الفصل الرابع
الاتجاهات والخبرات العالمية المعاصرة
فى مجال إدارة الأزمات المدرسية

تمهيد

أولاً: بعض الاتجاهات الحديثة لإدارة الأزمات المدرسية .

الأساليب الحديثة فى إدارة الأزمات المدرسية .

أ- المحاكاة

ب-نظام الإنذار المبكر

ج- بحوث العمليات

د- النظم الخبيرة

ه- أسلوب الاحتمالات

و- نماذج التنبؤ

ثانياً: بعض الخبرات العالمية فى إدارة الأزمات المدرسية .

١- إدارة الأزمات المدرسية فى الولايات المتحدة الأمريكية.

٢- إدارة الأزمات المدرسية فى انجلترا.

٣- إدارة الأزمات المدرسية فى اليابان .

٤- تحليل مقارن لإدارة الأزمات المدرسية فى دول المقارنة .

بعض الاتجاهات والخبرات العالمية المعاصرة
فى مجال إدارة الأزمات المدرسية

تمهيد:

تزايدت فى الآونة الأخيرة محاولات الدول المتقدمة والنامية لتحقيق الجودة فى التعليم ، سعيا منها لمواكبة التغيرات والتطورات المتزايدة ، التى يشهدها العالم فى عصر المعلومات والمعرفة، والتى نجم عنها بعض التحديات والأزمات التعليمية والمدرسية ، التى ربما قد تعوق المؤسسات التعليمية عن تحقيق أهدافها ، وقد صاحب ذلك استعانة القائمين على إدارة مثل هذه المؤسسات ببعض المفاهيم والمداخل الإدارية المعاصرة فى مجال الإدارة التعليمية والمدرسية ، بهدف تطوير مستوى أدائها، ومواجهة المواقف المتجددة التى قد تحمل فى طياتها مخاطر كثيرة ، تؤدى إلى أزمات ذات أبعاد مختلفة تهدد الكيان التنظيمى للمؤسسات التعليمية – ومنها المدرسة الثانوية ، وتأتى إدارة الأزمات على رأس هذه المداخل ، لما لها من دور فاعل – بما تتضمنه من أساليب وطرق حديثة – فى احتواء المواقف الأزموية والتحديات التى قد تواجه المدرسة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة .

ومن هنا تأتى أهمية هذا الفصل الذى يتناول بشىء من التفصيل بعض الاتجاهات والخبرات العالمية المعاصرة لإدارة الأزمات المدرسية من حيث عرض خبرات بعض الدول المتقدمة فى إدارة الأزمات والأساليب والمداخل والطرق الفعالة للتعامل مع الأزمات المدرسية ومتطلبات إدارة الأزمات الفعالة على النحو الآتى:

أولاً: بعض الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأزمات المدرسية :

تتعدد الأزمات التى تواجه المؤسسات التعليمية فى دول العالم المختلفة – والمتقدمة والنامية على السواء– نظرا لاختلاف طبيعة المجتمع فيها ، والإمكانيات والموارد فيها ، ومن ثم فإن طرق التعامل مع مثل هذه الأزمات تختلف من دولة إلى أخرى ، وينتج عن ذلك أن تصبح النظم التعليمية قادرة على وضع توقعات للأزمات ، والإعداد لمواجهتها بأكثر قدرة على تجاوزها ، بالإضافة لذلك تختلف أساليب إدارتها للأزمات عن غيرها من الدول.

ويمكن تناول الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأزمات المدرسية على النحو التالى:

١– الأساليب الحديثة فى إدارة الأزمات المدرسية :

توجد مجموعة من الأساليب الفعالة التى يمكن استخدامها فى إدارة الأزمات المدرسية ومنها:

أ– المحاكاة: تعرف المحاكاة بأنها محاولة وضع شبيه للواقع الفعلى دون المساس به كإجراء محاكاة للتجارب والاقتراحات على الورق دون إحداث أى تغيير فى النظام موضع البحث ، وتستهدف المحاكاة وصف خصائص النظام القائم فى ظل ظروف متنوعة ، وعلى نطاق واسع ، وشرح خصائص نظم جديدة مقترحة ، والقدرة على بحث البدائل والتمييز بينها ،القدرة

على التخطيط الفعال[١].

وتكمن أهمية المحاكاة فى دورها الفاعل فى بناء نماذج للعمليات تتصف بالاستمرارية، وتشمل جميع المتغيرات الرئيسية المؤثرة فى حل المشكلات ،وتستند على دراسة التفاعلات بين النظم الفرعية التى يتكون منها النظام الكلى ، ودراسة أثر متغير جديد على متغيرات النظام وتدريب العاملين الجدد على الوضع الجديد[٢] .

وتوجد أنواع جديدة من المحاكاة يمكن الاستفادة منها فى المدارس ومنها:

المحاكاة التجريبية: ويعتمد هذا النوع على الطريقة التقليدية فى التجريب العلمى لضبط ومعالجة المتغيرات لاختبار الفرضيات ، وتستخدم دائما فى الاختيارات النفسية ، وفيها يتم تحديد طبيعة وتوقيت الأحداث التى يتم محاكاتها من خلال الباحث ، وتبنى علاقات السبب والنتيجة بشكل أفضل فى عملية المحاكاة ، حيث يمكن ممارسة نوع من الضغط والرقابة عليها[٣].

المحاكاة الحرة: وتكون فيها دورة الأنشطة محكومة بشكل جزئى بردود أفعال المشاركين تجاه المتغيرات المتعددة عند تفاعلها معها .

المحاكاة التقويمية: وتستخدم عادة فى التدريب الإدارى بهدف توضيح استجابات الفرد أو المجموعة أو المؤسسة تجاه المشكلات الواقعية التى يتم محاكاتها.

المحاكاة التعليمية: وتعد عاملاً رئيسياً فى عملية تعليم وتعلم الأفراد والجماعات ، وتؤدى إلى تفسير السلوك والمواقف المصاحبة لعملية التعلم ، وتستخدم هذه المحاكاة أساليب نموذجية تتضمن لعب الدور، وبعض التمارين الجماعية ، ويرتبط هذا النوع بالمحاكاة التقويمية[٤].

المحاكاة بالكمبيوتر: وهى إيجاد صورة طبق الأصل من نظام أو نشاط دون محاولة الحصول على النظام الحقيقى نفسه ، ومعنى ذلك أنها تهدف إلى بناء أو وضع شبيه للواقع الفعلى دون المساس به، بهدف دراسة سلوكه وتفهمه ، والتنبؤ بسلوكه فى المستقبل من خلال مجموعة من البدائل التى تساعد فى تحسين الواقع الفعلى[٥].

وتعتمد محاكاة الأزمة على استخدام السيناريوهات فى عمل نماذج للمواقف التى يراد محاكاتها فى مواقع العمل بطريقة طبيعية على مستوى المدرسة ، وتركز محاكاة الأزمة على تفسير البيانات، وتوفير المواد اللازمة لمحاكاة مثل هذا الموقف، وتتم عملية محاكاة الأزمة وفق مجموعة من الخطوات

---

[١] **عبد العزيز، صفاء (٢٠٠٤)** : فعالية استخدام المحاكاة فى مواجهة الأزمات المدرسية ، مرجع سابق، ص ٢١٦.

[2] - Prensky, M,: Simulations; Are They Games, Dames, Digital- Based Learning, Mcgraw Hill,London,2001,p.312,

[٣] **طه ن حمدى(١٩٩٦)** : مقدمة فى بحوث العمليات , ترجمة:أحمد حسين ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ص ٢١٣.

[٤] **آلن شوفيلد (١٩٩٩)**:المحاكاة فى التدريب الإدارى، **ترجمة:** محمد حربى ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ،ص٢٣١ .

(٥) **إسماعيل، يحيى(٢٠٠٨)** : المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفاعلية العمليات الإدارية بالمدرسة الثانوية " برنامج تدريبى"،رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ,جامعة طنطا ، ص٩١.

وهى[1].

- **اختيار السيناريو:** حيث يعتبر اختيار موقف الأزمة ، والموقف الخطوة الأولى فى المحاكاة، وينبغى أن يكون السيناريو مترابطاً بدرجة كافية ، لكى يجعل كل فرد فى الفريق فعالاً.

- **وضع خطة للتدريب :** حيث يجب تحديد وقت التدريب مقدما ، والإعلان عنه للجميع بحيث لا يأتى فجأة ، وكذلك إتاحة الفرصة للأفراد العاملين لممارسة ما يتعلمونه ، وفى النهاية يتم عمل تغذية راجعة .

- **الاستعانة بمراقبين للتدريب:** حيث يقومون بنقل انطباعات الأفراد عن التدريب وكيفية استجاباتهم له، ويخضع عملهم وفقا لمسئوليات كل فرد فى فريق الأزمات ، كما يقع على عاتقهم مسئولية تقديم اقتراحات أثناء عملية التدريب يتم تدوينها فى سجل التدريب .

- **توفير بدائل لأعضاء فريق الأزمات:** فربما يكون من الضرورى وجود بديل ليقوم بالمهام التى تخص المشاركين فى فريق الأزمات وخاصة عندما يحدث التدريب فجأة .

- **جعل المحاكاة حقيقية:** وفى هذه المرحلة تتسم المحاكاة بالدقة ، ويتم عمل نموذج للواقع الفعلى من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات ، وتحتاج هذه المرحلة إلى التوجيه المستمر للأفراد أثناء المحاكاة .

- **التغذية الراجعة:** ويتم فى هذه المرحلة تقديم التغذية الراجعة وفقاً للتقرير الذى تم كتابته، ويساعد ذلك فى تقييم الأداء لدى الأفراد المشاركين .

ب- نظام الإنذار المبكر: يعتمد هذا الأسلوب على بعض التصرفات التى يتم اتخاذها للحد من أسباب الأزمة وتقليل مخاطرها ويتضمن ذلك استشعار الإنذار المبكر الذى ينبىء بقرب وقوع الأزمة ، وقد يستقبل مديرو المدارس عديد من الإشارات فى نفس الوقت ، وربما يتسبب ذلك فى حدوث مشكلة، ويكون من الصعب عليهم التعرف على إشارات الإنذار المبكر الحقيقية ، وبالتالى يصعب عليهم التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة [2].

ويتطلب ذلك وضع نظام محدد المعالم لاكتشاف إشارات الإنذار المبكربحيث يساعد على التنبؤ المبكر بها ، ومن ثم يبدأ فى اتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية السريعة ، لمنع حدوث الأزمات، أو الحد منها قبل وقوعها وانتشارها فى مختلف وحدات المدرسة ، ويحتاج هذا النظام إلى مشاركة أفراد ذوى مهارات وكفايات عالية سواء من داخل المجال التعليمى أم من مؤسسات المجتمع المدنى ، كما يتطلب إنشاء وحدة لنظم المعلومات تكون مهمتها استشعار المستقبل، ويستند هذا النظام إلى عمل سجلات للأزمات التى واجهت المدرسة وكيف تم التعامل معها، ووضع سيناريوهات لإدارة الأزمة.

---

[1] **عبد العزيز، صفاء (٢٠٠٤):** فعالية استخدام المحاكاة فى مواجهة الأزمات المدرسية ، مرجع سابق، ص (٢٣٩-٢٤٠) .

[2] **Cox, K. & et al (2008):** Crisis Management and Prevention Information for Georgia Public School, Georgia Department of Education, Georgia, p.21.

وتحديد آليات مواجهتها فى المستقبل[١].

ج- بحوث العمليات : يرتكز هذا الأسلوب على نظرية بحوث العمليات الإدارية (نظرية إستراتيجية الإدارة) ، وتعتمد بحوث العمليات على استخدام النماذج الرياضية فى الإدارة ، حيث يتم تحويل موارد ومدخلات المدرسة إلى خدمات ونواتج كمية وكيفية ، وتقوم بحوث العمليات على فكرة مفادها أن ما يستخدم فى مجال المؤسسات الاقتصادية من إجراءات رياضية تبدأ بصياغة المشكلة فى صورة معادلة رياضية ، وبناء نموذج ثم اشتقاق حل ما ، فاختيار النموذج وتقويم الحل المقترح وضبطه ومراقبته وتنفيذه ، كل هذه الإجراءات يمكن استخدامها فى مجال المؤسسات التعليمية ، بهدف تحقيق أعلى معدل من الكفاءة والفعالية فى استخدام الموارد المتاحة [٢].

وتعتبر بحوث العمليات من أكبر الوسائل المساعدة التى تخدم المدير فى البحث عن البدائل المناسبة، ، وتقييمها والمقارنة بين نتائج كل بديل ، حتى يكون القرار عليها موفقاً وتتطلب بحوث العمليات أن يقوم متخذ القرار بتحويل المشكلة إلى نموذجاً إما رياضياً أو تخطيطياً،حتى يستطيع اختيار البديل المناسب ، وتتضمن بحوث العمليات بعض الأساليب التى يمكن استخدامها فى **إدارة الأزمات ومنها:**

- **المباريات الإدارية:** وتهدف إلى معالجة مجموعة من المشكلات الإستراتيجية من خلال تحليلها رياضياً ، وتنمية الإبداع المهارى ، والقدرة التحليلية لدى أعضاء الإدارة المدرسية بهدف ترشيد عملية اتخاذ القرارات لديهم أثناء الأزمات ، على أساس أن هناك إمكانات وآليات معروفة لقياس وتحديد أبعاد اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة ومشاكلها المتعددة كمياً [٣]

- **أسلوب بيرت:** ويعنى تقييم ومراجعة البرامج، ويمثل إحدى التطورات فى التكنولوجيا،التى ظهرت فى علم الادارة ، وقد ظهر هذا الأسلوب فى بداية الأمر ضمن بحوث العمليات التى بدأ استخدامها فى منتصف القرن العشرين ، وتميز كتقنية جديدة فى البحث ، مستقلا بذاته ، وانتقل بعد ذلك إلى مجال العلوم الاجتماعية ومنها التربية، ويستند على نظام يمكن أن يجعل الفرد الإدارى مبدعاً فى مهارات التخطيط والضبط واتخاذ القرارات، ويسهم فى تنمية الابداع الإدارى لدى أعضاء الجهاز الادارى للمدرسة[٤].

ويستند أسلوب بيرت فى إدارة الأزمات المدرسية على مجموعة من الخطوات وهى مرحلة التخطيط للتعامل مع الأزمات ، ومرحلة تحليل الموقف الأزموى ، ومرحلة التعامل والمواجهة[٥] .

---

(1) **McNeil, W. &Topping, K.(2007):**Crisis management in schools: evidence- based Prevention, Journal of Educational Enquiry, Vol.7, No. 1,p.72

(٢) **البستان, أحمد وآخرون(٢٠٠٣):** الإدارة والإشراف التربوى- النظرية- البحث- الممارسة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ص ٢١٧ .

(٣) **عبد المعطى , يوسف(٢٠٠٥):** الإدارة التربوية – مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربى, القاهرة ، ص ٤٨٣.

(٤) **حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٥)** : اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية الفعالة: دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص٢٥٧ .

(٥) **جماعة، عبد الله(٢٠٠٣):** وظائف المنظمة- مبادىء وفنون : مؤسسة ناس للطباعة والنشر ، القاهرة ، ص٢٢١.

– **شجرة القرارات:** تعد شجرة القرارات أحد الأساليب الكمية التى تساعد إدارة المدرسة فى التوصل إلى البديل الذى يحقق الاحتمال المطلوب ، أو القرار المناسب لحل الأزمة التى تواجهها المدرسة[١].

– **البرمجة الخطية** وهو أسلوب يساعد مدير المدرسة على الاستخدام للبرنامج الخاص بأوجه نشاط المدرسة فى وجود موارد محدودة متاحة لمدير المدرسة ، وذلك خلال وقت محدد ، ويهدف إلى تحليل البدائل المختلفة لاختيار أفضلها من وجهة نظر الإدارة ، وذلك على ضوء الهدف المرغوب تحقيقه ، وبذلك يمكن أسلوب البرمجة الخطية إدارة المدرسة من الحصول على أفضل حل للمشكلات[٢].

ويساعد أسلوب البرمجة الخطية فى إدارة الأزمات المدرسية من خلال مساعدة الأفراد العاملين ومدير المدرسة على اتخاذ القرارات الرشيدة ، فى معالجة بعض المواقف الأزموية التى تتعرض لها المدرسة ، والتوصل إلى الحلول المثلى لها وتوجيه موارد وإمكانيات المدرسة فى التعامل مع الأزمات وتحديد العوامل المسببة للأزمات ، **ويتم ذلك من خلال عدة خطوات هى**[٣].

– تحديد وصياغة الموقف / المشكلة بصورة دقيقة ومحددة .
– جمع المعلومات والبيانات عن الأزمة وتحليها وتنظيمها .
– بناء نموذج رياضى يعبرعن واقع الموقف الأزموى باستخدام المعادلات .
– اختيار النموذج وتصحيحه للتحقق من إمكاية تحسينه بمعطيات محددة .
– اتخاذ القرار المناسب بكيفية التعامل مع الأزمة ومتابعة تنفيذه.

د – النظم الخبيرة: تعرف النظم الخبيرة بأنها مجموعة من البرامج التى تقوم بوضع الحلول فى المجال المطلوب إنشاء النظام الخبير له ، ويلاحظ أنه يطلق عليه لفظ (System) وليس برنامج لأنه يجب أن يشتمل على مكونات حل المشكلات ، وأخرى مدعمة للحل ، وهذه المكونات الأخرى تشكل محيط الدعم الذى يساعد المستخدم على التفاعل مع النظام ، ويمكن أن يتضمن وسائل مساعدة على درجة عالية من التعقيد لكشف المعوقات أو التنبؤ بأحداث مستقبلية مبنية على أسس علمية ، وأيضا تقييم كود البرمجة المستخدم والإمكانيات التى تيسر التعامل مع المستخدم أثناء تحرير البرنامج ، وأهم ما يميز النظم الخبيرة هو إمكانية تعديل المعرفة بها ، وذلك بالإضافة أو الحذف ، وكذلك استخدام الوسائل التى تساعد على إدخال واسترجاع المعلومات والمعارف بتلقائية ويسر عند تشغيل البرنامج[٤].

---

(١) **عبد المعطى ، يوسف(٢٠٠٥):** الإدارة التربوية – مداخل جديدة لعالم جديد ، مرجع سابق ، ص ٤٨٣.

(٢) **أبو الوفا جمال (٢٠٠٠):** اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، ص ١٥٣ – ١٥٤

(٣) **جمعة، زينات محرم ، إسماعيل(١٩٩٥) :** نماذج بحوث العمليات فى اتخاذ القرارات ، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص١٤٦

(٤) **الطحاوى، طارق (١٩٩٦):** دور النظم الخبيرة فى إدارة الأزمات والكوارث ، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث ، وحدة بحوث الأزمات والكوارث ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ص ٢٢٩ .

وتتمثل العناصر الرئيسية للنظم الخبيرة فى إدارة الأزمات فيما يلى[1] :

- **الوحدات المادية:** وتشمل الأجهزة والمعدات المستخدمة فى النظام ، وهى تختلف باختلاف المجال المراد تطبيق النظام الخبير فيه ، ويمكن القول بأنه لابد من وجود الحاسب الآلى نفسه، والذى يقوم بتشغيل النظام ، أما بالنسبة للأطراف فهى تعتمد على المجال وما تحتاجه من مستوى تحكم .

- **خبير المجال :** وهو الشخص واسع المعرفة ، وذو سمعة علمية بارزة وواضحة فى إيجاد الحلول العلمية للمشاكل كل فى مجاله ، ولدية خبرة كبيرة من خلال حل المشكلات التى تعرض لها طوال مدة خبرته ، كما يمكن للنظام الاستعانة بأكثر من خبير فى المجال الواحد ، كما يمكن الاستفادة من المراجع التى يستعين بها خبراء المجال ، وذلك فى بناء قواعد المعرفة .

- **مهندس المعرفة:** وهو خبير حاسوب لديه خلفية ودراية بعلم الذكاء الاصطناعى ، ويعرف جيداً كيف تبنى النظم الخبيرة .

- **المحرك:** وهو الأداة التى تقوم بالبحث فى قاعدة المعرفة ، واستنتاج النتائج من خلال إطلاق القواعد للوصول إلى الهدف ، ثم توصيل الرؤية النهائية للمستخدم .

- **مدخلو البيانات:** وهم مجموعة من الأفراد على دراية بالحاسب الآلى ، وكيفية تشغيله ، ومدربين على إدخال البيانات وتخزينها به ، ويتمتعون بسرعة فائقة فى أداء ذلك ، ويستمرون فى العمل حتى الانتهاء من النظام .

- **المستخدم النهائى:** وهو الشخص الذى يستخدم هذا النظام، ويتعامل معه، ويكون له دوره الأساسى أثناء بناء النظام فى إعطاء بعض الإرشادات، أو طلب بعض المواصفات.

ه – أسلوب الاحتمالات يعتمد هذا الأسلوب على فهم المتغيرات المختلفة والعلاقات المتداخلة فى المدرسة والبيئة المحيطة، مما يؤدى إلى تحديد نوع العلاقات، ومعرفة دور المدرسة فى الإدارة والتنظيم، تحت ظروف مختلفة، ومواقف معينة عن طريق استخدام مناهج وفلسفات مناسبة للمواقف التى تواجه إدارة المدرسة[2].

وتأتى أهمية هذا الأسلوب من كون المدارس تواجه عديداً من المشكلات والأزمات ، التى تتطلب التعامل معها بشكل جاد، ويعتمد أسلوب الاحتمالات على الموقف، كذلك نظام الدافعية فى المدرسة، والذى يتبعه المدير فى معاملته للأفراد العاملين معه، كما يتوقف على مدى تقبل العاملين لهذا المدير فى مواجهة الأزمات المدرسية التى تواجه مدرستهم، ويؤكد أسلوب الاحتمالات على تنوع الطرق والآليات التى يمكن استخدامها فى التعامل مع المواقف الأزموية التى تطرأ على المدرسة، ويتطلب تحقيق فعالية

---

(1) Jefferson, T, (2006): Evaluating the Role of Information Technology in Crisis and Emergency Management, The journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 36, No. 3, p.261.

[2] **إبراهيم، احمد (٢٠٠٣):** الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين : دار الفكر العربى ، القاهرة، ص ١٧٢.

استخدام أسلوب الاحتمالات فى إدارة الأزمات المدرسية ما يلى[١]:

- تحديد أبعاد المواقف المدرسية ميدانياً وتحديد أبعاد كل موقف بدقة .
- تحديد العوامل التى أسهمت فى الوصول لهذا الواقع .
- استخدام آلية للتعامل مع المواقف تتناسب مع أهداف المدرسة وطبيعة العمل.
- التفهم المتعمق لقدرات الأفراد العاملين وإمكانية المشاركة فى مواجهة الأزمة .
- وضع بدائل متنوعة ، وتصورات مختلفة ، وسيناريوهات متعددة ، لمواجهة الموقف الأزموى .

و- **نماذج التنبؤ:** يعتمد هذا الأسلوب على تقدير حجم الموقف الأزموى الذى تتعرض له المدرسة، بهدف ضمان نجاح عمليات تخطيط وتنظيم إدارة الأزمات ، ويقصد بذلك: تحديد جملة التصرفات التى قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى مواجهتها، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات، وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال، ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها[٢].

ويشمل تقدير الموقف تحليلاً لمضمون العلاقات ومكونات القوى للطرفين ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية، وأسباب نشأة الموقف الراهن، وروافد تطوره وعلاقات المصالح والصراع والتناقض والتكامل التى ارتبطت به أو بعدت عنه، ومن هنا فإن تحليل تناسب القوى الأزموية، المعارضة أو الصانعة للأزمة ونسبة قوى كل منها إلى الأخرى المعارضة أو الصانعة للأزمة، وقدرة كل منها على المناورة الحقيقية للتعامل مع الأزمات، وتوجد ثلاث نماذج من التنبؤات **أولها:** التنبؤ قصير الأجل، وهو التنبؤ بحجم الأزمة ومؤشراتها لفترة زمنية قصيرة، ومعنى ذلك أن الاهتمام ينصب على المستقبل القريب **وثانيها:** التنبؤ متوسط الأجل، ويمتد لفترة غير قصيرة، **وثالثها:** التنبؤ طويل الأجل ويغطى فترة طويلة من أحداث المدرسة، بهدف رصد المواقف المختلفة بها[٣].

وتعتمد نماذج التنبؤ على عدة أبعاد أساسية وضرورية هى[٤].

أ- **تحديد دقيق وشامل للقوى التى صنعت الأزمة:** ويهدف هذا البعد إلى التعرف على هذه القوى لمعرفة حجمها وعددها، بل ومن هى فعلاً القوى الخفية التى تقف وراء صنع الأزمة، وليس فقط القوى الظاهرة ولكن أيضا المستترة منها، وعادة ما يتم الاستفادة من المعلومات والبيانات التى تم توفيرها عن هذه القوى، والتى تم أيضاً تحديثها وإضافة ما تم الحصول عليه من ميدان الأزمة إليها.

---

(1) **Garcia, H. (2006):** Effective Leadership Response to Crisis to Crisis, Strategy and Leadership, Vol.34, No.1, p.8

(2) **Gilpin, p. &Murphy, p. (2008):** Managing Crisis in a Complex World, Oxford University Press, New York, p.160.

(3) **Pollard, D. & Hotho, S. (2006):** Crisis, Scenarios and the Strategic Management Process, Management Decision, Vol.44, No.6, p.721

(4) **Enron, W. &Anderson, A. (2007):** Crisis Management; Easy to Do Badly or Hard to Do Right, Strategic Direction, Vol.23, No.p.27

ب – تحديد وتوقع ورصد عناصر القوة التى ترتكز عليها القوى الصانعة للأزمة: وتشمل هذه العناصر ما تملكه القوى الصانعة للأزمة من قوى ضاغطة، وما تملكه من مصالح تؤثر على مواقف الآخرين، سواء لدى الجانب المؤيد لهم، أم المعارض، وما ينشأ عنها من تصرفات يتم رصدها، سواء اتخذت شكل تعايش مع الأزمة أم مجابهة تصادمية معها، كما أنها تشمل عمليات الرصد المبكر لكافة إحداثيات وتطورات الموقف الأزموى وتتبعه فى اتجاهه التصاعدى وقياس معدلات هذا التصاعد وتحديد أى الجهات تكمن وراء زيادة الضغط الأزموى، ومن ثم تحديد شبكة المصالح التى تجمع هذه القوى.

ج – تحديد من هى القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة: حيث إن قوى صنع الأزمة لا تستطيع بمفردها أن تخلق الضغط الأزموى، أو تفجر أزمة فاعلة، بل إنها دائماً تحتاج إلى قوى مؤيدة وروافد تدفع لها بتيار متدفق من الدعم والتأييد والمساندة، ومن هنا يتم تحديد التحالفات التى تساند قوى صنع الأزمة، وهل هى تحالفات هشة أم قوية؟ والمصالح التى تربطها، هل هى دائمة مستمرة أم هى وقتية مرحلية، ومن خلال هذا التحديد يتم معرفة مناطق الضعف التى من خلالها يتم اختراق جدار قوى صنع الأزمة، وتحديد التوقيتات المناسبة لإتمام هذا الاختراق.

د – تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة: حيث إن النتائج كما هى دالة للأسباب، فإنها أيضاً تدل عليها، وبمعنى آخر فإنها تشير إلى نتائج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها وأفرزت هذه النتيجة، ومن ثم يمكن من خلال دراسة النتائج للوصول إلى الأسباب، وعلى هذا فإن ما تفرزه الأزمة من نتائج يمكن أن يدل على أسبابها وهو أمر مهم لمعالجة أى أزمة، فتحديد الأسباب هو البداية الحقيقية لمعالجتها، والوصول إلى هذه الأسباب يقود أيضا إلى كيف حدث التفاعل بينها وأدى إلى صنع الأزمة، وفى واقع الأمر فإن تقدير الموقف الأزموى هو البداية الحقيقية للبدء فى التفكير فى معالجة الأزمات، ومن هنا فإن تحديد ورصد وتتبع قوى صنع الأزمة يحتاج إلى توافر العديد من البيانات والمعلومات .

ثانيا: بعض الخبرات العالمية فى إدارة الأزمات المدرسية:

يحتل التعليم مكانة بارزة فى اهتمامات جميع دول العالم لما يسهم به فى تكوين الفرد وإبراز مواهبه وطاقاته المبدعة وتقديراً لقيمته ودوره فى تنمية المجتمع وتقدمه وتعزيز قدراته على مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل، فضلاً عن دوره الفاعل فى نشرالمعرفة وتنميتها بفروع العلم المختلفة، كما أن التعليم إلى جانب كونه حق من حقوق الفرد فى المجتمع، فإنه عملية حيوية تعود بثمرتها على المجتمع ذاته، وكذلك إعداد الفرد وتهيئته لحياة مجتمعه، ونظراً لأن التعليم هو صناعة الفرد، فقد حظى باهتمام مخططوا التنمية فى كثير من الدول كمقوم رئيسى فى منظومة التنمية المجتمعية، ومن ثم تزايدت عملية الاستثمار فيه، ومراجعته بهدف تطويره وتحديثه[1].

---

[1] **البرازى، مبارك (٢٠٠٧):** تطويرإدارة المدرسة الابتدائية فى دولة الكويت وفقا لمعايير الجودة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ص ٤٠.

وتسعى الدول – على اختلاف مستوياتها– إلى الارتقاء بالنظام التعليمى عن طريق إدخال بعض التجديدات التربوية على المؤسسات التعليمية، وتطوير كافة عناصرها، إلا أنه قد تعترض عمليات التطوير والتغيير بعض المشكلات، وسرعان ما تتحول إلى أزمات مدرسية، قد لا تستطيع بعض الدول النامية احتوائها بسبب تعدد أسبابها ومصادرها، وتتطلب مثل هذه الأزمات وضع استراتيجيات فعالة لإدارتها والتعامل معها قبل أن تتفاقم، وتصبح مهددة للكيان المدرسى.

لذا كان من الضرورى إلقاء الضوء على الأزمات المدرسية فى بعض الدول المتقدمة وسبل مواجهتها، بهدف الاستفادة منها فى مواجهة الأزمات التى تتعرض لها المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة، وكيفية التغلب عليها عن طريق استخدام الطرق العلمية السليمة، ويمكن عرض بعض الخبرات العالمية فى مجال إدارة الأزمات المدرسية على النحو التالى:

١– ادارة الأزمات المدرسية فى الولايات المتحدة الأمريكية:

تعد الولايات المتحدة الأمريكية من أكثر دول العالم اهتماماً بالتعليم، لما له من دور بارز فى وضعها فى مكانة بارزة بين دول العالم، وبالتالى فهى تسعى دائماً إلى احتواء المشكلات والقضايا التى تواجه النظام التعليمى الأمريكى، ويمكن تناول إدارة الأزمات المدرسية بالولايات المتحدة على النحو التالى:

أ – التطور التاريخى لإدارة الأزمات:

بدأت الإرهاصات الأولى لإدارة الأزمات فى الولايات المتحدة الأمريكية على يد الاقتصاديين، الذين أشاروا إلى ضخامة الإنفاق على التعليم دون أن يحقق جدواه، حيث أن التلاميذ لا يتعلمون ما تدعى المدارس أنها تعلمه، كما أن هناك ارتفاع فى نسبة التسرب من التعليم، وإحجام المعلمين وتغيبهم عن العمل، وعجز المدارس عن تأدية وظائفها، ومن هنا بدأ الحديث عن فشل التعليم العام أو ما يعرف ب"أزمة التعليم فى أمريكا" [١].

وشهدت فترة السبعينيات من القرن العشرين أزمة داخل الفصول الأمريكية، حيث أثيرت عديد من الأسئلة حول جدوى العملية التعليمية فى المدارس، ولمن توجه التربية؟، وما التغيير الذى طرأ على المعلم؟، وكيف يمكن أن تواجه المدارس هذا الكم المتلاطم من التغيرات والتطورات التى يشهدها المجتمع، وقد أكدت البحوث والدراسات التى أجريت فى هذا الوقت ومنها دراسة "سيبلرمان" أن الأزمة التعليمية لا تكمن فى ضعف كفاءة المدارس، ولكن فى ضعف العلاقة بين المدرسة كمنظومة تربوية والمجتمع، وانفصالها التام عنه[٢].

وقد استمرت أزمة التعليم الأمريكى فى الثمانيات من القرن العشرين، حيث أشار "أحمد حجى" أن

---

(1) **Degnan, E. (2001):** A Study of Using Simulation Technology to improve Crisis Management Capabilities in School, Op. Cit., p.34

(2) **Schoff, J. & et al (2004):** Crisis Management in Japan & The United State, Institute, for Foreign Policy Analysis, New, York, p.42

"تيريل بل"Terrel Bell" وزير التعليم آنذاك آشار إلى ضرورة تكوين لجنة من العلماء لدراسة حال التعليم، وصدر عن هذه اللجنة تقرير "أمة فى خطرA Nation at Risk " حيث دعى إلى أهمية التعليم فى بناء المجتمع الأمريكى المتقدم، وقدم التقرير بعض المؤشرات التى توضح أبعاد الخطر الذى يواجهه الشعب الأمريكى نتيجة تدنى مستوى التعليم [١].

وقد قامت الحكومة فى الولايات المتحدة الأمريكية بتغيير السياسة التعليمية وإعادة صياغتها مرات عديدة قبل بداية الألفية الثالثة (١٩٥٨ – ١٩٨٣-١٩٩٢)، فى محاولة منها للارتقاء بنظامها التعليمى وخاصة بعد أن أطلق الاتحاد السوفيتى أول قمر صناعى "سبوتنك" فى عام ١٩٥٧، وتلى ذلك تزايد اهتمامها بتعليم الرياضيات والعلوم لطلاب التعليم الأساسى، وعندما حاولت الولايات المتحدة الأمريكية مواكبة النمو المتزايد للاقتصاد الألمانى، وسيطرة الين اليابانى على السوق العالمية، قامت ضجة كبيرة فيها نتج عنها صدور تقرير "أمة فى خطر" كما أولت الحكومة الأمريكية مزيد من الاهتمام للتعليم، فأصدرت برنامج "أمه تتعلم"، الذى يوضح أهمية التعليم لأمريكا، واحتل التعليم مكانة بارزة فى اهتمامات رؤساء أمريكا، حيث كان على قمة الأجندة السياسية لبرنامج "كلينتون" والذى كان شعار برنامجه "أمه تقرأ"[٢].

وفى عام ٢٠٠٠م صدرت وثيقة "آليات التخطيط الشامل لإصلاح التعليم"، والتى أظهرت بعض مؤشرات الأزمة التعليمية فى الولايات المتحدة الأمريكية ومنها : ضعف إعداد الطلاب الملتحقين بالمدارس لمواجهة تحديات العلم، وانتشار بعض المظاهر السيئة فى المدارس والتى إذا ما تركت ستتحول لأزمات ومنها : العنف المدرسى، تعاطى الطلاب للمخدرات، وحالات الانتحار[٣] .

وقد كان لأحداث ١١ سبتمبر عام ٢٠٠١ أثر كبير فى تولد بعض الأزمات التى واجهت المؤسسات التعليمية، حيث أصبح الطلاب يعانون من سيطرة الخوف عليهم، وقد نتج عن ذلك زيادة أحداث العنف والانتحار داخل المدارس، وهذا ما دفع وزارة التربية بالتعاون مع الكونجرس الأمريكى إلى إصدار وثيقة "دليل تقييم المخاطر" بهدف الحد من تزايد العنف فى المدارس" [٤].

وقد أكد قانون إصلاح التعليم عام ٢٠٠٣ على ضرورة أن يكون لدى كل مدرسة خطة لإدارة الأزمات المدرسية، التى تساعد مدير المدرسة على جعلها مدرسة آمنة، وميسرة لتعلم الطلاب، وكذلك ضرورة وجود أساليب للتوافق مع الكوارث والأزمات، وتكوين فريق الأزمة، واتخاذ القرارات التى تضمن التعامل الجيد معها.

---

[١] **حجي ، أحمد إسماعيل (١٩٩٧)** : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة : مرجع سابق، ص٤٢١.

[2] **The Virgina Department of Education (VDOE) (2008): School Crisis Management, Virginia, p.1.**

[3] **Drape, R. (2003):** Assessing the Problem, Security and Safety Risk Assessment in School, International Conference "School Safety and Security", p54.

[4] **Drape, R. (2003):** Assessing the Problem, Security and Safety Risk Assessment in School, International Conference "School Safety and Security", p54.

ب – أسباب الأزمات المدرسية ومظاهرها فى أمريكا:

تتعدد الأسباب الكامنة وراء الأزمات المدرسية فى الولايات المتحدة الأمريكية، ولعل من أبرزها: الارتفاع المطرد فى الرسوم الدراسية للمدارس، وما نتج عنه من بحث أولياء الأمور عن طرق بديلة لتعليم أبنائهم، وتشجيع المدارس الخاصة وانتشارها بشكل كبير فى جميع الولايات كبديل للمدارس الحكومية، والتضخم الاقتصادى الذى تعانى منه الولايات المتحدة الأمريكية، ونقص خبرة الأفراد فى التعامل مع المهام المتعددة الناتجة عن الأزمة، وضعف برامج التدريب المقدمة للعاملين فى مجال التربية والتعليم، والنفقات المرتفعة التى يتم صرفها على التعليم، فشل المدارس والعاملين بها فى أداء وظائفهم، والتركيز على التعليم النظرى، وتراجع العمل المجتمعى للمدارس، وتدنى معدل الاستثمار فى التعليم، وانتشار بعض الظواهر والسلوكيات غير المرغوبة فى المدارس، وسوء نتائج الطلاب [١].

ج– أهم الأزمات المدرسية:

العنف: أجرى قسم التربية بنيويورك دراسة حول العنف المدرسى فى أمريكا، للكشف عن الأسباب الكامنة وراء ظهور مثل هذه الظاهرة بالمدارس، وتوضيح الإستراتيجيات التى يمكن استخدامها فى التعامل معه، والتقليل من آثاره السلبية، وقد ساعدت نتائج هذه الدراسة فى تحقيق الضبط داخل المدارس، واهتمام وزارة التربية بتنمية القيادة المدرسية وتأهيلها، وتدعيم الصلة بين المدرسة والمجتمع، والاهتمام بكيفية التدخل المبكر للتعامل مع العنف داخل المدارس، كما أكدت دراسة "واطسونWatson" ارتفاع حالات العنف فى المدارس الأمريكية حتى وصلت إلى المشاجرة بالأسلحة النارية، والأدوات الخطيرة، وكثرت حوادث إطلاق النار من قبل الطلاب على زملائهم فى المدارس الثانوية، وعلى المعلمين، مما تسبب فى سيادة حالة من الرعب داخل المدارس لدى الطلاب[٢].

الحرائق: حيث تتعرض بعض المدارس الأمريكية للحرائق نتيجة لأسباب مختلفة، فعلى سبيل المثال تعرضت إحدى مدارس ولاية فلوريدا لحريق كان ضحيته حوالى ١٠٢ طالب، وسارع الأطباء وأخصائى الإسعاف الطبى، وأخصائى الصحة النفسية، وبعض المتطوعين من المجتمع إلى تقديم العون للمدرسة حين وقوع الحريق، لعلاج آثاره السيئة على الطلاب، وقد ساعد هذا التدخل الفورى فى الحد من تفاقم آثار الأزمة بشكل ملحوظ، وتقليل الخسائر الناجمة عنها[٣].

أزمات أخرى: وتتضمن انتحار الطلاب حيث كثرت جرائم الانتحار فى السنوات الأخيرة بالمدارس الامريكية بين الطلاب، وكذلك أزمة تعاطى المخدرات والتى انتشرت على نطاق واسع بالمدارس، نتيجة بعض المشكلات الأسرية أو الاقتصادية أو الاجتماعية التى تدفعهم إلى تناول

---

(1) **Schoff, J. & et al (2004):** Crisis Management in Japan & The United State, Institute, for Foreign Policy **Analysis, New, York, p.204**

(2) **Watson, R. (1995):** A Guide to Violence Prevention, Educational Leadership, Vol.52, No.5, p. 46.

(3) **Garcia, H. (2006):** Effective Leadership Response to Crisis to Crisis, Strategy and Leadership, Vol.34, No.1, p.46.

المخدرات، ففى عام ١٩٩٩ حدثت مشاجرة بين الطلاب فى مدرسة كولومبيا الثانوية راح على أثرها عدد كبير من الطلاب الضحايا[١].

د – التعامل مع الأزمات:

تتعدد طرق التعامل مع الأزمات فى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تتمتع كل مدرسة ومؤسسة تعليمية بالحرية الكاملة فى التعامل مع الأزمات التى تتعرض لها، ومن ثم تختلف استجابة مدرسة ما عن غيرها ويتضح ذلك على النحو التالى[٢].

– تستخدم بعض المدارس بولاية أريزونا Arizona وولاية ألاسكا Alaska برنامج "إدارة الطوارىء والأزمات المدرسية" بهدف تحسين خطط إدارة المدارس للتعامل مع الأزمات ويتكون البرنامج من أربعة خطوات رئيسية هى الوقاية، والاستعداد، والاستجابة، والعلاج، كما يشجع مشاركة جميع المعنيين فى مواجهة الأزمات، ويتفق هذا البرنامج مع "النظام القومى لإدارة الأزمات.

– تستخدم بعض المدارس عمليات التدخل المبكر فى إدارة الأزمات المدرسية، وتكوين فريق للتعامل معها يطلق عليه "فريق إدارة الأزمات" وتقوم بوضع خطط للمواجهة بحيث تكون قابلة للتطبيق عند الحاجة إليها، وتتضمن هذه الخطة مسئوليات محددة لكل فرد فى فريق الأزمات.

– تسعى بعض المدارس إلى الاهتمام بتنمية مهارات المديرين على إدارة الأزمات، من خلال تقديم برامج تدريبية جيدة بهدف رفع كفاءة الأفراد العاملين فى مواجهة الأزمات، وتطوير مهاراتهم التى تتطلبها عملية المواجهة الفعالة، وبالتالى فإن تحسين قدرة هذه المدارس على إدارة الأزمات يتم من خلال تجريب السيناريوهات، وتخطيط أنشطة إدارة الأزمات، وتشجيع عملية صنع القرارات الجماعية أثناء الأزمة.

– تقوم بعض المدارس بإشراك مؤسسات المجتمع المدنى فى عملية إدارة الأزمات المدرسية، من خلال المشاركة فى وضع خطط للتعامل مع الأزمات، وبناء سيناريوهات المواجهة، كما تستعين ببعض الأخصائيين الإجتماعيين والنفسيين، للتقليل من الآثار السلبية للأزمة على الطلاب.

وقد أكدت دراسة "كورنيل وشيراس Cornel & Sheras" أن القيادة الفعالة، وفرق العمل، والفهم الملائم للمسئولية يمكن المدير من وضع خطط فاعلة لإدارة الأزمات، وأن القيادة واتخاذ القرارات وإعطاء التوجيهات للآخرين، ومراقبة الأنشطة تمثل أهمية فى موقف الأزمة، وأن عدم وجود جهود تخطيطية، وفرق لمواجهة الأزمات يؤدى إلى تدهور الأزمة، وأن الاستجابة غير السريعة والملائمة للأزمات، وغياب التوجيه والإرشاد والدعم من الكبار تؤدى إلى تصعيد قلق الطلاب، وأن عدم تحمل

---

(1) **Adam, C. & Kristonis, W. (2006):** An Analysis of Secondary Schools' Crisis Management Preparedness: National Implicational, National journal for Publishing and Monitoring Doctoral Student Research, Vol.1, P6.

(2) **Tucker, B. (2003):** Crisis Planning and Management, International Conference "School Safety and Security"p.168

المديرين للمسئولية فى معالجة المشكلات التى تواجه الطلاب قد يؤدى إلى العنف والصراع وتبديد الجهود المبذولة لإيجاد حلول أكثر فاعلية وبناءة[١]

وتوصلت دراسة "كيندى Kennedy" إلى عدد من النتائج، منها: أن التخطيط للأزمات يتطلب توفير قاعدة بيانات تحتوى على أسماء وأرقام هواتف، وفاكس، والهاتف الخلوى، والبريد الإلكترونى، وعناوين البريد لكل من أفراد فريق الأزمة، وتحديد دور كل عضو من أعضاء فريق الأزمة، وتوفير قاعدة بيانات خاصة بوسائط الاتصالات المتعددة تحوى المعلومات المهمة عن مؤسسات التعليم، من حيث المبانى، المكاتب، والموظفين، والخدمات التى تقدمها، وأن تعمل خطة إدارة الأزمات على تسهيل الاستجابة السريعة لقياس وتحديد نتائج ومصدر الأزمة، ومساعدة السلطات فى تحرياتها ودراساتها، والإنذار بوجود أزمة، والاعتراف بمسئوليات المدرسة، والقيام بأفعال حذرة وحكيمة لإنهاء الأزمة، وإعلام وتبليغ الأفراد المتأثرين، وتعليمهم كيف يعملون على حماية أنفسهم[٢].

كما أكدت دراسة "ريتنج Retting" أن التخطيط الشامل للأزمات لمنع حدوثها ومواجهتها على مستوى المدرسة يتمثل فى : تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمة على مستوى المدرسة، مكون من المعلمين وأولياء الأمور وهيئات الدعم ذات العلاقة بمعالجة الأزمة، وتطوير وإجراء فحص مستمر للسلامة على مستوى المدرسة يشمل تصميم كامل للمبنى المدرسى بجميع مرافقه، وفحص عدد المداخل والمخارج طبقا للقوانين ونظم الحرائق، والتأكد من معرفة المعلمين والطلاب لما يجب أن يقوموا به عند حدوث الأزمات، وتطوير سياسات وإجراءات شاملة لمختلف حالات الأزمات – سواء أكانت– أزمات تتعلق بالأفراد(مثل: هروب الطلاب من المدرسة أم موت أحد المعلمين أم الطلاب) أم أزمات تتعلق بالكوارث (مثل: الحرائق والزلازل)، أم أزمات مادية(مثل انقطاع التيار الكهربائى، تسريب الغاز)، وتقديم معلومات وتدريب فى الإسعافات الأولية وفى السلوكيات الإدارية أثناء وقوع الأزمة بالتأكد من أن جميع فرق العاملين بالمدرسة قد تلقوا تدريباً فى الإسعافات الأولية، ويتقنون مهارات استخدام التدريبات، وعناية المدرسة بالموضوعات الهامة التى قد تكون مصادر للأزمات مثل: التقدير الذاتى، حل الصراعات، ودوافع الضبط والرقابة، وإدارة الضغوط، وتغذية الإحساس بالانتماء للمدرسة، والتخطيط للأزمات برسم سيناريوهات (ماذا لو) وتحديد الأزمة وكيفية مواجهتها[٣].

وأكدت دراسة "ديجان وبوزمان Degann & Bozeman" إمكانية استخدام المحاكاة بالكمبيوتر فى

---

(1) **Cornel, D & Sheras, p. (1998):** Common Errors in School Crisis Response Leering from Our Mistakes, Psychology in the School, Vol. pp. 297-307

(2) **Kennedy, M. (1999):** Surviving A Crisis, Emergency Planning for School, American School& University, Vol. 72,No.1,pp.1-3

(3) **Retting, M. (2004):** Seven Steps: School Must Develop Comprehensive Plans That Anticipate and Prepare for Every Imaginable Crisis, Op. Cit., pp. 10-13

إدارة الأزمات المدرسية، حيث يعتمد تصميم برنامج محاكاة باستخدام الحاسب الآلى للتدريب على إدارة الأزمة على خمس مراحل هى: مرحلة ما قبل التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات، وموضوعات التدريب، ومرحلة بداية البحث بالتركيز على جمع المعلومات فى المجالات التالية : البيئة التنظيمية للمدرسة، وتحديد البنية التنظيمية أثناء موقف الأزمة، وتأمين نماذج التسهيلات التى تتضمن عملية التخطيط الاتصالى، وتحديد الإجراءات المعيارية للعمل مع الإدارات بالمدينة والمقاطعة والولاية، ومرحلة التصميم وبناء السيناريوهات التى تتناول مواقف الأزمة بناء على جمع المعلومات عن البنية التنظيمية للمدرسة وموضوعات التدريب وتحديد أنشطة التصرف فى موقف الأزمة بالإعلام عن الأزمة، والتصرف الفورى، ومواجهة الموقف، وحل الموقف، ومرحلة تطبيق المحاكاة بتوضيح إجراء تدريبات المحاكاة، وتطبيق المديرين والمعلمين لتطبيقات البرنامج، ومرحلة التغذية الراجعة بمعرفة آراء المديرين والمعلمين حول البرنامج[١].

وتتبع بعض المدارس خطة محددة لإدارة الأزمات تضم بعض الإجراءات هى: التحقق من وجود أزمة تعانى منها المدرسة، وإعلام المدير والعاملين بها، وفهم أبعاد الأزمة، ودعوة فريق إدارة الأزمات، وعقد اجتماع لجمع معلومات عن الأزمة، وتعيين مدير مسئول عن الأزمة لتدارسها مع الفريق، ووضع خطة بكيفية التعامل مع الأزمة، وكذلك إشراك المعلمين والمرشدين فى تنفيذ الخطة، وتوجيه الطلاب، وإدارة استجابات وإجراءات العلاج، بالإضافة إلى تنفيذ خطة المواجهة ومتابعتها[٢]

ه – كيفية إدارة الأزمات

تتبع المؤسسات التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية نموذج الإدارة الفعالة أو ما يعرف ب" الإدارة بالمبادرة" فى إدارة الأزمات المدرسية ويعتمد هذا النموذج على مجموعة من الخطوات هى[٣].

– **اكتشاف إشارات الإنذار:** وتتضمن اكتشاف ما تبعثه الأزمة من إشارات تحذيرية تنبىء باحتمال حدوث أزمة، وتعد مثل هذه الإشارات بمثابة جرس إنذار لوقوع أزمة مدرسية.

– **المبادرة :** حيث تقوم إدارة المدرسة بكافة الاستعدادات والإجراءات الوقائية للحد من آثار الأزمة من خلال تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، ويتم فى هذه الخطوة وضع بعض الخطط للتعامل مع الأزمة.

– **السيطرة:** وتعرف بمرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ويتم فيها إعداد وسائل للحد من الأضرار التى قد تنجم عن وقوع الأزمة، ومنع انتشارها فى الوحدات الإدارية.

– **استعادة النشاط:** وتسعى المدرسة فى هذه المرحلة إلى استعادة الوضع الطبيعى لها، وإعادة النشاط لجميع الوحدات بها، ويتطلب ذلك توافر برامج معدة مسبقاً لتحقيق ذلك.

---

(1) **Degnan, E& Bozeman.W. (2002):** An Investigation of Computer Based Simulations for School Crisis Management, Journal of School Leadership, Vol. 11, pp.296-312.

(2) **Kennedy, M. (1999**): Surviving A Crisis, Emergency Planning for School, 0p. Cit., p.196.

(3) **Shaw, M. (2001):** Promising Safety in School, U.S. Department of Justice Response Center, Washington, and p.21.

- **التعلم:** وهى مرحلة التعلم المستمر من الأزمات المدرسية لتدارك أخطاء التعامل مع أزمات قادمة، وإعادة التقييم لما تم إنجازه فى مواجهة المواقف الأزموية.

وقد قامت ولاية فلوريدا بعمل مشروع "مدارس آمنة وخالية من المخدرات" وتم على أثره وضع برنامج لإدارة الأزمات المدرسية يتكون من عدة إجراءات وهى[1].

- كتابة مخطط كتابى تفصيلى بخطوات التعامل مع الأزمة.
- تحديد المسئوليات الخاصة بأعضاء المدرسة فى المواقف الأزموية.
- اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمات المدرسية.
- عمل شبكة للاتصالات بكافة الجهات والأفراد.
- تحديد الاحتياجات التدريبية ونوع البرامج التدريبية التى يمكن تقديمها.
- إقامة علاقات مع مؤسسات المجتمع والجهات الحكومية.
- عمل خطة مكتوبة للتعامل فيما بعد الأزمة مثل توجيه الطلاب وإرشادهم.

وقد أوضح "**هوارد Howard**" العناصر الرئيسية للبرنامج الفعال لإدارة الأزمات المدرسية فى الولايات المتحدة وتشمل[2].

- **السياسة والقيادة:** حيث توفر السياسة الأساس وإطار العمل، حيث تتزايد فرص التعامل مع الأزمات بطريقة فعالة فى البرامج التى تستخدم على نطاق الولاية، وتضمن القيادة جودة تطبيق البرنامج .

فريق الاستجابة للأزمات: وقد يمثل هذا الفريق وحدة تنظيمية فعالة للتعامل مع عديد من الأزمات المحتمل حدوثها فى المدارس، ويعمل هذا الفريق فى ثلاثة مستويات هى مستوى الوحدة المدرسية، وعلى مستوى المنطقة التعليمية، وعلى مستوى المجتمع، ويقوم كل فريق بعمل شبكة للمعلومات يستفاد منها عند حدوث أزمات أخرى.

- **خطة المدرسة لإدارة الأزمات:** يجب أن تكون هذه الخطة مكتوبة ويتم تحديثها بصفة مستمرة، ويتم توزيعها على جميع العاملين، وتوضح هذه الخطة الاستجابة التى يتطلبها الموقف الأزموى، حيث يتمكن الأفراد من معرفة كيف يتصرفون مسبقاً عند وقوع الأزمة.
- **خطة إدارة المواقف الهامة :** وتركز بصفة أساسية على المواقف التى تحمل فى طياتها نوعاً من الخطر، وتهدد الكيان التنظيمى، وتتطلب نوعاً من الاستجابة الفورية قبل أن تتفاقم.
- **الاتصالات:** فعند حدوث الأزمة يعتبر الاتصال خطوة هامة فى التعامل مع الأزمة، حيث يساعد فى الوقاية من تحول الموقف وخروجه عن السيطرة، وتطوره إلى أزمة، كما يساعد فى التعرف على حجم الأزمة والمعلومات عنها.

---

(1) **Florida Safe and Drug-Free Schools Project (1999):** Crisis Management, SDFS Note, Vol.2, p.2.

(2) **Howard, M. (2002):** Crisis Management; Guidelines, Strategies, T00ls, Idaho Department of Education, Safe and Drug-Free Schools Program, New York, Fall P,4.

- **التدريب والوقاية:** ويعتمد الإعداد للتعامل مع الأزمة والاستجابة لها على الفهم الكامل للسياسات والإجراءات التى ينبغى اتباعها، ويتحقق ذلك من خلال التدريب ومتابعة تنفيذ الخطة.

٢ – إدارة الأزمات المدرسية فى إنجلترا

أولت إنجلترا اهتماماً متزايداً بالتعليم وإدارته، واحتلت إدارة الأزمات التعليمية والمدرسية مكانة بارزة فى اهتمامات وزارة التعليم، بهدف تحقيق الجودة التعليمية، والارتقاء بالنظام التعليمى.

(أ)- التطور التاريخى لإدارة الأزمات:

لم تكن إدارة الأزمات حديثة النشأة فى إنجلترا بل تمتد جذورها إلى منتصف القرن العشرين عندما حاولت الحكومة مواجهة بعض الأزمات التعليمية مثل انخفاض المستوى التعليمى للطلاب، والعزلة الموجودة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع، وحاولت إصلاح النظام التعليمى من خلال توفير الميزانية المطلوبة لتحقيق التعليم الجيد، ووضع معايير لجودة التعليم من خلال إجراء عديد من الدراسات القومية، وصدور القوانين التى تؤكد ذلك.

وتتجلى الأزمة التعليمية فى إنجلترا عندما سادت المؤسسات التعليمية حالة من الضجر والسخط من قبل المعلمين فى عام ١٩٩٩، بسبب عدم رضاهم عن الممارسات التربوية داخل المدارس، وما نتج عنها من تدنى التحصيل الأكاديمى للطلاب بصورة كبيرة، وقد ظهرت مؤشرات الأزمة التعليمية مع بداية الألفية الثالثة ومنها[١].

- ارتفاع معدلات الرسوب والفشل لدى الطلاب.
- انخفاض عام فى كفاءة المدارس.
- احجام المعلمين عن العمل فى المدارس.
- ارتفاع معدل حالات الانتحار فى المدارس.

وفى عام ٢٠٠٠ شهدت المدارس الإنجليزية العديد من أحداث القتل والانتحار التى أدت إلى سيادة مناخ مدرسى غير صحى داخل المدارس، مما دفع وزارة التعليم إلى القيام ب"مبادرة المدارس الآمنة" والتى تعتمد بشكل رئيسى على استخدام التكنولوجيا فى التعامل مع الأزمات التى تواجه المدارس وخاصة أزمات العنف والبلطجة[٢].

ومن الأزمات التى واجهت المؤسسات التعليمية فى إنجلترا الانخفاض الحاد فى معدل حضور الطلاب فى سن التعليم الإلزامى الذى حدث فى عام ٢٠٠٤ /٢٠٠٥ وقد قام "مركز التقييم القومى" بإنجلترا بإصدار كتاب "تحسين الحضور للمدارس فى إنجلترا" حيث حاول الكشف عن الأسباب الكامنة

---

(1) Paraskevas, A. (2006): Crisis Management or Crisis Response System? A Complexity science Approach to Organizational Crisis, Management Decision, Vol.44 No.7, p.892.

(2) Ellis, I. (2003): collaborative Approaches to school Safety and Security, International Conference "School Safety and Security", p.218.

وراء هذه الأزمة، وتوضيح مدى فعالية الإجراءات التى اتخذتها المدارس والسلطات المحلية للتعامل مع هذه الأزمة .

(ب) أهم الأزمات المدرسية:

توجد عديد من الأزمات التى تسود المدارس البريطانية ومنها:

العنف: ويحتل المكانة الأولى بين الأزمات التى تواجه المدارس فى إنجلترا، حيث تزايدت مظاهر العنف والبلطجة، والتخريب، فى المدارس فى أواخر القرن العشرين وبدايات القرن الحادى والعشرين، وقد تناولت عديد من الدراسات مظاهر العنف المدرسى فى إنجلترا، حيث أشارت دراسة "جيل وآخرون Gill & et al" إلى أن أحداث العنف قد أصبحت أكثر شيوعاً وخاصة فى المدارس الثانوية، ويختلف هذا النوع من العنف اللفظى والمشاغبة حتى يصل إلى البلطجة والتخريب(١).

- **أزمة تعاطى المخدرات والإدمان:** وتعد واحدة من المشكلات البارزة فى المدارس الإنجليزية، حيث يتم ترويج المخدرات بصورة كبيرة، مما يسهل حصول الطلاب عليها، نتيجة ضعف الرقابة فى بعض المدارس، وقد ينتج عن ذلك فقدان الطالب القدرة على التحكم الذاتى والسيطرة، وقد يرتكب جرائم داخل المدرسة دون وعيه(٢).

- **أزمة التحرش والاغتصاب:** وقد تزايدت فى السنوات الأخيرة بالمدارس البريطانية، حيث تزايدت حالات التحرش الجنسى بالطالبات من قبل المعلمين، وارتفعت معدلات الاغتصاب فى المؤسسات التعليمية للطالبات.

ج - التعامل مع الأزمات:

ظهر فى العقدين الأخيرين ما يعرف ب"الاختيار الحر للتعلم" مع الدعم الكامل كبديل عن المجانية، بمعنى أن يكون التعليم قائما على الاختيار من جانب الطلاب بالمدرسة التى يريدون الالتحاق بها، سواء أكانت حكومية أم خاصة، ويتلقون معونة من الحكومة، تتضاعف فى حالة الالتحاق بالمدارس الخاصة.

كما اعتمدت بعض المدارس على التخطيط العلمى لمواجهة الأزمات التى تواجهها، ووضع سيناريوهات مختلفة للمواجهة، والاتصال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالأزمات وكشف الحقيقة للجميع، والمحافظة على المعلومات.

وتتعامل المدارس فى إنجلترا مع أزمة تعاطى المخدرات من خلال وضع نظام رقابى صارم، وتوقيع العقوبة الفورية على الطالب الذى يتم ضبطه، والإبلاغ عنه للجهات الأمنية، وعمل خطة إعلامية لتوعية الطلاب بمخاطر المخدرات، أما بالنسبة لأزمة العنف فتسعى إلى وضع خطط للتنبؤ بالعنف والسلوكيات المرتبطة به، وتفعيل عملية التوجيه والإرشاد النفسى فى المدارس، وتشكيل فريق للأمن

---

(1) **National Audit Office (2005)**: Improving School Attendance in England, A Report by The Comptroller and Auditor General, Norwich, p.2.

(2) **Townsend, R. (1998):** Coping with Controversy, School Administrator, Vol, No.9, and P.24.

المدرسى للتدخل عند الضرورة فى حالات العنف والمشاغبة[١].

د – كيفية إدارة الأزمات:

تتبع المؤسسات التعليمية بعض المراحل فى التعامل مع الأزمات تتمثل فى[٢]:

(١) – **تقدير الموقف الأزموى:** حيث يتم فى هذه المرحلة محاولة الكشف عن العوامل والأسباب الكامنة وراء وقوع الأزمة، ومصادرها، ومظاهرها، ويقتضى التعامل مع الأزمات فى هذه المرحلة وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيلهم وتدريبهم تدريباً واقعياً، لصقل مهاراتهم ومواهبهم واستعدادهم الطبيعى، خاصة وأن التعامل مع الأزمات له طابع خاص، يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الحالية، وكذا الامتدادات الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية، وكذا باحتمالات تدهور الأوضاع وبشكل بالغ القوة.

(٢) **تحليل الموقف الأزموى :** بعد تقدير الموقف الأزموى وتحديده بدقة، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف الأزموى وعناصره المختلفة ومكوناته، بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية الكافية وراء صنع الأزمة، والأهداف الحقيقية غير المعلنة التى سيعود لتحقيقها، ويتم التحليل بهدف الاستدلال وصولاً إلى يقين عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموى، لتوضيح عناصر الأزمة ومما تتركب، وتقسيمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء ليتسنى لنا إدراكها بأقصى وضوح ممكن، ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموى المركب إلى أجزائه البسيطة، ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزموى وكيفيه معالجته ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموى إلى ما يتركب من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم.

(٣) – **التخطيط العلمى للتدخل فى الأزمة:** وهى مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدى لها وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمه ووضعه الحالى مع إجراء كافة التغييرات التى تتم عليه أولاً بأول حيث يكون هناك مسرح وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التى تم حشدها من قبل صانعى الأزمة ومن جانب مقاومى الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع ومناطق الغليان، والتى يتم على ضوئها وضع خطة المواجهة.

(٤) – **التدخل لمعالجة الأزمة:** يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد أن يتم الإعداد الجيد لكل شىء وإجراء الحسابات الدقيقة عن كل شىء، حيث من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة للسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد والمجاز للتدخل فى الأزمة وإسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزموية يكون متخذ القرار الإدارى فى إدارة الأزمات قد حدد كل شىء ووضع لكل

---

(1) Baginsky, W. (2004): School Counseling in England, Wales, and Northern Ireland; A Review, NSPCC Information Briefing, p.9.

(2)Thompson, R. (1998): Crisis Intervention and Crisis Management :Strategies That Work in Schools and Communities ,Op. Cit, p96.

عنصر احتمالاته وحسب اتجاهاته ثم اتخذ القرار الإدارى فى إدارة الأزمات قد حدد كل شىء ووضع لكل عنصر احتمالاته وحسب اتجاهاته، ثم اتخذ القرار، وتتم المعالجة الأزموية على أنها مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية ومهام تكميلية تجميلية.

٣ – إدارة الأزمات المدرسية فى اليابان:

على الرغم من الضجة التى أثيرت حول نجاح وتفوق نظام التعليم فيها، والإشادة به فى مختلف دول العالم، وما نتج عن ذلك من تعدد البعثات العلمية التى تم إيفادها إلى اليابان من قبل الدول الأخرى بهدف الإطلاع على النظام التعليمى اليابانى، ومحاولة الاستفادة منه فى الارتقاء بالتعليم بهذه الدول إلا أن اليابان أدركت أن السياسات التعليمية شأنها شأن معظم السياسات الأخرى تستند على ثوابت ومتغيرات، وأيقن القائمون على وضع هذه السياسة أن هناك بعض القصور الذى بدأ يتسلل إلى نظام التعليم فى اليابان، وهذا القصور ليس ناجما عن خلل فى النظام بقدر ما هو قصور فى قدرة النظام القائم على مواكبة وتلبية متغيرات العصر، وعلى ضوء ذلك شرعت الحكومة اليابانية بإنشاء مجلس قومى للإصلاح التعليمى، لكى يعمل بمثابة جهاز استشارى لرئيس الوزراء ولا يتعارض عمل هذا المجلس مع الأجهزة القائمة بالفعل، وإنما يعزز دورها ويمدها بتوصياته(١).

فقد شهدت العقود الست التى تلت الحرب العالمية الثانية كثيراً من الأزمات والتحديات فى شتى مجالات الحياة– محاولات إعادة بناء اليابان على أسس من الحرية والديمقراطية، وحقوق الإنسان، وقد حظى التعليم باهتمام كبير بعد أن رفعت اليابان شعار "التعليم من أجل الجودة والتميز" واستطاعت اليابان تحقيق تقدم ملموس فى شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، واحتلت مكانة بارزة بين الدول المتقدمة(٢).

وعلى الرغم من ذلك كانت هناك بعض الأزمات التى أثرت على التعليم، حيث بعد زلزال "كوبKope" عام ١٩٩٥ من أبرز الأزمات التى أثرت بشكل كبير على الحياة فى اليابان بوجه عام، والحقل التعليمى بوجه خاص، حيث أدى إلى توقف العملية التعليمية ببعض المدارس اليابانية، وقد قامت الحكومة اليابانية على أثره باتخاذ كثير من التدابير للتعامل مع الآثار التدميرية الناجمة عنه، حيث تغير اهتمام الحكومة من الاعتماد على المجالات الهندسية البنائية فى مواجهة الأزمات إلى برامج إدارة الأزمات والكوارث التشاركية.

وفى عام ٢٠٠١ شهدت مدرسة إكيدا الابتدائية بعض الأحداث غير المتوقعة التى كان لها تأثير كبير على المجتمع اليابانى، حيث قام أحد اليابانيين "ماموروتاكوما Mamotou Takuma" باقتحام

---

(١) **حاتم, محمد عبد القدر (١٩٩٧):** التعليم فى اليابان– المحور الأساسى للنهضة اليابانية، مكتبة الأسرة، النهضة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ص ٢١٣.

(2) **Kawata, Y. (2000):** Disaster Reduction Systems Developed After The 1995 Kobe Earthquake Disasters in Japan, Disaster prevention Research Institute, Kyoto University, p3

المدرسة وأطلق النار على المعلمين والطلاب بصورة عنيفة مما أدى إلى قتل عدد كبير من الأفراد، وقد أكد هذا الحادث على ضرورة وضع برنامج لكيفية إدارة الأزمات التى تتعرض لها بعض المدارس فى المستقبل(١).

وقد تزايدت فى السنوات الأخيرة معدل السلوكيات التى تندرج تحت السلوكيات غير المقبولة كالتهديد والمشاغبة فى المدارس اليابانية، مما دفع وزارة الثقافة والرياضة والعلوم والتكنولوجيا إلى عمل دراسة فى عام ٢٠٠٤ لرصد معدل مثل هذه السلوكيات فى المدارس وتوصلت إلى عدد من النتائج منها : تزايد معدل الجرائم داخل المدارس اليابانية وخاصة المدارس الثانوية حيث ارتفع من ١٠٨ مليون فى عام ١٩٩٦ إلى ٢٠٩ مليون فى عام ٢٠٠٢ (٢)

أهم الأزمات المدرسية:

تواجه المؤسسات التعليمية اليابانية العديد من الأزمات ومنها(٣):

- **أزمات ناتجة عن الكوارث الطبيعية :** فمن المعروف أن الطبيعة الجغرافية لليابان تجعلها عرضة لكثير من الكوارث الطبيعية التى لايمكن تفاديها مثل الزلازل والبراكين والفيضانات والتى تؤدى إلى بعض الأزمات التى تنعكس آثارها على المدارس.
- **أزمات من صنع الإنسان:** ويشمل هذا الجانب أنواعاً متعددة من الأزمات مثل العنف، والحرائق، والانفجارات، والمشاغبة، وتحطيم الأثاث، والاعتداء على الزملاء، وعلى المعلمين فى الفصول، وحالات الغش الجماعى، وحالات إضراب الطلاب عن الدراسة.

ج – التعامل مع الأزمات:

قامت الحكومة اليابانية بإعداد "كتاب إدارة الأزمات" وتم توزيعه على المدارس، وحددت فيه الإجراءات التى ينبغى على الأفراد العاملين بالمدارس اتباعها عند وقوع الأزمات، بهدف تحقيق الأمان المدرسى، والتعامل مع الأزمات المدرسية، وقد أكدت فيه على أهمية تضافر كل من المدرسة والمؤسسات غير الحكومية فى مواجهة مثل هذه الأزمات(٤).

وقد حاولت الحكومة اليابانية تكوين اتجاهات إيجابية لدى أفراد الشعب اليابانى، تجاه التعامل مع الأزمات وبخاصة الأزمات الطبيعية، حيث تعمل معظم المدارس اليابانية وفق مجموعة من الإجراءات للتعامل مع الأزمات المدرسية وهى(٥).

---

(1) **Nakamoura, T (2005):** Approaches to school Security in Japan, Office of Disaer Reducation Research, Ministry of Culture, Sports, Science, and Technolog, japane p.44

(2) **Niiski, S. (2005):** School Counseling in Canada and Japan, MA Dissertation, Faculty of Education, university of Simon Fraser P. 47

(3) **Kuban, R. (1998):** Disaster Preparedness and Crisis Management; A School Perspective, Emergency Preparedness Digest, Vol. P.12

(4) **Shulong, C. (2008):** Beyond Crisis Management; Prospects for a Northeast Asian Regional Security Architecture, IPv6 Forum, PP.4-5.

(5) **Kobe, J. (2006):** Disaster Risk Management Profile, Japan, p.49.

- تحديد وتقدير الموقف والقضايا الأمنية.
- تقديم العناية الطبية الطارئة فى الحال.
- الاتصال بالجهات المسئولة فور اكتشاف الأزمة.
- استدعاء فريق الأزمة لتقدير الموقف وإجراءات الاستجابة للأزمة.
- تحديد أفضل طريقة لتنبيه الأعضاء للموقف.
- تفعيل عملية الاتصال بين جميع الأطراف.
- تنفيذ عمليات الإخلاء والوقاية، وتأمين جميع المناطق والممرات.
- الاتصال بالجهات المجتمعية للحصول على الدعم اللازم للمواجهة.
- تنفيذ خطة المواجهة ومتابعتها بعد الأزمة.

بالإضافة لذلك، قامت الحكومة اليابانية بعمل بعض المشروعات المجتمعية بالتعاون مع المؤسسات التعليمية مثل نموذج المنطقة للأمان المدرسى، ونشر نتائجها على مستوى اليابان وتتضمن[١]:

- إعداد دلائل إرشادية بهدف تحقيق الأمان داخل المدارس اليابانية والتى تتوافق مع طبيعة المؤسسات التعليمية والمجتمع الأمريكى.
- تطبيق مداخل الأمان وإدارة الأزمات والكوارث فى المدارس بالتعاون مع الجهات المسئولة.

وفى عام ٢٠٠٢ شكلت الحكومة لجنة من بعض الخبراء اليابانيين بهدف عمل برنامج لإدارة الكوارث والأزمات، وأصدرت عنها تقرير "إجراءات الوقاية للتيسيرات المدرسية" والذى قدم نماذج مختلفة من إجراءات مواجهة الجرائم والعنف فى المدارس اليابانية، وقد تضمن التقرير ثلاثة أجزاء هى: السياسات المرتبطة بإجراء الوقاية من الجرائم، وأبعاد عملية التخطيط والتنظيم للمواجهة، والطرق الفعالة لتطبيق هذه الإجراءات[٢].

(د) كيفية إدارة الأزمة:

يتم مواجهة الأزمات المدرسية من قبل المؤسسات التعليمية باليابان على النحو التالى[٣] :

(أ) الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: ويكمن الهدف من هذه الدراسة فى تحديد العوامل المشتركة مع الأزمة وتحديد أسباب الاحتكاك الذى تسبب فى الموقف الأزموى، وتحديد المدى الذى وصل إليه الموقف، وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها، وتحديد نقطة البداية للمواجهة.

(ب) الدراسة التحليلية للأزمة: حيث يتم تحليل الموقف إلى عناصره المبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم، حيث يتيح ذلك التمييز بين الظواهر والسلبيات، والتأكد من المسببات، ودور

---

(1) Inoguchi, M. (2005) : Development of Information Supporting System for Japan-Based Crisis Management by Intervention GIS, Graduate School of Informatics, Kyoto University, p.6.

(2) Nakamoura, T. (2005): Approaches to school Security in Japan, Op. Cit., and p49.

(3) Schoff, J. & et al (2004): Crisis Management in Japan & the United State, Op. Cit., p86.

الأفراد العاملين فى مواجهة الأزمة، وتحديد العناصر المشتركة فى الأزمة، وتمثل هذه الأمور القاعدة الأساسية فى التعامل مع الأزمة.

(ج) التعامل مع الأزمة: وهى مرحلة رسم سيناريوهات المواجهة، ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة الأزمات المدرسية، والتصدى لها، ويتم كذلك وفق خطوتين متتابعتين، **أولهما** : الاستعداد للمواجهة، من خلال تحديد إجراءات ومتطلبات الوقاية والمواجهة، والجهات التى ستشارك فى المواجهة، ونوعية المعلومات المطلوبة **وثانيهما:** مواجهة الأزمة للسيطرة على الموقف ومعالجة آثار الأزمة.

٤- تحليل مقارن لإدارة الأزمات فى دول المقارنة:

بعد استعراض بعض الخبرات العالمية فى مجال إدارة الأزمات المدرسية، نجد أنه على الرغم من وجود بعض الأزمات التعليمية والمدرسية المتشابهة فى الدول الثلاث، إلا أنها تختلف من حيث حجمها وكيفية السيطرة عليها كما أن الدول الثلاث اتفقت حول مجموعة من الحقائق ويمكن توضيح ذلك على النحو التالى:

(أ) – القوى والعوامل التى تؤثر على إدارة الأزمات المدرسية : ويمكن استخلاص المعطيات التالية:

– **أوجه التشابه:** تتأثر إدارة الأزمات المدرسية فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا واليابان ببعض القوى والعوامل – وإن اختلفت شدتها ودرجة تأثيرها- ومنها العامل السياسى، والعامل الاقتصادى، والعامل الاجتماعى، والعامل الثقافى، ولذلك فإن أية محاولة لتحديد أساليب وطرق لإدارة الأزمات يجب أن تقوم على أساس تحديد طبيعة وشكل المجتمع المصرى فى سياقاته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.

– **أوجه الاختلاف:** تتضح أوجه الاختلاف فيما أسهمت به هذه القوى والعوامل من وجود اختلافات فيما يخص إدارة الأزمات المدرسية فى هذه الدول، كما تتضح أوجه الاختلاف فى تأثير بعض العوامل على سبل إدارة الأزمات، وكذلك على نوعية الأزمات المدرسية بهذه الدول، حيث نجد أن أزمة العنف والاغتصاب تأتى فى المرتبة الأولى بالولايات المتحدة، وأزمة تناول المخدرات والكحوليات فى إنجلترا أما فى اليابان فتأتى الأزمات والكوارث الطبيبعية فى المرتبة الأولى.

ب – أسباب الأزمة المدرسية: حيث يتضح من استعراض الدول الثلاث ما يلى:

– **أوجه التشابه:** تتشابه الدول الثلاث فى وجود عديد من الأسباب الكامنة وراء حدوث الأزمات المدرسية والتى ترجع أسباب حدوثها إلى مصادر متعددة.

– **أوجه الاختلاف:** تتضح أوجه الاختلاف فى الأسباب الكامنة وراء حدوث الأزمات، **ففى أمريكا** تتضمن هذه الأسباب: الارتفاع المطرد فى الرسوم الدراسية، وخصخصة التعليم، والتضخم الاقتصادى، **وفى إنجلترا** تشمل: انخفاض كفاءة النظام التعليمى، والعزلة الموجودة بين المدارس والمجتمع، أما **فى اليابان** فتتضمن: الكوارث الطبيعية وارتفاع معدلات الانتحار.

ج- أهداف إدارة الأزمات: ويمكن استنتاج ما يلى:

- **أوجه التشابه:** حيث تهدف عمليات إدارة الأزمات المدرسية إلى السعى الدائم لمواجهة الأزمات المدرسية فى بداية وقوعها، قبل أن تتفاقم وتمثل تهديدا للكيان المدرسى، انطلاقاً من أن الأزمات المدرسية عائقاً لتحقيق أهداف العملية التعليمية، وتحقيق الجودة فى التعليم.

- **أوجه الاختلاف:** حيث يوجد اختلاف واضح فى أهداف إدارة الأزمات المدرسية فى الدول الثلاث، ففى **الولايات المتحدة** تهدف إلى التعامل مع الأزمات المدرسية ومواجهتها، وفى **إنجلترا** تهدف إدارة الأزمات إلى توفير المناخ المدرسى الداعم للتعلم، أما **فى اليابان** فتهدف إلى تحقيق الأمن والأمان النفسى للطلاب، لما له من دور هام فى تحقيق التعليم الجيد.

د – التعامل مع الأزمات: ويمكن استخلاص ما يلى:

أوجه التشابه: حيث تتشابه الدول الثلاث فى كيفية التعامل مع الأزمات، حيث تؤكد على أهمية اتباع خطة محددة لإدارة الأزمات المدرسية، وفق مجموعة من الخطوات وهى: التنبؤ بالأزمة واستشعار مؤشراتها، الاستعداد للأزمة والوقاية منها، الاستجابة لها، المواجهة والتعامل مع الأزمة، استعادة الوضع الطبيعى للمدرسة، وأهمية تفعيل فرق مواجهة الأزمة فى المدارس، لما لها من دور هام فى التعامل مع الأزمات التى قد تتعرض لها المدرسة، وتفعيل دور المجتمع المدنى، والمؤسسات المجتمعية غير الحكومية، والجهات الحكومية، فى مواجهة الأزمات المدرسية.

أوجه الاختلاف: وتتمثل أوجه الاختلاف فى كيفية تحقيق التعامل الفعال مع الأزمات، ففى الولايات المتحدة الأمريكية تتمتع كل مدرسة بالحرية التامة فى كيفية مواجهة الأزمات التى تتعرض لها، فقد تستخدم مدرسة ما برنامج إدارة الطوارىء والأزمات المدرسية وأخرى تستخدم عمليات التدخل المبكر، وفى انجلترا تتبع المدارس المنهج العلمى فى مواجهة الأزمات وفق خطوات محددة تتمثل فى: تقدير الأزمة، وتحليل الموقف، والتخطيط العلمى للمواجهة، والتدخل لمعالجة الأزمة، أما فى اليابان فيتم التعامل مع الأزمات من خلال الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة والدراسة التحليلية لها، والتعامل مع الأزمة

(ه)- أوجه الاستفادة: وتتمثل أوجه الاستفادة فى إلمام الباحث ببعض الطرق والأساليب المختلفة فى التعامل مع الأزمات المدرسية، وكيفية مواجهتها، والقضاء عليها، وكيف يمكن تنمية مهارات مديرى المدارس الثانوية على إدارة الأزمات باستخدام التخطيط الإستراتيجى، كما استفاد الباحث من عرض هذه الخبرات فى بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة الميدانية.