



جامعة المنصورة
كلية التربية



**ممارسات القيادات المدرسية بجمهورية الصين الشعبية
تجاه أحداث جائحة كورونا وإمكانية الاستفادة منها
بجمهورية مصر العربية**

إعداد

د/هاني رزق عبد الجواد الأنفي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
بالكلية التطبيقية – جامعة حائل

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٨ – إبريل ٢٠٢٢

ممارسات القيادات المدرسية بجمهورية الصين الشعبية تجاه أحداث جائحة كورونا وإمكانية الاستفادة منها بجمهورية مصر العربية

د / هاني رزق عبد الجواد الألفي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
بالكلية التطبيقية – جامعة حائل

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تطوير ممارسات القيادات المدرسية المصرية للأحداث الخطيرة كالجوائح؛ وذلك بالاستفادة من ممارسات القيادات المدرسية بجمهورية الصين الشعبية تجاه أحداث جائحة كورونا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تحليل ممارسات القيادات المدرسية الصينية تجاه أحداث الجائحة وواقع ممارسات القيادات المدرسية المصرية، توصلت الدراسة إلى تمييز ممارسات القيادات المدرسية الصينية بالسرعة والدقة في التعاطي مع الأحداث، إضافة إلى معاناة القيادات المدرسية المصرية من سوء التخطيط والتردد والعشوائية في التعامل مع أحداث الجائحة. اقترحت الدراسة مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات القيادات المدرسية المصرية تجاه الأحداث الخطيرة المستقبلية كالجوائح.

Abstract

The current study aimed to develop the practices of Egyptian school leaders for dangerous events such as pandemics; This is by taking advantage of the practices of school leaders in the People's Republic of China towards the events of the Corona pandemic. The study used the descriptive approach by analysing the practices of Chinese school leaders towards the events of the pandemic and the reality of the practices of the Egyptian school leaders. the pandemic. The study suggested a set of measures that could contribute to developing the practices of Egyptian school leaders towards future dangerous events such as pandemics.

مقدمة

مع انتشار جائحة كورونا بسرعة رهيبية في جميع أنحاء العالم، أغلقت جميع جوانب الحياة اليومية؛ فتم إيقاف السفر الدولي، وتأثر النمو الاقتصادي، وعطل التعليم على مستوى العالم. في غضون أشهر قليلة فقط، كانت الجائحة بمثابة الرعب الذي يجتاح العالم؛ خلقت فوضى لا يمكن إنكارها، وهزت نسيج التعليم ذاته.

لقد أعادت الجائحة تعريف التعلم باعتباره نشاطاً -عن بُعد - قائم على شاشات تسمى منصات الكترونية، يقتصر فيها دور المعلم على دعم المتعلمين عبر الإنترنت؛ لذا فقد تغير شكل التعليم وتغيرت أدوار مؤسساته وأفراده قيادياً وعاملين.

وفقاً لليونسكو، كان ١.٦ مليار طالب خارج المدرسة خلال هذه الجائحة. (Unesco,2020) وكما يشير (Charalambous,et al,2021)، تم إيقاف جميع المدارس تقريباً وتم إعادة تنظيم التدريس بشكل كبير. في معظم البلدان، كانت إعادة الطلاب إلى المدرسة قضية مستمرة وبؤرة ساخنة للنقاش المحتدم. واجهت المدارس التي أعيد فتحها تحديات كبيرة تتمثل في التبعاد الاجتماعي، والتنظيف المكثف، والتنظيم الدقيق لجميع الممارسات داخل المدرسة. (Chen al,2022) أما المدارس التي هي على وشك الافتتاح فهي تقع في دائرة الضوء الإعلامي حول ما إذا كان القيام بذلك آمناً أم غير آمن. (Harris and Jones,2020)

يشير تقرير للبنك الدولي أن جائحة كورونا كشفت عن فجوة رقمية صارخة عانت منها ١.٩ مليون أسرة ليس لديهم إمكانية الوصول إلى الإنترنت. إضافة إلى زيادة في معدلات الفقر العالمي لم يشهدها العالم منذ عام ١٩٩٨. كان من نتائجها انزلاق ٤٩ مليون شخص إلى هوة الفقر المدقع في عام ٢٠٢٠. (نقلا عن، Lochmiller ,2021)

في هذا الوقت المضطرب كما يؤكد (A.Ramos,et al,2021) حيث تكون الحلول السريعة مطلوبة في عالم سريع التغير، يجب أن تكون الأولوية لرفاهية القادة والمعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور وجميع أصحاب المصلحة المشاركين في إعادة فتح الحياة المدرسية. من المنفق عليه كما يشير (McLeod and Dulsky ,2021) أن القيادة المدرسية في أوقات الأزمات تختلف عن القيادة في ظل الظروف العادية. ومن ثم يعتقد Parveen,et al,2022) أن قادة المدارس يجب أن يكونوا قد أسسوا مجموعة جديدة من السياسات والممارسات لتلك الأحداث التي لم يسبق لهم أن واجهوها من قبل، وذلك لدعم رفاهية المعلم والمتعلم والموظفين بوجه عام. لذا يجادل (Netolicky,2020) بأن قادة المدارس يجب أن يكون لديهم أساليب قيادية متميزة من أجل الاستجابة للجائحة الحالية والجوائح المستقبلية.

كانت للجائحة تأثير كبير على التعليم في الصين. باعتبارها أول دولة تتأثر به، كان هناك ما يقارب من 270 مليون طالب وطالبة في المراحل التعليمية المختلفة. (Huang, et al,2020) اتخذت الصين سلسلة من الإجراءات السريعة والحاسمة للوقاية والسيطرة والعلاج

وقدمت سلسلة من السياسات .خلال الجائحة، غطت تلك السياسات جميع جوانب التعليم، بما في ذلك هيكل الحوكمة والتدريس وإدارة المعلمين وإدارة الطلاب . (Eryong,et al,2021) قامت قيادة الدولة من خلال قيادة اللجنة المركزية للحزب الشيوعي الصيني leadership of the Central Committee of the Communist Party والإدارة الرسمية لمجلس الدولة the Authoritative Department of the State Council، بلعب دور واضح في التأثير على الجائحة من خلال الموافقة على تقديم دعم مالي إضافي للمدارس ، والتأكيد على توفير البنية التحتية التكنولوجية بالمدارس.(Li,et al,2020) كما شكلت وزارة التربية والتعليم Chinese Ministry of Education مجموعة قيادية خاصة للتعامل مع الجائحة ، ووضعت ترتيبات موحدة للسياسات والإجراءات المختلفة على كافة المقاطعات. ثم طلبت من الإدارات التعليمية المختلفة التنسيق فيما بينها؛ وذلك لضمان توفير الموارد للمدارس. (Yi,et al,2020) اشتركت الحكومة المركزية الصينية بنشاط واضح في توفير الموارد التعليمية عالية الجودة، وضمان إرسالها للإدارات التعليمية في المقاطعات، مع إعطاء الأولوية للمقاطعات التي تنتشر فيها الجائحة بشدة ، وخاصة مقاطعة هوبي (Hubei) وعاصمتها مدينة ووهان (Wuhan) وبعض المناطق الأخرى. (Xue and Li 2020) وفرت المدارس مجموعة متنوعة من الحلول لعدم انقطاع عمليات التدريس عبر الإنترنت ، ووفرت برامج لدعم لمعلمين ، وخدمات صيانة منصات التدريس ، وتقديم الدعم الشامل للتدريب عبر الإنترنت ، ومساعدة الطلاب والمعلمين على التكيف مع بيئة التدريس الجديدة ، واكتساب مهارات جديدة في التدريس عبر الإنترنت بشكل أسرع ، وذلك لتحسين تأثير التدريس على قدرات المتعلمين والمعلمين. (Yi,et al,2020)

لعب قادة المدارس الصينية دور حيوي في الاستجابة للجائحة التي حاصرت مدارسهم، وكان الدور الأهم يتبلور في ترسيخ ثقافة التعاون والثقة والتحفيز والمشاركة.(et al,2022). Chen) قادة المدارس اتخذوا بعض القرارات القيادية الصعبة في هذه الأوقات المضطربة ؛ هذه القرارات كان لها تأثير كبير على ديناميكيات القيادة الفعالة والتي تعلق بتطوير العلاقة بينهم وبين الموظفين والطلاب وأسرهم ، وتشكيل فرق عمل لمواجهة الجائحة ، وتطبيق أسلوب التدريس عن بعد ، ثم اتباع أسلوب التدريس الهجين ؛ حينما بدأت الجائحة في الانحسار. هذه القرارات أثرت إيجاباً على المواجهة الفعالة للتحديات التعليمية للجائحة . (أحمد ؛ اللمسي، ٢٠٢٠)

ونتيجة لتطبيق المدارس الصينية نظام قيادة فعال قبل حدوث الجائحة ؛ فقد ساعدها ذلك على المرونة في الاستجابة السريعة والفعالة لأحداث الجائحة. (Xue and Li 2020) كما دَعَم قادة المدارس من فتح النظام الأساسي السحابي للشبكة التلفزيونية للمدارس الابتدائية والثانوية . والنظام السحابي يعتمد على عدم الحاجة للمستخدمين للقيام بأي إجراء لحفظ أو تخزين البيانات بل هو نظام يعمل آلياً لممارسة كل تلك الإجراءات للتيسير على المستخدمين . (et al,2022, Chen)

في مصر لم تكن الممارسات فعالة بالقدر المأمول تجاه الجائحة فما بين حالة الارتباك في التعاطي معها والتخبط الإداري من قبل العديد من قادة المدارس كانت السمة السائدة تتمثل في عشوائية القرارات نتيجة لندرة وقوع مثل هذه الجوائح في مصر سابقاً . (حسن ؛ يوسف، ٢٠٢٠) فلم يعهد قادة المدارس مثل هذه الأحداث ولم يتعودوا على إدارة مثل هذه الجوائح فالأمر كان جديداً . لذا اتسمت غالبية ردود الأفعال بالسطحية كما يشير (غنيم، ٢٠٢١) أما البقية منهم فكانوا ينتظرون الأوامر والإرشادات من الإدارات التعليمية لتنفيذها الحرفي دون نقاش ، أما المبادرة باتخاذ إجراءات سريعة وفعالة كانت شبه معدومة (فريد ، ٢٠٢٠) فلا قدرات البعض منهم ولا اللوائح المدرسية تسمح لهم بالابتكار أو الإبداع . وذلك على الرغم من وجود هياكل لإدارة الأزمات بكل إدارة تعليمية ومدرسة إلا أنها كما يؤكد (عبدالقادر، ٢٠٢١) كانت معطلة أو مهمشة .

وفي ضوء ما سبق ؛ تأتي الدراسة الحالية للإفادة من خبرة ممارسات القيادات المدرسية بجمهورية الصين الشعبية تجاه الجائحة في تطوير ممارسات القيادات المدرسية المصرية تجاه الجوائح والأحداث الخطيرة .

مشكلة الدراسة

دائمًا ما يكون عمل القادة التربويين معقدًا (A.Ramos,et al,2021) . حيث ينطوي هذا العمل على المهارة في التعاون والمشاركة مع العاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة، واستشراف المستقبل وفهم متغيراته، وإدارة الأحداث الخطيرة المفاجئة التي تواجه المدرسة، واتخاذ القرارات الصعبة والمعقدة والمؤثرة. (Harris and Jones,2020) خلال جائحة كورونا، استجابت العديد من الأنظمة المدرسية ومن ثم القيادات بشكل إضافي للظروف الطارئة. وفرت الجائحة العديد من الفرص لتقييم ممارسات القيادة المدرسية في الأوقات الصعبة والخطيرة. وإظهار سلوكياتها الحقيقية التي لم تظهر من قبل؛ فلقد كشفت الجائحة الوجه الحقيقي

لكثير من القيادات المدرسية التي كانت تتخفى وراء منصبها. فالجائحة كقضية معقدة وديناميكية أجبرت القيادات على ممارسة أدوار لم يألفوها من قبل وتعددت أدوارها في الجوانب الصحية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، والإنسانية، والبيئية، وغيرها الكثير.

على العكس والخلاف جاءت ممارسات القيادات المدرسية المصرية تجاه الجائحة مشوبة بكثير من مظاهر القصور؛ والتي كانت من أبرزها:

١- ما أشارت إليه دراسات فريد (٢٠٢٠)، حسن، ويوسف (٢٠٢٠)، أحمد، واللمسي (٢٠٢٠)، غنيم (٢٠٢٠)، عبدالقادر (٢٠٢١)، العرباوي، حسن (٢٠٢١)، هلال (٢٠٢١)، غنيم (٢٠٢١) من :

- قلة البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية للتدريب على كيفية مواجهة الأحداث الخطيرة والمفاجئة كالجوائح والأوبئة، وأن تركيز تلك البرامج رغم قلتها قد ركز على أزمات كالشجار بين الطلاب، والحرائق المدرسية.

- عدم توافر توجيهات أو أدلة أو إرشادات لتطوير التعامل مع أحداث الجائحة؛ ومن ثم اعتمدت القيادات على قدراتها الذاتية في مواجهة الجائحة؛ حيث اعتمدوا في بداية الجائحة على المحاولة والخطأ.

- التخبط والعشوائية من القيادات المدرسية -خاصة- في الشهور الأولى من حدوث الجائحة والتي تبلورت في المركزية الخانقة في اتخاذ القرارات، عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية في التعامل مع العاملين وأسر الطلاب، عدم الرد على شكاوى الطلاب وأسرهم، الانتظار طويلاً لاستقبال تعليمات الإدارة التعليمية، عدم القدرة على المبادرة والمبادرة خوفاً من العقاب.

- على الرغم من وجود وحدات لإدارة الأزمات والكوارث بالمدارس إلا أنها لم يكن لها دور فعال في التعامل مع أحداث الجائحة؛ فلا يوجد خطط للتعامل مع تلك الأحداث، ولم يتم تشكيل فرق لتنفيذ إجراءات التعامل مع أحداث الجائحة، ولا توجد سيناريوهات للتعامل مع الأحداث الخطيرة والطارئة المستقبلية.

- تعدد المشكلات التي واجهت القيادات المدرسية المصرية في مواجهة الجائحة والتي تتعلق ببنية تحتية تقنية ضعيفة لا تلبى متطلبات التعامل مع الجائحة، وعدم تفاعل الأسر مع القيادات المدرسية في تنفيذ التعليم عن بعد، ومشكلات التجهيزات المدرسية، عدم

استعداد وجاهزية العاملين بالمدرسة فيما يتعلق بالانتقال للتعليم عن بعد من خلال المنصات التعليمية، ومشكلات صيانة الأجهزة الالكترونية ، ومشكلات ضعف دافعية الطلاب نحو التعلم عن بعد وشعورهم بالملل . ومشكلات إعداد المقررات الدراسية.

٢- تقارير جريدة الاندبندنت عربية (Independent Arabia) وقناة البي بي سي البريطانية (Bbc) بالاعتماد على آراء بعض خبراء التربية في مصر؛ حيث أشارت تلك التقارير إلى ضآلة الإمكانيات التكنولوجية في المدارس المصرية وعدم قدرتها على الوفاء بمتطلبات التعليم عن بعد أثناء الجائحة ، سلبية القيادات المدرسية تجاه الجائحة وعشوائيتهم وترددهم في اتخاذ القرارات حتى البسيط منها، ضعف العلاقات بين المدرسة وأسر الطلاب وفشل المدارس في تطويرها أثناء الجائحة وأوعز التقرير ذلك إلى رواسب الماضي ورغبة المدرسة في الاستئثار بتعليم الطلاب وسلبية الأسر التي تركت تعليم أبنائها إلى المدارس .

٣- تصاعد المطالبات البرلمانية المصرية من ضرورة تطوير أداء القيادات المدرسية المصرية لتتطوّر بمهامها تجاه الجوائح والأوبئة والأحداث الخطيرة المستقبلية. والتوسع في تطبيق نظام "التعليم عن بعد" من خلال المنصات الالكترونية، بحيث تنوع وزارة التعليم من أساليب التدريس ليجمع بين أسلوب التدريس الحضوري وجهاً لوجه وأسلوب التدريس عن بعد من خلال المنصات التعليمية الالكترونية. (الجعفري، ٢٠٢٠)

وفي ضوء ما أشارت إليه الدراسات العلمية السابقة ، والتقارير التي اعتمدت على آراء الخبراء إضافة إلى المطالبات البرلمانية بتطوير ممارسات القيادات المدرسية في مواجهة الأحداث الخطيرة كالجوائح ؛ نتيجة لضعف الممارسات الحالية من قبل القيادات المدرسية وتأسيساً على رغبة قيادة وزارة التعليم المصرية(تصريح لوزير التعليم المصري في جريدة المصري اليوم، ٢٠٢٢) بالإفادة من بعض الخبرات العالمية في تطوير أداء القيادات التعليمية في التعامل مع الأحداث الخطيرة المستقبلية ، تأتي الدراسة لتحليل أحد أبرز الخبرات العالمية " الخبرة الصينية" في مواجهة الأحداث الخطيرة كجائحة كورونا مع التركيز على العنصر القيادي لإمكانية الإفادة منها في تطوير ممارسات القيادات المدرسية المصرية.

التساؤل الرئيس

كيف يمكن الاستفادة من ممارسات القيادات المدرسية بجمهورية الصين الشعبية تجاه جائحة كورونا في تطوير ممارسات القيادات المدرسية بمصر تجاه الأحداث الخطيرة كالجوائح؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما أبرز تأثيرات جائحة كورونا على القيادة المدرسية؟
- ٢- ما ممارسات القيادات المدرسية الصينية تجاه أحداث جائحة كورونا؟
- ٣- ما واقع ممارسات القيادات المدرسية المصرية تجاه جائحة كورونا؟
- ٤- كيف السبيل نحو تطوير ممارسات القيادات المدرسية المصرية تجاه الأحداث الخطيرة كالجوائح والأوبئة؟

أهداف الدراسة

- ١- توضيح أبرز تأثيرات جائحة كورونا على المدارس.
- ٢- توضيح ممارسات القيادات المدرسية الصينية تجاه أحداث جائحة كورونا.
- ٣- تحليل واقع ممارسات القيادات المدرسية المصرية تجاه أحداث جائحة كورونا.
- ٤- تحديد سبل تطوير ممارسات القيادات المدرسية المصرية تجاه الأحداث الخطيرة كالجوائح والأوبئة.

أهمية الدراسة

- ١- تعد جائحة كورونا وتأثيراتها على دول العالم في كافة جوانبه خاصة التعليمية منها - موضوع الساعة- وذلك لضخامة آثارها وحدتها في كافة مجالات النشاط الإنساني ؛ لذا تأتي الدراسة لتوضيح تلك الآثار في الجانب التعليمي مع التركيز على العنصر القيادي .
- ٢- تحليل أحد أبرز الخبرات العالمية في مواجهة آثار جائحة كورونا -الخبرة الصينية - وذلك باعتراف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة ؛ مما يمكن من تحديد أبرز الدروس المستفادة من تلك الخبرة والاستفادة منها في تطوير الممارسات التربوية خاصة القيادية منها .
- ٣- التركيز على العنصر القيادي في مواجهة الأحداث الخطيرة كالجوائح والأوبئة يعد عاملاً رئيساً في نجاح إدارة التعليم المصري في التعامل مع هذه الأحداث مستقبلاً ؛ خاصة وأن

القيادات هي من بيدها سلطة اتخاذ القرار والتخطيط للمهام والأعمال على المستوى الاستراتيجي ؛ هذا إضافة إلى ما أشارت إليه نتائج الدراسات من ضرورة البدء بتطوير ممارسات القيادات التربوية كمدخل للتطوير الشامل لممارسات إدارة التعليم تجاه الجوائح والأوبئة.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ؛ وهو نوع من مناهج البحث الذي يستخدم لوصف خصائص الظواهر العلمية. من خلال جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بتلك الظواهر وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها والوصول منها إلى تعميمات يمكن تطبيقها في الميدان التربوي (المحمودي، ٢٠١٩) . وقد تم توظيف المنهج الوصفي في إلقاء الضوء على أحداث جائحة كورونا وتأثيراتها على المدارس ، وتوضيح ممارسات القيادات المدرسية في الصين وكذلك واقع ممارسات القيادات المدرسية في مصر من خلال جمع المعلومات والبيانات من التقارير الرسمية والأدبيات التي مكنت الدراسة الحالية من وصف الجوانب المختلفة للظاهرة محل الدراسة بشكل كامل أكثر مما كان ممكناً دون استخدام هذه الطريقة .

مصطلحات الدراسة

- ممارسات:

لغة : جمع مفردة (مُمارَسة) والممارسة : اسم ، مصدر مَارَسَ ؛ فيقال مُمارَسةُ الحُقُوق: أي مُباشَرَتُها. (عمر، ٢٠٠٨)

اصطلاحاً: الممارسة في مجال التعليم كما يشير (الدوسري، ٢٠٢٠) هي كل فعل تربوي لإحداث تغيير مقصود في بنية العمل التربوي .

والممارسة في الدراسة الحالية هي جميع الأنشطة والعمليات والإجراءات التي نفذتها القيادات المدرسية في مواجهة أحداث جائحة كورونا وتداعياته المختلفة .

- القيادات المدرسية:

لغة : القيادات جمع مفردة قيادة: والقيادة (اسم) مصدر قَادَ، والقيادة فاعل من قَادَ. والقيادة فن التأثير على الآخرين. (عمر، ٢٠٠٨)

اصطلاحاً : هي القدرة على التأثير في سلوك الناس لتوجيههم نحو أهداف مشتركة بأسلوب تضمن بها احترامهم وولائهم وتعاونهم. (العنزي، ٢٠٢١)

والقيادات المدرسية في الدراسة الحالية هم مديرو مدارس التعليم قبل الجامعي في مراحلہ التعليمية المختلفة الابتدائية والإعدادية والثانوية.

- أحداث :

أحداثُ :اسم ، مفردہ حَدَثٌ ، والأحداث وقائع أو أمور تقع خلال فترة زمنية محددة. (عمر، ٢٠٠٨)

والأحداث في الدراسة الحالية تعني الوقائع والتحديات التي واجهت القيادات المدرسية عند التعامل مع جائحة كورونا بالمدارس .

- الجائحة:

لغة: مفرد وجمعه جوائحُ وجائحات. والجائحة هي المُصيبةُ الكبيرة والحادة التي تصيب الأموال، ويقال أصاب فلان جائحة أي داهية. (عمر، ٢٠٠٨)

اصطلاحاً: الجائحة في الاصطلاح هي حالة مرضية تصيب كثير من البشر وتنتشر في معظم أرجاء العالم مخلفة آثار عديدة منها الذعر والموت (A.Ramos,et al,2021) كما أنها حدث مفاجئ يضرب منطقة جغرافية كبيرة وينتشر بسرعة رهيبه آثاره كبيرة وحادة على الإنسان منها الإصابات الشديدة وحالات متعددة للوفاة (لاشين، ٢٠٢١) وينظر إليها على أنها (McLeod and Dulsky, 2021) وباء يتفشى بين البشر في فترة زمنية قصيرة لا تفلح معه الأدوية المعروفة يؤدي إلى إصابة شديدة للجهاز التنفسي وقد يؤدي إلى الوفاة لمن يعانون من أمراض مزمنة أو ضعف في المناعة . (Charalambous,et al,2021)

- والجائحة في الدراسة الحالية هي حالة مرضية خطيرة تنتشر بسرعة رهيبه وفي حيز عمراني كبير آثارها متعددة بشكل عام كالإصابات والوفيات وحالات الذعر وبشكل خاص في المجال التربوي الاغلاق المدرسي وحالات القلق والتوتر والإصابات والوفيات .

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتضمن حدود الدراسة الموضوعية التركيز على ممارسات القيادات المدرسية بجمهورية الصين الشعبية في مواجهة جائحة كورونا؛ مع دراسة واقع تلك الممارسات في جمهورية مصر العربية.

الحدود الزمنية: تناولت الدراسة أحداث جائحة كورونا منذ يناير ٢٠٢٠ وحتى يناير

٢٠٢٢ بكل من الصين ومصر .

الدراسات السابقة

تم تناول الدراسات السابقة مرتبة من الأحدث فالأقدم ، مع تقسيمها إلى دراسات عربية

وأخرى أجنبية ، على النحو التالي :

١- دراسة العريعر (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل انعكاسات الجائحة على القرارات بالمدارس ؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن من أبرز تلك الانعكاسات كان البحث المتواصل عن أفضل الأساليب لمواصلة تقديم الخدمات التربوية للطلاب خلال الجائحة ، والسرعة في اتخاذ القرارات بهدف تجاوز تلك التحديات ، وتفعيل ممارسات التعليم عن بعد ، بدلاً من التعليم التقليدي "الحضوري" . أوصت الدراسة بضرورة تفعيل ممارسات إدارة الأحداث الخطيرة كالجوائح من خلال تدريب الكوادر البشرية ، وإنشاء وحدات لإدارة تلك الأحداث ، إعداد خطط وسناريوهات للمواجهات المحتملة .

٢- دراسة الشهومي (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى مقارنة ممارسات وزارتي التعليم بكل من سلطنة عمان والمغرب تجاه جائحة كورونا وبيان تأثيرات تلك الجائحة على التعليم في البلدين . استخدمت الدراسة المنهج المقارن من خلال تحديد أوجه التشابه والاختلاف وتحديد إجراءات الإفادة. توصلت الدراسة إلى تشابه ممارسات سلطنة عمان والمغرب تجاه الجائحة من حيث إغلاق المدارس ، والاعتماد على التعليم عن بعد ، وفرض التباعد الاجتماعي ، كما تشابهها في عدم توافر خطط لإدارة مثل تلك الجوائح والأوبئة ، كما اتضح الاختلاف في مدى توافر البنية التحتية لمواجهة الجائحة والتي كانت متوافرة بسلطنة عمان أكثر منها بالمغرب ، وتحددت أوجه الإفادة في الاستعداد الدائم للأحداث الطارئة من خلال وضع إجراءات قبل وأثناء وبعد وقوع تلك الأحداث ، ووضع آليات لتفعيل ثقافة إدارة الأحداث الطارئة على المدارس بما تتضمنه من كوادر بشرية وطلاب .

٣- دراسة السويعد، والدغمي (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل تجربة الأردن في تطبيق التعليم عن بعد كوسيلة لمواجهة الجائحة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على التقارير الرسمية الصادرة من وزارة التعليم، وبعض الأدبيات في هذا المجال من خلال جمع تلك المعلومات والبيانات وتحليلها. توصلت الدراسة إلى نجاح تجربة التعليم عن بعد من خلال المنصات التعليمية كبديل للتعليم الحضوري، كما اتضح فعالية التباعد الاجتماعي في المدارس والذي قلل كثيراً من انتشار الجائحة بين العاملين بالمدرسة والطلاب، كما اتضح دور فعال للإدارة المدرسية في تطوير قنوات الاتصال مع العاملين والطلاب والأسر مما قلل من مشكلة عدم الوضوح التي اتسمت بها الجائحة. أوصت الدراسة بمواصلة التعليم على المنصات حتى بعد انتهاء الجائحة ومحاولة الجمع بين التعليم الحضوري والتعليم عن بعد، وأن تلتزم الإدارة المدرسية على تحقيق ذلك.

٤- دراسة أيوب (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التعليم بالمدارس الابتدائية بالعراق خلال الجائحة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاطلاع على الكثير من الأدبيات والتقارير الرسمية الصادرة من وزارة التعليم العراقية وتحليل مضمونها. توصلت الدراسة إلى عشوائية مواجهة وزارة التعليم للجائحة فور وقوعها وهو ما انعكس بالسلب على القيادات المدرسية التي استخدمت محاولات التجربة والخطأ في مواجهة الأحداث ، تعدد معوقات إدارة الجائحة في المدارس الابتدائية والتي ارتبطت بضعف مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات المدرسية ، ضعف العلاقات بين القيادات المدرسية والعاملين والطلاب وأسره ، عد توافر خطط لإدارة مثل هذه الجوائح . وأوصت الدراسة بضرورة وضع رؤية لتطوير ممارسات المدارس الابتدائية في مواجهة الجوائح المستقبلية .

٥- دراسة الحارثي(٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل بعض التحديات التي واجهت القيادات المدرسية بمدينة الرياض أثناء الجائحة وخاصة ما يتعلق بتطبيق منهجية التعليم عن بعد. استخدمت الدراسة المنهج المسحي، توصلت الدراسة إلى تعدد التحديات التي واجهت القيادات المدرسية؛ والتي جاء ترتيبها على النحو التالي: تحديات (قطاع الوزارة) ، تحديات إدارات التعليم، تحديات البيئة المدرسية، تحديات مرتبطة بالأسرة، تحديات مرتبطة بالطلاب ، تحديات مرتبطة بالمعلم. أوصت الدراسة

بضرورة نشر ثقافة التعامل مع الجوائح والأوبئة، تقديم برامج تدريبية للقيادات والعاملين والطلاب على كيفية إدارة الجوائح ، تطوير قنوات الاتصال مع الأسر .

٦- دراسة القطان، الدوسري(٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحالية للإدارة المدرسية بالكويت نحو استخدام التعلم عن بعد من خلال المنصات التعليمية في ظل الجائحة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى أن آراء واتجاهات الإدارة المدرسية لاستخدام التعلم عن بعد أثناء الجائحة كان منخفضاً، وتم تفسير ذلك في ضوء ضعف مهارات التعلم الإلكتروني لدى الإدارة المدرسية، وعدم إلمامها بإيجابيات التعلم الإلكتروني واستخدام المنصات التعليمية. أوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية بالمدارس وخاصة ما يتعلق بالجوانب التكنولوجية، ووضع آليات لتحفيز الإدارة المدرسية على استخدام الأدوات التكنولوجية المتوفرة بالمدرسة.

٧- الرشيد (٢٠٢١)

هدفت الدراسة لتحليل آراء مديري المدارس الخاصة بالكويت حول واقع استخدام المنصات التعليمية أثناء جائحة كورونا بمدارسهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. أوضحت الدراسة أن واقع استخدام المنصات التعليمية جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المديرين ، وفسر ذلك بحدائق عهد المدارس باستخدام المنصات التعليمية ، وعدم التدريب على استخدامها ، وكثرة المشاكل التي واجهت المعلمين عند استخدامها في تقديم الدروس للطلاب . أوصت الدراسة بضرورة إقامة مزيد من البرامج التدريبية وورش العمل لتدريب المديرين والمعلمين والطلاب على كيفية استخدام المنصات التعليمية .

٨- دراسة العنزي (٢٠٢١)

هدفت الدراسة للتعرف على استراتيجيات وأساليب القيادة التربوية في المدارس السعودية أثناء الجائحة. والكشف على تأثيرات الجائحة على المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت النتائج إلى تعدد الاستراتيجيات المستخدمة من قبل القيادات والتي من أبرزها تشكيل فرق عمل لإدارة الجائحة ، الاعتماد في تقديم الدروس على المنصات التعليمية بدلاً من التعلم الحضوري . وكانت من أبرز تأثيرات الجائحة ؛ انقطاع الطلاب عن الحضور للمدرسة ، الاقتصار على المنصات التعليمية لتقديم الدروس ، تطوير العلاقات بين المدارس

وأسر الطلاب. أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التعلم عن بعد بالمدارس ، وضرورة تشجيع قيادات المدارس على استخدام المنصات التعليمية في ممارسة الأنشطة التعليمية المختلفة.

٩- دراسة محمود (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعليم عن بعد أثناء الجائحة من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة الزرقاء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى أن استفادة الطلاب من نظام التعليم عن بعد من خلال المنصات التعليمية جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى تعدد التحديات التي واجهت تطبيق التعليم عن بعد والتي من أبرزها سهولة الغش خاصة أوقات الامتحانات، ضآلة البرامج التدريبية الموجهة للمعلمين والطلاب لتدريبهم على استخدام المنصات التعليمية . أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية للمديرين والمعلمين والطلاب على استخدام التعليم عن بعد بوجه عام والمنصات التعليمية بوجه خاص.

١٠-دراسة الشيخ ، الخلف (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة للتعرف على دور مدير مدارس التعليم الأساسي بدمشق في مجالات التربية الصحية للطلاب . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة كان ضعيفاً فيما يتعلق بممارساته تجاه التربية الصحية للطلاب أثناء الجائحة، كما أن تطبيق البروتوكولات الصحية بالمدارس كان ضعيفاً ، وأن اهتمام المدارس بوجه عام بالتربية الصحية للطلاب كان أيضاً ضعيفاً، أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الوعي الصحي لدى مديري المدارس، وضرورة التزام مديري المدارس بتطبيق البروتوكولات الصحية على جميع العاملين بالمدارس بما فيهم الطلاب.

١١-دراسة الدوسري (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات مديري المدارس الثانوية الكويتية تجاه استخدام الإدارة الإلكترونية أثناء الجائحة . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . توصلت الدراسة إلى توافر اتجاهات إيجابية لدى مديري المدارس تجاه استخدام الإدارة الإلكترونية وتم تفسير ذلك في ضوء التيسير من تنفيذ المهام القيادية ، وممارسة المهام الإدارية ، وتطوير التواصل مع العاملين بالمدرسة والطلاب ؛ حيث تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً هاماً في تحقيق ذلك. أوصت الدراسة بالتوسع في استخدام الإدارة الإلكترونية من قبل مديري المدارس في المرحلتين الابتدائية والإعدادية.

١٢-دراسة الفهمي (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى عرض بعض الممارسات الدولية المتميزة في المجال التربوي أثناء الجائحة وتحليلها لتطوير عملية صناعة القرار التربوي في السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث تعرضت لدراسة بعض التقارير والأدبيات والمواقع الإلكترونية التي تناولت تلك الممارسات. وقد توصلت الدراسة إلى: تبني القيادات التربوية أسلوباً وقائياً قد ساهم في التقليل من تأثيرات الجائحة على المؤسسات التعليمية، تطلبت الاستجابات المتميزة تجاه الجائحة تطوير التعاون بين القيادات التربوية والعاملين، والتنسيق بين المؤسسات التربوية والصحية لنشر البروتوكولات الصحية والالتزام بتنفيذها بالمؤسسات التربوية، وتطوير العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين القيادات التربوية والعاملين وأصحاب المصلحة. أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات التعليمية رؤية وطنية للحد من آثار الجائحة على جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية (القيادات، العاملين، الطلاب) مع تحديد معالم الرؤية والتي تتضمن أهدافها، قيمها، متطلباتها، أساليب تنفيذها، إجراءات التقويم، إجراءات التطوير والتحسين المستمر.

ثانياً الدراسات الأجنبية

١- دراسة Schechter,et al (٢٠٢٢)

أدى تفشي الجائحة العالمية إلى تعطيل التعليم في جميع أنحاء العالم. واجهت القيادات المدرسية تحديات عديدة نتيجة تأثيرات الجائحة على العمل بالمدارس. هدفت الدراسة إلى تحديد التحديات التي واجهت قيادات المدارس أثناء الجائحة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى تعدد التحديات التي واجهت قيادات المدارس؛ والتي من أبرزها البعد عن أساليب التدريس القديمة وجهاً لوجه واستبدالها بالتعلم الإلكتروني، تحديات التواصل مع العاملين بالمدارس، تحديات العلاقات مع الأسر وأفراد المجتمع المحلي. كل هذه التحديات أدت إلى تغييرات في ممارسات القيادات وأدوارهم القيادية. أوصت الدراسة بوضع أطر مفاهيمية وتجريبية تتعلق بالتحديات التي تواجه القيادات المدرسية، وتصوراتهم عن أدوارهم، وسلوكياتهم عند التعامل مع الأحداث الخطيرة كجائحة كورونا.

٢- دراسة Parveen,et al (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي واجهها مديرو المدارس العامة في أوقات الجائحة في عدة دول. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى تعدد التحديات

التي واجهها مديرو المدارس والتي من أبرزها : الاستجابة السريعة للأحداث في أوقات عدم اليقين ، ضعف العلاقات بين المدرسة والأسرة ، ضعف العلاقات بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي . أوصت الدراسة بضرورة إجراء تعديلات على سياسات المدارس لإعداد قادة المدارس بشكل أفضل لمواجهة الجوائح والأحداث الخطيرة والمفاجئة .

٣- دراسة Ramos et al, (٢٠٢١)

تحلل هذه الدراسة الأدوار القيادية لعينة من مديري المدارس في كاتالونيا (Catalunya) (إسبانيا) خلال فترة الجائحة . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وتوصلت الدراسة إلى اختلاف الأدوار القيادية قبل ظهور الجائحة عن بعد وقوعها حيث ركزت الأدوار القيادية قبل وقوع الجائحة على ممارسة المهام الأكاديمية والإدارية اليومية ، بينما اختلفت تلك الأدوار بعد وقوع الجائحة حيث ركزت على دعم استمرار التدريس عن طريق المنصات التعليمية، وتقديم البرامج التدريبية للمعلمين والعاملين والطلاب على كيفية استخدام تلك المنصات ، كما ركزت أدوارهم على بث الثقة في نفوس العاملين بالمدرسة واهتموا بالتواصل اليومي معهم في فترة الاغلاق ، كما ركزوا على تطوير علاقاتهم بأسر الطلاب وإبلاغهم بمستويات أبنائهم التعليمية . أوصت الدراسة بالاهتمام بوضع إجراءات مستقبلية للتعامل السريع والفعال مع الأحداث المشابهة للجائحة الحالية .

٤- دراسة DulskyMcLeod and (٢٠٢١)

مع انتشار جائحة كورونا بسرعة في جميع أنحاء العالم ، كافحت العديد من المدارس للاستجابة بسرعة وبشكل مناسب. كانت المدارس من أهم المؤسسات المجتمعية التي تأثرت بالجائحة. ومع ذلك ، فإن معظم قادة المدارس لديهم تدريب قليل أو معدوم في قيادة الأزمات ، ولم يتعاملوا مع أزمة بهذا الحجم وهذا النطاق لفترة طويلة. تقدم هذه الدراسة النتائج التي تم التوصل إليها من المقابلات مع ٤٣ قائد مدرسة حول العالم حول استجاباتهم خلال الأشهر الأولى للجائحة. تضمنت الموضوعات الأساسية من المقابلات التركيز على الرؤية والقيم ؛ التواصل والمشاركة المجتمعية الأسرية ؛ رعاية الموظفين ، والقيادة التعليمية ، وبناء القدرات التنظيمية ؛ ممارسات القيادة الموجهة نحو العدالة ؛ والاعتراف بالفرص المستقبلية المحتملة. توصلت النتائج إلى أن ممارسات القيادات المدرسية اختلفت بناءً على الاستعدادات السابقة ، فمن امتلاك استعدادات سابقة كخطط لإدارة الأحداث المفاجئة والخطيرة ، وفرق عمل مجهزة للتعامل

مع تلك الأحداث كانت استجابته أكثر جودة وتميز ممن لم يمتلك تلك الاستعدادات . أوصت الدراسة بنشر ثقافة إدارة الأحداث الخطيرة والمفاجئة في المجتمعات المدرسية وخاصة لدى العنصر القيادي .

٥- دراسة Netolicky (٢٠٢٠)

هدف الدراسة إلى استكشاف أدوار قادة المدارس الأسترالية خلال جائحة كورونا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى وجود حالات من التوتر والقلق واجهت قادة المدارس خلال فترة الجائحة وأثرت سلباً على ممارساتهم، ركزت القيادات على كيفية إرجاع المدرسة إلى حالتها الطبيعية قبل وقوع الجائحة. كما ركزت القيادات على رفاهية العاملين والطلاب ودعمهم معنوياً وإنسانياً؛ حيث اعتبرت القيادات أن التركيز على هذه الجوانب من الممكن أن يخفف الضغوط عليهم أثناء أدائهم لمهامهم .

٦- دراسة Harris and Jones (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات القيادة المدرسية في الأوقات المضطربة . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وتوصلت الدراسة إلى اختلاف ممارسات القيادة المدرسية في الأوقات العادية عنها في وقت الجائحة . ففي الأوقات العادية تبلورت ممارساتها في العمل ضمن معايير معروفة ، مع أنماط وإيقاعات واضحة للعام الدراسي ، مع خطوط واضحة للمساءلة. أما في أوقات الجائحة تغير كل ذلك وأصبح عدم القدرة على التنبؤ وعدم اليقين هما كلمات السر لجميع القيادات المدرسية. لذا فقد أوصت الدراسة بنظام قيادة جديد يتغير فيه مفهوم القيادة لتعني القدرة على التكيف والتنقل في مسارات مختلفة ، مع توزيع أدوارها على العاملين بالمدرسة ، وتطوير أدوارها الاجتماعية والإنسانية للعاملين وأسر الطلاب على وجه الخصوص .

٧- دراسة Charalambous,et al (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى محاولة اكتشاف الأدوار الجديدة للقيادات المدرسية بعد انتهاء الجائحة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . توصلت الدراسة إلى أن منصب قائد المدرسة تم إعادة تشكيله من جديد وتكييفه مع الظروف الحالية. كما أشارت الدراسة إلى أن التحديات التي يواجهها قيادات المدارس مرتبطة بشكل أساسي بالغبرة والتهميش وإدارة الوقت والبيروقراطية ومشاكل المعدات التقنية وبرامج التعلم عن بعد. واقترحت الدراسة أن حل هذه العقبات أو

التحديات يتمثل في : التعاطف بين قادة المدارس والعاملين والطلاب ، والعمل الجماعي ، والمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ، تطوير البنية التحتية التكنولوجية في المدارس .

٨- دراسة Lochmiller (٢٠٢١)

أثارت جائحة كورونا مجموعة متنوعة من الاستجابات من قبل قادة المدارس في جميع أنحاء الولايات المتحدة. هدفت الدراسة إلى استكشاف ردود فعل مدراء المدارس الريفية ببعض ولايات الغرب الأوسط المحافظة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن قادة المدارس كانوا على دراية تامة بالموقف السياسي الحالي لمجتمعهم تجاه الجائحة. كما لم يتبنى قادة المدارس سلوكيات قيادة الأزمات للاستجابة للأحداث التي أوجدتها الجائحة. حيث اعتمدت سلوكياتهم في البداية على المحاولة والخطأ، كما أشارت الدراسة إلى عدم الاهتمام الكافي بتقديم برامج تدريبية لقادة المدارس للتعامل مع الأزمات والكوارث ؛ مما أدى إلى وصف استجاباتهم بالطبيئة وغير المهنية . أوصت الدراسة بنشر ثقافة التعامل مع الأحداث الخطيرة والمفاجئة ، وتقديم برامج تدريبية لقادة المدارس والعاملين والطلاب على كيفية التعامل مع هذه الأحداث .

يتضح من عرض الدراسات السابقة تشابهها في أهمية دور القيادة المدرسية في مواجهة آثار جائحة كورونا، وأن طبيعة أدوارها قبل الجائحة ليست كأدوارها بعد انتهاء الجائحة؛ فطبيعة الأحداث وتواليها بصورة مكثفة إضافة إلى ضغط الوقت قد أحدث تغييراً في تلك الأدوار، كما تتشابه الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي من حيث جمع المعلومات عن أحداث الجائحة وتوضيح دور القيادات المدرسية تجاهها وتحليل تلك المعلومات وتفسيرها عدا دراسة الشهومي (٢٠٢١) التي استخدمت المنهج المقارن. بينما اختلفت الدراسات السابقة حول تناولها لجوانب مختلفة في التعاطي مع أحداث الجائحة فبينما تناولت دراسات الشهومي (٢٠٢١) ، السويعد، والدغمي (٢٠٢١)، أيوب (٢٠٢١) تجارب بعض الدول العربية كالعراق والأردن وسلطنة عمان والمغرب في مواجهة آثار الجائحة ، لاحظنا تناول دراسات Parveen,et al(2022)، الحارثي(٢٠٢١) لأبرز التحديات التي واجهت القيادات المدرسية أثناء الجائحة ، بينما تناولت دراسات الرشيد(٢٠٢١) ، العنزي (٢٠٢١) ، Harris and Jones (٢٠٢٠) تحليل لممارسات وأدوار القيادات المدرسية أثناء الجائحة ؛ في حين أن الدراسة الحالية قد اختلفت في توجهاتها مع الدراسات السابقة حيث ركزت على تناول إحدى أبرز الخبرات الدولية المتميزة في مواجهة جائحة كورونا مع التركيز على ممارسات القيادات المدرسية فيها وتحديد

أوجه الإفادة من تلك الخبرة في تطوير ممارسات القيادات المدرسية المصرية . ولعل هذا التنوع في عرض الدراسات السابقة يشير إلى اختلاف رؤى البحوث والدراسات في التعاطي مع أحداث الجائحة. بينما تعددت أوجه الإفادة من خلال المساهمة في توضيح مشكلة الدراسة، تحديد بعض توجهاتها، توضيح بعض معالم الإطار النظري، الاطلاع على أبرز نتائجها للبدأ مما انتهت إليه .

مبشرات اختيار خبرة جمهورية الصين الشعبية:

١- أول دولة تكتشف فيها حالات كثيرة عن الجائحة؛ وتعد لذلك الدولة الأولى من حيث اتخاذ إجراءات تحجيم الجائحة والقضاء عليها في كافة مقاطعاتها ومؤسساتها ومنها المؤسسات التعليمية، لذا كانت الخبرة ثرية وغنية بالمعلومات والبيانات والإجراءات والتي استفادت منها كثير من الدول في تطوير خططها وسيناريوهات لمواجهة الجائحة.

٢- اختيار الخبرة الصينية من قبل منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم اليونسكو كأحد أفضل ثلاث خبرات على مستوى العالم (فنلندا، والصين، وكوريا الجنوبية) في التعامل مع جائحة كورونا في مجال التعليم ؛ حيث عللت المنظمة ذلك في ضوء نجاح الصين في التعامل مع أحدث الجائحة، وكانت من أبرز المعايير التي اعتمدت عليها المنظمة الدولية لوصف الخبرة الصينية بالتميز ووضعها ضمن الخبرات الثلاث ما يلي :

- الدعم الحكومي الصيني خاصة المالي لمواجهة الجائحة.
- رد الفعل السريع والقوي من قبل المؤسسات التعليمية الصينية.
- جودة الاستعدادات قبل وأثناء وبعد وقوع الجائحة.
- جودة أداء القيادات التربوية الصينية وممارساتها تجاه الجائحة.
- جودة تطبيق أساليب التعليم الإلكتروني عن بعد.
- رضا المستفيدين عن الإجراءات التي اتخذت تجاه الجائحة.
- عدم تأثير العمل بالمؤسسات التربوية الصينية أثناء الجائحة.
- ابتكار أساليب للتعامل مع أحداث الجائحة للتخفيف من آثارها.

إجراءات وخطوات الدراسة

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وخطواتها فيما يلي :

- ١- الخطوة الأولى : توضيح مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها والمنهجية المستخدمة والدراسات السابقة .
- ٢- الخطوة الثانية :توضيح أبرز تأثيرات جائحة كورونا على المدارس .
- ٣- الخطوة الثالثة : توضيح ممارسات القيادات المدرسية الصينية تجاه جائحة كورونا.
- ٤- الخطوة الرابعة : تحليل واقع ممارسات القيادات المدرسية المصرية أثناء جائحة كورونا .
- ٥- الخطوة الخامسة : تحديد سبل تطوير ممارسات القيادات المدرسية المصرية تجاه الأحداث الخطيرة كالجوائح والأوبئة في المستقبل .

الإطار النظري للدراسة ويتضمن ما يلي :

للإجابة عن السؤال الأول والمتعلق بما أبرز معالم ممارسات القيادة المدرسية أثناء جائحة كورونا؟ فسوف يتم تناول العناصر التالية:

أولاً : ما المقصود بجائحة كورونا؟

تسبب الظهور المفاجئ والانتشار العالمي السريع لفيروس إنفلونزا H1N1 الجديد في أوائل عام ٢٠٠٩ . في حدوث ارتباك حول معنى كلمة "جائحة" . (لاشين، ٢٠٢١) وسرعان ما قوضت النقاشات والمناقشات حول المصطلح في وسائل الإعلام والمنشورات العلمية أي افتراض بأن مصطلح الجائحة له معنى متفق عليه (A.Ramos,et al,2021) . غالباً ما بدأ الخلاف واضحاً حول استخدام المصطلح من قبل الوكالات الصحية الرسمية والعلماء ووسائل الإعلام.

تشير المصطلحات قريبة الشبه بمصطلح الجائحة كالمتوطنة، والفاشية، والوباء، (endemic, outbreak, and epidemic) إلى مدى شيوع حالة ما في وقت ما مقارنة بمدى شيوعها في وقت سابق . (Lochmiller, 2021)) غالباً ما تُستخدم المصطلحات المتوطنة والفاشية والوبائية لوصف العدوى، على الرغم من أنه يمكن أيضاً وصف حالات مثل ارتفاع ضغط الدم أو السرطان أو العنف أو حتى السلوكيات الإيجابية والمفيدة بنفس الطريقة. تستند هذه

الفئات في المقام الأول على عدد حالات الحالة هناك مقارنة مع العدد المتوقع للحالات خلال فترة زمنية معينة وإلى أي مدى انتشرت الحالات جغرافياً.

ونتيجة لهذا الخلط أشارت دراسات (Li,et al,2020)(Yang , 2020) (Charalambous,et al,2021) إلى أنه يمكن التفرقة بين الجائحة وغيرها من المصطلحات من حيث إذا توافرت السمات التالية بأي حدث يطلق عليه لفظ الجائحة ، ومن هذه السمات : الامتداد الجغرافي الواسع تشير جميع استخدامات مصطلح الجائحة تقريباً إلى الأمراض التي تمتد عبر مناطق جغرافية واسعة، ارتفاع معدلات الهجوم والانفجار نادراً ما يتم تصنيف الأمراض ذات معدلات الانتقال البطيئة أو المعدلات المنخفضة للأمراض المصحوبة بأعراض على أنها أوبئة، الجدة: استخدم مصطلح الجائحة بشكل أكثر شيوعاً لوصف الأمراض الجديدة، العدوى: مصطلح الجائحة أقل شيوعاً لوصف الأمراض التي يُفترض أنها غير معدية ، مثل السمنة، شدة المرض ، فقد تم تطبيق مصطلح الجائحة على الأمراض الوخيمة أو المميتة (مثل الموت الأسود وفيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز والسارس)

وعلى ذلك تعرف الجائحة بأنها :

- حدث عالمي خطير يؤثر على الصحة العامة للبشر ويمتد لفترة زمنية طويلة مسبباته مختلفة، وغالباً لا تفلح معه الأدوية عند ظهوره. (Lochmiller ,2021)
- مرض شديد العدوى يشترك في العديد من السمات الوبائية لغيره من الأمراض، يفتك بحياة البشر، تجرى محاولات علاجه عن طريق المحاولة والخطأ عن ظهوره. (لاشين، ٢٠٢١)
- حدث يقع في منطقة جغرافية واسعة (مثل بلدان أو قارات متعددة) وتؤثر عادةً على نسبة كبيرة من السكان ، وتتميز بنمو أو امتداد واسع النطاق. (Li,et al,2020)
- تفشي وبائي لمرض يحدث في منطقة جغرافية واسعة (مثل عدة بلدان أو قارات) ويؤثر عادةً على نسبة كبيرة من السكان. (Yi,et al,2020)
- وباء مرضي معد ينتشر عبر منطقة كبيرة ، على سبيل المثال قارات متعددة أو في جميع أنحاء العالم ، ويؤثر على عدد كبير من الأفراد. (Xue and Li 2020)
- اندلاع أو انتشار أو نمو أو تطور سريع مفاجئ لحدث مرضي على نطاق واسع (Shrestha, 2020).

- إذا كان الوباء هو تفشي مرض ينتشر بسرعة ويصيب العديد من الأفراد في نفس الوقت. فإن الجائحة هي نوع من الوباء: ينتشر عبر نطاق جغرافي أوسع من الوباء، ويؤثر على جزء كبير من السكان. (Yang , 2020)
- ارتفاع مفاجئ وحاد في تفشي مرض ما على نطاق واسع وبشكل كبير، ويؤثر على عدد كبير من البشر.
- ومن ثم يمكن التوضيح بأنه حتى إذا لم يكن هناك تعريف واحد مقبول لمصطلح جائحة، فقد يكون من المفيد النظر إلى السمات السابقة الإشارة إليها ومحاولة تطبيقها على الحالات المرضية لتوضيح معنى الجائحة وبحيث لا تتشابه مع غيرها من الحالات .

ثانياً: مدخل للقيادة الفعالة في أوقات الجوائح

غالبًا ما يتم اعتبار القيادة مفهومًا شائكًا ؛ ومن ثم، لا توجد دقة في كيفية تعريفه. (Netolicky,2020) وفقاً لما أكده (A.Ramos,et al,2021) ، فإن القيادة كمفهوم يتعين أن يتناغم مع قدرة القائد على بناء الثقة والولاء والزمالة والتحفيز للعاملين معه ؛ من أجل تحقيق رؤية جماعية في البيئة المدرسية. في هذا السياق، تستلزم القيادة التربوية عملية ليس فقط إلهام والتأثير على العاملين الذين يتشاركون معهم في القيم والأهداف المشتركة، ولكن تأخذ في الاعتبار قدرة القائد على إطلاق العنان لقدراتهم وامكانياتهم وتشجيعهم على كسر القيود المفروضة بما في ذلك تحديات جائحة كورونا. ويشير (McLeod and Dulsky, 2021) أنه حدث تحول نموذجي متغير في مفهوم قيادة المدارس في أوقات الجائحة وذلك بهدف الوصول إلى ممارسات قيادية أكثر فعالية وأخلاقية. فصارت هناك دعاوى إلى ضرورة القيادة النقدية والذكاء العاطفي، والقيادة الأخلاقية والموزعة والرغبة الشديدة حول إشراك الجميع داخل المدرسة في إحداث تغيير حقيقي ومستدام خاصة في أوقات الأحداث الخطيرة والمفاجئة كالأوبئة والجوائح والكوارث والأزمات.

ومن ثم إعادة صياغة مفهوم القيادة وممارستها بعد الجائحة كما يشير (لاشين، ٢٠٢١) ليس قابلاً للشك ، ولكنه سيصبح أسلوب قيادة جماعية وواقعية تعزز السلوك الأمثل والممارسات الصحيحة من خلال تطوير العلاقات مع العاملين ،وستصبح كما يؤكد Charalambous,et al,2021)المبادرات الفعالة والإجراءات غير التقليدية من شأنها تعزيز تلك السلوكيات والممارسات .

يجادل (Lochmiller, 2021) بأن إحدى الطرق الأضمن للخروج من هذا المأزق التعليمي والتنظيمي والقيادي ، هو الاستفادة من طاقات القيادة الفعالة ، والتي يمكن أن تكون بمثابة حافز لإدارة التغيير الفعال في أوقات الجوائح وستكون لتلك الطرق صدى للانتقال السلس والفعال إلى الوضع الطبيعي الجديد بعد انتهاء الجائحة. ويعتقد (Netolicky, 2020) أن القيادة الفعالة وقت الجائحة قد دعمت ووضعت ملامح أنموذجاً جديداً للقيادة قائماً على دعم الممارسات الوقائية لمنع تأثير الجوائح والأوبئة ، وتوزيع مهامها ومسئولياتها على العاملين بالمدرسة ، وكذلك تنوع أساليب التدريس وعدم الاقتصار على التدريس التقليدي وجهاً لوجه بل هناك التدريس عن بعد والتدريس الإلكتروني والتدريس الهجين أو المختلط الذي يجمع الطرق السابقة في طريقة واحدة ، إضافة إلى تعزيز جودة طرق التدريس والسياسات وإجراءات التنفيذ التي يمكن أن تؤدي إلى تجاوز التحديات التي فرضتها الجائحة. كما أكد (A.Ramos, et al, 2021) بأنه يجب على القادة التصرف بسرعة وبعد نظر ولكن أيضاً مع مراعاة الخيارات والعواقب والآثار الجانبية للحل الأفضل ، يهدف هذا الأسلوب إلى بناء مستوى الثقة لدى جميع العاملين وأصحاب المصلحة للارتقاء فوق موجات المد والجزر لجائحة كورونا.

علاوة على ذلك، تتضمن القيادة الفعالة كما يؤكد (McLeod and Dulsky, 2021) ممارسات القيادة الموجهة نحو النتائج بدلاً من تركيز الانتباه على أدوار القادة ووظائفهم وممارساتهم الروتينية وبالتالي، من المتوقع أن يرتفع القادة فوق هذه الصعوبات من خلال الانخراط في القيادة ذات السياق والعلائقية والموزعة بدلاً من التركيز على القديم والمُجرب الذي يدعم الوضع الراهن؛ وبالتالي، هناك ضرورة لوضع تصور لأسلوب القيادة الفعالة في البيئة التعليمية في أعقاب الجائحة بحيث تتم إعادة تشكيل سلوكيات وممارسات القادة لتتوافق مع طبيعة الوضع الجديد مع الحفاظ على ثقافة وقيم المدرسة التي تدعم من الممارسات والسلوكيات الجديدة. مع ضرورة الحفاظ على الثقافة والقيم التنظيمية لأنها ببساطة تشكل بوصلة أخلاقية توجه القرارات والإجراءات أثناء الجوائح والأوبئة. أو كما يسميه (Netolicky, 2020) إعادة اختراع نظام القيم المدرسية لتتوافق مع متطلبات الأوضاع الجديدة بعد انتهاء جائحة كورونا .

إن القيادة الفعالة ؛ هي نتيجة طبيعية لممارسات وسلوكيات وقيم الإدارة المدرسية الشاملة التي تعتمد على التعاون الحقيقي بينها وبين العاملين وأصحاب المصلحة على أساس الرؤية المشتركة والاحترام المتبادل ، مما يمكنها من التعامل الجاد مع الأحداث الطارئة بشكل جماعي والسعي لتحقيق المنفعة المتبادلة للجميع . مثل هؤلاء القادة لا يخطون فقط لتحقيق

الهدف والأهداف التنظيمية وحدها؛ بل يخلقون ويعززون الاستقلالية لدى العاملين ويبثون الثقة فيهم ويحفزونهم على مواجهة تحديات الجائحة بثبات وإصرار. ومن ثم فأسلوب القيادة هذا يتردد صدها مع المشاركات المستمرة في مختلف القضايا المدرسية، ويظهر في الاحترام المتبادل لوجهات النظر المختلفة بين القيادات والعاملين بهدف البحث عن النتائج الإيجابية وأفضل الممارسات لنجاح التحول إلى الواقع الجديد.

ثالثاً : ممارسات القيادة أثناء الجائحة

- القيادة في سياق الأعمال :

كانت القيادة في أوقات الجائحة محور لكثير من الدراسات والبحوث في قطاع الأعمال . وقد شملت تلك الدراسات سلوكيات القيادة التي تعمل بشكل جيد فوفقاً (Hershkovich ,et al,2016) يتعين على القادة الصبر والتزام الهدوء عند التعامل مع تلك الجوائح ، والاستفادة من أعضاء فرق إدارة الأزمات ، وتقدير الإنجازات والاعتراف بها والتعلم ، واكتساب الدروس المستفادة من الجائحة . حدد (Boin and Kuipers, 2015) إطاراً شاملاً لأداء القيادة في أوقات الأزمات والجوائح تضمن الإطار : فهم القيادات لمفهوم الأزمات والجوائح وكيفية إدارتها ، وتشكيل فرق عمل للتنفيذ ، تحديد إجراءات التعامل مع الأزمات والجوائح ، كيفية التعامل مع المشكلات التي تنتج خلال التنفيذ ، تحديد إجراءات التقويم ، وضع إجراءات التطوير والتحسين المستمر . كما حدد (Ertaş,et al,2021) مجموعة من السمات الشخصية المرغوبة لـ قادة الجائحة الفعالين بما في ذلك النزاهة والعاطفة والرؤية والشجاعة والمهارات التنظيمية. يركز (Bundy ,et al,2016) على أربع ممارسات فعالة للقيادة والتي تتمثل في : التصرف السريع في وقت مبكر من وقوع الجائحة ، التواصل بشفافية مع المستفيدين الداخليين والخارجيين، محاولة التقليل من الأخطاء، البحث عن آراء متنوعة للعاملين في المؤسسة وتحديثها باستمرار . يوصي (Backman ,2021) بضرورة الاعتراف بالمخاوف ومشاعر القلق لدى العاملين ثم تشجيع العزم والثبات في مواجهة الجائحة ؛ وإعطاء التوجيه للعاملين بتوخي الدقة والوضوح ، و تشجيع التعلم من الأخطاء .كما وضع (Max ,2021) آليات للمشاركة المجتمعية في إدارة الأزمات والأحداث الخطيرة ؛ حيث اعتمدت تلك المشاركة على تحديد قنوات اتصال بين أفراد المجتمع المحلي والمؤسسات ، تضمينهم في فرق إدارة الأزمات بتلك المؤسسات ، ومشاركتهم في فرق وضع الخطط والسيناريوهات ، ووضعت الدراسة معايير لاختيار هؤلاء الأفراد كالتأهيل والتخصص والخبرة في التعامل مع الأزمات والأحداث الخطيرة .

- القيادة في السياق التعليمي

لعبت القيادة المدرسية دوراً هاماً في التعامل مع جائحة كورونا ، وبفضل ممارساتها وسلوكياتها حدت كثيراً من أخطارها وآثارها السيئة . يشير (Chen ,et al,2022) إلى تعدد سمات القيادة المدرسية الرئيسية في مجابهة الجائحة مثل: التمتع بمهارات الاتصال الشخصية القوية، و القدرة على التوليف والتوفيق في كثير من الأحيان من مصادر المعلومات المتناقضة؛ والقدرة على التعاطف واحترام وجهات النظر المتنوعة؛ والقدرة على النفاؤل،و المرونة؛ والقدرة على التعلم من الفرص والاستفادة منها. كما أشار (Parveen,et al,2022) إلى فعالية العوامل السلوكية والعلائقية والظرفية وتأثيرها على ممارسات قادة المدارس أثناء الجائحة حيث شملت العوامل السلوكية الصفات الشخصية والقيم والمهارات والمعرفة، بينما شملت العوامل العلائقية بناء العلاقات والشعور بالانتماء للمجتمع والتشجيع والتعاون. بينما شملت العوامل الظرفية كالتكيف مع الوضع المتغير، واستخدام الموارد بشكل فعال، وصنع القرارات المناسبة.

وقد أوصى (Chen ,et al,2022) قادة المدارس الذين يستجيبون لجائحة كورونا بضرورة التخطيط لإدارة الجائحة، ووضع إجراءات للتخفيف من آثارها على الطلاب وأسره، واستغلال الوقت للتفكير والتعلم من أخطاء التجارب السابقة . وإظهار الذكاء العاطفي وبناء الثقة بين القيادات المدرسية والعاملين بالمدرسة وتطوير العلاقات بينهم؛ وإشراك العاملين في القيادة؛ واكتساب الدروس المستفادة في أوقات الجوائح.

كما يؤكد (A.Ramos,et al,2021) على ضرورة استخدام عنصر الثقة كمقياس رئيس لتحديد مدى فاعلية القيادة المدرسية وقت الجوائح وهو عنصر يتطلب المصادقية والصدق في القول والفعل . ويؤكد (McLeod and Dulsky, 2021) على أن الثقة تظهر في سلوكيات القادة عندما يمارسون أدوارهم القيادية بشفافية ويعطون الأولوية للمستفيدين الداخليين والخارجيين . يُنظر إلى الثقة عند (Netolicky,2020) على أنها مهمة بشكل خاص في الجوائح والأحداث الخطيرة وتظهر في قرارات القيادة التي يتم الاقتناع بها وقبولها من قبل العاملين بالمدرسة .

كما يؤكد (Parveen,et al,2022) على الأهمية القصوى لمرونة القيادات المدرسية من حيث قدرتهم على تبني مناهج قيادية متنوعة حسب الاقتضاء، واحترام وجهات النظر المختلفة للعاملين معهم. وجانب مهم من جوانب قيادة الجوائح حسب Harris and

(Jones,2020) وهو الاهتمام بمنهجية التعاون بين مديري المدارس والفرق المدرسية . كما يجب أن تكون القيادة "موزعة ومنسقة" من أجل الاستفادة من نقاط القوة والمهارات المناسبة التي تتميز بها المدارس.

تم التأكيد كذلك على أهمية التعلم واكتساب الدروس المستفادة من مواقف الجوائح. يقترح (A.Ramos,et al,2021) أن قيادة الجائحة تتطلب التكامل بين المهارات والقدرات والسمات التي تسمح للقيادة بالتخطيط والاستجابة والتعلم من أحداث تلك الجوائح .

يقترح (Netolicky,2020) أن القيادة الفعالة للجوائح يجب أن تولي اهتماماً للتعلم والتفكير وأن الجائحة يمكن أن تكون حافزاً يشجع التعلم ويمكن أن ينتج الابتكار وتعزيز قدرات المدرسة . يعتقد (Parveen,et al,2022) أن الجوائح "توفر فرصاً كبيرة للتعلم" كما يشير (McLeod and Dulsky, 2021) إلى الطبيعة المتناقضة لـ للجوائح باعتبارها توفر كل من التحديات والفرص ويشير إلى أن المدارس يمكن أن تستفيد من الجوائح إذا تعلموا منها بشكل فعال . ويمكن أن تكون نقطة ضعف خطيرة في كيان المدرسة إذا لم يتم فهمها بشكل دقيق والتعامل معها بشكل جاد. كما يجب على القادة التصرف بسرعة وبصيرة، ولكن أيضاً مع مراعاة الخيارات والعواقب والآثار الجانبية للإجراءات المتخذة.

يتضح مما سبق أن القيادات المدرسية الفعالة لعبت دوراً كبيراً في التعامل مع أحداث الجائحة ؛ وكان ذلك لامتلاكها قدرات ومهارات وخبرات ساهمت في تطوير الإجراءات المتخذة والمطبقة إضافة إلى استعدادها الدائم للتعامل مع الأحداث الخطيرة والمفاجئة من خلال توافر خطط للتعامل وفرق من الكوادر البشرية المدرسية التي أعدت للتعاطي مع تلك الأحداث . كانت النقطة الجوهرية في التعامل مع الأحداث العلاقات الطيبة بين القيادات والعاملين بالمدرسة فتم توزيع المهام وبت الثقة في نفوس العاملين وفي امكاناتهم . كما لعبت مرونة القيادة دوراً هاماً في تكيفها مع الأحداث وتنوعها في استخدام أساليب مختلفة في التعامل. القيادة المدرسية الفاعلة نظرت إلى الجائحة كفرصة مواتية لتطوير الإجراءات وتحسين الاستعدادات المستقبلية في حين رأت القيادات المدرسية التقليدية في الجائحة خطراً يهدد بقائها في وظائفها ويقوض أركان المدارس التي يقودونها ؛ لعل اختلاف النظرة ومن ثم الرؤية بين القيادات الفعالة والتقليدية تجاه الأحداث يشير إلى ضرورة وضع معايير موضوعية لاختيار القيادات المدرسية ويكون من ضمنها رؤية القادة في التعامل مع الأزمات والجوائح الحالية والمستقبلية ؛ لأن مثل هذه المعايير

تكشف بوضوح عن تميز ممارسات القيادات المدرسية في كافة جوانب عملها الإدارية والفنية والأكاديمية بل والإنسانية.

رابعاً: التحديات التي واجهت القيادات المدرسية أثناء الجائحة

تعددت التحديات التي واجهتها القيادات المدرسية أثناء ممارساتهم لأدوارهم القيادية في المدارس أثناء الجائحة، كما تنوعت الطرق التي اتبعوها للتكيف مع تلك الأحداث الفريدة . أفادت العديد من الدراسات (Netolicky,2020) (Chen ,et al,2022) (Parveen,et al,2022) بأن الكثير من مديري المدارس شعروا بعدم الارتياح لعدم تمكنهم من الاتصال المباشر مع موظفيهم وطلابهم. لأنها المرة الأولى الذين يشعرون بذلك في تاريخهم الوظيفي، وأن مكنم الخطورة هنا ، أن وظيفتهم بأكملها، هي أن تكون متواجداً مع الموظفين والطلاب على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع. ثم فجأة، الجميع في منازلهم للتدريس عن بعد ويعتمدون على نوع مختلف من القيادة.

كان المديرون متوترين كما يؤكد (McLeod and Dulsky ,2021) بشأن الممارسات القيادية لأن الأمور كانت جديدة فلم يمارسوا القيادة عن بعد من قبل ، كما أن الأوضاع حدثت من قدراتهم على التجوال بأرجاء المدارس. والاتصال المباشر وجهاً لوجه لم يعد متوافراً أو موجوداً ولم يعد مقبولاً في مثل هذه الظروف . كما أن الاجتماعات صارت عن طريق المنصات (Zoom ، Microsoft Teams ، Google Meet) . إضافة إلى استخدام العديد من مديري المدارس، في كثير من الأحيان، رسائل الواتس أب والبريد الإلكتروني والفيديو للتواصل مع الموظفين والطلاب وأولياء أمورهم. إذن فقد كان عليهم استخدام أساليب مختلفة والابتعاد عن الطرق المعتادة في التواصل . كانت الظروف فقط هي التي تحكم باتخاذ أسلوب دون آخر لإنجاز المهام والمسؤوليات دون تعطيل للمصالح .

كل ذلك مثل تحديات جمة صعبت من ممارسة الدور القيادي على الوجه الأمثل في المدارس . وكما يشير (Parveen,et al,2022) فالظروف صعبة وفوضوية، والضغوط كثيرة، والخيارات محدودة، لقد ولت اجتماعات الموظفين، ومتابعة تناول القهوة، والدرشات في الممر مع الزملاء. كل تلك اللحظات غير الرسمية، الهامة، التي يتم فيها بناء العلاقات الاجتماعية، وتفعيل القيادة تختفي بين عشية وضحاها.

كما أنه من جانب آخر الآباء والأمهات والطلاب والمعلمين والقيادات موجودون الآن في عالم تعليمي غير مألوف إما في انتظار عودة الممارسات العادية التي كانت تمارس في السابق أو يأملون في تطوير ممارسات الوضع الطبيعي الجديد الذي قد يوفر الاستقرار والاستمرارية والطمأنينة.

والحقيقة الصارخة كما يشير (غنايم، ٢٠٢٠) هي أنه من غير المحتمل أن يحدث أي منهما في أي وقت قريب. وفي الوقت نفسه، يقع قادة المدارس في وضع غير مواتٍ لكونهم رأس الهرم في النظام المدرسي. إنهم يعتمدون على إرشادات حول استجابات وعمليات وإجراءات وبيروتوكولات الجائحة الواردة من الجهات الرسمية. والتي يمكن أن تتغير، بين عشية وضحاها، اعتمادًا على كيفية تطور الفيروس. وفي الوقت نفسه كما يعتقد (A.Ramos,et al,2021) يتعامل قادة المدارس مع مواقف التعليم والتدريس المتغيرة مما يعني أنه يتعين عليهم فعل الكثير بموارد أقل. فعلى سبيل المثال التباعد الاجتماعي للموظفين والطلاب أصبح عملاً إضافياً وضغطاً إضافياً على هؤلاء الموظفين عند عودتهم إلى العمل. كل ذلك يشكل مزيد من الضغوط المهنية والشخصية على قادة المدارس. الأمر الذي دفع بعض الدراسات كدراسات Harris and (Jones,2020) (Charalambous,et al,2021) (Chen ,et al,2022) إلى تصور موقف قادة المدارس أثناء الجائحة كمن يسير على حبل مشدود بدون شبكة أمان. فلا توجد سوابق ولا أدلة إرشادية للمدارس الرائدة في حالة انتشار الجائحة.

مما سبق يتضح أن مستوى ردود الأفعال من القيادات المدرسية تجاه تحديات الجائحة انقسمت بين :

- الإيجابية في التعاطي مع أحداث الجائحة فلم يتعطل العمل بالمدارس ولم تؤجل المهام والمسؤوليات، بل تم إتاحة الفرصة لتطوير الاتصالات الرسمية وغير الرسمية مع المستفيدين ، وصار باستطاعة العديد من المديرين حل المشكلات وإدارة الأزمات من مسافات بعيدة ودون التواجد الفعلي في مكان وقوعها كالمشكلات التقنية في تقديم الدروس أو التداخل في أوقات الدروس أو توقيينات الاجتماعات وغيرها .
- والسلبية من بعض القيادات المدرسية والتي سيطرت عليها مشاعر الخوف والرعب من مواجهة أحداث الجائحة فتوقف العمل بالمدرسة وتأجلت العديد من المهام والمسؤوليات وتوترت العلاقة بين القيادات والمعلمين والطلاب وأولياء أمورهم.

خامساً: رؤية حديثة للقيادة المدرسية في مواجهة الجائحة

تغيرت ممارسات القيادة المدرسية بشكل كبير وربما بشكل لا رجعة فيه بسبب الجائحة؛ ونتيجة لذلك، تحولت قيادة المدرسة إلى شكل جديد ومن غير المرجح أن تعود إلى الوضع الطبيعي بكامل أوصافه كما كان. تؤكد دراسات (Netolicky,2020) (Parveen,et al,2022) (A.Ramos,et al,2021) أن مبادئ القيادة الجيدة ثابتة ، أي أن يكون لديك رؤية واضحة ، وتطوير الآخرين ، وإدارة الأفراد ، وبناء القدرات وما إلى ذلك . من المرجح أن معظم برامج الإعداد والتدريب للقيادة المدرسية قبل الجائحة كما يشير (McLeod and Dulsky ,2021) كانت بعيدة تماماً عن التحديات التي يواجهها قادة المدارس اليوم. في كثير من الحالات، ستتطلب برامج الإعداد والتدريب الحالية، إعادة تفكير جذري وتعديل هام للممارسات الملائمة لقيادة المدارس. وسيكون من الخطأ إعادة الممارسات القيادية القديمة والتقليدية التي كانت تحدث قبل الجائحة. يؤكد (Chen ,et al,2022) ستكون هناك حاجة لبرامج تدريب جديدة تشمل بشكل كامل وكاف المهارات القيادية والممارسات والإجراءات المناسبة للوضع الحالي.

كما تعد إدارة الأزمات والتغيير الآن من المهارات الأساسية لقائد المدرسة. فكما يؤكد (Parveen,et al,2022)

سوف تتطلب إدارة المدرسة الفعالة في الأوقات المضطربة أكثر من مجرد حل روتيني للمشكلات. بدلاً من ذلك ، سيحتاج جميع قادة المدارس إلى الانخراط في إدارة الأزمات والتغيير والتي ستتطلب الدعم والتعاون من جميع الموظفين. فسرعة التغيير في هذه الجائحة غير مسبوق، وبالتالي ستكون هناك حاجة إلى درجة عالية من الثقة ، لضمان معالجة القضايا بشكل جماعي عند ظهورها. (Harris and Jones,2020)

إذن تفعيل التعاون والتواصل الفعال عنصر هام في استجابات القيادة المدرسية. حيث تتطلب المشكلات الديناميكية المعقدة رؤية وفهماً عبر شبكة واسعة من الأشخاص والسياقات. للوصول إلى توضيحها وبيان أسبابها والعوامل المؤثرة فيها ومن ثم الوصول إلى حل لتلك المشكلات، ومن ثم كما يعتقد (Chen ,et al,2022) فأن القيادات المدرسية تحتاج إلى التعاون والتواصل في المدرسة. خاصة وأن هناك حواجز هائلة أمام هذا التعاون، مما تضعف معه عملية صنع القرار بشكل كبير حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على معلومات ناقصة أو مبتورة.

كما يتعين أن يكون هناك اهتمام ورعاية من القيادات لأنفسهم والعاملين معهم والرعاية هنا ليس المقصود بها فقط النواحي الأكاديمية أو الإدارية بل الإنسانية والمتعلقة بالمشاعر والأحاسيس والعواطف خاصة في أوقات الجوائح والأوبئة . يشير (A.Ramos,et al,2021) تتطلب التغييرات والتحديات التي صاحبت الجائحة قادة المدارس الذين يهتمون بصحتهم ورفاهيتهم أولاً، حتى يتمكنوا من مساعدة الآخرين. ويؤكد (McLeod and Dulsky, 2021) يتعامل قادة المدارس بشكل متزايد مع الاستجابات العاطفية للآخرين تجاه هذه الجائحة ، بما في ذلك القلق الإحباط والغضب. وبالتالي ، يجب أن تكون الرعاية الذاتية أولوية لتلك القيادات على جميع المستويات.

سيحتاج كذلك قادة المدارس بشكل متزايد إلى أن يكونوا على دراية بالتقنية وعلى اطلاع جيد بالمستحدث فيها . وآليات استخدامها في العمل الإداري والأكاديمي ، فنطاق الاستخدام لها سيتسع وممارساتها ستتعمق في البيئة المدرسية . يؤكد (Netolicky,2020) أن قادة المدارس ستحتاج إلى التمييز بين المنتجات الرقمية التي يختارونها وأن يكونوا حذرين بشأن تحقيق توازن بين التكنولوجيا وأساليب العمل في مدرستهم. في نهاية المطاف كما يعتقد Parveen,et al,2022) تعتبر قدرات ومهارات القيادة هو مفتاح تميز تلك المدارس، فبينما تلعب التكنولوجيا دوراً هاماً فيها ، فإن البعد البشري هو الذي يصنع الفارق .

كما أن إقامة روابط أقوى بين القيادات وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي لدعم المدارس أصبح الآن ضرورة للتعامل مع العديد من القضايا التي ولّتها الجائحة . فيشير (A.Ramos,et al,2021) بأن المجتمعات تعد مصدراً رئيسياً وعامل من عوامل القوة لقادة المدارس ، حيث أنها تستضيف ثروة من الخبرة والمعرفة والقدرات المحلية الإضافية التي يمكن استغلالها لخدمة المدارس خاصة في أوقات الجوائح والأوبئة.

كذلك أصبحت القيادة الموزعة والتعاونية هي الشكل الأمثل للقيادة في أوقات الجوائح، على جميع المستويات كما يؤكد (McLeod and Dulsky, 2021) ، (Chen ,et al,2022) ، للتواصل والمشاركة والتعلم أثناء ممارسة مهامهم والتعامل مع المشكلات التي تواجههم، فقد أصبحت القيادة المدرسية الفعالة الآن موزعة ومتصلة وتعاونية وخلاقة وسريعة الاستجابة.

يتضح مما سبق أن الجائحة قد غيرت كثيراً من ممارسات القيادة المدرسية. وأصبح عدم القدرة على التنبؤ وعدم اليقين هما الآن كلمتي السر لغالبية المدارس. فلا يمكن لقادة

المدارس - حالياً - محاكاة ممارسات القيادة التي مارسوها في فترة الاستقرار والهدوء النسبي قبل وقوع الجائحة. بل تتضح معالم ممارسات كانت غير مألوفة سابقاً تتضمن المبادرة وليس رد الفعل كما تتضمن استشراف المستقبل وتحليل متغيراته؛ والقيادة عن بعد، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وزيادة التعاون بين القيادة المدرسية والعاملين من جهة وأصحاب المصلحة من جهة أخرى . فلقد كشفت الجائحة عن فجوة كبيرة في تلك العلاقات الأمر الذي يدعو إلى إعادة النظر فيها بغية التطوير والتحسين.

للإجابة عن السؤال الثاني والمتعلق بما ممارسات القيادات المدرسية الصينية تجاه جائحة كورونا؟ سوف يتم تناول العناصر التالية:

نبذه

واجهت الصين، مثل عدد من البلدان الأخرى، تحديات جائحة كورونا منذ يناير ٢٠٢٠. في أواخر يناير ٢٠٢٠، تم إعلان حالة الطوارئ في جميع مناطق الصين . (Li,et al,2020) في غضون ذلك، ألغت معظم المؤسسات التعليمية بعض الفعاليات كالاختبارات الحضورية ومراسم التخرج. قامت بعض المدارس بتعليق الدراسة، وقام البعض الآخر بتنفيذ التعليم عن بعد للطلاب. (Eryong,et al,2021) في ٤ فبراير ٢٠٢٠ وضعت وزارة التربية بعض الإرشادات العامة للإجراءات المضادة للجائحة وتم نشرها وتوزيعها على جميع المدارس. في ١٧ فبراير ٢٠٢٠ أطلقت وزارة التربية والتعليم ، بالتعاون مع وزارة الصناعة وتكنولوجيا المعلومات (Ministry of Industry and Information Technology)، بوابة إلكترونية لطلاب المدارس الابتدائية والثانوية في الصين. (Huang, et al,2020) توفر المنصة مواد رقمية للمدارس لإجراء التدريس عبر الإنترنت وهي قادرة على دعم ٥٠ مليون طالب باستخدامها في وقت واحد. أصدرت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إشعاراً في ٣ مارس تعلن فيه عن خطط لتعزيز تغطية النطاق لدعم الدراسة عبر الإنترنت. علاوة على ذلك ، في ١٦ مارس ، أصدرت وزارة التربية والتعليم دليلاً إرشادياً لكيفية تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل أفضل في المدارس الابتدائية والثانوية لضمان حصول الجميع على تعليم جيد (Eryong,et al,2021) . اعتباراً من ١١ مايو ٢٠٢٠، تم زيارة المنصة أكثر من ملياري مرة من قبل أشخاص في جميع المقاطعات البالغ عددها ٣١ مقاطعة. (Li,et al,2020)

وفقاً لمتطلبات وزارة التعليم ، فإن السيطرة الأساسية على الوضع الوبائي ، وظروف الوقاية ، والسيطرة الأساسية في المدارس ، والحماية الفعالة للقيادات والمعلمين والطلاب والحفاظ على السلامة والصحة العامة هي مبادئ رئيسة لفعالية المدارس. (Li,et al,2020) ركزت الحكومة المركزية الصينية على منع تفشي الجائحة من أجل الحفاظ على الأرواح ومواصلة سير العمل في كافة المؤسسات الصينية ومنها التعليمية.

يشير (Huang, et al,2020) تطلب الوضع من قادة المدارس الصينية الشعور بالمشكلات المحتملة، وتقديم تفسيرات، واتخاذ إجراءات حاسمة في السياقات المختلفة. كما أكد (Eryong,et al,2021) كان على كل مدرسة صينية النظر في محتوى التعليم ؛ وفقاً لمدى انتشار الجائحة في كل منطقة تقع فيها المدرسة ولوائح الحكومة المحلية. علاوة على ذلك، تعين على القيادات المدرسية اتخاذ إجراءات وفقاً للقيم الثقافية الصينية بشأن الجماعية، وتسلسل السلطة، وتجنب عدم اليقين.

وفقاً ل (Li,et al,2020) قررت المدارس الصينية في كافة المناطق أن تعقد جميع دروسها عبر الإنترنت. طرح هذا التحول المفاجئ إلى التعليم عن بعد عدداً من التحديات التقنية واللوجستية في التدريس وإدارة المدارس والفصول الدراسية. كافحت كل من القيادات والمعلمين والطلاب لتلبية متطلبات الفصول الدراسية عبر الإنترنت. في ظل هذه الظروف غير المسبوقة. كانت مهمة القيادة كما يشير (Yi,et al,2020) هي سد الفجوة بين الممارسات الحالية والمستقبلية حيث تم التركيز على تشكيل مجتمع موحد للعمل، مع إعطاء الأولوية للعمل الجماعي كفرق متماسكة مع حرص الأعضاء على معايير وقيم المجموعة، بل وتقديم التنازلات في بعض الأحيان للحفاظ على الانسجام. يشير (Huang, et al,2020) تم ترسيخ التجانس والمشاركة والتركيز على احتياجات المجموعة وهي عناصر متأصلة في الثقافة التنظيمية الصينية، والتي تتعكس في العمليات والممارسات اليومية. التي يتم تطويرها من قبل القادة. وأصبحت العلاقات بين القائد والتابع كما يؤكد (Eryong,et al,2021) أكثر مرونة، مما أدى إلى مستويات أعلى من التعاطف والتفاهم المتبادل والثقة عندما واجهت المجموعة الشدائد. توقع (Yi,et al,2020) أن تستمر قيادات المدارس الصينية في إدارة الاختلافات ونمو قدرتها على التنبؤ في بيئات العمل والفصول الدراسية المتنوعة بشكل متزايد، وهي وظيفة حاسمة بشكل خاص أثناء الجوائح والأزمات .

أولاً: خصائص القيادات المدرسية وقت الجائحة

لا تزال خصائص الفلسفة التعليمية الشيوعية راسخة في المؤسسات التعليمية الصينية حتى في أثناء الجائحة كالتفكير الجماعي، العمل التعاوني، القيم الجماعية. تؤكد الأعراف الشيوعية على اختلاف السلطة والأدوار المحددة بوضوح بين الرؤساء والمرؤوسين. Li,et al,2020) تعد هذه الخصائص أمراً أساسياً لمؤسسات التعليم الصينية. بما يضمن لها اتخاذ القرارات بصورة سليمة. الهدف من تفعيل وتأصيل والالتزام بهذه الخصائص هو منع انحراف الموظفين وضمان الحفاظ على الانسجام، خاصة وأن البيئة المدرسية بالصين كما يشير (Eryong,et al,2021) معقدة بشكل متزايد مع ضغوط كبيرة وزيادة حدة التنافس الداخلي والخارجي والرغبة في مواصلة التميز.

تشير دراسات (Xue and Li 2020) (Yi,et al,2020) (Eryong,et al,2021) (Zheng,et al,2020) أن من أبرز خصائص القيادات المدرسية الصينية في مواجهة أحداث الجائحة ، كانت كالتالي :

- الذكاء

يعطي الصينيون الأولوية لاحتياجات المجموعة على احتياجات الأفراد، مما ساعدهم في إدارة الآثار المدمرة للكوارث الطبيعية كالزلازل والجوائح كجائحة كورونا ، وقدموا دروساً قيمة للتكيف السريع مع الظروف الجديدة. (kim,2016) يعتقد بعض الباحثين (Xue and Li 2020) (Yi,et al,2020) (Eryong,et al,2021) أن الهوية الجماعية الصينية نشطت من عملية الذكاء الجماعي بشكل متطور للغاية أثناء الجائحة . فعندما أدركت القيادة المدرسية حاجتها إلى مجتمع مدرسي موحد، فإنها مالت أو فضلت التركيز على القدرات الخاصة للقيادات والعاملين كالذكاء، مما ساهم في خلق بيئات مدرسية تتنوع فيها الآراء والمقترحات . أكدت دراسة (Xue and Li 2020) أن أداء المجموعة تفوق على الأفراد أثناء التعاطي مع الجائحة في المدارس الصينية ؛ وأن هذا يرجع إلى القدرة على الاستفادة من ذكائهم بشكل جماعي. علاوة على ذلك، يؤكد (Peters,et al,2020) أنه عندما تم التعامل مع الذكاء على أنه خاصية للمجموعة ، فقد حسنت استجابتها في مواجهة الجائحة ؛ وتم التعامل مع القضايا الشائكة بشكل أكثر فاعلية. وقد أشار (Eryong,et al,2021) أنه من السمات الرئيسة للمجموعات المدرسية التي يقودها الذكاء الجماعي أن العلاقات بين القائد والتابع أصبحت أكثر مرونة عندما ظهرت

الحاجة إلى التغيير التكيفي في مواجهة الأحداث . خلال هذا الوقت، تمثل الدور الأساسي للقيادة المدرسية، في تهيئة بيئة عمل مرنة وتزويد الأفراد بقدر من الثقة في قدراتهم ؛ مما يمكنهم من الاستفادة من معارفهم وخبراتهم في التعامل مع الجائحة؛ لأن كل فرد كما يشير Li and (li,2019) لديه شيء فريد ليقدمه. وفقاً (Zheng,et al,2020)، فإن هذه الهوية الجماعية للمدرسة الصينية ضمنمت التطابق والالتزام بمعايير المجموعة بين القيادات والعاملين وأصبحت المجموعة في وضع جيد لتطوير الذكاء الجماعي بسرعة كاستراتيجية رئيسة للاستجابة الفعالة لأحداث الجائحة .

- الجماعية

يمتد التزام المدارس الصينية بالمعايير الجماعية إلى ما وراء مكان العمل للتأثير على حياة موظفيها (Li and li,2019). تقدم العديد من الدراسات (Xue and Li (Yi,et al,2020) (2020) العديد من المزايا لتعزيز الروح الجماعية والتعاونية في المدارس ، بما في ذلك المساعدات الفنية والتقنية والأكاديمية والمالية للعائلات ، والأنشطة الترفيهية أو الاجتماعية المتنوعة . يغذي نظام الدعم القوي هذا الهوية الجماعية للموظفين ، وبناء الولاء والاستعداد لتحمل المسؤولية عند الحاجة، حيث يتم إنشاء الثقة وتعزيزها من خلال ممارسات العمل داخل المدارس . تتمثل الخطوة الأولى في بناء الثقة حينما تصبح القيادة مسؤولة المجموعة. كما يشير (Eryong,et al,2021) في الصين يُنظر إلى ذلك على أنه علامة على الاحترام والتقدير للمجموعة. وتصبح ممارسات القيادة الجماعية أكثر وضوحاً عندما تواجه المدارس الصينية الشدائد كجائحة كورونا، عندها تصبح الحاجة إلى الخبرة الجماعية ، أكثر إلحاحاً. وفي هذه المواقف ، يتم حشد الأفراد من جميع المستويات كمجتمع موحد للعمل ، والتركيز على نتائج الهوية الجماعية في عملية تكيف متسارعة (Li and li,2019). وكما يشير Yi,et (al,2020) تتبع الهياكل التنظيمية بالمدارس الصينية من التأثيرات الشيوعية على المجتمع الصيني .فيتم اتخاذ القرارات من قبل السلطة العليا بعد التشاور مع العاملين ثم يتم توصيلها إلى الوحدات التابعة ، مما يسمح بالتشغيل السلس للعمليات الأكاديمية والإدارية مع الحفاظ على الانسجام الجماعي. تحدد هذه الطريقة بوضوح أدوار كل من القادة والعاملين. مع الالتزام الثقافي بالتأكيد على الهوية الجماعية بالمدارس الصينية. تساعد هذه الأدوار المحددة بوضوح المدارس على تحقيق أهدافها، وتطوير ممارسات العمل.

- الالتزام

يصف (Eryong,et al,2021) هذا الالتزام القوي من قبل جميع الأفراد بالمدارس الصينية على أنه عملية معقدة اجتماعيًا لكنها قابلة للتكيف استجابةً للتهديدات الناشئة من البيئة الخارجية كجائحة كورونا . ومع ذلك ، فإن التحدي الرئيسي للقادة هو إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير في الأساليب والطرق وقبلها الفكر . في كثير من الأحيان، لا يقاوم الناس التغيير ولكن يخشون ويقلقون اعتقاداً منهم بأن هناك ما يخسرونه نتيجة لهذا التغيير . وبالتالي، يركز قادة المدارس على توضيح أسباب التغيير ومبرراته وتحديد العناصر الأساسية التي يجب الحفاظ عليها أثناء عملية التغيير، نتيجة لذلك، يصبح العاملون أكثر رغبة في تقديم التضحيات. في الثقافة الصينية ، كما يشير (Li and li,2019) تعتبر التضحيات نوع من الالتزام الجماعي تجاه مؤسسات العمل مما يعمل على تحقيق الخير للجميع.

وسط حالة الغموض والفوضى أثناء مواجهة الجائحة، أدى التزام المجتمع المدرسي بالقيم الجماعية ورسالة وأهداف المجموعة إلى تعزيز العلاقات بين القائد والعاملين (Yi,et al,2020). كما تم التزام القيادة المدرسية بتوفير التعليم عن بعد من خلال منصات إدارة التعلم عبر الإنترنت مثل Manaba و Blackboard ، ساعد المعلمين والطلاب على التغلب على هذه الظروف غير المسبوقة. كانت رسالة القيادة في هذه الجائحة هي أن كل عضو يمكن أن يقود ويساهم في تميز العمل من خلال التزامه بتنفيذ مهامه ومسؤوليات بالشكل الأمثل بغض النظر عن أي معوقات تواجهه

- التكيف مع الأوضاع الجديدة

لم يكن التحول إلى التعليم عبر الإنترنت يمثل تحدي أو مشكلة للمدارس الصينية أو قياداتها، فهناك سابق خبرة في التعامل مع الأزمات والكوارث والأحداث المفاجئة والخطيرة (Li and li,2019) ؛ حيث يشير كل من (Kim, 2016) ، (Eryong,et al,2021) أن الصين من أكثر الدول في العالم التي يقع بها كوارث طبيعية؛ حيث تشير الإحصاءات إلى أنها تنفق أكثر من ٦٩ مليار دولار على مواجهتها .

عند وقوع الجائحة اتبعت المدارس الصينية أساليب التدريس الإلكتروني عن بعد من خلال المنصات المعدة لذلك، كما أن تنفيذ المهام الإدارية والفنية والأكاديمية للقيادات تم إلكترونياً. ذكرت دراسات (Xue and Li 2020) (Yi,et al,2020) (Eryong,et al,2021)

أن القيادات المدرسية الصينية أظهرت موقفاً إيجابياً فعالاً تجاه ممارسة المهام عن بعد ، مثل التدريس ، وأداء المهام الإدارية والأكاديمية ، وعقد الاجتماعات وورش العمل والندوات. أشار (Xue and Li 2020) إلى تمكن القيادات المدرسية الصينية بنجاح من التكيف مع التدريس والتعلم الافتراضي . فور ظهور الجائحة، كما كانت الغالبية العظمى من المدارس تعقد فصولها الدراسية عبر الإنترنت ، وتمكنوا سريعاً من التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة . قدمت الحكومة الصينية دعماً مالياً وتقنياً ولوجستياً للمدارس الصينية لتعزيز التعلم الإلكتروني في الفصول الافتراضية، وتوفير الانترنت بالسرعة المطلوبة مع تغطية لكافة المدارس في كافة المناطق؛ مما ساهم في نجاح القيادات في إدارة مدارسها بأسلوب احترافي ، والحفاظ على مواصلة التعلم للطلاب . من الواضح كما يؤكد (Yi,et al,2020) أن قادة المدارس قد مارسوا القيادة التكيفية مع الظروف الجديدة بكل فهم لطبيعة الأحداث والظروف، وتمكنوا من إدارة التغيير بشكل جيد والاستجابة السريعة لاحتياجات المدارس .

غالباً ما يُعتقد أن القادة الناجحون هم المسيطرون داخل مدارسهم حيث يستخدمون شخصياتهم القوية لفرض إرادتهم . لكن هذا لا يحدث في الصين . حيث يتم تطبيق القيادة التكيفية بمفهومها الشامل الذي يتضمن فهماً للأحداث الطارئة ، والسماح لكل العاملين بالمدرسة بالمشاركة في إدارة الأمور . والتعامل مع التحديات بطرق متنوعة ، للوصول لحلول متعددة وعادة ما تتطلب تعبيرات في العديد من الأساليب والتطبيقات . فيتم الاستفادة من وجهات النظر المختلفة .

أشار (Zheng,et al,2020) إلى أن القيادات المدرسية التكيفية في الصين يتسمون بالرؤية الواضحة في إدارة الأمور والنظر إليها بتوسع وعمق ، وتقييم الموقف المدرسي بدقة، و تحديد التحديات التي تواجه المدرسة، وتنظيم الجهود، وتطوير بيئة المدرسة بحيث يشعر العاملون فيها بالأمان، والحرية في التعبير العاملين عن آرائهم، والحفاظ على الانتباه والتركيز، وتوجيه وتمكين فرق العمل للتوصل إلى حلول إبداعية ومبتكرة، الاستماع إلى جميع وجهات النظر.

– التعاطف والتفاهم المتبادل والثقة

ينظر إلى المجتمع المدرسي بالصين بأنه وحدة تعاونية تسمح لأي شخص فيه بالنمو والتطور (Li and li,2019) يشكل أعضاء هذه الوحدة تحالفاً للفكر والعاطفة على أساس علاقات وثيقة. (Eryong,et al,2021) تتطلب بناء العلاقات بين أعضاء الوحدة أكثر من مجرد

الانخراط في التفاعلات التواصلية. يحتاج القادة إلى التأكيد على التعاطف والتفاهم المتبادل والثقة بين الأعضاء ، خاصة عند مواجهة الشدائد كجائحة كورونا ؛ يشير (Li and li,2019) أنه عندما يمتلك الأعضاء هذه الصفات ، فإنهم يطورون فهماً مشتركاً للمشكلات المعقدة ، ويقترحون حلولاً منطقية ، كما ينشط لديهم الذكاء الجماعي والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة .

في أحداث كورونا ، كانت أبرز عوامل نجاح القيادة المدرسية في المواجهة إيجابية التفاعلات الرأسية والأفقية بين القيادة والعاملين ، وإظهار التعاطف من القيادة للعاملين والطلاب وأسرهـم . (Yi,et al,2020) خلال الأشهر الأولى من الجائحة ، كانت القيادات المدرسية ، تراقب الوضع بقلق وتأمل أن تساعد جهودهم في إدارة فعالة لأحداث الجائحة . اختارت القيادات التحول إلى التعليم عن بُعد . تطلب هذا "الوضع الطبيعي الجديد" تغييراً تكيفياً كبيراً في ظل ظروف عدم اليقين والمخاطر. والذي يؤدي إلى الخوف والقلق من جانب العاملين بالمدارس ؛ لذا أصبح اكتساب ثقة والتزام العاملين أمراً بالغ الأهمية للقادة لنجاح عملية التكيف وتقليل حالات الاعتراض والرفض للوضع الجديد.

- التمكن من المهارات التقنية

أتاح توافر الموارد التقنية بالمدارس من مواصلة القيادات المدرسية لممارساتهم ومواصلة عمليات التدريس والتعلم.(Zheng,et al,2020) ساهم في تحقيق ذلك أن القيادات المدرسية على دراية بهذه التقنيات واستخداماتها. نقطة الانطلاق كما يشير Eryong,et al,2021) لتقييم مدى استعداد القيادات للاستخدام هو فحص مدى تكرار استخدام هذه التقنيات في المدارس قبل اندلاع الجائحة . أفادت دراسة (Yi,et al,2020) أن ٩٢.٦% من مديري المدارس لديهم علم وخبرة باستخدام التقنية في تنفيذ مهامهم المدرسية . وهذا مفاده أن هناك آثار إيجابية للجائحة أو كما يشير (Xue and Li 2020) هناك فرص وراء كل أزمة وجائحة يجب استغلالها وأحد أبرز الفرص من هذه الجائحة هو تنمية المهارات التقنية لدى مديري المدارس الصينية.

أشار (Li and li,2019) لكي تكون ممارسات القيادات المدرسية فعالة ، يجب أن تركز على مجموعة من المعارف المكتسبة من خلال تدريب عالي الجودة. وهو ما تحقق بالفعل حيث تم تضمين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظام تدريب وتقييم أداء القيادات

المدرسية بالصين فصار التمكن من الاستخدام شرطاً للحصول على درجات مرتفعة في عملية تقويم الأداء .

يتضح مما سبق أن قيادات المدارس واجهوا مجموعة متنوعة من التحديات ، وقد اعتمدوا على مهاراتهم والتعاون والتشارك مع العاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة في مواجهة هذه التحديات . تبنت القيادات سياسات واضحة منذ بدأ الجائحة وهي الاعتماد على التعاون والجماعية لسرعة وسهولة التكيف مع الأوضاع الجديدة مما ساهم كثيراً في تقليل المخاطر على المجتمع المدرسي. وعلى الرغم من أن الجائحة قد ولدت حالة من الارتباك والقلق إلا أن ثبات القيادات المدرسية واتخاذ قرارات حكيمة في خضم الأحداث قد ساهم في إزالة تلك الحالة عن العاملين بالمدارس والطلاب وأولياء أمورهم. سعت القيادات إلى دعم العاملين لممارسة مهامهم بشكل طبيعي ووفروا لهم المناخ الملائم وهو ما انعكس إيجاباً على سلوكياتهم واستجاباتهم طوال فترة الجائحة.

ثانياً: نوع القيادة المطلوبة لدعم عملية التعلم بالمدارس الصينية أثناء الجائحة

مارست القيادات المدرسية الصينية أدواراً متعددة قبل وأثناء الجائحة بهدف تحقيق الاستقرار في المدارس واكتساب دروس مستفادة منها يمكن استغلالها في تطوير الممارسات المستقبلية. وقد حاولت القيادات تحقيق ذلك من خلال الحفاظ على علاقات قوية مع العاملين وأصحاب المصلحة، فتم تشكيل فرق عمل ووزعت عليها المهام والمسؤوليات القيادية.

كان العمل الجماعي أثناء الجائحة أمر حيوي لتقوية العلاقات بين تلك الفئات والحفاظ على حالة المرونة والتكيف مع أحداث الجائحة والحفاظ على جودة الأداء، والذي بدوره يمكن أن يخفف من الضغوط الناجمة عن توالي أحداث الجائحة بشكل متسارع وضغط. تم إنشاء منصات للتدريس وممارسة المهام القيادية والإدارية والفنية بالتعاون بين القيادات والعاملين بالمدرسة كألية لمواجهة آثار الجائحة والتي فرضت التباعد الاجتماعي وكوسيلة موضوعية لاستمرار عملية التواصل والتي هي عصب العمل بالمدارس. علاوة على ذلك، كان على قادة المدارس أيضاً الاهتمام برفاهيتهم ورفاهية العاملين معهم - خاصة - وأن الأوضاع داخل المدارس الصينية الحالية تتسم بقوة العلاقات الإنسانية . لذلك، كما يشير (Eryong,et al,2021) وجب على قادة المدارس أن يقودوا مدارسهم برحمة وأن يكونوا داعمين للعاملين معهم ، من خلال إظهار الشعور بالتعاطف والاهتمام المعنوي والإنساني . أوقات الجوائح والأزمات كما يؤكد Yi,et

(al,2020)تتطلب قرارات صعبة. ومع ذلك ، يمكن أن يكون التعاطف أداة قيمة للتخفيف من حدة القلق والتوتر والتأكد من أن الفريق يبقى على المسار الصحيح. ومن أبرز أنواع القيادة التي تم ممارستها في المدارس الصينية ، ما يلي :

١- القيادة العقلانية Relational leadership

كانت ممارسات القيادات المدرسية الصينية خلال إغلاق الجائحة إلى حد كبير عقلانية (Eryong,et al,2021). تم تعريف القيادة العقلانية بأنها عملية ديناميكية للتأثير على العاملين بالمدرسة بقصد إحداث تغيير مقصود (Xue and Li 2020) . أشار (Yi,et al,2020) إلى حدوث تغييرات بشكل مستمر في ممارسات القيادات المدرسية خلال الجائحة حيث عملت القيادات مع العاملين بالمدارس بشكل تعاوني فعال لمواجهة تحديات الجائحة اتسم هذا التعاون بالاتزان الانفعالي والموضوعية في الاستجابات . يسلط (Eryong,et al,2021)الضوء على أهمية الثقة والاحترام في القيادة العقلانية الصينية حيث ركزت ممارسات القيادة على تطوير العلاقات وتوضيح النقاط الغامضة وابداء التعاطف مع الظروف التي يواجهها الموظفون والطلاب، وإعطاء الأولوية لرفاهيتهم الشخصية والإنسانية والعمل على تقديرهم . ويلاحظ (Zheng,et al,2020) أن إعطاء الأولوية لرفاهية تلك الفئات من قبل القيادات المدرسية لهو دليل واضح على التأخر والتأزر المعنوي والشراكات القوية التي تحكم العمل في المدارس الصينية .

في أحدث تقرير لمكتب مراجعة التعليم الصيني. أشار بأن ٧٩٪ من قادة المدارس أفادوا بأنهم "أعطوا الأولوية لرفاهية العاملين والطلاب أثناء الإغلاق. نقلاً عن (Yi,et al,2020) إذن كما يؤكد (Xue and Li 2020) هناك تطابق بين الطرق التي تمارسها القيادات العقلانية ، وعلاقات الثقة والمحافظة عليها من خلال المشاركات وإظهار مشاعر الاحترام والتعاطف والرفاهية. و بالإضافة إلى عنصر الثقة في ممارسات القيادة العقلانية، فهناك النزاهة، والصدق، و المرونة في التعاطي مع الأحداث ، و إظهار التعاطف والدفء. كأحد أبرز خصائص تلك القيادة .

يتضح مما سبق أن ممارسات القيادة العقلانية اعتمدت على الاتزان والتدبر في مواجهة الجائحة ، واعتمدت على تطوير العلاقات مع العاملين واحترام مشاعرهم لزيادة فعاليتها. وقد يرغب العديد

من القيادات في ضمان استمرارية علاقات ثقة قوية في مدارسهم لأنها ستدعم من ممارسات تلك القيادة .

٢- القيادة الموزعة Distributed leadership

على الرغم من وضوح أدوار القيادة الموزعة في المدارس الصينية كما يشير (Eryong,et al,2021) إلا أنها أصبحت كما يؤكد (Yi,et al,2020) قيمتها أكثر وضوحاً في مواجهة الجائحة بسبب تعدد المهام والمسؤوليات وضغط الوقت الرهيب وتوالي الأحداث بشكل متسارع مما تعجز معه القيادات المدرسية من ممارسة كافة مسؤولياتهم بالجودة المطلوبة .

قدم (Eryong,et al,2021) العديد من صور القيادة الموزعة في المدارس الصينية أثناء الجائحة ومنها استقبال الضيوف من قبل المعلمين ورؤساء الأقسام ، قيادة المعلمين لبعض فرق العمل المدرسية ، تواصل المعلمين مع بعض الجهات الخارجية ، تشاور مديري المدارس مع رؤساء الأقسام والمعلمين في اتخاذ بعض القرارات السريعة. هذا التوزيع كما يعتقد (Zheng,et al,2020) يتناسب مع قدرات القيادات والعاملين بالمدارس الصينية ، الذين أعادوا بالأساس على ممارسة تلك المهام في الأوقات غير الطبيعية . يشير (Yi,et al,2020) إلى أن هناك خطط بالمدارس الصينية على كيفية الاستفادة من فرق العمل في أوقات الأزمات ، بل أن هناك خطط وسيناريوهات للتعامل مع كافة الأحداث الخطيرة . يدعو (Eryong,et al,2021) إلى استخدام وقوع أحداث الجوائح والأوبئة والأزمات لإعادة التفكير في مفاهيم القيادة بالمدارس الصينية ، حيث يتم التركيز على ممارسات القيادة بدلاً من الأدوار القيادية. والتركيز على قدرات وخبرات القيادات بدلاً من التركيز على المنصب والتسلسل الهرمي.

٣- القيادة التكيفية Adaptive leadership

مارست القيادات المدرسية الصينية القيادة التكيفية بالتركيز على ستة عناصر وهي (Yi,et al,2020): العمل على توسيع منظور القيادة لفهم الأوضاع بشكل أفضل، تقييم دقيق وموضوعي للأوضاع، تحديد التحديات الأساسية التي تواجه المدرسة ، تخفيض الإجهاد؛ من خلال تطوير البيئة المدرسية حيث يشعر فيها العاملون بالأمان والقدرة على التعبير عن آرائهم بحرية تامة، المحافظة على الانتباه والتركيز على المهام المراد تنفيذها، توجيه وتمكين فرق العمل للتوصل إلى حلول إبداعية ومبتكرة، الاستماع إلى جميع وجهات نظر العاملين وأصحاب المصلحة. إذن فالقيادة التكيفية هنا تطلبت التعامل مع الأحداث الخطيرة بمرونة وبشكل تعاوني

يشترك فيه القيادة مع العاملين في المواجهة والاستجابة للأحداث، والاستفادة من وجهات النظر المتعددة.

يؤكد (Eryong,et al,2021) تجلت ممارسة القيادة التكيفية حينما تم الانتقال سريعاً عبر الانترنت لممارسة مهام التعلم للطلاب وممارسة الأدوار القيادية في المدارس عن بعد ، ومعالجة معضلة المسافة المتباعدة بين الطلاب وأسرهم والمدارس وخاصة في المناطق النائية وما إلى ذلك. وقد عملت القيادة الصينية على فهم وتقدير كافة الأمور واحداث تعديل وتعبير في استراتيجيات المدارس لتتلاءم مع متطلبات الوضع الجديد.

علاوة على ذلك، اعتبر استيعاب التحول "الدراماتيكي" بالمدارس أمراً محورياً لاستمرار نجاحها في ممارسة مهامها بالإضافة إلى الاستماع إلى جميع أصحاب المصلحة وأصواتهم، وهذا يعني كما يشير (Xue and Li 2020) تفعيل عمليات التمكين والمشاركة والنقاش الديمقراطي والحوار بين القادة والشركاء لدرء انعدام الثقة والشك وما يترتب على ذلك من نقص في التعاون. توضح هذه الرؤية ضرورة الحفاظ على مستويات عالية من الثقة بين القيادة المدرسية والعاملين وأصحاب المصلحة ، فضلاً عن الاتصال المتبادل ، وتطوير ودعم تبادل المعارف والمعلومات فيما بينهم ، مع الالتزام بتمكين العاملين - خاصة - وتجهيزهم للتعامل مع الأحداث الخطيرة والمفاجئة دون خوف ، ولعرض الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتحسين والتفكير في ممارساتهم وسلوكهم المهني.

٤- القيادة بالرحمة *Leading compassionately*

يشير مصطلح القيادة الرحمة في المدارس الصينية كما يؤكد (Eryong,et al,2021) إلى وعي كبير وعميق من قبل القيادات المدرسية ، وكذلك تقدير للصعوبات والتحديات التي يواجهها العاملين. على الرغم من حقيقة أن عملية تحقيق التعاطف يمكن أن تكون شاقة ومعقدة، فإن إظهار التعاطف غالباً ما يأتي بشكل طبيعي ويساعد في تخفيف الصعوبات. يشير Yi,et al,2020) بأن سلوكيات الرحمة والتعاطف تمارس بشكل طبيعي ؛ فقد تم غرس مبادئها في الثقافة والممارسات التنظيمية بالمدارس الصينية ؛ على اعتبار أن ذلك يؤدي إلى تطوير العلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي .

ويكمن بناء شرعية القائد في المدارس الصينية كما يشير (Zheng,et al,2020)من خلال آلية العلاقات الصادقة مع العاملين ، والتي بنيت على أساس سليم وأخلاقي. فالقيادة

الصينيون هم أفراد إيجابيون يتمتعون بمفاهيم الصدق ويدعون إلى الشفافية والتمسك بالقودة. ويظهرون سلوكيات أخلاقية ، ووعياً ذاتياً ومعالجة متوازنة للقضايا . وغالباً ما يتم تفعيل ممارسات القيادة بالرحمة من خلال التمسك بالمبادئ الأخلاقية والذكاء العاطفي ، وإظهار التعاطف في القضايا الإنسانية . يعتقد (Xue and Li 2020) بأنه كانت ستقتل المدارس الصينية وستسقط جميع الاستراتيجيات والإجراءات للتدريس أثناء وبعد الإغلاق إن لم تكن مصحوبة بالتعاطف.

إن القيادة الرحيمة مهمة لتطوير العلاقات التنظيمية والإنسانية في المدارس الصينية. والقائد الرحيم يجب أن يحافظ على تلك العلاقات ويتواصل مع العاملين بشكل ودي يكتفه الاحترام ، والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم ويحاول أن يفهم ما يمرون به ويساعدهم للقيام بمسؤولياتهم ، فهم بحاجة إلى دعم إنساني من قادتهم قبل الدعم الأكاديمي أو الإداري.

ثالثاً : أبرز ممارسات مديري المدارس الصينية تجاه جائحة كورونا

تمارس القيادات المدرسية الصينية مهامها في ضوء رؤية تنظيمية وقيم مؤسسية واضحة؛ مما يسهم في توجيه القرارات الحاسمة أثناء ظروف عدم اليقين، استخدم قادة المدارس أيضاً مجموعة متنوعة من استراتيجيات الاتصال. للحفاظ على مظاهر التماسك التعليمي والتنظيمي ودعم العاملين والأسر. كان اهتمام قادة المدارس بالعاملين موضوعاً مهماً ومسيطرًا على فكرهم وممارساتهم، مما يؤكد اهتمام القادة بالمخاوف الاجتماعية والعقلية للعاملين والطلاب وأسرها. غالباً ما ركزت تلك الرعاية على حل أوجه عدم المساواة الأساسية في تقديم الخدمات، فيما يتعلق بانعدام المشورة أو الخدمات الاجتماعية أو الوصول التكنولوجي للمنصات التعليمية . ويمكن تلخيص أبرز تلك الممارسات، على النحو التالي :

١ - الرؤية التنظيمية والقيم المؤسسية

عند مواجهة القيادات المدرسية الصينية للجائحة، كانت رؤيتها التنظيمية كما يشير (Eryong,et al,2021) قوية وكانت قائمة على قيم واضحة مكنتها من الاستجابة بطرق مقصودة وفعالة لأحداث الجائحة . اعتمدت النتائج الناجحة للقرارات المتخذة خلال اللحظات الحرجة للجائحة على قوة ووضوح القيم والرؤية الأساسية للقيادات المدرسية . أشار Yi,et al,2020) أن القيادة الصينية المدرسية وفق رؤيتها التنظيمية القوية والقيم المؤسسية الواضحة سهلت من إدراك العاملين لطبيعة التحديات التي تواجهها المدارس، وتمكنت من التواصل

المتماسك مع العاملين بالمدرسة أصحاب المصلحة ، وساعدتها على إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات المشتركة.

تحديد القيم الأساسية لدى القيادات المدرسية الصينية كان أمراً بالغ الأهمية؛ لأنها أوضحت أهمية وطبيعة العلاقات مع العاملين بالمدرسة والطلاب وأسرهم. شاركت القيادات المدرسية في المدارس الصينية المعلومات القيمة حول ردود أفعال مدارسهم واستجاباتهم تجاه الجائحة: وذلك من خلال التواصل الإلكتروني بالايمل أو الهاتف أو المنصات حتى صار هناك كما يؤكد (Xue and Li 2020) ما يشبه الأرضية المشتركة بين القيادات حول الإجراءات التي يجب أن تتخذ ضد الجائحة ؛ كانت القيادات منفتحة في النقاشات وبدأوا في تعريف بعضهم بتجاربهم في التعامل مع الجائحة . كان هناك كما يشير (Zheng,et al,2020) التزام بقيمة التعاطف بين المدارس وبعضها البعض. أدى التعاطف إلى اتخاذ إجراءات فورية تركز على سد الاحتياجات الأساسية للمدارس لكي تواصل عملها دون انقطاع.

ظهرت قيم أساسية في وقت مبكر من عملية الاستجابة للجائحة في المدارس الصينية. ومنها الاتصال والحكمة الجماعية والتعاون والتعاطف والتكيف والمجازفة باعتبارها قيماً دفعتهم إلى تطوير استجاباتهم للجائحة . أصبحت أهمية الحفاظ على العلاقات والتواصل وتعزيزها - خاصة - بين القيادات والعاملين والطلاب وأسرهم أولوية أولى واضحة للمدارس؛ لأن هذه القيم تشكل الأساس لمجتمعات مدرسية قوية وفاعلة.

٢- الاتصال الفعال بالمستفيدين

أصبحت حاجة جميع قيادات المدارس الصينية للتواصل بشكل فعال مع أصحاب المصلحة ذات أهمية قصوى حيث أجبرت الجائحة كل مدرسة على التعلم عن بعد. أدركت القيادات أن الاتصال بجميع أشكاله كان مكوناً بالغ الأهمية للتغلب على حالة عدم اليقين التي واجهوها .(Eryong,et al,2021) في المراحل الأولى من الاستجابة للجائحة، حددت القيادة الحاجة إلى تواصل متكرر، وغالباً ما يكون يومياً مع العاملين والطلاب وأسرهم. كان الاتصال على كل المستويات داخل المدارس مع العاملين والطلاب وخارج المدارس مع أسر الطلاب والإدارة التعليمية، فكانت المدارس تكتب تقارير يومية ويتم إرسالها للأسر (بأعمال أبنائهم ومدى تقدمهم الدراسي وصور لأعمالهم ونشاطاتهم) والإدارة التعليمية باستجابات المدارس للجائحة .

أصبحت المكالمات الهاتفية من أهم الطرق الأولية للوصول إلى الطلاب والأسر وتبليغهم بكل الأخبار والمعلومات. وأصبحت الاتصالات يغلب عليها الطابع الشخصي. (Yi,et al,2020) وقد رغبت في ذلك القيادات للحفاظ على العلاقات الوثيقة بينهم وبين الأسر ، وطمأنتهم والتقليل من مخاوفهم على مستويات أبنائهم في ظل الجائحة ، وإبراز جهود المدارس في سبيل إيصال الخدمة التربوية بالشكل الأمثل . حققت هذه الاتصالات تطويراً واضحاً للعلاقات الإنسانية بين المدارس والأسر .

كان هناك شكل آخر من الاتصال يتبلور في استبانات استطلاع آراء للطلاب وأسرههم ومقترحاتهم والتي كانت ترسل لهم في نهاية كل أسبوع دراسي ؛ حيث أمكن للمدارس وقياداتها الحصول على معلومات متنوعة وغزيرة عن رضا الأسر ومقترحاتهم في أشكال التعلم ، وطريقة شرح الدروس ، والتعامل مع شكاوى الأبناء ؛ وكانت تتم الاستجابة تجاه تلك المعلومات بتعديل بعض الإجراءات وتلبية احتياجات الأسر . (Zheng,et al,2020) تضمنت أدوات الاتصال أنظمة إدارة التعلم مثل Google Classroom و Schoology و Canvas ؛ أدوات التعاون مثل Seesaw و Microsoft Teams و Google Apps for Education ؛ أدوات مؤتمرات الفيديو مثل Zoom و Google Meet ؛ منصات الوسائط الاجتماعية ، بما في ذلك Twitter و Facebook و TikTok ؛ وغيرها الكثير. تم استخدام هذه الأدوات التكنولوجية لدعم التواصل والتعلم معاً. في حين أن عددًا كبيراً من تلك الأدوات الرقمية كان متاحاً للجميع تقريباً، اختارت بعض المدارس التركيز على استخدام الأدوات التي كانت مألوفة من قبل من أجل، تقليل الارتباك الأسري وجعل الأمور أسهل للتواصل. تم الاعتراف بأهمية التواصل الواضح والمستمر والفعال من قبل قادة المدارس الصينية كعنصر أساس للانتقال الناجح إلى التعلم عن بعد. أصبح إنشاء قنوات اتصال واضحة والحفاظ عليها هدفاً هاماً للقيادات التربوية الصينية.

٣- رعاية العاملين (المعلمين والإداريين) أثناء الجائحة

حدد قادة المدارس بسرعة أهمية الاهتمام باحتياجات العاملين معهم. فقد كانت الأولوية الأولى والأهم هي التأكد من أن العاملين بخير ويمارسون مهامهم بشكل طبيعي. (Yi,et al,2020) عندما بدأت الجائحة في الانتشار، أصبحت الحاجة إلى التواصل مع العاملين أمراً بالغ الأهمية. كان الاطمئنان على العاملين واحتياجاتهم التعليمية بل والاجتماعية من قبل القيادات المدرسية أمراً شائعاً في الصين. بدأت الأنشطة الاجتماعية الافتراضية الإبداعية في الظهور كبديل للتفاعلات الرسمية التقليدية (وجهاً لوجه) وطريقة للحفاظ على العلاقات. بالإضافة إلى

ذلك. كانت تستخدم الفكاهة من خلال النقاشات على المنصات الالكترونية وتبادل المواقف المضحكة، كما استضافت المدارس أيضاً لساعات نقاشات مفتوحة مع العاملين، والتي غالباً ما تأخذ صورة محادثات مرحة. (Zheng,et al,2020) هذه الإجراءات أو الأمور عززت الترابط بين القيادات والعاملين وخلقت أسساً قوية أمكن بناء القدرات التعليمية عليها كالاهتمام بمرونة الأدوار والتوقعات المتغيرة، والتطوير المهني وتحديد الأولويات وكلها شكلت أساس لبناء القدرات واستدامتها وتقويتها عبر مدارسهم.

بعد إدراك أهمية بناء القدرات، بدأ القادة في إنشاء وسائل دعم محددة للمعلمين، خاصة في جوانب التطوير المهني؛ من خلال التشجيع على حضور الندوات وورش العمل عن طريق المنصات التعليمية والتي تنظمها المدرسة والمدارس المختلفة. (Eryong,et al,2021) ففي إحدى المدارس الثانوية في ووهان عقدت ٢٥ جلسة تدريبية على Google Classroom للمعلمين والعاملين للتدريب عليها. (Zheng,et al,2020) في المدارس تمت الاستفادة من جميع العاملين - غير المعلمين - للمساعدة في دعم للطلاب، وبالتالي زيادة قدرة المعلمين على التركيز على الممارسات التعليمية. كان سائقي الحافلات ومديرو الكافتيريا وأمناء المكتبات من العاملين الذين قدموا دعماً للممارسات التعليمية الدعم. فأمناء المكتبات قاموا بإعداد مجموعة من الكتب والأبحاث العلمية ووضعوها على المنصات الالكترونية بحيث يتمكن الطلاب والمعلمون من الاطلاع عليها والإفادة منها. (Eryong,et al,2021)

٤- القيادة المنصفة والعادلة والنزيهة

في جميع المدارس الصينية، تم دفع قضايا الوصول إلى التعليم والمساواة إلى الواجهة (Eryong,et al,2021) حيث سارعت القيادات المدرسية لتوفير الوصول إلى منصات التعليم عن بعد. تطلبت المساواة أن يتم دعم كل العاملين والطلاب بالموارد اللازمة للوصول بنجاح إلى ما هو مطلوب للتعلم. مع انتشار الجائحة، تم التأكيد على تركيز قادة المدارس على الاستثمار السريع في الاحتياجات الأساسية، والصحة، والنواحي الإنسانية، والوصول إلى المنصات الالكترونية. (Yi,et al,2020)

منذ صعوبة الوصول إلى المدارس، وتقديم الدروس وجهاً لوجه، أصبح تقديم الخدمة التعليمية للطلاب في المدارس أمراً بالغ الأهمية لقادة المدارس. حتى وصلت نسبة المدارس التي تقدم خدماتها التعليمية عن طريق المنصات بنسبة ٩٠% . (Zheng,et al,2020) تطلبت تلبية

الاحتياجات الأساسية للعاملين والطلاب تكيف المجتمعات المدرسية بسرعة وبشكل متكرر مع طبيعة الأحداث. تم النظر في دعم الصحة العقلية للعاملين والطلاب حيث تم إعطاء الأولوية للصحة العامة ورفاهية الطلاب والأسر. ساهم قادة المدارس في حل المشكلات التي تواجه العاملين أثناء ممارسة المهام كمشكلات العلاقات بين المعلمين وبعضهم البعض، التداخل في بعض المهام المشتركة .

تعمل القيادات المدرسية على تطبيق معايير الحوكمة في ممارسة المهام فالمعلومات والبيانات متاحة على موقع المدارس، وتحدث بشكل مستمر ويتم إرسال رسائل لأصحاب المصلحة تتضمن المعلومات والبيانات، ويتم مراقبة كافة الممارسات التدريسية والإدارية من قبل مسؤولين مختصين والتي ترفع تقاريرها للقيادات المدرسية. (Eryong,et al,2021) كما تتضمن الحوكمة بالمدارس الصينية توزيع السلطات من القيادات للعاملين ففي وقت الجائحة - خاصة- لا تستطيع القيادات التمسك بكافة الصلاحيات وأداء كافة الأدوار؛ ومن ثم تعمل على توزيعها على العاملين بالمدارس للسرعة والدقة في تنفيذها والانتهاؤها منها.

٥- النتائج الإيجابية والفرص المستقبلية

على الرغم من جسامة التحديات التي فرضتها الجائحة على المدارس الصينية ، شعرت القيادات أن هناك الكثير من النتائج الإيجابية، التي بدأت في الظهور، حتى خلال الأشهر القليلة الأولى، والتي من شأنها اعتبارها فرص مستقبلية للعاملين والطلاب والمدارس بوجه عام. وحفزت من احتمالات التغيير ومنها : البعد تماماً عن أي طرق تقليدية في ممارسة المهام والمسؤوليات المختلفة لكافة منظومة العمل المدرسي وخاصة ما يتعلق بالجوانب الورقية من تقارير وخطابات ومراسلات؛ حيث تم تغيير النظام الورقي الذي كان سائداً في قليل من المهام إلى النظام الإلكتروني الدقيق والسريع، (Eryong,et al,2021) كما أن التدريس التقليدي وجهاً لوجه لم يعد الخيار الوحيد في العمل بل هناك أسلوب التدريس الإلكتروني عن طريق المنصات ، وأسلوب التدريس الهجين (hybrid) الذي تتم ممارساتهم على نطاق واسع الآن في المدارس الصينية ، (Yi,et al,2020) إضافة إلى القيادات المدرسية التي ساهمت الجائحة في إعادة تعريف مفهومها فصارت توزع مهامها ومسؤولياتها على العاملين بالمدرسة بشكل أوسع مما سبق ، وبصورة أكثر دقة . كذلك تطوير العلاقات الإنسانية بين القيادات المدرسية والعاملين حيث ساهمت الجائحة في زيادة التلاحم والتقريب من وجهات النظر بين الطرفين ، وكذلك تطوير العلاقات بين المدرسة وأسر الطلاب حيث تم فتح قنوات اتصال وحوارات ونقاشات أوسع حول

الطلاب وأدائهم ومستقبلهم بعد أن كانت تلك الممارسات في السابق تتم بصورة موجزة وفي بعض القضايا والممارسات ، كما أصبح صوت الطالب أكثر قوة في التعاطي مع الجوانب الأكاديمية والأنشطة المختلفة وصار هناك إرتباط قوي بين الطلاب والمعلمين فصار الطالب قادر على التواصل مع معلمه بأي وقت ومن خلال المنصات الالكترونية والايملات والاتصالات الهاتفية . كما أن من الفرص أيضاً التفكير في مستقبل التعليم الصيني خلال العشرين عاماً القادمة من حيث شكل التعليم، ومضمونه وهياكله ، ومناهجه ، وأنشطته ؛ وبدا هناك ما يشبه الثورة أو كما يشير (غنايم، ٢٠٢٠) التشكيك في الوضع الراهن . كما أصبح هناك اعتراف مسلم به بقوة المجتمع والأهمية المصاحبة لتقدير أصوات جميع أفراد المجتمع ودورهم الإيجابي والفعال في دعم أنشطة المدارس.

كل هذه التغيرات أو بمعنى آخر الفرص تمكن قادة المدارس من رؤية "الجوانب الإيجابية" والفوائد المحتملة التي نجمت عن الجائحة المروعة. ومنحتهم وقتاً كافياً لإعادة تصور المدرسة كمؤسسة مجتمعية، وفرصاً لاختبار الأفكار الجديدة.

مما سبق يتضح من عرض معالم خبرة وممارسات القيادات المدرسية الصينية تجاه جائحة كورونا؛ أن :

- قادة المدارس الصينية قد أدركوا أن رؤاهم وقيمهم الواضحة ، سواء كانت فردية أو مؤسسية ، والتي يتمسكون بها طوال تاريخهم ولم يتخلوا عنها خلال التعامل مع أحداث الجائحة ؛ قد سمحت لهم بالحفاظ على التركيز والالتزام بتطبيق إجراءات فعالة للتعامل مع أحداث الجائحة بدلاً من التشتت والتفاعل غير المجد مع الأحداث .
- كان لديها استعدادات لمواجهة الأحداث الخطيرة والطارئة فهي من أكثر الدول في وقوع الكوارث الطبيعية كالكوارث والزلازل . لذا فهي كانت قادرة على أن تكون أكثر استباقية. استفادت المدارس الصينية من شبكاتها الجماعية وتواصلت مع نظرائها داخل وخارج الصين خاصة الدول التي وقعت فيها الجائحة ككوريا الجنوبية وماليزيا ، مما أتاح لها مزيداً من الوقت للمحادثة والتخطيط والاستجابة
- المدارس الصينية استثمرت في الجوانب التكنولوجية واستطاعت أن تجني ثمرة التقدم التكنولوجي الصيني ؛ وبدا ذلك واضحاً من خلال تطبيق التعليم عن بعد من خلال المنصات التعليمية ؛ وهو ما يسر على أطراف العملية التعليمية من التعامل بسهولة مع

الأحداث فكل مدرسة لها منصتها التعليمية إضافة إلى توافر أجهزة كمبيوتر لدى الطلاب وإمكانية الوصول بسهولة إلى الإنترنت في المنزل .

- الأهمية المستمرة لتطوير العلاقات. بين القيادات المدرسية والعاملين بالمدرسة والطلاب وأسرهم وأصحاب المصلحة وهو ما انعكس إيجاباً عن قلة المشكلات التي ظهرت خلال أحداث الجائحة، وتعدد قنوات الاتصال المتمثلة في الاتصالات الهاتفية، البريد الإلكتروني، الواتس أب، وسائل التواصل الاجتماعي الأخرى. وقد اتسمت تلك العلاقات بالمحبة والتعاطف والرعاية.

- حافظت القيادات المدرسية على تطبيق مبادئ الحوكمة وخاصة ما يتعلق بالإنصاف والعدالة والمساواة لمواجهة بعض حالات الخوف لدى الطلاب وأسرهم بعد إغلاق المدارس . وتم تطوير المنصات التعليمية والتأكيد على وصول كافة الطلاب إليها وتفاعلهم مع المعلمين. ورفع تقارير مدرسية إلى الأسر بمستويات أبنائهم وأدائهم الدراسي .

- تحلت القيادات المدرسية بالمرونة والشجاعة في مواجهة أحداث الجائحة. لقد كانوا شجعاناً بما يكفي لتجربة مناهج جديدة وإنشاء هياكل وأساليب جديدة للتدريس والتعليم وأداء المهام الإدارية. كما استطاعوا التكيف مع أحداث الجائحة وتوزيع بعض اختصاصاتهم على بعض المعلمين والعاملين بالمدرسة وتشكيل فرق عمل للتعامل مع الأحداث وتطوير خطط مواجهة ورسم سيناريوهات للأحداث المستقبلية.

- القيادات المدرسية كان لديهم تفاؤل بأن الجائحة قد تعيد تشكيل عناصر معينة من أنظمتهم المدرسية بشكل جذري بمجرد أن يتاح لهم الوقت للتأمل فيما حدث. بمعنى توافر فرص إيجابية أو دروس مستفادة يمكن استغلالها في تطوير الأساليب والإجراءات الحالية سواء ما يتعلق بالإدارة المدرسية أو العاملين أو الطلاب أو أصحاب المصلحة.

للإجابة عن السؤال الثالث والمتعلق بما واقع ممارسات القيادات المدرسية المصرية تجاه جائحة كورونا؟ فسوف يتم تناول العناصر التالية:

مدخل لجهود الحكومة المصرية ووزارة التعليم

منذ أن ضربت جائحة كورونا مصر، اتخذت الحكومة المصرية عدداً من الإجراءات الصارمة لمنع الانتشار السريع للجائحة . مع وجود ما يقرب من عشرين مليون طالب مسجلين في المدارس والجامعات في جميع أنحاء البلاد، كان قطاع التعليم أحد القطاعات الأكثر تضرراً

من الجائحة. قررت الحكومة في مارس ٢٠٢٠ بتطبيق عدد من الإجراءات الوقائية من أبرزها إغلاق جميع المدارس لفترة وجيزة، وفرض التباعد الاجتماعي. أطلقت وزارة التربية والتعليم منصة على الإنترنت؛ حيث تم تحميل جميع المواد التعليمية وممارسة الدروس من خلالها. وألزمت القيادات المدرسية بالإشراف المباشر على ممارسة المهام الأكاديمية والإدارية على المنصة، ورفع تقارير دورية للإدارة التعليمية عن جودة العمل (غنيم، ٢٠٢١) ، وأبرز المشكلات التي واجهت المدارس وكيف تم التعامل معها؟ ، كما يقدم الطلاب أعمالهم وواجباتهم لمراجعتها من قبل المعلمين، كما تم إجراء بعض الاختبارات عليها خاصة للمرحلة الابتدائية والاعدادية عدا الشهادات كالصف السادس الابتدائي والثالث الإعدادي والثالث الثانوي. واقتصرت الاختبارات على تقديم أوراق بحثية بناءً على المواد التي يتم تدريسها في الفصل ويتم تقديمها في أغلب الأحيان على الإنترنت. (فريد، ٢٠٢٠) يأتي قرار تغيير طرق الامتحان كجزء من تنفيذ رؤية ٢٠٣٠ للحكومة، والتي تتضمن تحديث الأنظمة التعليمية كأحد ركائزها الأساسية. كانت من أبرز التحديات التي واجهت النظام التعليمي المصري يتعلق بالاستخدام المتزايد للتكنولوجيا عبر المستويات التعليمية المختلفة؛ حيث اعتبر ذلك علامة فارقة في استراتيجية مصر لتحسين أنظمتها التعليمية، (هلال، ٢٠٢١) ولكنه من جانب آخر أدى إلى ظهور العديد من المشكلات والتحديات، لا سيما القانونية منها: أولاً، تقديم جميع المقررات التعليمية عن بعد من خلال الإنترنت ، صار الوصول إليها أكثر سهولة للمستفيدين. هذا يضع تلك المقررات أوي مواد تعليمية في خطر الاستيلاء عليها أو إعادة إنتاجها بشكل غير قانوني. ثانياً، بيانات كل من الطلاب والمعلمين التي تتم مشاركتها عبر الإنترنت معرضة لخطر الاستيلاء عليها أو إساءة استخدامها. في الواقع، تشكل سجلات الطلاب والأوراق البحثية معلومات سرية، إذا تم تسريبها، يمكن أن تشكل مشكلة خطيرة للمؤسسات الرسمية المسؤولة عن حماية هذه المعلومات الحساسة. (عبدالقادر، ٢٠٢١)

على الرغم من أن تقديم التعليم الإلكتروني كان بمثابة الحل المؤقت في ضوء الجائحة، فقد أثبت نجاحاً نسبياً ، وعلى هذا النحو، من المأمول أن يظل جزءاً من نظام التعليم المصري، حتى بعد انتهاء الجائحة. ومع ذلك، يحتاج الإطار التشريعي إلى التحديث من أجل التوافق مع متطلبات هذا النظام الجديد. وبشكل أكثر تحديداً، يجب أن تعمل الحكومة على إصدار قوانين جديدة تنظم منصات التعلم الإلكتروني، وتحمي بيانات الطلاب وتضمن الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية للمعلمين والمؤسسات التعليمية.

واقع ممارسات المدارس المصرية خلال الجائحة مع التركيز على الدور القيادي

قررت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني المصرية يوم ١٥ مارس ٢٠٢٠ إغلاق مؤقت لجميع المدارس لمدة أسبوعين ، ثم طلبت الوزارة من جميع الصفوف من الصف الثالث الابتدائي عدا سنوات الشهادات التسجيل في منصة (Edmodo (<https://edmodo.org>) ، والتي ستقدم من خلالها الدروس ، واستلام الأبحاث المطلوبة من الطلاب . (أحمد ؛ اللمسي، ٢٠٢٠) في يوم ١٣ مايو أعلنت الوزارة عن أنه سوف يتم إعادة فتح جميع المدارس في منتصف شهر سبتمبر ٢٠٢٠. هذا يعني أن هذه ستكون أطول إجازة صيفية على الإطلاق والتي تستمر لأكثر من ٦ أشهر من ١٥ مارس حتى منتصف سبتمبر .

في مصر ، يوجد أنواع مختلفة من التعليم كالتعليم العام والخاص والدولي. ففي التعليم العام والخاص يتم تدريس المناهج الوطنية بينما في التعليم الدولي هناك مناهج خاصة بها - عدا مناهج اللغة العربية والدراسات الإسلامية - مع إشراف تام من وزارة التعليم المصرية على تلك المدارس لكي لا تقدم دروساً تتنافى مع الدين أو قيم المجتمع. بعد الإغلاق المفاجئ لجميع المدارس، اختلفت ردود أفعال كل نوع من المدارس في ضوء التدابير التي اقترحتها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني - أعلاه - بطرق مختلفة، ويمكن استعراضها على النحو التالي :

١- المدارس الحكومية الأهلية :

بشكل عام ذات كثافة طلابية عالية ورسوم مدرسية منخفضة . يعين المديرون بقرار من الإدارة التعليمية نتيجة خبراتهم الطويلة في مجال التدريس والإدارة المدرسية، يفتقر غالبيتهم إلى اللغة الأجنبية ومهارات الحاسب الآلي. والقيادات المدرسية دورهم روتيني وعادة تركز تلك القيادات على اتباع حرفي للتعليمات الصادرة من الإدارة التعليمية؛ ومن ثم فهم يفتقدون إلى الجرأة والمرونة في تنويع أساليب إدارتهم للمدارس التي يقودونها، ويخافون بشكل شبه مستمر من لجان المتابعة والتقييم التي تأتي من الإدارة التعليمية؛ حيث أن تقاريرها من الممكن أن تؤدي إلى عقوبات عليهم (غنيم، ٢٠٢١) . يفتقر معظم المعلمين إلى مهارات التدريس المتقدمة والقصور في اتقان اللغات - عدا مدرسي اللغات- ومهارات الحاسب الآلي. معظم مرافق المدرسة فقيرة . وينتمي غالبية الطلاب إلى طبقة اجتماعية واقتصادية منخفضة. وجود التعليم بوجه عام منخفضة نسبياً في هذه المدارس . على الرغم من جهود وزارة التربية والتعليم والتعليم

الفني في إصلاحات التعليم مثل فتح مدارس جديدة، تطوير البنية التحتية للمدارس القديمة ، وإطلاق منصات مجانية على الإنترنت مثل بنك المعرفة المصري (EKB)، إلا أنه لا تزال البنى التحتية لمعظم تلك المدارس والمعلمين والطلاب بحاجة إلى المزيد والمزيد من الجهود للاستعداد لهذا النوع من التعلم -معظم المعلمين - كما أكدنا سابقاً - والطلاب في هذه المدارس ليسوا على دراية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم على الرغم من أن بعض المدارس لديها ، (هلال ، ٢٠٢١) (فريد ، ٢٠٢٠) على سبيل المثال ، شاشة ذكية ، لكن المعلمين بشكل عام لا يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل معها كما أن - معظم طلاب هذه المدارس ليس لديهم اتصال بالإنترنت و لا يمتلك معظمهم الأجهزة التي تسمح لهم للوصول إلى التعلم عبر الإنترنت أو منصات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني مثل معلمهم، (سليمان، ٢٠٢١) (هلال ، ٢٠٢١) إضافة إلى أن العلاقة بين المدرسة والمنزل ليست قوية كذلك ؛ فعدد المعلمين للطلاب منخفض جداً ، كما أن الغالبية العظمى من الأسر من الطبقة المتوسطة والتي يركزون اهتمامهم على العمل وتوفير الاحتياجات الأساسية لأبنائهم ومن ثم فإن تطوير العلاقة بينهم وبين المدرسة ليست من أولوياتهم . وعلى الرغم من تواجد وحدات لإدارة الأزمات والكوارث بتلك المدارس إلا أنها غير مفعلة ولم يكن لها دور واضح في مواجهة أحداث الجائحة إما لضعف مهارات إدارة الأزمات لدى كوادرها ، أو عدم توافر خطط وسيناريوهات للتعامل مع الأزمات (غنيم، ٢٠٢١)

بعد إغلاق المدارس اتبعت القيادات المدرسية حرفياً تعليمات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني تجاه أحداث الجائحة واتسمت ممارسات القيادات المدرسية بالارتجالية والعشوائية في بداية التعامل مع أحداث الجائحة وخاصة ما يتعلق بالتواصل مع العاملين بالمدرسة والطلاب وأسرهم، وممارسة المهام الأكاديمية والإدارية، (فريد ، ٢٠٢٠) كما أن معرفتهم المحدودة بالتعلم الإلكتروني جعلهم غير مقتنعين أو مكترئين بجدوى هذا النوع من التعلم ؛ فقد كانوا يعتقدون أن الجائحة لن تدوم طويلاً وستنتهي في القريب العاجل ؛ وهو ما جعل التزامهم بتعلم الطلاب على المنصات الإلكترونية كما يشير (غنيم، ٢٠٢١) ضعيف للغاية . كما بدا الإهمال في الاشراف على ممارسة المهام الإدارية والتي توقفت عن العمل بشكل شبه تام ؛ ولعل ذلك ما دفع من (سليمان، ٢٠٢١) إلى التأكيد على ضرورة تدريب القيادات المدرسية على كيفية التعامل مستقبلاً مع الأزمات والكوارث والجوائح لكي تظل المدارس تؤدي أدوارها دون تأثر بالأحداث . اقتصر تعلم الطلاب عبر الإنترنت من خلال المنصات المعدة لذلك ولفترة زمنية محددة .

اعتبر الطلاب أنفسهم في البداية الإغلاق المؤقت للمدرسة على أنه بداية الإجازة الصيفية ، فلا داعي لتعلم أو دراسة أي شيء. (أحمد ؛ للمسي ، ٢٠٢٠) لقد صدموا عندما أعلنت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني عن تقييمها للمشاريع البحثية في ٤ موضوعات. لم يكن لدى بعض الطلاب وأولياء الأمور أي فكرة عن كيفية إجراء المشاريع البحثية والذين لجأوا إلى معلمي الدروس الخصوصية ليفعلوا ذلك نيابة عنهم. لم يكن لدى الغالبية العظمى أجهزة كمبيوتر لتجهيزها ولم يكن بسهولة الوصول إلى الإنترنت كما في بعض القرى الصغيرة، لذلك أعلنت وزارة التعليم والتعليم الفني عن إمكانية إجراء المشاريع البحثية بخط اليد وإرساله إلى المدارس شخصياً، كما أن المشكلات التقنية في المنصات وانقطاع الإنترنت بشكل شبه متواصل قلل من فعالية التعليم عبر الإنترنت فلم يكن هناك بنية أساسية تقنية قوية ولم يكن هناك استعداد من جانب المدارس لمواصلة التعلم الإلكتروني (حسن ؛ يوسف، ٢٠٢٠) ، كما أنه لم يكن هناك تدريب كافي للطلاب والمعلمين على كيفية التعامل مع المنصات ، فلقد اعتبرت بعض المدارس العامة أن التعليم الإلكتروني نوعاً من الرفاهية وأنها لن تلجأ إليه في يوم من الأيام .

٢- المدارس الخاصة للغات :

مدارس اللغات الوطنية الخاصة هي التي تقدم مناهج وطنية باستخدام بعض اللغات كالإنجليزية أو الفرنسية، وهي المدارس ذات الكثافة الطلابية العادية، ورسوم المدرسة مرتفعة نسبياً (معتدلة ولكنها ليست باهظة الثمن للغاية). يتم اختيار مديري المدارس بعناية وفي ضوء معايير محددة كالتمكن من اللغة الأجنبية والحاسب الآلي. تتبع القيادات المدرسية التعليمات الصادرة من الإدارة التعليمية، ولكن لديها الحرية في تقديم العديد من الإجراءات والسياسات المقترحة. كإنشاء لجان خاصة بتنفيذ وممارسة الأنشطة، تنظيم لقاءات مع أصحاب المصلحة، تحديد آليات للتواصل مع الأسر، لقاءات متعددة مع الأسر في المدرسة للتباحث حول كافة الجوانب التي تتعلق بالطلاب. معظم المعلمين لديهم مهارات تدريس متوسطة. المدرسة كمرفق جيدة ونظيفة ومتطورة ومعدة جيداً لممارسة الأنشطة التعليمية. في معظم المدارس. غالبية الطلاب من الطبقة الوسطى. والجودة الشاملة لـ التعليم جيدة في المجمل. تشمل سياسات هذه المدارس مناهج لغوية رفيعة المستوى وغيرها الأنشطة التربوية المتعلقة بالصحة والنظافة والسلامة، وما إلى ذلك، يستخدم معظم المعلمين والطلاب في هذه المدارس الشاشات الذكية في الفصول الدراسية. المدارس لديها تطبيقات الهاتف المحمول الخاصة، المدارس لديها مواقع على شبكة الإنترنت، تمتلك المدارس أيضاً صفحات على Facebook وتستخدمها بشكل أساسي

للتواصل مع أولياء الأمور. (سليمان، ٢٠٢١) لا يستخدم المعلمون التقييم عبر الإنترنت ولا يتواصلون مع أولياء الأمور رقمياً. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذه المدارس جيدة ولكنها ليست نشطة بشكل مستمر في معظم المدارس. (هلال ، ٢٠٢١) العلاقة بين المدرسة والمنزل جيدة وعادة ما يتم ترتيب لقاء أو إثنين لكل فصل دراسي، حيث يتم استدعاء أولياء الأمور لزيارة المدرسة في يوم العطلة (السبت) للتحدث مع كل مدرس مادة في غرفة واحدة بحضور المشرف الأكاديمي والسلوكي. عدد المعلمين للطلاب كاف حيث يتسع كل فصل لحوالي ٢٠-٢٥ طالب.

بعد إغلاق المدارس، بدأت القيادات المدرسية في تنفيذ تعليمات الوزارة المتعلقة بإيقاف التعليم الحضوري والاقتصار على المنصات التعليمية ، قامت القيادات بالإشراف على صنع بعض الفيديوهات التوعوية حول غسل اليدين ، والتباعد الاجتماعي ، وكيفية التعامل مع المنصات التعليمية. كما قامت القيادات المدرسية بالإشراف على تنظيم برامج تدريبية مكثفة للمعلمين لتدريبهم على كيفية تقديم الدروس واستقبال أعمال الطلاب على المنصات مثل Zoom و MOETE . (سليمان، ٢٠٢١) ؛ في البداية بدأت المدارس في عمل أوراق العمل والمواد التعليمية بصورة جاهزة، وذلك تيسيراً على الطلاب وحتى يتمكنوا من طباعتها وحلها بأنفسهم في المنزل. بذل المعلمون قصارى جهدهم لتنمية مهارات التعامل مع المنصات والتعلم الإلكتروني بوجه عام بشكل جيد، وهذا له سببان: الأول الرغبة في أداء العمل بشكل جيد في ظل تلك الظروف، والثاني الخوف من فقدان وظائفهم خاصة وأنهم يعملون في القطاع الخاص والذي لا يرحم أحداً منهم في حالة وقوع الأخطاء. بدأت المدارس لاحقاً في إعداد جداول اجتماعات عن طريق منصة Zoom مع المعلمين من 11:00 حتى ١٤:٠٠ (٣ جلسات في اليوم). استمرت هذه الممارسة لمدة شهر تقريباً من بداية أبريل حتى الأسبوع الأول من شهر مايو . تحت إشراف القيادات المدرسية؛ أنشأت المدارس مجموعات فرعية لكل صف على المنصة، ثم بدأت في عمل ID و كلمات المرور للطلاب لسهولة الدخول عليها ، وتحديد جدول الجلسات . (سليمان، ٢٠٢١) كانت الجلسات عبارة عن مراجعة للدروس السابقة حيث أعلنت الوزارة عدم جواز تدريس دروس جديدة للطلاب. كانت هذه الجلسات جيدة، وكانت القيادات المدرسية من حين لآخر تتابع العمل على المنصات من حيث تقديم الدروس والتزام المعلمين بالشرح، واستجابة الطلاب معهم. وكان المعلمون يحاولون من وقت لآخر إشراك الطلاب في الدروس من خلال طرح الأسئلة عليهم وإعطاء بعض الواجبات خلال الدرس، ولكن المشكلة الرئيسة أن المعلمين كانوا

يستمررون في التحدث معظم الجلسة ولا يسمحون إلا لعدد قليل من الطلاب يختارونه هم للتحدث أو الإجابة . (غنيم، ٢٠٢١) ومن ثم فكان معظم الطلاب غير مشاركين أي غير نشطين في معظم الجلسة وتدرجياً بدأ الملل في التمكن منهم. أيضاً، من المشكلات أن المنصة كانت محددة فقط بتقديم الدروس للطلاب ولايسمح لهم بمزاولة أي نشاط آخر كالتحدث مع أقرانهم أو ممارسة أي نشاط معهم. حيث كان المعلمون فقط هم المتحكمون ، والمنصة لها توقيت محدد وغالباً ما يكون ميعاد الدروس ثم يتم إغلاقها ، كثير من الطلاب شعروا بغرابة الموقف خاصة أنهم كانوا يتمنون أن تكون المنصات عوضاً عن التدريس التقليدي وجهاً لوجه . (فريد ، ٢٠٢٠) إضافة إلى ضعف التفاعل بين المعلمين والطلاب كانت هناك مشكلة أخرى تتعلق بطول الانتظار والجلوس أمام شاشات الأجهزة ؛ مما شتت تركيزهم وانتباههم .

جذب مشروع البحث انتباه الطلاب بطريقة ما لكنهم لم يكن لديهم أي تجارب سابقة في كيفية كتابة تقرير بحثي، واختيار الموضوع، وكيفية البحث عن المعلومات المختلفة عبر الإنترنت وفي كتبهم المدرسية، إضافة إلى كيفية التعاون مع زملائهم ، كما واجه الطلاب بعض المشكلات الفنية مثل عدم معرفة كيفية كتابتها تقرير بحثي عن ملف Word وتحرير وتنظيم التقرير البحثي وتغيير ملف Word إلى PDF لتقديمه على المنصة . لكن يمكن النظر إلى المشروع البحثي باعتباره نقطة انطلاق لتغير تفكير الطلاب من المذاكرة للامتحان إلى الدراسة لدمج مواضيع مختلفة تسهم في تكوين معرفة جديدة. كان الآباء يبذلون الكثير من الوقت والجهد في هذه العمليات والأجواء التي لم يألفوها من قبل، فقد عملوا كمدرسين مشاركين، أطباء ، أخصائيين نفسيين واجتماعيين، وغيرها ، وعلى الرغم من عدم اجادتهم للعب هذه الأدوار في بعض الأحيان إلا أنها أكسبتهم خبرة التعامل مع مثل هذه المواقف مستقبلاً .

٣- المدارس الدولية:

تقدم هذه الأنواع من المدارس مناهج أجنبية، معتمدة من قبل وزارة التعليم المصرية، مدارس ذات كثافة فصول منخفضة، ورسوم مدرسية عالية جداً ، يعين المديرون بعناية تامة ووفق شروط محددة كالتمكن من أكثر من لغة أجنبية والحاسب الآلي، والحصول على الدرجات العلمية كالماجستير أو الدكتوراه . يمتلك المعلمون مهارات تعليمية متقدمة كالتمكن من بعض اللغات الأجنبية، والحاسب الآلي، والحصول على شهادات عليا تربوية كالدبلومات التربوية والماجستير والدكتوراه، والخبرة المتميزة في التخصص) ، ومرافق المدرسة متميزة للغاية، والأغلبية من الطلاب هم من الطبقة الاجتماعية والاقتصادية العالية. البرامج التعليمية تتسم

بالجودة وتعمل على الحفاظ عليها، تمتلك تلك المدارس دراية بالتعلم عبر الإنترنت من خلال أنظمتها الالكترونية ومنصات التعليم أو من خلال استخدام مواقع الويب النشطة حيث توفر المدارس للمستخدمين الوصول للجميع (الطلاب والمعلمين والأسر) . (حسن ؛ يوسف، ٢٠٢٠) العلاقة بين المدرسة والمنزل جيدة جداً ويتم إعلام الأسر بمستويات أبنائهم أسبوعياً ، كما تتعدد الاجتماعات بين المدرسة والأسر للتعريف بجهود المدرسة في تقديم الخدمات التربوية والاستماع لشكاوى واستفسارات ومقترحات الأسر .

بعد إغلاق المدارس كانت معاناة المدارس الدولية أقل كثيراً من المدارس الوطنية أثناء فترة الإغلاق والإقامة في المنزل؛ نتيجة لما يمتلكونه من البنية التحتية القوية، وقدرات القيادات المدرسية المتميزة، والمعلمين المؤهلين والطلاب والذي مكنتهم من التعامل مع التكنولوجيا التعليمية والمتمثلة في المنصات التعليمية بكل سهولة فور وقوع الجائحة. (غنيم، ٢٠٢١) أشرفت القيادات المدرسية بتلك المدارس على التعليم الالكتروني على المنصات، وكانوا يرفعون تقارير يومية إلى مجلس أمناء المدارس وأسبوعياً إلى الأسر لاطلاعهم على طبيعة الأحداث والأنشطة التي تتم بالمدرسة، كان هناك تواصل بين قيادات العديد من المدارس الدولية ببعضهم البعض عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي، والابميلات والهواتف المحمولة؛ وذلك للاطلاع على ممارسات كل مدرسة ، والتباحث حول المشكلات التي واجهت أو التي ستواجه المدارس ومن ثم الاستعداد للتعامل معها سريعاً. (عبدالقادر، ٢٠٢١) استمرت المدارس الدولية في إنهاء دروسها ومناهجها بشكل طبيعي كما حولوا كل ما تعلموه إلى الإنترنت. الطلاب في هذه المدارس هم نسبياً من العائلات الأكثر ثراءً، لذلك يمتلكون الأجهزة المطلوبة ل الوصول إلى المنصات المختلفة عبر الإنترنت. علاوة على ذلك، فهم على دراية بالتكنولوجيا ولديهم المهارات اللازمة للتعامل معها مثل معلمهم . أصبح طلاب هذه المدارس أكثر حرية في التعلم وأقل تأثراً بالجائحة فهم يعرفون كيفية الحصول على المعلومات، وكيفية إعادة إنتاجها، وكيفية التواصل مع زملائهم ومعلمهم عبر الإنترنت.

يتضح مما سبق، أن استعداد المدارس المصرية للتعامل مع الجائحة كان محدوداً عدا المدارس الدولية وبعض ممارسات المدارس الخاصة؛ قد يرجع ذلك إلى وجود استعدادات لإدارة الأزمات والكوارث في هذه المدارس والتعود على استخدام المنصات التعليمية لشرح الدروس وممارسة الأنشطة الطلابية خاصة في المدارس الدولية، وتوافر الإمكانيات المادية والمالية وحرية التصرف فيها ، إضافة إلى الإمكانيات البشرية المنتقاة بعناية وفي ضوء معايير علمية محددة .

وهو ما لم يتوافر في المدارس العامة المصرية المحاطة بالكثير من اللوائح العتيقة التي تشبه كما يشير (حسن ؛ يوسف، ٢٠٢٠) التابوهات، والتي تحد من قدرتها على اتخاذ المبادرة في مواجهة الأحداث الطارئة . لم يكن هناك استعدادات في المدارس العامة المصرية على التعامل السريع مع أحداث الجائحة على الرغم من توافر وحدات لإدارة الأزمات والأحداث الطارئة بكل مدرسة إلا أن الواضح أنها غير مفعلة وينقص المشرفين عليها المهارة في إعداد خطط وسيناريوهات للتعامل مع الجائحة الحالية والمستقبلية. تعددت أوجه القصور في مواجهة الجائحة من ضعف المهارات القيادية لدى مديري المدارس وعدم قدرتهم على التعامل الجاد مع الأحداث، وضعف مهارات الحاسب الآلي عند المعلمين مما أوقعهم في كثير من المشكلات عند التعامل مع المنصات التعليمية على الرغم من سهولة التعامل معها، الرتابة والملل من قبل الطلاب خاصة عند تلقي الدروس على المنصة فهو شئ لم يألفوه ولم يتعودوا على التعامل معه. ساهم ضعف المعلمين وعدم تفهمهم لطبيعة أدوارهم الجديدة - خاصة على المنصات - من عدم إتاحة الفرصة للحوار بينهم وبين طلابهم فاستأثر المعلمون بوقت المحاضرة دون أن يسمحوا للطلاب بالتعليق والاستفسار إلا في حدود ضيقة للغاية لم تسعفهم من التفاعل الإيجابي مع معلمهم. كل هذه المعوقات ساهمت في ضآلة ومحدودية ممارسات المدارس المصرية -عامة - في مواجهة أحداث الجائحة والقيادات المدرسية بوجه خاص، اتضح محدودية تلك الأدوار في المدارس العامة ومن ثم قيادات تلك المدارس.

للإجابة عن السؤال الرابع والمتعلق بكيف السبيل نحو تطوير ممارسات القيادات المدرسية المصرية تجاه الأحداث الخطيرة كالجوائح والأوبئة ؟

تقترح الدراسة الحالية مجموعة من الإجراءات التي تسهم في تطوير ممارسات القيادة المدرسية المصرية في مواجهة الأحداث الخطيرة والمفاجئة كالجوائح والأوبئة؛ من خلال تناولها للعناصر التالية :

- ١- تطوير الرؤية التنظيمية والقيم المؤسسية للقيادات المدرسية؛ من خلال:
 - تحديد وتوضيح رؤية القائد وقيمه التي يركز عليها في عمله فهي الخطوة الأولى والأهم نحو التطوير.
 - التمسك والالتزام برؤية القائد وقيمه التنظيمية في التعاطي مع المواقف والأحداث المختلفة.
 - يتعين أن تتوافق رؤية وقيم القائد مع رؤية وقيم المدرسة التي يعمل بها.

-
- يتعين مراجعة رؤية القائد لكي تتلاءم وتتكيف مع طبيعة المستجدات والتطورات الحادثة في مجال العمل فلا يجوز مراجعة أداء الإدارات التعليمية والمدارس؛ دون أن تكون هناك وقفة لمراجعة رؤية القائد وقيمه التنظيمية.
- ٢- تطوير العلاقات بين القيادات المدرسية والإدارات التعليمية التي تتبع لها خاصة في أوقات الجوائح والأحداث الخطيرة؛ من خلال :
- تحديد قنوات اتصال مفتوحة بين القيادات المدرسية وقيادات الإدارة التعليمية عن طريق الاتصالات التليفونية، الجوال، البريد الإلكتروني، الدوائر التليفزيونية.
- حضور فعاليات الإدارة التعليمية التي يتم دعوة المدارس لها مع المشاركة الإيجابية فيها وخاصة التي تتعلق بالتعامل مع الأزمات والجوائح (اجتماعات، ندوات، محاضرات،) فيلزم أن تكون القيادات المدرسية على إطلاع دائم بكافة أحداث الإدارة التعليمية.
- تقديم استفسارات حول النشرات التي ترسل للمدارس؛ فلقد جرى العرف على تنفيذ تلك النشرات دون نقاش، ولكن مع الظروف والأحداث الطارئة التي تعيش فيها المدارس يلزم الاستفسار وفهم طبيعة ومغازي تلك النشرات كي يتم التطبيق الصحيح لها.
- تقديم مقترحات للإدارة التعليمية لتطوير أساليب التعامل مع الجوائح والأوبئة بحيث تعتمد المقترحات على ممارسات حقيقية تم تطبيقها وأثبتت نجاحها؛ ويمكن النظر إلى تلك المقترحات كالممارسات الجيدة التي يمكن توزيعها على الإدارات التعليمية والمدارس التابعة لها للاهتمام بها عند التعامل مع الجوائح والأوبئة والأحداث الخطيرة في المستقبل.
- ٣- تطوير العلاقات بين القيادات المدرسية والعاملين بالمدرسة لمواجهة الأحداث الخطيرة كالجوائح؛ من خلال :
- حرص القيادة المدرسية والتزامها بتأهيل العاملين للتعامل مع الأحداث الخطيرة والمفاجئة التي قد تصيب المدرسة .
- تركيز القيادة المدرسية على الجوانب الإنسانية للعاملين؛ وذلك لتطوير العلاقات بينهم خاصة وأن تطوير العلاقات لها آثار إيجابية على شعور العاملين بقيمتهم داخل مدارسهم؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد اجتماع شهري للقيادات المدرسية مع العاملين للتباحث والنقاش في الأمور الإنسانية والاجتماعية لهم، اتباع سياسة الباب المفتوح بينهم وذلك

-
- للتعاطي مع كافة الأمور والمشكلات التي يتعرضون لها ، تبادل الاتصالات الهاتفية بين القيادات والعاملين للاطمئنان عليهم خاصة في حالات الإصابة والمرض وغيرها .
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات خاصة تجاه الأحداث الخطيرة على المدرسة؛ وذلك من خلال تشكيل مجلس مصغر بالمدرسة من القيادات المدرسية والعاملين لمناقشة كيفية التعامل مع تلك الأحداث، تشكيل فرق للتعامل مع تلك الأحداث برئاسة العاملين بالمدرسة، تحديد كل قسم أكاديمي وإداري بالمدرسة مسببات للأزمات بقسمه؛ ومن ثم يتم حصر تلك المسببات للقضاء عليها بالتعاون بين القيادة المدرسية والأقسام.
- إشراك العاملين في جميع اللجان المشكلة بالمدرسة - وخاصة المتعلقة بالأزمات والأحداث الخطيرة - وتحديد أدوارهم في كل لجنة.
- وضع آليات لتحفيز وتشجيع العاملين على الانخراط في فرق إدارة الأزمات والأحداث الخطيرة بالمدرسة.
- ٤- تطوير العلاقات بين القيادات المدرسية وبعضها البعض؛ من خلال:
- تبادل النقاشات والحوارات الفكرية بين القيادات المدرسية بالمدارس حول الأساليب الفعالة في التعامل مع الجوائح والأوبئة؛ من خلال المنصات الالكترونية أو بأي وسيلة أخرى.
- تبادل الخبرات المتعلقة بإجراءات وأساليب التعامل مع الجوائح.
- دعوة القيادات المدرسية لحضور الفعاليات المتعلقة بإدارة الجوائح والأوبئة والأحداث الخطيرة التي تقام بالمدارس.
- تحديد اجتماعات شهرية بين قيادات الإدارة التعليمية والقيادات المدرسية لاطلاعهم على تعليمات الوزارة والجديد في مجال التعامل مع الجوائح والأحداث الخطيرة .
- ٥- تطوير العلاقات بين القيادات المدرسية وأسرة الطلاب وأصحاب المصلحة؛ من خلال:
- تفعيل أدوار مجالس إدارات المدارس فيما يتعلق بمواجهة الأحداث الخطيرة والطارئة على المدارس ؛ بحيث يكون أحد اختصاصاتها مشاركة المدرسة في إدارة الجوائح والأحداث الخطيرة التي يمكن أن تحدث بها .
-

-
- الاستفادة من خبرات بعض أسر الطلاب وأصحاب المصلحة المتخصصين في إدارة الأزمات والجوائح والأحداث الخطيرة في ؛ تقديم برامج تدريبية للعاملين بالمدرسة ، والمساهمة في وضع خطط التعامل مع تلك الأحداث ، والمساهمة في رسم السيناريوهات المستقبلية للتعامل مع الأحداث الخطيرة .
 - دعوة الأسر وأفراد المجتمع المحلي - من غير أعضاء مجالس إدارات المدارس - للاجتماع بإدارة المدرسة على الأقل مرة واحدة في الشهر .
 - إرسال تقارير مدرسية أسبوعية / شهرية عن مستويات الطلاب إلى أسرهم إلكترونياً على الأقل واتس آب أو رسالة على الهاتف الجوال .
 - تحديد وسائل للتواصل بين أسر الطلاب وأصحاب المصلحة والمدرسة .
 - 6- التحديد الواضح لدور قادة المدارس في الاستجابة للجوائح والأحداث الخطيرة؛ من خلال:
 - يتعين أن تضع وزارة التعليم وإداراتها إرشادات واضحة بشأن ما هو متوقع من قادة المدارس أداءه في مواجهة الأحداث الخطيرة كالجوائح .
 - يتعين تقديم الدعم والموارد اللازمة لأداء أدوارهم بالشكل المطلوب .
 - يتعين تأكيد جولات المتابعة على المدارس على مراجعة ومتابعة الأدوار المنوط بقيادة المدارس القيام بها ؛ فليس معنى تمتع المدارس بالاستقرار أنها تركز إلى الهدوء والسلبية ؛ فمن الممكن أن تتحول مشكلة صغيرة إلى أزمة أو كارثة .
 - إلزامية تقديم قادة المدارس خدمات فنية أو استشارية أو تدريبية للمدارس التي تدخل في نطاق الإدارة التعليمية التي تتبع لها - على الأقل - والتي تحتاج إلى مثل هذه الخدمات - خاصة - في أوقات الجوائح .
 - 7- التدريب والتأهيل للقيادات المدرسية في مواجهة الأحداث الخطيرة والمفاجئة كالجوائح؛ من خلال:
 - تقديم برامج تدريبية وتطويرية لتطوير ممارسات قادة المدارس في مواجهة الجوائح والأحداث الخطيرة .
-

-
-
- تنظيم دبلومات متخصصة أو شهادات مهنية في مجال التعامل مع الأزمات والجوائح بالتعاون بين وزارة التعليم والجهات المتخصصة كالجامعات ومراكز إدارة الأزمات بمجلس الوزراء ووزارة الدفاع.
 - مشاركة القيادات المدرسية على مستوى الإدارة أو في أماكن التدريب المتخصصة على كيفية وضع خطط لإدارة الأزمات والجوائح وكذلك سيناريوهات للتعامل مع الأحداث الخطيرة المستقبلية.
 - الاشتراك في الجمعيات العلمية المتخصصة والمهنية في مجال إدارة الأزمات والكوارث؛ وتقديم تقارير من تلك الجمعيات على فاعلية تلك القيادات في الاشتراك بأنشطتها المختلفة.
 - الاشتراك في المسابقات الرسمية على مستوى الإدارة والوزارة حول أفضل الممارسات في التعامل مع الأزمات والجوائح .
 - ٨- توزيع مسؤوليات القيادة المدرسية على العاملين بالمدرسة عند التعامل مع الجوائح؛ وذلك من خلال:
 - إصدار قرارات إدارية بتولي ناظر المدرسة ووكلائها ورؤساء الأقسام والمعلمين بعض مسؤوليات القيادة المدرسية في الأوقات العادية وفي أثناء التعامل مع أحداث الجوائح.
 - تقديم فرص متنوعة للعاملين بالمدرسة لممارسة الأدوار القيادية والتخطيط الاستراتيجي لها والمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.
 - المرونة والحرية الكاملة عند التعامل مع الأزمات والجوائح؛ وذلك من خلال عدم التمسك بالسلسل الهرمي للوظائف بل بالمسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد بالمدرسة.
 - وضع آلية للثواب والعقاب ؛ وذلك لكل فرد في المدرسة منوط به مهام محددة وزعت عليه من القيادة المدرسية.
 - وضع آلية لتنسيق الأدوار بين القيادة المدرسية والعاملين بالمدرسة في ضوء ما وزع عليهم مهام خاصة في أوقات التعامل مع الجوائح .
 - ٩- تفعيل دور القيادات المدرسية في استثمار أسلوب التعليم عن بعد؛ من خلال:

- الالتزام بتنوع أساليب التدريس الحضوري والتعليم عن بعد ومحاولة الجمع بينهما فيما يعرف بالتعلم الهجين، الذي يتم الجمع فيه بين الطريقتين كأن يكون الشرح حضوري وممارسة بعض الأنشطة وعمل الواجبات على المنصة التعليمية.
- الالتزام بتدريب معلمي تكنولوجيا التعليم على التطورات الحادثة بمجال التعليم عن بعد وخاصة ما يتعلق بالمنصات التعليمية والمواقع الالكترونية المختلفة وصيانتها وتطويرها.
- عقد بعض الاجتماعات الضرورية على المنصات الالكترونية بين القيادات المدرسية والعاملين بالمدرسة خاصة في أوقات الإجازات والعطل الرسمية؛ وذلك لعدم تعطيل العمل.
- الالتزام بسهولة الوصول إلى منصات التعليم عن بعد من قبل الطلاب والعاملين بالمدرسة من خلال توجيه المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات بالمدرسة بضمان التعامل مع كافة القضايا المتعلقة بالمنصات سواء من حيث السرعة والصيانة وجودة الخدمة.
- ١٠- القيادات المدرسية ودورها في تفعيل ممارسات العاملين (المعلمين والإداريين) والطلاب في مواجهة الأحداث الخطيرة؛ من خلال:
 - تقديم برامج تدريبية وتطويرية على كيفية مواجهة الأحداث الخطيرة كالجوائح.
 - إشراك تلك الفئات في فرق إدارة الأزمات المدرسية.
 - تزويدهم بأدلة وإرشادات لتوضيح طبيعة دورهم في مواجهة الأحداث الخطيرة كالجوائح.
 - إشراكهم - بعد تأهيلهم - في وضع الخطط والسيناريوهات للتعامل مع الأزمات والجوائح.
- ١١- العمل الجماعي التعاوني في مواجهة الأحداث من خلال:
 - تشكيل فرق عمل كفرق التدخل وفرق الدعم الفني للتعامل مع الأحداث الخطيرة كالجوائح، تتكون من القيادة المدرسية، والعاملين بالمدرسة والطلاب.
 - تحديد مسؤوليات كل فرد بالمدرسة عند التعامل مع الأحداث الخطيرة كالجوائح.
 - تطوير التعاون بين الأقسام الأكاديمية والإدارية بالمدارس أثناء التعامل مع الأحداث الخطيرة.
- ١٢- تطبيق منهجية تحليل بيئة المدرسة؛ من خلال :
 - تقييم دقيق وموضوعي للبيئة المدرسية لتحديد نقاط القوة والضعف التي تعاني منها.

- تحديد وتحليل التحديات التي يمكن أن تواجه المدرسة وتحد من كفاءتها وقدرتها على ممارسة مهامها بالشكل الأمثل.
- تحديد الفرص التي يمكن للمدرسة استثمارها والتي يمكن أن تحسن من قدرتها على إدارة الجوائح والأوبئة وغيرها .
- ١٣- تفعيل وحدات إدارة الأزمات بالمدارس المصرية من خلال:
 - إعادة النظر في أهدافها ورؤيتها ورسالتها بحيث تتلاءم مع رؤية ورسالة وأهداف المدارس التي تنتمي إليها.
 - وضع معايير لاختيار الكوادر البشرية التي تعمل الوحدة؛ والتي من أبرزها: التأهيل الجيد في مجال التعامل مع الأحداث الخطيرة والمفاجئة كالحصول على دبلومات في المجال ، أو شهادات مهنية ، أو برامج تدريبية للحصول على شهادات تخصصية إضافة إلى الخبرة في التعامل مع تلك الأحداث سواء بالمدرسة أو بعض المؤسسات المجتمعية الأخرى .
 - تقديم برامج تدريبية في مجال الأزمات والكوارث والجوائح والأوبئة وغيرها من الأحداث الخطيرة ؛ لصقل مهارات الكوادر البشرية واكسابها خبرات التعامل مع مثل هذه الأحداث .
 - إعداد خطط وسيناريوهات للتعامل مع الأزمات والأحداث الخطيرة المستقبلية بحيث تعتمد تلك السيناريوهات على دراسة دقيقة وتحليل للبيئة المدرسية والمتغيرات المؤثرة فيها وإمكانية استشراق المستقبل .
 - اعتبار الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة بوحدات إدارة الأزمات المدرسية ككتل حرجة يمكن الاستفادة منها في تطوير مهارات العاملين والطلاب بالمدرسة .

أولاً المراجع العربية

١. أحمد، مصطفى ، اللسي، عادل (٢٠٢٠) "تصور مقترح لتطبيق التعليم الهجين بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ظل جائحة كورونا المستجد COVID-19"، ١٤ (٧)، ٤٠-١٢٢ .
٢. أيوب ، حارث(٢٠٢١) "واقع التعليم في المدارس الابتدائية الحكومية في ظل جائحة كورونا"، مجلة موصليات، جامعة الموصل - مركز دراسات الموصل، العراق ، ٦١ع ، ٦١-٦٢ .

٣. الحارثي ، عبدالمحسن(٢٠٢١) "التحديات التي تواجه القيادات المدرسية عند تطبيق التعليم عن بعد في ظل أزمة كورونا"، المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج ، ج٩١، ٣٥٥٢-٣٥٩٣.

٤. حسن، عمرو ، يوسف، عبدالنواب(٢٠٢٠) "بدائل مقترحة لتحقيق بيئة تعليمية آمنة للتعليم في ظل جائحة كورونا"، مجلة العلوم التربوية - جامعة القاهرة ، ٢٨(٣)، ٨٦-١ .

٥. خيرى ، أمينة (٢٠٢١) عام كورونا الثاني يربك التعليم في مصر، تقرير أعد لجريدة الاندبندنت النسخة العربية ، الجمعة ٥ فبراير ٢٠٢١ ، متاح على الموقع التالي ،

<https://www.independentarabia.com/node/191166> .15-4-2022.

٦. الدوسري ، هادي (٢٠٢٠) "اتجاهات مدرء المدارس الحكومية بدولة الكويت نحو الإدارة الإلكترونية بعد تجربة جائحة كورونا Covid 19" ، مجلة الطفولة والتربية - جامعة الإسكندرية، ١٢(٤٣) ، ٤٢٩-٤٥٣.

٧. الرشيدى ، فواز (٢٠٢١) "واقع توظيف التعليم عن بعد بسبب مرض الكورونا في المدارس الكويتية الخاصة: دراسة ميدانية على مديري المدارس الكويتية الخاصة" ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث ، فلسطين، ٥(٥) ، ٩٢-١٠٦.

٨. سليمان، ايناس(٢٠٢١) "التدريب الرقمي: جائحة كورونا والتخطيط لإدارة الأزمة في مصر"، مجلة البحث العلمي في التربية - جامعة عين شمس ، ٢٢(٥)، ٢٨-٥٧ .

٩. السويعد ، محمد، الدغمي ، صايل (٢٠٢١) "التجربة الأردنية في التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر ، ع٢٤، ١٦٩-١٨١.

١٠. الشهومي ، ياسر (٢٠٢١) "التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا: دراسة مقارنة بين سلطنة عمان والمملكة المغربية"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، الأردن، ١٠(٢) ، ٢٥٨-٢٧٤.

١١. شوقي ، طارق : "تناور مع كورونا" حديث صحفي لجريدة المصري اليوم بتاريخ ، ٢٢-١-٢٠٢٢، متاح على الموقع التالي

<https://www.almasryalyoum.com/news/details/2509416,17-4-2022>.

١٢. الشيخ ، إيمان ، الخلف ، غسان (٢٠٢٠) "دور مدير المدرسة في التربية الصحية لتلاميذ مرحلة التعليم الأساسي في ظل جائحة كورونا"، مجلة جامعة البعث في العلوم التربوية، العراق ، ٤٢(٥٨)، ٩٥-١٣٨.

١٣. الفهمي ، مرزوق (٢٠٢٠) "التجارب الدولية في التعليم في ظل جائحة كورونا"، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - الجامعة اللبنانية، ع١٧، ٢٦-٣٩.

١٤. عاطف عبد الحميد (٢٠٢٠) فيروس كورونا: كيف يقدم التعليم عن بعد حلولاً لبعض مشكلات المدارس في مصر؟ تقرير البي بي سي عربية، ١٢ يونيو/ حزيران ٢٠٢٠، متاح على الموقع التالي ،

<https://www.bbc.com/arabic/middleeast-53002725> . ١٥-٤-٢٠٢٢ .

١٥. عبدالقادر، محمود(٢٠٢١) "أزمة جائحة كورونا (كوفيد ١٩) وإشكاليات التعليم عن بعد: التحديات والمتطلبات"، المجلة التربوية - جامعة سوهاج ، ج٨٣، ١-١٧ .

١٦. العريعر ، وفاء(٢٠٢١) "انعكاسات جائحة كورونا على القرارات المدرسية: التعليم عن بعد أنموذجاً"، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي الثاني لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي، التي نظمتها شركة إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث والنشر العلمي، السعودية، مج٢، ١-١٥ .

١٧. العرابوي ، آمال ، حسن ، مي (٢٠٢١) "متطلبات مواجهة تداعيات جائحة كورونا المستجد "Covid-19" على النظام التعليمي بمصر في ضوء مبادرات بعض الدول"، مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد ، ع٣٦، ١١٧-١٧٣ .

١٨. عمر ، أحمد مختار(٢٠٠٨) معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة.

١٩. العنزي ، عبيد (٢٠٢١) "استراتيجية القيادة التربوية في ظل جائحة كورونا "Covid-19" في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط ، ٣٧(٥) ، ٣٧٥-٣٩٦ .

٢٠. غنايم، مهنى (٢٠٢٠) "التعليم العربي وأزمة كورونا: سيناريوهات للمستقبل، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية"، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل ، اسنونيا، ٣(٤)، ٧٥-١٠٤ .

٢١. غنيم، صلاح (٢٠٢١) "واقع تطبيق التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا في المدارس المصرية ومقترحات تطويره"، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة ، ٢٨(٤)، ٧٣-١ .

٢٢. فريد ، يوسف (٢٠٢٠) "التوازن بين التعليم والسلامة في ظل جائحة كورونا"، مجلة الطفولة والتنمية، المجلس العربي للطفولة والتنمية، ع٣٩، ٢٤٩-٢٥٢ .

٢٣. القطان ، وحيد ، الدوسري ، جمال (٢٠٢١) "اتجاهات الإدارة المدرسية نحو توظيف التعلم عن بعد في ظل انتشار جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة الفروانية بدولة الكويت" ، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، ٢٠(١٦٠) ، ٢٩٧-٣٣٤ .

٢٤. لاشين، محمد عبدالحميد (٢٠٢١) "التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا وانعكاساتها على نظام التعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس"، مجلة العلوم التربوية - جامعة القاهرة ، ٢٩(١)، ٤٢٣-٤٥٨ .

٢٥. محمد الجعفري (٢٠٢٠) لمواجهة كورونا.. مطالب برلمانية مصرية بتطبيق "التعليم عن بعد" تقرير مقدم لصحيفة العين الإخبارية، الخميس ١٩/٣/٢٠٢٠ ، متاح على الموقع التالي

<https://al-ain.com/article/egypt-education-corona-virus,16-4-2022>.

٢٦. محمود ، خولة (٢٠٢٠) "تقويم واقع التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس" ، المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، ١(٣) ، ٥٣٢-٥٥٦ .

٢٧. المحمودي، محمد سرحان(٢٠١٩) مناهج البحث العلمي ، الطبعة الثالثة، عالم الكتب ، صنعاء.

٢٨. هلال ، محمد (٢٠٢١) "تمكين البنية التحتية الرقمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر لمواجهة تداعيات جائحة كوفيد-١٩"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مصر، ٤٥(٤)، ٦١-١٤٤ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- A.Ramos-Pla ,M.Tintoré and I.del Arco(2021) Leadership in times of crisis. School principals facing COVID-19, Heliyon journal,7(1),1-10

-
- 2- Backman ,Sarah (2021) Conceptualizing cyber crises, , Journal of Contingencies and Crisis Management,29(2),429-438.
 - 3- Boin, Arjen and Kuipers, Sanneke (2015) Exploring the EU's role as transboundary crisis manager: The facilitation of sense-making during the Ash-crisis, in book: European Civil Security Governance, 191-210.
 - 4- Bundy ,Jonathan; Pfarrer, Michael D and Cole E.(2016) Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, journal of management, 43(6),1661-1692.
 - 5- Charalambous, Constantia, Christos Papademetriou and Reppa Glykeria (2021)The Impact of COVID-19 on the Educational Process: The Role of the School Principal, Journal of Education , 2(5) ,1-7.
 - 6- Chen ,Schechter, Da'as , Rima'a and Qadach ,Mowafaq(2022) Crisis leadership: Leading schools in a global pandemic, management in education journal,11,7-16.
 - 7- Ertaş ,Mehmet; Sel ,Zehra Gökçe ; Can ,Burçin Kırlar- and Özkan Tütüncü (2021) Effects of crisis on crisis management practices: a case from Turkish tourism enterprises, Journal of Sustainable Tourism, 29:9, 1490-1507
 - 8- Eryong Xue, Jian Li, Tingzhou Li & Weiwei Shang (2021) China's education response to COVID-19: A perspective of policy analysis, Educational Philosophy and Theory, 53:9, 881-893 .
 - 9- Harris , Alma and Jones , Michelle (2020) COVID 19 – school leadership in disruptive times, School Leadership & Management, 40(4), 243-247.
 - 10-Hershkovich ,Oded,David Gilad ,Eyal Zimlichman and Yitshak Kreiss(2016) Effective medical leadership in times of emergency: a perspective, Disaster and Military Medicine 2(1),1-5.
 - 11-Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., Zhang, L., Fan, G., Xu, J., Gu, X., & Cheng, Z. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*, 395(10223), 497–506.
 - 12-Kim, S. H. (2016). Public trust in government in China and South Korea: Implications for building community resilience. *Chinese Public Administration Review*, 7, 35–76.

-
- 13-Li, J., & Li, J. (2019). Educational policy development in China in the 21st century: A Multi-Flows Approach. *Beijing International Review of Education*, 1(1), 196–220.
- 14-Li, Q., Guan, X., Wu, P., Wang, X., Zhou, L., Tong, Y., Ren, R., Leung, K. S., Lau, E. H., Wong, J. Y., & Xing, X. (2020). Early transmission dynamics in Wuhan, China, of novel coronavirus-infected pneumonia. *New England Journal of Medicine*, 382, 1199–1207.
- 15-Lochmiller, Chad R. (2021) Rural Superintendents' Responses to COVID-19: Navigating Local Control During a Public Health Crisis, *Frontiers in Education*, 6(6),1-14.
- 16-Max, Matthias (2021) Traditional organizations and crisis management in transition—Organizational perspectives on new dynamics of independent civil engagement, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(2),2-11.
- 17-McLeod, Scott and Dulsky, Shelley (2021) Resilience, Reorientation, and Reinvention: School Leadership During the Early Months of the COVID-19 Pandemic, *Front. Educ*, 6(63),70-75.
- 18-Netolicky, D.M. (2020), "School leadership during a pandemic: navigating tensions", *Journal of Professional Capital and Community*, 5 (3), 391-395.
- 19-Parveen, Khalida, Phuc Quang Bao Tran and Abdulelah A. Alghamdi (2022) Identifying the Leadership Challenges of K-12 Public Schools During COVID-19 Disruption: A Systematic Literature Review, *Frontiers in Psychology* 13,1-13.
- 20-Peters, M. A., Wang, H., Ogunniran, M. O., Huang, Y., Green, B., Chunga, J. O., Quainoo, E. A., Ren, Z., Hollings, S., Mou, C., Khomera, S. W., Zhang, M., Zhou, S., Laimeche, A., Zheng, W., Xu, R., Jackson, L., & Hayes, S. (2020). China's internationalized higher education during COVID-19: Collective student autoethnography. *Postdigital Science and Education*, <https://doi.org/10.1007/s42438-020-00128-1>, 16-4-2022.
- 21-Shrestha, S. (2020). Experiencing the coronavirus in China as international students. *Times Higher Education*. <https://www.timeshighereducation.com/student/blogs/experiencing-coronavirus-outbreak-international-student-china>, 16-4-2022.
-

-
- 22-UNESCO(2020) Report on UNESCO's efforts to responding to the coronavirus (Covid-19), https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374540_ara, accessed, 17-4-2022.
- 23-Xue, E. Y., and Li, J. (2020). Construction of education System and mechanism to proactively respond to emergencies such as COVID-19. *Chinese Journal of Education*, 20(03), 1–6.
- 24-Yi, Z., Hui, R., and Zhang, L. Y. (2020). Educational review of primary and secondary schools in the context of a significant pandemic: Empirical analysis perspective . *Education and Economics*, 36(02), 19–28.
- 25-Yang , Rui (2020) China's higher education during the COVID-19 pandemic: some preliminary observations, *Higher Education Research & Development*, 39:7, 1317-1321
- 26-Zheng, Q. H., Qin, T., Shen, Q., Yi, G., Zhou, X. H., Zhao, J. B., Yi, W., & Cao, Y. M. (2020). Current situation, Problems and Countermeasures of online teaching during the Epidemic. *China Audio-Visual Education*, 20(05), 34–43.