

تصور مقترح لإدارة الأزمات بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي باستخدام

أسلوب جيما كايزن (Gemba Kaizen) فى محافظة الفيوم

## Proposed Concept for Crisis Management in Primary Schools Using Gemba Kaizen Approach in Faiyum

Governorate

إعداد

أحمد جمعة سند محمود

إشراف

د/ إيمان حمدى رجب زهران  
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد  
كلية التربية – جامعة الفيوم

أ.د / صفاء سيد محمود  
رئيس قسم تكنولوجيا التعليم  
و سابقا عميد علوم الحاسب ونظم المعلومات  
كلية التربية النوعية – جامعة عين شمس

### المستخلص :

هدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لإدارة الأزمات بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الاساسي باستخدام أسلوب جيما كايزن بمحافظة الفيوم، وذلك من خلال التعرف علي الأسس النظرية لاسلوب جمبا كايزن لإدارة الأزمات، أساليب إدارة الأزمات بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وضع تصور مقترح لإدارة الأزمات بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي باستخدام أسلوب جمبا كايزن بمحافظة الفيوم، وأقتصرت الدراسة علي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، وتوصلت الدارسة إلي وضع تصور مقترح لإدارة الأزمات بالحلقة الاولي من التعليم

الأساسي بإستخدام أسلوب جيما كايزن والتي تناول عدة محاور وهي، منطلقات التصور المقترح، أهداف التصور المقترح،إجراءات تنفيذ التصور المقترح، متطلبات تطبيق التصور المقترح، المتابعة، التقييم، معوقات تنفيذ التصور المقترح، والتي أشارت إلي نقص الموارد المالية والبشرية ، عدم الاستعداد للتعامل مع الأزمات، عدم وجود خطط واضحة لتنفيذ هذا التصور المقترح، ومن أجل التغلب علي تنفيذ التصور المقترح، تم التوصل إلي مجموعة من الأساليب والتي هي منها، التوصل إلى مصادر التمويل المناسبة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ التصور، ويمكن أيضًا تدريب الموظفين وتعيين العاملين الإضافيين لتعزيز فريق العمل، إعداد خطة واضحة لتنفيذ التصور وتحديد الموارد والأدوات المطلوبة لتنفيذ الخطة، يجب تقديم التدريب والتوجيه اللازم للعاملين لضمان أن يكونوا جاهزين لتنفيذ الخطة، يجب إجراء متابعة وتقييم دوري لتنفيذ التصور المقترح ومراجعة النتائج والتحسينات المطلوبة، يجب توثيق الخطط والإجراءات وتحديثها بشكل منتظم.

### **Abstract:**

The study aimed to innovate the innovation of school supplies for the first cycle of basic education using the Gemba Kaizen method in Fayoum Governorate, by identifying the foundations. There is no innovation in the Gymba Kaizen method, management that enables it in the first engineering of basic education, developing a vision for technology and innovation in the first engineering of basic education using the Gymba Kaizen method in Fayoum Governorate, and the study was limited to the first episode of basic education using the Gymba Kaizen method

in Fayoum Governorate, and the study reached the conclusion of innovation. Innovative in the first cycle of basic education using the Gemba Kaizen method Which dealt with several axes, namely, the starting points of the proposed vision, the objectives of the proposed vision, the procedures for implementing the proposed vision, the requirements for implementing the proposed vision, follow-up, evaluation, obstacles to implementing the proposed vision, which indicated a lack of financial and human resources, a lack of preparedness to deal with crises, and a lack of plans. Clearly, to implement this proposed vision, and in order to overcome the implementation of the proposed vision, a set of methods were reached, including: arriving at appropriate funding sources and providing the necessary resources to implement the vision, It is also possible to train employees and appoint additional workers to strengthen the work team. Prepare a clear plan to implement the vision and identify the resources and tools required to implement the plan.. Plans and procedures must be documented and updated regularly.

## المقدمة:

يعتبر التعليم علامة فارقة ومهمة لتحقيق التنمية الوطنية وتحسين الفرص للجنسين، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بضمان وصول جميع سكان الدول إلى مستوى التعليم المناسب، بغض النظر عن الطبقة أو العرق أو أي اعتبارات أخرى، ويشمل ذلك الوصول للمؤسسات التعليمية بما في ذلك المدارس الابتدائية، حيث يعد التعليم الابتدائي مهماً جداً للأطفال، فهو يلبي احتياجاتهم خلال السنوات الأولى من الحياة المدرسية ويساعد على نموهم وتطوير مهاراتهم الاجتماعية والثقافية والعاطفية والجسدية والمعرفية. (محمد، 2016، ص 399) ومع ذلك، فإن المؤسسات التعليمية تتعرض للعديد من الأزمات والمخاطر والأحداث الطارئة التي يجب التعامل معها بشكل فعال للحفاظ على سلامة الطلاب والعاملين في المؤسسة، لذلك، يجب تطوير خطط الطوارئ وتدريب العاملين في المؤسسة على كيفية التعامل مع الأزمات والتخفيف من تأثيرها على العملية التعليمية، وإدارة الأزمات أمراً حيوياً في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، حيث يحتاج الأطفال إلى بيئة آمنة ومستقرة للتعلم والتطور. (سليمان، وآخرون، 2019، ص 421)

ويمكن تطبيق أسلوب جيما كايزن في إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، بهدف تحسين العمليات والخدمات في المؤسسات التعليمية وخاصة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وذلك من خلال التركيز على التحسين المستمر والمشاركة الفعالة لجميع العاملين في المؤسسة، وباستخدام هذا الأسلوب، يمكن تحليل الأخطاء

والتقصير في الخطط الحالية لإدارة الأزمات، وتطبيق التحسين المستمر عليها.)  
 (الجربوع، 2011، ص 94)

فنحن بحاجة ماسة لإدارة الأزمات وتقليل من الهدر في الأماكن المادية والشريفة في التعليم وخاصة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، واستثمار هذه الإمكانيات لتحقيق أعلى مؤشرات للأداء والارتقاء بالخدمات التعليمية، والتي من شأنها رفع مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية.

#### مشكلة البحث :

لقد شهد المجتمع في الآونة الأخيرة العديد من الأزمات والتي جاءت سريعة وشاملة وعميقة، فهي سريعة في كونها تدهم المجتمعات بسرعة دون أن تترك لها مجالاً للتفكير والاختيار والمواجهة، وشاملة في كونها تؤثر على البنية الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية لأي مجتمع، وعميقة في تأثيرها على مضمون العلاقات الإنسانية لكي تعيد صياغتها على أسس مختلفة عما كانت عليه.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة الحالية حيث تواجه مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم العديد من الأزمات والتحديات التي تؤثر على جودة التعليم وتحقيق الأهداف المحددة، ومن بين هذه الأزمات (الطيب ، 2017، ص 63):

1- نقص الموارد المالية والبنية التحتية اللازمة لتوفير بيئة تعليمية ملائمة ومناسبة للطلاب.

2- تدني مستوى الخدمات التعليمية المتاحة، والتي تؤثر على جودة التعليم والتعلم.

3- ضعف توفير البرامج التعليمية المناسبة والمتطورة، والتي تحقق تطور الطلاب وتحفزهم على الاستمرار في التعلم.

4- تدني توفير بيئة تعليمية آمنة وصحية، والتي تؤثر على صحة وسلامة الطلاب.

5- الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية الصعبة التي يعيشها الطلاب وعائلاتهم، والتي تؤثر على قدرتهم على الحصول على التعليم الأساسي.

كما تواجه مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم العديد من الأشكاليات والمعوقات ، منها ( دراسة استطلاعية قام بها الباحث علي عينة من مدارس الحلقة الأولى في الفترة من 2023/8/25 إلى 2023/8/29 ) دراسة استطلاعية، 2023 ):

1- ضعف وضوح فلسفة التدريب وأهدافه وأولوياته، فهو لايسير السياسة التعليمية ولايتواكب مع الاحتياجات التدريبية، مما يعيق تحقيق الأهداف المنشودة من تطوير أداء مديري المدارس المرحلة الأبتدائية بمحافظة الفيوم.

2- اتسام برمج التدريب - إلي حد كبير - بالطابع النظري التلقيني، وتندر فيها الأساليب العلمية التي تركز علي النواحي المتصلة بالمهارات التعليمية ، خاصة في مجال التوجيه، والتي لاتؤدي إلي أكتساب مهارات فعلية .

3- تضارب الأدوار المرسله إليه من مديرية التربية والتعليم والإدارة التعليمية وكذلك الجهات الخارجية من أولياء أمور والأشكاليات التي تتعلق بالطلاب والمعلمين.

4- التحول الرقمي المفاجئ التي طرئ علي التعليم الإبتدائي، وعدم استعداد مديري مدارس التعليم الإبتدائي لهذا التحول، بسبب قلة الخبرة التدريبية، وضعف الأماكن التكنولوجية داخل المدارس .

5- تنامي ظاهرة التحول من نظم العمل التقليدية إلي النظم الاليكترونية خاصة العمل الإداري، وهذا يتطلب تدريب المديرين علي استخدام الحاسوب والانترنت والبريد الإلكتروني وغيرها من أنظمة المعلومات الحديثة.

في ضوء ما تقدم تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

**كيف يمكن إدارة الأزمات بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي باستخدام أسلوب جيمبا كايزن (Gemba Kaizen) في محافظة الفيوم؟**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأسس النظرية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ؟
- 2- ما الأسس النظرية لاسلوب جيمبا كايزن فى ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
- 3- ما أساليب إدارة الأزمات بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي فى محافظة الفيوم ؟
- 4- ما التصور المقترح لإدارة الأزمات بمدارس الأولى من التعليم الأساسي باستخدام أسلوب جيمبا كايزن فى محافظة الفيوم ؟

## أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلي :

- 1- تعرف ما الأسس النظرية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية .
- 2- تعرف ما الأسس النظرية لاسلوب جمبا كايزن لادارة الأزمات .
- 3- تعرف ما أساليب إدارة الأزمات بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم .
- 4- وضع تصور مقترح لإدارة الأزمات بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بإستخدام أسلوب جمبا كايزن في محافظة الفيوم ؟

## أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :

- 1- يساعد جيمبا كايزن على تطوير العمليات والإجراءات وتحسين الأداء والجودة بشكل مستمر، بحيث يمكن الاستجابة والتعامل مع الأزمات الطارئة بشكل أكثر فاعلية.
- 2- الاستفادة من المعرفة الميدانية، بحيث يمكن ضم المعلومات والخبرات المباشرة من الموظفين والمعلمين الذين يعملون في الحقل التعليمي، وتحديد التحسينات اللازمة وتطبيقها بناءً على الظروف الفعلية التي تواجهها المدارس أثناء الأزمات.
- 3- تعزيز الشفافية والتواصل بين فرق العمل والإدارة، وبالتالي يمكن تحسين التنسيق والتعاون بين الجميع وتحقيق استجابة أفضل للأزمات.

4- يساعد على تحسين كفاءة العمليات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهذا يمكن أن يكون مفيداً خلال الأزمات، حيث يمكن تحقيق توفير في الوقت والجهد والموارد المالية من خلال تحسين العمليات والعمل بشكل أكثر فاعلية.

#### حدود الدراسة:

أقتصرت الدراسة الحالية علي الحدود الآتية :

أولاً: الحدود الموضوعية: وضع تصور مقترح لإدارة الأزمات بالمرحلة الإبتدائية باستخدام أسلوب جمبا كايزن بمحافظة الفيوم.

ثانياً: الحدود البشرية: يعتمد تنفيذ التصور المقترح على كلا من مديري المدارس والمعلمين والطلاب والزائرة الصحية، والأخصائي النفسي والتكنولوجي، وغيرهم من العاملين بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي .

ثالثاً: الحدود الجغرافية: أقتصرت الدراسة علي إدارة الأزمات بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الاساسي بمحافظة الفيوم.

#### منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي والذي يعتمد على رصد الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي، ومحاولة تقديم الحلول والبدائل بشأنها، ثم اختيار أفضل البدائل في شكل تصور مقترح لإدارة الأزمات باستخدام أسلوب الجمبا كايزن

## مصطلحات الدراسة :

1- **كايزن (Kaizen)**: وهو مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر ويتكون من جزئين "Kai" وتعني التغيير و"Zen" وتعني إلي الأفضل أما المعني التدريجي الشائع فهو التحسين التدريجي المستمر "Continual Improvement" في جميع النواحي المؤسسة (Ko, & Kim. 2016. p12).

- **الجمبا كايزن (Gemba Kaizen)**: جيمبا كايزن (Gemba Kaizen) هو مصطلح يُستخدم في إدارة الجودة الشاملة وإدارة العمليات، وهو يجمع بين مفهومين رئيسيين: "جيمبا" و"كايزن"، جيمبا: هو مصطلح ياباني يعني "المكان الفعلي للعمل"، كايزن: هو مصطلح ياباني يعني "التحسين المستمر". يشير إلى التعاون والتزام جميع أفراد المؤسسة في تحسين العمليات والعمل بشكل أفضل بشكل مستمر. (Smith, 2010)، كما يعرف علي أنه: تعني إدارة المشكلة من المكان أو المؤسسة حتي يمكن التخلص من جذور هذه المشكلة والعمل علي منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتطوير. (سليمان ، 2019، ص 12).

- **وتعرف أجراءياً بأنها:** هي منهجية تستخدم في تحسين إدارة الأزمات في التعليم، والتي تهدف إلى تحسين الأداء خلال فترات الأزمات والطوارئ، وذلك بمشاركة كافة العاملين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظه الفيوم.

2- مفهوم الحلقة الاولى من التعليم الاساسي: هي مرحلة تعليمية لجميع الأطفال المصريين الذين يبلغون السادسة من عمرهم، والتي تلتزم الدولة بتوفيره لهم ويلتزم الآباء أو أولياء الأمور بتنفيذه، والتي تهدف إلى تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ وإشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العملية والمهنية التي تتفق مع ظروف البيئات المختلفة، بحيث يمكن لمن يتم مرحلة التعليم الأساسي أن يواصل تعليمه في مرحلة أعلى أو أن يواجه الحياة بعد تدريب مهني مكثف، وذلك من أجل إعداد الفرد لكي يكون مواطناً منتجاً في بيئته ومجتمعه. (وزارة التربية والتعليم، المواد 15، 16)

3- مفهوم الأزمة (Crisis): عرفت الأزمة على أنها أيّ تهديد قد يُلحق الأذى بالأشخاص أو الممتلكات، أو يؤدي إلى تعطيل سير العمل، حيث إنّ كل مؤسسة أو شركة هي عرضة للأزمات التي قد تؤدي إلى الإضرار باسمها وسمعتها. (الغامدي، 2021، ص175)

- تعريف إدارة الأزمة (Crisis Management): بأنها خطة مُنظمة، وشاملة من قبل منظمة متخصصة في حال حدوث أزمة غير مُتوقعة، ويُتحقق ذلك بمُعالجة الأزمة، وتقليل الجوانب السلبية التي تنتج عنها داخل المدرسة .

- تعريف إدارة الأزمة إجرائياً علي أنها: هي العملية التي تهدف إلى التعامل مع الأحداث غير المتوقعة والمشكلات الطارئة التي تواجه المؤسسات التعليمية، والتي تشمل الأحداث الطبيعية مثل الكوارث الطبيعية والأحداث الاجتماعية،

بحيث تضمن سلامة وأمان الطلاب والموظفين، وضمان استمرارية العملية التعليمية بطريقة فعالة وفعالة. (Sutherland,2012)

### الدراسات السابقة :

وسوف نعرض بعضاً من هذه الدراسات علي أساس التقسيم إلي دراسات عربية وآخري أجنبية وفق الترتيب التاريخي التنازلي من الأقدم إلي الأحدث فيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات .

### أولا : الدراسات العربية :

1-دراسة إسرائ السيد وصفي حسين بعنوان: تدريب معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي أثناء الخدمة على الأساليب المختلفة لإدارة الأزمات التعليمية، (2017): "هدفت هذه الراسة إلى الكشف البحث عن تدريب معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي أثناء الخدمة على الأساليب المختلفة لإدارة الأزمات التعليمية. اعتمد البحث في عرض إطاره المفاهيمي على مفهوم إدارة الأزمات التعليمية. مستخدما المنهج الوصفي. تمثلت أداة البحث في الاستبانة. طبقت الأداة على عينة قوامها (1260) معلم من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي أثناء الخدمة يهدف إلى الوقوف على واقع تدريب هؤلاء المعلمين على الأساليب المختلفة لإدارة الأزمات التعليمية، موزعة على أربع محافظات هي الإسماعيلية، القاهرة، الإسكندرية، أسيوط ، وأسفرت النتائج عن وجود قصور في بعض المدارس الابتدائية في توفير ورش تدريبية للمعلمين حتى يتسنى لهم معرفة الأساليب المختلفة لإدارة الأزمات، وتوصيلت الدارسة توصيات مفادها ضرورة

التعاون بين أفراد المجتمع المدرسي لتحليل طبيعة الأزمة ومعرفة نتائجها لاستخلاص الدروس المستفادة من هذه الأزمة والإفادة منها في التخطيط للأزمات المحتملة.

2-دراسة ليون محمد صالح الثبيت، بعنوان: أساليب التخطيط لتطوير إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي،(2020): هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأزمات المدرسية، والأساليب والإجراءات المتعلقة بعمليات إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأساسي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والإدارة المدرسية بشكل عام، وإدارة الأزمة بشكل خاص، واقع إدارة الأزمات التعليمية في مدارس التعليم الأساسي ومعرفة المتطلبات المادية والإدارية اللازمة لإدارة الأزمات التعليمية، حيث اتضح أنه لا يوجد حدود للأزمات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية، مع ضرورة تعزيز حالة الاستعداد لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى نجاح أسلوب الاتصال يساهم في زيادة ثقة الرأي العام بقدرات المديرين والمعلمين على إدارة الأزمات من حيث مبادرة المدير بالاتصال بالأطراف المعنية، والحديث الموحد لمختلف وسائل الإعلام. والاستشارة وطلب المساعدة من خبراء.

3-دراسة إيناس السيد محمد سليمان بعنوان: تصور مقترح لتطوير أداء معلمي تعليم ما قبل الجامعي في مصر على ضوء منهجية جمبا كايزن،(2021): هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي الأسس النظرية لمنهجية جمبا كايزن في التعليم، والكشف عن الإطار المفاهيمي لتطوير أداء المعلمين، وما علاقته

بمنهجية جمبا كايزن، والتوصل لواقع أداء المعلمين في مصر علي ضوء منهجية جمبا كايزن، وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء المعلمين في مصر علي ضوء منهجية جمبا كايزن، واستخدم البحث المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة الإلكترونية بتطبيقها على عينة من معلمي التعليم ما قبل الجامعي بلغت 150 فرد، وأسفرت نتائج البحث عن ضرورة التكيف مع العمل وفق الأزمات للوصول بالمؤسسة التعليمية للاستدامة، ووضع استراتيجية ابداعية لتحسين العمليات الإدارية، وتمكين المعلمين من فهم التحولات التكنولوجية والتكيف مع الظروف والأزمات، وتفعيل طرق المراقبة خارج المدرسة باستخدام، وضعف الوعي بأهمية مواكبة تطور البيئات التكنولوجية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي وظهور المفاهيم الجديدة كالتعلم العميق والذكاء الاصطناعي، وتوصل البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء معلمي تعليم ما قبل الجامعي في مصر علي ضوء منهجية جمبا كايزن.

ثانيا: الدراسات الأجنبية :

4-دراسة (Glover, et al) بعنوان: دور منهجية كايزن في تحقيق التنمية المستدامة، 2014: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تحسين مخرجات الموارد البشرية في المنظمات الصناعية، ودور منهجية كايزن في تحقيق التنمية المستدامة، طبقت الدراسة المنهج التجريبي على عينة شملت (٨٥) من العاملين في (٨) من المنظمات الصناعية أظهرت الدراسة حدوث تغير

ايجابي في المنظمات التي اعتمدت منهجية الكابين لتحسين الموارد البشرية على المدى الطويل.

5-دراسة (Sandra Park, et al) بعنوان: التحسين المستمر في التعليم، 2016: هدفت هذه الدراسة تطبيق التحسين المستمر في شكل دراسة حالة، قدمت من خلالها وصف وتعريف للمؤسسات المشتركة في التحسين وذكرت عوامل التشابه والاختلاف بينها، قدمت دراسة الحالة ثلاث أنماط من المؤسسات مؤسسات اهتمت بالتحسين على مستوى الفصول مؤسسات اهتمت بالتحسين على المستوى العام الشامل، ومؤسسات توجهت للتحديث الجماعي، وتوصلت الدراسة إلي أن التحسين المستمر لا يعني تحسين كل عمليات المؤسسة في نفس الوقت، لكن التطورات تكون متتابعة وتدرجية في طبيعتها نتيجة للبحث وحلقات التعلم، برغم أن التحسينات متكررة وتدرجية، إلا أن هناك ضرورة ملحة التخطيط لها بعناية وتنفيذها في الظروف الحرجة، وكان من توصيات الدراسة ينبغي أن الأبحاث المستقبلية تملأ الفراغ المعرفي ، كما ينبغي علي المعلمين ومسئولي التعليم أن يتنازلوا عن صناديقهم السوداء للعمليات التعليمية بطريقة تشجع تطورهم.

#### التعليق علي الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية نتائجها، تبين أن هناك اهتماماً عالمياً لاستخدام أسلوب جيمبا كايزن وذلك لما لها دور كبير في تحسين وتطوير في إدارة الأزمات بالعملية التعليمية، وقد خرج الباحث بما يلي :

**أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب، أنها تدور حول استخدام أسلوب جيما كايزن في تحسين وتطوير إداء مديري المدارس والتي هم جزء من إدارة العملية التعليمية، وكذلك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة المطبقة علي مجتمع الدراسة .

**وتمثلت أوجه الاختلاف فيما يلي :** اختلفت الدراسات السابقة في استخدام أسلوب جيما كايزن مع مجتمع الدارسة والمرحلة التعليمية.

**وتم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:** اختيارمنهج الدراسة، والاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.

#### **خطوات السير في الدراسة :**

لتحقيق أهداف الدارسة والأجابة عن أسئلتها تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية :

**المحور الاول:** الاسس النظرية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية.

**المحور الثاني:** التعرف علي الأسس النظرية لاسلوب جمبا كايزن لإدارة الأزمات .

**المحور الثالث:** أساليب إدارة الازمات بمدارس الحلقة الأولي من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم.

**المحور الرابع:** تصور مقترح لإدارة الأزمات بمدارس الحلقة الأولي من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم .

**المحور الاول :** الاسس النظرية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية.

تعددت الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت تعريفات ومفاهيم إدارة الأزمة بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة ومن هذا التعريفات:

أ- تُعرف الأزمات على أنها: ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصریحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي الى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها. ( أبو زيد، 2011)، كما تعرف الأزمات تربوياً على أنها: حدث أو تغيير مفاجئ علي كافة أجزاء المنظومة التعليمية، تؤدي إلي نتائج غالباً غير مرغوبة ولايمك صنع القرار عن العملية التعليمية مواجهتها، والتعامل معها دون أن يكون هناك أساليب إدارية مبتكرة، ودقة في رد الفعل والسيطرة علي هذه الأزمات والعودة بالنظام التعليمي إلي حالته الطبيعية لتحقيق أهدافه المنشودة.(مربود، 2014)، كما تعرف إدارة الأزمات على أنها: العملية الشاملة للتخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقييم للإجراءات والاستراتيجيات المتخذة للتعامل مع الأزمات والكوارث المختلفة في مجالات متعددة، من بينها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والصحية والبيئية والتعليمية ، والتي تشمل على مجموعة من الإجراءات والممارسات، والتي تهدف إلى الوقاية من الأزمات والتأهب لها والاستجابة الفعالة لها والاستعادة بعد وقوعها، والتي تتضمن هذه الإجراءات تحليل المخاطر وتقييم الأضرار وتدريب الفرق المختصة على التعامل مع الكوارث والأزمات، وتنظيم موارد الطوارئ والتنسيق المشترك بين الجهات المختلفة المعنية بإدارة الأزمات.(Bergeron.2018)

## ب- أسباب الأزمة المدرسية وأبعادها.

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى نشأة الأزمة بصفة عامة يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (حاج يحيى، 2021)

1- سوء الفهم والإدراك: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، وينشأ عادة سوء الفهم من خلال جانبيين هما نقص المعلومات والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل أن تتضح حقيقتها.

2- تعارض الأهداف والمصالح: عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث الأزمة حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة علي إيجاد وسيلة من وسائل وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يشتد تيار الأزمة .

3- سوء التقدير والتقييم: يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، وينشأ سوء التقدير والتقييم من خلال جانبيين أساسيين هما: المبالغة والأفراط في الثقة سواء في النفس أوفي القدرة الذاتية علي مواجهة الطرف الآخر التغلب عليه، وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.

الأزمات التعليمية لا تأتي علي وتيرة واحده ولا نوع واحد كما لا تتفق في حجمها ومدى تأثيرها، فهي تتحدد بمجموعة من الأبعاد، وهي كالتالي: (أندراوس، 2020)

- 1- نقطة تحول في تتابعات ظاهرة من الحوادث والأفعال .
- 2- تعد موقفاً يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء .

- 3- تهدد الأهداف والغايات، وبخاصة تلك المتصلة بأعضاء المؤسسة.
- 4- تتبع بنواتج هامة تشكل تتبعاتها مستقبل أعضاء المؤسسة .
- 5- تتكون من حوادث متقاربة ينتج عنها مجموعة من الظروف.
- 6- تؤدي إلي الحيرة وعدم التثبيت في تقويم الموقف ووضع بدائل للتعامل معه.
- 7- تقلل التحكم في الأحداث وتأثيراتها.
- 8- تزيد درجة الإلحاح التي تنتج عن القلق بين المشاركين .
- 9- تعتبر فرصة تكون فيها المعلومات المتاحة للأعضاء غير ملائمة.
- 10- تزيد ضغوط الوقت بالنسبة للأعضاء.

### المحور الثاني: الأسس النظرية لاسلوب جمبا كايزن في ضوء الادبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

نشأت كايزن في اليابان في عام 1950 عندما اعترفت الحكومة بأن هناك مشكلة في نظام الإدارة الحلية ونقص العمالة ، وسعت إلي حل هذه المشكلة بالتعاون مع القوي العاملة، وقد طبقتها ماساكي إمامي في عام 1986 لتحسين الكفاءة والإنتاجية والقدرة التنافسية في تويوتا، وهي شركة صناعة السيارات اليابانية في أعقاب زيادة المنافسة وضغوط العولمة، ومنذ ذلك الحين، أصبح كايزن جزء من نظام التصنيع الياباني وساهم بشكل كبير في نجاح التصنيع، والأن كايزن يشكل المظلة التي تغطي العديد من التقنيات الحديثة.(Abdulmouti.2018,P2).

## أ- مفهوم كايزن (Gemba Kaizen):

من وسائل التغيير التي لم يتم التعرف عليها في عالمنا العربي بعمق مفهوم كايزن " Kaizen"، وهي تتكون من كلمتين يابانيتين جيما كايزن " Gemba Kaizen " كاي - وتعني التغيير، زن - وتعني للأفضل أو الأحسن ووترجم إجمالاً إلي التحسين المستمر. (Aishah Binti Awi.2016,p45)

- كما يعرف جيما كايزن علي أنه: مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة علي المستوي الأول عالمياً ويرفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير. (الطائي ، 2019، ص 51)

## ج - خطوات تطبيق الجيما كايزن في إدارة الأزمات:

يتطلب تطبيق جيما كايزن في إدارة الأزمات القيام بعدد من الخطوات الهامة، من بينها (Sherf.,2019,P49):

1- تحليل الأزمة: يتم تحليل الأزمة بدقة لفهم طبيعتها وتأثيرها على جميع جوانب العمل، حيث يتم تحديد النقاط الضعيفة والقوية في استراتيجيات الاستجابة الحالية.

2- تحديد الأهداف: يتم تحديد الأهداف التحسينية المحددة التي ترغب في تحقيقها في إدارة الأزمة، وقد تشمل ذلك تحسين سرعة الاستجابة، وتخفيض التكاليف، وتعزيز الاتصالات، وتحسين استخدام الموارد، وتحسين سلامة الموظفين والعملاء.

- 3- **تشكيل فريق الكايزن:** يتم تشكيل فريق يتألف من ممثلين من مختلف الأقسام والمستويات في المؤسسة، بحيث يكون فريق الكايزن متنوعاً ومؤهلاً لتطبيق أساليب جيما كايزن.
- 4- **تحسين العمليات الحالية:** يتم تحليل العمليات الحالية وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، بحيث تشمل هذه المجالات تبسيط الإجراءات، وتحسين تدفق المعلومات، وزيادة كفاءة استخدام الموارد.
- 5- **توليد الأفكار:** يتم تشجيع أعضاء فريق الكايزن على توليد الأفكار الإبداعية للتحسين، وذلك من خلال استخدام بعض التقنيات، مثل العصف الذهني وتقنية " لماذا" لتوليد فكر جديد ومبتكر.
- 6- **التجربة والتقييم:** يتم تنفيذ التغييرات الصغيرة والتحسينات كتجربة، وتقييم نتائج هذه التجارب وتحليلها لتحديد فعالية التحسينات ومدى تحقيق الأهداف المحددة.
- 7- **تنفيذ التحسينات:** يتم تنفيذ التحسينات الناجحة على نطاق أوسع داخل المؤسسة، وذلك ضمن نهج "التحسين المستمر"، وتشجيع جميع أفراد المؤسسة على المشاركة في عملية التحسين وتنفيذ التغييرات الصغيرة.
- 8- **المراقبة والتقييم:** يتم مراقبة ومتابعة العمليات المحسنة للتأكد من مدي صحتها، وتقييم تلك العمليات المسحنة من خلال أساليب التقييم المختلفة. تطبيق هذه الخطوات يساعد على تحسين الأداء والجودة وتحسين النتائج المرجوة، وتحقيق الأهداف المحددة.

## المحور الثالث: أساليب إدارة الازمات بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

### في محافظة الفيوم:

تُعد إدارة الأزمات بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من المسؤوليات الهامة التي يتحملها المسؤولون عن التعليم والمعلمون والوالدين. وفيما يلي يمكن توضيح جهود الدولة المصرية ( وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني) بشأن إدارة الأزمات بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وهي :

#### أ- تشكيل لجان لإدارة الأزمات بكل مدرسة وإدارة تعليمية:

صدر القرار الوزاري رقم (262) لسنة 2014 بشأن تشكيل لجنة لإدارة الأزمات بكل مدرسة وإدارة تعليمية، إلا أن هذا القرار واجهه العديد من الأشكاليات وهي: سليمان، (2021).

1- ضعف تكامل وترابط الجهات الداخلية والخارجية المعنية بإدارة الأزمات، فيقتصر دور لجنة إدارة الأزمات علي تسجيل البيانات فقط\_ أن وجد \_ دورها بالمديريات أو الإدارات التعليمية أو المدارس، ولايوجد أي تكامل بينها وبين المؤسسات الأخرى مثل الصحة، والشرطة، والأسعاف، وغيرها من المؤسسات التي تعمل معاً جنباً إلي جنب من أجل نجاح المؤسسات التعليمية وإتمام أهدافها التربوية.

2- ضعف تحديد طرق توصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق ، ولايوجد أي برامج او تطبيقات تربط تلك الجهات مع بعضها البعض، والتي يمكن من خلالها الاستفادة متخذي القرار.

3- التدريب علي خطة إدارة الأزمات بشكل صوري، فلا يتم التدريب علي مواجهة الأزمات في المكان المخصص لذلك، بالإضافة إلي أنه يتم أختيار بعض الأفراد بطريقة عشوائية لكي يتم تدريبهم علي مواجهة الأزمات، وعلي الرغم أن القرار حدد أن يتم تشكيل لجان لإدارة الأزمات بالمديرات والإدارات التعليمية والمدارس.

ب- إدارة بعض الأزمات التعليمية، منها:

#### 1- أزمة التعليم من حيث المناهج المدرسية:

إن من أهم القضايا المتعلقة بالمصادر التعليمية وطرائق التدريس التركيز علي الكتب المدرسية فقط، واعتبارها المصدر الوحيد للمعلومات، وتجاهل الحاجة إلي دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعليم والتعلم، كما أن وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني أغفلت السبب الرئيسي خلف أسباب تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية، وهي تدني الوضع المادي للمعلم، كما تم إستبدال الدروس الخصوصية بمجموعات التقوية، وكان الهدف منها هي حل مشكلات الطلاب المتعثرين، وبسبب هذه الظاهرة أصدرت وزارة التربية والتعليم القرار الوزاري رقم (592) لسنة 1998 بشأن حظر الدروس الخصوصية في المدارس، كما أصدرت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني القرار الوزاري رقم (193) لسنة 2020 بشأن تنظيم مجموعات التقوية المدرسية، كما قامت وزارة التربية والتعليم خلال فترة كوفيد-19 بعمل الدورات التدريبية للمعلمين علي المناهج الدراسية الحديثة (0.2)، كما اطلقت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني العديد من المنصات الإلكترونية التعليمية ومن أهم تلك المنصات، بنك المعرفة المصري، منصة البث المباشر، منصة حصص مصر،

منصة التعليم المصري،(وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، المنصات التعليمية،2023).

## 2- أزمة التعليم من حيث الصحة والبيئة المدرسية :

من منطلق الإدراك بأهمية العملية التعليمية وكافة العاملين فيها من طلاب ومعلمين وإداريين في المجتمع المصري، وتعزيز صحتهم وتشكيل وعيهم وإدراكهم، حيث تواجه مدارس الحلقة الاولى من التعليم الأساسي عدة أشكاليات، منها أهمها،(دراسة استطلاعية قام بها الباحث علي من بعض مدارس الحلقة الاولى من التعليم الاساسي في الفترة من 2023/9/15 إلى 2023/9/19): ضعف منظومة التأمين الصحي وعدم تكاملها مع المستشفيات التي توجد بالمراكز والقرى، ضعف توافر قاعدة البيانات المركزية التي يمكن الاستفادة منها في تحليل البيانات وإعداد التقارير واتخاذ القرار الصحيح تجاه أي المشكلة، ضعف توافر التجهيزات المادية والبشرية الطبية اللازمة للعيادات المدرسية وفق القائمة المعدة من قبل وزارة الصحة، ضعف المتابعة الدورية من قبل المديرية أو الإدارة التعليمية أو إدارة المدرسة والتي تتعلق بالإجراءات الاحترازية الواجب تنفيذها في المدارس والمنشآت التعليمية للوقاية والحد من أنتشار الأمراض المعدية، وتنفيذ خطط الطوارئ، لذا أصدرت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني عدة قرارات تتعلق بهذا الشأن وهي، منها: القرار الوزاري رقم (519) لسنة 1998 بشأن منع العنف في المدارس، كما إصدارت القرار الوزاري رقم (74) لسنة 2017 بشأن تشكيل لجنة للصحة والبيئة بكل مدرسة وإدارة تعليمية، إصدارت وزارة الصحة مجموعة من الأدلة للأمراض المزمنة ومنها دليل الاجراءات

الوقائية في المدارس من انفلونزا الخنازير (A/ H1N1) والكوليرا، والالتهاب السحائي وغيرها من الامراض المزمنة، كما أصدرت كتاب دوري بشأن التعليمات الواجب مراعاتها عند تقديم التغذية المدرسية للطلاب المستهدفين للعام الدراسي 2021- 2022، وكيفية تنفيذ خطط الأخلاء والكواري داخل كل مدرسة .

#### د - أزمة التعليم من حيث التقييم :

يعد التقييم من المواضيع الأساسية في أية عملية تعليمية وتكوينية، ويقوم بدور أساسي في تطوير هذه العملية، يستهدف بيان الطرائق والأساليب التي تسهم في توجيه العملية التعليمية وتحسين ظروف التعلم، ومعالجة نواحي القصور والاختلالات التي تعوق نمو التعلم وتقلل من فعالية الجهد التعليمي، ومن هذا المنطلق قامت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بالعديد من الجهود والتي هي، منها: صدور قانون التعليم رقم (155) لسنة 1981 والتي تناول المواد المنظمة التي يمكن من خلالها دخول الطالب الامتحانات، وفي ظل أزمة كوفيد - 19 تم الاعتماد علي المشروعات البحثية كطريقة للتقييم عوضاً عن امتحانات نهائي الفصل الدراسي الثاني، حيث تم استبدال الامتحانات النهائية بمشروعات بحثية للصفوف من الثالث إلي السادس من الحلقة الأولى، ولكل موضوع من المشروعات البحثية المقترحة من الوزارة إرشادات عامة لكيفية تنفيذ واختيار هذه المشروعات بناءً علي مخرجات التعلم لكل رحلة دراسية ولها مرجعية في كتاب المدرسة وعلي المكتبة الإلكترونية <https://study.ekb.eg>، كما حددت الوزارة طريقتان لتسليم المشروع البحثي، إلكترونياً عبر منصة التواصل Edmodo أو كتابة المشروع البحثي باليد وتحويلها

إلى شكل إلكتروني ( صورة إلكترونية " سكانر " ) وتحميلها علي CD أو فلاشة وتسليمها للمدرسة. ( عبدالعال ، 2020 ، ص 263 : 262 )، وفي إطار تطوير منظومة التقويم التربوي أصدرت وزارة التربية والتعليم دليل التقويم التربوي الشامل للتعليم الجديد (0.2) (من الصف الأول إلى الصف الرابع الابتدائي). (وزارة التربية والتعليم، 2021)، كما قامت بإلغاء كافة الامتحانات من كى جى 1 حتى الصف الثالث الابتدائي، وإعتمدت علي نظام تقييم طلاب الصف الأول والثاني والثالث الابتدائي بالألوان. ( وزارة التربية والتعليم، 2021).

يمكن من خلال العرض السابق القول أن إدارة الأزمات في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم تتطلب وضع تصور مقترح بحيث يشمل هذا التصور المتطلبات المادية والبشرية والتخطيط والتعاون والتدريب المنظم على كيفية التصرف في حالة الطوارئ، وأن تكون هذه الخطط شاملة وتغطي جميع الأحداث المحتملة، وهو ما سوف يتم عرضه في الخطوة التالية .

**المحور الرابع: تصور مقترح لإدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيمبا كايزن بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم.**

**المحور الاول : منطلقات التصور المقترح .**

يمكن تحديد عدة منطلقات للتصور المقترح لإدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيمبا كايزن بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، ومنها(عبد الحليم، أمل، 2014، ص230) .

- 1- **التركيز على جودة التعليم:** حيث يتم التركيز على تقديم تعليم عالي الجودة وفعال للطلاب في ظل الأزمة، وتحديد العوامل التي تؤثر على جودة التعليم وتحديد الحلول الفعالة لتحسينها.
- 2- **تحسين العمليات التعليمية:** حيث يتم تحليل العمليات التعليمية وتحديد العوامل التي تؤثر على جودتها وتطبيق تقنية جيمبا كايزن لتحسين العمليات وجعلها أكثر فعالية وتحسين جودة الخدمات.
- 3- **تطوير الكفاءات التعليمية:** حيث يتم توفير التدريب والتطوير المستمر للمعلمين والمشرفين التربويين وتحسين كفاءتهم التعليمية وتحسين جودة التعليم.
- 4- **تطبيق التعليم عن بعد:** يتم تطبيق التعليم عن بعد كحل بديل في ظل الأزمة وتوفير الدعم التقني اللازم للمعلمين والطلاب لضمان فاعلية التعليم عن بعد.
- 5- **التركيز على التعاون والشراكات:** حيث يتم التركيز على تعزيز التعاون بين المدارس والجهات ذات الصلة وتشكيل شراكات لتوفير الدعم اللازم للطلاب والمعلمين في ظل الأزمة.
- 6- **التقييم المستمر والتحسين:** حيث يتم تقييم النتائج المتحققة وتحليل الأخطاء وتحسين الممارسات والخدمات بشكل مستمر للوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة.

## المحور الثاني: أهداف التصور المقترح:

يمكن تحديد عدة أهداف لإدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيمبا كايزن بالحلقة الأولى التعليم الأساسي، ومنها:

- 1- توفير تعليم عالي الجودة وفعال للطلاب في ظل الأزمة، وتحسين جودة التعليم وفعاليتيه.
- 2- تحسين العمليات التعليمية وجعلها أكثر فعالية وجودة، وتحديد العوامل التي تؤثر على جودتها وتحسينها.
- 3- تحسين كفاءة المعلمين والمشرفين التربويين وتطوير مهاراتهم التعليمية.
- 4- توفير الدعم التقني اللازم للمعلمين والطلاب لضمان فاعلية التعليم عن بعد.
- 5- تعزيز التعاون بين المدارس والجهات ذات الصلة وتشكيل شراكات لتوفير الدعم اللازم للطلاب والمعلمين في ظل الأزمة.
- 6- تقليل الأضرار الناتجة عن الأزمة وتقليل تأثيرها على المدارس والطلاب والمجتمع المحلي.
- 7- الحفاظ على الاستقرار العام للمدارس والمجتمع المحلي وتحسين سمعة المدرسة أثناء وبعد الأزمة.
- 8- التقييم المستمر والتحسين للوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة.

### ثالثاً: إجراءات تنفيذ التصور المقترح :

يمكن تطبيق أسلوب الكايزن الياباني في إدارة الأزمات بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي عن طريق اتباع بعض الخطوات والمبادئ الأساسية، ومنها:

1- **تحليل العمليات التعليمية:** يتم تحليل العمليات التعليمية المختلفة في المدرسة وتحديد العوامل التي تؤثر على جودتها وفعاليتها في ظل الأزمة، ومن ثم تحديد الخطوات اللازمة لتحسين هذه العمليات.

2- **تطبيق مبدأ الاستماع للمعلمين والطلاب:** يتم الاستماع إلى آراء المعلمين والطلاب حول الصعوبات التي يواجهونها في ظل الأزمة، وتحديد الحلول المناسبة لهذه الصعوبات.

3- **تحديد الأولويات:** يتم تحديد الأولويات الأساسية في إدارة الأزمة، مثل توفير الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب والتركيز على تحسين العمليات التعليمية الرئيسية.

4- **تطبيق مبدأ التحسين المستمر:** يتم تطبيق مبدأ التحسين المستمر لتحسين العمليات التعليمية وجعلها أكثر فعالية وجودة، وذلك من خلال تحليل النتائج وتحديد الأخطاء وتحسينها بشكل مستمر.

5- **تشكيل فريق عمل:** يتم تشكيل فريق عمل مكون من المعلمين والمشرفين التربويين والمسؤولين في المدرسة لتنفيذ خطة إدارة الأزمة باستخدام أسلوب الكايزن، وتحديد المهام والمسؤوليات لكل فرد في الفريق.

6- **تقديم التدريب والتطوير:** يتم تقديم التدريب والتطوير المستمر للمعلمين والمشرفين التربويين وتحسين كفاءتهم التعليمية وتحسين جودة التعليم.

7- **تقييم النتائج:** يتم تقييم النتائج المتحققة بشكل مستمر وتحليل الأخطاء وتحسين الممارسات والخدمات بشكل مستمر للوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة.

باستخدام هذه الخطوات والمبادئ، يمكن تطبيق أسلوب الكايزن في إدارة الأزمات بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة.

**رابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح :**

يتطلب تنفيذ التصور المقترح لإدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيما كايزن إلي الي العديد من المتطلبات والتي هي، منها :

#### 1- المتطلبات البشرية:

يتطلب تنفيذ التصور المقترح لإدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيما كايزن وجود بعض المتطلبات البشرية التي يجب توفرها، ومنها :

1- **الإدارة الفعالة:** يجب وجود إدارة فعالة ومؤهلة لتنفيذ التصور المقترح باستخدام أسلوب جيما كايزن وتحديد أهداف وإعداد خطط عمل وتخصيص الموارد اللازمة.

2- **القيادة القوية:** يجب وجود قيادة قوية ومؤهلة لتحديد الرؤية والأهداف وتحفيز الفريق وتوجيههم ومتابعة تنفيذ الخطط.

3- **المعرفة والخبرة:** يجب وجود فريق عمل مؤهل ومتخصص في مجال الإدارة والتخطيط والتنفيذ والتقييم، وتوفير التدريب والتطوير المستمر لهم.

4- **القدرة على التعامل مع الأزمات:** يجب وجود مهارات عالية في التعامل مع الأزمات والحفاظ على الهدوء واتخاذ القرارات الصائبة والتحكم في الأمور وتحسين الوضع بشكل فعال.

- 5- **العمل الجماعي:** يجب وجود قدرة عالية على العمل الجماعي والتعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق والجهات المعنية لتحقيق الأهداف المرجوة.
- 6- **الالتزام والانضباط:** يجب وجود الالتزام والانضباط في تنفيذ الخطط والمهام والاحتفاظ بالتركيز على الأهداف المحددة وتحقيقها بكفاءة وفعالية.
- باستخدام هذه المتطلبات البشرية، يمكن تنفيذ التصور المقترح لإدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيما كايزن بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة.
- ب- المتطلبات المادية :**

يتطلب تنفيذ التصور المقترح لإدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيما كايزن وجود بعض المتطلبات المادية التي يجب توفرها، ومنها:

- 1- **الموارد المالية:** يجب توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ التصور المقترح باستخدام أسلوب جيما كايزن، وذلك من خلال تحديد الميزانية المخصصة لهذا الغرض وتخصيص الأموال اللازمة لتحسين الخدمات والعمليات.
- 2- **الموارد البشرية:** يجب توفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ التصور المقترح باستخدام أسلوب جيما كايزن، وذلك من خلال توظيف العاملين والمتخصصين في مجالات الإدارة والتخطيط والتنفيذ والتقييم.
- 3- **التكنولوجيا والبرمجيات:** يجب توفير التكنولوجيا والبرمجيات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح باستخدام أسلوب جيما كايزن، وذلك من خلال استخدام أنظمة المعلومات المتكاملة والتطبيقات التقنية المناسبة.
- 4- **المعدات والأدوات:** يجب توفير المعدات والأدوات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح باستخدام أسلوب جيما كايزن، وذلك من خلال توفير المعدات اللازمة لتحسين الخدمات والعمليات وتحسين جودة العمل.
- ج- المتطلبات الإدارية:**

- لتنفيذ التصور المقترح لإدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيمبا كايزن في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، يجب توفر المتطلبات الإدارية التالية:
- 1- **التخطيط الاستراتيجي:** يجب وجود تخطيط استراتيجي فعال لتحديد الأهداف والخطط اللازمة لتنفيذ التصور المقترح باستخدام أسلوب جيمبا كايزن، وتحديد الموارد اللازمة لذلك.
  - 2- **المراقبة والتقييم:** يجب وجود نظام مراقبة وتقييم فعال لتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الخدمات والعمليات وتحسين جودة العمل.
  - 3- **إدارة المخاطر:** يجب إدارة المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه تنفيذ التصور المقترح باستخدام أسلوب جيمبا كايزن وتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل مع هذه المخاطر.
  - 4- **التنسيق والتعاون:** يجب التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية لتحقيق أفضل النتائج وتحسين الخدمات والعمليات.
  - 5- **تحديث الخطط والموارد:** يجب تحديث الخطط والموارد بشكل دوري لمواكبة التغييرات والتحسينات وتحسين جودة العمل.
  - 6- **التنظيم والإدارة الفعالة:** يجب وجود تنظيم وإدارة فعالة للعمليات والموارد لتحقيق الأهداف المحددة وتحسين الخدمات والعمليات.
- باستخدام هذه المتطلبات الإدارية، يمكن تنفيذ التصور المقترح لإدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيمبا كايزن بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي .
- د- المتطلبات التكنولوجية:

يتطلب تنفيذ التصور المقترح لإدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيمبا كايزن في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وجود بعض المتطلبات التكنولوجية التي يجب توفرها، ومنها:

- 1- استخدام أنظمة معلوماتية: يجب استخدام نظم المعلومات لتحسين عمليات إدارة الأزمات وتسهيل الوصول إلى المعلومات الضرورية بشكل أسرع وأكثر فعالية.
  - 2- الاتصالات: يجب وجود نظام اتصالات فعال لتحقيق التعاون والتنسيق بين فرق العمل والجهات المعنية والمتضررين، وتسهيل عملية التواصل وتبادل المعلومات.
  - 3- الأجهزة الذكية: يمكن استخدام الأجهزة الذكية مثل الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية لتنفيذ المهام المختلفة والتواصل بشكل فعال خلال إدارة الأزمات.
  - 4- البرامج التطبيقية: يجب استخدام برامج تطبيقية متخصصة لتحسين العمليات والخدمات المقدمة خلال إدارة الأزمات، مثل برامج إدارة المخاطر وبرامج التواصل والتنسيق.
  - 5- التقنيات الحديثة: يمكن استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين العمليات واتخاذ القرارات الأفضل خلال إدارة الأزمات.
  - 6- الأمن السيبراني: يجب وجود أمن سيبراني فعال لحماية البيانات والمعلومات الحساسة التي تتم مشاركتها خلال إدارة الأزمات.
- باستخدام هذه المتطلبات التكنولوجية، يمكن تنفيذ التصور المقترح لإدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيمبا كايزن بشكل فعال في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وتحقيق النتائج المرجوة.

خامساً: المتابعة .

تعد عملية المتابعة من العناصر الأساسية في إدارة الأزمات، وفيما يلي يمكن توضيح أهمية عملية المتابعة في إدارة الأزمات (المركز الدولي للتنمية المستدامة، 2016، ص 36):

1- **تحديد المشاكل والاختلالات:** تساعد عملية المتابعة على تحديد المشاكل والاختلالات في تنفيذ التصور المقترح، وتتيح فرصة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء.

2- **تحسين الكفاءة والجودة:** يمكن تحسين الكفاءة والجودة في إدارة الأزمات بفضل عملية المتابعة، حيث يتم تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وتطبيق التغييرات اللازمة لتحسين الأداء.

3- **تحسين التنسيق والتواصل:** تعمل عملية المتابعة على تحسين التنسيق والتواصل بين جميع الفرق المعنية بإدارة الأزمات، وتعزز العمل الجماعي وتحقق التعاون الفعال.

4- **تحديد النجاحات والإنجازات:** يمكن تحديد النجاحات والإنجازات التي تم تحقيقها بفضل عملية المتابعة، واستخدامها كمصدر لتحفيز الفرق وتعزيز الثقة في الأداء.

5- **التحسين المستمر:** يمكن تحسين التصور المقترح باستمرار بفضل عملية المتابعة، حيث يتم تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطويرها بشكل مستمر لتحقيق الأهداف المحددة.

باستخدام هذه الخطوات، يمكن متابعة تنفيذ التصور المقترح لإدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيما كاي زن في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة.

**سادساً : التقييم .**

تعد عملية التقييم أحد العناصر الرئيسية في إدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيمبا كايزن في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وتأتي أهمية عملية التقييم في هذا السياق على النحو :

- 1- **تحديد المعايير:** يجب تحديد المعايير والمؤشرات اللازمة لتقييم تنفيذ التصور المقترح، وتحديد المستويات المطلوبة للأداء.
  - 2- **تقييم الأداء الحالي:** يجب تقييم الأداء الحالي لإدارة الأزمات ومقارنته بالمعايير المحددة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
  - 3- **تحديد الأسباب الجذرية:** يجب تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل والاختلالات في تنفيذ التصور المقترح، وتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء.
  - 4- **تحديد الحلول:** يجب تحديد الحلول المتاحة لتحسين الأداء وتنفيذها، وتحديد الموارد المطلوبة وتخطيط العمليات اللازمة .
  - 5- **تنفيذ الحلول:** يجب تنفيذ الحلول المحددة، وتحديث السياسات والإجراءات والتدريبات بناءً على الملاحظات المستلمة.
  - 6- **مراقبة وتقييم:** يجب مراقبة وتقييم التطبيقات بعد تنفيذ الحلول، وتحليل النتائج وتقييمها بشكل دوري للتأكد من تحقيق الأهداف والمعايير المحددة.
  - 7- **التحسين المستمر:** يجب تحسين التصور المقترح باستمرار وتطويره بناءً على التجارب والتحديات التي تواجهها فرق العمل خلال تنفيذه.
- باستخدام أسلوب جيمبا كايزن بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي، يمكن تقييم تنفيذ التصور المقترح لإدارة الأزمات بشكل فعال وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة.

**سابعاً : معوقات تنفيذ التصور المقترح وأساليب التغلب عليها:**

### أ- معوقات تنفيذ التصور المقترح :

تنفيذ تصور المقترح لإدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيمبا كايزن في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم يمكن أن يواجه العديد من المعوقات، منها:

1- **نقص الموارد المالية والبشرية:** قد يكون هناك نقص في الموارد المالية والبشرية المتاحة لتنفيذ هذا التصور المقترح، وهذا قد يعيق القدرة على تنفيذ الإجراءات بكفاءة عالية.

2- **ضعف الاستعداد الكافي:** قد يكون هناك عدم استعداد كافٍ لتنفيذ هذا التصور، وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم القدرة على التعامل مع الأزمات بشكل فعال.

3- **ضعف الوعي الكافي:** قد يكون هناك عدم وعي كافٍ بأهمية إدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيمبا كايزن في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم التزام الجميع بتنفيذ الإجراءات بشكل صحيح.

4- **صعوبة التنسيق:** قد يكون من الصعب تنسيق جميع الجهود والأنشطة المتعلقة بتنفيذ هذا التصور المقترح، وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف بشكل فعال.

5- **ضعف وجود خطط واضحة:** قد يكون هناك عدم وجود خطط واضحة لتنفيذ هذا التصور المقترح، وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم القدرة على تنفيذ الإجراءات بشكل صحيح وفعال.

عليه، يجب معالجة هذه المعوقات بشكل فعال لضمان تنفيذ التصور المقترح بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة.

### ب- أساليب التغلب علي تنفيذ التصور المقترح :

لتغلب على المعوقات التي تواجه تنفيذ تصور إدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيما كايزن في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، يمكن اتخاذ الخطوات التالية:

1- **توفير الموارد:** يمكن التوصل إلى مصادر التمويل المناسبة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ التصور، ويمكن أيضاً تدريب الموظفين وتعيين العاملين الإضافيين لتعزيز فريق العمل.

2- **التحضير والتخطيط:** يجب إعداد خطة واضحة لتنفيذ التصور وتحديد الموارد والأدوات المطلوبة لتنفيذ الخطة، ويجب تقديم التدريب والتوجيه اللازم للعاملين لضمان أن يكونوا جاهزين لتنفيذ الخطة.

3- **التوعية والتثقيف:** يجب التوعية بأهمية إدارة الأزمات بأسلوب جيما كايزن في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وتوضيح الفوائد والمزايا المرتبطة بهذا الأسلوب، وتشجيع المجتمع على المشاركة الفعالة في تنفيذ الخطط المعدة.

4- **التنسيق والتعاون:** يجب تعزيز التنسيق والتعاون بين جميع الجهات المعنية وضمان تبادل المعلومات والخبرات بشكل فعال، كما يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح لتجنب أي اختلالات في العملية.

5- **المتابعة والتقييم:** يجب إجراء متابعة وتقييم دوري لتنفيذ التصور المقترح ومراجعة النتائج والتحسينات المطلوبة، ويجب توثيق الخطط والإجراءات وتحديثها بشكل منتظم.

باختصار، يتطلب تنفيذ تصور إدارة الأزمات باستخدام أسلوب جيما كايزن في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم التحضير والتخطيط الجيد، وتوفير الموارد اللازمة وتعزيز التنسيق والتعاون بين جميع الجهات المعنية، وتوثيق الخطط والإجراءات وإجراء المتابعة والتقييم الدوري للتحسين المستمر.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية :

- 1- إبراهيم، رماز حمدي محمد، (2018): تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، ع6 ، ص 153 - 184، متاح علي <http://search.mandumah.com/Record/941981>
- 2- أبو زيد، صافيناز محمد محمد. (2011).أساليب اتخاذ القرار لمواجهة الأزمات المدرسية: دراسة مطبقة بإدارات الأزمات المدرسية بمحافظة القاهرة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية: جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، ع 31، ج 9 ، ص4205 ، متاح علي <http://search.mandumah.com/Record/194235>
- 3- آل حمود، سعد بن عبدالرحمن بن إبراهيم، (2019): التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمعة، مجلة البحث العلمي في التربية، ع20، ج7 ، ص 634 ، متاح علي <http://search.mandumah.com/Record/980338>
- 4- البيومي، سمية، (2018): تصور مقترح لإدارة الأزمات في المدارس الابتدائية بمصر: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية والتنمية، ع21، ط (1)، ص 67
- 5- الثبيت، ليون محمد صالح، (2020): أساليب التخطيط لتطوير إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي. مجلة القراءة والمعرفة، ع228 ، ص 219، متاح علي <http://search.mandumah.com/Record/1078347>

6- الجربوع، لمياء صالح، (2011): تطبيقات الكايزن في الطفولة المبكرة، المعرفة، ع 193 ، ص 94، متاح علي

<http://search.mandumah.com/Record/382574>

7- حاج يحيى، سمية خليل محمد، (2021). درجة توظيف مديري المدارس للتعليم الإلكتروني في ظل أزمة كورونا من وجهة نظر المديرين والمعلمين في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر: الصعوبات والحلول، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، ص 122، متاح علي

<http://search.mandumah.com/Record/1266586>

8- حسين، إسرائ السيد وصفي، (2017). تدريب معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي أثناء الخدمة على الأساليب المختلفة لإدارة الأزمات التعليمية. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع37 ، ص ص 100 : 119، متاح علي

<http://search.mandumah.com/Record/1120420>

9- رحمة، عزة يوسف سلامة، وآخرون،(2019): متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، ع20، ج8 ، ص 691 - 713، متاح علي

<http://search.mandumah.com/Record/1032242>

10- سليمان، السعيد السعيد بدير، وآخرون، (2019): برامج تدريب معلمي التعليم الإبتدائي في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، مج19، ع2 ، ص 421،

متاح علي <http://search.mandumah.com/Record/1011196>

- 11- سليمان، أماني محمد شريف، (2019): Enhancing Change Management at University Education Institutions in Egypt in the Light of Gemba Kaizen Model: A Qualitative Study، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج39، ع1، ص12، متاح علي <http://search.mandumah.com/Record/967180>
- 12- سليمان، إيناس السيد محمد، (2021): التدريب الرقمي: جائحة كورونا والتخطيط لإدارة الأزمة في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، ع22، ج5، ص28، متاح علي <http://search.mandumah.com/Record/1148872>
- 13- سليمان، إيناس السيد محمد، (2021): تصور مقترح لتطوير أداء معلمي تعليم ما قبل الجامعي في مصر على ضوء منهجية جمبا كايزن، مجلة البحث العلمي في التربية، ع22، ج10، ص95-124، متاح علي <http://search.mandumah.com/Record/1229850>
- 14- الشحات، نجلاء، (2020): تصور مقترح لإدارة الأزمات في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، مجلة تطوير التعليم، ع16، ط(2)، ص11.
- 15- عشاوي، فهيمة السعيد محمد، (2016): تربية الإبداع في المدرسة الابتدائية، مجلة كلية التربية، ع61، ص399، متاح علي <http://search.mandumah.com/Record/776607>
- 16- علي، عيبر أحمد محمد، و عبدالعال، هدى معوض عبدالفتاح، (2020): معوقات إدارة أزمة COVID-19 بمرحلة التعليم الأساسي في مصر وسبل التغلب عليها على ضوء خبرة جمهورية الصين الشعبية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية:

جامعة الفيوم - كلية التربية، ع14، ج7، ص 262:263 متاح علي

<http://search.mandumah.com/Record/1108624>

17- الغامدي، ربيع، (2016):التقويم الداخلي للأداء في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية

في منطقة الرياض، مجلة الدراسات الإدارية والمحاسبية، ع6، ط2، ص25.

18- مريود، عبداللطيف صالح عيسى، (2014). إدارة الأزمات التعليمية و انعكاساتها

على واقع التعليم و إمكانية تطويره ،رسالة دكتوراه، غير منشورة ،جامعة أم درمان

الاسلامية، أم درمان، ص 29 ، متاح علي

<http://search.mandumah.com/Record/648889>

19- مصطفى ، يوسف عبدالمعطي، (2010)، الإدارة التربوية : معالم جديدة لعالم جديد،

كلية التربية - جامعة الفيوم ، ط3 ، ص ص 486 :488.

20- وزارة التربية والتعليم : دليل الإجراءات الوقائية بالمدارس من أنفلونزا الخنازير ( A/

H1N1) والكوليرا، والالتهاب السحائي وغيرها من الامراض المزمنة.

21- وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم 133 لسنة 2021 بشأن نظام التعليم والمقررات

الدراسية وأسلوب التقييم للصف الرابع من المرحلة الابتدائية للعام الدراسي

.2022/2021.

22- وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (190) لسنة 2021، بشأن نظام التعليم

والمقررات الدراسية بالصفين الأول والثاني من المرحلة الابتدائية .

23- وزارة التربية والتعليم: كتاب دوري رقم (37) لسنة 2015 بشأن الإجراءات الاحترازية

الواجب تنفيذها في المدارس والمنشآت التعليمية للوقاية والحد من انتشار الأمراض

المعدية .

**ثانيا: المراجع الأجنبية :**

- 24- Abdullah, M. (2019). Implementing Kaizen methodology in crisis management in Egypt's public education before university. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 246.
- 25- Abdulmouti, H., (2018). Benefits of Kaizen to Business Excellence: Evidence from a Case Study, *Industrial Engineering & Management*, VOL. 7, No. 2, p. 2.
- 26- Aishah Binti Awi, N. (2016). The Effect of Lean Kaizen Application on Student's Satisfaction on Malaysian Higher Education Sector, PhD Thesis. Coventry: Coventry University, p45.
- 27- Arora, R. (2015). A study of continuous improvement using Kaizen philosophy: case study of a crisis management center. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(11), p1549.
- 28- Chong, E. K. M., & Chan, K. W. (2017). Crisis management in education: A review of the literature and recommendations for practice. *Educational Research Review*, 22, p 52.
- 29- Glover, W., Farris, J., Aken, E. (2014). Critical success factors for the sustainability of Kaizen event human resource outcomes: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, Volume 132, Issue 2, August 2011, P 197.
- 30- Hua, Y., Zhang, X., & Zhu, X. (2016). Crisis management in higher education: A case study of a Chinese university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38(2), 143-154.
- 31- Ko, J., & Kim, S. (2016). Kaizen costing as an effective cost management tool. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 27(3), p12.
- 32- Lee, Y. H., & Chen, S. H. (2013). Applying Kaizen principles to a crisis management system for the service industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1-2), p136.
- 33- Runth Martinez-L, Carmen Y, Iuliia T, Victor – Hugo (2017) Online Self- Regulated learning Questionnaire in a Russian MOOC, In *Computers in industry*, Vol 91, 1-10.

- 34- Sandra Park. Stephanie Hironaka. Penny Carver, and Lee Nordstraw (2016). Continuous improvement in Education. Available at: [www.carnegie foundation.org](http://www.carnegie foundation.org).
- 35- Smith, J. (2010). Gemba Kaizen: A Practical Guide for Continuous Improvement. Publisher XYZ.
- 36- Miles, S. B., & Sutherland, M. M. (2012). Crisis management in schools: A review of the literature. *Journal of School Violence*, 11(2), 165-188.
- 37- Bergeron, F., & Bélanger, F. (2018). Crisis management and emergency management. In J. L. Fearn-Banks & K. E. Frazee (Eds.), *The Routledge companion to risk, crisis and emergency management*.p. 28.