

الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين  
وكيفية إدارتها من وجهة نظر المديرين

إعداد

حسن محمد أحمد هلالي

إشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في التربية

تخصص إدارة تربوية

كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

عمان - الأردن

أيلول، ٢٠٠٩

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ "

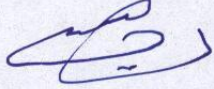
(المجادلة، آية ١١)

صدق الله العظيم

## التفويض

أنا الطالب حسن محمد هلالي، أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا  
بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص  
عند طلبها.

الاسم: حسن محمد أحمد هلالي

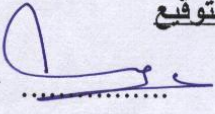
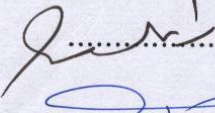
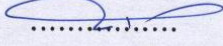

التوقيع: 

التاريخ: 2009/9/14م

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت أطروحة الدكتوراه للطالب/ حسن محمد احمدهالي بتاريخ: 2009/9/8 م  
وعنوانها " الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين وكيفية  
إدارتها من وجهة نظر المديرين".

وقد أجيّزت بتاريخ: 2009/ 9 /14 م

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
 رئيساً	الدكتور عاطف مقابله
 عضواً ومشرفاً	الأستاذ الدكتور راتب السعود
 عضواً	الدكتور احمد الكيلاني
 عضواً	الدكتور محمد عاشور

## شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، اما بعد:

فبعد أن شاء الله سبحانه وتعالى لهذه الأطروحة أن ترى النور، أجد لزاما علي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور / راتب السعود الذي أشرف على هذا العمل ولم يبخل علي بجهد أو نصيحة، وكان مثالا للعالم المتواضع، حيث قدم لي كل الدعم والتشجيع، وزودني بالمراجع والآراء السديدة، وشاركني بجهده المتواصل، وإرشاداته الدقيقة، ومناقشاته السديدة، وعاش معي خطوات بناء الأطروحة خطوة خطوة. فمن علمه اغترفت، وإرشاداته اهتديت، فله مني كل الوفاء والحب مدى الحياة.

ويسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور: عاطف مقابلة و الدكتور: محمد عاشور و الدكتور: أحمد الكيلاني الذين تفضلوا بمناقشة الرسالة وإبداء الملاحظات القيمة التي جاءت إثراء لها.

كما أتقدم بالشكر الخاص والتقدير الكبير إلى كل أستاذ علمني حرفاً في كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا في جامعة عمان العربية.

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساعد على إظهار الأطروحة بصورتها الحالية، وأخص بالذكر مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين.

كما أتقدم بالشكر الجزيل من أعضاء لجنة التحكيم الذين أسهموا بجهودهم ومعلوماتهم في بناء أدوات الدراسة.

## الاهداء

إلى الروح التي ستبقى دائماً بين جوانحي رمز العزم والعزيمة والتحدي  
المرحوم والدي العزيز

إلى من غرست في قلبي الأمل وحب الحياة. فمن أجلها صممت أن أسلك سبل العلم والعلماء، رغم طول  
الطريق الموحش المظلم. كثير المفاجآت والتحديات والأزمات  
المرحومة والدي

إلى رمز العطاء والتضحية والفداء، إلى مدرسة الايثار والصبر  
إلى من وقفت بجانبني وقاسمتني عناء البحث طيلة مشواري العلمي  
إلى من حملت عبء المسؤولية في تربية ابنائي طيلة فترة دراستي  
إلى وردتي وياقوتتي وريحانتي، رفيقة دربي  
زوجتي الحبيبة

إلى من وجدت نفسي بهم ولهم ومعهم أبنائي الأعزاء  
محمد ، تسنيم ، أسماء ، معاذ ، سندس ، سلسبيل

ألى النجم المضيء في سمائي  
إلى من علمني الحكمة في مواجهة الأزمات، وحل المشكلات ، والقدرة على التحديات شيخخي  
المرحوم سعيد بلال

إلى من كان أستاذاً ثم زميلي وقدوتي في التعلم والتعليم، ولم يبخل علي بالنصح والإرشاد، وغرس  
في قلبي عزيمة طالب العلم، و حب الدراسة من التوجيهي حتى الدكتوراة  
الاستاذ الدكتور معين جبر

إلى من استقبلوني وأكرموني في بيوتهم طيلة غيابي عن الوطن  
ابن أخي هشام سالم وابن عمي سليم بن عيد الهلالي

## فهرس المحتويات

ز	فهرس المحتويات
ي	الملخص
ل	Abstract
١	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها
٧	مشكلة الدراسة:-
٧	هدف الدراسة وأسئلتها:-
٨	أهمية الدراسة:-
١٠	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
١١	أولاً: الأدب النظري:-
٤٦	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:
٦٠	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
٦١	منهج الدراسة:
٦١	مجتمع الدراسة:
٦٢	عينة الدراسة:
٦٣	أداة الدراسة:
٦٤	إجراءات الدراسة:
٦٧	الفصل الرابع نتائج الدراسة
٦٨	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على:
٨٧	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على:
١٢٠	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
١٢٥	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
١٢٦	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة
١٣٢	ثانياً: التوصيات:
١٣٤	المراجع
١٣٤	(أ) المراجع العربية:

١٤٠ .....: ( ب ) المراجع الأجنبية:

١٤٢ .....الملاحق.



## قائمة الجداول

الرقم	محتويات الجدول	الصفحة
١	توزع مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس في محافظات شمال فلسطين.	٨٣
٢	توزع عينة الدراسة وفق مديرية التربية والتعليم والجنس في محافظات شمال فلسطين.	٨٤
٣	الانتهاكات الإسرائيلية لقطاع التربية والتعليم حتى نهاية شهر ٣ من العام ٢٠٠٧.	٩١
٤	النسب المئوية والتكرارات للالتزامات التربوية التي تواجه المدارس الثانوية العامة في فلسطين	٩٣

## قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
١	دورة حياة الأزمة.	٤٨
٢	مراحل تطور الأزمة التعليمية.	٥١
٣	الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين	٩٢

## قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
١	كتاب تسهيل مهمة من رئيس الجامعة إلى وزيرة التربية والتعليم الفلسطينية	١٩٥
٢	كتاب موافقة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لتطبيق الدراسة في مدارس العينة	١٩٦
٣	كتاب تسهيل مهمة في محافظة نابلس لتطبيق الدراسة في مدارس المحافظة	١٩٧
٤	أداة جمع البيانات ( دليل المقابلة)	١٩٨
٥	اقتراحات وتوصيات	٢٠٥
٦	هيئة تحكيم أداة الدراسة	٢٠٦

## الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين

وكيفية إدارتها من وجهة نظر المديرين

إعداد

الطالب حسن محمد هلاي

إشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرّف الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهة نظر المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها في شمال فلسطين والبالغ ١٩٦ مديراً و١٨٦ مديرة بمجموع (٣٨٢)، وتم اعتماد المنهج النوعي من خلال مقابلة أفراد العينة البالغ عددها (٥٠) مديراً ومديرة في محافظات شمال فلسطين لملاءمتها لهذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- إن الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين، تنقسم إلى قسمين، أولهما أزمات عامة تتمثل في أزمة الاحتلال، وأزمة المنهاج، وأزمة المعلمين، وأزمة الطلبة، وأزمة العلاقة مع المجتمع المحلي، وأزمة البناء المدرسي، والقسم الثاني أزمات خاصة، ذات علاقة بكل مديرية على حدة.
- يعتمد مديرو المدارس الثانوية العامة ومديراتها أساليب تقليدية في إدارتهم للأزمات من خلال محاولة السيطرة على الأزمة قدر الإمكان، وإحاطتها بقدر من السرية، وحلها وتجاوزها بأقصى سرعة ممكنة.
- يطالب مديرو المدارس الثانوية العامة ومديراتها، بصلاحيات أوسع، بخاصة لإدارة الأزمة دون الرجوع إلى مديرية التربية، لحظة وقوع الأزمة، وإخراج المدرسة الفلسطينية من دائرة الصراع والاختلاف الحزبي والسياسي.

وفي ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة، فقد أوصى الباحث بضرورة

- اعتماد وزارة التربية والتعليم، ووحدة إدارة الأزمات في الوزارة، وقسم إدارة الأزمات في كل مديرية تربية، وفريق إدارة الأزمات في كل مدرسة.
- تصميم برامج تدريبية لإدارة الأزمات لمديري المدارس ومديراتها، والإفادة من التقنيات الحديثة، وشبكة المعلومات الدولية، وتطوير مواصفات بناء المدارس.
- ضرورة إشراك قطاعات واسعة من المجتمع المحلي في التخطيط للأزمات وإدارتها.
- تحييد المدرسة عن كافة أشكال الصراعات والاختلافات؛ السياسية أو الحزبية، أو العائلية، لما لها من آثار سلبية مدمرة على مسيرة التعليم في فلسطين.

**Educational Crises of Public Secondary Schools in Palestine and Means  
of Management as Perceived by  
School Principals**

**By:**

**Hassan M. Hilali**

**Supervisor:**

**Professor Rateb Al-Saud**

## **Abstract**

This study sought to identify the educational crises of public secondary schools in Palestine and ways of management as perceived by school principals. In order to achieve the aim of the study, the researcher used the qualitative method, by conducting interviews with the 20 participants (males and females) of the study. The sample represented all the principals of the schools in the Northern Governorates of Palestine. The study revealed the following results:

- The educational crises in Palestinian public secondary schools are two types: First, general crises including occupation crises, curricula crises, teachers crises, students crises, interrelationship with the local community, the school premises. Second, special crises related to each directorate separately.
- Public secondary school principals depend on traditional methods in crises management, through attempting to control the crises as much as possible, keeping them confidential and solving them as quickly as possible.
- Secondary school principals demand broader authority especially in crisis management without referring to the directorate of education at the time of its occurrence. They also ask for neutralizing the Palestinian school from partisan and political differences and conflicts.

In the light of the study findings, the researcher recommended adopting a long-term training program for school principals by the Ministry of Education, and providing schools with emergency plans to be applied in cases of emergency or unexpected events. Schools also have to be trained for this purpose. Further, the researcher recommended introducing a unit into the school curriculum to teach students how to act in times of crises. In addition, large sectors of the local community should be involved in crisis management and planning, mainly parents. Finally, the researcher suggested that the Palestinian schools be neutralized from all forms of political struggles and partisan and family differences which have destructive effects on the course of education in Palestine.

# الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

شهد الربع الأخير من القرن العشرين تقدماً ملحوظاً في جميع مجالات الحياة البشرية. وكان ذلك نتيجة حتمية للثورة التكنولوجية، التي دفعت إلى التسارع المعرفي المستمر، مما أوجب التكيف مع هذه التغيرات بشكل يؤثر إيجاباً في المؤسسات المجتمعية بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، الأمر الذي فرض نفسه، مما أدى إلى تطوير طرق وأساليب جديدة في ممارسة الإدارة التربوية داخل المدرسة. ومعلوم أن المدرسة تعتبر ميداناً تربوياً هاماً، حيث تتمحور حولها جميع متطلبات التغيير الواجب إتباعها مع جميع عناصر العملية التربوية، وما تواجهها من أزمات تنشأ بين الحين والآخر نتيجة عوامل عديدة. وتمثل المدرسة قطاعاً هاماً وأساسياً في أي مجتمع، إذ يقع على عاتقها حفظ أفراد المجتمع، من المؤثرات السلوكية السلبية؛ لكونها تصدر السلوك الإيجابي، وتسهم في تغيير المجتمع، ومن ثم فإن بعض السلوكيات المنحرفة أصبحت تنتقل من المجتمع إلى المؤسسات التربوية: (المدارس، والمعاهد، والجامعات) مهددة بذلك صرح التعليم، الذي يعتبر صمام الأمن القومي الحقيقي للأمة، وحماية المتعلمين فيها في كل المراحل التعليمية. وتمثل الأزمات التي تمر بها المدرسة نقطة حرجة، جعلت بعض المديرين في كثير من الأحيان يفقدون القدرة على احتوائها، والتعامل معها، واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها، الأمر الذي أدى إلى إعاقة المدرسة من تحقيق أهدافها (الأعرجي، ٢٠٠٠).

وتتأثر المدارس بأزمات عدة، من أخطرها: ظاهرة التسرب، وتدني التحصيل العلمي، والانحرافات السلوكية المتمثلة في العنف المدرسي، والإرهاب، وإدمان طلبة المدارس على المخدرات، وتعاطي الكحول، والتدخين.

ويعد العنف المدرسي على الصعيد الدولي، من أكبر الأزمات التي تواجه المدرسة، خاصة عندما يصل هذا العنف إلى درجة سقوط ضحايا. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، تم رصد (٥٩٩٠٠٠) حالة اعتداء جسدي أو لفظي أو كليهما ضد الطلبة والمعلمين في الفترة (١٩٩٦-٢٠٠٠). وفي إنجلترا، تعرض (٨٥٠٠٠) طالب للعنف المدرسي خلال الأعوام (٢٠٠٠-٢٠٠٢)، مما أدى ذلك إلى تعريض أهداف المدرسة للخطر، وحداً من قدرتها على الاندماج، والتأقلم مع المجتمع المحيط بها (Schonfeld, ٢٠٠٣).

وعلى الصعيد العربي تعددت أنواع الأزمات التربوية؛ ففي مصر، انتشرت ظاهرة التدخين بين طلبة المدارس الثانوية بنسبة ٤٧%، وبلغت نسبة امتلاك الأدوات الحادة بينهم ٣٣%، واتسعت دائرة العنف ضد المعلمين فبلغت ٣٤%، وبلغت النسبة المئوية للمشاجرات داخل غرفة الصف حوالي ٦٠%، أما حوادث السرقة فتصل إلى ٨٠%، ويشير هذا إلى حقيقة قد تحول المدرسة إلى ساحة لممارسة العنف، واستخدام الأدوات الحادة؛ لذا وجب الاعتراف بشجاعة أديبة أن هناك أزمات سلوكية بشعة بدأت في الانتشار بين التلاميذ في المدارس، وتشير الدراسة إلى أن المدرسة ليست المكان الملائكي الآمن، كما كانت في الماضي (كامل، ٢٠٠٤).

وتختلف الأزمات التي تواجه المدارس المعاصرة في أسبابها، ومستويات حدتها، وتأثيرها، ودرجة تكرارها، مما يجعل منها ظاهرة حية، لا يمكن تجنبها، أو القضاء عليها نهائياً، ولكن يمكن الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات باستخدام عمليات منهجية علمية مثل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والقيادة في الأزمات، والنظام، والاتصال، ونظام المعلومات، واتخاذ القرارات، وتقويم الأزمات، مما يجعل من إدارة الأزمات مطلباً ملحاً للتعامل معها. (التميمي ١٩٩٨ و Burnet ١٩٩٨)

وتلعب الأزمات في المؤسسة التعليمية دوراً بارزاً وفعالاً، نتيجة التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة مما يؤثر فيها وفي كيانها وقيمها وأفرادها وممتلكاتها سلباً (الدهان، ١٩٨٩)، الأمر الذي يتطلب مواجهتها من أجل احتوائها، والإفادة منها باعتبارها فرصاً لتعلم أساليب حديثة في الإدارة مثل الإدارة بالأزمات.

ويرى الهزايمة (٢٠٠٤) أن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات منها ما يتعلق بسوء الفهم، والإدراك، والتقدير، والتصميم، من قبل مديري المدارس ومديراتها، ومنها ما يتعلق بنمط الإدارة العشوائية، والأخطاء البشرية المتعددة، النابعة من سلوكيات الإدارة المدرسية. ويشير الرازم (١٩٩٥) إلى أن الأزمة في المدارس تنشأ نتيجة أسباب مباشرة، وأخرى متراكمة، قد تكون إنسانية، نابعة عن سوء الفهم والإدراك، وحب السيطرة، وتعارض الأهداف في المصالح والإدارة، وقد تكون إدارية واستراتيجية نابعة من حجم المؤسسة واتساعها، مما يؤدي إلى ترهلها وضعف الاتصالات الإدارية فيها، وقد تكون ذات علاقة باختيار المعلمين والمديرين والموظفين في تلك المدارس ناشئة عن غياب التحفيز المادي والمعنوي، وكذلك التساهل في أخطاء العاملين، مما يتطلب إدارة الأزمات بطرائق تتناسب مع حجمها ونوعيتها. وأكد الهزايمة أن إدارة



الأزمات تمتاز بقيمة جديدة، تتمثل في تعزيز الأخلاق العليا، من خلال: المثل، والقيم، والعادات، والتقاليد، والعقائد السائدة في ثقافة المدرسة.

ويرى البزاز (٢٠٠١) أن الأزمات ذات الخصائص المتشابكة، والمفاجئة، والمتداخلة، تمثل سلسلة من الأحداث التي تؤدي إلى زيادة التصعيد، وفقدان الثقة بين الأطراف، مما ينشأ عنها حتمية المواجهة لتحديد المصير، ويجعل منها نقطة حرجة، وحاسمة تجعل المديرين في كثير من الأحيان، يفقدون القدرة على الاحتواء، والتعامل مع الأزمة، أو توظيفها، أو التحكم فيها.

وأشارت العديد من الدراسات إلى أن بعض المديرين يتعاملون مع الأزمات التي تواجههم بطريقة عشوائية؛ مما قد يتسبب في إحداث خسائر بشرية ومادية، ربما تهدد كيان المدرسة (William, D., ١٩٩٨). وفي المقابل أشارت بعض الدراسات الأخرى، إلى أن المديرين الذين يعالجون الأزمات التي تواجههم بطرائق علمية، تسهم في استيعابها والحد من أثارها السلبية، والسيطرة عليها (عبد الهادي وعبد المجيد، ١٩٩٥).

ويشير التميمي (١٩٩٨) إلى وجود أزمات عديدة تواجه مديري المدارس، في مجال التعليم منها: حدوث شجار بين مجموعتين من الطلبة داخل الحصة في اثناء وجود المعلم، وتقصير بعض المعلمين المناوبين في واجبهام أثناء الفرصة، ونقل أحد المعلمين من المدرسة دون إحضار البديل، وتدني التحصيل العلمي لدى الطلبة في مادة أحد المعلمين، واكتشاف تسرب أسئلة امتحان أحد المعلمين، ورفض أحد المعلمين تقديم خططه المدرسية، وسماح أحد المعلمين لأحد الطلبة بالتدخين داخل الصف، ومعارضة أحد المعلمين للمشرف في أثناء دخوله الصف أمام الطلاب، وتسبب أحد المعلمين في تأخير عودة الرحلة المدرسية دون علم الإدارة، واكتشاف علاقة غير أخلاقية بين المعلم وأحد الطلاب، وقيام المعلم بسلوك مشين أثناء رحلة مدرسية، وإهمال بعض المعلمين في أداء واجباتهم في أثناء المراقبة، وفقدان أوراق الامتحان النهائي، وترويج أحد المعلمين مواد إباحية داخل المدرسة، وكشف أحد المعلمين يتعاطى المخدرات داخل المدرسة، وترويج أحد المعلمين الدروس الخصوصية داخل الصف، وتكرار غياب أحد المعلمين عن الدوام دون عذر أو علم مسبق، واعتداء مجموعة من الطلبة على أحد المعلمين.

ويحتاج مديرو المدارس إلى منهجية تشخيص للأزمات، من خلال المعرفة والممارسة، والخبرة أهمها:

وفرة المعلومات، والبيانات أمام متخذي القرار، حيث تعتبر عملية التشخيص المفتاح الحقيقي للتعامل مع

الأزمة، ودونها يصبح التعامل مع الأزمات عملية ارتجالية انفعالية ليس غير، ويؤكد فرج (٢٠٠٦) أن الحل الوحيد للخروج من الأزمات التربوية، والمشكلات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، ومشكلات الانتماء، والدين داخل المجتمع، والعلاقات الخارجية داخل الوطن، وكذلك بيننا وبين الغرب. والمخرج من المشكلات الداخلية التي تواجهها، والتي تعيق بيننا وبين وجود مشروع قومي، ووحدي عربي وإسلامي هو إحداث ثورة ثقافية جديدة اسمها المنهجية العلمية (Scientific Methodology)، لكونها تعتمد أساساً على العلم، وتنظيم الخدمات، والأداء بدلاً من العشوائيات في الأداء العام والخاص، مؤكداً على مفهوم المنهجية، بأنه العلم المبني على الدليل، على أن تكون في يد الجميع، لكونها الخيط في بداية الطريق الذي سيخرج من التيه في الوضع الراهن، مما يجعل من إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية مطلباً ملحاً، للتعامل مع تلك الأزمات.

وتعتبر المدرسة الثانوية هي الممثل الحقيقي للمراهقين، وتلعب دوراً بارزاً في احتضانهم، وتعويضهم عن الحنان الذي فقده في الأسرة والمجتمع، كما تمد يد العون لهم بحل مشكلاتهم، بما يفرض على الإدارة المدرسية أن تكون قادرة على حل المشكلات، ومواجهة الأزمات، بعقلية متفتحة، وصدر رحب، ومهارة عالية، وخبرة متراكمة و متميزة، إن مرحلة المراهقة المتأخرة تشمل طلبة المدارس الثانوية، إذ يشكل المراهقون أزمة على مدارسهم، أكثر من الأسرة والمجتمع، لأنهم يمكثون أطول فترة زمنية فيها مجتمعين، مما يجعلهم يواجهون جميع المشكلات والأزمات في آن واحد. وأشار عاقل (١٩٩٧) إلى أن القلق، والخوف الشديدين، يستحوذان على حياة المراهقين، ويستبدان بهم، أكثر في المدارس، من خلال المشكلات التي تعصف بحياة المراهق، ومنها ظهور (الأنا) ونموها باعتبارها مرحلة الولادة النفسية الجديدة؛ فالمراهقون ينقلون إلى المدرسة كل ما يشعرون به من آلام وآمال ونقمة وانحراف، وسلوكات سلبية، ومشكلات أسرية واجتماعية، وكل ما تنطوي عليه جوانحهم، ويفرغون شحناتهم في المدرسين والإدارة المدرسية، لذلك نجد أن سلوك المراهقين يميل إلى النزعة العدائية للمعلم والإدارة المدرسية، والاحتفاظ بالعناد، والمناوأة، والغيرة الشديدة، وعدم الانضباط الأمر الذي يخلق أزمات ليس لها حدود، ولا نهاية، إضافة إلى ما يحمله المراهق من مشكلات أخرى مثل الطموح إلى التحرر من القيود، والتعليمات والانضباط، على الرغم من إدراكه للعجز الكامل بالنسبة للأمور المادية، التي تحتاج إلى قرار.

أمّا على الصعيد الفلسطيني، فيرى جبر (٢٠٠٢) أن فلسطين التي عاشت ظروفها خصوصيتها، تأثرت

بعوامل سياسية نتيجة الاحتلال الإسرائيلي لأراضيها، وبخاصة بعد حرب حزيران (١٩٦٧)، حيث عمدت سلطات الاحتلال إلى انتهاج سياسة ضرب البنية التحتية لنظام التعليم التقليدي، الذي كان سائداً فيها، فوضعت العراقيل أمام تطوره من خلال فرض القيود العسكرية المختلفة، وما تزال تمارس كثيراً من الإجراءات التي تعرقل المسيرة التعليمية، مثل: وضع الحواجز على الطرقات الرئيسة للفصل بين المدين الفلسطينية، وإعاقة المعلمين والمعلمات من الوصول إلى مدارسهم، في كثير من الأحيان، والاجتياحات المتكررة للمدن والقرى والمخيمات الفلسطينية، واعتقال كثير من المعلمين والطلبة، مما أدى إلى إيجاد أزمات مستمرة، داخل المؤسسات التعليمية في فلسطين، ولا تزال المدرسة الفلسطينية تعاني من حجم العنف الذي تولّد بفعل الاحتلال، خاصة ذلك العنف الجسدي اليومي الذي ينشأ بين الطلبة الذين خرجوا للحياة والتحقوا بالمدرسة في ظل الانتفاضتين الأولى والثانية. ولعل من أبرز الأزمات وأحدثها هو قصف المدارس الفلسطينية ومحوها أثناء الحرب على غزة خلال شهر شباط ٢٠٠٩، حيث دمرت ثلاث وعشرون مدرسة، وعطلت مسيرة التعليم في جميع مدارس غزة لمدة شهر تقريباً، وتلا ذلك انهيار أرضية صف مدرسي في مدينة القدس نتيجة للحفريات الإسرائيلية تحت المسجد الأقصى .

وتزايد العنف في المدرسة الفلسطينية إلى درجة حضور الشرطة على مداخل المدارس وبخاصة في المدين؛ لمنع حدوث اقتتال بين الطلبة؛ حتى إن العديد من مديري المدارس اضطروا إلى استدعاء الشرطة، طالبين منها الحضور إلى المدرسة؛ للمساعدة في فض الاشتباكات التي تحدث بين مجموعات من الطلبة وبأعداد كبيرة ولم يقتصر - العنف المدرسي على هذا الحد فقط، بل تطور ورُفعت (٢٩) قضية ضد معلمين مارسوا العنف بشكل قاسٍ على الطلبة، وأدى إلى إصابتهم إصابات مختلفة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩) و(وزارة الداخلية، ٢٠٠٨).

وبناءً على ما تقدم، فإن هذه الدراسة تتناول الازمات التربوية في المدارس الثانوية الفلسطينية، باعتبارها تعاني من أزمات عميقة، ومتنوعة، ومتعددة الأسباب، والمصادر. لذلك فإن محاولة التركيز على ما تواجهه هذه المدارس من أزمات، والطرق التي يستخدمها مديرو ومديرات هذه المدارس، والاقتراحات التي يمكن أن تضمن حلولاً آمنة لمثل هذه الأزمات، جميعها تُشكل أساساً متيناً لإجراء هذه الدراسة.

## مشكلة الدراسة:-

نظراً للظروف الخاصة التي تمر بها فلسطين، ولأن المدرسة الثانوية من أكثر المدارس تركيزاً واهتماماً واستحواداً على أفكار المجتمع الفلسطيني، ومن خلال رؤية الباحث ومشاهداته للأحداث اليومية التي تُمارس في المدرسة الثانوية من حيث المشكلات التي تنشأ بين الطلبة أنفسهم أو بين الطلبة والمعلمين؛ لطبيعة الجيل والمرحلة العمرية للطلبة، أو بين المعلمين أنفسهم أحياناً، كما أن معاشية الباحث لآثار الاحتلال الإسرائيلي على التعليم المدرسي، والمعاناة التي يسببها لجهاز التربية والتعليم، فإن الباحث يستشعر صعوبات وأزمات حقيقية تمر بها هذه المدارس، وأصبحت دراسة هذه الأزمات المتزايدة يوماً بعد آخر أمراً ملحاً في محاولة لاقتراح الحلول التي تجنب المدرسة الثانوية الفلسطينية أزمات هي في غنى عنها، وتركيز الاهتمام على نوعية تعليم جيدة، حتى في ظل ظروف يصعب تحقيق ذلك فيها، وقد شكّل كل هذا لدى الباحث دافعاً لدراسة الأزمات التربوية في فلسطين، وكيفية إدارتها.

وعليه، فإن الغرض من هذه الدراسة يتحدد في السؤال التالي:

ما الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهة نظر المديرين ؟

هدف الدراسة وأسئلتها:-

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي- الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في شمال فلسطين، وتحديد كيفية إدارتها من وجهة نظر المديرين ، وتقديم المقترحات المناسبة لإدارتها، وذلك من خلال السعي للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما الأزمات التربوية التي تواجهها المدارس الثانوية العامة في شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين ؟
- ٢- ما الطرائق المتبعة في إدارة الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين ؟
- ٣- ما الحلول المقترحة لإدارة الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين ؟

## أهمية الدراسة:-

- تبرز أهمية الدراسة الحالية في أنها تضيف بعداً معرفياً جديداً، بسبب عدم وجود دراسات أجريت في فلسطين (في حدود علم الباحث)، حول إدارة الأزمات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. ويؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد الجهات الآتي ذكرها:
- المعلمين والمعلمات في الإلمام بالقدر الكافي من معرفة الأزمات التي تمر بها المدرسة الثانوية الفلسطينية، وكيفية التعامل معها وإدارتها.
  - المديرين والمديرات في كيفية إدارة الأزمات التي تمر بها مدارسهم، لتشكيل لهم دليل عمل أثناء إدارتهم للمدرسة، خاصة في ظل طوارئ أو مواقف غير عادية.
  - وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين في انتهاج أساليب علمية في إدارة الأزمات التربوية في المؤسسات الفلسطينية التعليمية أو إعداد مواد تدريبية لمديري المدارس ومعلميها في إدارة الأزمات التربوية من حيث التعريف أو من حيث الممارسة.
  - مديري المدارس حديثي التعيين، والذين يتوقع لهم مواجهة العديد من الأزمات، فهذه الدراسة تعد مادة تُثري معرفتهم بالأزمات، وتؤهلهم للاستعداد لإدارتها وطرح الحلول المناسبة، قبل حدوث الأزمة أحياناً.

## تعريف مصطلحات الدراسة:-

فيما يلي تعريف لمصطلحات الدراسة:

## الأزمة التربوية:-

هي موقف مفاجئ وضاغط، ويكون مصحوباً بقدر من التوتر والخروج عن نطاق السيطرة والتحكم، وقلة الوقت المتاح لاتخاذ القرار تجاه هذا الموقف، ويمثل تهديداً يمنع المدرسة أو يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، ويتطلب إجراءات سريعة و فورية للحيلولة دون تفاقم ذلك الموقف، والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية (العجمي، ٢٠٠٨).

## التعريف الإجرائي للأزمة :

تعرف بأنها موقف او حالة يواجهها متخذ القرار في المؤسسة التعليمية المدرسية تتلاحق فيها الاحداث وتتشابك ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها او على اتجاهاتها المستقبلية وتثير مشكلات لا تكون ردود الفعل العادية مناسبة لها ولهذا يتطلب استحداث طرائق جديدة للتفكير و العمل، وقد ذكر ان هناك ( ١٢٢ ) موقفاً يمكن ان يندرج تحت مصطلح ازمة.

## إدارة الأزمة:

هي استخدام الأساليب المتنوعة، والمتطورة التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية ومديراتها في كيفية مواجهة الأزمات التي تواجههم، وكيفية التعامل معها من خلال المنهجية العلمية الإدارية، القائمة على اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية؛ التي تقلل من الآثار السلبية، ويمكن أن تحقق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، وتزيد من التنسيق بين أعضاء الفريق والهيئات المساندة، والإشراف المباشر على تنفيذ الخطط، وكذلك التحقق من نظام الاتصال الفاعل (أبو قحف، ٢٠٠٢).

## التعريف الإجرائي لإدارة الأزمة:

تعرف بانها نظام أو مجموعة الأطر والأساليب والتدابير التي تتخذ لمواجهة التحديات التي تؤثر بشكل مباشر في مسيرتها وتتطلب مشاركة جميع الأدوات المطلوبة لحل الأزمة التي تواجهها المدرسة بوصفها أزمة تهدد كل الأدوات التي تتكون منها هذه الأزمة التعليمية .

## حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد نتائج هذه الدراسة بما يلي:

١. حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها، في محافظات شمال فلسطين والبالغ عددهم (٥٠).
٢. حدود زمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩).
٣. حدود مكانية: أجريت هذه الدراسة في محافظات شمال فلسطين، وهي: نابلس، وطوباس، وقلقيلية، وطولكرم، وجنين، وسلفيت، وقباطية.
٤. محددات منهجية: تتحدد نتائج هذه الدراسة في استخدام المنهج النوعي وأداة المقابلة، وصدق أفراد العينة في إجاباتهم عن أسئلة المقابلة.

الفصل الثاني  
الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

أولاً: الأدب النظري.

ثانياً: الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري، والدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الأزمات بشكل عام، والأزمات المدرسية بشكل خاص وإدارتها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:-

يتناول هذا الجزء عرضاً لمفهوم الأزمة، وعلاقتها بمفاهيم أخرى، إدارة الأزمات التربوية، والإدارة الموقفية والأزمة المدرسية وخصائصها، ومراحلها، وأسبابها، وكيفية إدارتها.

#### مفهوم الأزمة:-

يرى العماري (١٩٩٩) أن الأزمة تعد طرفاً انتقالياً يتسم بعدم التوازن ، ويمثل نقطة تحول، تتحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير يستند إلى قرار يستثمر الفرصة لتحويل مسار الأزمة بعيداً عن الخطر القادم ، فالأزمة نقطة تحول مصيرية في مجرى حدث ما؛ تتميز بتغيرات كمية ونوعية.

ويشير فنك (Fink, ٢٠٠٢) إلى أن الأزمة هي حالة من عدم الاستقرار ، يحدث فيها تغيير يؤدي إلى نتائج مرغوبة أو غير مرغوبة تنطوي على نقطة تحول في الموقف المفاجئ الذي قد ينتج عنه مخاطر عدة منها :

- تصاعد حدة الموقف .
- التعرض للمراقبة الشديدة من الجهات المعنية والمهتمة .
- التعارض مع العمليات العادية للعمل .
- الإضرار بنتائج أعمال المنظمة بأي صورة من الصور .
- تعرض الصورة العامة الإيجابية للمنظمة ومسؤوليتها للخطر .

ويرى شالوف وآخرون (Shaluf et. al, ٢٠٠٣) أن الأزمة حدث يمكن أن يؤثر في كامل المؤسسة أو بعض من أقسامها أو فروعها ومواقفها؛ مما قد يؤثر سلباً في قدرة الفرد على التفكير والتخطيط والتعامل بفعالية مع هذه المواقف التي تمر بأحداث متتالية لا يمكن التنبؤ بها وهي:



- يعيشون حدثاً فجائياً خاصاً.
  - يدركون الحدث على أنه تهديد ومثير للقلق والغضب.
  - تكون استجابتهم للحدث غير منتظمة وغير فعالة.
  - يقومون بتطوير آليات مواجهة لمعالجة الموقف ومواجهة الضغط الناشئ عنه.
- ويعرف العبوي (٢٠٠٦) الأزمة بأنها موقف محدد يهدد مصالح المؤسسة وصورتها أمام الجماهير، مما يستدعي القرارات السريعة لتصويب الأوضاع، حتى تعود إلى مسارها الطبيعي. وتُعدُّ الأزمة موقفاً نسبياً؛ فما يعد أزمة لجماعة أو فرد قد لا يكون كذلك بالنسبة للآخرين .
- نشأ مفهوم الأزمة (Crisis) في بدايته في نطاق العلوم الطبية، إذ يرجع إلى المصطلح اليوناني (كرينو)، ويعني نقطة تحول، وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً. والأزمة من خلال المعنى الطبي تشير إلى مرحلة تتسم بالتغير لوضع قائم، سواء أكان هذا التغير إلى الأسوأ، أم الأكثر تخلفاً، أم إلى الأفضل أو الأكثر تقدماً. وتمثل الأزمة حالة موضوعية لا تلعب فيها إرادة الأفراد دوراً وتأثيراً، وتعبّر عن نفسها في صورة أعراض خارجية أو مؤشرات خارجية يمكن قياسها (جاد الله، ٢٠٠٨). في حين عرفها العجمي (٢٠٠٨) بأنها موقف مشكل، يتطلب رد فعل من الكائن الحي لاستعادة مكانته الثابتة، وبالتالي استعاد التوازن.
- علاقة مفهوم الأزمة بالمفاهيم الأخرى:**

فيما يلي عرض لبعض المفاهيم، وأوجه التشابه والاختلاف بينهما وبين الأزمة

#### أ. الأزمة كمرادف لمصطلح الكارثة (Catastrophe) :

**الأزمة :** هي وقوع حدث مفاجئ يهدد اسس النظام المدرسي ويكون لزاما على المدير ان لا يدخر شيئاً من الحكمة عند اتخاذ قراراته في ضوء نقص المعلومات وضيق الوقت اللازم لإتخاذ القرار.

**الكارثة :** هي حادثة كبيرة مدمرة وقعت بصورة فعلية ينجم عنها أضرار وخسائر كبيرة في الممتلكات والأرواح وقد تكون طبيعية أوفنية يتسبب فيها الإنسان؛ ويقع خلط بين الكارثة والأزمة، فمع اتفاقهما في كونهما موقفاً مفاجئاً، إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة، قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر

على مصالح الدولة، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية، أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، والكارثة ليست في حد ذاتها أزمة، وإنما قد تنجم عن حدوث كارثة طبيعية كالبراكين، والزلازل والأعاصير، وذلك حينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع، قبل وقوع الكارثة، إلا أنها كانت في حالة سكون ساعد عليها انتشار ظواهر الفساد في المجتمع.

#### ب. الأزمة كمرادف لمصطلح المشكلة (Problem) :

الأزمة : : هي وقوع حدث مفاجئ يهدد أسس النظام المدرسي ويكون لزاماً على المدير ان لا يدخر شيئاً من الحكمة عند اتخاذ قراراته في ضوء نقص المعلومات وضيق الوقت اللازم لإتخاذ القرار. أما المشكلة فهي : باعث رئيس يؤدي إلى إحداث حالة تستوجب البحث والتحليل والتفسير وتكون غالباً حالة غير مرغوب فيها؛ وتعد عائقاً أو مانعاً يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وبعبارة أخرى، المشكلة عبارة عن تعارض في النتائج، أو نقص في الأدلة، وبذلك تؤدي المشكلة إلى حالة انعدام توازن الأجهزة النفسية للفرد، مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير، فالعلاقة بين المشكلة والتفكير تأخذ شكل علاقة ذات اتجاه أحادي تبدأ بالمشكلة، وتنتهي بالتفكير، والعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة؛ فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها

#### ج. الأزمة كمرادف لمصطلح الضغط (Stress) :

الأزمة : : هي وقوع حدث مفاجئ يهدد اسس النظام المدرسي ويكون لزاماً على المدير ان لا يدخر شيئاً من الحكمة عند اتخاذ قراراته في ضوء نقص المعلومات وضيق الوقت اللازم لإتخاذ القرار. اما الضغط فهو : عنصر من عناصر الأزمة يهدد أهدافها، ويتميز الضغط بخاصية ذات بعد واحد فقط، تجعل إمكانية استخدامه كمرادف لمفهوم الأزمة أمراً صعباً، حيث ينظر إلى الضغط باعتباره تهديداً للأهداف، وهو ما يشكل عنصراً واحداً فقط من عناصر الأزمة، ومع أن الضغط يشكل نوعاً من التوتر أو الإجهاد الشديد، فلا يصل إلى مستوى الأزمة، فقد يظل يتطور إلى مستوى الأزمة إذا فقد الشخص القدرة على التصدي له أو السيطرة عليه، فالأزمة تتطلب حلاً جديداً قد لا تتوفر لدى الفرد خلال استخداماته العادية لآليات حل المشكلة.

#### د. الأزمة كمرادف لمصطلح الصدمة (Shock):

الأزمة : : هي وقوع حدث مفاجئ يهدد اسس النظام المدرسي ويكون لزاما على المدير ان لا يدخر شيئا من الحكمة عند اتخاذ قراراته في ضوء نقص المعلومات وضيق الوقت اللازم لإتخاذ القرار. اما الصدمة فهي :موقف حاد ينجم عن حادث غير متوقع وتؤدي الى شعور فجائي حاد، نتيجة وقوع حادث غير متوقع الحدوث، يؤدي إلى شعور مركب من الغضب والخوف والذهول، وقد تكون الصدمة أحد أسباب حدوث الأزمة، أو إحدى النتائج المتولدة منها، والفرق بين الصدمة والأزمة، أن الصدمة غلاف خارجي للأسباب، بينما الأزمة شيء داخلي وجوهري، لذلك فإن التعامل مع الأزمة أصعب بكثير من التعامل مع الصدمة (كامل ٢٠٠٤).

إن تحديات ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي المذهل في القرن الحادي والعشرين فرضت على جميع مؤسسات الدول وعلى الأخص المؤسسات التعليمية منها، أن تضع خطاً علمية منظمة ومدروسة وواعية لمنع الأزمات والكوارث من خلال إعداد كل مؤسسة نظاماً مكتملاً من الأفراد والمعلومات والاتصالات لمواجهة الأزمة أو الكارثة في حالة وقوعها لتقليل الخسائر البشرية والمادية بقدر الإمكان (بيومي، ٢٠٠٨). ومع تنوع الأزمات والكوارث فإن السنوات الأخيرة تلقي الضوء الشديد على مخاطر هائلة ارتبطت بالأزمات والكوارث المدرسية، الأمر الذي كان يتطلب معه ضرورة وجود نظام يقوم على العلاقات المتبادلة بين المعلمين والتلاميذ، والعمل على التدخل التربوي من خلال فريق مواجهة الأزمات المدرسية (Christensen, L. ٢٠٠١).

وتتنوع الأزمات وتباين من حيث أسبابها وأشكالها وخصائصها وإدارتها، وتأثيرات بعض أنواعها على بعض، فالأزمات قد تكون اقتصادية، أو سياسية، أو اجتماعية، أو وجدانية، أو تربوية، ولكل أزمة مكوناتها الأخرى، فالأزمة التربوية مثلاً يتفرع عنها أزمات تعليمية، والأزمة التعليمية يتفرع عنها أزمات مدرسية، ولكل أزمة خصائصها المميزة التي تحتاج إلى إجراءات مخططة لإدارتها.

#### إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمات هي الإدارة التي تعمل على التغلب على الأزمات باستخدام الأدوات الإدارية العملية المختلفة وتجنب سلبياتها وتعمل على تحقيق الاستفادة من الإيجابيات، إنها إدارة مستقبلية تقوم على التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، وتقوم على التدخل في

الأزمة في مراحلها الثلاث (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء وقوع الأزمة، مرحلة ما بعد وقوع الأزمة). (المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي، ١٩٩٩)

وإدارة الأزمة هي علم وفن تجنب مواجهة الحالات الطارئة والمفاجئة بسرعة وكفاءة وفاعلية، عن طريق استخدام الوسائل بحيث تجعل المجتمع قادراً على التعامل مع تلك الحالات بهدف المنع -إن أمكن- أو التخفيف من حدة التهديدات في حال حدوثها، وذلك لصالح المنظمة المجتمعية من خلال التخطيط في ظل ظروف عدم التأكد المقترنة مع ضيق الوقت بحيث يصبح أكثر قدرة على التحكم والرقابة على الأخطار، من خلال تنسيق عمليات المواجهة والسيطرة على الموقف - كمرحلة تالية عند الإخفاق في المرحلة الأولى- باستخدام كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تعتمد على فكرة الذاكرة المؤسسية للمجتمع من خلال التحليل والدراسة لأبعاد الأزمة للخروج بالنتائج والتوصيات والدروس المستفادة من تجربة الأزمة حتى لا تتكرر مرة أخرى، ويمكن تلخيص هذا في ثلاث مراحل رئيسة هي:

أ. منع وقوع الأزمة عن طريق التنبؤ بها قبل حدوثها كلما أمكن.

ب. مواجهة الأزمة بفاعلية عند حدوثها.

ج. تحليل الأزمة بعد حدوثها والإفادة منها في منع الأزمات المشابهة المستقبلية.

وتقوم إدارة الأزمة على إستراتيجية تنظيم الجهود من خلال الإطار المؤسسي -جنباً إلى جنب مع

استثمار الجهود الفردية غير المنظمة.(الصليبي،٢٠٠٥).

### النظرية الموقفية (Fiedler's contingency Theory of Leadership) فيدلر:

لقد أدركت المداخل السلوكية لتحليل القيادة أهمية العلاقات بين القائد والمرؤوسين والموقف، وعليها فإن الأسلوب القيادي الأكثر تأثيراً يعتمد على طبيعة الموقف، وخصائص أفراد الجماعة، وقدرات القائد. وتفترض النظريات والمداخل الموقفية عدم وجود أسلوب أفضل للقيادة المؤثرة. وسوف يتم عرض مختصر لهذه النظريات:

#### أ. النظرية الاجتماعية:

من أهم الذين اهتموا بالنظرية الرفية العالم فيدلر (Fiedler) ويرى أيضاً هذه النظرية، أن القائد

الأفضل هو القائد القادر على تكيف أسلوبه الفردي في القيادة ليتناسب مع أية ظروف قائمة.

وتقوم هذه النظرية على أساس أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أم مرؤوسيتهم،

وتشير أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، وبالتالي يتعين على القائد

التكيف مع طبيعة الموقف. ( Fiedler, 1971, ٤١ )

ويرى فيدلر أن ملاءمة الموقف للنمط القيادي يتوقف على ثلاثة عوامل رئيسة هي:

١. العلاقة بين القائد والتابعين.
٢. هيكله المهام.
٣. وضوح السلطة الرسمية للقائد.

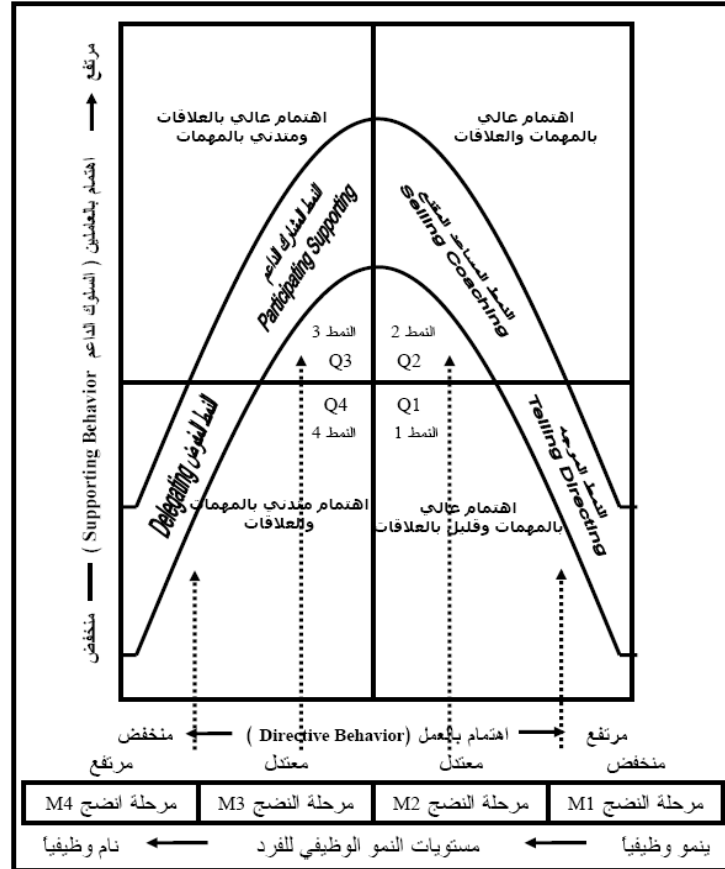
ب. نظرية النضج الوظيفي:

وترى النظرية دورة الحياة (Life Cycle Theory) التي طورها كل من هيرسي وبلانشارد ( Hersey & Blanchard ) وتفترض النظرية أنه بزيادة نضج التابعين، يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات

مختلفة من الاهتمام بالمهام والاهتمام بالعلاقات.

- تفترض النظرية أن العلاقة بين القائد والمرؤوس تمر بأربع مراحل أساسية، تسمى بمراحل النضج

الوظيفي وهي:



## الأزمات المدرسية:

تُعرف الأزمة المدرسية بأنها حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم المدرسي، قد ينجم عن خلل في الإدارة المدرسية، مما يؤدي إلى عدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرائق التقليدية في التعامل مع ذلك الموقف، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها (جاد الله، ٢٠٠٨).

وعرفها أحمد (٢٠٠٢) بأنها "موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمدرسة، ويحول دون تحقق أهدافها التعليمية والتربوية الموضوعية، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها، والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية".

وتحدث الأزمة المدرسية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام المدرسي، ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه نتيجة تتابع وتراكم المواقف الضاغطة التي يصعب مواجهتها، والتي قد ينتج عنها فئة جديدة من الحوادث السلبية التي من الممكن في الكثير من الأحيان أن تشعر متخذ القرار في الإدارة المدرسية بالحيرة والعجز، وعدم القدرة على التعامل معها، مما يؤدي إلى خسائر مادية وبشرية ونفسية واجتماعية، أو سيادة حالة الخوف من العواقب المترتبة على الأزمة (العجمي، ٢٠٠٨؛ أحمد ٢٠٠٢).

## مظاهر الأزمات المدرسية:

يشير جاد الله (٢٠٠٨) إلى أن هوزين (Hozen) أشار في كتابه تساؤلات حول المدرسة

(The School in Questions) إلى أن أزمة التعليم تمثلت فيما يلي:

- ١- **التعليم والسياسة:** إذ إن العرض الأكثر وضوحاً للاتجاهات المتغيرة نحو التعليم يتمثل في موجة النقد من اليسار واليمين، تلك الموجة التي اجتاحت بلاداً كثيرة مع نهاية الستينيات. حيث وجّه المحافظون (Conservatives) اللوم إلى المدرسة لانخفاض مستواها الأكاديمي، و أظهروا حاجتها إلى النظام و أخذوا عليها إهمالها الطلبة المتفوقين.
- ٢- **التعليم والمساواة:** إن زيادة التسهيلات التعليمية وارتفاع أعداد الملتحقين بالمدارس لم تسهم في تحقيق المساواة في الفرص التعليمية بين المتعلمين، بسبب الظروف البيئية المتدنية التي ولد فيها هؤلاء الأفراد،

٣- مما أفقد الكثير منهم الحق في التعليم، الأمر الذي كان يتطلب إعطاء كل فرد الفرص المتساوية التي تظهر قدراته وإمكاناته (James, ٢٠٠٧).

٤- السلبية داخل الفصول الدراسية: التي تتمثل في الوضوح الكامل للرؤية في المجتمعات الصناعية المتقدمة كالولايات المتحدة، وهولندا، واليابان، وألمانيا بأن الاتجاهات نحو المدارس قد صارت سلبية. وقد يرجع ذلك إلى وجود مؤسسات كثيرة تنافس المدرسة في جذب اهتمامات الطلاب كوسائل الإعلام والأندية وغيرها.

٥- تقلص إعطاء الأولوية للتعليم: من خلال وجود مؤشرات واضحة في سبعينيات القرن الماضي من أن السياسة التعليمية في ألمانيا الاتحادية لم تهتم بالنظرة للتعليم كأولوية سياسية كما كان من المفترض أن يكون (بطاح، ٢٠٠٦).

٦- تناقص التمويل: ويعكس تناقص المخصصات المالية للتعليم تدنى النظرة إلى التعليم، وكثرة الحديث عن إدارة قصور الموارد. وارتبط الحوار حول تمويل التعليم وزيادته؛ ليس فقط بنظرية رأس المال البشري، ولكن بنظرة فاحصة وقوية إلى عائدات التعليم للفرد والمجتمع.

٦- المؤسسية ونتائجها: إذ دقت بعض التقارير أجراس الخطر عن الوضع داخل الفصول المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية منذ نهايات الستينيات، من أشهرها تقرير تشارلز سيلبرمان (Charles Silberman) بعنوان: أزمة في غرفة الصف (Crisis in Classroom) نشر عام (١٩٧٠) بعد بحث وزيارات للفصول في الولايات المتحدة لمدة ثلاث سنوات ونصف. وقد أظهرت الدراسات أن خريجي المدارس ليسوا مستعدين لتحمل مسؤوليات الراشدين بعد سنوات عديدة قضاها في التعليم، بسبب اعتمادهم في تعليمهم على معلمهم، وقد استمر التعليم في أزمته في دول عديدة متقدمة ونامية في ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية شكّل وزيرالتعليم الأمريكي بيل (Bell) لجنة من ثمانية عشر عضواً لدراسة نظام التعليم وتقديم مقترحات لإصلاحه. وقد صدر عن اللجنة تقرير عنوانه "أمة في خطر" "A Nation at Risk"، وقد جاء في التقرير: إن المجتمع والمؤسسات التعليمية يظهر أنها ضلت الطريق إلى الأهداف الأساسية للتدريس وللتوقعات العالية والجهود المنظمة المطلوبة للوصول إليها. أما عن مؤشرات الخطر فقد حددها التقرير فيما يلي :

- ١- كشفت المقارنات الدولية لتحصيل التلاميذ أن الطلاب الأمريكيين لم يحتلوا المرتبة الأولى ولا الثانية وبالمقارنة بأمم صناعية أخرى كانوا في المرتبة الأخيرة.
- ٢- وجد أن ٢٣ مليون راشد أمريكي يعانون من أمية وظيفية، وظهر ذلك بتطبيق أبسط الاختبارات في القراءة والكتابة والفهم.
- ٣- اعتبر حوالي ١٣% من الأمريكيين الذين بلغوا ١٧ سنة من العمر أميين أمية وظيفية. وقد بلغت الأمية الوظيفية بين الشباب من الأقليات حوالي ٤٠%.
- ٤- بلغ متوسط تحصيل طلاب التعليم الثانوي في معظم الاختبارات المقننة الآن أقل مما كان عليه منذ ٢٦ سنة، وقت إطلاق الصاروخ الروسي سبوتنك.
- ٥- لم يصل أكثر من نصف الطلاب الموهوبين إلى مستوى قدراتهم المقيسة باختبارات تحصيلية في مدارسهم.
- ٦- أظهرت اختبارات القدرة المدرسية لمجلس الكلية (School Achievement Tests) تدنياً مستمراً من العام ١٩٦٣ إلى العام ١٩٨٠، وبخاصة في الرياضيات.
- ٧- كشفت اختبارات التحصيل انخفاضاً في السنوات الأخيرة في الفيزياء واللغة الإنجليزية.
- ٨- انخفضت أعداد ونسب الطلاب الحاصلين على مستوى عالٍ في التحصيل في اختبار القدرة المدرسية.
- ٩- لا يمتلك كثيرون ممن هم في سن ١٧ مهارات الذكاء عالية المستوى المتوقعة منهم.
- ١٠- وجود تدنٍ ثابت في تحصيل العلوم للطلاب في سن ١٧ سنة على النحو الذي أظهرته القياسات القومية في العلوم في الأعوام ١٩٦٩، ١٩٧٣، ١٩٧٧.
- ١١- زادت المقررات العلاجية في الرياضيات في كليات السنوات الأربع ما بين عامي ١٩٧٥-١٩٨٠ (٧٢%) وتمثل الآن -وقت التقرير- ربع مقررات الرياضيات التي تقدمها المدارس.
- ١٢- شكا قادة الأعمال والعسكريون من إنفاقهم ملايين الدولارات على التعليم العلاجي وبرامج التدريب على بعض المهارات الأساسية كالقراءة، والكتابة، والحساب. وقد قررت البحرية الأمريكية أن ربع المجندين لم يصلوا إلى مستوى الصف التاسع في القراءة (العجمي، ٢٠٠٨).



وأوضح كومبز (١٩٩٨) في كتابه أزمة التربية (The Crisis of Education) أن أزمة العالم في ستينيات وسبعينيات القرن الماضي في التعليم لم تكن سوى أزمة المجتمع بمنظوماته المختلفة المحيطة بالتعليم، والتغيرات السريعة التي أحاطت بذلك التعليم من جهة، والجمود الذي كان يحول دون استجابة المنظمة التعليمية لهذه التغيرات من جهة أخرى؛ مما أدى إلى انخفاض في إنتاجية التعليم نتيجة للأسباب التالية:

١- الانفجار السكاني: الذي نتج عنه فيضان طلابي جعل القائمين على التعليم ينادون بمبدأ ديمقراطية التعليم، والأخذ بمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، الذي لم يصاحب بنوعية العملية التعليمية وكفاءتها (الحريري، ٢٠٠٨).

٢- النقص الحاد في المواد: على الرغم من أن هذا الطلب الهائل على التعليم قد وجه بمضاعفة المخصصات المالية للتعليم، إلا أن الإمكانيات البشرية المتاحة والإمكانات المادية القائمة من المباني والتجهيزات والأدوات لم تكن ملائمة لهذا الطلب، مما حال دون استجابة المنظومة التعليمية للمتغيرات المحيطة بها (العجمي، ٢٠٠٨).

٣- زيادة التكلفة التعليمية: فهناك موجة من التضخم تجعل الزيادة في موازنات التعليم زيادة مضللة، كما تجعل دخل المعلم غير كاف له. وتظهر حدة هذه المشكلة أكثر إذا عرفنا الحاجة القومية والمتزايدة إلى العمالة البشرية.

٤- عدم ملاءمة المخرج التعليمي: ويتمثل ذلك في عدم ملاءمة الناتج البشري للتعليم مع متطلبات المجتمع الآنية والمستقبلية، نتيجة التغيرات السريعة في النواحي المختلفة وظهور حاجات فردية واجتماعية جديدة.

٥- القصور الذاتي وعدم الكفاية: ويظهر ذلك في قصور الإجراءات التي كانت تميز النظام التقليدي في التعليم، وافتقار المنظومة الفرعية إلى التعليم من إدارة ومناهج ومبان تجهيزات ومعلم معدّ إعداداً وتدريباً للصلاحيات التي كانت تتطلبها مواجهة المستجدات المختلفة، مما حدا بالتربوي إيتش (١٩٧٥) صاحب ما يسمى باللامدرسية ( Deschooling ) أن يقرر أن التعليم الأمريكي يمر بأزمة خطيرة هي

## ٦- أزمة مؤسسات سياسية، تتمثل دلالتها بـ:

- ١- تدني مستوى التحصيل بسبب التسرب من التعليم.
  - ٢- ترك معلمي المدارس الابتدائية لوظائفهم.
  - ٣- تزايد الشعور بالإحباط عند التلاميذ والمعلمين.
  - ٤- عجز المدارس عن تأدية وظائفها.
  - ٥- لم يستطع التعليم في المجتمع الأمريكي -الغني والمتقدم - الوفاء بتقديم التعليم الإلزامي للناشئة، في ظل التطورات التكنولوجية (عبدا لله والعسيلي، ٢٠٠٥).
- ### مؤشرات الأزمات المدرسية في بعض دول العالم :-

أشارت بعض الدراسات(جاد الله، ٢٠٠٨) إلى أن هناك أزمات يصعب على إدارة المدرسة حلها أو التغلب عليها كتدني برامج إعداد المعلمين ، وكثافة الطلاب مع ضيق مبنى المدرسة، وتأخر وصول الكتب المدرسية، فهذه من اختصاص المستوى المتوسط أو الأعلى للإدارة التعليمية على مستوى وزارة التربية والتعليم أو على مستوى الوزارة أو إدارة التربية والتعليم .

وقد بدأ الانتباه إلى الأزمات المدرسية المعاصرة على يد الاقتصاديين الذين أشاروا إلى ضخامة الإنفاق على التعليم في المؤسسات التعليمية التقليدية، ثم انتقلت التساؤلات إلى الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأوروبا الغربية، وبدأ كثيرون يلاحظون أن غالبية التلاميذ لا يتعلمون ما تدعي المدارس أنها تعلمه، وبدأ الحديث عن فشل التعليم العام أو ( أزمة) التعليم، حيث أكد سيلبرمان ( Silberman ) في سبعينيات القرن الماضي أن هناك أزمة داخل الفصول الدراسية في المجتمع الأمريكي، وأن التعليم والمدارس في الولايات المتحدة الأمريكية يمران بأزمة سياسية خطيرة، تتطلب إعادة النظر في فكرة التعليم الإلزامي ذاتها وليس في أشكاله أو وسائل تطبيقه فقط، وأكد فشل العملية التعليمية على الرغم من المصاريف الباهظة التي تنفق لتحسين التعليم؛ فالقصور في التربية لا يمكن علاجه بالاعتماد فقط على التربية داخل المدرسة إذا ما أخذ بعين الاعتبار ارتفاع نسبة التسرب من التعليم، وتزايد الشعور بالإحباط عند المعلمين والتلاميذ، وعجز المدارس عن تأدية وظائفها، وأضاف سيلبرمان ( Silberman ) إن المشكلة التعليمية لم تنحصر في نقص كفاءة المدرسة فقط، ولكن بالكيفية التي يمكن إيجاد ترابط بينها وبين المجتمع الإنساني، لتقليل الفجوة الكبيرة بين المجتمع وبين ما يحدث داخل المدارس (أحمد، ٢٠٠٢).

واستمرت أزمة التعليم في الولايات المتحدة في عقد الثمانينات وجاء في تقرير "أمة في خطر" (A Nation at Risk) عام ١٩٨٣ ، أهم وثيقة عن التعليم في أمريكا خلال العقود الماضية؛ التي أكدت أن مشكلات الأمة الأمريكية في التعليم ترجع بالدرجة الأولى إلى انخفاض المستويات الأكاديمية للطلاب، وأشار أن الطلاب الأمريكيين لم يحصلوا على المرتبة الأولى ولا الثانية في (١٩) اختباراً، وكانوا في المرتبة الأخيرة في سبع مرات، وأن ٢٣ مليون أمريكي من البالغين يعتبرون أميين من الناحية الوظيفية، وأكدت الوثيقة أيضاً على تدني نوعية التعليم، وأشارت بأصابع الاتهام للمعلم نفسه. وقد واكب تلك الوثيقة عدداً من التقارير في مجال الرياضيات مثل جدول أعمال للعمل (Agenda for Action) ، تلاها تقرير كل فرد محسوب (Counts Everybody) ثم وثيقة معايير منهج وتقويم الرياضيات المدرسية (NCTM) ، وظلت اللجنة التي أصدرت تقرير "أمة في خطر" منعقدة حتى نهاية القرن العشرين. وقد مهد ذلك التقرير أيضاً لظهور الخطوة التي رسمها الرئيس بوش عام ١٩٩٠ بعنوان (أمريكا عام ٢٠٠٠ استراتيجية للتعليم) تضمنت الكثير من اتجاهات الإصلاح التي نادى بها تقرير ١٩٨٣. واكتشفت الولايات المتحدة أن نظام التعليم في اليابان وكوريا الجنوبية يتفوق على نظام التعليم عندها؛ وعزته إلى قصور نسبي في نظامها التعليمي، فأجرت الإصلاحات اللازمة (عبد المعطي ، ١٩٨٤).

ويؤكد كل من جودمان (Goodman) ، وريمير (Remier) ، وإيلتش ( Illich ) على أن الأزمات المدرسية تمثل تحدياً في التشكيك في المسلمات التي يؤمن بها معظم التربويين والمسؤولين عن التعليم؛ الذين أشاروا إلى أن المدرسة هناك لم تعد سوى أداة للتلقين السياسي، الأمر الذي يزيد من أزماتها المتوقعة (James, ٢٠٠٧).

ومن ناحية أخرى ينظر باولو فيراري (Paulo Ferreri) إلى الأزمة المدرسية من منظور أيديولوجي عندما يرى أن الهدف الأساس للتعليم في بلدان العالم الثالث يمثل تعليم المقهورين وفقاً لسياسة المستعمر، وبالتالي يستخدم القاهرون التعليم أداة لتكريس التبعية والتخلف (Schonfield, ٢٠٠٣). وفي تقرير لرئيس اللجنة الفيدرالية للاتصالات بالولايات الأمريكية في تسعينيات القرن الماضي، أشار ريد هنتد (Red Handit) إلى أن " هناك ألوف المباني في هذه البلاد يعيش بداخلها الملايين من الناس، دون أية دلائل على احتمالات توفير خدمات اتصالية عريضة النطاق، وهذه المباني هي ما يسمى بالمدارس،

ومن الصعب بالنسبة للمعلم أن يعد مادة متعمقة ومثيرة للاهتمام لخمسـة وعشرين طالباً لست ساعات يومياً، وعلى مدى مئة وثمانين يوماً كل عام، على أن تلك المعلومات وإدخال الكمبيوتر الى المدارس لن يحل المشكلات الخطيرة التي تواجه العديد من طلبة المدارس الحكومية مثل: العنف، والمخدرات، ومعدلات الغياب العالية، والمعلمين المشغولين بتدبير أسباب العيش أكثر من انشغالهم بقضايا التعليم (العبوي، ٢٠٠٧).

وأشار تقرير اللجنة الدولية للتربية للقرن الحادي والعشرين التابع لليونسكو أن العالم بصفة عامة يتطور بسرعة مذهلة في هذا اليوم بحيث ينبغي على المعلمين، كغيرهم من الجماعات المهنية أن يواجهوا حقيقة هي أن تدريبهم المبدئي لن يكفيهم للمضي بنجاح بقية حياتهم، إنهم في حاجة إلى تحديث معرفتهم وأساليبهم وتحسينها خلال دورة حياتهم، لتسهيل عمليات تعليم وتعلم الطلبة، والحد من الأزمات المتوقعة الحدوث نتيجة لذلك. ولا بد من تحقيق توازن دقيق بين الكفاءة والبراعة في المادة التي تدرس خوفاً من تزايد الأزمات المدرسية المتوقعة (Ferri, ٢٠٠١).

أما عن الأزمات المدرسية في بريطانيا فقد أوضحت صحيفة (الإنديبندنت) البريطانية ١٩٩٩ أن المعلمين في بعض المدارس البريطانية يتعرضون للازدراء والحط من قدرهم وتشويه سمعتهم من قبل المجتمع المحلي؛ مما كان يسبب انخفاض معدلات الأداء للتلاميذ (James, ٢٠٠٧).

وتتمثل الأزمات المدرسية في روسيا الاتحادية في أنها تستمد جذورها في عدم الرضا العميق والمتزايد عن المدرسة وأهدافها الاجتماعية والسياسية، فهناك قطاعات عديدة من المجتمع تلقى باللوم على الأوجه المختلفة للنظام التعليمي، وأغلبية الأفراد قلقون؛ حيث إن أطفالهم لا يستطيعون أن يواكبوا المناهج التعليمية للتعليم الثانوي الإلزامي، كما أن المعلمين كذلك غير راضين عن تلك القيود والحدود الصارمة المفروضة على العملية التعليمية، وغياب الحرية الأكاديمية، والإجبار على تقدير الأداء الأكاديمي بطريقة ذاتية وغير دقيقة (التميمي والخطيب، ٢٠٠٧).

وفي كوبا ترجع أزمة التعليم إلى زيادة نسبة المتعلمين زيادة كبيرة مقارنة بفرص العمل المتاحة، وهذه الزيادة أصبحت مشكلة سياسية، ومالية بعد انهيار الاتحاد السوفيتي، وبالتالي توقفت المساعدات وضعفت التجارة، ولذلك قامت الحكومة بتخفيض نسبة المتعلمين، وأغلقت المدارس الخاصة لتحقيق مبدأ

تكافؤ الفرص في التعليم، فعانت المدارس من الناحية المالية، ونقصت مصادر الدولة ومواردها، مما أدى إلى إصابة الطلبة باليأس، وبدأ المعلمون بالتغيب عن المدارس والتخلي عن وظائفهم (أحمد، ٢٠٠٣).

وأشار أحمد (٢٠٠٢، ص ٢٥) أن أسباب الأزمة التعليمية في نيجيريا قد تمثلت في زيادة عدد الطلاب المقيدون بالتعليم، وعجز الإمكانيات الاقتصادية وغياب إمكانيات التدريس والتعلم، وتقديم المعرفة الأساسية لحل المشكلات المتاحة، وأن المناخ التعليمي في نيجيريا لم يفِ باحتياجات المجتمع النيجيري، حيث كان يركز على الشهادات دون الاهتمام بالتعليم والمهارات، وعانى من الفساد، والتوسع غير المخطط، وعدم استقرار السياسة التعليمية، بالإضافة إلى تكديس الفصول الدراسية، وعجز الإمكانيات، والغش في الامتحانات، التي لم يكن غيرها سبيلاً لتقويم الطلبة؛ فتقويم أداء التلميذ ظل يقوم على امتحان واحد في الفصل لقياس المعرفة والمهارات اللازمة؛ بمعنى أن الظروف التعليمية والاجتماعية لن تنمي اتجاهات إيجابية تجاه اكتساب المهارات والقيم والمعارف الضرورية كشرط لاستحقاق شهادة تعليمية مع التمويل الضعيف جداً للمنشآت التعليمية، ومع العجز الشديد في المعلمين المؤهلين، والغش في القبول.

و تمثل أزمة التعليم قاسماً مشتركاً بين دول العالم والدول العربية جميعها، و الدول النامية بشكل خاص، والمشكلة في جوهرها جزء من سياق حضاري وثقافي يرتبط بعملية بناء الدولة والمجتمع ككل، مما يجعل حل الأزمة بالمعنى الحقيقي، مرتبطاً بإنجاز تحول اجتماعي وحضاري على مستوى أعمق وأوسع. غير أن ذلك لا ينفي حقيقتين مهمتين، أولاهما أن التعليم يمكن أن يكون القاطرة التي تقود عملية التطور الاجتماعي والسياسي المنشودة، والأداة الأكثر تأثيراً وفاعلية في إنضاج الشروط الملائمة له (الخميسي، ٢٠٠١).

ففي مصر تعرض النظام التعليمي المصري في عقد الثمانينات لموجة من النقد المرير بسبب ما يواجهه

من مشكلات أدت إلى خلق أزمات تعليمية حسب ما أشار إليها (الألفي، ٢٠٠٣) ، وكان من أبرزها :

- ١- تخلف التعليم عن مواجهة المتغيرات والمستجدات العلمية والتكنولوجية المجتمعية.
- ٢- غياب الوعي الجماهيري وعجزه عن المشاركة الفعالة في وضع الحلول والاقتراحات للأزمات التعليمية.
- ٣- انعدام التنسيق بين التربية المدرسية والتعليم اللامنهجي.

٤- عجز وقصور التعليم من حيث المضمون، والذي تمثل في:

أ- غلبة الطابع النظري على التربية العملية.

ب- جمود المقررات وتحجر المنهاج وعدم قدرته على تحقيق مطالب التعليم والبيئة.

ج- إخفاق المقررات في مواكبة التطور العلمي و تحديات العصر.

د- اقتصار التعليم على التلقين والمجال المعرفي والنظري فقط.

هـ - قصور الاهتمام بطبيعة الطالب من ناحية الميول والحاجات والقيم وحل المشكلات.

و- الاقتصار في تقويم الطلاب على الامتحانات المدرسية التقليدية الخالية من مهارات

التفكير الإبداعي؛ كالتركيب والتحليل والتقويم.

وأشارت وثيقة مبارك (١٩٩٢) إلى أن التعليم في مصر يمرّ بأزمة، هي جزء من الأزمة العالمية التي تعاني

منها جميع دول العالم والتي تتمثل جوانبها في الأزمات التالية.

١- المباني: إذ لا يصلح أكثر من نصف المدارس المقامة - بكل المقاييس- للحفاظ على الحد الأدنى للكرامة الإنسانية.

٢- المعلم: فقد تم إهمال المعلم طويلاً وتعایش المجتمع طويلاً مع الأوضاع السيئة التي يعيش فيها المعلم.

٣- المناهج: حيث سارت المناهج والمقررات على الطاعة والإذعان، وتجاهل مفهوم الحوار، وتهميش قيمة الحرية والمساواة، ثم إن الإدارة التعليمية تعاني بشدة من المركزية، وتقليص مشاركة القيادات التعليمية في عمليات تطوير التعليم، واختيار المشاركين - إن حدث - يقوم على أساس أهل الثقة لا أهل الكفاءة (كامل، ٢٠٠٤).

وأشار تقرير المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي إلى تفاقم أزمة التعليم في مصر، من خلال وجود

فجوة كبيرة بين التعليم وسوق العمل الذي يستقبل في العام الواحد نحو ٢,٥ مليون خريج جامعي يفتقدون

العناصر التي تجعلهم قادرين على المنافسة، في حين أن موسم الامتحانات الذي يعدّ موسماً رائجاً لتجارة

الدروس الخصوصية بلغت حصيلته السنوية حسب دراسة لمركز المعلومات التابع لمجلس الوزراء المصري في

العام الماضي ٢٠٠٧، نحو ١٥ مليار جنيه سنوياً في ظل تدهور المناهج وتخلفها عن العصر الحالي، وأن أعداد

الطلاب في المدارس المصرية بجميع مراحلها الابتدائية والإعدادية والثانوية، يبلغ ١٧ مليون طالب، بينهم ثلاثة

ملايين في المرحلة الثانوية يستلزم الإنفاق عليهم في العام نحو ٢٢ مليار جنيه مما قد يزيد من حدة الأزمة

(الحوفي، ٢٠٠٨).

ويرى جاد الله (٢٠٠٨) أن تلك الأزمات سوف تنعكس آثارها على الطلبة المصريين من حيث مستويات تحصيلهم، وتسربهم المدرسي، وما يصاحب ذلك من سلوكيات سلبية تضع التعليم المدرسي في أزمة حقيقية تستدعي مواجهتها.

وأشار تقرير التنمية البشرية للأمم المتحدة للعام ٢٠٠٤ أن أزمة التعليم قد فرضت نفسها في دولة الإمارات العربية المتحدة بقوة على مختلف فعاليات المجتمع خلال السنوات الأخيرة، وأثارت جدلاً اتسم بالحدة أحياناً؛ حول أسباب تفاقم الأزمة التعليمية، ومظاهرها، والمسؤولين عنها، والحلول المقترحة للارتقاء بمستوى التعليم فيما يتعلق بالأوضاع التعليمية بدولة الإمارات، وأشار التقرير إلى تراجع نسبة الالتحاق بالتعليم الابتدائي إلى ٨١% (حسب بيانات عام ٢٠٠١-٢٠٠٢) مقابل زيادة ملحوظة في نسبة التسرب الدراسي، مقارنة بنسبة ١٠٠% عام ١٩٩٠، وصنفت الدولة في مرتبة متأخرة بين دول العالم في التعليم الابتدائي، في التقرير الذي يحظى بمصداقية عالية عالمياً ومحلياً. وكان هذا التقييم الدولي جرس إنذار لا يمكن تجاهله، خاصة وقد احتدمت في الوقت نفسه أزمات تعليمية داخلية زادت المشهد تعقيداً (العطيات، ٢٠٠٦).

وحسب تقرير التنمية البشرية للعام ٢٠٠٤، فإن نسبة الإنفاق على التعليم من الناتج المحلي الإجمالي كانت ١,٩% عام ١٩٩٠، مما يعني تراجع الإنفاق بدرجة ملحوظة، في الوقت الذي كان فيه الاهتمام بالحديث عن التعليم يتزايد باطراد (العجمي، ٢٠٠٦).

وفي الأردن تمثلت احتجاجات الطلبة على نقص المدرسين التي تبرز مع بداية كل عام دراسي، وتحاول وزارة التربية والتعليم تفاديها إلا أنها لم تتمكن في الكثير من الأحيان من السيطرة عليها، مما يشير إلى وجود خلل بنيوي في قطاع التعليم، ومنذ سنوات والمؤشرات الإحصائية تدل على أن هناك زيادة في أعداد الطلاب الملتحقين بالمدارس تحتاج من المخططين للعملية التعليمية إلى مواكبتها والاستعداد لها ليس ببناء المدارس فحسب؛ وإنما بتأهيل الكوادر التدريسية باعتبار المعلم الركن الأساسي للعملية التعليمية والتربوية. وما لجوء وزارة التربية والتعليم إلى تعيين معلمين على حساب التعليم الإضافي والاعتماد على طلاب السنة الجامعية الرابعة لسد النقص إلا مؤشر جديد على تفاقم أزمة التعليم في الأردن بكل ما ينطوي عليه من محاذير تتصل بمدى قدرة معلمي الإضافي على الوفاء بمتطلبات العملية التعليمية، وما يصاحب ذلك من تدنٍ في تحصيل الطلبة الأكاديمي (الخيطان، ٢٠٠٧).

أما في فلسطين، فقد تأثر التعليم بالحرب العربية الإسرائيلية عام ١٩٤٨ والتي نتج عنها قيام الكيان الإسرائيلي على غالبية الأراضي الفلسطينية وتشريد الفلسطينيين من ديارهم. وما تلا ذلك في العام ١٩٦٧م عندما احتلت إسرائيل الضفة الغربية وغزة، وهو ما زاد الأمر سوءاً وتعقيداً.

وكانت سياسة سلطات الاحتلال في إدارة العملية التعليمية بمثابة استلاب تربوي وتعليمي، تهدف إلى نزع القومية والديانة، وزرع الاتكالية، وإضعاف المبادرة الفردية والجماعية، وقتل الإبداع، والتشكيك في وجود الهوية الفلسطينية، وتجريد الفلسطينيين من لغتهم العريقة وتاريخهم التليد، ولتحقيق ذلك عمدت سلطات الاحتلال إلى الحد من التوسع في المباني المدرسية بسبب قيود وقوانين التنظيم المفروضة من قبل السلطة المحتلة التي تحد من التوسع، وبسبب تطويق المدن الفلسطينية بالمستوطنات الإسرائيلية، ولذلك نشأ سوء توزيع المدارس في تلك الأماكن، ومن ثم فإن معاناة الطلاب والطالبات خاصة كانت شديدة، وذلك بسبب بعد المدارس، وقلة المواصلات بين المدارس وبيوت الطالبات. أضف إلى هذا أن المكان الذي تؤسس فيه المدرسة لم يكن في منطقة نقية ذات جو صحي بل كان غالباً في مناطق صناعية أو قرب مواقف السيارات والأسواق. وكانت تعترض الطلبة في أثناء ذهابهم إلى مدارسهم عقبات خطيرة بسبب قرب بعض المدارس من المستوطنات الإسرائيلية، وهو ما أدى إلى تعرض الطلاب والطالبات لانتهاكات نفسية وجسمية في معظم الأوقات، فضلاً عن عرقلة الذهاب والإياب أثناء التفتيش والإجراءات الأمنية المكثفة (الموسوعة الفلسطينية، ١٩٩٠).

ولقد عبثت سلطة الاحتلال بالمنهج التعليمية، وأعدت صياغة برامج التعليم والتدريب المنهجي لتتجاوب مع حاجة السوق الإسرائيلية، ولا تتوافق بالضرورة مع الحاجة المجتمعية الفلسطينية، فضلاً عن أنها أهملت قطاعات الطفولة المبكرة ومحو الأمية، وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة. كما أنها لم توفر متطلبات العملية التعليمية كالمختبرات والمكتبات والمرافق الحيوية الأخرى كغرف الإدارة والمعلمين والمقاصف وغيرها، والتي تكاد تكون منعدمة في بعض الأماكن.

وجاء في وثائق مؤتمر جومتين؛ الذي عقد في تايلاند (١٩٩٠) الاعلان العالمي حول ( التربية للجميع ) والذي تناول مجموعة من الحقائق، خلفت التركة التعليمية في معظم دول العالم، منها لكل شخص الحق في التعليم؛ أن مستوى التعليم الفلسطيني أن مستوى التعليم في عهد الاحتلال ظلّ متدهوراً، ولم يلب إلا الحد الأدنى من الحاجات التعليمية للفلسطينيين في الضفة الغربية وفي قطاع غزة والقدس، ويمكن القول:



إن التعليم في تلك الفترة مٌني بانتكاسة تعليمية وتربوية شديدة؛ كان لزاماً على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بعد إنشائها ١٩٩٤ تدارك آثارها (عبد القادر، ٢٠٠٩).

ولم تكن هذه الفترة التي انتقلت فيها إدارة العملية التعليمية من سلطة الاحتلال إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الوليدة سهلة لسببين: الأول: الفترة الزمنية القصيرة التي تمت فيها عملية التسليم والتسلم، والثاني: المشكلات الكبيرة التي ورثتها الوزارة من سلطة الاحتلال. وأشارت عبد القادر (٢٠٠٩) إلى أن معظم المدارس الفلسطينية لم يتم بناؤها على أسس تربوية سليمة، بعد عام ١٩٦٧ من حيث المواصفات المتعلقة بمساحات الغرف الصفية وغير الصفية، والبنية التحتية المتعلقة بالخدمات والمرافق العامة والملاعب والساحات والمرافق المتعلقة بالأنشطة غير الصفية وكذلك من حيث موقع البناء المدرسي، إذ رافق ذلك الكثير من الأزمات المدرسية التي أثرت على الازدحام الطلابي داخل الصفوف المدرسية مما وُجد معها أزمات ومشكلات طلابية أخرى تربوية أو اجتماعية أو اقتصادية.

وتعد مشكلة المنهاج من أشد الأزمات التي واجهت وزارة التربية والتعليم في فلسطين، فمع استلامها زمام مبادرة التعليم في مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة وضعت خطة متصلة لفلسفة تلك المناهج ركزت من خلالها على القضية الفلسطينية وتطوير تلك المناهج، وقد تعاونت الوزارة مع اليونسكو والدول المانحة على تطوير هذه المناهج منذ العام ٢٠٠٠. وبالرغم من الجهود التي بذلها التربويون من أجل تصميم وتنفيذ المنهاج الفلسطيني، إلا أن ذلك لم يرفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الكثير من الطلبة إلى المستوى المنشود، مما رافق ذلك ردود فعل سلبية من قبل المعلمين وأولياء أمور الطلبة الذين أشاروا إلى أن السبب في تدني التحصيل قد يعود إلى صعوبة بعض موضوعات المنهاج، وعدم تدريب المعلمين على المنهاج الجديد بالشكل الذي كان يتطلبه هذا التغيير الجذري في المناهج، مما أسهم في ارتفاع نسب التسرب الدراسي لدى الطلبة بشكل ملحوظ.

ونتيجة لذلك اضطرت وزارة التربية والتعليم إلى إدارة برنامج التعليم الموازي الذي يعالج مشكلة المتسربين، من أجل إكسابهم المهارة في مهنة من المهن التي يتضمنها برنامج المركز، وأسهمت وزارة الشؤون الاجتماعية في تدريب المعلمين في هذه المراكز على أساليب التدريس وإدارة الصفوف، والتعامل مع المشكلات السلوكية للأحداث، ووسائل إثارة دافعية التعليم عندهم (عبد القادر، ٢٠٠٩).

يتضح مما سبق أن الأزمات التعليمية في العالمين - المتقدم والنامي- تختلف من دولة لأخرى تبعاً لسياستها الثقافية والاجتماعية، وتفاوت في القوة والشدة أيضاً، وفقاً لتقدم هذا المجتمع أو تأخره، ومدى استعداداه لمواجهة تلك الأزمات.

## اختلاف الأزمات المدرسية

تختلف الأزمات المدرسية من حيث خصائصها، وأسبابها، وأنواعها، ومراحل تطورها، وكيفية إدارتها:

### أ\_ من حيث خصائص الأزمات:

هناك العديد من الخصائص التي تميز الأزمة التعليمية في المدارس تجعلها تختلف عن المفاهيم الأخرى المشابهة لها، ويشير العجمي (٢٠٠٨) إلى أن خصائص الأزمة التعليمية في المدارس تتحدد في أنها: حدث لا يمكن التنبؤ به، أو التحكم فيه، مما يؤثر سلباً في جميع جوانب التعليم والمجتمع المحيط، ويهدد أهداف وغايات الإدارة المدرسية، ويشكك في مصداقيتها، وتتحدد خصائصها أيضاً في أنها تركز على الجوانب السلبية في الإدارة المدرسية، مما يتطلب رداً سريعاً وتدخلًا فورياً ومرنًا في الإجراءات، مما يلزمه أن يستخدم أنماطاً غير مألوفة، وأنشطة مبتكرة لمواجهة الظروف الجديدة، التي تتطلب درجة عالية من العمل والتخطيط من جميع العاملين بالمدرسة.

ويشير الحريري (٢٠٠٧) إلى أن خصائص الأزمات المدرسية تتميز في عدة عناصر منها:

١. **المفاجأة (Surprise):** وتعد من أهم عناصر الأزمة، وذلك لأنها أمر غير متوقع، يقود الشخص الذي يستخدمها إلى التخطيط المحكم للإفادة من نتائجها؛ إذ تؤدي عادة إلى حالة من الاهتمام المفاجئ، كما أنها تترك الطرف الآخر في مضمونها أو توقيتها مما يفقده القدرة على التفكير الصائب تجاهها.
٢. **التهديد (Threat):** ويقصد به قيام الطرف الأول بتهديد الطرف الثاني بالقيام بعمل ما ضده إذا لم يرضخ لمطالبه أو لم ينفذ أوامره كاستخدام القوة واستخدام النفوذ.
٣. **نقص المعلومات (Lack of information):** إن نقص المعلومات يعد من خصائص الأزمة؛ لأنه يجعل الشخص يتخبط في متاهات تحجب عنه الرؤية السليمة للاتجاه المناسب أو التصرف السليم أو ربما تحجب عنه بعض الأخطاء التي قد تكون مستترة تحت نقص المعلومات.
٤. **السرعة والتدخل والتعقيد (Speed, intervention and complexity):** تتصف أحداث الأزمة بالسرعة والتعقيد والتداخل مما يجعل السيطرة عليها وعلى تفاصيلها أمراً صعباً.
٥. **التغيرات في العلاقات (Changes in relationship):** تتميز الأزمة بتغيرات في العلاقات الإنسانية والاجتماعية والوظيفية بين أعضاء المنظمة وترفع من درجات التوتر بين الأعضاء.

٦. ضيق الوقت (Tightness in time): إن الأحداث الطارئة والمفاجئة والمواقف المتأزمة تحتاج بالطبع

إلى وقت كاف لوضع الحلول المناسبة لها ولكن خوفاً من أن يتأزم الوضع بشكل أكبر، يلجأ

٧. متخذو القرار وصناعه إلى اتخاذ قرار سريع للحد من تفاقم الأزمة وهذا القرار السريع يؤثر على

صانعيه ومتخذييه بسبب ضيق الوقت وعدم وجود مجال للتفكير العميق مما يسبب لهم الارتباك والتوتر وعدم التركيز.

٨. تتطلب إمكانات مادية ومعنوية (Require physical and non-physical resources) : تحتاج

الأزمة في التعامل معها إلى إمكانات مادية وبشرية مما يرهق كاهل المؤسسة ويضيف عليها الأعباء الكثيرة .

ويرى اليوسف (٢٠٠٢) أن أهم الخصائص التي تتسم بها الأزمات تتمثل في أن أحداثها

تتميزبالسرعة، والديناميكية، ومحدودية الوقت، والتعقيد، والتداخل، والتعدد في عناصرها، وعواملها،

وأسبابها، وبنيتها، وتركيبها، مما يؤدي إلى سيادة مناخ من القلق حين لا يكون لدى الإداري فكرة محددة

عن كيفية حل الأزمة، الأمر الذي قد يؤدي إلى تزايد الحاجة إلى فعل مؤثر لمواجهة الظروف المتجددة

للوصول إلى قرارات مصيرية لمواجهة هذه الأحداث، وهذا يفرض درجة عالية من التحكم في الطاقات

والإمكانات، وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة، التي تؤمن

التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة.

#### ب\_ أسباب الأزمات:

تتنوع أسباب الأزمات التعليمية في المدارس ودوافع حدوثها حتى يمكن منع حدوث الأزمة أو التقليل

من آثارها والحد منها إذا حدثت، فالأزمة المدرسية قد تكون نتيجة مترتبة على وجود ثغرات في القوانين

واللوائح والتشريعات المدرسية الموضوعة (العجمي، ٢٠٠٨)، أو تنشأ من سوء الفهم بسبب نقص المعلومات

والتسرع في اتخاذ القرارات، أو سوء التقدير الذي ينتج عن المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس، أو سوء التطبيق،

أو أخطاء في الإدارة، وقد تكون نتيجة سوء التخطيط، أو سوء التنظيم، أو سوء الإدارة غير الرشيدة الذي يؤدي

إلى الفشل في استثمار الإمكانات المتاحة؛ مما ينتج عنه مشكلات عديدة تتراكم وتتحول إلى أزمات، أو ضعف

المتابعة والمراقبة، أو سوء التقويم في المدرسة التي تحدث بها الأزمة (جاد الله، ٢٠٠٨).

ويرى العجمي (٢٠٠٨) أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات في منظومة التعليم، وتختلف هذه الأسباب في تأثيرها من مدرسة إلى أخرى على حسب ظروفها وإمكاناتها ودرجة استعدادها، كما تختلف من مرحلة تعليمية إلى أخرى على حسب طبيعتها، ويمكن تحديد بعض هذه الأسباب على النحو التالي:

#### ١. أسباب إدارية:

وهي تتعلق بالإدارة المدرسية وتحدد في الآتي:

- المعلومات الخطأ التي تؤدي إلى الاستنتاج الخطأ وإلى التقويم غير الصحيح والقرارات غير السليمة.
- التفسير الخطأ للأمور يجعل القرارات منفصلة عن الواقع الحقيقي.
- ضعف المهارات القيادية واستخدام أسلوب الإدارة بالتهديد والوعيد.
- الجمود والتكرار يجعل الأداء يعتمد على نمط ثابت ومتكرر غير قادر على مواجهة التحديات المستقبلية.
- البحث عن الحلول المستقبلية.
- سوء الإدراك يؤدي إلى تدخل الرؤية وينتج عنه عدم سلامة الاتجاه الذي يسلكه القائد.
- الإدارة العشوائية التي تعتمد على التوجيهات الشخصية للرؤساء، وتفتقد في الوقت نفسه إلى الرؤية المستقبلية.
- اليأس: يعد أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطراً على متخذ القرار.
- الشائعات أو الإشاعات من أهم مصادر الأزمة؛ حيث يتم إطلاق إشاعة بشكل معين يتم توظيفها من خلال حقائق ملموسة حدثت فعلاً، وإعلانها في توقيت معين ومناخ مناسب تتحقق فيه الأزمة.
- تعارض الأهداف بين متخذ القرار ومنفذ القرار في المدرسة.
- تعارض المصالح بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الإدارة المدرسية.
- الضعف الداخلي في بنية النظام الإداري نفسه.
- الضغوط السياسية والاقتصادية والاجتماعية على النظام الإداري.
- وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والحوافز.

## ٢ . أسباب تنظيمية:-

وهي تتعلق بمنظومة التعليم وتتحدد في الآتي:

- تجاهل الإدارة المدرسية إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة.
- ضعف العلاقات بين العاملين داخل المدرسة الواحدة وسيطرة الفردية على العمل.
- اللامبالاة تجاه الخطر الذي يحدث في المدرسة.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تفاقمها ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.

- غموض أهداف التعليم وما يترتب على ذلك من قصور في تحديد الأولويات المطلوب تحقيقها.
- التباطؤ في التعامل مع الأزمات بمجرد ظهورها وسلبية الاستعداد.
- صراع المصالح بين العاملين والنزاع الهدام داخل الإدارة المدرسية.
- قصور في إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة التي واجهت الإدارة المدرسية.
- نقص التوازن بين الكفاءة الداخلية للإدارة المدرسية والضغوط الخارجية، فعندما تضعف القوى الداخلية وتكون عاجزة عن إحداث تغييرات بذاتها، فإن القوى الخارجية تدفع النظام على غير إرادته.
- نقص خبرة العاملين داخل المدارس في التعامل مع المواقف التي تسبب الأزمة.
- ضعف التمويل ونمو الأزمات المالية داخل المدارس.
- عدم وجود وحدة لبحث الأزمات في كل مدرسة.

## ٣ . أسباب مجتمعية:

وهي تتعلق بالمجتمع المحيط بالمدرسة وتتحدد في الآتي:

- سيادة الشعور بالإحباط؛ إزاء انهيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية، وتحقيق التوازن الاجتماعي؛ مما يؤدي إلى شعور الفرد بالاعتزاز في ظل الأوضاع الراهنة لمجتمعه.
- ضعف السلطة.
- عجز الثقافة العامة في المجتمعات النامية عن مواجهة التغييرات والتحديات الجديدة الطارئة.
- عجز المدارس القائمة عن خلق السلوكيات الإيجابية المطلوبة.

#### ٤. أسباب شخصية:

وهي تتعلق بالعاملين داخل منظومة التعليم وتتحدد في الآتي:

- سيادة الأناية والتفكير في النفس فقط بين العاملين.
- وجود حالة حادة من اليأس لدى العاملين مع إحساسهم بعدم جدوى الشكوى.
- قلة اعتراف العاملين بأخطائهم ومحاولة التعلم منها.
- ضعف التعاون والنزاع الهدام وضعف معدل الثقة بين العاملين.
- تراجع وانسحاب العاملين بسهولة من بعض المواقف.
- نقص التزام العاملين بتنفيذ ما يتخذ من قرارات.
- انعدام عمل العاملين كفريق واحد.

وهناك مجموعة من الأسباب الأخرى التي تؤدي إلى نشوء الأزمات داخل المدارس مثل الأسباب الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والثقافية.

#### ج- أنواع الأزمات:

يشير حريز (٢٠٠٧) أن هناك تصنيفات متعددة لأنواع الأزمات المدرسية، ويرى أن تحديد نوع الأزمة المدرسية ليس بالعملية السهلة؛ لأن الأزمة المدرسية تنطوي على عدة جوانب متشابكة ومرتبطة بعضها بعضاً، وبالتالي تتعدد أنواعها بتنوع تصنيفاتها، وطبيعة التحديات التي تخلق تلك الأزمات، وتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواعها.

ويرى أحمد (٢٠٠٢) أن الأزمات المدرسية تختلف عن بعضها بحسب المنظور الذي يستخدم في عملية التصنيف، مثل تصنيف الأزمات المدرسية على حسب المستوى، والمحتوى والموضوع، والتوقع، والزمن، والمصدر، والشدة، والتأثير، والتكرار، والشمولية، ويحدد العجمي (٢٠٠٨) بعض التصنيفات التالية لأنواع الأزمات المدرسية:

١- الأزمات من حيث المصدر: بين جاد الله (٢٠٠٨) أن هناك ثلاثة أنواع من الأزمات من حيث المصدر أو الفعل الذي أحدث الأزمة وهي:

أ- أزمات مصدرها الإنسان: ويقصد بهذه النوعية من الأزمات، تلك الناجمة عن سلوك إنساني ينبئ عن وقوع خطر، وهذا السلوك قد يكون مقصوداً أو غير مقصود، مثل أعمال التخريب والعنف داخل المدارس.

ب - الأزمات التي تقع بفعل الطبيعة: وهي الأزمات التي لا يتدخل الإنسان في نشوئها وإنما تتولد من الطبيعة ودون نشاط إنساني، مثل حدوث الزلازل التي تهدم المدارس.

ج - الأزمات الناجمة عن سلوك غير معلوم مصدره: مثل انتشار الحرائق في مناطق معينة دون معرفة السبب الحقيقي لنشوئها .

الأزمات من حيث الزمن:

وتتمثل في أزميتين هما:

أ - الأزمة الطارئة: وهي التي تنشأ بصورة مفاجئة ولا يستطيع الإداري التنبؤ بها مسبقاً مما يسبب تهديداً للإدارة المدرسية، ويتطلب استجابة فورية لمواجهتها، كما توجب على صانعي القرار اتخاذ كافة الإجراءات المناسبة لمواجهة هذه الأزمة مهما كانت ضالة المعلومات المتوافرة حول الأزمة، مثل حدوث وفاة أحد الطلاب داخل المدرسة .

ب - الأزمة المزمنة: وهي التي تتراكم مع الوقت ومداهها طويل، ويجد صانعو القرار الفرص المناسبة لمواجهتها، عندما يعتقدون بفقدان الفرصة الأخيرة إذا لم يتخذوا الإجراءات المناسبة لحل الأزمة، وإلا فسوف يجبرون على اتخاذ الإجراءات المناسبة على الرغم من ضالة المعلومات حول الأزمة (كامل، ٢٠٠٤).

٢- الأزمات من حيث الأداء السلوكي:

ويمكن تقسيم الأداء السلوكي للأزمة إلى أربعة أنواع كما بينه (بدر، ٢٠٠٧) وذلك على النحو التالي :

أ- الأزمة الزاحفة: وهي أزمة تنمو ببطء ولكنه محسوس، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها، مثل الانتشار السرطاني للدروس الخصوصية في التعليم العام والمدرسي.

ب - الأزمة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتخرج عواملها عن الطابع المألوف المعتاد، ويصعب على الكيان الإداري السيطرة عليها، مثل أعمال التخريب التي يقوم بها طلاب المدرسة.

ج - الأزمة الصريحة العلنية: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة الملموسة، ويشعر بها كل أطرافها والمحيطون بها منذ نشأتها، وهي أكثر أنواع الأزمات انتشاراً، مثل التقلبات الاقتصادية التي تؤثر بشكل غير مباشر على التعليم.

د- وأشدها تدميراً، بسبب الغموض الذي يكتنفها من الأزمة الضمنية أو المستترة: وتعد الأزمة الضمنية المدرسية من أخطر أنواع الأزمات حيث الأسباب والعناصر والأطراف والعوامل التعليمية التي ساعدت على تفاقمها، وما يصاحبها من نتائج محسوسة وملموسة قد تؤثر في القرار الإداري بشكل كبير .

#### ٤- الأزمات من حيث المحتوى:

وتصنف الأزمات على حسب المحتوى إلى ثلاثة أنواع على الوجه التالي:

- أ- أزمة يغلب عليها الطابع المعنوي: بمعنى أن الضرر الناجم عن الأزمة يكون معنوياً ويصيب المشاعر والأحاسيس والقيم ومكانة الفرد بين الآخرين، مثل حالات الرسوب للطلاب.
- ب - أزمة يغلب عليها الطابع المادي: وتتمثل في الخسائر المادية التي تعود على المتضرر بالأزمة سواء في الموجودات والأموال أو في البشر كأفراد، مثل سوء استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة.
- ج - أزمة ذات طابع مزدوج: بمعنى أن الخسائر الناتجة عن الأزمة تحمل بين طياتها خسائر مادية ومعنوية للكيان المتأثر بالأزمة، حيث إن التداخل بينهما وارد، وقد يكون أحدهما سبباً في نشوء الآخر.

#### ٥- الأزمات من حيث المستوى:

تنقسم إلى نوعين هما:

- أ- أزمة فردية: وهي التي يتأثر بها شخص معين إما بصورة مادية أو معنوية، مثل الفشل في التعليم.
- ب - أزمة مجتمعية: وهي التي يتأثر بها الغالبية العظمى من سكان المجتمع، مثل أزمة البطالة بين خريجي التعليم (العجمي، ٢٠٠٨).

#### ٦ - الأزمات من حيث شدة الأثر:

- أ- أزمات شديدة الأثر: وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها، وتهدد نظام التعليم كله، مثل الكتاب المدرسي.
- ب- أزمات محدودة الأثر: وهي تلك الأزمات التي يسهل التعامل معها، وتؤثر في جانب واحد من جوانب التعليم (احمد، ٢٠٠٢).
- ج- أزمات متكررة الأثر: وهي التي تؤثر في جانب أو أكثر من جوانب التعليم مثل أزمة التمويل (العجمي، ٢٠٠٨).

#### ٧- الأزمات من حيث الموضوع:

يمكن أن تحدث في أي جانب من جوانب المدرسة وتنقسم إلى:

- أزمة إدارية: وهي التي تحدث بسبب مشكلات تراكمت ولم يتخذ أي إجراء لحلها، مثل خلل اللوائح والتشريعات المدرسية التي تسمح بحدوث التجاوزات في العمل المدرسي.



- أزمة علاقات العمل: وهي عبارة عن ضعف العلاقات، والانعزالية بين الوحدات المختلفة داخل المدرسة والقيام بممارسة الأعمال غير السليمة بهدف إلحاق الضرر بالآخرين.

- أزمة فقد الصلة بين الإدارة والعاملين داخل المدرسة.

- أزمة صحة وأمان العاملين داخل المدرسة.

د. من حيث مراحل تطور الأزمات المدرسية:

تمر الأزمة التعليمية في المدارس في دورة نشأتها واكتمالها بخمس مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كأزمة فجائية وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها (النوايسة، ٢٠٠٦).

ويشير الخضيرى (٢٠٠٣) إلى أن الأزمات المدرسية من حيث مرحلة التكوين تمر بدورة حياة تمثل

أهمية قصوى لدى مدير المدرسة من حيث متابعتها والإحاطة ببداية ظهورها أو تكون عواملها من أجل العمل على علاجها والتعامل معها، وتنظم حسب مرحلة التكوين إلى:

- الأزمة في مرحلة الميلاد.

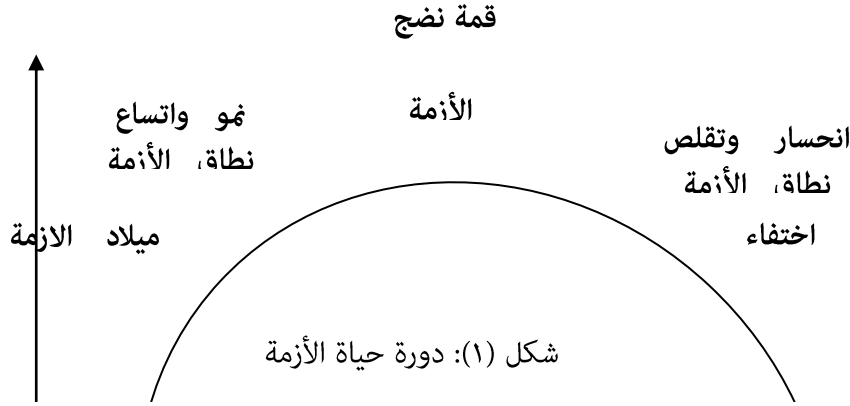
- الأزمة في مرحلة النمو.

- الأزمة في مرحلة النضج.

- الأزمة في مرحلة الإنحسار

- الأزمة في مرحلة الاختفاء.

ويمثل الشكل (١) المراحل التي تمر بها الأزمات المدرسية في دورة حياتها.



المصدر: الخضيرى، محسن (٢٠٠٣): "إدارة الأزمات"، مكتبة مدبولي، جمهورية مصر العربية، ص:٧٣.

ويرى العجمي (٢٠٠٨) ان الازمات المدرسيه بعد نتاج تفاعل، وداحل عوامل، واسباب مختلفه تؤدي إلى حدوث الأزمات التعليمية في المدارس، وتساعد في تطور مراحل الأزمة كون الأزمات التعليمية في المدارس متصلة اتصالاً وثيقاً بالقدر الذي تصبح فيه متداخلة فيما بينها حيث تقود إحداها إلى الأخرى، ومن الصعب الفصل بين هذه المراحل إلا لغرض الدراسة، ويمكن توضيح هذه المراحل على النحو الآتي:

#### ١- المرحلة الأولية لنشأة الأزمة لنشأة الأزمة: Pre –Crisis Stage

وهي مرحلة التحذير والإنذار المبكر للأزمة أو هي مرحلة ما قبل الأزمة، وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، حيث يكون هناك شيء ينذر بموقف غير محدد المعالم والاتجاه والمدى، وهذه المرحلة إذا ما تم تبنيها، واستيعابها، وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً وميسوراً، حيث يمكن تدبير الاحتياجات المناسبة، والقادرة على التعامل مع الأزمة بكفاءة، وفي هذه المرحلة تكشف القوى الصانعة للأزمة عن مواطن الضعف وأماكن الخلل في الكيان الإداري القائم.

#### ٢- مرحلة تطور الأزمة: Criss – Development Stage

تنمو الأزمة من خلال سوء الفهم لدى متخذ القرار في مرحلة ميلاد الأزمة، أو نتيجة الإخفاق في التعامل معها واحتوائها، وتتطور بسبب تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، وتعمل القوى الصانعة للأزمة على استفحال الضغط الأزموبي، والإفادة من

الظروف المتواجدة فعلاً داخل الكيان الإداري، وتعد هذه المرحلة أشد المراحل وأصعب أوقات التعامل مع الأزمة، لأنها تتسم في هذه المرحلة بالشدة والعنف والتوتر (مهنا، ٢٠٠٤).

### ٣- مرحلة وضوح الأزمة: Criss - Clarificotion Stage

وهي المرحلة التي تتبلور فيها أبعاد الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو قصور خطط المواجهة أو الإخفاق في التعامل مع العوامل المساعدة التي حركت الأزمة، لتصل إلى مراحل متقدمة وهناك عوامل مساعدة على نضج الأزمة، منها سياسية الأبواب المغلقة، وصنع الحواجز التي تعزل متخذ القرار الإداري بعيداً عما يجري فعلاً داخل الكيان الإداري، وتمثل هذه المرحلة الفترة بين بداية الأزمة ونهايتها، وهي المرحلة الحقيقية التي تختبر فيها كفاءة النظام الإداري في إدارة الأزمة.

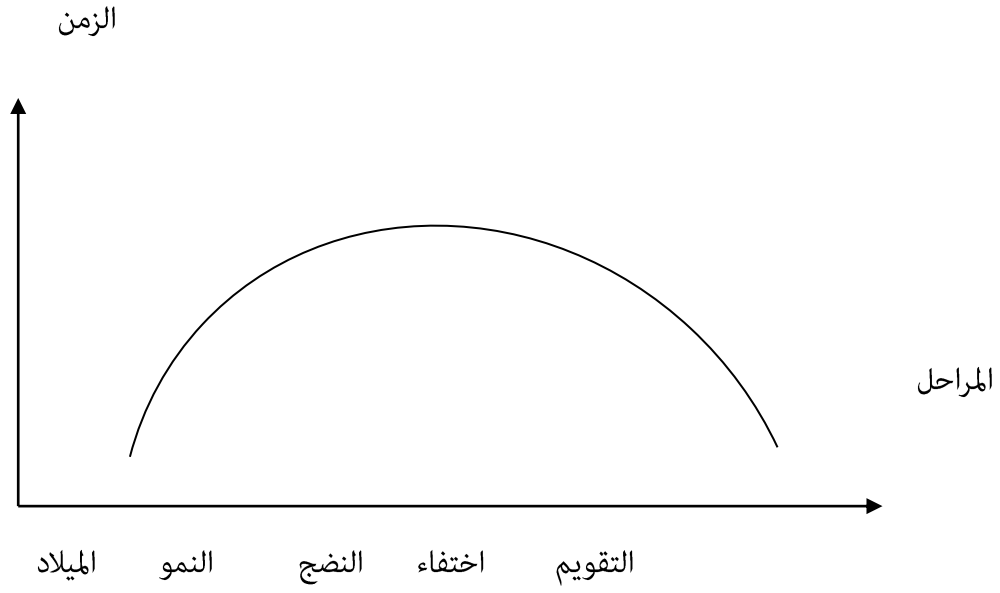
### ٤- مرحلة انتهاء الأزمة: Criss - Resolution Stage

وهذه المرحلة تأتي بعد مرحلة مجابهة الأزمة مباشرة، وفيها تنحسر الأزمة وتلاشى بفقدتها بشكل شبه كامل لقوة الدفع المولدة لها أو العوامل المساعدة المحركة لها، ويعود الكيان الإداري إلى الوضع الطبيعي قبل وقوع الأزمة أو على نحو أفضل منه، وتستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً نسبياً حيث تبدأ الأزمة في الاختفاء حتى تنتهي تماماً وتمهد للمرحلة التالية.

### ٥- مرحلة تقييم الأزمة : Criss - Evaluation Stage

وهي مرحلة ما بعد الأزمة؛ فكل أزمة مهما بلغت قوتها أو ظلت لفترة زمنية لا بد أن تنتهي، وفي هذه المرحلة تتم عملية التقييم وتلافي الآثار والإفادة من طرائق التعامل مع الأزمة الحالية في مواجهة الأزمات المستقبلية التي تواجه الكيان الإداري.

يتضح مما سبق أن الأزمة التعليمية في المدارس تمر بخمس مراحل أو خطوات في تطورها تبدو على صورة منحنى تصاعدي يبدأ من مرحلة الميلاد حتى يصل إلى قمته عند مرحلة النضج ثم يميل إلى الانحدار حتى يعود إلى نفس المستوى الذي بدأ منه عند مرحلة التقويم. ويمكن توضيح ذلك بالشكل (٢)



المصدر: العجمي، محمد (٢٠٠٨) " استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص: ٢٣٦.

### إدارة الأزمات المدرسية ومراحلها:

تعرف إدارة الأزمات المدرسية على أنها عملية منظمة تحاول المدرسة من خلالها التنبؤ بالأزمات المحتملة التي تواجهها، واتخاذ كافة الاحتياطات اللازمة لمنع وقوعها أو التقليل من الآثار السلبية المترتبة عليها، ويعرفها مهنا (٢٠٠٤) بأنها: "تلك العملية الإدارية التي تهتم برصد المتغيرات البيئية المولدة للأزمة المدرسية سواء أكانت تلك المتغيرات داخلية أم خارجية؛ عن طريق التنبؤ بها، ودراسة القوى والعوامل التي تقف خلفها، والعمل على استمرارية تعبئة الموارد والإمكانات المدرسية المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية بما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر وأقل كلفة ممكنة وأسرع وقت ممكن.

وعرفها الهزيمة (٢٠٠٤) إدارة الأزمة المدرسية بأنها ذلك النشاط المجتمعي الهادف إلى استقصاء مخاطرها القريبة والبعيدة عندما يُحدثُ تغييراً في أوضاع المدرسة المستقرة، واتخاذ كافة الإجراءات والخطوات والممارسات الإدارية الرشيدة التي يمكن تطبيقها للتخفيف من حدتها وكيفية التغلب عليها من خلال التحكم في مواجهتها .

ويرى درابيك (١٩٩١، Drabek) كما ورد في المومني (٢٠٠٧) أن إدارة الأزمات هي العلم أو المهنة التي تهدف إلى تطبيق العلوم والتكنولوجيا والتخطيط والإدارة للتعامل مع الأحداث المتطرفة التي يمكن أن تؤدي إلى جرح أو قتل أو إتلاف ممتلكات أو تدهور في حياة المدرسة.

ويرى جاد الله (٢٠٠٨) أن فن إدارة الأزمات المدرسية ما هو إلا فن التنبؤ بالمستقبل وكيفية مواجهته في أصعب الظروف وأقل الإمكانيات مما يؤدي إلى تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، أو تلافي حدوث هذه الأزمات في ظل الاستشراف الصادق للمستقبل.

ومن التعريفات السابقة يتضح أن هدف إدارة الأزمة المدرسية هو التعامل مع الأزمة بسرعة والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية من خلال القيام بإجراءات خاصة ومحاولة الاستفادة من إيجابياتها، وبذلك يمكن تعريف إدارة الأزمة بالآتي: (العجمي، ٢٠٠٨): هي العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، وتعبئة الجهود والموارد المتاحة لمنعها، أو الاستعداد للتعامل معها إذا وقعت بما يحقق أقل قدر من الخسائر المترتبة عليها.

ويتوقف نجاح الإدارة في التعامل مع الأزمة على مدى معرفتها ودرايتها بالعوامل والمتغيرات البيئية التي يمكن أن تسبب الأزمة، ومدى قدرتها على التكيف معها أو مواجهة تلك المتغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، وبذلك فإن إدارة الأزمات تتمتع بطابع مزدوج: وقائي وعلاجي.

وتهدف إدارة الأزمات المدرسية إلى الاستعداد لمواجهة الأزمات المدرسية وهذا سيتضمن التنبؤ بالأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم اتصالات فعالة من أجل التخاطب مع كافة المعنيين بالأزمة، وتمر الأزمة المدرسية بعدة مراحل، تمثل كل مرحلة منها أساساً للتعامل مع الأزمة، وهذه المراحل جميعها تتشابك وتتلاحق بحيث لا يمكن الفصل بينها، ويمكن توضيح مراحل إدارة الأزمة المدرسية على النحو التالي (العجمي، ٢٠٠٨):

#### ١- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار (Stage of exploration of warning signs):

الأزمة المدرسية تحدث جزئياً بسبب أحداث بيئية لا تستطيع الإدارة المدرسية تجنبها، وتحدث نتيجة قصور داخل هذه الإدارة، مع ملاحظة أن هذا القصور له جذوره العميقة، ومن ثم كان ضرورياً وضع قائمة إرشادية تصف الطرائق والأساليب والاستراتيجيات التي يمكن أن تترجم بسهولة إلى أداءات فعلية بحيث تعدل من سلوك القادة المدرسين وتدريبهم على مواجهة الأزمة واتخاذ التدابير الوقائية التي تحول دون وقوعها، ونظراً لصعوبة الحصول على مؤشرات وبيانات دقيقة فإن القادة المدرسين مطالبون بالتنبؤ المبكر بالإشارات التحذيرية المبكرة لجوانب الخطر، مع البدء في اتخاذ إجراءات وقائية وعلاجية سريعة لمنع حدوث الأزمات أو الحد منها قبل وقوعها وانتشارها وتقليل المفقود.

## ٢- مرحلة الاستعداد والوقاية (Stage of preparedness and prevention)

وهي تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد على كيفية التعامل مع الأزمة، وينبغي أن يتوافر لدى الإدارة المدرسية استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في منظومة التعليم، ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها، والسعي من أجل منع وقوع الأزمة أو أن تديرها بشكل أفضل، ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من الخطط البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفاً وواضحاً.

## ٣- مرحلة احتواء الأضرار والتعرف عليها (Stage of Containment and checking on damages):

تتمثل هذه المرحلة في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعية وترجمة الاستعدادات، وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة المدرسية ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عند حدوثها، وعندما تكون الوسائل والإجراءات اللازمة غير متوافرة فإن الأزمة يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها، وتهدف هذه المرحلة إلى إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة داخل منظومة التعليم، والحيلولة دون أن تؤثر الأزمة في بقية أجزاء المنظومة أو بيئتها.

## ٤- مرحلة استعادة النشاط (Stage of restoration of activity):

تتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول التي فقدت أثناء الأزمة، سواء أكانت هذه الأصول مادية أم معنوية، ومحاولة تخفيف آثار الأزمة على الأطراف المعنية، وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وتتطلب هذه المرحلة قدرات ومهارات فنية عالية من القادة المدرسين، وتخصيص أفراد محددين للقيام بالأنشطة.

## ٥- مرحلة التعليم (Stage of education):

تتضمن هذه المرحلة استرجاع ودراسة الأحداث التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة منها، سواء من تجربة المدرسة ذاتها أو من تجارب المدارس الأخرى في إدارة الأزمة التي واجهتها، وهناك اعتقاد خطأ بأن ذلك يعني فتح الجراح التي رتقت، والحقيقة أن الإدارة المدرسية المستعدة لمواجهة الأزمات هي التي تقوم بدراسة ومقارنة العوامل التي أدت إلى تحسين أدائها مقابل العوامل التي شابها الضعف فيما يتعلق بإدارة الأزمة، والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، وإنما

إعادة التقويم لما تم إنجازه في الماضي ووضع الضوابط اللازمة لمنع تكرار الأزمات في المستقبل.

## التعليم في فلسطين

مرّ التعليم الفلسطيني بمراحل عديدة على مرّ التاريخ المعاصر و الحديث ، وشكل سمة من سمات المرحلة الراهنة للمجتمع الفلسطيني - و المجتمعات العربية عموماً - ، هذه السمة التي اختمرت فيها العوامل التي دفعت نحو تزايد الأزمات اللاحقة في المسيرة التعليمية بين الحين والآخر نتيجة تعدد السياسات التربوية التي رافقت تطور القضية الفلسطينية وحركتها التغييرية، الأمر الذي ساعد التربويين على إدراك طبيعة التحديات التي تواجهها، و بناء الأطر المنظمة كأدوات تغييرية تحدد كيفية التعامل الإيجابي مع تلك التحديات بفاعلية وعمق .

و في هذا السياق فإن التطور المعرفي في السياسات التربوية ظل يشكل واحداً من التحديات الرئيسية الإستراتيجية للتربويين؛ لمواجهة سلبيات الأزمات التربوية المتباعدة، ومواجهة تحديات إدارتها في المدارس الفلسطينية بشكل عام، والثانوية بشكل خاص؛ لما يميز طلبة هذه المرحلة من التغيرات السلوكية التي ترافق مرحلة المراهقة؛ وما تسببه من أزمات نفسية واجتماعية وسلوكية؛ قد أثرت على بيئة المدرسة وثقافتها طوال سنوات الإحتلال ، وما رافق ذلك من ارتفاع نسبة التسرب من المدارس الثانوية على الرغم من ازدياد معدلات أعداد الطلبة في المدارس الفلسطينية (نشوان، ٢٠٠٤).

و يرى أن ظاهرة التسرب في المدارس هي تعبير عن اتساع ظاهرة البطالة والفقر، باعتبارها سبباً رئيساً، يدفع الطلبة الفقراء المعدمين نحو الخروج أو التسرب الدراسي في المراحل المختلفة؛ لعدم تمكنهم من شراء الكتب أو دفع الرسوم أو تأمين المستلزمات المدرسية والملابس أحياناً، و الدخول إلى سوق العمل بصورة هامشية ورثة يمكن أن تدفع بهم إلى الانحراف والجريمة، وتأكيداً على ذلك فقد بينت نتائج مسح عمل الأطفال ٢٠٠٤، أن عدد الأطفال العاملين (بأجر ودون أجر) في الأراضي الفلسطينية قد بلغ ٤٠,١٣٩ طفلاً (يشكلون نسبة ٣,١% من إجمالي الاطفال في سن ٥-١٧ سنة) ، كما أظهرت نتائج مسح الفقر في الأراضي الفلسطينية لعام ٢٠٠٣ أن ٢٩,٤% من مجموع الأطفال دون سن ١٨ سنة في الأراضي الفلسطينية يعيشون تحت خط الفقر الشديد ( ٥٠,١% في الضفة الغربية و٤٩,٩% في قطاع غزة) (الصوراني، ٢٠٠٦).

إن اتساع ظاهرة الفقر والبطالة تنعكس بوضوح على تراجع العملية التعليمية، ويتجلى هذا التراجع في عدم المواظبة على متابعة التعليم بصورة منتظمة بدءاً من المرحلة الابتدائية حتى الثانوية والجامعية، ففي حين بلغت نسبة الإستيعاب في دول العالم المتقدمة في مراحل التعليم الثانوي ٩٨% للذكور و ٩٥% للإناث،

نلاحظ أن هذه النسبة لا تتجاوز عندنا ٥٦,٩% فقط لمن هم في سن الإلتحاق بالمرحلة الثانوية (ذكور وإناث) للعام الدراسي ٢٠٠٠، تشكل الإناث نسبة ٥١% من مجموع الملتحقين بالمرحلة الثانوية لهذا العام، مما يجعل من العمل على زيادة نسبة الإلتحاق بالمرحلة الثانوية، العلمي والأدبي، والمهني بصورة خاصة، قضية وطنية عامة، وأولوية من أولويات القوى الوطنية الديمقراطية فيما يتعلق بالتعليم الأساسي والجامعي في بلادنا.

### مؤشرات التعليم في فلسطين :

يشير الصوراني (٢٠٠٦) إلى أن عدد الطلبة في جميع المدارس الفلسطينية بلغ في مطلع العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥ ما مجموعه ١,٠١٧,٤٤٣ طالباً و طالبة، تشكل الإناث نسبة ٤٩,٦٣% منهم. فيما بلغ عدد طلبة رياض الاطفال ٧٠,٢٢٥ طفل، تشكل الإناث نسبة ٤٧,٨% منهم، يتوزعون بنسبة ٧٠,٣٥% من الضفة الغربية ونسبة ٢٩,٦٥% من قطاع غزة. حيث يشكل الطلبة في مرحلة التعليم الثانوي في العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٤ نسبة ٩,٩% من المجموع العام للطلبة في كل مراحل التعليم، المذكور أعلاه، ويشكل الطلبة في المرحلة الأساسية ٩٠,١%. ويرى أن ٥٩,٢% من مجموع طلبة التعليم الأساسي يتركز في الضفة الغربية، أما في قطاع غزة فإن نسبتهم تصل الى ٤٠,٨%، أما في المرحلة الثانوية فيتركز ٥٩% في الضفة الغربية و٤١% في قطاع غزة (مجموع الطلبة الثانويين).

وأشارت إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (٢٠٠٣) أن نسبة التسرب ارتفعت في مدارس المرحلة الأساسية للطلاب الذكور من ١,٨% في العام الدراسي ١٩٩٤/١٩٩٣ إلى ٢,٠٣% في العام الدراسي ١٩٩٩/١٩٩٨، ثم انخفضت بشكل كبير في العام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ الى ٠,٩%، فيما انخفضت نسبة التسرب للطالبات في المرحلة الأساسية من ١,٧٧% في العام الدراسي ١٩٩٤/١٩٩٣ إلى ١,٤% في العام ١٩٩٩/١٩٩٨، ثم انخفضت الى ٠,٦% في العام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ .

وبالنسبة للتسرب من المدارس في المرحلة الثانوية انخفضت النسبة للطلاب الذكور من ٥,٣٩% في العام الدراسي ٩٤/٩٣ إلى ٤% في العام الدراسي ١٩٩٩/١٩٩٨، ثم انخفضت الى ٢,٦% في العام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣، في حين انخفضت نسبة التسرب من المدارس في المرحلة الثانوية للطالبات الإناث من ٧,٦١% في العام الدراسي ٩٤/٩٣ إلى ٦,٦% في العام الدراسي ١٩٩٩/١٩٩٨، ثم انخفضت الى ٤,٨% في العام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ .



وتظهر هذه النتائج مدى تأثير الاوضاع الاقتصادية الصعبة على نسبة الملتحقين بالتعليم وخاصة بين الإناث.

وتشير التقارير الاحصائية أن عدد المدارس ارتفع بما فيها رياض الأطفال من ١,٩١٠ مدرسة وروضة (١,٤٧٤ مدرسة ، ٤٣٦ روضة أطفال) في العام الدراسي ٩٥/٩٤ الى ٢,٩٥٦ مدرسة وروضة (٢١٠٩ مدرسة و٨٤٧ روضة) في العام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ ، ويتركز ٧٦,٢٥% (٢,٢٥٤ مدرسة وروضة أطفال) منها في الضفة الغربية بينما يتركز ٢٣,٧٥% (٧٠٢ مدرسة وروضة أطفال) منها في قطاع غزة، وهو أمر غير طبيعي في تقديرنا، حيث ان مجموع طلاب قطاع غزة ٤٣٦,٣١٩ طالباً وطالبة لعام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ أي بنسبة ٤٠,١٢% من المجموع العام، بما يعني ضرورة المطالبة بزيادة عدد المدارس في القطاع (الصوراني، ٢٠٠٦)

١. ارتفعت نسبة المدارس الحكومية مقارنة بالمجموع الكلي للمدارس من ٥٦,٧٥% عام ٩٥/٩٤ إلى ٧٥% عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤.

٢. انخفضت نسبة مدارس وكالة الغوث مقارنة بالمجموع الكلي للمدارس ورياض الأطفال من ١٣,٥٦% في العام ٩٥/٩٤ الى ١٣% في العام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤.

٣. إرتفعت نسبة المدارس الخاصة مقارنة بالمجموع الكلي للمدارس و رياض الأطفال من ٦,٨٦% في العام الدراسي ٩٥/٩٤ إلى ١٢% في العام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤.

٤. بلغت نسبة المدارس الأساسية والثانوية التي تتوافر فيها غرف للمختبرات ٥٦,٨% في العام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ علماً أن غرف المختبرات يجب أن تتوفر بنسبة ١٠٠% في المدارس الثانوية خاصة .

٥. بلغت نسبة المدارس الأساسية والثانوية التي تتوافر فيها غرفة للمكتبة ٥٧,٣٦% في العام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤.

٦. ارتفعت نسبة رياض الأطفال مقارنة بالمجموع الكلي للمدارس و رياض الأطفال من ٢٢,٨٣% في العام الدراسي ٩٥/٩٤ إلى ٢٨,٦٥% في العام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ ، والمعروف أن غالبية مدارس رياض الأطفال تتبع القطاع الخاص ، منها أكثر من ٦٥% تقريباً تابع للجماعات و التيارات الدينية. وأشار تقرير نتائج المسح الإحصائي السنوي الخامس عشر للمدارس في الأراضي الفلسطينية للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩ الذي أصدرته وزارة التربية والتعليم في تقريرها السنوي للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩

إلى أن هناك ٢,٤٢٩ مدرسة في الأراضي الفلسطينية، منها ١,٨٠٨ مدرسة في الضفة الغربية، و٦٢١ مدرسة في قطاع غزة، وتتوزع تلك المدارس حسب جهات الإشراف كما يلي: ١,٨٣٣ مدرسة حكومية، ٣٠٨ مدرسة تابعة لوكالة الغوث، و٢٨٨ مدرسة خاصة، وأوضحت تلك النتائج أن هناك ١,٠٩٧,٠٩٥ طالباً وطالبة يدرسون في المدارس منهم ٦٥٣,٣٥٥ طالباً وطالبة في الضفة الغربية و٤٤٣,٧٤٠ طالباً وطالبة في قطاع غزة، من بينهم ٥٤٨,٣١٤ ذكوراً، و٥٤٨,٧٨١ إناثاً، موزعين حسب جهات الإشراف كما يلي: ٧٦٦,٧٣٠ طالباً في المدارس الحكومية و٢٥٢٢٥٤ طالباً في مدارس وكالة الغوث الدولية و٧٨١,١١٠ طالباً في المدارس الخاصة. كما أشارت النتائج إلى أن هناك ٣٣٣,٣٣٣ شعبة، موزعة بين مدارس الضفة الغربية وقطاع غزة كما يلي: ٢١,٧٣٤ شعبة في مدارس الضفة الغربية و١١,٥٩٩ شعبة في مدارس قطاع غزة، وتتوزع الشعب حسب الجنس كما يلي: ١٣٦٧٥ للذكور، و١٣,٥٧٧ للإناث، و٦,٠٨١ مختلطة، وتتوزع هذه الشعب حسب المرحلة كما يلي: ٢٨,٧٢٩ شعبة في المرحلة الأساسية و٤,٦٠٤ شعبة في المرحلة الثانوية .

وأورد التقرير أن عدد المعلمين في المدارس بكافة مراحلها حسب النتائج ٥٢,٧٨٤ معلماً ومعلمة، منهم ٣٤,٣٥٩ معلماً ومعلمة في الضفة الغربية، و١٨,٤٢٥ معلماً ومعلمة في قطاع غزة، من بينهم ٢٤,٠٠٧ ذكوراً و٢٨,٧٧٧ إناثاً، موزعين على المدارس حسب جهات الإشراف كما يلي: ٣٨,١٣٤ معلماً في المدارس الحكومية و٩,٢٤٦ في مدارس وكالة الغوث الدولية و٥,٤٠٤ في المدارس الخاصة. وأفادت نتائج المسح أن نسبة الرسوب في المدارس بلغت ٣% عام ٢٠٠٨/٢٠٠٧، وأن نسبة التسرب بلغت ١,٢% في نفس العام، فيما تتفاوت هذه النسب من صف إلى آخر، وأشار التقرير إلى أن هذه النسبة تزيد باطراد مع ارتفاع مستوى الصف؛ فقد بلغت نسبة التسرب في الصف الأول الأساسي حوالي ٠,٣% وارتفعت إلى حوالي ٢,٦% في الصف العاشر الأساسي وارتفعت إلى حوالي ٤,١% في الصف الأول الثانوي، وأوضح التقرير أن نسب التسرب تكون مرتفعة بين الذكور في الصفوف الدنيا مقارنة مع الإناث، ولكن الصورة تبدأ في الانعكاس بعد الصف العاشر الأساسي، حيث تبدأ نسبة التسرب بين الإناث وتزيد على مثلتها بين الذكور.

وأشارت نتائج المسح أيضاً إلى أن معدل عدد الطلبة لكل معلم في المدارس يتفاوت حسب جهة الإشراف، حيث بلغت ٢٠,١ طالباً لكل معلم في المدارس الحكومية و٢٧,٣ طالباً لكل معلم في مدارس وكالة الغوث الدولية، و ١٤,٤ طالباً لكل معلم في المدارس الخاصة. وبينت نتائج المسح كذلك إلى أن معدل الطلبة لكل شعبة، قد يتفاوت من مرحلة إلى أخرى حسب جهات الإشراف؛ فقد بلغ معدل عدد

الطالبة في الشعبة في المرحلة الأساسية ٣٣,٣ طالبا لكل شعبة، أما في المرحلة الثانوية فقد بلغ المعدل ٣٠,٥ طالبا لكل شعبة. وبلغ معدل عدد الطلبة في الشعبة حسب جهات الإشراف كما يلي: ٣٢,٦ طالبا لكل شعبة في المدارس الحكومية، و٣٧,٩ طالبا لكل شعبة في مدارس وكالة الغوث الدولية، و٢٤,٥ طالبا لكل شعبة في المدارس الخاصة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩).

ويرى حبايب وآخرون (٢٠٠٦) أن عدد المعلمين في المدارس إرتفع من ٢١,٠٥٤ معلماً ومعلمة في العام الدراسي ٩٥/٩٤ إلى ٤٧١٢٨ في العام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ ، موزعين حسب جهات الاشراف بنسبة: ٦٧,٢٤% في المدارس الحكومية، ونسبة ١٦,٣٩% في مدارس وكالة الغوث الدولية، ونسبة ٩% في المدارس الخاصة، ونسبة ٧,٣٦% في رياض الاطفال حيث بلغ عدد الطلبة للمعلم الواحد للمرحلة الأساسية والثانوية ٢٣,٩ طالباً لكل معلم ويتفاوت هذا المعدل من مديرية إلى أخرى، حيث يتراوح ما بين ١٩,٥ طالباً في مديرية القدس و٢٨,٦ طالباً لكل معلم في مديرية رفح، وهي أرقام تؤكد على ضرورة الاهتمام بزيادة عدد المعلمين في قطاع غزة بصورة خاصة .

ويتفاوت معدل الطلبة لكل معلم في رياض الاطفال والمدارس حسب جهة الإشراف، فقد بلغت ٢٣ طالبا / للمعلم في المدارس الحكومية، و٣٢,٦ طالباً / للمعلم في مدارس وكالة الغوث الدولية، و١٤ طالباً / للمعلم في المدارس الخاصة، و٢٠ طفلاً/ للمعلم في رياض الاطفال. كما انخفض معدل عدد الطلبة لكل معلم في مرحلتي التعليم الأساسي والثانوي من ٣١,١ طالباً في العام الدراسي ٩٥/٩٤ إلى ٢٩,٦ طالباً في العام الدراسي ٩٩/٩٨ ثم الى ٢٣,٩ طالباً في العام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤. وهذا انعكس على معدل الكثافة الصفية- حيث تتفاوت من مديرية لاخرى- فقد بلغ عدد الطلبة/ شعبة في مديريات الضفة الغربية ٣١,٨ مقابل ٤٢,٧ في مديريات قطاع غزة .

إن نظرة فاحصة لمؤشرات التعليم في فلسطين تعكس واقع هذا التعليم، وما قد يصاحبه من أزمات عديدة تترك آثارها السلبية على الطلبة والمعلمين والنظام التعليمي بوجه عام.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

أصبحت إدارة الأزمات من الموضوعات الضرورية في العلوم الإدارية ، ووظيفة من وظائف العملية الإدارية، بالإضافة إلى كونها ميدانا مرغوبا فيه من قبل القادة والإداريين، لما تشتمل عليه من تفكير إبداعي، واكتشاف القدرة الذاتية لدى المديرين التي تولدها المواهب والمواقف على التحدي ومواجهة الأزمات ، وتسلب الضوء على الدور القيادي المؤثر في المؤسسة وفعاليتها وأدائها وحفظها من

المخاطر. إلا أن الدراسات المرتبطة بهذا الموضوع قد ركزت على الجانب النظري والوصفي لإدارة الأزمات وعلاقتها بكفاءة المديرين والعاملين في المنظمات العامة والخاصة على الصعيد الدولي والعربي، بينما ما تزال الدراسات الميدانية على المستوى العربي قليلة نسبياً، وفي فلسطين شبه معدومة على حد علم الباحث. وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات والبحوث في هذا المجال، وقد تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني ووفق التصنيف الآتي:

### أ- الدراسات العربية.

أجرى عبد الهادي وعبد المجيد (١٩٩٥) دراسة هدفت إلى تعرف دور المعلومات في اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، وأسلوب مواجهة الأزمات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تمثل المعلومات العامل الحاسم في كفاءة أو عدم كفاءة عملية اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، وأن خطوات الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار من تحديد للمشكلة، وتحديد البدائل المختلفة، وتحليلها، واختيار البديل الأفضل، وتنفيذ الحل، ومتابعة وتقويم الحل تعتمد بشكل كبير على نوعية المعلومات المتاحة وكميتها، وإن كفاءة وفاعلية مواجهة الأزمات يعتمد على توفر المعلومات في الوقت المناسب، ودقة المعلومات وشموليتها، وملاءمتها، وعدم تحيزها، وحسن استغلالها.

وهدف دراسة الصراف (١٩٩٨) إلى مسح آراء واتجاهات مديري المدارس والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور نحو الأوضاع التربوية في الكويت في أثناء الأزمة العراقية- الكويتية فترة ما بعد خروج القوات العراقية من الكويت عام ١٩٩١. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٧٠) فرداً من مديري المدارس ومديراتها والمعلمين والمعلمات والطلبة وأولياء الأمور، وقد جمعت البيانات باستخدام البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها وكان من أهم نتائج الدراسة: أن نسبة ٧% من الطلاب والطالبات يرون أن المناهج الدراسية لا تحتوي على أحدث ما توصل إليه العلم من تنمية التفكير الناقد والتدريب على استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات، ونسبة ٢٢% من مديري المدارس ومديراتها يرون عدم جاهزية مدارسهم لمواجهة الأزمات الطارئة، ونسبة ٥٠% من أولياء الأمور يرون أن الأجهزة الإدارية في المدارس فشلت في تهيئة الطلاب والطالبات والسيطرة عليهم أثناء الأزمة، والحاجة إلى إتباع منهج تخطيطي يحقق النجاح لمختلف أوجه الأنشطة الإدارية والتربوية المختلفة.

وتناول جبر (١٩٩٨) في دراسته عناصر هدفت إلى معرفة مدى أهمية المعلومات في إدارة الأزمات، والتعرف إلى نوع المعلومات التي تتطلبها إدارة الأزمة بفعالية تنسجم مع عمليات إدارة الأزمات: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة. واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأسفرت الدراسة عن نتائج عديدة من أبرزها: أهمية المعلومات في إدارة الأزمات واتجاهات القرارات، وان جودة القرار لحل الأزمة يعتمد على ثلاثة عوامل رئيسية هي: جودة البيانات والمعالجة الدقيقة للمعلومات، وصحة ودقة تشخيص الأزمة المعروضة للحل من خلال دقة البدائل، وأن نوع وحجم المعلومات المطلوبة في موقف الأزمة يتحددان بنوع وحجم الأزمة المطروحة، وأن إدارة الأزمة بفعالية يتطلب توفير نوع من المعلومات الضرورية التي تنسجم مع عمليات إدارة الأزمات وهي: معلومات لأغراض التخطيط تتعلق بتحديد الأهداف والاستراتيجيات المطلوبة لمواجهة الأزمة، ووضع السياسات والإجراءات الواجب اتخاذها، وصياغة البرامج التفصيلية المطلوب تنفيذها، ومعلومات لأغراض التنظيم تتعلق بوضع الهيكل التنظيمي المطلوب لمواجهة الأزمة، وتحديد أوجه الأنشطة المختلفة، وتحديد الصلاحيات، وتفويض السلطة، وتحديد واجبات الوحدات والأقسام، ومعلومات لأغراض التنسيق تتعلق بأوجه الأنشطة والأدوات المختلفة والمعنية بإدارة الأزمات، ومعلومات لأغراض المتابعة تتعلق بخطوات سير العمل.

وأجرى السلطان (١٩٩٩) دراسة هدفت التعرف إلى ماهية أسس الإدارة الرشيدة، حسب العينة العشوائية التي تم اختيارها لطلاب وطالبات (٤٠) مدرسة من الذكور والإناث في مدينة الكويت، وتم اعتماد أسلوب الإستبانة وخلصت الدراسة إلى: مدى توافر قاعدة معلومات دقيقة وموقوتة وفورية، ووضوح نظام وأسلوب صنع القرار (فردى، جماعى، مختلط)، ووضوح سلطة اتخاذ القرارات ( التكتيكية الاستراتيجية )، والقدرة على التنبؤ والتحليل للأزمات المتوقعة، ووضع سيناريوهات مسبقة لمواجهة التهديد أو الخسائر المحتملة، والإعداد المسبق للبدائل الموضوعية والواقعية، ووضوح نظام وأدوات الاتصال ( الداخلية والخارجية )، و مدى القدرة على تحمل المغارم ومدى توافر القدرات والإمكانات المحددة للمواجهة.

وقام الأعرجي (٢٠٠٠) بدراسة هدفت التعرف إلى طرق اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، حيث استخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها: تعدد طرائق اتخاذ القرارات في موقف الأزمة تبعا لاختلاف طبيعة الأزمة من حيث: سرعتها وشدتها، وقوة تأثيرها، وغموضها، وأن من طرائق اتخاذ القرارات في موقف

الأزمة ما يلي: طريقة الاعتماد اللارسمية، واللاتحديد المسبق في موقف الأزمة، والتأكيد على المبادرات الذاتية الموقفية كالمهجية لاتخاذ القرارات في موقف الأزمات، وطريقة تجنب التخطيط المسبق في موقف الأزمة، والاعتماد على الموقفية والميدانية في اتخاذ القرارات، وطريقة سلة النفايات التي تحتوي على عدد من الأهداف المقترحة والمتنوعة، ويقابل كل هدف عدد من الحلول البديلة الجاهزة مع مواصفات ملائمة ومطلوبة من متخذ القرار في كل حالة، وطريقة الاعتماد على تحديد إجراءات وقائية لزيادة قدرة متخذ القرار في مواجهة موقف الأزمة، وطريقة الاعتماد على منهج الاستجابة المباشرة للتغيرات البيئية من قبل متخذ القرار مع التأكيد على التدرج في عملية اتخاذ القرار، والتأكيد على الاستجابة السريعة للحالات المفاجئة، وطريقة الاعتماد على إحداث تغيرات في بيئة القرار لغرض تقليل حالة الإلهام، والتأكيد على الاستجابة السريعة للحالات المفاجئة، وطريقة التأكيد على الإبداعية والتجديد بدلاً من المنطقية المعتادة والروتينية في اتخاذ القرار، كما بينت الدراسة أن الطريقة (الأسلوب) الأقل ضرراً في حالة عدم التأكد في موقف الأزمة هو استخدام المنهج المفتوح إلى الغاية باتخاذ قرارات أولية وبتحديد هدف القرار ووسيلته بالتدرج.

وقام عبد الله (٢٠٠٠) بدراسة هدفت إلى معرفة الأزمات التي يواجهها طلبة المدارس في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين والمرشدين، حيث قام الباحث بإعداد استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٦٠) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: المجال التربوي، و المجال الاجتماعي، و المجال النفسي، و المجال الصحي، و المجال الطبيعي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومديراتها، ومرشديها، ومرشداتها في محافظات شمال فلسطين والبالغ عددهم (٥١١) مديراً ومديرة، ومرشداً ومرشدة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (٢٨١) مديراً ومديرة، ومرشداً ومرشدة، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٠/١٩٩٩، وأظهرت النتائج أن حدوث الأزمات على مجالات الدراسة الخمسة كما يلي: المجال (الاجتماعي) احتل المركز الأول حيث إن الدرجة الكلية للمجال كانت عالية الحدوث وبلغت النسبة المئوية (٥٠,١%)، بينما احتل المجال التربوي المرتبة الثانية، وكانت الدرجة الكلية قليلة الحدوث حيث بلغت النسبة المئوية (٤٩,٦%)، واحتل المجال النفسي والمجال الصحي المرتبة الثالثة، وكانت الدرجة الكلية قليلة الحدوث حيث بلغت النسبة المئوية (٤٧%)، واحتل المجال الطبيعي المرتبة الرابعة، وكانت الدرجة الكلية قليلة الحدوث حيث بلغت النسبة المئوية (٤٢%). وكانت الدرجة الكلية للأزمات التي يواجهها طلبة المدارس في محافظات شمال فلسطين على جميع المجالات قليلة الحدوث، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (٤٧,٢%).

أما دراسة سليمون (٢٠٠١) فقد هدفت إلى تعرف الأزمات المدرسية ونسبة انتشارها في المدارس الثانوية في المنطقة التعليمية لمنطقة طنطا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة الدراسة من أربع مدارس ثانوية (مدرستين للذكور ومدرستين للإناث) وبلغ عدد أفراد العينة (٢٥٠) شخصا من القادة التربويين، والمعلمين والمديرين والمديرين العاملين. واستخدمت استبانته بناء وتقويم قاعدة معلومات لإدارة الأزمات والكوارث المدرسية، وتوصلت إلى النتائج الآتية: ضعف التعامل مع بيئة المدرسة والشغب داخل المدرسة، وعدم وجود الصيانة اليومية، وضيق المدرسة أو الصف، والعذوانية الشديدة في المدرسة، والتمرد ضد سلطة المدرسة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدارس البنين والبنات في الأزمات السلوكية لصالح مدارس البنين.

وقامت الفزازي (٢٠٠٣) بدراسة هدفت تعرف أنواع الأزمات التي تواجه مديري المدارس الإعدادية والثانوية ومساعدتهم بسلطنة عمان، وإلى الإجراءات المستخدمة لإدارة تلك الأزمات من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل الأدبيات التربوية المتعلقة بإدارة الأزمات، وإعداد استبانته تكونت من (٦٦) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وقد تألفت عينة الدراسة من (١٧٨) من مديري المدارس الإعدادية والثانوية و(٢٣٠) من مساعدي مديري المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان، وأشارت إلى النتائج الآتية: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الخمسة لأنواع الأزمات والإجراءات المستخدمة لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية ومساعدتهم بسلطنة عمان، تراوحت بين المتوسطة ودون المتوسطة. حيث حصلت المكونات المتعلقة بأزمات بين المعلمين والطلاب، وأزمات صحية، وأزمات مرافق، وأزمات طبيعية بتقدير متوسط، وأما فيما يتعلق بتأثير متغيرات الدراسة، فقد توصلت إلى أنه: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، في ثلاثة أبعاد من أبعاد الاستبانته: وهي أزمات صحية، وأزمات طبيعية، والإجراءات المستخدمة لإدارة الأزمات المدرسية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية في ثلاثة أبعاد من أبعاد الاستبانته وهي أزمات ذات علاقة بالمعلمين والطلاب، وأزمات مرافق، والإجراءات المستخدمة لإدارة الأزمات المدرسية، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع الأبعاد الخمسة تعزى إلى متغير الجنس والمرحلة الدراسية.

وقام الشمراي (٢٠٠٤) بدراسة هدفت تعرف كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع الأزمات، وهدفت أيضا إلى التعرف على أهم المعوقات في إدارة الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من (٨٦٦) فرداً من العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي السعودية، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن استجابة العاملين الإداريين كانت بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الخمس وهي: اكتشاف إشارات الإنذار، والتعلم، والاستعداد والوقائية، واستعادة النشاط، واحتواء الأضرار. وتبين أن التحكم والسيطرة على المعوقات الإنسانية والتكنولوجية، كانت بدرجة متوسطة، كما تبين أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في التعامل مع الأزمات تعزى إلى العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي، وعدد الدورات للعاملين الإداريين، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس.

أما دراسة قطيط (٢٠٠٥) فقد هدفت إلى التعرف على تطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر. والتعرف إلى الأسس الفكرية المرتبطة بإدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة، وواقع عمليات إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، والسيناريوهات البديلة المقترحة لتطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في مصر. واقتصر الدراسة على عينة فئة مديري المدارس الثانوية العامة، واستعان الباحث بالمنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة (٢٠٠) من مديري المدارس الثانوية العامة بعدد من الإدارات التعليمية بمحافظات الجمهورية، ونتج عن الدراسة أن المدارس المصرية لا تزال تفتقر إلى إدارة جديّة للأزمات، ولا تزال بعيدة عن الأساليب المهنية الإدارية، التي قد تستخدم لحل أزمة أو إدارتها حسب المطلوب .

وقام المنصوري (٢٠٠٥) بدراسة عن تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات، وهدفت الدراسة التعرف إلى واقع السلوك الإداري للقيادات التعليمية في المدارس الثانوية بدولة قطر، والتعرف على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، وأساليب إدارة الأزمات التي تُسهم في علاج مشكلات الإدارة المدرسية وتقديم المقترحات التي تُسهم في رفع كفاءة جميع عناصر العملية الإدارية وتُسهم في تطوير مواهبهم للمشكلات المدرسية باستخدام أسلوب إدارة الأزمات. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ضرورة أن يسود روح الحب والتعاطف والاحترام بين جميع العاملين في المدرسة، والتعاون بين المعلمين والعاملين في المدرسة عند التعامل مع الأزمات التعليمية، والاعتراف بقيمة كل فرد في المدرسة وإسهاماته المتميزة فيها، وتجنب المحاباة أو التفرقة بين جميع العاملين في المدرسة،



وتوافر القدوة الحسنة فيها، وعدم التقيد بالقوانين الجامدة، وأهمية إشراك العاملين والمعلمين كل في مجال تخصصه في وضع وتنفيذ القرارات المدرسية، وعدم اتخاذ القرارات في لحظات الغضب والانفعال، ومتابعة القرار بعد اتخاذه لضمان تنفيذه، والمتابعة المستمرة لتنفيذ القرارات المدرسية، والتفكير المتزن الهادئ قبل اتخاذ القرار، وعدم التقيد باللوائح والقرارات الإدارية العقيمة والاعتماد على روح النص في هذه اللوائح. وأظهرت نتائج هذه الدراسة ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لإيجاد قرارات وتعاملات فاعلة مع الأزمات المدرسية، وتنوع وسائل وأساليب الاتصال بين العاملين في المدرسة لأهميتها القصوى وارتباطها بنتائج التعلم والتعليم.

وأجرى عبد الله والعسيلي (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى تعرف نوع الأزمات التي تتعرض لها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى، وقد شملت الدراسة جميع مديري المراكز، والمديرين، الإداريين، والأكاديميين، في الجامعة للسنة الدراسية (٢٠٠٢-٢٠٠٣) في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (٥٣) وبلغ عدد المستجيبين لهذه الدراسة (٤٢)، واستخدم في هذه الدراسة استبانة لمعرفة أهم أسباب الأزمات وكانت تشمل (٦) محاور وهي: (الأزمات السياسية، الاقتصادية، الإدارية، النفسية، التعليمية، الثقافية). وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: الضغوط النفسية الناجمة عن الاحتلال مثل القلق، والإحباط، والملل، والحوار المتسببة في صعوبة التنقل، والحصار المقطع أوصال الوطن، وفقدان الإحساس بالأمن الذاتي، ونقص المباني اللازمة لاستيعاب التوسع في الفروع، وإرباك الدوام الرسمي بسبب الإخلاء ومنع التجول، وانخفاض مستوى التركيز والتذكر. كما كشفت نتائج الدراسة أن الاحتلال الإسرائيلي سبب أساس في وجود الأزمات وتفاقمها، نظراً لما يتعرض له الشعب الفلسطيني من إبادة.

وأجرى يحيوي (٢٠٠٦) دراسة هدفت تعرف مدى ممارسة المديرين لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المدينة المنورة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٩٩) مديرة ومعلمة تم اختيارهن بالطريقة القصدية، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين، حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات، حول مدى ممارسة المديرين لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس.

## ب) الدراسات الأجنبية

قام كورنيل وشيراس (Cornell & Sheras, ١٩٩٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر القيادة وفرق العمل، والفهم الملائم للمسؤولية في إدارة الأزمات بفعالية بالمدارس الثانوية بأمريكا، واستخدم في ذلك المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن القيادة الفعالة، وفريق العمل، والفهم الملائم للمسؤولية يمكن المدير من وضع خطط فعالة لإدارة الأزمات، ذلك أن القيادة واتخاذ القرارات وإعطاء التوجيهات للآخرين ومراقبة الأنشطة تمثل أهمية في موقف الأزمة، وأن عدم وجود جهود تخطيطية وفرق لمواجهة الأزمات يؤدي إلى تدهور الأزمة، وأن الاستجابة غير السريعة وغير الملائمة للأزمات، وغياب التوجيه والإرشاد والدعم من الكبار تؤدي إلى تصعيد قلق الطلاب، وأن عدم تحمل المديرين للمسؤولية في معالجة المشكلات التي تواجه الطلاب قد يؤدي إلى العنف والصراع، وتبديد الجهود المبذولة لإيجاد حلول أكثر فاعلية ونجاعة.

وقام ويليامز وأولانيران (Williams & Olaniran, ١٩٩٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات في أمريكا، واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام التقنية الحديثة في حفظ المعلومات واسترجاعها له أثر في عملية الاتصال في الأزمات، ويتطلب تحقيق اتصال فعال لإدارة الأزمة المشاركة والثقة بالجمهور، واستخدام وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وتدريب فريق الأزمات على التقنيات الحديثة في الاتصال لإدارة الأزمات.

وأجرى بيرنت (Burnet, ١٩٩٨) دراسة هدفت إلى وضع الطريقة الاستراتيجية لإدارة الأزمات مقترحة لإدارة الأزمات من أجل اتخاذ قرارات عقلانية في موقف الأزمة، واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات تتطلب حساسية في أساسيات الإدارة؛ فالتحديد الملائم للأزمات من أولى الخطوات المهمة للأزمات، ويتطلب ذلك إجراء عمليات تحليل بيئي لأهداف المنظمة ومهامها، وإعادة تشكيل المنظمة من خلال تطوير الموارد البشرية وتوفير الإمكانيات المادية، وأن هذه الرؤية لعملية الإدارة، وإعادة التشكيل، تزيد من خطورتها في أثناء الأزمة بوساطة ضغوط عوامل: الوقت، ومستوى الخطورة، والاستجابة للأزمات، كما أن استخدام أساليب فعالة يؤدي إلى اتخاذ قرارات عقلانية.

وأجرى كينيدي (Kennedy, ١٩٩٩) دراسة هدفت إلى التعرف على أسلوب التخطيط لإدارة الأزمات، من أجل الاستجابة الفورية الملائمة للأزمات غير المتوقعة، والتي من الممكن أن تقع في المدارس ومؤسسات

التعليم بأمريكا، واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط للأزمات يتطلب توفير قاعدة بيانات تحتوي على أسماء وأرقام الهواتف، والفاكس، والهاتف الخليوي، والبريد الإلكتروني، وعناوين البريد لكل من أفراد فريق الأزمة، وتحديد دور كل عضو من أعضاء فريق الأزمة، وتوفير قاعدة بيانات خاصة بوسائط الاتصال المتعددة تحوي المعلومات المهمة عن مؤسسات التعليم من حيث: المباني، والمكاتب، الموظفون و الخدمات التي تقدمها، وأن تعمل خطة إدارة الأزمات على تسهيل الاستجابة السريعة لقياس وتحديد نتائج ومصدر الأزمة، ومساعدة السلطات في تحرياتها ودراساتها والإنذار بوجود أزمة، والاعتراف بمسؤوليات المنظمة، والقيام بأفعال حذرة وحكيمة لإنهاء الأزمة، وإعلام الأفراد المتأثرين وإبلاغهم، وتعليمهم كيف يعملون على حماية أنفسهم.

وأجرى سيجر (Seeger, ٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى التعرف على استعداد المناطق التعليمية في ولاية ميتشغان للأزمات، وقد بحثت هذه الدراسة في خطط الاستعداد للأزمات، بعينة في (١٤٠) منطقة تعليمية في الولاية، وقد كشفت نتائج الدراسة عن نسبة (٧٦,١%) من المناطق التعليمية، تمتلك خططا للتعامل مع الأزمات وقت حدوثها، وأن (٧٢,٧%) من هذه الخطط قد استخدمت فعلاً، كما بينت الدراسة أن المديرين والمعلمين هم من قام بإعداد خطط الاستعداد للأزمات، وأن هذه الخطط قد أعدت بناء على ما مرت به المدارس في ولاية ميتشغان من أزمات مثل وجود طلبة مسلحين في المدرسة، أو موت طلبة، أو انتحار طالب، أو حدوث اعتداء جنسي.

- وأجرى كينج (King, ٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير القضايا الأخلاقية التي يجب على فريق إدارة الأزمة مراعاتها خلال الأزمة في فعالية فريق المدرسي، على اعتبار أن المسؤولية والسلوك الأخلاقي متداخلان، وكانت أهم هذه النتائج، أنه عندما يكون أعضاء فريق إدارة الأزمات في المدرسة يعرفون بعضهم يستطيعون تبادل الأفكار بصورة أفضل مما لو كانوا غير متعارفين، وعندما يكون الفريق مكوناً من أعضاء متنوعين في التخصصات يكون أفضل من تخصص واحد، وأعضاء فريق الأزمة المطلعين على المخاطر يستطيعون تطوير أفكار أفضل من غيرهم غير المطلعين، وسيكون إنجاز فريق إدارة الأزمات ضئيلاً في حالة كون ثقافة النظام لا تدعم التخطيط لإدارة الأزمات.

- وفي دراسة ريتشنج وهورناك (Richting & Hornak, ٢٠٠٣) هدفت إلى دراسة أزمة تصاعد العنف المدرسي في الولايات المتحدة، وما نتج عنها من قتل أو إصابات، وقد أورد حالات كثيرة من العنف المدرسي وتم استخدام منهج دراسة الحالة، وقد خلصت الدراسة إلى اثني عشر درساً يمكن تعلمها خلال

إدارة أزمة العنف المدرسي وهي: الاحتفاظ بتلفون غير منشور الرقم، وبخط تلفون خاص لمكتب المدير. ووضع خطة عندما تحدث أزمة في المدرسة المجاورة، ودراسة أنماط وحالات متنوعة، بالتعاون مع أولياء الأمور أو المجتمع المحلي. وتطوير خطة للإعلام والنشر، وتحضير صناديق للطوارئ، وتحديد منطقة بعيدة عن المدرسة، في حالة نقل الطلبة أو فصلهم، ليكونوا بعيدين عن منطقة الأزمة، وإعطاء اختصارات لأسماء الطلبة أو المدرسين المشتركين في الأزمة، وتعيين شخص للارتباط والتنسيق في المدرسة، وتحديد منطقة يوجد بها أدوات تستخدم للطوارئ، يستفيد منها الطلبة والمعلمون في حالة حدوث أزمة، وطلب مساعدة أعضاء هيئة التدريس أو خبراء للاستشارة، ولكن بعد الأزمة، وإنشاء خطتين للتعامل مع الأزمة، خطة رئيسة وخطة بديلة، وتكوين شبكة علاقات إيجابية مع هيئات محلية مثل الإطفائية والمستشفيات، والهلال الأحمر.

- وفي دراسة مكتب التربية الأمريكي (U.S. Department of Education, ٢٠٠٣) عن دور المرشد النفسي في فريق إدارة الأزمة والإرهاب كأزمة حقيقية، حيث هدفت الدراسة إلى زيادة وعي ومعرفة المرشد النفسي في تهديد الإرهاب وطبيعته، وعناصره، وحالاته، وأهدافه، وتأثيره، ومن خلال هذا الوعي والمعرفة، يمكن أن يسهم المرشدون النفسيون في التخطيط لإدارة الأزمة سواء على صعيد المدرسة أو المجتمع، وأشارت الدراسة إلى أهمية الدروس المستفادة من الأزمات المدرسية وحالات الطوارئ، كما بينت أهمية وجود خطة لإدارة الأزمة على التأمل بحدوث الأفضل وكن متحضرًا للأسوأ ( Hope for the best but prepare for the worst ).

- وأجرى تايلور وداريل (Taylor & Daril, ٢٠٠٦) دراسة لفحص مدى جاهزية المدارس الأمريكية للأزمات والكوارث، وشملت الدراسة (٣٦٧٠) مدرسة، وجاءت هذه الدراسة استجابةً لتقرير مكتب التربية الأمريكي عن (١٤٠٠٠) أزمة وكارثة مرت بها المدارس الأمريكية خلال العام (٢٠٠٤)، وبينت نتائج هذه الدراسة أن (٨٦,٣%) من مديري المدارس لديهم خطة لمعالجة الأزمات والطوارئ حال حدوثها، وقد تم تجريب هذه الخطط وهمياً. كما أفادت أن (٥٧,٢%) من مديري المدارس لديهم خطة للحماية من الحوادث والأزمات، في حين أفادت أن (٣٠%) من مديري المدارس لم يطبقوا أي تمرين لحالة الطوارئ. كما بينت نتائج الدراسة أن المدارس المبنية في المدن أفضل حالاً وتجهيزاً للأزمات من تلك المدارس المبنية في الريف، ويضاف إلى ذلك من نتائج، عدم احتمال خطط معالجة الأزمات على التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة وقت الأزمات.

- وأجرى سميثرز (Smithers, ٢٠٠٦) دراسة، لفحص أسباب أزمة القيادة المدرسية في بريطانيا، حيث تبين أن (١٢%) من المدارس الثانوية في كل من إنجلترا وويلز تبحث سنوياً عن مدير لها، وذلك على الرغم من الأجور العالية التي يتلقاها مدير المدرسة الثانوية، وظل العديد من المدارس الثانوية بدون مدير لها لمدة تتراوح بين سنة وستين، على الرغم من الإعلانات المتكررة لإشغال وظيفة مدير للمدرسة. وقد ارتفع عدد المدارس الباحثة عن مدير لها في العام الدراسي (٢٠٠٣-٢٠٠٤) من (١١٧) مدرسة إلى (١٢٧) مدرسة في العام الدراسي (٢٠٠٤-٢٠٠٥)، ويميل عدد كبير من مديري المدارس إلى التقاعد قبل الوصول إلى سن الستين. وتعزو الدراسة أسباب هذه الأزمة القيادية إلى الأنظمة المعقدة التي يتعامل بها مكتب التربية مع مديري المدارس وبخاصة الثانوية منها، وإلى قلة اعتماد الاقتراحات التي يرفعها مديرو المدارس.

- وفي دراسة أجراها جينتلوشي (Gentilucci, ٢٠٠٧) عن إدارة الاتصال خلال الأزمة المدرسية، وكانت عبارة عن دراسة حالة وفاة طالب في إحدى المدارس الريفية في الولايات المتحدة، وأوضحت الدراسة أن الاتصال يجب أن يكون الأولوية الأولى لمدير المدرسة أثناء حدوث الأزمة، حيث يزداد ضغط الأطراف ذات العلاقة بالأزمة على معرفة أحداث الأزمة أولاً بأول. وقد بينت الدراسة، كيف أن نجاح أسلوب الاتصال قد زاد من ثقة الرأي العام بقدرات المديرين والمعلمين على إدارة الأزمات، ولقد زود تحليل الحالة مديري المدارس الذين قد يواجهون أزمات مماثلة، بدروس منها: مبادرة مدير المدرسة في الاتصال بالأطراف ذات العلاقة بالأزمة، سواء على الصعيد العام أو على الصعيد الشخصي، ومنها أن حديث المدير يجب أن يكون موحداً لجميع وسائل الإعلام، والاستشارة وطلب المساعدة من خبراء، وضرورة التعلم من الأخطاء.

- وأجرى ستراوس (Strauss, ٢٠٠٨) دراسة عن الأزمة التعليمية في التحصيل الدراسي للذكور أو ما سُمي (Boy Crisis) في أمريكا، وقد استخدمت الوثائق المدرسية للطلبة من مختلف الجنسين، ومن الصف الرابع الأساسي وحتى نهاية المرحلة الثانوية، وعلى مدى (٤٠) سنة سابقة، وفحصت الدراسة أيضاً اختلاف التحصيل باختلاف الديانة. وكان من أهم نتائج الدراسة، أن أزمة التحصيل المدرسي كانت وما تزال ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، ولصالح الإناث، وأنها تزداد بالتقدم في السن، وتزداد اتساعاً عند سن السابعة عشرة، كما أن أزمة التحصيل تختلف باختلاف الديانة.

## ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

من خلال استعراض محاور الدراسات السابقة، يتضح ما يأتي:

١- إن هذه الدراسات على الرغم من أن محورها يدور حول إدارة الأزمات، إلا أنها اختلفت فيما بينها في عدد من العوامل مثل: (عمليات إدارة المديرين للأزمات التربوية، وأساليب المديرين لإدارة الأزمات التربوية، والمنهج المتبع في كل من هذه الدراسات)، مما يجعل لكل دراسة من هذه الدراسات خصوصيتها، وإن تشابهت في بعض العوامل.

٢- بحثت بعض الدراسات في الأزمات التربوية التي تواجهها المدرسة، مثل دراسة عبد الله (٢٠٠٠) التي تناولت أزمات طلبة المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والمرشدين، ودراسة هورناك وريتشنج (Hornak & Ritching, ٢٠٠٣) عن أزمة العنف.

٣- تناولت الدراسات السابقة بعض العوامل التي تساعد على إدارة الأزمات التربوية، فقد تناول بعضها أزمة التحصيل كدراسة ستراوس (Strauss, ٢٠٠٨)، كما تناول بعضها ممارسات المديرين لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية كدراسة الشمراني (٢٠٠٤)، ودراسة المنصوري (٢٠٠٥)، ودراسة قطيط (٢٠٠٥) ودراسة اليحيوي (٢٠٠٦)، ودراسة أسباب القيادات المدرسية كدراسة سميثرز (Smithers, ٢٠٠٦) وطرق (أساليب) اتخاذ القرارات في موقف الأزمة كدراسة الأعرجي (٢٠٠٠) ودور المعلومات في اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، وأسلوب مواجهة الأزمات كدراسة كل من جبر (١٩٩٨) وعبد الهادي وعبد المجيد (١٩٩٥)، وأساليب مقترحة لإدارة الأزمات من أجل اتخاذ قرارات أكثر عقلانية في موقف الأزمة، كدراسة بيرنت (Burnet, ١٩٩٨)، ودراسة الفرازي (٢٠٠٣)، ومتطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات مثل دراسة ويليامز و اولانيران (Williams & Olaniran, ١٩٩٩)، ودراسة جنتلوشي (٢٠٠٧) ودور القيادة وفرق العمل والمتخصصين مثل دراسة مكتب التربية الأمريكي (٢٠٠٣)، والفهم الملائم للمسؤولية في إدارة الأزمات بفعالية كدراسة كورنيل وشيراس (Cornell & Sheras, ١٩٩٨) وأسلوب التخطيط لإدارة الأزمات كدراسة كينيدي (Kennedy, ١٩٩٩).

٤- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فيما استخدمت دراسة جنتلوشي (٢٠٠٧) منهج دراسة الحالة.

٥- اختلفت هذه الدراسات في نتائجها، حيث أظهر بعضها أهمية لتعدد اتخاذ القرارات في موقف الأزمة كدراسة الأعرجي (٢٠٠٠)، في حين أظهر آخرون أهمية المعلومات في تحديد كفاءة عملية اتخاذ القرارات في موقف الأزمة كدراسة كل من عبد الهادي وعبد المجيد (١٩٩٥)، و جبر (١٩٩٨)، كما أظهر بعضها أهمية وضع خطط

فاعلة لإدارة الأزمة كدراسة كورنيل وشيراس (Cornell & Sheras, ١٩٩٨)، في حين أظهر غيرهم اهتماماً في أساليب التخطيط لإدارة الأزمات كدراسة كينيدي (Kennedy, ١٩٩٩)، ودراسة تايلور وداريل (Taylor & Daril, ٢٠٠٦).

### تمت الإفادة من الدراسات السابقة في:

في ضوء ما تقدم فقد تمت الإفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة في تعريف مفهوم الأزمة وأهمية التعامل معها بالمنهجية العلمية. كما تم التعرف على واقع الأزمات التربوية التي تواجه المدارس الثانوية، وكيفية إدارة هذه الأزمات من قبل مديري هذه المدارس ومديراتها والذي انطلقت منه هذه الدراسة، وفي بناء أداة الدراسة الحالية، وطريقة اختيار العينة، وتحليل البيانات، فضلاً عن مقارنة نتائج هذه الدراسات بنتائج الدراسة الحالية عند مناقشة النتائج.

وتُعرف دور ونوع المعلومات التي تتطلبها إدارة الأزمة بفعالية، وطرائق وأساليب اتخاذ القرارات في موقف الأزمة. وكذلك تم التعرف إلى أنواع الأزمات التي تواجه مديري المدارس الثانوية ومديراتها، والإجراءات المستخدمة لإدارة تلك الأزمات من وجهة نظرهم. وضرورة جاهزية التفاعل مع الأزمة من خلال إعداد فريق للأزمات. كما تمت الإفادة من أهمية المنهج النوعي في مثل هذه الدراسات.

وتشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في بعض المحاور، واختلفت عن بعضها الآخر في محاور أخرى؛ فقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة الأعرجي (٢٠٠٠) في تناول اتخاذ القرارات في الأزمات، حيث إن الأعرجي تناول في دراسته أساليب اتخاذ القرارات في موقف الأزمة بشكل مفصل كما اتضح من خلال عرض الدراسة، في حين تناولت الدراسة الحالية اتخاذ القرارات في الأزمات كأحد عمليات إدارة الأزمات التي تتطلب من المديرين اتخاذ القرار استناداً إلى طبيعة الأزمة (فجائية أكانت أم غير فجائية).

وتلتقي الدراسة الحالية مع دراسة بيرنت (Burnet, ١٩٩٨) في التعرض لمتطلبات إدارة الأزمات من حيث: تحديد الأزمات، وتطوير الموارد البشرية، وتوافر الإمكانيات، وهو ما تناولته الدراسة الحالية في التخطيط للأزمات، كما تلتقي مع دراسة كورنيل وشيراس (Cornell & Sheras, ١٩٩٨) من حيث تناولها عمليتين من عمليات إدارة الأزمات التي تناولتها الدراسة الحالية، وهما: القيادة، وفريق العمل، و تلتقي أيضاً مع دراسة كينيدي (Kennedy, ١٩٩٩) في تناول المنهجية العلمية للتخطيط للأزمات بتحديد الأنشطة والإجراءات التي ينبغي على المديرين ممارستها للتخطيط للأزمات.

وتأسيساً على ما سبق، فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب أهمها: البيئة التي ستطبق عليها، واستخدامها المقابلة كأداة لجمع المعلومات من الميدان التربوي، كما تناولت ثلاثة محاور هي: الأزمات التربوية التي تواجه المدارس الثانوية، وكيفية إدارة هذه الأزمات من قبل مديري هذه المدارس ومديراتها، والتوصيات التي يراها المديرون والمديرات لحل الأزمة ومنع حدوثها مستقبلاً.



## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة المستخدمة لجميع بيانات الدراسة، وإجراءات صدقها، وأساليب تحليل بياناتها، كما تضمن تصميم الدراسة، وإجراءاتها، وذلك على النحو التالي:

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث منهج البحث النوعي للإجابة عن أسئلة الدراسة الثلاثة، باستخدام دليل المقابلة المقننة لأفراد العينة، وأسلوب المقابلة شبه المقننة لبعضهم، لملاءمتها لهذه الدراسة في الحصول على البيانات وتنظيمها، ووصف الطرائق المستخدمة، ووصف النتائج وتفسيرها في عبارات واضحة، وذلك في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى الإفادة منها في مجال إدارة الأزمات.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات شمال فلسطين (نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية، وطوباس، وسلفيت، وقباطية) العاملين في العام الدراسي (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩)، والبالغ عددهم (٣٨٢) مديراً ومديرة (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ٢٠٠٨). واقتصرت على مجتمع الدراسة جميع المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين؛ بسبب التجانس العلمي والبيئي و التقارب الفكري في مواجهة التحديات ، وسهولة تنقل الباحث إلى هذه المحافظات وتمكن زيارة المدارس فيها، والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لعدد المديرين والمديرات في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

## الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس في محافظات شمال فلسطين

المديرية	عدد المديرين	عدد المديرات	المجموع
نابلس	٦٨	٦٢	١٣٠
طوباس	١١	٨	١٩
سلفيت	١٨	١٦	٣٤
قلقيلية	١٨	٢٠	٣٨
طولكرم	٢٥	٢٢	٤٧
جنين	٣٨	٣٨	٧٦
قباطية	١٨	٢٠	٣٨
المجموع	١٩٦	١٨٦	٣٨٢

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة الطبقية العشوائية لاختيار عينة الدراسة وبما لا يقل عن (١٠%) من مجتمع المديرين والمديرات في كل مديرية. وبعد اللجوء إلى عملية التقريب الرياضي، ومع رغبة الباحث في أن لا تقل عينة كل مديرية عن مديرتين أو مديرتين اثنتين، فقد وصلت النسبة إلى (١٣%) من مجتمع الدراسة، وأضحى عدد أفراد العينة (٥٠) مديرا ومديرة. والجدول (٢) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المديرية والجنس/:

## الجدول (٢)

توزيع عينة الدراسة وفق مديرية التربية والتعليم والجنس في محافظات شمال فلسطين

المديرية	عدد المديرين	عدد المديرات	المجموع
نابلس	٩	٨	١٧
طوباس	٢	١	٣
سلفيت	٢	٢	٤
قلقيلية	٢	٣	٥
	٣	٣	٦
جنين	٥	٥	١٠
قباطية	٢	٣	٥
المجموع	٢٥	٢٥	٥٠

أداة الدراسة:

لما كان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج النوعي، فقد لجأ الباحث إلى المقابلة كأداة لجمع البيانات، والمقابلة هي نوع من الحديث الهادف مع بعض الأشخاص غرضها الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين لديهم هذه المعلومات، والتي ربما لا تكون موجودة في أماكن أخرى. وتدرج أسئلة المقابلة حول آراء أو حقائق، أو سلوكيات أو معتقدات أو اتجاهات الأشخاص.

وتعد المقابلة من الاستراتيجيات الفعالة في جمع البيانات، واستخدم الباحث المقابلة الفردية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين ومديراتها، والتي أخذت طرقات عديدة:

١ . المقابلة المقننة، حيث هدفت إلى تقصي البيانات المتمثلة بأزمات المدارس التربوية وكيفية إدارتها، والحلول المقترحة لإدارتها من قبل أفراد عينة الدراسة، من خلال الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسة محددة تم إعدادها مسبقاً في دليل للمقابلة وهي:

أ- ما الأزمات التربوية التي تواجهها المدارس الثانوية العامة في فلسطين من وجهة نظر

المديرين؟

ب- ما الطرائق المتبعة في حل هذه الأزمات من وجهة نظر المديرين ؟

ما الحلول المقترحة لإدارة هذه الأزمات من وجهة نظر المديرين؟ -ج

تكون دليل المقابلة من أسئلة فرعية وأخرى تضمنت أسئلة تمحورت حول مصادر محددة لتلك الأزمات .

٢. المقابلة شبه المقننة من خلال الإجابة عن الأسئلة التي تميزت بالنوع التفسيري التمحيصي التي كان يحدث عليها بعض التغيير نتيجة استجابات أفراد العينة، بهدف تحديد الأزمات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين وكيفية إدارتها، وأجريت المقابلات في غرف الإدارة في المدارس الثانوية الحكومية، ورافق المقابلة تسجيل صوتي لمجرياتها.

وقد صممت أسئلة المقابلة؛ لتجيب عن العناصر الرئيسة الآتية:

١. الأزمات التربوية التي تمر بها المدرسة الثانوية الفلسطينية، كما يدركها مديرو هذه المدارس ومديراتها في محافظات شمال فلسطين.

٢. كيفية إدارة مديري المدارس الثانوية ومديراتها للأزمات التربوية التي تمر بها مدارسهم.

٣. الاقتراحات والتوصيات التي يراها مديرو المدارس الثانوية ومديراتها ، لإدارة هذه الأزمات في حالة حدوثها مستقبلاً.

وتكون دليل المقابلة في صورته النهائية من أربعة أقسام، اشتمل القسم الأول منها على دليل المقابلة الشخصية لأفراد العينة، واشتمل القسم الثاني على دليل الأزمات التي تواجهها المدارس الثانوية، واشتمل القسم الثالث على حصر الإجراءات المتبعة في كيفية إدارة الأزمات التي تواجهها مدارس العينة من وجهة نظرهم، في حين اشتمل القسم الرابع على التوصيات والاقتراحات العامة لأفراد العينة لإدارة الأزمات المدرسية.

إجراءات الدراسة:

اتباع الباحث في إجراءات الدراسة الخطوات التالية:

١- تصميم صحيفة المقابلة، وذلك بتحديد الأسئلة التي طُرحت بشكل مبدئي (دليل المقابلة)، وتحديد المديرين والمديرات الذين طُرحت عليهم هذه الأسئلة.

٢- تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال المقابلات الأولية التي أجراها الباحث مع سبعة مديرين وبعد أسبوعين تمت إعادة المقابلة معهم مرة ثانية للتحقق من الثبات .

٣- التأكد من صدق أسئلة المقابلة، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، من خلال عرض دليل المقابلة على

مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية

٤- (الملحق ١)، الذين طلب منهم الحكم على درجة مناسبة فقرات الأسئلة من حيث: صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها إلى الهدف الذي صممت لقياسه. وقد قام الباحث بتعديل فقرات دليل المقابلة بناءً على ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتوصياتهم، وأخرج الأداة بصورتها النهائية (الملحق، ٢).

٣- الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لتطبيق الدراسة على أفراد عينة الدراسة.

٤- مقابلة أفراد العينة ضمن أمانة وأمانة محددة سلفاً، وتأمين أفضل إجراءات التطبيق، ويشمل ذلك السفر إلى مكان المقابلة، وتجهيزه مسبقاً، أو تأمين حضور الشخص المُقابل إلى مكان المقابلة، وتأمين عودته أيضاً.

## تحليل البيانات:

- بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد تم استخدام الإجراءات والتحليلات الآتية:
- ١- تنظيم البيانات وترتيبها، وتصنيفها، وتجزئتها إلى وحدات قابلة للدراسة، ومحاولة استقراء المعاني ومن ثم تحليلها لاستحداث مجالات وفئات الأزمان المدرسية باستخدام المنحى الاستقرائي لتحليل البيانات في البحث النوعي (Qualitative Data Analysis, ١٩٩٤)
  - وترميزها باستخدام نموذج تيفري (Tevry, ٢٠٠٠) لتمييز وتحليل بيانات المقابلة المقننة، من أجل تحديد التصنيفات المفاهيمية للأزمات المدرسية، وقد صنفت الكلمات والجمل والأفعال التي أفاد بها أفراد العينة إلى تصنيفات مفاهيمية تم تعديلها وتبديلها وإعادة فحصها خلال مراحل التحليل اللاحقة لمعرفة مدى ملاءمتها لإطار التحليل الشامل الذي يتطلب فهمًا جدياً وعميقاً للظاهرة المدروسة لبناء النموذج المفاهيمي الذي يتحدد من خلاله فيما إذا كانت البيانات الموجودة كافية لدعم التفسيرات للأزمات المدرسية الأولية أو المؤقتة.
  - ٢- تحديد أوجه الشبه والاختلاف في الأزمان وإدارتها، ليسهل استقراء فئات الأزمان، وطرائق إدارتها، والتوصل إلى الأزمان العامة أو الأزمان الأكثر حدوثاً وتكراراً، والأساليب الأكثر استخداماً في معالجتها وإدارتها.
  - ٣- تكوين فئات الأزمان، وطرائق إدارتها، واكتشاف ما هو مهم، وما الذي يمكن تعلمه.
  - ٤- استقراء النتائج المنطقية ذات المعنى، وفحصها بطريقة متكاملة، وتفسيرها، وتحليلها.
  - ٥- إيجاد الطريقة المناسبة لإيصال التفسيرات إلى الآخرين، ويشمل ذلك مقارنة نتائج الدراسة مع ما ورد في الدراسات السابقة من اتفاق واختلاف.

٦- صياغة التوصيات والاقتراحات، المبنيّة على نتائج الدراسة.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة



## الفصل الرابع نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها، التي حاول الباحث الإجابة عنها من خلال المقابلات المتعمقة التي أجراها مع مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات شمال فلسطين، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على:

ما الأزمات التربوية التي تواجهها المدارس الثانوية العامة في فلسطين من وجهة نظر المديرين ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن الأزمات التربوية تختلف باختلاف المدرسة ونوعها، فمنها ما يظهر في مدرسة دون أخرى، ومنها ما يظهر في جميع المدارس وبدرجات متفاوتة، ومنها ما يقتصر على مدارس الذكور، ومنها ما يشيع في مدارس الإناث، ومنها ما يكون فقط في المدارس الثانوية المختلطة، واختلاف أزمات المدرسة الثانوية في المدينة عن نظيرتها في القرية، وهناك العديد من الأزمات التي تواجهها جميع المدارس الثانوية دون استثناء بغض النظر عن نوعها أو موقعها.

كما أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول التي أجمع عليها معظم أفراد عينة الدراسة في خمسين مدرسة ثانوية في محافظات شمال فلسطين أن الأزمات المدرسية تختلف باختلاف أسبابها، فمنها ما كان الاحتلال سبباً في شيوعها وانتشارها، ومنها ما سببته قوانين التربية والتعليم، ومنها ما نتج عن العلاقات التي تربط بين الطلبة والمعلمين، أو بين المعلمين أنفسهم، أو تلك العلاقات التي تنشأ بين المدرسة ومحيطها من مجتمع محلي وأولياء أمور، أو تنظيمات وأحزاب سياسية، وقد تم تصنيف هذه الأزمات في الشكل (٣). وفيما يلي توضيح لهذه الأزمات: ١. الأزمات العامة:

أشار مديرو المدارس إلى أن هناك العديد من الأزمات التي تواجهها جميع المدارس الثانوية دون استثناء بغض النظر عن موقعها الجغرافي أو نوعها، باعتبارها أزمات تطرق جميع أبواب المؤسسات التعليمية باعتبارها القاسم المشترك الأعظم في جميع جوانب ومراحل العملية التربوية، ومن هذه الأزمات:

## أ- أزمات الاحتلال :

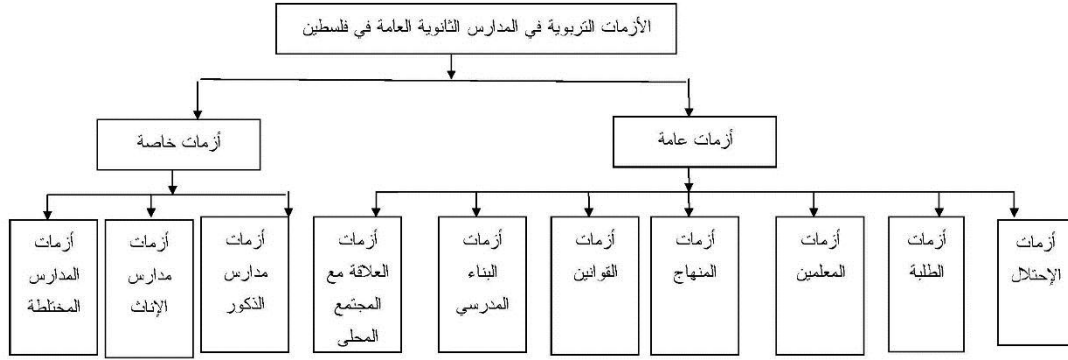
وتعتبر الأزمات التي يسببها الاحتلال، أزمات مزمنة للتعليم الفلسطيني، وتمتد هذه الأزمات وتعمق يوماً بعد آخر، ولعل أحدثها قصف المدارس، وتدميرها بشكل كامل، وقد أحصت وزارة التربية والتعليم العالي خسائرها البشرية والمادية، الناجمة عن انتهاكات الاحتلال منذ بدء الانتفاضة الثانية بتاريخ أيلول عام ٢٠٠٠ وحتى نهاية شهر ٣ من العام ٢٠٠٧، بما يلي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧):

### الجدول (٣)

#### الانتهاكات الإسرائيلية لقطاع التربية والتعليم حتى نهاية شهر ٣ من العام ٢٠٠٧

١٢ مدرسة	عدد المدارس التي تم إغلاقها بأوامر عسكرية
١١٢٥ مدرسة	عدد المدارس التي تم تعطيل الدراسة فيها جراء العدوان الإسرائيلي
٣٥٩ مدرسة، ومديرية تربية وتعليم	عدد مؤسسات التربية والتعليم التي تعرضت للقصف
٤٣ مدرسة	عدد المدارس التي حولت إلى ثكنات عسكرية
٨٤٨ طالباً ومعلمًا ومديرًا	عدد الطلاب والمعلمين والمديرين الذين استشهدوا برصاص الجيش الإسرائيلي
٤٧٩٢ طالباً ومعلمًا	عدد الطلاب والطالبات والموظفين الذين أصيبوا برصاص الاحتلال الإسرائيلي

الشكل (3): الأزمات التربوية التي تواجه المدرسة الثانوية في محافظات شمال فلسطين



الشكل (3): الأزمات التربوية التي تواجه المدرسة الثانوية في محافظات شمال فلسطين

جدول (٤)

النسب المئوية والتكرارات للالتزامات التربوية التي تواجه المدارس الثانوية العامة في فلسطين

النسبة المئوية	التكرار	الأزمة الفرعية	التسلسل	الأزمة الرئيسية	الرقم
٧٠%	٣٥	تحرش جنود الاحتلال بالطلبة:	١	أزمة الاحتلال	أ
٦٠%	٣٠	وجود الحواجز العسكرية	٢		
٥٦%	٢٨	اعتقال طلبة من المدرسة أو معلمين	٣		
٤٦%	٢٣	الفلتان الأمني الذي سببه الاحتلال من فوضى وظلم وتخريب على القانون، وإخراج الطلبة من المدارس، والضغط على مديري المدارس ومديراتها من قبل عناصر شابة لتنجيح الطلبة الراسيين.	٤		
٤٤%	٢٢	اجتياح المدارس أو منطقة مجاورة للمدرسة واستخدامها ثكنة عسكرية.	٥		
٤٠%	٢٠	غياب الطلبة المتكرر بعذر أو دون عذر عن الدوام بسبب كثرة دخول الجيش الإسرائيلي للمدينة والتركيز على المدارس	٦		
٣٦%	١٨	قيام الاحتلال بعملية عسكرية داخل المدرسة يطلق النار في الهواء، ويخرج الطلبة من المدرسة.	٧		
٣٠%	١٥	الإجتيحات الليلية للجيش الإسرائيلي وإخراج الطلبة من بيوتهم إلى الشوارع في منتصف الليل والبرد القارس.	٨		
٣٠%	١٥	إغلاق الطرق ومنع التجول والحواجز العسكرية.	٩		
٣٠%	١٥	وجود الجدار العازل، الذي فصل بين المدرسة والطلبة، من حيث وجود الطلبة في منطقة خاضعة للسيطرة الإسرائيلية، ووجود المدرسة خارج منطقة سيطرة الاحتلال.	١٠		
٢٨%	١٤	إغلاق المدارس	١١		
٢٤%	١٢	إيقاع إصابات بين الطلبة داخل المدرسة	١٢		
٢٢%	١١	ممارسة الطلبة ألعاباً تتضمن عنفاً كتقليد ممارسات الجيش سلوكياته اليومية ضد الفلسطينيين	١٣		

١٤	١٠	٢٠%	إلقاء قنابل داخل المدرسة
١٥	١٠	٢٠%	استشهاد طلبة في المدرسة.
١٦	١٠	٢٠%	القلق والرعب والخوف من دخول الجيش الإسرائيلي إلى البيوت
١٧	٨	١٦%	الأثر النفسي نتيجة فقدان الطلبة لشهيد من أسرته أو أقربائه
١٨	٥	١٠%	تخريب المدرسة من قبل قوات الاحتلال
١٩	٤	٨%	انشغال الطلاب في المدرسة بما جرى وما حدث ليلا نتيجة لدخول قوات الاحتلال المكان واقتحام البيوت.
٢٠	٤	٨%	هدم منازل أو حرق بيوت لطلاب وطالبات من قبل قوات الاحتلال.
١	٣٩	٧٨%	تدني التحصيل العلمي لدى بعض الطلبة.
٢	٣٧	٧٤%	ضعف الثقافة الطلابية بشكل عام.
٣	٣٥	٧٠%	إجبار الطلبة على دراسة فرع معين في المدارس الثانوية حيث إنه لا يوجد خيار آخر.
٤	٣٢	٦٤%	إرسال الطلبة إلى المدينة بسبب عدم توفر المدارس الثانوية في القرية رغم المصاعب التي تعترضهم
٥	٣٠	٦٠%	تمرد الطلبة على القوانين والتعليمات المدرسية.
٦	٢٧	٥٤%	عنف مجموعة من الطلبة مع مجموعة أخرى
٧	٢٠	٤٠%	أزمة التباين في ثقافة الطلبة من حيث الموقع الجغرافي (مخيم، قرية، مدينة
٨	١٦	٣٢%	أزمة الصراعات الحزبية بين الطلبة وأحيانا بين الطلبة والمعلم.
٩	٥	١٠%	أزمة التسرب من المدارس.
١٠	٣	٦%	أزمة الانقطاع عن المدرسة كليا.
١	٤٥	٩٠%	تدني رواتب المعلمين.
٢	٤٠	٨٠%	عدم وجود حوافز للمعلمين

أزمات تتعلق بالطلبة

ج

أزمات تتعلق بالمعلمين

د

٣	اهتزاز مكانة المعلم واحترامه في المجتمع، الصف، وأمام الطالب.	٣٦	%٧٢
٤	التخصصات وعزوف الخريجين عن مهنة التدريس.	٣٥	%٧٠
٥	أزمة المعلم بزيادة العبء الدراسي، والإداري، المناوئة، والأنشطة، واللجان المدرسية.	٣٠	%٦٠
٦	عجز المرشد التربوي عن إيجاد آليات الاتصال والتواصل بين المعلمين والمجتمع المحلي.	٢٧	%٥٤
٧	إضراب المعلمين.	٢٦	%٥٢
٨	إحجام المعلمين عن تدريس الصف الثاني ثانوي للذكور وخاصة الفرع الأدبي.	٢٥	%٥٠
٩	نقل المدير أو المعلم دون رغبته.	٢٥	%٥٠
١٠	نقص في عدد المعلمين وخاصة في بداية العام الدراسي	٢١	%٤٢
١١	تدني كفاءة المعلم.	٢٠	%٤٠
١٢	ضعف المخرجات التعليمية في المدارس، وعدم قدرة المعلمين الجدد على الأداء الجيد	١٨	%٣٦
١٣	عدم كفاءة المعلم البديل .	١٧	%٣٤
١٤	تأخر الرواتب عن موعدها الشهري	١٦	%٣٢
١٥	لا يوجد برنامج تدريب وتأهيل للمعلم الجديد مما يسبب خلق أزمة في التعامل مع المنهاج والطلاب والإدارة.	١٤	%٢٨
١٦	ضعف واقعية المعلمين	١٢	%٢٤
١٧	سلوك سلبي للمعلم مثل الشتائم، والضرب، والاعتداء على طلاب في المدرسة	١٢	%٢٤
١٨	فقدان الأمن الوظيفي بسبب الفصل، والاعتقال والتنقل البعيد.	١٢	%٢٤
١٩	الدروس الخصوصية، وتناحر المعلمين عليها، واستغلال المعلم الطلبة في المدرسة.	١٠	%٢٠
٢٠	إثارة بعض المعلمين للمشاكل والصراعات فيما بينهم.	١٠	%٢٠

٢١	الإسراف أو التقدير في إعطاء المعلم الطلاب من العلامات فيظلم بعضهم بالحرمان، ويمنح الآخرين زيادة لا يستحقونها أو مصداقية منح الطلاب العلامات المدرسية وخاصة التوجيهي.	٧	١٤%
٢٢	نقل المعلم إلى مدرسة أخرى فجأة بسبب مشكلة مع معلم آخر أو طالب مما يحدث أزمة في البرنامج.	٤	٨%
٢٣	عدم الأداء الجيد للمعلم أو ترسيب الطلبة لإجبارهم على الدروس الخصوصية.	٣	٦%
٢٤	عدم توفر بديل لمعلم معتل أو متقاعد.	٢	٤%
١	ضعف التحصيل العلمي لدى الطلبة في المحتوى المعرفي للمنهاج.	٣٧	٧٤%
٢	كثافة المنهاج الدراسي وطوله.	٣٥	٧٠%
٣	صعوبة المنهاج قياسا بقدرات الطلبة	٣٣	٦٦%
٤	كبر حجم المنهاج وصعوبته على المعلم وفي الوقت نفسه صعوبة إنهائه في الوقت المناسب.	٣٠	٦٠%
١	عدم وجود حراس ليليين في المدارس مما يجعلها عرضة للنهب أو الإتلاف.	٤٤	٨٨%
٢	ارتفاع نصاب المعلم إلى ٢٥ حصة أسبوعياً.	٤٣	٨٦%
٣	عدم إجراء تعديلات على قوانين وأسس النجاح والرسوب والإكمال	٤٢	٨٤%
٤	إجبار المعلمين على الالتحاق بدورات تربوية أثناء العام الدراسي.	٣٨	٧٦%
٥	استخدام ساحات المدرسة كملعب للأندية بعد الدوام المدرسي.	٣٨	٧٦%
٦	غياب الإجراءات المالية المتعلقة بحالات حدوث تخريب أو إتلاف ممتلكات المدرسة.	٣٢	٦٤%
٧	احتواء المدرسة على جميع الصفوف من الصف الأول وحتى الصف الثاني الثانوي.	٣٢	٦٤%
٨	اعتقاد الإدارة المدرسية أن القوانين موجهة ضد المعلمين لصالح الطالب.	٢٧	٥٤%
٩	تغيير القوانين والتعليمات بتغيير السياسات التربوية وذلك لتغيير الحكومات والوزراء.	١٣	٢٦%
١٠	نقص عدد المستخدمين بالمدرسة	٩	١٨%

أزمات تتعلق بالمنهاج

٥

أزمات تتعلق بالقوانين

٩

١٤%	٧	السلوكيات السلبية للمستخدمين في المدارس.	١١	أزمات تتعلق بالبناء المدرسي	و
٢%	١	عدم وضوح القوانين الإدارية التي تتعلق بجباية التبرعات المدرسية.	١٢		
٧٨%	٣٩	اكتظاظ الصفوف وعدم تشعيبها بسبب قلة الغرف الصفية.	١		
٧٦%	٣٨	استخدام الساحات للأندية.	٢		
٣٤%	١٧	وجود غرف قديمة.	٣		
٣٢%	١٦	نقص المرافق المدرسية مثل: المكتبة والملاعب.	٤		
٢٨%	١٤	أزمة مختبرات الحاسوب.	٥		
٢٦%	١٣	بناء الجديد من غرف صفية أو إصلاحات داخل المدرسة يؤدي إلى إرباك حقيقي للإدارة والطلاب.	٦		
٢٢%	١١	بعد الأبنية المدرسية عن بعضها البعض، وينشأ عن ذلك عدم قدرة المعلمين على المناوبة في المدرسة، أو الوصول إلى الصفوف بالوقت المحدد بين الحصة والأخرى	٧		
١٨%	٩	وجود مدارس قديمة وبالية ومهلهلة.	٨		
١٢%	٦	مدرسة ذكور وأخرى للإناث في مكان واحد	٩		
١٢%	٦	وجود غرف صفية حديثة البناء تم إضافتها للحاجة وهي غير ملائمة.	١٠		
١٠%	٥	وجود مدارس مؤجرة للتربية.	١١		
٧٨%	٣٩	عدم تواصل أولياء الأمور مع المدرسة، إلا في حالة الاستدعاء.	١	أزمات العلاقة مع المجتمع المحلي	ز
٣٧%	٣٧	الزيادة غير الطبيعية لأعداد الطلبة في المدرسة الناتجة عن انفجار سكاني أو حالات النزوح الجماعية.	٢		
٥٨%	٢٩	عدم قدرة الآباء على معرفة مشاكل أبنائهم والمساهمة في حلها.	٣		
٥٠%	٢٥	الانحراف والسلوك الرديء الناشئ عن انعدام الرقابة الأسرية.	٤		



٤٦%	٢٣	عدم تعاون الأهل مع المدرسة.	٥
٤٠%	٢٠	اعتبار المعلم مخطئاً من وجهة نظر أولياء الأمور في حالة وجود مشكلة بين المعلم والطالب مما يجعل ولي الأمر يدخل للمدرسة غاضباً وبشكل استفزازي من أجل الاعتداء على المعلم.	٦
٣٨%	١٩	عدم فاعلية مجلس أولياء الأمور بالتأثير على المجتمع المحلي	٧
٣٤%	١٧	عدم استجابة أولياء الأمور لدعوة المدرسة لحل المشكلات.	٨
٢٨%	١٤	الأزمات المادية ودور المجتمع في حلها.	٩
٢٤%	١٢	تحميل المدرسة كافة المسؤولية عن أعمال الطالب	١٠
٢٤%	١٢	الثأر، والشجار العائلي، ووجود قتلى، وأثر ذلك في العملية التعليمية طلاب من المدرسة بأعمال مخرقة خارج المدرسة، وتظهر هذه الأزمة في تجمع أبناء كل عائلة ضد أبناء العائلة الأخرى في ساحة المدرسة.	١١
	١٠	تدخل المجتمع المحلي في إدارة المدرسة من خلال تعيين معلم ونقل معلم رغم أنف المدير من خلال تدخل التنظيم أو الحزب، وتظهر هذه الأزمة من خلال تقديم المدير توصية بنقل معلم من المدرسة لعدم التزامه وبعد الضغط على التربية، يعود إلى المدرسة نفسها، وأحياناً في موقع وظيفي أفضل.	١٢
١٨%	٩	نقل أزمة العنف بين الطلبة إلى المجتمع المحلي.	١٣
١٦%	٨	عدم التفاعل مع المدرسة لتشكيل مجلس أولياء الأمور.	١٤
١٦%	٨	غياب الطلبة المتكرر عن المدرسة بسبب المشاكل الأسرية والعائلية.	١٥
١٤%	٧	انعكاس الخلافات العائلية والاختلافات السياسية (التنظيمات والفصائل) على الأداء المدرسي وإدارة و تدريساً.	١٦
٤%	٢	التوتر والترقب لحدوث جرائم تار داخل المدرسة نتيجة حدوثها في المجتمع أي خارج المدرسة .	١٧

أزمات خاصة:

أزمات خاصة:				أزمات خاصة بمدارس الذكور	أ
٦٢%	٣١	عدم انضباط الطلبة في الحضور الصباحي.	١		
٤٦%	٢٣	استخدام أدوات حادة.	٢		
٤٤%	٢٢	استخدام الصور الجنسية داخل الهواتف الخلوية.	٣		
٣٦%	١٨	أزمة الكذب ونقل معلومات غير صحيحة .	٤		
٣٢%	١٦	اختلاف الفكر السياسي والذي يؤدي إلى التكتلات الحزبية والفتوية.	٥		
٣٠%	١٥	عنف بين الطلبة؛ ناتج عن وجود المدرسة في منطقة فيها أكثر من حي سكني.	٦		
٢٨%	١٤	استخدام النفوذ السياسي لدى عناصر التنظيمات، والصراع على الشعارات، وتمزيق الصور لا داعي لها .	٧		
٢٦%	١٣	سرقات بين الطلبة مثل سرقة المال أو سرقة الخلويات.	٨		
٢٤%	١٢	التدخين داخل المدرسة وفي ساحاتها	٩		
٢٤%	١٢	سرقات لممتلكات المدرسة.	١٠		
٢٢%	١١	عنف بين معلم وطالب وتسخير المجموعات المسلحة لضرب المعلم أو تكسير المدرسة.	١١		
٢٠%	١٠	تخريب المدرسة والعبث بمحتوياتها.	١٢		
٢٠%	١٠	عدم إحصار الكتب المقررة والمواد المطلوبة.	١٣		
١٢%	٦	هروب الطلاب من الدوام إلى أماكن الانترنت والمقاهي.	١٤		
٨%	٤	بروز النزعات القبلية والطائفية والعشائرية بين الطلاب.	١٥		
٤%	٢	حمل الأسلحة داخل المدرسة.	١٦		
٢٦%	١٣	ضغط الأهالي والمجتمع المحلي والتنظيمات السياسية على المديرية بإعادة الطالبات الراسبات أو المفصولات لأسباب تحصيلية أو سلوكية.	١	أزمات خاصة بمدارس الإناث	ب

٢	أزمة مراهقات يقفن على شبائيك المدارس وأسوارها وساحتها واستخدام الهواتف المحمولة بإرسال رسائل غير لائقة.	١٢	٢٤%
٣	عدم ذهاب الطالبات إلى بيوتهن فوراً بعد انتهاء الدوام.	١١	٢٢%
٤	تصوير طالبة بواسطة الهاتف النقال لبعض المعلمات داخل الصف.	٩	١٨%
٥	الضغط على مديرة المدرسة من قبل عناصر شابة لإخراج الطالبات من المدرسة قبل نهاية الدوام المدرسي نتيجة الفلتان الأمني بمبررات سياسية.	٧	١٤%
٦	مشاكسة الطلاب للطالبات أثناء توجههن إلى المدرسة الأمر الذي يؤدي إلى تأخر الطالبات عن الطابور الصباحي.	٣	٦%
٧	عنف طالبة ضد أخرى	٢	٤%
٨	عنف طالبة ضد معلمة.	١	٢%
٩	استخدام الهواتف النقال للأمر العاطفية.	٣٧	٧٤%
١٠	تبادل الرسائل مع الجنس الآخر.	٣٣	٦٦%
١١	وجود علاقات غرامية بين الطلاب والطالبات.	٢٩	٥٨%
١٢	وجود تحرشات خارج المدرسة بين الجنسين وأثرها على العائلات والمجتمع والقرى المجاورة .	٩	١٨%
١٣	الحياء والخجل بين الجنسين مما يسهم في تدني التحصيل و المشاركة.	٥	١٠%

أزمات خاصة بالمدارس المختلطة

٥

وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول أن مديري المدارس الثانوية ومديراتها حدّوا الأزمات التي يسببها الاحتلال بالأزمات التعليمية الآتية:

- ١- تحرش جنود الاحتلال بالطلبة: يظهر ذلك في عدة أشكال منها القدوم إلى محيط المدرسة لحظة خروج الطلبة إلى الساحة المدرسية أو أثناء خروج الطلبة من المدرسة، وإيقاف بعض الطلبة لاستجوابهم، وينشأ من هذا التحرش والاستفزاز مواجهات خارج حدود المدرسة. وتصل حدود التحرش أحيانا إلى وقوف آليات الاحتلال وبشكل متعمد منه أمام باب المدرسة مباشرة، وذلك لعرقلة خروج الطلبة من المدرسة.

٢- وجود الحواجز العسكرية: تؤدي هذه الحواجز إلى منع عدد من المعلمين إلى وصولهم إلى المدارس، وتأخيرهم لفترات تصل إلى حضور المعلمين بعد مرور حصة أو حصتين من بدء الدوام المدرسي، وأحياناً إلى التغيب اليومي الكامل عن الدوام المدرسي، إضافة إلى التأخير الحاصل للمدرسين في الوصول إلى بيوتهم في الوقت المحدد لذلك.

وتسبب الأزمات الناتجة عن الحواجز العسكرية أزمات جديدة تؤثر في عمل المدرسة، مثل عمل المدرسة بجزء من قدرتها، وذلك لنقص عدد المعلمين في بدء الدوام المدرسي اليومي، وإحداث إرباك في ترتيب جدول الحصص الصفية.

٣- اعتقال طلبة من المدرسة أو معلمين.

٤- الفلتان الأمني الذي سببه الاحتلال من فوضى وظلم وتخريب على القانون، وإخراج الطلبة من المدارس، والضغط على مديري المدارس ومديراتها من قبل عناصر شابة لنجاح الطلبة الراسبين.

٥- اجتياح المدارس أو منطقة مجاورة للمدرسة واستخدامها كقاعدة عسكرية.

٦- غياب الطلبة المتكرر بعذر أو دون عذر عن الدوام بسبب كثرة دخول الجيش الإسرائيلي للمدينة

والتركيز على المدارس حيث وصلت نسبة هذا الغياب في تلك المدارس إلى ٤٠%

٧- قيام الاحتلال بعملية عسكرية داخل المدرسة يطلق النار في الهواء ، ويخرج الطلبة من المدرسة.

٨- الإجتياحات الليلية للجيش الإسرائيلي وإخراج الطلبة من بيوتهم إلى الشوارع في منتصف الليل والبرد القارس.

٩- - إغلاق الطرق ومنع التجول والحواجز العسكرية.

١٠- وجود الجدار العازل، الذي فصل بين المدرسة والطلبة، من حيث وجود الطلبة في منطقة خاضعة للسيطرة

الإسرائيلية، ووجود المدرسة خارج منطقة سيطرة الاحتلال، ونشأ عن ذلك عدة أزمات فرعية هي:

أ- رفض الاحتلال بناء مدرسة داخل حدود الجدار.

ب - رفض الاحتلال دخول المدير والمعلمين الذين يأتون من خارج القرية، للتعليم فيها.

ج- إعلان المنطقة داخل الجدار منطقة عسكرية مغلقة، وحظر دخولها إلا بتصريح.

وقد أحصت وزارة التربية والتعليم عدد الطلبة الذين يقطعون الجدار الفاصل يومياً، للالتحاق بمدارسهم (١٦٤٢) طالباً، فيما بلغ عدد المعلمين الذين يعانون الأمر نفسه (١٦١) معلماً، ومن موظفي الخدمات (٣٣) موظفاً (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩).

١١- إغلاق المدارس: وتتفاوت فترة الإغلاق من أيام إلى شهور في بعض الأحيان، وقد أدى الإغلاق إلى تعطيل الدوام المدرسي بشكل كامل.

١٢- إيقاع إصابات بين الطلبة داخل المدرسة: إن تعبير الاحتلال عن رغبته في إعدام التعليم، كبنية بشرية وافية، ظهرت في إطلاق النار على طلبة المدارس، وأدى هذا إلى استشهاد الطلبة داخل المدرسة أو إصابتهم بجراح، وقد ضحت إحدى المدارس الثانوية بثلاثة من طلابها داخل أسوار المدرسة، وقدمت عشرات الإصابات بين الطلبة والمعلمين، ومن الجدير ذكره أن هذه الأزمة، أدت إلى انتشار أزمات أخرى، مثل الأزمة النفسية التي ظهرت على زملاء الطلبة الشهداء ومعارفهم في الصف أو المدرسة.

١٣- ممارسة الطلبة ألعاباً تتضمن عنفاً كتقليد ممارسات الجيش سلوكياته اليومية ضد الفلسطينيين.

١٤- إلقاء قنابل داخل المدرسة: وتنوعت هذه القنابل بين قنابل صوتية، تحدث صوتاً عالياً، وتصيب الطلبة بحالات الهلع والفرع داخل المدرسة، أو قنابل مسيلة للدموع التي تسبب حالات الاختناق.

١٥- استشهاد طلبة في المدرسة.

١٦- القلق والرعب والخوف من دخول الجيش الإسرائيلي إلى البيوت.

١٧- الأثر النفسي نتيجة فقدان الطلبة لشهيد من أسرته أو أقربائه.

١٨- تخريب المدرسة من قبل قوات الاحتلال.

١٩- انشغال الطلاب في المدرسة بما جرى وما حدث ليلا نتيجة لدخول

قوات الاحتلال المكان واقتحام البيوت.

٢٠- هدم منازل أو حرق بيوت لطلاب وطالبات من قبل قوات الاحتلال

**ب: أزمات تتعلق بالطلبة:**

وكشفت نتائج الدراسة أن الأزمات المتعلقة بالطلبة تحدت فيما يلي :

١- تدني التحصيل العلمي لدى بعض الطلبة.

- ٢- ضعف الثقافة الطلابية بشكل عام.
- ٣- إجبار الطلبة على دراسة فرع معين في المدارس الثانوية حيث إنه لا يوجد خيار آخر.
- ٤- إرسال الطلبة إلى المدينة بسبب عدم توافر المدارس الثانوية في القرية رغم المصاعب التي تعترضهم .
- ٥- عدم إلتزام الطلبة بالقوانين والتعليمات المدرسية.
- ٦- استخدام مجموعة من الطلبة العنف مع مجموعة أخرى.
- ٧- أزمة التباين في ثقافة الطلبة من حيث الموقع الجغرافي (مخيم، قرية، مدينة).
- ٨- أزمة الصراعات الحزبية بين الطلبة وأحيانا بين الطلبة والمعلمين .
- ٩- أزمة التسرب من المدارس.
- ١٠- أزمة الانقطاع عن المدرسة كليا.

#### ج : أزمات تتعلق بالمعلمين:

وأظهرت النتائج أيضاً أن الأزمات المتعلقة بالمعلمين تمثلت في الآتي :

- ١- تدني رواتب المعلمين
- ٢- عدم وجود حوافز للمعلمين
- ٣- . اهتزاز مكانة المعلم واحترامه في المجتمع، الصف، وأمام الطالب
- ٤- . التخصصات وعزوف الخريجين عن مهنة التدريس
- ٥- أزمة المعلم بزيادة العبء الدراسي، والإداري، المناوبة، والأنشطة، واللجان المدرسية.
- ٦- عجز المرشد التربوي عن إيجاد آليات الاتصال والتواصل بين المعلمين والمجتمع المحلي.
- ٧- إضراب المعلمين.
- ٨- إحجام المعلمين عن تدريس الصف الثاني الثانوي للذكور وخاصة الفرع الأدبي.
- ٩- نقل المدير أو المعلم دون رغبته.
- ١٠- نقص في عدد المعلمين وخاصة في بداية العام الدراسي.
- ١١- تدني كفاءة المعلم.
- ١٢- ضعف المخرجات التعليمية في المدارس، وعدم قدرة المعلمين الجدد على ممارسة أو تقديم الأداء الجيد .

- ١٣- عدم كفاءة المعلم البديل.
- ١٤- تأخر الرواتب عن موعدها الشهري.
- ١٥- عدم وجود برنامج تدريب وتأهيل للمعلم الجديد مما يسبب في خلق أزمة للتعامل مع المنهاج والطلبة والإدارة.
- ١٦- ضعف واقعية المعلمين.
- ١٧- ممارسة بعض السلوكات السلبية من قبل المعلم مثل : الشتائم، والضرب، والاعتداء على طلاب في المدرسة.
- ١٨- فقدان الأمن الوظيفي بسبب الفصل، والاعتقال والتنقل البعيد.
- ١٩- الدروس الخصوصية، وتناحر المعلمين عليها، واستغلال المعلم الطلبة في المدرسة.
- ٢٠- إثارة بعض المعلمين للمشاكل والصراعات فيما بينهم.
- ٢١- الإسراف أو التقدير في إعطاء المعلم المعلومات للطلاب فيظلم بعضهم بالحرمان، ويمنح الآخرين زيادة لا يستحقونها أو مصداقية منح الطلاب العلامات المدرسية وخاصة التوجيهي.
- ٢٢- نقل المعلم إلى مدرسة أخرى فجأة بسبب حصول مشكلة مع معلم آخر أو مع طالب مما يحدث أزمة في البرنامج.
- ٢٣- عدم الأداء الجيد للمعلم أو اللجوء إلى إخفاق الطلبة لإجبارهم على الإلتحاق بالدروس الخصوصية .
- ٢٤- عدم توافر بديل لمعلم معتقل أو متقاعد.

#### د: أزمات تتعلق بالمنهاج :

أظهرت النتائج أيضاً أن الأزمات التي تتعلق بالمنهاج تمثلت في الحالات الآتية:

- ١- ضعف التحصيل العلمي لدى الطلبة في المحتوى المعرفي للمنهاج.
- ٢- كثافة المنهاج الدراسي وطوله.
- ٣- صعوبة المنهاج قياساً بقدرات الطلبة.
- ٤- كبر حجم المنهاج وصعوبته على المعلم وفي الوقت نفسه صعوبة إنجازه في الوقت المناسب.

#### هـ: أزمات تتعلق بالقوانين:

بينت نتائج الدراسة أن الأزمات التي تتعلق بالقوانين أو التعميمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم أو مديرية التربية والتعليم تمحورت في الآتي :

- ١- عدم وجود حراس ليليين في المدارس مما يجعلها عرضة للنهب أو الإتلاف.
- ٢- ارتفاع نصاب المعلم إلى ٢٥ حصة أسبوعياً.
- ٣- عدم إجراء تعديلات على قوانين وأسس النجاح والرسوب والإكمال.
- ٤- إجبار المعلمين على الالتحاق بدورات تدريبية أثناء العام الدراسي.
- ٥- استخدام ساحات المدرسة كملاعب للأندية بعد الدوام المدرسي.
- ٦- غياب الإجراءات المالية المتعلقة بحالات حدوث تخريب أو إتلاف ممتلكات المدرسة
- ٧- احتواء المدرسة على جميع الصفوف من الصف الأول وحتى الصف الثاني الثانوي
- ٨- اعتقاد الإدارة المدرسية أن القوانين موجهة ضد المعلمين لصالح الطالب.
- ٩- تغيير القوانين والتعليمات بتغيير السياسات التربوية وذلك لتغيير الحكومات والوزراء
- ١٠- نقص عدد موظفي الخدمات بالمدرسة.
- ١١- السلوكات السلبية لموظفي الخدمات في المدارس.
- ١٢- عدم وضوح القوانين الإدارية التي تتعلق بجباية التبرعات المدرسية.

#### و: أزمات تتعلق بالبناء المدرسي:

بينت النتائج أيضاً أن الأزمات المدرسية المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية تمحورت في الآتي :

- ١- اكتظاظ الصفوف وعدم تشعيبها بسبب قلة الغرف الصفية.
- ٢- استخدام الأندية للساحات المدرسية .
- ٣- وجود غرف صفية قديمة.
- ٤- نقص في المرافق المدرسية مثل: المكتبة والملاعب.
- ٥- أزمة مختبرات الحاسوب.
- ٦- بناء الجديد من غرف صفية أو إصلاحات داخل المدرسة يؤدي إلى إرباك حقيقي للإدارة والطلاب.
- ٧- بعد الأبنية المدرسية عن بعضها بعضاً، وينشأ عن ذلك عدم قدرة المعلمين على المناوبة في المدرسة، أو الوصول إلى الصفوف بالوقت المحدد بين الحصة والأخرى.
- ٨- وجود مدارس قديمة وبالية ومهلهلة.
- ٩- وجود مدرسة ذكور وأخرى للإناث في مكان واحد .
- ١٠- وجود غرف صفية حديثة البناء تم إضافتها للحاجة وهي غير ملائمة .



١١- وجود مدارس مؤجرة للتربية.

ز: أزمات العلاقة مع المجتمع المحلي:

أظهرت النتائج أيضاً أن الأزمات التي تنشأ عن علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور، تمثلت في الحالات الآتية:

- ١- عدم تواصل أولياء الأمور مع المدرسة، إلا في حالة الاستدعاء.
- ٢- الزيادة غير الطبيعية لأعداد الطلبة في المدرسة الناتجة عن انفجار سكاني أو حالات النزوح الجماعية.
- ٣- عدم قدرة الآباء على معرفة مشاكل أبنائهم والإسهام في حلها.
- ٤- الانحراف والسلوك غير المقبول الناشئ عن انعدام الرقابة الأسرية.
- ٥- عدم تعاون الأهل مع المدرسة.
- ٦- اعتبار المعلم مخطئاً من وجهة نظر أولياء الأمور في حالة وجود مشكلة بين المعلم والطالب مما يجعل ولي الأمر يدخل للمدرسة غاضباً وبشكل استفزازي من أجل الاعتداء على المعلم.
- ٧- عدم فاعلية مجلس أولياء الأمور بالتأثير على المجتمع المحلي.
- ٨- عدم استجابة أولياء الأمور لدعوة المدرسة لحل مشكلات الطلبة.
- ٩- الأزمات المادية ودور المجتمع في حلها.
- ١٠- تحميل المدرسة كافة المسؤولية عن أعمال الطالب.
- ١١- الثأر، والشجار العائلي، ووجود قتلى، وأثر ذلك في العملية التعليمية قيام طلاب من المدرسة بأعمال مخلة خارج المدرسة، وتظهر هذه الأزمة في تجمع أبناء كل عائلة ضد أبناء العائلة الأخرى في ساحة المدرسة.
- ١٢- تدخل المجتمع المحلي في إدارة المدرسة من خلال تعيين معلم ونقل معلم رغم أنف المدير من خلال تدخل التنظيم أو الحزب، وتظهر هذه الأزمة من خلال تقديم المدير.
- ١٣- نقل أزمة العنف بين الطلبة إلى المجتمع المحلي.
- ١٤- عدم التفاعل مع المدرسة لتشكيل مجلس أولياء الأمور.
- ١٥- غياب الطلبة المتكرر عن المدرسة بسبب المشاكل الأسرية والعائلية.

١٦- انعكاس الخلافات العائلية والاختلافات السياسية (التنظيمات والفصائل) على الأداء المدرسي إدارة و تدريساً.

١٧- التوتر والترقب لحدوث جرائم ثار داخل المدرسة نتيجة حدوثها في المجتمع أي خارج المدرسة .

١٨- توصية بنقل معلم من المدرسة لعدم التزامه وبعد الضغط على التربية، يعود إلى المدرسة نفسها، وأحياناً في موقع وظيفي أفضل.

## ٢. أزمات خاصة:

وهي الأزمات التي تقتصر على فئة معينة من المدارس الثانوية، والتي تظهر في نوع محدد من المدارس مثل: أزمات تواجه مدارس الإناث، وأزمات تواجه مدارس الذكور، وأزمات تواجه المدارس المختلطة، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة في هذا المجال :

### أ: أزمات خاصة بمدارس الذكور:

بينت نتائج الدراسة أن الأزمات الخاصة بمدارس الذكور الثانوية انفردت بخصائص مميزة، وقد تمحورت هذه الأزمات في الآتي :

- ١- عدم انضباط الطلبة في الحضور الصباحي.
- ٢- استخدام أدوات حادة.
- ٣- استخدام الصور الجنسية داخل الهواتف الخلوية.
- ٤- أزمة الكذب ونقل معلومات غير صحيحة .
- ٥- اختلاف الفكر السياسي والذي يؤدي إلى التكتلات الحزبية والفئوية.
- ٦- عنف بين الطلبة؛ ناتج عن وجود المدرسة في منطقة فيها أكثر من حي سكني.
- ٧- استخدام النفوذ السياسي لدى عناصر التنظيمات، والصراع على الشعارات، ومزيق صور لا داع لها .
- ٨- سرقات بين الطلبة مثل سرقة المال أو سرقة الخليويات.
- ٩- التدخين داخل المدرسة وفي ساحاتها.
- ١٠- سرقات لممتلكات المدرسة.
- ١١- حدوث عنف بين معلم وطالب وتسخير المجموعات المسلحة لضرب المعلم أو تخريب ممتلكات المدرسة.

- ١٢- تخريب ممتلكات المدرسة والعبث بمحتوياتها.
- ١٣- عدم إحضار الكتب المقررة والمواد المطلوبة.
- ١٤- هروب الطلاب من الدوام إلى أماكن الانترنت والمقاهي.
- ١٥- بروز النزعات القبلية والطائفية والعشائرية بين الطلاب.
- ١٦- حمل الأسلحة داخل المدرسة.

#### ب: أزمات خاصة بمدارس الإناث:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن الأزمات التي رُصدت في مدارس الإناث الثانوية، تحددت

في الآتي :

- ١- ضغط الأهالي والمجتمع المحلي والتنظيمات السياسية على المديرية بإعادة الطالبات الراسبات أو المفصولات لأسباب تحصيلية أو سلوكية.
- ٢- أزمة مراهقات يقفن على شبابيك المدارس وأسوارها وساحاتها واستخدام الهواتف المحمولة بإرسال رسائل غير لائقة.
- ٣- عدم ذهاب الطالبات إلى بيوتهن فوراً بعد انتهاء الدوام.
- ٤- تصوير طالبة بوساطة الهاتف النقال لبعض المعلمات داخل الصف.
- ٥- الضغط على مديرة المدرسة من قبل عناصر شابة لإخراج الطالبات من المدرسة قبل نهاية الدوام المدرسي نتيجة الفلتان الأمني مبررات سياسية.
- ٦- مشاكسة الطلاب للطالبات أثناء توجههن إلى المدرسة الأمر الذي يؤدي إلى تأخر الطالبات.

٧- عنف طالبة ضد أخرى.

٨- عنف طالبة ضد معلمة.

#### ج: أزمات خاصة بالمدارس المختلطة:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود نوع جديد من الأزمات تنشأ عن الاختلاط في المدرسة، حيث تحددت

هذه الأزمات في ما يلي :

١- استخدام الهواتف النقالة للأمور العاطفية.

٢- تبادل الرسائل مع الجنس الآخر.

٣- وجود علاقات غرامية بين الطلاب والطالبات.

٤- وجود تحرشات خارج المدرسة بين الجنسين وأثرها على العائلات والمجتمع والقرى المجاورة .

٥- لحياء والخجل بين الجنسين مما يسهم في تدني التحصيل و المشاركة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على:

ما الطرائق المتبعة في إدارة الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين من وجهة نظر المديرين ؟

بينت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني، أن معظم مديري مدارس العينة ومديراتها استخدموا أساليب مختلفة ومتنوعة في محاولة درء الخطر، وحل الأزمة، والخروج منها بسلام أو بأقل الخسائر الممكنة، وفيما يلي عرض لطرائق إدارة الأزمات التي كشفت عنها نتائج الدراسة وفق نوعها:

#### ١. إدارة الأزمات العامة:

تمثلت إدارة الأزمات العامة بالاهتمام البالغ لدى المسؤولين ، بدورها عقبه كؤود في وجه المدارس بشكل عام ، والمدارس الثانوية بشكل خاص ، والعمل على تطوير الأساليب الإدارية لمعالجتها والاستعداد الدائم لمواجهتها :

هذه الأزمات تقتصر على فئة من المدارس (الإناث)، وتظهر مؤشرات وأثرها عليها دون غيرها، فتحتاج الى إدارة تمتاز بالمرونة والحكمة، وحفظ الأعراض، لما لها من بعد أزموي قد ينفجر اجتماعيا وتشمل:

أ: إدارة أزمات الاحتلال :

تعددت الأساليب الإدارية لأزمات الاحتلال بتعدد أنواعها ، وطرقها ، و قساوتها وكيفية إدارتها وتمثلت في الآتي:

#### ١. إدارة أزمة إغلاق المدرسة:

تمثلت الأساليب التي استخدمها المديرون والمديرات لإدارة هذه الأزمة بما يلي:

- الاتصال بالمجتمع المحلي، وتوفير غرف صفية في المنازل المجاورة للمدرسة.
- اعتماد المدرسة الشعبية، وهي مدرسة ظهرت أثناء الاجتياحات الطويلة، حيث رافق هذه الاجتياحات منع التجوال وقد استمرت هذه الاجتياحات لمدة شهرين تقريباً، حيث أنشئت المدارس الشعبية في كل تجمع سكاني، وقد تولى مهمة التدريس فيها معلمون مع أفراد من المجتمع المحلي، ويذهب الطلبة إلى

هذه الصفوف من طرق داخلية، وترايبية، وزراعية، ويدرس الطلبة من ثلاث إلى أربع حصص يومياً في المباحث الأساسية مثل اللغة العربية، واللغة الانجليزية، والرياضيات، والعلوم. وفي نهاية دوام المدرسة الشعبية، يتم تأمين وصول الطلبة إلى بيوتهم بالطريقة التي أتوا بها إلى المدرسة.

## ٢. إدارة أزمة إلقاء قنابل الغاز المسيل للدموع داخل المدرسة:

وتمثلت الأساليب التي استخدمها المديرين والمديرات لإدارة هذه الأزمة بما يلي:

- يقوم مدير المدرسة باستدعاء الطلاب ذوي الخبرات في الإسعاف الأولي.
- الاتصال بالهلال الأحمر والهيئات الطبية وإعلامها بما حصل.
- الاتصال بمديرية التربية والتعليم.
- إصدار أمر بإخراج البنات من المدرسة مع أولياء أمورهن أو بسيارات المعلمات.

## ٣. إدارة أزمة حضور الطلبة إلى المدرسة مرهقين من كثرة السهر إثر الاقتحامات الليلية للمدينة أو القرية:

وتمثلت الأساليب التي استخدمها المديرين والمديرات لإدارة هذه الأزمة بما يلي:

- تواصل المدير مع أولياء الأمور.
- تقبّل المدير الطلاب المتأخرين في الصباح وذلك بسبب ظروفهم.
- مشاركة المدير مشاعر الطلاب الذين تم اقتحام منازلهم.
- الاتصال بعد ذلك بالأهالي والاطمئنان عليهم.
- تفعيل دور المرشد التربوي في رفع معنويات الطلبة.

## ٤. إدارة أزمة فقدان طالب أو طالبة لقريب باستشهاده:

وتمثلت الأساليب التي استخدمها المديرين والمديرات لإدارة هذه الأزمة بما يلي:

- يتم تعزيز الطالب أو الطالبة بالرعاية والعناية والاهتمام والاستماع لما حدث.
- أمر المرشد أو المرشدة بأن يتولى أمر الطالب/ الطالبة.
- توجيه الطالبات بالاهتمام والاحترام والتقدير لهن.
- تشكيل وفد لزيارة تضامنية مع الأهالي.

- تقديم مساعده للطالب/ للطالبة من خلال اللجنة الاجتماعية.

## ٥. إدارة أزمة القلق والخوف والرعب من دخول الجيش للبيوت والشوارع:

وتمثلت الأساليب التي استخدمها المديرين والمديرات لإدارة هذه الأزمة بما يلي:

- يقوم مدير المدرسة بالتواجد أمام المدرسة وذلك لمنع اشتباك الطلاب مع الجيش الإسرائيلي.
- وضع المناوبين وتكثيف تواجدهم على أبواب المدرسة لمنع خروج الطلاب الذين دخلوا المدرسة والعمل على حمايتهم.
- إدخال الطلاب إلى الصفوف دون وقوفهم في ساحات المدرسة، وإلغاء الإذاعة المدرسية وطابور الصباح.
- إلغاء فسحة الخمس دقائق بين الحصص، وإلغاء الفرصة بين الحصص.
- محاولة امتصاص غضب الطلاب الذين يريدون الخروج من المدرسة لملاحقة الجيش.
- اطلاع مديرية التربية والتعليم على الوضع الراهن.
- تكليف مسئول المقصف بتوزيع المواد الغذائية على الطلاب في الصفوف.

#### ٦. إدارة أزمة اعتقال المعلمين:

وتمثلت الأساليب التي استخدمها المديرون والمديرات لإدارة هذه الأزمة بما يلي:

- يقوم مدير المدرسة بالتأكد من عملية الاعتقال.
- إبلاغ مدير التربية والتعليم بعملية الاعتقال.
- طلب بديل من التربية لملء مكان المعلم المعتقل.
- ترتيب برنامج إشغال حصص عن المعلم المعتقل.
- متابعة مدير المدرسة مع أسرة المعلم المعتقل وذلك للتواصل.

#### ٧. إدارة أزمة إغلاق الطرق ووضع الحواجز على الطرق الرئيسية ومنع المواطنين من الحركة مما يسبب

عدم توصيل الكتب المدرسية وأستلة الامتحانات الثانوية إلى المدارس:

- وقد تمثلت الأساليب التي استخدمها المديرون والمديرات لإدارة هذه الأزمة فيما يلي:
- يقوم المديرون والمديرات بتكليف بعض الموظفين بتحميل الكتب المدرسية ونقلها على ظهر الدواب لأن الطرق وعرة وجبلية وتنقل عن طريق الجبال.

#### ٨- إدارة الأزمة الناشئة عن الحواجز العسكرية التي تمنع وصول المعلمين إلى مدارسهم في الوقت

المناسب (إغلاق الطرق):

- وتمثلت الأساليب التي استخدمها المديرون والمديرات لإدارة هذه الأزمة بما يلي:
- تعاون المدرسة مع المجلس القروي من أجل دفع أجور المواصلات الزائدة للمعلمين، حيث أضحت الطرق أكثر تكلفة وذلك تحفيزا للمعلم، لان القانون لا يجبره على الدوام.

- الاستعانة بمعلمين من المجتمع المحلي لسد فراغ المعلمين الذين منعتهم الحواجز من الوصول إلى المدرسة.

٩. إدارة أزمة تحرش جنود الاحتلال بالطلبة ووضع الحواجز على باب المدرسة ودخول ساحاتها:

وتمثلت الأساليب التي استخدمها المديرون والمديرات لإدارة هذه الأزمة بما يلي:

- إلغاء الدقائق الخمس بين الحصص.

- إلغاء الاستراحة.

- يكلف مدير المدرسة صاحب المقصف ببيع الطلبة داخل الصفوف.

- يكلف المعلم المستريح بتوصيل الطلبة إلى وحدة المراحيض.

- توصيل الطلبة شعبة مع وجود معلم مرافق عند انتهاء الدوام .

- استعانة المدير بأولياء أمور الطلبة ليتم تأمين عودتهم إلى البيت.

- تخفيف المدير والهيئة التدريسية من الرعب والخوف الملازم للطلبة وتيسير المشكلة.

- خروج المدير مع بعض المدرسين لمواجهة جنود الاحتلال والحديث معهم، ومنعهم من دخول المدرسة والابتعاد عنها.

- تشكيل لجنة دائمة من أولياء الأمور للتعاون مع الإدارة ودوامهم في المدرسة من أجل متابعة الطلاب

والدفاع عنهم في وجه الاحتلال والعمل على تسهيل دخولهم وخروجهم من المدرسة

- حرص المدير على استمرار الدوام، وعدم ترك وقت لحدوث مواجهات بين الطلبة وجيش الاحتلال.

١٠. إدارة أزمة اعتقال طلاب ومعلمين من المدرسة:

تتعرض بعض المدارس إلى دخول الجيش الإسرائيلي واعتقال بعض الطلاب من الساحة أو داخل غرفة

الصف، فيقوم المدير بإدارتها كما يلي:

- إبلاغ المدير مكتب التربية والتعليم.

- الجلوس مع الطلاب المحجوزين على الأرض واستدعاء أولياء أمورهم بعد الدوام مع إعلان المدير

مسئوليته عن الطلاب ماداموا يحملون حقائبهم المدرسية.

- مهاتفة المدير للارتباط المدني الفلسطيني والارتباط العسكري الفلسطيني

- مهاتفة مؤسسات إنسانية دولية وتتم المتابعة مع هذه الهيئات.

- مهاتفة الوزارة مباشرة إذا دعت الحاجة إلى ذلك.
- تزويد مدير المدرسة أو مديرتها مكتب التربية بكتاب خطي بالأزمة.
- ١١. إدارة أزمة وجود حواجز تحول دون وصول المعلمين أو المدير إلى المدرسة، مما أدى إلى لجوئهم إلى تسلق الجبال والطرق الترابية في الصيف والشتاء، للوصول إلى المدرسة:
  - وتمثلت الأساليب التي استخدمها المديرون والمديرات لإدارة هذه الأزمة بما يلي:
    - تأخير برامج المعلمين الذين يأتون من خارج منطقة المدرسة.
    - متابعة المديرية للمحطات والتلفزيونات المحلية لمعرفة الطرق الترابية الآمنة (الخالية من الحواجز العسكرية) وتوجيه المدرسين والمدرسات إلى التوجه من خلالها للوصول إلى مدارسهم.
    - إذا منعت المديرية من الوصول إلى المدرسة أو تأخرت على الحواجز العسكرية تتأكد من دوام المعلمات من خلال الهاتف الخليوي، وتحصي الغياب والحضور وتعمل برنامج الدوام الطارئ حسب الموقف .

#### ١٢. إدارة أزمة استخدام المدرسة ككنة عسكرية و إغلاق أبواب المدرسة دون علم الأهالي:

- وقد تمثلت الأساليب التي استخدمها المديرون والمديرات لإدارة هذه الأزمة بما يلي:
  - يقف المدير بالقرب من المدرسة ويحاول إبلاغ الطلاب والمعلمين بأن المدرسة قد أحتلها جيش الاحتلال.
  - يستدعي المدير/ة المعلمين أو المعلمات بالقرب من المدرسة وذلك لمنع دخول الطلاب إلى المدرسة والترقب حتى يخرج الجيش من المدرسة .
  - الاتصال بمكتب التربية والتعليم وإبلاغهم بالأمر.
  - يترقب المدير والمعلمون خروج الجيش حتى يتسنى لهم الدخول إلى المدرسة.
  - إذا خرج الجيش مبكراً يدعو المدير المعلمين ويياشر بعملية التعليم إن أمكن.
  - يقوم المدير والمعلمون بحملة أمنية تفتيشية داخل المدرسة قبل دخول الطلاب الصفوف.
  - المطالبة بحضور أعضاء من مكتب التربية.
  - الاستعانة برجال الأمن الفلسطيني وتفقد المدرسة قبل دخول الطلاب.

#### ١٣. إدارة أزمة تكسير وتخريب المدرسة من قبل قوات الاحتلال، وإطلاق الرصاص على النوافذ والأبواب

والخزانات، وخلق النوافذ وإلقائها خارج المدرسة:

- وقد تمثلت الأساليب التي استخدمها المديرون والمديرات لإدارة هذه الأزمة بما يلي:
  - يوثق مدير المدرسة بالكاميرا والفيديو آثار العدوان على المدرسة.



- يبلغ التربية بالخراب والدمار الذي حل بالمدرسة.  
- تفتيش الغرف والأماكن العامة للتأكد من عدم وجود مخلفات مثل قنابل أو أسلحة أو متفجرات وضعها الجنود.

- يكلف المستخدمين والطلاب والمعلمين ومن حضر من أولياء الأمور بعملية تنظيف المدرسة.  
- يعمل على إصلاح ما تم إفساده من ميزانية المدرسة.  
- الشروع في عملية الدوام للطلاب فور الإنتهاء مما ذكر.  
- يزود مدير المدرسة مكتب التربية بتقرير عن الإجراءات التي تمت.

١٤. إدارة أزمة غياب الطلبة الناشئ عن كثرة دخول الجيش للمدينة والتركيز على المدارس:  
تمثلت الأساليب التي استخدمها المديرون لإدارة هذه الأزمة فيما يلي:

- يستدعي المدير الطلاب الذين كثر غيابهم ويرشدهم بلطف.  
- يحث الطلاب على ضرورة التحدي والالتزام بالدوام.  
- يستثمر جهود المرشد التربوي لمعالجة الخائفين منهم.  
- يدعو علماء النفس التربويين من الجامعة للحديث مع الطلاب، ومعالجة أمورهم النفسية.  
وأظهرت النتائج أن المديرات استخدمن الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:  
- تتأكد الإدارة من غياب الطالبات حسب الكشف.  
- تتأكد الإدارة من أهالي الطالبات وتعلمهم بغياب كل طالبة.  
- تتأكد الإدارة إذا كانت المنطقة التي تقطنها الطالبات غير آمنة بالكامل وبذا يكون عدم حضورهن إلى المدرسة بعذر مقبول.

- تركز الإدارة على بعض الطالبات المتغيبات عن الدوام بشكل متكرر وتشدد عليهن.  
- توزع المهام وتطلب متابعة المعلمات للطالبات المتغيبات.  
- تتم مراجعة الكشف دائما ومعالجة كل مشكلة على حدة حتى يتحقق الالتزام بالدوام  
١٥. إدارة أزمة اعتقال إحدى طالبات المدرسة:

وقد تمثلت الأساليب التي استخدمتها المديرات لإدارة هذه الأزمة بما يلي:  
- تتأكد المديرية من إعلام أولياء أمر الطالبة بعملية الاعتقال.  
- تبلغ مكتب التربية والتعليم بذلك.

- تعمل المديرية على زيارة أهل الطالبة برفقة اللجنة الاجتماعية.
- تشرح المرشدة التربوية لزميلات الطالبة المعتقلة واقع السجن والتخفيف النفسي عن الفراق وحث الطالبات على الاستمرار في التعليم وتحدي الاحتلال.
- ١٦. إدارة أزمة سقوط شهداء داخل المدرسة أو خارجها من قبل قوات الاحتلال:
  - وقد تمثلت الأساليب التي استخدمها المديرون لإدارة هذه الأزمة بما يلي:
    - يبلغ المدير الهيئة التدريسية باستشهاد الطالب.
    - يقوم أعضاء الهيئة التدريسية بإعطاء دروس عن فضل الشهيد والصبر على البلاء.
    - يكلف طلاب الصف بالمشاركة
    - وضع إكليل باسم المدرسة مشاركة منهم لذوي الشهيد.
    - تقوم اللجنة الاجتماعية بزيارة أهل الشهيد.
    - يعالج المرشد التربوي نفسية طلاب الصف بزيارات مستمرة.
    - يوظف المدير حصة تفريغ نفسي من خلال الرسومات والألعاب لطلاب أو لطالبات صف الشهيد.

#### ١٧. إدارة الأزمة الناشئة عن هدم جيش الاحتلال بعض المنازل وحرق بعض البيوت مما يؤثر على نفسية الطلبة في المدرسة:

- وقد تمثلت الأساليب التي استخدمها المديرون والمديرات لإدارة هذه الأزمة فيما يلي:
  - الوقوف إلى جانب الطلبة أثناء أزمتهم من خلال اللجنة الاجتماعية.
  - تزويد الطلبة الذين وقع عليهم الضرر بحاجات أساسية من المدرسة.
  - فتح باب المساعدة للطلبة المصابين؛ بالتبرع والمشاركة في مواساتهم.
- ١٨. إدارة أزمة (الفلتان) الأمني الناشئ عن إفراقات الاحتلال الإسرائيلي وأثره على الضغط والتدخل بأعمال المدرسة من خلال الضغط على مديري ومديرات المدارس لنجاح الطلبة الراسبين، وإخراج الطلبة من المدرسة تبعاً لردود أفعال سياسية:
  - وأظهرت النتائج أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمات:
    - يعمل المدير على امتصاص غضب الشباب المنفلتين.

- لا يدخر شيئاً من الحكمة في إقناعهم بالابتعاد عن المدرسة.
- التأكيد بأن المدرسة تسير ضمن قوانين والمدير يحاسب إذا خالف.
- الإصرار على الموقف وقرار المدرسة برسوب الطالبة.
- إظهار مدير المدرسة عدم اكتراثه أو خوفه من المسلحين وهم في مكتبه.
- الطلب من المسلحين مراجعة مكتب التربية ليأخذوا الموافقة على ترفيع الطالب.
- إبلاغ مكتب التربية بوجود المسلحين في المدرسة وان وجودهم هذا يهدد سلامة المدرسة.
- استثمار العلاقات الشخصية من أقارب ورجال لهم نفوذ بالتدخل لرفع الضغط وحل الأزمة.

#### ١٩. إدارة أزمة إخراج الطلبة من المدرسة تحت أزيز الرصاص، والجيش داخلها:

وأظهرت النتائج أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- يحرص المدير على إبقاء الطلبة في الصفوف مع معلمهم.
- تتم عملية إخراج الطلبة من أماكن لا يوجد فيها جيش.
- استخدام الأماكن الأكثر أمناً لتأمين عودة الطلاب إلى بيوتهم ضمن أفواج.
- إخراج الطالبات اللواتي يقطن المناطق البعيدة والآمنة.
- الاستعانة بالأهالي لإخراج بناتهم.
- الطالبات اللواتي يسكن في مناطق أشد خطراً فإن المديرية ترفض أن يخرجن من المدرسة حتى تؤمنهن مع ذويهن أو ولي أمرهن، وإذا تعذر الأمر ترسلهن مع ثقات إلى مكان آمن قريب.
- تتأكد المديرية من عدم إخراج أي طالبة حسب القانون إلا مع ولي أمرها مع إبراز الهوية.

٢٠. إدارة الأزمة الناشئة عن وجود الجدار العازل، الذي فصل بين المدرسة والطلبة، من حيث وجود

الطلبة في منطقة خاضعة للسيطرة الإسرائيلية، ووجود المدرسة خارج منطقة سيطرة الاحتلال:

أظهرت النتائج أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- تأمين خط سير (باص) من القرية إلى المدرسة، بالتنسيق مع جيش الاحتلال.
- توزيع الطلبة على عدد من المدارس القريبة، بعد رفض الاحتلال بناء مدرسة داخل القرية، ضمن حدود الجدار.
- العمل على استصدار تصاريح خاصة بالهيئة الإدارية والتدريسية العاملة داخل حدود الجدار العازل.

٢١. إدارة أزمة حدوث الفلتان الأمني في حالة استشهاد أحد أفراد الحي أو البلد، وتوجه الشباب المنظمين

لإخراج طلبة المدارس:

أظهرت النتائج أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمات:

- إذا كان عمر الشباب الذين دخلوا المدرسة في سن (١٤ - ١٥) فإن إدارة المدرسة ترفض إخراج الطلاب.
- إذا كان عمر الشباب في حدود العشرينات فإن إدارة المدرسة تتعاون معهم وتخرجهم.
- يخرج الطلبة ضمن مجموعات.
- بعد أن يخرج الطلبة تبلغ التربية بذلك.

٢٢. إدارة أزمة وجود قبلة مع طالب في الصف علما بأن قوات الاحتلال بالقرب من المدرسة :

وأظهرت النتائج أن المديرين استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمات:

- الاستعانة بمعلمين خيرين.
- تشكيل فريق متعاون مع المدير.
- توجه المدير إلى الصف مباشرة.
- التأكد من صحة المعلومة الواردة.
- حمل الحقيبة ووضعها في غرفة الإدارة بما فيها.
- التظاهر بان عملية التفتيش كانت على الأدوات الحادة.

- إحضار مجموعة من الطلاب إلى غرفة المدير بمن فيهم الطالب المشتبه به.
- الأمر بإخراج جميع من في المدرسة بمن فيها من الطلاب والمعلمين.
- استعراض مجموعة من الحلول للتخلص من القنبلة. ثم التخلص منها خارج أسوار المدرسة (نقلها المدير).
- يبلغ مديرية التربية والتعليم، وبدورها تبلغ المحافظ، والأجهزة الأمنية، ثم مدير الارتباط.
- يتم إبلاغ الارتباط العسكري الفلسطيني حتى يحضر فوراً ويقوم بتفجيرها في مكان آمن.

### ٢٣. إدارة أزمة تحرش الجنود على باب المدرسة:

وأظهرت النتائج أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- إدخال الطلبة إلى الصفوف إذا جاء الجيش فجأة.
- يشكل المدير والمعلمون جدار فصل بين الجيش والطلاب.
- وإذا ما حاول الجيش اقتحام المدرسة بقصد اعتقال عدد من الطلاب فغالباً ينجح المدير أو المعلمون في انتزاع الطالب أو الطلاب وتخليصهم من الجيش.

### ٢٤. إدارة أزمة دخول الجيش إلى المدرسة وإلقاء قنابل صوتية على مدارس الإناث:

وأظهرت النتائج أن المديرات استخدمن الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- حجز البنات داخل المدرسة في الصفوف.
- خروج المعلمات والمديرة إلى الساحة.
- إدخال الطالبات اللواتي كن في الساحة فوراً قبل دخول الجيش.
- تسريح الطالبات من المدرسة بهدوء بعد انسحاب الجيش من المنطقة.
- تأمين جميع الفتيات من خلال سيارات المعلمات، أو سيارة المديرية، أو الاتصال بأولياء أمورهن.

- استدعاء المرشدة التربوية لمعالجة المصابات بالصدمة النفسية أو الخوف.
  - تأمين الطالبات المصابات إلى المستشفى أو إلى بيوتهن.
٢٥. إدارة أزمة دخول جيش الاحتلال المدرسة بعملية عسكرية يطلق النار في الهواء ويخرج الطلبة من المدرسة:

- وأظهرت النتائج أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- وصول المدير مع المعلمين إلى المدرسة إذا أمكن.
  - يقوم مدير المدرسة بإدخال الطلاب إلى المدرسة ومنعهم من الوقوف أمامها.
  - الاتصال مع أهالي البلد وإعلامهم بتحركات الجيش، ومنع احتكاك الطلاب مع الجيش.
  - اختصار الدوام المدرسي.
  - الاتصال بمكتب التربية والتعليم.

#### ب: إدارة الأزمات التي تتعلق بالطلبة:

تنوعت الأزمات التي تتعلق بالطلبة مما يجعل الحاجة ماسة لإدارة هذه الأزمات بالطريقة التي تضمن التوازن النفسي والاجتماعي والتحصيلي والانضباطي لدى الطلبة، وتمثلت إدارة هذه الأزمات بما يلي:

#### ١. إدارة أزمة تدني التحصيل العلمي:

كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني أن المديرين والمديرات استخدموا لإدارة هذه الأزمات الأساليب التالية :

\_ الإيعاز لمعلمي التخصص بوضع خطط علاجية يضعون بموجبها الآتي:

- تشخيص المشكلة.
  - تحديد أسباب الضعف.
  - اقتراح طرائق العلاج.
  - تحديد المدة الزمنية للخطة العلاجية.
- \_ تكليف المعلمين بتحليل الاختبارات والتحقق من نسبة النجاح والرسوب.

\_ تقويم المعلمين أساليبهم التعليمية المتسعة عن طريق التغذية الراجعة في آخر الحصة.  
\_ إرسال المعلمين رسائل خطية إلى أولياء الأمور لمتابعة دراسة الأبناء الضعفاء وحل الواجبات.  
\_ تعاون الأهل مع المدرسة ضمن آلية إدارية فاعلة .  
\_ الإصغاء إلى أولياء الأمور الذين تم إرسال الدعوات إليهم ومشاركتهم في حل المشكلات .

\_ معرفة التقدم الذي أحرزه الطالب في تلك الفترة .  
\_ إرسال علامات الشهرين واليومية إلى الأهل لمتابعة ذلك.  
\_ خطط علاجية.  
\_ حصص تقوية.

## ٢. إدارة أزمة دراسة الطالب باعتباره تخصصاً مجبراً عليه:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:  
- مطالبة المدير للتربية بضرورة مراعاة الحاجات الماسة للمجتمع المحلي بالتخصصات التي تفي بحاجاته مثل التخصص التجاري للمدينة، والزراعي للقرى، والصناعي للمدينة والقرية.  
- دور المرشد التربوي في توجيه الطالب نحو التخصص الملائم والمناسب للطالب.  
- تفعيل دور مجلس أولياء الأمور للضغط على المسؤولين لإيجاد تخصصات بديلة.

## ٣. إدارة أزمة صعوبة إرسال الطلبة إلى المدينة بسبب عدم توافر المدارس في القرية وسببه نقص الغرف المدرسية:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأسلوب التالي لإدارة هذه الأزمة:  
- التوصية بعمل بناء غرف صفية لاستيعاب الطلبة في المدرسة بدلا من الذهاب إلى المدينة أو استئجار غرف قريبة من المدرسة لحل الأزمة.

## ٤. إدارة أزمة تمرد الطلبة على القوانين والتعليمات المدرسية، من خلال طلب قدمه الطلبة لفصل الصف إلى شعبتين ولم تستجب التربية فأعلن الطلبة الإضراب:

كشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:  
- إصدار قرارات بنقل بعض الطلبة.

- احتج الطلاب وأولياء الأمور.
  - أمر المدير بمغادرة الطلبة أصحاب المشاكل إلى بيوتهم فوراً.
  - أثناء تصاعد الأزمة تم إعلام مكتب التربية.
  - حضر مدير التربية مندفعاً.
  - أصدر مدير التربية قرارات وأوامر سريعة بخصوص بعض الطلبة دون اللجوء إلى الإدارة المدرسية أو معرفة رأيها عندما تمادى بعض الطلبة على مدبر التربية وأسمعوه ما لا يعجبه.
  - تولى مدير المدرسة إدارة الأزمة، وقام بمخاطبة أولياء الأمور، حيث تم إخراج الطلبة من المدرسة، وتم نقل بعضهم إلى مدرسة أخرى.
5. إدارة أزمة عنف مجموعة طلاب مع مجموعة أخرى:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- نقل الطلاب المصابين إلى المستشفى.
- إجراء تحقيق مع الطلبة المشتركين في الحدث.
- اتخاذ إجراءات قانونية ضد الطلبة.
- الاتصال بأهالي المشكلة.
- إبرام صلح عشائري بين أولياء الأمور.
- رد اعتبار لحرمة المدرسة.

#### 6. إدارة أزمة ضعف التحصيل المتراكم عند الطلبة:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- وضع خطة علاجية من خلال اختبارات تشخيصية لبعض المواد مثل اللغة العربية، واللغة الانجليزية، والرياضيات.
- حصص إضافية قبل الدوام، أو في وقت الإستراحة، أو بعد الدوام.
- الحوافز المعنوية والمادية مثل:

1- وضع أسماء المتفوقين على لوحة الشرف.

2- المشاركة في النشاطات اللامنهجية مثل: المسابقات بين المدارس.



### ٣- انتساب المتفوقين إلى نادٍ للغة الانجليزية.

- تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لاتخاذ إجراءات علاجية، والعمل على التغلب على ضعف التحصيل.

- تعزيز العلاقة بين المعلمين والطلبة لكسر الحاجز النفسي للمادة.

- استدعاء أهالي الطلبة الضعفاء من أجل التعاون في معالجة الطلبة الضعفاء من خلال

برنامج داخل المدرسة والمنزل، والعمل على نجاحه من خلال المتابعة الحثيثة.

### ٧. إدارة أزمة السلوكيات السلبية للمستخدمين في المدارس:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- التعامل بالأخلاق (الرجوع إلى تعامل أخلاقي).

- تكرار التوجيه بالحسن (مرة، مرتين، ثلاثاً).

- التذكير بالقانون وماتضمن من ثواب وعقاب.

- إذا تكرر الخطأ يوجه إنذار داخلي، أو توجيهات داخلية.

- إبلاغ المسؤولين بعد ذلك.

- النقل وطلب التبديل.

- يقوم مدير المدرسة بتكليف لجان العمل التطوعي بالحفاظ على ممتلكات المدرسة

وصيانتها.

- يطلب مدير المدرسة من لجان العمل تنظيف المرافق والحفاظ عليها.

### ج: إدارة الأزمات التي تتعلق بالمعلمين:

تباينت الأزمات التي تتعلق بالمعلمين مما أدى إلى تباين إدارة هذه الأزمات بالطريقة التي تضمن سير

العملية التعليمية بالشكل الذي يتطلبه التعامل مع هذه الأزمات وإدارتها المتمثلة بما يلي:

### ١. إدارة أزمة الدروس الخصوصية:

قام المدير بإدارة هذه الأزمة من خلال توجيه كتب تنبيه إلى المعلمين المتناحرين في إعطاء الدروس

الخصوصية واستغلال المسمى الوظيفي، كما طلب منهم في كتابه عدم جعل المدرسة مكاناً لإثارة

الدروس الخصوصية.

## ٢. إدارة أزمة المعلمين مثيري المشاكل والصراعات:

كشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- محاولة الإصلاح فيما بينهم.

- توجيه كتب رسمية لهم بعدم إثارة أي صراع أو جدال أو احتكاك بأي معلم يخلق أزمة، ثم رفع كتب إلى مديرية التربية والتعليم للبت في أمورهم.

## ٣. إدارة أزمة زيادة العبء على المعلمين:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- عدد الحصص: يمكن التخفيف عن المعلم، حصة أو حصتين من أصل (٢٧) حصة إلا أن المشكلة تبقى قائمة.

- من خلال توزيعها على بقية المعلمين حتى أصل بنصاب جميع المعلمين بشكل مناسب ويرضى الجميع.

- التحضير: يُكَلَّف المعلم بتحضير وحدة كاملة تحتاج إلى حصص ولمدة أسبوع واللجان المدرسية وتربية الصف، وتعتبر هذه القرارات وزارية لا يمكن تعديلها.

## ٤. إدارة أزمة ندرة بعض التخصصات من المعلمين وعزوف الخريجين عن مهنة التدريس:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- تعزيز المعلم الجيد من خلال الدرجات والعلاوات.

- توفير حياة كريمة للمعلم من خلال رفع الرواتب، و تدريس أحد أبنائه في التعليم العالي على حساب الوزارة.

- تخفيف أعباء الأنشطة الأخرى عن المعلمين حتى يستطيعوا العطاء بشغف في التعليم .

## ٥. إدارة أزمة نقص المعلمين والتخصصات العلمية مثل: رياضيات ، فيزياء، أحياء، كيمياء :

- تفعيل برنامج التبديل.

- مخاطبة التلفزيونية والكتابية لمديرية التربية والتعليم وإعلام المديرية بهذا النقص.

- متابعة المدير الدائمة مع مديرية التربية لتزويد المدرسة بالبديل.

- مخاطبة المدير لمكتب التربية وإعلامه بحاجة المدرسة إلى سد النقص الموجود.

- القيام بالبحث والتعاون مع مؤسسات محلية ودولية لمعالجة الأزمة بفتح دورات لطلاب المرحلة

الثانوية وتدريب المواد العلمية.

- القيام بالتنسيق مع نادٍ رياضي لاستقبال الطلاب لعمل الدورة.
  - القيام بتزويد الطلاب بالقرطاسية تعزيزاً لهم.
  - عمل دورات مساندة لمعالجة الطلاب الضعفاء ورفع مستوى تحصيلهم العلمي.
- ٦. إدارة أزمة تدني كفاءة المعلمين وبخاصة الجدد منهم:**
- كشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- الزيارات الإشرافية من قبل المدير.
  - الزيارات الإشرافية من قبل المشرفين.
  - الزيارات التبادلية بين المعلمين.
  - عقد دورات للمعلمين الجدد.
- ٧. إدارة أزمة فقدان الأمن الوظيفي واهتزاز مكانة المعلم الاجتماعية:**
- وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- دفاع مدير المدرسة عن المعلم أمام المجتمع المحلي.
  - الاتصال بمديرية التربية والتعليم وإعلامهم بمكانة المعلم والدفاع عنه.
  - المطالبة بوضع قوانين للدفاع عن المعلم بسبب الفصل أو غير ذلك.
  - حفظ كرامة المعلم أمام الطلاب.
- ٨. إدارة أزمة التنقل بين المعلمين:**
- وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- معرفة التخصصات الناقصة في المدرسة.
  - الاتصال بمديرية التربية والتعليم.
  - توفير معلمين لإكمال النصاب في المدرسة.
- ٩. إدارة أزمة التخصصات الأكاديمية للمعلمين:**
- وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- معرفة التخصصات الزائدة في المدرسة.
  - معرفة التخصصات الناقصة في المدرسة.
  - رفع كتاب إلى مديرية التربية والتعليم بالتخصصات الموجودة.

## ١٠. إدارة أزمة دورات المعلمين التدريسية :

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:  
- يقوم مدير المدرسة بتعزيز جدول للمعلم المذكور وتبديل الحصص أو بإعادة الجدول إذا كانت الدورة لمدة طويلة.

- تكليف المعلم بتغطية جميع الحصص قبل الخروج.

## ١١. إدارة أزمة عدم كفاءة المعلم البديل (التوظيف المفاجئ):

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:  
- يتم توجيه المعلم الجديد.

- يجلس المدير معه جلسات منظمة لتحسين أدائه.

- يدخل المدير معه الأسبوع الأول و يرافقه في حصص متفاوتة ومتنوعة.

## ١٢. إدارة أزمة الأنشطة المدرسية:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- يقوم المدير بتكليف المعلمين بالأنشطة واللوحات الرياضية والاجتماعية والفنية.

- تعليق لوحات وملصقات في الساحات أثناء الدوام وبعد ذلك يتم إدخالها للحفاظ عليها.

## د: إدارة الأزمات التي تتعلق بالمنهاج:

تباينت الأزمات التي تتعلق بالمنهاج مما أدى إلى تباين إدارة هذه الأزمات بالطريقة التي تضمن سير

العملية التعليمية بالشكل الذي يتطلبه التعامل مع هذه الأزمات وإدارتها المتمثلة بما يلي:

## ١. إدارة أزمة كبر حجم المنهاج وصعوبته على المعلم وإنهاؤه في الوقت المناسب.

كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- الضغط على الطالب والمعلم، والطلب من المعلم إنهاء المناهج.

- توفير الوسائل المناسبة للمعلم، وعمل دورات له وحث المعلم للانتفاع من هذه الدورات.

- الطلب من المعلمين عقد دروس إضافية لعلها تحقق المطلوب.

- صُمم المنهاج على مستوى الطلبة المتفوقين، أما المتوسط منهم الطلبة فهم بحاجة إلى مساعدة، وأما

الضعفاء فهم غير قادرين على فهم المنهاج.

- المطالبة بالتخفيف من المنهاج والاقتراح بحذف أجزاء منه.
- المطالبة بتوفير النسخ الحديثة للمنهاج قبل بدء العام الدراسي.

## ٢. إدارة أزمة صعوبة المنهاج.

- وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- عقد اجتماعات دورية مع المعلمين والطلب إليهم أن يكتبوا توصيات واقتراحات لرفعها للمسؤولين عن المناهج

- الطلب من المعلم التحضير الجيد والمسبق للمادة التعليمية وتبسيطها للطلبة.
- توفير ما يلزم للمعلم من وسائل تعليمية تخدم المنهاج.
- عمل دورات، وورشات عمل تدريبية على المنهاج الجديد.
- عقد ورشات عمل للمعلمين الجدد.
- متابعة المدير بالتوجيهات والنصائح والزيارات الصفية للمدرسين الجدد من أجل تسهيل عملية التدريس للمنهاج.

## ٣. إدارة أزمة كثافة المنهاج الدراسي.

- وبينت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- يقوم مدير المدرسة بتفقد جميع المدرسين الذين لم ينتهوا من المنهاج في نهاية العام.
- يسمح مدير المدرسة بإعطاء حصص إضافية صباحاً وأيام العطلة الرسمية (الجمعة والسبت).
- إعطاء حصص الفراغ للمعلم المتأخر في المنهاج.

## ٤. إدارة أزمة ضعف التحصيل الخاصة بالفرع الأدبي.

- وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- جعل قدر الاستطاعة المواد التي تحتاج إلى فهم لتكون في الحصة الأولى من البرنامج.
- إعطاء حصص بديلة للتقوية بالاتفاق مع مدير المدرسة.
- كل معلم يضع خطة علاجية للطلبة ذوي التحصيل المتدني.
- يحاول كل معلم توزيع الأدوار والشرح والفهم بمشاركة جميع الصف.

## هـ: إدارة الأزمات التي تتعلق بالقوانين:

إن الالتزام بقوانين الانضباط المدرسي وأنظمتها وتطبيق محتوى اللوائح المدرسية الصادرة من مديريات التربية والتعليم بشكل مدروس يساعد مديري المدارس ومديراتها على حسن سير العملية التعليمية بشكل مقبول. وتعددت إدارة الأزمات التي تتعلق بالقوانين المدرسية والتي تمثلت بما يلي:

### ١. إدارة أزمة التبرعات المدرسية:

- وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- يمنع القانون إخراج الطالب من المدرسة إذا لم يدفع التبرعات ( الرسوم المدرسية) مما يخلق أزمة مادية في المدرسة وعدم قدرة الأهالي على دفع التبرعات المدرسية وصلت إلى درجة ٧٠% في بعض المدارس.
- تكليف المدير بعض أولياء الأمور القادرين على دفع التبرعات بالإسهام في دفعها عن بعض الطلبة غير القادرين على دفع الرسوم.
- تكليف مجلس أولياء الأمور بتغطية العجز المادي من خلال زيارتهم للمؤسسات الخاصة التجارية وفاعلي الخير.

- تكليف بعض الطلبة الميسورين في الصف الواحد بدفع رسوم طالب فقير دون علمه.

### ٢. إدارة أزمة الصفوف التي تحتوي على جميع المراحل العمرية (١-١٢):

- وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- يقوم المدير بفصل الحمامات من الصف الأول إلى الصف الرابع وحدهم ومن الصف الخامس حتى التوجيهي وحدهم.
- يفصل المدير الفرصة إلى مرحلتين وذلك بعمل استراحة بعد الحصة الثالثة للصفوف (١-٤) وعمل استراحة بعد الرابعة لباقي الطلاب (٥-١٢).

### ٣. إدارة أزمة كثرة القوانين والتعليمات والتعميمات وكثرة الأعباء المرافقة لهذه القوانين:

- وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- يتلقى المدير الكتب المليئة بالقوانين، ويقوم بإعلام المعلمين بها، والتوقيع عليها وذلك للعلم.
- يقوم مدير المدرسة بالالتزام بالقوانين الرسمية ومن يقوم بمخالفة ذلك يعاقب من قبل المسؤولين.
- تنفيذ القوانين بما يتلاءم مع المدرسة.

#### ٤. إدارة أزمة زيادة نصاب المعلم إلى ٢٥ حصة أسبوعياً:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- يقوم مدير المدرسة بزيادة الأنشطة على المعلم صاحب النصاب الأقل ومن هذه الأنشطة: تربية الصف، والمناوبة، واللجان .

- تخفيف الأنشطة على المعلم الأكثر نصاباً فيتحقق شيء من العدالة.

و: إدارة الأزمات التي تتعلق بالبناء المدرسي:

تعددت الأزمات التي تتعلق بالبناء المدرسي مما أدى إلى تعدد إدارتها التي تمثلت فيما يلي:

#### ١. إدارة أزمة بُعد الغرف الصفية عن مبنى الإدارة المدرسية:

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية

لإدارة هذه الأزمة:

- يحرص المدير على زيادة عدد المناوبين في المدرسة لضبط الطلاب.

- إلغاء الدقائق الخمس بين الحصص المدرسية.

- يعمل المدير على ترتيب الجدول المدرسي بحيث يكون المناوب والمدرس في نفس المبنى وذلك لضبط الطلاب أثناء الاستراحة.

- تكليف نائب المدير بمتابعة المعلم المناوب في المبنى.

- زيادة عدد المناوبين في مناطق الاحتكاك بين الطلاب في الاستراحة.

#### ٢. إدارة أزمة اكتظاظ الصفوف وعدم تشعبها بسبب قلة الغرف الصفية:

كشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- توافر غرف صفية من خلال البناء أو الاستئجار، والعمل على فتح شعب جديدة.

- وجود غرف قديمة وبالية في المدرسة ومبينة من طين وتراب منذ سنين طويلة مما يهدد أمن الطلبة وحياتهم .

- مخاطبة التربية بضرورة تحديث الأبنية المدرسية.

- مخاطبة المجلس القروي أو البلدي (الجهة المسؤولة) حرصاً على حياة الأبناء وسلامتهم،

وضرورة هدم القديم، والعمل على بناء الجديد.

### ٣. إدارة أزمة النقص في المرافق المدرسية:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- يقوم مدير المدرسة بمخاطبة التربية على ضرورة توافر مكتبة للمدرسة.
- يخصص حجرة صفية في المدرسة للمكتبة.
- زيارة مديرية التربية للمدرسة للكشف عن جوانب النقص فيها لمعالجتها.

### ٤. إدارة أزمة المراهقة (وجود مدرسة الطالبات بجانب مدرسة الطلاب):

كشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- يطلب مدير المدرسة من مديرية التربية رفع السور المجاور للمدرسة الأخرى.
- تنفيذ الأنشطة في مكان خاص ومختص عن مدرسة الشباب، حيث تعدُّ المديرية المدرسة والبنات في حالة انكشاف من قبل مدرسة الذكور.

### ٥. إدارة أزمة استخدام المدرسة من قبل الأندية:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- يقوم مدير المدرسة بمخاطبة مسؤول النادي عن وجود مرافق غير نظيفة في اليوم التالي للدوام المدرسي.
- يطلب مدير المدرسة من النادي تنظيف المدرسة يومياً.

### ٦. إدارة أزمة مختبرات الحاسوب:

كشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- يقوم مدير المدرسة بإبلاغ قسم التقنيات في التربية عن النقص الموجود وإتلاف غير الصالح من الأجهزة.

### ٧. إدارة أزمة بناء جديد لغرف صفية أو إصلاحات داخل المدرسة تقوم بها التربية أثناء الدوام المدرسي مما

يربك الإدارة والطلاب:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- يوصي المدير في كتاب لمكتب التربية والتعليم بضرورة عمل الإصلاحات أو البناء في العطلة الصيفية حيث تكون المدرسة خالية من الطلاب.
- الأجر إبلاغ المدير قبل الشروع في البناء بفترة زمنية لعمل الاحتياطات اللازمة.



- ألغت المديرية الطريق المؤدي إلى مجال العمل.
- وضع مشرف يمنع الطلاب الوصول إلى تلك المنطقة.
- إلزام المستخدم بالتعاون مع الطالبات على التنظيف اليومي للمدرسة وإزالة آثار العمال.

#### ٨. إدارة أزمة الصفوف المكتظة بسبب قلة الغرف المدرسية:

كشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- فتح صف عاشر أساسي في مدارس مجاورة.
- عدم النقل بين المدارس المختلفة في بداية العام وخاصة في حالة إغلاق الشعب.
- التعاون مع قسم التعليم العام في عدم نقل طلبة مهما كانت الظروف بعد الانتهاء من تعبئة الشعب.

#### ز: إدارة أزمة العلاقة مع المجتمع المحلي :

يشكل المجتمع المحلي صمام الأمان للعلاقة بين المدرسة والبيت، إلا أنه في بعض الأحيان تحدث بعض الأزمات التي تصاحب هذه العلاقة مما يؤدي إلى العمل الجاد في التعامل مع إدارة هذه العلاقة بالشكل الذي يضمن إستمراريتها بشكل أفضل، وقد تمثلت إدارة أزمة العلاقة مع المجتمع المحلي بما يلي:

#### ١. إدارة أزمة عدم تعاون الأهالي وأولياء الأمور مع المدرسة:

وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية

لإدارة هذه الأزمة:

- يكتب المدير دعوات للأهالي ويتم توصيلها إلى أولياء الأمور باليد.
- يعمل أنشطة جماعية في المدرسة مثل مسرحيات احتفالات ويدعو أولياء الأمور إليها لمشاهدة أبنائهم في الأنشطة.
- دعوات مكتوبة لأولياء الأمور من أجل تشكيل مجلس الآباء.
- حث أولياء الأمور على بناء بعض مرافق المدرسة.
- استدعاء أولياء الأمور للاجتماع مع المعلمين، وإطلاعهم على التحصيل العلمي وسلوك أبنائهم.

#### ٢. إدارة أزمة تدخل المجتمع المحلي والتنظيمات في إدارة المدرسة وشؤونها:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- المدير والمعلمون يركزون على الهدوء و ضبط الأعصاب.
- امتصاص الغضب، والانفعال لمسببي الأزمة عن طريق إدخالهم إلى غرفة المدير.
- أسلوب الملاحظة والضيافة والاحترام.
- الاستماع إليهم من قبل المدير وسكرتيره.
- يحرص المدير على عدم إحضار المعلم إلى غرفته إذا كان طرفاً في المشكلة.
- اتخاذ قرار توافقي يحقق الرضا بين الطرفين بما لا يضر بمصلحة المعلم والمدرسة.
- إحضار المعلم إلى غرفة الإدارة لتحقيق المصالحة.

### ٣. إدارة أزمة انحراف الطلاب والخلل في سلوكياتهم، نتيجة انعدام الثقافة الأسرية:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- استدعاء أولياء أمور الطلاب من الفئة المطلوبة وشرح الأزمة.
- تحديد لقاءات دورية مع المرشد وأولياء الأمور.
- مناقشة سلوكيات الطلاب السلبية والخروج بتوصيات علاجية.
- عمل نشرات ثقافية حول الموضوع.
- إقامة حفلات في المدرسة وتكريم الطلبة الذين تحسن سلوكهم وتحصيلهم.
- زيارة المرشد إلى الأهل والتعرف إلى مشكلات أبنائهم.

### ٤. إدارة الأزمات المادية التي تمر بها المدرسة ودور المجتمع في حلها:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- يقوم المدير برصد أعداد الطلاب ذوي الاحتياجات المادية.
- إبلاغ المجتمع المحلي بالاحتياجات المادية والعينية الخاصة بالمدرسة.
- مراسلة المؤسسات الخاصة والتجارية والشخصيات الهامة والمحسنيين لدعم المدرسة.
- متابعة الطلبة في دفع الرسوم في حالة معرفة قدرة الأهل على الدفع.

### ٥. إدارة أزمة مشاكل الطلبة الفصائية والعائلية:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- يقوم مدير المدرسة بعقد اجتماع للمعلمين وذلك لتوضيح المشاكل الناجمة عن الاختلافات السياسية والعائلية والتنظيمات.

- يقوم مدير المدرسة بمعرفة أسباب الخلاف أو المشكلة وعقد اجتماع بينهم كي يمنع وقوع خلافات مستقبلية.
- الاتصال بأولياء الأمور لكي يكون الموضوع اشمل مع الأهالي لمنع حدوث هذه الخلافات.
- الاتصال بمديرية التربية والتعليم وإعلامهم بما حصل.
- العمل على عدم انعكاس مشاكل القرية على المدرسة.
- تجنب الخلافات داخل المدرسة.
- إرشادات ونصائح للطلاب.

#### ٦. إدارة أزمة اعتبار المعلم مخطئاً من وجهة نظر أولياء الأمور في حالة وجود مشكلة بين المعلم والطالب

- مما يجعل ولي الأمر يدخل للمدرسة غاضباً وبشكل استفزازي من أجل الاعتداء على المعلم:
- وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- يبدأ المدير بامتصاص غضب ولي الأمر أو ذويه.
  - يستدعي المدير المرشد التربوي أو من يمتلك الحكمة من المعلمين للإسهام في حل المشكلة.
  - يقوم المدير بتوضيح السلبيات التي يقوم بها الطالب ويضع ولي الأمر أمام مسؤولياته من خلال سجلات المخالفات والإنذارات.
  - تحميل مجلس الآباء جزءاً من الحل وحثه للقيام بإصلاح ذات البين وزيارة أولياء أمور الطلبة من أجل إنهاء الأزمة وبيان حقيقة موقف المعلم.
  - بعد امتصاص غضب ولي الأمر يمكن إحضار المعلم وشرح موقفه لولي الأمر.

#### ٧. إدارة أزمة عدم تعاون البيت مع المدرسة:

- وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- الاتصال مع أولياء الأمور لمناقشتهم.
  - التعاون مع المرشد التربوي.
  - متابعة مجلس أولياء الأمور في بداية الفصل.
  - دعوة أولياء الأمور للتعاون مع المدرسة.

٨. إدارة أزمة سلوكية أخلاقية: إذا ثبت أنه يوجد علاقات أو اتصالات من قبل الطالبات مع طلبة ذكور:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- المدير يحرص على السرية التامة.
- إذا احتاج الأمر يبلغ المدير المرشد التربوي وولي أمر الطالب أو الطالبة.
- تتم عملية المتابعة بين المرشدة والطالبة وأولياء الأمر حتى تنتهي المشكلة.
- تجنب أولياء الأمور إذا كان من المتوقع أنهم يصعدون الأزمة أو يتساهلون فيها.
- يستخدم أسلوب التهديد بقانون الفصل من المدرسة للطالبة.
- تهديد بإبلاغ الشرطة ورفع قضية جنائية على الشخص.
- تتعامل المديرية مع هذه المشكلات باعتبارها أسرار عمل وظيفي.

٩. إدارة أزمة الثأر والشجار العائلي ووجود قتلى وأثر ذلك وانعكاسه على العملية التعليمية، وقيام طلاب

من المدرسة بأعمال مشاكسة في المشاكل خارج المدرسة، وتظهر هذه الأزمة في تجمع أبناء كل عائلة ضد أبناء العائلة الأخرى في ساحة المدرسة:

كشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- المدير يطلب من الطلاب تحييد المدرسة عن الصراع العائلي.
- استدعاء شخصيات ووجهاء القرية إلى المدرسة وبذل الجهد لتهدئة الوضع داخل المدرسة.
- يشغل طاقم المعلمين للمتابعة الميدانية بين الحصص وخاصة حصص الرياضة لمنع الاحتكاك بين الطلبة.
- تشكيل فريق مشترك من العائلتين للمتابعة واستدعائهم في حالة تأزم الأمور داخل المدرسة.
- يخرج المدير طلبة عائلة القاتل ويوصلهم إلى بيوتهم إذا احتاج الأمر إلى ذلك.
- تفتيش الطلبة بشكل دوري، ومصادرة الأدوات الحادة.
- مصادرة الأسلحة والرصاص من الطلاب وتسليمه لذويهم والطلب منهم عدم تكرار هذا الحدث.

١٠. إدارة أزمة تدخل المجتمع المحلي في إدارة المدرسة من خلال تعيين معلم ونقل معلم رغم أنف المدير من خلال تدخل التنظيم أو الأحزاب، وتظهر هذه الأزمة من خلال تقديم المدير توصية بنقل معلم من المدرسة لعدم التزامه في المدرسة وبعد الضغط على التربية، يعود إلى المدرسة نفسها وأحياناً في موقع وظيفي أفضل:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- البدء بعملية الحوار مع التنظيم لمعرفة أسباب التدخل في شؤون المدرسة.
- القيام بتحديد العلاقات مبيناً إختصاص المدرسة في بصلاحياتها.
- بحث المدير عن متبرع أو متطوع لحل المشكلة من خلال إيجاد معلم يرغب في النقل.

#### ١١. إدارة أزمة إطلاق نار بإتجاه المدرسة:

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- الخروج مباشرة إلى مركز النار.
- التفاهم مع مطلقي النار والتحدث إليهم بالحكمة.
- محاولة جمع المعلومات عن طريق المعلم والطالب معا.
- الإتصال بكل الفصائل لإشراكهم في حل المشكلة.
- حل المشكلة عن طريق المدير والمجلس.
- إعلام مكتب التربية وإرسال لجنة تقصي الحقائق.

#### ٢ : إدارة الأزمات الخاصة:

تمثلت إدارة الأزمات الخاصة بمدارس ( الذكور ، الأناث ، المختلطة ) كونها تتميز كل مدرسة بخصوصية، وظروف، وعوامل بيئية تختلف عن الأخرى، فالعنف في مدارس الذكور يوجد أكثر من مدارس الأناث مما جعل الحرص والاهتمام البالغ لدى المسؤولين ، بتذليل كل عقبة كؤود في وجه المدارس بشكل عام، والمدارس الثانوية بشكل خاص، كل حسب حاجته وخصوصيته، والعمل على تطوير الأساليب الإدارية لمعالجتها والاستعداد الدائم لمواجهتها وهي على النحو التالي :

#### أ: إدارة الأزمات الخاصة بمدارس الذكور:

تتصف الأزمات الخاصة بالذكور بكثرة العنف والفوضى مما يحتاج إلى إدارة ذات خصائص: أهمها الشجاعة والقدرة على المواجهة واتخاذ القرار. وتتمثل إدارة الأزمات الخاصة بمدارس الذكور فيما يلي:

## ١. إدارة أزمة العنف بين الطلاب الناجمة عن وجود أكثر من منطقة سكنية:

وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية

لإدارة هذه الأزمة:

- تعهدات من الطلبة وأولياء أمورهم.
- الاستعانة بالتنظيمات السياسية المحلية ولجان الإصلاح ورؤساء المجالس.
- فصل عدد من الطلبة مثيري المشاكل لعدة أيام.
- استدعاء الشرطة إذا احتاج الأمر، وخاصة إذا كان هناك إصابات.
- امتصاص الحدث.
- التدخل المباشر من قبل الإدارة والهيئة التدريسية.
- سماع حيثيات المشكلة (الأزمة) من أطراف المشكلة وأخذ الأقوال المكتوبة.
- الإصلاح بين المتخاصمين بالطرق التوفيقية وفرض الحلول حسب الأصول .
- إذا كان الخلاف أعمق ( إصابات جسمية ) يتم إشراك أولياء أمور الطلبة في حل الخلاف بين الأطراف المتخاصمة.
- في حالة رفض الحلول التوفيقية، يتم اللجوء إلى ما ينص عليه القانون من عقوبات.
- استخدام صفة شخصية في حل المشكلات، إذا تعذر حلها بين أولياء الأمور.
- استخدام أطراف خارجية في حل المشكلات، إذا تعذر حلها بين أولياء الأمور بذلك.
- في حالة حدوث الإصابات يتم نقل الطلبة إلى المستشفى ومعالجتهم، ويتم إبلاغ أولياء الأمور.
- في حالة حدوث إصابات جسدية، يتم إبلاغ مديرية التربية والتعليم بكتاب رسمي، مع تقديم حلول ممكنة أو توصيات يرفعها المدير.

## ٢. إدارة أزمة التدخين بالمدارس.

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- إجراء عملية تفتيش عشوائي لفحص التدخين والأدوات الحادة ( سكاكين، شفرات ) .
- مصادرة الجوالات.
- الاتصال بالأهل، في حالة الكشف عن أمور لا أخلاقية عند الطلبة.
- الإرشادات الدورية والتوجيهية للطلبة.

### ٣. إدارة أزمة تسرب الطلبة من المدرسة إلى أماكن الترفيه.

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- إبلاغ الأهل.

- إرسال الأهل إلى مكان وجود الطلبة.

### ٤. إدارة أزمة العنف المدرسي لطالب مع معلم.

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- الفصل التام بينهما .

- تأنيب المدير للطلاب والوقوف الى جانب المعلم مهما كانت الاسباب .

- استدعاء ولي أمر الطالب.

- مراجعة المعلم وتأنيبه دون علم الطالب ( إذا كان هناك خطأ من المعلم ).

- إصدار قرار العقوبة ( الفصل، النقل، الحرمان ثلاثة أيام ) بالنسبة للطلاب إذا كان هو المخطئ.

- الاعتذار للمعلم.

### ٥. إدارة أزمة العنف بين الطلاب مع بعضهم.

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- الفصل بين الطالبين .

- التلويح بقوانين الانضباط المدرسي.

- استدعاء أولياء أمور الطلاب وإبلاغهم بالمشكلة والقرار الصادر بحق الجاني.

- إصدار قرار بحق الجاني إذا كان الحق جلياً وواضحاً.

- مضاعفة قرار العقوبة إذا حصل تكرار للخطأ.

- ترصد المشكلة في سجل خاص بالعنف المدرسي بين الطلاب.

### ٦. إدارة أزمة تخريب المدرسة وسرقتها بسبب عدم وجود حارس بعد الدوام.

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- تعمل إدارة المدرسة على استبدال ما تمت سرقة أو تخريبه.

- إبلاغ المجلس القروي أو الشرطة.

- إبلاغ مكتب التربية والتعليم.
- التوصية بتعيين حارس لحل المشكلة.
- ٧. إدارة أزمة استخدام النفوذ السياسي الفتوي لدى عناصر التنظيمات، وإحداث صراع على تمزيق صور وشعارات لتنظيم آخر، حيث يقوم أحد عناصر تنظيم ما بتمزيق صور تنظيم آخر ومنع إصاق أو توزيع بيانات لتنظيم آخر مما يحدث أزمة داخل المدرسة.
- وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- استدعاء عناصر التنظيم من كل فصيل وبيان أهمية التعليم في المدرسة.
- التأكد على ضرورة الوعي واحترام الآخر.

- مبادرة المدرسة إلى عمل تطوعي أو حفل تشرك فيه كل الطلبة من أجل إنجاز عمل وطني وحدوي.

٨. إدارة أزمة عنف بين طالب ومعلم، وتسخير المجموعات المسلحة لضرب المعلم أو تكسير المدرسة.

- وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- إبلاغ مديرية التربية بادئ ذي بدء.
  - استدعاء أعضاء من التنظيم المحلي.
  - استدعاء ولي أمر الطالب.
  - يوجه المدير الهيئة التدريسية إلى ضرورة التكاتف في وجه هذه الظاهرة .
  - يحرص المدير على حل الإشكال قبل مغادرة المدرسة.
  - إذا تعذر حل المشكلة التنظيمية يقوم المدير بإغلاق المدرسة وتسريح الطلاب من الدوام، كوسيلة ضغط على المجتمع وأولياء الأمور لمحاربة ظاهرة العنف ضد المعلم.

٩. إدارة أزمة استخدام الهواتف النقالة ووجود مراسلات خارجية:

- وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- المتابعة مع المرشد.
  - اتصال المدرسة مع الأهالي لضبط المتجاوزين.



- مصادرة جوازات الطلبة بشكل عام.
  - الكشف المفاجئ على الطلبة الذين لهم سوابق .
  - عقد مجلس ضبط للمتجاوزين.
١٠. إدارة أزمة الثأر والشجار العائلي ووجود قتلى وأثر ذلك وانعكاسه على العملية التعليمية، وقيام طلاب من المدرسة بمشاكسات خارج المدرسة، وتظهر هذه الأزمة في تجمع أبناء كل عائلة ضد أبناء العائلة الأخرى في ساحة المدرسة.

- كشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب الآتية لإدارة هذه الأزمة:
- المدير يطلب من الطلاب تحييد المدرسة من الصراع العائلي.
  - استدعاء شخصيات ووجهاء القرية إلى المدرسة وبذل الجهد لتهدئة الوضع داخل المدرسة.
  - يشغل طاقم المعلمين للمتابعة الميدانية بين الحصص وخاصة حصص الرياضة لمنع الاحتكاك بين الطلبة.
  - تشكيل فريق مشترك من العائلتين للمتابعة واستدعائهم في حالة تأزم الأمور داخل المدرسة.
  - يخرج المدير طلبة عائلة القاتل وتوصيلهم إلى بيوتهم عند احتدام الأمر.
  - تفتيش الطلبة بشكل دوري، ومصادرة الأدوات الحادة.
  - مصادرة الأسلحة والرصاص من الطلاب وتسليمها إلى ذويهم ، والطلب منهم عدم تكرار هذا الحدث.

١١. إدارة أزمة تدخل المجتمع المحلي في إدارة المدرسة من خلال تعيين معلم ونقل معلم رغم أنف المدير من خلال تدخل التنظيم أو الأحزاب، وتظهر هذه الأزمة من خلال تقديم المدير توصية بنقل معلم من المدرسة لعدم التزامه في المدرسة وبعد الضغط على التربية، يعود إلى المدرسة نفسها وأحياناً في موقع وظيفي أفضل.

- وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- بدأو بعملية الحوار مع التنظيم لمعرفة أسباب التدخل.
  - قاموا بتحديد العلاقات مبينين دور المدرسة في صلاحياتها المدرسية.
  - بحثوا عن متبرع أو متطوع لحل المشكلة من خلال إيجاد معلم يرغب في النقل.

## ١٢. إدارة أزمة إطلاق نار من خارج المدارس.

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- الخروج مباشرة إلى مركز النار.
- التفاهم مع مطلقي النار والتحدث إليهم.
- محاولة جمع المعلومات بين المعلم والطالب.
- الاتصال بكل الفصائل.
- حل الموضوع عن طريق المدير والمجلس.
- إعلام مكتب التربية وإرسال لجنة تقصي الحقائق.

### ب: إدارة الأزمات الخاصة بمدارس الإناث:

هذه الأزمات تقتصر على فئة من المدارس (الإناث)، وتظهر مؤشرات وأثارها عليها دون غيرها، فتحتاج إلى إدارة تمتاز بالمرونة، والحكمة، والسرية، والحرص على حفظ الأعراض، لما لها من بعد أزموي قد ينفجر اجتماعياً وتشمل:

### ١. إدارة أزمة الطالبات المراهقات اللواتي يقفن على الشبائيك والأسوار والساحات ويستخدمن الهواتف النقالة لنقل رسائل نصية أو رسائل متنوعة.

كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- اطلاع المعلمات على تعليمات الوزارة من أجل الانضباط في الدوام.
- عدم استخدام العنف اللفظي أو الجسدي.
- رصد حالات التأخر الصباحي.
- عمل سجلات خاصة بالطالبات اللواتي يقمن بسلوكات مخالفة أخلاقياً.
- تفعيل مجالس الضبط في المدرسة.
- تعريف الطالبات بأهمية دور مجلس الضبط وأثره على نفسية الطالب كمرقب ومحاسب.

### ٢. إدارة أزمة عنف طالبة ضد طالبة.

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- تبادر المديرية إلى متابعة المشكلة بأسلوب المواجهة.
  - تقوم بفصل الطرفين المتخاصمين.
  - يتم الاستماع لكل طرف.
  - تتعرف إلى أسباب المشكلة.
  - محاولة وضع الحلول مع مراعاة الجانب الإنساني غالباً.
  - إذا كانت الأزمة مكررة تنفذ القوانين بالكامل.
  - استدعاء أولياء أمور الطالبات اللواتي هن طرف في المشكلة.
  - توضيح وشرح موقف المدرسة لأولياء الأمور وبيان أسباب القرار وإعلامهم به.
٣. إدارة أزمة عنف طالبة ضد معلمة: طالبة تعتدي على المعلمة بالشتيم أو العنف الكلامي أو تكسير السيارة أو التعرض لها بالطريق.

- وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- استدعاء ولي أمر الطالبة المعتدية.
  - منع تدخل أية جهة خارجية في أمور المدرسة، حتى ولو كانت الشرطة إلا بأمر من الإدارة.
  - تكليف ولي أمر الطالبة بدفع الخسائر الناتجة عن تصرف الطالبة لصالح المعلمة.
  - القيام بتأنيب المعلمة إذا تصرفت بشكل فردي دون الرجوع إلى الإدارة في حالات منها: الاتصال بالشرطة أو بأقاربها لتأخذ حقها مما يسهم في مضاعفة المشكلة.
  - تعمل المديرية على جمع الطرفين والمصالحة بينهما.
  - يعقد للطالبة مجلس ضبط وإصدار عقوبة حسب التدرج الإداري.

#### ٤. إدارة أزمة تصوير إحدى المعلمات التي تقوم بها طالبة أثناء الحصة.

- وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:
- إخراج جميع الطالبات إلى الإدارة.
  - إجراء عملية تفتيش للحقائب وللطالبات.
  - الكشف عن صاحبة الجوال ومصادرته.
  - التحقق من وجود صورة المعلمة.
  - عقد مجلس ضبط وتوجيه عقوبة.

- استدعاء ولي أمر الطالبة.

- كتابة تعهد خطي بعدم تكرار ذلك.

5. إدارة أزمة عدم ذهاب الطالبات إلى البيوت بعد الانتهاء من الدوام المدرسي فوراً مما يؤدي إلى إنشاء

علاقات مع طلبة أو شباب خارج المدرسة.

كشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- استدعاء الطالبة التي قامت بهذا السلوك وتقديم النصح والإرشاد لها .

- التنبيه والتشديد والمتابعة والمراقبة لمرات .

- استخدام أسلوب التهديد والتخويف لإبلاغ أهلها.

- تذكيرها بالترغيب والترهيب بأحكام الدين، والقيم والأخلاق.

- متابعة المرشدة لذلك.

- استدعاء ولي أمر الطالبة وإبلاغه بالمشكلة مع الحرص على السرية التامة.

6. إدارة أزمة فصل طالبة من المدرسة.

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية لإدارة هذه الأزمة:

- اتخاذ إجراءات ضد الطالبة المعنية من خلال تطبيق القانون.

- استدعاء ولي أمرها والتحدث إليه مباشرة عن المشكلة وأسبابها والإجراءات القانونية

بحقها.

- إعلام أهل الطالبة أنها حصلت على تنبيه خطي ثم إنذار ؛ أي تدرجت في العقوبات

الإدارية.

- إصدار قرار مجلس الضبط في المدرسة والمتضمن فصل الطالبة.

- رفع قرار مجلس الضبط إلى مكتب التربية والتعليم للموافقة عليه.

ج: إدارة الأزمات الخاصة بالمدارس المختلطة:

هذه الأزمات تقتصر على فئة من المدارس (المختلطة)، وتظهر مؤشرات وآثارها عليها دون غيرها،

فتحتاج إلى إدارة متمتازة بالمرونة والحكمة والقدرة على اتخاذ القرارات لما لها آثار سلبية قد تنعكس على

المجتمع بدعوى الشرف، ومن أجل الخروج من الأزمة بأقل الخسائر والمضاعفات، تتمثل إدارتها بما يلي:

## إدارة أزمة وجود علاقات غرامية بين الطلاب والطالبات.

كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال التالي أن المديرين والمديرات استخدموا الأساليب التالية

لإدارة هذه الأزمة:

- استخدام الأساليب الوقائية عن طريق منع الاتصال بين الطرفين.
- تنبيه الطالب بضرورة الالتزام بالزى المدرسي السائد.
- العمل على عدم إظهار ما يثير الطلاب من سلوكيات أو حركات.
- مصادرة الهواتف النقالة من الطلبة .
- عدم إشراك أي معلم أو معلمة في المشكلة وذلك للحفاظ على السرية التامة.
- يقوم المدير بحل المشكلة بنفسه دون تدخل أي شخص ومتابعتها مع أولياء الأمور.
- يستعين بالمرشد التربوي في المدرسة إذا كان أهلاً لذلك أو أحد المعلمين ممن يثق بهم إذا لزمه الأمر.
- أن يعمل المدير على حل المشكلة بأسرع وقت ممكن.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

والذي ينص على : ما الحلول المقترحة لإدارة الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين من وجهة نظر المديرين؟

بيّنت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث أن مديري المدارس ومديراتها اقترحوا حلولاً عديدة من شأنها تسهيل إدارة الأزمة وحلها في المستقبل في حال حدوثها، أو علاج أسباب الأزمة وعدم حدوثها، وفيما يلي هذه الحلول:

### ١. الحلول المقترحة لإدارة الأزمات المتعلقة بالاحتلال:

- تحييد التنظيمات السياسية والحزبية عن عملية التدريس.
- عمل الأنشطة والفعاليات خارج المدرسة.
- منع دخول المسلحين إلى ساحة المدرسة.
- منع أي نشاط للتنظيمات السياسية داخل المدرسة.

### ٢. الحلول المقترحة لإدارة الأزمات المتعلقة بالطلبة:

- تحسين نوعية المقبولين لدراسة مهنة التعليم من خلال العلامات العالية والتخصصات.
- توفير منح من طرف الوزارة للطلاب المتفوقين في نتائج التوجيهي وإرسال بعثات منهم للدراسة على حساب الوزارة مع تعهد الطلاب بالخدمة فيها.
- قرار الإنذار للطلاب المشاكس لا يكفي، ولا يكثرث به الطالب لذا يجب اتخاذ قرارات أشد صرامة.
- تنظيم زيارات لطلاب المرحلة الثانوية إلى الجامعات والمعاهد.
- إبراز أعمال الطلاب وانجازاتهم من خلال المعارض المحلية وعلى مستوى الوطن، وتحفيز المتميزين منهم.
- تفعيل العمل التطوعي داخل المدرسة ضمن القانون.
- وضع ألواح فلين في الممرات لتعليق اللوحات الجدارية عليها من أجل تفعيل اللجان المدرسية (الثقافية، الاجتماعية، الرياضية....).

### ٣. الحلول المقترحة لإدارة الأزمات المتعلقة بالمعلمين:

- مراعاة مديرية التربية مشكلة المعلم البديل (الضعيف): بوضعه في مدارس متوسطة أو ضعيفة، وينقل المعلم المبدع الموجود في المدرسة الضعيفة إلى المدرسة المتميزة بمعلميها وطلابها ونتائجها المرتفعة.
- تعديل القوانين التي تمس بالمعلم مثل: الأذى أو التهديد أو الضرب واقتراح عقوبة الجاني: عقوبة جنائية، اومالية؛ لإعادة هئية ومكانة المعلم في المدرسة والمجتمع.
- تعزيز مكانة المعلم الجيد من خلال العلاوات و الترقيةات والمكافآت .
- توافر حياة كريمة للمعلم من خلال رفع الرواتب وربطها بغلاء المعيشة.
- اعطاء حوافز للمعلمين حتى تستقطب أفضل الخريجين بمهنة التعليم ومن هذه المحفزات أن يتم تدريس أحد أبناء كل معلم مجاناً في مؤسسات التعليم العالي.
- تخفيف أعباء الأنشطة في المدرسة ، والاهتمام بالتعليم ، والأداء ، والتحضير ، والعمل البحثي ( أبحاث ).
- إعداد المعلمين بشكل أفضل.
- إعداد برامج تدريبية للمعلمين في العطلة الصيفية فقط، تتضمن دورات حديثة، ومنهاجاً معاصر، ومعلومات متطورة و متجددة.
- اعتماد معايير مؤسسية واضحة كي يحصل كل معلم على استحقاقاته ، وهذا من شأنه أن يوصل المعلم إلى الإبداع .
- تقليص عدد الحصص المقررة للمعلمين (النصاب) من ٢٥ - مثلاً- إلى ٢٠ حصة ، كي يهتم المعلم بالإبداع ،

- والإجازة ، والعمل البحثي ، والمختبرات ، وزيادة عدد المعلمين في كل التخصصات.
- معاينة أي مدرس يُنظر أو يؤيد أو يشارك في أية فعالية لتنظيم سياسي داخل المدرسة.
- نقل المعلمين كثيري المشاكل إلى مدارس مختلفة لكسر المحاور في المدرسة الواحدة.
- تكليف مدرّبين أكفاء من ذوي الاختصاص لدورات تدريب المعلمين.
- إرسال معلمين ضمن نظام الإعارة إلى دول أو محافظات أخرى لتجديد المعلومات وتطوير الأساليب.
- إلزام المعلم بالمحافظة على أخلاقيات المهنة .
- عدم المساس بهيبة المعلم كأن يعمل أعمالاً أخرى لا تليق بمهنة التدريس.

#### ٤.الحلول المقترحة لإدارة الأزمات المتعلقة المنهاج:

- رسم سياسة تربوية قائمة على التعاون بين الجامعات ووزارة التربية والتعليم العالي بإقرار المناهج والمواد، والتخصصات العلمية التي تفي بحاجة المجتمع أولاً، فالجامعة أداة تنفيذية لتوجيهات وقرارات وزارة التربية والتعليم العالي، لتحقيق مخرجات تعليمية أفضل.
- تقليص حجم المنهاج.
- تكثيف الحصص الصفية ، والتدريس الموازي للمنهاج ، و تفعيل الأنشطة والعمل المخبري.
- عقد دورات متابعة لتدريس المنهاج الجديد.
- تركيز الدورات على أساليب التدريس أكثر من المعلومة.

#### ٥.الحلول المقترحة لإدارة الأزمات المتعلقة بالقوانين

- منح صلاحيات لمدير المدرسة دون الرجوع إلى مكتب التربية في معالجة الأزمات الطارئة والميدانية.
- الأخذ بتوصيات المدير في نهاية العام الدراسي لكونه قائداً في الميدان.
- إجراء التنقلات مسبقاً وإبلاغ المعلمين كل في موقعه الجديد قبل البدء في العام الدراسي الجديد.
- إحالة التأمين الصحي إلى شركات التأمين؛ ليتحقق أكبر فائدة للموظفين.
- ربط رواتب الموظفين بغلاء المعيشة.
- إجراء عدة تنقلات على أن تكون مدروسة حسب الحاجة والفاعلية
- إعطاء صلاحيات أوسع، وقرارات تنفيذية لمدير المدرسة مثل: فصل طالب، نقل طالب، المرونة في الأمور المالية.
- تعديل القوانين في التربية لتسهم في معالجة الضعف المدرسي وزيادة الصرامة والشدة على الطالب في التدخين أو العنف داخل المدرسة.

- تبليغ المدير/ة عن الأزمة في حال السيطرة عليها والقدرة على حلها، وليس بمجرد حدوثها.
- تعميم الخبرات والإنجازات المتعلقة بالأزمات أثناء معالجتها.
- وضع قوانين حاسمة لمعاقبة مستخدمي الإنترنت أو الخليويات لأغراض تسيء للأخلاق.
- حل المشكلات والأزمات داخل المدرسة بالسرعة الممكنة وإبلاغ المسؤولين عن كيفية الحل.
- التنسيق بين الدوائر المختلفة داخل مديرية التربية قبل إصدار القرارات المتناقضة.
- عمل برنامج زيارات خلال العام الدراسي للمسؤولين حتى يتم التأكد من نجاح العملية التربوية وشعور المعلمين بمتابعة التربية للأمور .
- هوية البيانات، يتم توزيعها على جميع الدوائر والأقسام بدلاً من كتابتها كل مرة مما يسبب إرهاقاً للإدارة المدرسية.
- تقديم موعد الإكمال المدرسي حتى يتسنى للمدرسة جمع الطلبة المنقولين إليها، وتنظيمهم في صفوف.
- اعتماد توجيهات المدير آخر العام بخصوص التنقلات والتغيرات للمدرسين

#### ٦.الحلول المقترحة لإدارة الأزمات المتعلقة بالبناء المدرسي:

- احتواء المدارس على مراحل عمرية متقاربة.
- عمل خطط لمعالجة أزمة الانفجار السكاني بزيادة عدد المدارس وتوزيعها حسب الحاجة
- رفع أسوار المدرسة وإغلاق أبوابها أمام المشاكل والأزمات الناتجة عن الثأر والخلافات العشائرية، بوضع قوانين صارمة لمنع دخول الصراع المجتمعي إلى حرم المدرسة ومعاقبة الطلبة المشاركين فيها.
- لوحظ أثناء الزيارة لليابان أن ( كل عشر غرف صفية يقابلها عشرون غرفة للأنشطة منها غرف (التفريغ النفسي).

#### ٧.الحلول المقترحة لإدارة الأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي:

- إلحاق الطلبة المتفوقين أكاديمياً بمهنة التعليم.
- إعداد برامج وورشات عمل وندوات من قبل متخصصين لأولياء الأمور، من أجل تفاعلهم مع المدارس.
- إعداد برنامج لتفعيل المجتمع المحلي ومؤسساته مع المدرسة
- تفعيل دور مجلس الآباء ومنحه صلاحيات في حل الأزمات المدرسية.
- نشر الوعي الثقافي في المجتمع لزيادة التعاون مع المدرسة من خلال:
- قيام مجلس الآباء بزيارات ميدانية للمؤسسات والمجتمع.



- التعميم على أئمة المساجد بالحضور في فعاليات المدرسة وتفعيل دور المجالس القروية.
- الاهتمام بالإرشاد العائلي من قبل أقسام الإرشاد التربوي في مديريات التربية والتعليم ، والتدخل بشكل مباشر مع العائلة وقت الأزمات.
- استخدام أساليب تربوية حديثة لإيصال المعلومات إلى الطلبة في المدارس ، بحيث تساعدهم على زيادة الانتماء إلى جميع جوانب العملية التربوية في المدرسة

#### ٨.الحلول المقترحة لإدارة الازمات المتعلقة بالوظائف الإدارية للمدير :

- دراسة مسببات الأزمة وأبعادها.
  - التعرف إلى عناصر الأزمة.
  - تحديد المؤثرات في الأزمة.
  - تدريب المديرين على عمل خطة سريعة لمقابلة المؤثرات والعمل على تفكيكها أو تهدئتها.
  - تشكيل فريق فاعل من داخل المدرسة ومن خارجها، والتدرج في حل الأزمة، وتقسيمها إلى أجزاء ، ثم يتبع الحل حتى يصل إلى الجزء الرئيس من الأزمة.
  - يستخدم سياسة الباب المفتوح، ويستعين بالأشخاص المؤثرين في حل الأزمة.
  - يهتم بالشخصيات الإيجابية والمؤثرة والفاعلة في مواجهة الأزمة.
  - يداوم مدير المدرسة والسكرتير وفريق واضعي برنامج الدوام، مدة ثلاثة أيام في الأسبوع قبل الدوام الرسمي بشهر؛ لإنجاز البرنامج ، وتحضير الخطط المدرسية ، وتوزيع المهام على المعلمين قبل الدوام.
  - توسيع صلاحيات المدير في معاقبة المعلم المشاكس كتوجيه خصم يوم من راتب المعلم أو إجراءات تأديبية أخرى.
- مما تقدم يتبين أن هذا الفصل قد عرض الأزمات التربوية التي تواجهها المدارس الثانوية العامة في فلسطين المتعلقة بأزمات الاحتلال، والمنهاج، والمعلمين، والقوانين، والبناء المدرسي، والعلاقة مع المجتمع المحلي، بالإضافة إلى الأزمات الخاصة بمدارس الذكور والإناث والمدارس المختلطة.
- كما تناول هذا الفصل كيفية إدارة هذه الأزمات والحلول المقترحة لها من وجهة نظر المديرين.

الفصل الخامس  
مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وفقاً لاسئلتها وذلك على النحو الآتي :

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن مناقشتها على النحو الآتي:

١. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي ينص على ما يلي: ما هي الأزمات التربوية التي تواجهها

المدارس الثانوية العامة في فلسطين من وجهة نظر المديرين ؟

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين متشابكة ومتعددة الأطراف من حيث المدخلات، والعمليات؛ وتؤدي إلى زيادة التصعيد وفقدان الثقة بين الأطراف وظهورها يعني أخطاء تراكمية في المؤسسة وتتمثل بأشكال عدة منها، أشكال جلية واضحة قابلة للتحدي وسرعة الانفجار؛ بسبب عجز المؤسسة عن تحقيق أهدافها وغاياتها التربوية المنشودة.

ومن هنا أشكال أخرى تراكمية / خفية تحمل في طياتها مضمون مظاهر ومؤشرات الأزمة، فتنمو وتتطور وتنضج بدون علم أو إحساس بها، وهذا الشكل من الأزمات ممكن وقوعه في المدارس لأنها أزمة نمت في مؤسسة ذات أهداف وغايات بعيدة المدى، تحتاج إلى استراتيجيات طويلة الأمد، متابعتها والحد من آثارها. كما بينت الدراسة وجود نوعين من الأزمات التي تواجه المدارس الثانوية في فلسطين، وهما أزمات عامة تشترك فيها جميع مدارس فلسطين مثل الأزمات التي يسببها الاحتلال للتعليم الفلسطيني، والأزمات المتعلقة بالمنهاج، والأزمات المتعلقة بقوانين التربية والتعليم، والأزمات المتعلقة بالعلاقة مع المجتمع المحلي، والأزمات المتعلقة بالطلبة، والأزمات المتعلقة بالمعلمين، والأزمات المتعلقة بالبناء المدرسي، وأزمات خاصة تتعلق بفئة معينة من الطلبة، مثل الأزمات الخاصة بمدارس الذكور، والأزمات الخاصة بمدارس الإناث، والأزمات الخاصة بالمدارس المختلطة.

وقد يعزى هذا التصنيف لأزمات المدرسة الثانوية الفلسطينية إلى أمهات الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية في فلسطين، والتي تتشابه بها العلاقات، ولا تخضع لأي نوع من الثبات أو الاستقرار، الأمر الذي عكس نفسه وألقى بثقله على مسيرة التعليم في فلسطين، وأصبحت بذلك نتاجاً طبيعياً ومسرّحاً لكل التفاعلات الإنسانية.

وأشارت نتائج هذه الدراسة أن المدارس الفلسطينية تعاني من ظلم الاحتلال منذ ربحاً من الزمن ويستخدم الإدارة بالأزمات ويهيئ مناخ الأزمة ويدعمها من الخارج أحياناً ويتغاضى عن الإجراءات التي تزيد من قوتها؛ مثل الفلتان الأمني والفوضى، واستخدام المدرسة كبؤرة للأزمة بل أصبحت أحياناً عاملاً إكس للانفجار؛ تصدر الأزمة للمجتمع وأحياناً تقفز الأزمة من المجتمع إلى المدرسة رغم ارتفاع جدرانها وأسوارها، ولا يكاد يخلو بيت أو مدرسة في فلسطين من أزمة أو أزمات سببها الاحتلال؛ فمن الاستشهاد إلى الاعتقال أو الإصابة، إلى هدم البيوت على رؤوس ساكنيها، إلى الحرمان من حرية التنقل، والخوف والقلق المزمن والاضطرابات النفسية، وانتهاء بقصف المدارس على رؤوس اللاجئين إليها. وما أفرزه الاحتلال من ظواهر تجذرت في الأجيال المدرسية، فأصبح العنف ظاهرة طبيعية لابد من رؤيتها يومياً في البيت، والمدرسة، والشارع، وأصبحت هوية الأطفال لعبة الحرب، ولم يعد بالإمكان ضبط الأمور كما كانت قديماً.

وتشارك المدرسة الفلسطينية الثانوية العامة في بعض أزماتها مع العديد من المدارس الثانوية في الدول المجاورة، فأزمة العلاقة مع المجتمع المحلي، وأزمة المنهاج، وأزمة البناء المدرسي، والأزمات الخاصة بالذكور أو الإناث أو اختلاطهما معاً، تظهر جميعها تقريباً في جمع دول العالم بشكل عام والدول العربية والمجاورة بشكل خاص.

وقد تشابهت نتائج هذه الدراسة في الأزمات التي تواجهها المدرسة الثانوية الفلسطينية مع دراسة العسيلي وعبد الله (٢٠٠٥) أن الاحتلال هو السبب الأكبر في حدوث الأزمات التعليمية في فلسطين، وفي تفاقمها، كما تشابهت مع نتائج دراسة الفرازي (٢٠٠٣) في وجود أزمات تعليمية من حيث العلاقة بين الطلبة والمعلمين، وأزمة البناء المدرسي، وإن اختلفت معها في وجود أزمات صحية، حيث لم يرد ذكر لوجود أزمات صحية في المدرسة الثانوية الفلسطينية. وتشابهت مع دراسة عبد الله (٢٠٠٠) في انتشار أزمات اجتماعية بين أوساط الطلبة، وقد لوحظ من نتائج هذه الدراسة أن هناك أزمة علاقات تنشأ بين الطلبة تسببها الحزبية أو الفتوية أو العائلية، أو أزمة علاقة مع المجتمع المحلي.

واتفقت مع دراسة سيجر (Seeger, ٢٠٠٠) في أزمة انتشار المسلحين وحدث حالات قتل لطلبة داخل المدرسة، وهذا ما حدث فعلاً في ظل الانفلات الأمني الذي انتشر في الشارع الفلسطيني، ورافقتها ظاهرة حمل الطلبة الأسلحة حتى داخل المدرسة، بالإضافة إلى إسهام الاحتلال في توسيع انتشار الظاهرة، وغياب السلطة المانعة.

كما اتفقت مع نتائج دراسة هورناك وريتشنج (Hornak & Ritching, ٢٠٠٣) في وجود أزمة عنف متصاعدة أدت إلى حدوث قتل وإصابات بين الطلبة، وهذا يتلاءم مع انتشار ظاهرة العنف التي سببها الاحتلال، في المجتمع الفلسطيني، والتي انعكست على المدرسة وتصرفات الطلبة، وقد تمثل القتل والإصابات في استشهاد طلبة أو معلمين، نتيجة لما يحدث من اشتباكات ومواجهات مع الاحتلال أثناء اجتياح المدرسة أو المنطقة السكنية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع ما أتت به دراسة سميثرز (Smithers, ٢٠٠٦) في وجود أزمة قوانين وأنظمة، وقلة اعتماد توصيات المديرين، وهذا ما أظهرته هذه الدراسة في وجود تأثير قوي للأنظمة والقوانين في الأزمات التي تواجهها المدرسة، وقد أدت هذه القوانين والأنظمة إلى تقليص صلاحيات المديرين، وجعل المدير ينتظر صدور القرار بخصوص أزمة قد تنشأ في مدرسته، ويكون غير قادر على إدارتها، نظراً لوجود تعميمات تتطلب أن تكون إدارة الأزمة على مستوى مكتب التربية والتعليم أو حتى الوزارة أحياناً. وقد تناغمت نتائج هذه الدراسة مع نتائج ستراوس (Strauss, ٢٠٠٨) في وجود أزمة تحصيل مدرسي، خاصة بين الذكور، وهذه الأزمة شائعة ومنتشرة في المدارس الفلسطينية، وقد أصبحت أزمة تدني التحصيل خاصة بين الذكور وبشكل واسع.

واختلفت نتائج هذه الدراسة عن نتائج الدراسات السابقة، في أزمات الاحتلال وما تفرع عنها من أزمات بربرية، ونفسية، واجتماعية، واقتصادية وسياسية مثل: أزمة جدار الفصل العنصري، وما يسببه من أزمات فرعية يومية، خاصة لتلك المدارس التي عزلها الجدار عن محيطها الفلسطيني وتواصلها الجغرافي. كما اختلفت نتائج هذه الدراسة، مع نتائج الدراسات السابقة في أزمة المعلمين، وتدني كفاءتهم خاصة الجدد والبديلين، وباختلافها في أزمة المدارس المختلطة، والتي أنتجت أزمات جديدة، تتعلق بالعلاقة بين الجنسين والازمات الاجتماعية.

## ٢. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص على ما يلي: ما الطرائق المتبعة في إدارة

### الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين من وجهة نظر المديرين ؟

أظهرت نتائج هذه الدراسة اتباع مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين طرائق وأنماطاً وأساليب إدارية مختلفة لإدارة كل أزمة، ومُميز المديرون بقدرتهم على التكيف مع بيئة الأزمة، وخصائص الأفراد والقدرة التي يتمتع بها القائد وفق ما تستدعيه الظروف المحيطة بالمدرسة، وهذه

الإدارة بتفردتها وتميزها أقرب إلى مفهوم الإدارة الموقفية التي تعتمد على طبيعة الموقف، وخصائص الأفراد، وقدرة القائد. كما أشار العالم التربوي صاحب النظرية الموقفية فيدلر (Fiedler) أن القائد الأفضل هو القادر على تكييف أسلوبه الفردي ليتناسب مع أيه ظروف قائمة، ويعتبر أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، وتناغمت الإدارة المدرسية في فلسطين من حيث المضمون مع الإدارة الموقفية من خلال ملاءمة الموقف للنمط الإداري، واعتمد مديرو هذه المدارس على ثلاثة عناصر هي:

١. العلاقة بين المدير والتابعين (تعزيز البعد الإنساني).

٢. تحديد المفاهيم الوظيفية والالتزام بحرفية القانون.

٣. التركيز والاعتماد على السلطة الرسمية لضبط الأزمة والحد من آثارها.

وامتازت الإدارة المدرسية في هذه الدراسة في مواجهة الأزمات بأن المديرين استخدموا سلطتهم الإدارية بحكمة وعقلانية أثناء غياب السلطة وتغيب دور القانون من خلال سلطة الخبير والمكافأة الثوابية تارة، والخبرة والمرجعية تارة أخرى واعتمدوا على نمط سلطة الإكراه أو الإكراه القسري باعتباره النمط القوي للسيطرة على الأزمة واحتوائها، واستمدوا سلطتهم من خلال مؤسسات ومنظمات مجتمعية وتنظيمات سياسية في المجتمع المحلي تدعم وتساند وتعزز موقع المدير في اتخاذ القرار وتنفيذه.

كما أظهرت نتائج الدراسة الإخلاص والتفاني في العمل من قبل مديري المدارس باعتبار أن إدارة المدرسة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً برؤية المؤسسة ورسالتها وتعمل على بصيرة وإدراك للواقع، كما أبرزت هذه الدراسة ديمومة العطاء والنماء واستمرارية الأداء المتصاعد في جميع أجزاء المؤسسات التعليمية كما أبرزت ديمومة المساءلة والتقييم.

ويمكن القول: إن مديري المدارس قد اتبعوا طرائق تقليدية في إدارة الأزمة؛ تعتمد بشكل كبير على الخبرة السابقة التي مرت بهم أثناء عملهم في الإدارة المدرسية، أو الاستعانة بمدربين أو أفراد من المجتمع المحلي أو أعضاء التنظيمات السياسية للتغلب على الأزمة، ولجئها، أو الاتصال المباشر بالمسؤولين في مكتب التربية والتعليم، لإبلاغهم بالأزمة وانتظار تعليماتهم لإدارة الأزمة.

وإن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الأزمة، بما فيها منهجية البحث العلمي، لم تظهر واضحة وكافية ضمن إستراتيجيات إدارة الأزمة؛، ولا يوجد خطط، أو فكر تنظيمي أو ثقافة تنظيمية توظف الموارد

البشرية لاعداد فريق للآزمات، على الرغم من وجود محاولات فردية من قبل المديرين، لتطوير أدائهم ومهاراتهم في إدارة الأزمة، كما افتقدت أساليب إدارة الأزمة إلى توفير قاعدة بيانات، يُستند إليها في الإلمام بكل ما يتعلق بالأزمة أو باتخاذ القرارات المرافقة لها، ولا يمكن تجاهل قلة القدرة والعجز على إدارة الأزمة التي ظهرت بشكل كبير في الآزمات التي يصنعها الاحتلال، وذلك لأن المسببات خارجة عن نطاق إرادة مدير المدرسة أو مديرتها، ويضاف إلى ذلك تغلب إدارة الأزمة بشكل فردي عن الإدارة الجماعية، وظهر ذلك جلياً من خلال اقتصر إدارة الأزمة على مدير المدرسة في أغلب الأحيان، ومن يثق به على نطاق ضيق.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما أتت به دراسة الأعرجي (٢٠٠٠) في طريقة الاعتماد والرسمية، وعدم التحديد المسبق في إدارة الأزمة، ووجود المبادرات الذاتية، كما اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة قطيط (٢٠٠٥) في استخدام الأسلوب التقليدي في الإدارة وعدم وجود مهنية أو منهجية علمية تتماشى مع الفكر التربوي المعاصر في إدارة الآزمات، وأن المدارس المصرية لا تزال تفتقر إلى إدارة جديّة للآزمات.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسات عبد الهادي وعبد المجيد (١٩٩٥)، وجبر (١٩٩٨)، وكينيدي (Kenndey, ١٩٩٩) في أهمية توافر المعلومات لإدارة الأزمة وتحديد مصادرها ومسبباتها، واتخاذ القرار في الوقت الملائم. كذلك اختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما أتت به دراستي سيجر (Seeger, ٢٠٠٠)، وتيلور وداريل (Taylor & Daril, ٢٠٠٦) في عدم وجود خطط جاهزة لإدارة الأزمة ومواجهتها، يقوم بإعدادها فريق من المدرسة، والتدريب على هذه الخطط وتنفيذها وهمياً.

### ٣. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: والذي ينص على ما يلي: ما هي الحلول المقترحة لإدارة

#### الآزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين من وجهة نظر المديرين ؟

اقترح مديرو ومديرات المدارس الثانوية، عشرات المقترحات التي من شأنها تحسين إدارتهم للآزمات وتطويرها، منها ما يتعلق بصلاحيات مدير المدرسة وتوسيعها، ومنها ما يرتبط بالأنظمة والقوانين التي تحد من عمل المدرسة واستقلاليتها، ومعالجتها للقضايا اليومية، واقتراحات أخرى تتعلق بأداء المعلم وتدريبه، وتطويره، واقتراحات أخرى للمناهج المدرسية وتدريبها للطلبة، وقسم من الاقتراحات لتنظيم العلاقة التي تربط المدرسة بمحيطها الخارجي من مجتمع محلي أو تنظيمات سياسية أو أندية شبابية.

ومما لاشك فيه أن الاقتراحات قد نبعت من الممارسة اليومية التي يجربها مدير المدرسة أو مديرتها للتغلب على العوائق التي يشعر أنها تحد من قدرته، كما أن مدير المدرسة قد تدرج في التعليم من طالب

إلى معلم ثم مدير مدرسة بالإضافة إلى كونه أباً، مما جعله أكثر قدرة على تحليل الواقع، ورصد ما يعتريه من أزمات. إن مدير المدرسة هو القائد الميداني المسؤول عن سير الحياة المدرسية اليومية، وعلى عاتقه تقع معظم القرارات إن لم يكن جميعها، التي تحدد العمليات المدرسية. إن الاقتراحات التي عرضها مديرو المدارس تتشابه إلى حد كبير مع ما اقترحتة الدراسات السابقة، فقد تشابهت مع ما أتى به المنصوري (٢٠٠٥) في ضرورة العمل بروح الفريق، والعمل الجماعي أثناء إدارة الأزمة، وهو ما أكدت عليه دراسة كورنيل وشيراس (Cornell & Sheras, ١٩٩٨) في أهمية استخدام فريق عمل أثناء إدارة الأزمة.

كما تتفق اقتراحات مديري المدارس ومديراتها مع دراستي ويليامز وأولانيران Williams & (Olaniran, ١٩٩٨)، و جينتلوشي (Gentilucci, ٢٠٠٧) في ضرورة بناء قنوات اتصال فعالة أثناء إدارة الأزمة، وكسب ثقة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة، واتفقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة بيرنت (Burnet, ١٩٩٨) في ضرورة عدم العمل تحت الضغط أثناء إدارة الأزمة، لعدم اتخاذ قرارات غير عقلانية. وتتفق اقتراحات مديري المدارس الثانوية مع نتائج دراسة كينج (King, ٢٠٠٠) في أن تجانس أعضاء فريق الأزمة يسهل عملية التواصل، وهذا ما يحدث بشكل طبيعي، حيث أنه في حالة استعانة مدير المدرسة بمعلمين لمساعدته، فغالباً ما يميلون إلى تبني نفس الأفكار والمفاهيم وطرائق الحلول. وتختلف اقتراحات مديري المدارس ومديراتها عن دراسة عبد الله (٢٠٠٠)، ودراسة مكتب التربية الأمريكي (٢٠٠٣)، في دور المرشد النفسي عند حدوث الأزمة من حيث الوعي والعلاج. إن دور المرشد النفسي لم يظهر في مراحل إدارة الأزمة بالشكل المطلوب، ويعود السبب في ذلك إلى قلة الوعي المدرسي والمجتمعي بدور المرشد التربوي، فلا تزال النظرة قاصرة عن دوره، وأن عمله يتداخل مع عمل المدير وعمل المعلمين، حيث ينظر إليه أحياناً على أنه أزمة أو أحد أطرافها، وبناء على ذلك فإن دور المرشد النفسي لم يأخذ حقه في إدارة الأزمة، وتوعية الطلبة أو المدرسين أو حتى الإدارة المدرسية، حيث يركز عليه العبء الأكبر في تخفيف القلق أو الصدمة التي يصاب بها الطلبة أثناء حدوث الأزمة، ومن المعلوم أن زيادة درجة القلق والاضطراب تزيد من حدة الأزمة، وتصيب قدرة التفكير بالشلل، وتزيد الضغط على فريق إدارة الأزمة.



## ثانياً: التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة، وما أفرزته عملية مناقشة النتائج وتحليلها، فإن الدراسة توصي بما يأتي :-
- ١.التوصيات المتعلقة بالسؤال الأول : أشارت نتائج السؤال الأول إلى وجود أزمات عامة تتعلق بالاحتلال، والطلبة، والمعلمين، والمنهاج، والقوانين، والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي، وأزمات خاصة تتعلق بمدارس الذكور والإناث والمدارس المختلطة. وبناء عليه يوصي الباحث بما يلي:
- أن يتم العمل على تأكيد الوعي ونشرالثقافة الخاصة بالأزمات واسباب نشوئها، ومراحلها وخصائصها ومكوناتها، وتنمية الرغبة في تعلمها، وتوظيف التجارب السابقة في التعامل معها
  - تضمين المناهج الدراسية مقررات تتعلق بالجاهزية والإستعداد واعداد فريق للأزمات .
  - تدعيم تفويض الصلاحيات لمديري المدارس .
  - أن تضع وزارة التربية والتعليم تصاميم ومعايير ومواصفات للبناء المدرسي حسب المعايير العالمية والدول المجاورة، يتناسب مع جاهزية إدارة الأزمات في المدارس.
  - تشكل الوزارة وحدات إدارية لهذا الغرض حسب التسلسل الإداري؛ وحدة إدارة الأزمات ومقرها الوزارة ، وقسم إدارة الأزمات مقرها في المديرية، وفريق إدارة الأزمات على مستوى المدارس.
  - تحييد المدرسة الفلسطينية عن الصراعات السياسية والحزبية،والعشائرية؛ من خلال سن قوانين صارمة تحد أثارها.
- ٢.التوصيات المتعلقة بالسؤال الثاني : أشارت نتائج السؤال الثاني إلى وجود العديد من الأساليب والطرائق في إدارة الأزمات التربوية لكنها تعتمد على الطرائق التقليدية ، وعدم التفويض، وبناء عليه يوصى الباحث بما يلي:
- ضرورة اعتماد وزارة التربية والتعليم برنامج تدريبي طويل الأمد لمديري المدارس ومديراتها يتضمن كيفية التعامل مع الازمات بالطرائق والأساليب الإدارية الحديثة.بما يتلاءم مع واقع المدرسة الفلسطينية ومعطياتها.
  - ضرورة إشراك قطاعات واسعة من المجتمع المحلي والمنظمات العامة والخاصة وأصحاب الخبرات في التخطيط لإدارة الأزمات، حيث إن الظروف المحيطة بالمدرسة الفلسطينية، تتطلب تعاوناً مكثفاً بين المدرسة ومجتمعها المحلي .
  - توافر فريق للأزمات ،يزود المدارس بخطط للطوارئ، تستخدمها المدرسة في حالة حدوث طارئ أو حدث

فجائي، على أن تتضمن هذه الخطط آليات التنفيذ وكيفية تطبيقها.

٣.التوصيات المتعلقة بالسؤال الثالث : أشارت نتائج السؤال الثالث إلى العديد من الحلول المقترحة لإدارة

الأزمات التربوية من وجهة نظر المديرين والمديرات، وبناء عليه يوصي الباحث بما يلي:

- تقليل العبء الدراسي على المعلمين.

- التركيز على المناهج ذات الجانب الميداني والعمل على تطبيق إدارة الأزمات في مؤسساتنا التربوية كافة.

- استخدام المنهجية العلمية في إدارة الأزمات من أجل الوصول إلى الحلول بأقصر السبل.

## المراجع

(أ) المراجع العربية :

- القرآن الكريم.
- أبو زينة، فريد؛ وآخرون (٢٠٠٥). **مناهج البحث العلمي: طرق البحث النوعي**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٢). **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣). **إدارة الأزمات التعليمية من منظور عالمي**. الاسكندرية: دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر.
- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٢). **إدارة الأزمات التعليمية في المدارس، الأسباب والعلاج**. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الأعرجي، عاصم محمد (٢٠٠٠). **سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات**. الإدارة العامة المجلد ٣٥، العدد ٣: ٣٠٣-٣١٨.
- الألفي، أشرف (٢٠٠٣). **إدارة أزمات التعليم في مصر- دراسة تحليلية مستقبلية**. مصر : جامعة المنصورة.
- اللجنة الوطنية لاصلاح التعليم في الولايات المتحدة الامريكية (١٩٨٤). **امة في خطر**. ترجمة يوسف عبد المعطي ، مكتب التربية العربي لدولة الخليج ، الرياض ، ص ١٠-١٢.
- بدر، صلاح (٢٠٠٧). **واقع ادارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في فلسطين - دراسة مقارنة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- البنزاز، حسن (٢٠٠١). **إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول**. بيروت : المؤسسة الجامعة للدراسات والتوزيع.
- بطاح، أحمد (٢٠٠٦). **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- بيومي، محمد غازي (٢٠٠٨). **تحسين قدرة المدارس الثانوية على إدارة أزمات الطوارئ**.

- مستقبل التربية العربية. المجلد الرابع عشر. العدد ٥٠.
- التميمي، حسين (١٩٩٨). أساسيات إدارة الخطر. الإمارات العربية المتحدة دبي : دار العلم.
- التميمي، فواز والخطيب، أحمد (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة، إربد: عالم الكتب الحديث.
- جاد الله، محمود (٢٠٠٨). إدارة الأزمات، عمان: دار أسامة.
- جبر، محمد صدام (١٩٩٨). المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، المجلد ١٩ ، العدد ١ : ٦٦- ٨٧ .
- جبر، معين حسن (٢٠٠٢). نموذج مقترح لتمويل التعليم العالي في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حبايب، على واخرون (٢٠٠٦). تاريخ التربية والتعليم في فلسطين . نابلس : مطبعة النجاح .
- الحريري، رافدة (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان: دار الفكر.
- حريز، سامي (٢٠٠٧). المهارات في إدارة الأزمات وحل المشكلات. عمان: دار البداية.
- الحوفي، نشوي (٢٠٠٨). أزمة التعليم في مصر. القاهرة: أبتراك للطباعة والنشر.
- الخضير، محسن (٢٠٠٣). إدارة الأزمات. ط٦. مصر: مجموعة النيل العربية.
- الخميسي، السيد سلامة (٢٠٠١). قراءات في الادارة المدرسية. الاسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر
- الخيطان، فهد (٢٠٠٧). نقص المعلمين، غياب التخطيط يفاقم الأزمة. صحيفة العرب اليوم، العدد ٣٧٢١ ، الأردن.
- الدهان ، أميمة (١٩٨٩). إدارة الأزمات في المنظمات، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد ٥، عدد ٤ : ٦٧-٩٥.
- الرازم، عز الدين (١٩٩٥). التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات . عمان: دار الخواجا للنشر والتوزيع .

- السلطان ، عبدالله حمد ( ١٩٩٩). التعاون الخليجي ، المؤتمر السنوي الاول لادارة الازمات والكوارث ، وحدة بحوث العمليات ، كلية التجارة، القاهرة : جامعة عين شمس ، ١٢- اكتوبر ١٣.
- سليمان ، ريم مهيوب ( ٢٠٠١). الخطط المستقبلية لادارة الازمات المدرسية دراسة مستقبليات المواجهة رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية ، جامعة طنطا، مصر.
- الشمراي، سعيد (٢٠٠٤). إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن .
- الصراف ، قاسم ( ١٩٩٩) دراسة مسحية حول الاوضاع التربوية والتعليمية في فترة ما بعد التحرير في دولة الكويت ، الكويت: الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية.
- الصليبي، محمود (٢٠٠٥) الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وادائهم. رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة عمان العربية :عمان ،الاردن.
- الصوراني، غازي (٢٠٠٦). التعليم والتعليم العالي في فلسطين . مجلس الجودة للتعليم العالي، <http://www.chaq-edu.org/studies.htm>.
- عاقل، فاخر (١٩٩٧). دراسة التكيف البشري. بيروت : دار العلم للملايين.
- عبد القادر، فاطمة (٢٠٠٩). التعليم في فلسطين، مجلة المعرفة الأرشيفية، العدد ١٢٤، الرياض.
- <http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=١٣٩٩>
- عبد الله، تيسير؛ والعسيلي، رجا (٢٠٠٥). قلق الأزمات التي يعاني منها طلبة جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى— مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث. العدد الخامس.
- عبد الله ، ربيع شفيق (٢٠٠٠). الأزمات التي يواجهها طلبة المدارس في محافظات شمال فلسطين من وجه نظر المدرء والمرشدين.رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- عبد الهادي ، محمد؛ صالح، عبد المجيد (١٩٩٥). المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات

- وإدارة الأزمات. *المجلة العربية للمعلومات*، المجلد ١٦، العدد ٢ : ٥-٢٩ .
- عبوي، زيد (٢٠٠٧). *إدارة الأزمات*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨). *استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٦). *الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام*. الاسكندرية: دار الجاعة الجديدة .
- العساف، عبدالمعطي (١٩٩٤) *محدودات عملية التنظيم وتكيفاتها على مستوى النظم المحلية*. عمان: المنظمة العربية الادارية.
- العطيّات، محمد (٢٠٠٦). *إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير*. الأردن: دار الحامد للنشر.
- العماري، عباس (١٩٩٩). *ادارة الازمات سلسلة الثقافة الادارية*. بيروت : الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- الفرازي، محفوفة (٢٠٠٣). *تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس: عُمان.
- فرج ، أحمد فرج (٢٠٠٦). *المنهجية و المشاكل القومية المعاصرة*. القاهرة: مكتبة مدبولي .
- فينك، ستيفن (٢٠٠٢) *ادارة الازمات : التخطيط لما قد لا يحدث*، تعريب علا احمد صلاح، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.
- قطيط، عدنان (٢٠٠٥). *تطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- كامل، رمضان جمال (٢٠٠٤). *التفاوض وإدارة الأزمات*. القاهرة : دار الأمين.
- كومبز، فيليب (١٩٩٨). *أزمة التعليم في عالمنا المعاصر*، ترجمة أحمد خيري كاظم وجابر عبد الحميد جابر، القاهرة: دار النهضة العربية.

- مبارك (١٩٩٢). البحث العلمي : أسسه وطريقة كتابته . القاهرة : المكتبة الأكاديمية.
- المنصوري سلطان (٢٠٠٥). تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس، مصر.
- مهنا، محمد (٢٠٠٤). إدارة الأزمات: قراءة في المنهج. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة .
- المومني ، نائل (٢٠٠٧). ادارة الكوارث والازمات ، عمان : مكتبة الجامعة
- نشوان ، جميل عمر ( ٢٠٠٤). التعليم في فلسطين منذ العهد العثماني حتى السلطة الوطنية الفلسطينية. عمان : دار الفرقان .
- النوايسة، رياض (٢٠٠٦). أمودج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الهزيمة، وصفي (٢٠٠٤). القيادة وإدارة الأزمات التربوية. اربد : عالم الكتب الحديث.
- هيئة الموسوعة الفلسطينية(١٩٩٠) الموسوعة الفلسطينية الدراسات الخاصة. دمشق:هيئة الموسوعة الفلسطينية.
- وزارة الداخلية (٢٠٠٨). التقرير الشهري. وزارة الداخلية: رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣). الانتهاكات الإسرائيلية للتعليم الفلسطيني. رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم ( ٢٠٠٩). التقرير الإحصائي السنوي للتعليم في فلسطين.وزارة التربية والتعليم: رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧). الانتهاكات الإسرائيلية للتعليم الفلسطيني. وزارة التربية والتعليم: رام الله. فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩). الانتهاكات الإسرائيلية للتعليم الفلسطيني. وزارة التربية والتعليم: رام الله. فلسطين.

- اليحيوي، صبرية مسلم (٢٠٠٦). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد ١٨٥:٢.
- يوسف، عبد القادر ( ١٩٨٩ ) ، تعليم الفلسطينيين ماضيا وحاضرا ومستقبلا، عمان : دار الجليل للنشر والدراسات والابحاث الفلسطينية.
- اليوسف، محمد (٢٠٠٢). إدارة الأزمات السياسية الدولية في عالم متغير / دراسة لحالة أزمة الخليج الثانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، حلب، سوريا.



ب ( المراجع الأجنبية :

- Burnett ,J.( ١٩٩٨). Strategic Approach to Managing Crises . **Public Relation Review** . ٢٤ ( ٤ ) : ٤٧٦ – ٤٨٨ .
- Christensen, L. (٢٠٠١), Crisis Management Plan Characteristics in
- Cornell , D. & Sheras , P (١٩٩٨) .Common Errors in School Crisis Response Learning from our Mistakes , **Psychology in the Schools**, ( ٣ ) : ٢٩٧ – ٣٠٧ . Elementary Schools as Perceived by Nebraska Public School
- Ferri, V. (٢٠٠١). **Law and Society Studies and Legal Education**. Milan State University
- Gentilucci, J. (٢٠٠٧). Managing communication during a school crisis: A case study. **Journal of School Public Relations**
- James, R. (٢٠٠٧). **Social equity in a mass, globalised higher education environment: the unresolved issue of widening access to university**. Centre for the Study of Higher Education. University of Melbourne
- Kennedy , M.( ١٩٩٩) . Surviving A crisis : Emergency Planning for Schools . **American School & University**, ٧٢ ( ١ ) : ١ – ٣
- King, G., III. (٢٠٠٢). Crisis management & team effectiveness: A closer examination. **Journal of Business Ethics**, ٤١, ٢٣٥–٢٤٩. doi:١٠.١٠٢٣/A:١٠٢١٢٠٠٥١٤٣٢٣
- Olaniran, B. & Williams, D. (١٩٩٨). Crisis communication in public arenas. **Public Relations Review**. Principals, AAC ٣٠٠٤٥٠٠ ProQuest- Dissertation Abstracts.
- Qualitative Data Analysis (١٩٩٤) by Matthew B.Miles and Michael Huberman (٢<sup>nd</sup> Edition ) Publisher : Sage Publications, Inc
- Richting, K. & Hornak, M. (٢٠٠٣). **lessons from school crises**. Corwin Press. Michigan
- Schonfield, M. (٢٠٠٣). School Crisis Response Initiative. **OVC Bulletin**, U.S Department of Justice.
- Seeger, R. (٢٠٠٠). **Michigan schools preparation for crises**. Public Relation Department. Wayne University.
- Shaluf, I. & Ahmadun, F. & Said, A. (٢٠٠٣), A Review of Disaster and Crisis, Disaster Prevention and Management Journal, Volume: ١٢ Issue: ١.

- Silberman Charles E(١٩٧٠) . crisis in the Classroom : remaking of American Education . New York : Random House . Inc.
- Smithers, R. (٢٠٠٦). Head teacher Vacancies Expose School Crisis. **Journal of Applied Communication Research**.v٣٥.n٤.pp ٤١٨-٤٤١ .
- Strauss, V. (٢٠٠٨). Crisis for Boys in School. **School Psychology Review**. V٣٦.n٣.pp٥٠١-٥٠٨.
- Taylor, L. ; Daril, G. (٢٠٠٦). **Mass Casualty at School : A National Preparedness Survey**. University of Arkansas : Research Institute.
- U.S Department of Education (٢٠٠٣). **Responding To School Walkout Demonstrations. Lessons Learned From School Crises and Emergencies**. U.S Department of Education
- Weisath, L, Kundsén, O, Tonnessén,A. (٢٠٠٢): Technological Disaster: Crises Management and Leadership stress. Journal of Hazardous Materials. No.٩٣, pp
-

## الملاحق

الملحق رقم (١): كتاب تسهيل مهمة  
كتاب معالي رئيس جامعة عمان العربية للدراسات العليا لمعالي وزيرة التربية والتعليم العالي الفلسطينية  
لتسهيل مهمة الباحث

ملحق  
١١

### جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies



مكتب الرئيس

معالي السيدة لميس العلمي المحترمة،  
وزيرة التربية والتعليم العالي  
رام الله : فلسطين

التاريخ: 2008/08/12

معالي السيدة العلمي

تحية طيبة وبعد،

يقوم الطالب حسن محمد الهلالي ، المسجل في برنامج الدكتوراه تخصص ( ادارة  
تربوية ) بدراسة حول " الازمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين وكيفية  
ادارتها من وجهة نظر المديرين " ويتضمن برنامج الطالب قيامه بتطبيق برنامج على  
مديري المدارس التابعة لوزارتكم ، وذلك استكمالاً لمتطلبات أطروحة الدكتوراه ، ارجو  
التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكورة.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الإحترام،،

الرئيس  
سعيد التل

عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف: ٥٥١٦١٢٤ (٩٦٢٦) - فاكس: ٥٥١٦١٠٢ (٩٦٢٦) - ص.ب: (٢٢٢٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)  
AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5516124 - FAX: (962 6) 5516103 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)

ملحق رقم (٢): كتاب موافقة الوزارة لتطبيق الدراسة  
كتاب موافقة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتطبيق دراسة العينة

TO: NABLUS  
MOEH  
السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم: وت / ٤ / ٤٦ / ٩٩٨٩  
التاريخ: ٢٠٠٨ / ١١ / ٥ م  
الموافق: ١٤٢٩ / ١١ / ٥ م

تسجيل في الملف

السيدة مديرة التربية والتعليم/ نابلس المحترمة  
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: " تسهيل مهمة "

الإشارة: كتابكم رقم م ن/ 4532/24/3 بتاريخ 2008/10/28

بالإشارة إلى كتابكم أعلاه، لا مانع من قيام الباحث "حسن محمد الهلالي" من إجراء دراسته بعنوان "الأزمات التربوية التي تواجه المدارس الثانوية العامة في فلسطين وكيفية إدارتها"، وإجراء المقابلات وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية الدراسية في المدارس.

مع الاحترام ،،،

أ. سعاد القدومي  
نائب مدير عام التعليم العام

السيد العام  
الإشارة للموضوع  
3. 11. 08



نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم (المحافظات الشمالية) المحترمين.  
رجاء تسهيل المهمة.

نسخة / الملف.

ع.أ.ي. ٤٤

هاتف: (+972-2-998-205) Tel.: فاكس: (+972-2-998-3222) Fax: رام الله ص.ب. Ramallah, P.O.Box (576)

الملحق رقم (٣): تسهيل مهمة في محافظة نابلس  
كتاب موافقة مديرة التربية والتعليم - نابلس لتطبيق الدراسة في مدارس محافظة نابلس

Palestinian National Authority  
Ministry of Education and Higher Education  
Directorate of Education - Nablus



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم - نابلس

الرقم: م.ن/٥٢/٣ / ٢٠٠٨  
التاريخ: ٢٠٠٨/١١/٥ م  
الموافق: ١٤٢٩/١١/٧ هـ

حضرة مدير/ة مدرسة \_\_\_\_\_ المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: الدراسة الميدانية

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

لا مانع من السماح للطالب (حسن محمد الهلالي) بتطبيق استبانته بعنوان (الأزمات التربوية التي تواجه المدارس الثانوية العامة في فلسطين وكيفية إدارتها) في مدرستكم.

مع الاحترام،،،

مديرة التربية والتعليم

أسحر عكوب



نسخة / الملف.

ع.ن.هـ

٩٨  
D:\جميع ملفات سطح المكتب التعليم العام\٢٠٠٧\التدريب الميداني\٢٠٠٧-٢٠٠٨.doc

Nablus P.O.Box (11) نابلس ص.ب (11)

Fax (+972-9-2389490) فاكس

Tel (+972-9-2382820) هاتف

email:edunab@zaytona.com,edunab@hotmail.com

## الملحق رقم (٤) أداة جمع البيانات للدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة عمان العربية للدراسات العليا  
كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا  
قسم الأصول والإدارة التربو

أخي/أختي مديرة/المدرسة.....المحترم /ة

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة واقع "الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهة نظر المديرين"

لذا أرجو أن أشكر سعادتك على الوقت الذي ستخصصونه لإجراء المقابلة آملاً التكرم بالإجابة بدقة عن الأسئلة المفتوحة الواردة في الاستبانة، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة - تخصص إدارة تربوية علماً بأن الباحث سيتعامل مع هذه المعلومات المقدمة منكم بسرية تامة، تضمن أخلاقيات البحث العلمي ولتحقيق غايته فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم، واهتمامكم وسعة صدركم في الإجابة عن الأسئلة الرئيسية ذات المحاور التالية.  
السؤال الأول:- ما هي الأزمات التربوية التي تواجهها المدارس الثانوية العامة في فلسطين من وجهة نظر المديرين ؟

السؤال الثاني:- ما هي الطرق المتبعة في حل هذه الأزمات من وجهة نظر المديرين ؟

السؤال الثالث:- ما هي الحلول المقترحة لإدارة هذه الأزمات من وجهة نظر المديرين؟

القسم الأول: دليل المقابلة الشخصية:

أرجو تعبئة البيانات التالية:

١. الاسم الرباعي:
٢. المسمى الوظيفي:
٣. المؤهل العلمي :
٤. المؤهل التربوي :
٥. الدورات التربوية التي حصلت عليها في الإدارة:
٦. عدد سنوات الخبرة في الحكومة :
٧. عدد سنوات الخبرة الإدارية:

٨. نوع المدرسة التي تعمل بها : ذكور، إناث، مختلطة.

دليل المقابلة

الأزمات التي تواجه المدارس الثانوية العامة في فلسطين

القسم الثاني :

١) ماهي الأزمات التربوية التي تواجهها كمدير مدرسة فيما يتعلق بالمدرسة نفسها؟ من حيث:

- الموقع
  - عدد الغرف
  - المختبرات
  - الملاعب
  - الشوارع
  - المساحات
  - سوء التخطيط
  - أزمات أخرى .....
- ٢) هل بالإمكان أن تعدد أهم الأزمات التي تواجهها المدرسة؟ فيما يتعلق بالطالب:

- ضعف التحصيل
- التشتت وعدم التركيز
- التدخين
- عدم الالتزام بالنظام والحضور والغياب
- الهروب من المدرسة
- ظاهرة التسرب من المدارس
- أزمات أخرى

٣) بما لديك من خبرة إدارية، هل تواجهك أزمات مصدرها المعلم؟

- أزمة أعداد المعلمين
- إعداد المعلمين
- نقص في عدد التخصصات
- عدم توفر التخصصات اللازمة
- ضعف المعلم في تخصصه
- عدم قدرة المعلم على توصيل المعلومات
- استخدام العنف في معالجة المشكلات.

٤) باعتقادك هل النقص في اللوازم الآتية يولد أزمة في المدرسة؟

- نقص في الحواسيب.
- نقص في الوسائل التعليمية.

- نقص في لوازم المختبرات .
- (5) ماهي الأزمات التي صنعها الاحتلال في مدرستك؟ وما الآثار السلبية التي خلقها في المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة ؟
  - اعتقال طلاب ومعلمين .
  - إغلاق المدرسة .
  - استشهاد طلاب أو ذويهم (إصابة طلبة) .
  - هدم بيوت ومنازل بعض الطلاب في المدرسة ( اعتقال معلمين ) .
  - فرض حظر التجول في المنطقة.
  - تحويل المدرسة إلى ثكنة عسكرية.
  - دخول قوات الاحتلال إلى المدرسة لاعتقال بعض الطلاب بما يبث الخوف والقلق.
  - فرض حواجز ومحاصرة للمدرسة أثناء التعليم .
  - تخريب وتحطيم ممتلكات المدرسة .
- (6) هل تعاني مدرستك من أزمات مصدرها المجتمع المحلي؟ من حيث :
  - التدخل العشائري والحزبي و الفصائي في إدارة المدرسة .
  - أولياء الأمور وعدم القدرة على ...
  - عدم وجود الاتصال والتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي ..
  - مساهمة المجتمع المحلي في دعم المدرسة.
  - وجود أزمات أخرى ؟ أذكرها ؟
- (7) تحدث عن ظواهر الأزمات السلوكية التي تواجهها المدرسة ؟
  - ما مدى انتشار ظاهرة العنف في المدرسة .
  - هل سبق و حصل عنف بين طالب وآخر أو اعتداء على معلم ، أو بين الطلاب والإدارة ؟
  - ما تفسير العنف من وجهة نظرك؟
  - هل حصل اعتداء على مرافق المدرسة أثناء وقوع أزمة عنف في المدرسة ؟
- (8) ماهي الأزمات الإدارية التي واجهتكم كفريق ؟ من حيث:
  - علاقة المدير مع مكتب التربية والتعليم في الوزارة .
  - علاقة المعلم بالمشرف التربوي .
  - علاقة المدير بالمعلم .
  - عدم الاتصال الإداري .
  - التنقلات للمعلمين في وقت متأخر أي بداية الدوام للعام الجديد .
  - تأخير امتحانات الإكمال لآخر أسبوع من العطلة الرسمية .
- (9) من وجهة نظرك، ماهي الأزمات التي تتعلق بالمنهاج الدراسي ؟
  - زيادة عدد الكتب المدرسية ( المواد المقررة)



- عدم توفير الكتب المدرسية في وقتها المحدد .
  - تغير مفاجئ في المناهج .
  - المواد أعلى من مستوى قدرات الطالب العقلية .
  - قرارات سريعة ومتناقضة في إلغاء واعتماد مواد في التوجيهي مما يحدث أزمة .
  - المتطلبات المادية للمنهاج .
- ١٠) هل تعاني المدرسة من أزمة ضعف في الإرشاد والتوجيه ؟ فإذا كانت الاجابة نعم فهل تعود الاسباب برأيك الى:
- ضعف شخصية المرشد .
  - ضعف قدرات المرشد التربوي .
  - عجز المرشد على الاتصال والتواصل مع الطلبة وذويهم .
  - عجز المرشد على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأصحاب القرار .
  - عدم مقدرة المرشد على إحياء روح العمل الجماعي داخل طاقم إدارة الأزمة في المدرسة .
  - تدخل المرشد في عمل المعلم .
- ١١) هناك عدة قرارات في بنودها فرض الإضراب على المعلمين وتعليق الدوام، ما مدى التزام المعلمين بهذه القرارات ؟ وإن كان نعم هل تعتقد بوجود أزمة في مدرستك؟
- كم نسبة الملتزمين بقرارات الإضراب ؟
  - ما هي الآثار السلبية التي تولدها الإضرابات على المعلمين والطلبة والمجتمع ؟ من حيث:
١. أزمة الوقت في إنهاء المنهاج في الوقت المحدد .
  ٢. أزمة عدم الانضباط و الالتزام لدى الطلبة والمعلمين .
  ٣. خلق حالة من الإرباك للمعلمين والطلبة في المدرسة .
  ٤. عدم توفير بيئة علمية يتكيف بها الطالب .
- ١٢) أزمة التغيير في رسم السياسات التعليمية من قبل الحكومات والأحزاب ، هل التغييرات في السياسة التعليمية أوجدت أزمة في مدرستك ؟
- ما هي الأزمات التي تواجهها المدرسة أثناء التغيير في السياسات التعليمية؟
  - سبب في خلق الإضرابات.
  - سبب في عدم الانتماء المهني من قبل المعلم.
  - ساهمت في تعزيز مفهوم الحزبية في المدرسة.
- ١٣) تعاني بعض المدارس من أزمة الإرهاب الفكري ، هل تعاني مدرستكم من أزمات مولدة للصراع الفكري بين الطلبة، أو المعلمين ؟ أو بين المدرسة والمجتمع المحلي ؟
- صراع حزبي على الأنشطة.
  - صراع حزبي على الإذاعة في المدرسة.
  - صراع حزبي امتد إلى العنف والضرب.

١٤) أزمة الإنترنت والهواتف النقالة:

- هل استخدام الإنترنت والهواتف النقالة من قبل الطلبة ولد أزمة سلوكية أو أخلاقية واجهتها المدرسة؟
- هل ساهم استخدام الإنترنت و الهواتف النقالة في زيادة الانحرافات الأخلاقية؟

١٥) الانفجار السكاني يولد أزمة بزيادة عدد الطلاب. ما مدى معاناة مدرستك من هذه الأزمة؟ وما هو الأثر الذي سببه الانفجار السكاني في تفاقم أزمة استيعاب الطلبة في المدرسة؟

١٦) المدارس المختلطة: هل ساهم الاختلاط في خلق أزمات سلوكية من قبل الطلبة ؟

- هل ساهم في تدني التحصيل العلمي؟
  - هل ساهم في الانحراف الخلقي؟
  - هل ساهم في الشجار والخلافات العائلية في المجتمع؟
- ١٧) أزمة صنع القرار، يعتقد القادة التربويون أنها أصعب الأزمات الإدارية. هل واجهتك أزمة من هذا القبيل، ماذا عملت من إجراءات لإدارتها ؟
- ١٨) هل يوجد أزمات أخرى..... ؟

القسم الثالث : كيفية إدارة الأزمات من وجهة نظر المديرين الإجراءات المتبعة لإدارتها

- بصفتك المسؤول الأول في الهرم الإداري للمدرسة (كمدير). ما هي الإجراءات الإدارية التي قمت بإتباعها لإدارة الأزمة ؟
- هل من عقبات ومخاطر تعرضت لها أثناء إدارتك لأزمة مدرسية ؟
- ماهي الإجراءات والممارسات التي استخدمتها في الضبط والسيطرة على الأزمة ؟

ملحق رقم (٥): الإقتراحات والتوصيات  
القسم الرابع: الاقتراحات والتوصيات التي يراها مديروا المدارس الثانوية ومديراتها

الأسئلة:

- ما الحلول المقترحة لإدارة هذه الأزمات من وجهة نظرك كمدير للمدرسة؟
- ما التوصيات التي تقدمها للمديرين الجدد من اجل إدارة الأزمات بطريقة أكثر نجاحا؟
- ما التوصيات التي تقترحها على وزارة التربية والتعليم اجل إدارة الأزمات بطريقة أكثر نجاحا؟
- ما التوصيات التي تقدمها لأولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي للمشاركة الفعالة في إدارة الأزمات المدرسية ؟

ملحق رقم (٦): هيئة تحكيم أداة الدراسة

الوظيفة ومكان العمل	التخصص	اسم المحكم	الرقم
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	مناهج وطرق تدريس	د. احمد الكيلاني	١
جامعة النجاح الوطنية	إدارة تربوية	د. حسن تيم	٢
جامعة القرويين_المغرب	أصول الدين	د.توفيق بن أحمد الإدريسي	٣
جامعة النجاح الوطنية	إدارة تربوية	د.حسني المصري	٤
جامعة القدس	لغة عربية	د. حسين أبوكتة	٥
جامعة صنعاء/ اليمن	فقه وتشريع	د. حمود علي ناصر السعيد	٦
وزارة التربية والتعليم/الإمارات	إدارة تربوية	د. سالم الطنجي	٧
جامعة صنعاء_اليمن	إدارة الأعمال	د.رياض يحيى الغيلي	٨
جامعة النجاح الوطنية	إدارة تربوية	د.عبد العفو عساف	٩
جامعة النجاح الوطنية	إدارة تربوية	د. علي حبايب	١٠
جامعة النجاح	إدارة تربوية	د.غسان الحلو	١١
وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	قياس وتقويم تربوي	د. محمد دبوس	١٢
كلية دبي للدراسات العربية الإسلامية	إدارة تربوية	د. محمد دهيسات	١٣
جامعة بيت لحم	أساليب رياضيات	د. معين جبر	١٤
تربية نابلس /حكومة	لغة عربية	د. وائل أبو صالح	١٥
جامعة النجاح الوطنية	أساليب رياضيات	أ.سهيل صالحه	١٦
جامعة النجاح الوطنية	مشرف رياضيات	أ. علي خليل	١٧
تربية نابلس /حكومة	إدارة تربوية	أ.نهاد عمار	١٨