

A Referential Activity Analysis of the Perceptions of School Principals' Sample of the Roles and Challenges They Faced during the COVID-19 in the Sultanate of Oman

Fouad Mohammed Aldawash
Faculty of Arts and Humanities
A'Sharqiyah University
fouad.mohammed@asu.edu.om

Ahmed bin Said Al-Hadhrami
Faculty of Arts and Humanities
A'Sharqiyah University
ahmed.alhadrami@asu.edu.om

Received : 14/08/2022

Accepted : 27/11/2022

Abstract:

The aim of the research is to analyze the reference activity of the perceptions of a sample of school principals of the challenges and roles they faced during the Covid 19 pandemic in the Sultanate of Oman. The study used the qualitative descriptive approach by analyzing the reference activity, and the interview was used as a tool through interviewing (27) principals of schools that applied compulsory attendance for twelfth grade students, and using the measures of analyzing the reference activity on the interview materials. The study concluded that school principals' perceptions of roles and dealing with challenges during the Covid 19 pandemic show a decrease in reference activity, and this was evident through the arithmetic averages of the responses on the measures of reference activity, as the sample average showed (4.30), and it is a clear decrease in the tangible measures that define their roles and guide them in dealing with challenges, which is an average at the low-simple level. As for the definition, it was with an arithmetic mean (4.38), which is at the low-simple level. Clarity was with an arithmetic mean (5.04), which is at the high-simple level. Imagining was with the arithmetic (3.29), which is at a moderately low level. As for the results of the research related to the difficulties encountered by school principals, the results of the reference activity analysis indicated that the difficulties mentioned were represented in the weakness of the communication process, inflexible management by the principals, weak future outlook, weak human relations, and weak planning and follow-up, which negatively affects the management of pandemics. The arithmetic averages for the analysis of the reference activity for the difficulties came from the principals' awareness of the dimensions of the scale as follows, where the sample ones have an arithmetic average of (4.30), which is located in the simple low level of their awareness of the burden of dealing with difficulties, and the determination was an arithmetic average of (4.65), which is at the simple low level, clarity was with an arithmetic average of (5.27), at the simple high level, and the perception was with an arithmetic average of (3.87) at the moderately low level, which gives indications that realizing challenges and roles in light of pandemics needs more training and awareness in order for principals to be in the Sultanate at the cognitive level appropriate to the challenges and roles required during the pandemic

Keywords: Referencial Activity Analysis, Corona Pandemic, Roles, Challenges.

تحليل النشاط المرجعي لمدرجات عينة من مديري المدارس للأدوار والتحديات التي واجهتهم أثناء جائحة كوفيد 19 في سلطنة عُمان⁽¹⁾

أحمد بن سعيد الحضرمي
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
جامعة الشرقية

ahmed.alhadrami@asu.edu.om

القبول: 2022/11/27

فؤاد محمد الدواش
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
جامعة الشرقية

fouad.mohammed@asu.edu.om

الاستلام: 2022/08/14

الملخص:

هدف البحث تحليل النشاط المرجعي لمدرجات عينة من مديري المدارس للتحديات والأدوار التي واجهتهم أثناء جائحة كوفيد 19 في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي بواسطة تحليل النشاط المرجعي، واستخدمت المقابلة كأداة من خلال مقابلة (27) مديراً من مديري المدارس التي طبقت الحضور الإلزامي لطلاب الصف الثاني عشر، وباستخدام مقاييس تحليل النشاط المرجعي على مواد المقابلات. وقد توصلت الدراسة إلى أن مدرجات مديري المدارس للأدوار والتعامل مع التحديات أثناء جائحة كوفيد 19 توضح انخفاضاً في النشاط المرجعي، واتضح ذلك جلياً من خلال المتوسطات الحسابية للاستجابات على مقاييس النشاط المرجعي، حيث بلغ متوسط العيانية (4.30)؛ الأمر الذي يُظهر انخفاضاً واضحاً في الإجراءات الملموسة التي تحدد أدوارهم وترشدتهم في تعاملهم مع التحديات، وهو متوسط يقع في المستوى المنخفض البسيط، وأما عن التحديد فكان بمتوسط حسابي مقداره (4.38)، وهو في المستوى المنخفض البسيط، وكان الوضوح بمتوسط حسابي مقداره (5.04)، وهو بالمستوى المرتفع البسيط، والتصور بمتوسط حسابي مقداره (3.29) وهو بالمستوى المنخفض باعتدال. وأما عن نتائج البحث المرتبطة بالصعوبات التي قابلها مديرو المدارس، فقد دلت نتائج تحليل النشاط المرجعي على أن الصعوبات التي تم ذكرها تمثلت في ضعف عملية الاتصال، والإدارة غير المرنة من قبل المديرين، وضعف النظرة المستقبلية، وضعف العلاقات الإنسانية، وضعف التخطيط والمتابعة، مما يؤثر سلباً على إدارة الجوائح، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لتحليل النشاط المرجعي للصعوبات من إدراك المديرين على أبعاد المقياس كما يأتي: حيث بلغ المتوسط الحسابي للعيانية (4.30)، وهو يقع في المستوى المنخفض البسيط؛ لإدراكهم عبء التعامل مع الصعوبات، وكان التحديد بمتوسط حسابي مقداره (4.65)، وهو في المستوى المنخفض البسيط، وكان الوضوح بمتوسط حسابي مقداره (5.27) في المستوى المرتفع البسيط، وكان التصور بمتوسط حسابي مقداره (3.87) في مستوى الانخفاض باعتدال، بما يعطي مؤشرات أن إدراك التحديات والأدوار في ضوء جوائح الأوبئة يحتاج مزيداً من التدريب والتوعية؛ لكي يكون المديرين في السلطنة على المستوى الإدراكي اللائم للتحديات والأدوار المطلوبة أثناء الجائحة.

الكلمات المفتاحية: تحليل النشاط المرجعي، جائحة كورونا، الأدوار، التحديات.

المقدمة:

وأدى أيضاً إلى سهولة انتشار الأوبئة، وتحول الكثير منها إلى جائحات كونية تهدد البشرية، حيث أصبحت البشرية بفضل العولمة مهددة بالاختزالية البيولوجية (Aldawash, 2004)، والتي جعلت البشر خاضعين لفيروس صغير وتحواراته المختلفة، وبالتالي حصاد ملايين الأرواح، وهذا ما حدث في نهاية سنة (2019)؛ بسبب انتشار فيروس كوفيد 19 الذي تحول من وباء في ووهان الصينية إلى تفشٍ كوني اجتاحت العالم.

إن مرور العالم بجائحة كوفيد 19 وانتشار المرض بصورة كبيرة وسريعة في كل أنحائه، أحدث ارتباطاً عالمياً، وقللاً كونياً كبيراً، فقد قامت منظمة الصحة العالمية بالإعلان عن كوفيد 19 بعد دراسته

تمثل العولمة رؤية للعالم كقرية كونية صغيرة، وأساساً للانفتاح الاجتماعي والثقافي، وتيسيراً لحركة السفر والانتقال، وسقوطاً للحدود التقليدية بين المجتمعات، وقد أدى ذلك إلى تغييرات بمسارات الحياة المختلفة، سواء أكان على المستوى الاقتصادي، أم الثقافي، أم الاجتماعي، وحتى في عملية التفكير مع الآخرين والتعايش معهم، وكذلك في الجانب التربوي والتعليمي.

كل ذلك حدث نتيجة لعوامل كثيرة ومختلفة منها: الثورة الصناعية الرابعة، والعولمة، وغيرها من أحداث، فرافق ذلك التغيير التطور العلمي والتكنولوجي، الذي انعكس بدوره بصورة واسعة على العمليات التعليمية والتربوية، وهذا الانفتاح أدى إلى التلاحق الثقافي والحضاري والتعليمي،

تم الحصول على النتائج الموجودة في هذه الورقة العلمية عبر المشروع البحثي الممول من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والإبتكار بسلطنة عمان في إطار برنامج الدعم البحثي المؤسسي⁽¹⁾ (MoHERI/BFP/ASU/01/2021) برقم العقد (Block Funding Program) المبني على الكفاءة

- الحس الوطني المرتفع، والتضحية بما يملك من مال أو وقت أثناء الأزمة أو الجائحة، في سبيل رفعتة ونهضته.
 - القدرة على عملية التنسيق أثناء حدوث الجوائح والأزمات من حيث توزيع الأدوار، ووضع كل شخص للدور المناسب له؛ ليتسنى التعامل مع الجائحة بالصورة الصحيحة والسليمة.
 - كما أنه لا بدّ لمديري المدارس أثناء الجوائح والأزمات من أدوار تميزهم عن غيرهم، وتجعلهم أكثر تفنُّناً في عملية التعامل مع المواقف الحرجة والمتأزمة بكل سهولة ويسر، ومن بين الأدوار كما ذكرها (Mutawa, 2003)، هي:
 - القدرة على التخطيط الجيد أثناء الجوائح لجميع الأهداف التربوية ذات المدى القريب، أو ذات المدى المتوسط والبعيد، وإخضاعها تبعاً للظروف القائمة.
 - العمل على وضع سياسة تعليمية متطورة أثناء الجائحة، بما يتوافق مع النظم والمعارف الحديثة، مستعيناً بذلك بمجموعة المصادر والسياسات التي تصدر عن الإدارات والقيادات العليا.
 - التنظيم الجيد لعناصر المنظومة التعليمية والإدارية التي يمتلكها داخل المدرسة وقت الجائحة، بحيث تؤدي الأدوار وفق ما هو مخطط له.
 - إلحاق الموظفين العاملين بالمدرسة بدورات تدريبية خاصة، لكي يستطيعوا تحمل أعباء أكثر أثناء الجوائح والأزمات.
 - امتلاك مهارة تحفيز العاملين معهم أثناء استمرار الجوائح والأزمات، سواء أكان ذلك معنوياً أم مادياً، حتى تستمر المتابعة وفق الخطط الموضوعة.
 - القدرة على التعامل مع التطورات الحديثة في مجال التعليم أثناء الجوائح والأزمات، وخصوصاً مجال التقنيات التكنولوجية.
- ومن خلال ذلك نجد أن الأساليب الإدارية المختلفة تحتاج إلى تعمق ودراسة وتحليل مُتّزن، ومن هنا تبرز الحاجة لاستخدام تحليل النشاط المرجعي كأداة للاستكشاف المفاهيمي، وكما يراه (Abd, 2022, alSamad, Aldawash and Hudaybi) بأنه أحد الأساليب المهمة التي ظهرت في ميدان التحليلات الكمية الكيفية، وهو يعدّ أداة ثورية استثنائية، ويُستهدف من خلالها تحليل جميع النصوص المسموعة والمقروءة في مجالات العلوم الاجتماعية عامة، والنفسية العلاجية والإرشادية خاصة.
- مشكلة البحث:**
- نظراً للظروف الصعبة والكارثية التي أصابت أجزاء من القرية الكونية إن لم يكن غالبيتها؛ بسبب جائحة كوفيد 19، والتي ما زالت دول متعدّدة -حتى كتابة تقرير البحث الحالي- تعاني من تداعياتها الكارثية، فقد أثر ذلك على المؤسسات التعليمية والتربوية، حيث وجدت هذه المؤسسات نفسها فجأة أمام كارثة كوفيد 19 وحصاده الواقعي. وفي
- بشكل دقيق، ومتابعة انتشاره ليتم الإعلان عن كونه جائحة عالمية، وهنا كان لا بدّ بأن تقوم حكومات الدول بدورها الفاعل، وتتخذ مجموعة من الإجراءات الدقيقة لكيفية التعامل مع المرض حتى يُحدّ انتشاره، كالإلغاء الرحلات الدولية الجوية، وفرض قيود مشددة للتباعد بين البشر، والإغلاق التام، وإعفاء الموظفين من الذهاب إلى مقرّ أعمالهم، والالتزام بمزاولة أعمالهم من المنزل عبر الشبكات الإلكترونية (ALHadhrami et al, 2022).
- ويؤكد (Gorashi, 2019) أنّ الإدارة محركاً رئيساً وأساسياً في المؤسسات العلمية والتربوية، ويرتكز نجاح المؤسسات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها على مدى فاعليتها، لذا من خلالها يمكن مواكبة التغيرات الراهنة، وتلبية متطلبات المستقبل واحتياجاته، وليس أسمر على الإدارة من عجزها عن التسيير في الظروف الاستثنائية كالكوارث والجائحات.
- وقد أجبرت جائحة كوفيد 19 جميع دول العالم تقريباً على إغلاق مدارسها، وفي أوج انتشار الأزمة، انقطع ما يقارب (1.6) مليار من أطفال العالم الذين كانوا يداومون على الحضور في مدارسهم، وهذا يلقي العبء على أن يتحمل المديرون في مختلف المدارس الحكومية والخاصة، مسؤولية ضمان سلامة كلّ من الموظفين والطلبة، والعمل على إيجاد أفضل الطرق لضمان أن يتلقى الطلبة عملية التعليم أثناء فترة تعليق الدراسة في المدارس (Hundred, 2020)، وهذا ما أكنته مجموعة من الدراسات المسحية الوصفية مثل دراسة (AL Sinani, 2021, Hadhrami et al, 2022)، ودراسة (AL Sinani, 2021) على أن أكثر من (70%) من مديري ومديرات المدارس يرون أن السلامة المختصة بالطلبة في المدارس هي المسؤولية الأساسية على عاتقهم، إلى جانب غموض ظروف العمل، وتحديات ممارسة الأدوار بالطريقة التقليدية لما قبل حدوث الجائحة.
- لذا نجد أن الأساليب الإدارية التي يمارسها المديرون لها دور كبير في سلوكيات الكوادر البشرية في المدارس، مما يتطلب أن يكون مديرو المدارس لديهم مهارات التسيير والقيادة في الظروف الاستثنائية، وقادرون على ممارسة فنّ الإدارة الإبداعية والابتكارية وقت الأزمات بمختلف أشكالها وأنواعها (ALSinani, 2021).
- وبناء على تحديد (Mutawa, 2006) هناك عدد من الأدوار التي تصف مدير المدرسة الجيد، سواء كان ذلك في الأوقات العادية، وبحذق أكبر في أوقات الأزمات منها ما يأتي:
- القدرة على الابتكار والتجديد في مجالات الإدارة والإصلاح التربوي أثناء وجود الأزمة.
 - امتلاك مهارة التعاون والتفاعل مع مختلف شرائح المجتمع أثناء وجود الأزمات، عن طريق العلاقات الإنسانية.

الأخر أنه مرض آسيوي، بينما كان لدى آخرين فكرة أنه كان يستهدف الدول النامية، بالإضافة إلى أن الوباء تسبب في انتكاسة خطيرة للتعليم والتعلم، ورأى آخرون أنه تطور إيجابي من حيث إنه جلب أساليب جديدة للتعليم والتعلم، وجعل الطلاب أكثر استقلالية عن المعلمين، وقبل كل شيء لفت انتباه الحكومة للتعليم؛ لذلك يمكن الاستنتاج أن كوفيد 19 قد أثر سلباً على التدريس والتعلم من الطريقة التقليدية إلى الوضع الطبيعي الجديد، وجلب ابتكارات وتقنيات جديدة في التدريس والتعلم. كما تدعو إلى التدريب المنتظم، وإعادة تدريب المعلمين لتعزيز نظام إدارة التعلم.

وقد تفرع من الإدراك العام لجائحة كوفيد 19 إدراك الوقت، وإدراك كيفية إدارته أثناء الإغلاق، حيث اعتنى (Makarova, Makarova, & Korovin, I. S. 2022)، بتغيير تصورنا للوقت مع تقدم العمر، واعتماد ذلك على حالتنا الوجدانية وظروفنا الجسدية، وقد أكدوا على أنه ليس بالضرورة أن الاضطرابات العقلية هي التي تشوه تصور الإنسان للوقت، ولكن المواقف الخطرة أو المهددة، التي تسبب الخوف أو الحزن تؤدي إلى ميكانيزمات دفاعية نفسية تُسرّع أو تبطئ من معدل الساعة الداخلية، وأن الوقت المشوه للخوف ناتج عن ارتفاع معدل النبض، وزيادة (انخفاض) ضغط الدم، وتقلص العضلات. وقد توصلوا إلى أن تطوير حساسية الوقت أمرٌ مهمٌ جداً للتصرف، والفعل، وإدراك الوقت، وإدارة الوقت، وحل مشكلة التسويف.

وفي دراسة (Katja, Hiroyuki, Katariina, 2021) في فنلندا تم فحص الملامح الكامنة لضغوط مديري المدارس فيما يتعلق بقدرة الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور والمديرين على التعامل مع جائحة كوفيد 19، بالإضافة إلى ذلك، دور متطلبات الوظيفة (عبء العمل، ضغوط العمل عن بُعد، صعوبة الفصل عن العمل، مشاعر التأزم أثناء كوفيد 19، عدوى كوفيد 19 في المدرسة، تأثير كوفيد 19 على التدريس في المستقبل)، الموارد (القيادة الفاعلة للآزمات، والتقدير الاجتماعي، والانتقال الناجح إلى التدريس عن بعد)، والرفاهية المهنية (من خلال الإرهاق الوظيفي والمشاركة) في التنبؤ بالملامح الكامنة لمصادر الضغوط. وتوصلوا إلى أنه قد تم تحديد ثلاثة ملفات تعريف كامنة وفقاً لمستوى الضغوط لدى المديرين: الضغط العالي (41.4%) من مديري المدارس، تغيرات الضغط (35.9%)، وضغوط منخفضة (22.7%). أدى الضغط في العمل، وعبء العمل، والمخاوف المتعلقة بكوفيد 19، وصعوبة الفصل عن العمل، إلى زيادة احتمالية الانتماء للمديرين إلى ملف الضغط المرتفع أو المتغير بدلاً من الضغط المنخفض. وأدت المشاركة في العمل، والتقدير الاجتماعي إلى زيادة احتمالية انتماء المديرين إلى المستوى المنخفض، بدلاً من الانتماء إلى ملف تعريف الضغط المرتفع أو المتغير، وبناء على ما سبق يتضح توجه البحث الحالي من خلال التحليلات الكيفية باستخدام تحليل النشاط

الوقت نفسه وجدت نفسها مجبرة على عملية التحول الإلكتروني الكامل للتعليم؛ لضمان عدم التوقف، وضمان استمرار عمليات التواصل مع الطلبة والمختصين (Yuliya, 2020)، يشير (Al-Busaidi, 2020) و (Al-Munjiah, 2018) إلى أن هناك مطالبات وسعيًا دائمًا في سلطنة عُمان من القائمين على الإدارة المدرسية لمزيد من الأتمتة والتطوير التكنولوجي؛ لمواكبة أحدث الأساليب والمهارات للتعامل مع الآزمات، إلا أن الجائحة بهجومها المفاجئ والمباغت أحدثت هزات اجتماعية وتربوية وإدارية ألحقت قصورًا مبدئيًا في إدارتها. وإذا كانت الإدارة تحتاج كفاءات إدارية فاعلة، فالجائحة تحتاج أنماطاً إدارية وقيادية تستخدم أسلوب التفكير الإبداعي بمهارة وقدرات حدسية مرتفعة (ALHadhrami et al, 2021)، والتي تمثل دعماً لسلوكات الكوادر التعليمية بالمدارس، مما يعني ضرورة توفر مديري مدارس قادرين على ممارسة فن القيادة الإدارية الإبداعية بمختلف أنماطها، كما يساعد على توفر جودة عالية للأداء المرتفع، والالتزام بمعايير العمل وسياساته (ALSinani, 2021)، وبالتالي السعي إلى تحقيق أهداف المدرسة وفقاً للتوقعات المدروسة، والقدرة على التعامل مع التطورات السريعة المختلفة في العملية التعليمية، والتحديات المتوقعة بمهنية عالية (ALHadhrami et al, 2021, Al-Ghanbousi, Al-Zamili, 2017) وصقل إدارات المدارس وتأهيلها لجعلها قادرة على مواجهة الكوارث كالجائحات.

وقد قابل (Lien, Khan & Eid, 2022) (15) مديراً من مديري المدارس النرويجية لتوضيح تجاربهم وتعلمهم من إغلاق المدارس، والانتقال إلى التعليم الرقمي، والقيادة التعليمية في الأشهر الستة الأولى من الوباء. وظهرت ثلاثة محاور رئيسة من المقابلات، هي: المحور الأول: "لقد قمنا بفترة نوعية في العالم الرقمي"، وتناولت هذه الفترة كيفية دعم مديري المدارس، وما شهدوه من تحول سريع في التعليم الرقمي. الثاني: "حاولنا أن نكون قريبين، حتى لو لم نستطع أن نكون كذلك، إلى جانب العمل على تفصيل المخاوف المتعلقة بالمدرسين والأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة. والثالث: "كان علينا التكيف" بالتفصيل مع طبيعة الوضع الذي لا يمكن التنبؤ به والمتغير باستمرار. وقام (Bijani, Karimi, Khaleghi, Gholampoor and Fereidouni 2021) بتحليلاتٍ كميّةٍ أخرجت لهم أربع ثيمات رئيسة، وعشرة مواضيع فرعية حول التعامل مع القضايا والتحديات في مواجهة مرض COVID-19 منها: التحديات الهيكلية، والتحديات الثقافية، والتحديات التعليمية، والتحديات الناجمة عن كوفيد 19 والكفاءات الفردية والإدارية (الكفاءات الفردية والكفاءات الإدارية)، والإدارة الشاملة والفاعلة والخاضعة للمساءلة، والكفاءة الذاتية المهنية والتنظيمية.

وفي استكشاف إدراكات مديري المدارس عن تصوراتهم لكوفيد 19 كأزمة عاصفة يشير بحث (Olujuwon 2021) لتنوع استجابات المديرين، فكان منهم من يعتقد أن كوفيد 19 كان عقاباً من الله، بينما يعتقد بعضهم

يعرفه (Abd al-Samad, Aldawash and Hudaybi, 2022) بأنه نشاط عقلي لمجموعة من الروابط المتعددة والمرجعية، والتي تظهر بين التمثيلات اللفظية وغير اللفظية بالامتداد للسلوك الصادر عن الأفراد، كما يظهر ذلك في أنماط اللغة نفسها، وتشير التمثيلات غير اللفظية إلى مجموعة التصورات المحسوسة من قبل الأفراد، وإلى ما يصدره الأفراد من ردود أفعال للمواقف التي تعرضوا لها، وإلى تمثيلات الوجدان والخبرة، وتشير مقاييس النشاط المرجعي إلى قدرة الفرد على ترجمة ردود أفعال الأشخاص.

ويعرفه الباحثان إجرائياً: هو نتيجة لاستجابات عينة مديري المدارس في سلطنة عُمان عن مدركاتهم للأدوار والتحديات التي عايشوها أثناء جائحة كوفيد 19، وتتجه هذه الاستجابات طبقاً لأبعاد المقياس إلى أربعة أبعاد هي: (العيانية - التحديد - الوضوح - التصور).

- جائحة كوفيد 19 Covid 19

طبقاً لمنظمة الصحة العالمية (WHO 2022)، فإن جائحة كوفيد 19 هي مرض معدٍ يسببه فيروس (SARS-CoV-2)، ويعاني معظم المصابين بالفيروس من أمراض تنفسية خفيفة إلى متوسطة، ويتعافون دون الحاجة إلى علاج خاص. ومع ذلك، قد يُعاني بعض المصابين بأعراض خطيرة ويحتاجون إلى رعاية طبية.

- مدركات الأدوار والتحديات perceptions

تشير المدركات إلى عمليات أو نتائج فهم الأشياء والعلاقات والأحداث واستيعابها عن طريق الحواس، والتي تشمل أنشطة مثل التعرف والمراقبة والتمييز. وتمكّن هذه الأنشطة الشخص من تنظيم المثيرات المستقبلية وتفسيرها (APA, 2022).

وأما عن إدراك الأدوار، فالدور يحدد بنية واضحة من خلال تقديم رؤية مناسبة للمساهمة المتوقعة لكل فرد، ويسهل ذلك على الفريق العمل بشكل متزامن، ويقلل من فرص غموض الدور، ولا يوفر تعريف الدور لأعضاء الفريق فهماً لمساهماتهم الشخصية فحسب، بل ويزودهم أيضاً بالبرصيرة فيما يتعلق بمساهمات الأعضاء الآخرين، وتحقيق أهداف الفريق نتيجة لذلك. وإلى جانب ذلك يُؤدّي أيضاً دوراً في التعرف إلى موارد الفريق المتاحة، مما يسمح للموظفين بإصدار أحكام حول الفاعلية التي تتحقق فيها مساهماتهم (Arpita, 2008).

وأما عن إدراك التحديات فيعني التصورات التي تعوق الأداء العادي أو الابتكاري، وتصور مدى إمكانية التحكم والإدارة والقيادة الابتكارية لتلك التحديات والاستراتيجيات التي يجب استخدامها في انتقاء الاستراتيجيات الضرورية لمواجهة هذه التحديات (Iammarino, 2009).

Sanna-Randaccio , & Mar, 2009)

إجرائياً: هي مخرجات استجابات عينة مديري مدارس التعليم الأساسي التي طبقت الحضور الإلزامي لطلاب الصف الثاني عشر أثناء الجائحة

المرجعي؛ للتوصل إلى مدركات عينة من المديرين في سلطنة عمان للأدوار الصعوبات أثناء جائحة كوفيد 19.

تساؤلات البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما هي مدركات مديري المدارس عن الأدوار والتحديات المنوطة بهم أثناء جائحة كوفيد 19 كما سيسفر عنها تحليل النشاط المرجعي؟ ويتفرع منه التساؤلين الآتيين:

1. ما هي مدركات مديري المدارس للأدوار التي قاموا بها أثناء جائحة كوفيد 19؟
2. ما هي مدركات مديري المدارس للتحديات التي واجهوها أثناء جائحة كوفيد 19؟

أهداف البحث:

- التعرف إلى الأدوار التي قام بها مديرو المدارس كما يدركونها أثناء جائحة كوفيد 19.
- التعرف إلى التحديات (الصعوبات) التي واجهها مديرو المدارس كما يدركونها أثناء جائحة كوفيد 19.

أهمية البحث:

- **الأهمية النظرية:** يمثل تناول الصعوبات والأدوار التي واجهت مديري المدارس أهمية كبيرة في فهم مدركات مديري المدارس في سلطنة عُمان لأدوارهم، واستيعابهم للصعوبات في ظرف جائحة كوفيد 19 أو أي جائحة مستقبلية.
- **الأهمية التطبيقية:** تمثل نتائج البحث الحالي نواة أساسية لتخطيط البرامج وتطويرها، وتنمية قدرات وكفايات مديري المدارس في سلطنة عمان، وتقييم إدارات المدارس في ضوء الجائحات.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر على الأدوار والصعوبات التي واجهت مديري المدارس أثناء جائحة كوفيد 19.
- الحدود الزمانية: المقابلات في الفترة من بداية ديسمبر (2021)، وحتى منتصف مارس (2022).
- الحدود المكانية: عينة متنوعة من مديري المدارس في أنحاء السلطنة.
- الحدود البشرية: المديرون والمديرات التي يحضر بها طلاب الصف الثاني عشر.

مفاهيم البحث:

- تحليل النشاط المرجعي (Referential Activity (RA

فيما يتعلق بملاحظاتهم وتفسيراتهم "مدركاتهم" للأدوار والتحديات التي واجهتهم أثناء جائحة كوفيد 19.

الإطار النظري:

تمثل الإدارة الفاعلة بجميع أنواعها: (المدرسية- التربوية- التعليمية- العامة) ركيزة مهمة من ركائز نجاح المؤسسات والمنظمات، لذلك أصبحت الإدارة الفاعلة عملية أساسية في المجتمعات المتقدمة، كما أن أهميتها تزداد بزيادة المجالات والنشاطات الإنسانية واستمرارها واتساعها، وكثرة العقبات والتحديات التي تتم مواجهتها، وتمثل الإدارة علماً مهماً وأساسياً له مجموعة من المقومات والأسس والأصول والنظريات، وهي تتطور وتتجدد بسرعة وفقاً للظروف التي تواجه المجتمعات، وطرق تعايشها معها، والإدارة المدرسية هي إحدى مجالات الإدارة التي يتم بها التفاعل اليومي المتكرر ما بين مدير المدرسة والمعلمين والمجتمع، وما ينتج من هذه العملية من تفاعلات مختلفة من المخرجات السلوكية التي قد تؤثر بطريقة سلبية أو إيجابية في النتائج المنتظرة من المدرسة، الأمر الذي يحثنا على العمل من أجل معرفة نوع السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة أثناء تأديته للمهام الإدارية المنوطة به (Mahamadeh, 2005).

لذلك نجد أن الكثير من الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة المدرسية والذي حاولوا التعمق في تحليل العملية الإدارية من وضع نظريات خاصة ومفسرة لها ، والقيام بمحاولات جادة في وضع الأسس والبنى الأولية لعملية الإدارة، ومعرفة الآثار الإيجابية التي تحقق التقدم والتطور السريع في هذا المجال، لذلك نجد أن هناك محاولات متعددة وكثيرة كانت من قبل هؤلاء الباحثين في هذا العلم ومن أمثال ذلك: بول مورت ودونالد روس اللذان عملا على وضع الأسس النظرية الأولى لعلم الإدارة، والتي وردت في كتابيهما (مبادئ الإدارة المدرسية)، كما حاول الكثير من الباحثين الغوص والتعمق في الكشف عن الوظائف الأساسية التي تؤديها الإدارة ، لذلك نجد أن عملية الاختلاف والنظرة الشاملة لعملية الإدارة تختلف باختلاف البيئة والعصر والزمان الذي يوجد به الباحث (Al Freihat, 2005)

أولاً: التوجهات التنظيرية للإدارة المدرسية كمنظور رؤية للجائحات:

من أبرز التوجهات التنظيرية التي ظهرت في الإدارة المدرسية، واستتجه الدراسة الحالية لتناولها كمنظور لرؤية جوائح الأوبئة" وبخاصة جائحة كوفيد 19:

1- الإدارة المدرسية كعملية اجتماعية في أوقات الجوائح:

يرى (Al Freihat et al (2005 أن هذا التوجه من أكثر النظريات الشائعة في الإدارة، وهي تنظر إلى المؤسسات والمنظمات كنظام اجتماعي متناسق، كما أنها تنظر للعمليات الإدارية بنظام

هرمي متسلسل في طبيعة العلاقات التي تجمع بين الرؤساء والمؤوسين في كيان عائلي متماسك؛ لتحقيق أهداف الأنظمة التعليمية والتربوية داخل المدرسة، وأن النظام المتبع في هذه النظرية يقوم على أساس تحقيق التوازن الفاعل بين الحاجات الأساسية والنفسية للموظف، وبين المتطلبات الأساسية للمؤسسة أو المنظمة، وتؤدي هذه النظرية دوراً أساسياً أثناء الجوائح، كون الجائحة عملية طارئة وسريعة على العالم والمجتمعات والمؤسسات أو المدرسة، فكون هذه النظرية تهتم بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، فقد تساعد إلى حد كبير في التصدي لها بتجمع عائلي بين الموظفين وبين تحقيق أهداف المؤسسة، فالإداري والموظف وفق هذه النظرية يبذلان الغالي والنفيس من أجل حماية مصالح المنظمة التي ينتميان إليها؛ كونها جزءاً لا يتجزأ من اهتماماتهم الشخصية.

2- العلاقات الإنسانية وإدارة الجوائح:

تم بناء مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية على "مجموعة من التجارب العملية التي وضحت طبيعة العلاقات القائمة بين ظروف العمل القائمة على الجانب المادي وبين إنتاجية العامل، وهي ردة فعل للنظرية الكلاسيكية التي امتهنت الموظف واحتقرته وجعلته آلة للعمل، وبذلك تكمن أهميتها لاهتمامها بالعلاقات الإنسانية الفاضلة من خلال الاهتمام والتواصل بين الإدارة العليا في المؤسسة وبين الموظفين العاملين فيها؛ لزيادة إنتاجيتهم في العمل، فكلما كان هناك تواصل مستمر بين الإدارة العليا والموظفين ومشاركتهم في جميع الأعمال العامة والخاصة والعمل على حل المشاكل التي يقع بها العامل، كانت هناك دافعية كبرى من العاملين إلى العمل المثقل، وبذل الجهد الأكبر في سبيل العمل على زيادة الإنتاجية والجودة العالية"، وأثناء تعرض المؤسسات التعليمية والتربوية لجائحة من الجوائح، تمثل العلاقات الإنسانية مؤشراً مهماً للتبادلية بين الرؤساء والمؤوسين، فالخطورة والصعوبة التي تفرزها الجائحة تفرض على المسؤول الإداري عدم تعريض العاملين إلى مستوى الخطورة التي قد تصيبهم؛ مما يعني جعل الاهتمام بالعاملين مطلباً أساسياً للمؤسسة (Bashry, 2017)

3- اتخاذ القرار في إدارة الجوائح:

تعتمد عملية اتخاذ القرار على العديد من المراحل الأساسية الدينامية التي تجعل مجموعة القرارات المتخذة فاعلة وإيجابية في الوقت نفسه، وإن كانت لا تخلو عمليات اتخاذ القرار من الصعوبات والعراقيل (kebab, 2016)، إن عملية اتخاذ القرار الصائب أثناء الجائحة، من الأساسيات التي تعتمد عليها المؤسسات التربوية؛ من أجل الوصول إلى أفضل الحلول الرشيدة والعقلانية التي تمكن المدرسة من العمل الجيد والسليم حتى مع الظرف الصعب والكارثي أثناء الجائحة. ومن هنا فإن القرارات المطلوبة أثناء الجائحة يجب تتصف بأنها قرارات الفترات الحرجة التي تحتاج سرعة ودقة وابتكارية، مما يعني وجود

هذه النظرية فكرة سلوك الفرد الشخصي، وعلاقته الاجتماعية مع الآخرين، وتعتمد على الدور الاجتماعي الذي يقوم به الفرد داخل المؤسسة التي ينتمي إليها، والمجتمع القريب منه، كما أن مكانة الفرد تعتمد على الأدوار والأعمال الاجتماعية التي يقوم بها داخل المؤسسة والمجتمع، ولذلك فإنَّ الواجبات الخاصة بالفرد تتحدد من خلال الأدوار الاجتماعية التي يشغلها داخل المنظمة، وبذلك ترتبط حقوق الأفراد من خلال ما يتم إنجازه من مهام داخل المجتمع، مع العلم أن الموظف لا يشغل دورًا اجتماعيًا واحدًا فقط، وإنما يشغل عدة أدوار تقع في مؤسسات مختلفة، "فتفعيل نظرية الدور يُعد أساسًا مهمًا أثناء حدوث الجوائح والأزمات، فكل منظمة أو مؤسسة سواء أكانت تعليمية أم تربوية في وسط جائحة معينة، لا بدَّ لنظرية الدور أن تكون حاضرة فيها، فالدور الذي يؤديه الفرد أثناء الجائحة لا بدَّ أن يكون مرتبطًا بالبيئة الاجتماعية التي يتفاعل معها، ويقدر نجاح الأفراد في المنظمة وفق الأدوار التي يقومون بها داخل المجتمع المدرسي والمجتمع الخارجي، فالدور الذي يؤدي أثناء حدوث الأزمات، هو جزء لا يتجزأ من العمليات التي يقوم بها الأفراد (Al Wahab, 2018).

قيادة الجائحة:

طبقاً لـ (Mustafa 2022)، "تتبنى هذه النظرية فكرة أن عملية القيادة للمنظمات التعليمية من الأمور المهمة بالنسبة للبيئة المحيطة بها والمجتمع، وبالنسبة للإدارة المدرسية، وبذلك هي عبارة عن مجموعة من التوضيحات التي مهمتها القدرة على الإجابة عن أسئلة كيف ولماذا يصبح بعض الأشخاص قادة. والحق إن عملية القيادة في الواقع هي عملية متشابكة مع بعضها بعضًا عن طريق مجموعة من الأطراف، وتعد الغاية الأولى من عملية القيادة هي إيجاد مجموعة من القياديين وليس التابعين، وعليه فإن عملية القيادة في المرتبة الأولى ليست العمل على امتلاك الصفات والاحتياجات التي يشترك بها الأفراد فحسب، بل هي علاقة تنظيمية متبادلة بين المؤسسة التربوية وأعضاء المدرسة"، وأن نظرية القيادة تؤدي دورًا مهمًا وكبيرًا في الجوائح، فهي الأساس الذي من خلالها يتم إعطاء البيانات الحقيقية للعاملين، وعن طريقها يتم إسناد العاملين وتوجيههم وفق الأدوار المسندة لهم، كما أن القيادات هي المصدر الأساسي الذي يجب أن يستمد منه المعلومات والبيانات الخاصة بأي جائحة أو أزمة تحدث داخل المدرسة، فالقيادة الحقيقية وفق هذه النظرية هي الأساس الأول للنجاح، وتقادي حدة الأزمة أو الجائحة التي تحدث في تلك المؤسسة.

ثانيًا وظائف الإدارة المدرسية في إدارة الجوائح:

تعدَّ وظائف الإدارة المدرسية هي المكونات الأساسية لتسيير العملية التعليمية، فعن طريقها تتم تعبئة جميع الإمكانيات البشرية والمادية، كما تتم عملية التنسيق والتوجيه لجميع الجهود؛ لتحقيق الأهداف الرئيسية المرسومة من قبل المؤسسة التربوية

مجموعة من الصور المختلفة والمتعددة للقرارات، والتي تطرح للنقاش بين العاملين لاتخاذ القرار الأنسب لمواجهتها، وكمثال مؤسسي للصعوبات الخاصة بالقرارات في مجال مثل إدارة الجائحة في مجال علاجي مثل التمريض، فقد تم إدارة جائحة كوفيد 19 كأزمة ليس من المنظور الإداري التشاركي، وإنما من خلال غرفة الحوادث، واتضح من استطلاع تم إجراؤه على الإنترنت الصعوبات التي تعوق اتخاذ قرارات فاعلة في فترة الجائحة الحرجة مثل:

-عدم اليقين: حيث كان من الصعب تحديد الحقائق، وتطوير فهم مشترك لما كان حقيقة في أي لحظة.

-الشائعات: حيث تنشأ الشائعات من عدم اليقين، وعدم وجود قنوات اتصال واضحة.

-عدم وجود مدخلات من الخبراء المتخصصين وأصحاب المصلحة الرئيسيين: حيث يمكن أن يكون هيكل قيادة حوادث الجائحة وتداعياتها مبسطًا، لدرجة أنه قد يُشكَّل هوَّةً تفصل بين صانعي القرار والمعلومات الأساسية.

-الضغط: فأوقات الجائحة مرهقة حقًا. حيث نكون مرهقين ونتعامل مع تغيير سريع ومستمر (Hammer, 2021)

4- الوظائف والمكونات في إدارة الجوائح:

طبقاً لـ (Attia 2010) "تعد هذه نظرية الوظائف والمكونات عبارة عن امتداد لنظرية سيرز المشهورة، والذي يُعد من أوائل الباحثين الذين اهتموا وبحثوا في نظام الإدارة التربوية والتعليمية، كما أنه حاول العمل بالبحث المستمر في نوع النظريات التي تحكم ممارسة الإدارة وعملها، بوصفها وظائف أساسية ومكونات مهمة، وهي التي تميز بها هذه النظرية كونها وظائف مهمة ومكونات عملية، وهذه الوظائف والعمليات ذات طابع زمني متسلسل في عمليات التنفيذ"، من هنا نجد أن تقشي الجائحة وتأثيرها في المؤسسات التربوية، لا تعامل معاملة السرعة أو الهمجية، وإنما تحتاج إلى عمليات متسلسلة ومستمرة، حتى تستطيع الإدارة الحد من حدة تلك الجائحة، ففي بداية الأمر تحتاج إلى عملية تخطيط سليم مبني على مجموعة من الأسس، وهذا التخطيط يحتاج إلى عملية تنفيذ وفق الفترة الزمنية التي توضع له، ومن ثم يحتاج هذا التنفيذ إلى بعض العمليات والوظائف المهمة وهي: الإشراف المستمر من قبل القادة والمسؤولين في المدرسة، كما يحتاج أيضًا إلى عملية متابعة للتأكد من سير الخطط الموضوعة في المسار الصحيح، كما أن هذه الخطط تحتاج إلى عملية تقييم؛ للتأكد من مدى تحقيق الأهداف المرسومة للتنفيذ، ومعالجة الخلل والمعوقات التي صادفت تنفيذ الخطة، وبذلك تصبح الوظائف الإدارية هي القلب لعملية التشغيل في المدرسة.

5- نظرية الدور وأثرها في إدارة الجوائح:

"تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة في علم الإدارة، وتتبنّى

المنظم يَسم بالفوضى؛ مما يعوق تحقيق الأهداف، وقد يتم وضع الأشخاص في الأماكن غير المناسبة لهم، وبالتالي ضعف إنتاجية الأداء، وأثناء الأزمات والجوائح لا بدّ من تفعيله، فالعمليات اليومية التي يمارسها الأفراد لا يمكن أن تتحقق بدون تنظيم، كما أن إدارة العمليات والأنشطة أثناء الجوائح والكوارث تحتاج إلى عملية تنظيمية أدق من الظرف العادي حتى تتحقق الأهداف المنشودة، وحتى تكون هناك فاعلية ونتيجة ملموسة للخطط الموضوعة لا بدّ لها من عملية تنظيمية تتناسب مع ظرف الجائحة.

3- المتابعة والإشراف (الرقابة):

إن وجود الجوائح والكوارث وتنميتها يحتاج إلى خطط مرسومة بعناية وإتقان، وهذه الخطط تحتاج إلى الإشراف الذي يمارسه مديرو المدارس ونوابهم لمتابعة الإجراءات والاحترازمات المرسومة من قبل واضعي السياسات التعليمية، فالمتابعة والإشراف تعطي المديرين صورة مبدئية لكيفية ممارسة الإجراءات والاحترازمات من قبل العاملين في المدرسة، كما تعطي مؤشرات دقيقة حول استيعاب العاملين للخطط والإجراءات التي تُطلب منهم، وبذلك يستطيع المديرون عمل التغذية الراجعة لجميع العاملين، فهي تمثل عملية تقييمية لما تتم ممارسته. ويقصد بالمتابعة والإشراف الاطلاع الدائم والمستمر على ما تم التخطيط والتنظيم له داخل البيئة المدرسية أو خارجها، والمتابعة المتتالية على طرق تنفيذ البرامج المدرسية المختلفة وكيفية تنفيذها داخل المدرسة وخارجها في ضوء الخطط المعدة والمرسومة لتنفيذ أهداف المدرسة، وتعدّ المتابعة والإشراف من الأركان ذات الحساسية المفرطة في الأعمال المتعلقة بالبيئة المدرسية؛ لما يتميز به المعلمون والإداريون من خبرات متنامية ومختلفة فيما بينهم، فتظل هذا العناصر من الأساسيات التي لا يمكن إهمالها أو التغاضي عنها، فمدير المدرسة إذا لم يستطع ممارسة هذين العنصرين، فإن النتيجة ستكون ضعف في الإنتاجية والأداء المرسوم له (Abbas,2012).

ثالثاً: الدراسات السابقة:

دراسة (Al Mawadiyah and Al Zoubi,2021) والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بالأردن لإستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا، واتجاهاتهن نحو التعلم عن بعد، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، من خلال تطبيقها على عينة قوامها (112) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

يشير واقع إدارة الأزمات إلى انخفاض مستوى إدارة الأزمات لدى مديرات المدارس، وذلك لأسباب كثيرة، كما بيّنت الدراسة ضعف توجه مديرات المدارس نحو التعليم الإلكتروني، كما أكدت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال

(Odeh,2014)، ولم تعد ممارسة تلك الوظائف في إدارات المدارس حسب ما كان عليه في السنوات الماضية، فالزمن تغير، والظروف تحسّنت، والعلم تطور، لذلك فإن المدارس في القرن الحادي والعشرين تختلف عما كانت عليه، فهي تتطلب من مديري المدارس جهوداً وخبرات ومهارات إضافية لم يكونوا يحتاجونها الزمن الماضي؛ من أجل توجيه جميع الأعمال بالمدرسة، وإدارة دفة المدرسة بالطريقة العصرية الجديدة، وبأسلوب ديمقراطي متوازن، مع مراعاة مجموعة من التحديات المعاصرة التي تواجههم، ولذلك تمثل وظائف الإدارة المدرسية الأداة الفاعلة لتحقيق أي هدف، أو مواجهة أي تحدٍ داخلي أو خارجي، سواء أكان ذلك في الأوقات العادية، أم كان ذلك وقت الجوائح والأزمات، ومن بين تلك الوظائف ما يأتي:

1- التخطيط:

"تعدّ وظيفة التخطيط من أهم الوظائف الرئيسة التي تمارسها الإدارة المدرسية مقارنة بالوظائف الأخرى؛ لأنه يمثل الحلقة الأولى والأهم قبل ممارسة أي عمل أو تنفيذه، فعن طريقه تتم ممارسة بقية الوظائف والأعمال الأخرى وتنفيذها، وبذلك يحدد التخطيط الأعمال الأولى التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة، كما يحدد الأعمال المستقبلية التي تمارس لتحقيق أهداف المؤسسة بالطريقة والكيفية الملائمة لظروف تلك الفترة، فتبدأ عملية التخطيط بتحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة، وتسخير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف بالدقة والمهارة المطلوبة، وكما هو معروف بأن عملية التخطيط لا تتم بشكل فردي، وإنما هي عملية مشتركة التنفيذ بين مدير المدرسة والعاملين معه"، فعملية التخطيط أثناء الجائحة تتطلب الكثير من المهارة والإتقان، فهي أساسية ومهمة أثناء عملية الإرشاد النفسي والصحي أثناء وقوع الجائحة، كما أن عملية التخطيط وإتقانها بالصورة الصحيحة سوف تساعد على خفض مستوى خطورة الجائحة على الأفراد والمدرسة والمجتمع، فالمخطط الماهر والمنقن هو الذي يسيطر على أوضاع المدرسة ومنسببها أثناء الجوائح والكوارث (Al Madhoun,2019).

2- التنظيم:

يرى (Abd Al Rahim 2021) "أن التنظيم عنصر أساسي من عناصر الإدارة المدرسية، ويأتي في المرتبة الثانية بعد وظيفة التخطيط، وهو عبارة عن تقسيم الأنشطة المدرسية والتربوية المتعددة داخل المدرسة الواحدة، والربط بين جميع أجزاء المدرسة ومكوناتها وتنسيقها من خلال الوسائل المناسبة والمعدة لذلك، كما أن التنظيم يسعى لتوضيح حدود المسؤوليات والسلطات المخولة للأفراد العاملين في المدرسة؛ بغرض تمكينهم من ممارسة الأعمال، وتسهيلاً لهم لإجراء العمليات الرقابية والإشرافية، وبذلك يمثل التنظيم الشكل الأخير الذي توضع فيه جميع الجهود الجماعية المبذولة لتحقيق الأهداف الأساسية لتلك المؤسسة، وأن أهمية التنظيم تكمن كون العمل غير

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، والاستبانة أداة، وقد تم تطبيقها على عينة قوامها (586) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: بينت الدراسة أنّ الدور الذي يمارسه مديرو المدارس في عملية التعليم الإلكتروني كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، كما أوضحت الدراسة بأن دور مديري المدارس في مجالات التعليم الإلكتروني كان متواضعاً، وجاءت بالترتيب الآتي: (جاهزية البنية التقنية التحتية، دعم ثقافة التعلم الإلكتروني ونشره، ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، تحقيق الاحتياجات التدريبية للمعلمين وتأهيلهم).

دراسة هاندر (Hundred Organization, 2020) هدفت الدراسة التعرف إلى المشكلات التي تواجه العملية التعليمية أثناء جائحة كورونا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة قوامها (150) فرداً من صناع القرار والمعلمين من (31) دولة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

إن ما يقارب أكثر من (87%) من عينة الدراسة بينت قلقها حول عدم المساواة للحصول على عملية التعليم في مختلف الدول لمجموعة أسباب أهمها: (ضعف الحصول على التكنولوجيا وبالتالي صعوبة التعليم، وعدم قدرة الهيئات التدريسية التأقلم مع عملية التعليم الإلكتروني، ووجود اختلافات بين مشاركات أولياء الأمور في عملية التعليم الإلكتروني لظروف اجتماعية واقتصادية)، كما أظهرت الدراسة بأن (6%) فقط كانت لديهم الجاهزية التامة لعملية التعليم الإلكتروني، وأن النظام مجهز لهذا الغرض.

دراسة بيسيليا (Basilaia, 2020) هدفت الدراسة معرفة واقع تجربة عملية الانتقال من التعليم التقليدي داخل المدارس، إلى عملية التعليم الإلكتروني (عن بعد) أثناء انتشار جائحة كورونا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن للمقارنة بين النظامين من خلال الاعتماد على المعلومات الأولية للأسبوع التدريسي الأول، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إنّ عملية الانتقال من العملية التعليمية التقليدية إلى العملية التعليمية الإلكترونية، كانت إيجابية، وقد حققت نجاحاً جيداً، لذلك من الممكن أن تتم الاستفادة من مجموعة المهارات والأساليب التعليمية، ومجموعة النظم التي أخذها الأساتذة، والطلبة، وإدارة المدرسة، وتعلموها في فترة جائحة كورونا أثناء تعليق عملية التدريس، وبذلك يمكن الاستفادة من ذلك لتعليم أصحاب الهمم، أو عملية التعليم الجماعي.

التعليق على الدراسات السابقة:

يمثل البحث الحالي أحد المواضيع المهمة التي تناولت جائحة كوفيد 19 من حيث التحديات والأدوار التي واجهت مديري المدارس في سلطنة عُمان، لذلك نجد أن البحث السابق تشابه مع البحوث المعروضة من حيث موضوع الإطار النظري، والذي تناول جائحة

لإستراتيجية إدارة الأزمات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عملية اتخاذ القرار.

دراسة (Bantiya, 2021) هدفت الدراسة معرفة التحديات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء الكورة في مواجهة الأزمات التعليمية وإدارتها من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة، حيث تم توزيعها على عينة قوامها (28) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن مجموع التحديات وتنوعها والتي كانت تواجه المديرين في المدارس الثانوية في مواجهة إدارة الأزمات التعليمية كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.75 - 5)، وهذا المؤشر يدل على ارتفاع كبير في تلك التحديات، كما دلّت الدراسة على وجود الكثير من المشكلات التي تواجه المديرين في إدارتهم اللازمة، وهذه المشكلات تحول بينهم وبين تأدية أعمالهم الخاصة.

دراسة (Al Qeeq and Al Hedmi, 2021) هدفت معرفة الصعوبات التي واجهت معلمي المدارس في التعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للتطبيق على عينة بلغت (289) معلماً ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إنّ مستوى درجة الصعوبات التي واجهها المعلمون في مدارس التعليم أثناء جائحة كورونا كوفيد 19 كانت بدرجة متوسطة، كما بينت الدراسة أكثر الأدوات والوسائل المستخدمة من قبل معلمي المدارس، فيما يتعلق بمتابعة حلول الطلبة للواجبات المكلفين بها، وكانت عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي: (الواتس اب، الفيس بوك)، كما أشارت الدراسة إلى حقيقة اعتماد المعلمين على الأدوات والوسائل التي تم تطويرها بدرجة عالية من اعتمادهم الخاص.

دراسة (Al Azmi, 2021) هدفت الدراسة التعرف إلى المعوقات التي تواجه إدارات المدارس في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري مدارس محافظة مبارك الكبير، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة حيث طبقت على عينة قوامها (68) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

إنّ هناك الكثير من المعوقات التي تواجه مديري المدارس في ظل جائحة كورونا، ومن أبرز تلك المعوقات الفنية، وهي أكثر المعوقات التي تواجه إدارات المدارس في ظلّ الجائحة، كما أوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض الفروقات ذات الدلالة الإحصائية لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية في المعوقات الفنية. كما أوجدت الدراسة فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة مديري الخبرة من (5 سنوات فأقل) . دراسة (Al bary and Shtat, 2019) هدفت الدراسة معرفة دور مديري المدارس بالمرحلة الثانوية في عملية توظيف أساليب التعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان، وقد

أدوات البحث:

تم استخدام أسلوبين متماثلين في عملية التحليل والحصول على المعلومات والبيانات من عينة الدراسة، حيث تم استخدام الأسلوب الأول (المقابلة) للحصول على المعلومات، بعدها تم تحليل المعلومات المتحصل عليها عن طريق تحليل النشاط المرجعي، وفيما يأتي تفصيل لتلك الأدوات.

1. **المقابلة:** تُعدّ المقابلة من الأدوات المهمة في البحوث النوعية لجمع المعلومات والبيانات، حيث تم تصميم استمارة مقابلة مفتوحة احتوت سؤالين رئيسيين حول الأدوار التي قام بها مديرو المدارس، والتحديات والصعوبات التي تواجههم أثناء جائحة كوفيد 19.

2. **مقاييس النشاط المرجعي:** هي إحدى المقاييس التي أعدها (Abd Al Samad et al 2022)، وهو منهج يحلّل السرد كمياً وكيفياً، ويهدف على صعيد المجالات العلاجية لتحليل النصوص داخل السياق العلاجي للتعامل بصورة كمية مع تلك النصوص في المقابلات الإكلينيكية، أو السرد القصصي على بطاقات الاختبارات الإسقاطية، والخروج بتفسيرات وتأويلات جديدة، حيث يعاد تحليل هذا السرد بطريقة كمية جديدة، فكل ما يسرد أو يحكى لفظ تسعى مقاييس النشاط المرجعي إلى تكميمه وإعادة تحليله وتأويله؛ مما يساعد على إعطاء مزيد من النتائج، ومن المجالات التي يمكن أن يقيسها ما يأتي: الدراسات والبحوث النفسية الكيفية، والدراسات الإكلينيكية والسيكومترية، ومجال العلاج، والتدخل النفسي، والدراسات الإعلامية، ودراسات الرأي العام بخاصة تحليل مقالات الصحف اليومية، والتخصصات التربوية الأخرى، كالمناهج، وطرق التدريس، وأصول التربية، والتربية المقارنة، والإدارة التربوية، والسياسات التربوية، والدراسات التاريخية والوثائقية، والدراسات السياسية، والدراسات الخاصة بالخطاب الديني والدعوة.

وإذا نظرنا إلى مقاييس النشاط المرجعي، فإننا نجد أنها تتكون من أربع مقاييس فرعية (العناية- التحديد- الوضوح- التصويرية) (Bucci, 2020)، وهناك مجموعة من الإجراءات التي يتم الجوء إليها، والاعتماد عليها في تقسيم النصوص إلى وحدات خاصة بالموضوع، ووحدات خاصة بنوع الفكرة التي ينتمي إليها النص، وتقدير الأحكام على المقاييس يقوم على:

- القدرة الحدسية للقائم بالتحليل "الباحث".
- القدرة الحدسية وخبرة المحكمين لمدى انتماء نصوص التحليل التي قام الباحث بإرجاعها لأحد المقاييس الأربعة.
- يقوم التقدير بُدّ الحدس (من قبل الباحث ثم المحكم)، على متصل كمي من (1) إلى (10)، في تدرج من (منخفض جداً) إلى (مرتفع جداً).
- وبعد ذلك يتم حساب المتوسطات لكل مقياس من المقاييس الأربعة، ثم المتوسط العام للأبعاد الأربعة ككل، وحتى ناتج

كورونا كوفيد 19، ومن حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، كما تشابه البحث الحالي مع دراسة (Al Qeeq and Al hundeed, 2021) (Bantiya Hedmi, 2021) (Al Azmi, 2021) ودراسة (Bantiya Hedmi, 2020)، تناولهم موضوع التحديات والصعوبات أثناء جائحة كوفيد 19.

وختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في استخدام المنهج النوعي، بينما تناولت الدراسات السابقة المعروضة المنهج الكمي، واستخدم البحث الحالي أداة المقابلة، في حين استخدمت معظم الدراسات المستعرضة أداة الاستبانة، كما ركز البحث الحالي على موضوعين أساسيين في الدراسة، هما التحديات والأدوار التي يدركها مديرو المدارس أثناء جائحة كورونا، وهذا ما لم تركز عليه معظم الدراسات المستعرضة، كما أنفرد البحث الحالي في عملية التحليل، فتم استخدام أسلوب تحليل النشاط المرجعي الذي يعد من الأساليب الحديثة في عالم التحليل، والذي يرى الباحثان أن هذا الأسلوب هو التحليل الأول الذي استخدم في البحوث العربية.

الإجراءات:**منهج البحث:**

استخدم البحث المنهج التحليلي الوصفي باستخدام المقابلات وتحليلها من خلال منهج تحليل النشاط المرجعي، حيث تم جمع البيانات والمعلومات عن طريق المقابلات الفردية والتي تتعلق بالسؤالين الآتين:

- 1- ما هي مدركات مديري المدارس للأدوار التي قاموا بها أثناء جائحة كوفيد 19؟
- 2- ما هي مدركات مديري المدارس للتحديات التي واجهوها أثناء جائحة كوفيد 19؟

مجتمع البحث:

تكون المجتمع الرئيس للبحث من مديري ومديرات التعليم العام والأساسي، والتي يحضر بها الصفوف من (10) إلى (12) أو من (11) إلى (12) في نحو ما يقارب (110) مدرسة حسب الإحصائية التي ضمّها الكتاب الإحصائي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان الصادر في عام (2021).

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية لتمثل معظم محافظات السلطنة؛ للوصول إلى أفضل إجابات ممكنة، وبيئات تعليمية متنوعة، وتشكّلت عن (27) مديراً ومديرة مثلوا جميع محافظات سلطنة عُمان.

بدرجة عالية من الصدق المنطقي، فالمقاييس تقدم تعريفات ومربعات فارغة توضع فيها النصوص ويتم تحليلها طبقاً لطبيعة الموضوع والتخصص والثقافة السائدة؛ مما يعني أن الصدق المنطقي لمقاييس تحليل النشاط المرجعي تنسم بالبداهة المنطقية، التي لا تصطدم مع ثقافة، أو استخدام معين في أي من المجالات البحثية أو العملية.

وسيمت تقدير ثبات المقياس في البحث الحالي من خلال معادلة Scott (1985) & Hatfield من خلال حساب الاتفاق والاختلاف بين المحكمين لعدد من استجابات مديري المدارس في سلطنة عُمان، وسيتم انتقاء ثلاث فقرات من استجابات المديرين وتحليلها من خلال أربعة من المحكمين على مقاييس النشاط المرجعي، وتوضح نتائج التحليل من خلال الجدول (1).

الجدول (1) ثبات اتفاق المحكمين في تحليل استجابات ثلاثة فقرات من استجابات المديرين (ن = 4 فقرات لاستجابات المديرين)

م	وحدة الموضوع	وحدة الفكرة	المحكم الأول	المحكم الثاني	المحكم الثالث	المحكم الرابع
1	القيادة بمفهومها الحديث	دور مدير المدرسة دور رئيس فوظيفته الحفاظ على صحة العاملين بالمدرسة، وتمثل دوره في نشر التوعية بين أفراد المجتمع المدرسي، ومتابعة تنفيذ الإجراءات الاحترازية للوقاية من المرض	3.50	3.72	3.61	3
2	التنظيم والمتابعة	دور المدير هو دور تنظيمي يتمثل في اتباع التعليمات	3.58	2.88	4.1	6
3	إدارة إلكترونية ضعف تخطيط	ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصالات وخصوصاً شبكة الإنترنت	3.89	3.45	2.5	3.71
المجموع						
			10.97	10.05	10.21	12.71
المتوسط العام						
			2.74	2.51	2.55	3.17
			منخفض جداً	منخفض جداً	منخفض جداً	منخفض باعتدال
نسبة اتفاق المحكمين			75%			

3- محك التحكيم

إجماع ثلاثة محكمين بنسبة (75%) على كل يُعد يوضحه المحك، ويبيّن الجدول (2) الوصول لنسبة الإجماع المطلوبة لأبعاد المحك.

توجهت الدراسة الحالية إلى وضع محك يمثل خلاصة للأدبيات النظرية، ليكون دليلاً إرشادياً مبسطاً يفيد المحكمين بخلاصة التوجه التنظيري للدراسة الحالية، وبعد أن تم إعداد المحك تم عرضه على (4) محكمين للوصول لنسبة اتفاق عليه، واشترطت الدراسة الحالية

(*) من هذه الدراسات:

اضطراب كرب ما بعد الصدمة والمتغيرات المتداخلة معه باستخدام مقاييس النشاط المرجعي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- نسمة صفوت عبد الرحيم علي (2021). الدلالات الكلينيكية لاختباري تفهم الموضوع (TAT) والورشاخ في تشخيص إدمان الألعاب الإلكترونية لدى عينة من الأطفال باستخدام دليل النشاط المرجعي، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أسيوط.

- فؤاد محمد النواش، ومصطفى عبد المحسن الحديبي (2021). الدلالات الكلينيكية لاختبار تفهم الموضوع في تشخيص اضطراب ما بعد الصدمة لدى المعوقين جسدياً دراسة حالة لعمالة الأطفال غير المشروعة، (في) مقاييس النشاط المرجعي "روح ما بعد الإكلينيكية"، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- مروة محمد حسانين محمد مطاوع (2022). الدلالات الكلينيكية المميزة لاستجابات المتعافين من فيروس كورونا المستجد على اختبار تفهم الموضوع في تشخيص

الجدول (2) نسبة اتفاق المحكمين على محك التوجهات النظرية العامة للدراسة لرؤية الجائحات

م	وحدة الموضوع	وحدة الفكرة	المحكم الأول	المحكم الثاني	المحكم الثالث	المحكم الرابع	نسبة الإجماع
1	مدرسة العلاقات الإنسانية في إدارة الجوائح	الاحتياجات الأساسية للطلاب، التركيز على إشراك المجتمع المحلي، التواصل والتعاون وتعزيز الطالب صحياً وسلوكياً.	20	23	24	22	89%
2	مدرسة اتخاذ القرار في إدارة الجوائح.	له دور أساسي، الصلاحية الكاملة لإدارة الأزمة، اتخاذ القرار المناسب، امتلاك جميع احتياجات مكافحة الجائحة.	22	21	24	20	87%
3	مدرسة وظائف والمكونات في إدارة الجوائح	التخطيط السليم، التنظيم وتوزيع أدوار العمل بالجائحة، الإشراف على الأعمال المسندة للعاملين، المتابعة المستمرة، تقييم الأضرار والأعمال المنفذة.	21	23	21	21	86%
4	الصعوبات في إدارة الجوائح.	ضعف البنية التحتية، ضعف ثقافة المجتمع، ضعف الموارد المالية، ضعف الموارد البشرية.	20	18	17	20	75%
5	الأدوار في إدارة الجوائح	أدوار تقليدية معتادة: (الحفاظ على صحة العاملين، توفير الوسائل ونشر الوعي في مجال التعلم عن بعد، التأكد من تطبيق البروتوكول الصحي).	21	20	17	19	77%

مناقشة النتائج:

نتائج السؤال الأول:

الحصول عليها من عينة الدراسة، وبعدها تم إجراء عملية التحليل بواسطة مقاييس النشاط المرجعي، وتم عرضه على اثنين من المحكمين⁽²⁾، وتقسيم العبارات إلى وحدة الموضوع، ووحدة الفكرة، ومدى انطباق تحليل الدراسة الحالية بمحكها النظري على أبعاد مقاييس النشاط المرجعي الأربعة، وجاءت النتائج وفقاً لما ورد في الجدول (3).

ينص السؤال الأول على: ما الأدوار التي يجب أن يؤديها مدير المدرسة أثناء جائحة كوفيد 19، وأي جوائح مستقبلية من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن السؤال السابق تم تفريغ نتائج المقابلة التي تم

الجدول (3) الأدوار التي يؤديها مدير المدرسة أثناء جائحة كوفيد 19

م	وحدة الموضوع	وحدة الفكرة	العيانية	التحديد	الوضوح	التصور	المتوسط العام
1	قيادة	يدير ويقود طرق الوقاية من الجائحة في جوانب الوقاية والإجراءات الاحترازية والتوعية للطلبة والمجتمع.	5.80	5.5	7.5	4.5	5.82
2	إدارة تقنية	أن يكون هناك تأهيل وتدريب أكاديمي للمدير وفريق العمل المدرسي على إدارة الأزمات، مع ضرورة تزويد المدرسة والعاملين بالجانب التقني كأحد الحلول الممكن تطبيقها وقت الأزمات.	3.75	6.5	5.25	7.25	5.68
3	عناصر الإدارة	أدوار تنظيمية وإشرافية وتقييمية تتطلب العمل المباشر والعمل عن بعد.	7.25	3.25	5.75	3.5	4.93
4	تفويض وقيادة حكيمة	منح مدير المدرسة الصلاحية لإدارة الأزمة حسب الإمكانيات المتاحة، وتسخير الموارد لمواجهة الصعوبات الناتجة عن الجائحة.	6	4	6	2.75	4.68

5	قيادة ناجحة وتقييم وتوجيه ومتابعة	توفير بيئة آمنة للجميع، وإعادة تقييم الأدوار الفعلية للأفراد وتوزيعها مرة أخرى؛ بما يتلاءم مع معطيات الحدث القائم، والاستفادة من الطاقة الناتجة من الحدث، وتوجيهها فيما يخدم رسالة المؤسسة، والتذكير المستمر برسالة المؤسسة، والتنبية على كيفية تأثير الأحداث على أداء الفريق وسيرهم باتجاه الأهداف سلباً أو إيجاباً.	5.62	3.87	5.18	3.87	4.63
6	إدارة تقليدية وتقنية	يقوم بالمهام نفسها التي يقوم بها مدير المدرسة حسب المعتاد، ولكن عن بعد من خلال المنصات الإلكترونية.	6.5	4	6	2	4.62
7	تطبيق وإشراف ومتابعة وتقييم	يكون دوره أساسياً في الحد من انتشار هذا الوباء من خلال تطبيق البروتوكول الصحي، ويقوم بأدوار مهمة وفاعله، ويسعى دوماً إلى خلو المجتمع المدرسي من أي مرضٍ نفسي.	5	3.75	5.75	2.5	4.25
8	الوعي والانتباه، الفطنة+ تعاون وشراكة (علاقات إنسانية) + ارشاد وتوجيه	التركيز على الاحتياجات الأساسية للطلاب، والتركيز على إشراك المجتمع المحلي من خلال التواصل، والتعاون، ونشر الوعي في مجال التعلم عن بُعد، ودور ولي الأمر في ذلك. وتأهيل المعلمين مهارياً في استخدام المنصات التعليمية.	4.62	3.87	5.75	2.62	4.21
9	علاقات إنسانية توجيه ومتابعة	التواصل مع أولياء الأمور والتوجيه بمتابعة الطالب وتعزيزه صحياً وسلوكياً وتربوياً، والالتزام بتطبيق التغيرات المعتمدة من قبل المعنيين في قطاع التعليم، والتواصل مع المعنيين بالقطاع الصحي على مستوى المحافظة لمتابعة المستجذات الصحية.	2.5	5.8	4.16	4.33	4.19
10	التخطيط والتنفيذ	التخطيط الجيد وتنفيذ الأدوار.	4.87	4	4.72	2.87	4.11
11	العلاقات الإنسانية في الإدارة	توفير الوسائل والسبل التي تساهم في الحد من انتشار المرض، وكذلك الدور الذي يقوم به مدير المدرسة من الناحية النفسية، وبث روح الطمأنينة بين الطاقم المدرسي ومتابعة الحالات المصابة والمخالطة والاطمئنان عليها.	3.33	6.16	3.66	3.16	4.07
12	وعي القائد، كونه قدوة	نشر ثقافة الاحترافات الصحية بين أفراد المدرسة، والمجتمع المحلي وتطبيقها وجعلها منهج حياة لكل فرد.	5	2.75	6	2	3.93
13	إشراف ومتابعة	يتأكد من سير الخطط من خلال متابعته المباشرة، ومن خلال اللجان، والفريق التي يكونها في المدرسة، ويكون قدوة في جميع ما يدعو إليه.	2.5	5.75	3	4.25	3.87
14	التنظيم والمتابعة	دور المدير هو دور تنظيمي يتمثل في اتباع التعليمات.	2	3.5	6.5	2.5	3.62

من خلال الجدول (3) نستنتج أن تحليل النشاط المرجعي لسؤال الأوار التي يؤديها مديرو المدارس أثناء جائحة كوفيد 19، وقع في المقياس الخاص بدرجات: (العيانية- التحديد- الوضوح- التصور) بين درجة (3.876- 5.875)، وهي تمثل الدرجات ذات المستوى المنخفض البسيط والمرتفع البسيط، وهذا يثبت أهمية تلك الأدوار التي تُبرزها العبارة (13) من حيث إدارة طرق الوقاية من الجائحة عن طريق القيام بالإجراءات الاحترازية والتوعية للطلبة والمجتمع، إذ جاءت بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (5.82) وبمستوى مرتفع بسيط، وهو قريب من المستوى المرتفع باعتدال، ويعزو الباحثان ذلك إلى الإدراك التام من قبل مديري المدارس لأهمية القيادة الصحيحة، والمسؤولية التامة التي يجب عليه أن يفعّلها تجاه منتسبي مدرسته، وجاءت بعدها مباشرة العبارة رقم (7) بأن يكون هناك تأهيل وتدريب أكاديمي للمدير وفريق العمل المدرسي على إدارة الأزمات، مع ضرورة تزويد المدرسة والعاملين بالجانب التقني كأحد الحلول الممكن تطبيقها وقت الازمات بمتوسط حسابي مقداره (5.68)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع البسيط.

تدل على أن الموضوع الذي احتوته يخص الإدارة التقنية.

الجدول (4) التحديات التي يواجهها مديرو المدارس أثناء جائحة كوفيد 19

م	وحدة الموضوع	وحدة الفكرة	العيانية	التحديد	الوضوح	التصور	المتوسط العام
1	ضعف قيادة ضعف علاقات	عدم تقييم بعض المؤسسات للمدرسة، وقلة تبادل الزيارات بين المؤسسات على مستوى المحافظة. نظام التعليم عن بعد .	3.4	5.4	5.09	6.6	5.12
2	إدارة إلكترونية ضعف تخطيط	ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصالات وخصوصاً شبكة الإنترنت.	6.50	4.20	6.55	3.2	5.11
3	إدارة تقنية	صعوبة رصد الحضور والغياب في المنصات الإلكترونية، وعدم الالتزام بالحضور من قبل الطلبة والانضباط في العمل من قبل الموظفين.	5.7	4.3	6.5	3.9	5.1
4	إدارة تسيبيه وعدم التزام	تساهل وعدم التزام بعض الموظفين وعدم إعلام بعض المصابين بالأعراض بوجود بدايات الأعراض لديهم.	4.91	4.85	6.4	3.65	4.95
5	ضعف النظرة المستقبلية	ضعف شبكة الإنترنت وصعوبة قياس المستوى التحصيلي.	3.74	5.9	3.85	5.45	4.73
6	ضعف وسائل الاتصال والإعلام	ضعف ثقافة المجتمع المحلي والطلبة بنظام التعليم الإلكتروني.	6.77	2.88	5.33	3.66	4.66
7	عدم تخطيط جيد وإدارة حكيمة	القرارات المتناقضة وعدم وضوح الرؤى.	5	3.8	6.4	3	4.55
8	ضعف التدريب والإدارة التقنية + إدارة تقليدية	عدم وجود تدريب وتأهيل للكوادر الإدارية والتدريسية، ولا تتوفر التقنيات الحديثة بالمدارس، وقلة الوعي باستخدام المنصات التعليمية، وفقد الكثير من المعارف والخبرات.	3.37	6.04	3.94	4.72	4.51
9	ضعف التخطيط والتنظيم والتتسيق	نقص الموارد المالية وعدم الالتزام بالإجراءات الاحترازية وقلة الحافلات	4.76	3.86	5.66	3.63	4.47
10	عدم تخطيط، إدارة بيروقراطية ضعف قيادة	قلة الأنشطة الطلابية، والتأخر في اعتماد بعض القرارات، وعدم استقرار الخطط والبرامج الدراسية. والمتابعة والتقييم الخاص بأداء الأفراد والمؤسسة،	3.24	5.6	3.94	4.94	4.43
11	ضعف تخطيط والتطوير	عدم وجود الخبرات الكافية لإدارة الأزمة المتعلقة بالجانب الصحي، ولا تتوفر خبرات سابقة في إدارة المنصات الإلكترونية.	3.25	5.65	3.94	4.77	4.40
12	عدم وعي وإدراك (ضعف التقييم)	ذهاب الطلبة وعودتهم إلى السكن الداخلي بشكل أسبوعي؛ مما يزيد من احتمالية انتشار العدوى.	3.5	3.66	6.5	3.77	4.35
13	إدارة تسيبيه ضعف تنظيم وتخطيط	تشتت الفريق وعدم وضوح الرؤية والتوافقية في القيم الأخلاقية في اشتراط التطعيم، وتوفير الوسائل المناسبة.	4.09	5.59	3.25	4.42	4.33

14	ضعف المتابعة	عدم قيام شركات النظافة بتنظيف الفصول كما ينبغي	2.87	5.54	5.99	3.2	4.4
15	إدارة تقليدية	عدم توفر الموارد التكنولوجية لدى الطلبة، وصعوبة تدريس طلاب الحلقة الأولى عن بعد.	2.4	4.6	5.88	3.3	4.4
16	إدارة مالية (ضعف تخطيط ومتابعة)	ضعف الموارد المالية لتوفير الأدوات والمعقمات وكواشف الحرارة.	3	5.5	6.3	2	4.2
17	إدارة دكتاتورية	استمرارية فرض الإجراءات الاحترازية على الطلبة أثناء تلقيهم الدروس داخل القاعة الصفية ولمدة يوم دراسي كامل وبشكل يومي.	2.77	2.89	4.5	3	3.29
18	انعدام التخطيط	انخفاض المستوى التحصيلي للطلاب	4.2	3.5	5	2.5	3.8
المجموع			73.47	83.76	95.02	69.71	75.97
المتوسط العام			4.08	4.65	5.27	3.87	4.46
			منخفض بسيط	منخفض بسيط	منخفض بسيط	منخفض باعتدال	منخفض بسيط

تحليل النشاط المرجعي، فمعظم الصعوبات التي تم ذكرها تمثلت في ضعف عملية الاتصال والإدارة غير المرنة من قبل المديرين، وضعف النظرة المستقبلية، وضعف العلاقات الإنسانية، وضعف التخطيط والمتابعة، وهذا يؤثر بشكل كبير على إدارة الجوانح، ولذلك جاء المتوسط العام لجميع المستويات الأربعة: (العيانية- التحديد- الوضوح- التصور)، بمتوسط حسابي مقداره (4.08)، وهو يمثل مستوى منخفضاً بسيطاً، في حين جاءت مستويات المقياس التفصيلية كالآتي: العيانية بمتوسط حسابي مقداره (4.30)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض البسيط، والتحديد بمتوسط حسابي مقداره (4.65)، وهو يمثل مستوى منخفضاً بسيطاً، والوضوح بمتوسط حسابي مقداره (5.27)، وهو يمثل مستوى مرتفعاً بسيطاً، والتصور بمتوسط حسابي مقداره (3.87)، وهو يمثل مستوى منخفضاً باعتدال، بما يعطي مؤشرات أن التحديات الموجودة تحتاج إلى معالجة سليمة، ومخطط لها من قبل القيادات.

النتائج:

بعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى ما يأتي:

إن هناك مجموعة من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها مديرو المدارس أثناء جائحة كوفيد 19، وهذه الأدوار تختص بجملة من المواضيع الرئيسية في بيئة العمل ومنها ما يأتي: (الإدارة التقليدية كالأدوار العادية اليومية التي تمارس في بيئة المدرسة، والتقنية الحديثة كاستخدام المنصات التعليمية والتدريب على الأجهزة الحديثة ووسائل التواصل وغيرها، والعلاقات الإنسانية من حيث بثّ الطمأنينة، ومتابعة الموظفين المصابين، واحترام الآخرين، ومراعاة ظروفهم، والاستماع إليهم بكل عناية، وأيضًا من تلك الأدوار ممارسة عناصر الإدارة

من خلال الجدول (4) نستنتج أن المتوسط الحسابي لتحليل النشاط المرجعي والخاص بالتحديات التي يواجهها مديرو المدارس أثناء جائحة كوفيد 19 وقعت بين المتوسط الحسابي (5.12 - 3.29)، وهي تمثل درجات ذات المستوى المنخفض البسيط، والمرتفع البسيط، حسبما تم تحليله وفق المقياس الخاص بـ(العناية- التحديد- الوضوح- التصور)، فكل تحدٍ من هذه التحديات يمثل درجة معينة حسب مقياس التحليل المرجعي؛ مما يدل على تفاوت هذه التحديات بين أفراد العينة التي تمت مقابلتها.

فجاءت العبارة (12) والتي تُفيدُ بعدم تقييم بعض المؤسسات للمدرسة، وقلة تبادل الزيارات بين المؤسسات على مستوى المحافظة، ونظام التعليم عن بعد، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (5.12)، وهي تقع في المستوى المرتفع البسيط، كما يدل تحليل موضوع هذه العبارة بأنها تدل على ضعف القيادة، وعدم امتلاكها للخبرات الإدارية، كما تدل أيضًا على ضعف العلاقات بين المدرسة ومثليها من المدارس، مما انعكس على وجود هذا التحدي، كما جاءت العبارة (6) والتي تُفيد باستمرارية فرض الإجراءات الاحترازية على الطلبة أثناء تلقيهم الدروس الصفية ولمدة يوم دراسي كامل وبشكل يومي في المرتبة الأخيرة داخل القاعة بمتوسط حسابي مقداره (3.29)، وهي تقع ضمن المستوى المنخفض باعتدال، والذي يدل موضوعها بأنها إدارة ديكتاتورية، وهذا لا بدّ من فرضه في مثل هذه المواقف حتى تحقق الغاية المنشودة منها.

من خلال الجدول السابق والنتائج التي تم التوصل إليها، فإنها تشير إلى أن الصعوبات والتحديات التي تم ذكرها من قبل عينة البحث، تشير إلى أنها صعوبات وتحديات ذات مستويات متعددة حسب مقياس

4. Al-Freihat, G (2000). Educational Administration and Planning: Various Arab Experiences, Amman, Jordan".
5. Abbas, A (2012) Administrative Control in Business Organizations, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, first edition, Amman, Jordan".
6. Al-Azmi, P. (2021) Obstacles facing school administrations in light of the Corona pandemic from the point of view of school principals in Mubarak Al-Kabeer Governorate, master's thesis, College of Education, Kuwait University".
7. Albary, L & Shtat, gh (2019) The role of secondary school principals in employing e-learning from the viewpoint of teachers in the Capital Governorate, Amman, Educational Sciences Studies, Vol. (46), p. (2), pp. 333-358".
8. Al-Busaidi, C (2020) The importance of the media's role in the Scout virtual crisis management episode, the first virtual meeting May 20 / 2020, Oman Newspaper, retrieved 6/20/2022. <https://omannews.gov.om/topics>"
9. Aldawash, F (2004) A Psychological Approach of Globalization, Cairo, Dar Al-Sahab for Publishing and Distribution".
10. Aldawash, F., Al-Tobi, A., Al-Saqry, M. (2022) Referential Activity Analysis of the contents of dealing with the risks of Pandemics Outbreak in the science and environment course for the twelfth grade in the Sultanate of Oman, Al-Andalus Journal of Science and Technology, Vol. (9), p. (16)".
11. Al-Ghanbousi, Al-Zamili (2007) School crises and methods of dealing with them in the schools of the Sultanate of Oman, Journal of Educational and Psychological Sciences, Vol. (3), p. (8), pp. 63-84".
12. Al-Hadrami, A, Al-Ajmi, Q, Al-Sharji, H (2022) The effectiveness of blended learning using Google platforms in post-basic education schools in the Sultanate of Oman from the teachers' point of view, Journal of Human and Society Sciences, Volume (11) Issue (1), Algeria""
13. Al-Hadrami, A., and others (2021) The degree of application of the democratic style by school principals during the Corona pandemic from the point of view of teachers in the Sultanate of Oman, A'Sharqiyah University Journal for Humanities and Social Sciences, p. (1), December, pp. 88-103".
14. Al-Madhoun, J (2019) The level of practicing administrative functions in Palestinian media institutions from the point of view of the media professionals working in them, Gaza University Journal for Research and Studies, Issue (4), December, pp. 34-69" .
15. Al-Munjiah, S. (2018) The importance of building the capacity and resilience of society to face multiple disaster risks, fourth dialogue session, Ministry of Education, 29, October 2018, retrieved

الرئيسية وأنماطها المتعددة ك (المتابعة ، والتوجيه، والقيادة ، والتفويض، والتنفيذ، والإشراف)، وقد تنوعت المواضيع التي تناولت تلك الأنماط من حيث الفعل والعمل.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التحديات (الصعوبات) التي يواجهها مديرو المدارس أثناء جائحة كوفيد 19، ومنها ما يأتي: ضعف البنية التحتية، وضعف ثقافة المجتمع في التصدي للجوائح والأزمات، وضعف عنصر المتابعة من قبل المسؤولين والقادة في المدارس، كما أثبتت الدراسة بأن الإدارة التقليدية هي السائدة والمتعامل بها من قبل كثير من المديرين، كما اتسمت الإدارة في بعض الأحيان بالدكتاتورية المقنونة التي تعرقل وتسبب الكثير من الأمور، كما أثبتت الدراسة بأن الموارد المالية المتاحة كانت في قائمة التحديات التي توجّه مديري المدارس للتصدي للجائحة.

التوصيات:

1. العمل على إعداد قادة المدارس في سلطنة عمان إعداداً قيادياً؛ عن طريق البرامج المتخصصة، والدورات التي تدرب القادة على كيفية مواجهة الجوائح بأنواعها.
2. قيام وزارة التربية والتعليم بالعمل المستمر لإيجاد مصادر ممولة خاصة من قبل الشركات أو الجمعيات الخاصة لجميع المدارس؛ لتتمكن المدرسة من مواجهة أزماتها.
3. تضع وزارة التربية والتعليم من ضمن أهدافها الاستراتيجية بنّاء يسمح لمديري المدارس حرية التصرف في بعض الأمور، والبدء عن البيروقراطية.
4. اختيار قادة المدارس وفق آليات وأسس سليمة تؤهلهم بأن يكونوا قادة قادرين على التعامل مع الجوائح والأزمات المفاجئة.

References:

1. Abd al-Rahim, W (2021) Management Jobs (Organization) Article Online <https://business.uobabylon.edu.iq/> Retrieved 06/20/2022." Abdel Samad, F, AlDawash, F, AlHudaybi, M (2022) Measures of Referential Activity Analysis "The Post-Clinical Zeitgeist " Cairo, Anglo-Egyptian Bookshop".
2. Al-Khawaja, P (2004). The development of the school administration, the House of Culture, Amman" "".
3. Al-Mawadiyah, S., Al-Zoubi M (2021) The degree of practice of kindergarten principals in Jordan for the crisis management strategy in their administrative work in light of the Corona pandemic and their attitudes towards distance learning, Journal of Educational and Psychological Studies, Sultan Qaboos University, Vol. (15), p (1), pp. 82-97" .

29. Hundred Organization. (2020). Quality Education for all during COVID-19. Retrieved in June, 23, 2020 from: <https://hundred.org/en/collections/quality-education-for-all-during-coronavirus>"
30. Falaila, F, and Abdel-Majid, Al-Sayed M (2005) Organizational Behavior in the Management of Educational Institutions, Edition (1), Amman, Dar Al Masirah" .
31. Kababy, Saliha (2016) Political identity as an entry point for democratic transformation in the Middle East. Journal of Human Sciences MG. b, p. 46, p. 237-249. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-767595>"
32. Katja, Hiroyuki, Katariina (2021). School Principals' Stress Profiles During COVID-19, Demands, and Resources, Frontiers in Psychology, 12, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.731929>"
33. Mahamadeh, N. (2005) Behavioral Aspects in School Administration, Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan" .
34. Mustafa, R (2022) Administrative Leadership Theories, an article published on the Internet <https://mawdoo3.com/> Retrieved 5/28/2022" .
35. Makarova, E., A., Makarova, E., L., & Korovin, I. S. (2022). Time perception and time management during COVID-19 pandemic lockdown, International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE), 10(1), 57-69".
36. Makkawi, C (2019) Change management and its impact on employee performance, Noor Bookshop (electronic library), 1st edition, <https://www.noor-book.com>"
37. Musaibeh, p. (2016) Human relations and the effectiveness of decision-making, a field study at the public hospital institution, Natour Abdel-Hamid-Al-Qol-, master's thesis, Mohamed Kheidar University-Biskra-Faculty of Humanities and Social Sciences, Algeria".
38. Mutawa, A (2006) Educational Administration in the Arab World, International Arab Papers, Edition (1), Al-Nahda Egyptian Library, Cairo" .
39. Odeh, M. (2014) The reality of administrative and academic practices among deans of faculties in Palestinian universities and their relationship to professional affiliation as seen by faculty members, master's thesis, College of Graduate Studies, An-Najah University, Nablus, Palestine".
40. Olujuwon, T. (2021). School Leaders' Perception of COVID-19 and Learning Management System: Implication for teaching and learning in public schools in Lagos. ATBU Journal Of Science, Technology And Education, 9(2), 197-208. Retrieved from date 6/29/20222 <https://home.moe.gov.om/web/dodmond/pages/galsa41.html>"
16. Al-Qeeq, Z., and Al-Hedmi, Alaa (2021) The difficulties faced by school teachers in distance education during the Corona pandemic, The Arab Journal for Scientific Publishing, Vol. (29), pp. 342-371" .
17. Al-Sinani, N. (2021) The Degree of School Principals' Practice of Leadership Styles According to the Situational Theory of Rensis Likert in the Al-Batinah North Governorate in the Sultanate of Oman, Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, Vol. 5, No" .
18. Al-Wahhab, S. (2018) The Role of Businessmen in Social and Cultural Change, Journal of the Faculty of Arts, Port Said University, Issue (11), January, Republic of Egypt" .
19. "Ammarino, Sanna-Randaccio , & Mar. (2009, 2022). The perception of obstacles to innovation. Foreign multinationals and domestic firms in Italy. Retrieved from journals.openedition.org"
20. APA. (2022, 8 4). perception. Retrieved from APA: <https://dictionary.apa.org/perception>"
21. Attia, A (2010 AD). School administration: its present and future. 1st Edition, Riyadh: Al-Rushd Bookshop Publishers".
22. Bashry, N., Madkour, F (2017) Organizational Behavior, Edition (1), Cairo University, Faculty of Commerce".
23. Bantiya, K. (2021) "The Challenges Facing Principals of Secondary Schools in the Koura District to Confront and Manage Educational Crises from Their Perspective," The Arab Journal for Scientific Publishing, p. (33) July, pp. 46-60".
24. Bucci, W (2020). Psychoanalysis and Cognitive Science, translated and presented by Fouad AlDawash, reviewed by Abdullah Askar, Cairo, Anglo Egyptian Bookshop".
25. Basilaia, G., & Kvavadze, D. (2020). Transition to Online Education in coronavirus. (2022, 8 4). Retrieved from who: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1"
26. Bijani, Karimi, Khaleghi , Gholampoor and Fereidouni (2021). Exploring senior managers' perceptions of the COVID-19 Crisis in Iran: a qualitative content analysis study, Bijani et al. BMC Health Services Research (2021) 21:1071"
27. Camilla Martine Lien, Samaira Khan & Jarle Eid (2022): School Principals' Experiences and Learning from the Covid-19 Pandemic in Norway, Scandinavian Journal of Educational Research, DOI: 10.1080/00313831.2022.2043430"
28. Hammer, B. (2021, feb 17). Effective Decision-Making During the Pandemic. Retrieved from <https://www.aacn.org/>: <https://www.aacn.org/blog/effective-decision-making-during-the-pandemic>"

<https://www.atbuftejoste.com/index.php/joste/article/view/1261>"

41. Saha, Arpita (2008). Role Perception: The Role it Plays. Icfa University Press, HRM Review, pp. 29-33, February, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1106548>"
42. Yulia, H. (2020). Online Learning to Prevent the Spread of Pandemic Corona Virus in Indonesia. ETERNAL (English Teaching Journal"