الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين

Educational Crises Management in Secondary Public Schools in Northern Palestine As Perceived by Principals

حسن هلالي*، و محمد دبوس**

Hasan Helale & Mohammed Dabous

*كلية الدعوة الإسلامية، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. ** وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، نابلس، فلسطين

بريد الكتروني: mddabous@hotmail.com

تاريخ التسليم: (٢٠١٠/١١/٢٣)، تاريخ القبول: (٢٠١١/٥/٢٣)

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في شمال فلسطين للعام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩م) والبالغ (١٩٦) مديراً و(١٨٦) مديرة بمجموع (٣٨٢) فرداً، 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 الحكومية الثانوية 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 حده. - يعتمد مديرو المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها أساليب تقليدية والقيادة الموقفية في إدارتهم للأزمات من خلال محاولة السيطرة على الأزمة قدر الإمكان، وإحاطتها بقدر من السرية، وحلها وتجاوزها بأقصى سرعة ممكنة. - يطالب مديرو المدارس الحكومية الثانوية 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 الباحثان بضرورة: - اعتماد وزارة التربية والتعليم وحدة 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. -

وضرورة 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.

Abstract

This study sought to identify the educational crises and the manner of their management according to school principals. To that end, the researchers used the qualitative approach and made interviews with a sample of 50 male and female school principals. The population of the study consisted of 196 male principals and 186 female principals. The study was conducted in the northern governorates of Palestine in 2008-2009. After data collection and analysis, the study arrived at the following findings. It was found that the educational crises in the public schools in northern Palestine were of two types: general and special. The general crises included the Israeli occupation, curriculum, teachers, students, relationship with the local community and the school building. The special crises were related to each directorate alone. It was also found that the secondary school principals at public schools used traditional methods and positional leadership in their management of crises in an attempt to control the crises as much as possible, keep them confidential and settle them down as quickly as possible. It was also found that the principals believed that they needed wider powers especially when they wanted to manage crises without the need to go back to the education directorate once a crisis occurs. They also called for the neutralization of Palestinian schools from party and political differences and conflicts. In the light of these study findings, the researchers suggested the following. First, the ministry of education should establish a crises management unit at the ministry, a crises management department at each education directorate and a crises management team in each school. Second, training programs for management of crisis should be organized for school principals to allow them to make use of modern techniques, and the internet and develop school building specifications. Third, cross sections of the local community need to be involved in crises planning and management.

Finally, schools should be neutralized from all forms of conflicts and differences, party or political or family, due to their destructive negative effects on the course of education in Palestine.

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، وتعتبر المدرسة ميداناً تربوياً مهما، وتمثل الأزمات التي تمر بها 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.

وتتأثر المدارس بأزمات عدة، من أخطرها: أزمة الاحتلال، وظاهرة التسرب، وتدني التحصيل العلمي، والانحرافات السلوكية المتمثلة في العنف المدرسي، والإرهاب، وإدمان طلبة المدارس على المخدرات، وتعاطي الكحول، والتدخين (الأعرجي، ٢٠٠٠).

ويعد العنف المدرسي على الصعيد الدولي، من أكبر الأزمات التي تواجه المدارس، خاصة عندما يصل هذا العنف إلى درجة سقوط ضحايا. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، تمّ رصد (٥٩٩٠٠٠) حالة اعتداء جسدي أو لفظي أو كليهما ضد الطلبة والمعلمين في الفترة (١٩٩٦-٢٠٠٠). وفي إنجلترا، تعرض (٨٥٠٠٠) طالباً للعنف المدرسي خلال الأعوام (٢٠٠٠-٢٠٠٢)، مما أدى ذلك إلى تعريض أهداف المدرسة للخطر، وحدَّ من قدرتها على الاندماج، والتأقلم مع المجتمع المحيط بها (Schonfeld, 2003).

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، 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، 1998) و (Burnet, 1998).

ويرى الهزايمة (٢٠٠٤) أن هناك أسبابا مختلفة لنشوء الأزمات منها ما يتعلق بسوء الفهم، والإدراك، والتقدير، والتصميم، من قبل مديري المدارس ومديراتها، 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 (Olaniran, B., 1998). وفي المقابل أشارت بعض الدراسات الأخرى، إلى أن المديرين الذين يعالجون الأزمات التي تواجههم بطرق علمية، تساهم في استيعابها والحد من آثارها السلبية، والسيطرة عليها (عبد الهادي، وعبد المجيد، ١٩٩٥).

ويحتاج مديرو المدارس إلى منهجية تشخيص للأزمات، من خلال المعرفة والممارسة، والخبرة أهمها: وفرة المعلومات، والبيانات أمام متخذي القرار، إذ 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، التي تعوق بيننا وبين وجود مشروع قومي وحدوي عربي إسلامي؛ هو إحداث ثورة ثقافية جديدة اسمها المنهجية العلمية (Scientific Methodology)، لكونها تعتمد أساسا على العلم، وتنظيم الخدمات، والأداء مؤكداً على مفهوم المنهجية، بأنه العلم المبني على الدليل، مما يجعل من إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية مطلباً ملحاً، للتعامل معها.

أمَّا على الصعيد الفلسطيني، فيرى جبر (٢٠٠٢) أن فلسطين التي عاشت ظروفاً لها خصوصيتها، تأثرت بعوامل سياسية نتيجة الاحتلال الإسرائيلي لأراضيها، وبخاصة بعد حرب حزيران (١٩٦٧)، إذ 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 زالت تمارس كثيراً من الإجراءات التي تعرقل المسيرة التعليمية، مثل: وضع الحواجز على الطرقات الرئيسة للفصل بين المدن الفلسطينية، وإعاقة المعلمين والمعلمات، والاجتياحات المتكررة، والاعتقال للمعلمين والطلبة، مما أدى إلى إيجاد أزمات مستمرة، داخل المؤسسات التعليمية، ولا زالت المدرسة الفلسطينية تعاني من حجم العنف الذي تولّد بفعل الاحتلال (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩) و(وزارة الداخلية، ٢٠٠٨).

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

مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال رؤية الباحثين ومشاهداتهما للأحداث اليومية التي تُمارس في المدارس الثانوية والمشكلات التي تنشأ بين الطلبة أنفسهم، أو بين الطلبة والمعلمين التي تصل إلى أزمات،

ومعايشة الباحثين لآثار الاحتلال الإسرائيلي على التعليم، فان الباحثين يستشعران صعوبات وأزمات حقيقية تمر بها هذه المدارس، وقد شكّل دافعاً لدراسة الأزمات التربوية في فلسطين، وكيفية إدارتها، وعليه، فإن الغرض من هذه الدراسة يتحدد في السؤال الرئيس الآتي:

ما الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟ وما كيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين ؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأزمات التربوية التي تواجهها المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين من وجهات نظر المديرين ؟

٢. ما الطرق المتبعة في إدارة الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين من وجهات نظر المديرين ؟

٣. ما الحلول المقترحة لإدارة الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين من وجهات نظر المديرين ؟

هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة تقصي الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين، وتحديد كيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين ، وتقديم المقترحات المناسبة لإدارتها.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية في أنها تضيف بعداً معرفياً جديداً، بسبب ندرة الدراسات التي أجريت في فلسطين (في حدود علم الباحثين) حول إدارة الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.

ويؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد الجهات الآتي ذكرها:

١. المديرين والمديرات في كيفية إدارة الأزمات، وتُشكل لهم دليل عمل في أثناء الإدارة.

٢. وزارة التربية والتعليم في فلسطين في انتهاج أساليب علمية في إدارة الأزمات التربوية.

٣. مديري المدارس حديثي التعيين، الذين يُتوقع لهم مواجهة العديد من الأزمات، فهذه الدراسة تعد مادة تُثري معرفتهم بالأزمات، وتؤهلهم للاستعداد لإدارتها وطرح الحلول المناسبة، قبل حدوث الأزمة أحياناً.

حدود الدراسة ومحدداتها

تتحدد نتائج هذه الدراسة بما يلي:

١. **حدود بشرية**: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها، في محافظات شمال فلسطين.

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.

مصطلحات الدراسة

الأزمة التربوية: هي موقف مفاجئ وضاغط، ويكون مصحوباً بالتوتر ويخرج عن السيطرة والتحكم، وقلة الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ويهدد المدرسة أو يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، ويتطلب إجراءات سريعة وفورية للحيلولة دون تفاقم ذلك الموقف، والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية (العجمي، ٢٠٠٨).

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

إدارة الأزمات المدرسية: 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، (أبو قحف، ٢٠٠٢).

الدراسات السابقة

أولا: الدراسات العربية

أجرى عبد العال (٢٠٠٩) دراسة هدفت التعرف إلى أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي من مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (٣٨٣) مديراً ومديرة، واستجاب منهم (٢٥٥) مديرا ومديرة بنسبة (٩٢.٧%) من المجتمع الأصلي لعينة الدراسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتين، الاستبانة الأولى

خاصة بأساليب إدارة الأزمات وتكونت من (٣٤) فقرة، والاستبانة الثانية خاصة بمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي وتكونت من (٢٨) فقرة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية موجبه بين أساليب إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي المدرسي، بينما توجد علاقة ارتباطية سلبية بين أسلوب الهروب والتخطيط الاستراتيجي المدرسي. كما أكدت هذه الدراسة على إدراك مديري المدارس لأهمية التنسيق داخل المدرسة وخارجها وذلك للتعاون في مواجهة الأزمات، وتحديد دور كل شخص في المدرسة في إدارة الأزمات.

أجرى 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، والإداريين، 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، والاقتصادية، والإدارية، والنفسية، والتعليمية، والثقافية). وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن أهم الأزمات هي: الضغوط النفسية الناجمة عن الاحتلال مثل القلق، والإحباط، والملل، والحواجز 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.

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

وقام المنصوري (٢٠٠٥) بدراسة عن تطوير السلوك الإداري في المدرسة الحكومية الثانوية بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع السلوك الإداري للقيادات التعليمية في المدارس الثانوية بدولة قطر، والتعرف إلى 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 مواجهتهم للمشكلات المدرسية باستخدام أسلوب إدارة الأزمات. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ضرورة أن تسود 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 القرارات المدرسية وتنفيذها، 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 الاتصال وأساليبه بين العاملين في المدرسة لأهميتها القصوى وارتباطها بنتائج التعلم والتعليم.

وقامت الفرازي (٢٠٠٣) بدراسة هدفت إلى تعرف أنواع الأزمات التي تواجه مديري المدارس الإعدادية والثانوية ومساعديهم بسلطنة عمان، وإلى الإجراءات المستخدمة لإدارة تلك الأزمات من وجهات نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل الأدبيات التربوية المتعلقة بإدارة الأزمات، وإعداد استبانة 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 ومساعديهم بسلطنة عمان، تراوحت بين المتوسطة ودون المتوسطة. إذ 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 إحصائيا عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، في ثلاثة أبعاد من أبعاد الاستبانة: وهي أزمات صحية، وأزمات طبيعية، والإجراءات المستخدمة لإدارة الأزمات المدرسية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في ثلاثة أبعاد من أبعاد الإستبانة وهي أزمات ذات علاقة بالمعلمين والطلاب، وأزمات مرافق، والإجراءات المستخدمة لإدارة الأزمات المدرسية، ولا توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع الأبعاد الخمسة تعزى لمتغير الجنس والمرحلة الدراسية.

وقام الأعرجي (٢٠٠٠) بدراسة هدفت التعرف إلى طرق اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، إذ 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 تأثرها، وغموضها،

وإن من طرائق اتخاذ القرارات في موقف الأزمة ما يلي: طريقة الاعتماد اللارسمية، واللاتحديد مسبق في موقف الأزمة، والتأكيد على المبادرات الذاتية الموقفية كالمنهجية 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 كلَّ هدف عددٌ 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 ضررا في حالة عدم التأكد في موقف الأزمة هو استخدام المنهج المفتوح إلى الغاية باتخاذ قرارات أولية وبتحديد هدف القرار ووسيلته بالتدريج.

كما قام عبد الله (٢٠٠٠) بدراسة هدفت إلى تعرف الأزمات التي يواجهها طلبة المدارس في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المديرين والمرشدين، في خمسة مجالات هي: المجال التربوي، والمجال الاجتماعي، والمجال النفسي، والمجال الصحي، والمجال الطبيعي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨١) مديرا ومديرة، ومرشدا، ومرشدة تم اختيارهم بطريقة عشوائية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٩٩٩/٢٠٠٠، وأظهرت النتائج أن حدوث الأزمات على مجالات الدراسة الخمسة كما يلي: المجال (الاجتماعي) احتل المركز الأول إذ إن الدرجة الكلية للمجال كانت عالية الحدوث وبلغت النسبة المئوية (٥٠.١%)، بينما احتل المجال التربوي المرتبة الثانية، وكانت الدرجة الكلية قليلة الحدوث إذ بلغت النسبة المئوية (٤٩.٦%)، واحتل المجال النفسي والمجال الصحي المرتبة الثالثة، وكانت الدرجة الكلية قليلة الحدوث إذ بلغت النسبة المئوية (٤٧%)، واحتل المجال الطبيعي المرتبة الرابعة، وكانت الدرجة الكلية قليلة الحدوث إذ بلغت النسبة المئوية (٤٢%). وكانت الدرجة الكلية للأزمات التي يواجهها طلبة المدارس في محافظات شمال فلسطين على جميع المجالات قليلة الحدوث، إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة (٤٧.٢%).

ثانيا: الدراسات الأجنبية

أجرى "سميثرز" (Smithers, 2006) دراسة، لفحص أسباب أزمة القيادة المدرسية في بريطانيا، إذ تبين أن (١٢%) من المدارس الثانوية في كل من انجلترا وويلز تبحث سنوياً عن مدير لها، وذلك على الرغم من الأجور العالية التي يتلقاها مدير المدرسة الثانوية، وظل العديد من المدارس الثانوية دون مدير لها لمدة تتراوح بين سنة وسنتين، 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, 2007) 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 في أثناء حدوث الأزمة، إذ يزداد ضغط الأطراف ذات العلاقة بالأزمة على معرفة أحداث الأزمة أولاً بأول. وقد بيّنت الدراسة، كيف أن نجاح أسلوب الاتصال قد زاد من ثقة الرأي العام بقدرات المديرين والمعلمين على إدارة الأزمات، ولقد زوّد 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, 2008) 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 زالت 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.

وأجرى "سيجر" (Seeger, 2000) دراسة هدفت التعرف إلى 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 أُعدت 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.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استخدم الباحثان 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 الطرق 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 الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال فلسطين (نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية، وطوباس، وسلفيت، وقباطية) العاملين في العام الدراسي (٢٠٠٨- ٢٠٠٩)، والبالغ عددهم (٣٨٢) مديرًا ومديرة (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ٢٠٠٨). واقتصرت الدراسة على مجتمع محافظات شمال فلسطين؛ بسبب التجانس البيئي والتقارب الفكري في مواجهة التحديات، وسهولة تنقل الباحثين لهذه المحافظات وتمكن زيارة المدارس فيها، والجدول رقم (١) يوضح توزع مجتمع الدراسة تبعاً لعدد المديرين والمديرات في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

جدول (١): توزع 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 الباحثين في أن لا تقل عينة كل مديرية عن مديرين اثنين أو مديرتين اثنتين، فقد وصلت النسبة إلى (١٣%) من مجتمع الدراسة، وأضحى عدد أفراد العينة (٥٠) مديرا ومديرة. والجدول (٢) يوضح توزع أفراد العينة حسب المديرية والجنس.

جدول (٢): توزع 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
طولكرمC:\WINDOWS\hinhem.scr	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 الباحثان 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. وتدور أسئلة المقابلة حول آراء أو حقائق، أو سلوكات أو معتقدات أو اتجاهات الأشخاص.

وتعد المقابلة من الاستراتيجيات الفعالة في جمع البيانات، واستخدم الباحثان المقابلة الفردية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين ومديراتها، التي أخذت طرقا عديدة:

١. المقابلة المقننة، إذ 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 الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين؟

ب- ما الطرق المتبعة في حل هذه الأزمات من وجهات نظر المديرين ؟

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

تكوّن 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 الحكومية الثانوية في فلسطين وكيفية إدارتها، وأُجريت المقابلات في غرف الإدارة في المدارس الحكومية الثانوية ، ورافق المقابلة تسجيل صوتي لمجرياتها.

وقد صُممت أسئلة المقابلة؛ لتجيب عن العناصر الرئيسة الآتية:

١. الأزمات التربوية التي تمر بها المدرسة الفلسطينية الثانوية، 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.

وتكوّن 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 وجهات نظرهم، في حين اشتمل القسم الرابع على التوصيات والاقتراحات العامة لأفراد العينة لإدارة الأزمات المدرسية.

صدق الأداة

تم 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 في الجامعات الفلسطينية، الذين طلب منهم الحكم على درجة مناسبة فقرات الأسئلة من حيث: صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للهدف الذي صممت لقياسه. وقد قام الباحثان بتعديل فقرات دليل المقابلة بناءً على ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتوصياتهم، وأخرج الأداة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال المقابلات الأولية التي عملها الباحثان مع سبعة مدراء وبعد أسبوعين تم إعادة المقابلة معهم مرة ثانية للتحقق من الثبات.

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 الأزمات المدرسية باستخدام المنحى

الاستقرائي لتحليل البيانات في البحث النوعي (Qualitative Data Analysis, 1994) وترميزها باستخدام أنموذج تيفري لترميز بيانات المقابلة المقننة وتحليلها، 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 فهماً جدياً وعميقاً للظاهرة المدروسة لبناء الأنموذج المفاهيمي الذي يتحدد من خلاله فيما إذا كانت البيانات الموجودة كافية لدعم التفسيرات للأزمات المدرسية الأولية أو المؤقتة.

٢. تحديد أوجه الشبه والاختلاف في الأزمات وإدارتها، ليسهل استقراء فئات الأزمات، وطرق إدارتها، والتوصل إلى الأزمات العامة أو الأزمات الأكثر حدوثاً وتكراراً، والأساليب الأكثر استخداماً في معالجتها وإدارتها.

٣. تكوين فئات الأزمات، وطرق إدارتها، واكتشاف ما هو مهم، وما الذي يمكن تعلمه.

٤. استقراء النتائج المنطقية ذات المعنى، وفحصها بطريقة متكاملة، وتفسيرها، وتحليلها.

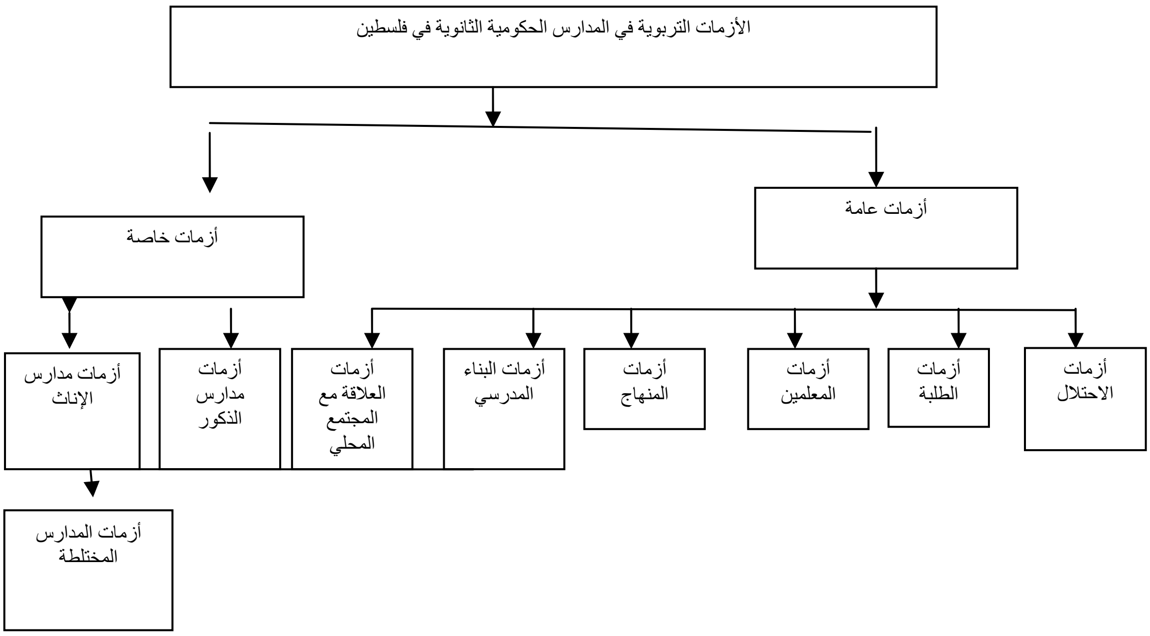
٥. إيجاد الطريقة المناسبة لإيصال التفسيرات للآخرين، ويشمل ذلك مقارنة نتائج الدراسة مع ما ورد في الدراسات السابقة من اتفاق واختلاف.

٦. صياغة التوصيات والاقتراحات، المبنية على نتائج الدراسة.

عرض النتائج

نتائج السؤال الأول: ما الأزمات التربوية التي تواجهها المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن الأزمات التربوية تختلف باختلاف المدرسة ونوعها، كما 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. ويبين المخطط التالي الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كما أشار إليها المديرون.



شكل (٣): الأزمات التربوية التي تواجه المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين

وفيما يلي توضيح لهذه الأزمات:

أولا: الأزمات العامة

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

أ. أزمات الاحتلال

وتعتبر الأزمات التي يسببها الاحتلال، أزمات مزمنة للتعليم الفلسطيني، وتمتد هذه الأزمات وتتعمق 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):

جدول (٣): الانتهاكات الإسرائيلية لقطاع التربية والتعليم حتى نهاية شهر ٣ من العام ٢٠٠٧.

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

وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول أن مديري المدارس الثانوية ومديراتها حدّدوا الأزمات التي يسببها الاحتلال بـأزمات تعليمية مثل إغلاق المدارس وإلقاء قنابل داخل المدرسة و إيقاع إصابات بين الطلبة داخل المدرسة.وجود الجدار العازل واجتياح المدارس أو منطقة مجاورة للمدرسة واستخدامها ثكنة عسكرية.

ب. أزمات تتعلق بالطلبة

وكشفت نتائج الدراسة أن الأزمات المتعلقة بالطلبة تحدّدت في: تمرد الطلبة على القوانين والتعليمات المدرسية، وتسرب الطلبة من المدارس، وتدني التحصيل العلمي لدى بعض الطلبة بحيث أصبح هناك فئتان، هما: فئة ذوي التحصيل المرتفع، وفئة التحصيل المتدني جدا على حساب فئة الوسط. وهناك – أيضاً - أزمة الصراعات الحزبية بين الطلبة وأحيانا بين الطلبة والمعلمين.

ج. أزمات تتعلق بالمعلمين

وأظهرت النتائج - أيضا - أن الأزمات المتعلقة بالمعلمين تمثلت في: تدني كفاءة المعلم، وتدني رواتبهم، وعدم وجود حوافز لهم، ونقص في عدد المعلمين وخاصة في بداية العام الدراسي.

د. أزمات تتعلق بالمنهاج

أظهرت النتائج – أيضاً - أن الأزمات التي تتعلق بالمنهاج تمثلت في كبر حجم المنهاج وصعوبته على المعلم وفي الوقت نفسه صعوبة إنهائه في الوقت المناسب. وصعوبة المنهاج قياسا بقدرات الطلبة.

هـ. أزمات تتعلق بالبناء المدرسي

بينت النتائج - أيضا - أن الأزمات المدرسية المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية تمحورت في اكتظاظ الصفوف وعدم تشعيبها بسبب قلة الغرف الصفية، ونقص المرافق المدرسية مثل المكتبة والملاعب والمختبرات ووجود الأبنية المدرسية المستأجرة.

و. أزمات العلاقة مع المجتمع المحلي

أظهرت النتائج – أيضاً - أن الأزمات التي تنشأ عن علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور، تمثلت في الحالات الآتية: عدم تواصل أولياء الأمور مع المدرسة، عدم استجابة أولياء الأمور لدعوة المدرسة لحل المشكلات، وعدم قدرة الآباء على معرفة مشاكل أبنائهم والمساهمة في حلها، واعتبار المعلم مخطئاً من وجهات نظر أولياء الأمور في حالة وجود مشكلة بين المعلم والطالب مما يجعل ولي الأمر يدخل للمدرسة غاضباً وبشكل استفزازي من أجل الاعتداء على المعلم.

ثانيا: أزمات خاصة

وهي الأزمات التي تقتصر على فئة معينة من المدارس الحكومية 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 الحكومية الثانوية انفردت بخصائص مميزة، وقد تمحورت هذه الأزمات في اختلاف الفكر السياسي والذي يؤدي إلى التكتلات الحزبية والفئوية، والتدخين والعنف بين الطلبة.

ب. أزمات خاصة بمدارس الإناث

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن الأزمات التي رُصدت في مدارس الإناث الثانوية، تحددت في مشاكسة الطلاب للطالبات، وأزمة سلوك الطالبات كاستخدام الهواتف المحمولة وإرسال رسائل غير لائقة.

ج. أزمات خاصة بالمدارس المختلطة

كشفت نتائج الدراسة عن وجود نوع جديد من الأزمات تنشأ عن الاختلاط في المدرسة، إذ تحددت هذه الأزمات في وجود علاقات غرامية بين الطلاب والطالبات، ووجود تحرشات بين الجنسين وأثرها على العائلات والمجتمع.

نتائج السؤال الثاني: ما الطرق المتبعة في إدارة هذه الأزمات من وجهات 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. إذ تمثلت إدارة الأزمات بالاهتمام البالغ لدى المسؤولين، بدورها عقبة كؤود في وجه المدارس بشكل عام، والمدارس الثانوية بشكل خاص، والعمل على تطوير الأساليب الإدارية لمعالجتها والاستعداد الدائم لمواجهتها، وقد تعددت الأساليب الإدارية في إدارة الازمات العامة والخاصة:

مثل الاتصال بالمجتمع المحلي، وإبلاغ مديرية التربية والتعليم بالأزمة التي تقع في المدرسة وإعلامها بما حصل، وتواصل المدير مع أولياء الأمور، وتفعيل دور المرشد التربوي. كما يتم إدارة الأزمة الناشئة عن وجود الجدار العازل، الذي يفصل بين المدرسة والطلبة وذلك بتأمين خط سير (باص) من القرية إلى المدرسة وذلك حسب الأصول، وتوزيع الطلبة على عدد من المدارس القريبة.

كما تنوعت إدارة الأزمات التي تتعلق بالطلبة بالطريقة التي تضمن التوازن النفسي والاجتماعي والتحصيلي والانضباطي لدى الطلبة من خلال تشخيص المشكلة، وتحديد أسباب الضعف واقتراح طرق علاجية وتحديد المدة الزمنية للخطة العلاجية.

أما بالنسبة لإدارة أزمة تمرد الطلبة على القوانين والتعليمات المدرسية، فكشفت الدراسة أن الإدارات المدرسية عاجزة أمام هذه الأزمة لعدم النص الصريح في القوانين بإعطاء الصلاحية للإدارة المدرسية باتخاذ القرارات الفاعلة والمناسبة. كما كشفت الدراسة أن المدارس اتخذت أساليب لمعالجة أزمة التحصيل المتراكم عند الطلبة من خلال وضع خطة علاجية من خلال اختبارات تشخيصية لبعض المواد وإعطاء حصص إضافية، وتعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لاتخاذ إجراءات علاجية، والعمل على التغلب على ضعف التحصيل.

ولقد كشفت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات قد عالجوا إدارة أزمة تدني كفاءة المعلمين وبخاصة الجدد منهم وذلك من خلال الزيارات الإشرافية من قبل المدير كمشرف مقيم، والزيارات التبادلية بين المعلمين.

وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين استخدموا في إدارة أزمة كبر حجم المنهاج وصعوبته على المعلم وإنهاؤه في الوقت المناسب؛ بتوفير الوسائل المناسبة للمعلم، وعمل دورات له وحث المعلم للانتفاع من هذه الدورات. وعقد اجتماعات دورية مع المعلمين والطلب منهم أن يكتبوا توصيات.

كما تم استخدام الدعوات للأهالي من أجل بناء جسور ثقة بين المدرسة والمجتمع المحلي للمشاركة في الأنشطة اللاصفية.

نتائج السؤال الثالث: ما الحلول المقترحة لإدارة هذه الأزمات من وجهات 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.

فمن الحلول المقترحة لإدارة الأزمات المتعلقة بالاحتلال

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

ومن الحلول التي اقترحها مديرو المدارس لإدارة الأزمات المتعلقة بالطلبة

- تحسين نوعية المقبولين لدراسة مهنة التعليم من خلال العلامات العالية والتخصصات.
- منح الوزارة الطلاب المتفوقين في نتائج التوجيهي بعثات للدراسة على حساب الوزارة والخدمة فيها لمدة عشر سنوات.
- قرار الإنذار للطالب المشاكس لا يكفي، ولا يكترث به الطالب لذا يجب اتخاذ قرارات أشد صرامة.
- وضع ألواح فلين في الممرات لتعليق اللوحات الجدارية عليها من أجل تفعيل اللجان المدرسية (الثقافية، الاجتماعية، الرياضية....).

كذلك تم اقتراح حلول لإدارة الأزمات المتعلقة بالمعلمين ومنها:

- تعديل القوانين التي تمس بالمعلم مثل: الأذى أو التهديد أو الضرب واقتراح عقوبة الجاني عقوبة جنائية أو مالية لإعادة هيبة ومكانة المعلم في المدرسة والمجتمع.
- تعزيز مكانة المعلم الجيد من خلال العلاوات والترقيات والمكافآت.
- توفير حياة كريمة للمعلم من خلال رفع الرواتب وربطها بغلاء المعيشة.
- عمل محفزات للمعلمين حتى تغري أفضل الخريجين بمهنة التعليم ومن هذه المحفزات إيجاد مقاعد دراسية مجانية لأبناء المعلمين في مؤسسات التعليم العالي.
- تخفيف أعباء الأنشطة في المدرسة، والاهتمام بالتعليم، والأداء، والتحضير، والعمل البحثي (أبحاث).

- اعتماد معايير مؤسسية واضحة كي يحصل كل معلم على استحقاقاته، وهذا من شأنه أن يوصل المعلم إلى الإبداع.
- 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.

أما الحلول التي تم اقتراحها لإدارة الأزمات المتعلقة بالمنهاج فهي

- رسم سياسة تربوية قائمة على التعاون بين الجامعات ووزارة التربية والتعليم العالي بإقرار المناهج والمواد، والتخصصات العلمية التي تفي بحاجة المجتمع أولا، فالجامعة أداة تنفيذية لتوجيهات وقرارات وزارة التربية والتعليم العالي؛ لتحقيق مخرجات تعليمية أفضل.
- تقليص حجم المنهاج.
- عقد دورات متتابعة لتدريس المنهاج الجديد.
- تركيز الدورات على أساليب التدريس أكثر من المعلومة.

أما 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.

ومن 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.

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الأزمات التربوية التي تواجهها المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين ؟

لقد أظهرت نتائج 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.

ويفسر الباحثان ملاءمة هذا التصنيف للأزمات على المدرسة الحكومية الثانوية الفلسطينية إلى أنماط الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية في فلسطين، التي تتشابك 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 ومسرحاً لكل التفاعلات الإنسانية.

ولا يمكن نسيان الدور الذي تسبب الاحتلال به في صنع الأزمات، ونشرها في كافة المناطق في فلسطين. فيكاد لا 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 هواية الأطفال لعبة الحرب، ولم يعد بالإمكان ضبط الأمور كما كانت قديماً.

ولا يمكن تجاهل خصائص الطلبة في المرحلة الثانوية، وتمتعهم بالصفات البدنية والطاقة الهائلة من الحركة، وبدء التوجه نحو الاعتماد على النفس، والاستقلالية، وعدم قبول نصائح الآخرين مثل الوالدين والمعلمين باعتبارها أوامر وتعليمات لابد من اتباعها.

إن أزمات المدرسة الحكومية الثانوية في فلسطين، قد جمعت بين الخصوصية الفلسطينية والأزمات المشتركة في المدارس الثانوية عامة، التي أمكن تصنيفها في مجالات عدة. وتشترك المدرسة الفلسطينية الثانوية 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 جميع دول العالم.

وقد تشابهت نتائج هذه الدراسة في الأزمات التي تواجهها المدرسة الفلسطينية الثانوية مع دراسة العسيلي وعبد الله (٢٠٠٥) أن الاحتلال هو السبب الأكبر في حدوث الأزمات التعليمية في فلسطين، وفي تفاقمها، كما تشابهت نتائج هذه الدراسة 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، إذ لم يرد ذكر لوجود أزمات صحية في المدرسة الفلسطينية الثانوية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة سيجر (Seeger, 2000) في أزمة انتشار المسلحين وحدوث حالات قتل للطلبة داخل المدرسة، وهذا ما حدث فعلاً في ظل الانفلات الأمني الذي انتشر في الشارع الفلسطيني، ورافقها ظاهرة حمل الطلبة الأسلحة حتى داخل المدرسة، بالإضافة إلى مساهمة الاحتلال في توسيع انتشار الظاهرة، وغياب السلطة المانعة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة -أيضاً- مع ما أتت به دراسة سميثرز (Smithers, 2006) 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 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, 2008) 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.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة عن نتائج الدراسات السابقة، في الأزمات الاحتلالية وما تفرع عنها من أزمات مثل أزمة جدار الفصل العنصري، وما يسببه من مشاكل يومية، خاصة لتلك المدارس التي عزلها الجدار عن محيطها الفلسطيني وتواصلها الجغرافي.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة، في نتائج أزمة المعلمين، وتدني كفاءتهم خاصة الجدد والبديلين.

وقد تميزت نتائج هذه الدراسة، باختلافها في أزمة المدارس المختلطة، التي أنتجت أزمات جديدة، تتعلق بالعلاقة بين الجنسين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما الطرق المتبعة في إدارة هذه الأزمات من وجهات نظر المديرين؟

اتضح من نتائج هذه الدراسة، اتباع مديري المدارس الثانوية طرقاً مختلفة لإدارة كل أزمة، وتكييفهم بيئة الأزمة وفق ما تستدعيه الظروف المحيطة بالمدرسة، لدرجة أن إدارة مدير مدرسة لأزمة ما، قد تختلف عن إدارتها مرة أخرى في ظروف أخرى، ولقد أدار مديرو المدارس الأزمات التي مرت بها مدارسهم في أجواء ضبابية، ساد فيها العنف، وغابت القوانين، وتمردت الأجيال، وانتشر بطش الاحتلال.

وقد انتهج مديرو المدارس ومديراتها أساليب وطرقاً في إدارة الأزمة، تعتمد كلياً على شخصية المدير، وحكمته، وذكائه، وتصرفه في ميدان الأزمة بلباقة، الأمر الذي نجح في كثير من الأحيان في تخفيف وتيرة الأزمة أو منعها أو عدم انتشارها في محيط أكبر من محيط المدرسة.

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

إن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الأزمة، بما فيها منهجية البحث العلمي، لم تظهر واضحة وكافية ضمن استراتيجيات إدارة الأزمة، 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 على إدارة الأزمة التي ظهرت بشكل كبير في الأزمات التي يصنعها الاحتلال، وذلك لأن المسببات خارجة عن نطاق إرادة مدير المدرسة أو مديرتها.

ويُضاف إلى ذلك تغلب إدارة الأزمة بشكل فردي عن الإدارة الجماعية، وظهر ذلك جلياً من خلال اقتصار إدارة الأزمة على مدير المدرسة في أغلب الأحيان، وعدم تشكيل فرق عمل لإدارة الأزمة، وتُوزع الأدوار فيما بينهم.

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 الأزمات، وأن المدارس المصرية لا تزال تفتقر إلى إدارة جدية للأزمات.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة سيجر (Seeger, 2000)، في عدم وجود خطط جاهزة لإدارة الأزمة ومواجهتها، يقوم بإعدادها فريق من المدرسة، والتدرب على هذه الخطط وتنفيذها وهمياً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما الحلول المقترحة لإدارة هذه الأزمات من وجهات نظر المديرين ؟

اقترح مديرو المدارس الثانوية ومديراتها، عشرات المقترحات التي من شأنها تحسين إدارتهم للأزمات 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 وتدريسها 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 يجريها 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 تكن جميعها، التي تحدد العمليات المدرسية.

إن الاقتراحات التي عرضها مديرو المدارس تتشابه إلى حد كبير مع ما اقترحته الدراسات السابقة، فقد تشابهت مع ما أتى به المنصوري (٢٠٠٥) في ضرورة العمل بروح الفريق، والعمل الجماعي في أثناء إدارة الأزمة.

كما تتفق اقتراحات مديري المدارس ومديراتها مع دراسة "جينتلوشي" (Gentilucci, 2007) في ضرورة بناء قنوات اتصال فعالة في أثناء إدارة الأزمة، وكسب ثقة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.

وتختلف اقتراحات مديري المدارس ومديراتها عن دراسة عبد الله (٢٠٠٠) 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 زالت النظرة قاصرة عن دوره، وأن عمله يتداخل مع عمل المدير وعمل المعلمين، إذ يُنظر 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، إذ يرتكز عليه العبء الأكبر في تخفيف القلق أو الصدمة التي يُصاب بها الطلبة في 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 الباحثين يوصيان بما يأتي:

- أن يتم العمل على تأكيد الوعي الخاص بالأزمات وخاصياتها ، إذ إن إدراك مفاهيم الأزمة ومراحلها وخصائصها ومكوناتها، تنعكس إيجابياً على القدرة التفاعلية مع مؤشراتها ومظاهرها ومراحل معالجتها، وتنمية الرغبة في التعلم، وتوظيف التجارب السابقة في التعامل معها.

- تضمين المناهج الدراسية مقررات تتعلق بالجاهزية والاستعداد لإدارة الأزمات.
- تدعيم تفويض الصلاحيات لمديري المدارس.
- اعتماد الخطة السنوية والفريق الخاص بإدارة الأزمات، وديمومة التقييم والمتابعة.
- 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 المديريات، وفريق إدارة الأزمات على مستوى المدارس.
- تحييد المدرسة الفلسطينية عن كافة أشكال الصراعات السياسية أو الاختلافات الحزبية، والعائلية، العشائرية، لما لها من آثار سلبية مدمرة على مسيرة التعليم والمجتمع الفلسطيني.
- إدراج وحدة دراسية ضمن المقررات المدرسية، يُوضح فيها للطلبة كيفية التصرف وقت الأزمات، خاصة أن المدارس والطلبة معرضون للأزمات في كل لحظة، بفعل الاحتلال وسياسته الغاشمة.
- ضرورة اعتماد وزارة التربية والتعليم برنامج تدريبي طويل الأمد لمديري المدارس ومديراتها، بحيث يتضمن هذا البرنامج، مفهوم الأزمة، وأساليب التعامل معها، وإدارتها، بطريقة تتلاءم مع واقع المدرسة الفلسطينية ومعطياتها.
- ضرورة إشراك قطاعات واسعة من المجتمع المحلي والمنظمات العامة والخاصة، وأصحاب الخبرات في التخطيط لإدارة الأزمات، خاصة أولياء الأمور، لما لهم من أهمية بالغة في أثناء الأزمة، إذ إن الظروف المحيطة بالمدرسة الفلسطينية، تتطلب تعاوناً مكثفاً بين المدرسة ومحيطها المحلي.
- تدريب طواقم مدرسية، من خلال التمارين الوهمية للعاملين والطلبة، والعمل على خلق ثقافة الالتزام، والوعي، والتفاعل، والتواصل مع الأطراف ذات العلاقة من المجتمع المحلي، أو هيئات رسمية أو غير رسمية.
- وجود فريق للأزمة وإدارتها، يساعد كثيراً في توزع المهام والمسؤوليات أكثر من ارتباطها بشخص واحد هو مدير المدرسة.
- تزويد المدارس، بخطط للطوارئ، تستخدمها المدرسة في حالة حدوث طارئ أو حدث فجائي، على أن تتضمن هذه الخطط آليات التنفيذ وكيفية تطبيقها.
- 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 العربية والأجنبية

- أبو قحف، عبد السلام. (٢٠٠٢). الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. ط١. دار الجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية. مصر.
- الأعرجي، عاصم محمد. (٢٠٠٠). "سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات". الإدارة العامة. ٣٥(٣). ٣٠٣–٣١٨.
- أمة في خطر. (١٩٨٤). تقرير مقدم من اللجنة الوطنية لاصلاح التعليم في الولايات المتحدة الامريكية. ترجمة يوسف عبد المعطي. مكتب التربية العربي لدولة الخليج. الرياض. ١٠-١٢.
- التميمي، حسين. (١٩٩٨). أساسيات إدارة الخطر. دار العلم. دبي. الإمارات العربية المتحدة.
- التميمي، فواز. والخطيب، أحمد. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة. عالم الكتب الحديث. إربد. الأردن.
- جاد الله، محمود. (٢٠٠٨). إدارة الأزمات. دار أسامة. عمان. الأردن.
- جبر، معين حسن. (٢٠٠٢). "نموذج مقترح لتمويل التعليم العالي في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- عبدالعال، رائد فؤاد. (٢٠٠٩). "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- عبدالله، تيسير. والعسيلي، رجاء. (٢٠٠٥). "قلق الأزمات التي يعاني منها طلبة جامعة القدس المفتوحه اثناء انتفاضة الأقصى". مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والابحاث. (٥).
- عبد الله، ربيع شفيق. (٢٠٠٠). "الأزمات التي يواجهها طلبة المدارس في محافظات شمال فلسطين من وجه نظر المدراء والمرشدين". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- عبد الهادي، محمد. وصالح، عبد المجيد. (١٩٩٥)."المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات". المجلة العربية للمعلومات. ١٦(٢). ٥–٢٩.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.عمان. الأردن.

- الفرازي، محفوظة. (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. مكتبة مدبولي. القاهرة. مصر.
- 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. القاهرة. مصر.
- كامل، رمضان جمال. (٢٠٠٤). التفاوض وإدارة الأزمات. دار الأمين. القاهرة. مصر.
- المنصوري، سلطان. (٢٠٠٥). "تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات". رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس. القاهرة. مصر.
- الهزايمة، وصفي. (٢٠٠٤). القيادة وإدارة الأزمات التربوية. عالم الكتب الحديث. اربد. الأردن.
- وزارة الداخلية. (٢٠٠٨). التقرير الشهري. وزارة الداخلية. رام الله. فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٣). الانتهاكات الإسرائيلية للتعليم الفلسطيني. 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. (١٨)٢.
- Burnet, J. (1998). Strategic Approach to Managing Crises. Public Relation Review. 24 (4). 476 – 488 .
- Gentilucci, J. (2007). "Managing communication during a school crisis: A case study". Journal of School Public Relations.
- Schonfeld, M. (2003). "School Crisis Response Initiative". OVC Bulletin. U.S Department of Justice.

- Seeger, R. (2000). Michigan schools preparation for crises. Public Relation Department. Wayne University.
- Smithers, R. (2006). "Head teacher Vacancies Expose School Crisis". Journal of Applied Communication Research. 35(4). 418-441.
- Strauss, V. (2008). "Crisis for Boys in School". School Psychology Review. (36)3. 501-508.
- Olaniran, B. & Williams, D. (1998). Crisis communication in Public arenas. Public Relations Review.
- U.S Department of Education. (2003). Responding To School Walkout Demonstrations. Lessons Learned From School Crises and Emergencies. U.S Department of Education.