



الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية - الفرع الأول

العمادة

إدارة الأزمات، التعليم الثانوي الرسمي في ظلّ جائحة كورونا

تقرير حول أعمال التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي

في المدة الزمنية الواقعة بين 25/06/2022 و 30/09/2022

أعد لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم السياسية والإدارية

اختصاص: التخطيط والإدارة العامة

إعداد الطالبة:

شاديا أمين عطوي

لجنة المناقشة:

الدكتور وليد صافي الأستاذ المشرف رئيساً

الدكتور عصام اسماعيل أستاذ عضواً

الدكتور كميل حبيب أستاذ عضواً

2022-2021

الجامعة اللبنانية غير مسؤولة عن الآراء الواردة في هذه الرسالة، وهي تعبّر عن رأي صاحبها.

الإهداء

إلى من أضاء دربي، وغرس في قلبي حب العلم، وعلمني ان الحياة كفاح وصبر وثبات،
إلى أبي، قدوتي وسندي...

إلى من سهرت وريّت وأعطت الحنان والحب والتضحية، بلا كلل أو ملل، وما زالت،
إلى من وهبتني الحياة بعد الله، إلى أمي...

إلى رفيق دربي، وأولادي أحمد، ريان، هبة، ونور، أغلى عطاءات الله، من وجودهم في حياتي فيض بهجة
ونور.

إلى إخوتي، من بتشجيعهم ودعمهم، أنجزت رسالتي.

الشكر

الشكر والتقدير الى كل من وقف الى جانبي لإنجاز رسالتي ففقدم لي معلومة او نصيحة،
الى استاذي المشرف الدكتور وليد صافي على الجهود التي بذلها وعلى الارشاد والنصح اللذين قدمهما لي،
الى أعضاء لجنة المناقشة لجهدهم وملاحظاتهم التي سأسترشد بها للوصول الى الأفضل،
الى كل العاملين في الجامعة اللبنانية من أساتذة، إداريين، وموظفين.

المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة تغيرات متعددة سريعة ومفاجئة ولأسباب مختلفة، مما يتسبب في حدوث أنواع من الأزمات التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ما يؤثر على استمرارية المنظمات ويهدد بقاءها.

وتختلف الأزمات في طبيعتها، فمنها الاقتصادية، السياسية والكوارث الطبيعية والحروب والأوبئة. كما أن الأزمات قد تحدث في البيئة العامة (بيئة الأعمال) والبيئة الداخلية للمنظمات، وإذا تمّ التغاضي عنها أو فشلت المنظمة في التكيف معها فإنها تشكل تهديداً وجودياً لها.

لقد شهد العالم في السنوات القليلة الماضية ظهور أزمات في مناطق مختلفة منه، منها الأزمة المالية العالمية في العام 2008، وأزمات عالمية صحية، من انفلونزا الطيور والسارس، وآخرها جائحة كورونا التي ظهرت أواخر العام 2019 في الصين، والتي اجتاحت العالم وخلفت الكثير من الأضرار على الأصعدة كافة، الاقتصادية والصحية والتربوية والمالية، وما زالت آثارها مستمرة حتى يومنا هذا. وقد أشارت غورغيفا المدير العام لصندوق النقد الدولي إلى أن خسائر الاقتصاد العالمي من جائحة كورونا تقدر بنحو 13.8 تريليون دولار حتى العام 2024.

تترك الأزمات بمختلف أنواعها وأسبابها أضراراً اقتصادية واجتماعية جسيمة، وتعد بلا شك عقبات رئيسة في طريق تنمية المنظمات وتطورها. ويتطلب التصدي لها ان تدرج في الخطط التنموية للدول والمنظمات على حد سواء. ومن هذا المنطلق تتبع أهمية دراسة الأزمات في محاولة لتصنيفها وتحليلها وتقييمها تبعاً لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل المجتمع. وذلك كله بغرض مواجهتها، ومحاولة وضع أسس ومبادئ التنبؤ بها، أو الحد من آثارها التدميرية في حالة صعوبة إجراء التنبؤ.

إلا أنّ الأزمات مهما كان شكلها أو مصدرها، لا بد للمنظمات أن تمتلك الاستراتيجيات الفعالة من أجل مجابتهها، أو حلّها، أو التقليل من آثارها السلبية وهذا يستوجب وجود القيادة الواعية القادرة على التنبؤ وسرعة اتخاذ القرارات والاستفادة من تجارب الماضي، ووجود نظام اتصال فعال ووسائل اتصال

تكنولوجية متطورة بالإضافة لتمكين العاملين داخل المنظمة، من خلال توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفويض الصلاحيات، لضمان مشاركة العاملين الفعالة في مواجهة الأزمات.¹

أما اليوم تعتبر جائحة كورونا إحدى أزمات القرن الحادي والعشرين الحادة والطارئة التي اجتاحت العالم، وتركت اثارا سلبية على مختلف المنظمات العامة والخاصة من جهة، وعلى كافة القطاعات الصحية والاقتصادية والمالية والاجتماعية والتربوية من جهة أخرى. فالإغلاق التام الذي طال معظم الدول، بسبب التطور المتسارع لانتشار جائح كورونا، انعكس بشكل كبير على سلاسل التوريد في العالم، ما أدى الى اتساع حدة الازمة الصحية التي نتجت عن نقص في الادوية والادوات الطبية والمعقّمات، بالإضافة الى نقص المواد الاولية للتصنيع، وانعكاس ذلك على كل من القطاع الصحي والقطاع التجاري والأمن الغذائي بشكل أساسي. وفي لبنان كغيره من الدول، شكلت جائحة كورونا أزمة حادة طالت كافة القطاعات لاسيما القطاع التربوي، ففرضت عليه ضغوطا قاسية في ظل اغلاق طويل للمدارس، ووجود فرص محدودة للتعلم عن بعد ونظام تربوي متعثراً أصلاً.

ومنذ بداية الجائحة في العام 2020 والقطاع التربوي يتخبط على كل المستويات، المناهج التربوية باتت قديمة مرت عليها عقود، والهيئة التعليمية غير مؤهلة لخوض غمار التعليم عن بعد، والتجهيزات المدرسية غير ملائمة، والايوضا الاقتصادية لأغلب الطلاب لا تسمح لهم باقتناء الأجهزة المطلوبة للتعلم من بعد، ووزارة التربية والتعليم العالي بخططها ووعودها حاولت الخروج من الأزمة، ولكنها واجهت تحديات كبيرة. وقد وصل الانحدار في القطاع التربوي الرسمي إلى حدود أثبتت أن الوزارة تواجه صعوبات في إدارة الأزمة، وظهر ذلك جلياً من خلال تراجع مستوى التعليم الرسمي وانخفاض أعداد الطلاب المنتسبين إليه. أثارت أزمة كورونا أسئلة بارزة حول كيفية إدارتها من قبل وزارة التربية في ظل التأخر بإعادة النظر في المناهج التربوية الصادرة في العام 1997، لتواكب التحول الرقمي، وأهمية إعداد وتأهيل أفراد الهيئة التعليمية،

¹ أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الازمات في منظمات الاعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تنظيم كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة -الأردن، دون ذكر تاريخ النشر، ص 2 و3.

لمواكبة التطور التربوي، وإستخدام التكنولوجيا، وبالتالي اتقان وسائل التعليم عن بعد والحفاظ على إستمرارية رسالة التعليم أثناء الأزمات والكوارث. أمام هذه التحديات، كان لا بد من العودة لتقييم الواقع التربوي من خلال معاينة مشاكله البنيوية والظرفية وواقع الموارد البشرية، من أساتذة التعليم الثانوي الرسمي، وموظفي وزارة التربية، وواقع موازنة وزارة التربية وقدرتها على تغطية خطط وبرامج الوزارة في مواجهة تحديات أزمة كورونا، بالإضافة الى ملاءمة المناهج التربوية ومدى مواكبتها لعملية التعلم عن بعد، وجاهزية المدارس من ناحية التكنولوجيا، وتوفير اللوازم المطلوبة للطلاب والأساتذة. وكذلك سمحت هذه التحديات بتقييم واقع الانترنت والكهرباء في لبنان، بالإضافة لقدرة الاهل على مواكبتهم لأبنائهم في عملية التعلم عن بعد، التي فرضتها سياسة اغلاق المؤسسات التربوية، نتيجة لتفاقم الوضع الصحي الناجم عن جائحة كورونا.

- أهمية موضوع التقرير: تعود أهمية هذا الموضوع لكوننا نعيش في عصر تكثر فيه الازمات بمختلف أنواعها، وآخرها أزمة جائحة كورونا، التي طالت جميع القطاعات، واثرت بشكل مباشر على حياة البشرية جمعاء. من هنا تأتي أهمية التعرف على إدارة الأزمات، لاسيما في قطاع التعليم. حيث أدت الجائحة الى انقطاع أكثر من 1.6مليار تلميذ عن التعليم، ما دفع دول العالم الى البحث عن أساليب بديلة للحيلولة دون توقف العملية التعليمية. وبما أن المدماك الأساسي لأي مجتمع يتمثل بمؤسساته التعليمية، وبما أن التعليم هو السبيل الأهم للتنمية المستدامة و اساس نهوض المجتمعات، وحيث أن الموضوع التربوي من أكثر المواضيع الشائكة التي تحتاج الى حلول سريعة وجذرية، وفي ظل جائحة كورونا، وما يواجه لبنان من أزمات مالية واقتصادية، فلا بد للدولة والمجتمع من إيلاء هذا الموضوع الأولوية، لاسيما بعد اتساع الهوة بين المناهج التعليمية الحالية والتطورات التربوية والعلمية الحديثة.
- أهداف التقرير الاطلاع على الية عمل وزارة التربية والتعليم العالي في مواجهة الأزمات، وبشكل خاص أزمة جائحة كورونا، وذلك لتقييم عملها، لمعرفة اين نجحت، وأين أخفقت، للاستفادة من الدراسة في مواجهة الازمات القادمة.
- حدود التقرير

- الحدود المكانية: ستتضمن وزارة التربية والتعليم العالي لاسيما مديريةية التعليم الثانوي الرسمي.

- الحدود الزمنية: الفترة الممتدة منذ بداية الجائحة حتى إعداد التقرير.

● الإشكالية: تتمثل بمدى قدرة وزارة التربية والتعليم العالي، من خلال سياساتها وإمكاناتها المادية والبشرية، على مواجهة تحديات جائحة كورونا وإدارة الأزمة الناشئة عنها. وهذه الإشكالية تستدعي طرح جملة من التساؤلات أبرزها:

هل لدى وزارة التربية فريق عمل متخصص لإدارة الأزمات؟ كيف تحركت وزارة التربية بداية لمواجهة الصدمة الاولى الناتجة عن أزمة كورونا؟ ما هي الخيارات التي كانت متاحة لمواجهة الأزمة؟ ما هي العقبات التي أثرت على ادارة الأزمة؟ هل تمتلك وزارة التربية الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية الكافية والمناسبة لإدارة الازمة؟

● المنهج: يتطلب معالجة الموضوع اعتماد المنهج التاريخي والوصفي للتعرف الى نشأة وتطور النظام التربوي في لبنان، والتطرق الى الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الأزمات، بالإضافة لوصف أعمال التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي. أما معالجة الإشكالية فتتطلب اعتماد المنهج التحليلي والوصفي، وذلك لعرض وتحليل مجريات الاحداث عند حدوث جائحة كورونا، التي أدت الى إغلاق المدارس، والتحول الى التعليم المدمج، والمنهج البنوي الوظيفي للاطلاع على الهيكلية الإدارية والتنظيمية لوزارة التربية، لمعرفة صلاحيات كل من وحداتها، لاسيما مديريةية التعليم الثانوي، ومعرفة العلاقة فيما بينها، وتأثير ذلك على القيام بمهامها.

● المخطط: يقسم البحث إلى فصلين: الفصل الأول سيتناول الوصف العام لوزارة التربية والتعليم العالي والسياسة العامة للوزارة، وواقع النظام التربوي في لبنان، بالإضافة إلى وصف أعمال التدريب في الوزارة، وتحديد العقبات والمكتسبات. على أن يعالج القسم الثاني الاشكالية التالية: الى أي مدى استطاعت وزارة التربية والتعليم العالي، بما تملك من خطط وامكانيات مادية وبشرية، أن تواجه التحديات المستجدة، وأن تدير الازمة التعليمية بفعالية أثناء جائحة كورونا؟

لذا سيتناول الفصل الثاني الإطار النظري لإدارة الأزمات وكيفية إدارة وزارة التربية الأزمة التعليمية في التعليم

الثانوي الرسمي في ظلّ جائحة كورونا. بناءً على ما تقدم سنعتمد المخطط الآتي:

الفصل الأول: وزارة التربية والتعليم العالي والسياسة العامة التربوية

المبحث الأول: وصف عام لوزارة التربية والتعليم العالي

الفقرة الأولى: الهيكلية التنظيمية لوزارة التربية والتعليم العالي

الفقرة الثانية: الإطار المهني للتدريب

المبحث الثاني: السياسة العامة التربوية وتطور النظام التربوي

الفقرة الأولى: ملامح السياسة العامة التربوية

الفقرة الثانية: تطوّر النظام التربوي في لبنان

الفصل الثاني: إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق في التعليم الثانوي الرسمي

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

الفقرة الأولى: مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات

الفقرة الثانية: التعامل مع إدارة الأزمات

المبحث الثاني: إدارة وزارة التربية لأزمة جائحة كورونا في التعليم الثانوي الرسمي

الفقرة الأولى: سياسة وزارة التربية في إدارة أزمة كورونا

الفقرة الثانية: إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم العالي بين الواقع والمرتجى

الفصل الأول

وزارة التربية والتعليم العالي والسياسة العامة التربوية

شكّلت جائحة كورونا أزمة عالية الخطورة لما سببته من آثار سلبية على مختلف القطاعات، لاسيما قطاعي الصحة والتعليم، اللذين أرهاقا واستنزفا، وباتا في وضع تخبط، وصل أحيانا الى حد فقدان السيطرة، كما حصل في بعض الدول، من انهيار لنظامها الصحي أمام سوء التقدير والإهمال والإنكار للأزمة بشكل عام. ولم تعان الدول النامية فقط في هذا المجال، وإنما شاهدنا كيف أن الأنظمة التعليمية والصحية في الدول المتقدمة أيضا تأثرت بشكل كبير، نتيجة لما خلفته جائحة كورونا على الصعيد العالمي، فقد دفعت بالسلطات المحلية والعالمية الى اتخاذ مجموعة تدابير لضبط هذه الجائحة وللحد من انتشارها، من خلال إغلاق البلاد، بما فيها المدارس والمؤسسات التربوية بكافة مراحلها، مما سبب حالة من الذعر في صفوف الإدارات، المعلمين والمتعلمين وأولياء أمور الطلاب. كما أقفلت المؤسسات الإنتاجية بكافة مستوياتها، ما أدى إلى ركود اقتصادي عالمي. وهذه الأزمة، التي وصفت بأخطر الأزمات في عصرنا الحالي كانت قد "تسببت حتى تاريخ 28-مارس 2020، بانقطاع أكثر من 1.6 مليار طفل وشاب عن التعلم في 161 بلدا أي ما يقارب من 80% من الطلاب الملتحقين بالمدارس على مستوى العالم".¹

فرض هذا الاقفال القسري والمطول للمؤسسات التربوية على مؤسسات التعليم حول العالم إيجاد حلول بديلة لضمان استمرارية التعلم، فكان البديل التحول من التعليم الحضوري الى الاستعانة بالتكنولوجيا الرقمية. فما لم يكن متخيلا قبل أسابيع من اجتياح جائحة كورونا للعالم، أصبح فيما بعد سلوكا جديدا للخروج من أزمة

¹ التعليم في زمن فيروس كورونا: التحديات والفرص"، مقالة منشورة بتاريخ 30-30-2020 على موقع مدونات البنك الدولي، تاريخ الدخول 17-6-2022 <https://blogs.worldbank.org/ar/education/educational-challenges-and-opportunities-covid-19-pandemic>

الاجلاق، فاستخدام التكنولوجيا بات ضرورة للتعامل مع الازمة في مختلف انواع المنظمات، لاسيما المؤسسات التعليمية، مع التفاوت في استخدامها بين الدول. وهذا التحول الى التعليم الالكتروني جعل الدول امام تحديات تتعلق بمدى جاهزية القطاع التعليمي فيها على الصعيدين التكنولوجي والبشري.

إضافة الى ذلك ان إدارة قطاع التعليم في ظل جائحة كورونا كغيره من القطاعات، يتطلب آليات وإجراءات سريعة وقيادة رشيدة وفريق عمل مؤهل لإدارة الأزمة. من هنا يطرح السؤال حول حدود وإمكانيات وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان لإدارة أزمة جائحة كورونا في التعليم الثانوي الرسمي كنموذج، لتبيان مجالات النجاح والإخفاق، للاستفادة، من هذه التجربة في المستقبل. لذا سيتناول هذا الفصل في المبحث الأول منه، وصفاً عاماً لوزارة التربية والتعليم العالي، الإدارة التربوية الأولى المسؤولة عن وضع السياسات التربوية للسير بالقطاع التعليمي نحو الحداثة والتطور، والمعنية بمواجهة الازمات التي قد تحدث نتيجة عوامل خارج بيئة المؤسسات التعليمية او داخلها، والتي قد تشكل خطراً داهماً على القطاع التربوي، كما هو حاصل اليوم بالنسبة لجائحة كورونا، وعلى أن يتناول المبحث الثاني، السياسة العامة التربوية ونشأة وتطور النظام التربوي والواقع الذي وصل إليه.

المبحث الأول: وصف عام لوزارة التربية والتعليم العالي

يعتبر التعليم حجر الأساس في عملية التنمية البشرية التي يعتمد نجاحها على نجاح النظام التعليمي. فالمجتمع الذي يحسن تعليم وتأهيل أفراده يساعد في توفير الموارد البشرية القادرة على تشغيل وإدارة عناصر التنمية، ويساهم في بناء مجتمع قوي يسوده الامن والاستقرار. ولا يمكن للتنمية ان تحقق أهدافها الا إذا توفرت القوى البشرية المدربة والمؤهلة والتي تعتبر عنصراً أساسياً من موارد الدولة، وان يكون هناك رؤى واستراتيجيات واضحة للأجيال القادمة التي هي محور ارتكاز التنمية المستدامة.

وفي لبنان فإن الرأس المال البشري هو من اهم موارده وفي مقدمة إمكاناته. لذا فإن الحفاظ عليه، وتعزيز قدراته على مواجهة التغيرات في المجتمع اللبناني، يفرضان إعادة النظر في أمور عدة، وفي طليعتها هيكلية بنية التعليم وأهداف مراحلها، كما يفرضان إعادة النظر في أهداف المناهج التعليمية ومضامينها ووسائطها، بحيث يرتبط التعليم مع ميول الفرد وطموحاته في إطار حاجات المجتمع ومتطلباته الانمائية والعمرانية، وبحيث يتلاءم تأهيله، في الوقت نفسه، مع إنجازات التقدم والتطور التكنولوجي، وهذا يتطلب إدارة تربوية فاعلة وقادرة

على رسم سياسة تربوية تتضمن استراتيجية تعليمية قابلة للتنفيذ بعيدة عن الشعارات والتجاذبات السياسية بالإضافة الى رؤية تعليمية واضحة تسعى لإعادة المستوى التعليمي في لبنان إلى عهده الذهبي عندما كان يعتبر جامعة ومدرسة الشرق.

"وتعرف الإدارة التربوية بأنها مجموع عمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه وضبط وتنفيذ وتقييم الأعمال والمسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التربوية المدرسية للوصول الى الأهداف التربوية المرسومة، باستخدام أفضل الطرق في استثمار القوى البشرية والموارد المتاحة وبأقل ما يمكن من الجهد والمال".¹ وتتولى الإدارة التربوية رسم السياسة التربوية ومساعدة المؤسسات التربوية على تنفيذها من خلال دعمها ماديا وفنيا ، وتشرف على تنفيذها لتضمن سلامة تنفيذها، "وكلما كانت العلاقات التنظيمية بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية واضحة، تتحدد فيها خطوط السلطة والمسؤولية، فان ذلك يساعد على تنفيذ السياسة التربوية بصورة أفضل".²

وفي البلاد العربية يرى بعض الباحثين أن الإدارة التربوية "ما زالت تتحو الى المركزية أكثر من اللامركزية، فكل العمليات المتصلة باتخاذ القرار تتركز في يد السلطة المركزية، وكل ما يتصل بأمور التعليم، من بناء مدارس أو تأسيسه وتجهيزها، وتعيين المعلمين والعاملين، وتحديد المناهج والكتب المدرسية، تخضع لسلطة وزارة التعليم، وهي عملية مركزية ويرى عبد العزيز جلال أن الإدارة التربوية في البلاد العربية من أهم العوامل المؤدية لتحسين العمل وكفاية إنتاجه، وإن شأنها شأن الإدارة العامة ، فهي مثقلة بتراث كبير من المشكلات الناتجة عن نقص في القدرات الإدارية ونقص في الإدراك لطبيعة الإدارة الناجحة ، وكذلك تداخل العوامل الاقتصادية والاجتماعية، غير ان الإدارة التربوية في البلاد العربية تزيد مشكلاتها عن تلك الخاصة بالإدارة العامة ، نظرا لكبر حجمها من ناحية وخصوصية تعاملها مع قاصرين لا يستطيعون الدفاع عن مصالحهم

¹ تيسير الدويك وآخرون: أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، دون تاريخ، ص

² فاروق شوقي البوهي، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 27

وفي الوقت المناسب مما يستلزم معه العمل على تحسين الإدارة التربوية والتي يعول عليها نجاح النظام التربوي وهو ما لم يتحقق من معطيات استراتيجية التربية والتعليم العربية.¹

بناء عليه، يتضح لنا أن النظام التربوي يتطلب وجود إدارة تربوية قادرة على وضع سياسة تربوية تتميز بالثبات والوضوح والتكامل والمرونة، كي تساهم في إنجاز أهدافها، وأن تساهم في استراتيجيات التعليم اللازمة لتحقيق التطوير التربوي المناسب، وتحسين العملية التعليمية من خلال الاهتمام بتطوير جميع عناصرها، وتحسين كافة الظروف المرتبطة بها. وهنا يبرز سؤال أساسي: هل استطاعت وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان، بما تمتلك من إمكانيات بشرية ومادية وبما تضعه من سياسات تربوية أن تقود العملية التعليمية وأن تواكب التطور في أنظمة التعليم عالمياً، خاصة في ظل التغيرات التي حصلت نتيجة للظروف التي أوجدها جائحة كورونا؟ للإجابة على هذا التساؤل سيتم عرض الهيكلية التنظيمية لوزارة التربية في الفقرة الأولى من هذا المبحث، على ان يتم عرض السياسة التربوية للوزارة في الفقرة الثانية منه.

الفقرة الأولى: الهيكلية التنظيمية لوزارة التربية

"إن أي تنظيم لأية إدارة عامة هو انعكاس لدرجة تطور العلاقة الثلاثية التي تعيشها الإدارة العامة مع السلطة السياسية ومع المجتمع أو البيئة ومع ذاتها، حيث تظهر وحدتها ككلية متراكبة من أربعة مستويات، هي: مستوى الهيكلية، ومستوى العنصر البشري، أي الموظف، ومستوى النصوص والأنظمة، ومستوى أساليب العمل الإداري. فالتنظيم هو الهيكل الذي يربط ويؤطر جميع عناصر ومستويات الإدارة، ويرتكز على مجموعة من المبادئ والقواعد والأساليب والأنماط المتناسقة بشكل دقيق، على نحو يؤمن تحقيق الأهداف المرسومة.² ودور التنظيم في العملية الإدارية هو دور أساسي في سير وأداء العمل الإداري، وترتبط به جميع عناصر الإدارة، من تخطيط وتنسيق واتصال وقيادة ورقابة وغيرها.

¹ عبد العظيم مصطفى، استراتيجيات التربية والتعليم العربي من منظور نقدي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، تموز

2011 ص 63-ص 116

² علي حسين الشامي، الإدارة العامة والتحديث الإداري، رشاد برس للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، بيروت-لبنان،

1995، ص 245

ويجب أن تحكم التنظيم الإداري مجموعة من المبادئ التي تتمثل بوحدة السلطة والقيادة، ووحدة السلطة الرئاسية الآمرة، حيث تتحدد علاقة الموظف الرئيس بالموظف المرؤوس، الذي يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات، مما يشكل علاقة هرمية من أعلى إلى أسفل والعكس، تساهم في الحفاظ على وحدة السلطة الرئاسية. وهذا يحقق مبدأ التسلسل الإداري،¹ الذي يؤدي إلى وجود التنسيق الإداري بشكل تسلسلي ومنطقي. وبناء على ما تقدم، سيتم وصف الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي في البند الأول، على أن يتناول البند الثاني مهام وأهداف الوزارة.

البند الأول: تنظيم بنية وزارة التربية والتعليم العالي

نظم المرسوم رقم 2869 تاريخ 16-12-1959 وتعديلاته الهيكلية الإدارية لوزارة التربية والتعليم العالي، وحدد مهام وحداتها الإدارية. وكانت قد عدلت تسمية وزارة التربية الوطنية والفنون الجميلة لتصبح وزارة التربية الوطنية للشباب والرياضة بموجب القانون رقم 215 تاريخ 2-4-1993، والذي نص على إنشاء مصلحة الشؤون الثقافية والفنون الجميلة في المديرية العامة للثقافة في وزارة الثقافة. ثم عدلت التسمية لتصبح وزارة التربية والتعليم العالي بموجب القانون رقم 247 تاريخ 7-8-2000 والذي أدخل عدلًا هيكلية الوزارة،² وحدد دورها في أن تتولى شؤون التربية والتعليم في فروع ودرجاته المختلفة، والتربية الرياضية والكشافية. تتألف وزارة التربية والتعليم العالي من:³

- المديرية العامة للتربية: تتألف من الإدارة المركزية والمناطق التربوية.
- المديرية العامة للتعليم العالي: تتألف من أمانة سر المعادلات، وأمانة سر الكولوكيوم والهندسة.
- المديرية العامة للتعليم المهني والتقني: تتألف من عدة مصالح ودوائر لكل منها مهام محددة.
- المديرية الإدارية المشتركة.

¹ المرسوم الاشتراعي رقم 111 تاريخ 16-6-1959 المتعلق بتنظيم الإدارات العامة، الجريدة الرسمية، عدد 27، ص 503 المادة التاسعة.

² راجع الرسم البياني لهيكلية وزارة التربية والتعليم العالي، في قائمة الملاحق ص: 108

³ جوزف هيدموس، حنا غريب وآخرون، الدليل، النصوص والتشريعات الخاصة بأساتذة التعليم الثانوي الرسمي، دار الفارابي، بيروت - لبنان، كانون الثاني 2012، ص 70-71

وبما ان تقرير التدريب يتناول التعليم الثانوي الرسمي، لذا سيتم التركيز على المديرية العامة للتربية والمركز التربوي للبحوث والإنماء.

- المديرية العامة للتربية، التي تتألف من الإدارة المركزية، والتي بدورها تتألف من:
- الديوان، ويتولى المهام والصلاحيات التي تنيطها القوانين والأنظمة به، وتلحق به دائرة الامتحانات، التي تهتم بكل ما يتعلق بامتحانات الشهادات الرسمية (الافادات، المصادقات، إجراء الامتحانات...)
- مديرية التعليم الثانوي، وتتألف من دائرة التعليم الرسمي ودائرة التعليم الخاص.¹ تتولى مديرية التعليم الثانوي إدارة شؤون الثانويات الرسمية، والإشراف على تطبيق المناهج الدراسية، وتأمين التجهيزات المدرسية، من مفروشات ووسائل تعليمية وغيره، وتقوم بإجراء الدراسات الإحصائية اللازمة لتأمين حاجات الثانويات الرسمية من أفراد الهيئة التعليمية.
- وتتولى دائرة التعليم الثانوي الرسمي المهام التالية:
- ارشاد افراد الهيئة التعليمية وتدريبهم في مختلف النواحي التربوية.
- الاهتمام بتجهيز المدارس الثانوية الرسمية بالمختبرات ووسائل الإيضاح، من أدوات سمعية وبصرية وأفلام وغيرها، بالتعاون مع مصلحة إعداد المعلمين والأبحاث التربوية، وتوزيعها على الثانويات.
- ما تكلف به من أعمال أخرى من مدير التعليم الثانوي.²
- ويلحق بمديرية التعليم الثانوي عدد من الأساتذة الذين يتولون المهام التالية:³
- فرز البريد ودراسته واحالته.
- إعداد نصوص، علاقات مع المؤسسات الأهلية، الثقافية والاجتماعية.
- ترقيم وتبليغ القرارات والمذكرات والتعاميم.

¹ مرسوم رقم 28659 تاريخ 16-12-1959، المتعلق بتنظيم وزارة التربية والتعليم العالي الجريدة الرسمية العدد 69، تاريخ النشر 29-12-1959، الصفحة 2142-2130، المادة 11

² الموقع الرسمي لوزارة التربية <https://www.mehe.gov.lb/ar/Pages/Structure/General>

تاريخ الدخول 20-8-2022

³الموقع الرسمي لوزارة التربية، المرجع أعلاه.

- متابعة معاملات الأبنية المدرسية المنوي استئجارها او اخلاؤها، تأهيل وتشبيد أبنية مدرسية، وعقود بدل الاشغال.
- متابعة موازنات صناديق الثانويات الرسمية.
- أعمال المكننة والإحصاءات.
- تولي اعمال المحاسبة للثانويات الرسمية.
- تبرير اللوائح المدرسية ومصادقة الإفادات المدرسية.
- دراسة الملفات الشخصية للمعلمين.
- مديرية التعليم الابتدائي، تتولى شؤون المدارس الرسمية الابتدائية والتكميلية. وتتألف من دائرة التعليم الأساسي، التي تتألف من قسمين. وقد حددت المادة 8 من المرسوم رقم 2356 تاريخ (10-12-1971) الاعمال المناطة بهذه الدائرة، ومنها إرشاد افراد الهيئة التعليمية وتدريبهم، والاهتمام بتجهيز المدارس بالمختبرات ووسائل الإيضاح وغيرها.
- مصلحة التعليم الخاص، وتتألف من دائرة التعليم الثانوي الخاص ودائرة التعليم الابتدائي الخاص. وتتولى دائرة التعليم الثانوي الخاص درس طلبات الترخيص بفتح المدارس الثانوية الخاصة، ومراقبة المعاهد الخاصة والمناهج الدراسية وتنظيم، ملفاتها وملفات معلميها، وما تكلف به من أعمال لها علاقة بتلك الثانويات.¹
- دائرة المشاريع والبرامج²: ترتبط دائرة المشاريع والبرامج بالمدير العام مباشرة، وتتولى مساعدة مختلف الاجهزة في الادارة الواحدة على اعداد وتنسيق مشاريعها، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بالأفضليات في نطاق الخطة القطاعية. وتجري الاتصالات مع الإدارات في حال اشتراك أكثر من ادارة واحدة في مشروع او برنامج معين، او لتبادل المعلومات فيما بينها، عندما تكون هذه المعلومات ضرورية لوضع

¹ المرسوم رقم 28659 تاريخ 16-12-1959، مرجع سابق، المادة 13

² المرسوم الاشتراعي 17464 تاريخ 9-9-1964، المتعلق بإحداث دائرة المشاريع والبرامج وإضافة بعض الوظائف في عدد من الإدارات العامة، الجريدة الرسمية العدد 73، تاريخ النشر 10-9-1964، ص ص: 30-32، المادة 2

مشاريع عائدة لإدارة أخرى. وتقوم بتحضير العناصر التي تمكن المديرية العامة المعنية من وضع مشروع الموازنة أو البرنامج السنوي للعمل لجهة انطباق الاعتمادات على المدى المحدد للخطة. بالإضافة إلى جمع وترتيب وحفظ المعلومات والوثائق بنشاط الادارة التقني حول مشاريع قيد التنفيذ او ستنفذ في المستقبل. وتتولى اطلاق مديرية الدراسات والتخطيط في وزارة التصميم العام، التي ألغيت وحل مكانها مجلس الإنماء والإعمار وفقا للمرسوم الاشتراعي رقم 5 تاريخ 31-1-1977، على الخطوط الكبرى لنشاط الادارة التقني. وتقوم ايضا بكل ما يكلفها به المدير العام للتربية.

- المناطق التربوية في المحافظات: يوجد في كل محافظة منطقة تربوية تمثل الوزارة بمختلف إداراتها، وتقوم بمهامها بإشراف المحافظ. وتتولى المنطقة التربوية الاشراف على المدارس الرسمية وافراد الهيئة التعليمية، ومراقبة المدارس الخاصة، والاهتمام بتأمين الأبنية المدرسية والتجهيزات والصيانة، ودرس طلبات فتح المدارس الخاصة، وجمع الإحصاءات المتعلقة بالمدارس، بالتعاون مع قسم الإحصاء في الوزارة، والإسهام في تأمين مراكز الامتحانات الرسمية والمراقبين لها، والإشراف على أعمال المرشدين الفنيين، وإجراء التحقيقات والمهام الأخرى التي تكلفها بها الإدارة المركزية.
- مديرية الإرشاد والتوجيه التي تتولى المهام التي تتعلق بإرشاد أفراد الهيئة التعليمية فيما يتعلق بالعملية التربوية والمناهج، ورفع مستوى أدائهم، من خلال اطلاعهم على كل ما هو جديد، وإعداد الدراسات والتقارير التربوية والتعليمية، وإرشاد وتوجيه التلاميذ في مختلف المجالات، والقيام بسائر المهام التي تنبثق عنها القوانين والأنظمة المرعية الإجراء.¹ ويضطلع بمهام الإرشاد مرشدون تربويون من الفئتين الثانية والثالثة وفق الملاك الإداري العام، يحدد عددهم واختصاصهم سنويا في الموازنة العامة ويلحقون بالمناطق التربوية. وقد حدد المرسوم رقم 3252 تاريخ 17-5-1972 شروط الترشيح والتعيين لوظيفة مرشد تربوي لكل من التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي. ويخضع المرشد التربوي قبل مباشرته

¹ الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم العالي، <https://www.mehe.gov.lb/ar/Pages/Structure/General>

تاريخ الدخول 2022-8-1.

لعمله الى دورة اعدادية، تنتهي بامتحان، يعود من يرسل بنتيجتها الى عمله الأساسي¹. ويثار حول هذا الجهاز عدد من التساؤلات، فيما يتعلق بوجوده كمديرية في وزارة التربية، وبصلاحياته، وعلاقته بالتفتيش التربوي والمركز التربوي، سيأتي الحديث عن هذه التساؤلات في سياق التقرير.

أما الوحدات اللامركزية التي تخضع لوصاية وزير التربية تشمل:

- المركز التربوي للبحوث والانماء: يتألف المركز التربوي للبحوث والانماء من مكتب رئاسة المركز الذي يتألف بدوره من رئاسة المركز والمديرية الإدارية المشتركة، ومن مجلس الأخصائيين، مكتب البحوث، مكتب التجهيزات والوسائل التربوية، ومكتب الإعداد والتدريب. وسيأتي الحديث عنه لاحقاً في سياق التقرير.
- الجامعة اللبنانية وهي مؤسسة عامة تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، لكنها تخضع لوصاية وزارة التربية وتهتم بالتعليم العالي في لبنان.
- صندوق تعاضد أفراد الهيئة التعليمية في الجامعة اللبنانية.

بعد هذا العرض لهيكلية وزارة التربية وتبيان عمل بعض الوحدات المتفرعة عنها، سنتطرق في البند الثاني الى مهام وزارة التربية وأهدافها.

البند الثاني: مهام وأهداف وزارة التربية والتعليم العالي

تتولى وزارة التربية والتعليم العالي رعاية الشأن العام في التعليم في قطاعيه الرسمي والخاص وتسيير التعليم الرسمي، بما يضمن توافر الفرص الدراسية وتكافؤها وجودة التعليم وبناء مجتمع المعرفة والاندماج الاجتماعي والتنمية الاقتصادية. وتتولى الوزارة الإشراف على التطوير المستمر للمناهج بما يتناسب مع قدرات المواطن الذاتية ومواهبه من جهة واحتياجات المجتمع وسوق العمل من جهة أخرى، على ان تعطى التربية الصحية

¹ المرسوم رقم 3252 تاريخ 17-5-1972 المتعلق بإنشاء جهاز الإرشاد والتوجيه وإحداث مناطق تربوية في وزارة التربية والتعليم العالي (التسمية الحالية)، الجريدة الرسمية، العدد: 45، تاريخ النشر 5 - 6 - 1972، ص: 628، المادة 9 والمادة 10

والبيئية والسكانية الموقع المناسب في المناهج وتطبيقاتها الدراسية وإجراء الدراسات الإحصائية اللازمة لتأمين حاجات المدارس الرسمية من أفراد الهيئة التعليمية، وتأمين التجهيزات المدرسية والوسائل التعليمية وغيره. أما أهداف وزارة التربية فهي تتمحور حول الأبعاد الأربعة التالية: الفكرية والإنسانية، والوطنية، والاجتماعية، وتتركز هذه الأهداف على تكوين المواطن بهويته وانتمائه العربيين، والتمسك بالقيم الإنسانية والأخلاقية، والوعي لتراثه، والمدرک لتاريخ وطنه، بعيداً عن الفئوية، وصولاً إلى مجتمع موحد ومنفتح على بعضه، والمدرک أيضاً لأهمية العيش المشترك بين مختلف طوائفه، بالإضافة إلى تمسكه باللغة العربية، مع إتقانه اللغة الأجنبية، كوسيلة للانفتاح الثقافي، وضرورة ممارسة القواعد الصحية النفسية والجسدية والمحافظة على موارد لبنان الطبيعية، والاهتمام ببيئته ووقايتها وصيانتها باستمرار، وأن يكون مواطناً قادراً على الاختيار الحر لمهنة المستقبل والارتقاء بها عن طريق التعلم الذاتي، وعلى الاستعانة بالتكنولوجيا وتطويرها والتفاعل معها، وكذلك أن يتفهم محيطه الاجتماعي ويتفاعل معه.¹

أخيراً، إن دور وزارة التربية والتعليم العالي الأساسي، المتمثل بتطوير المناهج التربوية والعملية التعليمية ككل، يتطلب إيمان القيادات التربوية بقدرة التربية في المشاركة في إحداث التنمية، وأن هذا التطوير يجب يأتي على رأس قائمة مجالات التجديد في التربية، وبأنه لا سبيل لتطوير المناهج بأسلوب علمي إلا من خلال عملية التخطيط، وأن الخبرات العالمية في ميدان التربية يجب أن تكون أحد المنطلقات الرئيسية في عملية المنهج.²

¹ الموقع الرسمي لوزارة التربية، www.mehe.gov.lb تاريخ الدخول 1-7-2022

² عبد اللطيف حسين فرج، التعليم الثانوي رؤية جديدة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2008،

الفقرة الثانية: الإطار المهني للتدريب

إن الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد شكلت عائقاً أمامنا لإجراء التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي، إلا أننا تمكنا من القيام ببعض الأنشطة التي ساهمت في إطلاعنا على إدارة الأزمات التعليمية والصحية أثناء جائحة كورونا. لذا سنتناول في البند الأول من هذه الفقرة العقبات التي واجهتنا ومنعتنا من إجراء التدريب وفي البند الثاني سنتطرق إلى المقابلات التي أجريناها، والمراسيم والتعاميم والقرارات التي إطلعنا عليها.

البند الأول: في العقبات والصعوبات

إن العملية التدريبية في وزارة التربية لم تكن من الأمور السهلة، وذلك نتيجة للصعوبات التي واجهتنا، والتي تمثلت بعقبتين: الأولى تتعلق بجائحة كورونا والإجراءات المتبعة داخل الوزارة، حيث إن الموظفين يحضرون إلى أعمالهم مداورة، منعاً للاكتظاظ والتزاماً بالإجراءات الصحية المتبعة، أما الثانية، تتعلق بالوضع الاقتصادي الصعب الذي يمرّ به اللبنانيون بشكل عام، والموظفون بشكل خاص. فالأزمة الاقتصادية الصعبة وارتفاع أسعار المحروقات، وتدني قيمة الرواتب بنسبة لا تقل عن 90%، دفعت برابطة موظفي الإدارات العامة إلى إعلان الإضراب مرات عدة، وكان آخرها الإضراب المفتوح الذي ما زال حتى إعداد هذا التقرير.

من ناحية أخرى، لقد واجهنا عقبة الحصول على موافقة لإجراء التدريب داخل الوزارة، ويعود ذلك إلى الروتين الإداري والبيروقراطية في عمل الإدارات العامة، بالإضافة إلى تراكم المعاملات داخل المكاتب، نتيجة الإضراب وعدم حضور الموظفين إلا بنسبة متدنية ولأوقات قصيرة، حيث إن كتاب التدريب المرسل من قبلنا إلى الوزارة استغرق أربعة أشهر إلى أن حصلنا على الموافقة لإجراء المقابلات مع الأشخاص المعنيين بإدارة أزمة كورونا، وبعض الموظفين في مديرية التعليم الثانوي.

البند الثاني: في النشاطات والأعمال المنجزة

بعد موافقة المدير العام على طلب التدريب، المتضمن إجراء مقابلات داخل مديرية التعليم الثانوي، والإطلاع على الخطط والبرامج التي وضعتها الوزارة أثناء جائحة كورونا، فقد حصلنا على مجموعة من التعاميم والمذكرات والقرارات المتعلقة بإدارة الأزمات التعليمية والصحية المتعلقة بها، وأجرينا مقابلات مع بعض المعنيين بإدارة الأزمة، وقد تمكنا من إجراء مقابلات مع الشخصيات التالية:

- مدير التعليم الثانوي بالتكليف، الدكتور خالد الفايد، وتمحورت المقابلة حول الآليات والإجراءات التي اتخذتها الوزارة لإدارة أزمة كورونا والعقبات والتحديات التي واجهتها، بالإضافة الى مدى جهوزية الوزارة لمواجهة الأزمة في المستقبل.

- رئيس دائرة التعليم الثانوي، السيدة هويدا خليل، والتي كانت عضواً في وحدة إدارة الازمات والكوارث. وتمحورت المقابلة حول دور هذه الوحدة التي تتعلق بإدارة الازمة الصحية في المدارس الرسمية وتأمين احتياجاتها، من تعقيم وفحوصات فيروس كورونا، وكمامات وغيرها، بالإضافة الى ترصد الحالات المصابة من الطلاب والأساتذة، ومراقبة مدى تقيد المدارس بالبروتوكول الصحي الذي يتعلق بالوقاية وطريقة التعامل مع المصابين. وتناولت المقابلة أيضا دور المرشد الصحي وأهمية الزيارات الميدانية التي قام بها المرشدون الى الثانويات الرسمية أثناء مرحلة التعليم المدمج.

وقد أجرينا مقابلات خارج الوزارة مع كل من:

- الرئيس السابق للمركز التربوي للبحوث والإنماء، الدكتورة ندى عويجان، وتناولت المقابلة أهمية المركز التربوي في رسم السياسة التربوية، والدور الذي لعبه المركز اثناء جائحة كورونا، وما تضمنته الخطط التي وضعها، في تلك الفترة والعقبات التي واجهته.

- مديرة ثانوية حارة حريك الرسمية فرع البنات، السيدة سناء حمادي، تناولت المقابلة العقبات التي واجهت المدارس الرسمية اثناء تطبيق التعاميم المتعلقة بالتعليم عن بعد والتعليم المدمج، بالإضافة الى التحديات التي واجهت الثانويات الرسمية في تلك الفترة.

وقد اطلعنا على اعمال بعض المكاتب داخل مديريةية التعليم الثانوي منها:

- مكتب دارس منطقة جبل لبنان والذي يقوم بما يلي: اجراء دراسة عن حاجات الثانويات من اساتذة واداريين بالتعاون مع مدراء الثانويات، واستلام طلبات نقل الأساتذة، والتدقيق في ساعات عمل المتعاقدين، والنظر في البرامج الأسبوعية للدروس، والتدقيق في التقارير الواردة من الثانويات الى المديرية.

- مكتب شؤون الأساتذة، الذي يدرس المعاملات الواردة من الأساتذة المتعلقة بالحصول على إجازة مرضية، إجازة عائلية، الاستياداع، وإنهاء الخدمة بسبب الاستقالة او بلوغ السن القانوني وغيرها.

- مكتب قلم التعليم الثانوي، حيث يتم تنظيم سجل الوارد والصادر، ويجري تسجيل كل المعاملات التي ترد من الثانويات او المديریات الأخرى الى مديريةة التعليم الثانوي، والتي تصدر منها.
- مكتب المصادقات، حيث يتم تصديق الإفادات الواردة من الثانويات الرسمية. ولاحظنا ان الثانويات الرسمية ترسل نسخة ورقية من النتائج المدرسية الى المديرية، عبر هذا المكتب للاحتفاظ بها والاطلاع عليها عند الحاجة مما أثار استغرابنا. والجدير ذكره أن الثانويات والمدارس الرسمية مرتبطة بالمديرية الكترونياً، عبر نظام إدارة المعلومات المدرسية ال(SIMS)الذي يسمح للوزارة بالاطلاع، ليس فقط على النتائج المدرسية، بل على كل التقارير والمعلومات التي تتعلق بالثانوية وبالطلاب والأساتذة، والتي تتناول المعلومات الشخصية، وأعداد الطلاب والصفوف، والغياب والحضور للطلاب والعاملين، وبرنامج الدروس الأسبوعي، والافادات المدرسية، والبيانات المتعلقة بالتجهيزات، والمناهج الدراسية، وبرنامج خاص بالإحصاء التربوي المركزي، وغيرها.

أما النصوص التي اطلعنا عليها، والمتعلقة بإدارة أزمة كورونا، فهي كالتالي:

- قرار رقم 132 تاريخ 7-9-2020 المتعلق بتنظيم التدريس في المدارس والثانويات الرسمية والخاصة للعام الدراسي 2020-2021. وتناول القرار آليات التعلم المدمج وتنظيم الساعات والدروس وتقسيم الطلاب الى مجموعتين.
- قرار رقم 381/م/2020 تاريخ 24-8-2020 حول بدء العام الدراسي 2020-2021 وفق مسار التعليم المدمج.
- تعميم رقم 37 تاريخ 7-7-2020 حول استمارة لتحضير العودة الآمنة الى المدارس بعد كورونا.
- تعميم رقم 225/م/2020 تاريخ 11-6-2020 حول تنظيم دخول الموظفين والمواطنين الى المباني التي تشغلها المديریات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي، والمباني التي تشغلها وحداتها الإدارية في المحافظات. وتضمن هذا التعميم إجراءات الوقاية المفروضة على الموظفين والمواطنين، وتأمين أعمال التعقيم والتنظيف.
- تعميم رقم 9/م/2020 تاريخ 3-3-2020 حول الوقاية من فيروس كورونا من خلال التنظيف والتعقيم.
- تعميم رقم 25 تاريخ 2-3-2020 حول تنظيم عمل المدارس والثانويات الرسمية خلال فترة الإقفال بسبب انتشار فيروس كورونا، وتضمن حضور كل من المدير وعمال المكننة الى الثانوية، لاستلام

مديري المدارس الدروس والتمارين من الأساتذة، وإيصالها الى التلاميذ، بأي طريقة متاحة، وغيرها من الإجراءات.

- تعميم رقم 7 تاريخ 21-2-2020 حول الوقاية من فيروس كورونا داخل المؤسسات التربوية وتنظيم حصص توعية للطلاب لتوفير المعلومات عن الفيروس وخطورته وإجراءات الوقاية منه.

- تعميم رقم 15 حول التعلم عن بعد في ظل الظروف الصحية الاستثنائية التي شهدها لبنان، بسبب فيروس كورونا. ويتضمن التعميم اقفال المؤسسات التعليمية واعتماد التعلم عن بعد، وتحديد آلياته، وتبيان المسارات التعليمية المتمثلة بالبث التلفزيوني، والمنصات الالكترونية، والتواصل عبر الوسائل التقليدية.

- قرار رقم 441/م/2020 تاريخ 9-10-2020 حول توزيع ساعات التدريس الحضوري، والتعلم عن بعد في الثانويات والمدارس الرسمية استثنائياً للعام الدراسي 2020-2021. ويتضمن هذا القرار كل المراحل التعليمية وكل المواد الدراسية خلال فترة التعليم المدمج.

- قرار رقم 463/م/2020 تاريخ 9-10-2020 حول بدء التدريس في المدارس والثانويات الرسمية والخاصة وتنظيمه للعام الدراسي 2020-2021 ويتضمن الآليات والإجراءات للتعليم المدمج مثل توزيع الطلاب إلى مجموعات، كي لا يحضر الى الثانوية أكثر من 50 % منهم.

- تعميم رقم 6/م/2021 تاريخ 15-4-2021 حول تحديد الأهداف الأساسية لمواد اللغات والموضوعات الأساسية لسائر المواد التعليمية. ويتضمن تقليص عدد الدروس، نظرا للظروف الصحية والعامّة التي تمر بها البلاد.

- قرار رقم 536/م/2020 تاريخ 11-11-2020 حول تنظيم عملية التعلم عن بعد خلال فترة الاقفال. ويتضمن مسارات التعلم عن بعد، وهي: المنصات الالكترونية والتطبيقات المجانية وأي وسيلة من وسائل التواصل الاجتماعي ويعتمد التواصل التفاعلي بين المعلم والمتعلم، واعتماد الوسائل التقليدية والالكترونية دون تفاعل مع التلامذة. ويبين القرار الإجراءات المتبعة لتنفيذ المسارات المذكورة.

- قرار رقم 338/م/2021 تاريخ 16-7-2021 المتعلق بإنشاء مدرسة صيفية في الثانويات والمدارس الرسمية لعام الدراسي 2020-2021، ويشير القرار الى ان هذه المدارس تهدف إلى إكمال اكتساب

الكفايات والمعارف اللازمة للتلميذ، للانتقال الى الصف الأعلى، ويذكر أن الجهات المانحة هي التي تسدد النفقات الإدارية والتعليمية والتشغيلية.

- مجموعة تعاميم وقرارات تتعلق بالمصابين بفيروس كورونا من الطلاب والأساتذة والموظفين في الوزارة، وكيفية إجراء الفحوصات وإجراءات التعامل مع هذه الحالات.

أخيراً إن عملية التدريب وإن كانت مدتها قصيرة إلا أننا لاحظنا مدى المصاعب التي تمر بها وزارة التربية والتعليم العالي، التي تعتبر من أهم الوزارات، وتشكل المدماك الأساسي في عملية التنمية المستدامة. لقد استنوعنا ان نرصد المشاكل التي نتجت عن الأزمات المتلاحقة التي طالت البلاد منذ نهاية العام 2019 وتمثلت بالظروف السياسية المتوترة، وانفجار مرفأ بيروت، وأزمة جائحة كورونا، والوضع الاقتصادي الصعب، مما انعكس سلباً على إنتاجية الإدارات العامة، لاسيما وزارة التربية والتعليم العالي، التي تعاني من نقص في الموارد المالية والمادية، وتراجع إنتاجية الموارد البشرية، نتيجة الإضرابات المستمرة منذ بداية العام 2021 على الأقل.

المبحث الثاني: السياسة العامة التربوية وتطور النظام التربوي

تعد السياسة التربوية بمثابة حجر الأساس الذي تبنى عليه أنظمة التعليم المستدام وتحقق اهداف تطور التعليم وهي الأساس الذي يحدد حركة التربية المستقبلية للمجتمع، انطلاقاً من إعداد المواطنين وفق المثل العليا التي تشكل مجتمع متطور ومستدام. وتعمل السياسة التربوية على توجيه النظام التربوي ليكون أكثر مواءمة مع حاجات الفرد والمجتمع والتنمية. وتشمل هذه السياسة القوانين والأنظمة، والأفكار، والمبادئ، التي تمثل الأطر العامة، التي تضعها الدولة، ممثلة بوزارة التربية والتعليم العالي، لتوجيه النظام التربوي والعملية التربوية وترسيخ مبادئ العدالة والمشاركة، مما يخدم أهداف الدولة العامة ومصالحها الوطنية.

وتتسم السياسة التربوية بالعديد من الصفات والخصائص التي تمكنها من تحقيق دورها بفعالية، فهي تتميز بالثبات والوضوح والمرونة، وترتكز على الأسس الثابتة والواضحة التي تتيح للعاملين في المجال التربوي إمكانية اتخاذ القرارات لمعالجة القضايا التربوية التي تواجههم، وتتميز بأنها ثابتة ومتطورة، أي أنها لا تتغير بتغير المسؤولين، بل لا بد من التقييم والتعديل المستمرين لها، في ضوء ما يطرأ من تغيرات وتطورات اقتصادية

واجتماعية وتربوية، والنظر في مدى تفاعلها وانسجامها مع متطلبات قطاعات المجتمع المختلفة لتحقيق التنمية¹.

الفقرة الأولى: ملامح السياسة العامة التربوية

"يتزايد الاهتمام بالحياة التعليمية في هذا العصر بقدر ما يتزايد الاهتمام بالديمقراطية والعدالة الاجتماعية او بالارتقاء الثقافي والانماء الانساني الكامل. فالحياة التعليمية قطاع واسع من الحياة المجتمعية تتأثر به وتستخدمه جميع القوى الناشطة والفاعلة في تشكيل المجتمع وتطويره"². ويعتبر القطاع التربوي المدماك الأساسي لتطور المجتمعات اجتماعيا، اقتصاديا وثقافيا، ويشكل عنصرا أساسيا لتحقيق التنمية المستدامة. وتعد السياسة التربوية إحدى مقومات التنمية المستدامة، وهي عنصر من عناصر السياسة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للدولة وتعبير عن اختياراتها وتصورها للمستقبل.³ وتشكل السياسة التربوية نقطة الانطلاق في نظام التعليم، لكي تعمل منظومة العمل التعليمي في تناغم وتناسق بين عناصرها. وتعتبر السياسة التربوية عن الطريق العام الذي يجب اتباعه لقيادة وإرشاد التفكير وضبط عمل الأجهزة التعليمية في مستويات التعليم المختلفة. وتمثل خارطة طريق تتضمن رؤى وأهداف وآليات للتنفيذ ومؤشرات للقياس. كما أنها وثيقة الصلة بالتخطيط التربوي. فصنع السياسة التربوية هو أحد الأنشطة العملية للتخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن تخطيط التعليم ووضع سياسات لتحقيق أهدافه.⁴ لذا تعتبر عملية بناء السياسات التربوية من أهم متطلبات التخطيط والنمو لجميع البلدان، كونها مرشدا للتفكير والتقدير، وموجهة للأهداف والوسائل والإجراءات، ومصدرا رئيسا

¹ حسن عبد الله باشوية، الحداثة في السياسات التربوية وتوطين التقنية في الدول العربية بين الخوف والضرورة، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، 2013، ص: 2

² ناصيف نصار، في التربية والسياسة، متى يصير الفرد في الدول الديمقراطية مواطنا؟، دار الطليعة، الطبعة الأولى، بيروت، 2000، ص 81.

³ محمد البربري، تطوير سياسات التعليم العالي في مصر لمواكبة الاقتصاد المعرفي بالإفادة من خبرتي سنغافورة وماليزيا، مجلة كلية التربية جامعة بنها، العدد 106، 2016، ص 118

⁴ رشيدة السيد أحمد الطاهر وعدنان قطيط، خريطة مقترحة لبحوث السياسات التعليمية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة لرؤية مصر 2030، مجلة العلوم التربوية العدد الأول، 2018، ص 51

في الإعداد، والتنمية، والتدريب، والتعليم للمخرجات البشرية المؤهلة في المجالات المختلفة التي يحتاجها المجتمع في تحقيق الرخاء، وتدعيم النمو، والتطور في مختلف مستوياتها المتعددة.

إن عملية صنع السياسات يجب ان يسبقها مرحلة إعداد البحوث التي تختص بدراسة عملية صنع هذه السياسات، من حيث تنظيمها وتطويرها وتحليل مدخلاتها وتقويم مخرجاتها، والتي تشمل الشرح والوصف التحليلي لأبعادها ومكوناتها المختلفة. وتهدف هذه البحوث الى تحقيق وظائف عدة، فهي تؤمن مؤشرات لقياس الإنجاز والقدرة والأداء، وتسهم في تطوير مستوى التعليم بالمؤشرات الكمية والنوعية، فضلاً عن توجيه اهتمام الباحثين نحو دراسات مخرجات التعليم وتحليل مدخلاته، وتشخيص معوقات تنفيذ السياسة التربوية، وتحديد أسبابها لاقتراح حلول مناسبة لها في الخطط التربوية.¹

"لا نستطيع فصل السياسة التعليمية عن السياسة العامة للدول، فهي تشق أهدافها من الأهداف العامة للنظام السياسي القائم، وهي تعبر عن حاجات المجتمع التي تشمل كافة القطاعات والميادين... ولقد ظهر الاهتمام بالسياسات التعليمية أواخر عقد السبعينات بعد صدور تقرير استراتيجية تطوير التربية العربية، وهذا ما أكدت عليه المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم."²

"فالسياسة التعليمية تسبق وضع الخطط وتتصل بالفلسفة والأهداف، وهي الأسلوب الموجه والتفكير المنظم للخطط وتحقيق الأهداف، وليست السياسة التعليمية خطة مفصلة، وإنما هي توجه ورؤية ذات أهداف كبيرة، وبعيدة المدى تقود إلى وضع الخطة التربوية، التي تتضمن التفاصيل التنفيذية اللازمة للبرامج والمشروعات المطلوبة لتحقيق الأهداف."³ وتبرز أهمية السياسة التعليمية من خلال:

¹ Tom Schuller, Evidence and Policy Research, European Educational Research Journal, volume5,number1, 2006, p; 56

² غالب الفريجات، السياسة التربوية في الأردن ومعوقات تنفيذها، دراسة منشورة على موقع شبكة البصرة، 11 تشرين الأول 2016، https://www.albasrah.net/ar_articles_2016/1016/qaleb_111016.htm تاريخ الدخول 18-8-2022.

³ علي بن عبد الله الألمعي، "السياسة التربوية وأهميتها في التدريس"، منشورة على موقع ميول تربوية الإلكتروني، تاريخ الدخول 31 تموز 2022 <http://moyoultarbawiya.net/>

- ان السياسة التعليمية تتمثل في الرؤية المجتمعية من خلال المؤسسات المجتمعية التي عن طريقها يسعى النظام التعليمي لتحقيق التنمية الشاملة.
- هي الأساس في تحديد حركة التربية المستقبلية للمجتمع، مما يساهم في وجود المستويات العلمية والمهارات والخبرات اللازمة التي يجب ان تتوفر في كل متعلم.
- تحدد العلاقة الحتمية بين التنمية الشاملة للدولة وبين التربية والتعليم، والتعليم أصبح يشكل أبرز طرق مواجهة التحديات العالمية في ثورة المعلومات.
- تعمل على المواءمة بين متطلبات المجتمع، أي ما يحتاجه سوق العمل، وبين ما يقدمه التعليم من تأهيل وتدريب لمخرجاته التعليمية، إذ لا فائدة من تخريج أفواج من الطلاب عاطلين عن العمل.
- تنظم العملية التعليمية من خلال التخطيط في مختلف المراحل التعليمية، وتحدد الأهداف والأطر والاسس والمبادئ والقيم العامة، التي تسيّر على ضوئها العملية التعليمية وتحدد المسؤوليات الإدارية والفردية والجماعية، مما يسهل تنفيذ السياسة التعليمية، ويحقق التنمية الشاملة.
- على ضوء ما ورد آنفاً، يطرح السؤال نفسه بالنسبة للبنان، وهو: ما هي أطر السياسة التربوية؟ والى أي مدى تمكن المعنيون بالشأن التربوي من رسم سياسة تربوية تسعى لمواكبة التطور في الأنظمة التربوية العالمية؟ وهل العبرة في وضع السياسات التربوية أم تنفيذها؟

البند الأول: الأطر العامة للسياسة التربوية

- تمثل السياسة التربوية أحد أهم أركان السياسة العامة في الدولة، كونها تنبثق عنها، وتشكل جزءاً منها. وإن النظام التربوي يستمد جودته من سياسية تربوية ثابتة، مرنة وواقعية تعمل على توجيه وتسيير عملية صنع القرارات على المستوى الإداري والخطط التعليمية، مما يكسب أفراد المجتمع المهارات التي تساعدهم على بناء المجتمع وتحقيق التنمية. فالسياسة التربوية هي الإطار العام الذي يوجه العمل الإداري والفني في النظام التعليمي، كما أنها الإطار الذي تقوم على أساس إنجازات هذا النظام بصفة عامة.
- في لبنان تستمد السياسة التربوية مبادئها من الدستور اللبناني، المعدل بالقانون الدستوري في 21-09-1990، لاسيما مقدمة الدستور والمواد (7-10-12-13) ووثيقة الوفاق الوطني 1990.

وتتمحور أطر السياسة التربوية في لبنان حول المبادئ التالية¹:

1- تعزيز التعليم الرسمي وذلك من خلال:

- توفير إدارة تربوية متطورة تتمتع بالدينامية والمرونة، وتقوم على مركزية التخطيط ، وعلى اللامركزية في التنفيذ والتقييم.

- تشجيع المواطنين على دعم التعليم الرسمي وتوفير مستلزماته عند الضرورة.

- توفير الوسائل الآيلة إلى النهوض بالتعليم الرسمي على الأراضي اللبنانية كافة وخصوصاً في المناطق النائية .

- تنفيذ مشروع تجميع المدارس نظراً لأهمية هذا المشروع على صعيد ترشيد الانفاق والتقليل من الأبنية المستأجرة وإعادة توزيع التلامذة والمعلمين على المدارس بشكل مناسب.

2- حماية التعليم الخاص وتعزيز رقابة الدولة على المدارس الخاصة وذلك انسجاماً مع أحكام المادة 10 من الدستور، التي تكفل حرية التعليم.

3 - التأكيد على أهمية التكامل بين التعليم العام والتعليم المهني والتقني وتوثيق صلتها بالتعليم العالي.

4 - تطوير المناهج التعليمية بحيث:

- تهدف إلى بناء مجتمع لبناني موحد، متماسك، قادر على ممارسة دوره الحضاري الإنساني في المجتمع العالمي بشكل عام وفي مجتمعه العربي بشكل خاص.

- تزود المتعلم بجملة من المواقف والقيم والمعارف والمهارات، ومن خلال تعليم التكنولوجيا وإدخالها في المواد الدراسية.

- الاهتمام باللغة العربية، كونها اللغة الأم، والاهتمام باللغة الأجنبية للانفتاح على مختلف الحضارات والثقافات.

-تطور الكتاب المدرسي، بما يتناسب مع المفاهيم التربوية والتقدم العلمي والتطور التكنولوجي.

¹ الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم العالي، مرجع سابق

- تطور مفهوم التقييم التربوي في الامتحانات المدرسية والامتحانات الرسمية وفاقا لمتطلبات التعليم العالي وسوق العمل.

5 - توحيد كل من كتابي التاريخ والتربية الوطنية وإلزام تدريسهما في جميع المدارس، الرسمية والخاصة، تعزيزاً للانتماء والانصهار الوطنيّين.

6 - تعزيز مهنة التعليم وإنصاف المعلم مادياً ومعنوياً، ومراقبته وإرشاده، لرفع مستوى أدائه التربوي.

7- رفع مستوى مردود التعليم في جميع مراحلها، عبر تطوير مناهج إعداد المعلمين وبرامج تدريبهم، وذلك على اختلاف درجاتهم واختصاصاتهم، وتأهيل المعلمين الحاليين في القطاعين الرسمي والخاص.

8 - تحسين طرائق إعداد مديري المدارس الرسمية وتأهيلهم دورياً، ومنحهم الصلاحيات الإدارية الواسعة والمالية المناسبة.

9 - تكييف عدد من الأبنية المدرسية بما يتلاءم مع "المدرسة الشاملة اللبنانية (LCS) " وتمكينها من استيعاب حالات التعليم المختص.

10 - إعداد برامج خاصة للمتفوقين من التلاميذ في جميع مراحل التعليم.

11- تعميم الفائدة من استخدام المختبرات النقالة (علوم، رياضيات، لغات)، وتوفير التجهيزات اللازمة وسائر الوسائل التعليمية والتدريبية للمدارس الرسمية ولدور المعلمين والمعلمات كمصادر للتعليم.

12- الإفادة من التلفزيون والإذاعة ومن الكمبيوتر التعليمي في المدرسة ووضعها في خدمة التعليم.

13 - تحديد المواصفات الفنية (الهندسية) والشروط التربوية والصحية للأبنية المدرسية.

14- تعزيز دور الإعلام التربوي واعتباره عنصراً مهماً في مسيرة النهوض التربوي، بهدف ترسيخ وحدة

الوطن وانصهار أبنائه، ولغرض توعية التلاميذ والطلاب وذويهم والمواطنين، مدنياً وثقافياً ومهنياً وعلمياً..

من الملاحظ ان العناوين التي وردت في السياسة التربوية لا تتعدى كونها " حبراً على ورق"، فهناك معوقات كثيرة تجعل بعضها غير قابل للتنفيذ، وذلك لاعتماد الاجتهادات الشخصية والأهواء والميول الفردية على حساب الأنظمة والقوانين، وغياب التخطيط التربوي، وعدم الاهتمام بالبحث التربوي وأهميته ودوره في تشخيص الواقع، ولوضع الحلول والتوصيات أمام صاحب القرار، وضعف برامج التدريب وغياب الإشراف التربوي الفعال ، وتراجع المستوى التعليمي أحيانا لعدم توفر القوى البشرية المدربة، وأن برامج تأهيل موظفي الوزارة من إداريين

وفنيين تكاد تكون غير موجودة، بالإضافة لغياب التنسيق على مستوى أنواع التعليم المختلفة، أي التعليم المدرسي، والتعليم المهني، والتعليم العالي، وضعف الصلة بين التعليم وسوق العمل.

من ناحية أخرى، تجدر الإشارة إلى إحدى الأزمات التي تواجهها السياسة العامة التربوية انها تختلف مع اختلاف الوزراء في لبنان، فكل وزير له أولوياته والخطوط العريضة للسياسة التربوية وهذا الاختلاف قد يساهم في تطوير أو خلق أزمة، مما يتعكس سلبا على القطاع التربوي الرسمي.

فالساسة التعليمية ليست في رسم المبادئ على الورق، فإن ما يجب الاهتمام به ما يتم تطبيقه من هذه المبادئ بكل جدية بنقلها الى أرض الواقع، حيث أن النصوص النظرية أياً كانت بلاغتها لا تستطيع تحقيق ما يصبو إليه المجتمع إلا من خلال التطبيق العملي والممارسة الحياتية، ليستطيع النظام التربوي ان يكون قادرا على توفير المخرجات التعليمية، التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمجتمع. ولا بد من الإشارة هنا الى ان أي سياسة عامة يجب ان تتصف بعدة مواصفات منها:

- أن تركز السياسة على الأهداف أي اهداف الدولة والمواطن.
- ان يكون هناك تنسيق بين مختلف السياسات على مختلف السياسات الإدارية للدولة.
- ان يراعى في رسم أي سياسة درجة عالية من استقرارها وثباتها، وأيضاً درجة عالية من المرونة، بحيث يمكن تعديلها وفقاً للتغيرات المتعلقة بالتخطيط والأهداف، دون ان يؤثر ذلك في مضمونها.
- ان تكون مكتوبة وواضحة ومفهومة لكافة المعنيين.
- ان تكون متناسبة مع الإمكانيات المتاحة ماديا وانسانيا، وان تكون عادلة لجميع الأطراف، وتأخذ بكافة الاعتبارات قبل تنفيذها.

لذا ان وزارة التربية والتعليم العالي مطالبة باتباع سياسة تربوية تعليمية، تحقق طموحات المواطنين وتطلعاتهم، وتسعى لتحقيق احتياجات الفرد والمجتمع، من خلال توسيع قاعدة مشاركة المواطنين، وتفعيل هذه المشاركة على الصعيدين المحلي والوطني.

البند الثاني: المركز التربوي للبحوث والانماء ودوره في وضع السياسة التربوية

نظرا لأهمية القطاع التربوي وارتباطه بكل القطاعات، كان لا بد للسلطة السياسية من انشاء مؤسسة قادرة على تلبية حاجات القطاع التربوي من مختلف الجوانب: التربوية، الانمائية والتقنية. من هنا جاءت فكرة انشاء

المركز التربوي للبحوث والانماء، كمؤسسة عامة هدفها الاساسي النهوض بالقطاع التربوي بما يتناسب ومقتضيات النمط الحضاري الجديد، والتطور المتسارع في مجالي التكنولوجيا والمعلومات. لذا يلعب المركز التربوي دورا مهما من خلال مشاركته في رسم السياسة التربوية العامة، الى جانب جميع الاطراف المعنية بالشأن التربوي، لاسيما وزارة التربية والتعليم العالي، المسؤول الأساسي عن وضع السياسة التربوية، والتي لها سلطة وصاية على المركز التربوي للبحوث والإنماء¹.

اولا: نشأة المركز التربوي للبحوث والانماء

نص المرسوم رقم 2356 تاريخ 10-12-1971 في المادة الأولى منه على ان ينشأ في وزارة التربية الوطنية والفنون الجميلة (التسمية السابقة لوزارة التربية والتعليم العالي) مركز تربوي للبحوث والإنماء، كمؤسسة عامة ذات شخصية معنوية، تتمتع بالاستقلال المالي والإداري. ويرتبط المركز مباشرة بوزير التربية، الذي يمارس عليه سلطة الوصاية.

يتمتع المركز التربوي للبحوث والإنماء بالاستقلال المالي والإداري، "هنا يكمن سرّ قدرة المركز على التحرك بفاعلية، في خدمة التربية وتطوير المناهج، وتتجلى بالمقابل مسؤولية المؤتمنين عليه في الأداء وحسن اختيار الأشخاص، وإدارة الموارد والقدرة على المبادرة لتحريك الركود التربوي واستكمال عملية النهوض والإنماء. هذه الاستقلالية بالذات، تسمح للمركز بالتفكير في الشأن التربوي بعقل بارد محلل، ناقد، بعيداً عن ضغط القضايا الراهنة الملحة، وإدارة الممارسة التربوية اليومية".²

اما الغاية من انشاء المركز قد تمحورت حول الامور التالية:

¹ المرسوم رقم 2356 تاريخ 10-12-1971، المتعلق بإنشاء المركز التربوي للبحوث والإنماء، الجريدة الرسمية، العدد 102 تاريخ 23-12-1971، ص1754 المادة الثالثة.

² ندى عويجان، "لتأسيس المركز التربوي للبحوث والانماء: لو لم يكن موجوداً لكان علينا إيجاده"، كلمة منشورة بتاريخ على موقع المركز التربوي للبحوث والانماء متوفر على الرابط: <https://www.crdp.org/news/> تاريخ النحول 29-5-2022

1. إيجاد جهاز رسمي مركزي للعناية بالشؤون التربوية، عن طريق استقطاب الطاقات العلمية وتوظيفها، بشكلٍ يمكن الدولة اللبنانية من تحقيق عملية إنمائية تربوية في إطار مخطط الإنماء الشامل في لبنان.
2. التفاعل مع التقدم العلمي والتطور التكنولوجي والثقافي في العالم.
3. إيجاد مرجعية تربوية للتعاون مع المؤسسات المماثلة في الدول الأخرى.
4. تحسين نوعية التعليم في لبنان والعمل على تطوير التربية والنهوض بها.

وحدد المرسوم رقم 2356 تاريخ 1971/12/10 في المادة الرابعة منه، مهام المركز التربوي والتي تتضمن إعداد البحوث والاحصاءات التربوية، وتدريب افراد الهيئة التعليمية، ووضع مشاريع الخطط التربوية لمراحل ما قبل التعليم الجامعي، والمشاركة في لجان التخطيط التربوي، ودراسة المناهج ومتابعة تطبيقها، وقرار نمط اسئلة الامتحانات الرسمية، وحضور اعمال اللجان، بالإضافة الى البت باعتماد الكتب المدرسية والمنشورات والوسائل التربوية وانتاجها، وابداء المشورة لوزارة التربية في الغاء او تعديل المؤسسات التربوية، وفقا للخطط التربوية المقررة او قيد الإعداد، وتوثيق وتنظيم المكتبة التربوية، إضافة إلى أمور اخرى، تتعلق باقتراحات حول سلامة الأبنية المدرسية وتجهيزاتها، وشروط الترشح للعمل في التعليم ما قبل الجامعي.

ثانياً: أهمية المركز التربوي للبحوث والانماء

منذ ان تأسس المركز التربوي كان الهدف الاساسي من انشائه تطوير القطاع التربوي، فكانت اولى خطواته توحيد الكتاب المدرسي. وبعد الحرب الاهلية في لبنان وفي العام 1994 وضع المركز خطة النهوض التربوي، التي شكلت المدماك الاساسي لتطوير وتحديث النظام التربوي في لبنان. وقد تولى المركز التربوي وضع الدراسات والخطط، التي أدت في النهاية الى وجود خطة تربوية إنمائية، ساهمت في تحديث المناهج التربوية، ونقلها من المناهج التقليدية القائمة على التلقين الى مناهج حديثة تفاعلية. ويلعب المركز التربوي دورا فاعلا من خلال:

- الحفاظ على الهوية والقيم اللبنانية وتعزيز الانتماء الوطني، حيث شاركت لجان من مختلف الطوائف في وضع خطة النهوض من جهة، وتضمنت المناهج بأهدافها العامة اهدافا وطنية وانسانية من جهة اخرى.
- تحديث المناهج وعصرنتها وتدريب الكوادر التعليمية، من معلمين ومديرين لمواكبة المناهج الحديثة.

- مشاركة المركز وزارة التربية برسم السياسة العامة للقطاع التربوي من خلال اجراء العديد من الدراسات والإحصاءات، ووضع الخطط التربوية والمشاريع التي تسهم برفع المستوى التربوي، ان كان في المدارس الرسمية او الخاصة.
- تطوير تقنيات التعليم وتأمين التعليم الرقمي، وانشاء المنصات الالكترونية وتزويدها بالموارد التعليمية، ووضع اسس التعلم عن بعد.
- تطوير المجتمع من خلال وضعه المناهج التربوية المتطورة، التي تنمي معارف ومهارات الفرد، وتعزز علاقته بمجتمعه، إلى جانب دوره في دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة والمجتمع.

ثالثاً: العلاقة بين وزارة التربية والمركز التربوي¹

يرتبط المركز التربوي مباشرة بوزير التربية والتعليم العالي، باعتباره سلطة وصاية، ويتم التنسيق بينهما عبر هيئة استشارية مرتبطة مباشرة بالوزير، ويرأسها الوزير او من ينتدبه. هذه السلطة تجعل بعض اعمال المركز تخضع لمصادقة الوزير.

يتعاون المركز مع المؤسسات داخل لبنان وخارجه، عبر اتفاقيات نتج عنها مشاريع تربوية وانمائية، منها مشروع " كتابي " لتعزيز القراءة، الممول من الوكالة الاميركية للتنمية الدولية، والذي يهدف الى تحسين القراءة باللغة العربية، مشروع التدريب المستمر لتدريب المعلمين، الممول من البنك الدولي والحكومة الفرنسية، ومشاريع عديدة مع اليونيسف، ومشروع خدمة المجتمع مع مؤسسة أديان وغيرها.

أعطى المشرع المركز حق الاتصال مباشرة بجميع الادارات والمؤسسات التي تعنى بأمور التربية والتعليم، للحصول على المعلومات الضرورية لأعماله، كما يحق له إجراء البحوث والاختبارات في جميع المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي.

ان الصلاحيات الواسعة التي أعطيت للمركز، والتي تشمل القيام بالبحوث التربوية، ووضع مشاريع الخطط التربوية، ومراقبة مدى تنفيذ تلك الخطط بعد إقرارها، وابداء المشورة لوزارة التربية فيما يتعلق بتوسيع او تعديل

¹ راجع موقع المركز التربوي للبحوث والانماء، سلطة الوصاية، مرجع سابق

او الغاء المؤسسات التعليمية، ودراسة مناهج التعليم واقتراح المناسب بشأنها وغيرها،¹ هذه الصلاحيات تجعل من المركز التربوي للبحوث والإنماء شريكاً لوزارة التربية في وضع السياسة التربوية وفي تنفيذها.

الفقرة الثانية: تطوّر النظام التربوي في لبنان

يعرف البعض النظام التربوي بأنه "مجموعة مترابطة مع بعضها البعض من القواعد والتنظيمات والإجراءات، التي تنتجها دولة ما، لتوجيه أمور التعليم وتسيير شؤونها، سعياً إلى الارتقاء بالقيم والمبادئ العامة للامة، بما يتماشى مع السياسات التربوية، لتعكس الفلسفة بمختلف أشكالها: الفكرية، والاجتماعية، والسياسية في دولة معينة".²

ويضم النظام التربويّ كل المؤسسات والهيئات التي تقوم بالتربية والتعليم المنظم في بلد ما. ولكل عمل تربوي منظم، وفي أي بلد من البلدان، محتواه ومفاهيمه وتنظيمه وطرائقه ووسائله وإدارته... ولكل عمل تربوي غايته وأهدافه وفلسفته. وقد حددت منظمة اليونيسكو العناوين التي يجب لحظها عند دراسة هيكلية النظام التربوي وهي: الأهداف التربوية، السياسة التربوية، بنية النظام التربوي، الإدارة التربوية، التمويل والتجهيز، التخطيط التربوي والبحوث التربوية.

البند الأول: نشأة وتطور النظام التربوي في لبنان

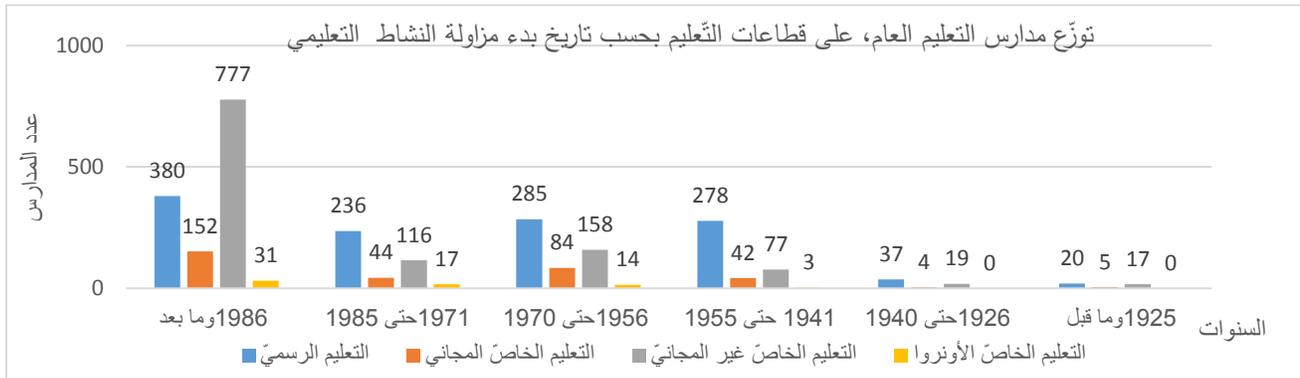
عانى القطاع التربوي من أزمات عدة نتيجة الأوضاع الاقتصادية الصعبة والحروب التي مرت على لبنان، والتي أدت إلى تدهور هذا القطاع، لاسيما اثناء الحرب الاهلية في العام 1975 والتي امتدت حتى العام 1989، حيث تم انتهاء الحرب، بعد توقيع وثيقة الوفاق الوطني. "ومع قيام الجمهورية الثانية عبر دستور الطائف (1990)، راحت مؤسسات الدولة وإدارتها العامة وقطاعاتها الحيوية، تلتقط أنفاسها وتستعيد وضعها الطبيعي أو شبه الطبيعي. وهكذا على المستوى التربوي، تم اقرار خطة النهوض التربوي، سنة 1994 (بموجب

¹ المرسوم رقم 2356 تاريخ 10-12-1971، المادة 4، مرجع سابق

² فيصل زيود، "مواكبة للثورة الوطنية: النظام التربوي من التبعية إلى المواطنة (دراسة علمية)"، مقالة منشورة بتاريخ 2019/12/04، على الموقع الإلكتروني <https://al-hiwarnews.com/> ، تاريخ الدخول 2021/06/12.

المرسوم 10227 تاريخ 8-5-1997). وقد كان للانتظام الدراسي أن يشق طريقه، في جميع المناطق اللبنانية، وأعيد الاعتبار، بحدود معينة، الى الشهادة الرسمية اللبنانية. علماً أن القطاع التربوي الرسمي لم يبرأ من شوائبه، بل من أعطابه البنيوية المزمّنة،¹ الناجمة عن التدخلات السياسية والزبائنية، التي أدت الى بروز العديد من المشاكل التي سيأتي الحديث عنها في سياق هذا المبحث.

تشكل المدرسة الرسمية جزءاً من القطاع العام، وهي إحدى مكوناته، ما يعني أنها انعكاس للإدارة التربوية المركزية، وتعكس فلسفتها التربوية. وقد عرفت المدرسة الرسمية عصراً ذهبياً استمر حتى قبيل الحرب الأهلية عام 1975، كما يبين الرسم البياني أدناه، وتخرج منها العديد من الشخصيات اللبنانية، ومنها رئيس الجمهورية فؤاد شهاب، الذي عرف بدعمه المطلق للتعليم الرسمي. في تلك الفترة "شهد التعليم الرسمي طفرة من النمو، فانتشرت المدارس الرسمية في المناطق النائية، وأقبل التلاميذ على التعلم بكثافة. بيد أن أكثر المدارس، ولاسيما المدارس البعيدة من المدن، كان تشكو من الحاجة إلى المعلمين، في حين كانت مدارس العاصمة والمدن الكبيرة تعيش حالة من الاكتفاء، الأمر الذي يوفر لأفراد الهيئة التعليمية فرصة متابعة التعليم الثانوي (في المدارس المسائية الخاصة) والجامعي. وكانت هذه الطفرة من ثمار السياسة الشهابية التي أسهمت في نشر التعليم الرسمي".²



المصدر: المركز التربوي للبحوث والإنماء، النشرة الإحصائية للعام الدراسي 2020-2021، ص: 52 (بتصرف)

¹ مصطفى الحلوة، "لبنان التربية ضحية جائحتين: جائحة كورونا وجائحة منظومة الفساد والإفساد"، 27-نيسان 2022، موقع

aleph-lam تاريخ الدخول: 30 تموز 2022 <https://aleph-lam.com/2022/04/27/2022>

² حسن إسماعيل، التعليم الرسمي في لبنان: الهمم يقف على رأسه، بحث منشور بتاريخ 6 حزيران 2020 على الموقع الإلكتروني

<http://wftufise.org/> تاريخ الدخول 27-8-2022

أولاً: مراحل تطوّر التعليم الرسميّ

- مرحلة انطلاق التعليم الرسمي في ظل الاحتلال العثمانيّ:

"المحاولات الخجولة الأولى نحو إنشاء التعليم الرسمي بدأت في العام 1838، بهدف إعداد جهاز إداري مُدْرَب، يكون أداة للإصلاح الإداري في أرجاء السلطنة العثمانية. ومن جملة التدابير العملية التنفيذية، تمّ إنشاء مجلس دائم للمعارف، والتدرّج في التعليم في مستويات ثلاثة: ابتدائي وثانوي وعالي، ومجانبة التعليم الرسمي، وإضافة القراءة والكتابة والحساب إلى جانب التربية الدينية واللغة التركية، ومنح الطوائف حق إنشاء المدارس، وحظر إعطاء دروس تتعارض مع المبادئ الأخلاقية، وإخضاع برامج التعليم والمؤلفات المدرسية لموافقة وزارة المعارف، والتشديد على إلزامية التعليم الابتدائي، مع فرض عقوبة السجن على الأهل الذين يتمنعون عن إرسال أولادهم إلى المدرسة، ومجانبة التعليم الابتدائي، واشتغال المدرسة على قسم الحضانة وقسم الفنون والصنائع. ولكن عملياً، وفي أحسن الأحوال، اقتصر التعليم الرسمي على بعض المدارس الابتدائية... القليلة العدد والمبعثرة. وكانت هذه المدارس شديدة الانحطاط في مستوى تدريسها، وبرامجها واساتذتها، وأمكنتها، على عكس المدارس الخاصة التي كانت حسنة التنظيم، وراقية ومتطورة.¹"

في هذه المرحلة، سعت كلّ طائفة إلى امتلاك مدارسها الخاصة، وتساعد توافد الإرساليات الأجنبية، ومبادراتها لافتتاح مدارس، تنتشر لغات بلدانها وثقافتها الأساسية، وتوزّعت في مختلف المناطق اللبنانية. وفي عهد المتصرفية أخذت الإدارة المدرسية شكلاً واضحاً من التنظيم الإداري رغم بدائيته، فقد كان على رأس المدرسة الناظر الذي يهتم بكل الشؤون الإدارية والتعليمية والمالية للمدرسة.

- مرحلة الانتداب الفرنسي:

مع إعلان الانتداب، سعت فرنسا لتعزيز التعليم الخاص الأجنبي والأهلي على حساب التعليم الرسمي،

¹ أندريه جدعون، "تاريخ التعليم في لبنان ونشأة المدرسة اللبنانية عبر التاريخ، تعيين معلم حيث لا يوجد معلم"، مقالة منشورة على موقع مجلة أورا الإلكترونية، دون تاريخ للنشر، رابط الموقع: <http://www.oraunion.org> تاريخ الدخول 2022-8-28.

فشجعت الطوائف على فتح مدارسها، وقدمت لها المساعدات الكبيرة. وهنا اتخذت المدرسة صورتها الإدارية التي نعرفها اليوم، فكان المدير رأس السلطة المدرسية، يعاونه جهاز إداري، وهيئة معلمي تعمل بتوجيهاته وإرشاداته، وهناك برامج تُدرّس وأقسام تُجبي.

"ويشير تقرير للسيد واصف بارودي مدير التربية الوطنية عام 1938 أنّ عدد التلامذة، بلغ آنذاك حوالي ستة عشر ألفاً (16.000) في القطاع الرسمي، يُقابلهم تسعين ألفاً (90.000) في القطاع الخاص الأجنبي والمحلي. في حين كانت النسبة تلميذ/معلم، واحد إلى مئة.¹

وكانت سياسة الانتداب الفرنسي واضحة لجهة تأمين مصالح فرنسا الاستعمارية والتجارية. لذا عمدت الى جعل التعليم الرسمي في المرتبة الثانية بعد التعليم الخاص، وعملت على دعم التعليم الخاص وتعزيز ونشر اللغة الفرنسية، وذلك لدفع اللبنانيين لانخراطهم في مشروع الانتداب الفرنسي. "وبرزت هيمنتهم على التعليم والجهاز التربوي، إذ أشرفوا على تنظيم شؤون وزارة المعارف والفنون الجميلة منذ العام 1926، وعلى وضع مناهج التعليم، ونُظمت الامتحانات، وكرّسوا تبعيّة التعليم الرسمي للقطاع الخاص.²

• مرحلة الاستقلال

"بعد استقلال لبنان (1943)، بدأت الدول اللبنانية بإنشاء المدارس الرسمية، حتى لامس عددها خلال الستينات عداد المدارس الخاصة، الا ان النزوح السكاني الداخلي والخارجي، وتراجع استثمار الدولة في التعليم الرسمي خلال فترة الحرب الأهلية 1995-1990، أتاحا للقطاع الخاص لعب دور أكبر في التعليم عموماً خلال العقدين المنصرمين. وبالفعل فقد عاد قطاع التعليم الخاص للتوسع على حساب التعليم الرسمي بدءاً من الثمانينيات، في ظل الغياب شبه الكامل للدولة.³ وما زال التعليم الخاص ينمو على حساب التعليم الرسمي،

¹ أندريه جدعون: "تاريخ التعليم في لبنان ونشأة المدرسة اللبنانية عبر التاريخ، تعيين معلم حيث لا يوجد معلم"، المرجع أعلاه.

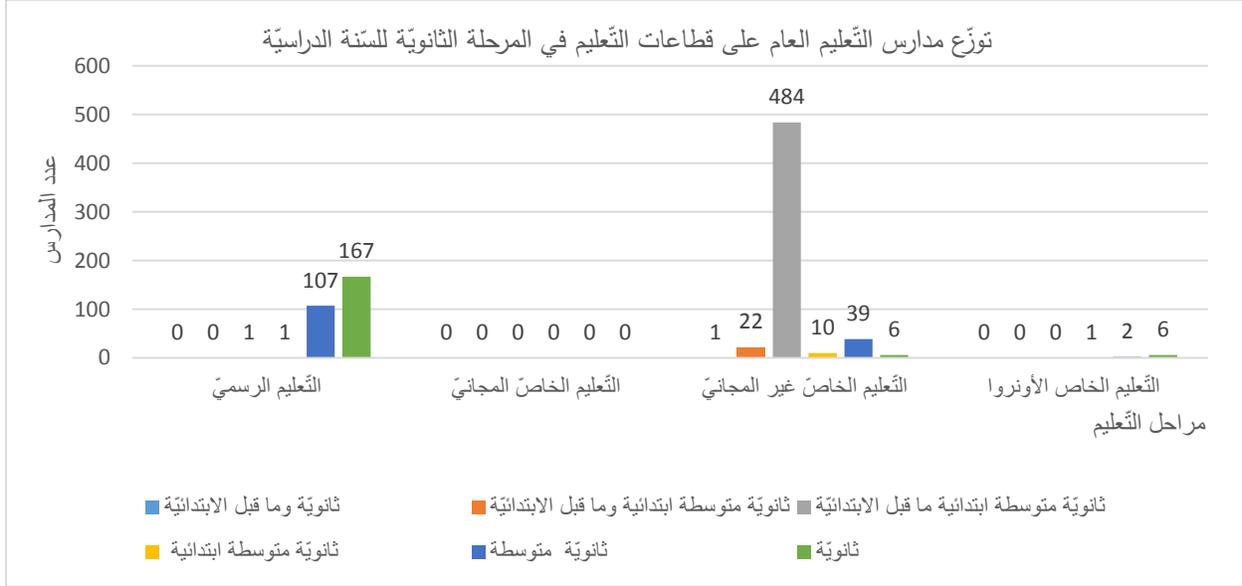
² أندريه جدعون، المرجع السابق.

³ كتاب نهوض لبنان (14): قطاع التعليم في لبنان، منشور بتاريخ 2020-11-22 على الرابط الإلكتروني التالي:

تاريخ الدخول 2022-8-30 <https://www.lebeconomy.com/53692/>

نتيجة المشاكل في البنية التحتية، وخاصة في مرحلة التعليم الأساسي، علما ان التعليم الثانوي الرسمي أبدى تحسنا في المرحلة التي سبقت الازمات التي تمر شهادها لبنان منذ العام 2019.

توزع مدارس التعليم العام على قطاعات التعليم في المرحلة الثانوية للسنة الدراسية 2020-2021



المصدر: المركز التربوي للبحوث والإنماء، النشرة الإحصائية 2020-2021، ص: 48 (بتصرف)

ان النظام التربوي في لبنان نظام حر، يتكون من القطاع العام، الذي بدأ بعد الاستقلال، والقطاع الخاص، الذي يعد أقدم منه، ويعود لحقبة الاحتلال العثماني والانتداب الفرنسي بشكل أساسي. علما ان اول مدرسة تأسست في لبنان كانت مدرسة عين ورقة، وذلك عام 1798.

وقد أكدت المادة العاشرة من الدستور اللبناني على ان «التعليم حرٌّ ما لم يخل بالنظام العام، أو ينافي الآداب، أو يتعرض لكرامة أحد الأديان أو المذاهب. ولا يمكن أن تمس حقوق الطوائف من جهة إنشاء مدارسها. الملفت في هذه المادة الوحيدة عن التربية والتعليم - التي وضعت في دستور العام 1926، ولم تتغير في جميع التعديلات الدستورية، مروراً بالقانون الدستوري عند الاستقلال (1943)، وصولاً الى القانون الدستوري ما بعد الطائف (1990)، أنها تتعلق بحرية (أو حق) الجماعات (والأفراد) في إقامة المدارس، وليس بحق الأفراد في الحصول على التعليم. ولا ينصُّ الدستور على واجبات الدولة تجاه المواطنين في ميدان التعليم كما يفعل الكثير من الدساتير في البلدان العربية وبلدان العالم. ولكن في العام 1943 بعد حصول لبنان على

استقلاله بدأ التفكير بإعادة النظر بالمناهج التي وضعتها سلطة الانتداب آنذاك "قألفت لجنة لتعديل المناهج بما يتناسب والوضع الجديد، فأنجزت عملها عام 1946 ووضعت اول مناهج للبنان المستقل. وكان لا بد لهذه المناهج ان تعكس توقعات الشعب وحكومة الاستقلال وطموحاتهما الوطنية ، لذا طغت على مناهج العام عناصر عاطفية تدفع الى خلق قومية لبنانية ومشروع شعب موحد للبنان الكبير".¹ وكان الهدف الاساسي للجنة التركيز على مفهوم الوحدة بين اللبنانيين، فتضمنت المناهج تعبير الامة اللبنانية.

عرف لبنان تطوراً سياسياً انعكس على تعديل المناهج في العام 1968، ولكن هذا التطور لم يرافقه تطور في التفكير التربوي والرؤية التربوية. "هذه المناهج انقلبت على المناهج السابقة من دون تحديد سياسة واضحة للمقاربة القومية البديلة وعناصر وحدة الشعب، في حين افتتحت مرحلة تعليمية جديدة من ضمن مقاربة المنهج المدمج"² الذي يدمج مواد الاجتماعيات مع بعضها، او يدمج مواد اللغة العربية، من خلال دمج القراءة والقواعد والانشاء. وعلى صعيد المراحل التعليمية تم البدء بالتعديل من المرحلة الثانوية في العام 1968، وصولاً الى مرحلة الروضات والابتدائي في العام 1971 دون ان يكون لذلك اي فلسفة تربوية، مما عرضها للانتقاد. ان التعمق في مناهج 1968 يكشف ان التعديل كان مرتجلاً، ما أدى الى صدور مواقف داعية الى تعديل هذه المناهج التي لم ترض طموحات التربويين، فحصلت عدة محاولات لتعديلها، ولكنها كانت تتوقف عند اي صعوبة.

وجاءت الحرب الاهلية فتوقفت محاولة التعديل، وبقيت المناهج على ما عليه، حتى انتهاء الحرب الاهلية وصدور وثيقة الوفاق الوطني في الطائف عام 1998، والتي أكدت على ضرورة تطوير المناهج بما يعزز الانتماء والانصهار الوطنيين، والانفتاح الروحي والثقافي وتوحيد الكتاب في مادتي التاريخ والتربية الوطنية. أما فيما يتعلق بإدارة التربية، فإن تنظيم الإدارة الحالية لوزارة التربية "يعود إلى بداية الستينيات من القرن الماضي، وقد شهد تعديلاً واحداً في مطلع السبعينيات (إنشاء المركز التربوي للبحوث والإنماء) وتعديلاً ثانياً

¹ نادين الفرنجي، "العوامل المؤثرة في مناهج التعليم في لبنان خلال قرن: بين دواعي التربية والسياسة"، مقالة منشورة بتاريخ 2020/12/16، على الموقع الإلكتروني <https://al-adab.com/article/> تاريخ الدخول الى الموقع 2021/06/13.

² نادين الفرنجي، المرجع أعلاه.

«شبه ورقي» من خلال إنشاء «جهاز الإرشاد التربوي» و«المناطق التربوية»، ونقول «شبه ورقي» لأن رؤساء الدوائر تحوّلوا إلى رؤساء مناطق، من دون تغيير يذكر في المهمات الفعلية. وقد تم تعيين «مدير» للإرشاد من دون إنشاء المديرية بعد الطائف في التسعينيات. وقد شكّل هذا المدير فرق عمل، سبّبت جدلاً بينه وبين المفتشية العامة للتربية. وحتى اليوم، هناك مرشدون تربويون ونفسيون يعملون وفق تعليمات من المدير المعين (وهم معلّمون مُلحقون بالوزارة بدوام جزئي) من دون أن تصدر هيكلية المديرية.¹

في العام 1971 تم إنشاء المركز التربوي للبحوث والانماء من اجل وضع خطة لإنماء القطاع التربوي، الذي تأثر بشكل كبير بالأجواء السياسية الوطنية والقومية، التي كانت سائدة آنذاك ولكن قبل ان يتمكن من انجاز خطته حدثت الحرب الأهلية، وتوقف كل شيء إلى ما بعد انتهاء الحرب، أي في العام 1989. ثم أعد المركز التربوي خطة النهوض التربوي، التي شكلت انطلاقة أساسية لوضع المناهج التربوية عام 1997، والتي ما زالت قائمة حتى الآن.

ثانياً: ماهية التعليم الثانوي الرسمي وأهدافه

تنص اتفاقية حقوق الطفل على ان لكل طفل الحق في التعليم، ويجب ان يكون التعليم الأساسي مجانياً، وأن يكون التعليم الثانوي والتعليم العالي متوفرين. وينبغي أن يساعد التعليم، الذي يحصل عليه الأطفال، على تطوير شخصياتهم ومواهبهم وقدراتهم بشكل كامل.²

وقد عرفت منظمة اليونسكو التعليم الثانوي بأنه المرحلة الوسطى من سلم التعليم العام بحيث يسبقه التعليم، الابتدائي، ويليه التعليم العالي، وذلك في معظم دول العالم المتقدمة والنامية. ويعد التعليم الثانوي مرحلة مهمة وحاسمة للمتعلمين، حيث يتم اعداد الطلاب إعداداً شاملاً ومتكاملاً، ما يعزز المهارات والاتجاهات التي تنمي

²عدنان الامين، "عشرون عاما على اتفاق الطائف: ماذا فعل المشرع اللبناني وماذا نفذ من اصلاحات في القطاع التربوي؟" مقالة منشورة على موقع مجلة الدفاع الوطني اللبناني، العدد 72، بتاريخ نيسان 2010 ، الرابط: <https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/72-d> تاريخ الدخول الى الموقع: 2022/6/14 .

²راجع المادتين 28 و 29 من اتفاقية حقوق الطفل الصادرة عن منظمة الأمم المتحدة، تاريخ 1989-11-20

شخصيتهم، من جوانبها المعرفية والنفسية والاجتماعية والعقلية والبدنية. وينظر الى هذا التعليم بوصفه قاعدة للدراسة الجامعية. وبما ان المرحلة الثانوية هي الحلقة الوسطى بين التعليم الأساسي والتعليم العالي، لذا فانه يتكامل ويتبادل التأثير والتأثر مع الأنظمة المجتمعية. وتأتي أهمية العناية بالتعليم الثانوي عناية خاصة لفحص واقع التنمية البشرية، بوصف التعليم الثانوي مصدرا من مصادر التحديات التي يعيشها العالم.

وفي لبنان "يوثق التعليم الثانوي بالتكامل مع التعليم التقني الروابط بين المدرسة والحياة، بحيث أن التلميذ يستكمل خلاله اكتساب المعارف والمهارات، التي تؤهل المتعلم لحسن اختيار مجال تخصصه العالي، أو لدخول سوق العمل، مزودًا بالمفاهيم المناسبة وبالمعلومات النظرية والتطبيقية في مجالات الثقافة والعلوم والتكنولوجيا".¹

وأما فيما يتعلق بالمسار التعليمي للمرحلة الثانوية، فهي عبارة عن ثلاث سنوات بعد مرحلة التعليم الأساسي. وفي السنة الثانية ينقسم الطلاب بين مسارين، المسار الأدبي والمسار العلمي. وفي السنة الثالثة يختار الطالب بين المسارات الأربع: العلوم العامة، وعلوم الحياة، والاقتصاد والاجتماع، والآداب والانسانيات. ويحصل الطالب في نهاية المرحلة الثانوية على شهادة الثانوية العامة، بعد اجتياز امتحانات رسمية بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي.

ويخضع التعليم الثانوي الرسمي للنظام الداخلي للثانويات الرسمية، المتمثل بالقرار رقم 590 تاريخ 19-6-1974، وتعديلاته والذي ضمّ 55 مادة تنظم العمل في الثانويات الرسمية، وتتناول كل ما يتعلق بالأعمال الإدارية والتعليمية. فحدد صلاحيات وواجبات كل من المدير والاساتذة، وتطرق الى تأليف مجلس الأساتذة ومجلس المنسقين ومجلس النظام والتوجيه، وتتناول ايضا كل ما يتعلق بالطلاب، من شروط قبولهم وتسجيلهم، والاعمال التحضيرية في بداية العام الدراسي، وتنظيم السجلات والمطبوعات المدرسية، والاجازات، وانضباط التلامذة، والنتائج المدرسية وغيرها من الأمور، التي تسهم في حسن سير العمل في الثانويات الرسمية.

وحدد النظام الداخلي في المادة 14 منه شروط تكليف مدير الثانوية وهي تتلخص بالآتي:

¹الموقع الرسمي للمركز التربوي للبحوث والانماء، مرجع سابق

يكلف مدير الثانوية بقرار يصدر عن وزير التربية والتعليم العالي بناء على اقتراح مدير التعليم الثانوي وموافقة المدير العام للتربية وفقاً للشروط التالية:

- أن يكون من أساتذة التعليم الثانوي الرسمي، وأن يكون من ملاك التعليم الرسمي منذ 5 سنوات.
- أن يتمتع بكفاءة تؤهله لتولي مهام إدارة الثانوية.
- أن يكون مما يحسنون اللغة الأجنبية التي تعتمدها الثانوية.
- أن يكون غير محكوم عليه (خلال السنوات الخمس الأخيرة) بعقوبة من الدرجة الثانية، المنصوص عنها في نظام الموظفين، أو بالعقوبتين الأخيرتين معا من عقوبة الدرجة الأولى في أحدهما الأقصى، أو مرتين بأي منهما في أحدهما الأقصى.
- أن يخضع لاختبار كفاية شخصية من قبل لجنة، تؤلف برئاسة المدير العام للتربية، أو من ينتدبه، وعضوية مدير التعليم الثانوي، وأحد مفتشي التعليم الثانوي، أو أحد أفراد الهيئة التعليمية في ملاك الجامعة اللبنانية. ولكن في الواقع عادة يتم تعيين المدراء وفقاً لاعتبارات سياسية، بالإضافة إلى أن تعيينهم يتم دون اجراء دورات تدريبية، بعد ان توقفت منذ العام 2014. لذا فإن معظم مديري المدارس الحاليين لم يخضعوا لتدريب على المهارات والكفاءات المتعلقة بالقيادة والعمليات والموارد البشرية والادارة القانونية والمالية لمدارسهم، ولا يتم تقييمهم بعد فترة من تكليفهم، كما أوجبت النصوص التشريعية.

من ناحية أخرى تخضع الثانويات الرسمية لرقابة التفتيش التربوي الذي تختصر مهامه ب:

- مراقبة سير العمل، وكفاءة افراد الهيئة التعليمية، وكيفية قيامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم، ومراقبة تطبيق أنظمة التعليم ومناهجه، ومدى تطبيق أنظمة الامتحانات الرسمية، ومراقبة المرشدين التربويين، وكيفية قيامهم بواجباتهم.¹ ويبرز دور المفتشية العامة التربوية في ردع المخالفات والفساد من خلال التقارير

¹ المرسوم الاشتراعي رقم 115 تاريخ 12-6-1959 مع التعديلات بالمرسوم رقم 3252 تاريخ 17-5-1972 المتعلق بتنظيم التفتيش المركزي، تاريخ النشر 25-11-1959 الجريدة الرسمية، العدد 61، ص: 1736، المادة 15

التي تضعها، والتحقيقات التي تجريها عفوا، أو بناء لشكوى ترددها، أو تبعا لتكليف خاص يصدر عن رئيس التفنيس المركزي، فتكون النتيجة إما توصيات أو عقوبات تأديبية بحق المخالفين.

أما فيما يتعلق بأهداف التعليم الثانوي، فقد حددت خطة المناهج التربوية في العام 1997 أهداف التعليم العام في كل مرحلة من مراحله، ومن بينها أهداف التعليم في المرحلة الثانوية:

- فهم الأديان ودورها في تكامل شخصية الفرد.
- ترسيخ أسس العيش المشترك والتخلي بالقيم الأخلاقية والإنسانية.
- إدراك معنى الحقوق والواجبات، والتعبير عن الرأي ضمن دائرة القانون.
- تفهم موقع لبنان الحضاري، وإدراك أهمية التزود بالثقافة الوطنية.
- اكتساب المفاهيم او النظريات في مجالات الثقافة والعلوم والتكنولوجيا، وحسن توظيفها.
- تحديد الصعوبات والمشكلات وتحليلها بمنهجية علمية عن طريق التفكير المنهجي والبحث العلمي.
- اتقان مهارة الاتصال في اللغات، كأداة للتفاعل الثقافي والحضاري.
- تعزيز الابتكار والابداع والتفاعل مع الإنجازات الفنية والعلمية والتكنولوجية.
- وغيرها من الأهداف التي تتعلق بالصحة والبيئة، والاسرة والنظام الاجتماعي ...

البند الثاني: المناهج التربوية بعد اتفاق الطائف بين النصوص والواقع

بادرت الدولة اللبنانية بعد توقف الحرب في العام 1990 الى وضع الخطط والمشاريع الهادفة الى النهوض بمختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية... وتوصل مجلس الانماء والاعمار عام 1993 إلى بلورة تلك الخطط والمشاريع في خطة 2000 للإعمار والإنماء، وقد أقرت الدولة اللبنانية بعضا من هذه الخطة، التي ركزت على تطوير البنى التحتية، بما فيها تلك المتعلقة بالقطاع التربوي. اما تطوير البنى الفوقية البشرية للقطاع التربوي فقد تولاه المركز التربوي للبحوث والإنماء، ووضع له خطة أسماها خطة النهوض التربوي. وتعتبر خطة النهوض التربوي من أهم محطات تطور النظام التربوي والتي أعدها المركز التربوي للبحوث

والإنماء عام 1994، والتي ارتكزت أساساً على مبادئ عامة استمدتها من المادتين التاسعة والعاشر من الدستور اللبناني المعدل ووثيقة الوفاق الوطني عام 1989.

علماً ان وثيقة الوفاق الوطني قد نصت على ما يلي:

- توفير العلم للجميع وجعله إلزامياً في المرحلة الابتدائية على الأقل.
- تأكيد حرية التعليم وفق القانون والأنظمة العامة.
- حماية التعليم الخاص، وتعزيز رقابة الدولة على المدارس الخاصة وعلى الكتاب المدرسي.
- إصلاح التعليم الرسمي والمهني والتقني، وتعزيزه وتطويره بما يلبي ويلئم حاجات البلاد الإنمائية وإعمارها، وإصلاح أوضاع الجامعة اللبنانية وتقديم الدعم لها وبخاصة في كليّاتها التطبيقية.
- اعادة النظر في المناهج وتطويرها بما يعزّز الانتماء والانصهار الوطنيين، والانفتاح الروحي والثقافي وتوحيد الكتاب في مادتي التاريخ والتربية الوطنية.

أمّا خطة النهوض التربوي فقد ارتكزت على ابعاد انسانية وفكرية، وطنية واجتماعية، وتوزعت على تسعة مجالات هي: الادارة التربوية، الادارة المدرسية، المناهج التعليمية، الكتاب المدرسي الوطني، الوسائل التعليمية، المعلم، الابنية المدرسية، التعليم المختص، الانشطة الشبابية الرياضية والخدمات التربوية، من توجيه واعلام تربويين. وقد أضيفت لغة على اللغات الأساسية، كلغة أجنبية ثانية، كالأرمنية والاسبانية ... كلغة اختيارية لمن يرغب بتدريسها من الثانويات الرسمية. وفيما بعد ادخلت على المناهج في مرحلة التعليم الثانوي "الخدمة المجتمعية" لتشجيع الطلاب على العمل التطوعي، وارتبطت بمحتوى مادة الاجتماع. وبعد ثلاثة اعوام من إعداد خطة النهوض التربوي اقر مجلس الوزراء المناهج الجديدة بالمرسوم رقم 10227 عام 1997، وما زالت هذه المناهج متبعة حتى اليوم، مع اجراء بعض التعديلات الطفيفة بين الحين والآخر. "كما أقر مجلس الوزراء في العام 2008 استراتيجية لتطوير القطاع التربوي، تضمن خمسة محاور، هي التعليم المتاح على أساس

تكافؤ الفرص، وجودة التعليم، وبناء مجتمع الاقتصاد المعرفي، التعليم الذي يعزز الاندماج الاجتماعي، إدارة التعليم الذي يسهم في التنمية الاقتصادية".¹

إن إقرار خطة النهوض التربوي، التي عمل المركز التربوي للبحوث والانماء من خلالها على تحديث المناهج التربوية، شكل هذا التحديث، لناحية المضامين والمواد التعليمية والتخصصات، استجابة ضرورية لدواعي التطوير التربوي من جهة، والتلاؤم مع التخصصات العلمية والمهنية في التعليم العالي، التي تعكس تطور المعارف والتكنولوجيا من ناحية، وحاجات سوق العمل من جهة أخرى... وكل هذا تمثل في تغيير المضامين وفي إدخال مواد تعليمية جديدة غاية في الأهمية كاللغة الثانية والمعلوماتية والتكنولوجيا والثقافة العلمية والاجتماع والاقتصاد، وأيضا في فرع متخصص جديد في السنة الثالثة يحضر لاختصاصات التعليم العالي المتوسعة في مجالي الاقتصاد والاجتماع".²

ووفقا لمناهج العام 1997 فقد تم تقسيم المراحل التعليمية الى ثلاث مراحل:

- مرحلة الروضة (3 سنوات)
- مرحلة التعليم الاساسي: تضمنت ثلاث حلقات، كل حلقة ثلاثة صفوف، وهي كالتالي: الحلقة الاولى (الاول، الثاني والثالث الاساسي)؛ الحلقة الثانية (الرابع، الخامس والسادس الاساسي)؛ والحلقة الثالثة (السابع والثامن والتاسع الاساسي).
- مرحلة التعليم الثانوي: الثانوي الاول، الثانوي الثاني (الثاني علوم والآداب والانسانيات)، الثانوي الثالث أربعة أفرع (علوم الحياة، العلوم العامة، الاقتصاد والاجتماع، الآداب والانسانيات).

أما فيما يتعلق بالمبادئ والأهداف العامة للمناهج:

توزعت المبادئ العامة على عدة مستويات وهي المستوى الفكري والانساني، المستوى الوطني، المستوى

¹ كرسنين عوض، "لبنان وما تقدّمه في مجال تطوير النظام التعليمي" ج7، مقالة منشورة بتاريخ 2019/06/14 على الموقع الإلكتروني <http://www.ahram-canada.com/156631/>، تاريخ الدخول 2021/06/02.

² عبد الفتاح خضر وآخرون، التعليم الثانوي الرسمي واقعه وشروط تطويره، أعمال المؤتمر التربوي الخامس، بيروت قصر اليونسكو 2006، دون ذكر دار النشر، ص 202.

الاجتماعي. أما الأهداف العامة فقد ارتكزت على هدفين اساسيين هما بناء شخصية الفرد وتكوين المواطن، وقد وضعت لكل مرحلة تعليمية اهداف خاصة بها.¹

ان تطوير المناهج الذي حصل في العام 1997 كان من الخطوات الهامة جدا لتطوير القطاع التربوي، ولكن لا شك ان هذا افترض تدريباً للمعلمين على الية تطبيق المناهج الجديدة، من خلال وضع مشروع " التدريب المستمر"، الذي شاركت فيه الدولتان اللبنانية والفرنسية، فما هو هذا المشروع؟

قدّر لمشروع التدريب المستمر، الذي شارك فيه كل من المركز التربوي ووزارة التربية والحكومة الفرنسية، أن يجد طريقه الى التنفيذ عبر القانون رقم 2000/245، المتعلق باتفاقية القرض الموقعة مع البنك الدولي حول مشروع التعليم العام، حيث أصبح يسمى اليوم مشروع الانماء التربوي. وقد انطلق هذا المشروع اساساً من خطة النهوض التربوي، التي اقرت في مجلس الوزراء بتاريخ 17/8/1994. بدأ تطبيق هذا المشروع منذ العام 2005، ولكن بسبب المتغيرات التي حصلت على الصعيد التربوي والتكنولوجي، وبسبب الانتقادات والشكاوى من المعلمين ومديري المدارس، كان لا بد من اعادة النظر به لتحسين جودة التدريب والارتقاء به، لتحقيق متطلبات وحاجات العاملين في القطاع التربوي.

كما تمكّن مشروع التدريب المستمر الذي جرى تطوير آلياته واساليبه وأدواته بالتعاون مع منظمة اليونسيف في العام 2017، والذي تبلور عبر تحديث منهج تدريب المعلمين بحسب التقييم بالكفايات، من تطوير قدرات الطواقم البشرية التربوية والادارية الموجودة في مراكز الموارد وفي دور المعلمين والمعلمات، المنتشرة في المناطق جميعها. "ان نموذج منهج تدريب المعلمين قد وضع في ضوء اعتبارين رئيسيين: الاول أن يتلاقى مع التوقعات المرسومة للأداء النوعي للمعلمين اللبنانيين، والثاني أن يحتوي إطاراً يشمل مواد تدريبية متنوعة،

¹ مرسوم رقم 10227 تاريخ 1997/5/8 المتعلق بتحديد مناهج التعليم العام ما قبل الجامعي وأهدافها، الجريدة الرسمية العدد: 26، تاريخ النشر 4-6-1997، المادة: 1 و2.

مع التركيز على الافكار الرئيسية والمعارف والمهارات ذات الصلة، والمواقف التي يمكن في نهاية الامر، استثمارها لتطوير وتحسين جودة الاداء المهني".¹

وقد استند جهاز التدريب في مشروع التدريب المستمر على مبادئ يمكن تلخيصها بالتالي: الاستمرارية، وتعني ان يمتد التدريب على مدار العام الدراسي، وفق روتينا محددة سابقا، والانتظام في عمل جهاز التدريب، وانسجام مواد التدريب مع حاجة كل منطقة، ووحدة الاهداف بين مراكز التدريب وفي خطط التدريب. وقد أعد المركز التربوي ايضا عدة مشاريع تشمل المعلمين والاداريين، منها: دورات لمديري المدارس في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومشروع حول تقنيات المعلومات في التعليم بالإضافة إلى ودورات حول اختبار مهارات التدريس.

ولكن على الرغم من التغييرات التي حصلت على صعيد التكنولوجيا وتطور أنظمة التعليم في العالم، إلا أن التشريعات المتعلقة بالمناهج التعليمية في لبنان بقيت جامدة لم يمسه تعديل أو تغيير يذكر طيلة ربع قرن، وهي مدة زمنية شهدت تطورات مهمة في مختلف أنواع المعارف والعلوم والفنون، فباتت المناهج التعليمية في لبنان متوقفة في عالم الماضي، ومن المستحيل عليها أن تواكب التطور التعليمي المتسارع، الذي اجتاح العالم خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي. ومن هنا حصلت عدة محاولات لإعادة النظر بالمناهج، إلا ان أهمها كان مؤتمر "كلنا للعلم" الذي انعقد في نيسان 2015، بالتعاون مع وزارة التربية والمركز التربوي للبحوث والإنماء، وكلية التربية، والذي نتج عنه عدة توصيات، هي:

فصل السياسة عن التربية، ووضع خطة استراتيجية تربوية تواكب العصر الحالي، إضافة الى الورش التي نفذها المركز التربوي، بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني والاساتذة في القطاعين الرسمي والخاص، وفاعليات تربوية. وكان من أهم أهداف المؤتمر تحقيق الجودة في التعليم.

وقد ركزت الورش على العناوين التالية:

¹ رانيا غصوب وآخرون، كلمة افتتاحية، مشروع التدريب المستمر، خطة العمل المناطقية للعام الدراسي 2018-2019، مكتب الإعداد والتدريب- دار المعلمين والمعلمات، بيروت، مطبعة المركز التربوي للبحوث والإنماء، سن الفيل، 2018.

- "إعادة النظر بالمناهج تماشياً مع عدة أهداف، أهمها: تكوين مواطن صالح على المستوى الفكري والانساني والاجتماعي، وبناء شخصية الفرد على المستوى الوطني، وصولاً الى تحقيق مخرجات تربوية تركز على: تحديد ملمح المتعلم، مواضيع المنهج وهيئات المجتمع المدني، تطوير المناهج التربوية، بما يتلاءم مع حاجات المجتمع، وتفعيل المواد الاجرائية بعد ان كانت مهمشة لفترة طويلة، وكيفية تعزيزها في المدارس، ووضع مناهج حديثة لها تواكب العصر...

- الهيكلية الجديدة للتعليم العام ما قبل الجامعي.

- تحديد مناهج التعليم العام ما قبل الجامعي وأهدافه.

- الإطار الجديد للتعليم المهني والتقني.

- الانماء التربوي، نحو استراتيجية وطنية للتربية والتعليم في لبنان في العام 2015".¹

وقد أقر مجلس الوزراء الخطة الخمسية 2010-2015، التي تتناسب مع الاستراتيجية الوطنية للتطوير الاجتماعي 2010-2021 التي تضم الرؤية التالية" التعليم في لبنان متوفر على أساس تكافؤ الفرص، وهو يتميز بالجودة، ويساهم في بناء المجتمع المعرفي وفي الاندماج الاجتماعي وفي التطور الاقتصادي." وتضمنت الخطة الخمسية عناصر تتناسق مع الرؤية التربوية المشار إليها أعلاه، وهي:

- توفير التعليم على مبدأ تكافؤ الفرص.

- التعليم النوعي الذي يساهم في بناء مجتمع المعرفة.

- التعليم الذي يساهم في الاندماج الاجتماعي.

- التعليم الذي يساهم في تطوير الاقتصاد.

- حوكمة التعليم.

¹ عبادة حافظ عبد الخالق، دور المركز التربوي للبحوث والإنماء في رسم السياسات التربوية وتطوير القطاع التربوي، تقرير أعدّ لنيل شهادة ماستر مهني في التخطيط والادارة، الجامعة اللبنانية كلية الحقوق والعلوم السياسية الفرع الأول، بيروت 2019، ص

وبعد مرور سنوات على تطبيق المناهج التربوية الصادرة في العام (1997) أصبحت هذه المناهج بالية، وتحتاج الى ورشة حقيقية حتى تتناسب مع التغيرات التي حصلت على مدى ربع قرن، ان كان على الصعيد التكنولوجي، او على صعيد تطور النظريات التربوية في العالم. وتجدر الإشارة هنا، الى ان محاولات بسيطة أجريت لإدخال بعض التعديلات على بعض المواد الدراسية (الفلسفة والتربية الوطنية) الا انها اصطدمت بالواقع اللبناني.

"ان مشروع تعديل المناهج لم يسلك طريقه في التقويم والبحث على رغم كل الكلام عن تعديل المناهج. فبات كل ما قيل عن انجاز منهجي الفلسفة والتربية الوطنية طي النسيان. فنقل المشروع الى وزارة التربية أدى الى ازدواجية في العمل وقلة انتاج".¹ وقد اعتبر البعض ان السبب الاساسي لفشل هذا المشروع يعود لأسباب سياسية. ويرى البعض ان "مشكلة منهج الفلسفة في التعليم الثانوي في لبنان هي في الدرجة الاولى مشكلة التنازع الايديولوجي الذي يشطره شطرين متباينين جدا، شطرا لتاريخ الفلسفة العربية، وشطرا للفلسفة العامة... فلا بد من تحسين صورة الفلسفة في أذهان الاجيال اللبنانية الطالعة، من تجاوز التنازع الأيديولوجي، والنظر الى تعليم الفلسفة من زاوية ايديولوجية واحدة، هي زاوية الايديولوجية الوطنية".² ومن الاشكاليات التي مرت عليها عقود توحيد كتاب التاريخ، فعلى الرغم من أن اتفاق الطائف (1989) لحظ اهمية توحيد كتاب التاريخ الا ان جميع المحاولات منذ 1990 حتى 2011 لم تستطع اصدار كتاب تاريخ موحد، يرضي الجميع. وفي العام 2001، عندما أصدر المركز التربوي كتاب تاريخ موحد ضمن سلسلة "نافذتي على الماضي"، لاقى العديد من الاعتراضات، التي دفعت وزير التربية آنذاك الى وقف العمل به، وطلب من المدارس الرسمية استبدال حصة التاريخ بحصة التربية الوطنية.

¹ إبراهيم حيدر، "اللجان مجمدة ولا تعديل للمناهج والمشاريع بلا دعم، هل المركز التربوي للبحوث والإنماء مهدد بوظيفته؟"، مقالة منشورة في 2018/06/01 على الموقع الالكتروني <https://www.annahar.com/arabic/article/> ، تاريخ الدخول 2021/06/02.

² ناصيف نصار، مرجع سابق، ص 169.

وأصدر وزير التربية قراراً آخرًا قضى بتأليف لجنة عليا لوضع منهاج جديد لمادة التاريخ لمختلف مراحل التعليم ما قبل الجامعي، وصدّرت اللجنة عملها في مطلع العام 2005، دون ان يصدر الكتاب الموحد حتى الان. وتدل أزمة كتاب التاريخ الموحد الى الفجوة الكبيرة بين اللبنانيين، التي جعلتهم خير قادرين على التفاهم للوصول الى توحيد كتاب التاريخ. وتجدر الإشارة هنا، إلى أن هناك انقساماً حول مبدأ توحيد كتاب التاريخ، باعتباره يتناقض مع المادة التاسعة من الدستور اللبناني، التي تؤكد على حرية التعليم.

وقد تعرضت خطة المناهج المعدة في العام 1994 للانتقادات في السنوات الاولى لتطبيقها، للأسباب التالية:

- الحشو والتكرار وطرح بعض المواضيع بأسلوب صعب، لا يتناسب مع المستوى الفكري للتلميذ.
- "نظام التقييم الجديد ودليل التقييم قد صدرا بعد 3 سنوات من تطبيق المناهج الجديدة.
- النقص الكبير في التجهيزات والمختبرات ووسائل الايضاح، أدى الى تغيب قسري لإحدى مجالات التقييم.

- عدم اختبار مسبق لهذا النظام قبل تعميمه.
- عدم اعطاء الوقت اللازم لتأهيل أو تدريب للمعلمين، مع النقص الكبير للمدرّبين المؤهلين لهذه المهمة.
- صياغة الكتب المدرسية التي صدرت بالاستناد الى الاهداف التعليمية وليس الكفايات وذلك يخالف مبادئ التقييم التي تم الاتفاق عليها بعد صدور الكتب المدرسية.
- غياب تطبيق نظام الدعم المدرسي، الذي يشكل جزءاً أساسياً من فلسفة هذه المناهج ومن فلسفة نظام التقييم الجديد".¹

وتجدر الإشارة الى ان وزارة التربية والتعليم العالي والمركز التربوي للبحوث والانماء يعملان حالياً على وضع خطة لتطوير المركز التربوي، بالإضافة الى الخطة الخمسية المقترحة لتطوير المناهج، التي يعمل عليها كل من وزارة التربية والمركز التربوي والجهات المانحة ومنها منظمة اليونيسف.

¹ أحمد سنجقدار، وآخرون، المؤتمر التربوي الثالث، نظام التقييم التربوي بين النظرية والتطبيق، دون ذكر دار نشر، اليونيسكو - بيروت 2002، ص 28-29

الفصل الثاني

إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق في التعليم الثانوي الرسمي

إن مفهوم إدارة الأزمات من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تبلور بشكل بارز خلال السنوات الأخيرة، وذلك يعود لكثرة الأزمات وطبيعتها التي تعصف وتواجه المنظمات على مختلف أنواعها. وقد شهد حقل إدارة الأزمات تطوراً كبيراً في الفترة الأخيرة، ولكن لا يزال في حركة مستمرة، ولا يزال الباحثون في هذا الحقل يبحثون عن الأسس والاستراتيجيات والسياسات التي تجعل منه علماً وفناً، قادراً على مواجهة الأزمات المختلفة في عالم سريع التطور والتغير، مما يجعله قادراً على المواجهة بنجاح، مع الحفاظ على ديمومة المنظمات بدلاً من انهزامها أمام أعراض الأزمات ونتائجها.

وتعيش المنظمات، سواء كانت منظمات صغيرة أو كبيرة، أو حتى دولا، في عصر تكثر فيه الأزمات، ويمتلئ بالمتغيرات والمستجدات، التي قد تسبب خسائر لها، وتؤثر سلباً على استمراريتها. وهذا ما جعل من مفهوم إدارة الأزمات من المواضيع المهمة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمات على الاستمرار أو الانقضاء. "هناك العديد من الأزمات التي تواجه المجتمع، إما بصفة دورية، أو بصفة عشوائية، وبالنظر إلى هذه الأزمات، نجد انها قد تسببت في الماضي بخسائر وأضرار كثيرة للفرد والمجتمع، سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية والإدارية. ولا يخفي على أحد أن تعرض المجتمع للأزمات يهدد، بصورة عشوائية ومستمرة في نفس الوقت، التنمية، سواء في جانبها المادي، أو البشري، حيث تسبب الأزمات، بمختلف أنواعها، بخسائر في المنشآت والمرافق العامة والممتلكات والثروات البشرية والطبيعية، وتقلل كل هذه الخسائر من فرص التقدم في مسار التنمية، حيث تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الثروة البشرية للمجتمع، وما تمثله من ركيزة أساسية من ركائز الحركة التنموية".¹

¹ أحمد صلاح، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مكتبة الكتب العربية، 2005، ص 43

"تتميز الأزمات عادة بحدوثها بشكل مفاجئ ، وشمولها العديد من الجهات الفاعلة المختلفة، والحاجة الى اتخاذ قرارات، في ظل ضغوط زمنية شديدة وظروف من عدم التأكد، مع إثارة انتباه العامة ووسائل الإعلام ونشر الأخبار والشائعات عنها.¹

ان ما تسببه الأزمات، من عدم الاستقرار والتغيير المفاجئ، قد يؤدي الى الارتباك والقلق، وربما تدفع إلى اتخاذ القرارات الارتجالية والمنتسرة، التي تزيد الأمر سوءا.

وتأتي أزمة فيروس كورونا المستجد التي شهدها العالم في السنوات الأخيرة، لتقدم نموذجًا متكاملًا للأزمات التي تواجه المجتمع البشري المعاصر، وقد توافقت آراء الباحثين على انها أزمة لا تشبه أي أزمة شهدناها في القرن الماضي، فوفقًا لإحدى الدراسات الصادرة عن جامعة هارفارد، هي ليست مجرد حدث مماثل للأزمة الاقتصادية التي أطلق عليها اسم الإثنتين الأسود، وليست مماثلة لأزمة فقاعة الدوت كوم، او حتى أزمة الرهون العقارية 2008. فهذا الوباء العالمي أصاب العالم بأسره في مختلف قطاعاته في وقت واحد، وتصف هذه الدراسة آثار هذه الجائحة بأنها قادت إلى عالم جديد، فلا أحد يجرؤ على مغادرة منزله، وأصبح الجميع مجبرين على التعامل مع حياتهم المهنية والأسرية في مكان واحد، وتوقفت عجلة الاقتصاد، مع تعطل العديد من القطاعات، وتخبط البعض منها في حالة من عدم اليقين، وحل التواصل الرقمي محل التفاعلات المباشرة.²

"ويرى العديد من الباحثين أن أزمة فيروس كورونا المستجد من الأزمات الشديدة، باعتبارها حدثًا صادمًا وغير متوقعا، شكّل ضغطا كبيرا على صانعي القرار في مختلف بلدان العالم، وذلك بسبب ضخامته وخطورته وسرعة انتشاره، الذي كان يستلزم معها توفر الآليات والوسائل العلمية للحد من استفحاله أو التقليل من انتشاره. وقد كان للأخطاء المرتكبة من طرف صانعي القرار على المستوى العالمي من خلال التقليل من أهمية الحدث

¹ آية بورزان، إدارة الأزمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص 2

² محمد سعد أبو عامود، الإدارة غير التقليدية للأزمات الدولية العابرة للحدود على ضوء الخبرة المكتسبة من أزمة كورونا 2020، المجلة العربية للدراسات الأمنية، العدد 36، تموز 2020، متوفرة على الرابط:

<https://journals.nauss.edu.sa/index.php/AJSS/article/view/1274/1081> تاريخ الدخول 27 ابريل 2022

على الرغم من انبعاث مؤشرات خطورته من بلده الموطن الصين، الأثر البالغ في إدارة هذه الأزمة الصحية، نتيجة الفهم الخاطئ وضعف التعامل مع أحداثها، ما أدى إلى تحولها لكارثة عالمية، بسبب ما خلفته من أضرار لا حصر لها، سواء بشرية أو مادية، عصفت بالنظم الصحية والاقتصادية، وخلفت آثارا نفسية واجتماعية بالغة¹.

لذا أتت أزمة كورونا لتبين مدى أهمية علم إدارة الازمات في عصر يشهد العديد من الاحداث الفجائية، التي لم يعد تأثيرها ينحسر في إقليم معين او قطاع محدد. وامام هذا الواقع أصبح هناك ضرورة للتعامل مع الازمات بأساليب علمية وموضوعية، قادرة على معالجة الازمة بسرعة، لتجنب الوصول الى اللحظات المدمرة للمنظمة، مهما كانت طبيعتها، دولة او مؤسسة.

بناءً على ما تقدم، ان إدارة الازمات من المواضيع المهمة التي تؤثر على استمرارية المنظمة وبقائها، ويتعلق ذلك بالأساليب والمقومات التي تمتلكها المنظمة لإدارة الازمات. من هنا سيتم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين، في المبحث الأول سنتناول الإطار النظري لإدارة الأزمات، للاطلاع على ماهية إدارة الازمات، ومقومات نجاحها لنتناول في المبحث الثاني الآليات والإجراءات التي اتبعتها وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان لإدارة الأزمة التعليمية أثناء جائحة كورونا.

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

لقد عرفت المجتمعات القديمة مسألة ادارة الازمات، التي اتخذت آنذاك تسميات مختلفة، مثل براعة القيادة أو حسن الإدارة. وكانت ترتبط بطريقة التعامل الانساني مع المواقف الطارئة الناتجة عن تحديات الطبيعة والبشر، التي كانت تستلزم ممارسات خاصة، وتتطلب طاقات ابداعية وقدرات عالية من الابتكار لمواجهة التحديات.

أما الأزمة كمصطلح قديم، "ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي "نقطة تحول"، بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض، وهي تُطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان. في

¹ محمد سعد أبو عامود، مرجع سابق ذكره

القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية. وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة. وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحوّل فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وفي العام 1937 عرّفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها "حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال".¹

ولقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية، وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تتطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدّد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ (مثل الحياة أو الموت، الحرب أو السلم) لإيجاد حل لمشكلة ما أو تجنب انفجارها.²

سيعرض هذا المبحث مفهوم الأزمة من منظورات مختلفة، وخصائصها، والأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوثها، وسيتناول مفهوم إدارة الأزمات وكيفية التعامل مع الأزمة.

الفقرة الأولى: مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة، التي تعمل في إطارها المنظمات على اختلاف أنواعها، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث أزمات، ما يفرض عليها إدارتها بكفاءة عالية، لتجنب الآثار السلبية، وللاستفادة من نتائجها الإيجابية. وعلى الرغم من تعدد وتنوع تعريفات الأزمة، فلا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين على تعريف محدد لها، ويعود ذلك لعدة اعتبارات منها: التداخل الشديد بين تعريف الأزمة، وبعض المفاهيم الأخرى، وغياب نظرية تفسيرية شاملة تفسر ظاهرة الأزمة، وان معظم الدراسات التي تناولتها جاءت في إطار دراسة الحالة، وبالتالي لم تسهم في تشييد بناء فكري تنظيري يمكن تعميم نتائجه.

¹ كمال حمّاد، إدارة الأزمات (الإدارة الأميركية والإسرائيلية للأزمات نموذجًا)، مجلة الدفاع الوطني، الصادرة عن الجيش اللبناني،

لبنان، العدد 57، تموز 2006

² المرجع أعلاه

البند الاول: ماهية الأزمة، خصائصها وأسبابها

لا شك أنّ معرفة مفهوم الأزمة تساعد على فهمها، ورسم صورة واضحة عنها، وتحليلها، وإيجاد الحلول المناسبة لها. ولقد تشابك مفهوم الأزمة مع مفاهيم اخرى ذات صلة بها، مثل مفهوم الكارثة والمشكلة، ما استوجب تحديد الفوارق بين هذه المفاهيم. وقد اجتهد العديد من الباحثين في تحديد أسباب نشوء الأزمة، والتي قد تكون لأسباب داخلية او خارجية تحيط بالمنظمة. فما هو مفهوم الازمة؟ وما هي الأسباب الكامنة وراء حدوثها؟

أولاً: ماهية الأزمة

"اول نشوء لمفهوم الازمة كان في نطاق العلوم الطبية، بحيث يرجع الى المصطلح اليوناني، أي نقطة التحول. وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها الى الأسوء أو الى الأفضل، خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا. ثم انتقل بعد ذلك الى العلوم الإنسانية، وخاصة علم السياسة وعلم النفس ثم الاقتصاد، وخاصة بعد تفجر الأزمات الاقتصادية في العالم منذ أواخر الستينيات."¹

كما ورد مصطلح الازمة في اللغة الصينية، " فالصينيون القدماء أطلقوا على الأزمة اسم (Wet-Ji)، وهي عبارة عن كلمة مكونة من مقطعين؛ الأول يعني الخطر والثاني يدل على الفرصة، أي أن الأزمة تنطوي على خطر على الأفراد والمؤسسات، عليها أن تعالجه، وأيضا فرصة، عليها أن تغتنمها."²

وتعرف الأزمة في قاموس Webster بأنها موقف يمثل نقطة تحول نحو الاسوأ أو الأفضل، وهذا الموقف يواجهه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها.³

وقد عرف الخضيرى الأزمة باعتبارها " موقف وحالة متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة-مؤسسة-

¹ نعيمة يحيوي، مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، العدد الثامن، المجلد الثاني، الجزائر، 2015، ص90

²Smith, Denla: Key Readings In Crisis Management, New York, NY: Routledge,2006,P34

³ Webster, Ninth new dictionary, second edition Librairie du Liban, Beirut, 1999,p:495

مشروع -أسرة)، تتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار مقدرة السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.¹

أما Mitroff يعرف الازمة بانها العملية التي تتضمن خمس مراحل أساسية، هي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة، واحتواء الخطر، والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات، واستعادة النشاط، وفي النهاية التعلم، واكتساب الخبرة.²

ويعاني مفهوم الأزمة من تداخل عدد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به، كالمفاهيم الشائعة التي تتشابه في بعض خصائصها، ومن تلك المفاهيم:

- المشكلة: وهي تمثل مرحلة من مراحل الأزمة، ولكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها، فهي عبارة عن وضع صعب يؤدي الى عدم القدرة على انجاز ما يراد إنجازه فعلا.
- الكارثة: هي حدث يسبب خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات والمصادر الطبيعية وله تأثير مباشر على الاقتصاد القومي والاجتماعي. وتتنحصر الكارثة في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات. والكارثة قد ينجم عنها أزمة، كالكوارث الطبيعية من براكين وزلازل التي تكشف عن وجود بعض الازمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع قبل وقوع الكارثة الا انها لم تظهر الى العلن الا بعد حدوث الكارثة. من ناحية أخرى إن الازمة تتميز بالمفاجأة التصاعدية، ويمكن التنبؤ بحدوثها، بينما الكارثة تحدث بشكل مفاجئ بالكامل وهناك صعوبة التنبؤ بحدوثها.
- الطوارئ: حالة طبيعية او من صنع الانسان، تتطوي على مخاطر جسيمة وفورية على الصحة او الحياة او الممتلكات، وغالبا تتطلب تدخلا عاجلا.

¹ الخضيرى، محسن أحمد، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة، 1995، ص.53

² Mitroff, and Persone,c.: Programs Frame Work and Services, Center for Crisis Management, 1991,p:13-15

وتتميز الأزمات ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم، ويترتب عنها العديد من الآثار السلبية، التي تسببها الأنواع المختلفة من الأزمات. فما هي الخصائص التي تتصف بها الأزمة؟

ثانياً: خصائص الأزمة

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الأزمة منها:

- المفاجأة: من أهم خصائص الأزمة إذ أنها تقع فجأة ودون سابق إنذار، وبسرعة أحيانا، مما يجعل إدارة المنظمة لا تتمتع بالوقت الكافي لتجنب وقوعها.
- "التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها، وقوة المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
- نقص المعلومات: عدم وضوح الرؤيا لدى من يتخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف، الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة، سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها.
- سيادة حالة من الخوف: قد تصل إلى حد الرعب من المجهل التي يضمها إطار الأزمة.
- ضيق الوقت: فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتا كافيا للرد عليه والاستجابة له، وان الرد عليه يجب أن يكون سريعا للغاية، لما يمثله من تهديد للمصالح القومية، كما أن الاستعداد لا يكون كافيا للمواجهة.
- التهديد: وهي الإجراءات والأفعال التي تصدر عن فرد أو مجموعة أفراد، أو تقدم معين، سواء بالإشارة أو القول أو الفعل، من اجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة، يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني، مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الأزمة.¹
- "التصعيد: تبدأ بعض الأزمات صغيرة ولا تلبث أن تكبر وتمتد على مستوى النظام بأكمله بشكل متسارع ما لم يتم السيطرة عليها والتعامل معها في مراحلها الأولى.

¹ وسام صبحي إسليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية عن وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية- غزة فلسطين، 2007، ص 15

- جذب اهتمام الرأي العام: يمكن ان تساهم التغطية الإعلامية السلبية في تعميق الأزمة من خلال خلق فجوة بين المنظمة وجمهورها وفقدان ثقتهم بها وبالتالي فقدان شرعية وجودها.
- فقدان السيطرة والتوازن: قد تتعرض المنظمة للهلع والتوتر بسبب الصدمة التي تسببها الازمة لعدم قدرة المنظمة على التنبؤ بها، مما يضعف إمكانية رد الفعل السريع للمواجهة.¹

ثالثاً: أسباب حدوث الأزمة

تتعدد الأسباب التي تؤدي الى حدوث الأزمة تبعا للعوامل الداخلية والخارجية، التي تحيط بالمنظمة، وقد تكون هذه الأسباب طبيعية أو متعمدة. من هذه الأسباب نذكر ما يلي:

- "ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات، وما ينتج عنه من عدم توفر المعلومات المناسبة واللازمة لصنع القرارات، مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرارات، الفشل التكنولوجي بما يتضمن من تخريب في الأجهزة والمعدات، المشاكل في الانترنت، ثغرات في البرمجيات، القرصنة واختراق الأمن المعلوماتي، كلها تؤدي إلى الأزمة.
- تنشأ الأزمة نتيجة صراع المصالح والخلافات بين الأفراد العاملين والإدارة، ويترتب عنها انهيار نظام الاتصالات داخل المنظمة، وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا، وعدم وجود فرق عمل فعالة، وتنعكس بشكل مقاطعة أو إضراب لفترات غير محددة ونزاعات.
- عدم وضوح أهداف المنظمة وبالتالي عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، وعدم التحلي بالموضوعية عند تقييم الأداء، وعدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم، وغياب الخطط لمواجهة تحديات المستقبل، والتباطؤ في التعامل مع مؤشرات احتمالات اقتراب وقوع أزمة ما.
- القيادة الادارية غير الملائمة: ويترتب عليها عدم قدرة المدراء على تحمل المسؤولية، وعدم قدرتهم على التنبؤ بالأحداث المستقبلية والاهتمام فقط بالأحداث السابقة.²

¹ آية بورزان، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 10

² آية بورزان، إدارة الأزمات، المرجع أعلاه ص 5-6

- "سوء استيعاب المعلومات، أي سوء الإدراك: يعتبر الإدراك هو مرحلة استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها، فإذا كان الإدراك غير سليم فقد يؤثر في اتجاه القرارات التي يتخذها القائد، وهنا يبدأ انفجار الأزمة.
- سوء التقدير والتقييم: وهو من أكثر أسباب تفشي الأزمات، وقد يتخذ شكلين: إما المغالاة والإفراط في الثقة في النفس، أو سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به.
- الإدارة العشوائية: وهي من الأسباب التي تؤدي إلى انهيار المنظمة، ويحدث ذلك نتيجة سوء التخطيط ونقص البيانات والمعلومات وغياب التنسيق بين مكونات الهيكل الإداري للمنظمة.
- "الرغبة في الابتزاز: وغالبا ما تقوم بها جماعات الضغط لجني المكاسب الغير العادلة، من الكيان الإداري الايل للسقوط. وتكون وسيلتها في ذلك صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف.
- اليأس: ويعد من أخطر الأسباب التي تهدد المنظمة أيضا، بحيث يؤثر على متخذ القرار، باتخاذ قرارات مدمرة للمنظمة.
- الإشاعة: وهي استخدام مجموعة حقائق صادقة محاطة بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين. ومن خلال استغلال حدث معين، ما يزيد من تفجير الأزمة، بل قد تكون هي السبب الرئيسي في الأزمة.
- الأخطاء البشرية: وتعد أيضا أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، سواء من حيث التخطيط أو التقدير.
- الأزمات المخططة: وهي أن تقوم المنظمات المنافسة بدراسة سير عمل المنظمة المراد إحداث أزمة بها، وذلك من خلال تتبع عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع وظروف سير كل مرحلة، ومن ثم برمجة أزمة مخططة لها.¹

¹ نسرين بوخيزو، إدارة الأزمات داخل المنظمة، بحث منشور بتاريخ 27 أذار 2020، على مدونة زوايا، متوفر على الرابط التالي: <https://zawayablog.com> تاريخ الدخول 12 تموز 2022

- تعارض الأهداف والمصالح: ويحدث ذلك نتيجة غياب التنسيق والانسجام بين فرق العمل والوحدات الإدارية داخل المنظمة، بحيث يعتمد كل فريق إلى تحقيق أهدافه الخاصة ومصالحه الخاصة على حساب المصالح العامة للمنظمة، مما يؤدي إلى نقشي الأزمة.

بعد التعرف على ماهية الازمة وتبيان خصائصها واسباب حدوثها، سيتناول البند الثاني الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الازمات.

البند الثاني: مفهوم ادارة الأزمات وأهميته

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة، حيث كان يشير إلى كل ما تهتم به الحكومات، حتى يكون لها القدرة على مواجهة الظروف المفاجئة والكوارث العامة. ومن ثم انتقل المفهوم إلى العلاقات الدولية، حيث أعتبر أسلوباً للسياسة الخارجية على مواجهة الظروف الدولية المختلفة. واستمر المفهوم بالتطور حتى ظهر في علم الإدارة، حيث بدأت المنظمات باستخدامه لمواجهة الظروف الطارئة أو حل المشكلات المستعجلة.

"ويرجع أحد الباحثين أصول إدارة الأزمة إلى الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة."¹

استخدم مصطلح إدارة الازمات في مجال العلاقات السياسية الدولية في بداية الستينيات من القرن الماضي عندما نشبت الازمة بين الولايات المتحدة الاميركية والاتحاد السوفياتي على خلفية نشره صواريخ على الاراضي الكويتية وعرفت هذه الأزمة بالأزمة الكويتية.

وبعد ان انتهت الازمة، من خلال استخدام عدد من الأساليب في مجلس الأمن، وعبر قنوات الحوار السرية، وعبر الرسائل المباشرة وغير المباشرة، بدأ اتجاه جديد يتعامل مع المواقف الصعبة من خلال مجموعة من المبادئ والقواعد، التي أطلق عليها " فن إدارة الأزمات" او سيناريوهات إدارة الأزمات. منذ ذلك الحين،

¹جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص17

"أصبح موضوع إدارة الأزمات على رأس الموضوعات الحيوية في العالم، منذ عام 1962 الأزمة الكوبية. وتكمن أهمية هذا الحدث في تصريح وزير الدفاع الأميركي آنذاك (روبرت مكنمارا R.Maknamara) بقوله: لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الاستراتيجية، وإنما ينبغي أن نتحدث عن إدارة الأزمات."¹

أولاً: تعريف ادارة الأزمات

يعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر، والذي شهد العديد من المتغيرات على كل من المستويات، الدولية أو القومية أو الإقليمية. وما لا شك فيه ان إدارة الأزمات هي علم وفن، ولكن من الناحية التنظيمية، ينظر إليها كفن، لأنها تتعلق بقدرات القيادة، التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة، بل تحتاج إلى الموهبة.

"أوردت الموسوعة الإدارية تعريفا لإدارة الأزمات بأنها: المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات، وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة. وقد تم تعريف مفهوم إدارة الأزمات بأنها تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات، بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من ايجابياتها. فعلم إدارة الأزمات هو علم الإدارة، وتحقيق التوازنات، والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية المختلفة، وبحث آثارها في كافة المجالات."²

وتعرف أيضاً إدارة الأزمة بأنها "عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتقن سابقاً والمدربين تدريباً خاصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم، بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى."³ إذاً إن ادارة الازمات تتطلب تقدير الأمر المفاجئ، وتحديد اتجاهات الحركة البديلة، وتخيل السيناريوهات، لوضع القرارات المناسبة لكل

¹ كمال حماد، إدارة الأزمات (الإدارة الأميركية والإسرائيلية للأزمات نموذجاً)، مرجع سابق.

² آية بورزان، إدارة الأزمات، مرجع سابق ذكره، ص 25

سيناريو، وهي تعني ادارة الازمة بذاتها، للتحكم بمسارها وهذا يتطلب ادارة علمية رشيدة تقوم على البحث، وجمع المعلومات، واستخدامها، لاتخاذ القرارات المناسبة، وادارة تقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والبعث عن الارتجال والعشوائية. لذا، في عصر تكثر فيه الازمات المختلفة، لا بد للمنظمات ان تكون دائما على استعداد لمواجهةها، من خلال وضع خطط الاستعداد، لمواجهة الازمات، ومحاولة وضع أسس ومبادئ التنبؤ بها، أو الحد من آثارها التدميرية في حال صعوبة إجراء التنبؤ.¹

"ويرى البعض ان إدارة الأزمة لها مفهوم أو معنى مزدوج؛ الأول، يعني ان إدارة الأزمة هي إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق، وإغلاق المحلات، أو سحب المنتجات من السوق، أما الثاني، فيشير إلى أن إدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد الأزمة. وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام أو خطة تمّ تصميمها لهذا الغرض.

كما تعرف إدارة الأزمة بأنها عملية إدارية خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الازمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقا، والمدربين تدريباً خاصا، والذين يستخدمون مهاراتهم، بالإضافة الى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى." ²

وتبرز اهمية ادارة الازمات في التقليل من الآثار السلبية التي تحدث نتيجة الأزمة، وتنمية النجاحات المحتملة بين المخاطر، من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الحاسم، باعتبارها عملية شاملة تغطي كافة المراحل: ما قبل وأثناء وبعد الأزمة.

إذاً ان إدارة الأزمة تعني " التعامل مع الازمات من أجل تجنب حدوثها، من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للازمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها، بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية." ³

¹ Mark Hunter, The New Rule For Crisis Manager, Harvard Business Review, 2016, p-p:8-9

² ماجد عبد المهدي، مرجع سابق ص 38

³ سعد الدين، عشاوي، إدارة الأزمة، مجلة الفكر الشرطي، مجلد5، ال عدد2، الإمارات، 1996، ص199

ثانياً: الفرق بين ادارة الأزمات والإدارة بالأزمات

"يخلط بعض متخذي القرار الإداري، عن عمد أو عن عدم معرفة، بين مفهوم إدارة الأزمات Crisis Management، وبين أساليب الإدارة بالأزمات Management By Crisis، بل يحاول بعضهم أن يتخذ من الإدارة طريقاً لتكريس الأزمة، مدمراً الكيان الإداري الذي يشرف عليه. بل قد وصل الأمر إلى تسخير قراراته الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات، والمساهمة في ازدياد الضغط المولد للأزمات، واستخدام الأزمات المفتعلة، كستار لإخفاء الفشل الإداري.

إن إدارة الأزمات، ومن خلال ما تم استعراضه من تعريفات سابقة هي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

أما الإدارة بالأزمات فتعني نشاطاً تقوم به الإدارة، كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تستطيع مواجهة المشكلات، أو منعها قبل وقوعها، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الإدارة، وتقوم بجهود، غالباً ما تكون كثيفة وشاقة، حتى تنقضي الأزمة، فتعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى.

وتقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة، لذلك يطلق عليها البعض علم "صناعة الأزمة" للتحكم والسيطرة في الآخرين، حيث إن لكل أزمة مصنوعة هدف يتعين الوصول إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو يخف تأثير إفرازات الأزمة.¹

"وصناعة الأزمة هي عملية جذرية في الكيان الإداري الذي صنعت فيه، لتأكيد استمرار المصالح الحيوية، وتأكيد الاستقرار والتوازن، وإيجاد قوى توازن جديدة، وهي فن للسيطرة على الآخرين وابتزازهم. ويلجأ المدراء لأسلوب الإدارة بالأزمات، أو الإدارة بالمأزق، لأنها تعطيهم سلطة أعلى على الآخرين، أو

¹، وسام صبحي إسليم ، مرجع سابق ص 32

تجعل الآخرين أكثر قبولاً أو رضوخاً للقرارات التي يتخذونها. حيث يسعى المدراء لوضع فرقهم وموظفيهم في أزمات، ومن ثم الظهور بمظهر البطولة في إنقاذهم منها.¹ وعلى صعيد الأزمات الدولية، يمكن تعريف الإدارة بالأزمات بأنها "فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بحيث يؤدي إلى إحداث تغير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره.

والأمثلة على ذلك، دولة أحيانا تخلق مشكلة ما على الحدود مع جاراتها وذلك لإحداث أزمة تهدف من ورائها إلى ترسيم الحدود أو الحصول على مكاسب معينة على المستوى السياسي.² وهناك شروط لتحقيق الإدارة بالأزمات منها: الإعداد المبكر لها، تهيئة مسرح التنفيذ، التوزيع الدقيق للأدوار على منفذيها، تحديد الوقت المناسب للتنفيذ، وإيجاد المبررات والذرائع. إذاً إن إدارة الأزمات التي تعني التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، تتطلب آليات خاصة للتعامل مع الأزمات، وهنا يأتي السؤال: ما هي الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمات؟ هذا ما سيتم مناقشته في الفقرة التالية، على أن نعرض للتجربة الإماراتية في إدارة جائحة كورونا كأنموذجاً موفقاً في هذا المجال.

الفقرة الثانية: التعامل مع الأزمات والتجربة الإماراتية النموذجية

تتعدد استراتيجيات مواجهة الأزمات، ويحدّد اختيار أيّ منها وفقاً للإمكانيات المتوافرة والمتاحة، والتحديد الدقيق لمسارات الأزمة، والتحويلات التي قد تطرأ عليها. وإن النجاح في التعامل معها، هو رهين الاختيار السليم لاستراتيجية المواجهة ومنهجها، والذي يجب أن يحقق القدرة على التكامل، بين مختلف المجالات، السياسية والاقتصادية والإدارية؛ ويوفر مناخ التفاهم والمشاركة الفعالة، لجميع المستويات والاختصاصات الوظيفية، في الكيان الإداري أو المؤسسة أو الدولة.

¹ آية بورزان، إدارة الأزمات، مرجع سابق ص 39

² كمال حماد، إدارة الأزمات، مرجع سابق

ويُعدّ تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الثانوية وأسيقيات تحقيقها من المبادئ الأساسية للتعامل مع الأزمات، كما يتطلب التعامل مع الأزمات الاستعداد الكامل، والدائم، من خلال توافر الاحتياطيّات الملائمة لمواجهتها، إضافة إلى الفهم الكامل لأبعادها. ولن يتحقق هذا الفهم، إلا من خلال الوجود الدائم والمستمر، في موقع الأزمة، حيث يمكن الحدّ من تناميها، وتحقيق التدخل السريع والفوري، وبالقدر الذي يحتاجه الموقف. ولن يكون هذا الوجود المستمر ذا فاعلية، من دون تفويض السلطة إلى فريق إدارة الأزمات، الذي يجب ان يتمتع بالكفاءة والخبرة والمثابرة لتخطي الأزمة بنجاح.

البند الأول: مبادئ ومتطلبات التعامل مع الأزمات

بما ان الازمة باعتبارها مجموعة الاحداث والظروف المفاجئة، التي تهدد الواضع الراهن لأي منظمة، وتؤثر على المصالح العليا للكيانات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، لذا على صانعي القرار تشخيص واقع الازمة، وذلك لمعرفة طبيعتها، واسبابها، وايجاد السبل المثلى للتعامل معها وإدارتها، بناءً على مجموعة من الخطوات والاستراتيجيات، ما يوجب اتباع مجموعة من المبادئ والمتطلبات للتعامل الفعال مع الأزمة لاحتوائها والتخلص منها.

أولاً: مبادئ التعامل مع الأزمات

ان التعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة يتطلب الالتزام بعدة مبادئ، تساهم في مواجهة الأزمة بنجاح. وهذه المبادئ هي:

أ-تحديد الأهداف: يعد تحديد الأهداف تحديداً دقيقاً من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمات، ولاسيما الهدف الرئيسي الذي كثيراً ما يكون غير واضح. ويتضمن تحديد الهدف التعرف على العناصر الأساسية التي صنعت الأزمة، وتقسيمها إلى عناصر أساسية وعناصر ثانوية، حسب درجة تأثيرها، وتحديد القوى المؤيدة لهذه العناصر، والاستراتيجيات المناسبة، والتوقيت الملائم للهجوم أو الرد، إضافة الى تحديد ردود الفعل المتوقعة والآثار المترتبة على ذلك.

ب-تهيئة الموارد البشرية للأزمة: وهذا يتطلب الايمان بقدرات العاملين واعطائهم الفرصة للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم، وحثهم على مشاركتهم بالمعلومات والحقائق، والاعتراف بالفروقات فيما بينهم والاستفادة من اختلافهم.

ج-التعاون والمشاركة الفعالة: تعجز أحيانا القدرات المتاحة، سواء كانت محلية أو دولية، عن مواجهة الأزمة الناشئة، ما يحتم الاستعانة بالقدرات الخارجية، التي تساهم في اتساع الرؤية وشمولية التخصص وتكامل المواجهة، إضافة الى تنوع الخبرات والمهارات والقدرات التي تؤدي الى مواجهة تتصف بالسرعة والدقة.

د-السيطرة المستمرة على الأحداث: ان تنامي الأحداث وسرعة تفاقم الأزمة يحدث آثار سلبية، تنتج عن استقطاب عوامل قوة خارجية داعمة لها، لذلك التعامل معها يتطلب التفوق في السيطرة على أحداثها، من خلال المعرفة الكاملة بتطورها. كما تتطلب عملية السيطرة التحرك في ثلاثة اتجاهات، تتمثل في التعامل مع العوامل المسببة للأزمة، والقوى الداعمة لها، وكذلك العوامل ذات الصلة بها.

هـ-الحركة السريعة والمبادرة: يتطلب هذا المبدأ التصدي السريع للأزمة والقيام بكل الأعمال التي تساهم في الحد منها، وذلك يتطلب توفير فريق عمل متدرب وذو كفاءة عالية، بالإضافة الى توفر الامكانيات المادية والموارد الكافية للإنفاق على مقاومة اتساع الأزمة، والحد من تدهور أحداثها، ومنع المنظمة من الانهيار. "و-تنظيم القوى المواجهة للأزمة: تفشل الهياكل التقليدية والوظائف المكررة، والتي قد تكون ساهمت في صناعة الأزمة، أن تشارك في الحركة السريعة المطلوبة عند مواجهة الأزمة، وذلك للأسباب الآتية:

- التعود على الشكل النمطي في الأداء.
 - إنشغالها في التنصل من مسؤولية ما حدث.
 - رؤية الأزمة من زاوية الأداء السابق.
- التركيز على الماضي والحاضر أكثر من المستقبل.

وتظهر الحاجة الماسة إلى التعامل بواقعية شديدة مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، وذلك من خلال إعادة توظيفها في اتجاه تحقيق الهدف الذي سبق تحديده. ويتطلب ذلك إعادة صياغة هيكل تنظيمي سريع ومؤقت للمشاركين في مواجهة الأزمة، بعيداً عن الاتجاهات السابقة.

ز- المفاجأة: تمثل المفاجأة أحد الأسس الهامة لمواجهة الأزمة، فإعلان خطوات المواجهة بالتفصيل، أو إفساء أسرار الحركة الموجهة لتخفيف آثار الأزمة، يمكن أن يفشل هذه الجهود، أو قد يحدث أن يسارع

البعض للمشاركة بصورة خاطئة، ودون حاجة إليهم، أو طلبهم، في عمليات المواجهة. وهم في هذه الحالة يمثلون عبئاً على المختصين.¹

ح-الاقتصاد في استخدام القوة: يجب أن يكون تحديد الإمكانيات والقدرات المخصصة لمواجهة الأزمة، خاضعا لحسابات دقيقة، من حيث نفقتها، وما توفره من الأمان، ورد الفعل العكسي الناتج منها.
ط-مبدأ استخدام الأساليب غير المباشرة:²

إن التعامل مع الأزمات يحتاج إلى وعي إدراكي متكامل من قبل مدير الأزمات، بأساليب الالتفاف والمناورة والتمويه. وهي أساليب تفقد العدو توازنه، وتشل من قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمات، بل تجعله يتفكك وينهار بتأثير المفاجأة والصدمة، وبالتالي فإن استخدام الأساليب غير المباشرة في التعامل مع الأزمة تسمح بالتدرج وتتيح المجالات لاستخدام مبادئ التعامل الميداني مع الأزمات التي من أهمها: التدرجية، التلازم والتتابع، التناسق والاتساق، والتغطية والخداع.

إن تطبيق هذه المبادئ، يعتمد، أساساً، على توافر روح معنوية مرتفعة، وقدرة عالية على تحمّل الصدمات. إضافة إلى ضرورة وجود جهاز اداري كفوء، يوفر المعلومات الكافية واللازمة عن الأزمة وتطوراتها وعواملها ليتمكن من التعامل معها في إطار معرفة شبه كاملة.

ثانياً: متطلبات الإدارة الفعالة للأزمات

ان التعامل مع الازمات يستوجب استخدام أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق مناخ مناسب لإدارة الازمة، وتفسح المجال امام فريق إدارة الازمة للعمل بحرية كاملة. "ومن هنا تحتاج إدارة الأزمة إلى احتياجات ومهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء، حيث تخرج الأوامر الإدارية

¹ وسام صبحي إسليم، مرجع سابق، ص 49

² بطرس حلاق، العلاقات العامة والأزمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 59

عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم، وتصيح السلطات منزوعة ومسددة إلى فريق عمل، لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.¹

وتتطلب الإدارة الفعالة للأزمات العناصر التالية:

- إنشاء فريق عمل خاص: ان اختلاف الازمات وتباين طبيعتها يستوجب إنشاء فرق خاصة، وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال، حسب نوع وحجم المهمة وهذا يحدث عادة في المهام ذات الطابع الأمني.
- توعية المواطنين: إن وعي المواطن بالدور المطلوب منه عند وقوع الأزمة يؤدي الى المساعدة في مواجهتها، وهذا يتطلب إعداد كل من الخطط والحملات الإعلامية، التي تستخدم أساليب الاتصال الجماهيري، من أجل توضيح إجراءات وآليات المواجهة وسبل المساعدة، التي ينتظر المواطنون تقديمها.
- تبسيط الإجراءات وتسهيلها: عند حدوث الأزمة يجب الاخذ بعين الاعتبار أهمية الوقت، وذلك من خلال التدخل السريع والحاسم، ما يتطلب تبسيط الإجراءات التي تساعد على التعامل مع الحدث ومعالجته بسرعة، فيجنب المنظمة الدمار والانحيار.
- "تقدير الموقف الأزموي: لا بد أن يشمل الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيه، ثم القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.
- تحديد الأولويات: بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات، التي تم تحديدها وفق معايير معينة.²

¹ محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، ط2، النيل العربي، القاهرة، 2002، ص ص (242-243)

² نعيمة يحيوي، مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات، مرجع سابق، ص 100

- التعامل مع الأزمة بالمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة بالعشوائية والارتجال، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم، لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها. ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط- التنظيم- التوجيه- المتابعة.¹
- "تفويض السلطات: وهو منح كل فرد من أفراد الفريق الذي يفترض أن يقوم بمواجهة الأزمة منحه السلطات اللازمة لإنجاز عمله المحدد، ويمثل هذا التفويض الشريان الحيوي في إدارة الأزمات، الذي من شأنه تحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز القرارات.
- توفير الدعم القانوني والرسمي: حيث يعتبر من أكثر المقومات أهمية للإدارة الفعالة للأزمات، فلا بد لنجاح هذه الإدارة من توفير الدعم القانوني والرسمي اللازم لتنفيذ الإجراءات المطلوبة، مع ضرورة التفاوض المستمر خلال فترة الأزمة وما بعدها.
- استخدام نظم الخبرة: تشمل الحقائق المستندة إلى الخبرة العلمية التطبيقية وإلى المعرفة التي يعتمد عليها الخبير في حل المشكلات، علاوة على قدرتها الفائقة على تزويد فريق إدارة الأزمات بالبيانات والمعلومات الفورية وبصفة دائمة."²
- التواجد المستمر في موقع الأحداث: ضرورة التواجد في مواقع الحدث للحصول على المعلومات الدقيقة والوصول إلى البيانات التي يحتاجها متخذ القرار في إدارة الأزمات.
- الخطة الإعلامية في الأزمة: تعد الخطة الإعلامية من مقومات إدارة الأزمات، لذا من الضرورة وجود سياسة إعلامية، قبل وأثناء وبعد الأزمة، وأن يكون هناك متحدث رسمي من أصحاب الكفاءة والخبرة، يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.
- فتح قنوات اتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافه، ونتائج هذه السلوكيات، والتصدي

¹ محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، مرجع سابق، ص 243

² بطرس حلاق، العلاقات العامة والأزمات، مرجع سابق، ص ص:42-43

للأحداث بالسرعة المطلوبة، والاستفادة من المعدات والإمكانات التي يمتلكها القطاع الخاص والاستناد الى الموارد البشرية الكفوة.¹

اخيرا ان نجاح إدارة الازمات تتطلب قيادة رشيدة تتمتع بالجرأة والعقلانية الى جانب القدرة العالية على التخطيط والوصول الى مصادر المعلومات وامتلاك البيانات الدقيقة.

البند الثاني: تجربة دولة الإمارات المتحدة النموذجية في إدارة أزمة كورونا

تعددت أشكال استجابة الدول في التصدي لجائحة كورونا، فبينما تمت الاشادة بنماذج لدول، مثل الصين وكوريا الجنوبية وسنغافورة وغيرهم، الا انه لا يجب ان نغفل النماذج العربية المميزة في ادارة أزمة كورونا، ومن أبرزها نموذج دولة الامارات العربية المتحدة، التي استطاعت، بما تمتلكه من إمكانيات، لاسيما في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبيئة الرقمية، من التكيف بسرعة مع التحديات الناشئة عن جائحة كورونا، وان ترسخ مكانتها الرائدة عالميا، وذلك بفضل تعاون المؤسسات الوطنية في احتواء الازمة، بالإضافة إلى وجود قيادة رشيدة قادت الازمة بكفاءة عالية الى جانب الجاهزية العالية في مؤسساتها الوطنية، ونهجها الفعال في اتخاذ الإجراءات الاستباقية الفعالة.

فقد كانت المؤسسات الحكومية سباقة في تنفيذ مبادرات لرفع الميزة التنافسية للدولة، وذلك من خلال تبني الدولة استراتيجية متكاملة لتحقيق رقمنة شاملة بسرعة عبر القطاعات. علما ان رحلة التحول الرقمي بدأت في الامارات منذ العام 1982، مع تأسيس "الهيئة العامة للمعلومات" وصولا الى الحكومة الرقمية التي نشهدها اليوم.

لقد استطاعت دولة الامارات العربية المتحدة من تسخير ما توصلت اليه من تقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات والرقمنة في مواجهة ازمة جائحة كورونا في كل المجالات، لاسيما المجالين الصحي والتعليمي. فقد

¹ نعمة، يحيوي، مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات، مرجع سابق، ص ص:100-101

تنوعت الاليات والإجراءات التي طبقتها بصورة عكست نجاح الدولة في إدارة الازمة، ومرونة مؤسساتها وأجهزتها الرسمية، وقدرتها على مواجهة الجائحة بكفاءة وفاعلية، وذلك:

• على صعيد القطاع الصحي:

- من خلال إطلاق تطبيق الحصن المخصص للأجهزة والهواتف الذكية لتطويق انتشار فيروس كورونا، كونه يمثل منصة رقمية رسمية لتتبع الحالات المصابة، وليضمن الحماية الفائقة لخصوصية المستخدم، من خلال اعتماد أفضل المعايير في تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والتكنولوجي.
- تنظيم برنامج تطعيم يعتمد على أنواع مختلفة من اللقاحات المتاحة مجاناً، من خلال أكثر من 200 مركز تطعيم. وقد بلغ مجموع جرعات اللقاح، منذ بداية الجائحة حتى 16 أيلول 2020 أكثر من 20 مليون جرعة، ما أدى الى تغطية ما يقارب 96% من سكان الإمارات (جرعة واحدة)، ما جعلها تحت المرتبة الأولى عالمياً و96% (جرعتين).¹
- توفير الرعاية الصحية عن بعد، من خلال تطبيق ذكي مجاني، يستفيد منه جميع المواطنين، دون حاجة لزيارة المراكز الصحية.
- إطلاق ما يسمى بالطبيب الافتراضي لتقديم الاستشارات الطبية والنفسية.
- تأسيس مختبر لفحص وتشخيص فيروس كورونا الذي يعتبر أكبر مختبر في العالم خارج الصين والذي جاء نتيجة تعاون بين شركة جي 42 الرائدة في مجال الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية ومجموعة (بي جي آي) الرائدة في حلول الجينوم.²

على صعيد القطاع التعليمي:

¹ ساره عبد العزيز سالم، "كيف استطاعت الامارات الخروج من أزمة كورونا؟" مقالة منشورة بتاريخ 17 أيلول 2021 على موقع المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة، تاريخ الدخول 25-10-2022، متوفرة على الرابط التالي:

<https://futureuae.com/ar-AE/Mainpage/Item/>

² ساره عبد العزيز سالم، المرجع أعلاه.

جاءت دولة الإمارات في المركز الأول عربيا، والمركز العشرين عالميا، ضمن قائمة أفضل الأنظمة التعليمية في العالم، التي نشرتها إحدى الصحف الأميركية.¹ وكانت من أوائل الدول التي بادرت الى تطبيق نظام التعلم عن بعد. وتؤكد مؤشرات كثيرة أن تجربتها كانت ناجحة الى حد كبير، بسبب عوامل أساسية، تأتي في مقدمتها البيئة التحتية الرقمية القوية، التي ساعدت على استمرار التعليم بشكله الجيد، فضلا عما تملكه من خبرات في هذا المجال. ويعود ذلك أيضا الى الإجراءات التي اتخذتها وزارة التربية لتفعيل عملية التعلم عن بعد، والتي تضمنت ما يلي:

- تدريب أكثر من 25 ألف معلم وإداري في المدارس الرسمية، بالإضافة الى أكثر من 9200 معلم ومدير من المدارس الخاصة، بهدف تعزيز قدرات المعلم على إدارة العملية التعليمية عن بعد.
- التعاون مع جامعة حمدان بن محمد الذكية وإطلاق دورة الكترونية مجانية لدعم المدارس بمهارات إدارة وتشغيل الفصول الدراسية عبر الإنترنت.
- تخصيص لجان وفرق رقابة ومتابعة للتأكد من سير عملية التعلم عن بعد وتوفير المنصات الالكترونية لجميع المؤسسات التعليمية.
- تجهيز مركزين متطورين للعمليات، وتزويدهما بأنظمة وشاشات، لمتابعة التعلم من قبل قطاع العمليات المدرسية، لضمان سلاسة التعامل مع موارد تكنولوجيا المعلومات، وتحقيق التواصل الفعال بين الطلبة والمعلمين.
- تأمين الانترنت المجاني عبر الأقمار الصناعية في المناطق النائية.
- التنسيق بين وزارة التربية وهيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية ومزودي خدمات الاتصالات في الدولة، لتمكين الاسر التي لا تمتلك خدمات الانترنت المنزلي الحصول على بيانات انترنت مجانية، عبر الهاتف المتحرك، وذلك لتسهيل الحصول على خدمة التعليم عن بعد.

¹ نور سيف العميمي المهدي، "تجربة التعلم الذكي في الامارات" مقالة منشورة على موقع الامارات اليوم بتاريخ 30 أيار 2020، تاريخ الدخول 17-10-2022، متوفرة على الرابط التالي: <https://www.emaratalyom.com/local-section/education/>

- دمج التقنيات الذكية بالعملية التعليمية من خلال إطلاق عدة منصات إلكترونية وذكية لتعليم الطلاب.
- إطلاق المدرسة الرقمية في شهر نوفمبر 2020 ضمن مرحلة تجريبية، تضم 20 ألف طالب، بهدف تجربة الأنظمة والمحتوى، وتستهدف المدرسة الرقمية إلحاق أكثر من مليون طالب في العام 2026.¹

لقد قدمت الامارات نموذجا رائدا في كيفية إدارة ازمة جائحة كورونا، والذي تميز بالسمات التالية:

- الاستباقية في التعامل مع الأزمة، وهذا يعود للخطط والاستراتيجيات التي وضعتها الدولة لتحقيق طموحها في التنمية والريادة العالمية في مختلف المجالات. ويظهر ذلك، على سبيل المثال، من خلال الاستراتيجيات التالية: الاستراتيجية الوطنية للابتكار، واستراتيجية الطاقة 2050، الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي 2051، استراتيجية الامارات للثورة الصناعية الرابعة، واستراتيجية الامارات للذكاء الاصطناعي وغيرها.
- الجدية بالتعامل مع جائحة كورونا من خلال مراقبة الأوضاع العالمية، واتخاذ الإجراءات التدريجية، بما يتناسب وكل مرحلة، مع تقييم الجهود الدولية واستخلاص الدروس والعبر، التي تساعد صانعي القرار على اتخاذ الإجراءات المناسبة.
- الاستفادة من الجهود السابقة التي ساهمت في تطوير مختلف القطاعات ورفع مستوى جاهزيتها وكفاءتها في تطبيق الإجراءات المتخذة لمواجهة الجائحة. وهنا على سبيل المثال لا الحصر الاستفادة من التقدم في مجال البنية التحتية التكنولوجية، لاسيما مبادرات الحكومة الالكترونية والحكومة الذكية، وذلك في تطبيق مبادرتي العمل والتعلم عن بعد.
- اعتماد النهج الشامل المتعدد الأبعاد، أي الاهتمام بمختلف جوانب الازمة وتشابكاتها، بما في ذلك الجوانب الصحية والاقتصادية والسياسية، اضافة الى الجوانب الإعلامية والوقائية لتعزيز الوعي المجتمعي.

¹موقع البوابة الرسمية لحكومة دولة الامارات العربية المتحدة، تاريخ الدخول 2022-10-17، متوفر على الرابط التالي:

<https://u.ae/ar-ae/information-and-services/education/distance-learning-in-times-of-covid->

- تبني استراتيجيات واضحة المعالم من خلال حزمة من الإجراءات والسياسات التي تجمع بين تطوير العمل الحكومي، لمواكبة الأولويات الجديدة في عالم ما بعد كورونا، والاستمرار في الإجراءات الاحترازية الوقائية، التي تحافظ على صحة المجتمع وتعزيز مناعته المكتسبة، وتطوير منظومة إدارة الازمات وجعلها أكثر جاهزية واستعدادا للتعامل مع أي أزمات صحية طارئة في المستقبل.

- إطلاق العديد من المبادرات الإنسانية، فحتى يوليو 2021 قدمت الامارات أكثر من 2154 طنا من المساعدات الطبية المختلفة لمواجهة الفيروس تناولت نحو 135 دولة. وأطلقت في شباط 2020 مبادرة

"ائتلاف الأمل" للمساعدة على توزيع 6 مليارات جرعة لقاح.¹

وبعد العرض النظري لإدارة الازمات والاطلاع على تجربة الامارات النموذجية في إدارة ازمة كورونا، تطرح التساؤلات التالية: ما مدى امتلاك وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان لمقومات إدارة الازمات أثناء ادارتها لأزمة جائحة كورونا في التعليم الثانوي الرسمي؟ وما هي التحديات التي واجهت القطاع التربوي الرسمي والتي يعود بعضها الى ما قبل جائحة كورونا؟ وما تأثير ذلك على إدارة ازمة كورونا؟ هذا ما سنتطرق اليه في المبحث الثاني من الفصل الثاني.

المبحث الثاني: إدارة وزارة التربية لأزمة جائحة كورونا في التعليم الثانوي الرسمي

ان التحديات التي خلفتها جائحة كورونا سببت جمودًا وإرباكًا في القطاعات كافة، ولكن التحدي الأكبر تمركز حول مدى فعالية سير العملية التعليمية والتربوية في مختلف الدول، حيث أدى ظهور فايروس كورونا الى تغيير في الخطط التعليمية على المستويين العالمي والمحلي، مما استوجب وجود عمليات لإدارة الأزمة المستجدة من قبل المؤسسات التعليمية والتربوية.

وفي لبنان حيث تعاني مختلف القطاعات صعوبات سبقت انتشار جائحة كورونا في شباط 2020، شكلت إدارة الأزمة التعليمية الناتجة عن جائحة كورونا تحد بسبب ضعف المقومات الأساسية لإدارة الأزمات.

¹ ساره عبد العزيز سالم، "كيف استطاعت الامارات الخروج من أزمة كورونا؟" مرجع سابق

بناءً على ما تقدم، ما مدى قدرة وزارة التربية على إدارة التعليم الثانوي الرسمي في ظل جائحة كورونا؟ هذا ما سيعالجه هذا المبحث من خلال فقرتين. في الفقرة الأولى، سيتم عرض إلى واقع التعليم الثانوي أثناء جائحة كورونا، وكيفية معالجة وزارة التربية للأزمة الناتجة عنها، على أن يتم في الفقرة الثانية تقييم أداء الوزارة في إدارة الجائحة مع عرض للمقترحات، التي يمكن أن تعزز دور الوزارة في إدارة الازمات.

الفقرة الأولى: سياسة وزارة التربية في إدارة أزمة كورونا

في بلد مثل لبنان، تعصف فيه الازمات المختلفة الاقتصادية والمالية والسياسية، ألقت أزمة كورونا بظلالها على قطاع التعليم، فظهرت نقاط الضعف في البنية التعليمية، لاسيما عندما تحوّل التعليم الى تعليم عن بعد، وأمام هذا الواقع برزت عدة تساؤلات منها:

هل الأزمة التربوية في التعليم هي نتيجة لجائحة كورونا، وما رافقها من مشاكل وعقبات، أم أن الأزمة كانت كامنة وظهرتها والأزمات المتلاحقة، لاسيما أزمة جائحة كورونا؟ للإجابة على هذا التساؤل لا بد من الاطلاع على المشاكل والتحديات التي تواجه التعليم الثانوي في البند الأول من هذه الفقرة، على ان يتناول البند الثاني الإجراءات والآليات التي اتبعتها وزارة التربية والتعليم العالي في إدارة أزمة كورونا.

البند الأول: التعليم الثانوي الرسمي أثناء جائحة كورونا بين المشاكل والتحديات

لم تكن أزمة جائحة كورونا السبب الوحيد لتراجع مستوى التعليم ولكن تداعياتها وضعت مشاكل القطاع التربوي تحت المجهر. وقد تبلورت هذه المشاكل نتيجة للتراكمات منذ إقرار مناهج 1997، إلى الأزمة الاقتصادية الحادة في العام 2019، وصولاً الى أزمة كورونا وإغلاق المدارس، والتعلم عن بعد عام 2020، والمشاكل السياسية والاقتصادية والمالية، التي ما زالت تعصف بالبلاد حتى الان. فالنظام التعليمي في لبنان يعاني من مشاكل بنيوية تظهر من خلال غياب السياسة التربوية الواضحة، وضعف التنسيق بين مختلف المعنيين بصناعة القرارات التربوية وتنفيذها، وجمود المناهج التي تفتقر التطوير والتجديد، على الرغم من التقدم الهائل الذي شهدته هذه الحقبة في كافة المجالات، بالإضافة الى ضعف الكفاءة عند بعض المعلمين والاداريين وغيرها. ومن ناحية أخرى يواجه التعليم الثانوي الرسمي تحديات فرضتها جائحة كورونا على القطاع التربوي، وذلك نتيجة للمتغيرات التي حصلت بعد تحول التعليم من التعليم الحضوري الى التعليم عن بعد والتعليم المدمج.

أولاً: المشاكل التي تواجه التعليم الثانوي الرسمي

يُعاني التعليم الرسمي بشكل عام من تردٍ نتيجة الإهمال في معالجة المشاكل المتراكمة، وذلك بسبب غياب الرؤية الواضحة والتجاذبات السياسية أحياناً، والتي تعصف بالقطاع التعليمي. وإذا كان التعليم الثانوي الرسمي قد نال ثقة الأهالي، وقد ظهر ذلك جلياً في إحصاءات المركزي التربوي التي بينت ان نسبة الطلاب المنتسبين الى التعليم الثانوي الرسمي خلال العامين الدراسيين 2014-2015 و 2015-2016 كانت تماثل نسبة الطلاب المنتسبين الى التعليم الثانوي الخاص، الا ان هذا لا يخفي حقيقة ان التعليم الرسمي بمختلف مراحلہ يعاني من مشاكل متراكمة، ظهرت بشكل واضح اثناء جائحة كورونا، ما أثر سلباً على إنتاجية الثانويات الرسمية، وعلى قدرتها على التعامل مع الازمة التعليمية المستجدة نتيجة للجائحة. ويمكن تقسيم هذه المشاكل الى مشاكل بنيوية وجوهرية، مشاكل على مستوى الحوكمة¹ وإدارة التغيير، مشاكل في التمويل، مشاكل في الإنتاجية التربوية، مشاكل في الانطباع العام للديناميكية والجودة التربوية، ومشاكل ناتجة من الأزمة السورية وتداعياتها على القطاع التربوي في لبنان.

• "المشاكل البنيوية والجوهرية التي تتعلق ببعض عناصر المنظومة التربوية وآلية عملها وبخاصة المرتبطة منها ب:

- غياب سياسة الدولة العامة، وغياب السعي الى التطوير الشامل، وربط سياسات الأنظمة المختلفة في داخل المجتمع الواحد بعضها ببعض.
- غياب الرؤية والتخطيط التربوي المستدام، المبني على البحوث والدراسات العلمية التربوية، حيث من المفترض ان يعمل النظام التربوي المتجدد على خدمة بقية الأنظمة، خصوصاً مواكبة التطور الاجتماعي وحاجات سوق العمل الديناميكية والمتجددة.

¹ يتردد مفهوم الحوكمة في القطاع العام لأثرها الكبير في تحسين واستدامة أعمال أي منشأة. وهو مرادف لمصطلح الإدارة الرشيدة، وتعرف الحوكمة بأنها مجموعة من الأنظمة والضوابط التي تنظم العلاقات أصحاب المصلحة وتحقق مجموعة من المبادئ كالعدل والشفافية والمساواة. راجع مدونة وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية، <https://www.mep.gov.sa/ar/>

تاريخ الدخول 2022-9-3

- اليد التنفيذية وهي الواجهة الأولى للخدمات التربوية، أي المؤسسات والإدارات والمدارس والمراكز التربوية وغيرها. فهي بمجملها رهينة للمركزية التربوية والبيروقراطية والتسلسل الإداري وسلطوية الوزير من ناحية، والتجاذبات السياسية من ناحية أخرى. الوضع الذي يؤثر على مرونة ممارستها وظائفها وأدوارها وصلاحياتها القانونية والية عملها في الداخل، وفيما بينها، ومع الخارج. ويؤثر أيضا على الحد من المبادرات الفردية، وكل أنواع الإبداع والتجديد والتميز ومواكبة الحاجات الحقيقية على أرض الواقع.¹
- التشريعات التي أصبح بعدها يحتاج الى تعديل او الغاء لمواكبة التطور الحاصل وبعضها الآخر الذي جاء تلبية لمصالح فتوية، حزبية كانت ام طائفية.
- المشاكل في البنى التحتية من تجهيزات وأبنية وغيرها، والتي أصبحت لا تتناسب بسبب قدمها وحجمها وتوزعها الجغرافي مع طبيعة العمل المطلوب، ولم تعد تلبي حاجات المجتمع ولا تحقق الإنتاجية المطلوبة. فمعظم المباني المدرسية تعاني من ترد في نوعيتها، ومن عدم ملاءمة مع متطلبات المناهج التعليمية الجديدة، لجهة التعليم النشط والتقييم على أساس الكفايات والمهارات، من حيث المساحات والتجهيزات. وتبين خريطة المباني القائمة (والتخمة في بعضها والهدر في بعضها الآخر) وموقعها بين التجمعات السكنية، ان توزيعها غير ملائم مع المعطيات السكانية والاجتماعية. كما تطرح هذه المباني مشكلات مزمنة تتعلق بالصيانة وبتكاليف تأمين مستلزمات التكيف مع المناخات الباردة.
- المناهج التربوية، التي مر على وضعها أكثر من ربع قرن، والتي لم تعد تلبي حاجات الفرد والمجتمع بعد التطور التكنولوجي الهائل. علما ان هذه المناهج في الأساس كانت متعثرة كما ورد سابقا.
- المشاكل المتعلقة بالحوكمة وادارة التغيير: وتتمحور حول كيفية فهم الحوكمة وإدارة التغيير نظريا وكيفية تطبيقها في المؤسسات والإدارات العامة. ومعرفة المشاكل بالعنصر البشري الذي يدير الحوكمة والتغيير ولاسيما فيما يتعلق بالتوظيف السياسي والطائفي في مختلف الفئات الوظيفية ويظهر ذلك في قطاع التعليم من خلال التعاقد بمختلف مسمياته، وانعكاس ذلك على الإنتاجية ومدى تمتع المتعاقد بالموصفات

¹ ندى عويجان، "بين الجهل والتجاهل: مشاكل القطاع التربوي الى تفاقم"، موقع بوابة التربية، 16-6-2022 تاريخ الدخول

<https://tarbiagate.com/> 2022-7-13

والكفاءات المطلوبة. إضافة لغياب الحوافز المادية والمعنوية وضآلة الموارد الأساسية والعجز في بناء شراكة حقيقية بين مختلف الأطراف من اداريين وعاملين في المؤسسات والإدارات وبين المستفيدين من الخدمات والمساهمين والشركاء وأصحاب المصالح...¹

- مشاكل في التمويل: النسبة المتدنية جدا من موارد الموازنة العامة التي تؤثر سلبا على الاستثمار في المشاريع التربوية، ما يؤثر على دور وزارة التربية في السير للنهوض بقطاع التعليم. ولم يكن إنفاق الحكومة على التعليم كاف منذ فترة طويلة حيث شكل أقل من 2 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2020، وهي نسبة أقل بكثير من متوسط الإنفاق على التعليم في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والذي يبلغ 4،4 في المئة (2016) ويعد من بين أدنى معدلات الإنفاق على التعليم في منظمة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.² هذا بالإضافة الى مشكلة القروض والهبات التي تصرف بشكل غير مدروس، نتيجة غياب رؤية تربوية حديثة وقدرة إدارية، لتحديد الأولويات التربوية من منظور موضوعي واستراتيجي.
- تراجع الإنتاجية التربوية: ان الخدمات التي تتعلق بالقطاع التربوي (تعليم التلاميذ، تدريب الأساتذة والمدراء، والخدمات اللوجستية والفنية والتقنية) لم تحقق الأهداف الأكاديمية والاجتماعية والاقتصادية المرجوة، رغم كلفة التعليم الباهظة. اما الانتاجات التربوية، من الكتاب المدرسي الوطني، الذي لم يتجدد منذ صدوره، الى عشوائية الأبحاث والدراسات. أما في النواتج التربوية، فهناك تراجع كبير في المستوى التعليمي للطلاب، ويظهر ذلك من خلال نتائج الاختبارات الدولية (PISA, TIMSS)، التي تدل على تفاوت المستوى بين التلاميذ داخل لبنان، وتراجع المستوى التعليمي مقارنة مع الخارج.

- يعاني التعليم الرسمي من مشكلة التعاقد الوظيفي، بحجة النقص في معلمي بعض المواد، كالرياضيات واللغات الأجنبية. وعلى الرغم من وقف التعاقد في التعليم الثانوي الرسمي منذ العام 2017 الا ان هناك طريقة للتعاقد عن طريق صندوق مجلس الالهل، علما ان هناك بعض الأساتذة المتعاقدين الذين قد رسبوا

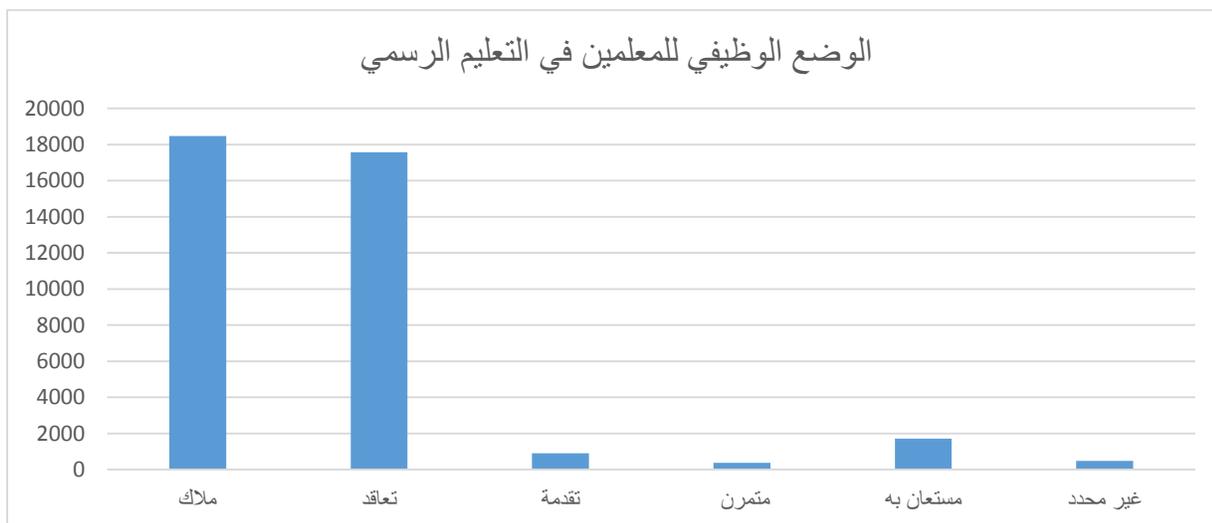
¹ ندى عويجان، "بين الجهل والتجاهل"، مرجع سابق.

² التعليم في لبنان في خطر: نداء عاجل للإصلاح ومعالجة التراجع في النتائج التعليمية للتأسيس لمستقبل أفضل، دراسة للبنك الدولي منشورة بتاريخ 21-6-2021 على الرابط التالي: <https://www.albankaldawli.org> تاريخ الدخول 14-7-2022

في المباراة التي اجراها مجلس الخدمة المدنية او لم تتوافر فيهم شرط السن، وذلك لإدخالهم في الملاك الوظيفي. والمشكلة بالتعاقد بشكل عام هي ادخال أساتذة غير مدربين، ولم يخضعوا الى دورات تدريبية ما يساهم في خفض مستوى الهيئة التعليمية، ويؤثر على انتاجياتها وانضباطها. علما ان مشروع التدريب المستمر الذي ينفذه المركز التربوي، عبر اجراء دورات تدريبية في مختلف المواد، يبقى غير فعال أو غير شامل لأن هذه الدورات تبقى اختيارية وغير ملزمة.

وفي إحصاء للمركز التربوي للبحوث والأنماء للعام الدراسي 2020-2021، يتبين عدد الأساتذة المتعاقدين المماثل لعدد الأساتذة في الملاك الوظيفي، الذي يؤثر سلبا على جودة التعليم الرسمي كما ذكرنا سابقاً، وهذا ما يتضح من الرسم البياني التالي.

الوضع الوظيفي للمعلمين في التعليم الرسمي للعام الدراسي 2020-2021



المصدر: المركز التربوي للبحوث والإنماء، النشرة الإحصائية للعام الدراسي 2020-2021، ص: 38 (بتصرف)

- مشكلة مناقلات أساتذة الملاك: وفقاً للنصوص القانونية، يجب البت بطلبات النقل التي يتقدم بها الأساتذة الى وزارة التربية قبل نهاية شهر حزيران، ولكن ما يحصل على ارض الواقع ان البت بها يتأخر الى بداية العام الدراسي، ما يؤدي الى ارباك في الثانويات التي نقل الأساتاذ منها او اليها، ويؤثر على سير التدريس، خاصة في الصفوف التي يمضي أحيانا أكثر من شهرين لالتحاق الأستاذ بها.

• ان العملية الإرشادية مكوناً مهماً من مكونات التطوير التربوي لذا ان تعزيزها في المدارس الرسمية يجب ان يكون ضمن أطر وضوابط قانونية محددة كي تصل الى الأهداف المرجوة منها، ونظراً لأهمية هذا الدور حدد القانون المنفذ بالمرسوم 3252 لعام 1972 الشروط الواجب ان تتوفر في مدير الإرشاد والتوجيه والمرشدين التربويين باعتبار أن المرشد التربوي يجب أن يمتلك إضافة الى الخبرة العلمية قدرات ومهارات ولكن واقع الإرشاد اليوم الذي تجاوز عدد المرشدين فيه 800 مرشداً، يظهر مخالفة هذا الجهاز للقانون إن كان من جهة آلية اختيار الأساتذة المكلفين مهام تربوية، أو من جهة عددهم أو من جهة تنفيذهم مهامهم الإرشادية. وتبرز المشكلة عند تضارب الصلاحيات بين مديرية الإرشاد والتوجيه والمركز التربوي من جهة وبينها وبين التفتيش التربوي. وتظهر المشكلة في مخالفة شروط الترشيح لقبول أساتذة مرشدين تربويين لمخلفتهم الشروط المحددة بالمرسوم 3252 تاريخ 5-6-1972، فيتم إلحاق اساتذة بصورة عشوائية ونتيجة تدخلات سياسية دون معيار يحدد على أساسه العدد المطلوب لكل مادة ولكل مركز مع العلم ان القانون قد تضمن الحاق هؤلاء المرشدين التربويين برؤساء المناطق التربوية مما يعني ان هؤلاء هم المعنيين بمراقبة دوامهم وأعمالهم ولم يتضمن أي ذكر لمدير الإرشاد والتوجيه وصلاحياته. ويلاحظ ان بعض المرشدين التربويين يكلفون في متابعة مشاريع في البنك الدولي او يكلفوا بتدقيق بيانات المدارس الخاصة المجانية او يكلفوا بتمثيل لبنان في اجتماعات شبه إقليمية لتطوير التعليم او في متابعة مناقصات معينة وغيرها... مما يعني انهم يخالفون القانون بالتفرغ لمهامهم الإرشادية. هذا بالإضافة للتعدي على صلاحيات المركز التربوي عند قيامهم بتدريب الأساتذة او اختصار المناهج، او تدخلهم في التحضير للتعلم عن بعد، او تدخله بتوصيف المسابقات في الامتحانات الرسمية. كما يحل جهاز الارشاد محل أجهزة رقابية هي مجلس الخدمة المدنية وأحياناً التفتيش التربوي، في الوقت الذي يفتقر فيه الى الإطار القانوني الذي يحدد مهامه ومسؤولياته وينظم علاقته بباقي الأطراف المعنية بالشأن التربوي.¹

¹ فاتن جمعة، جريدة البناء الإلكترونية، مقابلة منشورة بتاريخ 15 أيلول 2015، متوفرة على الرابط التالي: <https://www.al->

تاريخ الدخول 10 تموز 2022. binaa.com/archives/266521

• لا شك ان الازمة الاقتصادية الحادة التي تضرب مختلف القطاعات في لبنان اثرت بشكل كبير على القطاع التعليمي. فتراجع القوة الشرائية للمواطنين والانخفاض الحاد لقيمة رواتب الأساتذة، بالإضافة الى ارتفاع أسعار المحروقات، كل هذه الأمور أدت الى تراجع القطاع التعليمي الرسمي الى درجة الانهيار. وما نشهده اليوم من إضرابات وهجرة الأساتذة، يدل على مدى الاذى الذي أصاب هذا القطاع.

في الواقع ان الكثير من الدراسات التي قاربت أزمة التعليم في لبنان اقتصرت مقاربتها على السياسات، ورصد الثغرات التي يعاني منها قطاع التعليم الرسمي اعدادا ومنهاجا وتجهيزا وتوظيفاً، إلا ان الأزمة بخلفياتها أعمق من ذلك بكثير، وترقى إلى مستوى الاستراتيجيات والرؤى، والعلاقة العضوية بين التعليم والنظام السياسي الطائفي، القائم على المحاصصة الطائفية في كل المواضيع.

ثانياً: تحديات التعليم الثانوي الرسمي في ظلّ جائحة كورونا

كان لأزمة فيروس كورونا وانتشارها السريع أثر كبير على العملية التعليمية، وصار لا بد من مواجهة هذه الأزمة وتحدياتها والحد من آثارها السلبية بأكبر قدر ممكن، والبحث في كيفية الاستفادة منها في تطوير عمليتي التعليم والتعلم، وضمان حصول جميع المتعلمين على فرص تعليم متكافئة، واجراء تحليل متعمق لكيفية تطوير نموذج التعلم التقليدي الى بيئة للتعلم المدمج، والتعلم عن بعد، والاستمرار في التأكيد على الابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات.

ان المشاكل التي كانت تواجه القطاع التعليمي، ظهرت بشكل جلي ما ان حطت جائحة كورونا رحالها في لبنان في اذار 2020، ناهيك عن الأوضاع الاقتصادية والمالية والسياسية التي كانت تمر بها البلاد آنذاك. هذه المشاكل تركت تحديات واجهت المعنيين في إدارة القطاع التعليمي في مختلف المستويات واثرت بشكل مباشر على العملية التعليمية ككل. وتعتبر الموارد البشرية من اهم العناصر المسؤولة عن تطور ونجاح القطاع التربوي، بالإضافة إلى التجديد في التشريعات، التي تساهم في تطوير القطاع ونقله نحو الحداثة ومواكبة التطور التكنولوجي الهائل الذي حصل في الأعوام القليلة الماضية، بالإضافة الى توفر البنى التحتية، من أبنية ملائمة، وتجهيزات مكتبية وإلكترونية وغيرها. ولكن أين التعليم الرسمي في لبنان من مواكبة هذا التطور في مختلف المجالات، أي على مستوى الموارد البشرية والتشريعات والتجهيزات وغيرها؟

- في الموارد البشرية:

ان ما سببته جائحة كورونا من انتقال نظام التدريس من نظام حضوري قائم على الأسلوب التقليدي الى نظام تدريس عن بعد يتطلب مهارات وقدرات مستجدة لدى الهيئتين التعليمية والإدارية في المدارس والثانويات ، ما أظهر وجود فوارق كبيرة بين المعلمين، فتبين ان هناك عددًا ليس بقليل من المعلمين يعانون من امية تكنولوجية أي ليس لديهم أي معرفة باستخدام الحاسوب، وظهرت الفوارق بشكل كبير بين المعلمين في المؤسسات الرسمية والأخرى الخاصة، اذ ان العديد من المدارس الخاصة كانت قد دربت الهيئة التعليمية لديها فأصبحت تمتلك المعرفة والخبرة في عملية التعلم عن بعد حتى قبل جائحة كورونا. امام هذا الواقع واجهت الثانويات الرسمية هذه المعضلة بنفسها، فقامت بعض الإدارات بتدريب الأساتذة بشكل منفرد، بعد ان وجدت تقصيرا من قبل وزارة التربية.

- في التشريعات:

ان معظم التشريعات الأساسية التي تطل القطاع التربوي تعود إلى الستينات والسبعينات من القرن الماضي، وهذا ما يتطلب إعادة النظر، بها لتواكب التغيرات الحاصلة، لاسيما على الصعيد التكنولوجي، وخاصة بعد ان تحول التعلم من حضوري الى تعلم عن بعد، حيث هناك نقص في التشريعات التي تحدد الشروط والمتطلبات المفروض توافرها، لاسيما فيما يتعلق بآليات التقييم، التي شكلت صعوبات لدى المعلمين وسببت تخبطا بداية الأزمة، ما دفع وزارة التربية الى اعتماد الترفيع لكل التلاميذ في العام الدراسي 2019-2020،

- في البنى التحتية:

لعل المشكلة الأساسية، بمعزل عن توافر الإمكانيات المالية، هي البناء المدرسي والتجهيزات والوسائل التعليمية. ان اللجوء الى التعليم عن بعد او التعليم المدمج له متطلبات لم تكن متوفرة في ظل جائحة كورونا، من توفر الوسائل الالكترونية للأساتذة والطلاب وتوفر الكهرباء والانترنت السريع. فالوضع الاقتصادي الصعب للطلاب والأساتذة، وعدم قدرة وزارة التربية على توفير الوسائل الالكترونية للأساتذة والطلاب وفشلها في إيجاد حلول لمشكلة الكلفة المرتفعة للإنترنت، وعدم التوصل الى حلول للحد من مشكلة الكهرباء (انقطاع التيار الكهربائي والفاثورة المرتفعة للمولدات الخاصة) كل هذه العقبات أثرت سلبيا على الوضع الدراسي، وأدت الى بروز مشكلة أساسية، تمثلت بغياب المساواة وعدم تكافؤ الفرص بين الطلاب، ولوحظ ذلك من خلال تعثر بعض المدارس والثانويات الرسمية وعدم قدرتها على تقديم الحد الأدنى من المنهج المطلوب.

- في المناهج التربوية الحالية:

أما على صعيد المناهج، فالمشكلة الأساسية بأنها باتت قديمة وتحتاج للتطوير، ولا تتناسب مع التعليم عن بعد، ما دفع القيمين على قطاع التعليم إلى حذف بعض المحاور في مختلف المواد التعليمية، وكانت هذه الخطوة ارتجالية وعشوائية، برزت نتائجها فيما بعد، من خلال ارتفاع نسبة الفاقد التعليمي لدى المتعلمين في مختلف المراحل التعليمية. علما ان المادة الثالثة من المرسوم رقم 10227 تاريخ 1997 أكدت على ضرورة إعادة النظر بالمناهج كل أربع سنوات على الأقل، ونصت حرفيا على ما يلي: تعتبر المناهج التعليمية قيد الدراسة المستمرة من قبل المركز التربوي للبحوث والإنماء وتجري إعادة النظر فيها كل أربع سنوات على الأقل، تعدل بنتيجتها المناهج وفقا للأصول. وتعتبر هذه المادة من اهم المواد التي كان من المفترض تنفيذها لمواجهة التحديات التعليمية المختلفة.

- في الموارد المادية:

تكتسب عملية الانفاق على التربية والتعليم أهمية خاصة في عملية التخطيط التربوي، ويعد تمويل التربية من أهم عوامل دعم بنية الدولة وتميئها لضمان تنمية الأفراد والمجتمع ككل. ويعتبر الانفاق على التعليم أحد أهم الاستثمارات، لأنه استثمار في تنمية الإنسان، الذي من خلاله تتحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويأخذ التعليم طابع الاستثمار بعيد المدى، مثله في ذلك مثل الأنشطة الاستثمارية الأخرى للتنمية.¹ وتعتبر وزارة التربية وزارة إنفاق وليست وزارة عائدات، فالإنفاق على التربية يشكل عامل استثمار، لما له من مردود إنتاجي، تظهر نتائجه في السنوات اللاحقة على مستوى نتائج التعليم المرتفعة للتلامذة.

و"يتميز النظام التربوي في لبنان بعدم كفاية الإنفاق الحكومي على التعليم الذي شكل 2.9 % فقط من الناتج المحلي الإجمالي عام 2001 وانخفض الى 2.7% عام 2007، ثم الى 1.8% عام 2009، وتراوحت حصة

¹ رمزي سلامه، التحديات التي تواجه ضمان جودة التعليم في العالم وفي لبنان ورقة عمل مؤتمر رابطة جامعات لبنان، قصر اليونسكو- بيروت 29، 30 نيسان 2011.

وزارة التربية من إجمالي نفقات الموازنة الوطنية بين 5.8% و9% خلال الفترة الممتدة بين عامي 2000 و2010.¹

تؤثر النسبة المتدنية للإنفاق على التعليم سلبياً على إمكانيات وزارة التربية وقدراتها للنهوض بالقطاع التربوي وتطويره، لاسيما في التعليم الرسمي، بمراحله المختلفة. فقد بلغت حصة وزارة التربية من الموازنة العامة كما ورد سابقاً أقل من 2 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي عام 2020. علماً ان ما تنفقه وزارة التربية، من أجور ورواتب للعاملين والموظفين والمعلمين، يشكل النسبة الأكبر من إنفاق الوزارة. لذلك كان من الصعوبة بمكان على التعليم الرسمي عامة، والثانوي منه خاصة، أن يتحول من التعليم الحضوري إلى التعليم عن بعد والتعليم المدمج، لأن هذا النوع من التعليم له متطلبات عدة أبرزها توفر الإمكانيات المادية واللوجستية، وتوفير منصات الكترونية وتجهيزات وانترنت وكهرباء، بالإضافة الى جهوزية الإدارة المدرسية والهيئة التعليمية والمتعلمين والأهالي لمواجهة هذه المتطلبات وصعوبة تحقيق ذلك كله.

البند الثاني: خطط وإجراءات وزارة التربية والتعليم العالي في ظل جائحة كورونا

ان ازمة كورونا تركت تحديات عديدة على الدول والمنظمات المختلفة الأنشطة، ولكن التحدي الأكبر الذي واجهته وما زالت تواجهه أنظمة التعليم في الدول المختلفة، وبصفة خاصة الدول النامية والأخذة في النمو ومنها لبنان، التوقف عن الحضور المدرسي والتدريس وجها لوجه، مما تطلب منهم التغيير المفاجئ للطرق التقليدية في التعليم والتحول الى التعليم الافتراضي، فنتج عن ذلك التخبط والارتباك ، وكشف عن مدى جاهزية البنى التحتية في المؤسسات التعليمية ، ومدى إمكانيات الموارد البشرية فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا على الرغم من الإعلان منذ سنوات عن ضرورة التحول الرقمي ورقمنه نظم التعليم. وأمام هذا الحدث المفاجئ وما نتج عنه من تغييرات متسارعة كان لا بد لوزارة التربية والتعليم العالي ان تضع الخطط والبرامج المناسبة لإدارة ازمة كورونا في القطاع التربوي بالتعاون مع جميع الجهات المعنية من وزارات وهيئات محلية ودولية، وذلك لتنظيم المسارين الصحي والتعليمي بما يخدم التحولات الجديدة التي طرأت على النظام التعليمي والذي تحول

¹ كتاب نهوض لبنان 14: قطاع التعليم في لبنان منشور بتاريخ 2020-11-22 على الرابط

التالي: <https://www.lebeconomy.com/53692/> تاريخ الدخول 2022-8-30

الى تعليم عن بعد وتعليم مدمج. ولكن الى اي مدى استطاعت وزارة التربية من ادارة الازمة التعليمية في ظل جائحة كورونا؟ وما هي التحديات التي واجهت الواقع الحالي للتعليم الثانوي الرسمي في ظل الامكانيات التي يتمتع بها؟

اولاً: المسار الصحي وعلاقته بالمسار التربوي

بعد اعلان منظمة الصحة العالمية بأن جائحة كورونا تشكل وباءً عالمياً، وبعد ان أوجد هذا الوباء أزمة كبرى، سارعت الدول للبحث عن أساليب بديلة للحيلولة دون توقف العملية التعليمية، فظهرت تجارب مختلفة في العالم للتعامل مع هذه الازمة الطارئة، وفقاً للنظم التعليمية وامكانيات تلك الدول التكنولوجية والمادية.

وفي لبنان، بعد إعلان حالة الطوارئ الصحية، وتأليف خلية الأزمة، التي ضمت عدداً من الوزارات والاختصاصيين، والتي تولت الأمور كافة التي تتعلق بأزمة كورونا في نهاية شهر شباط 2020، وبعد ان تم إعلان الإغلاق للعديد من المؤسسات، ومنها المؤسسات التعليمية، بدأ الحديث من قبل المعنيين في وزارة التربية والتعليم عن الاليات والإجراءات التي يجب اتخاذها على الصعيدين الصحي والتعليمي لمواجهة ازمة كورونا المستجدة. وهذا تطلب تضافر الجهود والتعاون بين مختلف الوزارات (خلية الأزمة مثلاً)¹ والهيئات المحلية والدولية لتأمين متطلبات الانتقال من التعليم الحضوري الى التعليم عن بعد في المرحلة الأولى، والتعليم المدمج في المرحلة التالية.

• التعاون بين وزارة التربية والتعليم العالي والوزارات الأخرى:

وضعت وزارة التربية والتعليم العالي خطة التعلم عن بعد بمساعدة المركز التربوي للبحوث والإنماء، الذي استنفر أقسامه الأكاديمية كافة، بالإضافة إلى فريق من الأساتذة المتطوعين، والبدء في تحضير دروس رقمية لكافة المواد التعليمية، بحيث يشرح المعلمُ الدرس معتمداً على بعض المعدات التقنية، ويقدم المادة مع بعض

¹ مراجعة الملحق رقم 1 في قائمة الملاحق صفحة 107، المتعلق باتخاذ قرار الاغلاق من قبل خلية الازمة بعد ارتفاع عدد الإصابات في أيلول 2021.

الأمثلة، في حلقة لا تتجاوز مدتها العشرون دقيقة، بالتعاون مع التلفزيون التربوي في المركز التربوي للبحوث والإنماء، والتي عرضت على شاشة تلفزيون لبنان.

أما وزارة الإعلام، فقد قدمت تلفزيون لبنان الرسمي التلفزيون الأرضي الوحيد، لنقل البرامج التعليمية لصفوف الشهادات الرسمية، وكان يُنشر جدول مواعيد الحلقات المباشرة والحلقات المعادة على الموقع الخاص بوزارة التربية، والمركز التربوي للبحوث والإنماء.

أما وزارة الاتصالات، فكان عليها تأمين التقنية اللازمة لدعم البرنامج المعد للتعلم من بُعد، من خلال تأمين الإنترنت السريع، لمساعدة المتعلمين والمعلمين على التواصل بشكل أفضل، ووضع بعض المواقع الإلكترونية التعليمية والتربوية المستخدمة من قبل المتعلمين على القائمة البيضاء، أي أن يتم تأمين الخدمات المجانية، من خلال عدم احتساب البيانات المستهلكة من باقات بيانات مشتركى الخليوي أو أوجيرو خلال استخدام هذه المواقع التعليمية.

في الواقع تعرضت وزارة التربية إلى انتقادات بسبب طريقة تسجيل الدروس وعرضها لتلفزيونيا، وذلك لناحية مدة العرض او لطريقة التصوير التي تشعر الطالب بالملل، هذا بالإضافة الى التفاوت في قدرات وخبرات الأساتذة الذين سجلوا الدروس. من جانب اخر، لم تتمكن الوزارة من الإيفاء بوعودها بتوفير الانترنت المجاني للطلاب والأساتذة، ولم تتوصل إلى آلية مناسبة لحل مشكلة انقطاع التيار الكهربائي. مما أوجد تفاوتاً بين الطلاب، وبالتالي خلا بتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة بين المتعلمين.

• التعاون مع الهيئات المحلية والدولية ووزارة التربية:

لا شك ان تحصين الطلاب والأساتذة ضد وباء كوفيد 19، وإرساء قاعدة التباعد الاجتماعي، ونشر الوعي بين جميع الفرقاء (التلاميذ والأهل والمعلمين) تطلبت تضافر الجهود والتنسيق والتعاون بين وزارة التربية والمؤسسات التعليمية من جهة وبين الهيئات المحلية، كالمبليات والجمعيات ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية، كمنظمة الصحة العالمية، واليونيسف، والصليب الأحمر الدولي، من جهة أخرى، لإدارة أزمة كورونا في القطاع التربوي. وظهر هذا التعاون من خلال حملات التلقيح، وتأمين مستلزمات الوقاية من الفيروس، من كمادات وأدوات تعقيم وغيرها، وتوزيعها على المدارس، بالإضافة إلى حملات التوعية، عبر نشر

الملصقات والفيديوهات التوضيحية، التي شاركت فيها أيضاً وسائل الإعلام. وتم وضع البروتوكول الصحي بيد الهيئة التعليمية للعمل على أساسه في المدارس والثانويات كافة. ويمكن اختصار هذا التعاون بالنقاط التالية:

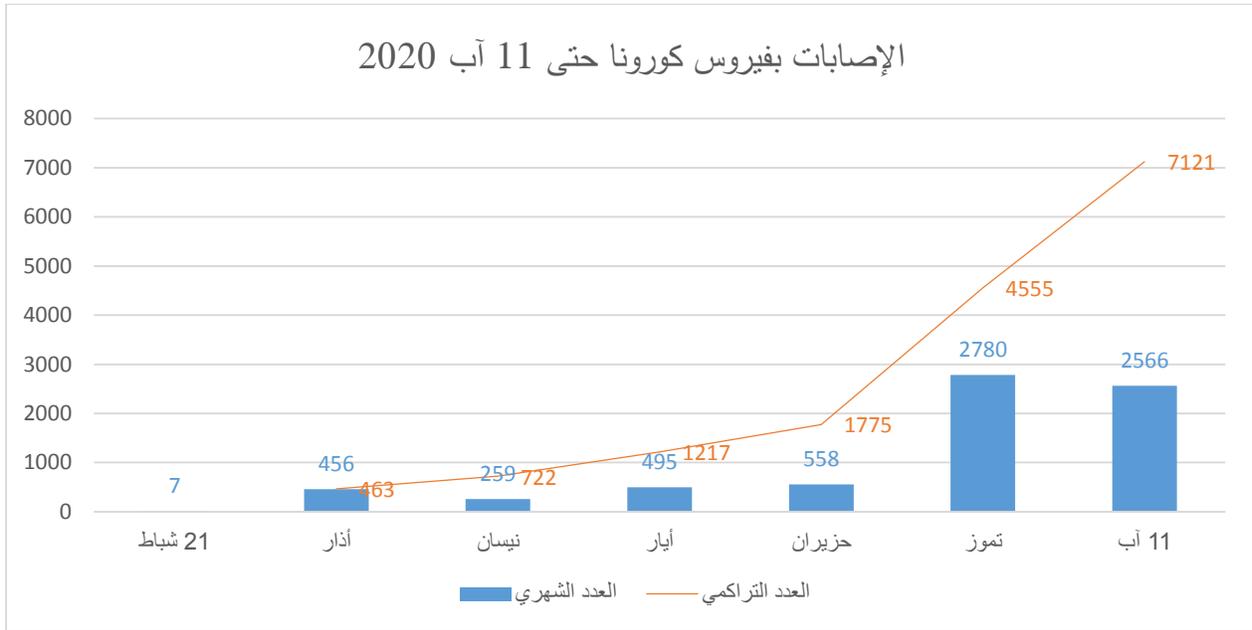
- وضع البروتوكول الصحي: أصدرت وزارة التربية كل التعاميم اللازمة بالتنسيق مع وزارة الصحة ومنظمة الصحة العالمية واليونسيف والصليب الأحمر اللبناني لتنفيذ البروتوكول في المدارس.
 - إنتاج فيديوهات توعوية شاركت فيها كل الوزارات المعنية (الصحة، التربية، الإعلام).
 - توزيع المعقمات والكمامات على بعض الثانويات الرسمية بدعم من منظمة اليونسيف والصليب الأحمر اللبناني ومنظمة الصحة العالمية.
 - افتتحت وحدة في الوزارة لإدارة الأزمات، تضم خطأً ساخناً لمواكبة العودة الآمنة الى المدرسة، ولوحة dashboard التي تعرض حالات فيروس كورونا المسجلة، وتتسق الوحدة مع وزارات الصحة والشؤون الاجتماعية والداخلية والعدل في بعد حالات حماية التلميذ. وشكلت هذه الوحدة غرفة عمليات تدير ملف كورونا، بالتعاون مع الصليب الأحمر، الذي واكب الوزارة على مدار الساعة، وقام بتتبع الحالات المصابة. ولكن في الواقع اشتكت بعض المدارس من عدم القدرة على التواصل مع هذه الوحدة مما اضطرها إلى تسيير أمورها بنفسها.
 - توزيع الفحوصات السريعة (rapid test) على المدارس التي شاركت بالتدريب، الذي أقيم من جانب وزارتي التربية والصحة. وقد شمل ذلك مدارس تم اختيارها، ولم يتم تعميم التجربة.
 - التعاون مع البلديات لتأمين فحوصات مجانية للطلاب والأساتذة، ولكن ما لبثت ان توقفت بحجة نفاد الفحوصات.
- بناءً على ما تقدم، كان هناك محاولة جديّة لوزارة التربية والتعليم العالي لمواجهة أزمة كورونا، ولكن في الواقع، عقبات كثيرة جعلت تنفيذ الوزارة لخططها دون التوقعات، وهذا ما سيتم عرضه في الفقرة التالية.

ثانياً: المسار التعليمي والتربوي بين التحديات والإمكانيات

منذ مطلع آذار 2020، فرضت الإجراءات القسرية التي أوجدتها كورونا تحديات على المتعلمين والمعلمين والمدارس، ومنها اعتماد طرائق مختلفة لإكمال السنة الدراسية، فكان التعلم عن بُعد. هذه الظروف الطارئة

عبرت بمتعلّمي لبنان ومعلّميّه بخطوات واسعة وكبيرة، من التعلّم الحضوريّ المباشر في المدرسة، إلى التعلّم الافتراضيّ عبر شاشة الحاسوب من المنزل، وانتقل المتعلم من حالة عدم السماح باستخدام جهاز هاتف نقّال أو iPad في التعلم الحضورّي، أو غيرها من الأدوات، إلى أزمة نقص في توفّر هذه الأدوات لدى المتعلّمين، والحاجة الملحة إليها للتعلم عن بُعد.

وفي محاولة للحفاظ على العام الدّراسيّ، اجتمع المركز التربويّ للبحوث والإنماء مع ثلاث وزارات: وزارة التّربية والتعليم العالي، وزارة الإعلام ووزارة الاتّصالات، لوضع خطة طوارئ لمعالجة الأزمة على المستويات كافة، وذلك بهدف تدارك الانهيار الحاصل على المستوى التربوي في لبنان، قبل وبعد إعلان التعبئة العامة في آذار 2020 وإعلان حالة الطّوارئ الصحية، بسبب ارتفاع وتيرة الإصابات بفيروس كورونا، كما يبين الرسم التالي.



المصدر: أديب نعمة، وباء كورونا والأزمة المركبة وأثارها في لبنان، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، آب 2020
وأمام هذا الواقع، اعتمدت وزارة التربية والتعليم العالي التعليم عن بعد في بداية الأزمة، في النصف الثاني من العام الدراسي 2019-2020، وفي المرحلة الأولى، حيث كانت أزمة كورونا تنحو منحاً تصاعدياً، لتعتمد في المرحلة الثانية في العام الدراسي 2020-2021 التعليم المدمج، وذلك بعد بدء التأقلم مع الجائحة، نتيجة التطورات التي أظهرت ان هذه الجائحة ستستمر، ولكن بطفرات مختلفة، ما يدعو الى ضرورة التأقلم معها. امام هذا الواقع، كان من الطبيعي ان تسارع وزارة التربية لوضع الخطط والاقتراحات للمواجهة بكل الامكانيات المتاحة، كونها المسؤول الاول امام هذه الأزمة، التي تركت انعكاسها الحاد على القطاع التربوي.

• المرحلة الأولى: التعليم عن بعد، الاليات والصعوبات

في ظل الظروف الصحية الاستثنائية التي سببتها الجائحة وفي محاولة لاستكمال العام الدراسي أعلنت وزارة التربية والتعليم عن بعد وفق ثلاثة مسارات (التعميم رقم 15-2020)¹:

البحث التلفزيوني، المنصات الالكترونية، والتواصل عبر الوسائل التقليدية.

لقد عملت وزارة التربية، بالتعاون مع المركز التربوي للبحوث والإنماء، على إنشاء منصة إلكترونية، وتقليص استثنائي للمناهج، والتحضير للكتاب الإلكتروني، ووضع برنامج دعم نفسي اجتماعي، بالإضافة الى وضع أسس للتعليم عن بعد، وإنتاج دروس تلفزيونية مسجلة، واقتراح إنشاء المدرسة الافتراضية، ووضع مواد تدريبية وخطة لتدريب المعلمين والتلامذة والاهل.

وأمام ما أوجده الواقع الصحي من إغلاق للمدارس، "اثارت أزمة كورونا اسئلة بارزة حول ضرورة واهمية وفائدة بعض محتويات المناهج الدراسية ... بصرف النظر عن الاكاديميين والبرامج التعليمية وتقييم الطلاب، فإن الحاجة الاساسية التي ظهرت هي الحفاظ على تحفيز الطلاب ومشاركتهم واهتمامهم، بالإضافة الى تعزيز ارتباطهم بالمدرسة، لاسيما عند اغلاق المدارس لفترة طويلة، وهذا يتطلب أنشطة تعليمية متنوعة ومرنة وواقعية".²

لذا في المرحلة الأولى للإغلاق كان الهم الأساسي للمسؤولين عن القطاع التربوي كيفية إبقاء التلامذة في جو الدراسة بعيدا عن التعقيدات والمشاكل التي نتجت عن اليات التعلم عن بعد.

¹ راجع ملحق رقم 3: التعميم رقم 15 الصادر عن وزارة التربية والتعليم العالي، المتعلق بالتعلم عن بعد في ظل الظروف الصحية الاستثنائية التي يمر بها لبنان بسبب فيروس كورونا، في قائمة الملاحق ص: 109-110

¹ Marion Deslandes and others , "Education and COVID19 :Challenges and Opportunities."

مقالة منشورة على الموقع في 2020/9/14

<https://en.ccunesco.ca/idealab/education-and-covid-19-challenges-and-opportunities>

تاريخ الدخول الى الرابط الالكتروني 2021/6/8

وقد عمل المركز التربوي للبحوث والإنماء على "تعميم الكتاب المدرسي الالكتروني على الطلاب لكل الصفوف، والذي تم انجازه خلال أسبوعين، وطبع الكتاب المدرسي الورقي، وتم توزيعه على الطلاب، وابتكار نظام ادارة التدريب، وانشاء برنامج الدعم النفسي الاجتماعي، وانجاز دليل المعاهد لإنتاج الوثائق والمواد، وتم وضع إطار موحد للداتا بين المركز والوزارة، وانجاز خطة المناهج، خلال ثلاثة أشهر، وارسالها الى الوزارة والبنك الدولي، وتوحيد المنصة بين المركز والوزارة، توحيد الجهود مع كل الجهات المانحة".¹

وعندما بدأت أزمة كورونا في نهاية شباط 2020 كان من الضروري على المركز بالتعاون مع كل الاطراف المسؤولة عن الشأن التربوي التحرك بسرعة والعمل على الاولويات وأهمها:

- **على صعيد تكنولوجيا التعليم:** العمل على انشاء منصة الكترونية، وتأمين مواد تربوية، وانشاء منصة مبادرة التعليم الرقمي مجانية، تستفيد منها المدارس الخاصة والرسمية، وتؤمن بيئة الكترونية امنة للتعلم، والدروس الالكترونية المسجلة، والصفوف الافتراضية ومنصة التعلم التشاركي والتعاوني، وتأمين موارد تربوية، والعمل على انتاج موارد تعليمية لوضعها على منصة المركز، وتعزيز التعليم المدمج، ووضع الاسس العامة للتعلم عن بعد وللصف التفاعلي. إضافة الى ذلك، تم تحديد الموضوعات والكفايات الانتقالية المستمرة من سنة الى سنة، وتدريب المدربين على التدريب عن بعد، ليتمكنوا من تدريب المعلمين، والمتعلمين والاهالي، ونتاج فيديوهات تدريبية قصيرة.
- **على الصعيد التقني:** كان السعي لتأمين الانترنت المجاني، من خلال التواصل مع وزارة الاتصالات، تأمين اجهزة الكترونية محملة ببرامج مخصصة، وموارد مناسبة، ودعم المدارس المتعثرة، عبر التمويل الدولي لتأمين اشتراكات انترنت وتجهيزات الكترونية.
- **على الصعيد النفسي الاجتماعي:** تم وضع برنامج الدعم النفسي الاجتماعي للمتعلم والمعلم والأهل، وبرامج توعوية للأهل والمعلم والمتعلم.

¹ جريدة الأنباء، رابطة المهني اطلعت على إنجازات المركز التربوي، تاريخ النشر 2021/05/24. الاطلاع على الرابط الالكتروني <https://anbaaonline.com/news/122963>، تاريخ الدخول 2021/06/02.

- **على الصعيد التشريعي:** اقتراح انشاء المدرسة الافتراضية، لتشغيلها من خلال المركز التربوي، وان يتم وضع إطار قانوني ومعايير تربوية محددة للتعلم عن بعد، لتتمكن المدارس من اتباعها خلال الازمات وبعدها.¹

ولكن غياب التعاون بين المركز التربوي ووزارة التربية شكل عائقا اساسيا في تنفيذ الخطط والمشاريع المقترحة، وهذا ما أدى الى العجز في مواجهة أزمة كورونا والتخبط لدى كل الأطراف، وترك المعلم والاهل والطلاب وحدهم في هذه الازمة، في ظل العلاقة المتوترة وتقاذف المسؤوليات بين وزارة التربية والتعليم العالي والمركز التربوي، في حين كان القطاع التربوي بحاجة ماسة لتضافر الجهود لمواجهة أصعب الازمات العالمية. وأيضا في الوقت الذي أمنت فيه الوزارة منصة "مايكروسوفت تيمز" للتعليم الرسمي، والتي غابت عنها الموارد التربوية، أطلق المركز التربوي منصة تعلم متعددة الوسائل مع مكتبة رقمية لموارد تربوية لجميع الصفوف، منها محلية ومنها عالمية، ربطت بين المنهج اللبناني وبرنامج خاص لإدارة التعلم، وكانت مجانية ومفتوحة للتعليم الرسمي والخاص، لكن الوزير رفض تطويرها واستمراريتها.²

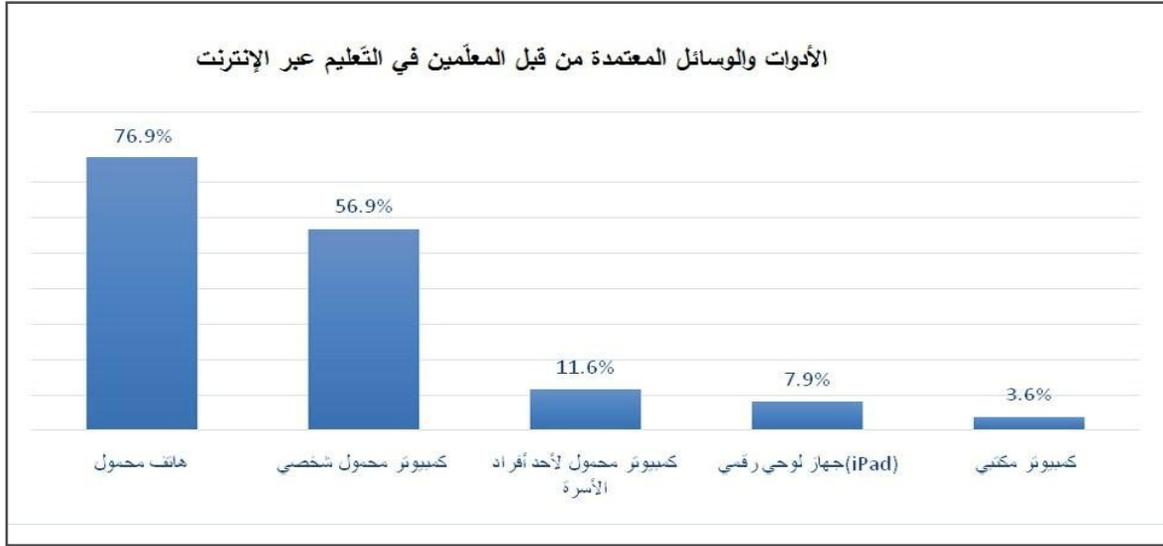
أمّا غياب الكهرباء والانترنت والاجهزة الالكترونية، كان من أصعب العقبات التي واجهت التعلم عن بعد، وكانت هناك وعود من وزارة التربية لحل هذه العقبة، ولكنها باءت بالفشل. وبسبب عدم ايجاد حل لهذه المشكلة، ظهر التفاوت بين المدارس الرسمية والخاصة، ما أدى إلى خلل في توفير مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم وانعكس سلبيا على القطاع التربوي بشكل عام.

وهنا تجدر الاشارة الى ان التجربة التعليمية العالمية أظهرت استخدام وسائل مختلفة لإبقاء التلامذة في جو الدراسة، وبينت الإحصاءات ان "31% من الاطفال في العالم لا يمكنهم الحصول على التعلم عن بعد بواسطة الانترنت، وذلك إما بسبب غياب الاجهزة الالكترونية في منازلهم أو لعدم شمولهم من قبل السياسات المعتمدة.

¹ ندى عويجان، مقابلة حول دور المركز التربوي في إدارة أزمة كورونا، كلية التربية - الفرع الأول الجامعة اللبنانية، بيروت، تاريخ 2022-7-31.

² ندى عويجان، مقابلة حول دور المركز التربوي، مرجع سابق.

وقد شكّلت المنصة الالكترونية الوسيلة الأكثر استخداما من قبل الحكومات اثناء فترة الاقفال، حيث استخدم 83% من البلدان هذه الطريقة، في حين كان للتلفاز القدرة للوصول الى معظم الطلاب بنسبة 62% على مستوى العالم. أما التعلم عن بعد بواسطة الراديو فقد وصل الى نسبة 16% فقط. وعلى الصعيد العالمي فإن 3 من بين كل 4 طلاب في المجتمعات الفقيرة او الريفية لم يتمكنوا من الوصول الى أية وسيلة من وسائل التعلم عن بعد. وبالتالي، ونظرًا لما تقدّم فمن المهم على الدول ان لا تعتمد على قناة واحدة للتعلم عن بعد.¹ فالسؤال الذي يطرح نفسه هنا، لماذا لم تستمر وزارة التربية في لبنان بعرض المواد التعليمية المسجلة على التلفاز كوسيلة للتعليم عن بعد في غياب الانترنت لدى العائلات الفقيرة؟! ان التعليم عن بعد يحتاج الى متطلبات تتعلق بتوفير الأجهزة الالكترونية للمعلمين والطلاب، ولكن وزارة التربية لم تتمكن من تأمينها الا لعدد قليل جدا، ما جعل عددًا من الأساتذة يعتمدون على هواتفهم المحمول بشكل أساسي كما يبين الرسم التالي.



المصدر: المركز التربوي للبحوث والإنماء، دراسة ميدانية حول مدى رضا مختلف الفرقاء عن التعليم عبر الإنترنت/ من بعد خلال أزمة فيروس كورونا 2020، ص: 39 (ملاحظة: المسح تم على العينة العشوائية ذاتها في الرسم البياني السابق).

¹ Education and Covid-19:

مقالة منشورة في أيلول 2020 على الموقع الإلكتروني: <https://data.unicef.org/covid-19-and-children/> تاريخ الدخول 2021/06/08.

من ناحية أخرى، شكل عجز وزارة التربية والجهات المعنية عن تأمين الكهرباء والانترنت عائقا لاستمرار عملية التعلم عن بعد. وأما بالنسبة إلى تدريب المعلمين على استخدام المنصات الالكترونية، فكان دون المستوى المطلوب ان كان لعدد ساعات التدريب او عدد المعلمين الذين حصلوا على التدريب. علما ان التعلم عن بعد لا يعني فقط استعمال المنصات الالكترونية وانما أيضا امتلاك المعرفة بالتعلم الرقمي، الذي يتطلب مهارات وتقنيات تجعل من المتدرب قادرا على انتاج مواد رقمية ذات محتوى، يختلف عن محتوى الدروس التقليدية. وهذا التدريب لم يحصل نهائيا. ويضاف إلى ذلك أزمة تقييم الطلاب عن بعد، حيث وجد معظم الأساتذة صعوبة في اجراء مثل هذا النوع من التقييم، وخاصة ان المعلمين لاحظوا عدم دقة التقييم الالكتروني. كما وأن موضوع التقييم اظهر تخبطا ليس فقط على صعيد المدارس، وانما على صعيد الوزارة التي ألغت الامتحانات الرسمية لصفوف الشهادات الرسمية، وقامت بالترفيح التلقائي للتلاميذ في كافة المراحل التعليمية. ومن خلال الرسم البياني ادناه يتبين ان موضوع التقييم من أصعب الأمور التي واجهت المعلمين بالإضافة الى الافتقار الى الأجهزة الالكترونية كما بينا سابقا.

الصعوبات التي واجهها المعلمون في التعليم عبر الإنترنت/ من بعد



المصدر: المركز التربوي للبحوث والانماء، دراسة ميدانية حول مدى رضا مختلف الفرقاء عن التعليم عبر الانترنت من بعد خلال أزمة فيروس كورونا 2020، ص: 37(المسح تم على عينة عشوائية ضمت 57.9% من معلمي القطاع الرسمي و40.3% من القطاع الخاص، 1.9 مختلط ومعلمين من الأوتروا).

أخيراً، ان تشابك الازمات في لبنان من انهيار اقتصادي الى وضع سياسي متأزم، أقلت بثقلها على القطاع التربوي الرسمي وجعل الوضع أكثر تعقيداً وشكل عقبة أساسية ساهمت في إعاقة تنفيذ الخطط التعليمية وتردي عملية التعلم عن بعد.

• المرحلة الثانية: التعليم المُدمج، الآليات والإجراءات

وضعت وزارة التربية والتعليم العالي خطة للعام الدراسي 2020-2021 ارتكزت على التعليم المدمج، وهذه الخطة عرضت على الشركاء الدوليين، اليونيسيف، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والبنك الدولي واليونيسكو، ووزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة، ومشروع كتابي، ومنظمة الصحة العالمية. وتضمنت الخطة ثلاثة تحديات رئيسية: تداعيات الأزمة الاقتصادية وأثرها، لناحية زيادة الطلب على التعليم الرسمي، وتدارك ومعالجة تأثير الجائحة على انتظام العام الدراسي 2020-2021، وفتح المدارس بطرق آمنة ضمن بيئة صحية سليمة. وتضمنت الخطة ثلاثة سيناريوهات هي: فتح المدارس بصورة طبيعية مع تأمين الجو الصحي الآمن، الاستمرار بالتعلم عن بعد، او الانتقال الى التعلم المدمج، أي فتح المدارس بشكل جزئي. ولمواجهة التحديات والعمل على تلك السيناريوهات، تشكلت 6 فرق عمل بإشراف وحدات وزارة التربية والمناطق التربوية والمدارس. وهذه التحديات تتعلق بما يلي:

- إيجاد رؤية واضحة للعودة الى المدارس بصورة سلسة.
- تحديد دور الهيئة الإدارية في عمليتي التعلم عن بعد والتعلم المدمج.
- مدى قدرة الهيئة التعليمية على استخدام التكنولوجيا بفاعلية في عملية التعلم، سيما بما يتعلق بتحضير المواد الرقمية.
- جهوزية الهيئتين التعليمية والإدارية للتعامل مع حالات كورونا في المدارس.
- القدرة على وضع مخطط قصير الأمد لتعويض الكفايات التعليمية في بداية العام الدراسي، ومعالجة الفاقد التعليمي وتراجع مستوى الطلاب.

اما الآلية التي وضعتها وزارة التربية فيما يتعلق بالتعليم المدمج فكانت كالتالي:

نص القرار رقم 463/م/2020 تاريخ 9-10-2020 على تقسيم الشعب في الثانويات والمدارس الرسمية الى مجموعتين، على ان تضم كل مجموعة 50% من عدد التلامذة، على ان لا يزيد عددهم عن 18 تلميذاً

في المجموعة الواحدة، بهدف تحقيق التباعد الاجتماعي في الصفوف، وعلى ان تحضر المجموعة الأولى الى المدرسة في الأسبوع الأول، وتليها المجموعة الثانية في الأسبوع الثاني، وبحيث تتابع المجموعة الثانية التعلم عن بعد، أثناء وجود المجموعة الأولى في المدرسة، وبالعكس. وعلى مدير الثانوية او المدرسة وضع برنامج للدروس يحدد فيه الساعات الأسبوعية للتعلم الحضوري والساعات الأسبوعية للتعلم عن بعد. وفي حال اغلاق احدى المناطق، بسبب ارتفاع إصابات كورونا، يمنع حضور تلاميذ تلك المناطق الى المدرسة، خارج نطاق المنطقة المغلقة، على ان يتم الحاق هؤلاء التلاميذ بالمجموعة التي يتم تدريسها عن بعد خلال فترة الإقفال. وقد حدد القرار رقم 441/م/2020 جدول توزيع حصص التدريس الحضوري والتعلم عن بعد في كافة المراحل التعليمية، اثناء فترة التعليم المدمج، فحدد لكل مادة الحصص الأسبوعية والحصص الحضورية وحصص التعلم عن بعد.

وفي مرحلة التعليم المدمج، تألفت لجنة لمتابعة الأوضاع الصحية في المدارس والثانويات الرسمية، عرفت بوحدة الكوارث وإدارة الازمات. عملت هذه اللجنة على إدارة الخط الساخن، بالتعاون مع منظمة الصليب الأحمر لترصد المصابين بفيروس كورونا، وإعطاء التعليمات للثانويات والمدارس حول كيفية التعامل مع الحالات المصابة، والتأكد من تطبيق البروتوكول الصحي، الذي يتضمن إجراءات الحجر واليات التعقيم وكيفية تأمين التباعد الاجتماعي في الصفوف والملاعب والباصات المدرسية.¹

الفقرة الثانية: إدارة الازمات في وزارة التربية والتعليم العالي بين الواقع والمرتجى

عرض المبحث الأول من هذا الفصل المقومات الأساسية التي تساهم في تحقيق الفعالية في إدارة الازمات والتي تتناول كل من فريق الازمة والتخطيط الاستراتيجي، وامتلاك المعلومات، وآلية التواصل بين فريق الازمة، بالإضافة الى القيادة الرشيدة، والتي تشكل العنصر الأساسي في عملية إدارة الازمة. وورد فيه ان التعامل مع إدارة الازمات يجب ان يتم بصورة علمية، بعيدا عن العشوائية وسياسة رد الفعل والاجتهاد، ويتطلب التخطيط السليم المبني على الدراسة والتحليل، وتوفير كل المعلومات اللازمة. ومن جهة أخرى، إن القيادة الرشيدة القادرة

¹ هويدا خليل، مقابلة حول دور وحدة إدارة الكوارث والازمات في وزارة التربية والتعليم العالي، بيروت 5-9-2022.

على اتخاذ القرارات السريعة والمدروسة تعتبر من اهم العناصر المؤثرة في إدارة الأزمات، والتي تجعل المنظمة مستعدة لمواجهة الأزمات بكفاءة في مختلف مراحلها. وهنا يبرز السؤال الآتي: هل وزارة التربية والتعليم العالي امتلكت مقومات إدارة الازمات اثناء ادارتها لأزمة كورونا؟ هذا ما سيتم عرضه في البند التالي.

البند الأول: تقييم عملية إدارة أزمة كورونا في وزارة التربية

بعد إجراء عدد من المقابلات مع المعنيين بإدارة الأزمة في وزارة التربية والتعليم العالي، وبعد الاطلاع على القرارات والتعاميم والمذكرات الصادرة عن الوزارة، تبين لنا انه لم يكن هناك إدارة علمية لإدارة أزمة كورونا، فضلاً عن التخبط في اتخاذ القرارات، وتقاذف المسؤوليات بين المركز التربوي للبحوث والانماء ووزارة التربية خاصة في المرحلة الأولى مع بداية ظهور الأزمة، والتجاذبات السياسية التي فاقمت من الازمة، بالإضافة إلى غياب الانسجام والتعاون والتنسيق بين الوحدات المختلفة، وانعدام الخبرة المسبقة في إدارة الازمات.

ان سوء الأداء الذي رافق عملية إدارة أزمة كورونا من قبل وزارة التربية والتعليم العالي يعود للأسباب التالية:

- في الهيكلية التنظيمية: لم يطرأ على الهيكل التنظيمي لوزارة التربية سوى تعديلات بسيطة منذ إنشائها، بالإضافة الى مشكلة الشغور في المراكز الإدارية في الوزارة والمصالح والدوائر التربوية، لذلك فإن أغلب المراكز تشغل بالتكليف، سواء في المديرية العامة للتربية، او مديريةية التعليم العالي، او مديريةية التعليم المهني والتقني، او المركز التربوي للبحوث والإنماء، فضلاً عن رؤساء المصالح والدوائر، وحتى على مستوى إدارات المدارس، ما يستوجب العمل على ملء الشواغر بالكفاءات، وفقاً لمعايير الوظيفة العامة، والعمل على تطوير هيكلية الوزارة، بما يسمح بسهولة اتخاذ القرار، والرقابة التامة. ومن جانب اخر، ان إنشاء مديريةية مختصة بإدارة الأزمات داخل الوزارة سيساهم في تعزيز فعاليتها في مواجهة الازمات بشكل علمي بعيدا عن الارتجال والعشوائية، خاصة إذا ما ضمت مواردها البشرية اختصاصيين وفريق عمل يتمتع بالخبرة والكفاءة.

ولا بد من الإشارة الى ضعف السياسات المتبعة في عمليات التدريب في مجال إدارة الازمات، وغياب دعم القيادة العليا للمدراء لفهم عملية إدارة الازمة، وعدم وجود شراكة حقيقية في اتخاذ القرارات واتباع سياسة مركزية القرار.

- في التواصل وإدارة المعلومات: برزت الصعوبات في نقل وتبادل المعلومات ومحدودية استخدام وسائل التواصل الحديثة. وظهر ذلك من خلال عدم القدرة على إيصال البريد الى الثانويات الرسمية، فكانت الوسيلة الوحيدة المستخدمة هي الواتس اب.¹
- في الموارد المادية: كما ورد سابقا، إن الوضع الاقتصادي الصعب وعدم توفر الإمكانيات المادية شكلا ضغطا كبيرا وأثرا سلبيا على إدارة الأزمة، وظهر ذلك من خلال عدم قدرة الوزارة على تأمين الإنترنت المجاني للأساتذة والطلاب، وتوفير الأجهزة الالكترونية لهم، وإيجاد حل لمشكلة انقطاع التيار الكهربائي. وهذه الأمور التي تطلبت تعاوننا بين وزارة التربية والوزارات المختصة (وزارة الموارد المائية والكهربائية ووزارة الاتصالات) لم تصل الى النتيجة المرجوة بسبب الأزمة المالية الحادة التي تمر بها البلاد.
- في الموارد البشرية: نقص المتخصصين في المجال التكنولوجي، وخاصة فيما يتعلق بالمعلمين الذين يعاني قسم منهم من أمية تكنولوجية كما ذكرنا سابقا. وأمام هذا الواقع، لم تضع وزارة التربية خطة دقيقة لتأهيل المعلمين وفقا لمستوياتهم وانما كان هناك دورات سريعة لم تشمل جميع المعلمين، ما دفع مدراء بعض الثانويات إلى توفير حد أدنى من التدريب للأساتذة والاستعانة من اجل هذه الغاية بأساتذة المعلوماتية وبعمال المكننة الذين عملوا على تقديم الارشادات والتوجيهات للأساتذة الذين يحتاجون إلى مواكبة.²
- "الحكومة السياسية: المحسوبة في التعيين (تعيين مديرين ومعلمين) وفي التلزم، البيروقراطية وضعف المشاركة، وضعف البنى التحتية، وعدة القدرة على تمكين الفاعلين التربويين.³

¹ خالد فايد، مقابلة حول إدارة ازمة كورونا، وزارة التربية والتعليم العالي، بيروت، تاريخ 8-9-2022.

² سناء حمادي، مقابلة حول إدارة ازمة كورونا في الثانويات الرسمية، حارة حريك 5-8-2022.

³ عدنان الأمين، التعليم في زمن كورونا، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات - حكامه، ورشة خبراء سياسات التعليم في ظل جائحة كورونا في البلدان العربية، العدد 14 شباط 2021 متوفرة على الرابط التالي:

http://www.adnelamine.net/_type.php

- في الخطط والرؤية: ان غياب الخطط المدروسة واقفال المدارس في المرحلة الأولى من أزمة كورونا، دون ان يكون هناك رؤية، أوجد قلقًا لدى الأساتذة والأهالي. وتجدر الإشارة هنا ان استثناء الأساتذة من الحصول على اللقاح اسوة بالعاملين في القطاع الصحي، كان من الأخطاء التي ارتكبتها خلية الأزمة، باعتبار ان القطاع التعليمي لا يقل أهمية عن القطاع الصحي.
- في اختيار فريق إدارة الأزمة: واقعا لم يكن هناك فريق حقيقي داخل الوزارة لإدارة الازمة، وإنما كان هناك اجتماعات تجرى بين الوزير ومديري الوحدات داخل الوزارة للاطلاع على ما يعرضه الوزير. والخلية الوحيدة التي كانت تدير الازمة كانت مؤلفة من الوزير ومديرة الارشاد والتوجيه والمدير العام احيانا، وهذا ما سبب بعض التملل داخل الوزارة.¹
- في اتخاذ القرارات: تم اتخاذ القرارات بصورة آنية مع تقلب وتخبط، وبلبلة في جميع عناصر التنظيم، والمنهج التعليمي، والتعليم والتقييم، بالإضافة الى نقص في تدريب المدرسين والمعلمين، وخلل في المتابعة والتقييم الإداري، والتركيز على ما تشارك فيه شركات، مثل تيمز وغيرها، وإهمال حقيقي لبلورة منهج وممارسات تسمح بتعويض جدي للخسائر.²
- في التدريب والتأهيل: بالنسبة للبروتوكول الصحي، على سبيل المثال لا الحصر، تم تعميمه على المدارس دون اجراء دورات تدريبية للمرشدين الصحيين فيها، ما أوجد خللاً في تطبيقه. ومن ناحية أخرى لم يتم تدريب مديري الثانويات على إدارة الأزمة، ما أظهر تفاوتاً كبيراً في التعامل مع الازمة التعليمية الناجمة عن تداعيات جائحة كورونا، بحسب خبرة ومهارات المدراء مع تفاوت فيما بينهم على هذا الصعيد.
- في المناهج التعليمية: ان قدم المناهج شكل عائقا امام المعلمين والمتعلمين للانتقال من التعليم الحضوري الى التعليم عن بعد والتعليم المدمج، فما كان من وزارة التربية الا ان لجأت لتقليص المناهج

¹ خالد فايد، مقابلة حول إدارة أزمة كورونا، مرجع سابق.

² عدنان الأمين، التعليم في زمن كورونا، مرجع سابق.

وتخفيض أيام التدريس، وبالتالي تناقصت مدة التعليم نتيجة الظروف السياسية والاجتماعية وجائحة كورونا وذلك في العام الدراسي 2019 - 2020، ولم يدرس الطلاب أكثر من 90 يوماً دراسياً من أصل 176 يوماً. واستمر الوضع على هذا الحال في العام الدراسي 2020-2021، مع استمرار التعليم عن بعد وتقليص المنهج، وتخفيض عدد الأسابيع إلى 13 أسبوعاً بدلاً من 36، ما شكل فجوة أدت إلى ارتفاع نسبة الفاقد التعليمي، فلم يتمكن الطالب من الحصول على الكفايات المطلوبة، وأدى ذلك إلى تراجع المستوى التعليمي لدى الطلاب.¹

- في المتابعة: نتج عن غياب متابعة تطبيق الخطط، من قبل المعنيين في الوزارة مع إدارات الثانويات، فوضى وتخبطاً عند بعض المدراء، في حين ان البعض الآخر، ممن يملك صفات قيادية، بادر إلى تذليل العقبات لتجاوز تأخر الاجراءات المتخذة من الوزارة، ومن الأمثلة على ذلك: اصلاح الخلل في المنصة الالكترونية، تدريب الأساتذة، وحتى ان بعض المدراء تولى استئجار منصات الكترونية في الأسابيع الاولى لأزمة كورونا، وذلك بسبب تأخر الوزارة في إطلاق منصة المايكروسوفت تيمز.²
- الفجوة الرقمية وانعدام المساواة في إمكانية الاستفادة من المنصات الالكترونية، الناتج عن غياب الانتفاع بالتكنولوجيا وضعف الربط بالإنترنت، ما أعاق عملية التعلم عن بعد لبعض الفئات من التلامذة، لاسيما تلك التي تعاني من تراجع قدراتها المالية والمستوى التعليمي.
- في المرحلة الأولى من الإغلاق، تم تطبيق التعليم عن بعد عبر المبادرة الذاتية، حيث اعتمد بعض المعلمين التواصل مع التلامذة عبر الواتس اب أو الفيسبوك واليوتيوب والقنوات التعليمية الفردية، بالإضافة إلى ان البعض لم يتواصل مع الطلاب الا عبر الوسائل التقليدية (أي إرسال الواجبات المدرسية إلى المدرسة وحضور ولي أمر التلميذ لاستلامها) ما أثر على العملية التعليمية.

¹ سناء حمادي، مقابلة حول إدارة أزمة كورونا في الثانويات الرسمية، مرجع سابق.

² سناء حمادي، المرجع أعلاه.

استناداً إلى ما ورد، نستنتج ان إمكانيات وزارة التربية والتعليم العالي المادية والبشرية وعدم جاهزية البنى التحتية، بالإضافة الى ضعف ثقافة إدارة الازمات بين الافرقاء التربويين، شكل اهم العوائق في إدارة ازمة كورونا على الصعيد التربوي في لبنان.

البند الثاني: مقترحات حول إدارة الازمات في وزارة التربية

ان رسم السياسة التربوية، التي تشكل المبادئ التي يرتكز عليها النظام التعليمي، لا يتبلور بفعالية ووضوح على أرض الواقع إلا بوجود الخطط الاستراتيجية التي تحدد الإجراءات والبرامج التي تسبق عملية التنفيذ، للوصول الى الأهداف المنشودة. فوجود التخطيط الاستراتيجي، الذي يلحظ التنبؤ بحدوث أزمات مختلفة، اقتصادية ومالية وصحية وسياسية وأمنية وغيرها، يجعل الإدارات قادرة على إدارة الازمة بفعالية، بعيداً عن العشوائية والارتجال، ويساهم في تأمين الموارد المادية والبشرية المطلوبة لإدارة الأزمة.

ان ازمة جائحة كورونا بما خلفته من تداعيات على مختلف القطاعات، وما رافقها من تخبط وإنكار وعدم يقين لدى المعنيين بإدارة الازمة في مختلف المستويات الإدارية، أعطى لمفهوم التخطيط الاستراتيجي قيمة إضافية في ظل إدارة الازمات.

ففي الوقت الذي تمكنت فيه وزارة التربية في بعض الدول من ان تتجح في إدارة الازمة التعليمية أثناء جائحة كورونا، لامتلاكها أنظمة تعليمية متطورة قادرة على التكيف مع المتغيرات التي أوجدتها كورونا، ألا وهي التعلم عن بعد، فقد فشلت أخرى، بسبب تجاهل المتغيرات التكنولوجية التي حصلت في العالم، وبقيت أنظمتها التعليمية تقليدية بعيدة عن الحداثة ومواكبة التطور الحاصل.

أولاً: في التخطيط الاستراتيجي

يمثل موضوع التخطيط الاستراتيجي أكثر الموضوعات أهمية للمنظمات، باعتباره أداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها في جميع الظروف التي تواجهها والتجاوب مع بيئتها المتغيرة. وأن تقييم أداء المنظمة بعدت

نفيذ الخطة الاستراتيجية هو أفضل السبل للتجاوب مع أوضاع البيئة الديناميكية.¹ هذا الأسلوب يمكن الإدارة من التعامل مع المستقبل بنجاح ويزود المنظمة بالقدرة على التحكم بمواردها، ويمكنها من الاستجابة بفعالية مع المتغيرات، ويحد من الآثار السلبية للأزمات.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة، وإعادة صياغة وتطوير رسالتها وأهدافها، وتحديد وصياغة الغايات والأهداف والاستراتيجية للمنظمة. ويعزز التخطيط الاستراتيجي العمل الجماعي في المنظمة لمشاركة المعنيين في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها، وتحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقديم المؤسسة، والتأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية وطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالح أعضاء المنظمة.²

والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة له متطلبات، تتمثل بالأدوات المادية والبشرية والتنظيمية والمعرفية التي تحتاجها المنظمة، لتصبح قادرة على مواجهة الأزمات، وهذه المتطلبات هي³:

- متطلبات مادية: ويشمل مركز إدارة الأزمة، الذي يحتاج تجهيزه بوسائل الاتصال اللازمة للتواصل مع الأطراف المعنية بالأزمة، ويتولى المركز جمع المعلومات وتحليلها وإعداد الخطط وتنسيق الجهود للتعامل مع الأزمة.
- متطلبات بشرية: تحديد فريق العمل وتدريبه، ليكون جاهزاً لإدارة الأزمة في مراحلها المختلفة.
- متطلبات تنظيمية وإدارية: هذه المتطلبات تتضمن ما يلي:
 - نظام اتصال فعال.

¹ نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، المؤتمر العلمي الدولي السابع، جامعة الزرقاء كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2009.

² علي جاسم محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس في كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، 2017، صفحة 5

³ التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية، مجلة المنارة، متوفرة على الرابط : <https://revuealmanara.com/> تاريخ الدخول 1-9-2022.

- سجل للالتزامات يعد بمثابة ذاكرة للمنظمة، يدون فيه الالتزامات المحتمل ان تتعرض لها او تعرضت لها المنظمة، وتبيان الاليات وكيفية إدارتها.
- أدوات الامتصاص: من السياسات والإجراءات التي يمكن لفريق الأزمة اتخاذها للاستجابة لقوى الأزمة.
- تفويض السلطة: وهي الأساس في عملية إدارة الالتزامات منعا لوجود تعقيدات البيروقراطية الإدارية، وتسريعا لاتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية.
- اخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية ورفض العشوائية والارتجال من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة.
- فتح قنوات الاتصال مع الآخرين، لان الأزمة تحتاج الى توفر المعلومات والمتابعة الفورية، واتباع سياسة الباب المفتوح.
- عدم التعامل مع الالتزامات المختلفة بنفس الإجراءات، بالإضافة الى السرعة في المبادرة وضرورة التبسيط وعدم التعقيد.

إذن يتطلب التخطيط الاستراتيجي لإدارة الالتزامات العمل والتضامن مع الإدارة العليا، واستخدام خطة اتصالية واضحة المعالم، والاعتماد على البحث القائم على جمع المعلومات، كمدخل استراتيجي سابق لمرحلة اكتشاف بوادر الأزمة وباديتها ومدى تطورها، من خلال التكامل بين الطرق الكمية والكيفية في التخطيط لإدارة الالتزامات، باختيار الاستراتيجيات الملائمة وإعدادها كوسيلة للمواجهة والوقاية في الوقت نفسه، وتقويم الأداء أثناء مواجهة الأزمة، للتعلم من الأخطاء التي قد تقع، واستخدام ذلك كتغذية راجعة لتصحيح الأوضاع.¹

من جانب آخر، هناك معوقات تحد من دور التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الالتزامات، تتناول قلة الموارد المالية اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المنظمة، وقلة العناصر البشرية المؤهلة في مجال إدارة الالتزامات، وغياب التقنيات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات إدارة الالتزامات، بالإضافة الى الانتقال الى نظام اتصال مناسب بين الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة، وعدم إتاحة الفرصة لفريق إدارة الأزمة في اتخاذ القرارات الخاصة

¹ السيد السعيد، استراتيجيات إدارة الالتزامات والكوارث: دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص:108.

بأساليب المواجهة قبل واثناء وبعد وقوعها. أيضا إن غياب توضيح الاستراتيجيات لاختصاصات ومهام ووقت تدخل كل جهة من الجهات المشاركة في إدارة الأزمة، وضعف تدريب المعنيين بمواجهة الأزمة على تنفيذ الخطط والسيناريوهات المعدة مسبقا، واستخدام استراتيجيات جامدة لا تتناسب مع طبيعة كل أزمة، ناهيك عن غياب الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمة، وضعف الاستقرار الأمني، كل هذه الأمور تشكل عائقا لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة.

انطلاقاً مما تقدم، ان التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتعددة يشكل عاملاً هاماً من العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات من قبل وزارة التربية، لذا يجب:

- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب توفير المختصين في هذا المجال، لتتمكن الوزارة من تحسين وتطوير قدرتها على إدارة الأزمات، في ظل الظروف الصعبة التي يمر بها لبنان، خاصة على الصعيد الاقتصادي.

- زيادة الاهتمام بالمسح والتحليل للبيئة الداخلية والخارجية، قبل اعداد ووضع الخطط الاستراتيجية، لما له من انعكاس على التنبؤ بالأزمات والاستعداد للتعامل معها. وهذا يتطلب الانفتاح على جميع الأطراف المعنية بالقطاع التربوي وبدرجة عالية من الشفافية.

- توفير الإمكانيات المادية المناسبة والبشرية المؤهلة لإدارة الأزمة، وهنا نقترح ان يتم انشاء مديرية لإدارة الأزمات داخل وزارة التربية، خاصة اننا أصبحنا نعيش في زمن تتكاثر فيه الأزمات.

- اشراك جميع الأطراف، من موظفين ومعلمين وكل المعنيين بالشأن التربوي، عند جمع البيانات اللازمة للخطط الاستراتيجية، لتمكين الوزارة من الحصول على البيانات والمعلومات الكافية، للتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، وهذا يتطلب المزيد من المشاركة والشفافية.

إذن لا يمكن لوزارة التربية ان تتخطى الأزمة الا باتباع الأسس والعناصر الأساسية لإدارة الأزمة التي وردت سابقاً. ولا شك ان أزمة كورونا كانت تتطلب تضافر الجهود والتعاون بينها وبين الوزارة الأخرى، بما يحقق إزالة المعوقات لتنفيذ البرامج التي وضعتها الوزارة، لاسيما التعلم عن بعد والتعلم المدمج.

ثانياً: في النظام التعليمي

ان النظام التعليمي الذي يستند على المناهج التربوية التقليدية اثبت فشلا زريعا في التعامل مع أزمة جائحة كورونا، فظهر مدى قصور المناهج التقليدية في خوض تجربة التعلم عن بعد، في ظل بنى تحتية غير جاهزة

لهذا النوع من التعليم. وبناء عليه، أصبح من أولويات وزارة التربية ان تعمل على تجهيز المؤسسات التربوية بشريا وماديا لتتمكن من الخروج من الازمة التعليمية، ولتتكيف مع المتغيرات التي حصلت في العالم على صعيد تطور أنظمة التعليم، لتواكب التطور الحاصل والتعامل مع ما فرضته التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي من تحديات. وأصبح هناك ضرورة ملحة لمواكبة المتغيرات التي طرأت على اليات التعليم في ظل الازمات التي يعيشها العالم. من هنا على وزارة التربية القيام بما يلي:

- التوجه نحو زيادة الاستثمارات في تنمية وتطوير البنى التحتية والتكنولوجية للمؤسسات التعليمية.
 - تجاوز مفهوم اتاحة التعليم الى مفهوم الجودة المقرون بتعديل وتطوير المناهج وعقد دورات تدريبية للمعلمين والاداريين لإدارة المناهج الجديدة.
 - الاستفادة من خبرات القطاع الخاص وتبادل الخبرات مع الخارج.
 - تعزيز الثقافة الداعمة للتعليم الإلكتروني، وتطوير المهارات العلمية، وتعزيز الابداع والانفتاح على الثقافات الأخرى.
 - إدراك ان التعليم الرقمي أضحي خيارًا استراتيجيًا للدولة التي تعي بان القطاع التربوي هو الدعامه الأساسية لازدهار المجتمع وتطوره التنموي وبديلاً في الظروف الاستثنائية، وضرورة لبناء جيل جديد قادر على الاستفادة من معطيات الثورة الصناعية الرابعة، ليتمكن من امتلاك المهارات والمعارف التي تخوله من الانخراط في وظائف الغد.
 - توفير موارد رقمية وأدوات تعليمية خاصة بالمتعلمين، وسنّ تشريعات وسياسات لتنظم التعليم من بعد، وإعطاء الشرعية لهذا التعلّم.
- يحتاج النظام التعليمي بعناصره المختلفة الى تطوير ليواكب المتغيرات التي حصلت في السنوات القليلة الأخيرة، ليصبح قادرًا على التكيف مع الأزمات الراهنة.

ثالثاً: الحوكمة ومعايير الجودة

نظرًا للدور الكبير الذي تلعبه الحوكمة في زيادة وتعزيز الشفافية وتحقيق التوازن، تأتي أهمية الحوكمة لضمان تطبيق معايير الجودة داخل المؤسسة التعليمية، من جهة، ولتحقيق عملية إصلاح التعليم من خلال التكامل والتفاعل بين مجموعة من العناصر المادية والبشرية داخل المؤسسات التعليمية من جهة أخرى. والحوكمة

تفرض تطبيق القوانين والتشريعات والأنظمة والتعليمات على أسس من الشفافية والمساءلة والمشاركة، بما يحقق مصلحة المؤسسات التعليمية، ويحمي مصالح كل ما له علاقة بها.¹ لذا على المؤسسات التربوية ان تواكب وتتفاعل مع المتغيرات التي ستحدث في جوهر العملية التربوية، حتى تصبح مؤسسات منتجة للمعرفة، في ظل تداعيات كورونا، التي كشفت بشدة عن حاجة نظام التعليم الى إعادة التفكير بغايات التعليم ومناهجه وطرائقه، للوصول الى جودة التعليم في ظروف متغيرة، وإعادة التفكير في آليات الحوكمة لضمان الاستجابة الفاعلة للتحديات . إذن ان تطبيق الحوكمة في المؤسسات ضرورة لمواجهة الازمات بفعالية. ولكن الحوكمة في القطاع التعليمي لها متطلبات ومنها:²

- تهيئة البيئة الملائمة لأنظمة التعليم ومؤسساتها لتطبيق آليات الحوكمة، من خلال تطوير التشريعات، وإعداد الأطر القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها، من اجل زيادة قدرتها على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.
- إشاعة ثقافة الحوكمة الرشيدة، ما سينعكس على الأداء المؤسسي وكفاءته وجودته.
- الوقاية والاستعداد الدائم للازمات من خلال الجاهزية الدائمة، التخطيط الوقائي وتوثيق الدروس المستفادة والتحديث المستمر.
- العمل على مواجهة التحديات لحوكمة أنظمة التعليم، كزيادة الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لضمان العدالة، وتعزيز التدريس الجيد، وضمان التدريس والتعلم الفعال والموثوق عبر الانترنت، ووضع استراتيجية الحوكمة التربوية التي من شأنها ان تنتج متعلمًا مفكرًا منتجًا يقوم بشكل استباقي بمعالجة تحديات الأمن البشري، وزيادة الاستثمار في بناء قواعد البيانات، لتسهيل تخطيط التعليم وصياغة السياسات التربوية التطورية والإصلاحية.

¹ احمد عبد الله الكويتي، "الحوكمة ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم: الأهمية والأولوية"، مقالة منشورة بتاريخ 3-11-

2021 على الرابط التالي: <https://www.alyaum.com/ampArticle/> تاريخ الخول 10-9-2022.

² الحوكمة في التعليم : التحديات وإعادة التفكير في الآليات البيان الختامي للندوة الإقليمية السعودية، 31-3-2021

- متابعة التطور المستدام للأداء عن طريق متابعة مؤشرات الأداء لأقسام ووحدات وزارة التربية والتعليم والبرامج والمبادرات الموضوعية.

ان الحوكمة الرشيدة في المنظومة التربوية هي ثقافة يجب ان يقتنع بها المسؤولون، ونهج حديث يربط المسؤولية بالمحاسبة، في أفق حل المشكلات التعليمية، وضمان مخرجات أكثر تجاوبا مع تحديات السبق الحضاري.¹

اذن إن تطبيق الحوكمة التعليمية في القطاع التربوي يشكل قوة للمؤسسات التربوية، فيجعلها جاهزة لإدارة الازمات المختلفة، التي قد تتعرض لها، لما تتمتع به من امكانيات بشرية ومادية في جو من الشفافية والمشاركة والمساءلة، وفي ظل نظام تعليمي، يتمتع بمعايير الجودة، ويواكب المتغيرات والتطورات المتسارعة.

¹بدر رمضان الحوسني، "الحوكمة في التعليم وأثرها على نتائج الطلبة"، مقالة منشورة على موقع مقال، متوفرة على الرابط: <https://mqqal.com/> تاريخ الدخول 2022-9-5

الخاتمة

أثبتت أزمة جائحة كورونا، إحدى أشد الأزمات الوبائية خطورة، أهمية علم إدارة الأزمات في العصر الحالي. فقد شهد العالم من خلالها انتكاسة حقيقية على مستوى تدابير السياسات العامة لمعالجة مسارها، وظهرت الحاجة الى ضرورة تطوير أدوات إدارة الأزمات، لاسيما في القطاعين الصحي والتعليمي.

وشكلت هذه الأزمة العابرة للحدود اختباراً حقيقياً لصنّاع القرار حول العالم، بحيث اختلفت الوسائل والأساليب المتبعة في إدارتها بين دولة وأخرى. ففي وقت فشلت العديد من الدول في امتحان إدارة الأزمة بسبب القيادة المتسلطة أو الضعيفة التي أثبتت عدم كفاءتها نتيجة استخفافها بطبيعة وخطورة الأزمة، وغياب الرؤية الواضحة، فأنتجت قرارات عشوائية، أدت الى كارثة حقيقية. بينما بالمقابل نجحت القيادات التي اتبعت استراتيجية فعّالة اتخذت على أثرها قرارات عاجلة وحاسمة، ساهمت في احتواء الوباء وتداعياته المختلفة.

بناءً عليه، رأينا دولاً متقدمة، تمتلك قدرات تكنولوجية عالية ومتطورة، عجزت عن السيطرة على تداعيات الجائحة، مما عكس صورة مرعبة وغير متوقعة للتكيف وإدارة الأزمة الوبائية، نتيجة سياسة عدم الاكتراث والتجاهل لطبيعة الأزمة وحجمها.

أما فيما يتعلق بالقطاع التعليمي، إن جائحة كورونا خلفت تداعيات على الأنظمة التعليمية، اختلفت باختلاف طبيعة تلك الأنظمة، ومدى احرازها للإمكانيات التكنولوجية والبشرية، وامتلاكها للخبرات والاستراتيجيات الفعّالة للتعامل مع الازمات.

وفي لبنان، حيث ترافقت أزمة جائحة كورونا مع أزمات اقتصادية ومالية وسياسية، جعلت وزارة التربية والتعليم العالي في مهب عاصفة متعددة الاتجاهات، ناهيك عن التحديات التي تواجه القطاع التربوي الرسمي قبل ظهور الجائحة، والتي شكلت عائقاً أمام الوزارة لإدارة الازمة التعليمية والصحية، وجعلت من الإجراءات والاليات التي اتخذتها الوزارة دون التوقعات، لما تركته من تخبط بين المعنيين بالشأن التربوي.

فإدارة ازمة كورونا افتقدت الى مقومات إدارة الازمات التي تتمثل بغياب القيادة الرشيدة، والتخطيط الاستراتيجي، والتواصل وصعوبة نقل المعلومات والضعف في استخدام وسائل التواصل الحديثة، بالإضافة الى عدم وجود فريق عمل متخصص ومدرب ومؤهل لذلك، وضعف انتشار ثقافة إدارة الازمات على مختلف المستويات.

لقد واجهت وزارة التربية والتعليم العالي مشاكل بنيوية، أثرت سلبياً في إدارة الازمة، وهي ترتبط بوجود البيروقراطية وغياب السياسة التربوية الواضحة. من جانب اخر، لم تكن المؤسسات التربوية الرسمية جاهزة للتعليم عن بعد، نتيجة لغياب التجهيزات الالكترونية والتكنولوجية وضعف الموارد البشرية التي يعاني بعضها من امية تكنولوجية، ولم تتمكن الوزارة من تدريب جميع الأساتذة، مما اظهر تفاوتاً في إيصال الأهداف والكفايات التعليمية للطلاب.

ولا بد من الإشارة، الى أن وزارة التربية لم تجر تقييماً لعملية إدارة الازمة، للاستفادة من التجربة، وليس لدى المعنيين أي مخطط جديد في حال تأزم الوضع الصحي لاحقاً. وعلى الرغم من مرور أكثر من أربعة أشهر على عودة البلاد الى طبيعتها، الا ان الوزارة لم تقم على سبيل المثال بإجراء دورات تدريبية للمعلمين، ولم تقم بتهيئة البنى التحتية للتعلم عن بعد.

على صعيد اخر، لقد أظهر الواقع ضرورة استحداث وحدة لإدارة الازمات في هيكلية وزارة التربية (مديرية على سبيل المثال)، تضم الكفاءات المدربة والمؤهلة والقادرة على التنبؤ بحدوث الازمات والعمل على إدارتها في مراحلها المختلفة والقيام بكل ما يتعلق بإعداد خطط تفصيلية ومرحلية، يجري تحديثها وفقاً للمستجدات، وتطوير الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الازمات، لتواكب استشراف المستقبل في إدارة الطوارئ والازمات. ومن جانب آخر يجب إنشاء بنية تحتية متقدمة قادرة على مواجهة الازمات، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى ومن خبراتها في هذا المجال، والوقوف على العقبات والصعوبات التي حالت دون القيام بإدارة الازمة على أكمل وجه، والعمل على دراستها، والسعي لتذليلها مستقبلاً.

ان وزارة التربية مدعوة اليوم لتفعيل الإدارة التربوية وإعادة تنظيم هيكلها التنظيمي، واعتماد مبدأ المركزية في التخطيط ومبدأ اللامركزية في التنفيذ. بالإضافة الى التنسيق بين جميع وحداتها لا سيما المركز التربوي للبحوث والانماء، والابتعاد عن التجاذبات السياسية، مع ضرورة الإسراع في ملء الشواغر فيه. ولا يجوز ان يستمر تضارب الصلاحيات بين التفتيش التربوي وجهاز الارشاد والتوجيه من جهة، وبين الارشاد والتوجيه والمركز التربوي من جهة أخرى.

أما على صعيد المناهج التربوية، يجب ان تكون من أولويات وزارة التربية والتعليم العالي، لما لهذه الخطوة من انعكاسات إيجابية على تحديث النظام التعليمي، ليصبح مواكبا للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، لاسيما التعليم الرقمي، وليصبح النظام التربوي بعناصره المختلفة مؤهلا لمواجهة الازمات المستجدة.

وتجدر الإشارة الى ان وزارة التربية بدأت العمل مع الجهات الدولية المانحة على النهوض بالقطاع التربوي، من خلال الخطة الخمسية 2020-2025، التي أطلقها وزير التربية السابق، على أمل ان تتوصل هذه الخطة الى تحقيق طموحات المعلمين والمتعلمين بعد التراجع الكبير والمتسارع للتعليم الرسمي بمراحلته المختلفة. وتجدر الإشارة ان الخطة الخمسية تضمن رؤية تعليمية تركز على التنمية الوطنية، وتعزيز رأس المال البشري، وتعزيز قيم المواطنة، وتوفير تعليم جيد النوعية للجميع، وتزويد الشباب بالمهارات التي سيحتاجونها في القرن 21، والمساهمة في إعادة بناء الوطن واقتصاده، اضافة الى ضمان تخطيط نظام التعليم وإدارته وحوكمته بشكل فعال، بحيث يتم تحويل الموارد الى نتائج عالية المستوى، وزيادة الوصول العادل الى التعليم والمشاركة فيه، وتحسين جودة التعليم. وبذلك يعزز النظام مرونته بحيث تتم إدارة حالات الازمات بشكل فعال.

على وزارة التربية إعطاء موضوع إدارة الازمات الأهمية القصوى، نظرا لما يعانيه لبنان من ازمات متلاحقة، لا يمكن للإدارة التربوية ان تتخطاها دون اتباع الاستراتيجيات الخاصة بها. وليس مقبولا بحال من الأحوال أن ينتظر صانعو السياسة ومتخذو القرار في مجال التعليم وقوع أزمة حتى ينهضوا لوضع السياسات والخطط واتخاذ القرارات كرد فعل، ولكن حري بهم الأخذ بنهج تخطيط التعليم في أوقات الأزمات، والذي يستلزم: بناء وتنمية قدرات صانعي السياسة ومتخذي القرار والمخططين في ميدان تخطيط التعليم في أوقات الأزمات. ويتعين إعداد مواد تدريبية وأدلة إرشادية، وتنظيم برامج تدريبية وورش عمل حول إدارة الازمة، وتحديد أدوار ومسؤوليات واضحة للمعنيين، وتشكيل وحدات خاصة بإدارة الأزمات، واعداد خطط وفقا لمراحل الازمة الثلاث:

الاستجابة والتعافي والتأهب، وبناء نظام معلومات فعال ينتج معلومات عن جميع عناصر نظام التعليم وبيئته المحيطة.¹

اخيراً، في ظل ما يشهده القطاع التربوي اليوم من أزمات متشابكة، نتيجة للوضع الاقتصادي المتدهور والأزمة المالية الحادة، التي انعكست سلبياً على جميع القطاعات، وفي ظل الواقع التربوي المتأزم والمتقل بالمشاكل والتحديات، كيف ستمكن وزارة التربية من وقف انهيار القطاع التعليمي الرسمي والنهوض به من جديد؟

وعليه نأمل ان تتمكن وزارة التربية مع جميع الأطراف، ان تتوصل الى إيجاد الطريق للخروج من النفق المظلم الذي يمر به القطاع التربوي اليوم.

¹ احمد الزنفلي، والسعيد سعد الشامي، تخطيط التعليم في أوقات الأزمات في الدول العربية: جائحة كورونا نموذجاً، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، مجلد4، يوليو 2020، ص: 61

الملاحق

ملحق رقم 1: بيان الاغلاق للمؤسسات التعليمية في 24-9-2020



الجمهورية اللبنانية
رئاسة مجلس الوزراء
الأمانة العامة لمجلس الأعلى للدفاع

رقم : ٦٤٢ / أ ع مج أ د

توصيات لجنة متابعة التدابير والإجراءات الوقائية لفيروس كورونا

بتاريخ ٢٤/٩/٢٠٢٠ الساعة ١٤,٠٠ عقدت لجنة متابعة التدابير والإجراءات الوقائية لفيروس كورونا اجتماعاً في السراي الكبير برئاسة الأمين العام للمجلس الأعلى للدفاع اللواء الركن محمود الأسمر رئيس اللجنة وحضور الدكتور طارق المجذوب وزير التربية والتعليم العالي ، الدكتور وليد الخوري مستشار السيد رئيس الجمهورية للشؤون الصحية ، الدكتورة بترا خوري مستشارة السيد رئيس الحكومة للشؤون الصحية ، وممثلين عن وزارات الداخلية والبلديات ، الصحة العامة ، الشؤون الإجتماعية ، التربية ، نقبية الممرضات والممرضين وعدد من الأطباء الاختصاصيين في المستشفيات الجامعية، الصليب الأحمر اللبناني حيث جرى تقييم لواقع الانتشار الوبائي المستجد في لبنان مع اقتراب بدء العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ وصدر عن الاجتماع ما يلي:

في ظل ارتفاع نسبة الحالات الإيجابية من الفحوصات الى ما فوق الـ ٨ % مما يشكل خطراً داهماً على الصحة العامة و يتسبب بانتشار الوباء في القطاع التربوي وفقاً للنظم العالمية لذلك توصي اللجنة بتأجيل تاريخ التعليم الحضوري للطلاب في المؤسسات التعليمية للعام الدراسي مدة ١٤ يوم مع استثناء الإمتحانات الرسمية بكافة مراحلها وذلك بالتوازي مع العمل من قبل الإدارات المختصة على رفع درجة الإلتزام بالإجراءات والتدابير الوقائية من فيروس كورونا ووضع خطة لتحديد البلديات ذات نسبة الإصابات المرتفعة ونسبة الحالات الإيجابية المتصاعدة ليصار الى اجراء اللازم فيما خصها.

- الجهة المنقّدة:
- وزارة التربية والتعليم العالي
 - وزارة الصحة العامة
 - وزارة الداخلية والبلديات

بيروت ٢٤/٩/٢٠٢٠
اللواء الركن محمود الأسمر
رئيس لجنة متابعة التدابير
الإجتماعية والإجراءات الوقائية لفيروس كورونا



التعميم 15

يتعلق بالتعلم عن بعد في ظل الظروف الصحية الاستثنائية التي يمر بها لبنان بسبب فيروس كورونا

بناء على مقررات جلسة مجلس الوزراء المنعقدة يوم الأحد، الواقع فيه 2020/3/15، وخصوصاً البند الخامس لجهة "إقفال الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات واتحاداتها والمصالح المستقلة والجامعات والمدارس الرسمية والخاصة والحضانات، وذلك على اختلافها" حتى 29 آذار 2020، على أن يستثنى من ذلك "ما تقتضيه ضرورات العمل في الوزارات والإدارات العامة والمؤسسات العامة والبلديات واتحاداتها وفقاً لألية تصدر بموجب قرارات عن الوزراء او عن السلطة صاحبة الصلاحية،"

وإيماناً منا بأهمية تأمين التعلم عن بعد، والحفاظ على الشهادة الرسمية اللبنانية (التي نفتخر ونفخر بها)، وحفاظاً على العام الدراسي لأبنائنا، التلاميذ والطلاب،

ستعتمد في وزارة التربية والتعليم العالي خطة التعلم عن بعد التي تتضمن المسارات الثلاثة الآتية:

➤ المسار الأول: البث التلفزيوني

هدف هذا المسار تأمين إيصال المحتوى التعليمي لأكبر عدد ممكن من المتعلمين وخصوصاً من لم يتوافر لديهم الإنترنت، وذلك عبر تلفزيون لبنان والتلفزيونات الخاصة، بالتعاون الوثيق بين وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة الإعلام، على أن يبدأ تصوير الحصص التعليمية لصفوف الشهادة المتوسطة والشهادة الثانوية العامة بفروعها كافة في الأسبوع الحالي، وذلك في استديوهات تلفزيون لبنان بالإضافة الى استديوهات التلفزيون التربوي الخاص بالمركز التربوي للبحوث والإنماء واستديوهات خاصة توضع مجاناً بتصرف وزارة التربية.

تطلق وزارة التربية والتعليم العالي دعوة للأساتذة والمدرسين، من القطاعين العام والخاص، الراغبين بالاشتراك مجاناً في الإعداد لهذه الحصص التعليمية لتقديم طلباتهم عبر الرابط الآتي:

<https://forms.gle/iXf8Wzj1fiiUaii56>

وكذلك تلاحظ نافذة لكل حلقة معروضة على الرابط الآتي:

<https://forms.gle/8UdxzeTobEN83XNa8>

وتمكن هذه النافذة الطلاب من طرح الأسئلة ليصار إلى إجابتهم فيما بعد. بالنسبة إلى تحضير الحصص التعليمية للتعليم العام، تقوم لجنة مشكلة من قبل الوزير باختيار المعلمين من بين الذين تطوعوا للقيام بتصوير الحصص التعليمية، وتُعمد الآلية الآتية:

- يحضر المعلمون المتطوعون الدروس ويضع المركز التربوي للبحوث والإنماء ملاحظاته عليها في مهلة أقصاها يوم واحد.

- ينهي المعلم تفاصيل حصته التعليمية في مهلة أقصاها يوم واحد من تاريخ تسلمه الملاحظات.

- يقوم المعلم بتصوير الحصة التعليمية في أحد الاستديوهات المعتمدة بمواكبة المركز التربوي للبحوث والإنماء وجهاز الإرشاد والتوجيه.

- يصادق الوزير على الحصص التعليمية قبل بثها.

بالنسبة إلى مديرية التعليم المهني والتقني والجامعة اللبنانية، يكلف رئيس الجامعة والمديرة العامة من يرونها مناسباً القيام بهذه المهمة.

➤ المسار الثاني: المنصات الإلكترونية

هدف هذا المسار تأمين التواصل التفاعلي بين المعلم والمتعلم في مديريات الوزارة والجامعة اللبنانية عبر تطبيقات مجانية. وبعد أن أبدت شركة Microsoft استعدادها لتقديم تطبيقها Microsoft teams مجاناً للمعلمين والمتعلمين في لبنان، سترسل وحدة المعلوماتية في الوزارة تباعاً إلى المدارس والثانويات والمعاهد الرسمية (ولمن يرغب من المؤسسات التعليمية في القطاع الخاص) حسابات مجانية لجميع المعلمين والمتعلمين لاستعمال هذا التطبيق.

تقوم وحدة المعلوماتية بالدعم التقني اللازم لمواكبة المشروع وبإعداد لقاءات عن بعد بالتنسيق مع جهاز الإرشاد والتوجيه لتعريف المعنيين من مديريين ومرشدين وعاملي مكنتة ومعلمين ومتعلمين وسائر المعنيين على تفاصيل التطبيق ابتداءً من يوم الخميس، الواقع فيه 2020/3/19، وفق برامج ستعرض على صفحة الوزارة ووسائل التواصل التابعة لها.

سيُسمح بتحميل موارد رسمية داخل هذا التطبيق، كما سيعتمد ملف غير رسمي ليتسنى للمعلمين تبادل خبراتهم. يكلف المديرون العامون إدارة هذا المسار بحيث تتابع الوحدات الإدارية في المديريات المشروع لجهة التأكد من جودة تنفيذه.

➤ المسار الثالث: التواصل عبر الوسائل التقليدية

هدف هذا المسار إيصال نسخة من المحتوى التعليمي، ورقياً، عبر مديري المدارس والثانويات والمعاهد إلى التلاميذ من خلال العمل على إرسال الدروس والفروض إلى المتعلمين وإعادة إرسالها إليهم مع ملاحظات المعلم. على أن تكون الفروض مدروسة، كما ونوعاً.

يمكن للمسارات الثلاثة المذكورة أعلاه أن تتداخل، ويترك لمدير المؤسسة التعليمية اختيار ما هو مناسب لتلامذته وطلابه.

يتابع المدير العام المختص إدارة عملية التعلم عن بُعد ويرسل تقارير دورية بهذا الشأن.

وزير التربية والتعليم العالي

طارق المجذوب

المراجع

• مراجع باللغة العربية:

الكتب

1. باشيوة، حسن عبد الله، الحداثة في السياسات التربوية وتوطين التقنية في الدول العربية بين الخوف والضرورة، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، 2013.
2. بورزان، اية، إدارة الأزمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.
3. البوهي، فاروق شوقي، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء، القاهرة، 2001.
4. حواش، جمال، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
5. الخضيرى، محسن أحمد، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة، 1995.
6. الدويك، تيسير، وآخرون: أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، دون تاريخ.
7. السعيد، السيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص: 108.
8. الشامي، علي حسين، الإدارة العامة والتحديث الإداري، رشاد برس للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، بيروت-لبنان، 1995.
9. صلاح، أحمد، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مكتبة الكتب العربية، 2005.
10. فرج، عبد اللطيف حسين، التعليم الثانوي رؤية جديدة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2008.

11. المساعدة، ماجد عبد المهدي، إدارة الأزمات: المداخل - المفاهيم - العمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012.

12. نصار، ناصيف، في التربية والسياسة، متى يصير الفرد في الدول الديمقراطية مواطنًا؟، دار الطليعة، الطبعة الأولى، بيروت، 2000.

دوريات ومنشورات:

1. البربري، محمد، تطوير سياسات التعليم العالي في مصر لمواكبة الاقتصاد المعرفي بالإفادة من خبرتي سنغافورة وماليزيا، مجلة كلية التربية جامعة بنها، العدد 106، 2016.

2. حمّاد، كمال، إدارة الأزمات (الإدارة الأميركية والإسرائيلية للأزمات نموذجًا)، مجلة الدفاع الوطني، العدد 57، تموز 2006

3. غريب، حنا، وآخرون، الدليل، النصوص والتشريعات الخاصة بأساتذة التعليم الثانوي الرسمي، دار الفارابي، بيروت، 2012.

4. الزنفلي، أحمد، والشامي، السعيد سعد، تخطيط التعليم في أوقات الأزمات في الدول العربية: جائحة كورونا نموذجًا، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، مجلد 4، يوليو 2020.

5. الطاهر، رشيدة السيد أحمد، وقطيبي، عدنان، خريطة مقترحة لبحوث السياسات التعليمية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة لرؤية مصر 2030، مجلة العلوم التربوية العدد الأول، 2018.

6. عشموي، سعد الدين، إدارة الأزمة، مجلة الفكر الشرطي، مجلد 5، العدد 2، الإمارات، 1996.

7. غصوب، رانيا، وآخرون، مشروع التدريب المستمر، خطة العمل المناطقية للعام الدراسي 2018-2019، مكتب الإعداد والتدريب، دار المعلمين والمعلمات، بيروت، مطبعة المركز التربوي للبحوث والانماء، سن الفيل، 2018.

8. مصطفى، عبد العظيم، استراتيجيات التربية والتعليم العربي من منظور نقدي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، تموز 2011.

9. هيدموس جوزف، غريب حنا وآخرون، الدليل، النصوص والتشريعات الخاصة بأساتذة التعليم الثانوي الرسمي، دار الفارابي، بيروت - لبنان، كانون الثاني 2012.

10. يحياوي، نعيمة، مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، العدد الثاني، المجلد الثامن، الجزائر، 2015.

مؤتمرات وندوات:

1. خضر، عبد الفتاح، وآخرون، التعليم الثانوي الرسمي واقعه وشروط تطويره، أعمال المؤتمر التربوي الخامس، بيروت قصر اليونسكو 2006، دون ذكر دار النشر.
2. سلامه، رمزي، التحديات التي تواجه ضمان جودة التعليم في العالم وفي لبنان ورقة عمل مؤتمر رابطة جامعات لبنان، قصر اليونسكو - بيروت، 29 و 30 نيسان 2011.
3. سنجدار، أحمد، وآخرون، المؤتمر التربوي الثالث، نظام التقييم التربوي بين النظرية والتطبيق، دون ذكر دار النشر، اليونسكو 2002.
4. عريقات، أحمد يوسف، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الاعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تنظيم كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة -الأردن، دون تاريخ.
5. العزاوي، نجم، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، المؤتمر العلمي الدولي السابع، جامعة الزرقاء كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2009.
6. الحوكمة في التعليم: التحديات وإعادة التفكير في الآليات، البيان الختامي للندوة الإقليمية، السعودية، 2021-3-31

تشريعات واتفاقيات:

1. الدستور اللبناني، الصادر في 23-5-26، تاريخ النشر 25-6-1926، الجريدة الرسمية، العدد 1984، والمعدل بموجب القانون الدستوري رقم 18 الصادر في 21-9-1990، تاريخ النشر 27-9-1990، الجريدة الرسمية، العدد 39
2. المرسوم الاشتراعي رقم 111 تاريخ 16-6-1959 المتعلق بتنظيم الإدارات العامة، الجريدة الرسمية، عدد 27

3. المرسوم الاشتراعي رقم 115 تاريخ 12-6-1959 المتعلق بتنظيم التفتيش المركزي، تاريخ النشر 25-11-1959-11-25 الجريدة الرسمية، العدد 61.
4. مرسوم رقم 28659 تاريخ 16-12-1959، المتعلق بتنظيم وزارة التربية والتعليم العالي الجريدة الرسمية العدد 69، تاريخ النشر 29-12-1959
5. مرسوم الاشتراعي 17464 تاريخ 9-9-1964، المتعلق بإحداث دائرة المشاريع والبرامج وإضافة بعض الوظائف في عدد من الإدارات العامة، الجريدة الرسمية العدد 73، تاريخ النشر 10-9-1964
6. المرسوم رقم 2356 تاريخ 10-12-1971، المتعلق بإنشاء المركز التربوي للبحوث والإنماء، الجريدة الرسمية، العدد 102 تاريخ 23-12-1971.
7. المرسوم رقم 3252 تاريخ 17-5-1972 المتعلق بإنشاء جهاز الإرشاد والتوجيه وإحداث مناطق تربية في وزارة التربية والتعليم العالي (التسمية الحالية)، الجريدة الرسمية، العدد: 45، تاريخ النشر 5 - 6-1972.
8. مرسوم رقم 10227 تاريخ 8/5/1997 المتعلق بتحديد مناهج التعليم العام ما قبل الجامعي وأهدافها، الجريدة الرسمية العدد: 26، تاريخ النشر 4-6-1997.
9. اتفاقية حقوق الطفل الصادرة عن منظمة الأمم المتحدة، تاريخ 20-11-1989

رسائل وأبحاث جامعية:

1. إسلیم، وسام صبحي، سمات إدارة الازمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية عن وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية- غزة فلسطين، 2007.
2. عبد الخالق، عبادة حافظ، دور المركز التربوي للبحوث والإنماء في رسم السياسات التربوية وتطوير القطاع التربوي، تقرير أعدّ لنيل شهادة ماستر مهني في التخطيط والادارة، الجامعة اللبنانية كلية الحقوق والعلوم السياسية الفرع الأول، بيروت، 2019.
3. محمد، علي جاسم، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات، بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس في كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة القادسية، العراق، 2017.

مقالات ودراسات:

1. نادين الفرنجي، العوامل المؤثرة في مناهج التعليم في لبنان خلال قرن: بين دواعي التربية والسياسة، مقالة منشورة بتاريخ 2020/12/16، على الموقع الإلكتروني <https://al-adab.com/article/> تاريخ الدخول الى الموقع 2021/06/13.
2. نسناس، روجيه، كتاب نهوض لبنان (14): قطاع التعليم في لبنان، منشور بتاريخ 2020-11-22 على الرابط الإلكتروني <https://www.lebeconomy.com/53692/> تاريخ الدخول 2022-8-30.
3. الغانم، عبد الله، الحوكمة مفهومها وأهدافها، مقالة منشورة على الرابط: <https://www.mep.gov.sa/ar/> بتاريخ 2020-9-14، تاريخ الدخول 2022-9-3.
4. إسماعيل، حسن، التعليم الرسمي في لبنان: الهرم يقف على رأسه، دراسة منشورة بتاريخ 6 حزيران 2020 على الموقع الإلكتروني <http://wftufise.org/> تاريخ الدخول 2022-8-27.
5. الأمين، عدنان، التعليم في زمن كورونا، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات - حكمة، ورشة خبراء سياسات التعليم في ظل جائحة كورونا في البلدان العربية، العدد 14 شباط 2021 متوفرة على الرابط التالي: http://www.adnanelamine.net/_type.php
6. الامين، عدنان، عشرون عاما على اتفاق الطائف: ماذا فعل المشرع اللبناني وماذا نفذ من اصلاحات في القطاع التربوي؟ مقالة منشورة على موقع مجلة الدفاع الوطني اللبناني، العدد 72، بتاريخ نيسان 2010، الرابط: <https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/72-d> تاريخ الدخول الى الموقع: 2022/6/14.
7. بدر رمضان الحوسني، الحوكمة في التعليم وأثرها على نتائج الطلبة، مقالة منشورة على موقع مقال، متوفرة على الرابط: <https://mqqal.com/> تاريخ الدخول 2022-9-5.
8. بن عبد الله الألمعي، علي، السياسة التربوية وأهميتها في التدريس، مقالة منشورة على موقع ميول تربوية الإلكتروني، تاريخ الدخول 31 تموز 2022 <http://moyoultarbawiya.net/>

9. التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية، مجلة المنارة، دراسة متوفرة على الرابط : <https://revuealmanara.com/> تاريخ الدخول 2022-9-1
10. التعليم في زمن فيروس كورونا: التحديات والفرص، مقالة منشورة بتاريخ 2020-30-30 على موقع مدونات البنك الدولي، الرابط: <https://blogs.worldbank.org/ar/education/educational-challenges-and-opportunities-covid-19-pandemic>. تاريخ الدخول 2022-6-17.
11. التعليم في لبنان في خطر: نداء عاجل للإصلاح ومعالجة التراجع في النتائج التعليمية للتأسيس لمستقبل أفضل، دراسة للبنك الدولي منشورة بتاريخ 2021-6-21 على الرابط التالي: <https://www.albankaldawli.org> تاريخ الدخول 2022-7-14
12. جدعون، أندريه، تاريخ التعليم في لبنان ونشأة المدرسة اللبنانية عبر التاريخ" تعيين معلم حيث لا يوجد معلم"، مقالة منشورة على موقع مجلة أورا الإلكترونية، دون تاريخ للنشر، رابط الموقع: <http://www.oraunion.org> تاريخ الدخول 2022-8-28
13. جريدة الأنباء، رابطة المهني اطلعت على إنجازات المركز التربوي، تاريخ النشر 2021/05/24. الاطلاع على الرابط الإلكتروني <https://anbaaonline.com/news/122963>، تاريخ الدخول 2021/06/02
14. الحلوة، مصطفى، لبنان التربوية ضحية جائحتين: جائحة كورونا وجائحة منظومة الفساد والإفساد، 27-نيسان 2022، موقع aleph-lam تاريخ الدخول: 30 تموز 2022 <https://aleph-lam.com/2022/04/27/>
15. حيدر، إبراهيم، اللجان مجمدة ولا تعديل للمناهج والمشاريع بلا دعم، هل المركز التربوي للبحوث والإنماء مهدد بوظيفته؟ مقالة منشورة في 1-6-2018 على الموقع الرابط التالي: <https://www.annahar.com/arabic/article/> ، تاريخ الدخول 2021/06/02.
16. زيود، فيصل، مواكبة الثورة الوطنية: النظام التربوي من التبعية إلى المواطنة (دراسة علمية)، مقالة منشورة بتاريخ 2019/12/04، على الموقع الإلكتروني <https://al-hiwarnews.com/> ، تاريخ الدخول 2021/06/12.

17. السياسات-الدولية- وإدارة-أزمة-كورونا-تجارب-وخبيرات/المعهد المصري للدراسات
<https://eipss-eg.org/?p=46181> الدخول 2022-5-31
18. عويجان، ندى، بين الجهل والتجاهل: مشاكل القطاع التربوي الى تفاقم، موقع بوابة التربية،
<https://tarbiagate.com/2022-6-16> تاريخ الدخول 2022-7-13
19. عويجان، ندى، لتأسيس المركز التربوي للبحوث والانماء: لو لم يكن موجوداً لكان علينا إيجاده، كلمة منشورة
 على موقع المركز التربوي للبحوث والانماء متوفر على الرابط: <https://www.crdp.org/news/> تاريخ الدخول
 2022-5-29
20. الفريجات، غالب، السياسة التربوية في الأردن ومعوقات تنفيذها، دراسة منشورة على موقع
 شبكة البصرة، 11 تشرين الأول 2016، متوفرة على الرابط التالي:
https://www.albasrah.net/ar_articles_2016/1016/qaleb_111016.htm تاريخ
 الدخول 2022-8-18
21. عوض، كرستين ، لبنان وما تقدمه في مجال تطوير النظام التعليمي ج7، مقالة منشورة بتاريخ
 2019/06/14 على الرابط الإلكتروني <http://www.ahram-canada.com/156631/>، تاريخ
 الدخول 2021/06/02.
22. الكويتي، احمد عبد الله، الحوكمة ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم: الأهمية والأولوية،
 مقالة منشورة بتاريخ 2021-11-3 على الرابط
 التالي: <https://www.alyaum.com/ampArticle/> تاريخ الخول 2022-9-10.
23. سالم عبد العزيز، ساره، "كيف استطاعت الامارات الخروج من أزمة كورونا؟" مقالة منشورة
 بتاريخ 17 أيلول 2021 على موقع المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة، تاريخ الدخول 2022-10-25-
 2022، متوفرة على الرابط التالي: <https://futureuae.com/ar-AE/Mainpage/Item/>
24. المهدي سيف العميمي، نور، "تجربة التعلم الذكي في الامارات" مقالة منشورة على موقع
 الامارات اليوم بتاريخ 30 أيار 2020، تاريخ الدخول 2022-10-17، متوفرة على الرابط التالي:
<https://www.emaratalyom.com/local-section/education/>

25. نعمة، أديب، وباء كورونا والأزمة المركبة وآثارها في لبنان، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 20 آب 2020، متوفر على الرابط التالي:

<https://www.dohainstitute.org/ar/PoliticalStudies/Pages/COVID-19>

26. بوخيزو، نسرين، إدارة الأزمات داخل المنظمة، بحث منشور بتاريخ 27 أذار 2020، على مدونة زوايا، متوفر على الرابط التالي: <https://zawayablog.com> تاريخ الدخول 12 تموز 2022.

مقابلات:

1. خالد فايد، مدير التعليم الثانوي بالتكليف، وزارة التربية والتعليم العالي، بيروت، تاريخ 8-9-2022.
2. هويدا خليل، رئيس دائرة التعليم الثانوي، وزارة التربية والتعليم العالي، بيروت، تاريخ 5-9-2022.
3. ندى عويجان، الرئيس الأسبق للمركز التربوي للبحوث والانماء، كلية التربية - الفرع الأول الجامعة اللبنانية، بيروت، تاريخ 31-7-2022.
4. سناء حمادي، مديرة ثانوية حارة حريك الرسمية فرع البنات، حارة حريك، تاريخ 5-8-2022.
5. فاتن جمعة، مفتش تربوي، جريدة البناء الإلكترونية، مقابلة أجرتها رامزا صادق، منشورة بتاريخ 15 أيلول 2015، متوفرة على الرابط التالي: <https://www.al-binaa.com/archives/266521> تاريخ الدخول 10 تموز 2022.

مواقع الكترونية رسمية:

1. الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم العالي ، www.mehe.gov.lb
2. موقع المركز التربوي للبحوث والإنماء: <https://www.crdp.org/>
3. موقع مركز المعلوماتية القانونية- الجامعة اللبنانية: <http://www.legiliban.ul.edu.lb/>
4. موقع مدونة وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية: <https://www.mep.gov.sa/ar/>

5. موقع البوابة الرسمية لحكومة دولة الامارات العربية المتحدة: <https://u.ae/ar-ae/information/>

• مراجع باللغة الإنكليزية:

1. Tom, Schuller, Evidence and Policy Research, European Educational Research Journal, volume5, number1, 2006.
2. Smith, Denis: Key Readings in Crisis Management, 1st edition, New York, NY: Routledge, 2006.
3. Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric du Liban, Beirut, 1999.
4. Mitroff, and Persone c.: Programs Frame Work and Services, Center for Crisis Management, 1991.
5. Mark, Lee Hunter: The New Rules for Crisis Manager, Harvard Business Review, 2016.
6. Deslandes, Marion and others ,Education and COVID19 :Challenges and Opportunities. Available on <https://en.ccunesco.ca/idealab/education-and-covid-19-challenges-and-opportunities> entry date: 8-6-2021.
7. Education and Covid-19,article available on the following link: <https://data.unicef.org/covid-19-and-children/> : entry date 8-6-2021.

الفهرس

1.....	المقدمة
6.....	الفصل الأول: وزارة التربية والتعليم العالي والسياسة العامة التربوية
7.....	المبحث الأول: وصف عام لوزارة التربية والتعليم العالي
9.....	الفقرة الأولى: الهيكلية التنظيمية لوزارة التربية
10.....	البند الأول: تنظيم بنية وزارة التربية والتعليم العالي
14.....	البند الثاني: مهام وأهداف وزارة التربية والتعليم العالي
16.....	الفقرة الثانية: الإطار المهني للتدريب
16.....	البند الأول: في العقبات والصعوبات
16.....	البند الثاني: في النشاطات والاعمال المنجزة
20.....	المبحث الثاني: السياسة العامة التربوية وتطور النظام التربوي
21.....	الفقرة الأولى: ملامح السياسة العامة التربوية
26.....	البند الثاني: المركز التربوي للبحوث والانماء ودوره في وضع السياسة التربوية
27.....	اولاً: نشأة المركز التربوي للبحوث والانماء
28.....	ثانياً: أهمية المركز التربوي للبحوث والانماء
29.....	ثالثاً: العلاقة بين وزارة التربية والمركز التربوي
30.....	الفقرة الثانية: تطور النظام التربوي في لبنان
30.....	البند الأول: نشأة وتطور النظام التربوي في لبنان
32.....	أولاً: مراحل تطور التعليم الرسمي
36.....	ثانياً: ماهية التعليم الثانوي الرسمي وأهدافه
39.....	البند الثاني: المناهج التربوية بعد اتفاق الطائف بين النصوص والواقع

47	الفصل الثاني: إدارة الازمات بين النظرية والتطبيق في التعليم الثانوي الرسمي
49	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات
50	الفقرة الأولى: مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات
51	البند الاول: ماهية الأزمة، خصائصها وأسبابها
51	أولاً: ماهية الأزمة
53	ثانياً: خصائص الازمة
54	ثالثاً: أسباب حدوث الأزمة
56	البند الثاني: مفهوم ادارة الازمات وأهميته
57	أولاً: تعريف ادارة الازمات
59	ثانياً: الفرق بين ادارة الازمات والإدارة بالأزمات
60	الفقرة الثانية: التعامل مع الأزمات والتجربة الإماراتية النموذجية
61	البند الأول: مبادئ ومتطلبات التعامل مع الأزمات
61	أولاً: مبادئ التعامل مع الأزمات
63	ثانياً: متطلبات الإدارة الفعالة للأزمات
66	البند الثاني: تجربة دولة الإمارات المتحدة النموذجية في إدارة أزمة كورونا
70	المبحث الثاني: إدارة وزارة التربية لأزمة جائحة كورونا في التعليم الثانوي الرسمي
71	الفقرة الأولى: سياسة وزارة التربية في إدارة أزمة كورونا
71	البند الأول: التعليم الثانوي الرسمي أثناء جائحة كورونا بين المشاكل والتحديات
72	أولاً: المشاكل التي تواجه التعليم الثانوي الرسمي
77	ثانياً: تحديات التعليم الثانوي الرسمي في ظلّ جائحة كورونا
80	البند الثاني: خطط وإجراءات وزارة التربية والتعليم العالي في ظلّ جائحة كورونا
81	أولاً: المسار الصحي وعلاقته بالمسار التربوي

83 ثانياً: المسار التعليمي والتربوي بين التحديات والإمكانيات
91 الفقرة الثانية: إدارة الازمات في وزارة التربية والتعليم العالي بين الواقع والمرتجى
92 البند الأول: تقييم عملية إدارة أزمة كورونا في وزارة التربية
96 البند الثاني: مقترحات حول إدارة الأزمات في وزارة التربية
96 اولاً: في التخطيط الاستراتيجي
99 ثانياً: في النظام التعليمي
100 ثالثاً: الحوكمة ومعايير الجودة
103 الخاتمة
107 الملاحق
110 المراجع
120 الفهرس