



درجة ممارسة وزارة التربية في دولة الكويت لإدارة الأزمات خلال فترة جائحة كورونا (كوفيد-19) والتحديات التي تواجهها وفق آراء العاملين: دراسة ميدانية

د. أمل عبد الوهاب الصالح

ملخص

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة إدارة الأزمات خلال فترة جائحة كورونا (كوفيد-19) لوزارة التربية في الكويت، والتحديات التي تواجهها وفق آراء العاملين فيها.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة تكونت من (36) فقرة، بالإضافة إلى سؤال مفتوح؛ وطبقت خلال فترتي الحظر الجزئي والكلي لجائحة كورونا (كوفيد-19).

البيانات وعينة الدراسة: بلغت العينة (941) من العاملين في وزارة التربية في الكويت من قياديين ومعلمين وإداريين، أجاب (514) منهم عن السؤال النوعي للدراسة.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج مستوى متوسطاً لوزارة التربية في ممارسة إدارة الأزمات خلال فترة جائحة كورونا (كوفيد-19)؛ إذ جاءت أبعادها مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة التعلم من الأزمة، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة احتواء الأضرار). وقد وضّحت نتائج السؤال المفتوح تحديات تواجه وزارة التربية في إدارة الأزمات خلال فترة جائحة كورونا (كوفيد-19)، وكان من أبرزها: القصور في جانبي التخطيط للأزمات واتخاذ القرار

– تم تسليم البحث في 2020/6/13، عُذِّل في 2020/10/12، أُجيز للنشر في 2020/10/13.

التربوي، وتوظيف التقنيات التكنولوجية في التعلم عن بُعد، وعدم توفر
الإمكانات اللازمة لاستمرار التعليم التقليدي في ظل الجائحة.
الخاتمة: أوصت الدراسة بوضع الخطط الاستباقية لمواجهة الأزمات،
والاستعجال بتفعيل المنصات التعليمية الخاصة بوزارة التربية، واعتماد
الإستراتيجيات التدريسية للتعلم عن بُعد.

المصطلحات العلمية: إدارة الأزمات، جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)،
وزارة التربية.

مقدمة:

تُعتبر جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) من الأزمات العالمية التي أدت إلى
إغلاق المدارس والجامعات، فواجه الكثير من أنظمة التعليم الحاجة إلى إدارة أزمة
انقطاع التعليم، ولا سيما أن معظمها قد اعتمد اعتماداً كاملاً على النظام التقليدي
النظامي المدرسي، فقد أشار البنك الدولي أن أكثر من 1,5 مليار طفل وشاب قد
تأثر بإغلاق المدارس والجامعات في مئة وست وخمسين دولة في العالم بسبب
انتشار جائحة كورونا (كوفيد-19)، ودعا البنك الدولي إلى تدارك الأزمة التعليمية
الناجمة بتوفير الحلول المجانية والأمنة مدعمةً بالتكنولوجيا الكفيلة بإدارة عملية
التعلم ومحتواه لتنظيم التعلم عن بُعد (سافيدرا، 30 مارس 2020).

وقد كشفت الأزمة التعليمية الناتجة من جائحة فيروس كورونا على قدرة
الأنظمة التعليمية، قادةً وعاملين، على الاستجابة لظروفها وآثارها بما تملكه من
أدوات وعناصر لإدارة الأزمات، ينبغي لمؤسسات التعليم تبنيها، بحسب ما
أوصت دراسات كثيرة يزخر بها الأدب التربوي (حسين، 2018؛ ربابعة، 2012؛
الزعبي، 2019؛ الزنكي، 2012؛ العاجز وعساف 2017؛ عاشور، 2011)؛ وذلك لأن
للأزمات طبيعةً خاصةً تتطلب تقديم خدمات الطوارئ بصفة الاستعجال، لكن
بعض المنظمات التعليمية قد تفتقر إلى المعرفة التفصيلية المتناسبة مع
الاحتياجات المحلية، وليس لديها الموارد للتعامل مع آليات الوقاية والخطط
الطويلة الأجل، والمتابعة المستمرة لها (MacNeil & Topping, 2007). وقد ذكر
التقرير الصادر عن منظمة The Organization for Economic Co-operation
and Development (OECD) والمختص ببيان استجابة المؤسسات التعليمية

لجائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) أهمية تلبيتها الاحتياجات التعليمية للنشء خلال الأزمة التي سببت تعطيلاً كبيراً للفرص التعليمية على مستوى العالم، وذلك باتباع إستراتيجية مبنية على التباعد الاجتماعي لمنع الانتشار السريع للعدوى، ولا سيما مع عدم وجود لقاح للفيروس في المستقبل القريب، والاعتماد على القيادة الفعالة للقادة السياسيين في جميع نطاقات التعليم، والاستثمار الجيد لوقت العملية التعليمية (Reimers & Schleicher, 2020).

وتُعتبر الأزمات أحداثاً تؤثر على العمليات الإدارية للمنظمة، ومن شأنها أن تعيق تحقيقها لأهدافها أو استمرار وجودها (عاشور، 2011). وتُعد الأزمات في بيئة التعليم كذلك حدثاً استثنائياً يعطل العمليات التشغيلية المعتادة للمدارس، ولا يمكن إدارتها بالطرق المتعارف عليها، ولذلك فهي تتطلب استجابة فورية لاحتواء النتائج السلبية أو تقليلها (Pepper, London, Dishman, & Lewis, 2010)، ويقوم مفهوم الأزمات المدرسية على ثلاثة عوامل رئيسية، هي: الإخلال بالتوازن النفسي للعاملين، وفشل الآليات المعتادة لإعادة عمل المنظمة، والخلل الوظيفي في أدائها (Nickerson et al., 2006). وهناك العديد من العوامل المؤدية إلى الأزمات؛ فقد تكون من الخلل أو الفشل الصادر من داخل المنظمة، أو قد تكون من التهديدات القادمة من خارجها، بل إن سوء إدارة الأزمة من قبل المكلفين حلها يُعد أزمة في حد ذاته (Kovoor-Misra, 2019).

وبسبب تفشي حالة الأزمات الطارئة في العالم، أصبح لزاماً على الدول والمنظمات الاستعداد والقدرة على الاستجابة بفاعلية لأي أزمة طارئة، أيّاً كان مصدرها، سواء كانت حوادث العنف، أم الكوارث الطبيعية، أم الكوارث الصحية. ولعل أول وسائل إدارة الأزمة وجود خطة إستراتيجية لحماية الأفراد وإعادة المؤسسات لاستقرارها تدريجياً (Adams & Kritsonis, 2006). وأوضح إبراهيم (2015) أن إدارة الأزمات تركز على الآليات المستخدمة للتغلب على الأزمة باستخدام الوسائل العلمية والإدارية، والاستفادة من إيجابياتها وتجنب سلبياتها، وهي تتطلب من القياديين درجة عالية من الكفاءة والقدرات، تتضح بدايةً في

الاستجابة الأولى المنظّمة للأزمة لقيادة عملياتها الطارئة، ورَدَّ فعلها الأولي، وتطوير نظام الاتصال التنظيمي للتعامل مع الأزمة، ومشاركة جميع العاملين وتمكينهم للتغلب على الأزمة بأقل جهد وبالسّعة الممكنة (Altnbas, Tokel, & Dagli, 2019).

وقد وضع كثير من الباحثين - خلال العقود السابقة - أطراً علمية لدراسة إدارة الأزمات بصورة منهجية؛ فحدد بيرسون وميتروف (Pearson & Mitroff, 1993) مراحل لإدارة الأزمات مبيّناً متطلبات كل مرحلة، وهي:

- 1 - مرحلة الإنذار المبكر: وهي مرحلة لتتبع سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، خاصة في وجود تدفق كبير من المعلومات المختلفة، والحاجة إلى معرفة كيفية فصل تلك الإشارات التي تدل على الأزمات وتمحيصها للتنبؤ بالمستقبل، ويتوجب على المنظمات التحقيق والتدقيق المستمر في عملياتها وهياكل إدارتها بحثاً عن الأخطاء أو المشكلات المحتملة، قبل أن تكون أكبر من أن تُصحَّح، وذلك عبر قنوات معلومات واضحة ومفتوحة.
- 2 - مرحلة الاستعداد والوقاية: والهدف من هذه المرحلة ليس منع جميع الأزمات، بل الاستعداد بأكبر قدر ممكن من الجهد لمنع حدوث الأزمات في المقام الأول، والاستعداد للأزمات المحتملة عن طريق إنشاء فرق الأزمات، بالإضافة إلى التدريب على الأزمات وتمارين محاكاتها.
- 3 - مرحلة احتواء الأضرار: وهي مرحلة الحد من الآثار السلبية للأزمة، وإعداد الخطط لتجنب انتشارها، واستثمار الوقت والموارد المتاحة لضمان وجود آليات وإجراءات تحتوي الضرر والآثار السلبية وتحيط بها بفاعلية.
- 4 - مرحلة استعادة النشاط: وتشمل هذه المرحلة الاستعداد لعودة المنظمات لنشاطها؛ إذ يجب أن تكون لها خطط وبرامج لاستعادة نشاطها على المديين القصير والطويل، كذلك يجب عليها التمييز بين الإجراءات التي تحتاجها وفقاً لأولويات العمل، والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

5 - مرحلة التعلم من الأزمة: وهي مرحلة يقوم فيها قياديو المنظمات بالتفكير النقدي والفحص المتأني للدروس المستفادة من تجربة الأزمات، وقد تهمل بعض المنظمات هذه المرحلة تجنباً للمساءلة، لكنها تفيد المنظمات في تخصيص الوقت والموارد لتفعيل الدروس المستفادة من تجاربهم مرة أخرى في عملية إدارة الأزمات المستقبلية؛ إذ تدرس العوامل التي مكنتها من الأداء الجيد مقابل تلك التي عاقت أداءها، واستعراض جميع المعلومات ذات الصلة -الإيجابية والسلبية- على حد سواء لتحسين القدرات المستقبلية، وإصلاح المشاكل الحالية.

وقد لاقى نموذج بيرسون وميتروف (Pearson & Mitroff, 1993) اهتماماً واسعاً من الباحثين، إذ اعتمده العديد من الدراسات العربية (حسين، 2018؛ الزنكي، 2012؛ عاشور، 2011)، وأوضحت الدراسات كذلك أهمية ممارسة أبعاد إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم خاصةً (ربابعة، 2012؛ الزعبي، 2019؛ العاجز وعساف، 2017؛ المذكور، 2011)، وكذلك ارتباطها بالعديد من العوامل التنظيمية مثل أنماط القيادة (الشمري، 2010)، والتفكير الإستراتيجي (العاجز وعساف، 2017؛ العنزي، 2016)، والمناخ التنظيمي (الكسر، 2019).

وقسم بوين (Boin, 2009) إستراتيجية إدارة الأزمات إلى خمس مهام تنفيذية، وتتطلب كل مهمة مجموعة من المهارات المختلفة والإجراءات التنظيمية والموارد المختلفة، وهي:

1 - الاستعداد لمواجهة الأزمة قبل حدوثها: يحتاج القاديون إلى إعداد المنظمة والعاملين للأزمات المحتملة، الأمر الذي يتطلب السرعة في الإجراءات وتنسيقها لضمان استجابة فعالة، وذلك عن طريق التدريب والمحاكاة والاستعدادات البشرية والمادية.

2 - الإحساس بالأزمة الناشئة والمتطورة: وذلك بانتباه القيايين إلى الإشارات التي تدل على الغموض والتناقض، وتنبأ بحدوث أزمة

مستقبلية، ولذلك فعلى المؤسسات أن تطور ثقافة البحث الدائم عن الأخطاء لتصحيحها.

3 - إدارة شبكة واسعة من الاستجابات المختلفة: وهذه المرحلة تكون عند حدوث الأزمة، وتستدعي الكثير من الاستجابات القادمة من المنظمات والمؤسسات المختلفة المتأثرة بالأزمة، والتنسيق بينها، وبناءً على ذلك، فإن على المنظمات التخلي عن البيروقراطية والروتين وانتهاج المرونة والقرارات السريعة، وقد تكون أحياناً بمخالفة القواعد المعتادة وفقاً لمتطلبات الأزمة.

4 - تقديم حلول وإجراءات تتصف بالشفافية والمصادقية: على القياديين التواصل مع العامة لشرح الأحداث وتقديم الإجراءات والحلول المنطقية والمقنعة لتوليد دعم اجتماعي لجهودهم في إدارة الأزمات.

5 - التعلم من الأزمة: وذلك حتى تُصلح الحكومات والمؤسسات الخطأ الذي حدث قبل الأزمة وفي أثنائها، وبذلك تكون الأزمة نافذة على الفرص لإصلاح السياسات، والإجراءات والتخطيط للمستقبل.

وركز العاجز وعساف (2017) في دراستهما على ثلاثة محاور أساسية في التعامل مع الأزمة، هي: التخطيط للأزمة، والتعامل مع الأزمة، والتغذية الراجعة ما بعد الأزمة. وأوضح إبراهيم (2015) أهمية التخطيط والوقاية من الأزمة، موضحةً أن رد الفعل المخطط له يختلف تماماً عن رد الفعل التلقائي، فمعظم نتائج الأزمات وتداعياتها تتعقد نتيجة لغياب التخطيط التنظيمي للمؤسسات، ولذا فإن التدريب على حسن التخطيط وإدارة الأزمات عنصران مهمان في تجاوزها بنجاح.

ووفقاً لأهمية توظيف هذه المتطلبات في مؤسسات التعليم، أشارت الدراسات إلى أهمية امتلاك القياديين في الوزارة أو في المدارس مهارات إدارة الأزمات (العبد الله وآخرون، 2019؛ الجهني، 2018؛ عسيري، 2020؛ الحيوي، 2006)، وضرورة منحهم الصلاحيات اللازمة لأداء أدوارهم في إدارتها (الظفر

والعامود، 2019)، بالإضافة إلى أهمية اتخاذ القرار الفعّال في الأزمة (الخميس والصالح، 2019)، والإبداع الإداري في وضع الحلول للأزمات (سالم ومحمد، 2017).

وأشارت الدراسات إلى وجود تحديات وعقبات كثيرة قد تواجه المؤسسات التعليمية في إدارتها للأزمات، وتنقسم إلى: إنسانية وتكنولوجية وتنظيمية لإدارة الأزمة (ربابعة، 2012)، وهذه العقبات تسهم في التقليل من الاستعداد للأزمات، وتشيع السلوكيات السلبية المسببة لها، وتؤدي إلى عدم الثقة والمشاركة في القرار مع العاملين، وعدم الاتفاق على هوية المنظمة ومبادئها، التي تُعد أزمة في حد ذاتها (Kovoor-Misra, 2019). وذكر هلالى ودبوس (2011) وجود معوقات تتعلق بإدارة التعليم، كضعف القدرة على اتخاذ القرار، وقلة التدريب على الأزمة، وقلة الدعم من المؤسسة. وأخرى تتعلق بالتمويل، كنقص الأجهزة والإمدادات، وهناك أيضاً معوقات لها طابع سياسي، كالتدخلات الخارجية، والضغط السياسية.

وبالنظر إلى واقع الأزمة التي قد تعيشها المؤسسات التربوية اليوم، أصبحت جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) الأزمة الصحية الأولى من نوعها التي أثرت تأثيراً مباشراً على التعليم في الكويت؛ إذ قرر مجلس الوزراء في حكومة دولة الكويت، وفق اجتماعه الاستثنائي المنعقد في 26 شباط / فبراير 2020، تعطيل الدراسة في المدارس والجامعات والكليات الحكومية والخاصة والكليات العسكرية ومراكز وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ("مجلس الوزراء استئناف"، 2020). ومن ثم استجابت وزارة التربية للقرار وعمّته في جميع الوحدات التابعة لها (موقع وزارة التربية، 2020). وبعد استئناف الدراسة للصف الثاني عشر فقط في 9 أغسطس وانتهاء في 17 سبتمبر، يبدأ الطلبة في باقي المراحل التعليمية العام الدراسي 2020/2021 في 4 أكتوبر أي بعد انقطاع أكثر من سبع أشهر (وزير التربية عرض آلية، 2020)

وقد واجه النظام التعليمي في الكويت العديد من الأزمات، كمشكلة الغزو

العراقي في أغسطس 1990، وحرب تحرير العراق، وأزمة وباء إنفلونزا الخنازير في العام الدراسي 2009-2010 (المذكور، 2011)، وتُعد جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) أيضاً إحدى الأزمات المؤثرة على التعليم في دولة الكويت، التي يجب على وزارة التربية إدارتها واحتواء أضرارها، ويجب كذلك إعداد الدراسات التربوية المرتبطة بموضوعها.

فعلى المستوى العالمي، نشر ريمرز وشليجر (Reimers & Schleicher, 2020) تقريراً لدراسة تهدف إلى وضع إطار عمل لتوجيه إستراتيجيات التعليم خلال جائحة كورونا (كوفيد-19) في دول مختلفة في العالم، واستُعين باستبانة طُبِّقَت خلال فترة الجائحة، وذكرت النتائج تبني إستراتيجية التباعد الاجتماعي في مؤسسات التعليم في العديد من الدول كالصين، واليابان، وكوريا، وسنغافورة، ووضع التقرير إطار عمل يتضمن مجموعة من التوصيات الإجرائية، منها إنشاء فريق عمل أو لجنة مركزية تتحمل مسؤولية الاتصال، وتنفيذ الإجراءات التعليمية، ووضع آليات للتواصل المنتظم بين أعضاء فريق العمل، والتنسيق مع السلطات الصحية العامة، وإعادة النظر في ترتيب أولويات المنهج التعليمي وأهدافه، والاهتمام باستكمال ما قُطع من وقت التعليم، وتوفير الوسائل التكنولوجية للتعليم عن بُعد (مثل البرامج التلفزيونية الإذاعية، وحزم التعلم سواء الرقمية أو المطبوعة)، وتفعيل الشراكة مع منظمات المجتمع لدعم واستمرار التعليم.

وعرض وانق وآخرون (Wang et al., 2020) تقريراً عن إدارة الجامعات في الصين لحالة الطوارئ خلال أزمة كورونا (كوفيد-19)، مبينة إسهامات الجامعات الكبيرة في مجالات استثمار الموارد، وتفعيل الطوارئ الطبية، والابتكار في نماذج التعليم عبر الإنترنت، وكشف التقرير عن بعض التحديات التي تتعلق بالخريجين، وخطر العدوى لفرق الإنقاذ والطواقم الطبية، وإصابة المعلمين والطلاب، والتطبيق غير المتكامل لتكنولوجيا المعلومات في حل الأزمة.

وقد كشفت دراسة بسيليي وكفافدز (Basilaia and Kvavadze, 2020) عن

قدرات الدولة في جورجيا في الاستجابة لأزمة فيروس كورونا (كوفيد-19) التي أدت إلى إيقاف التعليم، واتبعت منهج دراسة الحالة لمدرسة تضم (950) طالباً، وأوضحت النتائج نجاح الانتقال السريع من التعليم التقليدي إلى التعلم عن بُعد وعبر شبكة الإنترنت؛ إذ اكتسب المعلمون والطلاب وقياديو المدرسة مهارات جديدة، وطرقاً جديدة للتعلم عن بُعد، أدت إلى تكوين رؤية مختلفة وجديدة عن التعليم، وبيّنت الدراسة الحاجة إلى الاستفادة من الأزمة لسنّ القوانين واللوائح الخاصة بالمنصات التعليمية والحلول الجديدة للأزمات المستقبلية، وتحسين منهجيات التدريس، ومنها الوسائل التعليمية والمنصات المتاحة.

وهدفَت دراسة كراوفورد وآخرين (Crawford et al, 2020) إلى تعرّف استجابات المؤسسات الجامعية خلال فترة أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)، وتبنّت طريقة البحث المكتبي التحليلي، وأوضحت النتائج تنوّع الاستجابات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي، إذ امتنع بعضها عن الاستجابة -بعض الوقت- لإعادة تطوير المناهج الدراسية سريعاً لعرضها عبر شبكة الإنترنت، وغيّرت الجامعات في الصين وهونغ كونغ والهند وجمهورية كوريا الجنوبية وجنوب إفريقيا مواعيد السنة الدراسية استجابةً لظروف الجائحة، واستخدموا إستراتيجية التعلم عن بُعد لدعم التعليم ومواصلته.

أما فيما يخص الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات في منظمات التعليم عامةً، فقد كشفت دراسة روبن وآخرين (Robin et al., 2019) عن تأثير الأزمات على التعليم في جنوب إفريقيا، واستخدمت المنهج المزجي استناداً إلى (35) من المقابلات الشخصية شبه المنظمة، ومراجعة الوثائق والتقارير الرسمية، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الأكاديميين، وممثلي المنظمات الحكومية وغير الحكومية والمنظمات الدولية. وتوصلت النتائج إلى إسهام شبكات المعرفة غير الرسمية في تعزيز القدرات التعليمية في فترة الأزمة، وذلك من خلال تفعيل منصات لتبادل المعرفة وشرائها. وأشارت النتائج كذلك إلى اعتبار الأزمات فرصاً مثمرة للتعلم، ومناقشة القضايا وترجمتها إلى معلومات جديدة تدعم

الحل المباشر للأزمة، كذلك تتطلب تنسيقاً بين القطاعات المختلفة لإنتاج المعرفة وتبادلها واستخدامها، واكتساب خبرات تعليمية إستراتيجية طويلة المدى.

أما دراسة الكسر (2019) فهدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات في إدارة التعليم بالرياض وفحص العلاقة بينهما، وقد استخدمت المنهج الوصفي على عينة بلغت (321) فرداً بإدارة التعليم في الرياض، وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة الأزمات كان متوسطاً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد العينة.

وتناولت دراسة أولينقر ستيفز وآخرين (Olinger Steeves et al., 2017) والكشف عن خطط الأزمات المدرسية وتصورات العاملين وإجراءات الاستعداد لها، في ست مدارس ابتدائية حكومية في ولاية لويزيانا الأمريكية، وطُبِّقَت الاستبانة كأداة للبحث على عينة تكونت من (72) معلماً وإدارياً، وأوضحت النتائج وجود تصورات إيجابية لدى عينة الدراسة عن الاستعداد لحدوث أزمة في كل من مدارسهم، لكن النتائج أوضحت وجود بعض التحديات، وهي: انخفاض المشاركة في أنشطة الاستعداد للأزمات، وعدم اطلاع عدد كبير من العاملين على خطة الأزمات بسبب عدم إتاحتها للجميع، وعدم توافر خطة واضحة معتمدة من جميع العاملين، وكذلك عدم تنظيم الإجراءات والمسؤوليات بشأن الاستجابة أثناء الأزمة، كما أن خطط الأزمات المدرسية تفتقر إلى الشمولية، ولا تأخذ بعين الاعتبار مكوّن الثقافة الشخصية، ودعت الدراسة إلى وضع سياسات تربوية وطنية تعتمد معايير لإدارة الأزمات التعليمية.

أما دراسة سافلرز وآخرين (Savelides et al., 2015)؛ فقد ركزت على تعرّف على ممارسات إدارة الأزمات لوزارة التعليم في اليونان باستخدام المنهج الوصفي؛ إذ طبقت الاستبانة كأداة للبحث على عينة بلغت (253) من مديري التعليم ومديري التعليم السابقين، وأظهرت النتائج المسؤولية الكاملة لوزارة التعليم في اليونان عن تولي إدارة الأزمات باعتبار مديري المدارس هم المنفذون للسياسات التعليمية، كما أن هناك مستوى عالياً في ممارسة إدارة الأزمات، لكن الدراسة بيّنت الحاجة إلى مزيد من التشريعات والقوانين المنظمة للعمل بشكل رسمي.

وركزت دراسة ليو (Liou, 2015) على تحليل إدارة الأزمات في المدرسية واستكشاف جوانب الاستجابة لها في إحدى المدارس الأمريكية، وتبنت أسلوب دراسة الحالة عن طريق جمع البيانات النوعية من خلال المقابلات شبه المنظمة، وفرق التركيز، وتحليل محتوى خطة الأزمات. وأشارت النتائج إلى أن للأزمات دورةً وطبيعةً ديناميكية، ولها قيوداً وتحديات، أيضاً استنتج من الدراسة أن المرونة والتعاون وآلية التصحيح الذاتي من أهم الجوانب للاستجابة للأزمات وحُسن إدارتها.

وقد هدفت دراسة الحبيب والفائز (2014) إلى تعرّف واقع إدارة الأزمات ومتطلباتها في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، واتبعت المنهج الوصفي في تطبيق الاستبانة بوصفها أداةً للدراسة على عينة من (148) من مديري المدارس في مدينة الرياض. وأوضحت النتائج أن واقع إدارة الأزمات يتصف بالضعف واللامبالاة من قبل الطلبة تجاه التدريب على التعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى تعبئة إدارة المدرسة الاستثمارات الموسمية للأمن والسلامة بطريقة لا تنقل الواقع المدرسي الحقيقي، بالرغم من اتسام اللوائح والأنظمة والإجراءات الخاصة بإدارة الأزمات بالوضوح. وأوصت الدراسة بوجوب إعطاء مديري المدارس الصلاحيات الكاملة للتعامل مع الأزمات وإدارتها.

وأجرى عبد الوهاب والمرسي (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يديرها مديرو مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت، وتبنت المنهج الوصفي بتطبيق الاستبانة على عينة بلغت (85) من مديري المدارس، وخلصت النتائج إلى حصول الأزمات المتعلقة بمجال الإدارة المدرسية على أعلى درجات موافقة العينة؛ إذ عبّروا عن أهمية إشراك العاملين من أهل الميدان في اتخاذ القرارات المدرسية، أيضاً بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد الأزمات المدرسية لصالح مدارس البنات.

وتقصّت دراسة المطيري (2012) مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، واستخدمت

المنهج الوصفي بتطبيق الاستبانة على عينة تكونت من (142) مديرة ومديراً. ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات التربوية في المناطق التعليمية جاء متوسطاً من وجهة نظر العينة، وجاء مجال الإجراءات الإدارية بمستوى متوسط، خاصة في جانبي عمليات التنسيق الخارجي مع الجهات المعنية والتمويل والدعم المالي، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة العمل على تعبئة الموارد المحلية لتلبية احتياجات العملية التعليمية مباشرة. وأوصت الدراسة بضرورة وضع المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية خطة إستراتيجية، وإشراك المجتمع المحلي في حل الأزمات القائمة.

وكان الهدف من دراسة عنطور (2012) التعرف على معوقات إدارة الأزمات في المدارس الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، واتبعت المنهج الوصفي بتطبيق الاستبانة كأداة للدراسة على عينة بلغت (223) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة منخفضة لمعوقات إدارة الأزمات في مجالات الاتصال، واتخاذ القرار، والتقويم والمتابعة لإدارة الأزمات. بينما جاءت المعوقات الخاصة بالقيادة والتنظيم والتخطيط في مستوى متوسط، وحصلت العبارات الخاصة بنقص التدريب على الأزمات، وإسهام القوانين في الحد من الأزمة، ونقص الوسائل التكنولوجية الخاصة بالأزمة، على مستويات متوسطة.

وهدف دراسة الزكي (2012) إلى الكشف عن درجة ممارسة إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الأحساء، وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق الاستبانة على عينة بلغت (374) من القيادات والموظفين في الإدارة. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة إدارة الأزمات في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالأحساء جاءت متوسطة من وجهة نظر القيادات والموظفين عامة، وذلك في ثلاثة محاور أساسية، هي: (احتواء الأضرار، واستعادة نشاط، والتعلم). في حين حصل محورا (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية) على مستوى متدنٍ، وحصل محور استعادة النشاط على المرتبة الأولى، في حين جاء محور اكتشاف إشارات الإنذار في المرتبة الأخيرة.

مشكلة الدراسة:

فرض انتشار جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) واقعاً جديداً على أنظمة التعليم في جميع دول العالم، لا سيما في دولة الكويت، حيث قامت وزارة التربية بجهود كبيرة للحفاظ على سلامة العاملين والتلاميذ المنتسبين إليها، سواءً في المدارس الحكومية أو الخاصة، وأصدرت قرارات عاجلة بتوقيف التعليم مؤقتاً لحين السيطرة على الجائحة، ومن الملاحظ عدم تناول موضوع جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) في الأبحاث التربوية المحلية لكونه أزمة عالمية حديثة المنشأ وطارئة.

ورغبةً من الباحثة في دراسة الموضوع، قامت بتسليط الضوء عليه من منظور إدارة الأزمات، لأهميته في تقديم صورة مبدئية لتقييم إدارة الأزمة من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية في دولة الكويت، والتحديات التي تواجهها، لا سيما فقد أوصت الدراسات السابقة التي أجريت في دولة الكويت بإجراء المزيد من البحث في هذا الموضوع خاصة مع وجود قصور في إدارة الأزمات وبشكل خاص في الخطط الإستراتيجية لها، وتوفير الاحتياجات اللازمة (العبد الله وآخرون، 2019؛ عبد الوهاب والمرسي، 2014؛ المذكور، 2011). ولذا فقد ركزت على موضوع إدارة الأزمات لاحتوائها والحد من أضرارها على التعليم في المستقبل.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- 1 - ما درجة ممارسة إدارة الأزمات خلال فترة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) لدى وزارة التربية في دولة الكويت وفق آراء العاملين فيها؟
- 2 - ما التحديات التي تواجه وزارة التربية في إدارة الأزمات خلال فترة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) كما يتصورها العاملون؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1 - تعرّف درجة ممارسة إدارة الأزمات خلال فترة جائحة كورونا (كوفيد-19)

لدى وزارة التربية في دولة الكويت وفق آراء العاملين فيها، وتقديم مقترحات لتطويرها.

2 - تعرّف التحديات التي تواجه وزارة التربية في دولة الكويت في إدارة الأزمات خلال فترة جائحة كورونا (كوفيد-19) وفق آراء العاملين فيها.

أهمية الدراسة:

أولاً - الأهمية النظرية:

تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً عن إدارة الأزمات التعليمية، خاصةً في طرق إدارتها في ظل انتشار جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)، والتي لم يسبق تناولها في الدراسات المحلية في الميدان التربوي في دولة الكويت نظراً إلى حداثة الأزمة الراهنة، لا سيما وأنها سببت انقطاعاً عن التعليم في المدارس، خاصةً الحكومية منها لأكثر من خمسة شهور، والوقوف على جوانب القوة والقصور في إدارتها.

ثانياً - الأهمية التطبيقية:

يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في توجيه اهتمام القائمين على العملية التعليمية لوضع خطط مستقبلية تقوم على نموذج إدارة الأزمات، والعمل على إعداد برامج تطويرية وتدريبية للاستفادة من جوانب أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) وطبيعتها، لرفع كفاءة الأداء في إدارة الأزمات المشابهة مستقبلاً بما يتناسب مع متطلبات الإصلاح التربوي الشامل.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

فيروس كورونا (كوفيد-19): تُعرّف منظمة الصحة العالمية فيروس كورونا (كوفيد-19) بأنه ينتمي إلى فيروسات كورونا، وهي "فصيلة فيروسات واسعة الانتشار تُعرف بكونها تسبب أمراضاً تتراوح من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد حدةً، مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS) ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم (السارس). وفيروس كورونا (كوفيد-19) (nCoV) هو سلالة جديدة من الفيروس لم يسبق اكتشافها لدى البشر"

(موقع منظمة الصحة العالمية، 2019). وهو المفهوم الذي تتبناه الباحثة كذلك في البحث الحالي.

جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19): فاشية مرض فيروس كورونا (كوفيد-19) (COVID-19) المندلعة حالياً هي وباء عالمي أبلغ عنها لأول مرة بمدينة ووهان الصينية يوم 31 كانون الأول / ديسمبر 2019 (موقع منظمة الصحة العالمية، 2019)، وقد حذرت منظمة الصحة العالمية من تصنيفه وباءً عالمياً في 11 آذار/مارس 2020 ("Coronavirus confirmed", 2020).

إدارة الأزمات: وتُعرف الأزمة لغةً بأنها الشدة، أو القحط والضيقة، وتأتي الأمر أي اِشْتَدَّ على أهله (معجم مختار الصحاح، دت)، يعرف حمدونة (2006) إدارة الأزمات بأنها "النظام الإداري لمجموعة من المتغيرات ورصدها من خلال التعرف على أسبابها، والاستعداد له، والاستفادة من الفرص المتاحة والموارد للخروج بمدخلات حقيقية للتعامل معها" (ص10)، وتعرفه الباحثة إجرائياً في هذه الدراسة بأنه قدرة وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت على إدارة الأزمات في فترة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) وذلك خلال مراحل الأزمة وهي اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم من الأزمة.

إدارة الأزمة التعليمية: هي قدرة المؤسسات التعليمية والأفراد على تدارك الأزمة، أو التعامل مع تحدياتها وتوابعها على المستوى التنظيمي، وتوظيف الأدوار والسياسات، ومعايير الأداء وذلك باستخدام الاتصال الفعال والعلاقات المهنية للحفاظ على فاعلية الأداء خلال الأزمة (Pepper et al., 2010). وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه أزمة انقطاع التعليم العام في دولة الكويت نتيجة لانتشار جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) في العام الدراسي 2019-2020.

حدود الدراسة ومحدداتها:

الحدود الزمنية: شهر أبريل في فترة انقطاع التعليم للعام الدراسي 2019/2020.
الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع إدارة الأزمات في فترة

جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)، وذلك خلال الكشف عن آراء العاملين في وزارة التربية والمدارس التابعة لها في أبعاد إدارة الأزمات بحسب مراحلها وهي اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم من الأزمة وفقاً.

الحدود البشرية: العاملين في وزارة التربية والمدارس التابعة لها.

منهج الدراسة:

تبنت الدراسة المنهج الوصفي القائم على وصف المشكلة لملاءمته لأهداف الدراسة وطبيعتها، حيث يقوم البحث بجمع استجابات العينة وتحليلها ووصفها، واستخدمت الباحثة الأسلوب المزجي (Mixed method data collection) في جمع البيانات القائم على جمع البيانات الكمية والنوعية، وتنسيقها، وتحليلها للوصول إلى نتائج تصف مشكلة الدراسة بشكل أكثر عمقاً، وتساعد في فهمها بصورة شمولية (Creswell, 2009).

أداة الدراسة:

تبنت هذه الدراسة الاستبانة أداة لها، واعتمدت على الفقرات الكمية، ثم على سؤال مفتوح لجمع البيانات النوعية. فبعد مراجعة الدراسات ذات العلاقة بالموضوع (حسين، 2018؛ رابعة، 2012؛ الزعبي، 2019؛ العاجز وعساف، 2017؛ عاشور، 2011)، استعانت الباحثة بفقرات من دراسة عاشور (2011) التي طبقت في البيئة العربية، وقد اختيرت هذه الأداة لارتفاع درجة صدقها وثباتها واستخدامها في العديد من الدراسات الأجنبية والعربية (حسين، 2018؛ الزكي، 2012؛ عاشور، 2011)، وقد أجرت الباحثة تعديلات عليها، وأضافت (6) فقرات وسؤالاً مفتوحاً للاستبانة، تحقيقاً لأهداف البحث، واتساقاً مع بيئة التعليم العام في دولة الكويت. وللتأكد من صدق محتوى الأداة، عُرضت النسخة الأولية على ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، وأربعة من العاملين في وزارة التربية، وعقب ذلك أُجريت بعض التعديلات على العبارات استجابةً لملاحظاتهم. وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من (36) فقرة موزعة على خمسة أبعاد

خاصة بمراحل إدارة الأزمات، وهي: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم من الأزمة. واعتمدت الأداة مقياس ليكرت الخماسي 5-point likert scale (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

وللتحقق من ثبات الأداة، حُسب معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (200) من العاملين في وزارة التربية، تشمل معلمين وقياديين وإداريين، وقد تبين أن قيم معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة للاستبانة ولأبعادها الخمسة على الترتيب (0,96، 0,97، 0,93، 0,95، 0,97)، وتُعدّ معدلاً مقبولاً في البحوث التربوية.

كذلك احتوت الاستبانة على سؤال مفتوح يتبنّى الأسلوب النوعي في جمع البيانات، ويرتكز على آراء عينة الدراسة، وهو: ما التحديات التي تواجه وزارة التربية في إدارة أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19) في دولة الكويت حسب رأيك؟ إذ جمعت الباحثة المعلومات النوعية وفحصتها واستقرأت النتائج.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية في دولة الكويت ومناطقها التعليمية الست، ويبلغ عددهم (68974) بحسب إحصائية وزارة التربية بدولة الكويت (وزارة التربية، 2018).

وتكونت عينة الدراسة من (941) من العاملين، اختيروا بطريقة عشوائية عنقودية فتم توزيع رابط الاستبانة على (48) مدرسة حكومية اختيرت بطريقة عشوائية، بالإضافة إلى المناطق التعليمية الست موزعة بحسب المتغيرات الديموغرافية على النحو الموضح في الجدول (1). وقد اشتملت العينة على (81) موظفاً إدارياً من العاملين في وزارة التربية، و(658) معلماً في جميع التخصصات، و(109) من رؤساء الأقسام في المدارس، (35) مديراً مساعداً، و(16) مدير مدرسة، و(40) في المناصب القيادية في وزارة التربية والمناطق التعليمية التابعة لها.

الجدول (1)
توزيع أفراد عينة الدراسة

الخبرة الوظيفية					النوع
15 فأكثر	10-15	5-10	أقل من 5	أنثى	ذكر
278	187	193	283	701	240
مدير	مدير	رئيس	معلم	موظف	المسمى الوظيفي
منصب	مدرسة	قسم	إداري	إداري	
40	16	109	658	81	
مبارك	الجهراء	الأحمدي	الفروانية	حولي	العاصمة
المنطقة التعليمية					
127	121	273	162	75	183

إجراءات الدراسة:

نظراً إلى الحدود الزمنية التي أُجريت فيها الدراسة في ظروف انتشار جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) المتصفة باتخاذ العديد من الإجراءات الاحترازية، كإغلاق المدارس والجامعات والمؤسسات، وفرض الحظر الجزئي والكلي، ومراعاة شروط التباعد الاجتماعي، طُبقت هذه الدراسة إلكترونياً عن بُعد، وذلك باستخدام الاستبيان الإلكتروني باستخدام برنامج Google Form، ونُشر الرابط الإلكتروني للعاملين في وزارة التربية في المناطق التعليمية الست.

معالجة البيانات:

أولاً - المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية:

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة، أُدخِلت البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Science، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات الأداة وأبعادها، واعتمادها مؤشراً على درجة التقدير، وذلك بتقسيم الدرجات إلى ثلاثة مستويات للتقدير (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على

المعادلة الآتية: الحد الأعلى للبدايل - الحد الأدنى للبدايل / عدد المستويات = $1-5 / 1,33 = 3$ وبناءً على ذلك، كان المدى الأول: $1,33+1 = 2,33$ ، والمدى الثاني: $1,33+2,34 = 3,67$ ، والمدى الثالث: $1,33+3,67 = 5$.

فتصبح بعد ذلك التقديرات على النحو الآتي:

أقل من أو يساوي (2,33): مؤشر منخفض.

أكبر من (2,34) وأقل من (3,67): مؤشر متوسط.

أكبر من أو يساوي (3,68): مؤشر مرتفع.

ثانياً - معالجة البيانات النوعية:

للإجابة عن السؤال الثاني، أجرت الباحثة تحليلاً نوعياً للمحتوى النصي للبيانات النوعية، باستخدام عملية الاستدلال الاستقرائي (Inductive Analysis)، وذلك بتصنيف البيانات الخام إلى فئات أو موضوعات بناءً على الاستدلال والتفسير الصحيحين، والتي تظهر من خلال الفحص الدقيق للباحث والمقارنة المستمرة (Patton, 2002)، وقد استخدمت الباحثة برنامج ماكس كيودي Maxqda الذي يُحلّل البيانات النوعية، إذ أجاب عن السؤال المفتوح للدراسة (514) من أفراد العينة، يشكلون (363) معلماً، و(64) من رؤساء الأقسام، و(20) مديراً مساعداً، و(3) من مديري المدارس، و(47) موظفاً إدارياً، و(31) قيادياً في المنطقة التعليمية. وأخضعت الباحثة الوحدات النصية في استجابات العينة للترميز، ومن ثم التوصل إلى المحاور الرئيسية التي تصف التحديات التي تواجه وزارة التربية في دولة الكويت خلال إدارتها لأزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) تبعاً لآراء العينة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

1 - ما درجة ممارسة إدارة الأزمات خلال فترة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) لدى وزارة التربية في دولة الكويت وفق آراء العاملين فيها؟
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الخمسة على النحو المبين في الجدول (2).

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة

الترتيب رقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	1	3,52	0,93	متوسط
3	2	3,32	0,96	متوسط
5	3	2,99	0,97	متوسط
4	4	3,31	0,95	متوسط
2	5	3,35	0,97	متوسط

يتضح من الجدول (2) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة لجميع أبعاد إدارة الأزمات لوزارة التربية خلال جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)؛ إذ حصل البُعد الأول "مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار" على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3,52)، بينما حصل البُعد الثالث "مرحلة احتواء الأضرار" على أقل متوسط حسابي وفقاً لآراء عينة الدراسة وبلغ (2,99). ويمكن تفسير هذه النتيجة بالاستجابة الفورية من قبل وزارة التربية للمنظمات الصحية وإيقاف التعليم تجنباً لآثار الجائحة ("مجلس الوزراء استئناف"، 2020)، إلا أن حصول مرحلة احتواء الأضرار على أقل متوسط حسابي قد يدل على حاجة المرحلة إلى مزيداً من الجهود المتضافرة لاحتواء آثار الأزمة والتي جاءت بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة متوافقة مع نتائج الدراسات السابقة (الزنكي، 2012؛ الكسر، 2019؛ عنتر، 2012؛ المطيري، 2012)، التي أظهرت أن مستوى إدارة الأزمات كان متوسطاً في بعض المنظمات المحلية والعربية.

ولمزيد من الاستيضاح تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقديرية لكل فقرة من فقرات أبعاد إدارة الأزمات على حدة، موضحاً في الجداول من (3-7).

الجدول (3)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
على فقرات مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار

الترتيب الرقم	البُعد الأول: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1 1	تتابع وزارة التربية المستجِدات العالمية للتعرف على إمكانية حدوث الأزمات الصحية المؤثرة على التعليم، مثل أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).	4,08	1,05	مرتفع
4 2	يتوافر لدى وزارة التربية الفريق الإداري القادر على معرفة علامات الإنذار المبكر للكشف عن جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).	3,29	1,22	متوسط
2 3	تتصل وزارة التربية دورياً بوزارة الصحة لمتابعة مؤشرات انتشار الأوبئة مثل جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).	3,99	0,99	مرتفع
3 4	يستطيع الفريق الإداري في وزارة التربية التنبؤ بإمكانية تعرُّض العاملين والطلاب للأزمات الصحية مثل فيروس كورونا (كوفيد-19).	3,35	1,24	متوسط
5 5	لدى الوزارة خطة واضحة لمواجهة الأزمات المتوقعة قبل حدوثها.	2,91	1,29	متوسط

يتبين من نتائج الجدول (3) أن توجهات أفراد العينة نحو فقرات البُعد الأول، وهي مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، جاء متوسطاً بشكل عام، فحصلت الفقرة (1) "تتابع وزارة التربية المستجِدات العالمية للتعرف على إمكانية حدوث الأزمات الصحية المؤثرة على التعليم، مثل أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)" على أعلى متوسط حسابي لاستجابة أفراد العينة، تليها الفقرة (3) "تتصل وزارة التربية دورياً بوزارة الصحة لمتابعة مؤشرات انتشار الأوبئة مثل جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)"، ويمكن تفسير هذه النتيجة باهتمام وزارة التربية في الكويت بمتابعة مستجِدات أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19)، وتواصلها الدائم مع وزارة الصحة المخولة بمكافحة الوباء. وجهود وزارة التربية على أرض الواقع ("مجلس الوزراء استئناف"، 2020) جاءت متوافقة مع التوصيات العالمية

الصادرة عن البنك الدولي (سافيدرا، 30 آذار/ مارس 2020)، ودراسة ريمرز وشليجر (Reimers & Schleicher, 2020)، كما جاءت متوافقة مع الدراسات التي ركزت على إدارة الأزمات، ومنها دراسة سافلدز وآخرين (Savelides et al., 2015)، التي أشارت إلى تولي وزارة التربية في اليونان مسؤولية إدارة الأزمة ومتابعتها، وممارسة الإجراءات الإدارية الخاصة بها بشكل مركزي.

بينما حصلت الفقرة (5) "لدى الوزارة خطة واضحة لمواجهة الأزمات المتوقعة قبل حدوثها" على أقل متوسط حسابي لاستجابات عينة الدراسة، ثم الفقرة (2) "يتوفر لدى وزارة التربية الفريق الإداري القادر على معرفة علامات الإنذار المبكر للكشف عن جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)". وهو ما قد يدل على قلة ثقة المستجيبين بوجود خطة سابقة استعداداً للأزمات، والاستعداد لها قبل حدوثها، والنتيجة الحالية جاءت مخالفة لأسس إدارة الأزمات (Adams & Kritsonis, 2006; MacNeil & Topping, 2007). أما فيما يخص البُعد الثاني، وهو مرحلة الاستعداد والوقاية، فالنتائج في الجدول (4) توضح استجابة أفراد العينة.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مرحلة الاستعداد والوقاية

الترتيب الرقم	البُعد الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
5 1	يتسم الهيكل التنظيمي في وزارة التربية بالمرونة، وهو ما يساعدها في التعامل مع الأزمات المحتملة، مثل جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).	3,26	1,18	متوسط
3 2	يستعد مسؤولو وزارة التربية بخطط احترازية تساعدهم على كيفية التعامل مع الأزمات الصحية، ومنها جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).	3,35	1,21	متوسط
2 3	يتوافر لدى وزارة التربية التعليمات الإدارية اللازمة لتحديد كيفية التعامل مع الأزمات الصحية، مثل جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).	3,36	1,19	متوسط

تابع/ الجدول (4)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
على فقرات مرحلة الاستعداد والوقاية

الترتيب الرقم	البُعد الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
6 4	تحدد وزارة التربية تحديداً سابقاً المسؤوليات والأدوار الخاصة بالمدارس والأقسام الإدارية للتعامل مع الأزمات، ومنها جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).	3,22	1,17	متوسط
1 5	تتعاون وزارة التربية مع الجهات الأخرى لتنسيق الجهود للاستعداد للأزمات، مثل جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).	3,72	1,04	مرتفع
4 6	تعتمد الوزارة مبدأ تفويض الصلاحيات لفريق الأزمات في المدارس للتعامل مع أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) فور حدوثها.	3,27	1,11	متوسط
7 7	تنفذ وزارة التربية برامج تدريبية لإدارة الأزمات المختلفة.	3,09	1,21	متوسط

ويتضح من الجدول (4) أن توجهات أفراد العينة نحو إدارة الأزمات لوزارة التربية والتعليم في دولة الكويت في مرحلة الاستعداد والوقاية جاء أيضاً متوسطاً بشكل عام، فيلاحظ حصول الفقرة (5) "تتعاون وزارة التربية مع الجهات الأخرى لتنسيق الجهود للاستعداد للأزمات مثل جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)" على أعلى متوسط حسابي لاستجابة أفراد العينة، متوافقاً مع نتائج المحور الأول في جدول (3)، تليها الفقرة (3) "يتوفر لدى وزارة التربية التعليمات الإدارية اللازمة لتحديد كيفية التعامل مع الأزمات الصحية، مثل جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)". أما الفقرة (7) "تنفذ وزارة التربية برامج تدريبية لإدارة الأزمات المختلفة." فحصلت على أقل متوسط حسابي. وقد تدل هذه النتيجة على القصور في استعداد وزارة التربية في التدريب على إدارة الأزمات، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة أولينقر ستيفز وآخرين (Olinger Steeves et al., 2017) ودراسة الحبيب والفائز (2014)، اللتين بينتا قلة المشاركة في أنشطة الاستعداد للأزمات، وعدم الاطلاع على خطة الأزمات، والتدريب عليها، بينما خالفت العديد من الدراسات

التي بيّنت مستوى عالياً من الجاهزية خلال أزمة جائحة كورونا (كوفيد-19) (Basila & Kvavadze, 2020; Reimers, & Schleicher, 2020; Wang et al., 2020)، والجدول (5) يصف فقرات البُعد الثالث: مرحلة احتواء الأضرار.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مرحلة احتواء الأضرار

الترتيب الرقم	البُعد الثالث: مرحلة احتواء الأضرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
7 1	تستعين وزارة التربية بتكنولوجيا التعليم المعاصرة في التعامل مع انقطاع التعليم في أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).	2,84	1,25	متوسط
8 2	لدى الوزارة إمكانيات لتفعيل البرامج التعليمية عن بُعد لتخفيف أضرار انقطاع التعليم.	2,82	1,26	متوسط
4 3	تتناسب قوانين وزارة التربية وأنظمتها مع الإجراءات العلاجية اللازمة لمواجهة انقطاع التعليم في أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).	3,04	1,20	متوسط
9 4	توفر وزارة التربية غرفة عمليات مجهزة بأحدث التقنيات لاستمرار التعليم في أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).	2,33	1,19	منخفض
5 5	يتوافر لدى وزارة التربية فريق يمثل جميع الإدارات التعليمية، ولديه القدرة على احتواء الأزمات المختلفة بكفاءة.	2,92	1,20	متوسط
3 6	تستثمر وزارة التربية الموارد البشرية والمادية الضرورية خلال أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).	3,10	1,17	متوسط
2 7	تحتوي وزارة التربية الآثار التعليمية المترتبة على أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)، وتمنع حدوث أزمات أخرى لاحقة.	3,21	1,15	متوسط
1 8	تتعامل وزارة التربية مع أجواء أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) تعاملًا يتلاءم مع طبيعتها.	3,40	1,15	متوسط
6 9	تنفذ وزارة التربية برامج تدريبية موجهة للعاملين لكيفية التعامل مع جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).	2,91	,1	متوسط

أما ما يخص البُعد الثالث "مرحلة احتواء الأضرار" فيتضح من الجدول (5) أن نتائج فقراته أغلبها متوسطة، فحصلت الفقرة (8) "تتعامل وزارة التربية مع أجواء أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) تعاملًا يتلاءم مع طبيعتها" على أعلى متوسط حسابي للبُعد، بينما حصلت الفقرة (4) "توفر وزارة التربية غرفة عمليات مجهزة بأحدث التقنيات لاستمرار التعليم في أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)" على أقل متوسط حسابي بتقدير منخفض، بينما حصلت الفقرة (2) "لدى الوزارة إمكانيات لتفعيل البرامج التعليمية عن بُعد لتخفيف أضرار انقطاع التعليم" على ثاني أقل متوسط حسابي، وهاتان الفقرتان تدلان على واقع الوزارة بالتراخي في إقرار توظيف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة لضمان استمرار التعليم عن بُعد ("وزير التربية عرض آلية"، 2020) الأمر الذي يعكس واقع انقطاع التعليم الحكومي في أزمة جائحة كورونا، مخالفًا العديد من التجارب الدولية التي أقرت بشكل سريع الاستعانة بشبكة الإنترنت لاستمرار التعليم عن بعد خلال فترة الجائحة (Basila & Kvavadze, 2020; Crawford et al., 2020; Reimers, & Schleicher, 2020; Wang et al., 2020).

وقد خالفت النتيجة كذلك الدراسات الخاصة بإدارة الأزمات واحتواء الأضرار (العاجز وعساف، 2017؛ Liou, 2015) ونتائج الدراسة تتوافق مع إعلان وزارة التربية عن إطلاق منصتها التعليمية في المستقبل القريب، واعتماد جميع الخيارات المتاحة لحل الأزمة، وذلك انسجاماً مع ما أوصى به المطيري (2012) لضرورة تعبئة الموارد تلبيةً لاحتياجات العملية التعليمية، وإشراك المجتمع المحلي في حل الأزمات القائمة. وتعرض النتائج الخاصة في البُعد الرابع "مرحلة استعادة النشاط" في الجدول الآتي (6).

الجدول (6)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
على فقرات مرحلة استعادة النشاط

الترتيب الرقم	البُعد الرابع: مرحلة استعادة النشاط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
9 1	تحدد وزارة التربية الاحتياجات اللازمة لاستمرارية التعليم تناسباً مع أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).	3,05	1,21	متوسط
3 2	تجمع وزارة التربية المعلومات التفصيلية المتعلقة بإمكانية استمرارية التعليم وتحللها وفقاً لمستجدات أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).	3,45	1,09	متوسط
5 3	تتبنى وزارة التربية حملة توعوية لتوضيح أسباب أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) ونتائجها، وكيفية التعامل معها.	3,31	1,19	متوسط
4 4	تستحدث وزارة التربية تغييراً لازماً في المناهج وطرق التعليم لمعالجة آثار أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) وتخفيفها.	3,43	1,17	متوسط
1 5	تضع وزارة التربية خططاً بديلة للتعليم في حال استمرت أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) مدة أطول.	3,50	1,15	متوسط
7 6	تحدد وزارة التربية الإجراءات والاحتياطات اللازمة للمدارس لممارسة أعمالها الاعتيادية تناسباً مع أزمة جائحة فيروس كورونا.	3,25	1,21	متوسط
8 7	توفر وزارة التربية المواد اللازمة للوقاية من فيروس كورونا (كوفيد-19) وفقاً لمتطلبات الأزمة.	3,10	1,25	متوسط
6 8	تحدد وزارة التربية الإجراءات التشغيلية اللازمة للمدارس لممارسة أعمالها الاعتيادية بعد حدوث الأزمة.	3,28	1,13	متوسط
2 9	تضع وزارة التربية خططاً لمتابعة سير العملية التعليمية بعد أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)، وما يترتب عليها.	3,46	1,13	متوسط

يتضح من الجدول (6) حصول الفقرة (5) على أعلى متوسط حسابي في البُعد الرابع، وتنص على "تضع وزارة التربية خطاً بديلاً للتعليم في حال استمرت أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) مدة أطول"، تليها الفقرة (9) "تضع وزارة التربية خطاً لمتابعة سير العملية التعليمية بعد أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)، وما يترتب عليها". وهاتان الفقرتان خاصتان بوضع خطة لمتابعة سير العملية التعليمية بعد انتهاء جائحة كورونا (كوفيد-19)، إذ توقعت عينة الدراسة واقع ما قامت به وزارة التربية في متابعة العملية التعليمية، والتخطيط لاستمرار التعليم بعد الأزمة ("وزير التربية عرض آلية"، 2020) وقد حصلت الفقرة (1) على أقل متوسط حسابي، وهي "تحدد وزارة التربية على الاحتياجات اللازمة لاستمرارية التعليم تناسباً مع أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)"، الأمر الذي قد يعكس حاجة ظروف أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19) إلى توفير الاحتياجات والمواد لوقاية العاملين والطلبة من الفيروس، وذلك ما قد يفوق القدرة التمويلية للوزارة، خصوصاً مع نقص المعدات عالمياً، إلا أن واقع التعليم العالمي يبين بعضاً من محاولات العودة إلى النشاط، مع أهمية الحفاظ على الاحترازمات الوقائية المصاحبة للتحويل إلى التعليم الإلكتروني أو التعليم عن بُعد، كما حدث في الصين وبعض الدول الأوروبية التي استطاعت السيطرة على انتشار الجائحة (Basilaia and Kvavadze, 2020; Reimers & Schleicher, 2020; Wang et al., 2020)، ويعرض الجدول (7) فقرات البُعد الخامس "مرحلة التعلم من الأزمة".

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مرحلة التعلم من الأزمة

الترتيب الرقم	البُعد الخامس: مرحلة التعلم من الأزمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
4	1	3,33	1,19	متوسط
التعامل مع الأزمات المفاجئة مستقبلاً.				

تابع/ الجدول (7)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مرحلة التعلم من الأزمة

الترتيب الرقم	البُعد الخامس: مرحلة التعلم من الأزمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
2	2	3,44	1,08	متوسط
	تقيّم وزارة التربية الخطة والإجراءات التي نُفّذت في التعامل مع إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)، مع إجراء التعديلات اللازمة مستقبلاً.			
1	3	3,49	1,09	متوسط
	تتباحث وزارة التربية مع الجامعات والجهات الأخرى في التعامل مع الأزمات الطارئة مستقبلاً.			
3	4	3,39	1,19	متوسط
	تستفيد وزارة التربية من خطط التعامل مع الأزمة في الدول المجاورة وبرامجه.			
5	5	3,27	1,19	متوسط
	تعقد وزارة التربية برامج تدريبية للعاملين لمناقشة إدارة الأزمات المستقبلية.			
6	6	3,19	1,20	متوسط
	يتمتع العاملون في وزارة التربية بالقدرات الإدارية والخبرات الجديدة لتجنّب حدوث الأزمات مستقبلاً.			

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة في فقرات بُعد "التعلم من الأزمة" تراوحت بين (3,19-3,49)، وحصلت الفقرة (3) "تتباحث وزارة التربية مع الجامعات والجهات الأخرى في التعامل مع الأزمات الطارئة مستقبلاً". على أعلى متوسط حسابي لاستجابة أفراد العينة، تليها الفقرة (2) "تقيّم وزارة التربية الخطة والإجراءات التي نُفّذت في التعامل مع إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)، مع إجراء التعديلات اللازمة مستقبلاً". ويمكن تفسير هذه النتيجة في تقدير عينة الدراسة للجهود التي ستقوم بها وزارة التربية في تقييم إدارة الأزمات والاستفادة منها للتعامل مع الأزمات في المستقبل، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع دراسة روبن وآخرين (Robin et al., 2019)، التي استنتجت تراكم خبرات تعليمية جديدة من الأزمات، وتعزيز القدرات التعليمية، وذلك من خلال تفعيل منصات جديدة لتبادل المعرفة وشرائط المعرفة، ومناقشة القضايا وترجمتها إلى معلومات جديدة، والتنسيق بين القطاعات المختلفة لإنتاج المعرفة وتبادلها واستخدامها والتعلم منها.

بينما حصلت الفقرة (6) "يتمتع العاملون في وزارة التربية بالقدرات الإدارية والخبرات الجديدة لتجنب حدوث الأزمات مستقبلاً" على أقل متوسط حسابي لاستجابات عينة الدراسة، وقد تدل على حاجة النظام الإداري إلى الاستفادة من الخبرات والكفاءات التربوية، والعمل على إشراكهم في صنع القرار التربوي في ظروف الأزمات. وهذه النتيجة تتفق مع توصيات الدراسات التي دعت إلى تمكين العاملين وتزويدهم بالصلاحيات للتعامل مع الأزمات (الظفر والعمود، 2019; Altnbas at el., 2019).

2 - ما التحديات التي تواجه وزارة التربية في إدارة الأزمات خلال فترة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) كما يتصورها العاملون؟

بعد استعانة الباحثة ببرنامج التحليل النوعي ماكس كيودي (Maxqda) لاستخراج نتائج السؤال المفتوح لاستجابات (541) من أفراد العينة، أوضح (535) منهم وجود تحديات خاصة بالأزمة تواجه وزارة التربية، بينما عبّر (6) منهم عن عدم وجود تحديات تواجهها، وتوصلت النتائج إلى أحد عشر محوراً يصف استجابة العينة للسؤال الثاني للدراسة، على النحو في الشكل (1).



الشكل (1): المحاور الرئيسية لاستجابة أفراد العينة للتحديات التي تواجه وزارة التربية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)

وفيما يأتي المحاور الخاصة بالتحديات التي تواجه وزارة التربية في إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا (كوفيد-19) كما يتصورها أفراد العينة:

1 - القصور في التخطيط للأزمات: أوضحت الاستجابات النوعية لآراء أفراد العينة أن التحدي الأول لإدارة أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19) هو القصور في التخطيط للأزمات، وحصل على (137) وحدة نصية بما نسبته (24,9%)، وهذه النتيجة تُخالف ما أوصت به دراسات عديدة عن الاستعداد للأزمة قبل حدوثها بالتخطيط للتداعيات المحتملة لها، وتقصّي الأخطاء ومواقع القصور (إبراهيم، 2015؛ العاجز وعساف، 2017؛ Boin, 2009; Pearson & Mitroff, 1993)، كذلك أشار ريمرز وشليجر (Reimers & Schleicher, 2020) إلى أهمية وجود لجنة مركزية للتخطيط وإدارة الأزمة، وفيما يأتي بعض الاقتباسات النصية من استجابات العينة:

- "عدم الاستفادة من الأزمات المتوالية للتخطيط وفق المعطيات المتوفرة من كل أزمة استعداداً للأزمة القادمة". (قيادي في المنطقة التعليمية).
- "روتين العمل وعدم التخطيط والإعداد السابق". (مدير مدرسة).
- "التخبط في اتخاذ القرارات اللازمة، وعدم وضع خطة من البداية في شهر شباط/فبراير". (معلم).

2 - اتخاذ القرارات التربوية: انضحت من الاستجابات النوعية لأفراد العينة آراؤهم الخاصة بعدم وجود قرارات واضحة بشأن أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19)، وقد تكرر هذا المجال في (134) وحدة نصية بما نسبته (24,3%)، إذ ذكر (76) من العينة التأخر في اتخاذ القرار، بينما ذكر (58) منهم التردد في اتخاذ القرار، ويمكن تفسير هذه النتيجة (عدم الوضوح في القرار التربوي واختلافه) بسبب طبيعة الأزمة الحالية، التي لم تتضح معالم التعامل معها تماماً، فكان سبب التأني في اتخاذ القرار عدم اتضاح معالم الجائحة، وهو السبب أيضاً في انقطاع التعليم مدة تزيد على ثلاثة أشهر، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة هالالي ودبوس (2011) التي ذكرت أن أحد التحديات في إدارة الأزمات يتمثل في ضعف القدرة

على اتخاذ القرار خلال الأزمة، كما وضَّح بوين (Boin, 2009) أن على القياديين في الأزمات إدارة شبكة واسعة من الاستجابات المختلفة حول القرارات والإجراءات واتصافها بالشفافية والمصداقية، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسات أخرى رصدت استجابة المنظمات التربوية في العالم باتخاذ القرار بالسرعة تناسباً مع طبيعة الجائحة (Basilaia & Kvavadze, 2020; Reimers & Schleicher, 2020; Wang, et al., 2020)، وفيما يأتي بعض آراء العينة:

- "عدم الوضوح والثبات بالقرارات ودراساتها دراسةً كافيةً ومتناسبةً مع متطلبات الطلبة والظروف الطارئة مع أزمة كورونا". (رئيس قسم).
- "عدم القدرة على اتخاذ قرار صارم للمصلحة العامة". (مديرة مساعدة).

3 - توظيف التقنيات التكنولوجية في التعلم عن بُعد: بيَّنت الاستجابات النوعية لأفراد العينة اعتبار الضعف في توظيف التقنيات التكنولوجية في مواصلة التعلم عن بُعد أحد التحديات التي تواجه وزارة التربية، وحصل على (124) وحدة نصية بما نسبته (22,5%)، وهذه النتيجة تدعم النتيجة السابقة في جدول (5)، وتتوافق آراء العينة في النتائج مع الدراسات التي بيَّنت أهمية الاستعانة بالتكنولوجيا لضمان استمرار التعليم عوضاً عن انقطاع التعليم الحكومي مدة تزيد على ثلاثة أشهر (Basilaia & Kvavadze, 2020; Crawford et al, 2020; Reimers & Schleicher, 2020)، وهذه النتيجة تدعم الجهود الحثيثة التي تبذلها وزارة التربية في السعي إلى تفعيل المنصة التعليمية والتعليم عن بُعد؛ لتدارك انقطاع التعليم الفجائي بسبب الجائحة. وقد دفع واقع التكيف مع أزمة الجائحة وزارة التربية لاستعجال توظيف التكنولوجيا في التعليم. وكما استنتجت دراسة روبن وآخرين (Robin et al., 2019)، فإن واقع الأزمات الجديد يوفر فرصاً تعليميةً جديدة للمناقشة والنقد وتطور الأداء. وفيما يأتي بعض آراء العينة:

- "الوزارة لم تفعل المنصة التعليمية، ولم تستطع تحمل التعليم عن بُعد

- حتى الآن، لكنها الآن تعمل على تسجيل العروض التعليمية، لا شيء واضح لي الآن". (رئيس قسم).
- "البوابة التعليمية مشروع ممتاز، وهو بداية لعملية التعلم عن بُعد وتمهيد لها، وكان سيسهل البدء في التعلم عن بُعد إن جرى استخدامه والتدرب عليه جيداً". (معلمة).
- 4 - عدم توفر الإمكانيات اللازمة لاستمرار التعليم التقليدي في ظل الجائحة: وضّحت استجابات أفراد العينة صعوبة استمرار التعليم التقليدي؛ لعدم توفر الإمكانيات المناسبة التي تتبع التباعد الاجتماعي والوقاية الشخصية، لا سيما في ظروف التعليم التقليدي الذي يتصف بازدياد الفصول الدراسية، وعدم توافر وسائل الوقاية، وعدم استعداد العيادات المدرسية لمثل هذه الجائحة، وحصل على (65) وحدة نصية بما نسبته (11,8%)، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه دراسة المطيري (2012) بضرورة الجاهزية والاستعداد للأزمة وتوفير الدعم المالي لها. وأشار ماكنيل وتوبيق (MacNeil & Topping, 2007) إلى ضرورة توفير آليات الوقاية والمتابعة لظروف الأزمة وتداعياتها. وذلك تماشياً مع الواقع الجديد الذي فُرض على التعليم بسبب الجائحة (موقع منظمة اليونسكو، دت). وفيما يأتي بعض آراء العينة:
- "عدم توفر الإمكانيات المالية المناسبة لمواجهة هذا التحدي، فإلإدارات المدرسية لها ميزانية معينة، وهذه الأزمة تحتاج لموارد مالية، كذلك يجب عدم تكدّس الطلبة في الفصول، وإمكانيات المبنى المدرسي كذلك محدودة". (مديرة مدرسة).
- "نقص الكوادر الطبية والأجهزة ومشكلة المقصف المدرسي والتجمعات التي ستساهم في تفاقم الأزمة". (معلم).
- "عجز العيادات المدرسية عن مواجهة تفشي الوباء لقلّة إمكانياتها". (مدير مساعد).
- 5 - استكمال مناهج العام الدراسي: تبين من إجابة أفراد العينة أن عدم

استكمال المناهج المقررة للعام الدراسي (2019-2020) يعتبر أحد أبرز التحديات في إدارة الأزمة الحالية، وحصل على (60) وحدة نصية بما نسبته (10,9%)، وقد يرجع الأمر لاهتمام أفراد العينة بالتعليم والحرص على مصلحة المتعلمين، ولذلك فإعادة النظر في محتوى المناهج الدراسية أمر دعت إليه الدراسات السابقة (Crawford et al, 2020; Reimers & Schleicher, 2020). وفيما يأتي بعض الاقتباسات النصية من آراء العينة:

- "يجب على الوزارة إعادة النظر في كثافة المناهج، وسوء توزيعها على الفترات الدراسية للعام الدراسي". (معلمة).
- "كيفية استكمال مناهج العام الدراسي بعد تعطيل الدراسة حرصاً على سلامة الطلبة والطالبات والموظفين". (معلم).
- 6 - ضعف الاستعانة بالكفاءات القيادية في أثناء الأزمة: أشار إليه أفراد العينة في (56) وحدة نصية بما نسبته (10,1%)، كعدم وجود فريق مختص لإدارة الأزمات، ونقص الكفاءات في مجال تكنولوجيا التعليم. حيث ذكرت بعض الدراسات أهمية الاستعانة بالكفاءات ومشاركتهم في العملية التعليمية (Altnbas at el., 2019; Savelides et al., 2015)، وفيما يأتي بعض الاقتباسات النصية من أفراد العينة:
- "عدم الاستفادة من آراء أهل الميدان ومديري المدارس، وعدم توفير ميزانية خاصة للأزمات". (مديرة مدرسة).
- "يُستعان بأشخاص من خارج الميدان في بعض الاجتماعات وفي اتخاذ القرارات، وهم بعيدون عن الواقع المدرسي". (مديرة مساعدة).
- "هناك خبرات قادرة على إيجاد الحلول والتخطيط والتفاعل مع أي أزمة، لكن يستعان بأشخاص محددين". (قيادي).

7 - حادثة الفيروس وعدم الخبرة في طرق مكافحته: حصل على (51) وحدة نصية بما نسبته (9,2%)، وهذه النتيجة تفسر حالة من الارتباك الحاصل لكثير من المنظمات الصحية في العالم، والجهود الحثيثة لمكافحة فيروس كورونا

- (كوفيد-19) نظراً لحدثه، وتأثيره الكبير على المؤسسات التعليمية (سافيدرا، 30 آذار/ مارس 2020). وقد عبّر أفراد العينة في إجاباتهم النوعية كالآتي:
- "هناك عنصر المفاجأة في طبيعة أزمة كورونا (كوفيد-19) لسرعة الوباء في الانتشار". (رئيس قسم).
 - "الفيرس جديد ولم يسبق التعامل معه". (معلم).
 - "الأزمة جديدة لم يسبق التعامل مع مثلها". (مديرة مساعدة).
- 8 - الحاجة إلى تدريب العاملين للتعامل مع الأزمة: بينت استجابة أفراد العينة الحاجة إلى تدريب العاملين على إدارة الأزمات، مشتملةً على التعلّم عن بُعد كذلك بوصفه حلاً للأزمة، وقد حصل على (33) وحدة نصية بما نسبته (6%) من المستجيبين، وأشارت دراسات عديدة إلى ضرورة التدريب على إدارة الأزمات (العبد الله وآخرون، 2019؛ الحبيب والفايز، 2014؛ عسيري، 2020؛ ليحيوي، 2006؛ Olinger Steeves et al., 2017). وقد عبّر أفراد العينة في إجاباتهم النوعية كما يأتي:
- "التدريب اللازم للعاملين في التربية لمواجهة الأزمات، ومن ذلك: التعليم عن بُعد، وإقراره في برامج تدريب المعلم في كلية التربية والوزارة كذلك". (معلمة).
 - "ليس هناك دورات تدريبية على الإسعافات الأولية إلا في يوم واحد فقط، ويجب إقامة دورات في الإسعافات الأولية ودورات في فن التعامل مع الأزمات". (إدارية).
- 9 - عدم إشراك أهل الميدان في اتخاذ القرار: اتضح من استجابات أفراد العينة عدم إشراكهم في اتخاذ القرار، وحصل على (24) وحدة نصية بما نسبته (4,3%)، واتفقت هذه النتيجة بما أوصى به عبد الوهاب والمرسي (2014) والمطيري (2012) في ضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات الصحيحة بشأن إدارة الأزمة، وفيما يأتي بعض الاستجابات المقتبسة من أفراد العينة:
- "عدم إعطاء المعلمين الفرصة للمشاركة في القرارات". (معلمة).

- "الوزارة لا تتيح فرصاً لذوي الخبرة لتبني أفكارهم". (مديرة مساعدة).
- "لا بد من إشراك أهل الميدان في وضع الخطط لمصلحة الطالب والعملية التعليمية". (قيادي).
- 10 - ضعف الاستجابة نتيجة لعدم المرونة: حصل على (17) وحدة نصية من استجابات أفراد العينة، وقد يعود السبب إلى البيروقراطية والروتين الإداري، واتساع نطاق وزارة التربية، وتعقد هياكلها التنظيمية، وهو ما يعقد الإجراءات المتبعة، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس. وتعد هذه النتيجة مخالفة لدراسات سابقة أشارت إلى ضرورة اعتماد مبدأ المرونة والتخلي عن الإجراءات الروتينية انسجاماً مع ظروف الأزمات (Liou, 2015; Pepper et al., 2010). وفيما يأتي اقتباسات نصية من استجابات أفراد العينة:
- "ليس هناك مرونة تساعد بسرعة في وضع الحلول للأزمة". (معلمة).
- "قلة الخبرة وضعف المرونة في إيجاد البدائل ومنها التعلم عن بُعد". (رئيس قسم).
- "عدم مرونة الجهات المختصة في تعديل الخطة التعليمية بما يتناسب مع الأزمة وما يترتب عليها". (معلم).
- 11 - عدم وضوح القوانين الإدارية: الأمر الذي اتضح من استجابات أفراد العينة، وقد حصل على (12) وحدة نصية، وهذه النتيجة تدل على طبيعة الأزمة والحاجة إلى استحداث بعض القوانين لإدارتها، إذ جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (عنتور، 2012) عن إسهام القوانين في إدارة الأزمات، وكذلك توافقت مع دراسة بسيلي وكفافادزي (Basilaia and Kvavadze, 2020) التي دعت إلى الاستفادة من أزمة جائحة كورونا في سنّ القوانين واللوائح الخاصة بالمنصات التعليمية والحلول الجديدة للأزمات المستقبلية. وفيما يأتي بعض من استجابات أفراد العينة:
- "عدم إصدار قوانين واضحة للأزمة". (معلم).

- "عدم وضوح القوانين وتغيرها بتغير الوزير". (رئيس قسم)
- "ليس هناك قوانين وزارية تخص التعليم عن بُعد". (معلمة).

توصيات الدراسة:

- للاستعداد لمرحلة الإنذار المبكر، توصي الدراسة بوضع الخطط الاستباقية لمواجهة الأزمات والتنسيق الدائم بين الجهات المختلفة في الدولة لمتابعة المستجدات المؤثرة على سير العملية التعليمية.
- في ضوء الوقاية من الأزمات، يوصى بالتدقيق المستمر في العمليات والمشكلات التي تواجه وزارة التربية لحد من تفاقمها وتحولها لأزمات مستقبلية، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية واتصافها بمرونة للاستجابة للمتغيرات الطارئة.
- إعادة النظر في القوانين التي قد تعيق بناء بنية تحتية وهيكلية إلكترونية لوزارة التربية، وإقرار قوانين تتناسب مع مرحلة التعليم الرقمي ما بعد جائحة كورونا.
- الاستعجال بتفعيل المنصات التعليمية الخاصة بوزارة التربية لضمان الأمن المعلوماتي، واعتمادها قانونياً بصفقتها قنوات رسمية للطلاب، والمعلم، والمشرفين التربويين في المدارس وفي المنطقة التعليمية.
- اعتماد الإستراتيجيات التدريسية الخاصة بالتعلم عن بُعد؛ لإكمال المناهج الدراسية التي لم يتسنى إكمالها بسبب جائحة فيروس كورونا، وذلك باستخدام وسائل الاتصال عبر الإنترنت لتوفير المواد التعليمية، وشرح الدروس، والاستعانة بمقاطع الفيديو.
- اعتماد أنظمة إدارة التعلم (LMS) Learning Management System وذلك لإدارة المواد التعليمية، وتسجيل الطلاب وتقييمهم، لكونها وسيلة تفاعلية تربط الطالب بالمعلم بالمحتوى العلمي، حتى تساعد على إدارة التعليم خلال جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)، بينما تساند التعليم التقليدي بعد انتهاء الجائحة.

- في ظل التعليم عن بعد خلال أزمة الجائحة، يوصي بتخصيص إدارة لدعم تكنولوجيا التعليم، وتقديم المساندة للمعلمين والطلاب خلال فترة التعليم عن بُعد.
- تدريب جميع العاملين، من قيادات مدرسية ومعلمين وإداريين، على يد مختصين في مجال تكنولوجيا التعليم، على تفعيل المنصات التعليمية، ووسائل التعليم عن بُعد، وإدارة التعليم، وتوضيح الأدوار المنوطة بهم وظيفياً وإشرافياً.
- تطوير معايير الإشراف الإداري لتشمل مهارات استخدام التقنية التكنولوجية، والاتصال الرقمي، واستخدام أنظمة إدارة التعلم.
- إدراج موضوع إدارة الأزمات في الدورات التدريبية الخاصة بقياديين الوزارة، وإجراء تدريب دوري للعاملين في المدارس للتعامل مع الأزمات الطارئة في مختلف المجالات.
- تشكيل لجنة وزارية عليا خاصة بإدارة الأزمات تضم مختلف التخصصات والوظائف القيادية في الوزارة، من قياديين ومعلمين وإداريين، والاستعانة بخبراتهم في وضع تصورات للعمل في الأزمات.
- تشكيل لجان من الكفاءات والخبرات من التربويين الحاصلين على الشهادات العليا، أو ممن اكتسبوا الخبرة القيادية والتعليمية، وذلك لمناقشة القضايا التربوية، ووضع رؤية مستقبلية لتقييم الأزمات التعليمية، ووضع الخطط الإجرائية لتطوير الإجراءات لإدارة الأزمات مستقبلاً.

المراجع

- إبراهيم، وفاء (2015). التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث المجتمعية لتحقيق التنمية بالجامعة. *دراسات في التعليم الجامعي*، جامعة عين شمس، سبتمبر، 115-139.
<http://search.mandumah.com/Record/675682>
- الجهني، عبد الله (2018). أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية. *رسالة التربية وعلم النفس*، 60 (مارس)، 54-64.
<http://search.mandumah.com/Record/883279>
- الحبيب والفايز (2014). إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بإدارة التربية والتعليم في الرياض. *مجلة التربية جامعة الأزهر*، 161 (1)، 540-581.
<http://search.mandumah.com/Record/863603>
- حسين، جيهان (2018). واقع إدارة الأزمات بالجامعات: دراسة مقارنة بين جامعتي القاهرة وبمنها. *آفاق جديدة في تعليم الكبار - جامعة عين شمس*، 23 يناير، 261-299.
- حمودة، حسام الدين (2006). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/16948/file_1.pdf?sequence=1
- الخميس، والصالح (2019، ديسمبر). واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية لاتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسة بمنطقة القصيم. *المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت*، 64-35.
- ربابعة، عمر (2012). درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات ومعوقتها كما يراها رؤساء الأقسام. *المجلة التربوية جامعة الكويت*، 27 (105)، 141-183.
- الزعبي، عفاف (2019). واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة التربوية، جامعة الكويت*، أكتوبر (66)، 713-741.
<http://search.mandumah.com/Record/990059>
- الزكي، أحمد (2012). درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء. *مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة*، 27، 30-75.
<http://search.mandumah.com/Record/910772>
- سافيدرا، خايمي (2020، مارس 30). *التعليم في زمن فيروس كورونا: التحديات والفرص*. تم الاسترجاع من موقع الاسترجاع 24 سبتمبر، 2020
<https://blogs.worldbank.org/ar/education/educational-challenges-and-opportunities-covid-19-pandemic>

سالم، هانم، ومحمد، محمد (2017). النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية كما يدرك المعلمون. *مجلة الإرشاد النفسي*، 2(52)،
<http://search.mandumah.com/Record/899312>

الشمري، ذهب (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في إدارة التربية والتعليم في مدينة حائل. *مستقبل التربية العربية*، 17(67)، 9-112.
الظفر، أمل، والعامود، مها (2019) إسهام صلاحيات القيادة المدرسية في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائئات. *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، 22(2)، 195-218.

العاجز، فؤاد، وعساف، محمود (2017). درجة ممارسة الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها في التفكير الإستراتيجي لديهم. *المجلة التربوية جامعة الكويت*، (122)، 147-189.
<http://search.mandumah.com/Record/808855>

عاشور، محمد (2011). درجة تصور رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك في توافر عناصر إدارة الأزمات. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 3(1)، 121-165.
<http://search.mandumah.com/Record/98232>

العبد الله، عبد الله، أبو الفضل، سوزان، الأنصاري، محمد، إبراهيم، آمال (2019). تطوير دور مديري المدارس المتوسطة في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية (دراسة ميدانية بدولة الكويت). *الثقافة والتنمية*، 20(145)، 339-388.
<http://search.mandumah.com/Record/1005894>

عبد الوهاب، سميرة، والمرسي، رشدي (2014). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية جامعة الملك قايوس*، 8(1)، 36-58.

عسيري، العنود (2020). إدارة الأزمات في مرحلة رياض الأطفال الحكومية بمحايل عسير (تصور مقترح). *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 119(مارس)، 299-338.
<http://search.mandumah.com/Record/1037695>

عنتور، ندى (2012). معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين، متاح على قاعدة بيانات شعبة، (رقم الوثيقة 24532).

العنزي، عمر (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، متاح على قاعدة بيانات دار المنظومة، (رقم المستخلص 956992).
<http://search.mandumah.com/Record/956992>

- الكسر، شريفة (2019). دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 8(5)، 51-62.
<http://search.mandumah.com/Record/1000021>
- المذكور، مريم (2011). واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. *المجلة التربوية جامعة الكويت*، 25(100)، 15-83.
<http://search.mandumah.com/Record/102906>
- المطيري، منصور (2012). مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم التربوية، متاح على قاعدة بيانات دار المنظومة، (رقم المستخلص 723689).
<http://search.mandumah.com/Record/723689>
- هلال، حسن، ودبوس، محمد (2011). الأزمات التربوية في المدارس الحكومية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية*، 25(5)، 116-118.
<http://search.mandumah.com/Record/99587>
- معجم مختار الصحاح، (دت). تم الاسترجاع 3 سبتمبر، 2020 من موقع:
<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/?c=مختار%20الصحاح>
- موقع منظمة الصحة العالمية (2019). تم الاسترجاع 3 سبتمبر، 2020 من موقع:
<https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- موقع منظمة اليونسكو (دت). تم الاسترجاع 3 سبتمبر، 2020 من موقع:
<https://ar.unesco.org/covid19/educationresponse>
- موقع وزارة التربية. (2020). *اجتماع وزير التربية ووزير التعليم العالي د. سعود الحربي مع مجلس الوكلاء*. تم الاسترجاع 3 سبتمبر، 2020 من موقع
<https://www.moe.edu.kw/news/Pages/Details.aspx?id=184166>
- اليحيوي، صبرية (2006). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. *العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود*، 19(1)، 247-380.
- وزارة التربية (2018). *المجموعة الإحصائية للتعليم. قطاع المنشآت التربوية والتخطيط - الكويت*.
- مجلس الوزراء: استئناف الدراسة 4 أغسطس (2020، مارس 19)، *جريدة القبس الإلكترونية*.
 تم الاسترجاع 24 سبتمبر 2020، من موقع
<https://alqabas.com/article/5761634>

- وزير التربية عرض آلية استكمال العام الدراسي الحالي 2019/2020 (2020، أغسطس 24).
جريدة أكاديميا. تم الاسترجاع 24 سبتمبر 2020، من موقع
<https://acakuw.com> / وزير-التربية-عرض-آلية استكمال-العام
- “Coronavirus confirmed as pandemic by World Health Organization. 11 March, 2020). *BBC News*. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/world-51839944>
- Adams, C., & Kritsonis, W. (2006). An Analysis of Secondary Schools' Crisis Management Preparedness: National Implications. *Online Submission*, 1(1).1-7
- Altınbas, O., Tokel, A., & Dagli, G. (2019). Evaluation of School Administrators' Brand and Crisis Management Skills on Disability Services. *International Journal of Disability, Development and Education*, 66(6), 590-597.
- Basilaia, G., & Kvavadze, D. (2020). Transition to Online Education in Schools during a SARS-CoV-2 Coronavirus (COVID-19) Pandemic in Georgia. *Pedagogical Research*, 5(4).1-9.
- Boin, A. (2009). The New World of Crises and Crisis Management: Implications for Policymaking and Research. *Review of Policy Research*, 26(4), 367-377. doi:10.1111/j.1541-1338.2009.00389
- Crawford, J., Butler-Henderson, K., Rudolph, J., Malkawi, B., Glowatz, M., Burton, R., & Lam, S. (2020). COVID-19: 20 countries' higher education intra-period digital pedagogy responses. *Journal of Applied Learning and Teaching*, 3(1).1-20.
- Creswell, J. (2009). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (3rd edition). Sage Publication.
- Kovoor-Misra, S. (2019). *Crisis management: Resilience and change*. Sage Publication.
- Liou, Y. (2015). School crisis management: A model of dynamic responsiveness to crisis life cycle. *Educational Administration Quarterly*, 51(2), 247-289.
- MacNeil, W., & Topping, K. (2007). Crisis management in schools: evidence based. *The Journal of Educational Enquiry*, 7(1) 64-94.
- Nickerson, A., Brock, S., Reeves, M. (2006). School Crisis Teams within an Incident Command System. *The California School Psychologist*, 11(1), 63-72.
- Olinger Steeves, R., Metallo, S., Byrd, S., Erickson, M., & Gresham, F. (2017). Crisis preparedness in schools: Evaluating staff perspectives and providing recommendations for best practice. *Psychology in the Schools*, 54(6), 563-580. <https://doi.org/10.1002/pits.22017>
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearson, C., & Mitroff, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59.

- Pepper, M., London, T., Dishman, M. & Lewis, J. (2010). *Leading schools during crisis: What school administrators must know*. Rowman & Littlefield Education publication.
- Reimers, F. M., & Schleicher, A. (2020). *A framework to guide an education response to the COVID-19 Pandemic of 2020*. OECD. Available:
- Robin, E., Chazal, C., Acuto, M., & Carrero, R. (2019). *(Un) learning the city through crisis: lessons from Cape Town*. *Oxford Review of Education*
- Savelides, S., Mihiotis, A., & Koutsoukis, N. (2015). Crisis management for secondary education: a survey of secondary education directors in Greece. *International Journal of Educational Management*
- Wang, C., Cheng, Z., Yue, X., & McAleer, M. (2020). Risk management of COVID-19 by universities in China. *Journal of Risk and Financial Management*,13(36), 1-6. doi:10.3390/jrfm13020036

Kuwait Ministry of Education Crisis Management Practice during Coronavirus (COVID-19) and Challenges Faced from Workers' Perspective: Field Study

Dr. Amal A. Alsaleh

Abstract

Goal of the Study: This study aims to identify the degree of practicing crisis management for Ministry of education during coronavirus (COVID-19) pandemic and the challenges it faces from its workers' perspectives.

Study Methodology: The study adopted the descriptive approach by conducting a questionnaire which was applied during the partial and total quarantine of the pandemic. The questionnaire consisted of (36) items in addition to one open ended question.

Data and Study Sample: The sample consisted of (941) employees from the Ministry of Education in Kuwait; teachers, admins and in-charge, (514) of them answered the open-ended question.

Study Results: The outcomes showed an average level of the Ministry practice to crisis management from participants' perspective. Crisis management dimensions ranked in descending order (Signal Detection, Preparedness and Prevention, Learning from Crisis, Activity Recovery Stage, Damage Containment Stage). The results of the open question clarified the challenges that face the Ministry of Education managing crisis during coronavirus (COVID-19) pandemic. Among these challenges were: weakness in crisis planning and educational decision-making, employment of technologies in distance learning, and the lack of needed abilities to continue traditional education during the pandemic.

Study Recommendations: The study recommended setting up proactive plans to face crises, speedy activation of the Ministry educational platforms and adopting teaching strategies for distance learning..

Keywords: Crisis Management, Coronavirus (COVID-19), Ministry of Education.

د. أمل عبدالوهاب الصالح، حاصلة على درجة الدكتوراه في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة ولاية بنسلفانيا (2014)، في ولاية بنسلفانيا الأمريكية. تعمل حالياً أستاذاً مشاركاً في قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الكويت.. الاهتمامات البحثية: القيادة والتخطيط التربوي، نظريات القيادة التربوية، الإشراف التربوي، التنمية المهنية في مجال التربية، الدراسات الكمية، والنوعية، والمزجية في إدارة التربية.
(Dr.alsaleh.amal@gmail.com)