**קביעת מדיניות מוסדית ויישומה בעת משבר**

**התמודדות המכללה האקדמית הערבית לחינוך-חיפה בעת משבר הקורונה: חקר מקרה**

**תקציר**

מגפת הקורונה העמידה את המוסדות האקדמיים בארץ ובעולם בפני אתגרים חדשים בתחומי הניהול, ההוראה והמחקר. הסגרים הארציים, הריחוק החברתי והמגבלות בעקבות מגפת הקורונה, הכריחו את המוסדות להתנהל תוך כדי משבר ואי-ודאות עצומים. הספרות הרב-תחומית, העוסקת בחוסן ארגוני בעקבות משבר, מתארת שהחוסן של ארגון מבטא את יכולתו להתמודד מול משבר ולחזור לשגרה בטווח זמן סביר מיד אחרי סיומו. אומנם, הספרות לא תיארה או חזתה משבר בסדר גודל כזה ולא הציעה דרכים להתמודדותן של מוסדות להשכלה גבוהה עם משבר עוצמתי כזה.

מאמר זה בא לבחון את התמודדותה של המכללה האקדמית הערבית לחינוך-חיפה בזמן אמת מול משבר הקורונה ולתרום לספרות החדשה המתהווה בנושא. מטרת המחקר היא לבחון את עיצוב המדיניות ויישומה במצב משבר עוצמתי ושל אי-ודאות פתאומית. המחקר נשען על הפרדיגמה האיכותנית ואיסוף הנתונים התבסס על שני מקורות: רפלקציה של החוקרות וראיונות עומק חצי-מובנים עם שלושה עשר אנשים שנבחרו בדגימה מכוונת השותפים בעיצוב המדיניות בעת המשבר וביישומה.

ממצאי המחקר הניבו שישה תחומים של התערבות שבהם נאלצה המכללה לקבל החלטות מיידיות, לקבוע מדיניות וליישמה כדי להבטיח את ההמשכיות והרציפות בשגרת הפעילות האקדמית במוסד. תחומים אלה הם: מנגנון אד-הוק לקבלת החלטות; קמפוס פיזי מול קמפוס ווירטואלי; סגל העובדים; הוראה מקוונת; סטודנטים והתנסות מעשית.

לאור הממצאים, המחקר מציע שמוסד אקדמי לא אמור לחזור לשגרה כפי שהייתה לפני המשבר אלא, להפנים את התובנות שנגזרו מניהולו של המשבר ולאמץ בעקבות זאת דרך חדשה לניהולו. אחת המסקנות המוצעת כאן היא לאמץ ולפתח את היכולות הדיגיטליות והטכנולוגיות של המוסד בכל הרמות, הן ברמת הניהול והן בקרב הסגל המנהלי, האקדמי והסטודנטים. היכולת של מוסד אקדמי ליצור ולנהל את הקמפוס הדיגיטלי בעת משבר ולאחריו היא תנאי הכרחי לחסינותו ולהישרדותו בהמשך המשבר הנוכחי ובמשברים עתידיים שיבואו.

**מילות מפתח**: משבר הקורונה, אי-ודאות, קביעת מדיניות מוסדית בעת משבר, חוסן ארגוני.

# 

# הקדמה

אחת ההשפעות המרכזיות של משבר הקורונה היא כניסתן של מגוון מערכות חברתיות למצב של חוסר וודאות Jung et al., 2021; Sharma et al., 2020)). התפרצות מגפת הקורונה הפתיעה ואתגרה את המוסדות להשכלה גבוהה בארץ ובעולם והעמידה את צוותי ההוראה, המחקר, ההנהלה, והסטודנטים במצב של סיכון ואי-ודאות חסר תקדים.

מיד אחרי פרוץ המגיפה, החלה להתפתח ספרות בינלאומית חדשה המנסה להבין כיצד מערכות החינוך, ובהן המוסדות להשכלה גבוהה, פיתחו אסטרטגיות להתמודדות וממשיכות להתמודד עם משבר הקורונה ועם מצב של אי-וודאות וסיכון (Agasisti, & Soncin, 2021; Barua, 2020; Boer, 2021; Eringfeld, 2021; Jung et al., 2021; Sharma et al., 2020; Sniazhko, 2019).

המושג אי-וודאות מוגדר כחוסר ידע אודות העתיד ואודות אירועים שעשויים להשפיע על החברה, והוא מתבטא במונחים של עמימות, מורכבות, סיכון ו'מְעַרבּוֹלֶת' (Alpers, 2019; Oetzel & Oh, 2014). מיליקן (Milliken, 1987) הגדיר חוסר וודאות כהיעדר יכולת לחזות משהו במדויק כתוצאה מחוסר אמון בידע שיש לאדם לגבי סיטואציה מסוימת. מנקודת מבט זו, אי-וודאות יכולה להיחשב כמשתנה סביבתי הוליסטי המשפיע על המציאות בכללותה בצורה משמעותית ומורכבת ואשר אמורה להשליך על קבלת ההחלטות (Alpers, 2019). תיאור זה של חוסר הוודאות, רלוונטי במיוחד למשבר הקורונה עקב השפעתו המידית והגלובאלית, שהקשתה על ניבוי ובקרה לגבי המתרחש ברמה הלאומית והבינלאומית.

מחקרים מלמדים כי ההצלחה בההתמודדות של ארגון מסויים מול מצבי אי-ודאות מורה על מידת החוסן שלו. חוסן ארגוני מבטא את יכולתה של מערכת בהתמודדות עם מצבי אי-ודאות, להיות גמישה ודינמית, בעלת יכולת להתמודד עם שינויים פתאומיים, להגיב מהר, ולחזור למצב שלפני המשבר (Gunderson & Holling, 2001; UNISDR, 2010;Williams et al., 2017). כך, החוסן של הארגון הואאלמנט הכרחי לניהול יעיל בעת משבר (Williams et al., 2017). מצבי אי-ודאות דורשים פעולה מידית, בכדי למנוע השלכות חמורות על המוסד ופגיעה מידית בקיומו (Baraona, 2013;Sullivan, 2003). ומבקשים קביעת מנגנון לתכנון ההתמודדות עם המשבר וליישום המדיניות (Lindell et al., 2007; Oparanma, 2014; Subosic et al., 2008). בניהול משבר צריך לקבוע מהן העדיפויות, ומהן הפעולות שיש לנקוט קודם ולהחליט כיצד להחזיר את המוסד לפעילותו הרגילה (Baraona, 2013; Seckle, 2001; Mehr & Jahanian, 2016; Weible et al., 2020). ניהול זה, מחייב את המוסד בהכנת תכנית שתכלול נהלים, הקמת צוותים לביצוע נהלים אלה והכשרה שוטפת של צוותי פעולה בעת משבר (Mehr & Jahanian, 2016; Jahanian, 2010).

ללא ספק, המצב המשברי של אי-הוודאות שאליו נקלעו המוסדות האקדמיים בארץ ובעולם בעקבות התפרצות מגפת הקורונה מחייב לחקור כיצד מוסדות אלה התמודדו עם משבר כזה, כיצד ניהלו את מצב אי-הוודאות (Sharma et al., 2020). למרות עלייתה של ספרות העוסקת בנושא זה, עדיין קיים חוסר רב במחקר העוסק בנושא ההתמודדות של מוסדות להשכלה גבוהה עם מגיפת הקורונה.

לאור זאת, מחקר זה בא בכדי לתרום את חלקו בנושא של התמודדות מוסדות להשכלה גבוהה עם משבר הקורונה. מטרתו של פרק זה היא לבחון את התמודדותה של המכללה האקדמית הערבית לחינוך-חיפה בזמן אמת מול משבר הקורונה ולתרום לספרות החדשה המתהווה בנושא. לפי זאת, חקר המקרה שפרק זה מציג מתמקד בתיאור התמודדות המכללה האקדמית הערבית לחינוך בחיפה בעת משבר הקורונה, כפי שהיא עולה מדיווחיהם של בעלי תפקידים שונים במכללה האקדמית הערבית לחינוך -חיפה.

פרק זה מורכב מארבעה חלקים. החלק הבא מתאר את שיטת המחקר. לאחריו, יוצגו הממצאים וניתוחם כפי שנאספו בעת המשבר. הפרק האחרון ידון בממצאים ויציג מספר מסקנות בנושא התמודדות עתידית של מוסדות להשכלה גבוהה עם משברים עוצמתיים ומצבים של אי-ודאות.

# שיטת המחקר

המחקר מתמקד במכללה האקדמית הערבית לחינוך-חיפה.מכללהזו נוסדה בשנת 1949 ומאז שקבלה הכרה כמוסד להשכלה גבוהה בשנת 1996 ועד היום, סיימו את לימודיהם קרוב ל- 15,000 בוגרים המהווים נתח גדול מעובדי ההוראה בחברה הערבית. היום במכללה יש כ 7200 סטודנטים, וכ 220 מרצים ועוד כ 60 חברי סגל מנהלי.

שיטת המחקר נשענת על הפרדיגמה האיכותנית, ואיסוף הנתונים מבוסס על שני מקורות:

1. רפלקסיה של החוקרות – שיטה זו מעמיקה את ההבנה של התופעה לעומק (Eringfeld, 2021; Ricoeur, 1991). רפלקסיה זו נשענה על ההתנסות בזמן אמת של מחברות פרק זה עם התמודדות המכללה בחודשים הראשונים של התפרצות המגפה. כמו כן, הן חיברו דוחות שבועיות לפי בקשת הנהלת המכללה ואשר התייחסו לתובנות אודות התנהלות המכללה, הצרכים שעלו בקרב המרצים, הסטודנטים והעובדים, ולמשאבים הנחוצים למתן מענה לצרכים אלו.
2. ראיונות עומק חצי-מובנים עם שלושה עשר אנשים שנבחרו בדגימה מכוונת כדי להבטיח את הייצוג הרלוונטי שלהם לקביעת פעילויות המכללה במהלך משבר הקורונה. בין המראויינים היו ששה חברי הנהלה, ארבעה ראשי חוגים ותכניות ושלושה חברי צוות מנהלי. הראיונות נערכו בחודש יוני בשנה"ל תש"פ. הראייונות התייחסו להתנהלות המכללה בעת המשבר, לאתגרים שעמדו בפני ההנהלה, בעלי תפקידים, סגל אקדמי ועובדי הנהלה, ולצעדים שננקטו בכדי להתגבר על האתגרים היומיומיים שעלו מאז פרוץ המגפה. בין השאלות המנחות את הראיונות שנערכו הן:
3. מהם התחומים שדרשו התערבות ומתן מענה?
4. מהם הצעדים שננקטו להכשרת הסגל והסטודנטים במעבר מהוראה פרונטלית להוראה מקוונת?
5. כיצד התנהלה ההתנסות המעשית בעת המשבר?

לפני עריכת הריאיון, החוקרות הבהירו למשתתפים כי זכותם להפסיק את הריאיון אם לא ירגישו בנוח, והובטחה להם שמירה על סודיות ופרטיות. מאחר שהדגימה כוונה לקבוצה ספציפית, נמנענו בממצאים מלציין רמזים כמו מגדר ותפקיד, שיש בהם כדי לזהות את המשתתפים. הראיונות התקיימו באמצעות יישומון ה –ZOOM, לנוכח הסגרים וההנחיות לריחוק חברתי בין האנשים. הראיונות נותחו בשיטת ניתוח תוכן אשר הניבה ששה תחומים שדרשו התערבות מצד הנהלת המכללה.

# ממצאים

ממצאי המחקר קוטרגו ויוצגו לפי *תחומי ההתערבות* של המכללה בהתמודדה עם משבר הקורונה. יודגשו התחומים שהיוו אתגר ו/או כאלה שהתנהלותם נפגעה כתוצאה מהמשבר. זוהו 6 תחומי התערבות ולהלן התיאור שלהן:

## מנגנון אד-הוק לטיפול במשבר

עם פרוץ המגיפה בארץ וקבלת ההנחיות ממשרד הבריאות בסוף חודש ינואר 2020, הוקם מנגנון אד-הוק לקבלת החלטות דחופות ותכופות שנשען על דיונים אינטנסיביים ובלתי פוסקים בהתמודדות עם מצב החירום. לפי זאת, דפוס קבלת ההחלטות במכללה השתנה בצורה משמעותית עם התפרצות המגיפה, כך שנדרשו דחיפות, תכיפות, והרחבת מעגל מקבלי ההחלטות. הדחף העיקרי שעמד מאחורי ההחלטות שנתקבלו מתואר כ'אחריות ונחישות לפעול למען האינטרס הציבורי' כפי שצוין בדברים של חבר צוות ניהולי בכיר במכללה:

"השיקולים והמניעים שהניעו אותנו לעמוד מול האתגר הם האחריות הכבדה והנחישות לפעול למען האינטרסים של המרצים, העובדים והסטודנטים. חשוב לנו לשמור על הרצף הלימודי ולהפחית את הפגיעה בשגרה".

אומנם קבלת ההחלטות בוצעה בעיקר על ידי נשיא המכללה, ראשת המכללה והסגנים, אך

המנגנון הורחב וכלל גם ראשי חוגים ותכניות, דיקנט הסטודנטים ונציגות בכירה של הסגל המנהלי. כמו-כן, ובהתאם לרלוונטיות הנושא, היה שותף לחלק מהישיבות ממונה הבטיחות במכללה. כפי שעלה מהראיונות,

"היה חשוב להרחיב את המנגנון ולאפשר דיונים ענייניים ומושכלים בכדי לספק מענה מתאים". צוין כי "תוך זמן קצר ההנהלה קבלה החלטות מושכלת, מאחר ולא היה מקום לסיכונים ולדחיות".

להרחבת מנגנון קבלת ההחלטות היו שתי תכליות. הראשונה, קבלת מידע שאליו נחשפים בעלי תפקידים מגוונים כדי שההחלטות יהיו מושכלות ומבוססת על בסיס נתונים רחב. והשניה, רתימת בעלי התפקידים לפיקוח על יישום ההחלטות בשדה העשייה. עיקר ההחלטות של ההנהלה התמקד בהבטחת ההמשכיות והרציפות של העשייה האקדמית, לצד קיום ההוראות של רשויות המדינה.

## ב. קמפוס פיזי מול קמפוס ווירטואלי

## 'התרוקנות' הקמפוס

בעקבות הסגר הראשון והנחיות משרד הבריאות, התרוקן הקמפוס והדבר גרם לתחושה של חוסר ודאות בקרב קהילת המכללה. בהקשר זה ציינה חברת סגל מנהלי כי,

"בין יום ולילה כיתות הלימוד, האולמות, המסדרונים והחצרות שהיו הומי אדם נעשו ריקים ושוממים. כל האווירה השתנתה לחלוטין ולא ידענו למה לצפות והייתה תחושה של איבוד טוטאלי".

לאור זאת, הנהלת המכללה שמה לה מטרה לחזק את תחושת 'השליטה' מול סגלי ההוראה והמינהל, ומול הסטודנטים. כצעד ראשון ומתוך דאגה לבריאותם של העובדים החיוניים שהמשיכו לעבוד במכללה, ובתקווה לחזרת הסטודנטים, החליטה ההנהלה להציב מתקני חיטוי וטיהור בכל רחבי המוסד ונתלו מודעות על כללי התנהגות להקטנת הסיכוי להדבקות בנגיף הקורונה. שמירה על כללי ההיגיינה ויישום התו הסגול לאחר מכן היו במעקב של הממונה על הבטיחות במכללה.

הציפייה הייתה גדולה ולרגע שררה הרגשה של שליטה ושהעניין קשור בהגברת אמצעי זהירות, אך במהרה התגלה שהנושא מורכב הרבה מעבר לכך וחוסר הודאות עצום. בשליש הראשון של חודש מרץ הטילה הממשלה מגבלות שונות באמצעות תקנות שעת חירום למאבק בנגיף הקורונה, מתוכן הגבלות על התקהלות ואף סגירת מערכות החינוך. משמעות הגבלות אלה הייתה שינוי דרסטי לתכלית ולעיקר העבודה במכללה, כאשר הקמפוס כמעט התרוקן מסטודנטים, סגל, ועובדים.

## הנגשת הקמפוס מרחוק

מהראיונות התברר ששירותי הספרייה אינם נגישים דיים ופתאום התגלה שיש בעיה עם נגישות הספרייה לסטודנטים ובמיוחד למקורות המופיעים בסילבוסים. ההנהלה בקשה מהמרצים לשלוח את הסילבוסים שלהם לספריה, וצוות הספרניות סרק והעלה למערכת המתוקשבת את מקורות החובה שבסילבוסים. בנוסף, המרצים התבקשו להקליט את המפגשים הסינכרוניים ולהעלותם לאתרי הקורסים לטובת הסטודנטים שלא הצליחו להשתתף בהרצאות.

בקורסים שההדגמה וההמחשה הם חלק מהותי מהוראת הקורס (למשל, קורסי אומנות ומעבדות) הודרכו המרצים לאמץ את אסטרטגית הלמידה 'מבוססת המחשה', המשתמשת באמצעים טכנולוגיים מתקדמים ככלי הוראה חילופיים כמו: המחשה ויזואלית, שימוש באנימציה של הניסוי המדעי, הצגת מודלים חזותיים, הפעלת סימולציות, וסרטונים מצולמים של הניסוי. מורי המדעים, למשל, נתבקשו להכין חוברת מעבדה בפורמט דיגיטלי לכל ניסוי, ולשנות את מרכיבי הציון הסופי על ידי החלפת הבוחן המקדים בדיון סינכרוני משותף בזום עם הסטודנטים לפני כל ניסוי על הרקע המדעי של הניסוי. לביצוע המטלות סופקו למרצים מצלמות והועמד לרשותם אולפן צילומים כמשאב להוראת המקצועות.

## אתגר 'השגרה'

כחלק מההתמודדות עם מצב החירום, הוחלט להמשיך בפעילויות שהתקיימו לפני מצב זה ולהמשיך בשגרה. החלטה זו, נשענה על אמונה שבמצב משבר צריך להזכיר לאנשים מה הם מסוגלים לעשות כדי לשמור על הקיים. החלטה זו השתקפה במישורים הארגוני, האקדמי והבינאישי.

במישור הארגוני, המכללה המשיכה בגיוס נרשמים חדשים לשנה"ל תשפ"א והחל מחודש מאי 2020 התקיימו ארבעה שבועות פתוחים לעידוד ההרשמה, כשהאחרון שבהם התקיים שבועיים לפני תחילת שנת הלימודים תשפ"א. הנהלת המכללה החליטה לפטור את הנרשמים מדמי הרשמה ולקבל הנחה משכר הלימוד, וזאת עקב המצב הכלכלי אליו נקלעו המשפחות.

במישור האקדמי וליד הליך ההוראה באמצעות זום, המכללה עודדה את הסגל המחקרי לערוך מחקרים רלוונטיים למשבר הקורונה ולראות במציאות הקיימת הזדמנות למחקר עדכני ולמידה. כמו-כן, מפגשים סמינריוניים של הסגל האקדמי שהחלו בסמסטר א' נמשכו כסדרם גם בתקופת המשבר והם נערכו באמצעות זום. "הדבר תרם רבות לתחושת ביחד וכי השגרה ממשיכה, לא נפגעה ועדיין נוכל להמשיך", כפי שתארה זאת אחת מראשי החוגים. בנוסף לכך, ומתוך רצון לשמור על ההמשכיות, נערכו ברצף שני ימי היערכות מקוונים לסגל האקדמי לקראת פתיחת שנת הלימודים תשפ"א.

במישור הבין-אישי, לרגל יום האם חברות הסגל המנהלי יחד עם הסגל האקדמי הנמצא במכללה לארוחה חגיגית וכובדו בזר פרחים עם שמירה על כללי התו הסגול. ב-7 לאפריל הזמינו ראש המכללה ונשיא המכללה את הסגל האקדמי והמנהלי לשיחת זום לברכת חודש החגים, וב-13 במאי, במהלך מפגש סיכום הפעילות של בעלי התפקידים, חולקו פתקי ברכות כתודה על תרומתם לקיום השגרה על אף המשבר. בראיונות שנערכו ובהתייחסות לשמירה על השגרה נאמר:

"למטבע יש שני צדדים וטעות להסתכל על הצד האפל של המגיפה. בשבילי הצד הוורוד הוא הירתמותם של האנשים לעבוד ללא גבולות ועל זה הם זכאים לשבח ותודות".

## ג. סגל עובדים

## עובדים חיוניים

כתוצאה מהלחץ שהופעל על ידי משרד האוצר הוצאו לחופשה עובדים רבים במכללה. העובדים שהוצאו הוגדרו כלא-חיוניים ושאינם מעכבים את הפעילות החיונית של המכללה בעת חירום. הנהלת המכללה קבעה לפי שיקול דעת מקצועי ובכפוף להוראות הדין מי הם האנשים הנדרשים לעבודה ולהמשך פעילות מיטבית לעשייה המכללתית וצמצמה את מספר העובדים שהגיעו פיזית למכללה. אך במהרה התברר שההוראה במכללה משלבת ביום יום קבוצות שונות של עובדים התלויים זה בזה כמו הסגל האקדמי על רבדיו השונים והסגל המנהלי, דבר שהביא להחזרה מיידית של מספר עובדים. העיקרון שעמד מאחורי ההחלטה של מי הוא עובד חיוני התייחס גם לגיל העובד, מצבו הסוציואקונומי ולאו דווקא רק לחיוניות שלו לתפקוד המכללה. על פי דבריו של בכיר בהנהלה

"בחרו בקפדנות העובדים שהוצאו לחל"ת והאמת היא שהיו מקרים בודדים. לא רצינו לפגוע במורל של האנשים ולכן בחנו גיל העובד, מצבו המשפחתי, נחיצות בתפקיד, ומצב כלכלי".

## ד. הוראה מקוונת

## המעבר החד ללמידה מקוונת

הצורך בלמידה מקוונת והשימוש באמצעים דיגיטליים הציבו אתגר עצום בתהליך קבלת ההחלטות. למעשה, המעבר הזה עמד בלב לבו של התהליך וזכה בהסכמה כללית מבחינת השקעה כספית משמעותית בנושא מבחינת המכללה. ההחלטה לרכישת ישומון הזום התבססה על שלוש סיבות: (1) לשמר את טיב ההוראה על ידי מניעה של מגבלת זמן השימוש בישומון החינמי; (2) ריכשת הישומון תאפשר קיום השיעורים באמצעות מערכת המודל של המכללה עצמה, מה שיאפשר את שמירת ההרצאות בענן ושליפתן בעת הצורך. דבר זה יש בו בכדי לאפשר למידה גם לסטודנטים שלא נכחו בהרצאות מסיבות שונות ומגוונות; ו-(3) רצון לשמירה על זכויות הפרטיות של הסטודנטים והמרצים, מאחר שהפעילות מתרחשת במערכת מודל. איש בכיר במכללה תיאר זאת,

"אנו מוכנים לרכישת כל הרישיונות של הזום וכל אמצעי לוגיסטי אחר בכדי להשיג מטרתנו".

"התקבלו החלטות בכל התחומים מלמידה מרחוק, לרבות רכישת כל הרישיונות של הזום וכלה בכל אמצעי לוגיסטי אחר. היה חשוב להבטיח אמצעי שדרכו ילמדו הסטודנטים תוך הבטחת הפרטיות שלהם ובאווירה לימודית מיטבית".

המעבר ללמידה מקוונת כלל מוסדית, העלה קשיים משמעותיים בקרב המרצים, בעיקר בהקשר לחוסר התנסות בהוראה-למידה מקוונת, שגרמו לתחושת תסכול ולחץ כפי שאחת המרויינות התייחסה לזה באומרה,

"אין כל ספק שיש קשיים אשר התגלו אצל חלק מסגל המרצים במעבר מלימודים ועבודה פנים אל פנים ללימודים מרחוק תוך שימוש בבית 'כאכסניה' לימודית עם כל הקשיים במישור המשפחתי והמקצועי".

בנוסף לכך, קשיים רגשיים של המרצים נענו בידי ההנהלה בהקשבה, בעידוד ובתמיכה בישיבות צוות ובאופן פרטני: "היה חשוב להרגיע את האנשים, להקשיב לפחדים, לדאוג לפתרון בעיות". שיתוף הפעולה והדינמיקה היעילה שנוצרה בין ההנהלה לבין ראשי החוגים והמרצים היוותה גורם משמעותי בהתמודדות המכללה עם המשבר,

"אהבתי את היוזמה של ההנהלה להקשיב לקשיים שאיתם אנו מתמודדים ולצרכים של כל אחד ואחת מאיתנו. הקשבה זו, עשתה לי ממש טוב, הניעה ועודדה אותי".

לעומת זאת, קשיים טכניים של המרצים בקיום הלמידה המקוונת, הביאו למסקנה ברורה שנדרש מערך תמיכה וסיוע לחברי הסגל בקיום השיעורים. ואכן, מערך כזה הוקם מיד. נערכו מפגשי הדרכה קבוצתיים בהיבטים שונים הקשורים בהוראה. צוות המרכז לסימולציה שולב בפעילויות ולכל חוג הוצמד רפרנט למתן מענה אישי ומיידי. הותאם מערך הדרכה והסברה אינטנסיבי, שבמסגרתו הועלו למערכת המודל סרטונים ומדריכי הסברה כתובים, כפי שתיארה זאת חברת סגל בכירה,

"להערכתנו, פעולה זו היוותה את הגורם המשמעותי ביותר לקיומם של השיעורים והבחינות, ולפיכך הוחלט למסד את פעולתו של מערך תמיכה זה בשנת הלימודים תשפ"א. התכלית מכל מה שעושים הינו המשך תיפקוד המכללה בכל המישורים".

חשוב לציין, שהמרצים התבקשו לדווח על העשייה השבועית שלהם באמצעות קישור שנועד למטרה זו. פעולה זו אפשרה להנהלת המכללה לעקוב אחרי ההתמדה וההתנהלות של העשייה האקדמית ועל ידי מילוי הדוחות. בזאת, המרצים נחשפו לעבודת עמיתיהם, ונוצר מרחב ללמידה שיתופית. אחת המרצות ציינה ש- "במהלך מילוי הדוח השיתופי נחשפתי לעשייה של עמיתי המרצים ואף קיבלתי מהם רעיונות יצירתיים שסייעו בטיוב עבודתי".

## נהלי התקשורת הווירטואלית בעת המשבר

המשבר אלץ את ההנהלה לעבוד בדחיפות בכל המישורים תוך שמירה על רמת תפקוד יעילה הן בתחום האקדמי והן בתחום הלוגיסטי. מאז התפרצות המשבר, נערכו פגישות בתדירות גבוהה בין הנהלת המכללה ובעלי התפקידים הבכירים, לרבות סגנים, ראשי חוגים, ראשי תכניות ודיקנט הסטודנטים באמצעות מערכת היוניקו Unicko וה-Zoom. כפי שעלה בראיונות, "תדירות גבוהה של המפגשים היתה נחוצה וחיונית בכדי להבטיח זרימת מידע ותקשורת במציאות החדשה". מטרות הפגישות היו לגבש נהלים בהתאם לצרכים שעלו עקב המציאות החדשה, הפצת הנהלים ויישומם וביצוע מעקב אחרי התנהלותם. לפגישות אלו היה אפקט עצום ביצירת מרחב משותף ותחושת ביטחון ושייכות שהובילו ללקיחת אחריות ושיתוף פעולה מצד הצוות.

אחת האסטרטגיות שאימצה הנהלת המכללה הייתה עדכון תכוף של הסטודנטים, המרצים והעובדים על ידי פרסום הנחיות והפצתם בדוא"ל ובקבוצות הוואטס-אפ. באחד הראיונות צוין כי,

"הייתה התנהלות טובה מאוד במכללה, מאוד עזר שההנהלה הייתה קשובה למרצים ולסטודנטים ודאגה לעדכון מתמיד באמצעות ישיבות של הערכת מצב, תכנון וחלוקת משימות".

עקב הסגר ההנהלה נתנה הוראה לפתוח קבוצות וואטס-אפ במטרה לצור מרחב תקשורת אינטנסיבי והדוק. חשוב לציין, שלפני משבר הקורונה מרצים קבלו הוראה בה נדרשו לנהל את ההתקשרות שלהם עם הסטודנטים אך ורק דרך מערכות המכללה הפורמאליות, כמו מערכת המודל- moodleוהדואר האלקטרוני של חשבון המכללה. השימוש בוואטס-אפ נחשב לדרך לא פורמלית לפני משבר הקורונה. עם זאת, בלב המשבר נפתחו קבוצות וואטס-אפ לסטודנטים, לסגל המרצים ולצוות המנהלי כך שכל קבוצה קבלה מידע רלוונטי בהתאם.

כמו כן, התקיימו מדי שבוע מפגשים מקוונים עם כלל המרצים והעובדים בהם הובהרו בעיקר כללי התנהלות לאור המציאות החדשה. הישיבה המקוונת הראשונה שהתנהלה עם ראשת המכללה, בה השתתפו מספר רב של אנשי צוות הייתה ב-17 למרס. מטרת המפגש הייתה לתת הסבר אודות דרכי ההתנהלות המומלצים במציאות החדשה ובעיקר להרגיע את הרוחות. בעקבות פגישה זו פנתה ההנהלה בבקשה לכלל המרצים להתאזר בסבלנות ולא לדאוג. אחרי כל החלטה שהתקבלה בצוות המצומצם התקיימה פגישת עדכון קצרה ונתפח ערוץ לשאלות ובירורים כדי להפחית ממידת העמימות והמתח על אף האי-ודאות הכללית ששררה.

בנוסף לכך, חברי ההנהלה עקבו אחרי הנחיות הגורמים הממשלתיים בעת משבר כמו, משרד הבריאות, המועצה להשכלה גבוהה, משרד החינוך, מכון מופ"ת. בנוסף הייתה יוזמה מחברי ההנהלה לשיתוף והחלפת מידע עם מוסדות השכלה גבוהה אחרים במטרה ללמוד ולשתף בדרכי ההתמודדות.

## ה. סטודנטים

## דאגה לסטודנטים

מול הטיפול האינטנסיבי בצרכים של הסגל האקדמי, ההנהלה התייחסה באופן מיוחד לדרישותיהם ולצורכיהם של הסטודנטים. התקשורת התנהלה באמצעות קבוצות וואטסאפ ודוא"ל.

סטודנטים רבים התלוננו על מצוקה כלכלית וחלה ירידה משמעותית במספר הסטודנטים ששילמו את שכר הלימוד,

"ישנם הרבה סטודנטים שעבדו ומימנו את שכר הלימוד שלהם. אבל לנוכח הצמצום במשק הסטודנטים הצטרפו למעגל האבטלה ולא יכלו להמשיך בתשלום שכר הלימוד ולכן נחסמו במערכות אורביט ומודל".

בעיה זו טופלה בידי ההנהלה שהכריזה שאף סטודנט לא ייפגע, אפשרה פריסה ודחיית תשלומים, וביטלה את החסימה האוטומטית במערכות המידע. תשומת לב מיוחדת ניתנה לסטודנטים שהיו בסמסטר האחרון ללימודיהם וזאת ע"י איתור ומתן מלגות. כחלק ממערך התמיכה לסטודנטים, הופץ ב-25 במרס סרטון קצר שהופק במיוחד לעידודם ואשר נשא את המסר,

"אתם לא לבד, עובדים מכל הלב למענכם, בשגרה וגם בחירום. נשארנו בעבודה בשבילכם. תישארו בבית ותשמרו על עצמכם בשבילנו. שומרים אתכם על קשר טלפוני... כולנו ההנהלה, בדיקנאט הסטודנטים, הסגל האקדמי ועובדי המכללה".

לקראת שנת הלימודים תשפ"א, ומתוך דאגה להענקת חוויה לימודית חיובית לסטודנטים החדשים, הן בלימודי התואר הראשון והן בלימודי התואר השני, נערכו מפגשי היכרות והדרכה, בהם הוצג מכלול מערכות המידע האישי (מערות מודל, ספריה וכד'). בכיר במכללה טען, ש"אנחנו בודקים את הצרכים של כל האוכלוסיות במכללה. הבדיקות שלנו אינן מפסיקות ותמיד אנו מנסים לתת מענה לכל צורך שצץ".

## הפחתת העומס של הסטודנטים

להנהלה היה חשוב מאוד לא להעמיס על הסטודנטים ולתמוך בהם. בהודעה שנשלחה ב 6 לאפריל נקראו המרצים לקיים את השיעורים הסינכרוניים שלהם במועדים הרגילים הרשומים במערכת השעות של הסטודנטים. במכתב הודגש בפני המרצים כי,

"קיום שיעורים במועדים שאינם רשומים במערכת השעות של הסטודנטים יוצר התנגשויות ומבלבל את הסטודנטים". בראיונות ובהקשר זה נאמר "אני תמיד נזכרת שהסטודנט במרכז. אני מודעת לעובדה שיש אנשים בבידוד ושלסגל האקדמי לא קל לנהל את ההוראה מהבית אך הכי חשוב מבין כולם הוא הסטודנט ולכן צריך להקשיב לצרכים שלו".

המרצים הונחו שיש לתת לסטודנטים מרווח זמן מספיק להגשת מטלות, להפחית עומס לימוד תוך שמירה על איכות וסטנדרטים אקדמיים. כמו כן, ניתנה אורכה להגשת עבודות סמינריוניות ופרויקטי גמר בלימודי תואר שני. בנוסף, המרצים התבקשו לעדכן ולהעשיר את חומרי הלימוד ואת אתרי הקורסים שהם מלמדים ולהיות זמינים לסטודנטים. לקראת שנה"ל תשפ"א הונחו המרצים לקיים הוראה היברידית (לדוגמה, ללמד שבועיים באופן סינכרוני ושבוע לאחר מכן באופן א-סינכרוני) מתוך התחשבות בסטודנטים השוהים בסגר. ככל שהדבר נגע לשיעורים סינכרוניים הוחלט שאין חובה לפתוח מצלמות, וזאת לנוכח משובי סטודנטים, הן לגבי הימצאותן והן כדי לשמור על פרטיותם.

## הערכת הישגי הסטודנטים

הערכת הסטודנטים תפסה נתח משמעותי בפעולות להתאמת ההוראה למצב המיוחד. המרצים התבקשו להרחיב את רכיבי ההערכה ולהוסיף מטלות כדי לא להסתמך על נתון אחד בהערכת הסטודנטים. בכירה בהנהלה תיארה את המהלך באומרה,

"בשיעורים הא-סינכרוניים נתנו מטלות לסטודנטים שחייבו השקעה ולמידה. זכותו של כל סטודנט לקבל ציונים על מטלות אלה. לדעתי הציונים במטלות שניתנו במהלך הסמסטר מהוות עוגן לציון שקיבל בלימודיו בקורס".

## מבחנים במתכונת וירטואלית

לקראת הכנת מבחני מועד ב' של סמסטר א' (חודש מאי) הוחלט לבטל את שירותיה של החברה החיצונית לניהול הבחינות, ולהקים מערך בחינות שבראשו עמד מומחה בנושא הלמידה המקוונת מהמכללה, ולהתאים נהלים לקיום הבחינות במתכונתם החדשה.

המרצים התבקשו להעלות לכספת וירטואלית את המבחנים, נערכו הדרכות אינטנסיביות לסגל המרצים לחיבור מבחנים ומטלות במערכת המודל, וכן התקיימו הדרכות לצוות מדור הבחינות ולמשגיחים מטעמם. ההנחיות פורסמו שבועיים לפני תחילת הבחינות והן כללו פירוט נרחב של המשימות המתבקשות. במילים אחרות, האחריות של הבחינה הוטלה על סגל המרצים באופן מוחלט. כך למשל, במקום נוכחות המרצה רק בתחילת בחינה, היא נדרשה לנהל את כל המערך ואף להשגיח על הבחינה.

בניית מערך הבחינות לוותה בייעוץ משפטי במטרה לשמור על זכויות והתחייבויות הסטודנטים כלפי המכללה, הגנה על הפרטיות ושמירה על טוהר הבחינות. ליישום ההנחיות התקיימו הדרכות לסטודנטים לגבי התנהלותם של בחינות מקוונות. לסטודנטים עם בעיות תשתית באינטרנט אושר להיבחן במכללה תוך שמירה על הוראות התו הסגול.  על אף הקשיים המבחנים התקיימו כסדרם והסטודנטים סיימו את חובותיהם בזמן, ועל בסיס הניסיון הוחלט לקיים גם את מבחני סמסטר ב' באותו מערך.

## התנסות מעשית בעת הסגרים

ההתנסות המעשית של הסטודנטים מתקיימת בבתי הספר, אלא שהשגרה השתבשה גם בהיבט זה. העלייה במספר הערים והיישובים הערביים שהוגדרו "אדומים" מנעה מסטודנטים רבים להגיע לבתי הספר לצוך ההתנסות המעשית. במקרים רבים הדבר היה כרוך בחששות ובפחדים בקרב הסטודנטים והמדריכים, במיוחד כאשר התגלו מקרי הידבקות במסגרות החינוכית בחלק מהישובים בו התנסו הסטודנטים.

ב- 16 במרס הפיצה הנהלת המכללה דף הנחיות למדריכים הפדגוגיים לקיום המערך בתקופת המשבר, בו הודגש הצורך בהמשך מערך ההתנסות כמו גם שמירה על קשר הדוק עם  הסטודנטים והמורים המאמנים. בראיונות עלה הקושי של רכזי ההדרכה מבחינת מעקב אחרי כל ההנחיות מאחר שהן השתנו בתדירות גבוהה בשבועיים הראשונים. אחת המרואיינות אמרה,

"היה מאוד קשה בשבועות הראשונים. היינו צרכים להציע חלופות למודל ההדרכה המסורתי שהתקיים לפני פרוץ המשבר. המדריכים לא האמינו שניתן לעשות הדרכה באופן מקוון. אחד המדריכים חשב שאנו משלים את עצמי ושאין דבר כזה שנקרא הדרכה מקוונת".

כדי להתמודד עם המצב החדש התקיימו מפגשים תכופים עם רכזי ההדרכה בחוגים השונים. במפגשים אלה הועלו סוגיות רבות הקשורות בדרכי ההתקשרות עם הסטודנטים, דרכי ההדרכה, דרכי ההערכה בנוסף לעוד נושאים שעלו מהמציאות החדשה. בראיון עם השותפים במערך ההתנסות המעשית צוין כי מפגשי ההדרכה ורתימת הרכזים והמדרכים למטרה הם אלה שאפשרו הצלחה בהתמודדות:

"ברור שלבד לא ניתן להרים מערך מורכב כזה, וכי קשר מתמיד עם ההנהלה והפיקוח הוא נחוץ וחיוני. המשבר גם קרב אותנו לראשי החוגים, אומנם תמיד היו קשרים עם ראשי החוגים אלא לא באינטנסיביות כזו".

רכזי ההדרכה קיימו ישיבות שבועיות עם המדריכים הפדגוגיים בחוגים השונים ונעזרו באנשי התקשוב במכללה שסייעו בבניית פורטפוליו דיגיטלי ומרכז מקוון למשאבים דיגיטליים הקשורים להדרכה פדגוגית ולהתנסות המעשית.

המסקנות וההחלטות שהתקבלו היו תוך כדי עבודה. בהתחלה התבקשו המדריכים להעלות מטלות לאתרי הקורסים שלהם במודל. לאחר מכן, התבקשו לקיים מפגשים סינכרוניים עם הסטודנטים המודרכים. בנוסף, נבנה אתר ייחודי במטרה להנגיש ולהתאים חומרי הלימוד להוראה מרחוק כמו גם התאמת המחוון להערכת ההתנסות של הסטודנטים למציאות החדשה. למרות כל הקשיים, יכלו הסטודנטים להציג את הפרויקטים שלהם באירוע חגיגי מקוון שהתקיים ב 23 ביוני. פעילות זו שהתקיימה מדי שנה המשיכה להתקיים גם בעת משבר. בנוסף, וכאות להמשך הפעילות התקיים יום עיון ביוזמת מערך ההדרכה בו השתתפו מפקחים ממשרד החינוך, מנהלי בתי ספר, הסגל והסטודנטים. בסמסטר א' תשפ"א עקב הסגר, בוטל שבוע ההתנסות המעשית בבתי הספר וכאלטרנטיבה הציע מרכז הסימולציה להדמיית מערך שיעור על ידי מערך ההדרכה. 

**דיון**

הספרות שעסקה במצבי משבר ואי ודאות לא חזתה משבר עצום כזה של הקורונה ולא הציעה דרכים להתמודדותם של מוסדות להשכלה גבוהה עם משבר עוצמתי ומתמשך כמו מצב חירום זה. לכן, פרק זה בא בעצם לבחון את התמודדות מוסד להשכלה גבוהה בזמן אמת מול משבר הקורונה ולהציע ולתרום בסופו של דבר לספרות הבינלאומית החדשה המתהווה בנושא.

במחקר הנוכחי זהינו ששה נושאים ספציפיים אשר אתגרו את המכללה האקדמית ללא הרף מאז התפרצות המגפה בישראל. נושאים אלה ניתן לקבץ אותם לפי ששה תחומים של התערבות כפי שטבלה מס' 1 מראה, והם: מנגנון אד-הוק לקבלת החלטות, קמפוס פיזי מול קמפוס ווירטואלי, סגל העובדים, הוראה מקוונת, סטודנטים והתנסות מעשית. בתחומים אלה חלו שינויים דרסטיים ונדרשה התערבות ניהולית מידית.

**טבלה מס' 1. תחומים שאתגרו את המכללה ומדיניות הטיפול המוצעת בעת משבר הקורונה**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **תחומי האתגרים** | **תיאור האתגר** | **מדיניות בעת המשבר** |
| **א. מנגנון אד-הוק לטיפול במשבר** | | |
| קבלת החלטות | דחיפות ותכיפות בנושא קבלת החלטות | הרחבת מעגל מקבלי ההחלטות |
| **ב.** **קמפוס פיזי מול קמפוס ווירטואלי** | | |
| התרוקנות הקמפוס | שליטה/חוסר שליטה במצב | חיטוי וקפדנות על ריחוק מרחבי לפי הכללים |
| הנגשת הקמפוס מרחוק | זמינות חומרי הלימוד ושירותי המכללה | סריקת חומרי הלימוד "החובה", הקלטת והעלאת ההרצאות והניסויים לאתרי הקורסים |
| אתגר 'השגרה' | המשך פעילות ורציפות | גיוס נרשמים, פעילות מחקרית ואקדמית וחברתית |
| **ג. סגל העובדים** | | |
| עובדים חיוניים | חיוני/לא חיוני | קביעת קריטריונים: גיל, מצב משפחתי- כלכלי נחיצות התפקיד |
| **ד. ההוראה המקוונת** | | |
| המעבר החד ללמידה מקוונת | המשך ההוראה תוך שמירה על זכויות הסטודנטים והמרצים | רכישת משאבים דיגיטליים, הדרכה וסיפוק תמיכה טכנית |
| נהלי התקשורת הווירטואלית בעת המשבר | שמירה על מרחב תקשורת אינטנסיבי והדוק | הגברת אינטנסיביות המפגשים המקוונים, הכנת ההנחיות והפצתן |
| **ה. סטודנטים** | | |
| מצוקת הסטודנטים הכלכלית | אי פגיעה בסטודנטים  בשל אי תשלום עקב אבטלה וקשיים כלכליים | פריסה ודחיית תשלומים, הסרת חסימות הקשורות לקשיים כלכליים, מתן מלגות ומענקים |
| מבחנים במתכונת וירטואלית | העברת האחריות המלאה לביצוע המבחנים לסגל המרצים (והפסקת שירות חברה חיצונית בעניין) | הקמת מערך בחינות מצוותי המכללה, הפצת נהלים למבחנים ושמירה על טוהרם, הדרכות בנושא בניית מבחנים מקוונים |
| הערכת הישגי הסטודנטים | הערכת הישגים תלוית מציאות (לימוד מרחוק-מהבית) | מתן משקל ניכר בציון הכללי למטלות הניתנות במהלך הקורס כאשר נבחרות המטלות הטובות מתוך כלל המטלות שבוצעו במהלך הסמסטר |
| הפחתת העומס של הסטודנטים | עמידה בדרישות האקדמיות תוך הימנעות מהעמסת הסטודנטים | שמירה על שעות הלימוד כפי שמופיע בתוכנית, מתן מרווח זמן מספיק להגשת מטלות, אורכה למסירת עבודות הסמינריונים ופרויקט הגמר, זמינות חומר הלימוד באתרי הקורסים, הוראה היברידית, לא נאכפת חובה לפתוח מצלמות |
| **ו. התנסות מעשית** | | |
| התנסות מעשית בעת הסגרים | לא נתן לקיים התנסות מעשית תוך כדי מפגשים פיזיים בעת סגר | מטלות מפגשים סינכרוניים, סימולציות ולמידת עמיתים. |

ללא ספק, הסגרים הארציים, הריחוק החברתי והמגבלות בעקבות מגפת הקורונה העמידו את המכללה האקדמית הערבית בפני אתגרים בכל המישורים הקשורים הן בניהול, הוראה ומחקר, והן מול סטודנטים. המכללה התבקשה לתת תשובה למצב החדש אליו היא נקלעה. על פי קומבז (Coombs, 2007) האופן בו ארגון מגיב למשבר קשור לרמת האחריות שהוא לוקח על עצמו בכדי להבטיח את הישרדותו והמשכיותו. לאור זאת, משבר הקורונה גרם לשינוי בדפוסי קבלת ההחלטות במכללה וחייב דחיפות, תכיפות, והרחבת מעגל מקבלי ההחלטות.

הספרות הרב-תחומית העוסקת בחוסן ארגוני בעקבות משבר, החוסן של מערכת מבטא את היכולת שלה להתמודד מול משבר ולחזור לשגרה בטווח זמן סביר מיד אחרי המשבר (Williams et al., 2017). משבר הקורונה עוצמתי בצורה שמוסדות אקדמיים מעולם לא חזו בעת המודרנית, מלבד מצב מלחמתי וכו'. לאור זאת, המחקר הנוכחי תורם נדבך תיאורטי חדש בו אנו טוענות, שהמוסד האקדמי לא אמור לחזור לשגרה כפי שהייתה לפני המשבר אלא, להפנים את התובנות שנגזרו מניהולו של המשבר ולאמץ בעקבות זאת דרך חדשה בניהול המוסד. אחת המסקנות מניהול משבר הקורונה המוצעת כאן היא לאמץ ולפתח את היכולות הדיגיטליות והטכנולוגיות של המוסד בכל הרמות, הן ברמת הניהול והן בקרב הסגל המנהלי, האקדמי, והסטודנטים. היכולת של מוסד אקדמי לצור ולנהל את הקמפוס הדיגיטלי בעת משבר ואחריו היא תנאי הכרחי לחסינות שלו ולהישרדותו בהמשך המשבר הנוכחי ובעת משברים עתידיים.

לאור חקר המקרה שלנו, אנו מציעות מספר דרכי פעולה עתידיים שיש בהם בכדי לחזק את סוגיות הניהול בעת משבר ושל אי-ודאות:

1. במטרה לחזוק את החוסן הארגוני, מומלץ לפתח תרבות מוסדית של שיתוף פעולה ועשייה המובילה לאחריות ומגבירה את תחושת השייכות.
2. יש לצור דרכי ניהול גמישות המקשיבות בקפדנות לצרכים של הסגל המנהלי, האקדמי ולסטודנטים וללמוד מהן לגבי התמודדות עתידית עם המשבר.
3. יש ליצור מסגרת תמיכה בסטודנטים שיש להם מצוקה כלכלית ואין בחזקתם מחשבים מתאימים לניהול הלימודים שלהם באורח נאות. חשוב לציין שעל אף המענה שהמוסד סיפק בתחומים שונים, אלא נותרו נושאים שמחייבים התייחסות מעמיקה ומתן מענה מושכל, בין אלה לדוגמה, הקמת מערך תמיכה רגשית שיכלול מספר פעילויות כגון ניהול קו חם, סדנאות לחיזוק נפשי רגשי אצל סטודנטים, איתור מנחים לסטודנטים מתקשים שנפגעו מהמצב.
4. מוצע לחשוב מחדש על נושא ההתמודדות עם טוהר הבחינות ולדון בדרכים שונות בכדי לשמור על ניהול הוגן בביצוע הבחינות המקוונת.
5. במטרה לשמור על איכות ההוראה מומלץ שוועדות ההוראה יבחנו לעומק את נושא איכות ההוראה במרחב הווירטואלי בכלל ובעת משבר בפרט.
6. לפתח מדיניות של פרטיות ואתיקה בהקשר של ההוראה מרחוק לדוגמה, עניין פתיחת המצלמות בעת השיעורים שמעורר דיון ולפעמים מתיחות בקרב הסטודנטים והסגל האקדמי.
7. הוצאת עובדים לחל"ת הכבידה על הצוות החיוני. על כן, יש לקחת בחשבון אלמנט זה בהחלטות המתקבלות במצבים עתידיים זהים.

# מקורות

Agasisti, T., & Soncin, M. (2021) Higher education in troubled times: On the impact of Covid-19 in Italy. *Studies in Higher Education*, *46*(1), 86-95.

Alpers, I. (2019). *Managing the “Unknowns”: Exploring the nature of uncertainty and its effects on strategic decisions*. Doctoral dissertation, University of St. Gallen.

Baraona, R. (2013). Public policy making in times of crisis. *Revista del CLAD Reforma y Democracia, 49*(49),123-156.

Barua, S. (2020). *Understanding Coronanomics: The economic implications of the coronavirus (COVID-19) pandemic*. SSRN.

Boer H. (2021). COVID-19 in Dutch higher education. *Studies in Higher Education*, *46*(1), 96-106.

Bynander, F., & Nohrstedt, D. (2019). *Collaborative crisis management: Inter-organizational approaches to extreme events*. New York: Routledge.

Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 163-176.

Davic, R.D., & Welsh, H.H.Jr. (2004). On the ecological roles of salamanders. *Annual Review of Ecology, Evolution and Systematic,* 35, 405-34.

Eringfeld, S. (2021). Higher education and its post-coronial future: Utopian hopes and dystopian fears at Cambridge University during Covid-19. *Studies in Higher Education*, *46*(1), 146-157.

Gunderson, L., & Holling, C.S. (2001). *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems*. Washington (DC): Island Press.

Jahanian, R. (2010). *Modern theories of organization and management*. Tehran: Payame Sama publication.

Jung, J., Horta, H., & Postiglione, G.A. (2021). Living in uncertainty: the COVID-19 pandemic and higher education in Hong Kong. *Studies in Higher Education*, *46*(1), 107-120.

Lindell, M. K., Prater, C. S., & Perry, R.W. (2007). *Introduction to emergency management*. Hoboken, New Jersey.

Mehr, M. K., & Jahanian, R. (2016). Crisis management and its process in organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *7*(5),143-148.

Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, *12*(1), 133-143.‏

Nohrstedt, D. (2016). Explaining mobilization and performance of collaborations in routine emergency management. *Administration & Society*, *48*(2), 135-162.

Oetzel, J. M., & Oh, C. H. (2014). Learning to carry the cat by the tail: Firm experience, disasters, and multinational subsidiary entry and expansion. *Organization Science*, *25*(3), 732–756.

Oparanma, A. O., & Wechie, I. (2014). Crisis management processes to ensure effective and continuous performance. *Journal of Business and Management, 16*(8), 01-04.

Ricoeur, P. (1991). *A Ricoeur reader; reflection and imagination*. Toronto: University of Toronto Press.

Seckle, B. (2001). Bridging Theory in Crisis Management. *The Enterprise*, *2*(2), 4-9.

Sharma, P., Leung, T.Y., Kingshott, R.P.J., Davcik, N.S., Cardinali, S. (2020).  Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116, 188-192.

Sniazhko, S. (2019). Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature. *Cogent Business & Management*, 6(1). 1-32.

Subošić, D., Milošević, G., & Kekić, D. (2008). Decision making during the crisis situations. In: *Preventing and combating contemporary forms of crime: Proceedings* 3, pp. 131-142, Glosarijum, Belgrade: Academy of Criminalistics and Police Study.

Sullivan, S. (2003). Crisis Communication. *Harvard Business Review*, 28, 103-109.

UNISDR-International Strategy for Disaster Reduction (2010). Making cities resilient: My City is getting ready. 2010-2011 World Disaster Reduction Campaign.

Weible, C. M., Nohrstedt, D., Cairney, P., Carter, D. P., Crow, D. A., Durnová, A. P., ... & Stone, D. (2020). COVID-19 and the policy sciences: initial reactions and perspectives. *Policy sciences*, *53*(2), 225-241.‏

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, *11*(2), 733–769.