (t – test) مستقلين
3- معامل ارتباط بيرسون (person)
4- معادلة الفاكرونياخ (grunback alpha)
5- الاختبار الثاني (t- test) لعينة واحدة
6- تحليل التباين الاحادي
7- اختبار شيفية للمقارنات البعدية المتعددة

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضا لنتائج البحث عل وفق اهدافه فضلا عن مناقشتها وتفسيرها وسيتم استعراض ما ورد على النحو الاتي :-

عرض النتائج :-

الهدف الاول :- تحقيقا للهدف الاول الذي يرمي الى تعرف ادارة الازمات لمديري المدارس التعليم الابتدائي من وجهة نظر معاونيهم قامت الباحثة بقياس ذلك . وتصحيح الاجابات واعطائها درجة واعتمدت المتوسط النظري للادارة (الاستبانه) للحكم على المتوسط الحسابي للافراد العينه على النحو الاتي :-

أولا :- الدرجة الكلية للاستبانة (الدرجة الكلية لادارة الازمات) بلغ متوسط درجات افراد العينه البالغ عددها (500) فردا مستجيبا على استبانه ادارة الازمات (582، 151) درجه وبانحراف معياري ومقداره (609 ، 26) درجة وهو اصغر من المتوسط النظري على الاستبانه البالغ (145) درجة ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط استعمل الاختبار الثاني (512، 2) وهي اكبر من القيمة الثانية الجدولية البالغة (96، 1) عند مستوى الدلالة (0،05)وبدرجة حرية (499) وكما موضحة في الجدول (11) وعليه فان الفرق بين المتوسطين ذا دلالة احصائية لصالح المتوسط النظري للاستبانه وتشير هذه النتيجة الى ضعف ادارة الازمات لمديري مدارس التعليم الابتدائي من وجهة نظر معاونيهم .

ثانيا :- على وفق مجالات ادارة الازمات :-

1- ازمة نقص الابنية المدرسية والتجهيزات واللوازم بلغ متوسط درجات افراد العينة البالغ عددها (50) فرد على استبانه ادارة الازمات في ازمة نقص الابنية المدرسية والتجهيزات واللوازم (788 ، 20) درجة وبانحراف معياري مقداره (219 ، 4) درجة وهو اكبر من المتوسط النظري الازمة نقص الابنيه المدرسية والتجهيزات واللوازم البالغ (20) درجة ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار الثاني (t-test) لعينه واحدة وبلغت القيمة الثانية المحسوبة (415، 2) وهي اكبر من قيمة الثانية الجدولية البالغة (96 ، 1) في الجدول (11) وعليه فان الفرق بين المتوسطين ذا دلالة احصائية وهذه النتيجة تشير الى ان مديري

مدارس التعليم الابتدائي يتمكنون من ادارة ازمة نقص الابنيه المدرسية والتجهيزات واللوازم من وجهة نظر معاونيهم .

2- ازمة نقص اعداد المدرسين وتأهيلهم .

بلغ متوسط درجات افراد العينة البالغ عددها (50) فرد على استبانه ادارة الازمات في هذه الازمة هو (218، 29) درجة وبانحراف معياري مقداره (392، 4) درجة وما هو اصغر من المتوسط النظري لازمة نقص اعداد مدرسين وتاهيلهم البالغ (30) درجة ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار الثاني (t-test) لعينة واحدة وبلغت قيمة الثانية المحسوبة (034، 2) وهي اكبر من

القيمة الثانيه الجدولية البالغة (96، 1) عند مستوى دلالة (02، 0) وبدرجة حرية (299) وكما موضح في الجدول (11) وعليه فان الفرق بين المتوسطين ذا دلالة احصائية لصالح متوسط النظري وهذه النتيجة تشير الى ضعف ادارة مديري مدارس التعليم الابتدائي لازمة نقص اعداد المدرسين وتاهيلهم من وجهة نظر معاونيهم .

3- ازمة الرسوب والتسرب .

بلغ متوسط درجات افراد العينة البالغ عددها (50) فرد على استبانه ادارة الازمات ازمة الرسوب والتسرب (55، 31) درجة وبانحراف معياري مقداره (206، 4) درجات وهو اصغر من المتوسط النظري لازمة الرسوب والتسرب البالغ (33) درجة ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار الثاني (t-test) لعينة واحدة وبلغت قيمة الثانية المحسوبة (292، 5) وهي اكبر من القيمة الثانية الجدولية البالغة (96 ، 1) عند مستوى دلالة (02، 0) وبدرجة حرية (299) وكما موضح في الجدول (11) وعليه فان الفرق بين المتوسطين ذا دلالة احصائية لصالح المتوسط الفرضي وتشير هذه النتيجة الى ضعف ادارة مديري مدارس التعليم الابتدائي لازمة الرسوب والتسرب من وجهة نظر معاونيهم .

4- ازمة العنف المدرسي

بلغ متوسط درجات افراد العينة البالغ عددها (50) فرد على استبانة ادارة الازمات في ازمة العنف المدرسي (577، 25) درجة وبانحراف معياري مقداره (380، 6) درجات وهو اصغر من المتوسط النظري لازمة العنف المدرسي البالغ (30) درجة ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطيين واستعمل الاختبار الثاني (t-test) لعينه واحدة وبلغت القيمة الثانية المحسوبة (499، 3) وهي اكبر من القيمة الثانية الجدولية البالغة (96، 1) عند مستوى دلالة (02، 0) وبدرجة حرية (299) وكما موضح في الجدول (11) وعليه فان الفراق بين المتوسطيين ذا دلالة احصائية لصالح المتوسط النظري وتشير هذه النتيجة الى ضعف ادارة مديري مدارس ازمة التعليم الابتدائي لازمة العنف المدرسي من وجهة نظر معاونيهم .

5- ازمة الوضع الامني

بلغ متوسط الدرجات افراد العينه البالغ عددها (50) فرد على استبانة ادارة الازمات بادارة ازمة الوضع الامن (225 ، 31) درجه وبانحراف معياري مقداره (5,125) درجه وهو اصغر من المتوسط النظري لازمة الوضع الامني البالغ (33) درجه ولمعرفة دلالة الفقرتين المتوسطين استعمل الاختيار النائي (t-test) لعينه واحده وبلغت القيمه النائيه المحسوبه (6,355) وهي اكبر من القيمه النائيه الجدوليه البالغه (0,02) وبدرجة حريه (299) وكما موضح في الجدول (11) وعليه

فان الفرق بين المتوسطين ذو دلاله احصائيه لصالح المتوسط النظري وتشير هذه النتيجه الى ضعف لمديري مدارس التعليم الابتدائي لازمه الوضع الامني من وجهة نظر معاونيهم.

جدول (١)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات أفراد العينة جميعاً على استبانة إدارة الأزمات وفقاً للدرجة الكلية للاستبانة

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية *		مستوى الدلالة ٠.٠٥
					المحسوبة	الجدولية	
إدارة الأزمات	٥٠٠	١٥١.٥٨٢	٢٦.٦٠٩	١٥٦	٣.٧١٣	١.٩٦	غير دالة

* القيمة الجدولية لمعامل الارتباط تساوي (١.٩٦)، عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبدرجة حرية (٤٩٩).

الهدف الاول الى ضعف ادارة مديري المدارس التعليم الثانوي للازمات ماعدا ازمة نقص الابنيه المدرسيه والتجهيزات واللوازم من وجهة نظر معاونيهم . اذ ان ادارة الازمات تعد مهاره وان الضعف في ادارة الازمات يشير الى نقص هذه المهاره لدى المدارس

وبما ان المهاره تكتسب بالتمرين اي الممارسه التدريب وتتطلب دقة الاداء وسرعة الانجاز والخبره مامعنى هذا ان مديري مدارس التعليم الابتدائي بحاجه الى التدريب على هذه المهاره من اجل تزويدهم بمعلومات نظريه وتطبيقيه عن طريق برامج تدريبيه معده بطريقه علميه منهجيه باشراف متخصصين مؤهلين لهذا الغرض .

وهناك بعض الدول العربيه ودول العالم المتقدم مؤسسات علميه رسميه وغير رسميه متخصصه بهذا المجال تعمل على اكساب المدراء الخبره العلميه اللازمه لكيفية مواجهة الازماتع او التخفيف منها .

وهناك مؤسسات بحاجه الى نثل هذه المؤسسات ولاسيما اذ كانت باشراف الجهات الرسميه المسؤوله في وزارة التربيه لغرض اعداد دورات تدريبيه لمديري المدارس بغرض زيادة معلوماتهم النظريه وانجازاتهم التطبيقيه لادارة الازمات التي يمكن ان تعصف بكيانهم المدرسي او الاداري .

الهدف الثاني تحقيقا للهدف الثاني الذي يرمي الى تعرف الفروق الاحصائيه في ادارة لمديري المدارس التعليم الابتدائي من وجهة نظر معاونيهم تبعا للمتغيرات الجنس ومدة الخدمه ومديريه التربيه.

الجدول (٢)

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدلالة الفرق بحسب متغير الجنس في إدارة الأزمات

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية *		مستوى الدلالة ٠.٠٥
					المحسوبة	الجدولية	
إدارة الأزمات	ذكور	٢٣٢	١٥١.٨٨٧	٣٠.٢٩٣	٠.٢٣٩	١.٩٦	غير دالة
	إناث	٢٦٨	١٥١.٣١٧	٢٣.٠٠٤			

* القيمة الجدولية لمعامل الارتباط تساوي (١.٩٦)، عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبدرجة حرية (٤٩٨).

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة في كل فئة من فئات مدة الخدمة للدرجة الكلية للاستبانة

المتغير	مدة الخدمة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة الأزمات (الدرجة الكلية)	٦-١٠	١٠٩	١٣٦.٨٦٢	١١.٩٦٨
	١١-١٥	١٦٠	١٤٩.٦٦٨	٢٢.٩١٠
	١٦-٢٠	١٦٥	١٥٨.٨٢٤	٢٩.٤٢٤
	٢١-٢٥	٦٦	١٦٢.٤٢٤	٣٣.٢٣١

ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات استعمل تحليل التباين الأحادي

الجدول (٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية *		مستوى الدلالة ٠.٠٥
				المحسوبة	الجدولية	
بين المجموعات	٤٠٦١٥.٢٣٤	٣	١٣٥٣٨.٤١١	٢١.٤٧٤	٢.٦٠	دالة
داخل المجموعات	٣١٢٧٠٦.٤٠	٤٩٦	٦٣٠.٤٥٦			
الكلي	٣٥٣٣٢١.٦٤	٤٩٩				

الفصل الخامس

ويتضح من الجدول اربعة القيمة الفائية المحسوبة البالغة(21.474) اكبر القيمة الفائية الجدولية البالغة (2.60) عند مستوى دلالة (0,05) وعليه فأن الفروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية والكشف عن مصادر الفروق بين متوسطات درجات افراد العينة في كل فئة من فئات مدة الخدمة استعمل كبار شيفية للمقارنة الثنائية البعدية .

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات :

في ضوء نتائج البحث ماتم التوصل الى الاستنتاجات الاتيه :-

1- ضعف امكانية مديري المدارس التعليم الابتدائي في ادارة الازمات بصوره عامه فضلا عن ضعف امكانياتهم في ادارة الازمات في مجال نقص اعداد المدرسين وتاهليهم والرسوب والتسرب والعنف المدرسي والوضع الامني بينما تمكنوا من ادارة ازمة نقص الابنيه المدرسيه والتجهيزات واللوازم

2- لجنس المدير اثر ادارة الازمات المدرسيه

3- ان الاجراءات المتخذه في ادارة اي ازمه تتوقف على النوع وطبيعة الازمه اذ لكل ازمه اجراءات خاصه بها لاتصلح لادارة الازمه

4- لمدة الخدمه اثر في امكانية المدير فيي ادارة الازمات المدرسيه ويبدو ان لمدة الخدمه الاكثر الاثر الاكبر في ادارة الازمات

المقترحات

1- اجراء دراسه لمعرفة قدرة الفريق ادارة الازمه في مواجهة الازمات والتخفيف من نتائجها السلبيه

2- اجراء الدراسه حول الامكانيه المدير في ادارة الازمات المدرسيه وعلاقتها بقدرته القياديه

3- اجراء دراسه حول تصميم نموذج لادارة الازمات المدرسيه في مدارس العراق

4- اجراء دراسه حول اثر البرامج التدريبيه على مستوى اداء المدراء في ادارة الازمات المدرسيه .

المصادر العربية:-

1- احمد ، احمد ابراهيم ، 2003 ، ادارة الازمة التعليمية في المدارس والاسباب والعلاج ، القاهرة ، دار الفكر العربي .

2- ابوقحف ، عبد السلام ، 1990 ، ادارة الازمة ، القاهرة ، مطبعة الاشعاع للطباعة والنشر .

3- اشبهون ، عبد الملك،2008 ، العنف المدرسي ، المظاهر والعوامل وبعض وسائل العلاج ، دراسة ميدنية ، جامعة عمان – الاردن .

4- الاعرجي ، محمد رشاد ، 1990، ادارة الازمات ، بين الوقاية والعلاجية ، دراسة مسحية في الاردن ، مجلة الادارة العامة ، مجلد 39 ، العدد الاول .

5- الالفي ، اشرف عبدة حسن ، 2003 ، ادارة الازمات التعليم في مصر ، دراسة تحليلة مستقبلية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة المنصورة ، كلية التربية ، قسم اصول التربية .

6- البركات ، باسم كاظم ، 1999، اساليب الاحتواع والتعامل مع الازمات وعلاقتها بالتوجه نحو القوة الاجتماعية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاداب ، جامعة بغداد .

7- البريدي،عبدالله عبد الرحمن ، 1999، الابداع يخنق الازمات ، رؤية جديدة في ادارة الازمات ، بيت الافكار للنشر .

8- بهاء الدين ، حسين كامل ، 1997 ، التعليم والمستقبل ، القاهرة دار المعارف .

9- جبر محمد صدام ، 2001 ، ادرة الازمات ، ستراتيجية وتكتيك ، مجلة افاق اقتصادية ، مجلد 21 ، العدد 38 .

10- حسان ، حسن محمد ابراهيم ، محمد حسين العجمي ، 2007 ، الادارة التربوية ، ط1 ، عمان دار المسيرة .

11- حمادات ، محمد حسن محمد ، 2007 ، وظائف وقضايا معاصرة في الادارة التربوية ، عمان ، دار ومكتبة الحامد

12- خصاونة ، سامي ، 1978 ، المعلم ، مهنة التربية والتعليم ، مجلة رسالة المعلم ، العدد الاول ، الاردن .

113- راتب ، نجلاء عبد الحميد 1998 ، ازمة التعليم في مصر ، دراسة ادارة الازمات الاقتصادية القاهرة ، مركز التدريب والنشر .

14- ملحم ، سامي ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ، الاردن ، عمان ، دار المسيرة ،النشر والتوزيع .

15- النوايسة ، رياض حسين ، 2006 ، نموذج مقترح ، ادارة الازمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الادارية المعاصرة ، اطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة عمان .

16- هلال محمد عبد الغني حسن ، 1996 ، مهارة ادارة الازمات ، القاهرة ، مصر .

المصادر الاجنبية :-

*** George,A.Z (1991) ,"SCHOOL SUPERINTENDENTS, Crisis Management and instiuton Organiztions theory " , journal ofeducationl Administration, Vo (129) , part (2) pp:50-60 .**

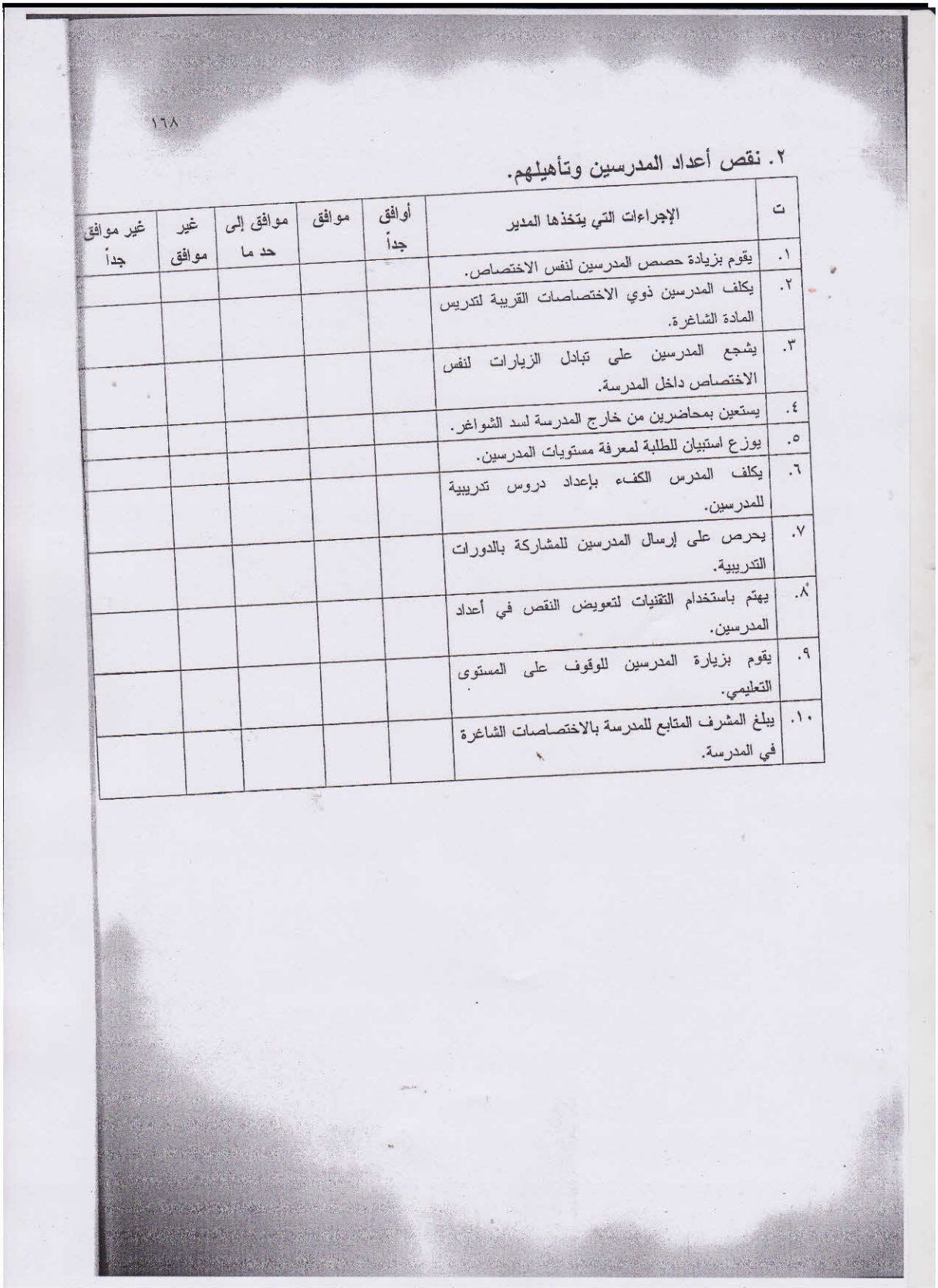
*** Hill , & strizzi , s. (2005) . "Emergency. Response and Crisis management " , (ERCM) technical assistance centers , june , 28**

*** HOFF , A. (1989) , people in crisis : understanding and helping , Addison wesly publishing company , califronia**

١٦٧

١. نقص الأبنية المدرسية والتجهيزات واللوازم.

ت	الإجراءات التي يتخذها المدير	أوافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
١.	يعطي الاولوية لغرفة الدرس قبل الأنشطة الأخرى.					
٢.	يوزع أعداد الطلبة على أساس المساحة الكلية لغرفة الدرس.					
٣.	يستعمل الممرات العريضة لأجراء الامتحانات فيها.					
٤.	يستعين بالمدارس القريبة لسد بعض الاحتياجات.					
٥.	يقوم بتشكيل ورشة عمل لتصليح الأثاث القديم.					
٦.	يبذل الجهود للحصول على الدعم المجتمعي لصيانة المدرسة.					
٧.	يستعين ببعض البدائل ككتابة الأسئلة الامتحانية على السبورة بدلاً من طبعها.					
٨.	يخاطب مديرية التربية لتوفير احتياجات المدرسة.					
٩.	يشجع الطلبة على الأنشطة اللاصفية لسد اللوازم المدرسية.					
١٠.	يتبع نظام الدوام المزدوج.					



١٦٨

٢. نقص أعداد المدرسين وتأهيلهم.

ت	الإجراءات التي يتخذها المدير	أوافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
١.	يقوم بزيادة حصص المدرسين لنفس الاختصاص.					
٢.	يكلف المدرسين ذوي الاختصاصات القريبة لتدريس المادة الشاغرة.					
٣.	يشجع المدرسين على تبادل الزيارات لنفس الاختصاص داخل المدرسة.					
٤.	يستعين بمحاضرين من خارج المدرسة لسد الشواغر.					
٥.	يوزع استبيان للطلبة لمعرفة مستويات المدرسين.					
٦.	يكلف المدرس الكفء بإعداد دروس تدريبية للمدرسين.					
٧.	يحرص على إرسال المدرسين للمشاركة بالدورات التدريبية.					
٨.	يهتم باستخدام التقنيات لتعويض النقص في أعداد المدرسين.					
٩.	يقوم بزيارة المدرسين للوقوف على المستوى التعليمي.					
١٠.	يبلغ المشرف المتابع للمدرسة بالاختصاصات الشاغرة في المدرسة.					

٣. الرسوب والتسرب.

ت	الإجراءات التي يتخذها المدير	أوافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
١.	يوجه الدعوة لأولياء الأمور للاطلاع على المستوى العلمي لأبنائهم.					
٢.	يستعين بالمرشد التربوي لإرشاد الطلبة.					
٣.	يوجه المدرسين لأجراء المزيد من الامتحانات لرفع المستوى الدراسي.					
٤.	يعتمد نظام الدروس الإضافية لرفع المستوى الدراسي.					
٥.	ينظم دورات تقوية أيام العطلة الصيفية.					
٦.	يعد جدولاً منظماً للامتحانات.					
٧.	يتابع سجلات الغياب بشكل يومي.					
٨.	يكافئ الطلبة الذين يظهرون تحسناً في مستواهم الدراسي.					
٩.	يسعى إلى تحسين البيئة المدرسية.					
١٠.	يتحرى أسباب الرسوب والتسرب بدقة.					
١١.	يتابع نسب النجاح والرسوب لكل مادة دراسية.					

١٧٠

٤. العنف المدرسي.

ت	الإجراءات التي يتخذها المدير	أوافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
١.	يسعى إلى معالجة حالات الطلبة المشاكسين.					
٢.	يكلف المدرسين بمراقبة الطلبة أثناء الفرص.					
٣.	يقوم بوضع مراقبين من الطلبة للإبلاغ عن أي سلوك عدواني.					
٤.	يستعين بمرشدي الصفوف للقيام بالإرشاد الجماعي.					
٥.	يكثر من الأنشطة الطلابية لامتصاص العنف.					
٦.	يهتم بالطلبة المعاقين جسدياً.					
٧.	يوجه المرشد التربوي لوضع برنامج أرشادي للطلبة المشاكسين.					
٨.	يشعر الطلبة المعاقبين بأن عقوبتهم كامن لسلوكهم الخاطئ.					
٩.	يوجه المدرسين على عدم تقييم الطلبة وفقاً لسلوكهم.					
١٠.	يتخذ إجراء تربوي بحق المدرس المستمر بالعنف.					

١٧١

٥. الوضع الأمني.

ت	الإجراءات التي يتخذها المدير	أوافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
١.	يستمر بتوعية الطلبة تحسباً لأي طارئ.					
٢.	يجري بعض التمرينات بشأن موقف أمني قد تتعرض له المدرسة.					
٣.	يبلغ مديرية التربية في حالة حدوث طارئ.					
٤.	يبلغ أقرب مركز شرطة إذا اقتضت الحاجة.					
٥.	يستعين بالحراس الأمنيين للمدرسة لتفتيش محيط المدرسة يومياً قبل الدوام.					
٦.	يضع جدولاً للمدرسين لتفتيش بناية المدرسة قبل الدوام.					
٧.	يتجنب الإشاعات المغرضة التي قد تسبب الفوضى.					
٨.	يستعين بمركز شرطة المنطقة لإرسال دورية تتواجد قرب المدرسة أثناء الدوام.					
٩.	ينظم عملية خروج الطلبة في حالة حدوث طارئ.					
١٠.	يهيأ فريق من الكادر التدريسي للحالات الطارئة.					
١١.	يضع إعلانات توعية للطلبة في ممرات المدرسة.					