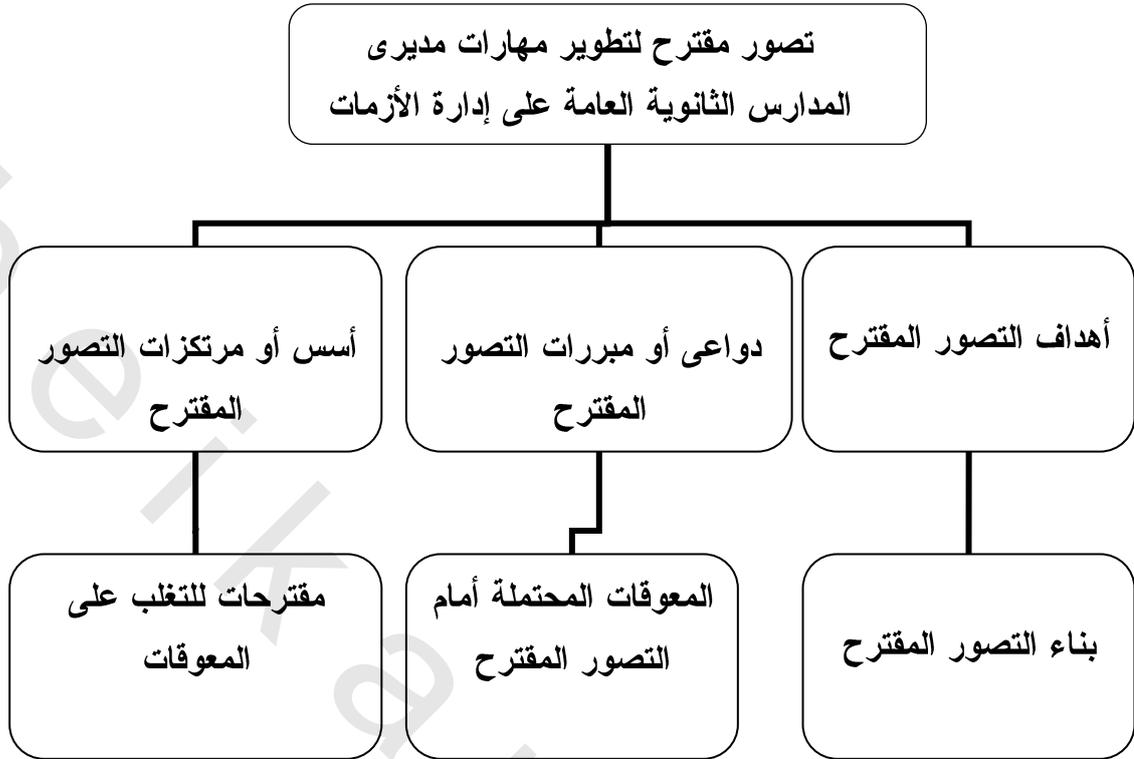


التصور المقترح لتطوير مهارات مديري المدارس الثانوية العامة
على إدارة الأزمات

التصور المقترح لتطوير مهارات مديري المدارس الثانوية العامة على إدارة الأزمات



شكل رقم (١٩) إعداد الباحث

أولاً- دواعى أو مبررات التصور المقترح :

فى ضوء نتائج هذه الدراسة برز عدد من المبررات التى تدعم تقديم هذا التصور ، ولعل أهمها تتمثل فى الأمور التالية :

- ١ - تزايد حدوث الأزمات بمدارس التعليم الثانوى العام ، مما يفرض تطوير مهارات مديري المدارس أو إصلاح جوانب الاستعداد والتخطيط للتعامل مع الأزمات .
- ٢ - تنامى الشعور بوجود فجوة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فى الوضع الراهن المتعلق بالممارسات الحالية فى إدارة الأزمات بالمدارس ، مما يفرض الحاجة الماسة لإحداث تطوير شامل فى هذا المجال .
- ٣ - تنامى الاهتمام بتطوير القوانين والإجراءات واللوائح الإدارية من أجل مساندة التغييرات المتسارعة والاستعداد الجيد للتعامل السليم مع الأزمات .
- ٤ - تزايد الاهتمام بالتدريب المستمر والتنمية المهنية المستدامة لجميع مديري المدارس الثانوية العامة من أجل إستيعاب المداخل والأساليب الإدارية الحديثة ، ذلك مع التركيز على الجوانب الإبداعية والإبتكارية التى يتطلبها الاستعداد الجيد لإدارة الأزمات .
- ٥- اتجاه المديرين نحو الاستثمار الجيد للتجديدات والتطورات التكنولوجية خاصة فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل توفير المعلومات الضرورية لإدارة الأزمات بكفاءة ودعم جوانب الاتصال الإدارى داخل المدرسة وخارجها .

٦ - تزايد الحاجة لوجود درجة من اللامركزية تتلاءم مع طبيعة إدارة الأزمات حيث تحتاج إلى قدر كبير من تفويض السلطات من أجل تمكين مديري المدارس من الابتكار في طرق وأساليب إدارة الأزمات التي تواجه المدارس .

٧ - واقعية وإمكانية تنفيذ هذه التصور من خلال التركيز على جوانب الإبداع والابتكار ، بالإضافة إلى قدرة هذا التصور على البناء على الإصلاحات التي تمت في مجال إدارة الأزمات بمدارس التعليم الثانوى العام

٨ - وجود اعتقاد متزايد يعبر عن الإيمان القوى بأنه توجد أوقات حاسمة لا يجدى معها التردد في الإصلاح والتطوير من أجل تحقيق نقلة نوعية في الاستعداد لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية .

٩ - تزايد اهتمام السلطات الإدارية العليا بتحقيق تطور كبير في الأساليب و الآليات الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات الناجمة عن التغيرات المفاجئة والمتلاحقة على جميع المستويات .

١٠ - وجود اهتمام بالاتجاهات المستقبلية والإستراتيجية لتحديد المخاطر المحتملة ، واغتنام الفرص التي يوفرها المستقبل، مع تنامي الاتجاه لدعم جوانب الإبداع بدلاً من النظم التقليدية التي لم تعد قادرة على التعامل مع الأزمات المفاجئة أو التطورات المتلاحقة .

١١ - بينت نتائج الدراسة وجود جوانب قصور متعددة يتسم بها الوضع الراهن أهمها :

- قلة وجود أفراد مدربون على تقديم الإسعافات الأولية للمصابين في الحوادث بالمدارس
- عدم استطاعة المدرسة اكتشاف التهديدات المنذرة بوقوع الأزمة .
- قلة وجود وسائل فعالة لاحتواء أضرار الأزمة بالمدارس .
- عدم توافر أجهزة الأمن باستمرار بالقرب من المدرسة (حارس أمن - شرطة ...) .
- لا يوجد تبادل للمعلومات بين المدارس فيما يتعلق بحدوث الأزمات المدرسية بقصد التصدي لمثيلاتها .

- عدم وجود قاعدة معلومات تساعد مديري المدارس فى التعرف على كيفية إدارة الأزمة
- عدم وجود برامج تدريبية تساعد مديري المدارس فى إدارة الأزمة .
- عدم كفاءة الوسائل المجتمعية المساعدة فى التغلب على الأزمة (ضعف وسائل الاتصال الخارجى، بطء استجابة الأجهزة المعاونة...).
- عدم وجود فريق لإدارة الأزمات فى المدرسة .
- لاتوجد صلاحيات واضحة تتيح للمدير التصرف بما يراه مناسباً أثناء وقوع الأزمة .
- عدم إعطاء إدارة التعليم الأزمات المدرسية الاهتمام الكافى .
- تزايد أعباء المديرين والمديرات مع عدم توفير صلاحيات لهم وتحميلهم المسؤولية .
- عدم صلاحية بعض المباني المدرسية وضيق مساحتها وعدم صيانتها .

ثانياً – أسس أو مرتكزات التصور المقترح :

هناك عدة أسس ومرتكزات يقوم عليها بناء هذا التصور المقترح حيث أن إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية تحتاج إلى دعم القدرة على الابتكار والإبداع لدى مديري المدارس وتطوير مهاراتهم حتى يمكنهم تصميم الخطط الملائمة لإمكانيات مدارسهم وتحقيق المرونة التي تتطلبها المواجهة السليمة والسريعة للأزمات. ولذلك فمن الضروري أن يركز المتصور المقترح على ملاءمة الواقع وفق الإمكانيات المتاحة ، بالإضافة إلى المرونة المناسبة للاستجابة للظروف الطارئة ، والقدرة على التحديث والتطوير المستمر، والكفاءة في التقييم السليم لجوانب القوة لدعمها وجوانب الضعف لمعالجتها وذلك بشكل مستمر .

إن أى تصور ناجح لابد أن يدعم جانب المبادرة والوقاية حتى يمكن تجنب الكثير من أنواع الأزمات قبل وقوعها أو تحقيق السيطرة السريعة وتقليل آثارها السلبية قدر الإمكان عند حدوثها، ويتم ذلك من خلال تنمية الاتجاهات الإيجابية ودعم الأمان المدرسى وتحقيق المناخ التربوى الإيجابى داخل المدارس ، حيث أصبحت الأزمات جزءاً من نسيج الحياة وعلى المدارس أن تكون مستعدة لما هو غير متوقع من أزمات سواء كانت ناجمة عن كوارث طبيعية كالزلازل والسيول ، أو أزمات ناجمة عن أخطاء بشرية أو من صنع الإنسان كالحرائق والأزمات السلوكية.

ويعتمد التصور المقترح على المدخل البينى متعدد التخصصات ويطلق عليه interdisciplinary approach حتى يمكن التكامل بين جميع الأنشطة والجوانب التي يتطلبها تطوير مهارات مديري المدارس على إدارة الأزمات بمدارس التعليم الثانوى العام وذلك بسبب تنوع الأزمات التي تواجه المدارس بشكل عام سواء كانت مدارس للبنات أو البنين .

ويعتمد المدخل البينى بشكل أساسى على وجود أنشطة متعددة وأدواراً متنوعة تتطلب التعاون والتنسيق والعمل الجماعى القائم على روح الفريق، هذا بالإضافة إلى إيجاد رؤية مشتركة تلتزم بها الجماعة مع ترتيب الأولويات وفق الضرورة الملحة .

إن تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية العامة على إدارة الأزمات يشكل ضرورة ملحة لمواجهة الاختلالات ومعالجة جوانب الضعف والقصور في مواجهة الأزمات التي تقع بالمدارس، ومن ثم مساعدة المدارس فى توفير بيئة تربوية آمنة وإيجابية تشجع الطلاب على التعلم البناء والمثمر وهذه هي الوظيفة الأساسية للمدارس .

وفى ضوء ما سبق يمكن رصد خمسة أسس أو مرتكزات ضرورية يقوم عليها التصور المقترح لتطوير مهارات مديري المدارس الثانوية العامة على إدارة الأزمات بالمدارس ويشمل ذلك ما يلي :

١- إيجاد خطة ملائمة في الزمان والمكان المناسبين :

من الضروري إيجاد خطة لتطوير مهارات المديرين على إدارة الأزمات تحدد بوضوح نوع المواجهة المطلوبة فى كل موقف حتى يعرف المديرين مقدماً كيف سيواجهون الأزمة فى الوقت

المناسب، ويجب تطوير هذه الخطة بشكل مستمر وتوزيعها على أعضاء فريق مواجهة الأزمات .
وترتكز الخطة على ثلاثة أبعاد هي:

- التدخل الأولى أو المبكر ويتضمن الأنشطة التي تحاول منع حدوث الأزمات أو الاستعداد لمواجهتها .

- التدخل الثانوى ويتضمن الخطوات التي يجب اتخاذها بعد حدوث الأزمة مباشرة لتقليل آثارها السلبية ومنعها من الانتشار .

- التدخل طويل المدى ويشمل مساعدة الأشخاص الذين تأثروا بالأزمة وتقييم عملية المواجهة لتجنب حدوث مثل هذه الأزمات أو تكرارها .

فالغرض الأساسى من تطوير مهارات المديرين على إدارة الأزمات بالمدرسة هو إيجاد طريقة منظمة ومنهجية لمواجهة الأزمات ، وتستطيع الخطة الجيدة لإدارة الأزمات فى إيجاد طريقة منظمة ومنهجية لمواجهة الأزمات ، وتستطيع أن تبين بالتفصيل كيف يمكن للمدرسة أن تستثمر مواردها جيداً لخلق بيئة آمنة ، وإدارة المواقف التي تمثل تهديداً للمدرسة .

وتشمل الخطة الفعالة ما يلي :

- وصف وتحديد إشارات الإنذار المبكر التي تمثل تهديداً .

- وصف إجراءات الوقاية الفعالة وآليات تنفيذها .

- وصف للتدخل المباشر وفق خطة الطوارئ .

٢- تشكيل فريق لإدارة الأزمات :

يعتبر وجود فريق لإدارة الأزمات أمراً حيوياً من حيث إنه وحدة تنظيمية مدربة للتعامل مع الأنواع العديدة للأزمات، ويمكن أن يعمل الفريق وفق ثلاثة مستويات تنظيمية هي : مستوى المدرسة، مستوى إدارة التعليم ، ومستوى الوزارة .

ويقوم فريق إدارة الأزمات بدور حيوي من خلال :

- تحديد نمط المواجهة المناسب .

- تحديد المسئوليات وصنع القرارات .

- مراجعة وتقييم خطة إدارة الأزمات .

ويتشكل فريق إدارة الأزمات من مجموعة أفراد أساسية لديها المعرفة والمهارات فى التعامل مع المواقف الطارئة، ويشمل الفريق : مدير المدرسة، منسق مواجهة الأزمة ، والمرشد الطلابى، والأخصائى الاجتماعى ، والأخصائى الطبى ، وبعض المعلمين الذين لديهم الخبرة فى هذا المجال .

ويمثل فريق إدارة الأزمات على مستوى المدرسة خط الدفاع الأول، ويتميز بأن الأفراد يكونون مألوفين للطلاب وهيئة العاملين بالمدرسة .

باختصار فإن التعامل مع الأزمات لا يستطيع أن يقوم به شخص واحد، حيث يتطلب ذلك مجموعة من الأشخاص الذين تتنوع خبراتهم، ولديهم الرغبة في العمل كفريق تحت ظروف ضاغطة.

٣- وجود قيادة تتسم بالكفاءة و الفاعلية :

يعتبر وجود قيادة فعالة أمراً ضرورياً لدعم التنفيذ الفعال ومتابعة الاستعداد السليم تجاه التعامل مع الأزمات . ولذلك فإن المواقف الضاغطة تمثل اختباراً جيداً للقيادة الموجودة مع تشجيع ظهور المهارات والقدرات الكامنة لدى الأفراد وتطويرها .

إن القيادة وحدها هي القادرة على الحفاظ على الأوضاع ومنعها من الانهيار وتحقيق التوازن الضروري الذي تتطلبه إدارة الأزمات .

٤ - وجود نظم متطورة للاتصال والمعلومات :

عند حدوث الأزمات، تصبح هناك ضرورة ملحة لوجود نظم معلومات واتصالات فعالة داخل المدرسة وخارجها مع الآباء وهيئات المجتمع المحلي ووسائل الإعلام حتى يمكن تقديم المساعدة الضرورية والإسراع في عودة الاستقرار .

ولذلك يعد الاتصال الفعال عصب وأساس أى عمل إدارى أوقياى، فهو الإدارة الأكثر أهمية فى التأثير على السلوك وتوجيه جهود الأداء نظراً لضيق الوقت وحساسية الموقف وضغطة أثناء الأزمات وتحتاج إدارة الأزمات إلى وجود بيانات ومعلومات سريعة وسليمة منعا لانتشار الشائعات التى يمكنها أن تتسبب فى تدهور الموقف وخروجه عن السيطرة . ومن ثم يجب أن يتسم الاتصال بالانفتاح والصراحة والوضوح والسرعة والموثوقية أو المصادقية .

وتشتمل إدارة الأزمات على بعدين أساسيين هما : إدارة الأزمة من الداخل للخارج وإدارتها من الخارج للداخل ، وهذا يحتاج إلى قاعدة اتصال جيدة توفر البيانات و المعلومات وتحقق الربط بين الأطراف المعنية .

٥ - التدريب الكافى والمناسب :

لقد أصبح من الضرورى أن تبادر المديرىات التعليمية بتدريب مديرى المدارس الثانوية العامة وتطوير مهاراتهم لمواجهة أنواع الأزمات المختلفة التى تتزايد بشكل مستمر . ويزيد التدريب من ثقة فريق إدارة الأزمات مما يؤدى بدوره للأداء الفعال .

وهناك أساليب حديثة فى التدريب مثل المحاكاة وتمثيل الأدوار والسيناريوهات ، حيث أن التدريب الذى يقوم على المشاركة يزيد من الاهتمام والتركيز و الكفاءة والفعالية . ومن خلال عملية التدريب يمكن وضع أسوأ و أفضل سيناريو للاستعداد لجميع الاحتمالات التى يمكن أن تتطور تجاهها الأزمات.

ثالثاً - بناء التصور المقترح :

إن الإدارة الفعالة للأزمات فى المدارس تقوم على المبادرة والاستعداد المسبق حتى يمكن مواجهة الأزمات بكفاءة ، وتجنب الارتجال والعشوائية التى تتسم برد الفعل، وتختلف إدارة الأزمات

عن إدارة الأوضاع الطبيعية المستقرة في أنها تحتاج إلى آلية مناسبة تتسم بالمرونة والابتكار لمواجهة الأزمات بشكل فعال .

وإدارة الأزمات إدارة منهجية تعتمد على الأداء الجيد في جميع الجوانب، لأن الأداء السيئ في أحد الجوانب لا يمكن تعويضه بالأداء المتميز في الجوانب الأخرى، وهي عملية مستمرة تعتمد على أنشطة متعددة التخصصات، لا يستطيع القيام بها فرد واحد مهما كانت قدراته ومهاراته، ولكنها تعتمد على فريق يقوم بأدوار محددة من أجل تكامل الجهود والمهارات .

ويعتمد التصور المقترح على وجود ثلاثة مستويات أو مراحل منهجية أساسية في تطوير مهارات المديرين على إدارة الأزمات التي تواجه مدارس التعليم الثانوى العام وذلك من أجل الاستعداد الجيد والوقاية من حدوث الأزمات، أو احتواء الخسائر إذا ما وقعت هذه الأزمات ، ثم استعادة النشاط وسير العمل الطبيعي، وأخيرا التعليم حتى لا تكرر الأخطاء مرة أخرى .

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل الثلاثة :

أولا : قدرة المديرين على التعامل مع الأزمة قبل حدوثها :

يستطيع مديري المدارس التعامل مع الأزمات أو الوقاية منها قبل وقوعها وذلك من خلال تصميم

خطط الطوارئ التي تحتوى على عدة عناصر لعل من أهمها العناصر التالية :

- تحديد جوانب الضعف والقصور في الجوانب الفنية والإدارية بالمدرسة .
- رصد المشكلات ومعالجتها قبل أن تتفاقم وتتحوّل إلى أزمات .
- إعداد البيانات والمعلومات الكافية والسليمة للطلاب .
- تفعيل برامج الإرشاد الطلابي في الجوانب الوقائية والعلاجية و الإثرائية .
- تدريب الطلاب والمعلمين على كيفية استخدام وسائل الدفاع المدني .
- اختيار فريق إدارة الأزمات من الأعضاء ذوى الخبرة والمهارة فى معالجة الأزمات .
- تقدير الإمكانيات المتاحة وتحديد الإجراءات المناسبة وتدريب الأفراد على القيام بأدوارهم .
- تدريب الأفراد على كيفية التعامل الجيد مع وسائل الإعلام .
- إعداد السيناريوهات لجميع الاحتمالات الممكنة التدريب على هذه السيناريوهات وكيفية اتخاذ القرارات السليمة بشكل سريع .
- إعداد ملفات عن الأزمات التي حدثت بالمدرسة فى الماضي أو التي حدثت فى المدارس الأخرى وتوضح كيف تم التعامل معها وجوانب القوة والضعف فى إدارتها .
- التأكد من فعالية الاتصال داخل المدرسة وخارجها .

بناء فريق إدارة الأزمات :

إن مواجهة الأزمات تستوجب من مديري المدارس الخروج عن الأنماط التنظيمية المعروفة، وابتكار تنظيم جديد قائم على العمل الجماعي أو مدخل الفريق الذي يشمل المدير ونائبة والأخصائى

الإجتماعى والنفسى والمرشد التربوى والمعلمين ذو الخبرة وممثلين للمجتمع المحلى .
وتتمثل مسئوليات فريق إدارة الأزمات فى عدة أمور منها :

- ١ - تحديد نمط المواجهة المناسب .
 - ٢ - صنع القرارات وتحديد المسئوليات .
 - ٣ - تقييم خطة المواجهة وتطويرها .
 - ٤ - تحديد المتحدث الرسمى لإعلان الحقائق ومواجهة الشائعات .
 - ٥ - الاتصال مع الأطراف المعنية المؤثرة والمتأثرة بالأزمة .
 - ٦ - مساعدة الضحايا على تجاوز الآثار السلبية للأزمة .
 - ٧ - التدريب على السيناريوهات وتنمية وعى الطلاب نحو التصرف السليم عند وقوع الأزمات .
- وعلى جانب آخر يمكن القول أن التنظيم الهرمى لايساعد فى مواجهة الأزمات ، إلا إذا كان هناك تفويض كبير للسلطة ، وتمكين الأفراد على كل المستويات التنظيمية حتى يتمكن كل فرد من القيام بدوره واتخاذ القرار السريع المناسب بدلا من ضياع الوقت فى انتظار القرار من الإدارة العليا ويمكن اقتراح هيكل لتشكيل فريق إدارة الأزمات على النحو التالى :



شكل رقم (٢٠) من إعداد الباحث

ثانيا :مرحلة المواجهة الفعلية للأزمات:

الهدف الرئيسى فى هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة الآثار السيئة الناجمه عن حدوث الأزمات، وذلك لتقليل الخسائر لأدنى حد ممكن، ولا شك ان كفاءة ذلك تعتمد بشكل كبير على مرحلة الاستعداد. ويتم فى هذه المواجهة تعبئة جميع الجهود، وتنفيذ الخطط ، والتنسيق مع الأطراف الأخرى ومؤسسات المجتمع المحلى التى يمكنها تقديم الدعم والمساندة مثل المستشفى أوإدارة الشرطه والدفاع المدنى. ومن

الضرورى استيعاب الموقف بشكل سريع وسليم لفهم ملبساته وادراك أبعاد الأزمه ثم احتوائها بشكل سريع من خلال اتخاذ القرارات المناسبه لتقليل الخسائر ولذلك فمن الضرورى فى هذه المرحله:

- التحقق من المعلومات الصحيحه مع تجنب انتشار الشائعات عن الأزمه داخل المدرسه وخارجها.
- توجيه الطلاب وهيئه العاملين نحو ما يجب عمله والمكان المناسب للجوء إليه من أجل الوقاية من الأضرار
- المحافظة على سير العمل الطبيعى قدر الإمكان أثناء وقوع الأزمات إذا لم يكن متوقعاً مزيداً من التدهور فى الأوضاع .

- تحقيق السيطرة على المواجهه من خلال السرعة والحسم والتنسيق بين جميع الاطراف .

ثالثا: دور مديرى المدارس فيما بعد الأزمه .

تتضمن هذه المرحله مساعدة الضحايا، والعودة إلى الأوضاع الطبيعىه المستقره ، ومراجعة وتقييم جوانب المواجهه التى تمت ثم الاستفادة من خلال الخبرة المكتسبه واستخلاص الدروس المستفادة من أجل التعلم . وفى هذه المرحله يجتمع فريق إدارة الأزمات ، ويتم إعداد بيان للرد على الاستفسارات من أجل توضيح المعلومات الصحيحه لمنع انتشار الشائعات.

ويمكن القول أن الهدف الأساسى لهذه المرحله هو سرية انتقال المدرسه من وضع المواجهه ورد الفعل إلى السيطرة والقدرة على امتلاك زمام المبادرة والعودة السريعه للوضع الطبيعى .

رابعا - المعوقات المحتمله أمام تنفيذ التصور المقترح :

هناك عدد من المعوقات المحتمله أمام تنفيذ التصور المقترح ويشمل لك ما يلى :

- 1- وجود مقاومة متوقعة للتغيير والتجديد والتطوير، وذلك بسبب الخوف من المجهول الذى يمثله المستقبل
- 2- عدم تطوير بعض اللوائح والقوانين مما يؤدى إلى قصور مسيرتها للتطورات المتسارعة التى تتطلبها إدارة الأزمات بالمدارس
- 3- وجود صراع بين الأطراف المطالبة بالتطوير والأطراف التى تفضل بقاء الأوضاع والنظم التربوية على ما هي عليه للحفاظ على أوضاعها ومكاسبها .
- 4- ضعف نظم تدريب مديرى المدارس الثانويه وعدم مسيرتها للأساليب الحديثه فى مجال إدارة الأزمات فى المدرسه.
- 5- ضعف تفعيل قنوات الاتصال داخل وخارج المدارس، والاعتماد فقط على نمط الاتصال الرأسي الصاعد والهابط ، مما يعرقل كفاءة وفعالية إدارة الأزمات .
- 6- قلة توفير الإمكانيات البشرية والماديه الضرورية لتنفيذ التطورات الملحة التى تتطلبها إدارة الأزمات فى المدارس.
- 7- ضعف استيعاب مديرى المدارس الثانويه لأبعاد التصور المقترح ومتطلبات تحقيق كفاءة وفعالية

إدارة الأزمات بالمدرسة .

٨- إعتقاد المديرين على الأساليب الإدارية المركزية التي تعرقل المواجهة السريعة للأزمات ، وتحد من تدفق الأفكار الابتكارية والإبداعية في هذا المجال.

٩- ضعف مشاركة مديري المدارس الثانوية في جوانب التخطيط وإعداد الخطط الملائمة للمدارس في إدارة الأزمات.

١٠- قلة وعى مديري المدارس الثانوية العامة عن كيفية الاستعداد المناسب والتنفيذ الصحيح لقواعد الإدارة الحديثة في مواجهة الأزمات بالمدارس.

١١- ضعف التنسيق بين المدارس ومؤسسات المجتمع المحلي مثل المستشفى وإدارة الشرطة والحريق والتي يمكنها توفير الدعم والمساعدة عند وقوع الأزمات بالمدرسة .

١٢- قلة اهتمام المديرين بجوانب العمل القائم على روح الفريق ، مما يعرقل التنفيذ السليم للخطط

١٣- ندرة وجود غرفة عمليات بالمدارس تعمل كوحدة متخصصة في إدارة الأزمات وتساعد على الاستعداد الجيد والتعامل السليم مع الأزمات التي تواجه المدارس .

١٤- قلة وجود افراد متخصصين في ادارة العلاقات العامة على مستوى المدارس يستطيعون التعامل الجيد مع وسائل الاعلام لتصحيح أية شائعات عند وقوع الأزمات بالمدارس.

١٥- قصور جوانب الارشاد النفسى والتربوى وعدم مسايرة أساليب الإرشاد للتطورات السريعة في هذا المجال ، مما يعوق التعامل الجيد مع أنواع الأزمات السلوكية التي تواجه المدارس.

خامسا - مقترحات للتغلب على المعوقات :

ويمكن التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح من خلال الاهتمام بالجوانب التالية :

١- تنمية وعى مديري المدارس الثانوية بضرورة الاستعداد الجيد تجاه الأزمات المحتملة بالمدارس ، بالإضافة إلى تدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الأزمات مثل :

تدريب المحاكاة ، وإعداد السيناريوهات ، واستخدام نظم الإنذار المبكر .

٢- معالجة المقاومة المتوقعة تجاه التجديد والتطوير من خلال تشجيع جوانب المبادرة واقتحام المجهول وعدم الخوف من المستقبل بل مواجهته والمشاركة في وضعه.

٣- تنمية الإبداع والابتكار الإدارى لدى مديري المدارس الثانوية من أجل خلق الأفكار الجديدة والمفيدة في إدارة الأزمات ، مما يتطلب تفويض السلطات والصلاحيات الكافية لمديري المدارس التي تساعد على تنفيذ الافكار الملائمة لمواجهة الازمات .

٤- تصميم وبناء وحدة لإدارة الأزمات فى كل مدرسة مما يساعد على تطوير التخطيط والتنظيم والتدريب والاستعداد الجيد والتعامل السليم والسريع عند مواجهة الأزمات .

٥- دعم الاتجاه نحو اللامركزية فى إدارة المدارس والاعتماد على مدخل الإدارة الذاتية الذى يوفر لكل مدرسة السلطات فى إعداد الخطط الملائمة لإمكاناتها فى الاستعداد والتعامل مع الأزمات .

- ٦- تطوير اللوائح والقوانين الإدارية حتى يمكن أن تساير التطورات المتلاحقة ، وتحقيق التوازن في السلطات والمسئوليات والتوزيع الأمثل للأدوار عند مواجهة الأزمات بالمدرسة .
- ٧- الاستفادة من التطورات المتسارعة في نظم المعلومات والاتصالات الإدارية وذلك في توفير البيانات والمعلومات الضرورية لمديرى المدارس لاستكشاف المستقبل والتنبؤ بالأزمات المحتملة ، بالإضافة إلى دعم جوانب الاتصال داخل المدرسة وخارجها.
- ٨- إعداد أدلة إرشادية تساعد إدارات المدارس على كيفية تصميم وتنفيذ الخطط الملائمة لجميع الاتجاهات المحتملة في إدارة الأزمات .
- ٩- الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية في مجال الإدارة التربوية من أجل تطوير مهارات مديرى المدارس استشراف المستقبل واقتراح البدائل المستقبلية التى تساعد على التعامل مع الأزمات .
- ١٠- تشجيع برامج الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلى من أجل مساعدة مديرى المدارس على توفير الموارد اللازمة ومناقشة المشكلات بشكل مبكر قبل أن تتفاقم وتتحول إلى أزمات .

عناوين مقترحة لدراسات قادمة

- أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية مديرى المدارس الثانوية العامة فى إدارة الأزمات .
- دراسة تطوير إدارة الأزمات فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى .
- درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديرى المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين والموجهين .
- أساليب إدارة الأزمات المدرسية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية .
- أثر المعلومات والاتصالات فى إدارة الأزمات .

قائمة المراجع والمصادر

- ١ إبراهيم أحمد (٢٠٠١) : إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمى، الإسكندرية، المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع ، ص٣٩-٤٠ .
- ٢ إبراهيم أحمد (٢٠٠٢) : "إدارة الأزمت التعليمية فى المدارس الأسباب والعلاج " القاهرة ، دار الفكر العربى ص٢٤٣ .
- ٣ إبراهيم الخطيب وآخرين(٢٠٠٣): "الإشراف التربوى فلسفته ، أساليبه ، تطبيقاته، دار فنديل للنشر والتوزيع، عمان، ص٢٣١ .
- ٤ إبراهيم الفعيد(٢٠٠١): العادات العشر للشخصية الناجحة .الرياض:دار المعرفة للتنمية البشرية، ط٣، ص٥٧.
- ٥ إبراهيم عبد الرحمن الحضيفى (٢٠٠٧): الكفايات القيادية الضرورية لدى مديرى الإشراف التربوى فى إدارات التربية والتعليم . " رسالة دكتوراه غير منشورة ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ص١٤٥ .
- ٦ أبو بكر مصطفى (٢٠٠١): دليل المدير المعاصر: الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص٤١٩ .
- ٧ أحمد إبراهيم(٢٠٠٣): الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين: دار الفكر العربى، القاهرة، ص١٧٢ .
- ٨ أحمد إبراهيم أبوسن(٢٠٠٦): الإدارة فى الإسلام، ط٧، الرياض: دار الخريجى للنشر والتوزيع، ص١٤٧.
- ٩ أحمد إسماعيل حجى (١٩٩٧): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة : دار الفكر، ص١٦٥
- ١٠ أحمد إسماعيل حجى(٢٠٠٥): "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية" القاهرة، دار الفكر العربى ص١٣٤
- ١١ أحمد البستان وآخرون(٢٠٠٣): الإدارة والإشراف التربوى- النظرية- البحث - الممارسة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، ص ٢١٧ .
- ١٢ أحمد الرفاعى العزى(١٩٩٤): "قصور الكفايات اللازمة للمعلم فى حدود النظرة الإسلامية للتربية " مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، العدد ٢١، ص ٣٥٥ .
- ١٣ أحمد بن محمد الجعيد(٢٠٠٣): " فاعلية دور مشرفى الإدارة المدرسية فى تطوير الكفايات الإدارية والفنية لمديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف." رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى " ص١٧٩ .
- ١٤ أحمد بن محمد الزايدى(١٩٩٩) "الكفايات اللازمة للمشرفين التربويين بمراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة." رسالة ماجستير غير منشورة .قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية،

- ١٥ أحمد حسن ماهر (٢٠٠٨): التخطيط الإستراتيجى كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية فى جمهورية مصر العربية، المجلد (٢٤)، العدد (١)، الجزء (٢)، كلية التربية ، جامعة أسيوط، ص ٣١٢ .
- ١٦ أحمد حسين اللقانى وآخرون (١٩٩٨): معجم المصطلحات التربوية فى المناهج وطرق التدريس. القاهرة: عالم الكتب. ط ٢، ص ٢٩٧.
- ١٧ آلن شوفيلد (١٩٩٩): المحاكاة فى التدريب الإدارى، ترجمة: محمد حربى ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ص ٢٣١ .
- ١٨ بدرآل الشيخ (٢٠٠٨): مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ص ٢٤٢ .
- ١٩ بدرية المفرج (٢٠٠٢) : تعرف حجم ظاهرة التسرب فى الصفوف النهائية من مراحل التعليم العام فى دولة الكويت فى الفترة من ١٩٩٦ - ١٩٩٧ حتى ٢٠٠٠-٢٠٠١ "دراسة وثائقية إحصائية وميدانية" وزارة التربية ، الكويت ، ص ٩٤ .
- ٢٠ برانت دافيز وندا إليسون (٢٠٠٤) : الإدارة المدرسية فى القرن الحادى والعشرين ، ترجمة السيد عبد العزيز البهواش، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ص ١٣٧ .
- ٢١ بسيونى البرادعى (١٩٩٩): صديقى المدير والتفويض، سلسلة إصدارات بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، ص ٢٣١ .
- ٢٢ بيومى ضحاوى وآخرون (٢٠١٠): توجهات الإدارة التربوية الفعالة فى مجتمع المعرفة، دار الفكر العربى، القاهرة، ص ١٦٨ .
- ٢٣ جمال أبو الوفا (٢٠٠٠): اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، ص ١٥٣ - ١٥٤ .
- ٢٤ جمال ظاهر أبو الفتوح (٢٠٠١): أثر الثقافة التنظيمية على فعالية نظام إدارة الأزمات فى البنوك التجارية السعودية مرجع سابق ص ٥٢ .
- ٢٥ جميل القنامل (٢٠٠٠): نماذج من إدارة الأزمات فى عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقاتها فى مجال الإدارة والتخطيط التربوى ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٢٦ جواكيم دولز وآخرون (٢٠٠٥): لغز الكفايات فى التربية.(ترجمة عز الدين الخطابى ، عبد الكريم غريب). الدار البيضاء: منشورات عالم التربية ص ٣٤٢ .
- ٢٧ حسام الدين حمدونة (٢٠٠٦): ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات فى محافظة غزة، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

- ٢٨ حسن أحمد الطعاني(٢٠٠٢): التدريب، مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان: دار الشروق ص١٧٩.
- ٢٩ حسن الطعاني(٢٠٠٥): الإشراف التربوي، مفاهيمه، أهدافه، أساليبه. عمان: دار الشروق ص٢٣١.
- ٣٠ حسن بن محمد المهداوي(٢٠٠٠): "واقع تنظيم الأنشطة المدرسية بالمدارس الثانوية بمحافظة الليث التعليمية . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى ص٧٥ .
- ٣١ حسن مكاوي(٢٠٠٥): الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ص٥٥ .
- ٣٢ حسين التميمي (١٩٩٨):"أساسيات إدارة الخطر"، الإمارات العربية المتحدة(دبي): دار العلم، ص٦٩ .
- ٣٣ حمدي طه(١٩٩٦): مقدمة فى بحوث العمليات، ترجمة: أحمد حسين، دارالمريخ للنشر،الرياض، ص٢١٣ .
- ٣٤ خالد الدهيش وآخرون(٢٠٠٩): الإدارة والتخطيط التربوي ، الرياض، مكتبة الرشد، ص٢٦٤ .
- ٣٥ خالد بن عبد الله آل سعود(٢٠٠٦):اتخاذ القرارات فى ظروف الأزمات،الرياض، مطاب الحميضى، ص٧١
- ٣٦ خالد حسن الشهرى (٢٠٠١): "كفايات تنفيذ الخطط الإستراتيجية التعليمية لدى مديرى المدارس" رسالة ماجستير غير منشورة.كلية التربية،جامعة أم القرى ص٢٥٧ .
- ٣٧ خالد قدرى السيد(١٩٩٧): الأزمات التنظيمية "المفاهيم، والأسباب" المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ص١٦٥ - ١٧٠ .
- ٣٨ ربيع عامر وآخرون(٢٠٠٩) : الإدارة المدرسية واتخاذ القرار، الجيزة : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ص١٣٣ .
- ٣٩ رجاء العسيلي وآخرون(٢٠٠٥): قلق الأزمات التى تعانى منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انقضاة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد:٥، غزة ص١٠ - ٥١ .
- ٤٠ رجب السيد(٢٠٠٠): دور القيادة فى اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، ص٢٤٣ .
- ٤١ رعد الصرن(٢٠٠٢): إدارة الابتكار والإبداع . دمشق :دار الرضا ، ص١٧٩ .
- ٤٢ رهام راسم عودة (٢٠٠٨) : واقع إدارة الأزمات فى مؤسسات التعليم العالى بقطاع غزة . دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة

- ٤٣ ريم سليمون (٢٠٠١): الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية، دراسة نفسية لمستقبلات
المواجهة .رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.
- ٤٤ زينات محرم جمعة وآخرون(١٩٩٥): نماذج بحوث العمليات فى اتخاذ القرارات ، الدار
الجامعية، الاسكندرية، ص١٤٦ .
- ٤٥ سامية سكيك (٢٠٠٨): تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية فى مجال التخطيط
الإستراتيجى فى محافظات غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ،
ص١٦٧ .
- ٤٦ سعود بن محمد النمر وآخرون (٢٠٠١): الإدارة العامة :الأسس والوظائف، طه ،مطابع
الفرزدق التجارية،الرياض ، ص٣٢١ .
- ٤٧ سعود محمد النمر وآخرون (١٩٩٣): الإدارة العامة: الأسس والوظائف ،الرياض: مطابع
الفرزدق، ط٣، ص٩٨.
- ٤٨ سعيد يسن عامر وآخرون (١٩٩٨): الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية،
مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة، ص ٦٤٤ - ٦٤٥ .
- ٤٩ سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦): الاتجاهات الحديثة فى نظم التعليم، دار الوفاء لندنيا
الطباعة والنشر، الإسكندرية ، ص٣٨٥ .
- ٥٠ سلامة عبد العظيم حسين(٢٠٠٥) : اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية الفعالة: دار الفكر
للنشر والتوزيع، عمان، ص٢٥٧ .
- ٥١ سلامة عبد العظيم حسين(٢٠٠٧): ثورة إعادة الهندسة - مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار
الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص ٤١٤ .
- ٥٢ سلطان المنصوري(٢٠٠٥) : تطوير السلوك الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بدولة قطر
باستخدام مدخل إدارة الأزمات . رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة
ص٢٣١ .
- ٥٣ سماح حامد غازى(٢٠٠٦): تطوير الكفايات التسويقية لطلاب مدارس الإدارة والخدمات فى
ضوء المعايير العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة طنطا، ص ٤٧ .
- ٥٤ سهيلة الفتلاوى (٢٠٠٣): كفايات التدريس، المفهوم،التدريب.الأردن، عمان: دار الشروق للنشر
والتوزيع ص٢٣٤.
- ٥٥ سوزان وهيبة المهدي (٢٠٠٢): الممارسات السلوكية لمديري المدارس فى التعامل مع
الأزمات داخل المدرسة ،مجلة كلية التربية وعلم النفس، العدد:٢٦، الجزء:٤ص١٧٣ .
- ٥٦ السيد السعيد(٢٠٠٦): استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، القاهرة :
دار العلوم للنشر والتوزيع، ص ١٨٦ .

- ٥٧ سيد الهوارى (١٩٩٨): الموجز فى إدارة الأزمات ، أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ص ٤ .
- ٥٨ السيد عليوة (٢٠٠١) : تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص١٦٤ .
- ٥٩ السيد عليوة (٢٠٠٣): إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، القاهرة ،دار الأمين للنشر والتوزيع ، ص١٨٣ .
- ٦٠ السيد عليوة (٢٠٠٥): إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، دار الأمين ، القاهرة ، ص١٦٢ .
- ٦١ شاهر بن فهد الحارثى(٢٠١٢): بناء أنموذج للمحاكاة بالحاسب الآلى كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية.
- ٦٢ شدى بنت إبراهيم فرج (٢٠٠٦) : ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ص٢٥٤ .
- ٦٣ شكرية جان (٢٠٠٢): السلوك القيادي لمديرة المدرسة فى التعامل مع الأزمات فى ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٦٤ شوق محمود وآخرون(١٩٩٥): تربية المعلم للقرن الحادى والعشرين، الرياض: مكتبة العبيكان ص١٣٢ .
- ٦٥ صالح الدوسرى (٢٠٠٥) : "فعالية التقويم الشامل للمدرسة من وجهة نظر مشرفى التقويم الشامل ومديرى المدارس المقومة . "رسالة ماجستير غير منشورة .قسم الإدارة التربوية ،كلية التربية، جامعة أم القرى ص١٦٤ .
- ٦٦ صبرية بنت مسلم اليحيوى (٢٠٠٦) : إدارة الأزمات فى المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية، ع١٨ ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، الرياض ص٣ .
- ٦٧ صفاء عبد العزيز(٢٠٠٤): فعالية استخدام المحاكاة فى مواجهة الأزمات المدرسية، مرجع سابق، ص ٢١٦ .
- ٦٨ صلاح عباس(٢٠٠٤) : إدارة الأزمات فى المنشآت التجارية، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ص١٩٤ .
- ٦٩ طارق السويدان وآخرون (٢٠٠٤): مبادئ الإبداع ، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، ص١٤٣ .
- ٧٠ طارق الطحاوى (١٩٩٦): دور النظم الخبيرة فى إدارة الأزمات والكوارث ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٢٢٩ .
- ٧١ عادل السيد الجندى(١٩٩٩): التخطيط الإستراتيجى ودوره فى الإرتقاء بكفاية وفاعلية النظم

- التعليمية، مجلة المستقبل، التربية العربية، العدد: ١٦- ١٧، ص (٣٧-٥٠) مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية
- ٧٢ **عامر قنديلجي وآخرون (٢٠٠٥):** نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص ١٨٧.
- ٧٣ **عبد الرحمن بن إبراهيم الضحيان (٢٠٠١) :** إدارة الأزمات والمفاوضات المنظور الإسلامي والمعاصر ، والتجربة السعودية ، المدينة النبوية : دار المآثر، ص ١٤٥ .
- ٧٤ **عبد السلام أبو قحف (٢٠٠٢):** "دليل المدير إدارة الأزمات في تفويض السلطة - ملامح الإصلاح العقود الإدارية- إدارة الأزمات"، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ص ٣٥٢.
- ٧٥ **عبد السلام أبو قحف (٢٠٠٤):** الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الاسكندرية :مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر، ص ٣٥٥.
- ٧٦ **عبد العزيز أحمد نصر (٢٠٠٢):** نظام مقترح لتدريب مديري المدارس في جمهورية مصر العربية على إدارة الأزمات ،رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية ، جامعة طنطا.
- ٧٧ **عبد العزيز المعاينة (٢٠٠٧) :** الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان:دار الحامد ص ٢٨٣-٢٨٤ .
- ٧٨ **عبد الكريم غريب (٢٠٠٢):** الكفايات واستراتيجيات اكتسابها.الدار البيضاء:منشورات عالم التربية ط ٢٦٨.
- ٧٩ **عبد الله بن سليمان العمار (٢٠٠٣):** دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير، أكاديمية الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ١٦٧ .
- ٨٠ **عبد الله بن علي التمام (٢٠٠٦):** الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري " رسالة دكتوراه غير منشورة . قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ص ٢٥٤.
- ٨١ **عبد الله بن محمد البطي (٢٠٠٤):** " الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية،كلية التربية،جامعة الملك سعود، ص ٣٢٤.
- ٨٢ **عبد الله جماعة (٢٠٠٣):** الإدارة المعاصرة ، شركة ناس للطباعة، القاهرة، ص ٤١٨ .
- ٨٣ **عبد الله مسعود الجهني (٢٠١٠) :** أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس، محافظة ينبع ص ٢٣١ .
- ٨٤ **عبد الوهاب محمد كامل (٢٠٠٣):** سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ٣٨.
- ٨٥ **عدنان قطيط (٢٠٠٤) :** تطوير إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الفكر المعاصر .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة ص ١٦٩.

- ٨٦ عز الدين الرازم (١٩٩٥): " التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات فى المؤسسات" ط١، عمان دار الخواجا للنشر والتوزيع .
- ٨٧ عفاف الباز(٢٠٠٢): دور القيادة الإبداعية فى إدارة الأزمات، مجلة النهضة، العدد:١٠، ص(٨٢-٥٤)
- ٨٨ على الزاملى وآخرون (٢٠٠٧): الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها فى مدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، كلية التربية، مج ٨، ع٣، ص٣٥ .
- ٨٩ على بن إبراهيم الشخى(٢٠٠٢): تحديد الكفايات التربوية والتخصصية اللازمة للمشرفين التربويين على تعلم اللغة العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ص ٢١ .
- ٩٠ على بن حسن القرنى (٢٠٠٣):"مدى التكامل والتعارض بين ممارسات مديرى المدارس والمشرفين التربويين تجاه دورهم فى تنمية المعلم مهنيًا . "رسالة ماجستير غير منشورة قسم، الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، ٨٧.
- ٩١ على عجوة وآخرون (٢٠٠٥) : إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب ، القاهرة ، ص١٤٣ .
- ٩٢ على مسلم (١٩٩٤) : نظم المعلومات الإدارية -المبادئ والتطبيقات، الإسكندرية : مركز القيمة الادارية كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ص ١٧٦.
- ٩٣ عيد محمد بامشموس(٢٠٠٢) : المقدمة فى الإدارة المدرسية، جدة، كنوز المعرفة، ص٢٤٥.
- ٩٤ غالب عبد المعطى فريجات (٢٠٠٠):الإدارة والتخطيط التربوى، تجارب عربية متنوعة،عمان، ص٢٥٧
- ٩٥ فاروق عثمان(٢٠٠٤):التفاوض وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى،القاهرة: دارالأمين للنشر والتوزيع ص٢٤٣.
- ٩٦ فاطمة واصلى (٢٠٠٥): "مقومات الإبداع الإدارى لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة وجيزان "رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية ، جامعة أم القرى ص١٩٠.
- ٩٧ فهد الشعلان (٢٠٠٢): إدارة الأزمات:الأسس -المراحل- الآليات،الرياض:جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ص ٦١-٦٢ .
- ٩٨ فهد عبد الرحمن المالكى (٢٠٠٧): "الكفايات الإدارية والفنية المتوافرة لدى مديرى المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ،كلية التربية، جامعة أم القرى ص١٢٣ .
- ٩٩ لىلى القرشى (٢٠٠٤): " القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمى فى الجامعات السعودية . "رسالة

- دكتوراه غير منشورة . قسم الإدارة التربوية كلية التربية ، جامعة أم القرى ص ٢٧٨ .
- ١٠٠ محمد إبراهيم أبو خليل(٢٠٠١): موقف مديري المدارس من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها. مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٢١، إبريل ٢٠٠١، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة ص ٦٨.
- ١٠١ ماجد سلام الهدمي وآخرون (٢٠٠٧) : مبادئ إدارة الأزمات "الإستراتيجية والحلول" دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ٢٠.
- ١٠٢ مبارك البرازي (٢٠٠٧): تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وفقا لمعايير الجودة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ص ٤٠.
- ١٠٣ محسن أحمد الخضيرى (١٩٩٠): إدارة الأزمات :منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة :مكتبة مدبولي ، ص ١٢٧.
- ١٠٤ محسن أحمد الخضيرى (٢٠٠٣) : إدارة الأزمات ، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص ٥٧.
- ١٠٥ محفوظة الفزازي(٢٠٠٣): تطوير إدارة الأزمات فى المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان رسالة ماجستير، مسقط : جامعة السلطان قابوس .
- ١٠٦ محمد أبو شامة (١٩٩٩):"إدارة الأزمة فى المجال الأمنى" مجلة الفكر الشرطى، العدد (٣) ، الإمارات ، المجلد (٤) ، ص ٣٠٠ - ٣٠١ .
- ١٠٧ محمد الجندى (٢٠٠٤): فاعلية وحدة مقترحة في إدارة الأزمات لطلاب المدرسة الثانوية التجارية، دراسات تربوية واجتماعية بكلية التربية جامعة حلوان، بالقاهرة، المجلد(١٠)، العدد (٣) ، ص ١٨ - ٢٥.
- ١٠٨ محمد الرهوان(٢٠٠٤): التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، القاهرة: دار أبوالمجد للطباعة، ص ٣٩-١٠٣
- ١٠٩ محمد العميرة (٢٠٠١) : الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ص ١٢٥ .
- ١١٠ محمد المكاوى (٢٠٠٠) : أساسيات المنهج، الرياض : دار النشر الدولي، ص ١٣٧ .
- ١١١ محمد برهان(١٩٩٦): أنظمة المعلومات الادارية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ص ٢٣١
- ١١٢ محمد بن هنيدي الحارثى (٢٠٠٢):"معايير اختيار مشرفى الإدارة المدرسية، وبرامج تأهيلهم."رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، ص ٩٨.
- ١١٣ محمد حسن العميرة (٢٠٠٢): مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة، ط.٣، ص ١٢٥.
- ١١٤ محمد حمادات (٢٠٠٦): القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ص ١٤٥.
- ١١٥ محمد سيف الدين فهمى وآخرون (١٩٩٤) : " تطوير الإدارة المدرسية فى دول الخليج العربية

- "، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ص ٧٨ .
- ١١٦ محمد صالح المنيف (٢٠٠٠) : التخطيط المدرسى . الرياض: العبيكان، ص ٢٣٨ .
- ١١٧ محمد عابدين (٢٠٠١): "الإدارة المدرسية الحديثة": عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ٩٥ .
- ١١٨ محمد عبد الغنى هلال (١٩٩٦): مهارات إدارة الأزمات- الأزمة بين الوقاية والسيطرة عليها.
- ١١٩ محمد عبد الغنى هلال (٢٠٠١): التدريب- الأسس والمبادئ، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ص ٩
- ١٢٠ محمد عبد الغنى هلال (٢٠٠٤): مهارات إدارة الأزمات ،الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها ، الطبعة الرابعة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة ص ١٦٩ .
- ١٢١ محمد عبد القادر حاتم (١٩٩٧): التعليم فى اليابان- المحور الأساسى للنهضة اليابانية، مكتبة الأسرة، النهضة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ص ٢١٣ .
- ١٢٢ محمد عثمان الأغا (٢٠٠٧): محاضرات فى التخطيط التربوى، الجامعة الإسلامية، غزة ص ٤١ .
- ١٢٣ محمد فتحى (٢٠٠١): الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة ، ص ٨٩ .
- ١٢٤ محمد محمود زين الدين (٢٠٠٦): كفايات التعليم الإلكتروني، جدة: خوارزم للنشر والتوزيع ص ٢٣٥ .
- ١٢٥ محمد منير مرسى (٢٠٠١) : الإدارة المدرسية الحديثة. ط ٣ ، القاهرة :عالم الكتب ص ٢٣٦ .
- ١٢٦ محمد مهنا (٢٠٠٤): إدارة الأزمات: قراءة فى المنهج ، الاسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة ص ٨٧ .
- ١٢٧ محمود كامل الناقفة (١٩٩٧): "البرنامج التعليمى القائم على الكفايات (أسسه وإجراءاته) " مطابع الطوبجى، التجارية، القاهرة ، ص ١٦٩ .
- ١٢٨ مرعى توفيق (١٩٩٣) : " الكفايات التعليمية فى ضوء النظم" دار الفرقان، عمان، الأردن ص ٥١- ٥٤ .
- ١٢٩ مسلم بن إسماعيل العثيمين (١٩٩٢): "دور موجهى الإدارة المدرسية فى تنمية كفاءة مديرى المدارس المتوسطة والثانوية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ص ١٣٢ .
- ١٣٠ ممدوح زيدان (٢٠٠٣) : تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النبيل العربية، ص ١٣٢ .
- ١٣١ منى صلاح الدين شريف (١٩٩٨): إدارة ، الوسيلة للبقاء ، دار البيان للطباعة، القاهرة، ص ٥٣ .
- ١٣٢ موسى اللوزى (٢٠٠٠) : التنمية الإدارية ، المفاهيم والأسس، التطبيقات، الأردن: ص ٢٣٤ .

- ١٣٣ نادبة محمد عبد المنعم وآخرون(٢٠٠٨):"الإدارة المدرسية المعاصرة فى ظل المتغيرات العالمية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، ص ، ١٢٨ .
- ١٣٤ ناهد بنت عبدا لله الموسى(٢٠٠٦) : إدارة الأزمات فى مدارس التعليم العام بمدينة الرياض :تصور مقترح ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ،ص٢٢٣ .
- ١٣٥ نبيل زقوت (٢٠٠٧): تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين"رسالة ماجستير غير منشورة،غزة، الجامعة الإسلامية ص١٤٤ .
- ١٣٦ نشوان يعقوب حسين(١٩٩٢): الإدارة والإشراف التربوى،الأردن: دارالفرقان،٣، ص١٥٧
- ١٣٧ هادى مشعان ربيع (٢٠٠٦): المدير المدرسي الناجح، عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي ص٨٣
- ١٣٨ هانى يوسف خاشقجى(١٩٩٢): التنظيم الإدارى فى المملكة العربية السعودية، المفاهيم، الأسس ،التطبيقات. الرياض: مطابع الفرزدق، ص١٧٦ .
- ١٣٩ هيام شريفة و آخريين (٢٠٠٣) : العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها .متخذى القرار فى المدارس الثانوية .مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، مج ٤ ، ع ١ .
- ١٤٠ وافى بن صالح الزلفى (٢٠١٢): إدارة الأزمات لدى مديرى مدارس التعليم الحكومى والأهلى بمدينة الطائف.
- ١٤١ وسام إسليم (٢٠٠٧): سمات إدارة الأزمات فى المؤسسات الحكومية الفلسطينية - دراسة ميدانية على وزارة المالية فى غزة ، رسالة ماجستير- الجامعة الإسلامية، غزة ، ص ٨٩ .
- ١٤٢ وصفى الهزايمة (٢٠٠٤) : القيادة وإدارة الأزمات التربوية، الأردن :عالم الكتب الحديثة ص٥٧
- ١٤٣ يحيى إسماعيل (٢٠٠٨) : المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفاعلية العمليات الإدارية بالمدرسة الثانوية " برنامج تدريبي"،رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ،جامعة طنطا ، ص٩١ .
- ١٤٤ يوسف عبد المعطى(٢٠٠٥):الإدارة التربوية- مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربى، القاهرة، ص ٤٨٣ .

المراجع الاجنبية

- 1 **Adams, et al, (2006):** an Analysis of Secondary Schools' Crisis Management Preparedness: National Implications, Doctoral Forum National Journal for Publishing and Mentoring Doctoral Student Research Vol. 1 No. 1, p.
- 2 **Allen et la, (2003):** Strengthening Rural School: Training Paraprofessionals Crisis Conference Prevention and intervention, A Presented at the Annual in of the Council on Rural Special Education, Salt Lake City, March 20-22, pp.258-265
- 3 **Anderson, K., (2004):** The Little Rock School Desegregation Crisis: Moderation and Social Conflict, The Journal of Southern History, Vol. Lxx, No.3, p.604
- 4 **Baginsky, W. (2004):** School Counseling in England, Wales, and Northern Ireland; a Review, NSPCC Information Briefing, p.9.
- 5 **Bland, Michael (1998):** Communicating out of a crisis. Macmillan Business p147.
- 6 **Brick Man, H.et, (2004):** Evolving school- crises Management Since 9/11, The Education Digest, May, www.eddigest. Com, pp.29-35.
- 7 **California university (2002):** School – Based crisis Intervention: A center Quick Training Aid. Center for Mental Health in School, Los Angeles, p5.
- 8 **Callahan, Connie (2000):** School Counselors: untapped Resources for safe school, Principal leadership, vol. (10).
- 9 **Cornel, D & Sheras, p. (1998):** Common Errors in School Crisis Response Leering from Our Mistakes, Psychology in the School, Vol. pp. 297-307
- 10 **Cox, K. & et al (2008):** Crisis Management and Prevention Information for Georgia Public School, Georgia Department of Education, **Georgia, p.21**
- 11 **Degnan, E. (2001):** A Study of Using Simulation Technology to improve Crisis Management Capabilities in School, Op. Cit., p.34
- 12 **Degnan, E & Bozeman. W (2001):** an Investigation of Computer Based Simulations for School Crisis Management. Journal of School Leadership, Vol.11
- 13 **Drape, R. (2003):** Assessing the Problem, Security and Safety Risk Assessment in School, International Conference "School Safety and Security", p54.
- 14 **Dumitriu&donia, (2009):** Crisis management: the case of school shooting Case study:" island Malvinas" middle school

- 15 **Eby, Linda & Wallender, Janis (2002):** School Staff and Crisis: Care for The Caregiver, the Human Side of School Crisis, American School Counselor Association, U.S.A
- 16 **Ellis, I. (2003):** Management Decision collaborative Approaches to school Safety and Security, International Conference “School Safety and Security”, p.218.
- 17 **Enron, W. & Anderson, A. (2007):** Crisis Management; Easy to Do Badly or Hard to Do Right, Strategic Direction, Vol.23, No.p.27
- 18 **Everly, George (2000) :** Crisis Management Briefings (CMB) Large Group Crisis Intervention in Response Terrorism, Disaster, and Violence, International Journal of Emergency Mental Health, Vol.2, No.5.
- 19 **Fein, R. et al, (2002):** threat Assessment in schools: A guide to managing threatening situation and to creating safe school Climates, United, States’ Department of Education, Service, Washington D. C., p.104.
- 20 **Flin, R (1996):** Sitting in the Hot Seat; Leaders and Teams for Critical incident Management, John Wiley and Sons, New York
- 21 **Florida Safe and Drug-Free Schools Project (1999):** Crisis Management, SDFS Note, Vol.2, p.2.
- 22 **Gill, M. & et al (1998):** Violence in Schools; Quantifying and Responding to The Problem, Educational Management and Administration, Vol. 26, No.4, P.429.
- 23 **Gilpin, p. & Murphy, p. (2008):** Managing Crisis in a Complex World, Oxford University Press, New York, p.160.
- 24 **Graveline, Michelle. (2003):**” Teacher self-efficacy a managing a of school crisis”. (P.H.D. destricted copy right, university Hartford, London, 2003).
- 25 **Gullet, D.E & Long, D. (2000):** What are the Attributes and Duties of the School Crisis intervention Team? NASSP Bulletin, Vol.80, No.580, pp104-105.
- 26 **Howard, M. (2002):** Crisis Management; Guidelines, Strategie Education, Safe and Drug-Free Schools T00ls, Idaho Department of Program, New York, Fall P,4.
- 27 **Inoguchi, M. (2005) :**Development of Information Supporting System for Japan-Based Crisis Management by Intervention GIS, Graduate School of Informatics, Kyoto University, p.6.
- 28 **Institute for International Policy Studies (2006):** A Vision for Japan UN the 21 sat.Century, Tokyo, P.1.
- 29 **Jefferson, T, (2006):** Evaluating the Role of Information Technology in Crisis and Emergency Management, The journal of Information and

- Knowledge Management Systems, Vol. 36, No. 3, p.261
- 30 **Kachhar, S.K (2002):** "Secondary School administration" String Publishers Private Limited, Indio, p.45.
 - 31 **Kawata, Y. (2000):** Disaster Reduction Systems Developed After the 1995 Kobe Earthquake Disasters in Japan, Disaster prevention Research Institute, Kyoto University, p3
 - 32 **Kennedy, M. (1999):** Surviving A Crisis, Emergency Planning for School, American School & University, Vol. 72, No.1, pp.1-3
 - 33 **Knox, & ROBERTS, A., (2005):** crisis intervention and crisis Team Model S in schools, Op. Cit, pp, 93-100
 - 34 **Kobe, J. (2006):** Disaster Risk Management Profile, Japan, p.49.
 - 35 **Lie berth, j. (1999) outlook 2000,** journal of school planning & crisis Management, vol.38, pp. 16, 18.
 - 36 **Macneil, Wilson & Topping, and Keith, (2007):** Crisis management in school: Evidence-based prevention, The Journal of Education Enquiry, Vol7, No1.
 - 37 **McNeil, W. & Topping, K. (2007):** Crisis management in schools: evidence-based Prevention Journal of Educational Enquiry, Vol.7, No. 1, p.72
 - 38 **Murphy, N (2001):** when the worst happens: A crisis plan for your school, momentum (Washington D. C.) vol. 30, No. 3, p46.
 - 39 **Nakamura, T. (2005):** Approaches to school Security in Japan, Op. Cit., p49.
 - 40 **National Audit Office (2005):** Improving School Attendance in England, A Report by The Comptroller and Auditor General, Norwich p.2.
 - 41 **Orifice, Michael (2000):** Developing effective crisis management: the role of a project manager, school business affairs, vol. (66), no (9).
 - 42 **Paraskevas, A. (2006):** Crisis Management or Crisis Response System? science Approach to Organizational Crisis A Complexity, Vol.44 No.7, p.892
 - 43 **Pollard, D. & Hotho, S. (2006):** Crisis, Scenarios and the Strategic Management Process, Management Decision, Vol.44, No.6, p.721
 - 44 **Prensky, M, (2001):** Simulations; Are They Games, Dames, Digital-Based Learning, Mcgraw Hill, London, p.312
 - 45 **Retting, M. (2004):** Seven Steps: School Must Develop Comprehensive Plans That Anticipate and Prepare for Every Imaginable Crisis, Op. Cit., pp. 10-13
 - 46 **Rock, M (2000):** Effective Crisis Management Planning: creating a Collaborative Farm work. Education and Treatment of.
 - 47 **Schoff, J. & et al (2004):** Crisis Management in Japan & the United State, Institute, for Foreign Policy Analysis, New, York, p.42

- 48 **Shaw, M. (2001):** Promising Safety in School, U.S. Department of Justice Response Center, Washington, and p.21.
- 49 **The Virginia Department of Education (VDOE) (2008):** School Crisis Management, Virginia, p.1.
- 50 **Thompson, R.(1998):** Crisis Intervention and Crisis Management : Strategies That Work in Schools and Communities ,Op. Cit, p96
- 51 **Townsend, R. (1998):** Coping with Controversy, School Administrator, Vol, No.9, and P.24
- 52 **Trump, Kenneth S (2000).**" class room killers? Hall may hostages? How school can prevent and manage school crisis "California
- 53 **Tucker, B. (2003):** Crisis Planning and Management, International Conference "School Safety and Security"p.168
- 54 **Twomey, p. (2009):** Analysis of crisis Management planning in Illinois public school, PhD Dissertation, the school of Graduate studies, Western Illinois University
- 55 **Watson, R. (1995):** A Guide to Violence Prevention, Educational Leadership, Vol.52, No.5, p. 46
- 56 **Wellis, J. (2005):** School Crisis Management, Open University Press, London, P4.
- 57 **Wheeler, G. (2002):** The Professional Development Needs of School Principals in the Aare of Crisis Management, PhD Dissertation, Virginia State University
- 58 **Winston, Mark &Quinn, Susan (2005):** Library Leadership in Times of Crises and Change, New Library World, Vol.106.No.1217

الملاحق

- ١- الاستبانة فى صورتها النهائية .
- ٢- أسماء المحكمين .
- ٣- ملخص الرسالة
- ٤- خطاب عميد كلية التربية بتطبيق الاستبانة .
- ٥- خطاب الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء بالقاهرة
- ٦- خطاب مديرية التربية والتعليم بالبحيرة لتطبيق الاستبانة .



جامعة الإسكندرية
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة
بمحافظة البحيرة " دراسة ميدانية "

استبانة مقدمة من الباحث
توفيق السيد على حماد

ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير فى التربية
تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم

إشراف

الدكتورة
أسماء محمد قطب
مدرس الإدارة لتربوية
وسياسات التعليم
كلية التربية جامعة الإسكندرية

الأستاذ الدكتور
عادل السيد الجندى
الأستاذ بقسم الإدارة التربوية
وسياسات التعليم
كلية التربية جامعة الإسكندرية

(٢٠١٤ م)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الفاضل / مدير مدرسة..... المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان " تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة " دراسة ميدانية"

وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير فى الإدارة التربوية من جامعة الإسكندرية .
ونظراً لأن موضوع الدراسة يتعلق بتطوير المهارات التى يجب أن يمتلكها مدير المدرسة كى يواجه الأزمات المدرسية ومن ثم تنمية هذه المهارات .

علماً بأن مفهوم المهارة هو : قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصى لدى الفرد، ، وتميز المهارة بأنها مكتسبة وليست موروثه ، أى أن الإنسان يكتسبها بالخبرة والتدريب عليها. وتقسم المهارات المطلوب توافرها لدى مدير المدرسة إلى
أ. المهارات الفنية: هى تتمثل فى القدرة على استخدام الوسائل ، والأدوات والإجراءات والأساليب التى تساعد على أداء مهمة متخصص.

ب. المهارات الانسانية: وهى التى تركز على قدرة المدير على العمل بفاعلية مع الأفراد.

ج. المهارات التصورية ويقصد بها مدى كفاءة المدير على ابتكار الأفكار والشعور بالمشكلات ، والتوصل إلى حلول لها ، وتحليل المواقف إلى مكوناتها ، واستنباط النتائج المحتملة.

والمرجو من سيادتكم التعاون بوضع علامة (√) أمام الفقرة التى تعبر عن وجهة نظركم ، وإذ نقدم لكم الشكر سلفاً على تعاونكم معنا فى جمع البيانات المطلوبة، علماً بأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الإخلاص والتقدير،،،

الباحث

توفيق السيد على حماد

أولاً: البيانات الأولية :
١- بيانات مدير المدرسة : الإسم :.....(إختياري)
٢- عدد سنوات العمل في المجال الإداري - أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلي أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات إلي أقل من ١٥ سنة - من ١٥ سنة فأكثر
٣- المؤهل العلمي - مؤهل عال تربوي. - مؤهل عال غير تربوي. - ماجستير. - دكتوراه.
ثانياً : بيانات عن الدورات التدريبية
١- هل سبق أن حضرت دورة تدريبية في إدارة الأزمات ؟ نعم لا
٢- إذا كانت الإجابة بنعم فكم عدد الدورات التي شاركت فيها ؟ من ١-٢ دورة من ٣-٥ دورات أكثر من ٥ دورات

ثانياً : محاور الاستبانة

المحور الاول : أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة البحيرة .

الرقم	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	انهيار سور المدرسة أو أحد مبانيها.			
٢	حيازة الطلاب لأسلحة نارية			
٣	تسمم أحد طلاب المدرسة .			
٤	تعرض طالب للحروق داخل المعمل المدرسي .			
٥	حيازة الطلاب للمخدرات وتعاطيها .			
٦	الإعتداءات البدنية بين الطلاب أنفسهم			
٧	حدوث حريق داخل المدرسة .			
٨	تأثر المدرسة بالأمطار والسيول.			
٩	تعرض المدير أو أحد المعلمين للإعتداء من أولياء الأمور.			
١٠	تعرض المدرسة لعمل إرهابى .			
١١	تعرض أحد الطلاب والعاملين بالمدرسة لحادث اغتيال .			
١٢	ظهور مرض معد خطير يؤثر على سير العمل بالمدرسة .			
١٣	إحضار مواد ممنوعة للمدرسة (أفلام - مجلات- مطبوعات- صور)			

المحور الثاني:التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات:تتعدد مهام مدير المدرسة داخل منظومة إدارة الأزمات حيث يتم.

الرقم	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	الاعتماد على إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات.			
٢	الاهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة			
٣	القيام بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.			
٤	الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات .			
٥	القيام بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها .			
٦	إشراك الموظفين في عمليات التخطيط .			
٧	إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمات المتوقعة .			

			٨ عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة .
			٩ القيام بمراجعة الخطط باستمرار لتجنب وقوع الأزمات .
			١٠ عقد اجتماعات دورية لمناقشة الأزمات المحتملة .
			١١ تهيئة المعلمين والطلبة نفسياً للتعامل مع الأزمات .
			١٢ استعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة .
			١٣ وضع خطط تدريب منظمة علي السيناريوهات المتوقعة .
			١٤ توفير قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات .
			١٥ تحديث وتطوير قواعد البيانات أولاً بأول وفق ما يستجد من أزمات
			١٦ توفير برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات إدارة الأزمات

المحور الثالث: التنظيم ودوره في إدارة الأزمات حيث تتعدد مهام المدير التنظيمية في إدارة الأزمات

حيث يقوم ب

الرقم	العبرة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	تحديد المهام الملقاة على عاتق كل عضو بالفريق منعاً للتضارب والازدواجية			
٢	توضيح حدود السلطة المخولة لأعضاء الفريق في التعامل مع الأزمة .			
٣	إتاحة حرية الحركة والتصرف للأعضاء في مجال الأزمة .			
٤	تحديد الجهات التي يمكن الإفادة منها في تقديم المساعدات للفريق أثناء وقوع الأزمة			
٥	وضع قواعد للتنسيق بين جهود أعضاء الفريق والجهات والهيئات الحكومية خارج المدرسة.			
٦	مراعاة أهمية توزيع الأدوار عند وقوع الأزمة			
٧	التعامل مع الأزمات بإجراءات بسيطة وفقاً لما تفرضه الأزمة .			
٨	إعداد نظم اتصالات متنوعة خاصة بإدارة الأزمات			
٩	الاعتماد على وسائل اتصال مختلفة عند وقوع الأزمات .			
١٠	القيام بعمل اتصالات مع جهات حكومية عند وقوع الأزمات			
١١	القيام بتشكيل فرق عمل متجانسة لحل العديد من الأزمات المحتملة			
١٢	اختيار أفراد فريق العمل من ذوى التخصصات المختلفة.			
١٣	اعتماد نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على إدارة الأزمات .			

المحور الرابع: مهارات التعامل مع الأزمة بعد حدوثها .

الرقم	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	تحديد و تصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمدرسة .			
٢	اتخاذ كافة الإجراءات للتخفيف من آثار الأزمة .			
٣	توفير قاعدة بيانات تسهم بفاعلية في التعرف على الأزمات المستقبلية .			
٤	كتابة تقارير دورية تتضمن الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بالأزمات.			
٥	تفعيل قنوات الاتصال مع الإدارات التعليمية لمعالجة آثار الأزمة .			

المحور الخامس مدى تقييم المدرسة لنتائج ما بعد الأزمة ومهارة الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها

الرقم	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	استخلاص الدروس من الأزمات التي تواجه المدرسة .			
٢	تقييم الخطط السابقة من أجل تطويرها للتعامل مع أزمات مشابهة .			
٣	الإستفادة من أساليب معالجة الأزمات في المدارس الأخرى			
٤	استثمار المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.			
٥	وضع خطط طوارئ لمعالجة الأزمات المستقبلية .			
٦	تفويض سلطة كافية للفريق للتعامل مع الأزمات مستقبلاً .			
٧	الحرص علي حضور دورات تدريبية في مجال تنميه مهارات إدارة الأزمات .			
٨	القيام بمتابعة آثار الأزمات لضمان عدم تكرارها في المستقبل			

المحور السادس: بعض سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة

البحيرة

الرقم	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
١	عقد دورات متخصصة قصيرة لمديري المدارس حول إدارة الأزمات .			
٢	إرسال كتب إلى مكاتب المدارس حول إدارة الأزمات .			
٣	عقد ورش عمل حول بعض الأزمات المدرسية وكيفية التعامل معها .			
٤	توفير دعم مادي ومعنوي من إدارة التعليم لفرق إدارة الأزمة في المدارس			
٥	توجيه دعوات من الجامعات لمديري المدارس لحضور مؤتمرات علمية			

			حول الأزمات وكيفية إدارتها .
			٦ توفير الجامعات المحلية لندوات ودورات قصيرة مجانية حول إدارة الأزمة
			٧ تزويد المدارس بأبحاث علمية حول إدارة الأزمات .
			٨ السماح لمديري المدارس بزيارة مراكز متخصصة حول إدارة الأزمات والاطلاع على أعمالها ومخططاتها .
			٩ تدريب مديري المدارس على مواجهة الأزمات .
			١٠ تدريب مديري المدارس على وضع خطط الطوارئ
			١١ تدريب مديري المدارس على صنع وتنفيذ القرار المناسب فى الوقت المناسب
			١٢ إنشاء وحدة لإدارة الأزمات على مستوى الوزارة للإشراف على الأزمة حال حدوثها .
			١٣ تدريب القوى البشرية فى المدرسة مما يمكنهم من مواجهة الأزمة .
			١٤ وجود فريق لإدارة الأزمة دائم داخل المدرسة .
			١٥ تحديد الأدوار الخاصة بكل فرد من أفراد الفريق مسبقاً .
			١٦ سبل أخرى تقترحون اضافتها إلى ما سبق . ١- ٢- ٣- ٤- ٥-

أسماء محكمى الاستبانة

م	الإسم	الجامعة	الدرجة العلمية
١	أ.د/سيف الإسلام على مطر	الإسكندرية	أستاذ الإدارة التربوية
٢	أ.د/عادل عبد الفتاح سلامة	عين شمس	أستاذ الإدارة التربوية ووكيل كلية التربية لشئون خدمة المجتمع
٣	أ.د/رمضان أحمد عيد	عين شمس	أستاذ الإدارة التربوية
٤	أ.د/أحمد عابد الطنطاوى	طنطا	أستاذ التربية المقارنة و الإدارة التربوية
٥	أ.د/سامى عمارة	دمنهور	أستاذ التربية المقارنة و الإدارة التربوية
٦	أ.د/محمد أبو خليل	دمنهور	أستاذ التربية المقارنة و الإدارة التربوية
٧	د/فاطمة عبد القادر حسن	الإسكندرية	أستاذ التربية المقارنة المساعد
٨	د/أميمة حلمى مصطفى	طنطا	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد ورئيس القسم
٩	د/نهلة سيد أبو عليوة	حلوان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد ورئيس القسم
١٠	د/عمر نصيرمهران	عين شمس	أستاذ التربية المقارنة المساعد
١١	د/أميرة مأمون	طنطا	أستاذ التربية المقارنة المساعد

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: "تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة
دراسة ميدانية"

مشكلة الدراسة: ومن ثم تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
كيف يمكن تطوير مهارات مديري المدارس على إدارة الأزمات في المدارس الثانوية العامة
بمحافظة البحيرة؟
أسئلة الدراسة :

- ١- ما طبيعة ومقومات الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة ؟
 - ٢- ما المهارات الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة؟
 - ٣- ما الاتجاهات الإدارية الحديثة اللازمة للتعامل مع الأزمات التعليمية وتنمية مهارات المديرين ؟
 - ٤- ما الاتجاهات والخبرات العالمية المعاصرة في مجال إدارة الأزمات المدرسية ؟
 - ٥- ما التصور المقترح لتنمية مهارات مديري المدارس على إدارة الأزمات ؟
- عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة بنين وبنات، وقد بلغ عدد أفراد العينة : (٨١) مديراً ومديرة .

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي .

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة : وتضمنت (٧٠) عبارة موزعة على ستة محاور رئيسية ، يستجاب عليها وفق التدرج الثلاثي (دائماً ، أحياناً ، نادراً)

المعالجة الإحصائية: تم استخدام الباحث الحزمة الإحصائية spss لإجراء المعالجات الإحصائية التالية معامل كندال Kendall's tue-b لحساب الصدق والاتساق الداخلي ، معامل ألفا كرونباخ لتحديد الاتساق الداخلي للمقياس ، معامل ارتباط سيبرمان – براون، معامل ارتباط جتمان ، التكرار والنسب المئوية، كما^٢ لدراسة دلالة الفروق بين استجابات مديري المدارس لمحاور الاستبيان ومفرداته، حساب المتوسطات والوزن النسبي لكل عبارة ، اختبار (t-test) لمتوسطين غير مرتبطين ، تحليل التباين الأحادي، اختبار شيفيه للمقارنة المتعددة بين متوسطات آراء مديري المدارس في محاور وعينات الاستبانة.

أهداف الدراسة : تحديد أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها مديروالمدارس ، التعرف على سبل تطوير هذه المهارات وأهم المعوقات التي تعوق المديرين لتنمية مهاراتهم في مواجهة الأزمات ، مع وضع تصور مقترح لتطوير مهارات مديري المدارس الثانوية العامة على إدارة الأزمات .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

١- أظهرت النتائج أن أعلى الأزمات حدوثاً كانت كالتالي :

- الإعتداءات البدنية بين الطلاب أنفسهم .
- تأثر المدرسة بالأمطار والسيول.
- تعرض المدير أو أحد المعلمين للإعتداء من أولياء الأمور .

٢- وأقل الأزمات حدوثاً كانت كالتالي :

- تعرض أحد الطلاب والعاملين بالمدرسة لحادث اغتيال
- تعرض المدرسة لعمل إرهابي .
- حيازة الطلاب للمخدرات وتعاطيها.

٣- أعلى مهارات التخطيط الإستراتيجي استخداماً كانت

- الاعتماد على إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات
- استعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة

٤- لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥) بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم الثانوى العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقاً لمتغير النوع (ذكور- أناث) وبذلك تستطيع الدراسة قبول الفرض الأول من فروض البحث، والذي ينص علي "لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوي ٠.٠٥ بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم الثانوى العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقاً لمتغير النوع".

٥- لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥) بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم الثانوى العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وفقاً لمتغير المؤهل (تربوى- غير تربوى) وبذلك تستطيع الدراسة رفض الفرض الثاني من فروض البحث، وقبول الفرض البديل والذي ينص علي "يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوي ٠.٠٥ بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام في واقع تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس .

Summary of Study

Title of the Study: “Developing Crisis Management Skills for General Secondary Schools Managers in Behira Governorate – A Field Study”.

Problem of the Study: The problem of the study is shown in the attempt to answer the following main question: How can we develop skills of General Secondary Schools Managers in Behira Governorate?

Questions of the Study:

- 1- What is the nature and factors of educational crises in Behira’s secondary schools?
- 2- What are the skills that should be found for secondary schools’ managers in Behira governorate?
- 3- What are the modern administrative trends that should be present to deal with educational crises and develop managers’ skills?
- 4- What are the contemporary world trends and experiences in the field of school crises’ management?
- 5- How far are crisis management skills available for secondary school managers?
- 6- What is the proposed perception to develop school managers’ skills on crisis management?

Sample of the Study: The sample of the study consists of 81 male and female managers of general secondary schools (males/females).

Methodology: The researcher used the descriptive analytical method

Tool of the Study: The researcher used questionnaires including 70 phrases distributed on six main sections answered on according to the following system (usually – sometimes – rarely).

Statistical Treatment: The researcher used the statistic package: spss to perform the following statistic treatments:

Kendall’s tau-b to count content validity and internal validity, Alpha Cronbach’s coefficient to determine standard content validity, Spearman-Brown correlation coefficient, Guttman Scale, frequency and percentages, K^2 test to study difference significance between responds of school managers to questionnaire sections and contents, means and relative weights, t-test for two unrelated means, one-way ANOVA analysis and Scheff’e test for multiple comparisons among opinion means for school managers in the questionnaire.

Objectives of the Study: Determine the most important skills that should be found in school managers, ways of developing them, obstacles facing managers

The Most Significant Results:

- 1- Results showed that the most frequent crises were:
 - Physical violence among students themselves.
 - School's affected by rains and floods using arithmetic mean.
 - Parents' violence towards managers or teachers.
 - Parents' violence towards managers or teachers.
- 2- The least frequent crises:
 - Students or teachers Assassination.
 - Terrorist attacks.
 - Drug dealing and abuse among students.
- 3- The most strategic planning skills were:
 - Depending on protective procedures to prevent crises.
 - Restoring morale of the employees during crises
- 4- There is no statistically significant difference at level 0.05 between general secondary education teachers' opinion averages in the reality of developing crisis management skills in Behira according to gender (males/females) so the study accepts this first hypothesis of the study
- 5- There is no statistically significant difference at level 0.05 between general secondary education teachers' opinion averages in the reality of developing crisis management skills in Behira according to qualification (educational/non-educational) so the study disagrees with this second hypothesis of the study and agrees with the alternative one that says: "There is no statistically significant difference at level 0.05 between general secondary education teachers' opinion averages in the reality of developing crisis management skills in Behira".

محافظة البحيرة
مديرية التربية والتعليم
إدارة الأمن

السيد الأستاذ / مدير عام (جميع الإدارات) التعليمية

تحية طيبة وبعد..

وافقت إدارة الأمن بمديرية التربية والتعليم على قيام
الباحث / توفيق السيد علي حماد - المسجل لدرجة الماجستير
في التربية بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية
التربية جامعة الإسكندرية على تطبيق أدوات البحث الخاص بها وعنوانه
" تطوير مهارات إدارة الأزمات لدي مديري مدارس الثانوية العامة "
برجاء من سيادتكم تسهيل مهمته على أن يكون ذلك تحت إشراف
مدير المدرسة والمعنيين وبما لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية مع
مراعاة الضوابط الخاصة بتقييم درجة سرية البيانات والمعلومات المتداولة
وموافقة مفردات العينة وعدم استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض
أخرى غير أغراض هذه الدراسة مع التأكد من شخصية الباحث .

مرسل لسيادتكم للعلم واتخاذ اللازم
وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

تحريراً في ٢٠١٤/٨/١٤

مدير إدارة الأمن

نصر موسى سليمان

وكيل الوزارة
مدير المديرية



د/ إبراهيم عبد العزيز القداوي



رؤية الكلية

كلية التربية جامعة الاسكندرية مؤسسة تربوية رائدة في قيادة تطوير التعليم محلياً وقومياً وهي مركز للأنشطة المحفزة على تنمية الكوادر التربوية والمعرفة العلمية والارتقاء بالمجتمع في إطار مطالب العصر ومتغيراته



كلية التربية

مكتب الوكيل

للدراسات العليا والبحوث

السيد الأستاذ / مدير الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء - محافظة البحيرة (دمنهور)

تحية طيبة وبعد،،

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث / توفيق السيد على حماد ، المسجل بدرجة الماجستير في التربية بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية- جامعة الإسكندرية ٢٠١١/٦/١٤ موضوع بحثه بعنوان (تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة (دراسة ميدانية)) وذلك لتطبيق أدوات بحث الطالب (استبيان) حول تطوير مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس الثانوية العامة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،

مدير إدارة الدراسات العليا

١

عميد الكلية

الموظف المختص

٥

حرر ف... ٢٠١٤/٨/٤

رسالة الكلية

تلتزم الكلية باستيفاء معايير الجودة في:

- ١- إعداد وتنمية المربي المصري المتمكن من أدوات مهنته.
- ٢- تطوير معرفة علمية رصينة وتوظيفها في الارتقاء المستمر بالعمل التربوي.
- ٣- الإسهام في دفع عجلة التطوير والتنمية المجتمعية.

فاكس: ٤٨٦٥٦٧١ . مباشر: ٤٨٤٠٩٠٥ . بريد إلكتروني: Alx_education@yahoo.com



قرار رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء
بالتفويض

رقم (٩٧٧) لسنة ٢٠١٤

في شأن قيام الباحث / توفيق السيد على حماد - المقيدة لدرجة الماجستير في التربية بقسم الإدارة التربوية وسياسات التطعيم - كلية التربية - جامعة الإسكندرية - بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة "دراسة ميدانية")

رئيس الجهاز

- بعد الإطلاع على القرار الجمهوري رقم (٢٩١٥) لسنة ١٩٦٤ بشأن إنشاء وتنظيم الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (مادة ١٠).
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (٢٣١) لسنة ١٩٦٨ في شأن إجراء الإحصاءات والتعدادات والاستفتاءات والاستقصاءات (مادة ٢).
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (١٣١٤) لسنة ٢٠٠٧ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات.
- وبعد الإطلاع على مذكرة العرض على رئيس الجهاز وموافقة سيادته على ما ورد بها.
- وعلى كلية التربية - جامعة الإسكندرية الوارد للجهاز في ٦/٨/٢٠١٤.

قرر

- مادة ١: يقوم الباحث / توفيق السيد على حماد - المقيدة لدرجة الماجستير في التربية بقسم الإدارة التربوية وسياسات التطعيم - كلية التربية - جامعة الإسكندرية - بإجراء الدراسة الميدانية المشار إليها عالية.
- مادة ٢: تجري الدراسة على عينة حجمها (٩٧) سبعة وتسعون مفردة من السادة مديري مدارس الثانوي العام (رسمى - تجريبى - خاص) بمحافظة البحيرة.
- مادة ٣: تجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة طبقا للاستمارة المعدة لهذا الغرض والمعتمدة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وعدد صفحاتها ٦ صفحات (ستة).
- مادة ٤: تقوم مديرية التربية والتعليم بمحافظة البحيرة وتحت إشراف إدارة الأمن بها - بتيسير إجراء الدراسة الميدانية - على أن تقوم المديرية بتحديد الإدارات التعليمية وكذا أسماء المدارس محل الدراسة - مع مراعاة الضوابط الخاصة بتقييم درجة سرية البيانات والمعلومات المتداولة مسبقا بمعرفة كل جهة طبقا لما جاء بخطة الأمن بها.
- مادة ٥: يراعى موافقة مفردات العينة ومراعاة سرية البيانات الفردية طبقا لاحكام القانون وعدم استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض أخرى غير أغراض هذه الدراسة.
- مادة ٦: يجري العمل الميداني خلال شهرين من تاريخ صدور هذا القرار.
- مادة ٧: يوافق الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بنسخة من النتائج النهائية لهذه الدراسة.
- مادة ٨: ينفذ هذا القرار من تاريخ صدوره.

صدر في: ١٠ / ٨ / ٢٠١٤

أحمد عطية محمد
مدير عام الإدارة العامة للأمن





الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء

القيود: ٦٥٥

التاريخ: ٨/١١/٢٠١٤

الموضوع:

المرفقات:

السيد الاستاذ الدكتور/ عميد كلية التربية جامعة الإسكندرية

تحية طيبة وبعد ،،،

بالإشارة لكتاب سيادتكم الوارد للجهاز في ٢٠١٤ / ٨ / ٦ ومرفقاته بشأن طلب الموافقة على قيام الباحث / توفيق السيد على حماد - المقيدة لدرجة الماجستير في التربية بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية - جامعة الإسكندرية بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (تطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة "دراسة ميدانية"). وذلك وفقا للإطار المعد لهذا الغرض.

يرجى التكرم بالإحاطة بأن الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء يوافق على قيام الباحث / توفيق السيد على حماد - بإجراء الدراسة الميدانية المشار إليها بعالية وفقا للقرار رقم (٩٧٧) لسنة ٢٠١٤ اللازم في هذا الشأن وعلي أن يوافي الجهاز بنسخة من النتائج النهائية كاملة فور الانتهاء من إعدادها طبقا للمادة رقم (٧) من القرار .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

أحمد عطية محمد
مدير عام الإدارة العامة للأمن

University of Alexandria
College of Education
Educational Administration and
Policy Education Department



**The development of crisis management skills of public Secondary schools
managers Behira Governorate "field study"**

Submitted by researcher

Tawfik El-Said Ali Hammad

To obtain a master's degree in education

Specialized in educational administration and education policies

Supervision

Prof. Dr. Adel El-Said El-Gendy

**Professor in the department of Educational
Administration and education policies**

**College of Education, University of
Alexandria**

Dr. Asmaa Muhammad Qutb

**Educational administration and education
policies teacher**

College of Education, University of Alexandria