

دور مديري المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين

د. صياح إبراهيم الشمالي، أحمد عبد اللطيف ظلوزه

كلية العلوم التربوية جامعة جدارا ، وزارة التربية والتعليم،الأردن

Corresponding authors:sayyah1965@yahoo.com

تاريخ النشر: 2018/12/30

تاريخ الاستلام: 2018/11/11

ملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف عن دور مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، وإلى الكشف على أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي لدور مديري المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأغراض هذه الدراسة. كما تم إعداد استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وقد تكونت من (62) فقرة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمي المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية. وقد بلغ أفراد عينة الدراسة (200) معلم ومعلمة، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطرق الإحصائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس الثانوية كان بدرجة متوسطة على كافة مجالات الأداة وبمتوسط حسابي (3,60) وانحراف معياري (0,841). وفي ضوء نفس النتائج تم تقديم عدد من الاقتراحات أبرزها: تدريب مديري المدارس على اتخاذ القرارات في مجال إدارة الأزمات، وتفعيل التعليمات والصلاحيات الخاصة بإدارة الأزمات في جميع المدارس.

الكلمات المفتاحية: دور مديري المدارس، إدارة الأزمات، وزارة التربية والتعليم.

-Résumé : L'étude vise à identifier le rôle des directeurs d'écoles secondaires dans la gestion de crise du point de vue des enseignants et à déterminer l'impact des variables de genre, d'expérience et de qualifications scientifiques. Pour atteindre le but de l'étude, nous avons utilisé l'approche descriptive en administrant un

questionnaire contenant 62 items afin de collecter les données des participants. L'échantillon a été sélectionné au hasard parmi les enseignants des écoles secondaires de la direction de l'éducation du nord de l'Aghwar en Jordanie. Il consiste en 200 enseignants hommes et femmes. La validité et la fiabilité de l'outil d'étude ont été vérifiées à l'aide de méthodes statistiques. Les résultats montrent que le rôle des directeurs d'écoles secondaires était limité dans tous les aspects de la gestion des écoles, avec une moyenne de 3,60 et un écart-type de 0,841. À la lumière de ces résultats, l'étude présente un certain nombre de recommandations ; les plus importantes sont les suivantes: former les directeurs d'école à la prise de décisions en matière de gestion de crise et l'application des instructions et l'exercice des prérogatives des directeurs d'écoles en matière de gestion de crise.

Mots-clés: Rôle des directeurs d'école, Gestion de crise, Ministère de l'éducation

-Abstract: The study aims to identify the role of secondary school principals in crisis management from the point of view of teachers. It also aims to find out the impact of variables of gender, experience and scientific qualification on the role of secondary school principals in the Ministry of Education from the teachers' point of view. To achieve the aim of the study, the researcher used the analytic descriptive approach that fits the goals of this research. A questionnaire containing 62 items was also prepared to collect data from the participants. The sample population was randomly selected from the teachers of secondary schools of the North Aghwar directorate of education in Jordan. It consists in 200 male and female teachers. The validity and reliability of study tool was verified through the use of statistical methods. The results show that the role of secondary school principals was medium in all aspects of school management, with an average of 3.60 and a standard deviation of 0.841. In the light of these results, the study presents a number of recommendations. The most important ones are: training school principals in decision-making in the area of crisis management and putting into practice the instructions and powers of the school principals in crisis management in all schools.

Keywords: Role of school principals, Crisis management, Ministry of Education.

-مقدمة: تتميز المجتمعات المتقدمة عن المجتمعات النامية بحسن الإدارة والكفاءة والقدرة على استثمار المواد البشرية والمادية؛ لتحقيق الأهداف المرجوة بأعلى درجة من الكفاءة، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية تغييراتٍ كثيرة في تشكيل الإدارة مما دفع المنظمة الإدارية لتجد نفسها مرغمةً على تطوير أساليبها، ومناهجها لمواجهة

المواقف المتجددة، والتعامل مع المستجدات التي تعترض طريقها والتي قد تسبب الكثير من المخاطر. تعد المدرسة مؤسسة تربوية تعليمية، فهي التي تقوم بتطبيق الإجراءات والأنظمة والتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم، ورغم تعدد المهام التي تناط بمديري المدارس، والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم فإن إدارتها تشبه الإدارات في المؤسسات الأخرى التي لا تخلو من وجود الصعوبات والمشكلات التي قد تؤثر على سير العمل فيها والتي تستوجب حلاً سريعاً لها.

وقد بدأ الفكر الإداري في منتصف الستينات من القرن العشرين بالتحدث عن الأزمات وخصائصها، وأنواعها، والآثار المترتبة عليها وكيفية إدارتها (الطعاني، 2012). ويعد مفهوم الأزمة من مفاهيم العلوم الإنسانية، لذلك تعددت الآراء في مجال تعريف الأزمة حيث تُعرف على أنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة أو للبيئة و للعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وأخيراً دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل" (فارس، 2012: 31). إلا أن عودة (2008) فيؤكد على أنّ إدارة الأزمات؛ هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات محتملة الحدوث عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة للأزمة والاعداد والتعامل مع تلك الأزمات بكل فاعلية.

وتسعى وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية لرفع مستوى القيادة التربوية في المدارس لاسيما، وأن مديري المدارس يواجهون أزمات ومشكلات

نظراً لطبيعة العمل التربوي المستمر، والمتجدد، وارتباط ذلك العمل بالعنصر البشري، الذي من سماته التطور والتجديد لمواكبة التجديدات والتطورات في عصر العولمة والانفجار المعرفي، والتكنولوجي، وثورة الاتصالات.

وقد نشأ مصطلح الأزمة وإدارتها وكيفية التعامل معها في مجال الإدارة العامة، ليظهر دور الدولة في مواجهة الأزمات المفاجئة، ولظروف الطارئة، ورغم حداثة هذا المفهوم في الأدوات المعاصرة إلا أنّ التاريخ العربي الإسلامي يؤكد على أنّ ابن سينا يعد أول من تطرق لهذا الموضوع بالبحث من إثارة المتعددة (الزاملي، مجلة: 2007: 66).

يعيش التعليم في أغلب دول العالم أزمات كبيرة وإنّ اختلفت أبعادها، وتوعت وتفاوتت درجاتها كما أن الطبقة العلمية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيق أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمات ونتيجة للتطور الذي طرأ في العالم اليوم، وتسارعت وتزايدت خطاه وبتزايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمات وزيادتها (أبو خليل، 2001: 259).

ويشير أحمد (2002) إلى أنّ الأزمات المدرسية جزء من مفهوم الأزمة يشكل عام، لأنها تشكل حدثاً أو تغييراً مفاجئاً يصيب أجزاء المنظومة المدرسية ككل، وتضيق حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة داخل المدرسة. وتنشأ الأزمة داخل المدرسة بسبب سوء الإدارة وقلة التنظيم أو استعماله الأساليب التقليدية في تلك المواجهة، ولذلك تعد الإدارات في المؤسسات بعمل دورات التدريبية للمديرين في مواجهة تلك الأزمات.

كما أنّ لمدير المدرسة الدور الأكبر في إدارة الأزمات ومواجهتها لأنه هو المسؤول الأول والمباشر عن المدرسة من خلال رعايته للطلبة والمحافظة عليهم،

ومن أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وأن التعامل مع الأزمات يتطلب وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيلهم وتدريبهم لصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم على إدارة المدارس (حمدون، 2006) وتشير الكثير من الآراء والأفكار التربوية إلى وجود الكثير من الأزمات داخل المدارس الأمر الذي يستوجب إيجاد حلول لها ومن هذه الأزمات السلوكية والنفسية والصراع بين الطلبة وتحدي السلطة، والاستخفاف بالمدرسين والتقليد الأعمى والخروج عن التقاليد المجتمعية، وأن حل هذه الأزمات تحتاج إلى قدرة عالية للتعامل معها بعامل باقتدار من قبل مديري المدارس (كامل 2003 ابو خليل، 2001).

وتعد المدرسة ميداناً تربوياً مهماً وتمثل الأزمات التي تمر بها نقاط تحول تجعل بعض مديري المدارس يفقدون القدرة على احتوائها في بعض الأحيان، والتعامل معها، واتخاذ القرارات المناسبة اتجاهها، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع المدرسة عن تحقيق أهدافها (درياس، 2011). كما أن المدرسة المعاصرة تواجه أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف أسبابها والتي تؤدي إلى حدوث خلل يؤثر على سير النظام التعليمي في المدرسة، بما يتطلب اتخاذ القرار المناسب حيالها لمنع تكرار حدوثها، أو الحد من آثارها السلبية على سير العمل في المدرسة (الشريدي، 2003).

ونظراً لخطورة النتائج الناتجة عن الأزمات، تحرص المؤسسات الإرادية التربوية على توظيف استراتيجيات متنوعة تؤكد على مشاركة المعلمين والعاملين في المدرسة والمجتمع المحلي في التصدي لهذه الأزمات (الزاملي، 2007: 67).

وقد حظي موضوع إدارة الأزمات في المدارس باهتمام كبير، وظهرت الكثير من الدراسات العربية والإنجليزية في هذا المجال، والتي تركزت في غالبيتها للتعرف إلى كيفية مواجهة مديري المدارس للأزمات و الامكانيات المتوفرة لمديري المدارس

لمواجهة الأزمات والتخطيط لإدارة الأزمات كدراسة جعفر (2017) التي هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة. ودراسة أوريدين (Oreidin, 2014) والتي هدفت التعرف إلى كفايات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في الجنوب الغربي من البلاد. وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس ولصالح مديرات المدارس و التي بينت نتائجها عدم فاعلية المدير في إدارة الصراع والأزمات في مدرسته بسبب عدم امتلاك معظمهم للخبرة والقدرة على اتخاذ القرار، كما أنّ المدير النيجيري يفتقر لمهارات اتخاذ القرار واستراتيجيات إدارة الأزمة والصراع مما يستدعي الحاجة للتدريب والمتابعة المستمرين. وأنّ تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات عملية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

و مما سبق يمكن القول أنّ الأزمات المدرسية متنوعة ومتعددة في أشكالها وآثارها، ويقع العبء الأكبر على كاهل مدير المدرسة، من خلال حسن إدارته لهذه الأزمات، ويضاف إلى ذلك استخدام الأساليب العلمية القائمة على التخطيط المسبق للوقاية من حدوث الأزمات أو مواجهتها في حال حدوثها للتخفيف من آثارها، ولكن يبقى التساؤل المشروع قائماً حول دور مدير المدرسة في مواجهته وإدارة الأزمات التي قد تحدّ من آثارها في حال حدوثها، ومن هنا تتبع فكرة الدراسة التي تحاول الوقوف وبشكلٍ علمي مع الدور الذي يمارسه مدير المدرسة في إدارة الأزمات، وهل إمكاناته ودراساته تخول له ذلك.

-مشكلة الدراسة: تتلخص مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الآتي:

ما دور مديري المدارس الثانوية في لواء الاغوار الشمالية في إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين؟

-هدف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات.

-الإجراءات المنهجية:

-منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وسيتم ذلك من خلال الدراسة النظرية في الكتب والدوريات والأبحاث والدراسات العلمية، والدراسة الميدانية من خلال استبانة للكشف عن الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء الأغوار الشمالية.

-مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في مدارس لواء الاغوار الشمالية للعام الدراسي الأول 2018/2017، والبالغ عددهم (502) معلماً.

-عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من بين أفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (200) معلماً ومعلمة من مدارس لواء الأغوار الشمالية للعام الدراسي (2018/2017).

-أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة للقياس والكشف عن الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات إدارة الأزمات، وذلك من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ومراجعة الأدب النظري ذي العلاقة

بموضوع الدراسة وذلك للوصول لبيانات دقيقة، ومعبرة وصادقة. وقد تكونت أداة الدراسة من أربعة مجالات و(62) فقرة في صورتها الأولية.

-نتائج الدراسة: تضمن هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

مناقشة سؤال الدراسة: "ما دور مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	مجال مديرية التربية والتعليم	3.63	.780	متوسط
2	2	مجال المعلمين	3.60	1.019	متوسط
2	3	مجال الطلبة	3.60	.960	متوسط
4	4	مجال المجتمع المحلي	3.55	.955	متوسط
		الدرجة الكلية	3.60	.841	متوسط

يبين الجدول أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.55-3.63)، حيث جاء مجال مديرية التربية والتعليم في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.63)، بينما جاء مجال المجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.60).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة نتائج سؤال الدراسة: "ما دور مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين"؟

أظهرت نتائج الدراسة أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.55-3.63)، حيث جاء مجال مديرية التربية والتعليم في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.63)، بينما جاء مجال المجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وجميع المجالات جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.60). كما هو في جدول (5). وهذه النتيجة تعكس قدرة مديري المدارس على إدارة الأزمات داخل المدرسة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ بعض مديري المدارس لديهم قدرات جيدة على إدراك ومواجهة إدارة الأزمات التعليمية، أمّا الأغلبية فهم بحاجة إلى توافر بعض الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لهم، كما أنّ غالبية المديرين لا يقومون باتخاذ معظم القرارات ذاتياً بل لا بدّ من رجوعهم إلى مديرية التربية والتعليم لأخذ التعليمات اللازمة في حدوث بعض الأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة غنيمة (2012) التي أكدت وجود فاعلية لمديري المدارس في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية.

وهذه النتيجة تعكس قدرة مديري المدارس على إدارة الأزمات داخل المدرسة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ بعض مديري المدارس لديهم قدرات جيدة على إدراك ومواجهة إدارة الأزمات التعليمية، أما الأغلبية فهم بحاجة إلى توافر بعض الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لهم، كما أنّ غالبية المديرين لا يقومون باتخاذ معظم القرارات ذاتياً بل لا بدّ من رجوعهم إلى مديرية التربية والتعليم لأخذ التعليمات اللازمة في حدوث بعض الأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة غنيمه (2012) التي أكدت وجود فاعلية لمديري المدارس في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية.

-**الاقتراحات:** بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات الآتية:

1. ضرورة تعزيز وعي مديري المدارس في جميع المراحل التعليمية بأهمية إدارة الأزمات، والتخطيط المسبق لها وتحديد دورهم في حل الأزمات والتغلب عليها في البيئة المدرسية قبل وأثناء وبعد حدوثها.
2. تفعيل دور مديري المدارس من خلال إعطائهم الصلاحيات المناسبة والمدروسة لاتخاذ القرارات في حالة الأزمات، والتصرف مباشرة دون الرجوع لمديريات التربية والتعليم لأهمية كسب الوقت في مثل هذه الحالات.
3. إقامة المحاضرات والندوات من قبل إدارة التربية والتعليم لمديري المدارس حول بعض الأزمات المتوقعة في المدارس وكيفية مواجهتها.

-**قائمة المراجع:**

1. أبو خليل، محمد، (2001). موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات و التخطيط لمواجهتها مستقبل التربية العربية، مجلد (7)، العدد (21)، ص123.

2. أحمد، أحمد إبراهيم، (2002). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج. القاهرة: دار الفكر العربي.
3. جعفر، يونس إبراهيم. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 1(21)، 293-324.
4. حمدونة، حسام، (2006). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارات الأزمات في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة- الجامعة الإسلامية غزة.
5. درياس، أحمد سعيد. (2011). مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة. جامعة السواجن للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم والتقنيات، 2(12)، 458-491.
6. الزامل، علي، (2007). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، كلية التربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين- مجلد (8)، العدد (3)، ص 199.
7. الشريدي، هيام والأعرجي، عاصم، (2003). العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية، المجلة العلمية- جامعة الملك فيصل، مجلد (4)، العمل الأول، ص 63.
8. الطعاني، حسن أحمد. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة جامعة دمشق، 2(28)، 235-254.
9. عودة، رهام، (2008). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية- رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة.
10. فارس، محمود عبد العزيز حسين. (2012). الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة.
11. كامل، عبد الوهاب محمد، (2003). سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر: عمان.
12. Adeyemi, T. (2009). principals' management of conflicts in public secondary schools in Ondo State, Nigeria: A critical survey. *Educational Research and Review*, 4 (9) 418-426.
13. Oredein, A. (2014). Principals' decision-making as correlates of crisis management in south-west Nigerian secondary schools. *International Journal of Pedagogies and Learning*, 13(1), 62-68.