امجلة بحوث جامعة تعز – العدد 34-يناير 2023م

جامعة تـعـــــــز

إصدار خاص بالمؤتمر الدولي الثاني للتكنولوجيا والعلوم والإدارة -2022

17-19 ديسمبر 2022، جامعة تعز، تعز، اليمن

الاحتياجات التدريبية لإدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات

بحث مقدم إلى: المؤتمر الدولي الثاني للتكنولوجيا والعلوم والإدارة _ 2022م المنعقد بجامعة تعز خلال الفترة 19- 17 ديسمبر 2022م، جامعة تعز، تعز، اليمن

إعداد **الدكتور/ رشاد سعيد قايد حسن مجلي**

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم المساعد، قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن

الايميل/ rashadmogalli@gmail.com

للاستشهاد بهذا المقال:
إعداد/ مجلي، رشاد سعيد قايد حسن .(2022)، الاحتياجات التدريبية لإدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات ، بحث مقدم إلى: المؤتمر الدولي الثاني للتكنولوجيا والعلوم و الإدارة _ 2022م المنعقد بجامعة تعز خلال الفترة 19- 17 ديسمبر 2022م، جامعة تعز، تعز، اليمن، رقم الصفحات من.1 إلى 22

تاريخ رسال المقال: يوم الاثنين 10– أكتوبر 2022. **قبول المقال**: يوم الثلاثاء 1 – نوفمبر 2022. **تاريخ النشر**: يوم – شهر 2022.

ملخص البحث

هدف البحث إلى: تشخيص واقع مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات، وتشخيص واقع إدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات، والتعرف إلى أبرز تجارب/ ممارسات إدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات، واستقصاء أهم الاحتياجات التدريبية لإدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات. واستخدم الباحث المناهج المختلطة (المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاثنوجرافي (المقابلة الاثنوجرافية)، كما استخدم الباحث لجمع المعلومات أداتي البحث: المقابلة الاثنوجرافية والملاحظة بالمشاركة، بالإضافة إلى تحليل التقارير والبيانات الإحصائية. وتمثلت أهم نتائج البحث في: أن عدد مدارس تعز التي تضررت تضرراً كلياً أو جزئياً؛ بسبب قصف الطيران أو الاشتباكات المسلحة أو التي استخدمت ثكنات عسكرية أو مراكز لإيواء النازحين، يصل إلى ما نسبته (15%) تقريباً من إجمالي المدارس التي تضررت على مستوى الجمهورية اليمنية، وأن قطاع التعليم بمحافظة تعز تضرر تضرراً كبيراً بسبب الحرب الخارجية والاقتتال الداخلي وبنسبة تزيد عن (15%) من إجمالي الأضرار في الجمهورية اليمنية تقريباً. واستنتج البحث قائمة بأهم الاحتياجات التدريبية المعرفية والمهارية والسلوكية لإدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات، في عدة مجالات أهمها: القيادة والإدارات أثناء الأزمات، وإدارات المدارس أثناء الأزمات، والتخطيط لإدارات الأزمات، والعلاقات الإنسانية، نظم المعلومات وقواعد البيانات، والإدارات الصفية أثناء الأزمات، والدعم النفسي، وحل المشكلات، وطرائق التدريس الملاءمة لظروف الأزمات.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية_ إدارات مدارس التعليم العام_ مكاتب التربية والتعليم _ إدارات التعليم أثناء الأزمات

Research title: "Training needs for managing public education schools and education offices in Taiz Governorate during crises"

Research submitted to: The Second International Conference on Technology, Science and Management _ 2022 AD, held at the University of Taiz

During the period 19-17 December 2022 AD, Taiz University, Taiz, Yemen

Prepared by: Dr. Rashad Saeed Qaid Hassan Mogalli

Professor of Management, Strategic Planning, and Economics of Assistant Education, Department of Educational Sciences, College of Education, Taiz University, Yemen

Research Summary

The research aims to: diagnose the reality of managing public education schools and education offices in Taiz governorate during crises, identify the experiences of managing public education schools and education offices in Taiz governorate during crises, and investigate the most important training needs for managing public education schools and education offices in Taiz governorate during crises. The researcher used mixed approaches (descriptive-analytical approach, and ethnographic approach (ethnographic interview), and the researcher used two research tools: ethnographic interview and participatory observation, in addition to analysis of reports and statistical data. The most important results of the research were: The number of Taiz schools that were completely damaged or in part, due to the bombing of the aircraft, armed clashes, or occupied by the displaced, or the army, amounting to approximately (15%) of the total schools that were damaged at the level of the Republic of Yemen, and that the education sector in Taiz Governorate was greatly affected by the external war and fighting The research concluded a list of the most important cognitive, skill and behavioral training needs for managing public education schools and education offices in Taiz governorate during crises, in several areas, the most important of which are: leadership and management during crises, and school management during crises. Crisis, crisis management planning, human relations, information systems and databases, classroom management during crises, and psychological support problem solving, and teaching methods appropriate to crisis conditions.

Keywords: training needs - management of public education schools - education offices - management of education during crises

مقدمة:

إنّ الحالات الطارئة التي يشهدها العالم بسبب انتشار النزاعات المسلحة في أنحاء مختلفة من العالم، أو بسبب الكوارث الطبيعية أو الكوارث التي يسببها الإنسان، تؤدي إلى وجود عدد متزايد من المشردين واللاجئين الذين يتركون منازلهم وأوطانهم بحثاً عن أماكن آمنة تمنحهم المأوى المؤقت، فضلاً عن احتياجاتهم المتزايدة من المساعدات الإنسانية. مثل هذه الأوضاع الطارئة تحول دون حصول عدد كبير من الأطفال على حقهم في التعليم. ولهذا فقد أخذ التعليم يكتسب أهمية وضرورة ملحة كبند أساسي من بنود الاستجابة للحالات الطارئة من قبل المجتمعات المدنية والمنظمات الإنسانية المختلفة. كما تؤدي النزاعات المسلحة أو الكوارث الطبيعية وغيرها إلى حدوث أزمات متعددة.

وعلى الرغم من تعدد الأزمات واختلاف أشكالها، فإنها تعد حالة ملازمة للإنسان في كل زمان ومكان، فهي تحدث في البلدان المتقدمة والبلدان المتخلفة على حد سواء، مع اختلاف طبيعتها وعمق تأثيرها. وتمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسة التعليمية نقطة حرجة وحاسمة في كيان المؤسسة، حيث تختلط فيها الأسباب بالنتائج، وتضطرب الأمور في مسارها المعتاد داخل المؤسسة، وقد يفقد المديرون قدرتهم على التعامل الفعال معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المؤسسة عن العمل لتحقيق أهدافها، وقد يؤدي أيضا إلى إحداث خسائر مادية أو بشرية أو كلتيهما.

ويعيش التعليم في معظم دول العالم أزمة حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، ورغم هذا التنوع والاختلاف، فإنه لابد من التسليم بأن طبيعة العملية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيف أبعادًا جديدة إلى هذه الأزمة، وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يومًا بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادتها.

ففي عصر يتسم بالتغير الشديد في العلم والتكنولوجيا ونمط الاستهلاك، وأنماط العلاقات بين البشر، يجب أن يكون هناك استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع مواقف الحياة المختلفة. ومن ثم كان تقدم علم الإدارات الذي استحدث فروعًا معرفية جديدة، كإدارات الأزمة، حيث أصبح الإنسان قادرًا على أن يتسبب في كوارث تفوق جسامتها الكوارث الطبيعية، وأصبح تأثير الكوارث التي من صنع البشر أوسع انتشارًا من الكوارث الطبيعية، فهي قد تؤثر على العالم كله بعكس الكوارث الطبيعية التي غالبًا ما تنحصر في مجتمع واحد، وخير شاهد على ذلك الأزمات التي خلفتها جائحة كورونا (كوفيد_ 19)، ورغم إنه من الممكن التنبؤ ببعض الأزمات والكوارث إلا أننا لا زلنا عاجزين حتى الآن عن منع وقوعها، وكل ما يمكن أن نفعله هو الاستعداد لمواجهة هذه الأزمات والكوارث والتخفيف من حدتها.

ويمكن استخدام أسلوب إدارات الأزمة في مجال التعليم، خاصة وأن جوانب الأزمة في التعليم متعددة وتتطلب الحلول الحاسمة والناجحة، كشرط ضروري لتمكينها من إحداث الآثار الإيجابية في تكوين المواطن، باعتبار أن بناء الإنسان هو الذي يدفع بالحياة على أرض الوطن من الجمود والرتابة إلى الحيوية والتحرر، ومن الاتباع والانصياع إلى التجديد والإبداع.

وبحسب أحدث تقارير الأمم المتحدة في اليمن، فإن هناك ما يقرب من (1300) مدرسة تعرضت للتدمير جراء الحرب، في حين أغُلقت (3600) مدرسة قبل نهاية العام الدراسي 2015م، وهو ما يعادل70% من إجمالي المدارس الأمر الذي تسبب في حرمان ما يقرب من 3 ملايين طفل عن الدراسة وقرابة (500) ألف طالب من مواصلة التعليم. ويشير البحث التابع لمنظمة (اليونيسيف) والمعنون بـ: "التعليم تحت النار" إلى أن الحرب الدائرة في اليمن دفعت آلاف الأطفال إلى التخلي عن الكتب والأقلام والذهاب للقتال في صفوف طرفي الصراع. /https://masrawy.com/tag/45016

ويعتبر قطاع التعليم في اليمن من أكثر القطاعات تضررا بسبب الحرب الدائرة فيها. ولا يخفى عن العالم آثار الحروب المدمرة منذ بدء الحرب، وتشير معلومات حكومية في هذا الصدد إلى كارثة حلت بالتعليم في اليمن، وأن آلاف المدارس أخرجتها الحروب عن الجاهزية. ويواجه قطاع التعليم في اليمن تحديات كبيرة إثر الفوضى التي تعيشها البلاد؛ حيث توقفت معظم المدارس اليمنية بينما تحول عدد من المدارس إلى ثكنات عسكرية للميليشيا؛ وأخرى تحولت لمساكن للأسر النازحة. حيث أدت الحرب في اليمن إلى حرمان أكثر من 3 مليون طفل يمني من التعليم. وحسب تقارير حقوقية محلية ودولية فإن الحرب في اليمن قد أدت خلال عام 2015 إلى ارتفاع نسبة غير الملتحقين بالمدارس من الأطفال من سن 6 إلى 14 سنة إلى 47%، بينما أُغلقت 70% من إجمالي المدارس قبل نهاية العام الدراسي، الأمر الذي تسبب في حرمان 1.84 مليون طالب عن مواصلة تعليمهم. وأضافت أن أكثر من مليون طفل محرومون من التعليم، وهو عدد يضاف إلى 1.6 مليون طفل آخرين لم يلتحقوا بمقاعد الدراسة أصلا. كما أن الحرب الدائرة في اليمن دفعت آلاف الأطفال إلى التخلي عن الكتب والأقلام والذهاب للقتال في صفوف طرفي الصراع، وهذا ما رصدته المنظمات الحقوقية المعنية بحقوق الإنسان والأطفال بشكل خاص. https://ababiil.net/reports/44404.html.

ويعد المد الطائفي والصراع المذهبي والمناطقي الذي يغذيه الصراع القائم على السلطة في اليمن اليوم خطراً سياسياً واجتماعياً وأمنياً على المدى الطويل، وسيكون له نتائج كارثية حاضراً ومستقبلاً على الحكومات اليمنية المتعاقبة على اليمن.

ويؤدي تردي وضع التعليم المدرسي في أوقات النزاع المسلح إلى عواقب وخيمة على تعافي البلدان بعد انتهاء النزاعات. ويعتبر التعليم عاملاً أساسياً لتوطيد السلام المستدام، وهو أيضاً وسيلة لتعليم وبث قيم المصالحة والصفح. ومع ذلك، يُحرم ملايين الأطفال الذين يعيشون في بلدان متضررة من النزاعات من سبل الوصول إلى التعليم، ويُنتهك حقهم الأساسي في التعليم، وتتعرض مدارسهم للهجوم أو الاحتلال من جانب القوات المسلحة، ويُستهدف المدرسون، مما يزيد من خطر انقطاع التلاميذ والوسط التعليمي عن المدارس بصورة نهائية. وفي بلدان مثل جمهورية أفريقيا الوسطى، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، ومالي، والجمهورية العربية السورية، واليمن انقطع التلاميذ الذين هم في سن التعليم الابتدائي عن المدارس، وتأثر حقهم في التعليم نتيجة نهب مدارسهم أو احتلالها أو تدميرها (زروقي، 2013: 19-20).

ونظراً إلى إدراج القوات الحكومية وجماعتي الحوثيين وأنصار الشريعة في "تقرير الأمين العام للأمم المتحدة بشأن الأطفال في النزاع المسلح"، لضلوعها في تجنيد واستخدام الأطفال منذ عام 2011، فإن زيارة الممثلة الخاصة إلى اليمن ركّزت أساساً على الحصول على التزامات من الحكومة وجماعة الحوثيين المسلحة بإنهاء الانتهاكات والشروع في بدء حوار لوضع خطة عمل... ..(زروقي، 2013: 10)، وعقب زيارة الممثلة الخاصة، شُكلت لجنة مشتركة بين الوزارات تألفت من وزراء الدفاع والداخلية وحقوق الإنسان، برئاسة وزير الشؤون القانونية، لوضع خطة عمل لإنهاء تجنيد واستخدام الأطفال في النزاع المسلح. ووُضعت خطة العمل بدعم من اليونيسيف، واعتمدها مجلس الوزراء في أيلول/سبتمبر 2013. وبالإضافة إلى ذلك، قدمت الأمم المتحدة دعماً تقنياً إلى مؤتمر الحوار الوطني لضمان العمل بتعريف الطفل بأنه الشخص الذي يقل عمره عن 18 سنة، وذلك فيما يتعلق بالتجنيد في قوات الأمن الوطنية. (زروقي، 2013: 11)؛ ..... وتستخدم القوات المسلحة والجماعات المسلحة المدارس لأغراض عسكرية مختلفة، منها استخدامها كثكنات عسكرية، ومواقع للقنص أو الدفاع، ومستودعات للذخيرة، ومراكز احتجاز، ومراكز تجنيد، ومرافق تدريب. ويصدق ذلك بشكل خاص في الأماكن النائية التي قد تندر فيها المرافق أو المباني الكبيرة. فقد تُستخدم أجزاء أساسية لعمل المدارس، مثل قاعات الدراسة، أو أجزاء خارجية، مثل ساحات اللعب

ودورات المياه. ويشير مجلس الأمن صراحة، في قراره 1998، إلى الاستخدام العسكري للمدارس بوصفه باعث قلق وجزءاً لا يتجزأ من عملية الرصد والإبلاغ (زروقي، 2013: 16)؛ وهو ما يقود إلى مشكلة البحث.

مشكلة البحث:

تعد محافظة تعز واحدة من أكثر محافظات الجمهورية اليمنية تضرراً بسبب الحرب؛ فقد كشف تقرير صادر عن مركز الدراسات والإعلام التربوي عن أن هناك قرابة 1000 مدرسة في محافظة تعز غير جاهزة لبداية عام دراسي جديد في العام الدراسي 2016/ 2017. ويبدو أن قطاع التعليم في محافظة تعز أكثر تضرراً من بقية المحافظات، نظرا إلى ما تعرضت له المدارس من تدمير ولاستمرار الحرب القائمة فيها والقصف العشوائي الذي تشنه الميليشيا المتحاربة على الأحياء السكنية. وقال المركز إن أكثر من 160 مدرسة في تعز تعرضت للانتهاك منها: 60 مدرسة تعرضت للقصف المباشر وتضررت بشكل كلي أو جزئي، و62 مدرسة تُستخدم مراكز لإيواء النازحين، و38 مدرسة تُستخدم في أعمال عسكرية. وأشار إلى أن 92 من مدارس مدينة تعز لم تستكمل نتائج امتحانات طلاب النقل للعام الدراسي 2014- 2015م وتوصلها إلى الإدارات التعليمية في المديريات أو المحافظة. https://ababiil.net/reports/44404.html . وقد لوحظ توقف الدراسة عدة مرات بشكل كلي، الأولى في العام الدراسي 2016/2015م وهو العام الذي بدأت فيه الحرب لاستعادة الشرعية، وتلاها توقف الدراسة في أغلب المدارس الحكومية في الأعوام التالية، كما توقفت الدراسة بشكل كامل بسبب انتشار جائحة كورونا (كوفيد_ 19) في الأعوام 2018/ 2019 و2019/ 2020م، وتبين ضعف قدرات الإدارات المدرسية وإدارات مكاتب التربية والتعليم بالمديريات والمحافظة عن مواصلة عملها عندما تشتد الأزمات، وعدم قدرتهم على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، فضلاً عن ضعف قدراتهم عن الاستجابة للأزمات ومعالجتها أثناء حدوثها؛ مما يؤكد الحاجة الماسة إلى القيام بدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في إدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز؛ وهو ما يقود إلى أسئلة البحث.

أسئلة البحث:

1- ما واقع مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات؟
2- ما واقع إدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات؟
3- ما أبرز التجارب / الممارسات التي مرت بها إدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات؟
4- ما الاحتياجات التدريبية لإدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات؟

أهمية البحث:

1- يقدم البحث صورة عامة عن واقع إدارات التعليم بمحافظة تعز خلال فترة الحرب منذ (27/ مارس / 2015 – 2022م).
2- يتناول البحث وصفاً شاملا لأهم التجارب التي أتبعتها الإدارات التعليمية على مستوى مكاتب التربية بمحافظة تعز وعلى مستوى المديريات والإدارات المدرسية وأهم التحديات التي واجهتهم والجهود التي بذلت لتجاوز تلك التحديات والصعوبات للاستفادة منها.
3- تبرز أهمية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية بأنه يقود إلى تحديد نقطة البداية في العمليات التدريبية وبما يمكننا من الاعتماد عليها في وضع البرنامج التدريبي، وتحديد الأهداف الدقيقة للتدريب ونوعيته، وتحديد الفئات المستهدفة من التدريب، توفير أساس جيد للتخطيط للاحتياجات التدريبية لإدارات التعليم العام أثناء الأزمات على المدى القريب والبعيد.
4- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى مساعدة المدربين على التصميم الدقيق لبرامج تستجيب بدقة لاحتياجات المتدرب، وإتاحة الفرص أمام العاملين للارتقاء بأدائهم، ويساعد على تصميم برامج تدريب موجه للنتائج، وتوضيح أعداد المتدربين ومستوياتهم والمجالات الواجب تدريبهم فيها، ويوفر وثائق ومواد التدريب.
5- يقدم البحث قائمة بأبرز الاحتياجات التدريبية لإدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات.

أهداف البحث:

هدف البحث إلى:

1- تشخيص واقع مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات.
2- تشخيص واقع إدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات.
3- التعرف إلى أبرز تجارب/ ممارسات إدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات.
4- دراسة وتحليل وتحديد أهم الاحتياجات التدريبية لإدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات.

حدود البحث:

1- الحدود المكانية: جميع مدارس ومكاتب التربية والتعليم، بالمديريات والمحافظة بمحافظة تعز.

2- الحدود الزمنية: خلال فترة منذ بداية الحرب في 27/ مارس / 2015م حتى عام 2022م وقت انتهاء من إعداد هذا البحث.
3- الحدود البشرية: مدراء المدارس ووكلائهم والأخصائيين الاجتماعيين، والعاملين في مكاتب التربية والتعليم بالمديريات والمحافظة وأعضاء مجالس الأباء وأعضاء المجالس المحلية وأعضاء السلطة المحلية بالمديريات والمحافظة.

مصطلحات البحث:

أولاً: الاحتياجات التدريبية:

الاحتياجات التدريبية: هي الفرق بين ما يؤديه الفرد فعلاً، وما يجب عليه أن يؤديه، وتمثل الفجوة بين مستوى الكفاءة الحالية ومستوى الكفاءة المتوقعة (الهندي،1422ه: 8، المشار اليه في: القباطي، 2012: 7)، ويعرف قاموس ويبتسر الحاجة بأنها: " الشيء الضروري والمفيد في أنجاز غرض له قيمته أو يمكن الدفاع عنه. وعليه فإنه بقصد بالاحتياجات التدريبية Training Needsالفجوة بين المهارات والمعارف والاتجاهات التي يتطلبها عملاً ما، وتلك التي يمتلكها القائمون على هذا العمل (مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2008).

ويعرف الباحث الاحتياجات التدريبية بأنها: الفجوة بين ما يحتاجه العمل من مهارات وقدرات لإدارات التعليم أثناء الأزمات، وبين ما يمتلكه الإداري من مهارات وقدرات.

ثانياً: إدارات الأزمات التعليمية والمدرسية:

الأزمة لغة هي: الشدة والقحط والضيق، حيث يقال: أزمت السنة أزما، أي اشتد قحطها. وتأزم، أي أصابته أزمة. ويعرفها Fink بأنها: "نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل. فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو نتائج غير مرغوب فيها" (Fink,1989;15). وتعرف الأزمة بأنها:" فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تتدخلاً أو تغييراً فورياً" (رضوان، 1998: 44). كما أن الأزمة تعني: " نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة"(حواش،1998: 4). ويعرفها بيبر (Bieber) بأنها:" نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها (جبر، 1998: 67).

وتأسيساً على ما تقدم يعرف الباحث الأزمة بأنها:" حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد".

أما الأزمة التعليمية فيمكن تعريفها بأنها: مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي، وتحدث نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويهدد بقاؤه (أحمد، 2002: 55). وهي: مشكلة أو حالة تواجه النظام التربوي، تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المشكلة، غير أن الاستجابة الروتينية لمؤسسة الإدارات التربوية تجاه هذه المشكلة أو التحدي الذي تمثله المشكلة، تكون غير كافية، فتتحول المشكلة حينذاك إلى أزمة تتطلب تجديدات في المؤسسة الإدارية التربوية والأساليب الإدارية التي تتبعها تلك المؤسسة (عنتور، 2012: 29).

ولا يختلف تعريف الأزمة المدرسية كثيرا عن تعريف مفهوم الأزمة أو الأزمة التعليمية بشكل عام، حيث عرفها الجهني بأنها: حالة حرجة تؤدي إلى حدوث خلل في النظام المدرسي اليومي، وتعيق العاملين في المدرسة عن أداء أعمالهم (الجهني، 2010: 15).

ويعرفها البعض بأنها نقطة تحول غير عادية، تتمثل في مواقف تتعرض لها المدرسة بصورة فجائية يصعب التنبؤ بها، وتتلاحق الأحداث بسرعة، وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج، وينجم عنها تهديد للأرواح والممتلكات والقيم، كما ينجم عنها قلق وتوتر لمعظم أفراد المدرسة، الأمر الذي تفقد معه إدارات المدرسة القدرة على السيطرة على هذه المواقف واتخاذ القرارات الرشيدة. ويعرف جونز وباترسون الأزمة المدرسية بأنها: حدث مفاجئ غير متوقع يؤثر بعمق وسلبية على نظام محدد للمنتسبين إلى المدرسة (الموسى ، 2006: 27).

تعريف إدارات الأزمة:

عُرفت إدارات الأزمة بأنها: عملية استراتيجية خاصة، من شأنها توقع الأزمات المحتملة، والتخفيف من حدتها، يقوم بها مختصون، يستخدمون مهاراتهم في إدارات الأزمة، بهدف المحافظة على الممتلكات ومواجهة الخطر، وتجنب وقوعه من خلال وحدة إدارات الأزمات (مصطفى، 2012).

كما تعرف إدارات الأزمات بأنها: الاستعداد لما قد يحدث والتعامل مع ما حدث.

https://ar.wwikipedia.org/wwiki

تعريف إدارات الأزمة المدرسية والتعليمية:

تعرف إدارات الأزمات المدرسية والتعليمية بأنها: "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة الآثار السلبية، المترتبة على الأزمات أو هي قدرة المدارس أو الإدارات التعليمية على التنبؤ بالأزمات المحتملة، واتخاذ التدابير المناسبة للوقاية منها، أو التعامل معها عند وقوعها بدرجة عالية من الكفاءة، وإعداد بدائل

مختلفة لمواجهتها، باستخدام أساليب إدارية تحتوي على العديد من المهارات للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر بها المدرسة والعمل على تفاقمها، من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها (البغدادي، 2012).

ويعرف الباحث إدارات الأزمات المدرسية والتعليمية إجرائياً بأنها: الجهود المبذولة قبل حدوث الأزمات للتنبؤ بها واتخاذ التدابير اللازمة للوقاية منها، والاستجابة للأزمات الحاصلة ومعالجة أسبابها وآثارها على المعلمين والطلبة وكافة العاملين وصولاً إلى مرحلة التعافي من تلك الأزمات.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

تحديد الاحتياجات التدريبية:

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية جوهر الجهد التدريبي بأكمله من حيث استهدافها إحداث تغييرات في معرفة ومهارات واتجاهات وخبرات وأداء الافراد العاملين في المنظمة التعليمية الواجب تدريبهم وذلك بغرض تعديل أو تطوير أداءهم أو سلوكهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة بغية الوصول إلى أقسى كفاية ممكنة (حالياً ومستقبلاً). لذا فإن هذه العملية تعد بمثابة المصدر الأساسي لأهداف أية برامج تدريبية مقترحة ومن هنا تدلى أهميتها وضرورتها الملحة والأساسية بل أنها الأساس في كل التدخلات التدريبية (دورات، ورش عمل، زيارات ميدانية، تبادل خبرات، تدريب ذاتي، تدريب الظل، ... الخ). فإلى جانب كون هذه العملية معنية بتزويد المتدربين بالقدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعباء أعمالهم التخصصي والمهني والثقافي والاجتماعي بفاعلية فهي تهتم بتحديد حجم المتدربين وفئاتهم ومؤهلاتهم المفترض إشراكهم في البرامج التدريبية المقترحة. وعليه تعد هذه العملية من أهم عمليات تصميم البرامج التعليمية. وتساعد في تحديد الفجوة بين المستوى المثالي للأداء وبين مستوى الأداء الحالي، وكذلك في تحديد المصادر الحالية اللازمة لتجاوز هذه الفجوة (مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2008).

فتقويم أو تحديد احتياجات التدريب يشير – في التحليل النهائي – إلى مجموعة نظامية منهجية من الإجراءات التي تتخذ بهدف وضع الأولويات، واتخاذ القرارات المرتبطة بالتطوير المؤسسي، وتحديد الموارد، ويرتكز تحديد الأولويات على أساس تحديد الاحتياجات، وعليه فإن هذه العملية مستمرة لجمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية، استهدافاً لتطوير التدريب لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها أو تحقيق احتياجات الافراد (مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2008).

ويعرف قاموس ويبتسر الحاجة بأنها: " الشيء الضروري والمفيد في أنجاز غرض له قيمته أو يمكن الدفاع عنه. وعليه فإنه بقصد بالاحتياجات التدريبية Training Needsالفجوة بين المهارات والمعارف والاتجاهات التي يتطلبها عملاً ما، وتلك التي يمتلكها القائمون على هذا العمل (مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2008).

هذا المفهوم يتضمن في تحليله النهائي ثلاث جوانب أساسية هي:

1- تحديد الفجوة بين ما هو متاح من كوادر على مختلف المستويات الوظيفية وما هو مطلوب لتنفيذ السياسات والخطط البرامج بالشركة أو المنظمة.
2- تحديد المعلومات والمهارات والاتجاهات التي ينبغي تطويرها لعلاج نواحي ضعف أو قصور أو مشكلات قائمة وقد يشمل ذلك نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، واقعية أو محتملة، في قدرات العاملين والموظفين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، أو مشكلات محددة يراد حلها.
3- تحديد معلومات أو مهارات أو اتجاهات معينة فينة أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية، أو إنسانية أو بسبب ترقيات أو تنقلات أو لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة.

وبالتالي فإن المفهوم يستوعب ثلاث أنواع من الاحتياجات التدريبية وهي:

1- **احتياجات معرفية:** وهي التي يتم فيها توعية المتدربين لمعلومات جديدة تحسن من أداءهم.
2- **احتياجات مهارية:** ويتم فيها تدريب المتدربين على أجهزة ومعدات جديدة تحسن من أداءهم.
3- **احتياجات سلوكية:** وتهتم بسلوكيات العاملين داخل المنظمة مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم ومع لوائح وقوانين العمل في المنظمة (المدرسة، الإدارات).

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها : مجموعة التغييرات المطلوب احداثها في أداء الفرد و المتعلقة بمعلوماته و مهاراته ء وخبراته و ادائه واتجاهاته وسلوكه ، لجعله لائقاً لشغل وظيفة اعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية (جرادات وعقله ، 2001: 53)، و يرى البعض أن التدريب يبنى على الاحتياجات ، و التي تعرف بالفجوة بين الوضع المثالي و بين ما هو واقع بالفعل ، وتعكس الاحتياجات الرغبات التي يريدها الفرد عن وعي بدافع من ذاته ، أما الاحتياجات التدريبية فأنها تنبع من الوظيفة عن طريق مقارنة العمل المرغوب فيه بالوقع أو المقارنة بين المرغوب فيه ونتائج العمل الفعلية (ضرار ، 1998: 18) .

مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تركز على كيفية التوصل بصورة علمية دقيقة إلى حجم تلك الاحتياجات؛ ونوعيتها؛ والفئات المستهدفة، وتوجد مداخل وطرق عديدة تمثل المنهج الذي يمكن إتباعه لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية لفئة أو مؤسسة ما ومن تلك المداخل (الدميني ،2006: 32- 41):

1- **مدخل الكفايات المهنية:**
ظهرت برامج التعليم المبني على الكفايات في أوائل السبعينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا ، كرد فعل للأساليب التقليدية التي كانت سائدة في الكليات و المعاهد وسرعان ما تطورت هذه البرامج وانتشرت في مختلف أنحاء العالم حيث يقوم هذا المدخل على العديد من الأدوات منها (أسلوب داكوم للتحليل المهني) حيث يقوم على دعوة خبراء في مجال

العمل المراد تحليله ، لتحديث الكفايات المهنية له ، في إطار ورشة عمل خاصة للعصف الذهني ، وبقيادة خبير في التحليل المهني يتمتع بكفاءة عالية ، وتنتهي الورشة بإعداد مخطط الكفايات المهنية للعمل الذي تم تحليله .

2- **مدخل النظم:**
ويقوم هذا المدخل على تحليل مدخلات العملية التدريبية وعملياتها ومخرجاتها والتغذية الراجعة.

3- **مدخل استراتيجية المراحل:**
يعتمد هذا المدخل على أن يكون التدريب أثناء العمل وفق مراحل أو مستويات محددة ببرنامج زمني معين.

وهناك العديد من المداخل التي تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية منها مدخل تحليل المهارات، ومدخل التدريب عن بعد ومدخل التحليل الثلاثي ومدخل روبرت ميجل وبيتر بايب للأداء البشري وتحديد الاحتياجات التدريبية ومدخل دوجان ليرد (نموذج الفجوة بين أداءين، ومدخل الخبرة، ومدخل المحاكاة)، وغيرها

إدارات الأزمات المدرسية والتعليمية:

تعريف إدارات الأزمة:

ارتبط مصطلح إدارات الأزمات ارتباطا قوياً بالإدارات بشكل عام، ليعكس ما تقوم به المنظمات في مواجهة الظروف غير الطبيعية التي يمكن أن تواجهه المجتمع، والتي تقع تحت مسمى الأزمة، أو الكارثة، أو الصراع أو غيرها، مما يدل على ما يهدد كيان الدولة والنظام والأفراد ويحول دون أداء الخدمات ويوقف السير الطبيعي للسياسات وتنفيذها؛ لذا تنوعت التعريفات التي تناولت إدارات الأزمات لاستكشاف طبيعة هذا المفهوم وجوانبه، حيث عُرفت إدارات الأزمات بأنها: عملية استراتيجية خاصة، من شأنها توقع الأزمات المحتملة، والتخفيف من حدتها، يقوم بها مختصون، يستخدمون مهاراتهم في إدارات الأزمة، بهدف المحافظة على الممتلكات ومواجهة الخطر، وتجنب وقوعه من خلال وحدة إدارات الأزمات (مصطفى، 2012). ويجب التنويه إلى أن مفهوم إدارات الأزمة "يختلف عن مفهوم الإدارات بالأزمة"، إذ أن الأخير يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع؛ لإحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح المديرة (الشعلان، 2012). والإدارات بالأزمات تعني نشاطاً تقوم به الإدارات كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط، ولا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها، وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها، لذلك تترك الأمور والأحداث حتى وقوع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الإدارات وتقوم بسلسلة من الجهود لإنهائها، ثم تعود الإدارات الى السكون، فهي في هذه الحالة تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي على المشكلة القائمة (أحمد، 2008).

وتعرف إدارات الأزمات: بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، ثم دراسة الأسباب التي أحدثت الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين الطرق للتعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلي أقصي درجة ممكنة.-/-/-/k/www.knol.google.com/http
3e90taheel1g8i/uxtxuu/crisis-

تعريف إدارات الأزمة المدرسية والتعليمية:

تعرف إدارات الأزمات المدرسية والتعليمية ب أنها: "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة الآثار السلبية، المترتبة على الأزمات أو هي قدرة المدارس على التنبؤ بالأزمات المحتملة، واتخاذ التدابير المناسبة للوقاية منها، أو التعامل معها عند وقوعها بدرجة عالية من الكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها، باستخدام أساليب إدارية تحتوي على العديد من المهارات للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر بها المدرسة والعمل على تفاقمها، من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها (البغدادي، 2012).

أهداف إدارات الأزمات المدرسية والتعليمية:

ولتحقيق الهدف العام يكمن هذا في تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء الأخطار قبل وقوعها، واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها الى جانب عدة أهداف منها(غنيمة، 2014، 48):

- إن إدارات الأزمات هي الإدارات التي تعمل للتغلب على الأزمات بالطرق والأدوات الإدارية العملية المختلفة.
- تفتيت الانتباه الى قضايا سطحية، والخروج من أزمة مزمنة، وتحويل الأفراد العاملين من موقف الهجوم الى الدفاع، والسعي نحو السيطرة على بعض مواقف الأزمة.
- الاستعداد لمواجهة الأزمات، وهذا يتضمن التنبؤ بالأزمات وتمكين الإدارات من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف، وتوفير نظم اتصالات فعالة.
- إدارات للرؤية المستقبلية، بحيث يمكن التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمات المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها.
- تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمات عند حدوثها وتقليل أثارها.
- أن يكون التعامل مع الأنظمة في مراحلها المختلفة قبل حدوث الأزمات، اثناء حدوث الأزمات، وبعد حدوث الأزمات.
- إضفاء المشاكل الرئيسية الموجودة، مع تحويل المدارس إلى مواقف دفاعية.
- العمل على عدم حدوث الأزمات بإزالة مسبباتها.

خصائص الأزمة:

وحتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلابد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص. ويرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية: في رأي لويس كمفورت L. Komfort فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي(الشعلان، 2002: 56):

أ- عامل الشك أو عدم التأكد: Uncertainty.
ب- عامل التفاعل: Interaction.
ج- عامل التشابك والتعقيد: Complexity.

ويضيف (الصباغ، 1997: 5) إلى الخصائص السابقة: أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل" القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء".

أما (عليوة، 2003: 81-82) فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

1) نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
2) تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
3) يصعب فيها التحكم في الأحداث.
4) تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
5) ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
6) التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
7) المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
8) التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
9) سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات إدارات التعليم في الأزمات، ومنها: دراسة شبكة منظمات المجتمع المدني بتعز. (2019). بعنوان: "تعزيز مسار العملية التعليمية في مدينة تعز عن طريق استعادة (8) مؤسسات تعليمية". هدفت الدراسة إلى تعزيز مسار العملية التعليمية في مدينة تعز، مديريات (القاهرة_ المظفر _صالة)، عن طريق استعادة (8) مؤسسات تعليمية يسيطر عليها الجيش، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاجرائي واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأدوات للبحث وتكونت عينت الدراسة من (50) مستهدف بالاستبيان، و(21) تم إجراء مقابلات معهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى توقف الدراسة في ثمان مؤسسات تعلمية المسيطر عليها عسكريا خمس مسيطر عليها كليا وثلاث مسيطر عليها جزئياً، والمباني البديلة غير مؤهلة للتعليم؛ كونها شقق ومباني مستأجرة غير صالحة للتعليم، وأكد المستجيبون على ضرورة إخلاء المؤسسات التعليمية من موحدات الجيش الوطني وإيجاد البدائل لهم، وفرض هيبة الدولة على الجميع. واوصت الدراسة بضرورة الحزم والإلزام من قبل القيادات العليا للدولة على مختلف القيادات العسكرية والامنية المسيطرة على المؤسسات التعليمية بالإخلاء الفوري لهذه المؤسسات.

ودراسة (خليل،2016). بعنوان: "واقع إدارات الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية"، هدف البحث إلى: الكشف عن درجة واقع إدارات الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من ووجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات واقع إدارات الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – مكان وجود المدرسة- مستوى المدرسة). وتوصلت نتائج البحث إلى أن واقع إدارات الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية(قبل وأثناء وبعد) وقوع الأزمة بدرجة مرتفعة ، كما توصلت نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات واقع إدارات الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي – سنوات الخبرة - مستوى المدرسة) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ، ولا توجد فروق تعزى لمتغير مكان المدرسة ، وأصى الباحث بـ: جعل التخطيط للأزمات جزء من التخطيط الاستراتيجي، عمل برامج إرشادية ودورات تدريبة لمديري المدارس ، وعمل فريق لإدارات الأزمات في المدارس، والتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.

ودراسة (الزعبي، 2014). بعنوان:" درجة توافر عناصر إدارات الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها". هدف البحث للتعرف على درجة توفر عناصر إدارات الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، ودراسة دلالة الفروق الاحصائية في درجة توفر عناصر إدارات الأزمات تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع البحث من (41) رئيس قسم في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد ، وتكونت عينة البحث من (37) رئيس قسم في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد ، وبنسبة (90%) من مجتمع البحث، وأظهرت نتائج البحث: توفر عناصر إدارات الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد بدرجة مرتفعة ، والمتمثلة بـ: مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ، ومجال الاستعداد والوقاية، ومجال احتواء الأضرار ، ومجال استعادة النشاط،

ومجال التعلم، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توفر عناصر إدارات الأزمات تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة .

و دراسة(غنيمة،2014). بعنوان: "متطلبات إدارات الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق". هدف البحث إلى تشخيص واقع إدارات الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، والتعرف إلى المتطلبات اللازمة لإدارات الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، ودراسة دلالة الفروق بين آراء عينة البحث حول متطلبات إدارات الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق وفقاً لمتغيرات (صفة المستجيب – المؤهل العلمي – وسنوات الخبرة – الدورات التدريبية – وتابعية المدرسة). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت ببناء استبانة مكونة من (70) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (التخطيط – المعلومات - نظم الاتصالات – المهارات القيادية – فريق العمل). وتوصلت نتائج البحث إلى أنه: مجالات متطلبات إدارات الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق تترتب من حيث الأهمية مجال فريق العمل يليه مجال نظم الاتصال ، ثم مجال المعلومات ، ومجال المهارات القيادية، ويأتي مجال التخطيط في الأخير من حيث الأهمية، و أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات متطلبات إدارات الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق تعزى لمتغيري صفة المستجيب ولصالح مديري المدارس عن المدرسين و تابعية المدرسة ولصالح مديري ومدرسي المدارس الخاصة. ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات متطلبات إدارات الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية التي حصل عليها المستجيب.

وتناولت دراسة (الغامدي ، 2007). بعنوان: "الدور القيادي لمشرفة الإدارات المدرسية في إدارات الأزمات بمنطقة عسير (دراسة ميدانية)"، هدف البحث إلى: التعرف على أهم الأزمات الإدارية في المدارس الثانوية التي تواجه مشرفة الإدارات المدرسية أثناء ممارستها لعملها الإشرافي وأسبابها، والمعوقات التي تواجهها، وأهم الكفايات التي يجب أن تتوافر في مشرفة الإدارات المدرسية لتمارس دورها القيادي في إدارات الأزمات. وتكونت عينة البحث من جميع مشرفات الإدارات المدرسية بمنطقة عسير والبالغ عددهن (81) مشرفة، واستخدمت الباحثة الاستبانة. وتوصلت نتائج البحث إلى: أن أكثر الأزمات الإدارية حدوثاً تتمثل بالاعتداءات البدنية من الطالبات على المعلمات، وطلب مجموعة من المعلمات إجازة في آن واحد، وتعرض المدرسة لحادث سرقة، وقلة خبرة المشرفات التربويات في التعامل مع الأزمات وغياب البرامج التدريبية. ومن أهم المعوقات أثناء الأزمات تدني الاتصالات بين المدارس للاستفادة من الخبرات، وقصور اللوائح والأنظمة التي تسترشد بها مديرة المدرسة أثناء الأزمات. وأوصت الدراسة بأنه يجب توفر مهارات حل المشكلات لدى مديرات ومشرفات المدارس، والتحلي بالصبر عند وقوع الأزمة.

ودراسة (الموسى، 2006). بعنوان: "إدارات الأزمات في مدراس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح". هدف البحث إلى دراسة واقع إدارات الأزمات في مدراس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبناء تصور مقترح لإدارات الأزمات في مدراس التعليم العام بمدينة الرياض. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (50%) من مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات. وتوصلت نتائج البحث إلى أن: أكثر الأزمات حدوثاً في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض تتمثل بـ: حدوث اعتداءات بدنية غير عادية بين الطلاب كالضرب بنسبة (51,1%)، تليها ازمة اعتداءات اطلاب على المعلمين، وتزايد العبث بممتلكات المدرسة، وتعرضها لحادثة سرقة. وأن أقل الأزمات حدوثاً في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض تتمثل بـ: تعرض المدرسة لعمل إرهابي بنسبة (13,1%)، وأزمة حيازة بعض الطلبة على أسلحة نارية بنسبة (15,1%)، ثم أزمة تسرب أسئلة الاختبارات (19,5%)، ثم أزمة حدوث اعتداءات بدنية من الطلاب على الهيئة الإدارية بنسبة (20,2%)، وحيازة الطلاب على أدوات حادة بنسبة (20,8%). كما أن ارتفاع حدوث الأزمات المدرسية في مدارس البنين التابع لمركز إشراف شرق الرياض عن مدارس البنين والبنات في المناطق الأخرى. وأنه تتوفر بعض مقومات إدارات الأزمات بنسب متفاوتة ولكنها في مدارس البنات أكثر من مدارس البنين. ولا يوجد اختلاف في توافر مقومات إدارات الأزمات بالمدارس يعزى لاختلاف المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية لمديري ومديرات المدارس. ووجود معوقات لإدارات الأزمات منها: ضعف تبادل المعلومات بين المدارس للاستفادة منها، وعدم وجود قاعدة معلومات، وضعف وسائل الاتصال الخارجي، وعدم وجود فريق لإدارات الأزمات في المدارس.

وتناولت دراسة (القباطي، 2012) بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية في محافظة المحويت اليمنية ". هدف البحث إلى: التعرف على درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية في محافظة المحويت والمتعلقة بالتخطيط، التنظيم، الاتصال، صناعة القرار واتخاذه، ودراسة دلالة الفروق في متوسط الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية في محافظة المحويت وفقاً

لمتغيري (المؤهل العلمي – سنوات الخبرة). استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للبحث، وتم أخذ عينة مكونة من (120) مديراً بطريقة عشوائية وبنسبة (28,8%) من مجتمع البحث. وتوصلت نتائج البحث إلى: احتياج عينة البحث إلى التدريب بدرجة كبيرة على مجالات البحث الأربعة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، الاتصال، صناعة القرار واتخاذه، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات أراء عينة البحث حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية في محافظة المحويت تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي – سنوات الخبرة).

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

1- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة باستخدامه مناهج البحث المختلطة والمقابلات في حين أن اغلب الدراسات السابقة استخدم المنهج الوصفي والاستبيانات كأدوات جمع البيانات.
2- استفاد البحث الحالي من الدراسة السابقة في تتبع ما وصلت إلية الدراسات والأبحاث حول إدارات الأزمات في التعليم ، كما استفاد من دراسة (القباطي، 2012) في تحديد الاحتياجات التدريبية وهي الدراسة الوحيدة التي تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية للمدارس ولكنها في الظروف الطبيعية في حين أن هذا البحث تناول الاحتياجات التدريبية لإدارات مدارس ومكاتب التربية والتعليم أثناء الأزمات.
3- يتميز البحث العالي عن جميع الدراسات السابقة كونه يدرس الاحتياجات التدريبية للعاملين في إدارات المدارس ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز اثناء الأزمات، ولا توجد دراسة حسب علم الباحث تناولت دراسة الاحتياجات التدريبية للمدارس أو المؤسسات التعليمية أثناء الأزمات كما تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة باستخدام المناهج المختلطة.

ولتحقيق أهداف البحث، نستعرض منهجيات البحث والأدوات والإجراءات التي اتبعت لتنفيذ الدراسة وأساليب تحليل البيانات وصولاً إلى صياغة تقرير البحث في صورته النهائية. في الفقرة التالية.

المنهجية والإجراءات:

أولاً: منهجيات إعداد البحث: استخدم الباحث المناهج المختلطة على النحو التالي:

1- المنهج الوصفي التحليلي لوصف نتائج البحث الكمية حول عدد المدارس التي تعرضت للقصف أو التدمير الكلي أو الجزئي وعدد المدارس التي احتلها مسلحون والتي سكن فيها النازحون (قندلجي والسامرائي ، 2009).
2- المنهج الاثنوجرافي (المقابلة الاثنوجرافية) حيث أندمج الباحث مع المستجيبين وشاركهم همومهم واهتماماتهم ومشاكلهم من خلال المشاركة المباشرة (انظر: زيتون، 2006، وقندلجي والسامرائي ، 2009، ومركز البحوث والتطوير التربوي، 2000).

ثانياً: أدوات البحث:

استخدم الباحث الأدوات التالية:

1- المقابلة الاثنوجرافية مع المستجيبين في همومهم واهتماماتهم ومشاكلهم حيث تم إجراء مقابلات متعددة خلال الفترة من22 مايو 2017م حتى أبريل 2022م ابتداء بإجراء مقابلة مع مديرة مدرسة الصالح وكذلك تم إجراء مقابلة مع مديرة ملحقية مدرسة المهمشين بمديرية صالة يوم الاثنين بتاريخ، بالإضافة إلى المقابلات مع شخصيات أخرى منها مقابلات مباشرة ومنها مقابلات تلفونية، كان آخرها مقابلة مع رئيس قسم الرقابة والمتابعة بمكتب التربية والتعليم مديرية صالة في 22مايو 2022م.
2- الملاحظات بالمشاركة كونه كان أحد سكان مدينة تعز منذ بداية الحرب، وكذلك الملاحظة المباشرة المدعومة ببعض الصور أثناء الزيارات الميدانية في المتقطعة خلال فترة الحرب.
3- تحليل التقارير والبيانات الإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم ومكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز، وتحليل العديد من تقارير فرق إدارات الأزمات بالمدارس ومكاتب التربية بالمديرية والمحافظة وتقارير بعض المشرفين التربويين.

ثالثاً: وصف عينة البحث[1]:

من خلال منهجيات البحث فقد أخذ الباحث عينة قصدية من مدراء المدارس ووكلاء وأخصائيين اجتماعيين، وأعضاء مجالس أباء، وأعضاء مجالس محلية. وتوضح الجداول التالية عدد أفراد العينة.

[1] منذ بداية الحرب والحصار المفروض على محافظة تعز انقسمت محافظة تعز إلى جزئين وتبعه تقسيم مكاتب التربية إلى قسمين لذلك اضطر الباحث لأخذ عينتين الأولى داخل مدينة تعز، وهي مديريات (صالة- القاهرة- المظفر)، والثانية في المديريات التي تقع تحت سيطرة جماعة الحوثي، وهي مديريات (التعزية- ماوية- خدير).

جدول (1) يوضح عدد المستجيبين الذين تم إجراء المقابلات معهم بحسب الجهة والنوع الاجتماعي

المدارس	المنصب الوظيفي	النوع الاجتماعي		الإجمالي	العاملين في مدارس المهمشين
		ذكور	إناث		
مدارس التعزية	مدراء ووكلاء وأعضاء مجالس أباء ، وأعضاء مجالس محلية	10	2	12	1
مدارس صالة	مدراء مدارس ووكلاء وأعضاء مجالس أباء ، وأعضاء مجالس محلية	4	2	6	1 مديرة ملحقية للمهمشين
مدارس خدير	مدراء ومديرة	3	1	4	
مدارس ماوية	مدير ووكيل وأعضاء مجالس أباء ، وأعضاء مجالس محلية	4		4	
مدارس مديرية القاهرة	مدير مدرسة ومديرة مدرسة ووكلاء وأخصائيون	4	6	10	
مدارس مديرية المظفر	مدراء مدارس ووكلاء وأعضاء مجالس أباء ، وأعضاء مجالس محلية	1	1	2	
الإجمالي		26	12	38	

يتضح من جدول (1) أن عدد أفراد العينة الذين تم إجراء مقابلات معهم بلغ (38) مستجيب، منهم (26) ذكور، و (12) إناث، موزعين بين مدراء مدارس ووكلاء مدارس وأخصائيون اجتماعيون، وأعضاء مجالس أباء ومجالس محلية.

جدول (2) يوضح عدد ونوع وجنس المدارس المستهدفة في مديريات (التعزية – صالة – خدير- ماوية- القاهرة- المظفر)

المديرية	التعزية	صالة	خدير	ماوية	القاهرة	المظفر	المجموع	ملاحظات
عدد مدارس الذكور	2	1	1		1	1	6	
عدد مدارس الإناث	2	1	1		2	1	7	
عدد مدارس المختلطة	5	1	2	1			9	
عدد مدارس المهمشين	1	1					2	مختلطة
الإجمالي	10	4	4	1	3	2	24	
ملاحظات	منها مدرسة تعمل صباحاً للذكور ومساءً للإناث							

ويتضح من جدول (2) أن عدد مدارس الذكور المشمولة بالبحث الميداني (6) موزعة على (5) مديريات، و(7) مدارس إناث، موزعة على (5) مديريات، (9) مدارس مختلطة منها (5) في مديرية التعزية كون جز منها يقع في المدينة والجزء الآخر في الريف نظراً لامتدادها على مساحة واسعة تمتد من الجهة الشمالية الشرقية من حدود محافظة إب حتى المطار القديم نهاية مدينة تعز غرباً، وعدد (2) مدرستين للمهمشين.

نتائج البحث

أولاً: نتائج التقارير والبيانات الإحصائية:

الإجابة عن السؤال الأول للبحث: ما واقع مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات؟

أ_ إجابة السؤال الأول من خلال نتائج التقارير والبيانات الإحصائية:

واقع التعليم العام والأضرار التي لحقت بالمدارس خلال الفترة منذ بداية الحرب في (27/ مارس / 2015م حتى أبريل / 2021م([2]):

منذ بداية الحرب في مارس /2015م توقفت الدراسة في مدارس التعليم العام بمحافظة تعز ، وتوقفت المكاتب والإدارات التعليمية عن العمل ، ولم يدرس الطلبة منذ بداية الحرب حتى نهاية العام الدراسي 2014/ 2015م ، تم اعتماد نتيجة الفصل الدراسي الأول وترفيع الطلبة للمستوى الأعلى في صفوف النقل، للصفوف من (1- 8) من المرحلة الأساسية ، وللصفوف من (1-2) من المرحلة الثانوية ، أما طلبة الشهادة العامة فقد تم عقد اختباراتهم في جو من الخوف والرعب والقلق نتيجة استمرار قصف الطيران والاشتباكات بين المسلحين، وكانت أيضاً أسعار المشتقات النفطية مرتفعة جدا حيث بلغ سعر اللتر الواحد من البترول (وقود السيارات) إلى ما يقارب (10) دولار للتر الواحد ، خمسة دولار للتر من الديزل ، مما أدى إلى توقف الحياة الطبيعية ، بالإضافة إلى عوامل الخوف والرعب الذي كان يسود في مدينة تعز من شدة هول قصف طيران الحرب واستهدافه لكل شيء دون تفريق بين منشأة تعليمية او صحية أو خدمية وبين المنشآت العسكرية واشتداد المعارك بين طرفي الصراع.

واستمر الوضع كما هو عليه في بداية العام الدراسي 2015/ 2016م ، ولكن ظهرت دعوات ومبادرات لتدريس الأطفال في البيوت والمساجد القريبة من سكنهم من قبل متطوعين ؛ كون أغلب المدارس داخل مدينة تعز كان مسيطر عليها من قبل مسلحين تابعين للمقاومة ومازالت العديد منها مسيطر عليها من قبل المسلحين حتى هذه اللحظة، وأيضا بسبب الخوف من استهداف الطيران للمدارس ، ومع قرب نهاية الفصل الأول من العام الدراسي 2015/ 2016م بدأت المفاوضات لتفريغ بعض المدارس من المسلحين وتم تحقيق نجاح طفيف في هذا الجانب وتم تفريغ بعض المدارس جزئياً وعدد محدود جدا تم تفريغه من المسلحين ، أما في المناطق الريفية فقد استخدمت المدارس لإيواء النازحين الفارين من الحرب داخل مدينة تعز وشكلت هي الأخرى عبئاً وضغطا شكل عقبة أمام الإدارات التعليمية والمدرسية في كيفية إيجاد أماكن بديلة لاستيعاب النازحين وإخراجهم من المدارس ، وأيضاً مشكلة الطلبة النازحين وكيفية استيعابهم داخل المدارس والمزدحمة هي أصلا في الأوضاع الطبيعية، و مشكلة توفير الاحتياجات والمستلزمات المدرسية للطلبة النازحين ودمجهم بين زملاؤهم ، ... الخ. والجداول التالية توضح عدد المدارس التي تعرضت لقصف الطيران أو قذائف الدبابات والمدافع أو التي استخدمت كثكنات عسكرية من قبل المسلحين او لإيواء النازحين وما تم إخلاؤها وتلك التي مازال مسيطر عليها، ...الخ.

جدول (3) يوضح عدد المدارس التي تضررت بسبب الحرب بمحافظة تعز منذ بداية الحرب في 27/ مارس / 2015م حتى 2021م

م	المديرية	نوع الضرر							
		كلي	جزئي	فيها نازحين	أخليت من النازحين	فيها مسلحين	أخليت من المسلحين	المجموع	نوع الضرر
1	المظفر	7	12	2		11		32	قصف طيران واشتباكات مسلحين وقذائف دبابات ومدافع
2	القاهرة	2	16						قصف طيران ونهب مسلحين واشتباكات و قذائف
3	صالة	4	17	2	2	2		27	قصف طيران ودخلها مسلحين واشتباكات و قذائف
4	التعزية	8	14	6	1	1	1	31	قصف طيران ودخول مسلحين واشتباكات و قذائف
5	جبل حبشي	2				1		3	قصف طيران
6	حيفان	1	2	7	7			17	قذائف ، والتي أخليت من النازحين غير التي فيها نازحين
7	خدير			5	12			17	
8	باب المندب				1			1	
9	شرعب الرونة			5	2			7	
10	شرعب السلام			3	6			9	
11	الشمايتين		2	17	5			24	قذائف واشتباكات
12	صبر الموادم	4	4	12				20	تفجير مبنى وقصف طيران وقذائف

([2]) منذ بداية الحرب والحصار المفروض على محافظة تعز انقسمت محافظة تعز إلى جزئين وتبعه تقسيم مكاتب التربية إلى قسمين لذلك اضطر الباحث لأخذ عينتين الأولى داخل مدينة تعز، وهي مديريات(صالة- القاهرة- المظفر)، والثانية في المديريات التي تقع تحت سيطرة جماعة الحوثي، وهي مديريات(التعزية- ماوية- خدير).

13	الصلو			1	4			5	
14	ماوية			1	3			4	
15	المخاء	2	4	4		1		11	قصف طيران
16	المسراخ		1		3	1		5	قصف طيران
17	مشرعة وحدنان		7					7	قذائف واشتباكات
18	المعافر		1	10	7		4	22	كان فيها مسلحين
19	مقبنة			5	6			11	
20	المواسط			1	1			2	
21	موزع		1					1	قصف طيران
22	الوازعية	1	3					4	قصف طيران
	المجموع	31	84	60	83	3	22	283	

المصدر/ استخلصه الباحث من بيانات إدارتي الاحصاء بمكتبي التربية تعز وبيانات فريق إدارات الأزمات بالوزارة للأعوام 2015- 2021م

يلاحظ من جدول (3) أن عدد المدارس التي تضررت كلياً بمحافظة تعز منذ بداية الحرب في 27/ مارس / 2015م حتى 10/ 7/ 2018م بلغت (31) مدرسة كان النصيب الأكبر منها في مديرية التعزية بواقع (8) مدارس، تليها مديرية المظفر بواقع (7) مدارس وكانت جميعها بسبب قصف الطيران والقذائف.

وفي الوقت نفسه فقد بلغ عدد المدارس التي تضررت تضرراً جزئياً (84) مدرسة كان النصيب الأكبر منها في مديرية صالة بواقع (17) مدرسة كون جميع مدارس مديرية صالة تقع في مناطق اشتباكات وتصلها القذائف من طرفي الصراع ، بالإضافة إلى قصف الطيران، تليها مديرية القاهرة من حيث عدد المدارس المتضررة كلياً بواقع (16)مدرسة ، بسبب القذائف والاشتباكات وقصف الطيران، ثم تأتي مديرية التعزية في المرتبة الثالثة بواقع (14)مدرسة متضررة جزئياً بسبب القذائف والاشتباكات وقصف الطيران، تليها مديرية المظفر بواقع (12) مدرسة متضررة جزئياً بسبب القذائف والاشتباكات وقصف الطيران.

كما بلغ عدد المدارس التي يسكنها نازحون في محافظة تعز منذ بداية الحرب في 27/ مارس / 2015م حتى 10/ 7/ 2018م (83) مدرسة، أخذت النصيب الأكبر منها مديرية الشمايتين بواقع (17) مدرسة يسكن فيها نازحون، تليها مديرية صبر الموادم بواقع (12) مدرسة يسكن فيها نازحون، ثم مديريتي حيفان والمعافر بواقع (7) مدارس يسكن فيها نازحون لكل منهما، ثم مديريتي التعزية ومقبنة بواقع (6) مدارس يسكن فيها نازحون لكل منهما. وبلغ عدد المدارس التي تم إخلائها من النازحين بمحافظة تعز منذ بداية الحرب في 27/ مارس / 2015م حتى 10/ 7/ 2018م (60) مدرسة.

في حين أن عدد المدارس التي يحتلها مسلحون في محافظة تعز منذ بداية الحرب في 27/ مارس / 2015م حتى 10/ 7/ 2018م بلغ (22) مدرسة، أخذت النصيب الأكبر منها مديرية المظفر بواقع (11) مدرسة يسكن فيها مسلحون، تليها مديرية المعافر بواقع (4) مدارس يسكن فيها مسلحون، ثم مديرية القاهرة بواقع (3) مدارس يسكن فيها مسلحون، ثم مديرية صالة بواقع (2) مدرسة يسكن فيها مسلحون، ثم مديريتي التعزية وحيفان بواقع (1) مدرسة واحدة لكل منهما يسكن فيها مسلحون.

أما عدد المدارس التي أخليت من المسلحين بمحافظة تعز منذ بداية الحرب في27/ مارس / 2015م حتى 10/ 7/ 2018م فهي ثلاث مدارس تتوزع بواقع مدرسة واحدة لكل من مديرية التعزية ومدرسة واحدة في مديرية المخاء، ومدرسة واحدة في مديرية المسراخ. أي أن إجمالي عدد المدارس التي تضررت من قصف طائرات الحرب دول التحالف والحرب الداخلية بمحافظة تعز منذ بداية الحرب في 27/ مارس / 2015م حتى 10/ 7/ 2018م بلغت (283) مدرسة.

ونستنتج من جدول (4) أن إجمالي عدد المدارس والمكاتب التعليمية التي تضررت تضرراً كلياً منذ بداية الحرب في 27/ مارس / 2015م حتى 10/ 7/ 2018م بلغت (52) مدرسة ومكتب وبنسبة (20,31) من إجمالي عدد المدارس والمكاتب التعليمية التي تضررت تضرراً كلياً منذ بداية الحرب

والحرب على مستوى الجمهورية اليمنية خلال نفس الفترة أي أن محافظة تعز حصلت على ما يزيد عن خمس الدمار والخراب الذي تعرضت له الجمهورية اليمنية خلال الفترة المذكورة.

كما نلاحظ أن إجمالي عدد المدارس والمكاتب التعليمية التي تضررت تضرراً جزئياً منذ بداية الحرب والحرب في 27/ مارس / 2015م حتى 10/ 7/ 2018م بلغت (52) مدرسة ومكتب وبنسبة (15,35%) من إجمالي عدد المدارس والمكاتب التعليمية التي تضررت تضرراً جزئياً منذ بداية الحرب والحرب على مستوى الجمهورية اليمنية خلال نفس الفترة.

جدول (4) يوضح عدد المدارس والمكاتب التي تضررت بسبب الحرب ونسبتها إلى إجمالي المنشآت التعليمية بالجمهورية اليمنية

المصدر: استخلصه الباحث من: بيانات الفريق المركزي لإدارات التعليم في الأزمات بديوان وزارة التربية والتعليم، 2017- 2021م.

يتضح من جدول (4) أن إجمالي عدد المدارس والمكاتب التعليمية التي تضررت وتم ترميمها بمحافظة تعز بلغت (12) مدرسة فقط وبنسبة (2,68) من إجمالي الدارس والمكاتب التي تم ترميمها على مستوى الجمهورية اليمنية منذ بداية الحرب والحرب في 27/ مارس / 2015م حتى 10/ 7/

البيان	عدد المدارس المتضررة			عدد المكاتب والإدارات			إجمالي المدارس والمكاتب المتضررة			ما تم ترميمه	الباقي بدون ترميم		
	كلي	جزئي	إجمالي	كلي	جزئي	إجمالي	كلي	جزئي	إجمالي		كلي	جزئي	إجمالي
محافظة تعز	51	320	371	1	6	7	52	326	378	12	52	314	366
إجمالي الجمهورية	234	2072	2306	22	51	74	256	2124	2380	448	256	1676	1932
نسبة المدارس والمكاتب المتضررة في تعز إلى إجمالي الجمهورية%	21,7 %9	15,44 %	16,09 %	4,55 %	11,54 %	%9,46	20,31 %	%15,35	%15,88	%2,68	20,31 %	%18,74	%18,94

2018م ويبقى بدون ترميم (366) مدرسة ومكتب متضرر تضرراً كلياً أو جزئياً بمحافظة تعز ولم يتم ترميمه، وبنسبة (18,94%) من إجمالي المدارس والمكاتب التي تضررت وتم ترميمها على مستوى الجمهورية اليمنية.

جدول (5) يوضح عدد المدارس التي تم ترميمها في محافظة تعز بحسب الجهة التي قامت

بالترميم ونسبة ما تم ترميمه إلى إجمالي ما تم ترميمه إلى إجمالي الجمهورية %

البيان	BMZ	الشراكة	مشروع الأشغال العامة	جهات أخرى	الإجمالي
محافظة تعز	2	9	1	لا شيء	12
إجمالي الجمهورية	62	195	13	178	448
نسبة ما تم ترميمه في تعز إلى إجمالي الجمهورية %	%3,23	%4,62	%7,69	صفر	%2,68

المصدر استخلصه الباحث من: بيانات الفريق المركزي لإدارات التعليم في الأزمات بديوان وزارة التربية والتعليم، 2017- 2021م.

ويوضح جدول (5) عدد المدارس والمكاتب التعليمية التي تم ترميمها بمحافظة تعز بلغ (12) مدرسة، تم ترميم (9) مدارس منها من قبل الشراكة، وتم ترميم مدرستان من قبل BMZ وتم ترميم مدرسة واحدة من قبل مشروع الأشغال العامة. وبمقارنة إجمالي عدد المدارس التي تضررت تضرراً كلياً أو جزئياً خلال الفترة منذ بداية الحرب في 27/ مارس / 2015م حتى 10/ 7/ 2018م بمحافظة تعز مع إجمالي عدد المدارس التي تضررت تضرراً كلياً أو جزئياً على مستوى الجمهورية نجد أن نسبة الزيادة بلغت (20,51%) وبعدد (95) مدرسة تضررت تضرراً كلياً أو جزئياً؛ وهو ما يعني أن استمرار الحرب سيؤدي إلى استمرار تدمير كافة المنشآت بما فيها المنشآت التعليمية وسيخلف كوارث إنسانية ونفسية واجتماعية واقتصادية وصحية وتعليمية لا يمكن معالجتها على المستوى القريب وإن تم فبكلفة باهظة جداً.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

تابع الإجابة عن السؤال الثاني للبحث: ما واقع إدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات؟

ب_ إجابة السؤال الثاني: من نتائج الدراسة الميدانية (المقابلات والملاحظات):

ج11- التحديات والصعوبات التي واجهت مدارس مديريات (التعزية_ خدير_ ماوية): تمثلت أهمها في:

1- نزوح المعلمين والعجز في المعلمين، وكثافة الطلاب، وتأخر وصول الكتاب المدرسي ، واستقبال عدد كبير من الطلبة النازحين الذين لا يحملون وثائق ، ومشكلات الإضرابات الأمنية كان عائق أمام لجان الاختبارات في العام 2015- 2016م، و عدم توفر المال للصرف على المراقبين لكي لا يأخذوا من الطلاب مقابل السماح بالغش ، نقص عدد المراقبين في اللجان الاختبارية، التهديدات بقصف بعض المدراس، غياب المعلمين وعدم انتظامهم في العمل و نقص المعلمين المتخصصين ونقص الكادر التربوي بشكل عام بسبب نزوح كثير من المدرسين بسبب الحرب والأزمة الراهنة، وانقطاع وتوقف مرتبات الموظفين والمعلمين وصعوبة تنقل المدرسين الى المدارس خلال من نهاية عام 2016- بداية عام 2018، نقص الكتاب المدرسي والوسائل التعليمية في بعض المدارس وعدم وجود الكتاب المدرسي في مدارس أخرى، ووجود بعض المعلمين في مناطق اشتباكات، وقلة التخصصات العلمية، وضعف التواصل و المتابعة ، وغياب الخطة الزمنية للعام الدراسي ، وغياب التدريب للكادر الإداري، واستثناء التربويين من سجلات المساعدات الإغاثية بحكم أنهم موظفون، ووجود نازحين في بعض المدارس ، وجود معسكرات بجوار بعض المدارس خاصة المدارس القريبة من مطار تعز مما جعلها قريبة من قصف الطيران ، وكثرت النازحين مما أدى الى ازدحام الطلاب في المدرسة، تردي الوضاع الاقتصادية و الاجتماعية والأمنية بسبب قصف الطيران وسماع القذائف ، و التغيير المستمر في المنهج بدون توفير الكميات الكافية ، و رداءة طباعة وتجليد الكتب أوصل كتب بعض المواد إلى درجة الانقراض .

2- الصعوبات في العام الدراسي 2016/ 2017 عدم انضباط الطلاب والطالبات بسبب الخوف من قصف الطيران وحضور أولياء أمورهم عند تحليق الطيران وسماع صوت الصواريخ والمقذوفات، ونفسية المدرسين غير متهيئة للعمل بسبب ظروف الحرب وتوقف الرواتب، ونقص الكتاب المدرسي كلها عوامل أدت إلى تدني التحصيل الدراسي.

3- وعدم كفاية المعلمين المتطوعين من حيث الكم والكيف وانقطاع الرواتب، وعدم توزيع سلال غذائية للمعلمات أسوة بالمدارس الأخرى، وعدم وجود آلية للدوام أشعر المعلمين الحاضرين بالغبن، والكثافة الطلابية غير المسبوقة بسبب النزوح، كثافة الطلاب من فئة المهمشين وصعوبة التحاقهم بالمدارس العادية وتسرب الكثير منهم بسبب الظروف الصعبة التي تعاني منها أسرهم في عدم قدرتهم على توفير القوت الضروري وعدم قدرتهم على توفير أبسط مقومات الدراسة كالأقلام والدفاتر.

4- وتوفير مدارس بديلة في المباني التي قيد الانشاء رغم ظروفها غير المناسبة للتدريس مما جعلها أماكن مؤقتة وغير مناسبة للاستمرار بالتدريس فيها لكن عدم توفر أماكن مناسبة أجبر المدرسة على استخدامها.

ج12- التحديات والصعوبات التي واجهت مدارس مديريات (صالة_ المظفر_ القاهرة):

1- الحاجة إلى إعادة تأهيل بعض المدارس كونها كانت مغلقة
2- الافتقار إلى أبسط مقومات العمل
3- نقص الكتب المدرسية وانعدام بعض الكتب ومستلزمات التعليم من أقلام وسبورات ودفاتر للطالبات.
4- نزوح معظم المعلمين والمعلمات إلى الريف بسبب الأوضاع الأمنية.
5- تخصيص بعض المباني لمسلحي المقاومة بشكل كلي في عام 2015 /2016م
6- الأوضاع الأمنية الخطيرة على الحياة حيث واجهنا مشاكل كثيرة أهمها انعدام الأمن بسبب كثرة الاشتباكات حيث كانت القذائف مستمرة على الأحياء السكنية
7- تم العمل في شقق سكنية لا يتوفر فيها ابسط مقومات العملية التعليمية من أثاث وسبورات وكراسي
8- كان أغلب المعلمين متطوعين وليس لديهم الخبرة والكفاءة في التدريس،
9- في عام 2016/ 2017 تم التفاوض على تفريغ جزء من مدرسة الصديق لتدريس طلاب المرحلة الثانوية وكان الاقبال كبير جدا حيث وصل عدد طلاب الثانوية المسجلين بنفس العام (1460) طالب مما سبب ازدحام شديد
10- وانتشار ظاهرة حمل السلاح بين الطلاب
11- وقوع مدرسة الصديق واختيارها أيضا مركز خاص بالمقاومة ووقوع مطبخ المقاومة فيها للطبخ لمسلحي المقاومة
12- توزيع الوجبات لمختلف الجبهات من مطبخ في مدرسة الصديق وكان لذلك سلبيات كثيرة ومما زاد الطين بلة إضراب المعلمين في الفصل الدراسي الثاني من العام 2016/ 2017م مما أدى إلى حرمان الطلاب من دراسة بعض المواد الدراسية
13- قلة الكادر التربوي، وقلة الامكانيات مما أدى إلى تحمل أعباء وأعمال كثيرة مما أدى إلى وجود ضغوط نفسية وجسدية.
14- نقص الامكانيات وتجاهل الدولة صرف رواتب المعلمين مما أدى إلى عدم انتظام المعلمين.
15- اللامبالاة من قبل أولياء أمور الطالبات
16- تأثر الطالبات بظروف الحرب
17- أثرت الحرب على مستوى التحصيل

18- نقص المستلزمات الطبية خاصة المهدئات نظرا لكثرة الحالات العصبية التي ترد الينا والرعاية الصحية غير متوفرة
19- في العام الدراسي 2015/ 2016 كانت المدارس الحكومية مغلقة تماما
20- بسبب الهجوم المستمر بالقذائف كان هناك رعب شديد للطالبات والمعلمات مما أدى إلى ضعف التحصيل الدراسي للطالبات بسبب الحرب وظروف الأزمة
21- نقص الكادر التعليمي وتقاعسه عن العمل
22- الوضع غير الآمن للمعلمين والطلبة واحتمالية أن يتعرضون للقتل أو الإعاقة
23- المكان معرض للخطر
24- الفئات المسلحة تبعث الرعب
25- القصور الإداري أثناء الأزمات والقصور الحكومي، المعالجات التي تمت: التكاتف الداخلي بين المعلمين والالتقاء بالأسر والصبر وتحمل المسؤولية والتوكل على الله
26- الظروف الأمنية الخطيرة والظروف المادية الصعبة
27- عدم وجود مكان نلجأ اليه وعدم قدرتنا على اللجوء إلى أماكن أمنة
28- الوضع غير إنساني في كافة المستويات
29- التعليم في أدنى المستويات وعدم توفر شبكة المياه ولا كهرباء ولا مكان نلجأ إليه.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما أبرز التجارب/ الممارسات التي مرت بها إدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات؟

أولاً: التجارب / الممارسات الخاصة في التعامل مع الأزمة الراهنة، والصعوبات، وكيف تم تجاوزها

ج 2 1_ تجارب/ ممارسات إدارات المدارس في المديريات التي تقع تحت سيطرة حكومة صنعاء، مديريات (التعزية_ خدير_ ماوية):

الجهود التي بذلت للتغلب على التحديات والصعوبات التي تعيق استمرار التعليم في ظل الأزمة من قبل إدارات مدارس مديريات (التعزية_ خدير_ ماوية):

1- وضع خطة المدرسة ، والتشاور مع المعلمين وحصر النقص في الكادر،
2- تم الاستفادة من المعلمين المتطوعين والاستفادة من المعلمين النازحين إلى المنطقة، وإيجاد فريق من الخريجين المتطوعين الذين لم يتم توظيفهم، ورفع معنويات العاملين
3- العمل بروح الفريق، واستخدام العلاقات الانسانية
4- حل المشاكل الطارئة والأزمات ومواجهة الأخطار بشجاعة
5- ضع البدائل ورفع الروح المعنوية
6- معالجة الآثار النفسية لأزمة توقف المرتبات
7- تم الاستعانة بالمعسكر الذي بجوار المدرسة التي كان فيها لجنة اختبارات برئاستي لتقديم وجبة غداء للجنة الأمنية من قبل المعسكر وتم صرف 30 لتر بترول من قبل أركان حرب المعسكر لتغطية نفقة التواصل
8- الثقة بالله.
9- نشر الوعي بين أفراد المجتمع والحث على التعاون ، وتلخيص الدروس على السبورة
10- التواصل مع المعلمين وإلزامهم بالدوام وتوزيع الجدول بما يتناسب مع ظروفهم
11- تفريغ المعلمين ليوم أو يومين في الأسبوع وتفريغ المعلمين البعيدين بشكل كلي،
12- تعزيز التواصل ووضع حلول لمشاكل العاملين ومراعاة ظروفهم.
13- إقناع المدرسين بالاستمرار بالعمل واستشعار المسؤولية
14- الاستفادة من المنهج القديم وتوزيعه بين التلاميذ بالاشتراك
15- الاستفادة من خامات البيئة المحلية كوسائل تعليمية بديلة وبهذا كانت مدرستنا تعمل بشكل أفضل من غيرها.
16- استقطاب بعض المعلمين والمعلمات المتطوعين وتدريبهم من قبل بعض الموجهين المتخصصين وتعليمهم طرق التدريس والتخطيط التدريسي ومتابعتهم من قبل الموجهين ودعمهم ماديا من خلال بعض الجهات والمنظمات الداعمة بالتعاون مع إدارات التربية بالمديرية وتقديم مبالغ مالية متواضعة وتسليمهم سلال غذائية
17- شعوري بالمسؤولية والعمل على تكثيف الجهد لاستعادة الكتاب من الطلاب بعد نهاية العام الدراسي
18- تغليف بعض الكتب وتدبيسها لكي نستفيد منها لعدة سنوات
19- طباعة الكتب على حساب أولياء الأمور وتعاون المدرسين والمدرسات رغم الظروف الصعبة
20- تدريب المعلمين المتطوعين، وعمل أطباق خيرية لمساعدة المعلمين رغم عدم كفايتها والبحث عن مساعدات غذائية للمعلمين مازالت تحت المعالجة.
21- استخدام المخزن وغرفة الصحة والارشيف وكل ما هو متاح لاستيعاب الطلبة النازحين
22- توفير حقائب مدرسية ودفاتر وأقلام من بعض المنظمات في السنة الأولى مما شجع الكثير من الأطفال المهمشين على الالتحاق بالمدرسة،
23- توفير مدارس بديلة في المباني التي قيد الانشاء رغم ظروفها غير المناسبة للتدريس مما جعلها أماكن مؤقتة وغير مناسبة للاستمرار بالتدريس فيها لكن عدم توفر أماكن مناسبة أجبر المدرسة على استخدامها،
24- تم تكليف بعض المدرسين لزيارة أسر الطلبة الذين يتسربون بعد كل انقطاع لتوعيتهم بأهمية تعليم أبنائهم ومناقشة المعالجات المناسبة لضمان استمرار عودة الأطفال للمدرسة.

ج 2 2_ تجارب/ ممارسات إدارات المدارس داخل مدينة تعز التي تقع تحت سيطرة الحكومة الشرعية، وهي مديريات (صالة_ المظفر_ القاهرة):

الجهود التي بذلت للتغلب على التحديات والصعوبات التي تعيق استمرار التعليم في ظل الأزمة من قبل إدارات مدارس مديريات (صالة_ المظفر_ القاهرة):

1- فتح باب التطوع للمعلمين،
2- توزيع الكتب المسترجعة،
3- فتح ملحقية في المسجد لتدريس النازحين
4- فصل الذكور عن الإناث والأساسي عن الثانوي،
5- تم ذلك بالتخطيط المشترك مع المعلمين
6- كسب ثقة المعلمين
7- التواصل مع المجتمع المحلي
8- الاستعانة بعقال الحارات ومدراء مكاتب التربية في دعم استمرار التعليم ومساندتهم لإدارات المدرسة في تجاوز الصعوبات
9- اتخاذ القرار بعدم عمل طابور الصباح
10- استخدام بديل للطابور داخل الفصل بالقيام بالأنشطة الرياضية داخل الفصول
11- اتخاذ قرار بعدم خروج التلاميذ إلى ساحة المدرسة وقت الراحة كما هو معتاد
12- نقل المقصف إلى جوار الفصول وإخراج الطلاب بشكل منتظم الأكل داخل الفصول
13- عمل إذاعات مدرسية تنشيطية داخل الفصول للترفيه على الطلاب واكتشاف المواهب وتشجيع المبدعين وللتخفيف على الطلاب من الضغط النفسي داخل الفصل
14- التحفيف من الحصص الدراسية من سبع حصص إلى ست حصص وذلك للتخفيف من الضغط على الطلاب.
15- تعيين مدراء للملحقيات من ذوي الخبرة في العملية التعليمية والتعامل الإنساني معهم وعمل الدورات التدريبية.

نتائج إجابة السؤال الرابع: ما الاحتياجات التدريبية لإدارات مدارس التعليم العام ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز أثناء الأزمات؟ وتم الإجابة عنه بتقديم سؤالين هما:

س 1 من تجربتك العملية خلال الأزمة الراهنة، ما الاحتياجات التدريبية التي شعرت أنك تحتاجها لمواصلة عملك الإداري بنجاح وأمان رغم كل الصعوبات والمخاطر؟

س2 ما المهارات التي تنقصك أو التي تراها ضرورية لإدارات الأزمات و**تحتاج التدرب عليها لكي تتمكن من مواصلة عملك بنجاح وأمان؟**

وللإجابة عن السؤال الرابع للبحث والأسئلة المتفرعة عنه تم تحديد العديد من الدورات التدريبية المقترح إضافتها من قبل المستجيبين:

اقترح المستجيبون أثناء النزول الميداني إضافة العديد من الاحتياجات التدريبية التي يحتاجونها لمساعدتهم على أداء أعمالهم في مختلف الظروف بشكل عام وأثناء الأزمات بشكل خاص، وتختلف تلك الاحتياجات باختلاف المستجيب وطبيعة عمله والمستوى الإداري / القيادي/ المنصب الذي يشغله ، ولذلك فقد تم توزيع الاحتياجات التدريبية التي تم اقتراح إضافتها من قبل المستجيبين على مجموعة من المجالات حتى يسهل دراستها والرفع إلى الجهات المعنية للاستفادة منها، ويشتمل كل مجال على الاحتياجات التدريبية المطلوب التدريب عليها في إطار المجال المحدد وعلى النحو التالي:

أولاً: مجالي القيادة والعلاقات الإنسانية: واشتملا على الاحتياجات التدريبية المطلوب تدريب المستجيبين عليها وتتمثل بالآتي:

1- عقد دورات في فن التعامل مع الآخرين
2- العمل بروح الفريق
3- تكثيف الدورات التدريبية وقت الأزمة للقيادات التربوية.
4- إشراك المجتمع المحلي في كل الدورات خاصة أعضاء المجلس المحلي
5- الاتصال والتواصل كبديل عن الاجتماعات
6- عقد دورات لبناء الثقة بين العاملين والقيادات الإدارية.
7- التعامل مع الأحداث وفق الاولوية.
8- دورات مشتركة للمجتمع المحلي مع القيادات التربوية وتوفير تمويل مناسب لإقامة الدورات.
9- مهارات الاتصال والتواصل
10- دروات تدريبية في مجال التخطيط والتنظيم الإداري للقيادة.
11- التدريب على كيفية التعامل مع الجماعات المسلحة
12- معالجة المشكلات البشرية والمادية وقياس أثر التدريب
13- المتابعة المستمرة للحالات أثناء الأزمات داخل المدرسة وخارجها وتوفير الأماكن الآمنة
14- برمجة الاتصال والتواصل وإعادة التأهيل على ضوء شبكة المعلومات
15- والتخطيط للفرص وعدم التحيز والصبر والايجابية

ثانياً: مجال الموازنة وتدبير الموارد المالية: ويتكون من الاحتياجات التدريبية الآتية:

1- التدريب على إدارات الميزانية في الطوارئ
2- التدريب على إدارات الموارد وتدبيرها في الطوارئ
3- التدبير المالي وإدارات الميزانية
4- الأنماط الإدارية وإدارات الميزانية
5- الحصول على دورات تدريبية مكثفة في المجال المالي والمحاسبي الحكومي.
6- التدريب على تدبير الموارد في ظل الأزمات وتوفير أماكن بديلة عن التي تم تدميرها من قبل الطيران
7- دورات لتدبير الأموال لمرحلة رياض الأطفال

ثالثاً: مجال حل المشكلات: وتضمن الاحتياجات التدريبية الآتية:

1- تدريب فرق إدارات الأزمة واشراك كل الفئات والشخصيات الاجتماعية والتدريب على حل المشكلات الناجمة عن الأزمة ومراعاة المتضررين.
2- التدريب على بناء الخطط المتنوعة والمشاركة المجتمعية في حل المشكلات ودوره في صناعة القادة.

رابعاً: مجال التخطيط لإدارات الأزمات: واشتمل على الاحتياجات التدريبية الآتية:

1- تدريب فرق عمل متجانسة على التخطيط للطوارئ والأزمات وتنفيذها

2- التدريب على التخطيط وترتيب الأولويات
3- إعداد الخطط في الادارية والتعليمية في الأزمات
4- تحديد الهدف من التدريب، وأن يكون التدريب لكل فئة بناء على احتياجاتهم وفق دراسة ميدانية للاحتياجات التدريبية
5- التدريب على أولويات التعامل في الأزمات
6- عقد دورات لتدريب الإداريين على خطط الطوارئ المستقلة عن الخطة الرئيسية.
7- التخطيط وفق الامكانات وتحليل البيئة
8- دورات في التخطيط الاستراتيجي وتحليل سوات
9- الدعم النفسي للقيادات التربوية والأفراد
10- التدريب على بناء الخطط المتنوعة والمشاركة المجتمعية في حل المشكلات ودوره في صناعة القادة.

خامساً: مجال إدارات الأزمات: وتضمن إجابات المستجيبين حول الاحتياجات التدريبية الآتية:

1- إدارات المؤسسات في الأزمات
2- إدارات الاجتماعات في الأزمات والطوارئ.
3- إدارات الوقت.
4- إدارات الطوارئ والتأمين
5- إدارات الموارد البشرية والمالية
6- الأنماط الإدارية وإدارات الميزانية
7- إقامة دورات لتقويم الأداء الفردي والمؤسسي، الحد من التدخلات على المستوى المحلي والخارجي.
8- التدريب على أساليب التعامل مع المخاطر والطوارئ.
9- دورات حول إدارات الأزمات والمخاطر وفن التعامل في الأزمات
10- تدريب في الجوانب التطبيقية للموظفين،
11- تدريب في الجوانب الادارية المتعلقة بالعمل،
12- تدريب في إدارات التعليم والاجتماعات.
13- نشر ثقافة إدارات المخاطر لدى جميع الموظفين والعاملين من خلال الورش التدريبية،
14- إقرار الإدارات العليا بتبني نظام إدارات المخاطر والازمات
15- تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات.
16- التدريب على بناء الخطط المتنوعة والمشاركة المجتمعية في حل المشكلات ودوره في صناعة القادة.
17- التدريب من خلال عملية التدوير الوظيفي للإلمام بجميع الأعمال الإدارية الأخرى خاصة عند تغيب الموظفين الأخرين بسبب السفر والنزوح الناتج عن الحرب.
18- التدريب على العمل في الأزمات والطوارئ
19- معالجة المشكلات البشرية والمادية وقياس أثر التدريب
20- التدريب المشترك للقيادات في التربية والمجالس المحلية حول إدارات الأزمات
21- والتدريب المستمر للمعلمين الجدد والمتطوعين والتدريب على طرق التعامل مع المنظمات
22- التدريب على إدارات التعليم في الأزمات واختيار فريق الأزمات وتدريبه
23- دورات تدريبية للمفتشين رؤساء الأقسام

سادساً: مجال الإدارات المدرسية أثناء الأزمات: واشتملا الاحتياجات التدريبية التالية:

1- عقد دورات تدريبية للعاملين في المدارس من أجل مواجهة الازمات المدرسية
2- التدريب على التخطيط للأزمات وإنشاء فريق لإدارات الأزمات المدرسية.
3- إدارات الطوارئ والتأمين المدرسي
4- إقامة دورات تدريبية منتظمة لمواجهة حالات الطوارئ لمديري المدارس والوكلاء والإخصائيين وإشراك المجتمع المحلي فيها.
5- دورات تدريبية حول إدارات الأزمة للكادر التربوي والمدرسي
6- التوعية بالولاء الوطني والإخلاص في العمل
7- فن التعامل مع الآخرين والعمل بروح الفريق.
8- أساليب التعامل مع الأفراد في الأزمات والتدريب على كيفية التعامل مع الجماعات المسلحة
9- دورات توعوية لمواجهة المخاطر
10- غرس وتعزيز الشعور بالمسؤولية
11- عمل دورات لمديري ومديرات المدارس حول إدارات الأزمات وتجاوز الصعوبات والمخاطر
12- دورات في اتخاذ القرار وأساليب حل المشكلات
13- الحاجة الماسة للتدريب على إدارات التعليم في الأزمات
14- استخدام التقنيات الحديثة، وتوفير الأمن للعاملين وإيجاد أماكن بديلة
15- كيفية التعامل مع الطلاب وتحفيزهم وترغيبهم بالاستمرار في الدراسة
16- الأنشطة اللامدرسية
17- اشراك جميع أفراد المجتمع في التدريبات التعليمية ورفع مستوى الوعي بأهمية التعليم وتعليم الفتاة
18- عمل دورات تدريبية مكثفة للمعلمين وللطلاب عن كيفية التعامل مع الأزمات.
19- المتابعة المستمرة لمخرجات هذه الدورات.
20- تقديم الدعم اللازم والكافي لإنجاح هذه الدورات والمعالجات.
21- خلق بيئة تعليمية قادرة على معالجة هذه الأزمات.
22- إشراك جميع أفراد المجتمع في التدريبات التعليمية لرفع مستوى الوعي.
23- دورات تدريبية في مجال الطوارئ لمدراء المدارس والاخصائيين
24- دورات تدريبية بالتوعية تضم جميع الوجاهات الاجتماعية
25- الثقافة الوطنية والتعاون وحب الآخرين
26- دورات في التوعية، ومهارات فريق إدارات الأزمات
27- دورات تدريبية حول كيفية معالجة الكثافة الطلابية
28- دورات حول التخطيط للأزمة وجمع المعلومات والتواصل مع الجهات ذات العلاقة
29- مهارات التعامل مع الأزمات
30- نحتاج للتدرب على مهارات ترشيد المساحة والتنسيق بين السكن والفصول
31- دورات للمشرف الاجتماعي حول إدارات الأزمات والتنسيق مع المنظمات
32- التخطيط السليم وتوفير الامكانيات
33- فن التواصل والاتصال،
34- تعزيز بناء القدرات

35- فن جمع المعلومات،
36- صنع واتخاذ القرار،
37- فن الإدارات بصفة عامة واثناء الأزمة بشكل خاص
38- المخاطر وأساليب التعامل معها.
39- التدريب شرط أساسي في الازمات لمواجهة المتغيرات وكيفية التعامل معها ومدى الاستفادة من الامكانيات المتاحة لمواجهة الازمة.
40- التدريب على طرق توفير الأمن للطلاب في هذه الظروف الراهنة.
41- التدريب للعمل تحت الظروف والضغوطات وأثناء الازمات
42- والتدريب على طرق التعامل مع الطلاب من بيئات جغرافية واقتصادية وتعليمية متفاوتة
43- المتابعة المستمرة للحالات أثناء الأزمات داخل المدرسة وخارجها وتوفير الأماكن الآمنة

سابعاً: مجال الإدارات الصفية: ويتضمن الاحتياجات التدريبية الآتية:
1- أساليب التعامل مع الأنشطة الصفية
2- تدريب الكادر المتطوع على الإدارات الصفية

ثامناً: مجال المناهج وطرق التدريس:
1- أساليب التعامل مع التلاميذ في الأزمات والطوارئ.
2- فهم المنهج وطرق التدريس وأساليب التعامل مع المعلم والمتعلم في الأزمات
3- تدريب المتطوعين على طرق التدريس
4- دورات تدريبية لمعلمي التعليم ما قبل المدرسي للتعامل مع الأطفال

سابعاً: مجال بناء قواعد بيانات: ويتكون من الاحتياجات التدريبية الآتية:
1- بناء قواعد بيانات للطوارئ
2- التدريب على توفير قاعدة معلومات للتنبؤ بالأزمات
3- إدخال جميع البيانات المتعلقة بالعمل والاستغناء عن الدفاتر والسجلات لسهولة استدعاء المعلومة والحصول عليها بسهولة ويسر.

ثامناً: مجال الدعم النفسي (الجانب الوجداني): وتضمن الاحتياجات التدريبية الآتية:
1- الدعم النفسي الاجتماعي التربوي
2- الأنشطة الترفيهية في مجال الدعم النفسي
3- التعزيز النفسي للإدارات والطلبة في ظل الأزمات.
4- تدريب الاخصائيين الاجتماعيين في الدعم النفسي لكي يدربوا الطلبة لتجاوز الأزمات
5- الدعم النفسي (للطالب - المعلم- الأسرة- الإدارات) ودورات الدعم النفسي لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم.
6- تدريب الفريق على دراسة الحالات النفسية للأفراد الذين تأثروا بالأزمة ومعالجتها وكيفية دمجهم بالمجتمع

تاسعاً: أساليب التقويم وقياس أثر التدريب: واشتمل على الاحتياجات التدريبية الآتية:
1- إقامة دورات لتقويم الأداء الفردي والمؤسسي. والحد من التدخلات على المستوى المحلي والخارجي.
2- تقييم المخاطر والتعامل معها
3- التقويم البنائي في الأزمات
4- التعامل مع البيانات حول الأزمات وتحليل الأزمات السابقة وتقييمها واستخلاص الدروس بهدف تحسين أسلوب المواجهة.
5- يجب إقامة دورات تدريبية وورش عمل لرفع من الكفاءة الإدارية والمتابعة لما تم الاتفاق عليه ولما خرجت به الدورة والورش.
6- قياس أثر التدريب
7- المتابعة المستمرة للحالات أثناء الأزمات داخل المدرسة وخارجها

عاشراً: التدريب على مهارات في مجالات أخرى: وطلب المستجيبين إضافة المهارات الآتية:
1- تدريب الشخصيات الاجتماعية ذات العلاقة
2- التدريب على تعلم المهارات الحياتية والإبداعية
3- الحصول على فرص متساوية في التدريب
4- التدريب المستمر

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

تمثلت أبرز نقاط الاتفاق بين جميع المدارس بمحافظة تعز بمختلف أشكالها بكثرة التغيب بين الطلاب والطالبات، وعدم الاهتمام بالتعليم وتدني التحصيل الدراسي، والنقص الشديد في الكتب والمعلمين والمستلزمات الدراسية وتوقف صرف المرتبات منذ نهاية عام 2016م حتى بداية عام 2018م، وقلة النظافة، وكثرة حالات السرقة بين الأطفال بسبب الفقر المدقع.

وتفردت مدارس الذكور بزيادة العنف بين الطلبة وانخراط بعض الطلبة في الجماعات المسلحة خاصة داخل مدينة تعز وانتشار ظاهرة حمل السلاح بين الطلبة.

أما مدارس الإناث فقد تميزت بزيادة الحالات النفسية والعصبية لدى الطالبات وعدم اهتمامهن بالتعليم. ويتضح أن اعتماد الطلاب والطالبات على الغش في الامتحانات والفوضى واعتمادهم على أقاربهم وعلى الجماعات المسلحة في تسهيل الغش لهم والضغوط لترفيعهم، جعل أغلبهم لا يهتمون بالتحصيل الدراسي، فضلاً عن الآثار النفسية والضغوط والتوتر والقلق بسبب استمرار الحرب التي خلفت آثاراً اقتصادية واجتماعية ومالية صعبة جداً لدى مختلف شرائح المجتمع بما فيهم الطلبة والمعلمين.

وهذا يوضح وبما لا يدع مجالا للشك حجم الكارثة التي حلت بالتعليم في الجمهورية اليمنية بشكل خاص وبكافة القطاعات بشكل عام، والتي لا يمكن معالجتها على المديين القريب والمتوسط وإن تم فبكلفة عالية جداً. وهذا تحتاج إلى قرار سياسي صادق وشجاع لوقف الحرب وحل كافة أسباب الصراعات والحروب التي كانت السبب في وصول اليمن بشكل عام وقطاع التعليم بشكل خاص غلى هذا الوضع الكارثي، وحشد كافة الجهود لمعالجة كافة الآثار التي خلفتها الحرب.

وهناك تجارب مهمة جداً رغم انها مؤلمة الا أنها مفيدة ومتنوعة بتنوع المكاتب في محافظة تعز والمديريات وبتنوع المدارس وخصائصها ومناطقها والظروف المحيطة بها.

كما استنتج الباحث وجود الحاجة إلى دورات تدريبية معرفية ومهارية وسلوكية في عدة مجالات أهمها: القيادة والإدارات أثناء الأزمات، وإدارات المدارس أثناء الأزمات، والتخطيط لإدارات الأزمات، والعلاقات الإنسانية، نظم المعلومات وقواعد البيانات، والإدارات الصفية أثناء الأزمات، والدعم النفسي، وحل المشكلات، وطرائق التدريس الملاءمة لظروف الأزمات.

التوصيات:

يوصي الباحث بالاستفادة من التجارب المهمة والمتنوعة التي وردت في هذا البحث نظراً لتعدد وتنوع التجارب في مدارس ومكاتب التربية والتعليم بمديريات ومكتبي التربية الرئيسيان في محافظة تعز لما لها من أهمية في إثراء الأدلة والاستفادة المستقبلية من التجارب في مواجهة الأزمات.

كما يوصي الباحث بعقد دورات تدريبية دورات تدريبية معرفية ومهارية وسلوكية للعاملين في إدارات المدارس ومكاتب التربية بالمديرية والمحافظة في عدة مجالات أهمها: القيادة والإدارات أثناء الأزمات، وإدارات المدارس أثناء الأزمات، والتخطيط لإدارات الأزمات، والعلاقات الإنسانية، نظم المعلومات وقواعد البيانات، والإدارات الصفية أثناء الأزمات، والدعم النفسي، وحل المشكلات، وطرائق التدريس الملاءمة لظروف الأزمات.

المقترحات:

يقترح الباحث القيام بالمزيد من الدراسات حول إدارات الأزمات التعليمية وبناء التصورات حول التعامل معها.

قائمة المصادر والمراجع

أحمد، أحمد إبراهيم. (2002). إدارات الأزمات: الأسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي، القاهرة.

أحمد، فارس علي.(2008). إدارات الأزمات: الأسباب والحلول، مركز المستقبل للدراسات والبحوث شبكة النبأ المعلوماتية- الخميس 15 أيار.

إدارات الاحصاء بمكتب التربية تعز، الحوبان. (2021) بيانات المدارس والمنشآت التعليمية المتضررة جراء الحرب خلال الفترة 2015م-2021م، استنسل.

إدارات الاحصاء بمكتب التربية تعز، مدينة تعز. (2021) بيانات المدارس والمنشآت التعليمية المتضررة جراء الحرب خلال الفترة 2015م-2021م، استنسل.

البغدادي، فاطمة محمد. (2012). مهمة استراتيجية.. إدارات الأزمات في المدارس، مجلة المعرفة دول التحالف ة، العدد 203، الموقع الإلكتروني: http://www.almarefh.net .

جبر، محمد صدام. (1998). " المعلومات وأهميتها في إدارات الأزمات"، تونس، المجلة العربية للمعلومات، السنة 21 عدد 76 مارس.

جرادات، أسامة وعقلة، محمد. (2001). التدريب الاداري الموجه للأداء، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

الجهني، عبد الله مسعود غيث. (2010). أساليب اتخاذ القرار في إدارات الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير، برنامج ماجستير الإدارات التربوية، جامعة الملك عبد العزيز - جدة.

الحملاوي، محمد رشاد. (1997). إدارات الأزمات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي.

حواش، جمال الدين محمد. (1998)." إدارات الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارات الأزمات والكوارث، البحث (38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

خليل، عصام، عبد العزيز. (2016). واقع إدارات الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، مجلة العلوم التربوية، العدد (2)، ج (1)، أبريل، 2016م.

الدميني، جلال أحمد ناجي. (2006). الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في محافظة تعز بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة تعز.

رضوان، رضا عبد الحكيم. (1998)." الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

زروقي، ليلى. (2013). تعزيز وحماية جميع حقوق الإنسان، المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما في ذلك الحق في التنمية، التقرير السنوي للممثلة الخاصة للأمين العام المعنية بالأطفال

والنزاع المسلح، الجمعية العامة للأمم المتحدة، مجلس حقوق الإنسان، الدورة الخامسة، البند 3 من جدول الأعمال.

الزعبي، ميسون طلاع. (2014). درجة توافر عناصر إدارات الأزمات في مديريات التربية والتعليم بمحافظة أربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة دراسات العلوم التربوية، مج (41)، ملحق (4)، 2014م.

زيتون، كمال عبد الحميد. (2006). تصميم البحوث الكيفية ومعالجة بياناتها إلكترونياً، (ط1)، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.

شبكة منظمات المجتمع المدني بتعز. (2019). بعنوان: "تعزيز مسار العملية التعليمية في مدينة تعز عن طريق استعادة (8) مؤسسات تعليمية، صادرة عن شبكة منظمات المجتمع المدني ومركز القانون الدولي وحقوق الإنسان بمحافظة تعز.

الشعلان، فهد أحمد.(2002). " إدارات الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات" ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الصباغ، زهير نعيم.(1997)." دور إدارات الموارد البشرية في إدارات الأزمات" ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارات الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس.

ضرار، قاسم. (1998). تحديد الاحتياجات التدريبية، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية.

عليوة، السيد.(2003)." إدارات الوقت والأزمات والإدارات بالأزمات "، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.

عنتور، ندى عز الدين. (2012). معوقات إدارات الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية.

الغامدي، منى بنت مستور بن علي. (1428هـ/2007). الدور القيادي لمُشرفة الإدارات المدرسية في إدارات الأزمات (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العُليا ـ جامعة الملك خالد.

غنيمة، رهف مروان. (2014). متطلبات إدارات الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية بمدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

فريق إدارات الأزمات، بيانات المنشآت التعليمية المتضررة من الحرب للأعوام 2015- 2021م، استنسل.

القباطي، سليم عبده قائد. (2012). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية في محافظة المحويت اليمنية، مجلة البحوث والدراسات التربوية، تصدر عن: مركز البحوث والتطوير التربوي، ع (27)، السنة (17)، ص 1- 34.

قندلجي، عامر والسامرائي، إيمان. (2009). البحث العلمي الكمي والنوعي، الطبعة العربية، الأردن – عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

مصطفى، أمنية صادق. (2012). إدارات الأزمات والكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

مكتب التربية العربي لدول الخليج. (2008). دليل التدريب التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج بالتعاون مع المركز العربي للتعليم والتنمية بالقاهرة، الدوحة، دولة قطر، ابريل.

الموسى، ناهد عبد الله. (2006). إدارات الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح، رسالة دكتوراه، قسم الإدارات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

الوائلي، عبد الجبار، وشمسان، سامي على. (2005). تصور مقترح لإعادة هيكلة النظام التعليمي والتدريبي بما يتلاءم والاحتياجات المستقبلية 2002/2001م، ملخصات بحوث، سلسلة دراسات وأبحاث تربوية تصدر عن مركز البحوث والتطوير التربوي، الجمهورية اليمنية.

المواقع الالكترونية:

http/masrawy.com/tag/45016/ الأحد 8 مايو 2016م الساعة 1:13م.

http://ababiil.net/reports/44404.html . وهي عبارة عن لقطة شاشة للصفحة كما ظهرت في 10 تموز (يوليو) 2017 06:28:20 GMT. 14 نوفمبر 2015آخر تحديث : السبت 14 نوفمبر 2015 - 2:15 صباحًا.

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%B9%D8%B2. وهي عبارة عن لقطة شاشة للصفحة كما ظهرت في 8 تموز (يوليو) 2017 GMT 16:20:07.

http://www.knol.google.com/k/-/-/-3e90taheel1g8i/uxtxuu/crisis-

المراجع الأجنبية:

Fink, Steven. (1989). crisis management, American management Association,

New York, Vol 7, No.1, P15.م.