

**THE DEGREE OF CRISIS MANAGEMENT PRACTICE IN PRIMARY SCHOOLS
FROM THE PERSPECTIVE OF TEACHERS AND PRINCIPALS WITHIN THE
GREEN LINE IN LIGHT OF THE CORONA PANDEMIC: DEVELOPMENT
PROPOSALS**

Naela Ahmad BAKRI¹

Dr, Al-Baana School C. Palestine

Abstract:

The study aims to identify the levels of crisis management among primary school principals inside the Green Line in the context of the COVID-19 pandemic from the perspective of principals and teachers by using mixed research, descriptive survey method and conducted interviews. The study sample consisted of (374) principals and teachers in primary schools, selected randomly and then interviews were conducted with a purposive sample of (17) teachers and principals experts. The results revealed a large degree in the crisis management process, and statistically significant differences attributed to job title variables in favor of the "principals" group, educational qualification in favor of the "bachelor degree" group, and years of experience in favor of the "less than 5 years" group. It featured a series of development proposals on crisis management, including four crisis management hubs (technical skills, cognitive skills, self-skills and humanitarian skills), The proposals highlighted the strengthening of managerial agility during crisis management among primary school principals.

Key words: Crisis Management, Primary Schools, School Principals, School Teachers, Green Line, Development Proposals.

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.21.42>

¹  Naelabakri@gmail.com

درجة ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمديرين داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كورونا: مقترحات تطويرية

نائلة أحمد بكري

د، مدرسة البعنة ج - فلسطين

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الأزمات خصوصًا في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، في لواء الشمال من وجهة نظر المديرين والمعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي للتعرف إلى درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية في ظل جائحة كورونا، والمنهج النوعي لزيادة التعمق والخروج بمقترحات تطويرية لإدارة الأزمات، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت العينة من (374) مديرًا ومعلمًا في المدارس الابتدائية وتمير الاستبانة لقياس إدارة الأزمات، ثم أجرت المقابلات مع عينة قصدية من (17) خبيرًا من المعلمين والمديرين. وكشفت النتائج عن وجود درجة كبيرة في ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة (المديرين والمعلمين في المدارس الابتدائية)، وأظهرت مجموعة من المقترحات التطويرية المتعلقة بإدارة الأزمات، وتضمنت أربعة محاور لإدارة الأزمات (المهارات الفنية، والمهارات الإدراكية، والمهارات الذاتية، والمهارات الإنسانية)، وأبرز المقترحات تعزيز الرشاقة الإدارية خلال إدارة الأزمة لدى مديري المدارس الابتدائية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، المدارس الابتدائية، المديرين، المعلمون، الخط الأخضر، مقترحات تطويرية.

المقدمة:

تعرض المؤسسات التربوية لأزمات قد تهدد كيانها وبقائها، باعتبار الأزمة صعوبة تعرقل عمل وأداء المؤسسة وتسود على خلفيتها أجواء من التوتر والحيرة. ويمكن اعتبارها تهديداً لأهداف المؤسسة وعمليات اتخاذ القرار وبهذا فهي تتطلب تجديداً للنمط القيادي التقليدي، بالإضافة إلى تجديد المعايير وأساليب إدارتها للسيطرة عليها والحد من أثرها (الخويطر، 2019). كما وتؤكد اليوسفي (2015) على اعتبار الأزمة تهديد للنظام ولافتراضات المؤسسة بشكل كامل، الأمر الذي يهدد بقاء المؤسسة ويهدد عملها. وتضيف أن عامل مفاجئ وغير متوقع يؤدي إلى الأزمة، ويؤثر على المؤسسة ويخل بتوازنها ويهدد بقائها، لذا يجب توفر قيادة قادرة على الاستجابة السريعة للحد من أثرها وتقليص أضرارها لإنقاذ كيان المؤسسة من الزوال.

وإدارة الأزمة تتطلب قيادة رشيدة، تعمل بأسلوب علمي، وتستطيع استخلاص العبر واتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتهيئة المناخ المؤسسي. ويضيف السعيد (2006) ضرورة إدارة الأزمة، باتخاذ مجموعة إجراءات ومهارات اتصال، ومهارات فنية لمواجهةها، ويمكن إدارة الأزمة من خلال نمطين، النمط الإداري التقليدي الذي يصدر قرارات مؤقتة بلحظة وقوع الأزمة، وهو نمط غير فعال في إدارة الأزمة لأنه يعتمد على إدارة الأزمة بشكل مؤقت دون أن يعمل على تنبؤها، ولا يستطيع استخلاص العبر من خلال مواجهتها، وبالتالي لا يمكنه التنبؤ بالأزمة مستقبلاً والإعداد لمنعها. والنمط الثاني هو النمط القيادي، وهو أكثر فاعلية في مواجهة الأزمة لأنه يهتم بتنبؤ الأزمة قبل وقوعها، وإدارتها واتخاذ الإجراءات لمنعها ولتجنب أزمات مستقبلية بأسلوب علمي يقوم على الاستقصاء والتخطيط الاستراتيجي. ويضيف أهمية علاقة القائد مع الأفراد في المؤسسة القائمة على الاحترام، والود، والحرية والتعبير الحر يسهم في رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الرغبة في العمل والمشاركة في إدارة الأزمة بفاعلية.

في ظل جائحة كورونا، يعاني مديرو المدارس من صعوبات جمة في إدارة الأزمة. فكان من الصعب تنبؤ الأزمة قبل وقوعها وهي أزمة جديدة لا سابقة لها على مستوى العالم وبالتالي لا خبرة لديهم من أزمات سابقة من هذا النوع، وفي الوقت الراهن يعمل المديرون على مواجهة الأزمة بحيرة وتوتر، وكل همهم بأن يحافظوا على بقاء المدرسة وتكيفها مع متطلبات الجائحة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

مع تعرض المدرسة لأزمات متتالية كأزمة كورونا، واجهت القيادة المدرسية تحديات كثيرة في التكيف مع الوضع الجديد، وزادت الحاجة إلى الاستعداد والتكيف. ومن خلال عمل الباحثة في مجال التدريس في المدرسة الابتدائية لمست التحديات التي تواجهها قيادة المدرسة وحاجتها لتمكين من التكيف في ظل الأزمة وإدارتها بفاعلية، خصوصاً في ظل جائحة كورونا.

تتمثل مشكلة الدراسة بمحاولة التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وتحديدًا في لواء الشمال. وتأتي هذه الدراسة لتجيب عن أسئلة الدراسة الآتية:

1. ما درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ومديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهلات العلمية، والمسمى الوظيفي؟
3. ما مقترحات التطوير الضرورية لإدارة الأزمات في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة التعرف إلى مستويات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر.
1. التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر والوقوف على نقاط القوة والضعف في إدارة.
2. التعرف إلى فروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وتعزى لمتغير: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهلات العلمية، والمسمى الوظيفي.
3. الخروج بمقترحات تطويرية لتعزيز إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية.

أهمية الدراسة:

في ظل الأزمات التي تواجهها المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، خاصةً في ظل جائحة كورونا تمّ استشعار أهمية الدراسة الحالية في زيادة المعرفة بأهمية إدارة الأزمة بفاعلية. تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية: تتمثل أهمية الدراسة في أهمية موضوعها الذي يتناول موضوع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية، وتوفير المعرفة، وما توفر هذه الدراسة من بيانات ومعارف تضاف للمكتبة العربية.

الأهمية العملية: قد تفيد هذه الدراسة مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في جميع المدارس بالعمل على تعزيز إدارة الأزمات لدى القيادة التربوية بفاعلية، خصوصًا وأن المدارس تتعرض للأزمات بشكل متكرر، وقد تفيد أيضًا في تقديم مقترحات تطويرية يستفاد منها في إدارة أزمات تربوية مستقبلية.

الأزمة:

الأزمة لغةً "الشدة والضيق" (معجم اللغة العربية المعاصرة: 88). ويرى الدرديري والسيد (2020) أن الأزمة قد تظهر لأسباب إنسانية، كسوء التقدير، وقلة الاحترام، وحب السيطرة، والمركزية، وتعارض الأهداف مع المصالح، وربما نشوء الأزمة يعود لأسباب إدارية، مثل ضعف الإدارة، وعدم التخطيط الفعال، والعشوائية في اتخاذ القرارات، وغياب نظام الحوافز، وعدم توفر الوصف الوظيفي الواضح والمفهوم، وقد تثير الأزمة اضطرابًا وتوترًا، وتهدد النظام وكيانه وتخل بتوازنه، فهي تطرأ على النظام بشكل مفاجئ وإن لم تتوفر المعلومات المطلوبة قد يؤدي ذلك إلى أخطاء في عملية اتخاذ القرارات، وضغوظًا مادية ونفسية، واثارة قوى معارضة ومؤيدة، مما قد يؤدي إلى زوال النظام وانهاره.

عادة ما يتم التعامل مع الأزمة والنظر إليها بالمفهوم السلبي، إلا أنه قد يكون لها أثر إيجابي، فالتعامل معها يزيد الخبرة، أو قد تؤدي إلى ظهور قيادات وقدرات جديدة، يمكن أن تساهم بالإصلاح، وتجعل من يواجهها قادرًا على التمييز

بين الأعداء والمناصرين، حلول تغيير إيجابي يعيد إلى المنظمة حيويتها، تحديد نقاط القوة والضعف وتطوير قدرة على الاستجابة السريعة للأزمات (الضبع، 2015).

يشير عبد الحليم (2011) إلى عدة مشكلات قد تواجهها المؤسسات التربوية على أثر الأزمة، كصعوبة اتخاذ القرارات، وصعوبة في تحقيق الأهداف، وعدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وحاجات الأفراد ومشكلاتهم، وعدم الانضباط، وتراجع مستويات الأداء، والتقيد بالقوانين واللوائح الفكرية، وبقاء بعض الموظفين دون عمل، كما ويشير إلى ملامح الأزمة في المؤسسات التربوية مثل نقص الموارد المادية، وكفاءة الموارد البشرية وظهور الحاجة للتدريب المهني، وعدم ملائمة مناهج التعليم، طرق التعليم والتقويم، وعدم تلبية حاجات المجتمع، وعدم تكافؤ التعليم في المناطق المختلفة، وغياب الكفاءات.

إدارة الأزمات:

تُدرِك الأزمة كتهديد يثير قلق المؤسسة بشأن مواجهتها ولهذا عليها أن تطور استراتيجيات لمواجهتها ومن طورها أو تهديد بقاء المؤسسة ومنع ظهور أزمات مستقبلية. وتعتبر غالب (2020) الأزمة بأنها حالة من الاضطراب تدعو المؤسسة إلى البحث عن حلول فورية واتخاذ إجراءات وقرارات سريعة لتتمكن من الحد من أثرها، ولذلك على المؤسسة أن تتعرف إلى التهديدات الممكنة قبل حلولها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها. كما وتؤكد محسن (2019) على عملية اتخاذ القرار السريعة فهي المحرك للموارد البشرية وتضيف ضرورة تفكير القائد الاستراتيجي الإبداعي، وإدارة الموارد البشرية، والاتصال والمتابعة، وهو أمر يتطلب جهوداً ذهنية وعلمية، وعادة ما يتخذ القائد القرارات الصائبة لإدارة الأزمة فهو قادر على إصدار القرارات بالوقت المناسب والسعي للأفضل.

مراحل إدارة الأزمة:

حدد الضبع (2015) مراحل إدارة الأزمة، وبدايتها مرحلة تحليل إشارة الانذار، أي جمع معلومات عن مؤشرات لأزمة محتملة، وتحليلها، والتجهز لمواجهتها بواسطة التخطيط الاستراتيجي لتجنب حدوثها، وعلاجها في حال حدوثها، وللحد من انتشار الأزمة يتم وضع خطة تكتيكية، ثم العمل على استعادة نشاط المؤسسة لوضعها الطبيعي، وفي آخرها يؤكد على ضرورة عمل المؤسسة على تقييم وتقويم الأزمة بعد حدوثها على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي.

صنف أبو ناصر (2008) مراحل إدارة الأزمة في المدارس إلى ثلاث مراحل أساسية:

مرحلة ما قبل الأزمة: استشعار الأزمة المحتملة، وتحديد نوعها والتخطيط لإدارتها، واختيار المختصين لعلاجها، وتحديد الخطوات المطلوبة لمواجهتها خلال وما بعد الأزمة.

مرحلة أثناء الأزمة: تنفيذ الخطة للسيطرة على الأزمة، وقد سماها بخطة التدخل الفعالة بحيث تراعي الخطة سلامة جميع أفراد المدرسة النفسية والفسولوجية، وتأخذ بعين الاعتبار استراتيجيات التدخل: تقدير الأزمة، وتفسير مفصل لفهم الأزمة، واقتراح حلول وتقرير تدخل، وتدخل وتوجيه.

مرحلة ما بعد الأزمة: إجراءات متتالية تشمل توثيق الأزمة، ومراحلها واستراتيجيات إدارتها، وتحديد الإجراءات لمنع تكرار أزمات مشابهة، وإعادة النشاط بشكل سريع، بالإضافة إلى التقييم والتدريب المستمر.

وتؤكد الشيخ (2003) بأنه يمكن تعلم مراحل إدارة الأزمات منذ زمن الرسول صلى الله عليه وسلم كما ورد في القرآن الكريم، حيث أنذر الله سبحانه وتعالى القوم من عذاب الدنيا والآخرة في حال عدم الاستجابة إلى دعوة الرسول صلى الله عليه وسلم لتوحيد الله سبحانه وتعالى، ودعا إلى عبادة الله وحده لا شريك له وطاعة الله ورسوله، وقد نجا الله سبحانه وتعالى المؤمنين من أزمات مختلفة، وأعاد إليهم نشاطهم وأهلك الكفار كقوم نوح عليه السلام، ودل آخرين على حلول لأزماتهم كالأزمة في عصر يوسف عليه السلام، حيث أنذرهم عن طريق رؤيا الملك، وتفسير يوسف عليه السلام بمثابة الحلول للأزمة واحتوائها، وقد أنذرهم أيضًا بنزول القرآن الكريم، "الَّذِي نَزَّلَ الْفُرْقَانَ عَلَى عَبْدِهِ لِيَكُونَ لِلْعَالَمِينَ نَذِيرًا" (سورة الفرقان 1)، أما في المرحلة الثانية يدعو القرآن إلى التخطيط للأزمة قبل حدوثها، كما حدث في قصة نوح عندما أمره الله سبحانه وتعالى إلى بناء السفينة وتجهيزها قبل حلول الفيضان، وفي المرحلة الثالثة يجب اختيار وإعداد الفريق المناسب لإدارة الأزمة وتدريبه باستمرار للتصدي لأي أزمة وإعادة الوضع لما كان عليه قبل الأزمة، قبل الاختيار يجب تحليل الوظيفة والفرد وبعدها الموازنة بين مواصفات الوظيفة وقدرات الفرد، وعلى أعضاء الفريق أن يكونوا من الأذكياء، المبدعين ذوي حزم وشجاعة إلى جانب الولاء، وعلى قائد الأزمة أن يكون مؤمنًا، مستقيمًا، أمينًا، وفيا، صبورًا، مبتكرًا وسريع الاستجابة للأزمة، وتطرق أيضًا السنة النبوية إلى أهمية إدارة الأزمات: تحديد الأهداف، والتخطيط، واختيار الفريق ذو الكفاءات العالية، والاهتمام بالشورى لإرشاد القرارات، والاتصالات الفعالة، ومتابعة التنفيذ، ومرونة اتخاذ القرارات والتخطيط، وتعديل الخطط مع تغير الظروف، وأهمية القيم وتقييم الأداء.

إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية:

تثير الأزمة الحاجة إلى قيادة مناسبة لمعالجة الأزمة وتحقيق الأهداف، وتحسين وضع المؤسسة التربوية وذلك من خلال إنشاء تخطيط استراتيجي من أجل تحقيق رؤية المؤسسة وإيجاد حلول جديدة للمشكلات، كما وعلى القيادة أن تكون ملمة بما يتعلق بإدارة الأزمات وتطبيقاتها وقدرة على حل المشكلات بأسلوب علمي (سليم، 2018). وتوافقها اليوسفي (2015) في ضرورة توفر إدارة أزمات فعالة في المدارس، حيث لا يمكن تنبؤ الأزمات وإدارتها بشكل عشوائي، وتظهر الحاجة إلى أسلوب علمي ومنهجي، لأن الأزمة تهدد المدرسة بأكملها وتؤدي إلى اضطرابها وتهديد نظامها وافترضاها وبقائها.

أداتا الدراسة:

أولًا- الاستبانة

بعد الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة على شكل استبانة للكشف عن إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية، في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد تكوّنت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (27)، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية الأساسية للدراسة، وهي: قياس درجة تحقيق إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، والمكّون من (27) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي:

1. ما قبل الأزمة، والمُكوّن من (7) فقرات
2. خلال الأزمة والمُكوّن من (10) فقرات
3. ما بعد الأزمة والمُكوّن من (10) فقرات

ثانيًا- المقابلات المعمقة:

على خلفية نتائج الاستبانة، تم بناء أسئلة المقابلة المعمقة بهدف الخروج بمقترحات تطويرية لتعزيز إدارة الأزمات على شكل أسئلة شبه مقننة، مكونة من (4) أسئلة، موزعة على (3) مجالات:

1. سؤال لمجال "ما قبل الأزمة".
2. سؤال لمجال "خلال الأزمة".
3. سؤالين لمجال "ما بعد الأزمة".

متغيرات الدراسة:

المتغير الرئيسي وهو درجة إدارة الأزمات، والمتغيرات الثانوية (الوسيلة)، وهي: المسمى الوظيفي (مدير، ومعلم)، المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، وأقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر)، الجنس (ذكر، أنثى).

نتائج السؤال الأول الذي نصّ على: "ما درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ومديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة، وبين الجدول (16) ذلك.

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات درجة إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الإدارة-ما بعد الأزمة	3.91	.92	1	كبيرة
2	الإدارة-أثناء الأزمة	3.89	.91	2	كبيرة
3	الإدارة-ما قبل الأزمة	3.76	.88	3	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.86	.88		كبيرة

يُبيّن جدول (1) أنّ درجة إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر جاءت كبيرة بمتوسط حسابي (3.86)، وكان أولها مجال ممارسة الإدارة-ما بعد الأزمة (3.91)، وفي المرتبة الثانية مجال الإدارة-أثناء الأزمة (3.89)، وفي المرتبة الأخيرة مجال الإدارة-ما قبل الأزمة (3.76).

أولاً: مجال الإدارة-ما قبل الأزمة

لبيان درجة ممارسة إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الإدارة-ما قبل الأزمة كما في جدول (2).

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الإدارة-ما قبل الأزمة من مجالات درجة إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	عمل مدير المدرسة على تعديل الخطط حسب متطلبات الأزمة	4.02	.98	1	كبيرة
5	فكر مدير المدرسة بطريقة علمية وموضوعية في جميع مراحل إدارة الأزمة	3.91	.99	2	كبيرة
7	صمم مدير المدرسة خططاً استراتيجية وتكتيكية لمواجهة الأزمة	3.87	1.02	3	كبيرة
2	اهتم مدير المدرسة بانعكاسات كورونا مجرد ورود أخبار عنها	3.80	.99	4	كبيرة
3	أعد مدير المدرسة تصورات للتهديدات المحتملة لأزمة كورونا عندما بدأت أخبارها بالانتشار	3.79	1.01	5	كبيرة
4	وضع مدير المدرسة سيناريوهات مكتوبة للتعامل مع الأزمة	3.76	1.03	6	كبيرة
1	استشعر مدير المدرسة أزمة كورونا قبل حدوثها	3.17	1.09	7	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.76	.88	كبيرة	

يُبين جدول (2) أن المتوسطات الحسابية في مجال الإدارة-ما قبل الأزمة تراوحت بين (3.17-4.02)، وبدرجة تقييم كبيرة، أما المجال ككل فحصل على متوسط حسابي (3.76)، ودرجة تقييم كبيرة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) التي تنص على " عمل مدير المدرسة على تعديل الخطط حسب متطلبات الأزمة." بمتوسط حسابي (4.02)، ودرجة تقييم كبيرة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) التي تنص على: " استشعر مدير المدرسة أزمة كورونا قبل حدوثها" بمتوسط حسابي (3.17) وبدرجة تقييم كبيرة.

ثانياً: مجال الإدارة-أثناء الأزمة

لبيان درجة إدارة الأزمات في مرحلة أثناء الأزمة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الإدارة-أثناء الأزمة وكانت النتائج كما في جدول (3).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الإدارة-أثناء الأزمة من مجالات درجة إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	عدّل مدير المدرسة بسلم أولويات المدرسة كاستجابة سريعة للتعامل مع الأزمة	3.96	.98	1	كبيرة
10	وفر مدير المدرسة الموارد المادية والمعنوية المناسبة لإدارة الأزمة	3.94	1.02	2	كبيرة
15	بذل مدير المدرسة جهوداً جبارة لتخطي الأزمة وأبدى استعداداً للتضحية	3.93	1.02	3	كبيرة
14	شارك مدير المدرسة بمعرفته حول أساليب إدارة الأزمة	3.92	.99	4	كبيرة
16	فوّض مدير المدرسة السلطة في جميع المستويات المشاركة وقت الحاجة	3.92	.98	5	كبيرة
11	اختار مدير المدرسة الفريق المناسب لإدارة الأزمة	3.90	1.04	6	كبيرة
12	بحث مدير المدرسة عن بدائل مناسبة لمواجهة الأزمة	3.86	1.01	7	كبيرة
13	ولّد مدير المدرسة أفكاراً للتعامل مع الأزمة	3.85	1.02	8	كبيرة
8	تجنب مدير المدرسة صلابة وجهة نظره وغيرها بحيث تتلاءم مع إدارة الأزمة	3.85	.97	9	كبيرة
9	غيّر مدير المدرسة أسلوب قيادته بحيث يتلاءم مع إدارة الأزمة	3.81	1.02	10	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.89	.91		كبيرة

يبيّن من جدول (3) أن المتوسطات الحسابية في مجال الإدارة-أثناء الأزمة تراوحت بين (3.81 – 3.96)، وبدرجة تقييم كبيرة، أما المجال ككلّ فحصل على متوسط حسابي (3.89)، وبدرجة تقييم كبيرة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (17) التي تنصّ على " عدّل مدير المدرسة بسلم أولويات المدرسة كاستجابة سريعة للتعامل مع الأزمة." بمتوسط حسابي (3.96)، وبدرجة تقييم كبيرة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9) التي تنصّ على " غير مدير المدرسة أسلوب قيادته بحيث يتلاءم مع إدارة الأزمة." بمتوسط حسابي (3.81) وبدرجة تقييم كبيرة.

ثالثاً: مجال الإدارة-ما بعد الأزمة

لبيان درجة ممارسة إدارة الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الإدارة-ما بعد الأزمة وكانت النتائج كما في جدول (4).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الإدارة-ما بعد الأزمة من مجالات درجة إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
21	يتجنب مدير المدرسة تكرار الأخطاء التي تواجه إدارة العملية التعليمية التعليمية	3.95	1.04	1	كبيرة
27	يعمل مدير المدرسة على التدريب المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية للتكيف مع الأزمات	3.95	1.02	2	كبيرة
26	يعمل مدير المدرسة على التقييم المستمر لأساليب وإجراءات إدارة الأزمة	3.94	1.02	3	كبيرة
18	يبحث مدير المدرسة في أثر الأزمة على المدرسة، ويقلل من أثارها السلبية	3.94	.97	4	كبيرة
19	يوثق مدير المدرسة الأزمة: مراحلها واستراتيجيات إدارتها	3.93	.97	5	كبيرة
22	يحدد مدير المدرسة إجراءات إدارية بهدف منع تكرار مواجهة أزمات	3.91	1.04	6	كبيرة
24	يعبر مدير المدرسة اهتماماً خاصاً بالمتضررين من الأزمة من خلال السعي الجاد لتجاوز المشكلات التي تواجههم	3.91	1.00	7	كبيرة
23	ينفذ مدير المدرسة فعاليات ونشاطات متنوعة تساهم في إعادة نشاط وحيوية المدرسة لما بعد الأزمة	3.88	1.03	8	كبيرة
25	يراعي مدير المدرسة تدرج المعلمين بالتغيير والإصلاح على أثر الأزمة	3.88	.98	9	كبيرة
20	يضع مدير المدرسة خططاً لمواجهة أزمات مستقبلية طارئة	3.81	1.06	10	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.91	.92	كبيرة	

يُبين جدول (4) أن المتوسطات الحسابية في مجال الإدارة-ما بعد الأزمة تراوحت بين (3.81-3.95)، وبدرجة تقييم كبيرة، أما المجال ككل فحصل على متوسط حسابي (3.91)، ودرجة تقييم كبيرة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (21) التي تنصُّ على " يتجنب مدير المدرسة تكرار الأخطاء التي تواجه إدارة العملية التعليمية التعليمية" بمتوسط حسابي (3.95)، ودرجة تقييم كبيرة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (20) التي تنصُّ على: " يضع مدير المدرسة خططاً لمواجهة أزمات مستقبلية طارئة" بمتوسط حسابي (3.81) وبدرجة تقييم كبيرة.

نتائج السؤال الثالث الذي نصَّ على: ما مقترحات التطوير الضرورية لتفعيل إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية؟

أشار المشاركون إلى (4) محاور لمتغير إدارة الأزمات، وهي كالآتي:

المهارات الفنية وعددها (14)

المهارات الإدراكية وعددها (5)

المهارات الذاتية وعددها (3)

المهارات الإنسانية وعددها (2)

وتم عرض المحاور تنازلياً حسب أهميتها من وجهة نظر المشاركين كما هو مبيناً كالآتي:

أولاً: القدرة على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

تحدث (16) من المشاركين، ونسبتهم (94%) عن خطورة المركزية في اتخاذ القرار، وبالمقابل عن دور مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع الجائحة، بداية من طرح التحديات، واقتراح بدائل، وصولاً إلى المفاضلة بين البدائل، وحتى الوصول إلى أنسبها وأفضلها. أشار اثنان من المشاركين إلى: "فشل المدير الذي تفرد في اتخاذ القرار، وتجاهل وجهة نظر المعلمين ذوي الخبرة العالية، حيث كان من الممكن الوصول إلى قرارات ذات فاعلية في حال مشاركتهم". مشارك آخر تحدث عن: "تنمية الولاء والانتماء وتعزيز الدافعية للإنجاز والثقة على من خلال مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات، فقد شعر المعلمون بقيمتهم ومكانتهم في المدرسة". تتفق نتائج المقابلات وبشدة مع نتائج الاستبانة حيث أجاب المشاركون عن الفقرة "يشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات" بالموافقة ودرجة كبيرة.

ثانياً: استخلاص العبر

أكد مجموعة من المشاركين وعددهم (10)، ونسبتهم (56%) على ضرورة متابعة النتائج ما بعد الأزمة، وتحليلها، واستخلاص العبر منها. فقال أحدهم: "ما بعد الأزمة يجب عرض نتائج الأزمة، إيجابيات وسلبيات (الربح والخسارة)، والعمل على تقييم النتيجة واستخلاص العبر، وتحديد الآليات الجديدة التي تم اكتسابها خلال جائحة كورونا، لتطويرها ولتكون موردًا مهمًا لمواجهة أزمات مشابهة". وأضاف مشارك آخر: "يجب التعلم من الأخطاء لتفاديها في أزمات مستقبلية".

ثالثاً: التخطيط

أشار (7) مشاركين وعددهم (41%) إلى أهمية التخطيط، ووضع الخطط البديلة. تحدث أحد المشاركين عن: "وضع (3) خطط بديلة في أعقاب استشعار حلول الأزمة، أحدها خطة للتعليم عن بعد، وثانية خطة للتعليم الوجيه، والأخيرة للتعليم المدمج. وفي كل قرار وزاري تم اختيار الخطة المناسبة حيث تم الاستعداد لها مسبقاً، وكانت جاهزة".

رابعاً: القدرة على التعامل مع التقنيات التكنولوجية

يرى (6) من المشاركين ونسبتهم (35%) ضرورة تنمية القدرة على التعامل التقنيات التكنولوجية وخصوصاً في ظل التقدم التكنولوجي حيث أشار أحد المشاركين إلى: "ضرورة توفر الحلول التكنولوجية المتنوعة للتغلب على القضايا التربوية، ووجود الكفاءات لتطبيق الحلول التكنولوجية وتقديم الدعم التقني لذوي الكفاءات المتدنية. مثلاً في ظل جائحة كورونا توفرت تقنيات تكنولوجية متنوعة لاستمرار التعلم عن بعد والتغلب على عقبات التعليم، وكثرت مضطرين للتعامل معها واستغلالها للتكيف في العملية التعليمية والتربوية".

خامساً: القدرة على إدارة الفريق

تحدث (6) مشاركين ونسبتهم (35%) عن الحاجة إلى تجهيز وإدارة فريق من كوادر بشرية مؤهلة لإدارة الأزمات. أشار أحد المشاركين إلى: "الحاجة إلى الفريق بشكل دائم للتمكن من إدارة الأزمة بفاعلية وكفاءة في حال وقوع بلائها على المدرسة". وأضاف مشارك آخر: "أحياناً توجد حاجة لفريق مؤقت، في حال كانت الأزمة مؤقتة، وأمر تكرارها غير وارد".

سادساً: التقييم والتقويم

أشار (5) مشاركين ونسبتهم (29%) إلى التقييم والتقويم المستمر في جميع مراحل إدارة الأزمة. يؤكد أحد المشاركين على: "دور التقييم في الوقوف على نقاط القوة والضعف، والتقويم من أجل تعزيز نقاط القوة، وتقليص نقاط الضعف". ويضيف مشارك آخر: "لفاعلية التقييم يجب بناء فريق عمل ذو مهارات وخبرة في هذا المجال، وهو من يقوم بهذه الوظيفة بشكل مستمر".

سابعاً: التدريب

يعطي (4) مشاركين، بنسبة (24%) أهمية كبيرة للتدريب، وقد أشار أحدهم لضرورة التدريب بقوله: "التعامل مع الأزمة كمشروع يتطلب إبداع وتميز وبناءً عليه يجب التدريب على الإبداع"، وأشار آخر إلى "أهمية التدريب بمجال الحوسبة، حيث كان زنبرك إدارة الأزمة في ظل الجائحة من خلال الجلسات الافتراضية، والدروس المحوسبة، وحتى أن استكمالات المعلمين كانت من خلال اللقاءات الافتراضية، وجميعها تمحورت حول تطوير قدرات المعلمين في مجال الحوسبة، لأهميتها في استمرار العملية التربوية والتعليمية". وشدد مشارك آخر على قضية التدريب بقوله: "فريق إدارة الأزمات يجب أن يكون مؤهلاً لإدارة الأزمة ومجهزاً بأدوات ووسائل غير روتينية لإدارة الأزمة، ولهذا الغرض يجب الاهتمام بتدريب فريق إدارة الأزمات بشكل مستمر، بوجود أزمة، أو بغير وجودها".

ثامناً: التأهب والاستعداد

أكد (3) من المشاركين ونسبتهم (18%) على دور التأهب والاستعداد في التعامل مع الأزمة. وأثار أحدهم: "الحاجة إلى وضع سيناريوهات لمحاكاة أزمات مستقبلية، كأزمة حرب، أو هزة أرضية، من أجل رصد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف. والكشف عن الموارد المتوفرة، وتوفير الموارد المطلوبة". كما أشار آخر إلى: "ضرورة التعامل وكأن الأزمة موجودة دائماً، الأمر الذي يزيد من اليقظة والتأهب".

تاسعاً: القدرة على إدارة الأولويات

يرى (2) من المشاركين وهم بنسبة (12%) ضرورة تغيير سلم أولويات المدرسة، فأشار أحدهم إلى أهمية: "التنازل عن سلم أولويات المدرسة ما قبل جائحة كورونا وبناء سلم جديد للتكيف في ظل الجائحة. مثلاً تنازلت المدارس بأمر من وزارة التربية والتعليم عن العمل على رفع التحصيل العلمي، والعمل على تعزيز الحصانة النفسية للتلاميذ وذويهم. والآن ما أن تخطت المدارس الأزمة عادت إلى العمل على سد الفجوات التعليمية، وعاد التحصيل العلمي إلى سلم الأولويات".

عاشراً: تقدير النعمة

يرى مشاركان ونسبتهم (12%) أن التعرض للأزمات يفيدنا في تقدير النعم التي وهبها الله الياء، وأنا بالعادة لا ننتبه لتلك النعم، وتأتي الأزمة لتثير انتباهنا لتوفر تلك النعم، فقد قال أحدهما: "الأزمة تجعلنا نقدر الموجود ونتمسك به، كنا نتعامل معها سابقاً كأن وجودها مفهوم ضمناً ولكنها ليست كذلك. وتقدير النعم يعمل على تعزيز قبول الأزمة، واحتوائها، ويجعلنا قادرين على تحمّل الأزمات وقادرين على إدارتها".

الحادية عشر: الرشاقة الإدارية

ذكرت إحدى المشاركات عند حديثها عن إدارة الأزمة (بيئة فوكا)، حيث سادت المدارس في ظل الجائحة أجواء من الضبابية، والغموض، والتعقيد، ولا يمكن التقليل من (الفوكا)، لأن ذلك ليس بسيطرتنا، بل يمكن التعامل مع تلك الأجواء للحد من أثرها السلبية، وحسب أقوالها فان ذلك ممكن من خلال: "الرشاقة الإدارية، أي المرونة والاستجابة السريعة، ومحاولة فهم بيئة فوكا، والتعقيدات الناجمة عنها، والقبول بها، واختيار أفضل البدائل لعملية اتخاذ القرارات، والدراسة العلمية، والاتصال السليم مع المعلمين".

الثانية عشر: القدرة على إدارة الأزمة كمشروع

يرى مشارك واحد الدور الكبير للتعامل مع الأزمة كمشروع بقوله: "في كل أزمة يجب تحديد الموارد المادية والبشرية وتوفير المعلومات المطلوبة لإدارة الأزمة وتخطي التحديات الناشئة عنها. وتكثيف الجهود من أجل التعامل مع الأزمة كفرصة للاستفادة والتطوير، وتلبية حاجيات مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي، فلا يجوز التعامل معها كمصيبة لأننا عندها سنفشل حتمًا". وأضاف: "ضرورة" تحليل الأزمة، وتحديد الإجراءات المطلوبة، ودراسة كفاءة الموارد البشرية وتحديد احتياجاتهم، وتوفير الموارد المطلوبة، وان لم تتوفر يجب البحث عن الطرق لتوفيرها، ومشاركة العناصر الداخلية والخارجية للمدرسة، كالطلاب، والأهل، والسلطة المحلية، وبناء الخطط، ثم التنفيذ، والمتابعة، والتقييم المستمر"، "كما وعند جمع البيانات يجب الأخذ بعين الاعتبار آراء الأهل، فهم شركاء في إدارة الأزمة، ويمكن أن يكون من خلال تمرير استطلاع للأهل، وإجراء دراسات نوعية وكمية".

الثالثة عشر: التطوير، والتثبيت، والتغيير (ت.ت.ت.)

أشارت مشاركة واحدة، وهي خبيرة بمجال القيادة التربوية، إلى ضرورة التطوير، والتثبيت، والتغيير ما بعد الأزمة، فترى أن: "خلال الأزمة وما بعدها، يجب أن يتم التعرف إلى نقاط القوة (نقاط القوة دليل على السلوك السليم) ونقاط الضعف، وتظهر الحاجة إلى تحسين نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط القوة، ثم تثبيت نقاط القوة وتطويرها".

الرابعة عشر: الجاهزية

تحدثت مشاركة واحدة ونسبتها (6%) عن دور الجاهزية لإدارة الأزمات بفاعلية بقولها: "الجاهزية وتوفير الموارد البشرية والمادية للتكيف في كل موقف، أيًا كان، مع أزمة أو بدونها".

المهارات الإدراكية

أشار المشاركون وعددهم (9)، ونسبتهم (53%) إلى أهمية المهارات الإدراكية خلال إدارة الأزمات بمراحلها الثلاث: ما قبل الأزمة، خلال الأزمة، وما بعد الأزمة. وقد تم عرض المهارات تحت أربعة عناوين فرعية حسب أهميتها من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وهي كالآتي:

أولاً: إدراك الحاجة إلى التغيير

شدّد (4) من المشاركين ونسبتهم (24%) على دور إدراك المدير لضرورة التغيير، والتنازل عن الروتين، والخروج من الصندوق. فقد ادعى أحدهم أن: "المدير يجب أن يدرك الحاجة للتغيير أثناء مواجهة الأزمة، فالبقاء على روتين

المدرسة لا يجدي نفعًا، وقد يؤدي إلى تراجع المدرسة ويهدد بقاءها". ومشارك ثاني يرى أن: "الأزمة هي فرصة للتغيير، تغيير الخطط والمنهجيات، والتفكير بأمور لم ن فكر بها سابقًا". ومشارك آخر قال: "ربما تكون الأزمة قد ظهرت على خلفية الحاجة للتغيير، وان لم يدرك المدير تلك الحاجة، قد تصعب إدارة الأزمة. لذا من المهم أن يؤمن المدير بالتغيير وبالخطة للتغيير، وأن يقنع المعلمين بذلك"

ثانيًا: اليقظة الذهنية

رأى قلة من المشاركين وعددهم (2)، ونسبتهم (12%) أهمية اليقظة الذهنية للمدير، وقد قال أحدهما أن "المدير اليقظ يستطيع التركيز بما يحدث حوله، ويرصد التغييرات البسيطة والمؤشرات، ويستطيع الحفاظ على رباطة جأشه وهدوئه، بالذات أثناء مواجهة الأزمة". أضاف المشارك الثاني "أن اليقظة تسهم في الحفاظ على الهدوء الداخلي، والصفاء الذهني وبالتالي التمكن من إدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية".

ثالثًا: إدراك العالم كقضية كونية

أشار مشاركان ونسبتهم (12%) إلى أهمية إدراك العالم كقضية كونية، ويرى أحدهما بأنه: "يمكن تعزيز وتطوير هذا الإدراك من خلال متابعة الأخبار، ومراقبة المستجدات العالمية، وزيادة الثقافة والإلمام بما يدور في العالم من خلال القراءة والمطالعة والاطلاع على التنوع الثقافي العالمي، وبهذا يمكن تطوير استشعار الأزمات وتشخيصها قبل وقوعها، وتنمية الحدس، وبالتالي الجاهزية والاستعداد لأي طارئ. كما ويعزز القدرة على إدارة الطوارئ. ولا يجوز تجاهل ما يدور في العالم من أحداث ووقائع عالمية ومحلية". وأضاف بأن: "تنمية الإدراك بقروية الكون يزيد القدرة على بناء الرؤية المستقبلية والنظرة بعيدة المدى، وينمي التفكير العالي واستراتيجيات التفكير. كما يجب العمل على تطوير هذا الإدراك وتعزيز استراتيجيات التفكير العالي لدى المعلمين في المدرسة، من خلال تشجيعهم على القراءة، ومتابعة الأخبار، والتدريب، وإطلاعهم على آخر المستجدات". أما المشارك الثاني فيرى أن: "زيادة المعرفة، والتنوّع من خلال مواكبة الأخبار، والتكنولوجيا ومواقع التواصل، والابتعاد عن الشائعات ومتابعة المعارف والمعلومات الجديدة من المصادر الموثوقة، وتبادل الآراء مع مدراء آخرين وذوي خبرات عالمية ومحلية، والتعرف إلى نجاحاتهم حتى وإن كانت صغيرة يسهم في تعزيز قدرة المدير على التكيف في أي أزمة كانت". ويضيف: "تشخيص الإنذارات يتم من خلال متابعة المدير ما يدور في البيئة الداخلية والخارجية. فالنتائج المتدنية في المدرسة والمدارس الأخرى على سبيل المثال هي إنذار لأزمة في طريقها للحدوث".

رابعًا: التقييم الذاتي

فقد أشارت مشاركة واحدة فقط إلى التقييم الذاتي، بنسبة (6%) وحساب النفس. بقولها: "على المدير أن يعمل على تقييم ذاته وحساب النفس، للوقوف على نقاط القوة والضعف". وتضيف: "ضرورة إدراك أهمية التقييم الذاتي في تحديد أنماط التعامل الملائمة مع المعلمين، فيتوجب عليه الفصل بين علاقاته في العمل والعلاقات الشخصية وعدم الخلط بينهما، وضرورة بناء علاقات طيبة وحميمة مع المعلمين والطواقم الإداري". وكذلك ترى ضرورة التقييم الذاتي خلال الأزمة: "هنالك ضرورة لفحص وتقييم منهجية المدير خلال إدارة الأزمة والتأكد من سلامتها ومنهجيتها".

خامساً: إدراك القدرات الكامنة

أكد مشارك واحد على تطور إدراك القدرات الكامنة لدى المديرين وكذلك المعلمين على أعقاب الأزمة، ودور هذا التطور في التعامل مع أزمات مستقبلية بقوله: "خلال الأزمة، يتعرف المديرين إلى القدرات الكامنة لديهم ولدى طاقم المعلمين، وعليهم تعزيزها واستغلالها للتطوير، والتحسين، ولابتكار طرق للتعامل مع أزمات مستقبلية".

المهارات الذاتية

أشار (3) مشاركين ونسبتهم (18%) إلى ضرورة توفر المهارات الذاتية للتعامل مع الأزمة بفاعلية، حيث أشارت مشاركة واحدة إلى أهمية الوعي بالذات، ومشارك واحد إلى ضرورة النظرة الإيجابية عند التعامل مع الأزمة، ومشارك ثالث أشار إلى أهمية الحصانة الذاتية".

أولاً: الوعي بالذات

أشارت مشاركة واحدة إلى أهمية الوعي بالذات، بتوفر هذه المهارة يمكن التنظيم الذاتي، والتعرف إلى الاستراتيجيات المطلوبة، فأشارت إلى: "الحاجة للحزم أحياناً، وأخرى تحتاج إلى التنازل، وعند وجود تنظيم ذاتي يمكن الوصول إلى الحزم أو التنازل. وهذا التكيف حسب السياق الذي يخدم هدفك. وكذلك من الخبرات السابقة وهي المصدر الرئيسي لتعلم الليونة ويتطلب عمليات تفكيرية عليا ومردود ذاتي. للوصول لليونة يجب التفكير بالأفكار والسلوك والمردود، إجراء تقييم لها، والتعرف إلى أهمية التنظيم الذاتي".

ثانياً: النظرة الإيجابية

تحدث مشارك واحد ونسبته (6%) عن أهمية نظرة المدير الإيجابية للأزمة بقوله: "النظرة الإيجابية للأزمة تسهم في إدارة الأزمة بفاعلية، حيث أن الخوف والهلع عند مواجهة أي أزمة كانت قد يعيق إدارة الأزمة، ويؤدي إلى الفشل، وبالتالي قد يهدد المدرسة وبقائها. فالنظرة الإيجابية تجعلنا ننظر إلى الأزمة بشكل إيجابي، وينعكس ذلك على المعلمين في المدرسة، فيسهل عليهم قبول الأزمة والتعامل معها". ويضيف: "في ظل جائحة كورونا بسبب عدم الوضوح والغموض الذي اكتنف تلك الفترة، شعرنا بالخوف والضياع، وشعرنا بالجمود وصعوبة في التعامل مع الأزمة، ولكن نظرة المدير الإيجابية، غيرت نظرنا إلى الأزمة، وأشعرتنا بالراحة والطمأنينة، وتعاملنا معها على أنها تهديد مؤقت، ويمكن التكيف معه وتقليص أثره".

"يجب اعتبار الأزمة فرصة ذهبية للتغيير الإيجابي، فلا بد منها لتغيير روتين المدرسة، وتحقيق التميز والابداع".

ثالثاً: الحصانة النفسية

يرى مشارك واحد ونسبته (6%) ضرورة الاهتمام بحصانة المدير النفسية، وعمله على تنميتها لدى المعلمين والطلاب بقوله: "مع القلق خلال جائحة كورونا، لا يجوز انكاره وتجاهله، بل يجب الاعتراف بالقلق، والتعامل معه لتقليصه وعلاجه". ويضيف: "على المدير تعزيز الاحتواء، والتقليل من ضغوطات المعلمين، وتفعيل دور الأخصائيين النفسيين، لدعم المعلمين ومساندتهم، وبناء فريق الطوارئ لسد احتياجات المعلمين النفسية والعاطفية. كما يجب

تقليص المهام غير الطارئة وتقليص البيروقراطية في ظل الأزمة، وإقامة ورشات عمل للمعلمين ولقاءات مع طواقم من الاخصائيين النفسيين".

المهارات الإنسانية

شدد المشاركون وعددهم (6) ونسبتهم (35%) على أهمية المهارات الإنسانية خلال إدارة الأزمات، من خلال حديثهم عن مهارتين أساسيتين، وهي:

أولاً: التعاطف

أشار المشاركون وعددهم (5)، ونسبتهم (29%) إلى ضرورة تعاطف المدير مع العاملين في المدرسة خلال الأزمات المختلفة. فيدي أحد المشاركين أن: "جائحة كورونا كانت صعبة، وقد واجه العاملين صعوبات كثيرة، وكان لتعاطف المدير دورًا كبيرًا في دعمهم، والأخذ بيدهم، وزيادة قدرتهم على التحمل والتفاؤل". ويضيف مشارك آخر: "تعاطف المدير كان إلى حد أنه غض النظر عن أخطائهم بادعاء أن الخطأ طبيعي في ظل الأزمة، الأمر الذي عزز اهتمام المعلمين بالتعرف إلى الخطأ، وتصحيحه". وأضاف أحد المشاركين: "تعاطف المدير هو عمل في قمة الإنسانية، ففي مثل هذه الظروف لا يجوز أن نحاسب المعلمين على أخطائهم، بل يجب التعاطف معهم وتفهم مشاعرهم وسلوكهم".

ثانيًا: الاعتراف بجهود المعلمين

تحدث (3) مشاركين بنسبة (18%) عن ضرورة تقدير جهود المعلمين والاعتراف بها، وبدورها خلال إدارة الأزمة. أشاد أحدهم بجهود المعلمين بقوله: "لقد بذل المعلمون جهودًا كبيرة خلال التعامل مع الأزمة، للوقوف في التحديات التي ظهرت في أعقاب الأزمة. ولم يكن ذلك سهلاً، وعزز ذلك الحاجة لتقدير جهود المعلمين من خلال الاعتراف بتلك الجهود، والإعلان عنها. الاعتراف بجهود المعلمين يعزز الدافعية ويضاعف استعداد المعلمين". وأضاف مشارك آخر أهمية الإعلان عن جهود المعلمين أمام الجميع بقوله: "على المدير الاعتراف بجهود المعلمين وتقديرها أمام جميع العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين، لأن هذا يشعره بالفخر والاعتزاز ويزيد من ثقته بنفسه. ويجب تقديم شهادة اعتراف وتقدير".

المقترحات التطويرية

بعد عرض وتحليل النتائج تم الخروج بمقترحات تطويرية في موضوع إدارة الأزمات، وعرضها في الجدول (5)، كالآتي:

العنوان الرئيسي	العنوان الفرعي	المقترحات التطويرية
المهارات الفنية	القدرة على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	تفويض السلطة لذوي الكفاءات العالية تجنب التفرد في عملية اتخاذ القرارات
	استخلاص العبر	تحليل نتائج الأزمة وتقييمها استخلاص العبر من النتائج تحليل الآليات الجديدة المكتسبة خلال إدارة الأزمة، وتطويرها لمواجهة أزمات مستقبلية التعلم من الأخطاء لتجنب تكرارها
	التخطيط	تحليل احتياجات المدرسة ما قبل الأزمة عند استشعارها وضع خطط بديلة استئلال الخطة المناسبة من بين البدائل عند مواجهة الأزمة
	القدرة على التعامل مع التقنيات التكنولوجية	تحليل الاحتياجات التدريبية للمعلمين في المدرسة بناء برنامج تدريبي لتلبية احتياجات المعلمين تطبيق البرنامج التدريبي
	القدرة على إدارة الفريق	بناء فريق دائم لمواجهة أزمات متوقعة من كوادر بشرية مؤهلة تفعيل دور الفريق وإدارته في حال وقوع أزمة بناء فريق مؤقت لإدارة أزمات مؤقتة
	التقييم والتقويم	الوقوف على نقاط القوة والضعف خلال إدارة الأزمة تعزيز نقاط القوة وتطوير نقاط الضعف تخصيص فريق عمل خاص بالتقييم والتقويم
	التدريب المهني	التدريب على الإبداع للوصول إلى حلول للمشاكل الناجمة عن الأزمة التدريب في مجال الحوسبة للتجهز في حال الحاجة للتعليم عن بعد خلال أزمات مستقبلية استمرارية التدريب بحال وقوع أزمة أو بغير وجودها لزيادة التأهب

محاكاة أزمات مستقبلية ووضع سيناريوهات للتعامل معها تحديد الموارد المتوفرة والعمل على إيجاد طرق لتوفير الموارد الناقصة تعزير التأهب من خلال التعامل وكأن الأزمة موجودة دائمًا	التأهب والاستعداد	
تغيير سلم أولويات المدرسة بما يتلاءم مع الأزمة ومتطلباتها	القدرة على إدارة الأولويات	
الاعتراف بالنعم التي وهبها لنا الله سبحانه وتعالى الحمد والشكر لله تعالى على هذه النعم	تقدير النعمة	
تمييز بيئة (فوكا)، الضبابية والتعقيدات خلال الأزمة تعزير المرونة الإدارية والاستجابة السريعة للأزمة	الرشاقة الإدارية	
تحديد المشروع ومراحل التنفيذ تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المشروع تجهيز قاعدة بيانات تنفيذ المشروع، والمتابعة، والتقييم التعرف إلى وجهات نظر الأهل وآرائهم من خلال الاستطلاعات	إدارة الأزمة كمشروع	
تطوير نقاط الضعف تثبيت نقاط القوة التطوير والتغيير	(ت.ت.ت.)	
العمل على توفير الموارد البشرية والمادية، وتجهيز قواعد البيانات تحسبًا لأي طارئ.	الجاهزية	
تعزير استشعار الأزمة والحاجة للتغيير الإيمان بالحاجة إلى التغيير تجنب الجمود والبقاء على روتين المدرسة انتهاز الفرص للتغيير التفكير بطرق إبداعية للتغيير اقناع المعلمين بالحاجة إلى التغيير دورات تدريبية لتطوير المهارات الإدراكية	إدراك الحاجة إلى التغيير	المهارات الإدراكية
التركيز بالأحداث الصغيرة قبل الكبيرة رصد مؤشرات الأزمة الصغيرة والكبيرة الحفاظ على الهدوء الداخلي والصفاء الذهني	اليقظة الذهنية	

متابعة الأخبار ومواكبة المستجدات المحلية والعالمية تعزيز المطالعة، والقراءة، والتعمق في معرفة العالم تجنب تجاهل الأحداث التي تطرأ على المجتمع المحلي والعالم تنمية الإدراك بقروية العالم الإدراك بأن ما يحدث في العالم قد يواجهنا أيضًا، وبناء الرؤية المستقبلية على هذا الأساس التعرف إلى نجاحات عالمية ومحلية في مجال إدارة الأزمات والتعلم منها	إدراك العالم كقوية كونية	
تقييم المدير لأنماط تعامله مع المعلمين والتأكد من سلامتها. تحديد أنماط التعامل الملائمة للتعامل مع المعلمين دورات تدريبية لتطوير المهارات المتعلقة بالتقييم الذاتي	التقييم الذاتي	
التعرف إلى القدرات الكامنة لدى المدير والمعلمين اثارة القدرات الكامنة واستغلالها للتطوير ابتكار طرق جديدة للتعامل مع الأزمة	إدراك القدرات الكامنة	
تعزيز الوعي بالذات والتنظيم الذاتي تحديد الاستراتيجيات المطلوبة لتعزيز الوعي بالذات تنمية عمليات التفكير العليا والمردود الذاتي	الوعي بالذات	المهارات الذاتية
تجنب الخوف والهلع عند مواجهة الأزمة النظر إلى الأزمة بمنظور إيجابي وإدراكها كفرصة للتغيير وتحقيق التميز والإبداع	النظرة الإيجابية	
تفعيل دور الاخصائيين النفسيين لتعزيز الاحتواء وتقليل الضغوطات النفسية بناء فريق طوارئ لتلبية احتياجات المعلمين النفسية والعاطفية تقليل المهام غير الطارئة والبيروقراطية للتقليل الضغوطات النفسية	الحصانة النفسية	
اعتبار الخطأ طبيعيًا خلال إدارة الأزمات، ولذا يجب غض النظر عن الأخطاء منح المعلمين فرص التعرف إلى الأخطاء وتصحيحها		المهارات الانسانية
الاعتراف بجهود المعلمين والاعلان عنها أمام الجميع منح المعلمين شهادات تقدير على الجهود المبذولة	الاعتراف بجهود المعلمين	

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي نص على: ما درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ومديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

أظهرت النتائج وجود درجة كبيرة في عملية إدارة الأزمات، وقد تعزى النتائج إلى الدورات التدريبية التي يتلقاها المديرين من أجل تهيئتهم للتكيف في ظل الأزمات. وقد تعزى النتائج أيضًا لاهتمام وزارة التربية والتعليم بإصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة لاستعداد المدارس وتجهيزها للتكيف في حال وقوع أي أزمة كانت، خصوصًا وأن المدارس داخل الخط الأخضر قد تعرضت سابقًا ومعرضة دائمًا لأزمات محتملة كالحروب والهزات الأرضية، لهذا تضع المدارس سيناريوهات لمحاكاة أزمات محتملة، وتقوم بالتدريب المستمر لتهيئة العاملين في المدرسة، وتطوير قدرات الطواقم المختصة. وقد يكون هنالك دور لخبرات المديرين في مجال إدارة الأزمات من خلال الأزمات السابقة، وكذلك متابعة إدارة الأزمات في مدارس أخرى على المستوى المحلي والعالمي، حيث يوجد دور للعلومة في التعرف والتعلم من خبرات عالمية. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة اليماني (2013)، وبحيص والأفندي (2020) حيث أن إدارة الأزمات لدى مديري المدارس كانت بدرجة كبيرة. بينما تتعارض مع نتائج دراسة اليوسفي (2015)، وجافيد ونيازي (Javed & Niazi, 2015) والسيبي والمغاسي (2020)، والهاجري (2020)، حيث وجد ضعف في إدارة الأزمات. بينما تتعارض دراسة الحسين وغانم وأبو البصل (Alhussein & Ghnaim & Abu Albasal, 2020)، والعبد الله وآخرون (2019) مع الدراسة الحالية بالكشف عن درجة متوسطة لإدارة الأزمات.

هذا وقد تمت مناقشة النتائج في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة على النحو التالي:

أولاً: ما قبل الأزمة:

أظهرت النتائج درجة كبيرة بإدارة الأزمات في مرحلة "ما قبل الأزمة"، وقد يعزى ذلك إلى يقظة المديرين، حيث أن المدارس داخل الخط الأخضر دائمًا معرضة للأزمات حسب طبيعة المنطقة سياسيًا وجغرافيًا، ومؤشرات الأزمات محسوسة، والعمل على الاستعداد لها مستمر سواء كانت أم لم تكن. على سبيل المثال، تستعد المدارس داخل الخط الأخضر بشكل مستمر من خلال وضع الخطط والسيناريوهات، والقيام بتعديلها سنويًا لاحتمال وقوع هزة أرضية، رغم أنها لم تتعرض لهزة قوية في عشرات السنين الأخيرة. وقد جاءت بالدرجة الأولى الفقرة "عمل مدير المدرسة على تعديل الخطط حسب متطلبات الأزمة"، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة "استشعر مدير المدرسة أزمة كورونا قبل حدوثها". قد تعزى النتائج إلى استعداد مديري المدارس الابتدائية للتعديل في الخطط والتنازل عن القديمة منها. وتعزى أيضًا إلى نضجهم وخبرتهم وإدراكهم لضرورة تعديل الإجراءات للاستعداد والتكيف. ويمكن عزوها إلى قيام المديرين بمواكبة التجديدات وفق تعليمات وتوجيهات وزارة التربية والتعليم، وبالتالي هذه الممارسات يمكن أن تعزز الجاهزية والاستعداد لكل أزمة قد تقع. تتعارض نتائج الدراسة مع دراسة جافيد ونيازي (Javed & Niazi, 2015) والعبد الله وآخرون (2019) والهاجري (2020) والسيبي والمغاسي (2020) حيث كشفت دراساتهم عن ضعف الإدارة المدرسية في مرحلة ما قبل الأزمة، وكذلك مع دراسة اليوسفي (2015) حيث كشفت النتائج عن درجة متوسطة في هذه المرحلة.

ثانيًا: أثناء الأزمة:

تظهر النتائج درجة كبيرة لإدارة الأزمة أثناء حدوثها، وقد يعزى ذلك إلى الدورات التدريبية التي يشترك فيها المديرين على مدار سنوات الخدمة، إضافةً إلى الالتحاق بورشات العمل، والمؤتمرات، ولقاءات المحاكاة، وخبراتهم من خلال

إدارتهم لأزمات سابقة. وقد جاءت بالدرجة الأولى عن الفقرة "عدّل المدير بسلم أولويات المدرسة كاستجابة سريعة للتعامل مع الأزمة"، وبالدرجة الأخيرة الفقرة "غيّر مدير المدرسة أسلوب قيادته بحيث يتلائم مع إدارة الأزمة". وتعزى النتائج إلى قلق المديرين في ظل الجائحة، وإدراكهم لضرورة التنازل عن القديم والحاجة للتعديل في سلم أولويات المدرسة قبل أي إجراء آخر للاستجابة السريعة، والحفاظ على كيان المدرسة والتنافسية المحلية والعالمية، حيث أن سلم الأولويات القديم لا يتلائم متطلبات إدارة الأزمة. وكان للعلمة دور، من خلال اطلاع المديرين على الإجراءات المحلية والعالمية لإدارة الأزمة في المدارس، وقد لوحظ التجديد في أولويات المدارس، والإجراءات والممارسات، والاهتمام بتوفير الموارد المطلوبة، والبحث عن الأفكار والبدائل لحل المشكلات التي ظهرت خلال الجائحة وإدارة الأزمة، واختيار أساليب القيادة التي تتلائم مع متطلبات إدارة الأزمة. وهذا وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة اليماني (2013) وبحيص والأفندي (2020). بينما تتعارض مع نتائج دراسة اليوسفي (2015) حيث كانت متوسطة ودراسة الهاجري (2020) حيث كانت منخفضة.

ثالثاً: ما بعد الأزمة:

أظهرت النتائج درجة كبيرة لمرحلة "ما بعد الأزمة"، وقد تعزى النتائج عامةً إلى يقظة المديرين وإدراكهم لواقع وظروف المدارس، بسبب العيش في عالم ديناميكي متغير، ولا بد من حرص المديرين على إعادة حيوية المدرسة، واستعادة نشاطها، لتكون قادرة على الصمود والتكيف في أزمات مستقبلية، وللتمكن من تجنب الأزمات الممكنة. بالإضافة إلى اهتمامهم بالتعلم من الخطأ، وإدراكهم بأن تكرار الخطأ قد يعيق إدارة أزمات مستقبلية، وأن التدريب والتقييم المستمر يُكسب المعلمين مهارات وأساليب إضافية ويعزز قدراتهم في مواجهة أزمات مستقبلية. حيث جاءت في الدرجة الأولى عن الفقرة "يتجنب مدير المدرسة تكرار الأخطاء التي تواجه إدارة العملية التعليمية التعلمية"، وبالدرجة الأخيرة الفقرة "يضع المدير خططاً لمواجهة أزمات مستقبلية طارئة". وقد تعزى النتائج لخوف المديرين من تكرار الأخطاء، وإدراكهم بخطورة تكرار الخطأ كونه قد يعيق إدارة أزمات مستقبلية، حتى إن تم التخطيط لها كما يجب.

لم تتحدث الدراسات السابقة بشكل خاص عن مرحلة ما بعد الأزمة، ولكن دراستي اليماني (2013)، وبحيص والأفندي (2020) كشفت عن نتائج مشابهة بما يتعلق بإدارة الأزمات عامةً، وبهذا يمكن الاستنتاج بأنها تتفق مع نتائجها بما يتعلق بـ "ما بعد الأزمة". بينما تتعارض مع نتائج دراسة اليوسفي (2015) حيث كانت متوسطة، ودراسة الهاجري (2020) حيث كانت منخفضة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كورونا وتعزى لمتغير: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهلات العلمية، والمسمى الوظيفي؟

أولاً: متغير الجنس:

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وقد تعزى النتائج إلى تعرض الجنسين إلى نفس الأزمة ونفس الظروف في ظل جائحة كورونا، حيث كان وقعها على الجنسين ذكوراً وإناثاً متساوياً، وقلق متساوي

واهتمام متساوي بين المعلمين والمديرين من الجنسين في إدارة الأزمة. كما وقد يعزى ذلك بسبب تشابههما في درجة الاستجابة والاهتمام بمتطلبات العمل والمهنة منذ ظهور جائحة كورونا، حيث لا بديل لاستمرار عمليات التعلم إلا بالمواكبة.

وبهذا تتفق مع نتائج اليوسفي (2015) والسيبي والمغاسي (2020)، وتتعارض النتائج مع نتائج دراسة عبد الوهاب والمرسي (2014)، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاناث، ودراسة الحسين وغانم وأبو البصل (Alhussein & Ghnaim & Abu Albasal, 2020) حيث وجدت فروق لصالح الذكور.

ثانيًا: متغير المسمى الوظيفي:

كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الأزمات تعزى للمسمى الوظيفي، لصالح المديرين. وقد يعود ذلك إلى دور المديرين الرئيسي في إدارة الأزمات، وارتباطهم بصناع القرار، والمسؤولية الملقاة على كاهلهم في جميع مراحل الأزمة وظهورهم بالواجهة. بالإضافة إلى إنها قد تعزى إلى الأوصاف الوظيفية المحددة لهم، والتدريب المهني الخاص بالمديرين. ويمكن عزو النتائج أيضًا إلى التحيز الذاتي للمديرين أثناء الاستجابة. وبهذا تتفق مع نتائج اليوسفي (2015) والسيبي والمغاسي (2020).

ثالثًا: المؤهل العلمي:

كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي لصالح فئة "البكالوريوس"، وقد يعزى ذلك إلى المعارف المكتسبة مع التعليم ولا زالت راسخة في أذهانهم، ونوع من اليقظة والإدراك. ويمكن الاستنتاج بأنهم حديثي التخرج ولا زالوا متحمسين ويشعرون بالدافعية إلى إدارة الأزمات بفاعلية. كما يمكن عزو ذلك إلى شعورهم بأهمية التحدي والتنافسية مع ذوي التأهيل العالي. وبهذا تتفق مع نتائج السيبي والمغاسي (2020) حيث وجدت فروق لصالح البكالوريوس، وكشفت أيضًا دراسة اليوسفي (2015) عن وجود فروق، ولكن الفروق كانت لصالح الدراسات العليا. بينما تتعارض النتائج مع نتائج دراسة البحيص والأفندي (2020) والحسين وغانم وأبو البصل (Alhussein & Ghnaim & Abu Albasal, 2020)، حيث لم تكشف عن فروق تعزى للمؤهل العلمي.

رابعًا: سنوات الخبرة:

كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة حيث توجد فروق بين الفئتين (أقل من 5 سنوات) و (10 سنوات فأكثر) وكانت لصالح فئة (أقل من 5 سنوات)، وقد تعزى النتائج إلى الدافعية في إدارة الأزمات، والرغبة في تحقيق وإثبات الذات والتنافسية الإيجابية مع ذوي سنوات الخبرة العالية. وتعزى أيضًا لقلّة تعرضهم للأزمات سابقًا، وحذرهم بشأن عدم نضوجهم مما قد يدفعهم لبذل جهودا أكثر من غيرهم، من أجل التكيف وتخطي الأزمات. ويمكن أن تعزى إلى كونهم من الجيل الرقمي، وتأهيلهم الحديث المواكب للتطورات التكنولوجية، وبراعتهم في التطبيقات الرقمية، بينما ذوي الخبرات القديمة لم يعاصروا أثناء تعلمهم التطبيقات الرقمية، مما قد يحدد تكيفهم في ظل الأزمة. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة اليماني (2013) ونتائج دراسة اليوسفي (2015)، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة. بينما تتعارض مع دراسة البحيص والأفندي (2020) والحسين وغانم وأبو البصل (Alhussein & Ghnaim & Abu Albasal, 2020)، فقد كشفت عن عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة.

مناقشة نتائج السُّؤال الثالث والذي نص على: ما مقترحات التطوير الضرورية لتفعيل المرونة في القيادة وإدارة الأزمات في المدارس الابتدائية؟

أشار المشاركون إلى إدارة الأزمات من خلال (4) محاور، وكان أولها المهارات الفنية، ثم المهارات الإدراكية، والمهارات الذاتية، وفي المرتبة الأخيرة المهارات الإنسانية. وقد تُعزى النتائج إلى إيمان المشاركين بالحاجة للمهارات الفنية من أجل إدارة الأزمة بفاعلية. حيث تسود الضبابية، والتعقيد وتتطلب الاستجابة السريعة من خلال فاعلية عملية اتخاذ القرار، والدراسة العلمية من أجل استخلاص العبر، والاستفادة منها في حال التعرض لأزمات مستقبلية. وكما يبدو ما زال المشاركين متأثرين بالإجراءات والممارسات خلال جائحة كورونا، وما أن تم سؤالهم حتى بدأوا باسترجاع شريط الأحداث في ظل الجائحة، واستلال المهارات التي عززت إدارة الأزمة بفاعلية، وكانت بمعظمها مهارات فنية.

مناقشة المحور الأول- المهارات الفنية

أشار معظم المشاركين وعددهم (16) إلى القدرة على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ثم استخلاص العبر، وعدد متوسط من المشاركين أشار إلى التخطيط، والتعامل مع التقنيات التكنولوجية، ثم إدارة الفريق، والتقييم والتقويم، وصلاً إلى إدارة الأزمة كمشروع، وتثبيت وتعزيز نقاط القوة، وتطوير نقاط الضعف، والتغيير. وقد تُعزى النتائج إلى خبرة المشاركين من خلال إدارة جائحة كورونا، حيث تم اختيار عينة قصدية من المشاركين الخبيرين وذوي كفاءات عالية، وكان لهم دور كبير أثناء التعامل مع جائحة كورونا. فقد حققوا نجاحات ملموسة وساهموا في التكيف السريع من خلال الوصول إلى القرارات الصائبة، والتي تم التوصل إليها من خلال مشاركة الأطراف المتأثرة بعملية اتخاذ القرارات، والخبيرين في مجال القرار وغيرهم من الأخصائيين. وكما يبدو فإن المشاركين تلقوا بحكم وظيفتهم كمعلمين ومديرين التدريبات اللازمة لإدارة الأزمات أثناء تأهيلهم العلمي، والدورات التدريبية المختلفة. كان من المتوقع أن يشير معظم المشاركين إلى ضرورة زيادة القدرة على التعامل مع التطبيقات التكنولوجية لإدارة العملية التعليمية، ولكن النتائج تشير إلى العكس. وقد تُعزى النتائج إلى التدريب الكافي الذي يتلقاه المديرين والمعلمين أثناء التأهيل العلمي، والدورات التدريبية لمواكبة العصر وتلبية حاجات القرن الواحد والعشرين. وما أن واجهتهم الجائحة حتى كانوا ملمين وجاهزين. وبقيت الحاجة لتدريب المديرين والمعلمين ذوي سنوات الخبرة الكبيرة، كونهم لم يتلقوا تلك التدريبات بالشكل الكافي، وأعدادهم قليلة نسبياً. تحدثت مشاركة واحدة عن الرقابة الإدارية، وتُعزى النتيجة لكونها خبيرة في مجال إدارة الطوارئ كونها كانت تعمل ضمن إدارة الطوارئ في قسم الطوارئ في مكتب وزارة التربية والتعليم قبل أن تصبح مديرة. كذلك الأمر بالنسبة للتعامل مع إدارة أزمة كمشروع، فقد أشار إليها مشارك واحد، وهو يعمل في مجال المشاريع، وقد تُعزى النتائج لكونه خبير في هذا المجال ومدركاً للنجاحات التي من الممكن تحقيقها من خلال إدارة الأزمة كمشروع.

مناقشة المحور الثاني- المهارات الإدراكية

أشار (4) مشاركين إلى إدراك الحاجة للتغيير، ومشاركين لليقظة الذهنية، ومشاركين لإدراك العالم كقرية كونية، ومشارك واحد للتقييم الذاتي، وإدراك القدرات الكامنة. وقد تُعزى النتائج المنخفضة إلى كون هذه المهارات تتطلب إدراكاً عالياً، وغياب الدورات التدريبية لتعزيز الإدراك وتنميته، وتركيز الدورات التدريبية على التدريب بما يتعلق بالإجراءات

والممارسات، بعيداً عن تطوير الشخصية. ويمكن التفسير بكون المديرين يعتمدون بالأساس عن التعليمات والتوجيهات الصادرة عن التربية والتعليم، ووضوح الإجراءات دون الحاجة إلى التفكير خارج هذا الإطار.

مناقشة المحور الثالث- المهارات الذاتية

أشار المشاركون بالدرجة الأولى إلى الوعي بالذات، ثم النظرة الإيجابية، والحصانة النفسية. وقد تعزى النتائج المنخفضة إلى عدم خبرة معظم المشاركين في هذه المجال، حيث أن من أشار لهذه المهارات هم معلمين وخبيرين في مجال الاستشارة التربوية. أما بالنسبة للحصانة النفسية، لم يشير إليها عدد كبير من المشاركين، حيث تلقى جميع من عمل في سلك التربية والتعليم استكمالات وورشات عمل كافية لتنمية وتعزيز الحصانة النفسية. ولا يشعرون بالحاجة للمزيد.

مناقشة المحور الرابع- المهارات الإنسانية

أشار المشاركون قليلون إلى التعاطف، ثم الاعتراف بجهود المعلمين. وقد تعزى النتائج لطبيعة العلاقات الإنسانية في المدارس الابتدائية خصوصاً في ظل جائحة كورونا، حيث تمارس هاتين المهارتين إلى حد كبير، فيتعاطف المدير مع معلميه كونه انسان ويتفهم حاجاتهم، ويقدر أعمالهم ويعترف بها.

المراجع:

- أبو ناصر، فتحي محمد. (2008). **مدخل إلى الإدارة التربوية، النظريات والمهارات**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بحيص جمال، والأفندي إسماعيل محمد. (2020). **درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين**. **المجلة التربوية للدراسات التربوية والنفسية**، 3(8): 712-730
- الخويطر، ذكرى بنت عبد الله محمد. (2019). **تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات**. **المجلة العربية للتربية النوعية**، 3(10): 199-226
- الدرديري، محمود رأفت والسيد، إبراهيم جابر. (2020). **علم وفن الإدارة الحديثة**. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
- سالم، هانم أحمد ومحمد، أميرة محمد بدر. (2017). **النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية كما يدركه المعلمون**. **مجلة الإرشاد النفسي**، 52(2): 1-22
- السعيد، السيد. (2006). **إدارة الأزمات والكوارث**. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع
- سليم، هانم خالد محمد. (2018). **الطريق إلى التغيير التربوي**. مصر: دار العلم والإيمان للنشر
- الشيخ، سوسن سالم. (2003)، **إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام**. مصر: دار النشر للجامعات
- الضبيع، رفعت عارف. (2015). **إدارة الأزمات**. مصر: المكتب المصري للمطبوعات
- عبد الحلیم، طارق حسن. (2011). **الإدارة التربوية في الألفية الجديدة**. مصر: دار العلوم للنشر والتوزيع
- العبد الله، عبد الله نعمان، أبو الفضل، سوزان يوسف، إبراهيم، آمال محمد، الأنصاري، محمد صبري. (2019). **تطوير دور مديري المدارس المتوسطة في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية: دراسة ميدانية بدولة الكويت**. **مجلة الثقافة والتنمية**، 20(145): 339-388
- عبد الوهاب، سميرة محمد، والمرسي، محمد رشدي أحمد. (2014). **الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت**. **مجلة الدراسات التربوية والنفسية**، 8(1): 36-58
- غالب، انشراح أحمد إسماعيل. (2020). **رؤية مقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب**. **مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية**، 5(5): 106-164
- محسن، منتهى عبد الزهرة (2019). **إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر التدريسيين**. **مجلة كلية التربية**، 1(34): 518-548
- الهاجري، محمد دخيل الله. (2020). **واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين**. **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، 186(3): 211-241

اليمني، وداد عبد الله. (2013). دور مديرات المدارس في إدارة الأزمات والكوارث دراسة نظرية بالتطبيق على عينة من مديرات المدارس بمحافظة جدة. بحوث المؤتمرات، المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: 604-652.

اليوسفي، رنيم سمير. (2015). تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة دمشق، كلية التربية

Alhussein E. B. & Ghnaim K. A. & Abu Albasal N. (2020). The Degree to Which the School Principals of Public Schools in the Kasbah of Salt Possess Schools' Crisis Management Skills from the View Point of Counselors. Journal of Educational and Social Research, 10(5): 168-186. Recovered from

<https://doi.org/10.36941/jesr-2020-0097> recovery date 27.9.2020

Javed, Muhammad Latif & Niazi, Hamid Khan. (2015). Crisis Preparedness and Response for Schools: An Analytical Study of Punjab, Pakistan. Journal of Education and Practice, 6(22): 40-48