



# دراسة تحليلية للجهود المبذولة لمواجهة الأزمات المستجدّة بالمدارس الابتدائية في مصر

إعداد  
سامية الشحات علي

د. سمير مصطفى محمد

مدرس التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة بنها

أ.د. سلامه عبدالعظيم حسين

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة بنها



## دراسة تحليلية للجهود المبذولة لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر إعداد سامية الشحات علي

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى عرض رؤية تحليلية للجهود المبذولة لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر، وذلك من خلال عرض أسباب الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية، أنواع الأزمات المستجدة، والنتائج والتوصيات لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر، واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي؛ وذلك لوصف موضوع البحث وصفاً دقيقاً، وتحليل الأدبيات المرتبطة بالأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر، توصل البحث إلى أن مجموعة من النتائج والتي تتمثل في: ضعف الجهود المبذولة في التخطيط لتجنب الأزمات، وعدم وجود تصور واضح عن طبيعة الجهود الواجب بذلها، وقلة وعي الإدارة بأهمية الإعداد المسبق للتعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وضعف وقصور في توقع الأزمات المستجدة داخل المدرسة والتدريب على كيفية مواجهتها، وضعف تحديد الاحتياجات اللازمة التي تأثرت بالأزمة لاستعادة النشاط بالمدرسة.

الكلمات المفتاحية: الأزمات المستجدة - المدارس الابتدائية

**Abstract**

The current research aims to present an analytical vision of the efforts made to confront emerging crises in primary schools in Egypt, by presenting the causes of emerging crises in primary schools, types of emerging crises, and results and recommendations to confront emerging crises in primary schools in Egypt. The current research relied on the descriptive approach; In order to accurately describe the subject of the research, and to analyze the literature related to emerging crises in primary schools in Egypt, the research concluded that a set of results are represented in: weak efforts in planning to avoid crises, the lack of a clear perception of the nature of the efforts to be made, and the lack of management awareness of the importance of Prior preparation to deal with crises before they occur, weakness and shortcomings in anticipating emerging crises within the school and training on how to confront them, and poor identification of the necessary needs affected by the crisis to restore activity in the school.

**Keywords:** Emerging crises - primary schools

## مقدمة:

في ظل التطور السريع والتحول العميق والتغيير المستمر الذي قد طال جميع مناحي الحياة، الأمر الذي يفرض تحديات متعددة، تؤدي إلى حدوث أزمات تختلف في أسبابها ومستوياتها وشدة تأثيرها وتكرارها، مما يشكل خطورة على بقاء المؤسسات التعليمية واستمرارها وان الفرد الواحد لا يستطيع إدارة هذا التغيير بل يمكنه فقط أن يفوقه.

وهناك الكثير من هذه الأزمات في مجال التعليم مما جعل المهتمين يتجهون إلى كيفية إدارة الأزمات المستجدة على المجتمع المصري، مؤكدين أن إدارتها تتطلب قياده واعية في مجال التعليم بصفه عامه ؛ حيث التعامل مع تلاميذ صغار وكيفية الحفاظ على أرواحهم، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم، لذا فإن من الضروري أن يجمع الإداري الناجح بين مواصفات القيادة التي يجب أن يتصف بها، وبين المسؤوليات أو السلطات الموكلة إليه.

ففي وقت الأزمات يتطلع المعلمين إلى قادتهم ويتوقعون أنهم سيقفلون من تأثير الأزمة المطروحة، فيجب على القادة في مثل هذه الحالات فهم الأزمة ومعالجتها مع الحفاظ على الشعور بالحياة الطبيعية، فقد قاما الباحثان:

( Kwatubana, Siphokazi; Molaodi, Vivian, 2021 ) في دراستهما عن أساليب القيادة التي من شأنها تمكين قادة المدارس من دعم رفاهية المعلمين خلال جائحة كوفيد-١٩ بتوضيح أفضل ممارسات القيادة للتغلب على تحديات رفاهية المعلمين التي تفرضها جائحة فيروس كورونا معتمدين في إجابتهما على السؤال: ما الذي يمكن تعلمه من الدراسات حول رفاهية المعلمين خلال أزمة COVID-19، والتي يمكن أن تساعد في تحديد أسلوب القيادة اللازم لدعم رفاهية المعلمين؟ وقد شملت دراستهما أدبيات وطنية ودولية على السواء، وقد توصلا على اثنين من أفضل ممارسات القيادة للتغلب على تحديات رفاهية المعلمين التي تفرضها جائحة فيروس كورونا، وهما القيادة الموزعة والقيادة الرحيمة<sup>(١)</sup>

يواجه مديري المدارس العديد من التحديات، مؤكداً أنه بعد وقوع كارثة طبيعية، قد يطلب من القادة التربويين الاتصال بفعالية بالموظفين ووسائل الإعلام؛ واتخاذ القرارات الإدارية واللوجستية بسرعة وتحت ضغط هائل؛ تقييم احتياجات الأسر بكفاءة؛ إدارة تدفق الأعمال الخيرية؛ ودمج صوت الوالدين والمجتمع المحلي في الحوكمة<sup>(٢)</sup>.

**مشكلة البحث:**

تعرضت المؤسسات التعليمية لنوع جديد من الأزمات من انتشار للأمراض بين الطلاب أو ظروف مناخيه وتغيرات في الأحوال الجوية جديدة بالمجتمع المصرى وسيول وكذلك أوبئة عالميه مثل (جائحة كورونا) (كوفيد - ١٩)، مما أضطر إلى ارجاء العام الدراسى ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ (الفصل الدراسى الثانى) واللجوء إلى نوع جديد من التعليم وهو المنصات التعليمية لتفادى المشكلة والأزمة، والذي تسبب في حاله من الذعر والقلق والخوف لأولياء الأمور ومع التغيرات المستجدة على عملنا، كان لابد من التعايش وتغيير النظر إلى إدارة الأزمات وتفعيل دور وحدة إدارة الأزمات داخل المدارس لممارسه هذا التعايش بأسلوب علمى، وتفعيل ممارسات المديرين والقيادات التى تعتمد على الإبداع في إدارة تلك الأزمات المستجدة حتى يكونوا قادرين على مواجهتها والسيطرة عليها ومحاولة التعامل مع تلك الأزمات وكيفية التعامل مع الأزمات المستجدة من خلال تفعيل دور المدير في إدارة الأزمة.

**وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسى التالي:**

ماهى الجهود المبذولة لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر؟  
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. أسباب الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر؟
٢. أنواع الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر؟
٣. ما الجهود المبذولة لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر؟.
٤. ما أهم النتائج والتوصيات لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر؟

**أهداف البحث:**

يسعى البحث الحالي إلى عرض رؤية تحليلية للجهود المبذولة لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر، وذلك من خلال عرض أسباب الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية، أنواع الأزمات المستجدة، والنتائج والتوصيات لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر.

**أهمية البحث:**

يمكن إبراز أهمية هذا البحث فيما يلي:

- يستفاد من هذا البحث في وضع رؤية تحليلية للجهود المبذولة لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر.
- يشكل البحث الحالي نموذجاً إرشادياً للمعنيين بإدارة المدارس الابتدائية في مصر بما يمكن من خلال إعادة النظر في إمكانية تطوير القيادات الإدارية في ضوء إدارة الأزمات التعليمية.
- يستفيد منه القائمون على التعليم في مصر على المستوى القومي المتمثل في وزارة التربية والتعليم، وعلى المستوى المحلي المتمثل في الإدارة المدرسية والمعلم.

**منهج البحث:**

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي؛ وذلك لوصف موضوع البحث وصفاً دقيقاً وتحليل الأدبيات المرتبطة بالأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر، هذا بالإضافة إلى مجموعة من النتائج الخاصة بالجهود المبذولة لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر.

**الاطار العام للبحث:**

تعد الأزمات جزءاً هاماً وأساسياً من حياة أية مؤسسة، فلا توجد مؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات، وإن لم تكن الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهةها عندما تظهر في أي وقت، عندما تستعد لأزمة، فإن عدوك هو الوقت، وتحتاج إلى السرعة في العمل، كنت تتمنى دائماً أن تكون قد بدأت في وقت مبكر، لذا فهذه هي القدرة على الانطلاق وفهم ما يجري وتحديد الأولويات<sup>(٣)</sup>.

تعرف الأزمات المستجدة بأنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل، واحداث مفاجئة غير متوقعة تتمتع بخاصية الطوارئ، ولها قدرة على التأثير على مجتمع المدرسة، وتكون بعيدة عن الخبرات المألوفة للعاملين في المدرسة مما يسبب صعوبة في التعامل معها<sup>(٤)</sup>.

تحدث الأزمة التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً، ولا تنشأ الأزمات دون سبب، بل قد يكون هناك العديد من الأسباب التي تنهض وراء حدوث الأزمة، وكلما كان مدير الأزمات ناجحاً في تشخيص وتحديد أسباب الأزمة، كلما كان قادراً على التعامل معها وعلاجها، ولكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، نهائية تفرزها، ولكل فعل تداعيات وتأثيرات وأيا ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات.

**أولاً: أسباب الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر:**

تحدث الأزمة التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً<sup>(٥)</sup>، ولا تنشأ الأزمات دون سبب، بل قد يكون هناك العديد من الأسباب التي تنهض وراء حدوث الأزمة، وكلما كان مدير الأزمات ناجحاً في تشخيص وتحديد أسباب الأزمة، كلما كان قادراً على التعامل معها وعلاجها، ولكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، نهائية تفرزها، ولكل فعل تداعيات وتأثيرات وأيا ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات.

وفيما يلي عرض لكل منها:

**(أ) اسباب التعلق بالمدرسة:**

**سوء الفهم:**

وهو من الأسباب التي تتعلق بأعضاء المدرسة حيث أنه أحد الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمة ويكون على متخذ القرار التأكد من أن الأزمة التي يواجهها ليست ناتجة عن سوء الفهم ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.
- عدم القدرة على جمع المعلومات وعدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.
- تشوش المعلومات وتضاربيها، أن المعلومات تعطي للشئ قيمة مخالف للحقيقة وسوء الفهم يؤدي إلى سوء تقدير قوة الخطر والاستخفاف به أو التقليل من شأنه وإظهاره بغير حقيقته والذي من أهم أسباب الشك في قيمة المعلومات والتأثير بشعارات وهمية لا وجود لها<sup>(٦)</sup> فعلى سبيل المثال لو تم إنكار وجود حالات لأمراض معدية (فيروس كورونا) في المدرسة



فإن هذا قد يؤدي إلى تفاقم هذه الأزمة فيؤدي إلى زيادة أعداد المصابين من الطلاب الناتج عن نقص المعلومات المتعلقة بأعداد المصابين ومعدلات الغياب وأسباب غياب بعض الطلاب تكون الأزمة هنا ناتجة عن ضعف القدرة المتعلقة باكتشاف إشارات الإنذار وكذلك ضعف القدرة على ربط المعلومات.

### سوء الإدراك :

حيث يمثل الإدراك مرحلة استقبال المعلومات التي أمكن الحصول عليها، والحكم التقديري على الأمور المعروضة، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤيا والتشويش فإنه يؤدي لى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري<sup>(٧)</sup>، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال اتصال آمن وفعال من خلال التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في مواقف الأزمة المدرسة.

### سوء التقدير والتقييم:

ويكون سوء التقدير والتقييم للأمر سواء بإغفاله والأفراط في الإعلاء من شأنه أو التقليل من شأنه أو الاستهانة به يعد من أكثر أسباب نشوء الأزمات.

### الإدارة العشوائية:

حيث أن أغلب المنظمات غير مواجهتها الأزمات تنتج أسلوب رد الفعل، أي أنها تنتظر وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها وإصلاح الأثار التدميرية الناجمة عنها، ومن ثم تقوم المنظمة بتحديد المخاطر المحتمل أن تتعرض لها من البيئة المحيطة (داخليا، وخارجياً)، ثم يقوم بعمل برامج استعدادات للأزمة أو مواجهة تلك المخاطر بكفاءة وفاعلية، من خلال إنشاء نظم إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها ووضع خطط الطوارئ اللازمة، وتشكيل فرق لإدارة الأزمات واستئناف النشاط ثم تقييم الأزمة التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة لمنع وقوع الأزمات المتشابهة في المستقبل<sup>(٨)</sup>.

### الرغبة في الابتزاز:

فهناك بعض الأطراف في المدرسة التي تسعى إلى تحقيق بعض مصالحها الشخصية ووصولاً إلى ذلك فإنها تعتمد إلى ابتزاز إدارة المنظمة من أجل ذلك، وهذا الابتزاز يكون سبباً في نشوء أزمة في المدرسة هذا الابتزاز يكون للإداريين الذين ارتكبوا أخطاء كبيرة في المدرسة حيث أن عملية الابتزاز تكون سهلة، وتتم عملية الابتزاز المديرين من خلال اكتشاف أخطائهم التي

يتكبدونها عن قصد أو غير قصد، واستغلال هذه الأخطاء وإيقاعهم في أخطاء أكبر وأعظم والضغط عليهم وتسخيرهم لخدمة الطرف الذي يقوم بالابتزاز<sup>(٩)</sup>.

### تعارض الأطراف:

فكثيراً ما يحدث اختلاف في الرؤى والطموحات والأهداف بين منفذى القرار في الكيان الإدارى الواحد وبين متخذ القرار في هذا الكيان وكذلك بين صانعى القرار وبين المستفيدين منه ومن ثم تتعدد التوجيهات ويفقد متخذ القرار رؤيته الشاملة لما يحدث داخل الكيان الإدارى ويصبح ضحية التأثيرات المتعارضة للمنفذين لقرارته، والتي تتعارض أهداف بعضهم مع عمليات التنفيذ في الوقت الذي تتوافق أهداف البعض الآخر مع هذه العمليات، فالبعض يسرع في تنفيذ الأوامر والتوجيهات، والبعض الآخر يتباطأ ويتخاذل عن إجراء التنفيذ<sup>(١٠)</sup>.

### تعارض المصالح:

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه ومن هنا يقوى تيار الأزمة فعندما تتعدد جماعات المصالح، وتعدد التنظيمات غير الرسمية في الكيان الإدارى الواحد تتصادم كل منها، وتصارح كل منها، وتعمل كل منها على إثارة المشاكل الأخرى واستدعاء واستعداد النظام الرسمى لها، وهو ما يسبب العديد من الأزمات حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموى، مما يقوى تثار الأزمة.

### اليأس:

إن تغلغل اليأس في المنظمة هو أحد أسباب الأزمات، وينشأ اليأس عن تعمق حالة الإحباط لدى العاملين في المنظمة، وفقدان هؤلاء العاملين الرغبة في العمل انعدام الدوافع نحو تطوير المنظمة، وإحداث التغييرات الإيجابية وتحديد السبب الحقيقى وهو حالة اليأس والإحباط وتحديد أسباب هذه الحالة والعمل على القضاء على الأسباب التي تعود إلى هذه الحالة من اليأس والإحباط وتحويل هذه الحالة السلبية إلى حالة إيجابية من الجد والاجتهاد والنشاط والعمل والإنجاز الفاعل.

وقد تنشأ حالة اليأس في المدارس الابتدائية كنتيجة لتردى الأوضاع الاقتصادية والمعيشة، حيث موقع المدرسة وصعوبة الوصول كلاً من التلاميذ والمعلمين بالمدرسة، وعدم

توافر أى إمكانات مادية أو بشرية تسمح بتطبيق تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلاً عن تسرب التلاميذ مما يؤدي إلى ظهور بعض الأزمات قد يصعب التعامل معها.

### الشائعات:

وهي سلاح يحطم القوى والإرادة النفسية ويعمل على توقف فكر الإنسان على النحو أو السير في الاتجاه الصحيح، فهي تروج في الظروف الملائمة للموضوع وتنتهي بنهايتها، وقد تعاود الظهور مرة أخرى إذا وجدت الأرض الخصبة لها، وليست كل الشائعات من نسج الخيال بل أن بعضها لا يكون له أساس من الصحة، والبعض الآخر يعتمد على جزء من الحقيقة وتكتمل.

أهمية الشائعات عندما يكون موضوعها منير للأفراد وهناك غموض حوله أو يصعب الحصول على البيانات والمعلومات الحقيقية بسهولة، وتعمل الإدارة مسئولية انتشار الشائعات حيث أن أسباب ترديدها ينحصر في انعدام المعلومات وندرة الأخبار بجانب انفعال الجمهور بعض المعلومات، ولذلك فإن خطورة أو شدة الشائعة تتناسب مع مدى أهميتها وغموضها<sup>(١١)</sup>.

وتظهر الشائعات على التلاميذ في تلك المرحلة من حيث عدم قدرتهم على التمييز بين المعلومات الصحيحة أو المغلوطة، وعدم القدرة على تقدير الأمور وإدراكها بصورة منطقية وتؤدي أي شائعة إلى حدوث حالة من الارتباك وسرعان تنتشر في المجتمع المحيط بالمدرسة محدثة فوضى وتفاقم الأزمة بدورها.

### استعراض القوة:

حيث يبدي العديد من المدرسين تخوفهم الشديد إزاء أمنهم داخل المدرسة كما أن تزايد مشاعر القلق والإضراب هذه دفعت بالعديد من الأنظمة التعليمية إلى التحرك نحو التخطيط لإدارة الأزمة وللوقاية من وقوعها، في محاولة التعامل على نحو أكثر فاعلية مع سلوك العنف والعدوان سواء تجاه أنفسهم أو تجاه الآخرين، مما يرفع مستوى حدة الأزمة، ولهذا تهدف إدارة الأزمة إلى منع وقوع أى إصابات سواء للطالب أو للآخرين وكذلك حماية المدرس من التعرض للإيذاء<sup>(١٢)</sup>.

**الأخطاء البشرية:**

سواء الناتجة من أخطاء العاملين في المدرسة نظراً لضعف تأهيلهم وتدريبهم وسوء إدراكهم للأدوار التربوية المتوقع منهم أو من الطلاب نتيجة ما يقومون به من سلوكيات خاطئه كالتدخين الشغب، الضرب، السرقة وغيرها ، ومن أهم اسباب حدوث الأخطاء البشرية انعدام التدريب، وانخفاض الدافعية وقلة الخبرة والتدهور الصحي، والإهمال وعدم التركيز في العمل.

**الأزمات المتعمدة المخططة:**

حيث يحاول بعض الإداريين جاهداً أن يتخذ من الإدارة طريفاً لتعميق الأزمة من أجل تدمير الكيان الإداري الذي يشرف عليه، أو استخدام الأزمات المفتعلة كستار من الدخان لإخفاء الفشل الإداري أو استمرار عمليات النهب لمقدرات الكيانات الإدارية التي يشرفون عليها بحجة استخدام الأساليب العلمية للأزمات، والأزمات المصنوعة لها صفات معينة حتى تبدو حقيقية وتؤتي ثمارها مثل الإعداد المبكر وتهيئة المسرح الأزموى وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة واختيار التوقيت المناسب ليفجيرها وايجاد المبرر لهذا التفجير، ذلك أن لكل أزمة مصنوعة هدفاً يتعين أن يضل إليه<sup>(١٣)</sup>.

**(ب) أسباب خارجية عن المدرسة:**

مثل الزلازل والبراكين والتقلبات الجوية الحادة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكم في إبعادها، مثل ما حدث في فيروس كورونا المستجد وما نجم عنه من أزمات داخل المدارس ويمكن أن تبدأ الأزمات من البيئة الاجتماعية والمادية للمجتمع وهي على النحو التالي:

- عدم توافر وكفاية الخدمات الضرورية مثل المياه، الكهرباء، المواصلات، يسمح للمخاطر أن تزيد وتتطور لأزمات، وعدم كفاية وسائل الدفاع المدنى يقضى إلى زيادة الأضرار مما يجعل من الأحداث الصغيرة أثاراً مدمرة والحوادث الكبيرة كوارث.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمة مما يؤدي إلى تقاوم الأزمات<sup>(١٤)</sup>.
- وفي ضوء ما سبق من عرض الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات سواء كان سبب على حده أو مجموعة متداخلة مع بعضها البعض، فلا بد من أخذ كل هذه الأسباب في الاعتبار ومحاولة تجنبها قدر الإمكان حتى نتجنب حدوث الأزمات في المستقبل وكذلك

مواجهة تلك المدرسة الابتدائية العديد من الأزمات مما يؤثر على القيام بوظائفها التعليمية والتربوية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: أنواع الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر:

تتشابه القضايا والمشكلات التي تتعرض لها مدارسنا على اختلاف أنواعها باعتبارها منشآت تعليمية تشترك فيما تواجهه من كثير منها ويأتي عرضها وتحليلها ليس إلا من أجل إبرازها والاستعداد، والتحسب لها من أجل مواجهتها والحد من آثارها السلبية على المنظومة التعليمية.

إن أغلب الأزمات كانت مشكلات ولم تأخذ القدر الكافي من الاهتمام الذي يساعد على حلها، ومع إهمال هذه المشكلات وتراكمها واتساعها أدت إلى حدوث الأزمات<sup>(١٥)</sup>، وهذه بعض الأمثلة على ذلك:

(أ) مواقف طارئة ومفاجئة تحدث داخل المدرسة<sup>(١٦)</sup>:

- كثرة عدد التلاميذ في المدرسة الواحدة والفصل الواحد، ولاشك أن كثرة هذه الأعداد تثير أزمات لإدارة المدرسة وتحول دون الهيمنة الكاملة على العملية التعليمية.
- عدم توافر الإمكانيات المادية والتجهيزات في المدرسة، فهناك مدارس بلا أسوار وبلا دورات مياه، وبعضها إتاحة حزب، لا يشجع على البقاء بالفصل فضلاً على عدم سماع المعلم أو فهم شرحه.
- العجز في أعداد المدرسين، فهناك بعض المدارس ينقصها العدد اللازم من المدرسين.
- أزمة الموت المفاجئ لأحد الطلاب أو العاملين بالمدرسة جراء (حادث- مرض خطير- انتحار- قتل).
- أزمة حريق في المدرسة.
- أزمة تسمم غذائي للطلاب، سواء تسمم بسيط أو جسيم.
- أزمة صواعق أو كوارث جوية
- أزمة انهيار جزئي أو كلي في مباني المدرسة
- أزمة ماس كهربائي
- أزمة مشاجرات بالأدوات الحادة بين الطلاب
- أزمة سقوط أحد الطلبة مغشاً عليه في ملعب المدرسة

- أزمة الاعتداء على أحد المعلمين
- أزمة بعض حالات الشغب
- أزمة إصابات جماعية أو فردية بالغة أو بسيطة.
- أزمة اعتداءات لفظية أو جسدية واقعة على الطلاب أو اعتداء بعضهم على البعض.
- أزمة غياب أغلب المعلمين عن الحصة الأولى.

كما أن تعدد وتنوع الضغوط السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعرضت لها مصر دفعت التوجهات العامة داخل مصر إلى خفض الأنفاق على التعليم مما أثر على عمليات إدارة الأزمات بالمدارس، وبالتالي فالعامل الاقتصادي يؤثر على نوعية الأزمات التي يتعرض لها المدارس فمثلا أزمة المباني المدرسية ترتبط بقصور منظومة التمويل وكذلك توفير إمكانيات المواجهة وعدم مناسبة منظومة التمويل في مصر وأدى إلى تدنى حالة الأبنية المدرسية<sup>(١٧)</sup>.

فهناك العديد من الأزمات التي تواجهها المدرسة من أهمها:

### ١- أزمة العنف في المدارس:

هي من أكثر الظواهر انتشاراً في المدارس في الآونة الأخيرة، وتتعدد أشكالها حيث ويعتبر العنف والسلوك العدواني أحد الظواهر الإنسانية التي تصدر عن النفس الإنسانية فالعنف المدرسي هو كل تصرف يتخطى حدود النقاش إلى حد يصل إلى المواجهة الجسدية أو الانفعالية بين الطلاب والمعلمين أو بين المعلمين وأولياء الأمور وبين الطلاب وبعضهم البعض وهو يؤدي إلى الألم والأذى الجسدي والنفسي عند الأشخاص في المدرسة.

وبالتالي فلا بد من فريق الأزمات يتم التواجد المستمر وأحكام المدرسة واحتواء الطلاب

بشكل مستمر .

### ٢- أزمة الحرائق:

إن الأسباب التي تؤدي إلى اندلاع الحرائق تكون لعدم توافر شروط السلامة في مباني وعدم إمام المسؤولين في المدارس، أو لإهمال، وعدم فرض الرقابة وعدم إجراء الصيانه الدورية وإدارة أزمة الحريق شأنها شأن أي أزمة يجب الاستعداد لها والتدريب على كيفية التعامل معها والوصول بالخسائر إلى حدها الأدنى وعمل صيانة للأجهزة بشكل دوري حتى لا يتم اكتشاف عدم صلاحيتها عند الحاجة إليها، ومن أمثلة الحرائق المدرسية حريق مدرسة المشير الثانوية

بالإسماعلية، حيث قام بعض الطلاب الذين تجاوزن نسبة غيابهم الحد القانوني المسموح به لحضور امتحان آخر العام بالقاء ورقة مشتعلة من النافذة الامر الذي أدى إلى إحراق جميع الأوراق به<sup>(١٨)</sup>.

### ٣- أزمة تسمم الطلاب:

هي من الأزمات المتوقع حدوثها تسمم بعض الطلاب بالمدارس، وقد بلغ عدد المصابين بالتسمم في مراحل التعليم المختلفة إلى ٥٥٨ طالباً، قد يحدث هذا التسمم إما بسبب تناول وجبات غذائية غير صحية أو انتشار أمراض معوية، كما تعد المدارس مجالاً نصياً لوقوع العديد من حالات التسمم الناتج عن تناول أغذية انتهت صلاحيتها أو فساد محتوياتها ومن أشهرها تسمم أكثر من ٥٠ تلميذاً في إحدى مدارس القاهرة لتناولهم أغذية محفوظة.

### ٤- أزمة المباني المدرسية:

توجد الكثير من الأبنية المدرسية الآيلة للسقوط وتحتاج إلى إحلال وتجديد وقد حدث انهيار سور مدرسة الزمالك الابتدائية المشتركة والذي نتج عنه مصرع ٤ تلاميذ وإصابة أكثر من ١٦ آخرين، وانهيار السلم بمدرسة إعدادي بمحافظة المنيا.

فالأبنية المدرسية وضعف صلاحيتها للقيام بالعملية التعليمية والتي لا تتفق مع المقاييس المحددة للمبنى المدرسي من حيث مساحتها الصغيرة، وعدم وجود أماكن لممارسة الأنشطة، فأزمات المباني المدرسية ترجع إلى تدني القيام بأعمال الصيانة بشكل دوري للتأكد من سلامة المباني أو انتهاء الحفر والبناء بجوار المدرسة وعدم مراعاة الأسس الواجب اتباعها عند بناء هذا السور أو أن يكون عدد الطوابق أكثر من المصرح به.

وبالتالي حالة الأبنية التعليمية تشكل تحدياً يجعل المدرسة تواجه العديد من الأزمات ويعيق عملها.

وأشار تقرير آخر إلى نسبة انهيار أسوار المدارس كانت ٦.١٦ % من جملة الأزمات الأخرى، كما أشارت إحدى الدراسات إلى وجود مباني مدرسية آيلة للسقوط وتحتاج إلى إحلال وتجديد وتنقصها خدمات أساسية مثل دورات المياه الصحية وتيار كهربائي ومياه نقية للشرب<sup>(١٩)</sup>.

**٥- أزمات استيعاب التلاميذ: الطاقة الإستيعابية:**

إن الطاقة الإستيعابية لنظام التعليم يتسم بالضعف وانخفاض قدرته على استيعاب النمو المتزايد في أفواج التلاميذ سنوياً والذي يؤدي إلى تداعيات تربوية ومجتمعية سلبية بحيث أصبح نظام التعليم غير قادر على استيعاب كل الملزمين. بل حدث قصور في استبعاد الفئات العمرية من سن ست سنوات إلى سبع عشر سنة، وأصبحت المدارس تعاني من ازدحام الفصول بالتلاميذ وتعدد الفترات الدراسية واختصار اليوم الدراسي.

وترى الباحثة أن هذه من أكثر الأزمات انتشاراً في المدارس الابتدائية وأصبحت ملوسة بعد انتشار فيروس كورونا وإقبال أكثر أولياء الأمور على المدارس الحكومية وتحويل ابنائهم من المدارس الخاصة إلى الحكومية وهذه الظاهرة تزايدت بعد التدابير الإحترازية ومكوث التلاميذ في المنزل والتعليم أصبح من خلال المنصات لجأ معظم أولياء الأمور إلى تحويل ابنائهم إلى المدارس الحكومية مما سوف يشكل أزمة حقيقية بعد انتهاء فيروس كورونا ورجوع المدارس إلى طبيعتها فتظهر أن هناك أزمة كبيرة في استيعاب الطلاب والتي تشكل خطراً حقيقياً وقد ظهرت بوادرها عن إداء تلاميذ المدرسة الابتدائية للامتحانات.

**(ب) أزمات من خارج المدرسة:**

تواجه المدرسة أزمات طبيعية أو اجتماعية باعتبارها أن المدرسة تتأثر بالعوامل الخارجية مما يؤثر على عمليات إدارة الأزمات وهي كالتالي:

**١- السيول:**

ينتج عنها خسائر كبيرة في الممتلكات والأرواح، وظاهرة السيول ظاهرة طبيعية قد تحدث بشكل متكرر تجف حدته وتزيد طبقاً لعوامل المناخ والطقس، وقد تكون أزمة السيول معتادة في بعض الدول أو غير معتادة في بعض الدول كما حدث في مصر ٢٣/١٠/٢٠١٩ وبالطال فالمنطق المعتاد السيول فيها يتطلب الأمر عدم صرف الطلاب اثناء هطول الأمطار ويقاوم داخل المدارس حتى يزول الخطر مثال السعودية، فهي تعتاد على السيول.

وقد حدثت أزمة السيول تعرض لها مصر في عام ٢٠١٩ مما شكل خطر على الطلاب واضطرت الحكومة إلى إبقاء الطلاب في منازلهم لما تعرضت لها البلاد من أزمات وموت أحد الطلاب والطالبات بالصعق الكهربائي جراء هذه السيول من أعمدة الكهرباء، مما



أدى إلى تعطيل الدراسة، وعدم خبرة مديرو المدارس في التعامل مع تلك الأزمات بشكل خطراً كبيراً على العملية التعليمية.

### ٣- الزلازل:

من الكوارث الطبيعية المحتمل حدوثها في المدارس ينتج عنها أزمات اقتصادية واجتماعية وصحية ولا ننسى أزمة زلزال ١٩٩٢ مما أظهره من كوارث وعدم معرفتها بكيفية إدارة مثل هذه الأزمات في مدارسنا. وهناك أزمات أخرى مستجدة على المجتمع المصرى وكان لها أثرها على المدارس في مصر ومن أمثلتها.

### ٣- أزمة ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١:

مر المجتمع المصر عقب ثورتى ٢٥ يناير ٢٠١١، و ٣٠ يونيو وما بعدهما بمرحلة جديدة أقرب في بعض سماتها إلى المراحل الإنتقالية، مرحلة يشوبها قدر غير عادى من الفوضى، ولا يواجه المجتمع مشكلة أخطر من الجريمة، فهي تهدد الشعوب في أرواحها وأموالها وطمأنيتها وعانت الدولة بما يعرف بالإنقلاب الأمنى وانتشار الفوضى وسادت بعض القيم السلبية المجتمع المصرى ومع انتشار ثقافة العنف والتطرف وشيوع أنماط من السلوكيات مثل الكذب، النفاق، الرشوة والغش<sup>(٢٠)</sup>، وساعدت هذه الظروف التى مرت بها البلاد عقب ثورتى ٢٥ يناير و ٣٠ يونيو على تفاقم أزمات موجودة بالفعل، وتوليد نوع جديد من الأزمات عانت منها مؤسسات الدولة ومن بينها المؤسسات التعليمية منها على سبيل المثال معاناة أهالى رفح والعريش بعد قرار الدولة بتهجير الشريط الحدودى وتوسيع العمليات الأمنية حيث تم ضم طلاب المدارس التى تم إخلائها إلى المدارس المسموح الدراسة بها مما أدى إلى تكديس أعداد الطلاب داخل الفصول.

### ٤- الدروس الخصوصية:

الظاهرة التى انتشرت وتنامت عبر عدة عقود، لتحول إلى مرض مزمن، وأزمة سرطانية بالنسبة، أصابت النظام التعليمى بالضعف والوهن، بل أصبح العديد من المعلمين يتقاسعون في أداء واجبهم في الفصل ليزيدوا الطلب على الدروس الخصوصية التى أصبحت لها سوق أسعاره وتصنيفاته وزبائنه<sup>(٢١)</sup>.

كما ظهرت بعض الأزمات تعرض لها المدارس المصرية عقب ثورتى ٢٥ يناير و ٣٠ يونيو: توقف العملية التعليمية وإغلاق المدارس بسبب الوضع الأمنى غير المستقر فتم إغلاق المدارس لفترات كبيرة على مدى الثلاث سنوات منذ اندلاع ثورتى ٢٥ يناير ٢٠١١ وحتى ٣٠ يونيو ٢٠١٣ وعندما تتعرض البلاد لأزمات من هذا النوع تؤخذ بمبدأ تجنب الأضرار والمخاطر يقدم على جلب المنافع، حتى يعد إعادة فتح المدارس كان بعض أولياء الأمور يتخوف من إرسال أولاده للمدرسة حتى وإن كان في أتوبيس المدرسة نظراً لعدم استقرار الحالة الأمنية في البلاد.

### ٥- إضراب المعلمين:

قام بعض المعلمين في بداية العام الدراسى (٢٠١٢ م / ٢٠١٣م) بالإضراب على العمل والاعتصام أمام مجلس الوزراء احتجاجاً على تجاهل الحكومة لمطالبهم، ومعالجة الرسوب الوظيفي، حيث جلس المعلمون في أفنية المدارس، وتحول إضراب إلى عصيان مدنى ورفضوا دخول الفصول وأداء مهمتهم وجلس الطلاب داخل الفصول بلا معلمين واعتبرت (نقابة المعلمين) اضراب المعلمين دعوة للفوضى والعبث.

### ٦- الأزمات الصحية ( جائحة كورونا كوفيد - ١٩ ):

وتتمثل في انتشار الأمراض والأوبئة بين الطلاب داخل المدارس كما حدث في عام ٢٠٠٩ انتشار انفلونزا الطيور ٢٠١٠، انفلونزا الخنازير ٢٠١٣، الغده النكافية ٢٠١٩، (فيروس كورونا المستجد) مما أدى إلى انتشار حالة من الذعر، والقلق بين المدارس وإغلاقها لفترات زمنية، وقيام وحدة إدارة الأزمات بالمدارس يتخصص غرف للعزل بحيث يتم عزل أى طالب فيها يشته في إصابته بأى وباء، أو ظهور أى عرض من أعراض هذه الأمراض<sup>(٢٢)</sup>.

ومما لا شك به أن الجائحة جاءت صدمة مفاجئة للمجتمع الإنسانى المعاصر ويعود السبب إلى أن الإنسان المعاصر استكان كلياً إلى القدرة العبقريّة للعلوم والمعارف الإنسانية في إيجاد الحلول السريعة لكل الملمات والجائحات، وجاءت الصدمة عندما وقف المعلم عاجزاً عن تقديم العلاج المناسب خلال أشهر متعاقبة من الزمن.

اضطرب التعليم بسبب فيروس كورونا الجديد جعل دول العالم تقوم بغلق المدارس والجامعات وأصبحت كثير من المؤسسات التعليمية مضطرة لتبنى خيار التعليم أون لاین

لضرورة استمرار المناهج الدراسية المقررة وسد أى فجوة تعليمية في الطريقة التي ينظر بها العالم إلى التعليم، ويبقى التعليم غير الإنترنت بديلاً للتعليم التقليدي في الحالات الحرجة<sup>(٢٣)</sup>.  
صدمت جائحة كورونا الأنظمة التربوية في العالم، ورمتها بين مخالب أزمة لم يسبق لها مثيل في تاريخ التربية والتعليم مما أدى إلى إغلاق المدارس لعل هذه هي المرة الأولى في التاريخ التي يتم إغلاق المؤسسات التعليمية في مختلف أنحاء العالم، وإفراغها من روادها على نحو متزامن وشامل، وتبين الإحصائيات أن ١.٦ مليار طالب في أكثر من ١٩٠ دولة في جميع القارات متر أصحابها خارج المدارس والجامعات وشمل هذا الانقطاع ٦٣ مليون معلم في مرحلتى التعليم الابتدائي والثانوي، لاريب في أن هذا الإغلاق الرهيب لم يكن له مثيل في تاريخ المجتمعات الإنسانية بالرغم من كل أزمات، وجاء تقرير اليونسكو أن جائحة كورونا تسبب في أكبر انقطاع للتعليم في التاريخ، وأن شمل جميع الطلبة، بدءاً من مرحلة ما قبل التعليم الابتدائي إلى المدارس الثانوية إلى الجامعات ولم يستطع القائمون على الشأن التربوي تقديم خطط محددة لفتح المدارس وذلك إلى بدايات شهر فبراير ٢٠٢١ وذلك بعد مضي أكثر من سنة على بدء انتشار الفيروس، نظرى لضبابية الرؤية وعدم القدرة على تحديد موعد للسيطرة على الفيروس.

وتعمل الحكومات الآن على وضع استراتيجياتها التربوية للتعامل مع أزمة بالغة الخطورة وبمقاييس غير مسبوقة، وتمثل ذلك في التخطيط لإعادة فتح المدارس في ظروف آمنة.

وعلى ذلك فإن الأزمات التي لحقت بالمدارس الابتدائية أو غيرها يحتمل تكرارها مره آخر، فمن الضروري الاستفادة من الدروس والتجارب المستجدة التي مرت بها المدارس الابتدائية أثناء حدوث الأزمة فقد يكون هناك نقاط ساهمت في الإسراع بمعالجتها والسيطرة عليها.

### ثالثاً: الجهود المبذولة لمواجهة الأزمات المستجدة بالمدارس الابتدائية في مصر

لاشك أن الأزمات التي تعرض لها مصر سواء اكانت من داخل المؤسسة أو من خارجية أو أزمات صحية أو سيول وزلازل أو أوبئة عالمية لايد لها من جهود من داخل المؤسسة أو الوزارة لمواجهة تلك الأزمات والعمل على الحد منها قد المستطاع. مما اضطرت الحكومة لإصدار قرار وزاري<sup>(٢٤)</sup>، بشأن تشكيل لجنة تختص بالآتي كما هو وارد بالقرار:

- ١- وضع تصور للمخاطر والأزمات التي يمكن أن تحدث نتيجة للمتغيرات البيئية.
  - ٢- تصنيف وتحليل وتقييم المخاطر والأزمات المحتملة تبعاً لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم.
  - ٣- تحديد أكثر الأزمات احتمالاً وخطورة ووضع أولويات لمواجهة تلك الأزمات بما يعرف بملف الأزمات ووضع خطط لمنعها أو الاستعداد لمواجهةها والتخطيط لاستعادة النشاط بعد انقائها.
  - ٤- إعادة التقييم بصفة مستمرة ومنظمة لتلك المخاطر والأزمات.
  - ٥- تحديد المؤشرات والدلائل التي تنبأ يقرب حدوث الأزمة.
  - ٦- تحديد المسؤوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق الأزمات.
  - ٧- تحديد الجهات الداخلية والخارجية المعينة وإبلاغها بحدوث الأزمة وطرق الاتصال بها.
  - ٨- تحديد الجهات التي يمكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة.
  - ٩- تحديد الموارد المادية والبشرية والفنية اللازمة لتنفيذ خطة المواجهة.
  - ١٠- تحديد طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت للجهات الخارجية.
  - ١١- ضمان وجود نظام فعال للاتصالات الأطراف المعنية الداخلية والخارجية.
  - ١٢- ضمان استمرار الأعمال والأنشطة بأكبر قدر ممكن من الاستقرار والسيطرة على المواقف ولتحقيق ذلك يجب عزل الأزمة عن باقي الأنشطة سواء كانت داخل المدرسة أو الإدارة أو المديرية.
  - ١٣- وضع السيناريوهات اللازمة (أسوأ وأفضل سيناريو) حسب تطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار والمسؤوليات لتحقيق كفاءة القيادة والسيطرة على الأزمة.
  - ١٤- التنسيق بين إدارة الأزمة وبين الإدارات الأخرى.
  - ١٥- التدريب على الخطه الموضوعه وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة.
- كما أصدر قرار وزارى رقم ٧٤ بشأن تشكيل لجنة الصحة والبيئة بكل مدرسة وإدارة ومديرية تعليمية تختص بالآتي وهو وارد بالقرار<sup>(٢٥)</sup>.
- ١- إدارة الأزمات فيما يتعلق بمواجهة الأمراض المعدية وانتشار الأوبئة واتخاذ ما يلزم من قرارات.

- ٢- اتخاذ القرار الملائم عند حدوث الأزمات أو الكوارث أو انتشار الأوبئة بما يتفق مع توجيهات وتوصيات الجهات المعنية.
- ٣- وضع خطة للفحص الطبي الشامل للطلاب ومتابعه تنفيذها.
- ٤- إعداد السجلات الصحية للطلاب (الملف الإلكتروني) والمتابعة الدورية للحالات المرضية وإعداد التقارير الإحصائية بها ورفعها للجهات المعنية.
- ٥- التأكد من توافر جميع التجهيزات والاحتياجات الطبية اللازمة للعيادة المدرسية وفق القائمة المعدة من وزارة الصحة.

وكانت مديريات التربية والتعليم متاح لها التصرف في ضوء القرارات الوزارية الصادرة من قبل وزارة التربية والتعليم أما الإدارات التعليمية والمدارس التابعة لها متاح لها التصرف من خلال القرارات الوزارية والتعليمات الصادرة من قبل المديريات التعليمية.

أما إدارة فيروس كورونا المستجد على الأنظمة التعليمية وبعد آثاره السلبية مع تطور الأزمة التي تسببت في إرباكات اجتماعية واقتصادية هائلة استجابت نظم التعليم حول العالم وتكيفت بسرعة واستجابت الحكومات بسرعة لضمان استمرارية التعليم وكفالة سلامة الطلاب والجهات الفاعلة في مجال التعليم من خلال إغلاق المدارس، ولجأ الكثير من الحكومات إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعليم عن بعد وقد استخدمت الحكومات مزيجاً من التفتزة التعليمية والبرمجة الإذاعية وتوزيع المواد المطبوعة.

سارعت وزارة التربية والتعليم في مصر بالتوجه إلى التعليم عن بعد بأسلوب تفاعلي مصحوب بمؤثرات بصرية وسمعية، تجعل العملية التعليمية الجامدة أكثر جذبا وهي من خلال بنك المعرفة المصرى كوسيلة للتغلب على تعليق الدراسة بها، ووضعت مجموعة من البرامج التي تساعد على التعلم عن بعد عن طريق منصة الأدمودو (Edmodo) وهي منصة اجتماعية مجانية توفر للمعلمين والطلاب بيئة آمنة للاتصال والتعاون، وتبادل المحتوى التعليمي وتطبيقاته الرقمية بالإضافة إلى الواجبات المنزلية والدرجات والمناقشات، وتطبيق ادراك المعنى يتعلم اللغة العربية عبر الأنترنت وتطبيق جوجل كلاس روم (Classroom) الذى يسهل التواصل بين المعلمين داخل المدرسة أو خارجها.

## رابعاً: نتائج البحث وتوصياته:

## ١- نتائج البحث:

- توصل البحث إلى أن مجموعة من النتائج والتي تتمثل في:
- ضعف الجهود المبذولة في التخطيط لتجنب الأزمات، وعدم وجود تصور واضح عن طبيعة الجهود الواجب بذلها.
  - توجد قاعدة بيانات ومعلومات عن المدرسة ومشكلاتها والزمن المتوقع لحدوث الأزمة ويتوافر شبكة من الاتصالات الفعالة بين المدرسة والجهات المختصة.
  - قلة وعي الإدارة بأهمية الإعداد المسبق للتعامل مع الأزمات قبل حدوثها.
  - الإخفاق في القيام بدور التوعية والإرشاد عن كيفية التصرف أثناء الأزمة.
  - ضعف وقصور في توقع الأزمات المستجدة داخل المدرسة والتدريب على كيفية مواجهتها.
  - القصور في تحديد أماكن الاتصال التي يمكن الرجوع إليها أثناء الأزمة.
  - قلة الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وتقنية الانترنت كوسيلة للاتصال أثناء الأزمة.
  - ضعف تحكم فريق الأزمات بالعوامل المسببة للأزمة بسرعة، واتخاذ التدابير اللازمة للسيطرة على الأزمة عند حدوثها.
  - ضعف تحديد الاحتياجات اللازمة التي تأثرت بالأزمة لاستعادة النشاط بالمدرسة.
  - القصور في القيام بحملة اعلانية لشرح ابعاد الأزمة التي مرت بها، وترشيد التكاليف باتخاذ الإجراءات العلاجية.

## ٢ - توصيات البحث:

وبناءً على النتائج السابقة نوصي بما يلي :

- عمل لوحات إرشادية وتثقيفية لكيفية التعامل مع الأزمات المحتملة.
- توافر الأساليب التكنولوجية وقاعدة بيانات كاملة تتضمن توافر المعلومات المبكرة والصحيحة والوافية عن الأزمة والخطط الاستراتيجية للآزمات المتوقعة.
- وضع إجراءات وقواعد الوقاية من الأزمات المحتملة.
- توفير الإمكانيات الفنية والتنظيمية والتي تشمل التخطيط للطوارئ و تصميم نظم معلومات خاص بالأزمة وتصميم غرفة طوارئ خاصة لإدارة الأزمات داخل كل مؤسسة تعليمية.
- وضع خطط مرنة للتعامل مع الأزمات المستجدة وتوقع الحلول.
- عمل تدريبات مكثفة وبصورة دورية للمديرين وأخصائيين مسئولين لإدارة الأزمات.
- تطوير وتحديث اللوائح والقوانين المنظمة لعمل المدير مما يتيح له أداء دوره بنجاح.

## مراجع البحث:

- ١- Kwatubana, Siphokazi; Molaodi, Vivian: Leadership Styles That Would Enable School Leaders to Support the Wellbeing of Teachers during COVID-19, Bulgarian Comparative Education Society, Paper presented at the Annual International Conference of the Bulgarian Comparative Education Society (BCES) (19th, Sofia, Bulgaria, Jun 2021), ERIC Number: ED614047
- ٢- Potter, Phillip D.; Pavlakis, Alexandra E.; Roberts, J. Kessa: Calming the Storm: Natural Disasters, Crisis Management, and School Leadership Journal of Cases in Educational Leadership, v24 n2 p96-111 Jun 2021 , ERIC Number: EJ1294442
- ٣- سلامة عبدالعظيم حسين: قيادة في وقت الازمات: مجلة جمعية إدارة الأعمال العربية، ج ١٠، العدد ١٧٥، ديسمبر ٢٠٢١، ص ٣١.
- ٤- شيماء منير عبدالحميد العلقامى: دور القيادات التعليمية فى مواجهة الأزمات المدرسية المستجدة بالمجتمع المصري، مجلة البحث العلمي فى التربية، مج ١ ع ١٦، ٢١٥، ص ١٤٤.
- ٥- نجلاء فتحي: التعليم قبل الجامعى والتنمية المستدامة فى مصر ٢٠٣٠ دراسة تطبيقية، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ٢٥.
- ٦- ماجد عبدالمهدى مساعدة: إدارة الأزمات المداخل - المفاهيم - العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ١٨٣.
- ٧- حامد الحدراوى، كرار الخفاجي: اسباب نشوء الأزمات وإدارتها، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، مج ١، ع ٢٥، ٢٠١٨، ص ٢٠٦.
- ٨- عفاف محمد الباز: دور القيادات فى إدارة الأزمات، بحث مقدم لمؤتمر العربى الثانى فى الإدارة - القيادة الإبداعية فى مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، الفترة من ٦ - ٨ نوفمبر ٢٠٠١، ص ص ٦٩، ٧٠.
- ٩- يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات مدخل متكامل، اثرء للنشر والتوزيع، الأردن ٢٠٠٩، ص ٩١.
- ١٠- محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٨٩.
- ١١- محمد عبدالغنى حسن هلال: مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الإداء والتنمية القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ٤٧ - ٤٨.



- ١٢- يوسف عبدالمعطي مصطفى: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعام جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ٥٠٣، ٥٠٥.
- ١٣- نضال صالح الحوامده: إدارة الأزمات من منظور منهج دراسة الحالة المنظمة التعاونية الأردنية: دراسة وصفته تحليلية، مجلة جامعة دمشق، مج ١٩، ع ١، ٢٠٠٣، ص ١٧.
- ١٤- قدرى على عبدالمجيد: اتصالات الأزمات وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ١٠٤.
- ١٥- هند سيد أحمد الشوريجي، سوزان محمد المهدي: تفعيل وحده إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٨٨.
- ١٦- نجلاء فتحي: التعليم قبل الجامعي والتنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠ دراسة تطبيقية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ص ٢٥ - ٣٠.
- ١٧- شاکر فتحي أحمد، همام بدرأوى زيدان: التربية المقارنة، المنهج والأساليب والتطبيقات، مجموعته النيل العربية الفكري من ٢٠٠٣، ص ٢٨٩.
- ١٨- اسامة عبدالرحمن: إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، دار أبو المجد، القاهرة، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ٣٣ - ٣٧.
- ١٩- عماد ثروت رضوان: الأزمات التعليمية إدارتها وسبل المواجهة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠١٣، ص ١٠٤.
- ٢٠- إبراهيم منشاوى: الجذور الاجتماعية للفساد ومدركاته في مصر، الأسباب والآثار، القاهرة المركز العربي للبحوث والدراسات ٢٠١٤، ص ٢٩.
- ٢١- وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي، القاهرة (٢٠٠٧، ٢٠١١)، ص ٥٢.
- ٢٢- M ,Retting: school Must Develop comprehensive plans to Anticpate and prepare for Every I magi nable crisis, Health and safety journal, vol, 79, 2014, PP. 10-11.
- ٢٣- سلامة عبدالعظيم حسين: التعليم عبر الأنترنت في زمن الكورونا، مجلة جمعية إدارة الأعمال القاهرة، ع ١٧٠، ٢٠٢٠، ص ص ٢٠ - ٢٥.
- ٢٤- وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (٢٦٢) بتاريخ (٣-٦-٢٠١٤) لتشكيل لجنة لإدارة الأزمات بكل مدرسة وإدارة تعليمية، ملحق ٧، ص ٢١٣.
- ٢٥- وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (٧٤) بتاريخ (٢٠١٤/٢/١٧)، تشكيل لجنة الصحة والبيئة بكل مدرسة وإدارة ومديرية تعليمية ملحق ٧ القرارات الوزارية، ص ٢١٣.