دورية علمية مُحَكَّمة (نصف سنوية)
تُعْنَى بنشر الدراسات التربوية العربية

الهيئة الاستشارية

أ.د/ أمل عبد الفتاح سويدان
أ.د/ حسن البيلاوي
أ.د/ حمدي حسن المحروقي
أ.د/ سامي محمد نصار
أ.د/ سليمان الخضري الشيخ
أ.د/ سليمان بن محمد البلوشي
أ.د/ شاكر محمد فتحي
أ.د/ صالحة عبد الله عيسان
أ.د/ صلاح عبد السلام الخراشي
أ.د/ عبد التواب عبد اللاه دسوقي
أ.د/ عبد الله بن مزعل الحربي
أ.د/ عبد المحسن عايض القحطاني
أ.د/ عثمان بن تركي التركي
أ.د/ علي صالح جوهر
أ.د/ علي مهدي كاظم
أ.د/ كمال نجيب الجندي
أ.د/ محمد إبراهيم الدسوقي
أ.د/ نادية يوسف كمال

العدد الرابع
ديسمبر 2023

رئيس التحرير
أ.د/ محمد مصطفى كمال

نائب رئيس التحرير
أ.د/ نادية يوسف كمال

مدير التحرير
د/ محمد محمود الطناحي

سكرتير التحرير
أ/ سامح مدبولي سيد

• الأفكار الواردة لا تعبر بالضرورة عن رأي المنظمة والمعهد.
• ترتيب البحوث لا علاقة له بمكانة الباحث.
• يسمح بالنقل عن المجلة بشرط الإشارة.
• قواعد النشر في آخر المجلة.

الحقوق محفوظة:

الترقيم الدولي الموحَّد للطباعة 2812-6130
الترقيم الدولي الموحَّد الإلكتروني 2812-6149

الموقع الإلكتروني للمجلة
https://madaa.journals.ekb.eg/journal/metrics
البريد الإلكتروني للمجلة rsdept@iarsedu.net

إدارة الأزمات التعليمية لمواجهة الصعوبات التعليمية بمنظومة التعليم في اليمن

Managing the educational challenges of learning difficulties Education system in Yemen

أ. فيروز فضل علي العبسي(*)

ملخَّص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأسس النظرية لإدارة الأزمات التعليمية، وواقع التعليم العام في اليمن، وأهم الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم في اليمن، والصعوبات التي تواجهها، والجهود المبذولة لمواجهتها، وأهم المقترحات الإجرائية لمواجهة الصعوبات التعليمية بوزارة التربية والتعليم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، الذي يهتم بوصف الظاهرة موضوع الدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن التعليم العام في اليمن يعاني من تحديات كثيرة وتفاقم الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم في اليمن. ومن أهم المقترحات التي توصلت إليها الدراسة تحييد العملية التعليمية عن الصراع والحرب المستمرة باليمن، وتشجيع المشاركة المجتمعية والجهود المبذولة لدعم التعليم العام باليمن، وإنشاء إدارة مختصة بإدارة الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم في اليمن.

Abstract:

This research aims to identify the theoretical foundations of educational crises management, the features of public education in Yemen, the most important educational crises facing the Yemeni Ministry of Education, the difficulties it faces, the efforts excreted, and the most important procedural proposals used to deal with the educational difficulties in the Ministry of Education. The researcher has applied the descriptive methodology, which is concerned with describing the phenomenon, subject of study. It is found that the public education in Yemen faces many challenges and the educational crises in the Yemeni Ministry of Education has worsened. Therefore, the most important recommendations reached by the researchis to keep the educational process in Yemen away from the conflict and the ongoing war in Yemen, encourage community participation and efforts made to support public education in Yemen and establish a specialized department for managing educational crises in the Ministry of Education in Yemen.

الكلمات الدالَّة

[الأزمة – إدارة الأزمات التعليمية – الصعوبات التعليمية – منظومة التعليم]

❋

(*) ماجستير – قسم بحوث ودراسات التربية، (تخصص إدارة تربوية)، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، اليمن.

مقدمة:

تُعدُّ الأزمات جزءًا رئيسًا في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، فالكل معرض للوقوع في أزمات سواء أكان ذلك على مستوى الأفراد أم الدول أم المؤسسات، وقد أصبحت الأزمات سمة من سمات الحياة المعاصرة، فالعالم اليوم يعيش عصر الأزمات على كافة المستويات وفي شتى المجالات السياسية والاقتصادية والتعليمية والبيئية والسياحية والصحية.

وتُعدُّ الأزمات سمة أساسية للمؤسسات المعاصرة في ظل هذه البيئة الديناميكية، التي تهدد استمرارية المؤسسة وبقاءها وقدرتها على تقديم خدماتها، كما أنها تضع صورتها أمام المجتمع على المحك ما لم تستطع هذه المؤسسة التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفاعلة لمراحل الأزمة المختلفة سواء قبل أو في أثناء أو بعد وقوعها[1].

كما أصبحت إدارة الأزمات إدارة معترفًا بها بشكل كبير في أنحاء العالم، كما أصبح هناك كم معرفي متوفر لإرشاد الجمهور بإدارة الأزمة. ويُعدُّ تطبيق أي مبادئ عمليًا أمرًا مركبًا، ولا يرجع السبب في ذلك إلى النقص في المهارات الصحيحة المطلوبة لإدارة الأزمات فقط، ولكن يرجع إلى النقص في التزام الكادر الإداري[2].

وتستخدم إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تتضمن كيفية تفادي

(1) مازن الشوبكي، يوسف أبو أمونا، وائل بادا، أثر التوجهات الإستراتيجية على إدارة الأزمات، دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، المؤتمر العلمي الأول لتنمية المجتمع كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، خلال الفترة 5-6 نوفمبر 2016، ص3.

(2) سعيد محمد عبابنة، عاشور محمد، واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج26، ع (3)، الأردن، 2018، ص715-742.

حدوث الأزمة وذلك بالتنبؤ بها قبل حدوثها، وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية في حالة حدوثها[1].

ولقد أدىٰ تعقد الأزمات وتشابكها إلىٰ أنَّ التعامل معها، لم يعد أمرًا وقتيًا، ووليد لحظتها بل أصبح يحتاج سلوكًا ومنهجًا وحيزًا علميًا مدروسًا، وكذلك أيضًا لأن التعامل مع الأزمات بغير الطريق العلمي يؤدي إلىٰ نتائج وخيمة وأحيانًا مدمرة، حيث يجب رصد مؤشرات حدوث الأزمة، ومتابعتها، وتحليل أسبابها، والعمل علىٰ إحباطها أو تفاديها ودراسة عدم تكرارها مستقبلًا[2].

وتشير التقارير الأممية عن وضع التعليم في اليمن خلال الأعوام الأخيرة، إلىٰ أنَّ مؤشر التعليم أخذ اتجاهه التنازلي منذ العام 2014م، كنتيجة حتمية للحروب الأهلية المستمرة حتىٰ وصل إلىٰ مستوىٰ مقلق، فالقطاع الأكبر تضررًا في البلاد خلف نسبًا عالية من الأميَّة، بلغت في الأرياف نحو 70٪، مقابل 40٪ في المدن الحضرية، وأدىٰ إلىٰ بلوغ عدد الطلاب المتسربين من المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة نحو مليوني طالب، إضافة إلىٰ (4) ملايين متضرر من الحرب، ليصبح العدد الإجمالي (6) ملايين طالب ما بين متسربين ومتضررين، وبات التعليم حلمًا صعبًا للأسر اليمنية مع الحرب التي أدت إلىٰ إغلاق المعامل وندرة الكتب والأدوات المدرسية، وإغلاق دور التعليم، وأجبرت آلاف المعلمين علىٰ الانصراف عن التعليم والبحث عن مصادر أخرىٰ للعيش[3].

---

(1) ميسون طلاع الزعبي، درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في المديريات التعليمية في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة دراسات العلوم التربوية، 41 (1)، عمان، 2014، ص379-397.

(2) رجب عبد الحميد، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة نظرية وتطبيقية، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة، 2008م، ص2.

(3) مركز رع للدراسات الإستراتيجية تاريخ الدخول 2023/2/22: https://rcssegypt.com/13098

وفي ضوء ما سبق؛ تبرز ضرورة الاهتمام بالمؤسسة التعليمية باليمن والمحافظة على نظام التعليم مما قد يضعفه ويعمل على إعاقته، نتيجة لكثرة الأزمات التي تعاني منها اليمن وضخامتها، فلا توجد إدارة متخصصة بوزارة التربية والتعليم للتعامل مع الأزمات التعليمية، وإنما فريق للطوارئ يتم تشكيله عند حدوث أية أزمة تعليمية بتوجيه من وزير التربية والتعليم أو مَن ينوب عنه بالوزارة لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها وزارة التربية والتعليم باليمن.

إشكالية الدراسة:

تواجه العملية التعليمية في اليمن أزمات مستمرة منذ اندلاع الحرب في اليمن، وكثير من الصعوبات والتحديات، التي أصبحت ملازمة للحكومة اليمنية جراء تداعيات الحرب الأهلية المستمرة في البلاد حتى الآن، والتي تنذر بكارثة مستقبلية تهدد مسار التعليم في اليمن، وتأتي هذه الدراسة استجابة لنتائج وتوصيات الكثير من الدراسات والأبحاث السابقة، والتي أكدت على وجود الكثير من المشكلات والأزمات بالتعليم العام والتي سلطت الضوء على مجموعة كبيرة من الأزمات التعليمية في اليمن، مثل، دراسة كل من: (يحيى، 2017)[1]؛ و(الرخمي، 2017)[2]؛ و(الصباحي، 2019)[3]؛

(1) يحيى إبراهيم، عبده مصلح، أساليب إدارة الأزمات لدى مدراء التعليم العام بمدينة إب من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير،كلية التربية، جامعة إب، اليمن، 2017.

(2) محمد أحمد، إسماعيل الرخمي، برنامج مقترح لتطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة ذمار في ضوء الاتجاهات الحديثة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية، 2017.

(3) عبده طاهر، رزق الصباحي، برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات التربوية في مكتب التربية والتعليم محافظة إب، اليمن رسالة ماجستير، جامعة إب، كلية التربية، اليمن، 2019.

و(أماني، 2021)[1].

وقد تفاقمت الأزمات على نحو أسوأ، إثر الانقسام في إدارة العملية التربوية بين الحكومة الشرعية والجماعة الحوثية، حتى أغلقت بعض المدارس أبوابها في وجه الطلاب بسب النقص الشديد مؤخرًا في الكادر التعليمي، فيما أقدمت مدارس في مناطق أخرى على إغلاق الأقسام الثانوية، والاكتفاء بالمرحلة الأساسية، للسبب ذاته، ومع كل فصل يغلق تزداد احتمالات تسرب الأطفال من المدارس، وانضمامهم إلى الجبهات العسكرية، أو سوق العمل في أحسن الأحوال.

وتفتقر إدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم في اليمن، إلى الخطط والرؤى الإستراتيجية التي تمكنها من التعامل المناسب مع المشكلات المختلفة والتي تتحول مع مرور الوقت إلى أزمات وتحديات مما يصعب التعامل معها.

وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: «ما واقع إدارة الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم في اليمن؟».

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما الأسس النظرية لإدارة الأزمات التعليمية؟

2- ما واقع التعليم العام في اليمن ؟

3- ما أهم الأزمات التعليمية في اليمن ؟

4- ما الجهود المبذولة لمواجهة الأزمات التعليمية في اليمن؟

5- ما أبرز الصعوبات التي تواجه إدارة الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم؟

(1) أماني أحمد علي عبد الله، الأزمات والكوارث المؤثرة على التعليم العام وأساليب مواجهتها في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة عدن، 2021.

6- ما المقترحات الإجرائية لمواجهة الصعوبات التي تواجه إدارة الأزمات التعليمية في اليمن؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1- تحديد الأسس النظرية لإدارة الأزمات التعليمية في اليمن.

2- التعرف إلى واقع التعليم العام في اليمن.

3- تحديد أهم الأزمات التعليمية في اليمن.

4- التعرف إلى الجهود المبذولة لمواجهة الأزمات التعليمية في اليمن.

5- التعرف إلى الصعوبات التي تواجه إدارة الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم.

6- وضع مقترحات إجرائية لمواجهة الصعوبات التي تواجه إدارة الأزمات التعليمية في اليمن.

أهمية الدراسة:

1- ندرة الأبحاث والدراسات العربية والمحلية - في حدود علم الباحثة التي تناولت واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية والتعليم في اليمن.

2- قد تفيد هذه الدراسة كلًّا من:

- المسؤولين عن النظام التعليمي في اليمن، من خلال تزويدهم برؤية شاملة عن واقع الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم، والكشف عن أوجه القصور التي تعتري عمل الوزارة مع الأزمات التعليمية.

- المعنيين والمهتمين بأمور التربية والتعليم بالآليات والطرق التي من خلالها مواجهة الأزمات التعليمية بطرق علمية بعيدًا عن الطرق التقليدية.

3- إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في مواجهة الأزمات التعليمية وخاصة أزمات الحرب والصراعات المسلحة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية**: تتناول الدراسة الأسس النظرية لإدارة الأزمات التعليمية، والتعرف إلى واقع التعليم العام في اليمن، والجهود المبذولة لمواجهة الأزمات التعليمية في اليمن، وأهم الصعوبات التي تواجهها، والمقترحات الإجرائية لتغلب على الصعوبات.

- **الحدود المكانية**: تتناول الدراسة جميع المحافظات اليمنية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة موضوع الدراسة من خلال جمع بيانات دقيقة ميدانيًا ومكتبيًا خاصة بها، مع تصنيفها وتنظيمها وتحليلها والتعبير عنها بطرق كيفية وكمية، حيث يؤدي إلى الوصول إلى نتائج واستنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع[1].

مصطلحات الدراسة:

تحددت مصطلحات الدراسة كما يلي:

1- الأزمة Crisis: الأزمة في اللغة تعني: الشدة، ويقال سنة أزمة أي شديدة، والأزمة بفتح الهمزة الشدة، والأزمة السنة المجدبة، وأزم: ألم، ومن معانيها الخسارة

(1) سليمان عبيدات، القياس والتقويم التربوي، كلية التربية، الجامعة الأردنية، الأردن - عمان ، 2005، ص247.

الفاقد: يقال (أزمت) السنة، أزمًا: اشتد قحطها، (الأزمة): القحط والجدب[1].

الأزمة اصطلاحًا تُعرَّف بأنها: موقف يحدث خَلل يؤثر تأثيرًا ماديًا على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف الأساسية التي يقوم عليها النظام والمفاجأة في توقيت الحدوث ويتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد[2].

وتُعرَّف الأزمة التعليمية إجرائيًا: بأنها مشكلات ومواقف متراكمة تفاقمت بسب إهمالها أو التعامل معها بأسلوب غير علمي في أثناء إدارة العملية التعليمية؛ فأصبحت تشكل خطرًا على المجتمع التعليمي اليمني، مما يتطلب مضاعفة الجهود لمواجهتها قبل وأثناء وبعد حدوثها بأسس علمية.

2- إدارة الأزمات التعليمية Management of Educational crisis: تعرَّف بأنها: العملية الإدارية المستمرة، التي تعمل على التنبؤ بالأزمات واستشعارها، ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، والإلمام بمصادرها وعناصرها، والعمل على تهيئة الموارد المتاحة لمواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية، بما يمنع حدوث أية أضرار وضمان عودة الأوضاع إلى طبيعتها بأقل وقت وجهد، والتعلم والاستفادة في مواجهة أية أزمات أخرى[3].

وتعرَّف بأنها: عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية، التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة وربحيتها أو بقائها[4].

(1) محمد بن مكرم بن منظور الأفريقي المصري، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2010، ص280.

(2) جمانه أبو رمان، إدارة الأزمات الكوارث والمخاطر: نهج للوقاية والعلاج والتعافي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2021، ص33.

(3) يوسف مصطفى، الإدارة التربوية مدخل جديد، لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر - القاهرة، 2005، ص482.

(4) أحمد إبراهيم أحمد، نيلي السيد عاشور، الإدارة التربوية علم وفن التخطيط الناجح، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض 2013، ص427.

وتُعـرِّف الباحثـة إدارة الأزمـات التعليميـة إجرائيًـا بأنهـا: الأسـلوب الإداري والمنهجية العلمية التي تتبعها وزارة التربية والتعليم في تعاملها مع الأزمات المختلفـة التي تتعرض لها، وهي عبارة عن سلسلة من الأنشطة والإجراءات الهادفـة الـتي تقـوم بها، بهدف التنبؤ بالأزمات التعليمية والوقاية منها، والتخطيط لمواجهتهـا والحـد مـن آثارها السلبية، والاستفادة من نتائجها لمنع حدوثها في المستقبل، والمحافظـة على نظـام التعليم، وحمايته مما قد يضعفه أو يؤدي إلى إعاقته.

الدراسات السابقة:

تعرض الدراسة الدراسات السابقة المرتبطـة بموضـوع الدراسـة، وفقًـا للترتيـب الزمني من الأقدم للأحدث؛ كون المعرفة تراكمية وتبنى على بعضها.

1- دراسـة (ماكنيـل، 2017) بعنـوان: إدارة الأزمـات في المـدارس اسـتنادًا إلى البيانات الوقائية[1]؛ هدفت الدراسة إلى: دراسة الحوادث الخطيرة في المدارس كـإطلاق النار والانتحار والنشاط الإرهابي إدارة الأزمات، من خلال دراسة وصفية، بلـغ عـدد أفراد عينتها (650) مديرًا ومديرة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات في اسكتلندا.

أهم نتائج الدراسة: توصلت إلى ضرورة وجود قاعدة بيانـات للأزمـات الخطـيرة، وأن الأزمـات طريقـة تنـاول وسـائل الإعـلام لعمليـات الانتحـار يـولد المزيـد مـن الانتحاريين، وأن تبتعد إدارة الأزمات في المدارس عن البيروقراطية والجمود.

2- دراسة (القباطي، 2018) بعنوان: واقع إدارة الأزمات في المـدارس الأساسـية والثانوية في محافظة المحويت[2]؛ هدفت الدراسة إلى: التعرُّف إلى واقـع إدارة الأزمـات

(1) McNeil, J. Managing in Schools: Evidence-based post venation. Journal of Applied Sciences, Vol. (8), No. (12), 2017.

(2) سليم عبده قائـد القبـاطي، واقـع إدارة الأزمـات في المـدارس الأساسـية والثانويـة في محافظـة المحويت، مجلة الدراسات الاجتماعية، مج24، ع(1) ، جامعة العلـوم والتكنولوجيـا، صـنعاء، مارس 2018، ص33-54.

في المدارس الأساسية والثانوية، في محافظة المحويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنَّ درجة واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحويت جاءت متوسطة في ثلاثة مجالات هي: القيادة، والتخطيط لإدارة الأزمات، وفرق عمل إدارة الأزمات، وجاءت ضعيفة في مجالين هما: المعلومات، والاتصال.

3- دراسة (الزوبة، 2019) بعنوان: درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديرين المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة - صنعاء[1]؛ هدفت الدراسة إلى: التعرُّف إلى درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة - صنعاء واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (306) مدراء ووكلاء بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة - صنعاء تتوافر إجمالًا بدرجة متوسطة، وتتوافر مهارات مواجهة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة - صنعاء بدرجة عالية، كما تتوافر مهارات (استشعار إشارات الإنذار)، ومهارات (الاستعداد والوقاية)، ومهارات (استعادة النشاط)، وكذلك مهارات (الاستفادة من الأزمات) لدى مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة - صنعاء بدرجة متوسطة.

(1) أمل صالح محمد الزوبة، درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير، كلية التربية، صنعاء، 2019.

4- دراسة (المهنا، 2021) بعنوان: تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في ضوء خبرات بعض الدول[1]؛ هدفت الدراسة إلى: التعرُّف إلى واقع إدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت، وأثر متغيرات الدراسة على ذلك، وكذا تقديم تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في الوزارة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من القيادات في وزارة التربية وتحددت العينة بـ (54) قياديًا تربويًا في الوزارة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات.

وتوصلت إلى نتائج عديدة أهمها:

- أنَّ واقع إدارة الأزمات ككل في وزارة التربية جاءت بدرجة متوسطة في كافة مراحلها.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير النوع، والوظيفة مع وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل وسنوات الخبرة.

5- دراسة (الصلاحي، 2022) بعنوان: إستراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات العامة في مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي في الجمهورية اليمنية[2]؛ هدفت الدراسة إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات العامة في مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي في الجمهورية اليمنية.، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي،

(1) محمد فرج متعب المهنا، تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد (1)، العدد (1) وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2021، ص101-144.

(2) رشيد عبد الله، عبد العزيز الصلاحي، إستراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات العامة التي تواجه مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، شعبة الإدارة التربوية، جمهورية السودان، 2022.

وكانت الاستبانة هي أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأهداف الدراسة، وتوصل الباحث إلى أنَّ واقع تأثير الأزمات العامة جاء بدرجة متوسطة، إذ احتلت أزمة الجائحة الصحية (كوفيد - 19) المرتبة الأولى في التأثير وبدرجة كبيرة جدًا، وجاءت في المرتبة الثانية الأزمة الاقتصادية وبدرجة تأثير كبيرة جدًا، يليها أزمة النزوح القسري في المرتبة الثالثة وبدرجة تأثير متوسطة، ثم أزمة الحرب والصراعات المسلحة التي جاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة تأثير متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة أزمة الأعاصير والسيول وبدرجة تأثير ضعيفة، كما جاء واقع إدارة الأزمات العامة في مدارس التعليم الثانوي الحكومي جاء بدرجة متوسطة بشكل عام.

التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية يتضح وجود تشابه في بعض الجوانب بينهما وبين الدراسة الحالية، وكذلك وجود اختلاف، كما يوجد تمايز وأوجه استفادة منها فتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات والبحوث السابقة في التأكيد على أهمية إدارة الأزمات، وبأنَّ الأزمة موجودة بكل المجالات المهنية، وأن مهنة التعليم ليست مستثناة، بل إنَّ مجال التعليم كغيره يشهد العديد من الأزمات، والاهتمام بالآثار السلبية الخطيرة الناجمة عن الأزمات، مما يحتم وجود أسلوب علمي للتعامل معها، كما يتشابه مع دراسة المهنا في تناوله للأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم (2021)، ويختلف عن دراسات (الصلاحي، 2022)، و(القباطي، 2018)، و(الزوبة، 2019)، و(اليوسفي، 2015) في تناولها للأزمات التعليمية في المدارس وأساليب مواجهتها، وقد استفادت الباحثة من الدراسات والبحوث السابقة في تحديد الإطار العام للدراسة، وتحديد إجراءاته، وتميز بتناولها إدارة الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم في اليمن.

خطوات السير في الدراسة:

سارت الدراسة وفقًا للمحاور الآتية:

أولًا- الأسس النظرية لإدارة الأزمات التعليمية:

تمثل الأزمة نمطًا معينًا من المشكلات أو المواقف التي تتعرض لها المجتمعات ومؤسساتها باختلاف أنواعها وتتطلب اتخاذ قرارات والقدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث المستقبلية، مما يمثل نقطة تحول نحو الأفضل، والأزمة لها كل خصائص المشكلة غير أنها تحمل عنصر المفاجأة والسرعة وضيق الوقت، وتعد إدارة الأزمات هي المدخل الإستراتيجي لحل معظم المشكلات التي يواجهها المجتمع[1].

وتعد المؤسسة التعليمية من أكبر المؤسسات النشطة في المجتمع، وبذلك فهي معرضة للكثير من المواقف اليومية الحرجة، والمواقف الطارئة، وهذا يؤدي إلى اضطراب في نظام المؤسسة التعليمية، على الرغم من كثرة تداول مصطلح الأزمة في العقد الأخير من القرن العشرين نتيجة للتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المنظمات الإنتاجية والخدمية، والتي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، إلا أنه يصعب تحديد مفهوم الأزمة نتيجة شمولية طبيعته واتساع استعماله[2].

ماهية الأزمة التعليمية وإداراتها:

نشأ مصطلح إدارة الأزمات (Crisis Management) داخل الإدارة العامة، للإشارة إلى دورها في مواجهة الكوارث المفاجئة وظروف الطوارئ، وقد توسع علم

(1) محمد حسان، محمد العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013م، ص373.

(2) أحمد عبد السميع، محمد وطيبة، الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص194.

إدارة الأزمات ونما بشكل متسارع ليشمل التعامل على مستوى جميع الأزمات الداخلية والخارجية، وفي جميع القطاعات بما في ذلك المؤسسات التعليمية[1].

وبناءً عليه؛ كان لا بد من دراسة كيفية إدارة الأزمات داخل المؤسسات التعليمية، حيث تتزايد باستمرار أهمية إدارة الأزمات ومنهجها، لتحقيق التعامل الفاعل مع الأشكال المختلفة للأزمات التي تواجه المؤسسة التعليمية وتحد من قدرتها على الاستمرار في أداء مهماتها المنوطة بها لتحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها أزمة تهدد الإدارة كلها التي تتكون منها المؤسسة[2].

ولا يختلف مفهوم الأزمات التعليمية عن مفهوم الأزمة بشكلٍ عام، فالمدرسة منظمة تعليمية لا تختلف عن المنظمات الأخرى إلا في طبيعة نشاطها، فالأزمة التعليمية هي محطة تحول حرجة وحاسمة تفقد المؤسسة التعليمية قدرتها على الحل بالشكل الصحيح للتقليل من آثاره ونتائجه السلبية[3].

وتُعرَّف إدارة الأزمة أيضًا بأنها: تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، أو إجراء التحضيرات الممكن التنبؤ بها، وهذه التقنية الإدارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها، أو قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والأضرار المتتابعة التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي إلى تلك النتيجة أو الضرر أو الخسارة[4].

(1) إيهاب المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، إدارة الأزمات ومواجهة الكوارث، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، 2017، ص31.

(2) سعاد سيد محمد الفجال، غادة عبد الفتاح زايد، إدارة الأزمات في الفكر التربوي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2019، ص4.

(3) عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مكتبة المتنبي، الدمام، 2013، ص554.

(4) غسان اللامي، خالد العيساوي، إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن – عمان، 2015، ص39.

1- المفاهيم ذات العلاقة (المشكلة، الكارثة):

هناك تداخل بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم الأخرىٰ، وقد يحدث تداخل بين مصطلح الأزمة وبعض المصطلحات الأخرىٰ الأكثر قربًا منها، مثل المشكلة والكارثة والصدمة، لذا سيتم توضيح الفرق بين الأزمة وبعض المفاهيم القريبة منها علىٰ النحو الآتي:

(أ) **المشكلة Problem**: تُعرَّف المشكلة بأنها: عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعىٰ إلىٰ تحقيقه، وتعبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلىٰ أفضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة [1].

والمشكلة أخف حدة من الأزمة ويمكن حلها بأيسر الطرق وأسهلها، ولا تتطلب جهودًا كبيرة من أجل حلها، وقد يؤدي حلها إلىٰ تجنب وقوع الأزمة، فهي كالشرارة إن تم إطفاؤها تم إطفاء النار، وإن أهملت أشعلت النار وحلت الكارثة، وحل المشكلة يجب أن يكون نهائيًا ونافذ المفعول ومستمرًا حتىٰ لا تتحول تلك المشكلة إلىٰ أزمة. أي إن المشكلة إذا ما تفاقمت وتعقدت وصعب توقع نتائجها بدقة فإنها قد تكون سببًا للأزمة.

وتُعرَّف المشكلة أيضًا بأنها: حالة من التوتر وعدم الرضا الناجمين عن بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف، وتتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة، ولذلك تكون هي السبب لحدوث حالة غير مرغوب فيها، وتصبح تمهيدًا لأزمة إذا اتخذت مسارًا معقدًا، يصعب توقع نتائجه بدقة[2].

(1) محمد صبري حافظ محمود، السيد محمود البحيري، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، 2012، ص205.

(2) أمينة سالم، إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2015، ص34.

من خلال التعريفات السابقة للمشكلة يستنتج أن تفاقمها يجعل حلها أمرًا صعبًا، بينما لو سارع المنوطون بها إلى حلها عند تدرج حدوثها فإن ذلك يصبح أمرًا سهلًا ومتيسرًا.

(ب) الكارثة Disaster: هي حدث مفاجئ يسبب خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية[1]، أي إن الكارثة تحدث بفعل تدخل الإنسان أو نتيجة أسباب طبيعية كالزلازل والبراكين.

وتعرَّف الكارثة أيضًا: بأنها حالة مدمرة إذا حدثت فعلًا ونتج عنها ضررٌ سواء في الماديات أو غير الماديات (معنوية) أو كليهما معًا، والحقيقة أن الكوارث قد تكون سببًا في الأزمات، ولكنها بالطبع لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها، والكارثة قد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها.

بناءً على ما تقدم من تعريفات للأزمة، وتعريفات المفاهيم ذات العلاقة (المشكلة، الكارثة) فإنه يمكن القول بأن العلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون سببًا للأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، وعليه فإن المشكلة أخف حدة من الأزمة ويمكن حلها بأيسر الطرق، ولا تتطلب جهودًا كبيرة من أجل حلها، وقد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة، أي إن الكارثة ليست في حد ذاتها أزمة، وإنما قد تنجم الأزمة من حدوث كارثة طبيعية كالأعاصير والبراكين والزلازل مما ينتج عنه خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي على مصالح الدولة بمعنى آخر قد يكون حدوث الكارثة بسبب وجود بعض الأزمات في المجتمع كانت كامنة ساعد على ظهورها الفساد الإداري.

(1) حسن محمد حسان ومحمد حسين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010م، ص369.

2- أسباب الأزمات التعليمية:

تتعدد أسباب الأزمات بين مسببات داخلية، قد تكون اللبنة الأولى للوصول للأزمة، أو قد تكون مرتبطة بالتحديات الخارجية التي يصعب التحكم فيها ويبقى فقط إمكانية تقليل الخسائر، وهناك العديد من الأسباب التي تنتج عنها الأزمات، من هذه الأسباب:

(أ) **أسباب خارجية**: هي الأسباب التي لا يكون للمؤسسة التعليمية أية إرادة فيها مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية الحادة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها، وهناك أسباب خارجية تكمن في الظروف السياسية غير المستقرة، وسياسيات الحكومات، والتضخم وعدم توافر السيولة المالية الكافية، والشائعات السلبية حول المنظمة أو المؤسسة التعليمية، والصراع الاجتماعي، والتطور التقني[1].

(ب) أسباب داخلية: ويمكن تلخيصها فيما يأتي[2]:

- ضعف الإمكانات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات.
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، مثل شكاوى

(1) أحمد إبراهيم، مرجع سابق، ص27-31.

(2) يمكن الرجوع إلى:

- بلال خلف السكارنة، إدارة الأزمات، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص41-46.
- وفقي حامد أبو علي، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية: على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص373-374.
- يوسف عبد المعطي مصطفى، الإدارة التربوية: معالم جديدة لعالم جديد، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 2010.

المستفيدين، أو المشكلات المماثلة للمشكلات المنافسين التي يمكن أن تكون مؤشرًا لوجود فشل، أو جوانب قصور في الصناعة ككل.

- قلة وضوح في أهداف المنظمة أو المؤسسة ويترتب على ذلك أن الأولويات المطلوب تحقيقها غير واضحة، وتقييم الأداء غير الموضوعي، والعاملين لا يعرفون الأدوار المطلوبة منهم، ولا توجد خطط لمواجهة المستقبل.

- الخوف الوظيفي وينتج عنه أنه لا يوجد تشجيع للعاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

- صراع المصالح بين العاملين، وضعف الاهتمام بالتنمية الفردية.

- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات.

- القيادة الإدارية غير الملائمة وعدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية معدومة.

3- أنواع الأزمات التعليمية:

هناك العديد من المعايير التي من خلالها تم تصنيف الأزمات، منها:

(أ) **من حيث تكرارها**: هذا النوع من الأزمات يصنف إلى[1]:

- أزمات متكررة ودورية: مثل هذه الأزمات يمكن التنبؤ بها والاستعداد لها ومواجهتها سريعًا.

- أزمات غير دورية: تكون عشوائية، ولذلك يصعب توقعها والاستعداد لها، ويصعب معالجة أسبابها ويتم التركيز على معالجة نتائجها.

(1) يمكن الرجوع إلى:

- محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، 2009.

- Tomas Homer, David, Palmkvist: Crsis Management: The Moment of Truth A Case Study Of Kommunal, lulea University of Technology. 2016, P.no.23.

(ب) من حيث درجة شدتها: تنقسم الأزمات وفقًا لهذا التصنيف إلى:

- **أزمات عنيفة**: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تهز المؤسسة أو الكيان الإداري، ولا يقف شيء في طريقها، ولا سبيل للتصدي لها إلا بافتقادها قوة الدفع الخاصة وتنقيتها إلى عناصر، ومعالجة كل جزء على حدة مع حرمانها من أية فرصة لاكتساب روافد جديدة.

- **أزمات هادئة وخفيفة**: وهذا النوع من الأزمات قد يكون عنيفًا إلا أن تأثيره يكون خفيفًا، ويسهل معالجته بمجرد معرفة أسبابه ومن ثم يتم التعامل معه.

(ج) من حيث التأثير: يمكن تقسيم الأزمات إلى صنفين أولها وفقًا لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء المؤسسة التي حدثت فيها سواء من حيث النمو أو من حيث انفجار الأزمة، والثاني أزمة هامشية: وهي أزمة وليدة ظروفها، وهذا النوع يحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة.

(د) أزمة جوهرية: وهذا النوع من الأزمات يختلف عن النوع الأول من حيث اتصاله ببنيان المؤسسة أو الكيان الإداري، خاصة فيما تفرزه الأزمة من اختلالات ذات تأثير، ويتسم هذا النوع من الأزمات بالسرية الشديدة، وهي أزمات بالغة التعقيد[1].

4- مراحل إدارة الأزمة التعليمية:

اتفق أغلب الباحثين على تقسيم مراحل تطور الأزمة إلى خمس مراحل أساسية وهي:

(1) عصام فتحي زيد أحمد، إدارة الكوارث والأزمات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2019، ص108-109.

(أ) المرحلة الأولى - اكتشاف إشارات الإنذار المبكر[1]: عادة ما ترسل الأزمة قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتكررة وبصورة دائمة، وإذا لم ينتبه مديرو الأزمات جيدًا لتلك التحذيرات فمن المحتمل أن تحدث الأزمة، فالأزمات تحدث بسب عدم الانتباه لتلك الإشارات التحذيرية، ويعتبر مستوى وعى الإدارة من الأساسيات التي توضح كيفية التعامل مع الأزمات وكيف ستتعامل مع الإشارات التحذيرية.

(ب) المرحلة الثانية - الاستعداد والمنع: تستلزم هذه المرحلة أن تتوافر للمؤسسة أساليب ووسائل وقائية تستخدم لمحاولة منع الأزمات، ومن المعروف أنه لا توجد طريقة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد أو انتشار الأزمة لباقي أجزاء المؤسسة، وإن لم تستطع منعها على الأقل تستعد لمواجهتها عن طريق الخطط والسيناريوهات المناسبة وتقليل الخطر.

(ج) المرحلة الثالثة - احتواء الأضرار، والحد منها: وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وتقليل الخسائر لأقصى حد ممكن؛ حيث يكون من المستحيل في بعض المواقف منع الأزمة، على ذلك يجب منع انتشارها، ونجاح هذه المرحلة يتوقف على طبيعة الحادث الذي سبب الأزمة.

(د) المرحلة الرابعة- استعادة النشاط: وتشمل إعداد وتنفيذ البرامج والخطط، ويتم التدريب عليها واختبارها مسبقًا لأجل إعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة.

(ه) المرحلة الخامسة- تقييم الأزمة التعلم: وتتضمن هذه المرحلة دروسًا مهمة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة، وكذلك من خبرات المؤسسات الأخرى، التي مرت بأزمات معينة يمكن أن تمر بها.

(1) عبد العزيز أحمد داود، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، مصر - الإسكندرية، 2014، ص209- 210.

5- إستراتيجيات المواجهة مع الأزمات التعليمية[1]:

يُعدُّ التعامل مع الأزمات وإداراتها إدارة عملية رشيدة تمر بسلسة وعملية مترابطة من الخطوات المنهجية، ويقصد بإستراتيجية مواجهة الأزمة الطريقة الشاملة التي يختارها مدير أو فريق الأزمة لإداراتها ومعالجتها، ومن هذه الإستراتيجيات:

(أ) الإستراتيجيات التقليدية لمواجهة الأزمات التعليمية، ومنها:

- **إنكار الأزمة (أسلوب النعامة)**: أي التعتيم ومحاولة إنكار حدوثها، وعدم الاعتراف بوجود أي خلل في الجهاز الإداري للكيان، وكي يتم التخلص من هذا يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب السلبي.

- **إخماد الأزمة وكبتها**: أي استخدام العنف عن طريق الصدام العلني مع كل القوى المؤثرة على الأزمة، ويتم اللجوء لهذه الطريقة إذا ما وصلت الأزمة لمرحلة التهديد الخطير والمباشر للعيان.

- **بخس الأزمة**: أي التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومنتجاتها، والتعامل مع أطرافها بالأساليب المناسبة للقضاء عليها حتى يستعيد الكيان الإداري توازنه وأداء عناصره بشكل سليم.

- **تنفيس الأزمة**: ويتم فيها إخراج ما في نفوس مصادر الأزمة من غليان، ولاستخدام هذه الطريقة لابد من معرفة أطراف الأزمة ومصالحها، ووسائل التنفيس المناسبة التي تستغرق الجهد والوقت فتضعف قوى الأزمة.

- **تمييع الأزمة**: يتم ذلك من خلال تشكيل اللجان، وعادة ما تأخذ اللجان فترة من الزمن، حيث تجتمع وتؤجل اجتماعاتها مرات ومرات حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.

(1) سهير عبد العزيز بشير، التخطيط الإستراتيجي وأثرة على إدارة الأزمات، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، 2016م، ص49.

- **عزل قوىٰ الأزمة**: أي معرفة قوىٰ الأزمة المؤثرة في أحداثها حتىٰ يتم عزلها (كليًا أو بالتدريج) عن الأزمة، فيحدث عدم توازن أو تقل حدتها، ومن ثم اختيار طريقة أخرىٰ.

- **احتواء الأزمة**: أي محاصرة الأزمة في نطاق محدود، وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في الوقت نفسه لإفقادها قوتها.

- **تدمير الأزمة ذاتيًا**: أي تفجير الأزمة من الداخل، ويتم اللجوء إليها في حالة غياب كامل عن المعلومات، أو في حالة معرفة كاملة ولكن لا مفر من الصدام[1].

(ب) الإستراتيجيات الحديثة للمواجهة والتعامل مع الأزمات التعليمية: أدىٰ التطور في العلوم الإدارية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية إلىٰ المزيد من هذه الإستراتيجيات الحديثة والعصرية لمواجهة الأزمات، وتستخدم هذه الإستراتيجيات مناهج مختلفة تستند إلىٰ تكتيكات وآليات مختلفة للتعامل مع الأزمة، ومنها[2]:

1- **طريقة فرق العمل**: وهي من أكثر الطرق شيوعًا واستخدامًا في وقتنا الحالي، حيث يتطلب وجود أكثر من خبير ومتخصص في كل المجالات المختلفة من أجل عمل حساب لكل عامل من العوامل المختلفة، وتحديد الأسلوب المناسب للتعامل مع كل منها، وهم كادر يمتلك مهارات خاصة وتأهيل معين، ولديهم لياقة بدرجة عالية استعدادًا للتعامل مع الأزمات[3].

(1) عبد الرزاق الديلمي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص156.

(2) أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط2، 2011، صص95- 101.

(3) LARRY DAKE): "CRISIS MANAGEMENT: EFFECTIVE SCHOOL LEADERSHIP TO A VOID EARL Y BURNOUT", LONDON, Published by Rowman & Littlefield, Group, (2021), P.40.

2- **طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات**: حيث يتم تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمة اختراقها، ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزًا إضافيًا وقائيًا لمواجهة أي اختراق[1].

3- **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات**: وهي أكثر الطرق تأثيرًا، ويتم التركيز على العنصر البشري، والإفصاح عن الأزمة، ومداها، وخطورتها، وخطواتها، وتستخدم في المجتمعات الديمقراطية ويشارك كل فرد الرأي في وضع الخطة ومعرفة كل فرد دوره في إنجاح هذه الخطة حتى يسهل القضاء على الأزمة.

4- **طريقة احتواء الأزمة**: **يعتمد على محاصرة الأزمة** في نطاق محدد، وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، وامتصاص وتخفيف الضغوط المولدة لها لإفقادها قوتها التدميرية، ويتم احتواء الأزمة بعدة مراحل بدءًا بالفهم والإنصات الذكي لقيادات الأزمة ومطالبتهم بتوحيد مطالبهم ورغباتهم المتعارضة، ومطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار ثم بعد التفاوض مع اللجنة والتوصل إلى حلول وسط ترضي الجميع[2].

5- **طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها**: وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يركز متخذو القرار على تفريغ الأزمة من مضمونها، حيث إن أية أزمة تدور حول مضمون وهدف معين، وتفريغ هذا المضمون يؤدي إلى إفقادها هويتها وإضعاف قوة الضغط الخاصة بها، ويتم ذلك إما بالتحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة، إما بالاعتراف الجزئي بها ثم إنكارها وإما بركوب موجة الأزمة وتزعمها ثم الانحراف بها في اتجاه آخر لإفقادها ضغطها[3].

---

(1) عصام فتحي زيد أحمد، 2019، مرجع سابق، ص132.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق،2011، ص102.

(3) غادة البطريق، أمير البطريق، العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، أطلس للنشر والتوزيع، الجيزة، 2017، ص108-110.

6- **طريقة تفتيت الأزمة**: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات، ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

7- **طريقة تدمير الأزمة ذاتيًا وتفجيرها من الداخل**: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، ويطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر، وغالبًا ما يستخدم في حالة عدم توافر المعلومات، وهنا تكمن خطورتها، وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل، ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو الآتي:

- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة.
- إيجاد قادة جدد أكثر تفهمًا.

8- **تحويل مسار الأزمة**: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها، وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة، ويتم باحتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها[1].

(1) أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص48- 49.

ثانيًا- واقع التعليم العام في اليمن[1]:

مع نهاية القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين، أخذت تظهر أشكالًا تعليمية حديثة بصيغ وأساليب متباينة، تعكس المستجدات والتحولات التي تشهدها الحياة الإنسانية، وفي السياق ذاته، فإن الجمهورية اليمنية، التي لم تكن في معزل عما يطرأ من تحولات على مختلف المجالات، فهي تنظر إلى التعليم على أنه من الخدمات الأساسية والضرورية التي تعمل الدولة على نشره وتوسيعه وتعميمه، باعتباره حقًّا إنسانيًّا مكفولًا للجميع، ويتأكد هذا الحق في دستور الجمهورية اليمنية حيث جاء في المادة رقم (45) ضمن الباب الثاني حقوق وواجبات المواطنين الأساسية، ما نصه: «التعليم حق للمواطنين جميعًا تكفله الدولة، بإنشاء مختلف المدارس والمؤسسات الثقافية والتربوية، وتهتم الدولة بصورة خاصة برعاية النشء، وتهيئ له الظروف المناسبة لتنمية ملكاته في جميع المجالات».

1- نشأة التعليم العام[2]: يمكن القول إن التعليم في اليمن كان مرتبطًا بالدويلات التي حكمتها، فقد أنشئت قرابة 13مدرسة تعليمية في أثناء حكم الأيوبيين لليمن، توزعت في كل من تعز، زبيد، إب، أبين، ويعود إليهم الفضل في إدخال نظام المدارس بالمفهوم الحديث، تم بناء قرابة 40 مدرسة تركزت في المناطق السابقة إضافة إلى عدن، تلى ذلك بناء بعض المؤسسات التعليمية خلال فترة العثمانيين، في عهد ولاية حسين حلمي باشا سنة 1895 تأسست إدارة للمعارف والمكاتب ودار للمعلمين ومكتب الصنائع، وأنشئت خمس مدارس للصناعة وتعليم الأيتام والفتيات في كل من صنعاء وأبها، بعد ذلك جاء دور المملكة المتوكلية ولكن بأسلوب أبطأ من

(1) وزارة الشؤون القانونية، دستور الجمهورية اليمنية، ط3، مطابع التوجيه المعنوي، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2004م، ص5.

(2) https://sites.google.com/site/sultan49helmy/home/sultan3helmy/sultan34helmy/s accessed on 18 2023/8/7

سابقيه، يرجع أسبابها خشية الإمام يحيىٰ حميد الدين من التأثير الخارجي علىٰ اليمن فأسس في عهده المدرسة العلمية أو كلية دار العلوم في عام 1925، لكنها اقتصرت علىٰ ذوي المراكز الاجتماعية العليا وكانت تشبه في مستواها جامعة الأزهر في القاهرة، في العام نفسه أنشأ الإمام أيضًا مدرسة أو مكتب دار الأيتام بصنعاء وتماثل في مستواها المدارس الابتدائية حاليًا.

وفي جنوب اليمن لعبت بعض المدن مثل سيئون، تريم، وغيل باوزير، دورًا متميزًا في نشر العلم والمعرفة ممثلة فيما يعرف بالرباط وهو مؤسسة تعليمية للتزويد بعلوم في العقيدة والشريعة الإسلامية واللغة العربية، أما في عدن فقد انتشر فيها التعليم الحر أو ما كان يعرف بالكتاتيب، حيث يقوم بها معلمون دون خضوعها لرقابة حكومية سيما أن الاحتلال البريطاني لها كان قد عزلها حتىٰ عن الحركة التعليمية واقتصر التعليم طول فترة الاحتلال علىٰ بضعة مدارس وكليات كان أبرزها كلية أبناء المشايخ عام 1937، (ثانوية عدن حاليًا) عام 1956.

وبعد استقلال اليمن بشطريه، تسارعت العملية التعليمية وخاصة في المجالات العلمية والمعرفية، وتم توحيد شطري اليمن الشمالي والجنوبي في عام 1990م، تم دمج هذين النظامين التعليميين في نظام واحد، وتم تبني نظام (9سنوات من التعليم الأساسي، و3 سنوات من التعليم الثانوي)، وإلىٰ جانب ذلك تم تقسيم الدراسة إلىٰ قسمين علمي وأدبي في الصفين 11 و12. وكان اليمن الموحد يواجه عدة مشكلات تعليمية، مثل الافتقار إلىٰ ميزانية للتعليم، وغياب الدور القيادي للحكومة، ونقص المدرسين، وعدم الكفاءة في الإدارة. وفي العام نفسه الذي تم فيه التوحيد، عقد المؤتمر العالمي عن التعليم للجميع في جومتين بتايلاند واستجابة لهذا المؤتمر، أعدت وزارة التعليم اليمنية عدة إستراتيجيات وطنية للتعليم بالتعاون مع البنك الدولي وبلدان مانحة.

وتعد نشأة وتطور الإدارة التربوية باليمن حديثة العهد، حيث بدأت متأخرة جدًا وذلك بعد قيام الثورة عام 1962م، وبعد استقلال الشطر الجنوبي من الوطن عام 1967م، وقد جاء تطورها بتطور التعليم ومراحله التعليمية وقد كان صدور أول قانون في عام 1963م، برقم (16) بشأن تنظيم وزارة التربية والتعلم (وزارة المعارف)، وتحديد اختصاصاتها، وكذلك أنشأت وزارة التربية (وزارة المعارف) في الجنوب عام 1968م بعد استقلالها، وقد وضع هيكل تنظيمي للإدارة التربوية بدءًا بالوزير ثم الوكلاء، ثم مديري الإدارات والأقسام، من خلال الاستعانة بالخبرات العربية في الأخذ بالأساليب الإدارية التربوية، وكذلك صدر قانون جديد عام 1976م شمل إحداث تغييرات وتعديلات في هيكل الوزارة لمسايرة التوسع الحاصل في مجال التعليم، في مطلع التسعينيات من هذا القرن، حدث تطور كبير على الساحة اليمنية شمالًا وجنوبًا، وهو إعادة توحيد شطري الوطن في 22 مايو1990م، وعلى إثر ذلك توحدت وزارتا التربية والتعليم في الشطرين في ظل دولة الوحدة في وزارة واحدة، ووضع لهما هيكل تنظيمي واحد يتناسب مع الوضع الجديد في اليمن، وتوالت بعد ذلك العديد من التطورات في الإدارة التربوية بالجمهورية بصدور القرارات الوزارية[1].

2- أهداف التعليم العام[2]: يمكن استعراض أهداف التعليم في اليمن من خلال ما ورد في القانون العام للتربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لعام 1992، دون محاولة توسيع معانيها وتفصيل مضامينها ودلالاتها العملية، فقد نصت المادة (15) من القانون (45) على أنَّ نظام التعليم يهدف إلى تحقيق تربية شاملة متجددة، تسهم في تنمية الجوانب الروحية والخلقية والذهنية والجسمية، لتكوين المواطن السوي

(1) بدر سعيد الأغبري، التربية والتعليم في اليمن، دار الكتب للنشر، صنعاء، اليمن 2009، ص177-190.

(2) القانون العام لوزارة التربية والتعليم، رقم 45، المادة (15)، 1992، ص5-6

المتكامل الشخصية وإكسابه القدرة التي تمكنه من المشاركة المجتمعية الفاعلة، وفقًا لما ينص عليه قانون التعليم العام وزارة التربية والتعليم.

3- تمويل التعليم العام ومصادره[1]: إنَّ عملية تمويل التعليم المرتكز الأساسي لإحداث التطوير المطلوب له، كما أنها مقياس حقيقي لمدىٰ الاهتمام به من قبل الحكومة، لذلك فتمويل التعليم مسؤولية الدولة، وميزانية التعليم العام جزء من الميزانية العامة للدولة، باعتبارها المسؤولة عن توفيره لمختلف أفراد الشعب ابتداءً من مرحلة التعليم الأساسي حتىٰ نهاية التعليم الجامعي، ويؤكد قانون التعليم رقم (45)، لعام (1992)، في مادته (8) إن التعليم مجاني في كل مراحله تكفله الدولة، وتحقق هذا المبدأ تدريجيًا وفق خطة يقرها مجلس الوزراء، وتدل مؤشرات الواقع أنَّ التعليم اليمني عانىٰ عجزًا ماليًا مزمنًا أثر في قدرته علىٰ تقديم الخدمات التعليمية الراقية التي تتناسب مع المكانة التاريخية والحضارية لليمن، وشل قدرة التعليم علىٰ الوفاء بمتطلباته وحاجاته المادية والبشرية، وأفقدته القدرة علىٰ أداء وظائفه وتسيير مهامه، وظل هذا العجز مستمرًا رغم تزايد ميزانية التعليم عامًا بعد آخر، ولو علىٰ حساب مشاريع أخرىٰ، لكن دون أن تتمكن هذه الميزانية من الوفاء باحتياجات التعليم ومتطلباته، وذلك بسب السرعة المتزايدة في نمو التعليم وانتشاره في مختلف مناطق اليمن[2].

إضافة إلىٰ ذلك يعتمد تمويل التعليم العام في اليمن بشكل كبير علىٰ المانحين (شركاء التعليم)، إذ تشير تقارير التربية والتعليم سنة 2014 إلىٰ أن الممولين الخارجين يساهمون بـ70٪ من الأموال المخصصة لتنفيذ خطتها وأنشطتها سنويًا، وقد أدت الحرب الراهنة إلىٰ توقف شركاء التعليم عن العمل، فخسرت اليمن عام 2015 92٪ من أموالهم، وخسرت الكثير من الخبرات الفنية، وهذا يجعل النظام التعليمي أمام تحدٍّ

(1) وزارة التربية والتعليم، الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2000، ص6.

(2) بدر سعيد الأغبري، مرجع سابق، 2003، ص62.

حقيقي يهدده، ومن أبرز القطاعات التي أغلقت أبوابها: مشروع دعم التعليم الأساسي، برنامج التعليم في الصندوق الاجتماعي للتنمية، ومشروع الأشغال العامة، ومشروع المساعدات النقدية[1].

- **مصادر تمويل التعليم العام** [2]: من أهم مصادر تمويل التعليم العام في اليمن بالآتي:

- الميزانية العامة للدولة.
- القروض والمساعدات الخارجية.
- إسهامات المجتمع.
- رسوم المدارس، ورسوم شراء الكتب ورسوم الامتحانات.

4- السلم التعليمي في التعليم العام[3]: بعد قيام الوحدة اليمنية في 22 مايو 1990م تم توحيد النظام التعليمي، حيث صدر القانون الخاص بالتربية والتعليم، الذي حدد السلم التعليمي كما جاء في المادة (1) في الفصل الأول من الباب الثالث تحدد تطبيق سلم تعليمي جديد في الجمهورية اليمنية يتكون من:

- مرحلة ما قبل التعليم الأساسي ومدتها 3 سنوات، ويلتحق الأطفال من سن (3-5) سنوات.

- مرحلة التعليم الأساسي الموحد ومدتها 9 سنوات، ويلتحق بها الأطفال من سن (6-15) سنوات.

---

(1) http sp: //al-.adab.com/ article/D9%88%D8% 2021/ 12/ 25

(2) المركز العام للدراسات والبحوث والإصدار، التقرير الإستراتيجي السنوي، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2001، ص80

(3) المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحله أنواعه المختلفة، صنعاء، الجمهورية اليمنية 2013، ص13

- مرحلة التعليم الثانوي العام ومدتها 3 سنوات.

- مرحلة التعليم الفني والتدريب المهني ومدتها 3 سنوات.

5- أهم المشكلات التي تواجه التعليم العام[1]: أشارت دراسة تشخيصية لمشكلات التعليم في اليمن أجريت تحت عنوان مشكلات التعليم العام في الوطن العربي «اليمن أنموذجًا» إلى أنَّ أبرز مشاكل التعليم في اليمن تتمثل في الآتي:

- المناهج التعليمية قديمة ولا تواكب التطورات والحداثة وتقتصر على الجانب النظري دون العملي رغم أهميته.

- إسهام بعض المنظمات في تقديم بعض المعالجات والمساعدات لكنها لا تسد الاحتياج.

- انتشار ظاهرة الغش في الاختبارات المدرسية والعامة.

- تعيين مديري المدارس دون معايير تربوية.

- ترفيع طلاب الصفوف الأولية دون إتقان المهارات الأساسية (القراءة والكتابة والحساب).

- ضعف وقصور برامج إعداد المعلمين في كليات التربية في إكساب المعلم الكفايات التدريسية والتخصصية.

- ضعف الكفايات والقدرات الإدارية والفنية لمديري المدارس وقلة اهتمامهم بالتنمية المهنية والتثقيف الذاتي.

- ضعف كفايات المعلم التدريسية تخطيطًا وتنفيذًا وتقويمًا.

- غياب السياسات التربوية المتناسقة والمتكاملة لقطاع التعليم والتدريب.

(1) التعليم في اليمن مشاكل وتحديات، wwww.csswyemen.org accessed on 2022/9/25

- انخفاض مستوى معيشة الأسر اليمنية الذي يؤثر على مستوى الإنفاق على التعليم.
- عملية تطوير المناهج لا تستند إلى دراسات علمية.
- اختبار المعلمين الجدد لا يتم وفق نظام يستند إلى أسس تربوية.
- غياب برامج التدريب المهني في مؤسسات إعداد التربويين.
- غياب الوسائل التعليمية والتجارب المعملية المصاحبة للدروس المقدمة للطلاب.
- ضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية وأولياء أمور الطلاب.
- ضعف الاهتمام بتطبيق مواد التربية المهنية والفنية في المدارس.
- النقص في عدد المعلمين وخاصة في المواد العلمية واللغة الإنجليزية.
- اكتفاء بعض المعلمين بشرح المواضيع التي ستأتي في الاختبارات فقط.
- عدم صيانة البنية التحتية للمدارس وإهمال نظافة مرافقها المختلفة.
- غياب السياسات التربوية المتناسقة والمتكاملة لقطاع التعليم والتدريب.
- انخفاض مستوى معيشة الأسر اليمنية، الذي يؤثر على مستوى الإنفاق في التعليم.
- عملية تطوير المناهج لا تستند إلى دراسات علمية.

6- مستويات النظام التعليمي[1]: تتعدد مستويات نظام التعليم في الجمهورية

(1) بدر سعيد الأغبري، تاريخ التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، المتفوق للطباعة والنشر، صنعاء، ص143، 2005.

اليمنية، كما هي الحال في بلدان العالم، إلا أنَّ النظام الإداري للتعليم في اليمن يتدرج ضمن أربعة مستويات على النحو الآتي:

- **على المستوى المركزي**: وتعنى بالعمل التربوي على مستوى الدولة، وتتمثل بوزارة التربية والتعليم (الديوان).
- **على المستوى الإقليمي**: وتتمثل في (مكاتب التربية والتعليم العامة بالمحافظات).
- **على المستوى المحلي**: (إدارة التربية والتعليم في المديريات).
- **على المستوى القاعدي**: وتتمثل في الإدارات المدرسية.
- ديوان عام وزارة التربية والتعليم.

كما تستند الإدارة التعليمية ومؤسساتها في تنظيم شؤونها إلى عدد من القوانين واللوائح: قانون الخدمة المدنية ولائحة التنفيذية، قانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية، والقوانين واللوائح المالية. وصدرت قرارات وزارية ولوائح تنظيمية بالإدارات التعليمية وصلاحيات تضمن نجاحها لما لها من أهمية بالغة في الإشراف والتنفيذ للعملية التعليمية، مثل صدور قرار وزير التربية والتعليم لسنة (1995) باللائحة التنظيمية، والهيكل التنظيمي للإدارات العامة لمكاتب التربية بالمحافظات، والذي حدد هيكلة تلك المكاتب، والمهام المناطة بها، وهي اللائحة التي مازالت قائمة حتى اليوم، رغم التغيرات الكبيرة التي طرأت على الإدارة التعليمية في جميع المستويات، وصدور القرارات الوزارية: رقم (407، 450، 553، 493) بشأن منح العديد من الصلاحيات الإدارية والمالية لمكتب التربية في المحافظات، بغرض التخفيف من المركزية والاتجاه نحو اللامركزية، وتبسيط الإجراءات في الجوانب المالية والإدارية[1].

(1) بدر سعيد الأغبري، التربية والتعليم في اليمن، ط3، دار الكتب الجمهورية اليمني 2004، ص46

ويمثل نهاية العام 2015 م نهاية الفرصة التي مُنحت لليمن كي تتمكن من تحقيق تنمية حقيقية ترتكز على بناء الإنسان باعتباره عنصرًا مهمًا ورأس المال الحقيقي لإحداث التنمية، وقد اختيرت اليمن من ضمن عشر دول في العالم لتحظى بهذه الفرصة، وقد أعلنت الحكومة اليمنية التزامها بتحقيق أهداف التنمية الألفية، ووضعت لذلك إستراتيجيات وطنية وقطاعية، وتم ذلك من خلال مباشرة وزارة التربية والتعليم بإعداد سلسلة من الإستراتيجيات طويلة المدى تستهدف تحقيق الأهداف والرؤى الوطنية في مجال التعليم، وتطوير قدرات القوى البشرية في اليمن، وتعمل على تحقيق التزامات اليمن الدولية من خلال التزامها بتحقيق أهداف التعليم للجميع، وأهداف الألفية، ولهذا الغرض تم إعداد وتطوير عدد من الإستراتيجيات ذات الصلة بمراحل التعليم المختلفة وهذه الإستراتيجيات هي:

- الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي (2003-2015).
- الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي (2007-2015).
- الإستراتيجية الوطنية لتطوير الطفولة المبكرة (2010-2015).
- إستراتيجية لتطوير التعليم الفني والمهني (2004-2010).
- إستراتيجية تطوير التعليم العالي والبحث العلمي (2006-2010).
- مراجعة وتعديل الإستراتيجية الوطنية لمحو الأمية وتعليم الكبار تم إعدادها (1998).
- إعداد تقرير عام (2014)، حول التعليم منذ عام (2014)، حول التعليم منذ عام (2000).
- الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام (2015) تمهيدًا للمنتدى العالمي للتربية لليونسكو للتعليم المنعقد في (كوبا، 2015).
- الرؤية الإستراتيجية لليمن 2025.

كل هذا من أجل إحداث إصلاح حقيقي للتعليم وتطويره وتأمين التعليم الأساسي بما يكفل حمايته ورفع كفاءته وتقول مؤشرات ما قبل الحرب أنَّ اليمن لن تتمكن من تحقيق أهداف التنمية الألفية بحلول 2015م وإن كان من المحتمل تحقيق نجاح جزئي في مجال التعليم الأساسي واستخدام الإنترنت، وبرغم أن اليمن كانت قد حققت نجاحات محدودة في مجال التعليم حيث اعتبر تقرير التعليم فوق الجميع (2014)، أنَّ اليمن من الدول البعيدة عن تحقيق أهداف التعليم للجميع لكنها تسير في خطىٰ ثابتة، إلا أنَّ تداعيات الحرب التي أشعلتها مليشيات الحوثي الانقلابية في 21 سبتمبر 2014م وقبلها تداعيات ثورة فبراير 2011م أجهضت المشروع وحكمت عليه بالموت والفشل[1].

7- أهم المهام والاختصاصات التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم[2]:

- رسم سياسة عامة للتعليم وفقًا لاحتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- وضع النظام التعليمي وتحديثه وتطوير إدارته علىٰ أسس لامركزية، ودعم وتعزيز الرقابة علىٰ التنفيذ والأداء.

- تخطيط وإدارة العملية التربوية والتعليمية الصفية واللاصفية في مراحل رياض الأطفال والتعليم الأساسي والثانوي العام وما في مستواه علىٰ أساس المناهج التربوية والدراسية المقرة.

- وضع السياسات التربوية في مجال المناهج لمختلف المراحل الدراسية بما يتناسب والتطور المعرفي.

(1) بدر سعيد الأغبري، واقع التعليم العام في اليمن، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للإعلام والنشر التربوي، بحوث ومقالات، صنعاء، 2010م، ص17.

(2) http://www.yemen.gov.ye accessed on 2022/9/30

- إعداد الخطط التربوية الطويلة والمتوسطة المدى لمواجهة الاحتياجات التعليمية في البلاد على ضوء الدراسات والأبحاث العلمية الحديثة.

- وضع المناهج والمفردات الدراسية المواتية للتطور المعرفي ومراجعتها دوريًا بما يلبي احتياجات التنمية والمجتمع.

- إعداد الخطط الوطنية الشاملة لمحو الأمية وتنفيذها والعمل على إتاحة الفرص لتعليم المتحررين منها في صفوف المتابعة ونظام تعليم الكبار وفقًا لمفهوم التعليم المستمر.

- الإشراف على التعليم الأهلي والخاص وفق السياسة التعليمية والمناهج التربوية المقرة من الوزارة.

- تعميم الخبرات والتجارب الناجحة بين مكاتب التربية والتعليم في المحافظات والمراكز التعليمية والإدارات المدرسية والمدرسين في مختلف أنحاء الجمهورية؛ بهدف الاستفادة والتعرف إلى النشاطات الجارية.

وتعد وزارة التربية والتعليم من أهم وأبرز المؤسسات التعليمية في الدولة، فهي تمثل النواة الأولى لكل الوزارات إذ لا تتقدم أية دولة من الدول إلا بالتعليم، فوزارة التربية والتعليم تمثل الإدارة العليا في التعليم إن لم تكن تقع على رأس هرم التعليم ذاته، وتنص المادة رقم (9) لنظام الوظائف بتقسيم وظائف الخدمة العامة من حيث طبيعة العمل والنشاط إلى مجموعات وفئات وظيفية متجانسة وتقسم من حيث الأهمية النسبية العامة إلى مستويات ودرجات وفقًا لما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وهي كالآتي[1]:

(1) الجمهورية اليمنية، تشريعات الخدمة المدنية، ط4، وزارة الشؤون القانونية، 2010، ص36-166)

▪ **الوزير**[1]: الوزير المختص: هو شخص (قائد) اتصف بصفة وزير أو رئيس وحدة إدارية خول سلطة وزير فيما يختص بوزارته أو وحدته الإدارية والوحدات التي يشرف عليها؛ وهو الشخص الذي يتولى الإشراف على شؤون وزارته، ويقوم بتنفيذ السياسة العامة للحكومة، وللوزير واجهتان واجهة سياسية، وواجهة إدارية، فهو رجل سياسي يشترك في وضع سياسة الحكومة ويكون مسؤولًا عن تنفيذها أمام مجلس الوزراء، ومسؤول مع أعضاء الحكومة تضامنيًا أمام رئيس الجمهورية وأمام البرلمان المشار إليه في الدستور، ويتبع الوزير عدد من الوحدات التنظيمية على رأسها: مجلس الوكيل، ووكيل مساعد بوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للعام 2011م، والجاري العمل عليه والذي يتكون من: (قطاع التدريب والتأهيل - قطاع التعليم - قطاع تعليم الفتاة - قطاع المناهج والتوجيه - المكتب الفني للوزير - قطاع المشاريع والتجهيزات - قطاع محو الأمية).

▪ **نائب الوزير**[2]: هو منصب سياسي، يعاون الوزير في اختصاصاته السياسية والإدارية، والأصل أن المناصب السياسية بما فيها منصب الوزير ينص عليها الدستور؛ ولذلك لا توجد درجة لنائب الوزير في سلم الدرجات الوظيفية، حيث يبدأ هذا السلم عادة بدرجة وكيل الوزارة، وقد نص دستور الجمهورية اليمنية على منصب نائب الوزير بصورة ضمنية.

▪ **الوكيل**: هو قائد تربوي يختص بمساعدة الوزير في إدارة الوزارة وتصريف شؤونها وتنفيذ السياسة المقررة لها ويقوم بتنسيق العمل وتنظيمه بين دوائرها التي

(1) أحمد عبد الرحمن، شرف الدين، الوجيز في أحكام القانون الإداري اليمني، اليمن، صنعاء 2013، ص104.

(2) نفسه.

ترتبط به مباشرة، ويكون مسؤولًا عن أعماله أمام الوزير ويمارس بصفه خاصة المهام والاختصاصات الآتية:

- الإشراف المباشر على الإدارات والوحدات التنظيمية المرتبطة به وتنسيق أعمالها.

- اقتراح ما يلزم من أنظمة أو إجراءات للإسهام في تحسين الأداء وتطويره.

- مباشرة جميع الصلاحيات التي يفوضه فيها الوزير في حدود القوانين واللوائح، ويكون مسؤولًا عن أعماله مباشرة أمام الوزير.

▪ **مدير إدارة عامة**[1]: هو شخص (قائد تربوي) يمثل رئيس جهاز تنفيذي تحددها القوانين والتشريعات النافذة.

- **مهام القيادات الإدارية التربوية على المستوى الإقليمي (مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات)**: مكاتب التربية والتعليم في محافظات الجمهورية اليمنية المختلفة يقع على عاتقها الإشراف والتخطيط والتوجيه والرقابة والتقويم والمتابعة لمديريات التعليم في المستوى المحلي، وكذلك الربط بين المستوى المحلي لإدارة التربية في المديريات والمستوى المركزي المتمثل في وزارة التربية والتعليم.

وجاء في المادة (4) من القرار الوزاري رقم (709) لسنة 1993م: أن الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لمكاتب التربية والتعليم بالمحافظات وأمانة العاصمة، يتكون من المدير العام ونائبة، والشُعب والإدارات والأقسام، ويتكون البناء التنظيمي الحالي لمكاتب التربية والتعليم باليمن كمهام تمارسها القيادات التربوية بمستوياتها (العليا والدنيا)، يمكن عرض أبرزها كالآتي:

(1) الجمهورية اليمنية، مرجع سابق، 2010، ص167.

(أ) بحسب المادة (40) من اللائحة التنظيمية للإدارات العامة لمكاتب التربية بالمحافظات (1995م) الصادرة بتاريخ 1995/6/17م. يتكون الهيكل التنظيمي للإدارة العامة على النحو الآتي:

- المدير العام (مدير عام مكتب التربية في المحافظة).
- نائب المدير العام (مكتب التربية في المحافظات).
- الإدارات.
- الأقسام.
- الشعب.

ثالثًا- أهم الأزمات التعليمية في اليمن وفقًا للتقارير الصادرة من قبل وزارة التربية والمنظمات الداعمة لها للفترة من 2015- 2018:

▪ **تدمير البنية التحتية للتعليم**[1]: قالت منظمة الأمم المتحدة (اليونيسيف) في الربع الأول من عام 2017م، إن تعليم أربعة ملايين ونصف المليون طفل في 13 محافظة يمنية يحتضر، هي (إب، أمانة العاصمة، البيضاء، الجوف، الحديدة، المحويت، تعز، حجة، ذمار، ريمة، صعدة، صنعاء، وعمران)، وأنَّ معظم الطلاب في المحافظات الخاضعة لسيطرة جماعة الحوثي، يتلقون تعليمًا أقل ولا يحصلون على تعليم بالمطلق، كما أنَّ المحافظات التي تحت سيطرة الحكومة الشرعية تعاني أزمات كثيرة، كل هذا أدى إلى تدهور العملية التعليمية.

▪ **نقص التجهيزات والأثاث المدرسي**[2]: أدى الصراع في 2015م إلى شحة الموارد

(1) يمن نت، التعليم في اليمن من سيء إلى مستقبل مجهول لطلابه، تاريخ الاطلاع 2022/12/22: www/https://theyemen.net.

(2) أنشطة شركاء التعليم، كتلة التعليم، اليمن، إعادة تأهيل المدارس المتضررة وصيانة المقاعد الدراسية، الجمهورية اليمنية، عدن، 2016، ص10.

المادية نتيجة لضعف السلطة المركزية وبالتالي عدم المراقبة المطلوبة لجودة التعليم في المحافظات والمديريات، وحدوث ضياع الكثير من المواد الدراسية لنحو 300.000 طفل من الطلاب الدارسين، وتحديدًا في المحافظات المتضررة من النزاع (عدن - تعز - صنعاء - الحج - أبين - وصعدة) إما أن مدارسهم متضررة أو مدمرة.

ومع تزايد الأوضاع الأمنية والسياسية أدى ذلك إلى خسائر هائلة بالبنية التحتية للتعليم، ولشحة البيانات ولعدم وجود أرقام دقيقة أو إحصائيات مؤكدة من وزارة التربية والتعليم ومكاتبها في المحافظات بما تم تدميره أو فقدانه من التجهيزات والأثاث المدرسي بسبب وقوع بعض المدارس في مناطق مازال النزاع مستمرًا فيها وتحول بعضها إلى ثكنات عسكرية ومساكن للنازحين، كما يصعب تقدير ما دمر، ولا سيما تباين الموقع الجغرافي للمدرسة من حيث حضر أو ريف، وتفاوت في الكثافة الطلابية واختلاف المباني المدرسية من حيث المساحة وعدد الفصول الدراسية والغرف الخدمية والمرافق الصحية كل ذلك جعل من الصعوبة إعطاء أرقام تقديرية لحجم الضرر الذي حدث للمدارس.

إضافة إلى ذلك تعاني أكثر من نصف مدارس الجمهورية العاملة والبالغ عددها15831 مدرسة من نقصٍ شديدٍ في التجهيزات والأثاث المدرسي، حيث نجد أن عدد المدارس التي لا يتوافر بها طاولات 10680 مدرسة، أي بنسبة 67.4٪ من إجمالي عدد المدارس ذات المبنى المستقل في الجمهورية، كما لا تتوافر كراسي للإدارة لـ 9549 مدرسة، بنسبة 60.3٪، كما بلغ عدد المدارس التي لا يتوافر فيها مكاتب 6458 مدرسة، بنسبة 40.7٪، وعدد المدارس التي لا يتوافر فيها مراوح 15421 مدرسة، بنسبة 7.4٪، كما بلغ عدد المدارس التي لا يتوافر فيها معامل أساسية 15150 مدرسة، أي بنسبة 95٪، كما أن 15934 مدرسة لا يتوافر فيها معمل ثانوي.

▪ **تسرب الطلاب من المدارس**: خوف أولياء أمور الطلاب على أبنائهم من إصابتهم أو قتلهم بسب الحرب والاشتباكات الدائرة بين المتحاربين أدت إلى منع أبنائهم من الذهاب إلى المدارس بالذات المناطق القريبة من مناطق التماس بين المتحاربين، مما أدى إلى عزوف الكثير من الطلاب عن متابعة مسيرتهم التعليمية، وكشف مسح أجري على الأطفال خارج أسوار المدارس أنَّ 32٪ منهم لا يجدون بدائل عن مدارسهم المغلقة، بينما أرجع 28٪ منهم السبب إلى عدم الاهتمام بالذهاب إلى المدرسة، و17٪ بسب عدم القدرة على تحمل تكلفة التعليم، جراء انخفاض دخل أولياء الأمور الذين تضررت أعمالهم جراء الحرب الدائرة وبحسب منظمة «اليونيسيف» فقد تسبب الفقر في حرمان 37٪ من أطفال اليمن من التعليم[1].

▪ **نقص الكتاب المدرسي و المصادر التعليمية**[1]: من ضمن الأزمات التعليمية التي تواجه المدارس التي يتم فتح أبوابها للطلاب لتلقي التعليم عدم توافر الكتاب المدرسي، وذلك بسب الحرب القائمة حيث لم يستطع القائمون على العملية التعليمية توفير الأحبار والقرطاسية لطباعة الكتاب المدرسي لجميع محافظات الجمهورية أو توفيره بأية طريقة أخرى، وبلغ متوسط العجز في طباعة الكتب المدرسية ما يقارب 84٪، بما يعادل نسخة واحدة من المنهج لكل 7 طلاب، ومتوسط نسبة الطلبة بدون كتب دراسية 57.4٪. ويصل عدد الكتب المدرسية في التعليم العام في اليمن 180 كتابًا، منهم 97 كتابًا للتعليم الأساسي، و83 كتابًا للتعليم الثانوي. وتغطي غالبية الكتب المنهج للسنة الدراسية بكاملها، غير أنه يوجد45 كتابًا مطبوعًا على جزئيين (فيصل عددها إلى 90)، بحيث يغطي كل جزء فصلًا دراسيًا. أما بالنسبة لجودة تنظيم ومحتوى الكتب المدرسية، فالعديد منها لم تخرج بشكل منظم، كما أنَّ المحتوى يشمل

(1) وزارة التربية والتعليم، تقرير حول نتائج الطلاب في الجمهورية اليمنية 2015-2016، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء التربوي، عدن، الجمهورية اليمنية، 2017.

الكثير من الأنشطة التي تتطلب من الطلبة البحث عن معلومات جوهرية لكل درس، بالإضافة إلى استخدام مصادر تعلُّم أخرى ضرورية مثل: مواد المختبرات والمكتبات والإنترنت وهي غير متوفرة. وهذا الأمر زاد من صعوبة وتعقيد هذه المقررات على التلاميذ.

▪ **كما تتضح الأزمات التعليمية من خلال المؤشرات التالية وفقًا لأحدث التقارير الصادرة (2019-2021) عن المنظمات الداعمة للتعليم باليمن في**[1]:

- **انخفاض معدل الالتحاق بالتعليم الأساسي** بشكل حقيقي من 72٪ كان قد وصل إليها عام (2012) إلى 53٪ في بداية العام الدراسي 2014-2015، وهو ما يعني زيادة الأطفال خارج المدرسة من (28٪) 1.6 مليون طفل إلى (47٪) 2.9 مليون طفل وبهذا تكون اليمن قد فشلت فشلًا ذريعًا في تحقيق أهداف التنمية الألفية التي حددت تحقيق نسبة الالتحاق 100٪ في نهاية 2015 وبهذا تكون اليمن في ذيل قافلة الالتحاق بالتعليم تمامًا في منطقة الشرق الأوسط تصل نسبة الأمية إلى (62٪) وبرغم أن مراكز محو الأمية وتعليم الكبار وصلت إلى (3591) مركزًا في عموم الجمهورية، فقد تسببت الحرب في إيقاف العمل تمامًا في جميع هذه المراكز[2].

- **الكادر التربوي**: بلغ عدد الكوادر التربوية والتعليمية المتأثرة بالحرب، الذين توقفت رواتبهم منذ العام 2016 نحو 196197 تربويًا، أي نسبة 65٪ من إجمالي الكادر التربوي، وبلغ إجمالي الكادر التعليمي العاملين في المنشآت المتضررة 90.189 تربويًا، أي 29.7٪ من إجمالي ذلك الكادر، وقد أدى توقف المرتبات إلى توقف بعض المعلمين عن التدريس، خاصة في المناطق التي تسيطر عليها مليشيات الحوثي،

(1) https://portal.arid.my accessed on 2021/10/20
(2) https://beta.opendemocracy.net/ar accessed on 2022/8/20

ونزوحهم إلى الريف والبحث عن مصادر دخل أخرى يستطيعون من خلالها إعالة أسرهم، ما جعلهم يواجهون ظروفًا سيئة، نظرًا للانعكاسات المالية والنفسية لعدم الحصول على الرواتب وغياب فرص العمل، الإحلال الوظيفي، فقد قامت مليشيات الحوثي في المحافظات التي تسيطر عليها بعملية استبدال معلمين موالين لهم من خارج البيت التربوي، الأمر الذي أدى إلى إضعاف العملية التعليمية وبلغ عدد الطلبة الملتحقين بالمدارس في المحافظات المحاصرة 4.220.514، بنسبة 70.5٪ من إجمالي عدد الطلبة في اليمن.

- **الخسائر البشرية للحرب**[1]: وفقًا لتقرير اليونيسف، خلال الفترة بين مارس 2015م - فبراير2021م، تم تجنيد أكثر من 3.600 طفل في اليمن ضمن القوات والجماعات المسلحة، 1.71 مليون طفل نازح، 3.300 طفل قتلوا ما بين 26 مارس 2015 - 28 فبراير2021. و465 اعتداء على المرافق التعليمية واستخدامها لأغراض عسكرية، و8.1 مليون طفل بحاجة إلى تعليم طارئ ما يعني أنهم بحاجة إلى مجموعة من التدخلات التي تسمح بحالة الطوارئ أو الأزمات أو عدم الاستقرار على المدى الطويل، حيث يوجد مليونا طفل لا يحصلون على التعليم إطلاقًا وقفز هذا الرقم بنسبة 120٪ منذ عام 2015 عندما كان أقل من 900 ألف لا يذهبون إلى المدرسة، بينما تتحدث بعض الدراسات الآن عن رقم أعلى يقترب من 3 ملايين نظرًا لأن 70٪ من سكان البلاد يقيمون في المناطق الشمالية التي يسيطر عليها الحوثيون فإن تأثير المأساة هناك أكبر وبحسب الحوثيين أنفسهم، فإنَّ 400 ألف طفل يضافون سنويًا إلى قائمة الأمية.

- **الخسائر المادية للتعليم العام**: بسب الحرب، قدرت وزارة التربية والتعليم الخسائر المباشرة للأضرار التي لحقت بقطاع التربية والتعليم خلال الفترة 26 مارس 2015 - 26 مارس 2020 بنحو 3 تريليون ريال.

(1) https:beta.opendemocracy.net/araccessed on2022/8/25

- **ارتفاع فجوة النوع الاجتماعي** في التعليم الأساسي من (.73) نقطة في التعليم الأساسي إلى (.85) نقطة حيث لعب الجانب الأمني وحالات النزوح من المدن إلى الريف على زيادة هذه الفجوة، كما أنَّ لغياب مدارس البنات وعدم وجود معلمات في الريف إضافة إلى ارتفاع نسبة الفقر وغلاء المعيشة الأمر الذي سيوسع الفجوة في السنوات القادمة.

▪ **البنية التحتية للتعليم**[1]: ويقصد بها المدارس والمباني التعليمية والمكاتب والمحتويات المادية فيها، ولم تكن البنية التحتية للتعليم قبل الحرب الراهنة كما ينبغي، وهو ما تسبب بحرمان آلاف الطلبة من الالتحاق، حيث تقول الإحصاءات الرسمية إن عدد المدارس في الجمهورية اليمنية (16578)، المصممة منها كمبنى مدرسي (14751) ألف مدرسة، فيما (545) مدرسة بدون مبنى مدرسي، فهي إما في عشش أو تحت صفيح أو تحت شجرة أو في ركن مسجد، و(405) مدارس مغلقة أو قيد التشييد، و(4605) مدرسة بدون مرافق صحية «حمامات وغيرها»، و(13215) مدرسة بدون معامل و(2000000) مليون طالب بلا مقاعد دراسية أي إنهم يفترشون الأرض فضلًا عن التجهيزات الأخرى التي تفتقدها الغالبية العظمى من المدارس كالتلفون والدواليب وغرف الإدارة المدرسية والإنترنت والحاسوب وآلات التصوير والطابعات والإذاعة المدرسية. وقد ألحقت الحرب أضرارًا مختلفة في أكثر من 3652 مدرسة، أي بنسبة 21٪ من إجمالي عدد المنشآت التعليمية العاملة في اليمن، منها 412 تعرضت لتدمير كلي، و1491 لتدمير جزئي، واستخدم 993 مركزًا لإيواء النازحين، وأغلقت 756 بسب استخدامها لأعمال عسكرية أو لأسباب أخرى، وكان يعمل فيها نحو 89.840 معلم ومعلمة؛ ما تسبب في حرمان ما يقارب 1.898.22 طالبًا وطالبة الاستمرار في التعليم، أي ما نسبته 32.3٪ من إجمالي طلبة التعليم

(1) https:www.Almontasaf.not/news65225.html accessed on 2022/8/25

العام في اليمن، كما قام «الحوثيون» بتحويل بعض المدارس إلى وحدات إنتاج حشد طائفي لعقول طلاب اليمن ممن ما زالوا في سن الطفولة، واستغلال الرقابة الأسرية نتيجة البحث عن لقمة العيش في ظل الوضع الراهن.

▪ **تغيير محتوى المناهج** [1]: أدت الحرب إلى نقص في طباعة الكتاب المدرسي بسب منع دخول الأوراق والقرطاسية والأحبار الخاصة بطباعته، ونتيجة لانعدام الموارد المالية الخاصة بهذه الطباعة ووقف دعم الدول المانحة، وهذا ما سبب ضررًا بأكثر من 5 ملايين طالب في تعليمهم وحرمانهم من 56.565.868 كتابًا مدرسيًا، ما أثر سلبًا على سير العملية التعليمية في اليمن، وقد بدأت جماعة أنصار الله «الحوثيون» بطباعة منهج تعليمي للصفوف الدراسية الابتدائية منهج تعليمي للصفوف الدراسية الابتدائية باعتماد إستراتيجية تقوم على تغيير أجزاء بسيطة تدريجيًا من منهج المرحلة الابتدائية لكن التعديلات هذه تكاد لا تذكر مقارنة بالتغيير الكلي للطبعة الجديدة عام 2020م، حين قامت الجماعة بطباعة واعتماد مناهج دراسية جديدة كليًا، وقد تضمن المحتوى الحديث ألفاظ تحث على الجهاد والقتال بالإضافة إلى تعميم أفكار الجماعة خاصة كتب الصفوف الأساسية والمرحلة الإعدادية، وشمل التغيير مواد الجغرافيا والتاريخ، ولكنه لم يشمل أيًّا من المواد العلمية كالرياضيات والعلوم، وقد تم استبدال أعضاء يتناسبون مع توجه «الحوثيين» بفريق التطوير القديم فتختار الوزارة الفرق حسب رؤيتها المعتمدة، والواقع يفرض نفسه.

▪ **فشل في تحقيق أهداف التعليم للجميع** [2]: فشل اليمن في تحقيق أهداف التعليم للجميع بحلول العام 2015، رغم تلقّيها مساعدات بلغت نحو 800 مليون دولار أمريكي، وأدى الصراع المستمر والكوارث الطبيعية والفقر إلى حرمان أكثر

(1) https:beta.opendemocracy.net/ar accessed on2022/ 4/25

(2) التقرير الإقليمي للتعليم للجميع الخاص بالدول العربية، اليونسكو، عمان 2014.

من مليوني طفل من التعليم كما جاء في بيان مشترك عن أربع منظمات دولية مطلع أكتوبر 2020، وهي اليونسكو واليونيسف، وصندوق «التعليم لا يمكن أن ينتظر» والشراكة العالمية من أجل التعليم، بينما أطلقت المنظمات نفسها دعوة مشتركة إلى استئناف دفع رواتب ما يقرب من نصف المعلمين اليمنيين والموظفين في المدارس منذ أواخر عام 2016، ورجحت أن يؤدي التأخير بدفع الرواتب إلى انهيار تام لقطاع التعليم والتأثير على ملايين الأطفال وخاصة الأكثر تهميشًا[1].

رابعًا- جهود وزارة التربية والتعليم لمواجهة الأزمات التعليمية في اليمن:

حسب ما أوردته منظمة اليونيسف في خطة الاستجابة الإنسانية يناير - ديسمبر 2020 - اليمن؛ فإن الأشخاص المحتاجين للتعليم يبلغون 5.5 مليون، بينما يبلغ عدد الأشخاص ذوي الحاجة الماسة للتعليم 5 مليون. وقد رصدت في خطتها باستهداف 3.3 مليون شخص كحد أقصى، وكحد أدنى ستستهدف 2.8 مليون شخص، ويتطلب هذا الاستهداف ميزانية سنوية تقدر ب 91 مليون دولار، وسوف يشارك 70 شريكًا من شركاء التنمية في هذه الخطة وهي[2]:

- **استجابة الخط الأول:** المساعدة في ضمان بقاء المدارس مفتوحة وعاملة من خلال:
  - توفير الحوافز للمعلمين الذين لا يتم دفع رواتبهم.
  - توفير الوجبات المدرسية للبنين والبنات.
  - إنشاء فصول دراسية مؤقتة للأطفال النازحين.

(1) اليمن تفاقم أزمة التعليم العام ومحدودية البدائل المتاحة، تاريخ الاطلاع 2021/8/15: https://www.dw.com/ar

(2) منظمة اليونيسف، صندوق دعم العملية التعليمية باليمن، مرجع سابق.

– توزيع المستلزمات والكتب ومواد النظافة والأثاث والتوريدات اللازمة للمدارس المستهدفة.

– توفير البرامج التخصصية التي ترتكز على الطفل في المناطق الأشد تأثرًا.

– تيسير الاختبارات الوطنية.

لقياس أثر الخط الأول، سيتابع الشركاء بوجه خاص النسبة المئوية للازدياد في عدد المدارس العاملة، وتقدر تكلفة هذه الاستجابة بـ 74 مليون دولار.

▪ **استجابة الخط الثاني**: المساعدة في استعادة المدارس المتضررة والمدمرة من خلال:

– إعادة تأهيل المباني بما في ذلك إعادة تأهيل مرافق المياه والصرف الصحي والنظافة.

– تدريب الكادر التعليمي المتخصص على جمع البيانات في حالة الطوارئ وتحليلها.

لقياس أثر الخط الثاني، سيتابع الشركاء بوجه خاص النسبة المئوية للازدياد في عدد الأطفال المستمرين في التعليم الرسمي. وتبلغ التكلفة الإجمالية للاستجابة للخط الثاني بنحو 15 مليون دولار.

▪ **الاستجابة الكاملة لمجموعة الشركاء**: المساعدة في تعزيز التدريس والإدارة في المدارس وتحسين الخدمات التعليمية من خلال تدريب المعلمين ومدراء المدارس والمشرفين ومجالس الآباء والأمهات.

ولقياس أثر المجموعة الكاملة، سيتابع الشركاء بوجه خاص النسبة المئوية للازدياد في عدد المدرسين الذين ينخرطون في التدريس مما لا يقل عن 80٪ من الأيام الدراسية، حيث بلغت تكلفة الاستجابة الكاملة بنحو 2 مليون دولار.

▪ **هدف مجموعة الشركاء**: المساعدة في الحفاظ على الخدمات التعليمية الأساسية وعلى الأخص في المناطق التي تضررت فيها المدارس أو أغلقت أو لم تعد قادرة على العمل بشكل كامل بسبب ضعف الموازنة أو عدم صرف الرواتب أو أية معوقات أخرى متعلقة بالصراع.

وتحتاج مجموعة التعليم إلى 105 مليون دولار خلال عام 2020م، من بين 48 شريكًا في هذه الكتلة، ينخرط 30 شريكًا منهم في استجابة الخط الأول[1].

▪ **الاستهداف**: بناءً على التقييم متعدد القطاعات للمواقع وأرقام فريق عمل حركة السكان وسجلات القيد لدى وزارة التربية والتعليم والبيانات الميدانية، فإن مجموعة التعليم تستهدف:

- 142.000 معلمًا ومعلمة، لا يستلمون رواتبهم في 11 محافظة سيحصلون على حوافز مالية.
- 102.596 طفلًا سيستفيدون من فضاءات التعلم المؤقتة.
- 1.748.927 طفلًا سيستفيدون من الوسائل التعليمية.
- 1.3 مليون طفل سيحصلون على الوجبات المدرسية.
- 926.580 طفلًا سيستفيدون من البرامج التخصصية التي ترتكز على احتياجات الأطفال.
- 551.296 طفلًا سيستفيدون من المدارس المعاد تأهيلها.

إذا تم العمل بإصرار فإن:

- 135.000 معلمًا ومعلمة لا يستلمون رواتبهم في 11 محافظة سيحصلون على حوافز مالية.

(1) منظمة اليونيسيف، صندوق دعم العملية التعليمية، تاريخ الاطلاع 2022/8/22: https://www.unfpa.org

- 87.207 طفلًا سيستفيدون من فضاءات التعلم المؤقتة.
- 1.486.588 طفلًا سيستفيدون من الوسائل التعليمية.
- 1.130.500 مليون طفل سيحصلون على الوجبات المدرسية.
- 787.500 طفلًا سيستفيدون من البرامج التخصصية التي ترتكز على احتياجات الأطفال.
- 468.602 طفلًا سيستفيدون من المدارس المعاد تأهيلها.

▪ **الإنجازات**[1]: منذ يناير 2019، شملت الإنجازات:

- إعادة تأهيل 1.193 مدرسة استفاد منها 417.819 طفلًا.
- تزويد 432.521 طفلًا بوجبات غذائية.
- توزيع وسائل تعليمية يستفاد منها 171.299 طفلًا.
- تزويد برامج تخصصية ترتكز على احتياجات الأطفال لعدد 181.430 طفلًا.
- تزويد صفوف دراسية مؤقتة لـ 48.868 طفلًا.
- تزويد خدمات خاصة استفاد منها 463.856 طفلًا.

▪ **على مستوى المدارس**: قامت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع منظمة اليونيسيف وشركاء آخرين ومنظمات المجتمع المدني بتأهيل عددٍ من المدارس التي تضررت جراء النزاع، وتم إخلاء بعض المدارس التي استخدمت كثكنات عسكرية والبعض الآخر كإيواء للنازحين.

(1) https://www.unfpa.org accessed on 2022 /8 /22

خامسًا- أهم الصعوبات التي تواجه إدارة الأزمات التعليمية، بوزارة التربية والتعليم في اليمن[1]:

تواجه الإدارة التعليمية في مختلف المستويات عددًا من الصعوبات التي بدورها تعيق سير العمل ومن أهمها:

- استمرار الوضع الأمني والسياسي غير المستقر.
- انقسام وازدواجية إدارة مؤسسات الدولة بين أطراف الصراع.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم.
- توقف ميزانية وزارة التربية والتعليم في معظم المحافظات والمديريات التعليمية.
- إهمال آراء خبراء التربية في الجوانب الإدارية.

قلة الاهتمام بجوانب العمل الجماعي القائم على روح الفريق.

- ضعف إعداد وتأهيل القيادات الإدارية والتربوية لكل المستويات.
- ممارسة التعيينات المسيسة التي لا تقوم على مبدأ الاستحقاق.
- ضعف الأجور للعاملين وقلة الحوافز.
- مشكلات تتعلق بالتعصبات الحزبية والمذهبية والفكرية بين العاملين.
- تدني البنية التحتية لنظام التعليم.
- قلة الوعي المجتمعي بأهمية مواجهات الأزمات، وقلة مساهمتهم.
- القصور في تطوير بعض اللوائح والقوانين، مما يؤدي إلى عدم مسايرتها للتطورات التي تتطلبها إدارة الأزمات التعليمية.

---

(1) يمكن الرجوع إلى:

- أحمد علي الحاج، مسيرة تحديث التعليم في اليمن حتى الوقت الحاضر وإستراتيجية تطويره، الحامد للنشر والتوزيع 2007، ص16.
- تقرير البنك الدولي، تقرير حول التعليم في اليمن التحديات والفرص، صنعاء، الجمهورية اليمنية 2011.

– وجود صراع بين الأطراف المطالبة بالتجديد والأطراف التي تفضل بقاء الأوضاع، والنظم التربوية على ما هي عليه بسب الخوف من المجهول.

– قلة الوعي وعدم القناعة لدى بعض القيادات التربوية بأهمية الاستعداد للأزمات ومواجهتها.

– قلة البرامج والدورات التدريبية للقيادات في إدارة الأزمات خصوصًا.

– النمو المتسارع في مؤسسات التربية والتعليم دون أن يصاحب ذلك نمو موازٍ في مجال الإدارة التربوية واختلال في النمو الكمي والكيفي لعناصر نظام الإدارة التربوية.

– ضعف توافر قيادات تربوية مؤهلة في كل المستويات الإدارية.

– جمود الهيكل التنظيمي وعدم توافر المقومات الأساسية لتفعيله.

– تسرب الكفاءات التربوية إلى قطاعات أخرى وإلى خارج الوطن بسب الأزمات المتنوعة بالوطن.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– يعاني التعليم العام في اليمن من صعوبات كثيرة، بسب استمرار الحرب الدائرة فيها.

– تفاقم الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم في اليمن.

– العجز في تمويل التعليم العام يفاقم من الأزمات التعليمية في اليمن.

– لا توجد إدارة مختصة بإدارة الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم في اليمن.

– نادرًا ما تطلع وزارة التربية على التجارب والخبرات العالمية والإقليمية في إدارة الأزمات للاستفادة منها

– لا تهتم وزارة التربية بتدريب العاملين على سيناريوهات محتملة للتعامل مع الأزمات.

- نادرًا ما توفر وزارة التربية قاعدة بيانات متكاملة خاصة بإدارة الأزمات.
- تهمل وزارة التربية تهيئة العاملين نفسيًا للتعامل مع الأزمات.
- القرارات المتعلقة بالأزمات لا يتم اتخاذها بعد تحليل دقيق للمعلومات.
- نادرًا ما تهتم وزارة التربية بإعادة النظر في طريقة اختيار أعضاء فرق إدارة الأزمات والطوارئ
- لا تضع وزارة التربية معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في إدارة الأزمات وتطلعهم عليها.

سادسًا- المقترحات الإجرائية لمواجهة الصعوبات التي تواجه إدارة الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم في اليمن:

تقترح الدراسة مجموعة من الإجراءات يتم عرضها كما يلي:

- تحييد التعليم مؤسساته ومكوناته كافة عن الصراعات السياسية والمواجهات المسلحة.
- توحيد وزارة التربية والتعليم في محافظات الجمهورية اليمنية كافة تحت قيادة موحدة.
- تطبيق اللامركزية وتوزيع المهام وتفويض الصلاحيات.
- تنفيذ برامج ثقافية وتوعوية بآثار الأزمات التعليمية على مستقبل الأجيال.
- إعداد وتنفيذ دورات تدريبية للقيادات التربوية وجميع العاملين بوزارة التربية والتعليم.
- تطوير اللوائح والقوانين التي تتطلبها إدارة الأزمات التعليمية.
- تحقيق التوازن في السلطات والمسؤوليات، وتوزيع الأمثل للأدوار عند مواجهة الأزمات التعليمية.

- إعادة تشكيل بنود الميزانية التشغيلية بالوزارة والتقليل من التكلفة المهدرة، وعقد شراكات مجتمعية.

- تشجيع جوانب المبادرة، واقتحام المجهول وعدم الخوف من المستقبل بل مواجهته والمشاركة في وضعه.

- توعية العاملين في وزارة التربية والتعليم بأهمية الإصلاح ودوره في مواكبة التغيرات التي يشهدها العصر الحالي، ودوره في نجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.

- التأكيد على أهمية العلاقات بين جميع العاملين في وزارة التربية والقائمين على إدارة الأزمات.

- توفير مقومات إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم.

- إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للقادة والمسؤولين في وزارة التربية. وزيادة هذه الصلاحيات بما يناسب إدارة الأزمات.

- توعية القادة والمسؤولين في وزارة التربية بأهمية تعديل ممارساتهم الإدارية بما يناسب تحقيق الإصلاح المنشود.

- التأكيد على توافر إرادة جادة تسعى لإحداث الإصلاح من منطلق استيعاب القيادة الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة الإصلاح.

- توفير المناخ الملائم لإدارة الأزمات في وزارة التربية من خلال الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة بهدف الارتقاء بالأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.

- ضرورة وجود قنوات اتصال وتواصل بين إدارات وزارة التربية والمسؤولين والمناطق التعليمية في المحافظات وغيرها، لبحث التحديات التي تواجههم وسبل حلها.

- تدريب القادة والمسؤولين في وزارة التربية على كيفية إدارة الأزمات.

*

المصادر والمراجع

أولًا- العربية:

- أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
- ـــــــــــــــ، نيلى السيد عاشور، الإدارة التربوية علم وفن التخطيط الناجح، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض 2013.
- أحمد عبد الرحمٰن، شرف الدين، الوجيز في أحكام القانون الإداري اليمنى، صنعاء - اليمن، 2013.
- أحمد عبد السميع، محمد وطيبة، الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2009.
- أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2011.
- أمل صالح محمد الزوبة، درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدىٰ مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة صنعا، اليمن، 2019.
- أمينة سالم، إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2015.
- أنشطة شركاء التعليم، كتلة التعليم، اليمن، إعادة تأهيل المدارس المتضررة وصيانة المقاعد الدراسية، الجمهورية اليمنية، عدن، 2016.
- إيهاب المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، إدارة الأزمات ومواجهة الكوارث، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، 2017.
- بدر سعيد الأغبري، التربية والتعليم في اليمن، دار الكتب للنشر، صنعاء، اليمن 2009.
- ـــــــــــــــ، واقع التعليم العام في اليمن، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للإعلام والنشر التربوي، بحوث ومقالات، صنعاء، 2010.
- ـــــــــــــــ، التربية والتعليم في اليمن، أنظمة لأنماط التعليم الأخرىٰ بهدف تحقيق التكامل بين أنماط التعليم وأنواعه، ط3، دار الكتب، الجمهورية اليمنية - صنعاء، 2004.
- التقرير الإقليمى للتعليم للجميع الخاص بالدول العربية، اليونسكو، الأردن - عمان، 2014.
- جمانه أبو رمان، إدارة الأزمات الكوارث والمخاطر: نهج للوقاية والعلاج والتعافي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2021.
- حسن محمد حسان ومحمد حسين العجمى، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.

- رجب عبد الحميد، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث – دراسة نظرية وتطبيقية، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة، 2008.
- رشيد عبد الله، عبد العزيز الصلاحي، إستراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات العامة التى تواجه مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، شعبة الإدارة التربوية، جمهورية السودان، 2022.
- سعاد سيد محمد الفجال، غادة عبد الفتاح زايد، إدارة الأزمات في الفكر التربوي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2019.
- سعيد محمد عباينة، عاشور محمد، واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج26، ع(3)، الأردن، 2018.
- سليم عبده قائد، القباطي، واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحويت، مجلة الدراسات الاجتماعية، مج24، ع(1)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، مارس 2018.
- سليمان عبيدات، القياس والتقويم التربوي، كلية التربية، الجامعة الأردنية، الأردن – عمان، 2005.
- سهير عبد العزيز بشير، التخطيط الإستراتيجى وأثرة على إدارة الأزمات، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، 2016.
- عبد الرزاق الديلمى، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- عبد العزيز أحمد داود، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، مصر – الإسكندرية، 2014.
- عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مكتبة المتنبى، الدمام، 2013.
- عصام فتحي زيد أحمد، إدارة الكوارث والأزمات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2019.
- غادة البطريق، أمير البطريق، العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، أطلس للنشر والتوزيع، الجيزة، 2017.
- غسان اللامي، خالد، العيساوي، إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن – عمان، 2015.
- القانون العام لوزارة التربية والتعليم، رقم 45، المادة (15)، 1992.

- مازن الشوبكي، يوسف أبو أمونا، وائل بادا، أثر التوجهات الإستراتيجية على إدارة الأزمات، دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، المؤتمر العلمي الأول لتنمية المجتمع كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، خلال الفترة 5-6 نوفمبر 2016.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحله أنواعه المختلفة، صنعاء، الجمهورية اليمنية 2013.
- محمد أحمد، إسماعيل الرخمي، برنامج مقترح لتطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة ذمار في ضوء الاتجاهات الحديثة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية، 2017.
- محمد بن مكرم بن منظور الأفريقى المصري، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2010.
- محمد حسان، محمد العجمى، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
- محمد صبري حافظ محمود، السيد محمود البحيري، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، 2012.
- محمد فرج متعب المهنا، تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد 1، العدد (1) وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2021.
- المركز العام للدراسات والبحوث والإصدار، التقرير الإستراتيجي السنوي، الجمهورية اليمنية - صنعاء، 2001.
- ميسون طلاع الزعبى، درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في المديريات التعليمية في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة دراسات العلوم التربوية، 41 (1)، عمان.
- وزارة التربية والتعليم، تقرير حول نتائج الطلاب في الجمهورية اليمنية 2015- 2016م، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء التربوي، الجمهورية اليمنية - عدن، 2017.
- وزارة التربية والتعليم، الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي، الجمهورية اليمنية - صنعاء، 2000.
- وزارة الشؤون القانونية، دستور الجمهورية اليمنية، ط3، مطابع التوجيه المعنوي، الجمهورية اليمنية - صنعاء، 2004.
- يحى إبراهيم، عبده مصلح، أساليب إدارة الأزمات لدى مدراء التعليم العام بمدينة إب من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة إب، اليمن، 2017.
- يوسف مصطفى، الإدارة التربوية مدخل جديد، لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 2005.

ثانيًا- الأجنبية:

- LARRY DAKE, (2021). "CRISIS MANAGEMENT: EFFECTIVE SCHOOL LEADERSHIP TO A VOID EARL Y BURNOUT", LONDON, Published By Rowman & Littlefield, Group.
- McNeil, J. (2017). Managing in Schools: Evidence-based post venation. Journal of Applied Sciences , Vol. (8), No. (12).
- Tomas Homer, David, Palmkvist (2016). Crsis Management: The Moment of Truth A Case Study Of Kommunal, lulea University of Technology. 2016.

ثالثًا- المواقع الإلكترونية:

- مركز رع للدراسات الإستراتيجية، تاريخ الدخول 2023/2/22: https://rcssegypt.com/13098
- https://sites.google.com/site/sultan49helmy/home/sultan3helmy/sultan34helmy/s accessed on2023/8/7
- https: www. Almontasaf.not/news65225.htmlaccessed on 2022/9/25
- زيد المحبشى، التعليم في اليمن أوجاع لا تنتهي، شبكة النبأ للمعلوماتية تاريخ الدخول 2022/3/22: https://m.annabaa. orgLarabicLeducation/24926
- https:// al-adab.com/article/%D9%88 accessed on 2022/8/30
- http://www.yemen.gov.ye accessed on 2022/9/30
- يمن نت، التعليم في اليمن من سيء إلى مستقبل مجهول لطلابه، تاريخ الدخول 2022/12/22: www/https://theyemen.net
- اليمن، تفاقم أزمة التعليم العام ومحدودية البدائل المتاحة، تاريخ الدخول 2022/8/25: https://Almontasaf.not/news65225.html
- منظمة اليونيسيف، صندوق دعم العملية التعليمية، تاريخ الدخول 2022/8/22: https://www.unfpa.org

● ○ ●