

## تخطيط نظام التعليم في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة :

### ”جائحة كورونا (كوفيد – ١٩) أنموذجاً”

د/ السيد علي السيد جمعة

أستاذ التخطيط التربوي المساعد بقسم أصول التربية

كلية التربية – جامعة السويس

[sayedalimail2@gmail.com](mailto:sayed.alimail2@gmail.com)

### الملخص

هدف البحث إلى تفعيل عملية التخطيط التربوي في ظل الأوضاع الطارئة، مع وضع ملامح خطة للتعليم في سياق جائحة كورونا كتطبيق عملي، وذلك من خلال: بيان مفهوم الأوضاع المجتمعية الطارئة وأنواعها، وتوضيح تأثير الأوضاع المجتمعية الطارئة على نظام التعليم، وتحديد تأثير "جائحة كورونا" كنموذج للأوضاع الطارئة على نظام التعليم، والوقوف على مفهوم "تعليم الطوارئ" وخصائصه وأهدافه، ومعالجة مفهوم تخطيط نظام التعليم في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة وخصائصه وأهدافه، وتفصيل عمليات تخطيط نظام التعليم في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة، واقتراح ملامح خطة مقترحة للتعليم المصري في سياق جائحة كورونا. واستخدام البحث المنهج الوصفي. وتوصل إلى عدة نتائج منها: إن كل وضع مجتمعي طارئ يختلف عن غيره، ومن ثم لا توجد صيغة مؤكدة للاستجابة الناجحة، وأن تخطيط النظم التعليمية في ظل الأوضاع الطارئة مفهوم ديناميكي يجب تحديثه وتعديله باستمرار، وقد أثرت جائحة كورونا على التعليم في عدة مستويات منها ما هو مالي وما هو تعليمي، وأن تخطيط الطوارئ مطلوب على جميع المستويات، ابتداءً من المستوى المجتمع المحلي إلى المستوى الوطني والدولي.

**الكلمات المفتاحية تخطيط نظام التعليم، الأوضاع المجتمعية الطارئة، جائحة كورونا**

## Education System Planning in the light of Emergency Societal Situations: "The Corona Pandemic (Covid-19) as a Model"

### Abstract

This Study aimed at Activating the educational planning process in light of emergency situations, with the development of the features of a plan for education in the context of the Corona pandemic as a practical

application, through: clarifying the concept of emergency situations and their types, clarifying the impact of emergency situations on the education system, and determining the impact of the "Corona pandemic" as a model for emergency situations on the education system, identifying the concept of "emergency education" and its characteristics and objectives, addressing the concept of planning the education system in light of emergency situations, its characteristics and objectives, and detailing the planning processes of the education system in light of emergency situations, and proposing the features of a plan for Egyptian education in the context of the Corona pandemic. **The study used the descriptive method. The study came into some results as:** Every emergency situation is different from others; therefore there are no sure formulas for a successful response, that planning educational systems in light of emergency situations is a dynamic concept that must be constantly updated and modified, the Corona pandemic has affected education on several levels, and emergency planning is required at all levels.

**Key Words:**

- Educational Systems Planning.
- Emergency Societal Situations.
- Corona Pandemic.

**مقدمة**

المجتمع كيان عضوي تتبادل أنظمته المختلفة التأثير والتأثر، فهو نظاماً ديناميكياً؛ مكون من مجموعة من الأنظمة – السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية وغيرها – المتشابكة والمتفاعلة مع بعضها البعض؛ حيث إن أي تغيير في أحد الأنظمة قد يؤثر في نظاماً آخر وربما في المجتمع ككل. والتعليم أكثر الأنظمة تأثراً بالتغيرات والتطورات الحادثة في المجتمع؛ فالعلاقة بين النظام التعليمي وقطاعات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية علاقة وثيقة وعضوية يصعب فصلها دون أن تتأثر الأطراف الثلاثة؛ لذا تهتم المجتمعات بالتعليم وتهيء له الظروف والأوضاع اللازمة لكي يقوم بدوره في تحقيق الأهداف القومية للمجتمع؛ فهو يتفاعل بشكل كبير مع متغيرات خارجية متعددة ومتنوعة، بالإضافة إلى تشعب وتعقد بنيته الداخلية.

لذا، فمن الضروري الاهتمام بمحيط النظام التعليمي وبيئته؛ والذي يتمثل في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج النظام، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مساره. وتتخذ تداعيات تلك المتغيرات كافة أحد شكلين: إيجابية أو سلبية، فهي إما دوافع خارجية محتملة تساعد على إحداث تطوير للنظام التعليمي، أو معوقات خارجية تحد من إمكانية تطويره.

ومن تلك المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر وكبير ومفاجئ على الأنظمة التعليمية "الأوضاع المجتمعية الطارئة"، فالحالات الطارئة التي يشهدها العالم بسبب انتشار النزاعات المسلحة في مختلف أنحاءه، أو بسبب الكوارث الطبيعية أو الكوارث التي يسببها الإنسان، تؤدي إلى وجود عدد متزايد من المشردين واللاجئين الذين يتركون منازلهم وأوطانهم بحثاً عن أماكن آمنة تمنحهم المأوى المؤقت، فضلاً عن احتياجاتهم المتزايدة من المساعدات الإنسانية. ومثل هذه الأوضاع الطارئة تحول دون حصول عدد كبير من الأطفال على حقهم في التعليم. ولهذا فقد أخذ التعليم يكتسب أهمية وضرورة ملحة كبند أساسي من بنود الاستجابة للحالات الطارئة من قبل المجتمعات المدنية والمنظمات الإنسانية المختلفة.

ومن الأوضاع الطارئة التي يشهدها العالم في الوقت الحالي جائحة فيروس كورونا، والذي يُختصر إلى "جائحة (كوفيد - ١٩)" "COVID-19 Pandemic"، تلك الجائحة المفاجئة التي أثرت على غالبية دول العالم، وكان من أكثر القطاعات تأثراً بها هو قطاع التعليم؛ حيث تسببت في أكبر انقطاع عن التعليم في التاريخ، وكما كشفت مقدار ضعف استعداد النظم التعليمية للتعامل مع مثل هذه الأوضاع الطارئة ومواجهتها.

فقد كان إغلاق المدارس والجامعات على مستوى البلاد سياسة استجابة شبه عالمية تم عدّها ضرورة في المرحلة الأولى؛ إلا أنه نتج عنها تأثيرات سلبية خطيرة. ففي ٢٥ مارس ٢٠٢٠م، أغلقت (١٨٤) دولة المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم؛ مما أثر على أكثر من (١,٥) مليار متعلم، الأمر الذي نتج عنه تكبد تلك

الدول خسائر هائلة فيما يتعلق بمعظم تكاليف السنة الدراسية ٢٠١٩/٢٠٢٠ من حيث: السلع والخدمات، فعلى سبيل المثال، يتم شراء تلك السلع والخدمات عادة في وقت مبكر من العام الدراسي؛ وهذا يعني أن هذه النفقات في معظم الأحيان، لم تستثمر إلى عملية تعليم فعلية على أرض الواقع، ولكن ترجمت إلى إغلاق المدارس لفترات طويلة. كما تعذر إكمال دورة التعليم الخاصة بالعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠؛ مما أثر على النظام التعليمي بأكمله<sup>(١)</sup>.

وتطور الوضع ليصل عدد الدول التي انتهجت سياسية الإغلاق الكامل للمدارس والجامعات حتى ٢٠٢١/٦ م حوالي (٢١) دولة، أما باقي الدول فقد طبقت سياسة الانفتاح الجزئي؛ الأمر الذي نتج عنه تأثر ما يقرب من (١٩٨٦١٣٤٨٣) دارساً<sup>(٢)</sup>. ومن منطلق أن التعليم ركيزة أساسية للتنمية؛ فهو من أهم مدخلاتها، لإسهامه في إرساء قواعد البنية المجتمعية من خلال إعداد الكوادر البشرية اللازمة لذلك، بالإضافة إلى ما يحدثه من حراك اجتماعي، وتعزيز التغيرات والتحوليات في كافة قطاعات المجتمع السياسية، والاقتصادية، والبيئية، والمعرفية، والتكنولوجية، وغيرها.

فقد واجهت غالبية دول العالم تحديات عدة، منها: المحافظة على صحة الطلاب وبالتالي الصحة العامة للمجتمع، وتلبية الطلب الاجتماعي على التعليم باعتباره حق من حقوق الإنسان لا يمكن التخلي عنه، ولا بُدُّ أن تستجيب له على المستوى المحلي، بالإضافة إلى الاستمرارية في تحقيق السياسات التعليمية المعلنة والمتفق عليها اجتماعياً، وتنفيذ الخطط التعليمية الاستراتيجية والتكتيكية المحققة لتلك السياسات، كما عليها أيضاً أن توفير تعليم جيد ومنصف وشامل للجميع، والعمل على توفير خدمات تعليمية بديلة في ضوء الأزمة الاقتصادية والصحية التي يعانها العالم جراء هذه الجائحة.

ولما كان التخطيط التربوي هو وسيلة النظم التعليمية لتحقيق أهدافها وبلوغ طموحاتها في ظل الأوضاع المستقرة، فإنه يجب الإشارة إلى أن نطاق التخطيط

التربوي تم توسيعه ليتم تطبيقه واستخدامه خلال الأوضاع المجتمعية التي تشهد تغيرات وتحولات طارئة، فأصبح المخططون أكثر وعياً بأهمية استراتيجيات التنفيذ ودور الآليات التنظيمية المختلفة في هذا الصدد، واختيار طرق التمويل، وإجراءات الفحص وغيرها.

فالتخطيط التربوي خلال الأوضاع الطارئة حتمي؛ حيث يهدف إلى: تنسيق جميع الأنشطة التعليمية، وتنمية قدرات المؤسسات على حماية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين من الأذى الجسدي، والتقليل من الاضطراب وضمان استمرار التعليم لجميع الطلاب، وتنمية ثقافة السلامة والمحافظة عليها؛ جنباً إلى جنب مع اقتراح آليات التعافي والوصول إلى حالة الاستقرار<sup>(٣)</sup>.

### مشكلة البحث وأسئلته

لقد اعترف المجتمع الدولي منذ زمن طويل، بأن التعليم يُشكل ضرورة وحقاً من حقوق الإنسان في آن واحد، حيث أكد الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي اعتمده الأمم المتحدة في عام ١٩٤٨م، أن "لكل إنسان الحق في التعليم"<sup>(٤)</sup>.

وعلى الرغم من ذلك فإن النزاعات والكوارث الطبيعية والأوبئة تترك ملايين الأطفال خارج المدرسة، ولا تزال هذه الأعداد آخذة في التزايد. وتزيد احتمالات عدم التحاق الأطفال في سن الدراسة بالمدرسة في الدول المتضررة من الأزمات والكوارث أكثر من الضعف بالمقارنة مع أقرانهم في البلدان الأخرى.

كما أن قطاع التعليم يتحمل مسؤولية ضمان توفير تعليم شامل جيد ومنصف، وتعزيز فرص التعليم مدى الحياة للجميع، لكن الاتجاه الحالي للأزمات المعقدة وطويلة المدى، سواء كانت ناجمة عن حالة طوارئ بسبب المناخ أو الصراعات العنيفة أو الأوبئة، يهدد التقدم نحو تحقيق ذلك؛ فإن انتهاج سياسة المرونة وسهولة التكيف مع التغيرات الطارئة هي السبيل لاستمرار التقدم نحو تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

وإذا كان التخطيط ضرورة إنسانية حتمية؛ لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في أي مجتمع عن طريق تبني إجراءات محددة للتفاعل مع الأحداث المجتمعية وتحقيق المرونة في التعامل مع المتغيرات المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة، فهو أهم عناصر المنظومة التعليمية؛ إذ لا يُمكن تحقيق الأهداف المتوخاة في نظام تعليم بدون التخطيط له.

فإن التخطيط التربوي هو ذلك التخطيط الذي يضع في اعتباره أن التعليم جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي يوجد فيه؛ ومن ثم، فإن عملية تخطيط نظام التعليم تتم في ضوء البيئة المحيطة به، وعليه فهي تتأثر بالتغيرات في تلك البيئة سواء كانت التغيرات لها مقدمات يتبعها نتائج يمكن توقعها والاستعداد لها، أم كانت تغيرات مفاجئة لا يُمكن توقعها والتنبؤ بها<sup>(٦)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق، يأتي البحث الحالي كمحاولة لتفعيل عملية التخطيط التربوي في ظل الأوضاع الطارئة، مع وضع ملامح خطة للتعليم في سياق جائحة كورونا كتطبيق عملي لذلك.

لذا، يمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما مفهوم الأوضاع المجتمعية الطارئة وأنواعها؟
- ٢- ما تأثير الأوضاع المجتمعية الطارئة على نظام التعليم؟
- ٣- ما تأثير "جائحة كورونا" كنموذج للأوضاع الطارئة على نظام التعليم؟
- ٤- ما مفهوم "تعليم الطوارئ" وأهدافه؟
- ٥- ما مفهوم تخطيط نظام التعليم في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة وخصائصه وأهدافه؟
- ٦- ما عمليات تخطيط نظام التعليم في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة؟
- ٧- ما ملامح خطة مقترحة للتعليم المصري في سياق جائحة كورونا؟

## أهداف البحث

يتحدد الهدف الرئيس للبحث الحالي في محاولة تفعيل عملية التخطيط التربوي في ظل الأوضاع الطارئة، مع وضع ملامح خطة للتعليم في سياق جائحة كورونا كتطبيق عملي لذلك.

وعليه يسعى البحث لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- بيان مفهوم الأوضاع المجتمعية الطارئة وأنواعها.
- ٢- توضيح تأثير الأوضاع المجتمعية الطارئة على نظام التعليم.
- ٣- تحديد تأثير "جائحة كورونا" كنموذج للأوضاع الطارئة على نظام التعليم.
- ٤- الوقوف على مفهوم "تعليم الطوارئ" وخصائصه وأهدافه.
- ٥- معالجة مفهوم تخطيط نظام التعليم في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة وخصائصه وأهدافه.
- ٦- تفصيل عمليات تخطيط نظام التعليم في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة.
- ٧- اقتراح ملامح خطة مقترحة للتعليم المصري في سياق جائحة كورونا.

## أهمية البحث

١- تبدو أهمية البحث من خلال القيمة النظرية التي يقدمها في: كونه يعالج مجالاً جديداً من مجالات البحث التربوي عامة والتخطيط التربوي خاصة، والذي أصبح يحظى بأهمية ودعم كبيرين من قِبَل هيئات ومنظمات إقليمية ودولية، ألا وهو "تخطيط الطوارئ للتعليم"؛ ومن ثم قد يسهم البحث في تحقيق الإثراء المعرفي في هذا المجال.

٢- كما تتحدد القيمة التطبيقية للبحث في: كونه محاولة إمكانية إفادة القائمين على تطوير التعليم، والمسؤولين عنه في اتخاذ قرارات سليمة فيما يتعلق بقضية تخطيط التعليم خلال الأوضاع المجتمعية الطارئة؛ من خلال بيان مفهوم تخطيط التعليم خلال الأوضاع الطارئة وأهدافه

- وعملياته، واقتراح ملامح خطة تعليمية طارئة لمواجهة الآثار الناجمة عن جائحة كورونا.
- تعدد المستفيدين من البحث الحالي، مثل: وزارة التعليم التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي، والمجلس الأعلى للجامعات، والجامعات والكليات المختلفة، والقائمين على مشروعات تطوير التعليم، والمهتمين بقضايا إصلاح التعليم وقضايا التنمية.
  - قد يدفع البحث الحالي القائمين على تطوير التعليم إلى مزيد من الفحص والنظر النقدي في الممارسات والإجراءات التعليمية المتخذة في الوقت الحالي خلال مواجهة وضع طارئ أو أزمة جديدة.

### منهجية البحث

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي؛ لتحليل الأدبيات المتعلقة بمصطلح "تخطيط الطوارئ"، للوقوف على مفهومه ومقارنته بما يتناسب مع طبيعة النظام التعليمي، وتحديد أهم خطواته؛ وبيان المتغيرات المجتمعية الدافعة للأخذ به. وذلك من خلال: بيان مفهوم الأوضاع المجتمعية الطارئة وأنواعها، وتوضيح تأثير الأوضاع المجتمعية الطارئة على نظام التعليم، وتحديد تأثير جائحة كورونا على نظام التعليم، ومعالجة مفهوم تخطيط نظام التعليم في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة وخصائصه وأهدافه، وتفصيل عمليات تخطيط نظام التعليم في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة، واقتراح ملامح خطة مقترحة للتعليم المصري في سياق جائحة كورونا.

### مصطلحات البحث

يتضمن البحث المصطلحات التالية:

#### • تعليم الطوارئ "Emergency Education":

عرفت منظمة اليونسكو (١٩٩٩) "تعليم الطوارئ" بأنه: ذلك التعليم الذي يتم أثناء وبعد حالات الطوارئ الإنسانية المعقدة، مثل: نزوح اللاجئين على المدى



الطويل، ويتضمن الاستجابات التعليمية السريعة أثناء الأزمات (وهو المفهوم التقليدي لمصطلح "الطوارئ")، وإعادة البناء التعليمي بعد الأزمات؛ حيث يتعامل التعليم خلال تلك الحالات مع المواقف التي تؤدي فيها النزاعات أو الكوارث إلى "زعزعة استقرار أو تشويه أو تدمير" نظام التعليم<sup>(٦)</sup>.

#### • تخطيط نظام التعليم "Planning the Education System"؛

يدل التخطيط في معناه اللغوي على إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة أو الرسم. والتخطيط لغةً: وضع خطة مدروسة للنواحي الاقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها للدولة<sup>(٧)</sup>.

ويعرف تخطيط نظام التعليم على أنه: عملية تعنى التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل<sup>(٨)</sup>. فالتخطيط لا يهدف فقط إلى التنبؤ بمستقبل النظام التعليمي بقدر ما يهدف أساساً إلى التدخل المباشر في مسار النظام لإصلاح ما اختل فيه وتوجيهه وفقاً لأهداف معينة؛ فهو عملية تحديد أهداف واختيار أنسب الوسائل لإنجاز هذه الأهداف<sup>(٩)</sup>.

#### • جائحة كورونا (كوفيد - ١٩) "COVID-19 Pandemic"؛

جائحة فيروس كورونا أو جائحة (كوفيد - ١٩)، والمعروفة أيضاً باسم جائحة كورونا، هي جائحة عالمية مستمرة حالياً لمرض فيروس كورونا ٢٠١٩ (كوفيد - ١٩)، سببها فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (سارس- كوف- ٢). وتفشى المرض للمرة الأولى في مدينة ووهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام ٢٠١٩. وأعلنت منظمة الصحة العالمية رسمياً في ٣٠ يناير ٢٠٢٠ أن تفشي الفيروس يُشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي، وأكدت تحول انتشار ذلك الفيروس إلى جائحة عالمية يوم ١١ مارس ٢٠٢٠م<sup>(١٠)</sup>.

## خطوات السير في البحث

### سير البحث الحالي وفقاً للخطوات الآتية:

- الخطوة الأولى: تحليل الأدبيات لبيان مفهوم الأوضاع المجتمعية الطارئة وأنواعها.
- الخطوة الثانية: تحديد تأثير الأوضاع المجتمعية الطارئة على نظام التعليم.
- الخطوة الثالثة: استنتاج تأثير جائحة كورونا على نظام التعليم.
- الخطوة الرابعة: الوقوف على مفهوم "تعليم الطوارئ" وخصائصه وأهدافه.
- الخطوة الخامسة: معالجة مفهوم تخطيط نظام التعليم في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة وخصائصه وأهدافه.
- الخطوة السادسة: تفصيل عمليات تخطيط نظام التعليم في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة.
- الخطوة السابعة: اقتراح ملامح خطة مقترحة للتعليم المصري في سياق جائحة كورونا.

### المحور الأول: مفهوم الأوضاع المجتمعية الطارئة وأنواعها

ترجع الأوضاع المجتمعية الطارئة إلى مدى واسع من الأسباب، منها: الكوارث الطبيعية؛ كالزلازل والفيضانات، والنزاعات المسلحة والحروب الأهلية، واخفاقات التكنولوجيا كالكوارث النووية، والأوبئة وغيرها. ويغض النظر عن طبيعة أسباب تلك الأوضاع، غالباً ما تكون النتيجة سلسلة من المعاناة الإنسانية التي يمكن أن تشمل نزوحاً واسع النطاق، ونقصاً في الغذاء، وتفشيًا في الأمراض، وانتهاكاً لحقوق الناس وكراماتهم، وقد يصل الأمر إلى الموت<sup>(١)</sup>.

وانطلاقاً مما سبق يعالج هذا المحور مفهوم الأوضاع المجتمعية الطارئة وخصائصها، وأنواعها، والفئات المتضررة منها، وبعض المشكلات الناجمة عن هذه الأوضاع.

### أولاً- مفهوم الأوضاع المجتمعية الطارئة وخصائصها

يُلاحظ في ضوء الدلالة اللغوية لكلمة "طراً" أنها تدل على الحدوث فجأة، فهي تعني "حدث. وخرج فجأة، فهو طارئ". كما أنها تستخدم أيضاً لغوياً بمعنى "الغريب". وطراً الأمر/ طراً عليه الأمر: حدث بعد أن لم يكن، حدث فجأة<sup>(١٢)</sup>.

"وطارئ" (مفرد): جمع "طوارئ" (لغير العاقل)، وهو اسم فاعل من طرأ/ طرأ على، وتشير إلى حادث غير متوقع، وإلى ما يحدث فجأة<sup>(١٣)</sup>.

ويقابل مصطلح "طارئ" في اللغة الإنجليزية كلمة "Emergency"؛ والتي تستخدم للتعبير عن موقف خطير أو وضع حرج يحدث بشكل غير متوقع ويحتاج إلى إجراء سريع لتجنب النتائج الضارة الناجمة عنه<sup>(١٤)</sup>.

إن كلمة "طوارئ" تستخدم في نطاق واسع على المستوى الدولي لدى العديد من المنظمات والمؤسسات مثل: اليونسكو "UNESCO"، ومنظمة الصحة العالمية "WHO"، والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين "The Office of The United Nations High Commissioner for Refugees" (UNHCR)، فعلى سبيل المثال، تنظم هذه المفوضية "فرق الطوارئ" تسافر لفترة زمنية قصيرة إلى مواقع الأزمات؛ لإنشاء مكاتب جديدة أو مساعدة المكاتب الموجودة، وقد يتم نشر "فرق الطوارئ" هذه لفترة أسابيع أو شهور قليلة حتى يمكن إنشاء مشاركات جديدة في تلك المواقع للتعامل مع ما قد يطلق عليه "حالة طوارئ مستمرة". كما يمكن أن يؤدي استخدام مصطلح "الطوارئ"، إلى الإيحاء بحدوث أزمة مفاجئة، وقد يتضمن هذا المصطلح مناقشات حول إعادة تأهيل المجتمعات وإعادة إعمارها بعد صراع أو حرب أو غيرها<sup>(١٥)</sup>.

وعليه تعرف الأوضاع المجتمعية الطارئة على أنها "أحداث مفاجئة مضجعة تعوق بشكل كبير أداء المجتمع، وتتسبب في خسائر بشرية ومادية واقتصادية أو بيئية تتجاوز قدرة المجتمع على التعامل معها باستخدام موارده الخاصة".

وينظر إليها أيضاً على أنها حدث أو سلسلة من الأحداث تسبب تهديد للإنسان أو معاناة إنسانية أو تهديدات وشيكة للحياة أو سبل العيش؛ كالكوارث المفاجئة مثل: الزلازل والفيضانات وغزو الجراد والكوارث المماثلة غير المتوقعة، وحالات الطوارئ التي من صنع الإنسان والتي تؤدي إلى تدفق اللاجئين، أو النزوح الداخلي للسكان، وظروف ندرة الغذاء، أو الانهيار الاقتصادي الذي يؤدي إلى تآكل قدرة المجتمعات والسكان على تلبية احتياجاتهم<sup>(١٦)</sup>.

وعرفها "مجلس حقوق الإنسان بالأمم المتحدة" بأنها كل الأوضاع المجتمعية الناجمة عن أسباب طبيعية كالزلازل أو التسونامي أو الفيضانات أو الأعاصير أو النزاعات المسلحة، التي قد تكون إما دولية أو قومية أو محلية.

كما عرفها "القانون الإنساني الدولي" بأنها حالات ما بعد النزاعات التي تنال من حقوق الإنسان أو تنتهكها، أو تُعرقل تطورها أو تؤخر تحقيقها؛ حيث تُعرض هذه الأوضاع صحة الشعوب وحياتها للخطر وتُهدد الممتلكات العامة والخاصة أو تدمرها، مُعرقلة بذلك قدرات وموارد تأمين الحقوق ودعم المسؤوليات الاجتماعية<sup>(١٧)</sup>.

وعرفتها "منظمة الصحة العالمية" بأنها حالة تتميز بانخفاض واضح وملحوظ في قدرة الأفراد على الحفاظ على ظروف معيشتهم الطبيعية، مع ما ينتج عنها من أضرار أو مخاطر على الصحة والحياة وسبل العيش<sup>(١٨)</sup>.

ومن التعاريف اللغوية والاصطلاحية التي تم عرضها يمكن تلخيص خصائص الأوضاع المجتمعية الطارئة في:

- ١- الفجائية؛ حيث غالبيتها بأنها تحدث بشكل مفاجئ؛ كالزلازل والبراكين.
- ٢- التعقد؛ فهي تتكون من مجموعة من الأحداث المتداخلة التي ينتج عنها تهديد لحياة الإنسان في كافة أنشطة المجتمع.
- ٣- بعضها من صنع الإنسان؛ كالحروب والنزاعات المسلحة.
- ٤- تأثيرها يتجاوز قدرة المجتمعات؛ حيث تتسبب في خسائر بشرية ومادية واقتصادية أو بيئية تتجاوز قدرة المجتمع على التعامل معها باستخدام موارده الخاصة.

٥- تؤثر على غالبية أنظمة المجتمع: كالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية وغيرها.

٦- يتضرر بسببها الوضع المعيشي للأفراد والمجتمعات؛ حيث تتأثر الأوضاع المعيشية المختلفة لأفراد المجتمع؛ كالوضع الصحي والتعليمي والغذائي والأمني، بالإضافة إلى تعرض الملكيات العامة والشخصية للتهديد أو الفقدان والانهايار.

### ثانياً- أنواع الأوضاع المجتمعية الطارئة والفئات المتضررة منها

عادة ما تتسبب الأوضاع المجتمعية الطارئة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، في تعطيل الحياة الطبيعية على نطاق يستدعي اتخاذ إجراءات طارئة. وغالباً ما ينتج عنها تحركات مفاجئة واسعة النطاق للأشخاص داخل الدول، وقد تؤدي أيضاً إلى خسارة فادحة لسبل العيش وزيادة احتياجات الإنفاق؛ مما يضعف قدرة الأفراد على تلبية الاحتياجات الحياتية الأساسية، وسيتم بيان أنواع الأوضاع المجتمعية الطارئة، مع الإشارة إلى الفئات المتضررة منها، على النحو التالي:

#### • أنواع الأوضاع المجتمعية الطارئة

تنقسم الأوضاع المجتمعية الطارئة إلى أوضاع طارئة طبيعية ليست من صنع الإنسان، وأوضاع طارئة غير طبيعية تكون ناتجة عن تدخل الإنسان، ومن تلك الأوضاع ما يلي:

#### ١- الأوضاع الطارئة الطبيعية:

غالباً ما يطلق عليها "الكوارث الطبيعية"، وتعرف بأنها أحداث يتم اعتبارها كمصائب فُجائية تخلف أضراراً هائلة على الطبيعة والإنسان، ومنها: الأعاصير، والفيضانات، والزلازل، وحرائق الغابات، وانهيارات الثلوج، والبراكين، وأمواج التسونامي.

#### ٢- الصراعات والنزاعات المسلحة:

إن الصراعات والنزاعات المسلحة الدولية والحروب الأهلية وغيرها من

النزاعات الداخلية هي كثيراً ما تكون سبباً ونتيجة لانقسامات الدولة، وتآكل المجتمع المدني، وعدم احترام القانون المحلي والمعايير الدولية، وتآكل القيم التقليدية وأواصر القرابة الناجمة عن انهيار هياكل المجتمع، وعدم احترام السلطات التقليدية والهيكلي القانوني وعدم فعاليتها بما في ذلك النظام القضائي، ونشوب أزمات إنسانية خطيرة ينجم عنها معانات على نطاق واسع، والحرمان المهلك من: الغذاء، والمياه النظيفة، والخدمات الصحية، والتعليم، والموارد الاقتصادية، والطردي القسري لأعداد هائلة من السكان، والقيود على السفر، وتدمير الطرق والجسور والأسواق والمدارس والبنية التحتية، وظهور عدة جماعات من جماعات المعارضة المسلحة المتنافسة في بعض الأحيان، وتفشي تجاوزات حقوق الإنسان، وانتشار ثقافة عامة يغلب عليها طابع العنف<sup>(١٩)</sup>.

### ٣- الأوبئة:

الوباء هو أزمة صحية حادة وطويلة الأمد نسبياً، وناجمة من مرض شديد العدوى وسريع الانتشار؛ يصاب به عدد كبير من الناس جماعةً. وينتشر في منطقة جغرافية واسعة<sup>(٢٠)</sup>. ومنها على سبيل المثال "جائحة كورونا".

### ٤- الاضطهاد العرقي أو الديني:

بينما يرد ذكر مصطلح "الاضطهاد" كثيراً في الاتفاقيات الدولية، فإنه لم يُعط تعريفاً قانونياً إلا مؤخراً، وذلك في النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية، الذي تمّ تبنيه في ١٧ يولية ١٩٩٨ ودخل حيز التنفيذ في ١ يولية ٢٠٠٢. ويُعرّف النظام الأساسي للمحكمة المذكورة الاضطهاد على أنه "حرمان جماعة من السكان أو مجموع السكان حرماناً متعمداً وشديداً من الحقوق الأساسية بما يخالف القانون الدولي، وذلك بسبب هوية الجماعة أو المجموع". والاضطهاد يعتبر أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل الأفراد يهربون من بلادهم الأصلية<sup>(٢١)</sup>.

### • الفئات المتأثرة من الأوضاع المجتمعية الطارئة

تتنوع الفئات المتأثرة بالأوضاع الطارئة بتعدد أنواعها وأشكالها، وتشمل هذه

الفئات ما يلي:

#### ١- اللاجئون

اللاجئون هم أشخاص يفرون من الصراع أو الاضطهاد، ويعترف بهم القانون الدولي ويحميهم، ولا يجب طردهم أو إعادتهم إلى أوضاع تعرض حياتهم وحريرتهم للخطر.

ووفقاً لاتفاقية ١٩٥١م بشأن اللاجئين، يُعرّف اللاجئ على أنه "كل شخص يوجد خارج دولة جنسيته بسبب تخوف مبرر من التعرض للاضطهاد لأسباب ترجع إلى عرقه أو دينه أو جنسيته أو انتمائه لعضوية فئة اجتماعية معينة أو آرائه السياسية، وأصبح بسبب ذلك التخوف يفتقر إلى القدرة على أن يستظل بحماية دولته أو لم تعد لديه الرغبة في ذلك"<sup>(٣٢)</sup>.

#### ٢- المهاجرون

رغم أنه لا يوجد تعريف متفق عليه قانوناً، إلا أن الأمم المتحدة تعرف المهاجر على أنه "شخص أقام في دولة أجنبية لأكثر من سنة بغض النظر عن الأسباب سواء كانت طوعية أو كرهية، وبغض النظر عن الوسيلة المستخدمة للهجرة سواء كانت نظامية أو غير نظامية".

وأعلنت الجمعية العامة لمنظمة اليونسكو أن يوم ١٨ ديسمبر من كل عام يوماً دولياً للمهاجرين بعد الأخذ بعين الاعتبار الأعداد الكبيرة والمتزايدة للمهاجرين في العالم. وفي مثل هذا اليوم كانت الجمعية العامة للأمم المتحدة قد اعتمدت الاتفاقية الدولية لحماية حقوق جميع العمال المهاجرين وأفراد أسرهم.

والهجرة ظاهرة عالمية ناجمة عن عوامل كثيرة أبرزها التطلع إلى العيش في ظروف تصون الكرامة وتضمن السلامة، وفي أجواء يسودها السلام. ويصعب على المرء دائماً أن يهجر موطنه، وأن يتخذ هذا القرار العسير الذي يُعد بداية رحلة محفوفة بالمخاطر في معظم الأحيان ومميتة أحياناً<sup>(٣٣)</sup>.

#### ٣- الأقليات

إن المفهومين "أقلية" و"أغلبية" حديثا العهد نسبياً في القانون الدولي، وتعد قضية الأقليات وحمايتهم وحقوقهم من القضايا الشائكة والحساسة التي يسعى المجتمع الدولي للتصدي لها، والاهتمام بمختلف جوانبها، واعتماد العديد من الصكوك والقوانين الدولية والإقليمية الخاصة بحقوق الإنسان حيث تتعلق بعض مواد هذه الصكوك والقوانين بالأقليات وحمايتهم.

إن الأصل اللغوي لكلمة "أقلية" في القاموس المحيط هي من كلمة: قَلَّ يَقْلُ، فهو قَلِيلٌ، ويُقال: "قَلَّ الشيء؛ أي نَقَصَ، وقوم قليلون وأقلاء"<sup>(٢٤)</sup>.

أما في الاستعمال اليومي للمصطلح؛ ففي الموسوعة السياسية يُعرَّف على أنه: «مجموعة من سكان قُطرٍ أو إقليمٍ أو دولة ما، تخالف الأغلبية في الانتماء العرقي»<sup>(٢٥)</sup>.

أما عن تعريف الموسوعة البريطانية الجديدة للأقلية هي: «مجموعة متميزة ثقافياً أو إثنيًا أو عرقيًا ضمن مجتمع أكبر، وهذا المصطلح عندما يستخدم لوصف هذه المجموعة يحمل داخله شبكة أكثر من الآثار السياسية والاجتماعية»

وبالنسبة لمعجم المصطلحات السياسية والدولية؛ فإن الأقليات: «مجموعة من رعايا دولة ما تختلف عن الأغلبية في الإلتواء الإثني أو القومي أو الديني، وغالباً ما تشعر الأقليات بالحاجة إلى تشريعات تضمن حمايتها وحريتها الدينية والثقافية ومساواتها مع الأغلبية في التمتع بالحرية والحقوق المدنية والسياسية»<sup>(٢٦)</sup>.

ومن ثمَّ فإن الأقلية هي مجموعة بشرية تختلف عن الأغلبية في واحد أو أكثر من المتغيرات التالية: الدين، أو اللغة، أو الثقافة، أو السلالة، أو العرق، أو القومية، أو المقومات الثقافية.

كما تُعرَّف الأقلية على أنها أي مجموعة في حالة أقلية عددية مقارنة مع باقي السكان وتعيش في حالة اللاهيمنة (السياسية) مع أن أعضائها مواطنو الدولة، إلا أن لهم خصائص عرقية، أو دينية، أو لغوية يختلفون بها عن باقي السكان، ولهم درجة من التضامن حتى ولو ضمناً، من أجل الحفاظ على ثقافتهم، وعاداتهم، ودينهم أو لغتهم<sup>(٢٧)</sup>.



#### ٤- النازحون داخلياً

النازحون داخلياً، على عكس اللاجئين، هم أشخاص لم يعبروا حدوداً دولية بحثاً عن الأمان، ولكنهم بقوا مهجرين داخل أوطانهم. ويبقى النازحون داخلياً ضمن بلدانهم وفي حماية حكوماتهم، حتى وإن كانت تلك الحكومات السبب في نزوحهم. وغالباً ما ينتقلون إلى مناطق يصعب تقديم المساعدات الإنسانية لهم. ونتيجةً لذلك، يُعتبر هؤلاء الأشخاص من الفئات الأشد ضعفاً في العالم<sup>(٢٨)</sup>.

فالشخص النازح هو الشخص الذي أُجبر على مغادرة منطقة سكنية لإيجاد مكان آمن داخل بلاده، عوضاً عن اجتياز حدود دولية إلى بلاد أخرى، وغالباً ما يهرب النازحين داخلياً لأسباب مماثلة لأسباب اللاجئين، مثل: النزاعات المسلحة، والكوارث، والعنف الشامل، أو الاضطهاد، أو بسبب انتهاكات حقوق الإنسان<sup>(٢٩)</sup>.

#### ٥- العائدون

العائدون هم اللاجئين أو النازحون داخلياً الذين قطعوا رحلة العودة إلى وطنهم أو منطقتهم. وتواجه تلك الفئة بعض التحديات والقضايا الخاصة، منها:

- ضعف رغبة بعض العائدين في العودة إلى مناطقهم الأصلية لأسباب تتعلق بالسلامة والأمن.
- يجد بعض العائدين أن المدارس في مناطقهم الأصلية قد تعرضت لأضرار بالغة أو دمرت أثناء النزاع أو بعد كارثة طبيعية.
- قد لا تمتلك العائلات العائدة الموارد اللازمة لدفع تكاليف تعليم أطفالهم. في بعض الحالات، قد يكون المجتمع الدولي حاضراً ويوفر الموارد للعائدين، الأمر الذي قد يثير استياء المجتمعات المحلية. يجب توجيه المساعدة إلى مناطق استقبال العائدين المحددة على نطاق واسع.

- قد تكون العائلات العائدة وأولئك الذين لم يهاجروا قط قد عاشوا سنوات من الفقر بسبب الحرب وانعدام الأمن. وبالتالي، يواجهون صعوبة في دعم أطفالهم للالتحاق بالمدرسة أو توفير الموارد لإعادة إنشاء المدارس أو تشغيلها<sup>(٣٠)</sup>.

### المحور الثاني: تأثير الأوضاع المجتمعية الطارئة على نظام التعليم

لقد صدر العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام ١٩٦٦م، ودخل نطاق التطبيق في عام ١٩٧٦م، بتوقيع ستين دولة، وتتضمن هذا العهد طائفة من الحقوق والحريات التي تمس حياة الإنسان الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مثل: الحق في العمل، والحق في مستوى معيشة لائق، والحق في المعرفة والتثقيف وتداول المعلومات، وكذلك أعطي هذا العهد للأفراد الحق في التعليم وجعله إلزامياً في المرحلة الابتدائية، وأن يكون متاحاً بالمجان<sup>(٣١)</sup>. فالتعليم حق لكل إنسان.

وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الحق يتأثر بشكل كبير في ضوء الأوضاع المجتمعية الطارئة الطبيعية منها أو غير الطبيعية، ومن تلك الآثار على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

#### ١- خلال النزاعات المسلحة المستمرة

تُسبب النزاعات المسلحة المستمرة أضراراً كبيرة في المجتمعات على كافة الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وأكثر الأنظمة تضرراً هو التعليم؛ حيث يؤدي ذلك إلى تعطيل التعليم بشدة، وقد يؤدي إلى نزوح أفراد المجتمع من منطقة إلى أخرى تجنباً للصراع واللجوء إلى مناطق أقل تضرراً وأكثر أمناً. وتشمل التحديات التي تواجه الأنظمة التعليمية خلال هذه الأوضاع ما يلي:

- توفير فرص التعليم غير المتكافئة أو المتحيزة؛ حيث غالباً ما يتم توفير فرص التعليم الأكثر كفاءة لأفراد الطرف الأقوى والمسيطر خلال النزاع المسلح.
- تدمير البنية التحتية والمنشآت التعليمية، أو استخدامها في بعض الحالات كمناطق تمرکز عسكرية، فضلاً عن تخصيص بعض تلك المنشآت كمقرات

- إقامة للنازحين في مناطق الصراع؛ مما يزيد من تهالك وتدهور أوضاع المنشآت التعليمية المتاحة.
- قد يتعرض بعض الأطفال، أو قد يكونوا عرضة في المستقبل، للتجنيد العسكري أو العمل القسري. وقد يصاب البعض منهم بالأمراض التي تنتشر سريعاً أثناء النزاعات المسلحة.
- ضعف قدرة السلطات التعليمية على الوصول مادياً إلى بعض أجزاء البلاد لتحديد ما إذا كان الأطفال يمكنهم الالتحاق بالتعليم أم لا.
- ربما يواجه المعلمون والهيئات التدريسية في بيئات الطوارئ وبؤر النزاعات المسلحة تهديدات مباشرة لحياتهم، كالاقتال أو التخويف أو الإصابات أو القتل؛ مما يدفعهم إلى النزوح إلى أماكن أكثر أمناً<sup>(٣٢)</sup>.
- ٢- حالات النزاعات الأهلية مع وجود تدخل دولي أو "حالات الطوارئ المزمنة المعقدة"
- قد تعاني البلدان أيضاً من انعدام الأمن المزمع والصراع الأهلي المتقطع، مع وجود تدخل دولي، مما يجعل عملية إدارة التعليم عملية صعبة للغاية، نتيجة القتال في بعض أجزاء البلاد أو بسبب الآثار الاقتصادية الناجمة عن هذا الصراع؛ مما يقلل من رؤس الأموال المتاحة للتعليم. وتشمل التحديات التي تواجه التعليم خلال تلك الأوضاع ما يلي:
- يعاني النظام التعليمي من معظم التحديات الخاصة بالنزاعات المسلحة السابق ذكرها، وقد تزداد حدتها مع استمرار الصراع.
- قد يفتقر الأطفال والأسر إلى الطعام الكافي ويكونوا غير قادرين على تحمل تكلفة الملابس المناسبة للالتحاق بالمدرسة أو التكاليف الأخرى المتعلقة بالدراسة.
- ضعف قدرة بعض الأسر على تحمل تكاليف الفرصة البديلة المرتبطة بارتياح أطفالها المدرسة بدلاً من كسب المال عن طريق العمل في أي من المجالات المتاحة.
- حرمان نسبة كبيرة من اللاجئين والنازحين من الحق في التعليم، وقد أُشير إلى أن عدد الذين لا يتمتعون بالحق في التعليم يبلغ عموماً حوالي (٩٠%) من مجموع

- النازحين واللاجئين؛ حيث يمكن أن يعزى ذلك إلى استمرار الافتقار إلى الأمن، أو عدم وجود وكالة دولية مكلفة على وجه التحديد بتلبية احتياجاتهم، أو عدم الوصول الفعلي إلى الجهات القائمة على التعليم، أو الافتقار إلى الإرادة السياسية لدى الحكومات للسماح لهذه الجهات بإتاحة فرص تعليمية حقيقية لهذه الفئات.
- قد تكون المدارس قيد الاستخدام أو تم استخدامها كملاجئ مؤقتة للنازحين أو يتم الاستيلاء عليها واستخدامها كثكنات من قبل القوات العسكرية.
- قد تكون المدارس والطرق المؤدية إليها خطرة بسبب الألغام الأرضية والذخائر المتفجرة وما إلى ذلك.
- تتأثر بشدة النساء والفتيات خلال الأوضاع الطارئة، بما في ذلك، ما يواجههن من مشاكل تتعلق بالأمن والنظافة والافتقار إلى المرافق الصحية المناسبة داخل المؤسسات التعليمية، إضافة إلى نقص المدرسات وكون الفتيات يُطالبن أيضاً بالقيام بالأعمال المنزلية.
- بالنسبة للتمويل فتتقسم مصادر التمويل إلى أربعة فئات رئيسية، هي: المساعدات الإنسانية، ومساعدات التنمية، والموارد المحلية، وإنفاق الأسرة. إلا أن الجزء الأكبر يتركز في المساعدات الإنسانية ومساعدات التنمية التي لا تسهم بشكل فعال في تطوير الأنظمة التعليمية، كما أن نسبة الإنفاق الأسري تتخطى نسبة التمويل المخصصة من الموارد المحلية وخاصة في المناطق المتأثرة بالصراعات والحروب<sup>(٣٣)</sup>.

### ٣- الكوارث الطبيعية

تُمثل الكوارث الطبيعية أيضاً تحديات خطيرة أمام النظام التعليمي؛ إذ يمكن أن يتسبب الدمار الناجم عن الفيضانات، والجفاف، والزلازل، والانهيارات الأرضية، والعواصف، وأمواج التسونامي، والكوارث الطبيعية الأخرى في تدمير المدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى، وقد يؤدي إلى قتل أو عزل عدد كبير من المعلمين والطلاب. وتتلور التحديات التي تواجه النظام التعليمي خلال الكوارث الطبيعية في:

- تعطل التعليم بشكل واضح خلال حالات الطوارئ، ومن صور ذلك التعطل: انخفاض التحاق التلاميذ، وضعف معدلات حضورهم، واغلاق المدارس، ونقص المعلمين المؤهلين، بالإضافة إلى القضايا النفسية والاجتماعية، والأضرار التي تلحق بالبنية التحتية، وانخفاض القدرة على إدارة نظام التعليم.
  - فشل العديد من المنظمات والهيئات الدولية في توفير وتأمين موارد مالية تسهم في توفير خدمات تعليمية جيدة لأطفال اللاجئين والنازحين؛ على الرغم من تعدد المواثيق والعهد الدولي والأممية الناصية على ذلك
  - ضعف قدرة الأسر التي تعرضت للكوارث الطبيعية عن إرسال أطفالهم للمدارس أو الاستمرار في تعليمهم؛ نتيجة فقدانها جميع أصولها المادية والمالية، وبسبب نقص الطعام والملبس أيضاً وما إلى ذلك.
  - قد تتعرض المدارس ومحتوياتها للتلف أو التدمير، مما يجعلها غير متاحة بشكل دائم أو مؤقت لأنشطة التعليم.
  - يمكن استخدام المدارس كملاجئ للأشخاص الذين نزحوا من منازلهم بسبب الكارثة الطبيعية<sup>(٣٤)</sup>.
- ومما سبق يمكن القول أن كلمة "الطوارئ" تُستخدم بمعنى واسع لتعني فترة الأزمة بأكملها، والخطوات المبكرة نحو استعادة الأداء الطبيعي لنظام التعليم. ويجب الإشارة إلى أن الأوضاع الطارئة تمر بثلاثة مراحل متتالية، هي:
- ١- مرحلة الأحداث الحادة "Acute onset":
- حيث تشمل هذه المرحلة مراحل الأوضاع الطارئة على التحديات التعليمية التالية:
- انقطاع الأطفال عن مدارسهم ومجتمعاتهم الحالية؛ مما يجعلهم في حاجة إلى مناطق آمنة مخصصة للأنشطة التعليمية.
  - معاناة الأطفال والشباب من ظروف أو مواقف مروعة ومرهقة نتيجة للنزوح، وقد يصل الأمر إلى انفصال أفراد الأسرة الواحدة عن بعضهم البعض؛ لذا يعتبر توفير أماكن آمنة للأنشطة التعلم ضرورة لحمايتهم.

- يمثل توفير فرص التعليم خاصة أمراً بالغ الأهمية؛ لحماية الأطفال والشباب من مخاطر مثل: التجنيد العسكري وعمالة الأطفال وما إلى ذلك.
- قد يسبب انعدام الأمن والمشكلات اللوجستية عقبة أمام المشرفين على التعليم أو مقدمي الخدمات غير الحكوميين للوصول إلى السكان المتضررين من حالات الطوارئ، أو شحن المواد التعليمية لتلبية احتياجاتهم.
- في بعض الحالات، قد يكون هناك العديد من المنظمات التي تعمل لدعم التعليم في حالات الطوارئ الحادة؛ بينما في حالات أخرى، قد يكون هناك نقص في المساعدة.

## ٢- مرحلة الأوضاع الطارئة طويلة الأمد "Protracted phases":

- تصبح حالة الطوارئ ممتدة إذا استمرت لفترة طويلة، وتتضمن تلك الأوضاع التحديات التعليمية التالية:
- توقف فعاليات بناء قدرات النظام التعليمي و/أو لا يمكن متابعتها، وقد يكون رصد أوضاع النظام التعليمي وتقييمها صعباً للغاية.
  - بسبب الفقر فضلاً عن الجودة التعليمية المحدودة، قد يكون من الصعب إلحاق جميع الأطفال بالمدارس الابتدائية والاحتفاظ بهم طوال المرحلة الابتدائية بأكملها.
  - إذا كانت فرص التعليم ما بعد الابتدائي غير كافية، فقد يكون الشباب عرضة للأنشطة الضارة. كما قد يقتصر السلم التعليمي المتاح في ظل تلك الأوضاع على المرحلة الابتدائية فقط.
  - في حالات الطوارئ الممتدة، يحتاج الأطفال والمراهقون المشردون داخلياً واللاجئون إلى الوصول إلى أنظمة تعليمية ذات جودة لا تقل عن تلك الموجودة في بلدانهم/ منطقتهم الأصلية، ومناسبة لعودتهم الطوعية إلى بلادهم في نهاية المطاف. كما يجب الاعتراف بالمنهج والامتحانات من قبل حكومات الوطن والدول المضيفة، بحيث يمكن للأطفال والشباب الانتقال إلى مستويات أعلى من التعليم.

### ٣- مرحلة العودة وإعادة الاندماج وإعادة الإعمار “Return, Reintegration and Reconstruction”

- تحدث هذه المرحلة عندما عودة السكان النازحون إلى بلادهم أو إلى مناطقهم السكنية الأساسية، وعندما تبدأ الحكومات في عملية تجديد أنظمة التعليم المتضررة من حالة الطوارئ. وتتضمن هذه المرحلة التحديات التعليمية التالية:
- ينتج عن الأوضاع الطارئة تراكم للاحتياجات التعليمية التي لم يتم تلبيتها؛ وهذا يعني أن عدداً كبيراً من الأطفال والمراهقين سيسعون إلى دخول المدرسة في الوقت نفسه.
  - قد تحتاج الأسر، في أوقات ما بعد النزاع أو أثناء إعادة الإعمار، إلى أقصى قدر من العمالة لإعادة الإعمار والعودة للحياة الطبيعية، وقد لن يتمكن الكثيرون من دفع النفقات المتعلقة بالمدرسة، كما أن انعدام الأمن أيضاً يمثل عاملاً يحد من الالتحاق بالمدارس.
  - غالباً ما يكون هناك أعداد كبيرة من الأطفال والشباب لم يلتحقوا بالتعليم، ولديهم الرغبة في التسجيل في الوقت نفسه؛ مما يؤدي إلى زيادة في كميات الكتب المدرسية والمواد التعليمية اللازمة لتحقيق ذلك.
  - ربما تعرضت العديد من المدارس في المناطق المتضررة من حالات الطوارئ للتدمير أو لأضرار بالغة، وقد تكون هناك حاجة إلى مأوى مؤقت لفتح المدارس، في حين يتم إعادة بناء، أو إعادة تأهيل، أو توسيع الهياكل التعليمية السابقة؛ لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب.
  - قد توجد ألغام أرضية أو ذخائر غير منفجرة في ساحات المدرسة في حالات ما بعد الصراع؛ مما يحتم إزالتها قبل إعادة بدء الدراسة في تلك الأماكن.

- من الصعب إنشاء مدارس قبل عودة السكان إلى المناطق المهجورة، الأمر الذي قد يحد من قدرة الأفراد على العودة. كما قد يصعب تحقيق إعادة الإعمار بسبب انعدام الأمن، والأضرار التي لحقت بالطرق ووسائل المواصلات، وما إلى ذلك.
  - قد يعيق الافتقار إلى مكاتب للإشراف على التعليم التي تعمل بشكل جيد في المناطق/ المقاطعات تحقيق أهداف إعادة الإعمار واستمرارية عمل النظام التعليمي، كما قد لا يرغب المعلمون النازحون في العودة إلى المناطق الريفية.
  - سيكون من الضروري ضمان الوصول في جميع المناطق ولجميع المجموعات (على سبيل المثال العرقية والدينية وما إلى ذلك) في البلد، لا سيما تلك الأكثر تضرراً من النزاع. وستكون هناك حاجة لاتخاذ إجراءات لتنسيق المساعدة الخارجية لضمان التغطية المناسبة لجميع المناطق المتضررة، وألا تنشأ التوترات من خلال توفير الموارد التي يبدو أنها تميز بين العائدين والسكان المحليين الذين لم يهاجروا.
  - قد يفتقد المسؤولون عن التعليم في كل من البلد المضيف والبلد منطقة العودة الدراية بقضايا مثل: معادلة برامج التعليم وشهادات الاعتماد، أو الاعتراف بالتعليم المكتسب في بلد العودة، أو احتمالات إجراء المزيد من الدراسات<sup>(٣٥)</sup>.
  - ومما سبق يتضح أن كل وضع طارئ يختلف عن غيره، كما أنه لا توجد صيغ مؤكدة للاستجابة الناجحة. فالفئات المتضررة عديدة، ومن ثم فإن تعليم اللاجئين، أو تعليم النازحين داخلياً بمن فيهم هؤلاء الذين تشردوا بسبب الكوارث الطبيعية، أو التعليم في حالات النزاع المسلح وانعدام الأمن وعدم الاستقرار، أو التعليم من أجل إعادة الإعمار بعد الصراع أو الكوارث كلها أوضاع متباينة ومختلفة، وتحتاج إلى تخطيط يتناسب مع الوضع وآليات تنفيذ تسهم في التغلب على العقبات والعودة بالتعليم إلى وضعه الطبيعي.
- المحور الثالث: تأثير "جائحة كورونا" كنموذج للأوضاع الطارئة على نظام التعليم



أثرت جائحة فيروس كورونا ٢٠١٩ على النظم التعليمية بصورة كبيرة في جميع أنحاء العالم؛ حيث انتهجت معظم الدول سياسة الإغلاق، والذي تجلت في إغلاق المدارس والجامعات على نطاق واسع. ففي ١٦ مارس عام ٢٠٢٠، أعلنت الحكومات في (٧٣) دولة إغلاق المدارس، بما في ذلك (٥٦) دولة أغلقت المدارس في جميع أنحاء البلاد و(١٧) دولة أغلقت المدارس داخل نطاق محدد، وأثر ذلك الوضع على أكثر من (٤٢١) مليون متعلم على مستوى العالم، بينما عرض الإغلاق محدود النطاق للمدارس والجامعات حوالي (٥٧٧) مليون متعلم للخطر. وفقاً للبيانات الصادرة عن اليونسكو في ١٠ مارس ٢٠٢٠، فإن إغلاق المدارس والجامعات بسبب انتشار الفيروس ترك واحداً من كل خمسة طلاب خارج المدرسة على مستوى العالم<sup>(٣٦)</sup>.

كما تُفاقم الأزمة الفوارق التعليمية القائمة أصلاً عن طريق الحد من فرص الكثير من الأطفال والشباب والبالغين المنتمين إلى أشد الفئات ضعفاً - أولئك الذين يعيشون في مناطق فقيرة أو ريفية والفتيات واللاجئون والأشخاص ذوو الإعاقة والمشردون قسراً - في مواصلة تعلمهم. وثمة خوف من أن تمتد الخسائر في التعلم إلى ما يتجاوز هذا الجيل وتمحو عقوداً من التقدم في مجالات ليس أقلها دعم فرص الفتيات والشابات في الالتحاق بالتعليم والبقاء فيه. وقد يتسرب من التعليم نحو (٢٣,٨) مليون طفل وشباب آخرين (من مرحلة ما قبل التعليم الابتدائي إلى التعليم العالي)، أو قد لا يتمكنون من الالتحاق بالمدارس في العام المقبل بسبب التأثير الاقتصادي للجائحة وحده<sup>(٣٧)</sup>.

وبالمثل، كان للانقطاع في التعليم وسيظل له آثارٌ كبيرة تتجاوز التعليم. ويؤدي إغلاق مؤسسات التعليم إلى عرقلة تقديم خدمات أساسية للأطفال والمجتمعات المحلية، بما في ذلك القدرة على الحصول على الغذاء، ويؤثر على قدرة الكثير من أولياء الأمور على العمل.

ومع زيادة الضغوط المالية وتعرض المساعدة الإنمائية للضغوط، يمكن أيضاً أن يواجه تمويل التعليم تحديات كبرى تؤدي إلى تفاقم الفجوات الهائلة في التمويل

المرصود للتعليم قبل تلك الجائحة. وبالنسبة للبلدان المنخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، على سبيل المثال، بلغت هذه الضجوة مبلغاً مذهلاً قدره (١٤٨) بليون دولار سنوياً، وقد ترتفع الآن بما يصل إلى الثلث. ومن جهة أخرى، حفزت الأزمة الابتكار داخل قطاع التعليم. وقد طبقت نهجاً مبتكرة دعماً لاستمرارية التعليم والتدريب: من الإذاعة والتلفزيون إلى الحزم التعليمية المنزلية. وجرى تطوير الحلول القائمة على التعلم عن بعد بفضل الاستجابات السريعة من قِبَل الحكومات والشركاء في جميع أنحاء العالم دعماً لاستمرارية التعليم، بما في ذلك التحالف العالمي للتعليم الذي دعت إليه اليونيسكو. وقد جرى التأكيد أيضاً على ما للمعلمين من دور أساس، وبأن ثمة واجباً متواصلًا يقع على عاتق الحكومات والشركاء الرئيسيين الآخرين لرعاية العاملين في مجال التعليم<sup>(٣٨)</sup>.

إلا أن هذه التغيرات سلطت الضوء بشكل كبير على أن المستقبل الواعد للتعلم، ومعها التغيرات المتسارعة في أنماط توفير التعليم الجيد، لا يمكن فصله عن ضرورة عدم ترك أحد خلف الركب. ويصح ذلك على الأطفال والشباب المتضررين من غياب الموارد أو البيئة المواتية للحصول على التعلم. ويصح على مهنة التدريس وعلى حاجة ممارستها إلى تدريب أفضل على الطرق الجديدة لتوفير التعليم وإلى تلقي الدعم. وأخيراً وليس آخراً، يصح ذلك على مجتمع التعليم ككل، الذي يشمل المجتمعات المحلية، والذي تتوقف عليه استمرارية التعليم أثناء الأزمة والذي يضطلع بدور رئيسي في إعادة البناء على نحو أفضل.

وليست هناك دلائل على قرب انتهاء أزمة تلك الجائحة والانقطاع غير المسبوق في التعليم. ولم يعلن بعد ما يصل إلى (١٠٠) بلد عن تاريخ إعادة المدارس فتح أبوابها، وتواجه الحكومات والنقابات وأولياء الأمور والأطفال في جميع أنحاء العالم معضلة توقيت وكيفية التعامل مع المرحلة المقبلة. وقد بدأت بعض البلدان تخطط

لإعادة فتح المدارس على الصعيد الوطني، سواء على أساس الصف الدراسي مع إيلاء الأولوية للصفوف المؤهلة<sup>(٣٩)</sup>.

ومرت عملية الإغلاق بمراحل متعددة، حيث:

- في ٢٦ يناير ٢٠٢٠، وضعت الصين في تدابير لاحتواء تفشي كوفيد - ١٩، والتي تضمنت تمديد عطلة عيد الربيع لاحتواء تفشي المرض. أغلقت الجامعات والمدارس في جميع أنحاء البلاد.
- في ٢٣ فبراير ٢٠٢٠، أعلنت وزارة الصحة الإيرانية عن إغلاق الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والمدارس في العديد من المدن والمحافظات.
- في ٣ مارس ٢٠٢٠، أصدرت اليونسكو أول أرقام عالمية حول إغلاق المدارس والطلاب المتضررين، وأفادت أن (١٣) دولة قامت بتدابير وقائية بما في ذلك الإغلاق المؤقت للمدارس والجامعات؛ مما أثر على (٢٩٠,٥) مليون طالب حول العالم. وكرد فعل، دعت اليونسكو الدول إلى دعم الطلاب والأسر المتضررة وتيسير برامج التعلم عن بعد على نطاق واسع.
- في ٤ مارس ٢٠٢٠، أمرت الحكومة الإيطالية بالإغلاق الكامل لجميع المدارس والجامعات في جميع أنحاء البلاد؛ حيث وصلت إيطاليا إلى (١٠٠) حالة وفاة. وبذلك، أصبحت إيطاليا واحدة من (٢٢) دولة أعلنت إغلاق المدارس والجامعات.
- في ٥ مارس ٢٠٢٠، كان غالبية المتعلمين المتضررين من تدابير الطوارئ المتعلقة بالفيروس من الصين؛ حيث تأثر (٢٣٣) مليون متعلم، وتلتها اليابان عند (١٦,٥) مليوناً، ثم إيران عند (١٤,٥) مليوناً.
- بحلول ١٠ مارس ٢٠٢٠، كان واحد من كل خمسة طلاب في جميع أنحاء العالم "يبتعد عن المدرسة بسبب تلك الأزمة".
- في ١٣ مارس ٢٠٢٠، أعلنت الحكومات في (٤٩) دولة أو نفذت إغلاق المدارس والجامعات.
- بحلول ١٦ مارس ٢٠٢٠، ارتفع هذا الرقم من (٤٩) إلى (٧٣) دولة وفقاً لليونسكو.

- بحلول ٢٠ مارس ٢٠٢٠، تأثر أكثر من ٧٠٪ من المتعلمين في العالم بالإغلاق<sup>(٤٠)</sup>. ومن ثم، يعني تفضي الفيروس التاجي "كورونا" بالنسبة لطلاب اليوم خسارة كبيرة في وقت التعلم، مع تداعيات محتملة على تعليمهم ووظائفهم في السنوات القادمة. وتتلخص آثار تلك الجائحة على المستوى الزمني البعيد في التأثير على الوضع المالي للدول؛ مما ينعكس بالضرورة على المخصصات المالية للنظم التعليمية، وعلى معدلات الالتحاق ومدى تفاوتها وارتباطها بهدف التنمية المستدامة الرابع المتعلق بالتعليم للجميع.

وتبلور تأثيرات تلك الجائحة على النظم التعليمية على المستوى الزمني

قصير المدى في:

- تكبدت الدول خسائر فادحة بسبب إغلاق المدارس، الأمر الذي نتج عنه خسائر هائلة فيما يتعلق بمعظم تكاليف السنة الدراسية ٢٠٢٠/٢٠١٩ من حيث: السلع والخدمات؛ وهذا يعني أن هذه النفقات في معظم الأحيان، لم تستمر إلى عملية تعليم فعلية على أرض الواقع، ولكن ترجمت إلى إغلاق المدارس لفترات طويلة.

- تعذر إكمال دورة التعليم الخاصة بالعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩، مما أثر على معدلات إنفاق العام بأكمله. كما أن استمرار عمليات الإغلاق يعني التصعيد في معدلات الخسائر المالية<sup>(٤١)</sup>.

- تأثر قطاع التعليم والتدريب على جميع المستويات: أبرزت الأزمة بعض مواطن الضعف في نظم التعليم والتدريب في المجال التقني والمهني، بما في ذلك انخفاض مستويات الرقمنة وأوجه القصور الهيكلي التي طال أمدها. وأدت حالات التعطل التي شهدتها أماكن العمل إلى صعوبة تنفيذ منظومات التلمذة الصناعية وتطبيق أساليب التعلم القائمة على العمل، وهي عناصر أساسية لأي نظام تقني ومهني مؤد لوظائفه ومتجاوب مع متطلبات السوق. وبينما أتيح التعلم عبر الإنترنت في القطاع الفرعي للتعليم العالي بشكل عام من خلال المحاضرات المسجلة ومنصات الإنترنت، كما أرجأت بعض الجامعات التعلم والتدريس حتى

إشعار آخر، بسبب النقص في البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات اللازمة لكل من الطلاب والمعلمين.

- توقع حدوث زيادة في معدلات التسرب: تشير تقديرات اليونسكو إلى أن الأثر الاقتصادي للجائحة وحده قد يؤدي إلى تسرب (٢٣,٨) مليون طفل وشاب إضافيين من الدراسة (ابتداء من مرحلة ما قبل التعليم الابتدائي وحتى مرحلة التعليم العالي). ومن المرجح أن العدد الإجمالي للأطفال الذين لن يعودوا إلى دراستهم بعد انتهاء فترة إغلاق المدارس سيكون أكبر حتى من ذلك. ويؤدي إغلاق المدارس إلى جعل الفتيات والشابات أكثر عرضة لزواج الأطفال والعنف والنزوح - وكلها عوامل تقلل من احتمال استمرارهن في التعليم - وفي ظل التأثير المزدوج للتداعيات الاقتصادية العالمية للجائحة وإغلاق المدارس، يمكن أن تتحول أزمة التعلم إلى كارثة على الأجيال<sup>(٤٢)</sup>.
- وقف التعلم: تقدم المدارس التعليم الأساسي، ولكن عند إغلاقها يُحرم الأطفال والشباب من فرص للنمو والتطور، وتأتي مساوئ الإغلاق أشد وطأة على الدارسين من الفئات المحرومة، الذين يحظون بفرص تعليمية أقل خارج المدرسة.
- التغذية: يعتمد الكثير من الأطفال والشباب على الوجبات المجانية أو المنخفضة التكلفة التي تقدمها المدارس من أجل حصولهم على الطعام والتغذية السليمة، ولكن عندما تُغلق المدارس، تتأثر تغذيتهم سلباً.
- ضعف استعداد الأهل لتعليم أولادهم عن بعد أو في المنزل: فعندما تُغلق المدارس، غالباً ما يُطلب من الأهل تيسير تعليم الأطفال في المنزل، وقد يواجهون صعوبة في أداء هذه المهمة، ولا سيما بالنسبة إلى الأهل محدودي التعليم والموارد.
- ضعف المساواة في إمكانية الانتفاع بمنصات التعلم الرقمية: يمثل غياب الانتفاع بالتكنولوجيا أو ضعف الربط بالإنترنت عائقاً أمام التعلم المستمر، ولا سيما بالنسبة إلى الطلاب الذين ينتمون إلى عائلات محرومة.

- التكلفة الاقتصادية الباهظة: يُرجَّح ألا يتمكن الأهل العاملون من تأدية عملهم عندما تُغلق المدارس بسبب تفرغهم لرعاية أطفالهم، مما يتسبب في تراجع الدخل في حالات كثيرة، ويؤثر سلباً في الإنتاجية.
- ازدياد الضغط على المدارس التي لا تزال مفتوحة: يشكّل إغلاق المدارس في بعض المناطق ضغطاً على المدارس بسبب توجيه الأهل والمديرين الأطفال إلى المدارس التي لا تزال مفتوحة.
- ميل نسب التوقف عن الدراسة إلى الارتفاع: إن ضمان عودة الأطفال والشباب إلى المدارس عند إعادة افتتاحها واستمرارهم في الدراسة، يمثل تحدياً، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بإغلاق المدارس لفترة طويلة.
- العزلة الاجتماعية: تعتبر المدارس مراكز لممارسة الأنشطة الاجتماعية والتفاعل الإنساني، فعندما تغلق المدارس أبوابها، يفقد الكثير من الأطفال والشباب علاقاتهم الاجتماعية التي لها دور أساسي في التعلّم والتطور<sup>(٤٣)</sup>.
- وتبلورت تأثيرات تلك الجائحة على النظم التعليمية على المدى الزمني

#### البعيد في:

- انخفاض هائل في الإيرادات الحكومية: ربما يكون هذا هو التأثير الأكبر على قطاع التعليم من الناحية المالية؛ حيث حذر صندوق النقد الدولي من أن النمو العالمي في ٢٠٢٠ انخفض بشكل ملحوظ عن عام ٢٠١٩، وبالتالي انخفضت الإيرادات الحكومية. كما أن جهود الاحتواء لوقف انتشار المرض كان لها تأثير كبير على العرض والطلب العالميين، الأمر الذي نتج عنه تباطؤ اقتصادي نتج عنه عواقب عالمية. بالإضافة إلى تأثير إيرادات الحكومات، على سبيل المثال من الضرائب، بشدة؛ مما قلل من مستوى الإنفاق العام بما في ذلك الإنفاق على أنظمة التعليم.
- انخفاض أولويات التعليم، محلياً ودولياً: حيث تم وضع تدابير استثنائية للحد من الضرر الذي يلحق باقتصادات البلدان وأنظمة الرعاية الصحية، وكانت هذه

التدابير مكلفة؛ مما جعل قضية ثبات حصة التعليم من الإنفاق العام موضع شك؛ إذ إنه قد يصبح ضحية لخفض الإنفاق، نتيجة توجيه الأموال إلى قطاع آخر، وكالعادة، فإن البلدان المنخفضة الدخل هي الأكثر ضعفاً<sup>(٤٤)</sup>.

- **تفاقم أوجه التفاوت في الحصول على فرص التعلم:** أخفق ما يقدر بنحو (٤٠٪) من أشد البلدان فقراً في دعم طلاب العلم المعرضين للخطر خلال تلك الأزمة، وتظهر التجارب السابقة أن ثمة ميلاً إلى إغفال أوجه التفاوت في التعليم وانعدام المساواة بين الجنسين في جهود التصدي لتفشي المرض، ويمكن أن تؤدي الأعمال المنزلية أيضاً، وخاصة تلك التي تقوم بها الفتيات، والعمل المطلوب لإدارة الأسر أو المزارع، إلى الحيلولة دون حصول الأطفال على وقت كافٍ للتعلم. ولا تراعي استراتيجيات التعلم عن بعد دائماً الأطفال ذوي الإعاقة الذين كانوا مهمشين بالفعل قبل تفشي المرض، أما الأطفال اللاجئين والمشردون قسراً فإنهم يزدادون تهميشاً وحرماناً من الحصول على خدمات الدعم المقدمة من المدارس، مثل: الوجبات المدرسية وبرامج الدعم النفسي والاجتماعي. ومن المتوقع أن يكون الفاقد في التعلم كبيراً، في الأجلين القصير والطويل؛ إذ قد تزيد الفجوة في المهارات الاجتماعية/ الاقتصادية بأكثر من (٣٠٪) بسبب الجائحة. ويحدد البنك الدولي ثلاثة سيناريوهات محتملة لفقدان التعلم، هي: انخفاض في متوسط مستويات التعلم لجميع الطلاب، أو اتساع نطاق توزع التحصيل التعليمي بسبب آثار الأزمة غير المتكافئة للغاية على مختلف السكان، أو حدوث زيادة كبيرة في عدد الطلاب الذين يعانون من انخفاض شديد في مستوى التحصيل يعزى جزئياً إلى الأعداد الهائلة من حالات التسرب، وهذا يشير إلى احتمال حدوث زيادة نسبتها (٢٥٪) في عدد الطلاب الذين قد يهبط مستواهم إلى ما دون مستوى خط الأساس للكفاءة اللازمة للمشاركة بصورة فعالة ومنتجة في المجتمع، وفي أنشطة التعلم في المستقبل، نتيجة لإغلاق المدارس<sup>(٤٥)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن ذلك الوضع الطارئ أثر على النظام التعليمي مالياً على مستويين مختلفين: المستوى الأول: يتحدد في هدر الإنفاق على التعليم طوال فترة الأزمة، وكذلك التكلفة الإضافية الناتجة عن آثار تلك الجائحة. أما المستوى الثاني فيتلخص في الانخفاض المتوقع في الموارد المالية المستقبلية المتاحة لقطاع التعليم.

وأثر تعليمياً من حيث إنه أدى إلى حدوث تفاوتات كبيرة فيما يتعلق بالالتحاق بالنظم التعليمية، الوضع الذي سيؤدي إلى إعاقة التقدم نحو تحقيق النظم التعليمية لأهدافها، والتي منها حصول جميع أفراد المجتمع على تعليم جيد. وطالت تلك الجائحة أيضاً مدى جودة التعليم، حيث توقفت الدراسة وأصبحت سياسة الإغلاق سياسة مطبقة ومفعلة، وحدثت تفاوتات كبيرة بين طبقات المجتمع الواحد فيما يتعلق باستمرارية التعليم عن طريق البوابات الرقمية والتكنولوجيا، وارتفعت التكاليف الاقتصادية، وزاد الضغط على المدارس المفتوحة، وارتفعت نسب الرسوب والتسرب، كما تفاوتت الإجراءات المتبعة لاستمرار التعليم رغم إغلاق المدارس بناء على المستوى الاقتصادي والاجتماعي سواء للأسر أو الدول.

#### المحور الرابع: مفهوم "تعليم الطوارئ" وأهدافه

ظهرت قضية "التعليم في حالات الطوارئ" على ساحة الاهتمامات الدولية خلال فترة تسعينيات القرن العشرين، حيث تم تداول ما يطلق عليه "حالات الطوارئ الإنسانية المعقدة"، وذلك من خلال المنشورات والتقارير الواسعة لبرامج التعليم خلال أزمات البوسنة، ورواندا، والصومال، والسودان، وغيرها، واستخدمت عناوين مثل: "الاستجابة التعليمية السريعة خلال الأوضاع الطارئة المعقدة" "Rapid Educational Response in Complex Emergencies" و"التعليم كاستجابة إنسانية" "Education as a Humanitarian Response".

ويستخدم مصطلح "التعليم في حالات الطوارئ" أو "تعليم الطوارئ" على المستوى المشترك بين الوكالات والمنظمات الدولية للإشارة إلى التعليم في الحالات



التي يفتقر فيها الأطفال إلى الوصول إلى أنظمة التعليم الوطنية الخاصة بهم؛ وذلك بسبب أزمات من صنع الإنسان أو كوارث طبيعية.

ويختلف التفسير الدقيق لهذا المصطلح، من الاهتمام بالتعليم في حالات الطوارئ خلال الأشهر القليلة الأولى بعد الأزمة، إلى السنوات التي تستغرقها الدولة في إصلاح أنظمة التعليم والوصول بها إلى الأوضاع الطبيعية بعد "حالة طوارئ إنسانية معقدة"<sup>(٤٦)</sup>.

لذا، يهدف البحث في هذا المحور إلى معالجة هذا المصطلح، تماشياً مع هدف البحث العام والمنهجية المستخدمة، من حيث المفهوم والأهداف.

### أولاً- مفهوم "تعليم الطوارئ"

يمكن وصف التعليم بأنه عملية تعلم تبدأ منذ الولادة وتحدث في الأسرة والمجتمع ويقدر ما في المدرسة. وهذا يعني أن الجهود المبذولة لدعم التعليم متنوعة ويمكن أن تركز على تحفيز التغيير أينما يحدث تعلم الأطفال داخل مجتمع معين. بينما تُعرّف حالة الطوارئ بأنها حالة أزمة تطغى على قدرة المجتمع على التكيف باستخدام موارده وحدها. ويمكن تنفيذ الاستجابة للطوارئ في سياق حالة طوارئ حادة أو مزمنة، وتتنوع أسبابها من نزاع مسلح، وعدم استقرار سياسي، إلى كارثة طبيعية.

ومن ثم، عرفت منظمة اليونسكو (١٩٩٩) "تعليم الطوارئ" على أنه: حالة طوارئ تعليمية ناتجة عن النزاعات أو الكوارث التي تسببت في زعزعة استقرار نظام التعليم أو عدم تنظيمه أو تدميره، وتتطلب التدخل من خلال عملية متكاملة من دعم الأزمات وما بعد الأزمات<sup>(٤٧)</sup>.

وأطلقت منظمة "الاتحاد الدولي لإنقاذ الطفولة" (٢٠٠٨) على هذا النوع من التعليم مصطلح "تعليم الأطفال المتضررين من حالات الطوارئ" "Education for Children Affected by Emergencies"، وعرفته على أنه: "التعليم الذي يوفر مستوى معيشي مقبول إنسانياً، ويعزز فرص التعلم، ويحقق التنمية الشاملة

(الاجتماعية، والعاطفية، والمعرفية، والجسدية) للأطفال المتضررين من النزاعات والكوارث<sup>(٤٨)</sup>.

ويمكن تعريفه أيضاً على أنه توفير برامج تعليمية بديلة "لسد الفجوة" للأطفال غير المسجلين بنظام التعليم الرسمي؛ نتيجة نزاعات أو كوارث أدت إلى زعزعة استقرار نظام التعليم أو عدم تنظيمه أو تدميره<sup>(٤٩)</sup>.

كما عرف أيضاً على أنه: توفير فرص التعليم الجيدة والشاملة لجميع الأعمار خلال الأوضاع الطارئة، بما في ذلك تنمية الطفولة المبكرة، والتعليم الابتدائي والثانوي، والتعليم غير الرسمي والتقني والمهني، والتعليم العالي وتعليم الكبار؛ بحيث يحقق التعليم في تلك الأوضاع الحماية الجسدية والنفسية الاجتماعية والمعرفية للأطفال والشباب؛ بما يحقق الأمن والمحافظة على الأرواح. وتشمل الأوضاع المجتمعية الشائعة التي يكون فيها التعليم في حالات الطوارئ ضرورياً كالنزاعات، والأزمات الممتدة، وحالات العنف، والنزوح القسري، والكوارث، وحالات الطوارئ الصحية العامة<sup>(٥٠)</sup>.

وينظر إليه أيضاً على أنه مجموعة من الأنشطة التربوية المترابطة التي تمكن من استمرار التعليم النظامي في أوقات الأزمات الحادة أو عدم الاستقرار على المدى الطويل. وقد يشمل ذلك دعم النظام المدرسي الحالي، أو اتخاذ تدابير خاصة لإعادة الأطفال إلى المدرسة، أو تنسيق البدائل التعليمية خارج المدرسة، أو توفير فرص تعليمية للأطفال الصغار أو المراهقين<sup>(٥١)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن مصطلح "تعليم الطوارئ" تعدى مجرد توفير فرص تعليمية للأطفال المتضررين من الأوضاع المجتمعية الطارئة، حيث أصبح ينظر إليه ليشمل إعادة بناء النظام التعليمي والعودة به إلى أوضاعه الطبيعية ما بعد الأزمة. كما أنه تضمن نهجاً تنموياً يسعى إلى معالجة عدم المساواة في الوصول إلى التعليم، وتأكيد على أن التعليم حقاً من حقوق الإنسان لجميع الأطفال المتأثرين

بالكوارث، وإعادة تصميم الهياكل والأنظمة التعليمية التي تضمن الوصول إلى جميع الأطفال<sup>(٥٢)</sup>.

ويجب الإشارة إلى أنه على الرغم من الاهتمام الدولي بـ"تعليم الطوارئ"، إلا أنه يوجد من يشكك في أن التعليم ضروري في حالات الطوارئ، أو أن هناك حاجة لاتخاذ تدابير خاصة في مثل هذه الحالات. حتى أن آخرين يقترحون أن البرامج التعليمية قد تأتي بنتائج عكسية. ونتيجة لذلك يطرح مجموعة من الأسئلة، منها:

#### ١- هل التعليم مطلوب وضروري في حالات الأزمات والكوارث؟

تعتبر بعض الجهات المانحة والمساعدة للدول وقت الأزمات الطارئة أن الهدف من تقديم المساعدات هو الاكتفاء بالاعتناء الجسدي للفئات المتضررة وحمايتهم فقط، وأنه لا يجب اعتبار توفير التعليم جزءاً من الاستجابات الإنسانية المقدمة في تلك الأوضاع.

ولكن يجب الإشارة إلى أن غياب التعليم سيؤدي إلى زعزعة الاستقرار محلياً وقد يشكل تهديداً للأمن الإقليمي والعالمي. علاوة على ذلك، فإن توفير التعليم أكثر الأولويات أهمية لدى السكان المتضررين من حالات الطوارئ أنفسهم، لأنها توفر الأمل في المستقبل. وبالتالي يمكن اعتبار التعليم استثماراً في حلول الأزمات.

ومن الأسباب التي تؤكد على ضرورة توفير التعليم خلال الأوضاع الطارئة وبعدها ما يلي:

- يمكن أن يساعد التعليم في تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للسكان المتأثرين بالأزمة.
- يوفر التعليم آلية لتطوير المهارات وحل النزاعات وبناء السلام.
- التعليم ضروري للتحضير لإعادة الإعمار والتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- يمكن أن يوفر التعليم الحماية من الأذى الجسدي والنفسي للأطفال.
- التعليم حق من حقوق الإنسان، كما يعزز التنمية الشخصية والاستعداد للمواطنة المسؤولة<sup>(٥٣)</sup>.

٢- هل سيتمتع تعليم اللاجئين أو النازحين داخلياً عودتهم السريعة إلى ديارهم؟  
لا! تُظهر التجربة - المقصود هنا تجربة وخبرة منظمة اليونسكو - أن المجتمعات النازحة تتوق بطبيعة الحال للعودة إلى ديارها عندما يكون بإمكانها القيام بذلك بأمان وكرامة. والعائلات التي نزحت مؤخراً لن تؤخر عودتها إلى ديارها بسبب ترتيبات التعليم في حالات الطوارئ قصيرة الأجل؛ حيث سيعودون إلى ديارهم لاستعادة أراضيهم أو ممتلكاتهم.

وصحيح أنه قد تكون هناك حاجة إلى تدابير انتقالية خاصة، حيث قضى اللاجئين سنوات عديدة كطلاب في المدارس الابتدائية والثانوية في مخيمات اللاجئين وسيواجهون صعوبات في إكمال تعليمهم إذا عادوا إلى أوطانهم. ومع ذلك، لا يمكن إنكار الحق في التعليم على مدى هذه الفترة الطويلة، كما لا يمكن استخدام أمثلة من هذا النوع لتبرير حجب التعليم في حالات الطوارئ المبكرة.

٣- هل يوجد ما يميز تعليم الطوارئ؟

نعم! فوفقاً لتعريف تعليم الطوارئ يتضح أنه هناك فئات من البشر قد تعطلت حياتهم وتوقف نظامهم التعليمي. تلك الفئات لديها احتياجات خاصة إذا سعت إلى التعافي من أزمته القائمة وبناء مستقبل أفضل.

لذا، يتم التركيز على جوانب رئيسية عند توفير التعليم خلال الأوضاع الطارئة، هي: معدلات القبول، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التعليم، وتنوع الأنشطة التربوية، وإعداد مناهج دراسية جيدة، والتنسيق بين المراحل التعليمية المتنوعة، وبناء قدرات النظام التعليمي<sup>(٥٤)</sup>.

ثانياً - أهداف "تعليم الطوارئ"

تتنوع أهداف تعليم الطوارئ وتتعدد باختلاف نوع الوضع الاجتماعي الطارئ، فكما تم الإشارة سابقاً، فإن الأوضاع الطارئة تنقسم إلى أوضاع طارئة طويلة الأمد، وأوضاع اللاجئين، والكوارث الطبيعية.

- ويمكن تلخيص أهم الأهداف التي يسعى تعليم الطوارئ إلى تحقيقها باختلاف الأوضاع المجتمعية الطارئة التي تحدث في:
- ١- إتاحة فرص القبول بالتعليم؛ وذلك من خلال:
    - ضمان الحق في الوصول إلى التعليم والترفيه والأنشطة ذات الصلة حتى في حالات الأزمات.
    - تحسين مطرد في جودة التعليم ومدى تغطية الجغرافية، بما في ذلك الوصول إلى جميع مستويات التعليم والاعتراف بالشهادات الممنوحة والدراسات المقدمة.
    - أن تكون برامج التعليم متوافقة مع النوع الاجتماعي ومتاحة لجميع الفئات وشاملة.
    - أن يكون التعليم أداة لحماية الطفل والوقاية من الأذى.
  - ٢- توفير المصادر التربوية المتنوعة واللازمة لاستمرارية العملية التعليمية؛ وذلك عن طريق:
    - استخدام برامج التعليم لنهج تشاركي قائم على المجتمع، مع التركيز على بناء القدرات.
    - أن تتضمن برامج التعليم مكوناً رئيسياً لتدريب المعلمين والمعلمات، وتقديم حوافز لتجنب تسرب المعلمين.
    - أن تقوم برامج الأزمات والتعافي بوضع وتوثيق أهداف مناسبة محلياً لمعايير توفير الموارد، بما يكفي لتلبية أهدافها التعليمية والنفسية الاجتماعية.
  - ٣- إعداد المناهج الدراسية والأنشطة التربوية وتوفيرها؛ حيث:
    - يجب أن يحصل جميع الأطفال والشباب المتضررين من الأزمة على التعليم والترفيه والأنشطة ذات الصلة؛ مما يساعد على تلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية على المدى الزمني القصير والطويل.
    - يجب أن تدعم سياسة المناهج التنموية طويلة الأجل للطلاب والمجتمع، وبالنسبة للاجئين، يجب أن تكون داعمة لحل دائم، وهو عادة العودة إلى الوطن.

- يجب إثراء برامج التعليم لتشمل المهارات الحياتية للتعليم من أجل الصحة والسلامة والوعي البيئي.
- ينبغي إثراء برامج التعليم لتشمل المهارات الحياتية للتعليم من أجل السلام/ حل النزاعات، والتسامح، وحقوق الإنسان والمواطنة.
- يجب ربط برامج التدريب المهني بفرص ممارسة المهارات التي يتم تعلمها في مكان العمل.
- ٤- تحقيق التنسيق بين الجهات المشرفة على الأنظمة التعليمية والجهات المانحة والممولة، والعمل على بناء قدرات الأنظمة التعليمية وتطويرها؛ وذلك من خلال:
  - تعزيز التنسيق بين الحكومات ووكالات المساعدة وبين جميع الوكالات وأصحاب المصلحة.
  - أن تشمل برامج المساعدة الخارجية بناء القدرات لتعزيز الشفافية والمساءلة والشاملة لإدارة النظام التعليمي من قبل الجهات الفاعلة المحلية<sup>(٥٥)</sup>.
- ومن الأهداف التي يسعى "تعليم الطوارئ" تحقيقها أيضاً:
  - ١- تقديم نتائج ملموسة تهدف إلى الحفاظ على استمرارية تعليم الأطفال والشباب.
  - ٢- التحلي بالمرونة من حيث التوقيت والموقع والطرق المستخدمة.
  - ٣- بناء قدرات المعلمين لمساعدة الأطفال على التعامل مع الآثار النفسية والجسدية والاجتماعية لحالة الطوارئ.
  - ٤- تركيز الجهود على مجموعات الأطفال المهمشين: الأطفال النازحون ، وأطفال الأقليات العرقية ، والفتيات ، والأطفال ذوو الإعاقة ، والأطفال الأصغر سناً، والأطفال الجنود السابقون.
  - ٥- إيجاد طرق لمعالجة التوترات المجتمعية وتعزيز التكامل.
  - ٦- إشراك الحكومات أو المنظمات غير الحكومية المحلية أو المجتمعات نفسها كشركاء<sup>(٥٦)</sup>.

ومن ثم، تتعلق أهم جوانب "تعليم الطوارئ" تتعلق بالممارسات التعليمية الجيدة؛ بحيث يتم تلبية احتياجات المستفيدين إلى مستوى معقول من الفعالية التعليمية.

كما يجب أن ترتبط تلك الممارسات التعليمية باحتياجات السكان المتضررين من حالات الطوارئ، فعملية إعادة تشكيل بناء رأس المال الاجتماعي والمادي تحدياً كبيراً في ظل تلك الأوضاع. لهذا السبب، يحتاج المتأثرين من هذه الأوضاع بشكل خاص إلى تعليم جيد النوعية.

### **المحور الخامس: مفهوم "تخطيط نظام التعليم" في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة وخصائصه وأهدافه**

التخطيط عملية مقصودة تهدف إلى إعداد خطة عمل للمستقبل من أجل تحقيق أهداف محددة، وذلك من خلال تدبير الإمكانيات المادية والمالية والبشرية الممكنة.

وقد تخطى تخطيط التعليم مرحلة الشك في جدواه منذ عقود عدة، وصار الاتفاق حول أهميته في صنع مستقبل أفضل لمجتمع يريد أن يخطو إلى الأمام؛ فهو منذ البدايات الأولى جاء حاملاً معه عقيدة إصلاحية تبشر بقدم الخير الاجتماعي؛ حيث أصبح يُنظر إليه على أنه مسلكاً لنمو التعليم، وآلية ضرورية في تطويره وصنع مستقبله، الذي يرتبط بالضرورة بصنع مستقبل المجتمع بأكمله.

ومن المتفق عليه في ميدان التربية أن تخطيط التعليم يحتاج إلى نوع من الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي حتى يكتب له النجاح، إلا أن الأمر في حالة عدم الاستقرار يحتاج إلى أن يخطط له أيضاً، بل التخطيط في هذه الحالة يكون حتمياً؛ حتى ينتقل التعليم من حالته التي يعكس ويعكسها حال المجتمع إلى حالة أفضل، عندئذ يمكن القول بأن الأوضاع غير المستقرة في حاجة إلى تخطيط أكثر من

الأوضاع المستقرة: حيث إن التخطيط عملية تحديد الاتجاه وبيان الطرق والأساليب اللازمة للسير في هذا الاتجاه<sup>(٥٧)</sup>.

لذا، يعالج المحور الحالي مفهوم "تخطيط نظام التعليم في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة"، وخصائصه، وأهدافه على النحو التالي:

أولاً - مفهوم "تخطيط نظام التعليم في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة"

إن الأوضاع المجتمعية الطارئة هي بيئة غير مستقرة، وهي عرضة للتغيرات التي تحدث بصورة فجائية، ويتطلب التعامل مع تلك الأوضاع، إما لتقليل تأثيرها أو منعها والسيطرة عليها أو الاستجابة لها كتحدي للبيئة التعليمية، الأخذ بتخطيط الطوارئ.

كما أن مصطلح "التخطيط" واسع النطاق والمضمون من حيث الاعتبارات الفلسفية ذات التفاصيل الدقيقة المحددة، فالبعض يرى أن التخطيط نشاط محدد له أهدافه، والبعض الآخر يؤكد أن التخطيط أداة أو أسلوب تستخدم بواسطة الفرد أو المجتمع، وتوسع فريق ثالث في استخدام هذا المفهوم من حيث كونه عملية يتحتم أن تنطوي على اتخاذ قرارات للتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل<sup>(٥٨)</sup>.

فجوهر "التخطيط" واحد، أيًا كانت الصفة التي تُنسب إليه: استراتيجي، تقليدي، طويل المدى، قصير المدى، طوارئ.. إلى غير ذلك. ويتمثل هذا الجوهر في عدد من الصفات التي يعتبرها الناس صفات محمودة ومرغوب فيها: كالتروي، وبعد النظر وحسن التدبير، وإعمال العقل. ويعتبر "التخطيط" بهذا المعنى البسيط نقيض العشوائية، والارتجالية، والتحكمية، والشخصانية في اتخاذ القرارات والتصرفات. كما يعد أيضاً المنهج المضاد لمنهج رد الفعل وإطفاء الحرائق عندما تنشب، ومنهج التجربة التي قد تصيب في بعض الأحيان وتخيب في بعضها الآخر، والمنهج السلفي الذي يركن إلى الماضي ويفترض استمراره في المستقبل دونما نظر إلى تطورات الأوضاع على أرض الواقع<sup>(٥٩)</sup>.



ويتفاوت تعريف مصطلح "التخطيط" بتفاوت عوامل وظروف الزمان والمكان، بل أن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت جهات النظر وتباينت الاهتمامات والمصالح؛ إذ إنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط، فالأمر يتوقف على الهدف من التخطيط أولاً، وعلى المكان والزمان ثانياً، وإذا ما وجد اختلاف عند الباحثين فإنه غالباً ما يكون راجعاً إلى طبيعة النظرة أو الهدف من وراء تحديد المفهوم.

وتتعدد تعريفات التخطيط في معناه الاصطلاحي، ومن ذلك مثلاً: أن التخطيط هو التفكير بشأن المستقبل، ومحاولة السيطرة عليه أو هو تصميم المستقبل المرغوب والطرق الفعالة المؤدية إليه<sup>(٦٠)</sup>. كما يُعرف بأنه عملية تعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل<sup>(٦١)</sup>. فالتخطيط لا يهدف فقط إلى التنبؤ بمستقبل المؤسسة بقدر ما يهدف أساساً إلى التدخل المباشر في مسار النظام لإصلاح ما اختل فيه وتوجيهه وفقاً لأهداف معينة<sup>(٦٢)</sup>.

كما يُعرف على أنه عملية مقصودة تهدف إلى استخدام طرق البحث العلمي في تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها في ضوء احتياجات الحاضر والمستقبل<sup>(٦٣)</sup>. وبالتالي، فإن عملية التخطيط تهدف إلى استقرار الأوضاع المستقبلية ورسم الخطط الموصلة إلى الربط بالوسائل والغايات، وحيث لا تتوافر كل المعلومات اللازمة في أغلب الأحيان يصبح التقدير هو تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها لرسم الطرق الكفيلة بتوفير فرص الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مع الأخذ في الاعتبار القبول والضغوط النابعة من طبيعة الأوضاع المجتمعية ذاتها والمتمثلة في من المناخ العام المحيط.

أي أنه فن التعامل مع المستقبل، ويتضمن إجراءات متسلسلة ومترابطة منها: وضع الأهداف وتقييمها واختيار أنسبها، وتحديد كيفية بلوغها من خلال برامج وجداول زمنية توظف على مداها موارد معينة.

وفي ضوء ما سبق، فإن جوهر "تخطيط الطوارئ" لن يختلف عن جوهر "التخطيط" بشكل عام، لذا، يتم تناول مصطلح "تخطيط الطوارئ" في حالات الاستقرار على أنه تخطيط لما قد يحدث في المستقبل من تغيرات تؤثر في تقديرات الخطة الزمنية والمادية، وقد تؤثر في إمكانية التنفيذ وتحقيق الأهداف.

أما "تخطيط الطوارئ" في حالات عدم الاستقرار فيعرف على أنه عملية منهجية ومستمرة وملحة؛ لتمكين الأنظمة التعليمية ومؤسساتها من التصدي لحالات الطوارئ والتعالي من آثارها، والعمل على تحديد الظروف الطارئة والمتغيرة ومعالجتها باستمرار<sup>(٦٤)</sup>.

كما ينظر إليه أيضاً على أنه عملية تهدف إلى التخفيف من آثار الأوضاع الطارئة على المؤسسات التعليمية، والاستجابة إلى تلك الأوضاع بما يحافظ على تماسك الأنظمة التعليمية واستمراريتها<sup>(٦٥)</sup>.

ويعرف بأنه عملية تحديد وتحليل المخاطر الحالية للنزاع والأخطار الطبيعية، والوقوف على مدى تأثير تلك المخاطر على التعليم ومؤسساته؛ لتطوير استراتيجيات يمكن من خلالها الاستجابة لتلك الأوضاع بشكل مناسب.

ويتم تناوله أيضاً على أنه العملية التي تسهم في تقليل الآثار السلبية للمخاطر على تقديم خدمات التعليم وتعظيم الآثار الإيجابية لسياسات وبرامج التعليم على منع النزاعات والكوارث أو التخفيف من آثارها، كما تهدف إلى تحديد أنماط عدم المساواة والإقصاء في التعليم والتغلب عليها<sup>(٦٦)</sup>.

وتتعدد أشكال خطط الطوارئ؛ فقد تأخذ شكل "خطط عامة" "Generic Plans"؛ تحدد جوهر الاستجابة اللازمة لتعالي الأنظمة التعليمية من آثار الأوضاع الطارئة، أو "خطط محددة" "Specific Plans"؛ للتعامل مع المخاطر أو قضية محددة أو وضع طارئ معين<sup>(٦٧)</sup>.

وعليه، يمكن القول بأن مصطلح "تخطيط الطوارئ" يدور حول مدى جاهزية الأنظمة التعليمية في خمسة مجالات رئيسية، هي: الوقاية، والحماية، وتقليل الأضرار، والاستجابة، والتعافي؛ حيث إن:

- **الوقاية:** تعني الإجراءات بالإضافة إلى القدرات والإمكانات اللازمة لتلافي أو ردع أو وقف تهديد، أو خطر، أو حادثة، أو إصابات جماعية حدث بالفعل أو يمكن حدوثها.
  - **الحماية:** هي القدرة على تأمين الأنظمة التعليمية ومنشآتها ضد أعمال العنف والكوارث الطبيعية أو التي من صنع الإنسان. وتركز الحماية على الإجراءات المستمرة التي تحمي الطلاب والمعلمين والموظفين والزوار والشبكات والممتلكات من أي تهديد أو خطر.
  - **تقليل الأضرار:** فهي القدرات اللازمة للتخلص من الخسائر في الأرواح والأضرار التي تلحق بالممتلكات أو تقليلها من خلال تقليل آثار حدث ما أو حالة طوارئ. أي يعني أيضاً تقليل احتمالية حدوث التهديدات والمخاطر.
  - **الاستجابة:** تعني القدرات اللازمة لتحقيق الاستقرار في حالة الطوارئ بمجرد حدوثها بالفعل أو التأكد من حدوثها بطريقة لا يمكن منعها؛ أي إنشاء بيئة آمنة؛ لإنقاذ الأرواح والممتلكات؛ وتسهيل الانتقال من مرحلة الطوارئ إلى مرحلة التعافي.
  - **التعافي:** يعني القدرات اللازمة لمساعدة الأنظمة التعليمية المتضررة من حدث أو حالة طوارئ في استعادة بيئة التعلم الطبيعية<sup>(٦٨)</sup>.
- ويجب الإشارة إلى أن هذا النوع من التخطيط مطلوب على جميع المستويات، ابتداءً من المستوى المجتمعي المحلي إلى المستوى الوطني والدولي؛ لضمان تنفيذ برامج الوقاية من الكوارث والتخفيف من حدتها وفقاً لأهداف واضحة، مع ضرورة توفير الموارد الكافية، وتحديد الهياكل والأدوار الإدارية اللازمة للاستجابة لحالات الطوارئ والتعافي منها. ولا يمكن أن يتم التخطيط الفعال للطوارئ إلا بعد الاتفاق على الأدوار والمسؤوليات.

## ثانياً - خصائص "تخطيط نظام التعليم في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة" وأهدافه

ليس هناك حاجة إلى التأكيد على أهمية التخطيط عمومًا، وفي الأوضاع المجتمعية الطارئة على وجه التحديد؛ إذ إن من أهداف مخططي التعليم تغيير الأوضاع التعليمية القائمة وتنميتها، والسبيل إلى ذلك هو الأخذ بالتخطيط أساس التنمية<sup>(٦٩)</sup>؛ باعتباره عملية التطلع نحو المستقبل المنشود مع اتخاذ كافة التدابير للوصول إليه، ومن ثم يقلل من حالة عدم اليقين التي تميز الأوضاع الطارئة؛ لكونها أحداث فجائية تعوق أداء المجتمع وأنشطته بشكل كبير.

وعليه، يمكن تحديد خصائص "تخطيط الطوارئ" في:

- ١- الدعم؛ حيث يجب أن تدعم القيادة السياسية والتعليمية عملية التخطيط، وذلك على كافة المستويات؛ حيث يمكن لكبار المسؤولين المساعدة في عملية التخطيط من خلال إظهار الدعم القوي لفريق التخطيط.
- ٢- المستقبلية: فتخطيط الطوارئ يسعى للانتقال بالنظام التعليمي من وضعها الحالي إلى وضعها المثالي الذي يريد أن يكون عليه مستقبلاً، ومن ثم فهو يرمي إلى مزيد من التقدم والتطور، ويضع مستقبل النظام فوق أي اعتبار آخر<sup>(٧٠)</sup>.
- ٣- يراعي كافة التهديدات والمخاطر؛ حيث يجب أن تأخذ عملية التخطيط في الاعتبار كافة التهديدات والمخاطر المحتملة الناتجة عن الوضع الطارئ، والتي من شأنها أن تؤثر على النظام التعليمي ومؤسساته.
- ٤- يوفر الالتحاق بالتعليم والاحتياجات الوظيفية للمجتمع التعليمي بأكمله؛ إذ يشمل "المجتمع التعليمي" الأطفال والمعلمين والإداريين والأفراد ذوي الإعاقة وغيرهم ممن لديهم إمكانية الالتحاق بالتعليم والاحتياجات الوظيفية، وقد تكون تلك الفئات من خلفيات متنوعة دينياً وعرقياً.
- ٥- التعاونية: حيث يتم إنشاء ومراجعة خطة عمليات الطوارئ النموذجية من خلال عملية تعاونية بين كافة الأطراف والجهات المسؤولة عن التعليم في ظل تلك الظروف والأوضاع<sup>(٧١)</sup>.

- ٦- الشمولية: فهو مُركَز بشكلٍ كبيرٍ، ويميز القضايا الحاسمة التي تواجه الأنظمة التعليمية في ظل الأوضاع الطارئة. ويتركز بالتالي على التوجه الكلي والرئيس للنظام التعليمي في المستقبل، بما يحمله هذا التوجه من أهداف كبرى، تتعلق في الغالب بإحداث تغيرات جوهرية أو هيكلية في أغراضها أو في أنشطتها أو في أساليب إدارتها... إلخ، وبما ينطوي عليه هذا التوجه من مسارات رئيسة ينتهجها في سعيه لتحقيق أهدافه<sup>(٧٢)</sup>.
- ٧- **المبادأة والايجابية والفعالية**؛ إذ إنه يقوم على المبادأة والايجابية والفعالية - بدلاً من رد الفعل - والتنبؤ والابتكار، وعلى التعامل الفعال مع القوى البيئية المحيطة والمؤثرة لاقتناص الفرص التي تتيحها الأوضاع الطارئة، أو لتوقي التحديات التي تفرزها تلك الأوضاع، أو تخفيف آثارها.
- ٨- **النظامية**؛ حيث يقوم بجمع وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات من خلال فحص التجارب الماضية والحاضرة، وتوقع البيئة التي سيعمل فيها النظام التعليمي مستقبلاً<sup>(٧٣)</sup>، وبذلك فهو على درجة عالية من الوضوح والشفافية.
- ٩- **الموضوعية والمنهجية العلمية**، وذلك من خلال الالتزام بالتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والمتغيرات التي تفرزها الأوضاع الطارئة وتحديد الاتجاهات اللازمة للتغلب على هذه الأوضاع أو الحد من تأثيرها. فالتخطيط الفعال لا يمكن أن يقوم على المداخل الوصفية والاعتبارات العاطفية دون المعايير القياسية الرشيدة، فتحقيق الموضوعية والمنهج العلمي يتطلبان تحقيق قدر مقبول من التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في التخطيط<sup>(٧٤)</sup>.
- ١٠- **التعقد والفجائية**؛ إن تخطيط الطوارئ معقد؛ إذ إنه في ظل هذه الأوضاع يبدأ من اللايقين وينتهي عند اللايقين؛ حيث اضطراب الأوضاع تحجب رؤية حقيقة الحاضر وتقدير المستقبل، فالتخطيط خلال تلك الأوضاع "قوة متحركة" وليس "قوة مُحركة"؛ إذ يعمل في ظل سياسة مفروضة، تخرج بقرارات تفاعلاً أجهزة التخطيط وتلزمها القيام بخطة عاجلة<sup>(٧٥)</sup>.

ويجب التأكيد أن الهدف من عملية التخطيط، أي نوع من التخطيط ولأي نظام وفي أي سياق مجتمعي، لا يوجد اختلاف عليه؛ إذ إن التخطيط بصفة عامة هو مسعى لصنع مستقبل أفضل في ظل عناصر بينها علاقة متباينة لا علاقة معادلة، وهي "عناصر الحال" و"عناصر المآل"، ولكن بفضل ما يملكه من "أيديولوجية الإصلاح"، وما يمتلكه من طرق وأساليب، وما يتوافر له من خصائص، وهو ما من شأنه تحقيق الاستثمار الأمثل للإمكانات المتاحة حالياً والمتوقعة مستقبلاً، وتوفير الجهد والمال والوقت.

لكن، الحديث عن الهدف من عملية التخطيط لأي نظام يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف هذا النظام، على أساس أن التخطيط وسيلة هذا النظام لتحقيق أهدافه في مدى زمني متوقع قصر أو طال، في نطاق ضاق أو اتسع، حسب الهدف المبتغى ونوع التخطيط المتناغم معه. بما يعني أن الوقوف على أهداف التعليم في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة هو المحدد لأهداف التخطيط في هذه الأوضاع<sup>(٧٦)</sup>.

ورغم حداثة الاهتمام بالتعليم في ظل الأوضاع الطارئة نسبياً، إلا أن الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع تكاد تتفق على أنه مهما تعددت أهداف التعليم في تلك الأوضاع إلا أنها يجب أن تسير في مسارين متكاملين، هما:

- مسار قصير المدى: ويعمل فيه التعليم كاستجابة قصيرة الأجل لسد الفجوات الناتجة من الأوضاع الطارئة في العملية التعليمية؛ مما يحقق مكاسب سريعة وحاسمة تمثل نجاحات في ظل تلك الأوضاع؛ الأمر الذي يسهم في حشد الدعم لعملية استمرارية النظام التعليمي وإصلاحه.
- مسار طويل المدى: وهو المسار الذي يجب أن يتم فيه اعتبار التعليم "آلية التغيير" وليس مجرد تدابير طارئة لمواجهة خلل ما في النظام التعليمي نتج عن وضع طارئ، وهنا يتم تصميم النظام التعليمي وتوجيه أهدافه بما يحقق استقرار المجتمع وإعادة إعمار<sup>(٧٧)</sup>.

وفي ضوء ذلك، يسعى تخطيط التعليم في الأوضاع الطارئة إلى خدمة أهداف متعددة، تعمل تحت مهل زمنية مختلفة، تبدأ بتخطيط التعليم من أجل حل مشكلات قائمة في مجال التعليم للتخفيف أو التعافي من آثار تلك الأوضاع، وصولاً إلى تخطيط التعليم من أجل التنمية وإعمار المجتمع، من منطلق كون التعليم ليس نشاطاً للإغاثة فقط بل هو في قلب أي عملية تنموية.

ويمكن إجمال أهداف تخطيط التعليم في ظل الأوضاع الطارئة فيما يلي:

- ١- تحديد المعوقات الناتجة عن الأوضاع الطارئة ومعرفتها، ومن ثم تصنيفها والعمل على إزالتها.
- ٢- مواجهة التغيرات الناتجة عن الأوضاع الطارئة في بيئة عمل النظام التعليمي ومؤسساته. فتهدف عملية التخطيط إلى التوصيف المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع آليات التعامل الفعال معها، وتطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف وتحليل الفرص والتحديات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها، وتدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها، وتوفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة<sup>(٧٨)</sup>.
- ٣- إضفاء الطابع المؤسسي على الإصلاحات التعليمية.
- ٤- تحديد رؤية تعليمية بعيدة المدى، واستراتيجيات شاملة لتحقيق هذه الرؤية، بالإضافة إلى تقديم لمحة عامة من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية.
- ٥- تقدير الاحتياجات لما بعد الأوضاع الطارئة، ووضع الأولويات، التي من شأنها تحقيق توافق وطني، وتسهيل التدخلات المستمرة بين أصحاب المصلحة الوطنية.
- ٦- زيادة الاهتمام بمقتضيات بناء الدولة وبناء السلام، من خلال الاهتمام بالخطط التي تركز بشكل سريع على احتياجات بناء السلام، والنهوض بالدولة الدولة من خلال التعليم.
- ٧- جمع التبرعات وتنسيق المعونة؛ حيث إن تأثير تلك الأوضاع قد يتخطى قدرة الدولة وإمكاناتها، ومن ثم تتطلب مرحلة النهوض والتغلب على تلك الأوضاع الحصول على موارد تعليمية من مصادر خارجية، ويؤثر بشكل كبير درجة وضوح

- الخطة وأولوياتها وتسلسلها على تنسيق المساعدات الخارجية ودرجة المواءمة الخارجية.
- ٨- بناء القدرات على مختلف المستويات؛ القدرات على المستوى الفردي والمستوى المؤسسي<sup>(٧٩)</sup>.
- ٩- وضع خطط واستراتيجيات القضاء على القيود التعليمية، كالقيود المالية حيث عجز الميزانية وفقر الأفراد، والقيود البشرية حيث ضعف القدرات وغياب الرغبات، والقيود المؤسسية حيث فساد التشريعات التعليمية.
- ١٠- تحقيق التوازن بين الواقع السياسي والقيود، من ناحية، وتصميم عملية تخطيط سليمة، من ناحية أخرى، إذ يلعب التخطيط، دوراً حاسماً في تعزيز الثقة بين مختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك بين الدولة ومواطنيها، وبين الدولة والجهات الممولة والمجتمع الدولي<sup>(٨٠)</sup>.
- ١١- التوجه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل في ظل التغيرات الناتجة عن الأوضاع الطارئة، وتعزيز دور الحكومات والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفقاً لدراسة علمية منهجية، وتحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظم التعليمية، ووضع الحلول المناسبة لعلاجها، والمساعدة على ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.
- ١٢- تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها النظم التعليمية في ظل الأوضاع الطارئة، مثل: الكفاءة الداخلية والفعالية الخارجية، والتمويل. ومن ثم إرشادها لتبني قرارات رشيدة متعلقة بهذه القضايا، كما يساعد على التكامل بين الأنشطة الإدارية والتنفيذية داخل المؤسسة، وذلك بتوجيه الأفراد إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المطلوبة، وتكامل الأهداف لمنع ظهور التعارض بين الأهداف والتركيز عليها وعلى تحقيقها<sup>(٨١)</sup>.
- ومن ثم، فقد تبعت الحاجة إليه من أن التخطيط عادة يحدث في بيئة سريعة التغير، ومن ثم يتعذر التنبؤ بقيم وحيدة للكثير من المتغيرات، فأى تنبؤ قد يكون عرضه لعدم التحقق نظراً للعثرات العنيفة التي كثيراً ما تنتاب الأوضاع المجتمعية القومية والإقليمية والعالمية، ولذا يجب الأخذ بالخطوات وإعداد عدد من الخطط البديلة، واحدة منها هي الأكثر احتمالاً، والباقي يمثل ما يمكن عمله في حالة فشل



تنبؤ أو آخر لظروف محلية أو إقليمية أو عالمية، وهذا أفضل من ترك الأمور على أعتقها حتى تقع الواقعة، ويكون من الصعب التفكير بتعقل فى أوقات الصدمات. فاختلاف أنواع التخطيط لا يعنى فقدان التخطيط لقيمتة أو ما قد يسببه من حيرة فى اختيار الأسلوب الأمثل، بل بالعكس؛ حيث زادت من قيمته وارتفعت درجة الدقة بفضل ما أتاحتة هذه الأنواع من صور اختيار النوع الأمثل الذى يلائم هذه الموارد وهذه الظروف ونوع النشاط الاقتصادى، والغاية منه وحتى يتناسب وأنظمة الحكم الأيديولوجية والاقتصادية وقوة الدولة وطموحها المستقبلي. ومهما يكن من أمر هذه الاختلافات فى أنواع التخطيط إلا أن التخطيط الحديث كما يتبناه خبراء التخطيط هو التخطيط الشامل الذى يعطى كافة قطاعات المجتمع وأنشطته، ويقوم على نوعين من التخطيط هما التخطيط الاقتصادى والتخطيط الاجتماعى، حيث يتضمن أنواع التخطيط الأخرى التخطيط الثقافى والتعليمى، وهذا التخطيط هو الذى يتناسب إلى حد كبير مع بلدان العالم الثالث.

ولكى يحقق تخطيط الطوارئ أهدافه لا بد أن يكون جزء من التخطيط الشامل للدولة، وأن يتم فى إطاره، فالتخطيط من أهم أهدافه تحقيق توازن بين قوى العرض والطلب فى سوق العمل، وهذا يتطلب أن يكون التعليم قادراً على تقدير الطلب المتزايد على القوى العاملة فى التخصصات المختلفة، على المدى الطويل، وتوفير القوى البشرية المؤهلة علمياً والمدرية مهنيًا بالكفاءة المتوقعة فى ضوء متطلبات مؤسسات الإنتاج والخدمات بالمجتمع وطبيعة العصر. وبذلك يكون التركيز ليس فقط على الإعداد الأكاديمي والمهني للفرد، ولكنه أيضاً على نوعية المهارات والقيم والاتجاهات المساندة للنجاح المهني والنجاح فى الحياة كمواطن.

والتخطيط للتعليم فى الأوضاع الطارئة ليس بالأمر اليسير، بل يواجهه عدد من التحديات، منها: الوضع المعقد الذى يتم التخطيط فى إطاره وله، وتعدد الجهات الفاعلة، والقدرات المحدودة للنظم التعليمية، وضعف الدعم المؤسسي.

#### المحور السادس: عمليات "تخطيط نظام التعليم" فى ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة

إن عملية التخطيط للطوارئ هي جهد جماعي وتعاوني يتم من خلاله الوصول إلى الاتفاقيات وتوثيقها بين الأشخاص والمنظمات؛ لتلبية احتياجات النظام

التعليمي في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة، ويطبق التخطيط للطوارئ عمليات من شأنها تحديد المخاطر والعواقب، ومواجهة هذه المخاطر والحد من تأثيرها، ووضع آليات مواجهة تلك الأوضاع، وترتيبات الاستجابة اللازمة لاستمرارية النظام التعليمي في ظل تلك الأوضاع.

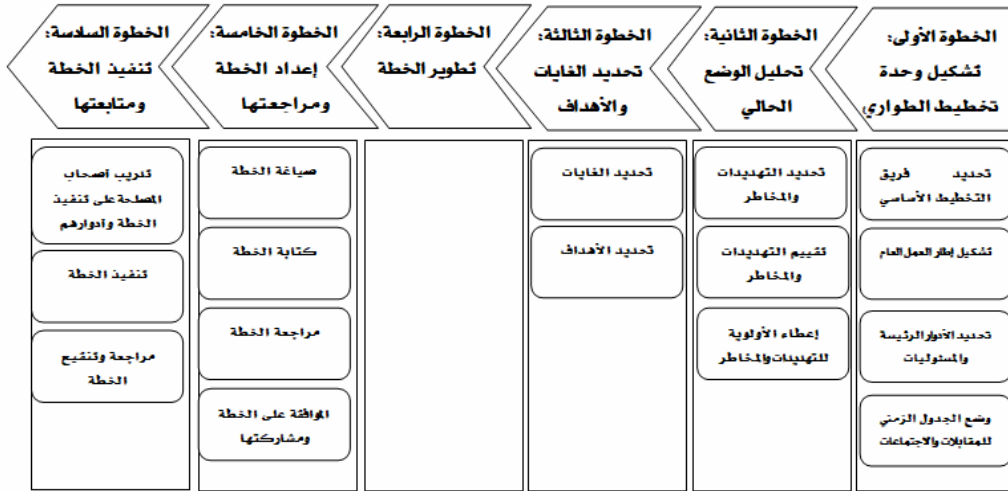
ويضمن التخطيط الفعال للطوارئ توثيق النتائج المتفق عليها وتحسينها باستمرار، كما يجب في كل خطوة من خطوات عملية التخطيط للطوارئ، مراعاة الأوضاع المجتمعية المحيطة بالنظام التعليمي.

ونتيجة لتعدد مستويات الأوضاع الطارئة ما بين أوضاع طارئة محلية وقومية، وأوضاع طارئة دولية، فإن عمليات تخطيط الطوارئ تتباين في ظل هذه المستويات، وهذا ما سيعالجه المحور الحالي:

### أولاً- تخطيط الطوارئ على المستويين المحلي والقومي

يحدد الشكل التالي ست خطوات عملية لتنفيذ تخطيط الطوارئ للأنظمة

التعليمية ومؤسساتها على المستويين المحلي والقومي:



Source: U.S. Department of Education, Office of Elementary and Secondary Education, Office of Safe and Healthy Students; Guide for Developing High-Quality School Emergency Operations Plans, Op. Cit. P. 6.

شكل (١)

خطوات تخطيط الطوارئ

### الخطوة الأولى: تشكيل وحدة تخطيط الطوارئ

من أهم سمات التخطيط أنه تعاوني، لذا من أهم الخطوات هي "تشكيل وحدة التخطيط"، ويتم ذلك من خلال:

#### ١- تحديد أعضاء فريق التخطيط الأساسي:

تتعلق هذه الخطوة بتحديد أولئك الذين ينبغي أن يشاركوا عند تخطيط التعليم في ظل الأوضاع الطارئة، ومن الأوجب أن يتضمن الفريق المتأثرون بتلك الأوضاع؛ إذ إنهم يمتلكون القدرة على توجيه الأنشطة التي تمارس خلالها بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن أن يكونوا أفراد أو مؤسسات تعمل لصالح التغيير أو ضده. وتتحدد الأهداف الرئيسية لذلك الفريق في: محاولة التعامل بشكل إيجابي مع الآثار الاقتصادية والاجتماعية للوضع الطارئ، وتحديد الأضرار القائمة أو المحتملة نتيجة تلك الأوضاع.

وعليه، يجب أن يتضمن الفريق أعضاء ممثلين من النظام التعليمي ومتخصصين في التخطيط التربوي، كما يجب أن يتم مشاركة أعضاء من المجتمع الخارجي ممثلين لكافة قطاعات المجتمع. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يشمل فريق التخطيط الأساسي شركاء المجتمع مثل: موظفي إدارة الطوارئ المحليين والدوليين وغيرهم ممن لديهم أدوار ومسؤوليات في إدارة الطوارئ قبل وأثناء وبعد وقوع الحادث. كما يجب أن يكون فريق التخطيط محدود من حيث العدد؛ بما يكفي للسماح بالتعاون الوثيق بين أعضاء الفريق ومع أعضاء المجتمع وقطاعاته<sup>(٨٢)</sup>.

#### ٢- تشكيل إطار العمل العام:

يُمثل إطار العمل نهجاً مشتركاً يسهل التفاهم المتبادل بين أعضاء الفريق، والتنسيق بين الفريق وأعضاء المجتمع الخارجي، وكذلك يعمل هذا الإطار على توفير هيكل إداري وقيادي مشترك. ولكي يحقق هذا الإطار الهدف منه يجب أن يكون

جميع أعضاء الفريق على علم بمفردات القيادة وآليات تحقيقها، وثقافة العمل السائدة بينهم من أجل تسهيل التخطيط الفعال.

### ٣- تحديد الأدوار الرئيسية والمسؤوليات

فيجب أن يعرف كل شخص مشارك في عملية التخطيط وتطوير وتحسين الخطة أدواره ومسؤولياته.

### ٤- وضع جدول زمني للمقابلات والاجتماعات

يعد تخطيط الطوارئ جهداً مستمراً يتم تعزيزه من خلال اجتماعات التخطيط المجدولة بانتظام. إن إنشاء جدول زمني مرن ومنتظم لأوقات الاجتماعات سيسهل التعاون والتنسيق والتواصل بين أعضاء الفريق، وسيساعدهم في ترسيخ علاقات حاسمة.

ومن ثم، فمن المتوقع بعد الانتهاء من الخطوة الأولى أن يكون قد تشكل فريق تخطيط الطوارئ ضاماً ممثلين من جميع فئات أصحاب المصلحة الضروريين، كما اتخذ فريق التخطيط خطوات أولية لتشكيل إطار عمل مشترك، وتحديد وتعيين الأدوار والمسؤوليات في عملية التخطيط، مع وضع جدول زمني للمقابلات والاجتماعات<sup>(٨٣)</sup>.

### الخطوة الثانية : تحليل الوضع الحالي

يتفق معظم المخططين التربويين على أن أهم مرحلة في التخطيط هي تحليل وتشخيص النظام التعليمي القائم، فلا يوجد تخطيط يمكن أن يتم بكفاءة بدون معرفة الوضع الراهن لما سيتم تخطيطه. كما أن عملية التشخيص لا تتوقف على القطاع التعليمي فقط، بل أيضاً لا بُدَّ أن يأخذ في اعتباره القضايا السياسية، والاقتصادية، والسكانية، والثقافية، والاجتماعية التي يمكن أن تؤثر في اتخاذ القرار السياسي وحتى في عمليات إنجاز النظام التعليمي.

وتعتبر هذه المرحلة ذات أهمية فائقة لعدة أسباب، يرتبط الأول منها: بتحديد أهداف واقعية ملموسة، ويتعلق الثاني: بالتحديد الدقيق للوسائل الضرورية لتحقيق

هذه الأهداف، ويتصل الثالث: بالتقدير المعقول لإمكانية تحقيق هذه الأهداف ولكلفتها. أما السبب الرابع: فيرجع إلى تحديد مواطن القوة والضعف في النظام التعليمي القائم<sup>(٨٤)</sup>.

ويقوم فريق التخطيط في هذه الخطوة بتحديد التهديدات والمخاطر المحتملة، كما يقيم تلك المخاطر، ويعمل على الوقوف على نقاط الضعف التي تشكلها تلك التهديدات والأخطار.

ويعتمد التخطيط الفعال على تحليلات ومقارنات متسقة للتهديدات والمخاطر التي يواجهها النظام التعليمي في ظل الأوضاع الطارئة. ويتم إجراء ذلك عادةً من خلال عملية تحديد التهديدات والمخاطر، وتقييمها من خلال جمع البيانات والمعلومات حولها، وتعيين قيم للمخاطر بهدف تحديد التهديدات أو الأخطار التي يجب أن تتضمنها الخطة حسب الأولوية ثم معالجتها لاحقاً، ويتم ذلك من خلال:

#### ١- تحديد التهديدات والمخاطر

يحتاج فريق التخطيط أولاً إلى فهم التهديدات والمخاطر التي يواجهها النظام التعليمي والمجتمع المحيط به.

ويمكن لفريق التخطيط الاعتماد على البيانات والمعلومات المتاحة؛ لتحديد نطاق التهديدات والمخاطر التي قد يواجهها النظام التعليمي، ويتم ذلك من خلال: مشاركة أعضاء فريق التخطيط معرفتهم الخاصة بالتهديدات والمخاطر التي واجهها النظام التعليمي والمجتمع المحيط به في أوقات مضت أو قد يواجهها في المستقبل، كما يجب على فريق التخطيط بعد ذلك التواصل مع الوكالات المحلية والمركزية للحصول على بيانات حول التهديدات والأخطار التاريخية التي واجهها المجتمع المحيط، وتشمل الوكالات المحلية والمقاطعات التي لديها معرفة بالتهديدات والمخاطر، على سبيل المثال لا الحصر، مكاتب إدارة الطوارئ، وإدارات الإطفاء والشرطة، وكذلك المنظمات المحلية والمجموعات المجتمعية (على سبيل المثال، الفرع المحلي

لللهلال الأحمر، وفرق الطوارئ المجتمعية)، والمرافق، والشركات الأخرى التي يمكن أن توفر معلومات مفيدة<sup>(٨٥)</sup>.

## ٢- تقييم التهديدات والمخاطر

بمجرد تحديد مجموعة أولية من التهديدات والأخطار، يجب على فريق التخطيط اختيار أدوات مناسبة لتقييم شدة المخاطر الناتجة عن الأوضاع الطارئة. ويتطلب تقييم المخاطر فهم احتمالية حدوث تهديد أو خطر معين، والآثار التي يحتمل أن تحدثها، بما في ذلك شدة التأثير، والوقت الذي سيضطر فيه النظام التعليمي إلى تحذير أعضائه والمجتمع المحلي بشأن التهديد أو الخطر؛ وإلى متى قد تستمر تلك التهديدات.

ويجب أن يكون طاقم إدارة الطوارئ المحلي والمقاطعات قادرين على تقديم معلومات عن بعض المخاطر التي تشكلها التهديدات والمخاطر المشتركة بين النظام التعليمي والمجتمع المحيط به. وهذا يمكن فريق التخطيط من تركيز جهود التقييم الخاصة به على التهديدات والمخاطر الفريدة لمجتمع التعليم، وكذلك على نقاط الضعف الخاصة بالنظام التعليمي.

وتشير "نقاط الضعف" إلى خصائص النظام التعليمي (على سبيل المثال، الهيكل الإداري، والمعدات، تكنولوجيا المعلومات (IT) أو الأنظمة الكهربائية، والأراضي، والمناطق المحيطة بالمؤسسات التعليمية وغيرها) التي يمكن أن تجعله أكثر عرضة للتهديدات والمخاطر التي تم تحديدها. ويتيح تقييم المخاطر ونقاط الضعف لفريق التخطيط تركيز جهوده على التهديدات والمخاطر ذات الأولوية<sup>(٨٦)</sup>.

وهناك العديد من التقييمات التي قد يستخدمها فريق التخطيط، بما في ذلك تقييمات الموقع، وتقييمات الثقافة السائدة بالمجتمع والمناخ، وتقييمات التهديدات السلوكية في المؤسسات التعليمية، وتقييمات القدرات والإمكانات لدى النظام التعليمي. كل هذه التقييمات تساعد فريق التخطيط ليس فقط على تقييم

المخاطر ولكن أيضاً على تحديد الموارد والقضايا التي قد تحتاج الخطة إلى معالجتها. ومن خلال عملية التقييم، قد يحدد فريق التخطيط أيضاً التهديدات والمخاطر المحتملة.

إن التقييمات الأكثر نجاحاً تتم من قبل مجموعة واسعة من الأفراد، بما في ذلك موظفي الدعم وفرق الطوارئ. كما يجب تضمين الطلاب وأولياء الأمور، وغيرهم ممن لديهم إمكانية الوصول والاحتياجات الوظيفية، إلى أقصى حد مناسب. وسيتم استخدام التقييمات ليس فقط لتطوير الخطة الأولية ولكن أيضاً لإبلاغ التحديثات والمراجعات للخطة بشكل مستمر. ويوفر الجدول التالي مزيداً من المعلومات حول بعض أهم التقييمات التي يجب على فريق التخطيط إجراؤها<sup>(٨٧)</sup>.

#### جدول (١)

#### أهم التقييمات التي يجب أن يجريها فريق التخطيط

م	نوع التقييم	الوصف	الهدف والنتائج
١	تقييم موقع المؤسسات التعليمية	يفحص تقييم الموقع مدى السلامة، وإمكانية الوصول للمؤسسة التعليمية، والاستعداد للطوارئ لمباني المؤسسة وأراضيها. كما يشمل هذا التقييم، على سبيل المثال لا الحصر، مراجعة إجراءات التحكم في الوصول والخروج من المؤسسة، ومدى وضوح الرؤية حول الجزء الخارجي من المبنى، والسلامة الهيكلية للمبنى، والامتثال للمعايير المعمارية المعمول بها للأفراد ذوي الإعاقة وغيرهم من ذوي الاحتياجات الخاصة، وإمكانية الوصول إلى المركبات والسيارات في حالات الطوارئ.	زيادة فهم التأثير المحتمل للتهديدات والمخاطر على مباني وأراضي المؤسسات التعليمية. زيادة فهم المخاطر وتقاط الضعف للمباني وأرضيات المؤسسات التعليمية عند وضع الخطة. معرفة المرافق التي يمكن الوصول إليها مادياً للطلاب والموظفين وأولياء الأمور والعاملين المتطوعين وموظفي الاستجابة للطوارئ، ويمكن استخدامها وفقاً للقانون.
٢	تقييم التهديد التي يواجهها النظام التعليمي	يحلل تقييم التهديد الذي قد يواجهه النظام التعليمي؛ لتحديد ما إذا كان هناك وضع ما قد يشكل تهديداً أم لا. ويجب أن تستند هذه التقييمات إلى الحقائق، وغالباً ما يتم إجراء تلك التقييمات بواسطة فرق تقييم التهديدات متعددة التخصصات. في حين أن فريق التخطيط قد يتضمن إنشاء فريق لتقييم التهديدات في خطته، فإن فريق التقييم هو كيان منفصل عن فريق التخطيط	تحديد الأوضاع المجتمعية والمحيطية والأوضاع الداخلية لمؤسسات النظام التعليمي وأعضائه الذين قد يمثلون تهديداً للنظام التعليمي.

الهدف والنتائج	الوصف	نوع التقييم	م
	ويجتمع وفقاً لجدول زمني منتظم خاص به .		
زيادة فهم الموارد المتاحة . ستساعد المعلومات المتعلقة بقدرات الموظفين المخططين على تعيين الأدوار والمسؤوليات في الخطة.	يحتاج فريق التخطيط إلى معرفة الموارد المتاحة لديهم؛ حيث يفحص تقييم القدرات قدرات الطلاب والموظفين بالإضافة إلى الخدمات والموارد المادية للشركاء من المجتمع الخارجي. ويستخدم هذا التقييم لتحديد الأشخاص ذوي المهارات القابلة للتطبيق (على سبيل المثال، شهادة الإسعافات الأولية، والتدريب على البحث والإنقاذ، والاستشارة وخبرة الصحة العقلية، والقدرة على مساعدة الأفراد ذوي الإعاقة). ويجب أيضاً القيام بجدد المعدات والإمدادات. يجب أن يتضمن الجرد تقييماً للمعدات والإمدادات مثل كراسي الإخلاء، وتوافر مترجمي لغة الإشارة والتكنولوجيا المستخدمة للاتصال الفعال، والنقل الذي يسهل الوصول إليه، والإمدادات الطبية الاستهلاكية والمعدات الطبية المعمرة التي قد تكون ضرورية أثناء مأوى في المكان أو الإخلاء.	تقييم القدرات	٢

Source: Office of Safe and Drug-Free Schools; Readiness and Emergency Management for Schools, U.S. Department of Education, March 2009, Washington, DC, PP. 24-25.

وبعد إجراء هذه التقييمات، يجب على فريق التخطيط دمج جميع المعلومات التي حصل عليها في شكل يمكن استخدامه لمقارنة المخاطر التي تشكلها التهديدات والمخاطر المحددة، على أن يتم بعد ذلك استخدام هذه المعلومات لتقييم ومقارنة التهديدات والأخطار وعواقبها المحتملة، ويشار إلى هذا باسم "تقييم المخاطر ونقاط الضعف". وتتمثل إحدى الطرق الفعالة لتنظيم المعلومات في إنشاء جدول يحتوي على مجموعة من المعلومات حول كل تهديد وخطر محتمل، بما في ذلك أي تهديدات أو مخاطر جديدة يتم تحديدها من خلال عملية التقييم، ويجب أن يشتمل الجدول على:

- احتمالية الحدوث أو تواتره (أي عدد مرات حدوث تهديد أو خطر).
- حجم الخطر أو التهديد (أي مدى الضرر المتوقع).
- الوقت المتاح لتحذير أعضاء النظام التعليمي.
- المدة (أي إلى متى سيحدث الخطر أو التهديد).
- متابعة تطور التهديد وتأثيراته المتتالية<sup>(٨٨)</sup>.



والنتيجة الأكثر أهمية لهذا التقييم هي تقديم المعلومات بوضوح بحيث يمكن استخدامها بسهولة للاستفادة منها في تطوير خطة الطوارئ.

### ٣- ترتيب التهديدات والمخاطر وفقاً لمبدأ الأولوية

يجب على فريق التخطيط، بعد ذلك، استخدام المعلومات التي نظمها لمقارنة وتحديد المخاطر ذات الأهمية والأولوية الناتجة عن التهديدات. إن هذه الخطوة ستسمح للفريق بتحديد التهديدات أو المخاطر التي سيتناولها مباشرة في الخطة. إن أحد الطرق التي يمكن أن يستخدمها المخطط في ترتيب المخاطر هي الطريقة الرياضية، والتي يقوم من خلالها بتعيين أرقام (على سبيل المثال، مقياس من ١ إلى ٤ أو من ١ إلى ٥ أو من ١ إلى ١٠) لفئات مختلفة من المعلومات المستخدمة في مخطط الترتيب. وباستخدام هذه الطريقة، سيصنف فريق التخطيط التهديدات والمخاطر لفئات ثلاثة، تهديدات تشكل مخاطر عالية أو متوسطة أو منخفضة نسبياً. ويوضح الجدول التالي نموذج ورقة عمل لتقييم المخاطر لمقارنة التهديدات والأخطار وتحديد أولوياتها.

#### جدول (٢)

نموذج ورقة عمل لتقييم المخاطر لمقارنة التهديدات والأخطار وتحديد أولوياتها

م	الخطر أو التهديد	احتمالية الحدوث	حجم الخطر	التحذير	المدة	أولوية المخاطرة
١	الحرائق	٤. محتمل للغاية ٢. محتمل ٢. ممكن ١. غير محتمل	٤. كارثي ٢. الحرجة ٢. محدودة ١. مهمة	٤. الحد الأدنى ٢. ٦-١٢ ساعة ٢. ١٢-٢٤ ساعة ١. ٢٤+ ساعة	٤. ١٢+ ساعة ٢. ٦-١٢ ساعة ٢. ٢-٦ ساعات ١. ٢ > ساعات	عالي. متوسط. منخفض.
٢	تسرب مواد خطيرة خارج مؤسسة تعليمية	٤. محتمل للغاية ٣. محتمل ٢. ممكن ١. غير محتمل	٤. كارثي ٢. الحرجة ٢. محدودة ١. مهمة	٤. الحد الأدنى ٢. ٦-١٢ ساعة ٢. ١٢-٢٤ ساعة ١. ٢٤+ ساعة	٤. ١٢+ ساعة ٢. ٦-١٢ ساعة ٢. ٢-٦ ساعات ١. ٢ > ساعات	عالي. متوسط. منخفض.

وهكذا،،،،،

Source: U.S. Department of Education, Office of Elementary and Secondary Education, Office of Safe and Healthy Students; Guide for Developing High-Quality School Emergency Operations Plans, Op. Cit. P. 12.

بعد الانتهاء من تلك الخطوة، يكون من المتوقع أن يمتلك فريق التخطيط قائمة بالمخاطر والتهديدات ذات الأولوية (عالية، أو متوسطة، أو منخفضة) بناءً على نتائج تقييم المخاطر.

### الخطوة الثالثة: تحديد الغايات والأهداف

عندما تبدأ عملية التخطيط فلا بد أن تنتهي إلى نتيجة ما، ولكن ما شكل تلك النتيجة؟ وما معيار الحكم الذي يحدد شكلها؟ ويجب على تلك الأسئلة ما يطلق عليه الغاية أو الهدف؛ فهو الذي يوجه مسيرة عملية التخطيط وينظمها عبر خطوات محددة؛ فالغايات والأهداف مبدأ الفعل التخطيطي.

لذا، يعتبر تحديد الغايات والأهداف من الأمور الأساسية في تخطيط النظم التعليمية بشكل عام، وتخطيط الطوارئ بشكل خاص، فتحديد الأهداف يعني تحديد الإنجازات أو النتائج أو الغايات التي يسعى النظام لتحقيقها؛ لذا يقرر فريق التخطيط أي التهديدات والمخاطر التي سيتم معالجتها في ضوء نتائج الخطة السابقة، وقد يقرر فريق التخطيط معالجة تلك التهديدات والمخاطر التي تحتل مرتبة "عالية" في أولوية المخاطرة، أو قد يقرر أيضاً معالجة بعض التهديدات والمخاطر التي تحتل مرتبة "متوسطة". إن هذه النقطة بمثابة قرار حاسمة في عملية التخطيط، ويكون الأمر متروكاً لفريق التخطيط. ومن المستحسن أن يتعامل الفريق مع أكثر من مجرد التهديدات والمخاطر ذات الأولوية "عالية".

و بمجرد أن يقرر الفريق التهديدات والمخاطر التي ستتم معالجتها، فإنه يطور الغايات والأهداف لكل منها.

إن الغايات "Goals" عبارة عن بيانات عامة تشير إلى النتيجة المرجو تحقيقها استجابة للتهديد أو الخطر الذي حدده المخططون في الخطوة السابقة. فهي ما يفترض أن يحققه الأفراد من خلال استغلال الموارد المتاحة. كما أنها تساعد في تحديد متى تكتمل الأنشطة الرئيسية وما الذي يحدد النتيجة الناجحة<sup>(٨٩)</sup>.

ويجب أن يضع فريق التخطيط ثلاثة غايات على الأقل لمواجهة كل تهديد أو خطر (على الرغم من أن فريق التخطيط قد يرغب في تحديد المزيد). كما يفضل أن تشير هذه الغايات الثلاثة إلى النتيجة المرجوة لـ (١) قبل حدوث التهديد أو الخطر، (٢) أثناء حدوث التهديد أو الخطر، و (٣) بعد وقوع التهديد أو الخطر.

فعلى سبيل المثال لا الحصر، فبالنسبة لتهديد حدوث حريق في مؤسسة تعليمية، فإن الثلاثة غايات المحتملة هي:

- غاية (١) قبل حدوث الحريق: منع نشوب حريق في ساحات المؤسسات التعليمية.  
- غاية (٢) أثناء نشوب الحريق: حماية جميع الأشخاص من الإصابة والممتلكات من التلف الناتج عن الحريق.

- غاية (٣) بعد وقوع الحريق: توفير العناية الطبية اللازمة للمحتاجين<sup>(٩١)</sup>.  
والأهداف "Objectives" هي إجراءات محددة وقابلة للقياس ضرورية لتحقيق الغايات. وفي كثير من الأحيان، سيكون المخططون في حاجة إلى تحديد أهداف متعددة لدعم غاية واحدة<sup>(٩١)</sup>.

وتحليل الغاية في المثال (١) الخاص بمنع نشوب حريق في المؤسسات التعليمية أو بالقرب منها، فإنه يشمل الأهداف المحتملة التالية:

- الهدف (١.١): توفير التدريب على الوقاية من الحرائق لجميع الطلاب والموظفين الذين يستخدمون مواد أو معدات قابلة للاحتراق.

- الهدف (٢.١): تخزين المواد القابلة للاحتراق في حاويات أو غرف مقاومة للحريق.

أما الغاية في المثال (٢) الخاص بحماية جميع الأشخاص من الإصابة، فقد يشمل الأهداف المحتملة التالية:

- الهدف (١.٢): إخلاء جميع الأشخاص من المبنى التعليمي على الفور.

- الهدف (٢.٢): إحصاء جميع الأشخاص المتواجدين في المؤسسة التعليمية.

وقد تتضمن الغاية (٣) والمتعلقة بتوفير الرعاية الطبية اللازمة للمحتاجين والمصابين، الأهداف المحتملة التالية:

- الهدف (١.٣): إخطار مسؤولي إدارة الإطفاء وموظفي إدارة البيانات والمعلومات فوراً بأي حريق في المؤسسة التعليمية
- الهدف (٢.٣): البدء فوراً في تقديم الإسعافات الأولية للمصابين والمحتاجين<sup>(٩٢)</sup>.  
وبعد أن ينتهي الفريق من تجميع أهداف التهديدات والمخاطر ذات الأولوية، سيجد أن بعض "الوظائف" أو الأنشطة الحاسمة تنطبق على أكثر من تهديد أو خطر واحد. ومن تلك الوظائف، في ضوء خطر الحريق الذي تم عرضه، ووظائف إخلاء المباني، وتوفير الرعاية الطبية، وحساب جميع الطلاب والموظفين.  
وبعد تحديد هذه الوظائف، يجب على فريق التخطيط وضع ثلاثة أهداف لكل وظيفة. كما هو الحال مع الأهداف المحددة بالفعل للتهديدات والمخاطر، كما يجب أن تشير الأهداف الثلاثة إلى النتيجة المرجوة لـ (١) قبل القيام بالوظيفة، و(٢) أثناء تنفيذ الوظيفة، و(٣) بعد تنفيذ الوظيفة. وسيتم تضمين هذه الوظائف التي تحدث بشكل شائع في "ملحق وظيفي" داخل المؤسسة التعليمية. بالإضافة إلى تضمين المزيد من التفاصيل حول هذه الوظائف في دليل خاص بذلك، بما في ذلك المشكلات التي يجب مراعاتها أثناء تطوير الأهداف والغايات لهذه الوظائف.  
فعلى سبيل المثال بالنسبة لوظيفة الإخلاء، هناك ثلاثة أهداف محتملة، هي:
  - الهدف (١) قبل القيام بالوظيفة: التأكد من أن جميع الطلاب والموظفين على علم بطرق الإخلاء.
  - الهدف (٢) أثناء تنفيذ الوظيفة: إخلاء المؤسسة التعليمية على الفور.
  - الهدف (٣) بعد القيام بالوظيفة: التأكد من مغادرة جميع الأفراد للمبنى.  
و بمجرد تحديد أهداف الوظيفة، يتم تحديد الأهداف الداعمة للقيام بالوظيفة. ومنها:
- الهدف (١.١) قبل القيام بالوظيفة: تقييم وتحديد وإبلاغ موقع نقاط التجمع لاستخدامها أثناء الإخلاء.

- الهدف (١.٢) خلال تنفيذ الوظيفة: إخلاء جميع الطلاب والموظفين والمتواجدين من المؤسسة التعليمية باستخدام الطرق المخصصة.

- الهدف (١.٣) بعد القيام بالوظيفة: تنظيف المؤسسة التعليمية بأمان<sup>(٩٣)</sup>.

ومن المتوقع بعد إكمال هذه خطوة تحديد الغايات والأهداف، يكون لدى فريق التخطيط ثلاثة غايات وثلاثة أهداف على الأقل (أي قبل وأثناء وبعد) لكل تهديد أو خطر ووظيفة، بالإضافة إلى أهداف فرعية لكل غاية وهدف عام.

#### الخطوة الرابعة: تطوير الخطة (تحديد مسارات العمل)

إن رشاد فعالية الغايات والأهداف تنبع من وصلها بالعمل، ومن هذا المنطلق يقوم فريق التخطيط خلال تلك الخطوة بتطوير مسارات عمل لتحقيق كل هدف من الأهداف المحددة في الخطوة السابقة (للتحديات والأخطار والوظائف). وتتناول مسارات العمل ماذا؟ ومن؟ ومتى؟ وأين؟ ولماذا؟ وكيف؟ لكل تهديد وخطر ووظيفة. ويجب على فريق التخطيط فحص كل مسار عمل لتحديد مدى إمكانية تنفيذه ومعدل قبوله لدى المسؤولين والمنفذين، والعمل على الوقوف على المشكلات التي يجب مراعاتها أثناء القيام بتطوير مسارات العمل للوظائف<sup>(٩٤)</sup>. ولتحقيق ذلك يتم القيام بالتالي:

#### ١- تحديد مسارات العمل

تتضمن مسارات العمل معايير لتحديد كيف ومتى سيتم تنفيذ كل استجابة في ظل ظروف متنوعة. بعد ذلك، يطور فريق التخطيط بروتوكولات وإجراءات استجابة لدعم هذه الجهود.

وعادةً ما يتم تطوير مسارات العمل الممكنة باستخدام الخطوات التالية:

- تصور السيناريو: حيث يقوم فريق التخطيط بإنشاء سيناريو محتمل بناءً على التهديدات والمخاطر التي تم تحديدها وتحديد أولوياتها وفقاً لما تم عرضه في الخطوة الثانية.

- تحديد مقدار الوقت المتاح لمواجهة الخطر أو التهديد: سيختلف هذا بناءً على نوع التهديد أو الخطر والسيناريو المحدد. فعلى سبيل المثال، في حالة حدوث إعصار، قد يكون لدى المؤسسات التعليمية أيام أو ساعات للاستجابة قبل أن تصل العاصفة إلى اليابسة، بينما قد تضطر المؤسسة إلى الاستجابة في غضون دقائق في حالة نشوب حريق.
- تحديد نقاط القرار: تشير نقاط القرار إلى آليات العمل والإجراءات المطلوب تنفيذها في الوقت المناسب، مع ظهور التهديدات أو المخاطر، وفقاً لتوقعات القادة؛ مما يترتب عليه اتخاذ قرارات بشأن مسار العمل. لذا، يُفضل توضيح آليات تنفيذ كل سيناريو بالتفصيل من خلال تحديد نقاط القرار ذات الصلة لكل منها، مثل ما إذا كان سيتم الإخلاء أم لا، أو توفير المأوى، أو الإغلاق.
- تطوير مسارات العمل: يطور المخططون مسارات عمل لتحقيق غاياتهم وأهدافهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما العمل المطلوب تنفيذه؟ ومن المسؤول عن هذا العمل؟ ومتى ينفذ هذا العمل؟ وكم من الوقت يستغرق الإجراء وكم من الوقت متاح بالفعل؟ وما الذي يجب أن يحدث قبل تنفيذ العمل؟ وماذا سيحدث بعد تنفيذ العمل؟ وما الموارد اللازمة لأداء العمل؟ وكيف ستؤثر هذا الإجراءات على مجموعات سكانية معينة، مثل: الأفراد ذوي الإعاقة وغيرهم ممن لديهم إمكانية الالتحاق بالتعليم، والذين قد يحتاجون إلى الأدوية، أو المساعدة في الإخلاء، أو خدمات المساعدة الشخصية، أو الذين قد يعانون من قلق شديد أثناء الأحداث الصادمة<sup>(٩٥)</sup>؟

#### ٢- تحديد دورات العمل

بعد تطوير مسارات العمل، يقارن المخططون تكاليف وفوائد كل مسار عمل مقترح في مقابل الغايات والأهداف، وبناءً على هذه المقارنة، يختار المخططون الدورة التدريبية أو مسارات العمل المفضلة للمضي قدماً في عملية التخطيط. وغالباً ما

تتضمن الخطط مسارات عمل متعددة لسيناريو معين لتعكس الطرق المختلفة التي يمكن أن ينفذ من خلالها.

وبعد اختيار مسارات العمل، يحدد فريق التخطيط الموارد اللازمة لإنجاز كل مسار عمل بغض النظر عن مدى توافر الموارد. وبمجرد أن يحدد فريق التخطيط جميع المتطلبات، يبدأ في مطابقة الموارد المتاحة مع المتطلبات. وتسهم تلك الخطوة في توفير فرصة للمخططين لتحديد فجوات الموارد أو أوجه النقص التي يجب أخذها في الاعتبار<sup>(٩٦)</sup>.

وبعد الإنتهاء من إعداد الخطة الزمنية ورصد كل مكوناتها في النماذج الخاصة بكل مكون يجب أن يتأكد المخطط مما يلي:

- واقعية التوقيت اللازم لكل عملية (البداية، والنهاية، والمدة).
- التكلفة الكلية في إطار الميزانية المتاحة المتفق عليها.
- حسن توزيع العمل على العاملين بالمؤسسة التعليمية حسب تخصصاتهم وخبراتهم والوقت المتاح لكل منهم للعمل.
- مشاركة المجموعات والأفراد المستفيدة مع تحديد دور كل نوع اجتماعي في تنفيذ الخطة.
- واقعية نقاط المتابعة، وضرورة التأكد من حدوثها في الوقت المحدد وبالكمية المحددة<sup>(٩٧)</sup>.

ومن المتوقع بعد إكمال تلك الخطوة، سيكون فريق التخطيط قد حدد الغايات والأهداف ومسارات العمل قبل وأثناء وبعد التهديدات والمخاطر، بالإضافة إلى الوظائف.

#### الخطوة الخامسة: إعداد الخطة ومراجعتها

يقوم قوم فريق التخطيط خلال هذه الخطوة بتطوير مسودة خطة العمل باستخدام مسارات العمل التي تم تطويرها في الخطوة السابقة. بالإضافة إلى ذلك، يقوم الفريق بمراجعة الخطة والحصول على الموافقة الرسمية ومشاركة الخطة مع

شركاء المجتمع مثل: المستجيبين الأوائل، ومسؤولي إدارة الطوارئ المحليين، والموظفين وأصحاب المصلحة.

ويتم إعداد الخطة ومراجعتها من خلال اتباع ما يلي:

#### ١- تنسيق الخطة

تتصف الخطة الأكثر فعالية بأنها تُقدّم بطريقة تجعل من السهل على المستخدمين العثور على المعلومات التي يحتاجون إليها. وقد يشمل ذلك استخدام لغة بسيطة وتقديم الصور و/ أو إشارات مرئية لخطوات العمل الرئيسية. ويحتوي هذا التنسيق على ثلاثة أقسام رئيسية: الخطة الأساسية، والملاحق الوظيفية، والملاحق الخاصة بالتهديدات والأخطار.

كما يقدم قسم الخطة الأساسية نظرة عامة على نهج المؤسسات التعليمية خلال مواجهة الطوارئ، ويتكون جمهورها الأساسي من مسؤولي التعليم ومسؤولي الطوارئ المحليين والمجتمع. ويجب أن تلبى العناصر المدرجة في هذا القسم احتياجات هذه الجماهير مع توفير أساس متين لتطوير الملحق الداعمة<sup>(٩٨)</sup>.

ويفصل قسم المرفقات الوظيفية الأهداف والغايات ومسارات عمل الوظائف (على سبيل المثال: الإخلاء، والاتصالات، وآليات التعافي) التي تنطبق عبر التهديدات أو الأخطار المتعددة. كما تحدد الملاحق الوظيفية كيفية إدارة المؤسسة التعليمية لوظيفة ما قبل وأثناء وبعد حالة الطوارئ.

ويحدد قسم الملاحق الخاصة بالتهديدات والمخاطر الأهداف والغايات ومسارات العمل التي ستتبعها المؤسسة التعليمية لمعالجة نوع معين من التهديد أو الخطر (على سبيل المثال: الإعصار، ونشوب الحرائق). كما تحدد الملاحق الخاصة بالتهديدات والمخاطر، مثل: الملحق الوظيفية، وكيفية إدارة المؤسسة التعليمية لوظيفة ما قبل وأثناء وبعد حالة الطوارئ.

ويمكن استخدام التنسيق الوظيفي التالي للملحق الوظيفية وكذلك لأقسام الملاحق الخاصة بالتهديدات والأخطار. باستخدام التنسيق أدناه والعمل الذي



قام به فريق التخطيط في الخطوة الرابعة، سيكون لكل وظيفة وتهديد وخطر ثلاثة أهداف على الأقل، مع هدف واحد أو أكثر لكل هدف ومسار عمل لكل هدف من الأهداف.

- العنوان (الوظيفة أو التهديد أو الخطر).
- الغاية/ الغايات.
- الهدف/ الأهداف.
- مسارات العمل (وصف لمسارات العمل التي تم تطويرها في الخطوة الرابعة بالترتيب الذي ستحدث فيه)<sup>(٩٩)</sup>.

ويوضح الجدول التالي تنسيق خطة طوارئ مؤسسة تعليمية:

جدول (٢) مكونات خطة الطوارئ مؤسسة تعليمية

الخطة الرئيسية:	
١- مقدمة، وتحتوي على:	٢، ٢- مجال الأهداف.
١، ١- وثائق توضيحية حول طبيعة المؤسسة التعليمية.	٢، ٣- تحليل واقع المؤسسة.
١، ٢- موافقات على الخطة والتوصيات.	٢، ٤- مؤشرات قياس الأداء.
١، ٣- محاضر المقابلات والتعديلات التي طرأت على الخطة.	٣- العمليات.
٤، ٤- محاضر المقابلات والتوزيعات الوظيفية والمهام.	٤- التنظيم الإداري والمسئوليات المقابلة لكل مستوى.
١، ٥- فهرس محتويات الخطة.	٥- الاتجاهات والمراقبة والتنسيق.
٢- الأهداف والمجال وتحليل الواقع والمؤشرات، وتتضمن:	٦- جمع المعلومات وتحليلها ونشرها.
١، ٢- الأهداف.	٧- التدريب والتأهيل.
	٨- الإدارة والتمويل والخدمات اللوجستية.
	٩- تطوير الخطة وآليات تعديلها.
	١٠- المسؤولين والهيئة الاستشارية.
المرفقات الوظيفية (على سبيل المثال لا الحصر):	
١- وسائل الاتصال.	٦- آليات ضمان استمرارية العمل.
٢- آليات تقويم الأداء.	٧- وسائل الأمان.
٣- أماكن الإيواء والحماية.	٨- طرق التعافي من الأزمة.

٤- وسائل الإغلاق الكامل للمؤسسة.	٩- طرق الرعاية الطبية.
٥- حصر بعدد الأشخاص في المؤسسة.	
التحديات والمخاطر (على سبيل المثال لا الحصر):	
١- الأعاصير.	
٢- الهزات الأرضية.	٥- الأمراض.
٣- تسرب المواد الحمضية.	٦- الجائحة الفيروسية.

Source: U.S. Department of Education, Office of Elementary and Secondary Education, Office of Safe and Healthy Students; Guide for Developing High-Quality School Emergency Operations Plans, Op. Cit. P. 18.

## ٢- كتابة وثيقة الخطة

من البديهي أن صياغة الخطة وكتابتها في شكلها المتكامل ليست عملاً روتينياً يمكن أن يقوم به أي فرد، بل هي عملية فكرية تستلزم تكامل الحدس والتحليل، والاعتماد إلى حد كبير على نوع من الإبداع والابتكار، والقدرة على الاستفادة من نتائج الدراسات التقويمية والاستشرافية المتعلقة بالمؤسسة، والمهارة في الصياغة على نحو يجعل الخطة مقبولة وقابلة للتنفيذ.

فالخطة في شكلها المتكامل هي المنتج الأساسي من عملية التخطيط. إنها تعرض أهداف المؤسسة لمواجهة الأوضاع الطارئة، كما تتضمن خلاصة التحليل الواسع للمؤسسة، والسياق الذي تعمل فيه، وتعرض البدائل الأكثر مناسبةً للتعامل مع تلك الأوضاع، مع الوسائل اللازمة لإدراك ذلك، وتتميز بكونها شاملة، لا تميل للتفصيلات الكثيرة، كما أنها تتسم بالمرونة؛ فهي ليست ثابتة، بل إنها تخضع للمراجعة والتعديلات والتنقيحات كلما كان ذلك ضرورياً؛ حيث إنها تتعامل مع أوضاع متغيرة من الصعب التنبؤ بها، لاتصافها بالغموض، وعدم التأكد، وسرعة التغير.

وأثناء كتابة فريق التخطيط لمسودة الخطة يمكن أن يُستعان بالجداول والمخططات والرسومات الداعمة الأخرى اللازمة. وكتابة خطة جيدة يجب على فريق التخطيط اتباع القواعد التالية:

- ١- تلخيص المعلومات المهمة بقوائم المراجعة والوسائل المرئية، مثل الخرائط والمخططات الانسيابية.
  - ٢- وضوح لغة الكتابة، واستخدام لغة بسيطة ، وتجنب المصطلحات غير المألوفة والمركبة، والتقليل من استخدام الاختصارات، واستخدام الجمل القصيرة؛ حيث إن المصطلحات والصياغة الغامضة تزيد من الالتباس.
  - ٣- استخدم بنية منطقية متسقة تسهل على القراء فهم الأساس المنطقي لتسلسل المعلومات والبحث عن المعلومات التي يحتاجون إليها<sup>(١٠٠)</sup>.
- ويتم كتابة وثيقة الخطة من خلال مجموعة صغيرة من أعضاء فريق التخطيط، حيث يتصفون بمهارة الكتابة، ويتم ذلك من خلال:
- عمل مسودة أولية لوثيقة الخطة ومكوناتها.
  - عرض هذه المسودة على باقي الفريق، لإبداء الرأي والحصول على الملاحظات.
  - تعديل الخطة في ضوء ملاحظات باقي الفريق وإعداد الشكل النهائية للوثيقة.
- وفي نهاية هذه الخطوة يتم عرض الخطة على الجهات المسؤولة لجمع الملاحظات وإبداء الرأي والحصول على الموافقة على التنفيذ<sup>(١٠١)</sup>.
- ٣- **مراجعة الخطة**
- يجب على المخططين التحقق من الخطة المكتوبة للتأكد من صحة ما تم الانتهاء إليه ودقته وموضوعيته، ويمكن أن تساعد المعايير التالية في تحقيق ذلك:
- تكون الخطة ملائمة إذا كانت الخطة تحدد مسارات العمل الحرجة وتعالجها بشكل فعال؛ كما تحدد الخطة المهام وآليات تنفيذها، وافتراضات الخطة صحيحة ومعقولة.
  - تكون الخطة عملية إذا تمكنت المؤسسة التعليمية من إنجاز الوظائف المحددة والمهام باستخدام الموارد المتاحة في غضون الوقت المحدد في الخطة.

- تكون الخطة مقبولة إذا كانت تفي بالمتطلبات التي اللازمة لمواجهة تهديد أو خطر، وتفي بالقيود الزمنية والتكلفة، ومتوافقة مع قوانين وقواعد العمل بالمؤسسات التعليمية.
- الخطة مكتملة إذا:
- اشتملت على جميع مسارات العمل التي يتعين إنجازها لجميع التهديدات والأخطار المختارة والوظائف المحددة.
  - تضمنت احتياجات المؤسسة التعليمية بأكملها.
  - قدمت صورة كاملة لما يجب أن يحدث ومتى وفي اتجاه من.
  - قدرت الوقت لتحقيق الأهداف، مع بقاء السلامة كأولوية قصوى.
  - حددت معايير النجاح والوضع النهائي المنشود.
  - توافقت مع مبادئ التخطيط المتعارف عليها.
- يجب أن تمتثل الخطة للمتطلبات الحكومية والمحلية المعمول بها لأنها توفر أساساً يسهل التخطيط والتنفيذ<sup>(١٠٢)</sup>.
- ٤- الموافقة على الخطة ومشاركتها
- بعد الانتهاء من الخطة، يجب على فريق التخطيط عرضها على القيادة المناسبة والحصول على الموافقة الرسمية عليها. كما يجب على الفريق بعد ذلك مشاركتها مع المسؤولين عن تنفيذها (على سبيل المثال: المستجيبون الأوائل، وموظفو إدارة الطوارئ المحليون) وأصحاب المصلحة الإضافيون الذين لهم دور في الخطة، بما في ذلك المنطقة التعليمية ذات الصلة على المستويين المحلي والإقليمي، و / أو مؤسسات الدولة التي سيتم تنسيق الخطة معها. ويفضل أيضاً مشاركة الخطة مع المنظمات الأخرى التي لها ارتباط بالمؤسسات التعليمية.
- بعد الانتهاء من هذه الخطوة، يكون المتوقع امتلاك فريق التخطيط "خطة" في صورتها النهائية لمواجهة الأوضاع الطارئة التي قد تواجه المؤسسات التعليمية.

### الخطوة السادسة : تنفيذ الخطة وتعديلها

يعرف تنفيذ الخطة بأنه مجموعة من الضعاليات التي تُمارس لوضع الخطة موضع التنفيذ. وتعرف أيضاً بأنها الخطوة التي يتم فيها ترجمة الخطة المُصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز، والهيكل التنظيمي، ونظم المعلومات، والقيادة، ونظم تقويم الأداء<sup>(١٠٣)</sup>.

ومن الأهمية بمكان توضيح أن هناك علاقة وثيقة وتكامل بين صياغة الخطة وتنفيذها. ويعرض الشكل التالي احتمالات النتائج المتوقعة للعلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة:

ضعيف	جيد	صياغة الخطة
		تنفيذ الخطة
مغامرة	نجاح	جيد
فشل	مشكلات	ضعيف

شكل (٢) التفاعل بين صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية

Source: Katsioloudes, Marios I.; Global Strategic Planning: Cultural Perspective for Profit and Nonprofit Organizations, Butterworth-Heinemann, Boston, 2002, P.211.

يتضح من الشكل السابق الاحتمالات التالية للعلاقة بين صياغة الخطة

وتنفيذها:

- الاحتمال الأول "النجاح": يتم تحقيق الأهداف المنشودة؛ إن النجاح هو النتيجة الطبيعية التي تترتب على تنفيذ جيد لخطة مُعدّة بشكل جيد.
- الاحتمال الثاني "المشكلات": تحدث مشكلات تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة. فالتنفيذ الضعيف يسبب مشكلات عديدة تفسد خطة جيدة الإعداد. وقد يؤدي التنفيذ الضعيف لخطة جيدة إلى استنتاج خاطئ؛ ألا

وهو، أن الخطة ذاتها غير ملائمة لتحقيق الأهداف المخططة، وقد يؤدي ذلك

إلى دعوة لتغيير الخطة- رغم أنها جيدة وملائمة - وتبني خطة أخرى.

• الاحتمال الثالث "المغامرة": لا تتحقق الأهداف المنشودة. فالتنفيذ الجيد قد يسهم في تحقيق خطة ضعيفة الإعداد على أرض الواقع، بيد أن ذلك لا يعدو أن يكون مغامرة. إن المغامرة هي المعنى الحقيقي لتنفيذ جيد لخطة ضعيفة الإعداد.

• الاحتمال الرابع "ال فشل": لا تتحقق الأهداف المنشودة. فالفشل هو النتيجة الطبيعية المترتبة على التنفيذ الضعيف لخطة ضعيفة الإعداد، وهذه الحالة هي أسوأ الحالات. ويصعب تحديد سبب الفشل؛ هل هو الإعداد الضعيف، أم التنفيذ الضعيف، أم كلاهما. وهذه الحالة تستدعي الاهتمام بكل من الصياغة والتنفيذ. فإصلاح الخلل في أحدهما دون الآخر بمثابة الترقيع في الثوب البالي، ولا يؤدي إلى النتائج المرغوبة. وغالباً ما ترتبط الخطة غير المناسبة بعدم القدرة على التنفيذ، مما يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف المخططة<sup>(١٠٤)</sup>.

وفي سبيل إنجاز التنفيذ الناجح للخطة ، فهناك عدة متطلبات ينبغي توافرها،

وهي:

- تغيير ثقافة المؤسسة بما يتلاءم مع الخطة الجديدة ويدعمها.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية التابعة للمؤسسة.
- تقييم أداء كفاء وذو مغزى.
- تحديد الأدوار والمسئوليات والصلاحيات الوظيفية بدقة ووضوح.
- ضرورة أن يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الخطة.
- توافر المناخ المحفز على الإنجاز وتحمل المسؤولية، فالروح المعنوية عامل حيوي في إنجاز التنفيذ الناجح.
- تخصيص المصادر والموارد وإعداد الموازنات.

- تهيئة المؤسسة، وذلك عن طريق دراسة المناخ التنظيمي لمعرفة اتجاهات أفرادها نحو الخطة، وكذلك قياس البيئة الثقافية لدى المؤسسة للوقوف على مستويات أداء أفراد تلك المؤسسة. حتى يمكن القيام بعملية التطوير التنظيمي للمؤسسة حتى تستطيع أن تتفاعل مع الخطة.
  - تحديد جداول زمنية تحدد مراحل التنفيذ.
  - وضع مؤشرات ومقاييس الأداء.
  - إيجاد آلية لتحقيق التفاعل والتنسيق والتكامل على كافة مستويات المؤسسة.
  - إيجاد نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية.
  - وضع نظام الرقابة والحواجز والمكافآت والجزاءات<sup>(١٠٥)</sup>.
- ويجد الإشارة إلى أنه لا تنتهي عملية التخطيط عند تنفيذ الخطة، بل ينبغي أن تتواصل لمتابعة وتقويم الأداء، وهو ما يعكس مدى نجاح المؤسسة أو فشلها في تنفيذ الخطة ومواجهة التهديدات والمخاطر. وتتلخص مرحلة المتابعة والتقويم في التحقق من أن الخطة التي تم وضعها قد نُفذت فعلاً وحققت المرجو منها وبالمستوى المرغوب. كما أنها تراقب ما يمكن أن يطرأ من تغيرات في المؤسسة وبيئتها الخارجية تبعاً للظروف والمستجدات، وذلك لكي يمكن الحفاظ على ملاءمة الخطة للأوضاع الداخلية والخارجية، ومن ثم الإبقاء على جودتها، والتمهيد للجولة القادمة من عملية تخطيط الطوارئ المستمرة.
- ويُقصد بمتابعة الخطة وتقويمها أنها عملية تقويم الخطة ومراقبة الأداء المؤسسي؛ بحيث يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، ويتم أخذ إجراء تصحيحي إذا لزم الأمر. فالمؤسسة التي لا تتابع أنشطتها وتقومها قد تجد نفسها مهددة في بقائها واستمرارها<sup>(١٠٦)</sup>.
- ويجب أن تفكر المؤسسات التعليمية في مراجعة وتحديث خطة الطوارئ أو أقسامها بعد:

- حدوث حالات الطوارئ فعلية.
- إجراء تغييرات في السياسة العامة للمؤسسة، أو الموظفين، أو الهياكل التنظيمية، أو العمليات، أو المرافق، أو المعدات.
- حدوث تغييرات في المؤسسة التعليمية والمجتمع المحيط بها.
- تغير التهديدات أو الأخطار أو ظهور أخطار جديدة.
- إجراء تقييمات مستمرة من شأنها توليد معلومات جديدة<sup>(١٠٧)</sup>.

### ثانياً- تخطيط الطوارئ على المستوى الدولي

يجب الإشارة إلى أنه في حالة العمل وفقاً لقواعد دولية وتبعاً لمنظمات عالمية، تتم عملية تخطيط النظم التعليمية في ظل الأوضاع الطارئة من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى: تحديد ميثاق عمل أعضاء وحدة تخطيط الطوارئ، وفي ضوء ذلك يجب الوقوف على:**

- كيف سترتبط أنشطة وحدة تخطيط الطوارئ مع أنشطة التخطيط طويلة المدى لوزارة التربية والتعليم، وبين مسؤولي التعليم والحكومة؟
- ما الفترة الزمنية التي يستغرقها عمل الوحدة؟
- كيف تتفاعل الوحدة مع مجموعات التخطيط في القطاعات المجتمعية الأخرى (مثل: الصحة، والمياه، إلخ)، مع تحديد آليات التعاون مع الوكالات الدولية المكلفة بمتابعة الوضع المجتمعي والإنساني في أماكن الطوارئ (على سبيل المثال: مكتب الأمم المتحدة للتنسيق والشؤون الإنسانية، أو وكالة أخرى تابعة للأمم المتحدة مثل: المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أو اليونيسف)؟ ويتم ذلك من خلال:
- تحديد هل سيشارك شخص من مجموعة تخطيط التعليم بانتظام في الاجتماعات التنسيقية بين هذه الأطراف؟



- من سيكون مسؤولاً عن ضمان مشاركة عمل مجموعة تخطيط التعليم،  
في الوقت المناسب، مع مجموعة التنسيق الشاملة<sup>(١٠٨)</sup>؟

**الخطوة الثانية: تنسيق الأنشطة وعمل الوكالات؛ وهنا يجب الإجابة على الأسئلة التالية:**

- هل تجتمع وحدة تنسيق التخطيط بانتظام؟
- هل يحدد الثغرات والازدواجية والمنافسة في تقديم الأنشطة والخدمات المخططة؟
- هل تسعى الأنشطة إلى تلبية الاحتياجات حسب الأولوية، بناءً على تقييمات وتحليل الاحتياجات الأولية واللاحقة؟
- هل تدعو الوحدة الوكالات والمنظمات إلى معالجة الثغرات والازدواجية والمنافسة؟
- هل لدى الوحدة استراتيجية اتصال وتنسيق واضحة؟ وهل تم وضع نفقات هذه الإستراتيجية في الميزانية؟
- هل تقوم الوحدة بالإعلان عن عملها<sup>(١٠٩)</sup>؟

**الخطوة الثالثة: مشاركة المعلومات مع الأشخاص الأكثر تضرراً من حالة الطوارئ ومجموعات أصحاب المصلحة الآخرين، وتتم هذه الخطوة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:**

- هل شاركت وحدة التنسيق التقييم السريع للاحتياجات وخطط العمل مع مختلف الجهات الفاعلة؟
- هل شمل هذا التقييم: وصف للاحتياجات في مختلف المناطق المتضررة، وإطار زمني عام للخدمات التي سيتم تقديمها، وتقدير لتكلفة الموارد المطلوبة؟
- هل تم توفير عدد كافٍ من نسخ التقرير/ الملخص؟ ويتم الوقوف على ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالي:
- هل التقارير متوفرة باللغة (اللغات) الوطنية وباللغة (اللغات) الدولية حسب الاقتضاء؟
- هل التقارير منشورة على موقع إلكتروني يسهل الوصول إليه، إن وجد؟

- هل أقام ممثلون آخرون روابطاً للتقرير على مواقعهم الإلكترونية (مرة أخرى، إذا كان الإنترنت متاحاً)؟
- إذا كان الوصول إلى الإنترنت صعباً بالنسبة للسلطات التعليمية، فهل يُطلب من الوكالات الأخرى المساعدة في نشر التقارير؟
- هل يجتمع مسؤولو التعليم المحليون (في المقاطعة/ الإقليم/ المنطقة) أو أعضاء وحدة التنسيق بشكل دوري مع ممثلين وأشخاص محوريين من المجموعات الأكثر تضرراً للحصول على تعليقات حول تقارير التقييم والخطط وتقارير الحالة والتنفيذ الفعلي؟
- هل تجتمع وحدة التنسيق مع مجموعة أوسع من الجهات الفاعلة/ المانحين لتقديم ومناقشة نتائج تقرير التقييم والخطط والأنشطة اللاحقة لوحدة التنسيق والجهات الفاعلة الأخرى؟ ويتم تحديد ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل وسائل الإعلام مدعوة؟
- هل هذه المعلومات منشورة على الإنترنت؟
- هل يتم تحديث المعلومات بشكل متكرر بناءً على بيانات جديدة مقدمة من جهات فاعلة أخرى<sup>(١١٠)</sup>؟

#### **الخطوة الرابعة: مراقبة ومراجعة التنفيذ وتعديل خطط العمل وفقاً لذلك، ويتم ذلك من خلال مراجعة التالي:**

- هل وضعت وحدة التنسيق خطة مفصلة لمتابعة تنفيذ المشاريع/ البرامج المختلفة؟
- هل هناك مجموعة ما مكلفة بشكل واضح بمسؤولية مراقبة التنفيذ (ربما وحدة تنسيق أو مجموعة فرعية)؟
- كيف تقدم هذه المجموعة تقاريرها إلى السلطات التعليمية؟

- هل يتم تزويدهم بالموارد الكافية والدعم اللوجستي لإجراء أنشطة المراقبة والمراجعة؟

• هل ترفع مجموعة المراقبة تقاريرها إلى السلطات التعليمية العليا، وتتعاون أيضاً مع السلطات التعليمية المحلية، وممثلي المجموعات المتضررة، ورئيس وحدة تنسيق التعليم لمراقبة التنفيذ ومراجعته؟

• هل يتم إعداد تقارير المراقبة/ المراجعة على أساس منتظم؟

• هل يتم نشر التقارير على أصحاب المصلحة؟

• هل يتم مراجعة وتعديل خطط العمل بشكل دوري (ربع سنوي على الأقل)، بناءً على نتائج أنشطة المراقبة والتقييم؟

**الخطوة الخامسة: ربط الأنشطة قصيرة المدى بالتخطيط بعيد المدى، وذلك من خلال الوقوف على:**

• هل تجتمع وحدة تنسيق الطوارئ بانتظام مع المخططين ومسؤولي التعليم الآخرين لضمان التنسيق السلس بين التخطيط للطوارئ وإعادة الإعمار والتخطيط التنموي بعيد المدى؟

**الخطوة السادسة: تحليل الوضع الحالي للنظام التعليمي والبيئة المحيطة به**

يقوم المخططون في هذه الخطوة بتحليل البيئة المحيطة بالنظام التعليمي داخلياً وخارجياً؛ حيث يتأثر التعليم باستمرار بالتحويلات التي تحدث في العمليات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المختلفة، والتي تجري في المجتمع بشكل عام. ومن ثم، فمن الضروري أن يمتلك فريق التخطيط صورة واضحة للإطار العام الذي يعمل خلاله النظام التعليمي، وتهدف هذه الخطوة إلى الإجابة على الأسئلة التالية: ما البيئة التي سوف يعمل فيها النظام التعليمي؟ وما العوامل الخارجية المهمة من أجل تحقيق أهداف التعليم؟ ولذلك فمن الضروري القيام "بمسح" كلي للبيئة الخارجية للتعليم<sup>(١١١)</sup>.

وتعتبر هذه المرحلة ذات أهمية فائقة لعدة أسباب، يرتبط الأول منها: بتحديد أهداف واقعية ملموسة، ويتعلق الثاني: بالتحديد الدقيق للوسائل الضرورية لتحقيق

هذه الأهداف، ويتصل الثالث: بالتقدير المعقول لإمكانية تحقيق هذه الأهداف ولكلفتها، ويتحدد الرابع في: تحديد مواطن القوة والضعف في النظام التعليمي القائم<sup>(١١٢)</sup>. ويجب تحليل قطاع التعليم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تم تشكيل لجنة توجيه وطنية للإشراف على تحليل القطاع؟ هل تضم اللجنة التوجيهية صانعي السياسات رفيعي المستوى وممثلي القطاعات الأخرى ذات الصلة وممثلي المجتمع والقطاع الخاص؟
- هل حددت اللجنة التوجيهية نطاق التحليل المطلوب إجراؤه؟ أي، هل تم تحديد القضايا التي سيتم تضمينها في التحليل؟ عادة ما تفحص التحليلات القطاعية ما يلي:

- الوصول (معدلات الالتحاق الإجمالية والصادفة والإكمال).
- معدلات القبول التعليم الابتدائي والثانوي.
- المساواة (الوصول حسب الجنس، أو الريف والحضر، أو العرق، أو التجمعات الأخرى).
- جودة التعليم وأهميته.
- التعلم والنتائج الأخرى.
- الكفاءة الداخلية لقطاع التعليم (مثل معدلات الرسوب).
- الكفاءة الخارجية (مثل عدم التوافق مع فرص العمل ونقص المهارات).
- الإدارة والهيكل.
- التكاليف المرتبطة بقطاع التعليم.
- التعلم والنتائج الأخرى.
- هل تم تشكيل فرق القطاعات الفرعية؟ مع العلم أن الذي يخدم كأعضاء في تلك الفرق مسؤولي التعليم، وأعضاء المجتمع، ومدرسون، ومستشارون دوليون؟

- عادة، يتم تنظيم الفرق حول القطاعات الفرعية للنظام، على سبيل المثال التعليم الابتدائي وتدريب المعلمين وما إلى ذلك.
- هل تم تكليف فرق فنية متخصصة عادة بجمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها، وتقديم النتائج لقطاعها الفرعي؟
- هل تم تشكيل فريق التحليل الفني، المكون من مخططين تربويين على دراية بتحليل القطاع، لتقديم المشورة لفرق القطاع الفرعي؟
- هل يتم جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ثم تقديمها في شكل يسهل الوصول إليه؟
- هل النتائج، بما في ذلك الاستنتاجات والتوصيات، متاحة باللغة (اللغات) الوطنية، وكذلك اللغة (اللغات) الدولية ذات الصلة في حالة مشاركة المجموعات الدولية؟ مع الأخذ في الاعتبار:
- هل نسخ التقرير متاحة على نطاق واسع؟
- هل يتم نشرها على الإنترنت، إذا كانت متوفرة؟
- هل يتم ترتيب المنتديات العامة لمناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

§ (١١٣)

وعليه، تهدف هذه الخطوة إلى النظر بشكل نقدي في الإجراءات والمهام الرئيسية التي يجب اتخاذها لتحقيق النتائج المرجوة. وهي بداية تحديد الفجوات بين النتائج الحالية والمطلوبة. كما سيتيح تقدير ما إذا كان تعزيز القدرات البشرية (التي تركز عليها هذه المنهجية) سيؤدي في الواقع دوراً رئيساً في حل المشكلات المحتملة.

#### **الخطوة السابعة: صياغة سياسات التعليم، ويتم ذلك من خلال مراجعة التالي:**

- هل صاغت اللجنة التوجيهية لتحليل القطاع الوطني سياسات تستند إلى نتائج وتوصيات تحليل القطاع؟

- هل يتم تنظيم اجتماعات لمناقشة مسودة السياسات مع ممثلي أصحاب المصلحة والجهات الفاعلة الأخرى؟
- هل تقوم اللجنة التوجيهية الوطنية بمراجعة السياسات بناءً على هذه الاجتماعات؟
- هل هناك عملية تقوم من خلالها السلطات التعليمية بالموافقة على السياسات المقترحة<sup>(١١٤)</sup>؟

#### الخطوة الثامنة: صياغة خطة تطوير التعليم متوسطة المدى، وذلك من خلال الوقوف على:

- هل تم تشكيل فريق لكتابة الخطة، بناءً على السياسات التي تمت صياغتها مسبقاً؟
- هل يضم الفريق مخططي التعليم والمسؤولين من الإدارات ذات الصلة، وإذا أمكن، بحيث يُعين أكبر مسؤول تعليمي كرئيس؟
- هل يشمل الفريق تمثيلاً هادفاً للمنفيدين والمستفيدين؟
- هل تم تشكيل فريق لكل مجال من مجالات برامج التطوير؟
- هل هذه الفرق مكلفة بتفصيل الأنشطة والمشاريع المقترحة في كل مجال من مجالات البرنامج؟
- هل يتم تحليل الخطط من حيث التكلفة والتغيرات الديموغرافية؟
- هل تنتج اللجنة مسودة وثيقة خطة للمراجعة<sup>(١١٥)</sup>؟

#### الخطوة التاسعة: استشارة أصحاب المصلحة الوطنيين، وذلك من خلال الوقوف على التالي:

- هل مشروع الخطة أو الملخص متاح باللغة (اللغات) الوطنية، وكذلك اللغة (اللغات) الدولية ذات الصلة؟
- هل يتم توزيع نسخ من مسودة الخطة داخل الوزارة على كبار المسؤولين من مختلف دوائر الوزارة المركزية ومديريات المحافظات؟ وعلى وزارات أخرى؟ وعلى مجموعات أصحاب المصلحة الوطنية الأوسع والممثلين، بما في ذلك مجموعات المعلمين والمجتمعات المتضررة؟

- هل يتم تنظيم اجتماعات استشارية لمسؤولي التعليم من مختلف الإدارات والمحافظات وكذلك مع القادة السياسيين وممثلي المجتمع وممثلي المجتمع المدني؟

- هل تم تعديل الوثيقة الأصلية بناءً على نتائج هذه الاجتماعات<sup>(١١٦)</sup>؟

#### **الخطوة العاشرة: استشارة وكالات التمويل في الجوانب التالية:**

- هل الخطة المعدلة متاحة باللغة (اللغات) الدولية المناسبة؟
  - هل يتم تنظيم اجتماع تشاوري مع ممثلي المانحين المحليين؟
  - كيف يتم الحوار بين الوزارات الوطنية والجهات المانحة؟
  - هل توجد إجراءات شفافة لوضع اللمسات الأخيرة على الخطة؟
  - هل تم إعداد الخطة النهائية باللغات الوطنية واللغة (اللغات) الدولية المناسبة؟
- مع ضرورة الوقوف على الجوانب التالية:

- هل تم تنظيم مشاورة دولية/ اجتماع تعهد المانحين؟
- هل تم دعوة ممثلي أصحاب المصلحة الوطنيين وممثلي المانحين من المقر الرئيسي؟

- هل تم إرسال وثيقة الخطة في وقت مبكر إلى جميع المشاركين؟
- هل يتم تشجيع وكالات التمويل على تقديم تعهدات وتحديد نوع الدعم المالي الذي تريد تقديمه؟

- هل تتضمن بعض خيارات الدعم المالي: آليات التمويل، ودعم الميزانية، وتمويل البرنامج، وتمويل المشروع؟

- هل تمت مناقشة إجراءات التنفيذ والإبلاغ وجدولة المدفوعات مع الممولين؟
- هل تمت مناقشة الخطة النهائية مع الهيئة البرلمانية ذات الصلة، وفق القانون المحلي والأعراف؟

- هل يتعين على تلك الهيئة البرلمانية تصحيح الخطة<sup>(١١٧)</sup>؟

**الخطوة الحادية عشر: تنفيذ الخطة، ويتم ذلك من خلال:**

- هل أنتجت فرق العمل خطط تنفيذ سنوية مفصلة؟ وهل تم تحديد الجهات والوحدات المسؤولة عن التنفيذ، والجدول الزمني للتنفيذ، والمؤشرات ذات الصلة المطلوب رصدها؟
- هل التنفيذ لامركزي بشكل مناسب؟
- هل خطط التنفيذ مجمعة في وثيقة واحدة، ومترجمة إلى اللغات الوطنية والدولية، مع تحديد مصادر التمويل والجدول الزمنية؟
- هل يتم توزيع نسخ من وثيقة التنفيذ على جميع الجهات المعنية، وخاصة المسؤولين عن التنفيذ، والوزارات الأخرى وممثلي المانحين؟
- هل تعكس مخصصات ميزانية التعليم السنوية المتطلبات المالية لخطط التنفيذ؟

**الخطوة الثانية عشر: بدء تنفيذ الخطة ومراقبتها، ومراجعة التقدم المحرز وتعديل خطط التنفيذ حسب الضرورة، مع التركيز على:**

- هل يشارك المنفذون والمستفيدون وكذلك مسؤولو التعليم في مراقبة ومراجعة التقدم وتعديل خطط التنفيذ<sup>(١١٨)</sup>؟

ومما سبق يتضح أنه خلال مرحلة الطوارئ، يتم استخدام عملية أكثر رسمية ومنهجية في التخطيط لتلبية احتياجات المجتمع على المدى المتوسط واحتياجات التنمية طويلة الأجل في قطاع التعليم. بينما يمكن أن تقود وكالة خارجية التخطيط في مرحلة الطوارئ، إلا أنه أثناء ذلك يتم توجيهه إلى حد أكبر بكثير من قبل مسؤولي وداول أعمال التعليم على المستويين الوطني والمحلي. وقد يعتمد مدى قيادة المسؤولين الوطنيين لعملية صنع القرار، جزئياً، على القدرة الفنية في الوزارة، فضلاً عن كفاءة الوزارة وحزمها. إن المعلومات ضرورية للتخطيط الفعال. لذلك، يجب إنشاء نظام معلومات إدارة تعليمي وظيفي، إذا لم يكن واحداً قيد التشغيل بالفعل.



ويمكن تحديد الخطوات الرئيسة والقياسية لتخطيط الطوارئ، في ضوء ما تم بحثه ودراسته في هذا المحور، في سبع خطوات أساسية، هي:

- ١- إجراء تحليل لقطاع التعليم.
- ٢- صياغة سياسات التعليم.
- ٣- صياغة خطة تطوير التعليم متوسطة المدى.
- ٤- استشارة أصحاب المصلحة الوطنيين.
- ٥- استشارة وكالات التمويل.
- ٦- تنفيذ الخطة.
- ٧- بدء تنفيذ الخطة ومراقبتها والتنفيذ وتعديلها حسب الضرورة.

#### المحور السابع: ملامح خطة مقترحة للتعليم المصري في ضوء جائحة كورونا

يتبلور هدف المحور الحالي في وضع ملامح خطة تعليمية للتعامل مع تأثيرات جائحة كورونا على الممارسات التعليمية والمدرسية.

وستدعم تلك الخطة إعادة فتح المدارس بشكل مستدام؛ حيث يتحدد الهدف الرئيس في حماية صحة المعلمين والموظفين والتلاميذ مع تعزيز الاحتياجات التعليمية والتنموية للأطفال في المدرسة.

ويجب الإشارة إلى أن مفتاح العودة الآمنة والمستمرة إلى التعليم، وإعادة فتح المدارس يتطلب اتصالاً قوياً ونهجاً تعاونياً مشتركاً بين مجلس إدارة المدرسة والموظفين والتلاميذ وأولياء الأمور.

وتهدف هذه الخطة إلى تقديم تفاصيل عن:

- ١- سياسة المدرسة الخاصة بالتعامل مع فيروس كورونا.
- ٢- التخطيط والاستعداد للعودة إلى المدرسة.
- ٣- العودة إلى العمل بأمان وتعيين مراقب للمدرسة من قبل الجهات المختصة.
- ٤- بيان السلامة وتقييم المخاطر.
- ٥- نصائح عامة لمنع انتشار الفيروس.

- ٦- تدابير التحكم والمراقبة.
- ٧- التعامل مع حالات الإصابة بالفيروس أو حالات الاصابة بالإصابة.
- ٨- واجبات أعضاء المدرسة.
- ٩- إدارة الغياب ذات الصلة بالإصابة بالفيروس.
- ١٠- برنامج مساعدة أعضاء هيئة التدريس.

#### أولاً - تحديد سياسة المدرسة في التعامل مع فيروس كورونا :

تحدد سياسة المدرسة في التعامل مع فيروس كورونا التزامها بتنفيذ الخطة والمساعدة في منع انتشار الفيروس. ويعرض الجدول التالي مثال توضيحي لذلك:

#### جدول (٤)

#### مثال توضيحي لبيان سياسة المدرسة في التعامل مع فيروس كورونا

بيان سياسة في التعامل مع فيروس كورونا	
تلتزم (اسم المدرسة) بتوفير مكان عمل آمن وصحي لجميع أعضاء المؤسسة، وبيئة تعليمية آمنة لجميع الطلاب. ولضمان ذلك، قامت المدرسة بتطوير خطة الاستجابة التالية لـ COVID-19 على أن يتحمل جميع موظفي المدرسة مسؤولية تنفيذ هذه الخطة، وسيساعد الجهد المشترك في احتواء انتشار الفيروس، من خلال تنفيذ التالي:	
- استمرار في مراقبة آليات استجابة المدرسة للفيروس، وإجراء تعديلات لهذه الخطة بالتشاور مع المختصين.	
- توفير معلومات محدثة للموظفين والتلاميذ حول نصائح الصحة العامة الصادرة عن وزارة الصحة ومنظمة الصحة العالمية.	
- عرض معلومات عن علامات وأعراض COVID-19، وتقنيات غسل اليدين الصحيحة.	
- إبلاغ جميع الموظفين والتلاميذ بسبل النظافة الأساسية، وآليات التعامل مع الجهاز التنفسي والحفاظ عليه، ومتطلبات التباعد الجسدي.	
- تكييف المدرسة لتسهيل التباعد الجسدي حسب الاقتضاء بما يتماشى مع توجيهات إدارة التعليم.	
- الاحتفاظ بسجل جهات اتصال للمساعدة في الاتصال في حالة الطوارئ بالجهات المعنية والمختصة.	
- التأكد من مشاركة الموظفين والتلاميذ في الإحاطة بالتعليمات المقدمة من وزارتي التعليم والصحة.	
- تنفيذ الإجراءات المتفق عليها التي يجب اتباعها في حالة ظهور أعراض COVID-19 على أحد الأشخاص أثناء تواجده في المدرسة.	
- تقديم تعليمات للموظفين والتلاميذ لاتباعها إذا ظهرت عليهم علامات وأعراض الفيروس أثناء وقت المدرسة.	
- القيام بعمليات التعقيم والنظافة المستمرة بما يتماشى مع تعليمات وزارتي التعليم والصحة.	
كما أنه سيتم استشارة جميع موظفي المدرسة بشكل مستمر، ويتم تشجيع الملاحظات بشأن أي مخاوف أو مشكلات أو اقتراحات.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بإرشادات عامة لمنظمتي اليونيسكو والصحة العالمية.

وبعد أن يتم الاتفاق على بيان سياسة التعامل الخاصة بالمدرسة مع فيروس كورونا، يتم التوقيع عليها وتأريخها من قبل مدير ورئيس مجلس الإدارة، ولفت انتباه الموظفين والتلاميذ وأولياء الأمور وغيرهم.

#### ثانياً – التخطيط والاستعداد للعودة إلى المدرسة :

يهدف مجلس إدارة المدرسة في هذه الخطة إلى تسهيل استئناف التدريس والتعلم المدرسي، وعودة الموظفين إلى العمل؛ حيث يجب أن تتم العودة إلى العمل بأمان والالتزام الصارم بنصائح وتعليمات وزارة الصحة ومجلس الوزراء. وتتحدد التفاصيل المقترحة لإعادة فتح المدرسة، في:

#### ١- بالنسبة لمباني المدارس

قبل إعادة فتح المدرسة في العام الدراسي الجديد، يجب أن تتحقق إدارة المدرسة مما يلي:

- هل تحتاج دورات المياه إلى صيانة؟ وهل تم إمدادها بوسائل التعقيم والتطهير اللازمة؟
- هل تم فحص المعدات المدرسية والتهوية الميكانيكية بحثاً عن علامات التدهور أو التلف قبل استخدامها مرة أخرى؟
- هل تم فحص ومراجعة كافة المرافق؟
- كما سيطلب من المدرسة عرض لافتات تحدد علامات وأعراض الفيروس، ودعم النظافة الجيدة لليدين والجهاز التنفسي.
- ويمكن للمدرسة تنزيل الملصقات من موقع وزارة الصحة أو موقع منظمة الصحة العالمية وعرضها في مناطق بارزة مثل: المكاتب، والممرات، ومنطقة حجرات العمل، والفصول الدراسية، والمراحيض.

#### ٢- إجراء العودة إلى العمل

من أجل العودة إلى مكان العمل، يجب على المدير أن يقدم تفاصيل لتدريب

تمهيدي متعلق بآليات التعامل مع الفيروس من حيث الوقاية، والقدرة على الكشف عن الأعراض الأولية، وكيفية التعامل مع حالات الاشتباه، وآليات العزل، ويجب على الموظفين إتمام الدورة التدريبية قبل العودة، وعليه أيضاً عرض تفاصيل؛ أي تدابير إضافية للصحة والسلامة في المدرسة لتسهيل عودة الموظف إلى المدرسة.

ومن الأفضل تطوير التدريب التمهيدي للموظفين من قبل الإدارة بالتشاور مع المختصين، والعمل على إتاحتها لجميع المعلمين والموظفين.

**ثالثاً – العودة إلى العمل بأمان وتعيين مراقب للمدرسة من قبل الجهات المختصة:**

تقع مسؤولية تطوير وتنفيذ خطة الاستجابة للفيروس وتدابير الرقابة المرتبطة بها بشكل أساسي على عاتق مجلس الإدارة والقيادة المدرسية.

كما أنه يجب تعيين مراقب للمدرسة من قبل الجهات المختصة، ويتحدد دوره الرئيس في هو التأكد من الالتزام بتدابير مواجهة الفيروس في مكان العمل على النحو التالي:

- العمل بشكل تعاوني مع صاحب إدارة المدرسة لضمان، بقدر الإمكان عملياً، سلامة وصحة ورفاهية أعضاء المدرسة فيما يتعلق بالفيروس.
- تعزيز ممارسات النظافة الجيدة مثل: غسل اليدين بانتظام، والحفاظ على آداب التنفس، مع الحفاظ على التباعد الاجتماعي وفقاً لنصائح وزارة الصحة.
- المساعدة في تنفيذ تدابير الحد من انتشار الفيروس في المدرسة.
- مراقبة التزام المدرسة وأعضائها بالإجراءات الموضوعة لمنع انتشار الفيروس.
- تقديم بيانات عن المدرسة في الأمور المتعلقة بالفيروس للجهات المختصة.

**رابعاً – بيان السلامة وتقييم المخاطر:**

يمثل فيروس كورونا خطراً في سياق الصحة والسلامة في البيئة المدرسية. ومن المهم أن تقوم المدرسة بمراجعة إجراءات الطوارئ الخاصة بها، بما في ذلك السلامة من الحرائق، والإسعافات الأولية، والحوادث والأحداث الخطرة؛ للنظر في أي مخاطر

جديدة تنشأ بسبب خطة استجابة المدرسة للفيروس. كما يجب توثيق أي تغييرات على إجراءات الطوارئ الحالية في المدرسة. ويجب على المدارس أيضاً مراجعة تقييمات المخاطر الحالية الخاصة بهم للنظر في أي مخاطر جديدة تنشأ بسبب خطة الاستجابة للفيروس الخاصة بالمدرسة، مع توثيق أي تغييرات في تقييمات المخاطر الحالية للمدرسة. ويمكن تقييم التهديدات والمخاطر المتعلقة بالفيروس من خلال استخدام النموذج التالي:

التوقيت والتاريخ عند إكمال المهمة	الشخص المسؤول	عمل / قائمة المهام / الضوابط المتعلقة	هل آليات التعامل متوفرة في المدرسة؟	آليات التعامل مع التهديد	معدل الخطر - مرتفع - H متوسط M - منخفض L -	ما المخاطر الناجمة عنه؟	هل التهديد قائم؟ نعم/لا	التهديد
	اسم الشخص المسؤول	<ul style="list-style-type: none"> <li>أمثلة على الإجراءات - اتبع إرشادات الصحة العامة من حيث النظافة وأداب الجهاز التنفسي.</li> <li>بيان سياسة المدرسة الكاملة بشأن COVID-19.</li> <li>إجراء تدريب تمهيدي.</li> <li>الاحتفاظ بسجل للموظفين والطلاب والزوار.</li> </ul>		<p>تم وضع خطة الاستجابة لفيروس Covid19 في المدرسة بما يتماشى مع إرشادات وزارة التعليم وبرتوكول العودة إلى العمل بأمان ونصائح الصحة العامة.</p>	مرتفع	التسبب في أعراض مرضية وسرعة الانتشار	لا	فيروس كورونا

شكل (٣) نموذج لتقييم التهديدات والمخاطر

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالخطوات السابق عرضها لتخطيط الطوارئ.

خامساً – نصائح عامة للحد من انتشار الفيروس:

من أجل منع انتشار فيروس كورونا من المهم معرفة الأعراض والتعرف عليها، والتي تتحدد أهمها في: ارتفاع في درجة الحرارة، وسعال، وضيق في التنفس أو صعوبات في التنفس، وفقدان حاسة الشم، أو حاسة التذوق، أو تشوه حاسة التذوق.  
وتتبلور أفضل طريقة لمنع انتشار الفيروس بالمدرسة في تقليل مخاطر دخول المرض إلى بيئة المدرسة في المقام الأول، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تعزيز الوعي بمرض كوفيد - ١٩، وأعراضه بين الموظفين والتلاميذ وأولياء الأمور والزوار.
- نصح موظفي وأولياء أمور التلاميذ الذين ظهرت عليهم أعراض الفيروس أو غيرها من الأمراض المعدية الحادة بعدم الذهاب إلى المدرسة، والاتصال بطبيبهم العام واتباع إرشادات الصحة والسلامة والبيئة بشأن العزلة الذاتية.
- نصح موظفي المدرسة وأولياء أمور التلاميذ الذين تم تحديدهم من قبل مديرية الصحة أو جهة مختصة على أنهم مخالطين لشخص مصاب بالفيروس بعدم الذهاب إلى المدرسة واتباع نصيحة الصحة والسلامة والبيئة بشأن تقييد الحركة.
- تأكد من أن الموظفين والتلاميذ يعرفون ما يجب عليهم فعله إذا ظهرت عليهم الأعراض في المدرسة.
- يجب أن يُطلب من كل شخص يدخل مبنى المدرسة إجراء نظافة اليدين باستخدام معقم اليدين.
- يجب أن يتم ترتيب زوار المدرسة بشكل مسبق، ويجب استقبالهم في نقطة اتصال محددة.

- يجب على الموظفين والتلاميذ والزوار الالتزام في جميع الأوقات بالنصائح والتعليمات المحدثه من سلطات الصحة العامة فيما يتعلق بحماية النفس والأخرين من المخاطر التي يشكلها الفيروس.

#### سادساً- تدابير التحكم والمراقبة :

يجب أن تم تنفيذ مجموعة من التدابير الرقابية الأساسية للحد من مخاطر انتشار فيروس Covid-19 ولحماية سلامة وصحة ورفاهية الموظفين والتلاميذ والآباء والزائرين قدر الإمكان داخل المدرسة.

كما أنه يفضل أن تستمر مراجعة تدابير الرقابة وتحديثها حسب الاقتضاء على أساس مستمر. ومن الأهمية بمكان أن يكون الموظفون والتلاميذ والآباء والزوار على دراية بتدابير الرقابة المحددة ويلتزموا بها وأن يتعاونوا بشكل كامل مع جميع متطلبات الصحة والسلامة.

وعلى أعضاء هيئة التدريس والموظفين، على وجه الخصوص، ملاحظة أن عليهم التزاماً أخلاقياً لمتطلبات الصحة والسلامة والعناية المعقولة بصحة وسلامة أنفسهم وزملائهم والأطراف الأخرى داخل مكان العمل.

ويتم القيام بعملية التحكم والمراقبة من خلال تنفيذ التدابير المقترحة

التالية:

#### ١- بالنسبة للهيئة التدريسية والموظفين

سيطلب منهم تقديم ما يفيد أنهم على حد علمهم، ليس لديهم أعراض الفيروس، أو أنهم غير معزولون لمخلطتهم لأحد المصابين، أو أنهم ينتظرون نتائج تحاليل متعلقة بالفيروس.

#### ٢- التدريب التمهيدي

سيقوم جميع أعضاء المدرسة بإجراء واستكمال التدريب التمهيدي المتعلق بإجراءات التعامل مع الفيروس قبل العودة إلى مبنى المدرسة. ويتمثل الهدف من هذا التدريب هو التأكد من أن جميع أعضاء المدرسة لديهم معرفة وفهم كاملين لما يلي:

- أحدث النصائح والإرشادات حول الصحة العامة.
  - أعراض الفيروس.
  - الإجراءات المطلوب تنفيذها إذا ظهرت على موظف أو تلميذ أعراض الفيروس أثناء وجوده في المدرسة.
  - الخطوط العريضة لخطة الاستجابة للفيروس.
- كما يجب إطلاع كافة أعضاء المدرسة بشكل كامل على تدابير الرقابة المعمول بها في المدرسة، وواجباتهم، ومسؤولياتهم في منع انتشار الفيروس، وأي تغييرات قد تطرأ على تدابير الرقابة أو التوجيهات المتاحة من سلطات الصحة العامة.

### ٣- آداب النظافة والجهاز التنفسي

- من الأهمية بمكان أن يكون جميع الموظفين والتلاميذ والآباء والزوار على دراية بممارسات النظافة الجيدة لليدين والجهاز التنفسي، ويتبنونها.
- كما يجب أن تتاح وثائق التوجيه وملصقات المعلومات في مواقع مختلفة داخل منشأة المدرسة، وعرضها بشكل بارز في المواقع المناسبة داخل منشأة المدرسة بما في ذلك المكاتب، والممرات، ومنطقة حجرة العمل، والفصول الدراسية، ومناطق المراحيض. وتهدف هذه الملصقات إلى إعلام الجميع وتذكيرهم أيضاً بأهمية النظافة في منع انتشار فيروس Covid-19 وحماية الصحة والسلامة.
- كما من الضروري أن تتوفر مرافق غسل اليدين و/ أو معقمات الأيدي في مواقع متعددة داخل منشأة المدرسة ويجب أن تكون متاحة في كل فصل دراسي.

### ٤- التعقيم والنظافة

- من الأهمية بمكان اتخاذ الترتيبات اللازمة لمزيد من التنظيف المنتظم والشامل للمناطق والأسطح داخل المدرسة. ويجب إجراء تنظيف منتظم وشامل للمناطق العامة والأسطح التي يتم لمسها بشكل متكرر، ولا سيما المراحيض، والمصاعد، ومقابض الأبواب.



كما يجب أن يتمكن جميع أعضاء المدرسة من الوصول إلى منتجات التنظيف، لكي يُطلب منهم الحفاظ على نظافة منطقة العمل الخاصة بهم باستمرار. ولا يجوز تحت أي ظرف من الظروف إزالة مواد التنظيف من المبنى. ويجب أيضاً على كل أفراد العمل تنظيف منطقة عملهم وتطهيرها تماماً قبل وبعد الاستخدام كل يوم. كما سيكون هناك جمع منتظم لأكياس التخلص من النفايات المستعملة من المكاتب والمناطق الأخرى داخل منشأة المدرسة.

#### ٥- الوصول إلى مبنى المدرسة/ سجل الزيارة

سيكون الوصول إلى مرفق المدرسة متماشياً مع إجراءات المدرسة المتفق عليها. كما يجب أن تقتصر الزيار على الأغراض الأساسية، وعلى أولئك الذين حصلوا على موافقة مسبقة من المدير.

ويعد التعرف الفوري على الأفراد المصابين بالعدوى وعزلهم خطوة حاسمة في تقييد انتشار الفيروس وحماية صحة وسلامة الأفراد أنفسهم وغيرهم من الأعضاء والزوار في مكان العمل. ويجب الاحتفاظ بسجل مفصل لتسجيل الدخول والخروج لأولئك الذين يدخلون مرافق المدرسة.

#### ٦- الإسعافات الأولية/ إجراءات الطوارئ

يجب أن يستمر تطبيق إجراءات الإسعافات الأولية/ الطوارئ القياسية في المدرسة، وفي حالة الطوارئ أو في حالة وقوع حادث خطير، يجب الاتصال بالإسعاف، أو الإطفاء، أو الجهات الطبية المختصة.

#### سابعاً- التعامل مع حالات الإصابة أو حات الاشتباه

يجب ألا يذهب الهيئة التدريسية والموظفون أو التلاميذ إلى المدرسة إذا ظهرت عليهم أي أعراض للفيروس. كما يجب تحديد منطقة عزل معينة داخل مبنى المدرسة. ويجب النظر في إمكانية وجود أكثر من شخص قد تظهر عليهم علامات Covid-19؛ لذا يجب تحديد آليات طوارئ للتعامل مع الحالات الإضافية، ومن المفضل أن تكون منطقة العزل المعينة خلف باب مغلق وبعيداً عن باقي أعضاء المدرسة.

وإذا أظهرت أعراض Covid-19 أثناء العمل على أحد أعضاء المدرسة، فيجب اتباع الإجراءات التالية:

- إذا كان الشخص المصاب بالحالة المشتبه بها تلميذاً، فيجب الاتصال بالوالدين على الفور.
- عزل الشخص واتخاذ إجراءً مطبقاً لمرافقة الفرد إلى منطقة العزل المعينة عبر مسار العزل، مع إبقاء الشخص الذي تظهر عليه الأعراض على بعد مترين على الأقل، والتأكد أيضاً من أن الآخرين يحافظون على مسافة لا تقل عن مترين من الشخص الذي تظهر عليه الأعراض في جميع الأوقات.
- توفير قناعاً للشخص الذي تظهر عليه الأعراض إذا كان متوفراً. كما يجب عليه ارتداء القناع إذا كان في منطقة مشتركة مع أشخاص آخرين أو أثناء الخروج من المبنى.
- تقييم ما إذا كان يمكن توجيه الفرد الذي تظهر عليه الأعراض على الفور للعودة إلى المنزل/ وإعادته إلى المنزل من قبل الوالدين، والاتصال بطبيبه ومواصلة العزلة الذاتي في المنزل.
- تسهيل بقاء الشخص الذي تظهر عليه الأعراض في عزلة إذا لم يتمكن من العودة إلى المنزل على الفور، وتسهيل الاتصال بطبيبه. ويجب على الفرد تجنب لمس الناس والأسطح والأشياء. كما يفضل تقديم المشورة للشخص الذي تظهر عليه الأعراض لتغطية فمه وأنفه بالمنديل الورقي المتاح عند السعال أو العطس ووضع المنديل في كيس النفايات المتوفر.
- إذا كان الشخص بصحة جيدة بما يكفي للعودة إلى المنزل، يتم ترتيب نقله إلى المنزل من قبل أحد أفراد الأسرة، في أقرب وقت ممكن ونصحه بإبلاغ طبيب عن طريق الهاتف بأعراضه. ويجب عدم استخدام وسائل النقل العام من أي نوع.

- إذا كان الشخص المصاب بوضع صحي لا يسمح له بالعودة للمنزل، فيجب الاتصال بالجهات المختصة.
  - إجراء تقييم للحادث الذي سيشكل جزءاً من تحديد إجراءات المتابعة والتعافي.
  - ترتيب التنظيف المناسب لمنطقة العزل ومناطق العمل المعنية.
- ثامناً – واجبات أعضاء المدرسة**
- إن أعضاء المدرسة ملزمون أخلاقياً بالعناية بصحتهم وسلامتهم وصحة زملائهم والأطراف الأخرى. ولتسهيل العودة الآمنة إلى العمل، يجب على كل عضو اتباع ما يلي:
- الالتزام بخطة الاستجابة المدرسية للفيروس، وتدابير الرقابة الموضحة. ويعد تعاون ومساعدة جميع الأعضاء أمراً ضرورياً لتقليل مخاطر الانتشار، وحماية الصحة والسلامة قدر الإمكان داخل المدرسة.
  - التنسيق والعمل مع زملائهم لضمان الحفاظ على التباعد الجسدي.
  - الدراية بأعراض Covid-19 ومراقبة وضعهم الصحي.
  - العزل المنزلي والاتصال بالطبيب على الفور للحصول على مزيد من النصائح إذا ظهرت عليهم أي أعراض للفيروس.
  - عدم العودة أو الذهاب إلى المدرسة إذا ظهرت عليهم أعراض الفيروس تحت أي ظرف من الظروف.
  - إذا ظهرت عليهم أي أعراض للفيروس أثناء وجودهم داخل منشأة المدرسة، فيجب عليهم الالتزام بالإجراء الموضح أعلاه.
  - إكمال التدريب التعريفي وأي تدريب آخر مطلوب قبل عودتهم إلى المدرسة.
  - يجب أن يكونوا على دراية بممارسات النظافة الجيدة وآداب الجهاز التنفسي والالتزام بها.

- الاطلاع الدائم على النصائح المتعلقة بالفيروس الحديثة الصادرة عن سلطات الصحة العامة والامتنال لها.

#### تاسعاً- إدارة الغياب ذات الصلة بالإصابة بالفيروس

يجب على إدارة المدرسة الاجتماع لوضع آليات التعامل مع حالات غياب التلاميذ الناتجة عن الإصابة بالفيروس، وذلك بالتنسيق مع الإدارات التعليمية والجهات المختصة.

#### عاشراً- برنامج مساعدة أعضاء المدرسة وجودة الحياة

يهدف مجلس إدارة إلى حماية ودعم صحة ورفاهية جميع أعضاء المدرسة (جسدياً، وعقلياً، وروحياً، وما إلى ذلك) سواء في العمل، أو في مرفق المدرسة أو في المنزل وخارجه. كما يجب أن يدرك مجلس الإدارة أن دعم وتعزيز صحة أعضاء المدرسة ورفاهيتهم أمر مهم بشكل خاص في السياق الحالي؛ حيث تسببت جائحة كورونا في تحديات كبيرة، ونتج عنها أيضاً تعطيل حياة الأفراد الشخصية والعائلية والاجتماعية، كما أثرت بصورة واضحة على ترتيبات العمل.

لذا، يجب أن يهدف مجلس الإدارة إلى تعزيز ثقافة وبيئة عمل تدعم السلوكيات الصحية ورفاهية أعضاء المدرسة، ويجب أن يستمر في توفير أدوات وإرشادات الصحة والرفاهية للجميع، وكذلك تنظيم برامج الدعم والمبادرات والفعاليات المناسبة.

#### نتائج البحث وتوصياته

خلص البحث إلى جملة من النتائج ننعلق بتخطيط التعليم في ظل الأوضاع

الطارئة الطارئة، نتمثل في:

- 1- إن مفهوم تخطيط التعليم عامة، وتخطيط النظم التعليمية في ظل الأوضاع الطارئة خاصة مفهوم ديناميكي، وحتى يكون فعالاً يجب تحديثه باستمرار وتعديله تبعاً للمعلومات التي تستمد، والخبرة المكتسبة خلال التنفيذ، والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

- ٢- إن كل وضع مجتمعي طارئ يختلف عن غيره، ومن ثم لا توجد صيغ مؤكدة للاستجابة الناجحة. فالضئاء المتضررة عديدة، فتعليم اللاجئين، أو تعليم النازحين داخلياً، أو التعليم في حالات النزاع المسلح وانعدام الأمن وعدم الاستقرار، أو من أجل إعادة الإعمار بعد الصراع أو الكوارث هي أوضاع تتنوع تأثيراتها، وتحتاج إلى تخطيط يتناسب مع الوضع وآليات تنفيذ تسهم في التغلب على العقبات والعودة بالتعليم إلى وضعه الطبيعي.
- ٣- أثرت جائحة كورونا على التعليم في عدة مستويات منها: مائياً؛ حيث الهدر في الإنفاق وانخفاض المتوقع في الموارد المستقبلية المتاحة لقطاع التعليم. وتعليمياً؛ إذ انخفضت معدلات الالتحاق، والفرص التعليمية المتاحة؛ الأمر الذي أعاق مسيرة التعليم في تحقيق أهدافه والتي منها حصول جميع أفراد المجتمع على تعليم جيد.
- ٤- يركز تعليم الطوارئ على جوانب رئيسة، هي: معدلات القبول، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التعليم، وتنوع الأنشطة التربوية، وإعداد مناهج دراسية جيدة، والتنسيق بين المراحل التعليمية المتنوعة، وبناء قدرات النظام التعليمي.
- ٥- يجب أن ترتبط الممارسات التعليمية في ظل الأوضاع المجتمعية الطارئة باحتياجات السكان المتضررين من حالات الطوارئ، فعملية إعادة تشكيل بناء رأس المال الاجتماعي والمادي تحدياً كبيراً في ظل تلك الأوضاع. لهذا السبب، يحتاج المتأثرين من هذه الأوضاع بشكل خاص إلى تعليم جيد النوعية.
- ٦- إن مصطلح "تخطيط الطوارئ" يدور حول مدى جاهزية الأنظمة التعليمية في خمسة مجالات مهمة، هي: الوقاية من حدوث الأوضاع المجتمعية الطارئة، والحماية في حالة حدوثها، وتقليل الأضرار الناجمة عنها، والاستجابة لتحقيق الاستقرار والتعامل الفعلي مع تلك الأوضاع، والتعافي؛ أي استعادة بيئة ما قبل وقوع تلك الأوضاع.

- ٧- إن تخطيط الطوارئ مطلوب على جميع المستويات، ابتداءً من المستوى المجتمعي المحلي إلى المستوى الوطني والدولي؛ لضمان تنفيذ برامج الوقاية من الكوارث والتخفيف من حدتها وفقاً لأهداف واضحة، مع ضرورة توفير الموارد الكافية، وتحدد الهياكل والأدوار الإدارية اللازمة للاستجابة لحالات الطوارئ والتعافي منها.
- ٨- يواجه التخطيط التعليمي في الأوضاع الطارئة عدد من التحديات، منها: الوضع المعقد الذي يتم التخطيط في إطاره وله، وتعدد الجهات الفاعلة، والقدرات المحدودة للنظم التعليمية، وضعف الدعم المؤسسي.
- ٩- تتكون العملية القياسية لتخطيط الطوارئ من سبع خطوات، هي: إجراء تحليل لقطاع التعليم، وصياغة سياسات التعليم، وصياغة خطة تطوير التعليم متوسطة المدى، واستشارة أصحاب المصلحة الوطنيين، واستشارة وكالات التمويل، وتنفيذ الخطة، وبدء ومراقبة التنفيذ، ومراجعة التقدم المحرز وتعديل خطط التنفيذ حسب الضرورة.

### وبناءً على ما توصل اليه من نتائج، فإنه يوصي بـ:

- ١- القيام بأبحاث مستفيضة بشأن تخطيط الطوارئ؛ سعياً لتطبيقه على كافة المستويات.
- ٢- تنظيم دورات تدريبية متعلقة بتخطيط الطوارئ وتقديمها لمخططي التعليم والباحثين في ميدان التربية؛ لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة للقيام به.
- ٣- إلتزام الأسس العلمية عند استخدام تخطيط الطوارئ، ومنها: أن يكون هناك تعاون وثيق بين العاملين والمنفذين للتعليم، وبين الهيئات والمنظمات المشاركة (المساهمة) والأفراد المستفيدين، وأن تتوفر معلومات كافية عن مقدار مساهمة كل من المجموعات والأشخاص والمنظمات والهيئات المشاركة، وأن يتم تحليل الموقف محل الدراسة والمطلوب تخطيطه وتغييره تحليلاً جذرياً.

الهوامش

- (1)-UNESCO; What price will education pay for COVID-19?, 07 April 2020.  
At, <http://www.iiep.unesco.org/en/what-price-will-education-pay-covid-19-13366>
- (2) - اليونسكو: التعليم: من الاضطراب إلى التعافي، الرصد العالمي لإغلاق المدارس بسبب انتشار جائحة كوفيد - ١٩.  
At, <https://ar.unesco.org/covid19/educationresponse>
- (3)-International Finance Corporation; The Disaster and Emergency Preparedness: Guidance for Schools, World Bank, Washington, DC, 2010, P. 4.
- (4) - اليونسكو: التعليم الأوضاع والاتجاهات: الفرص الضائعة عندما تفشل المدارس في أداء رسالتها، اليونسكو، باريس، ١٩٩٨، ص ٧.
- (5) - السيد علي السيد جمعة: تأثير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية على عملية التخطيط التربوي، دراسات تربويه ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (٩١)، أبريل ٢٠١٦، ص ١٣.
- (6)-UNESCO; The Right to Education: An Emergency Strategy, UNESCO, Paris, 1999, P. 4.
- (7) - إبراهيم أنيس وآخرون: المعجم الوسيط، ط (٤)، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٢٤٤.
- (8)-Mintzberg, Henry; The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall, New York, 1994, PP.7-8.
- (9)-Goodstein, Leonardo D., et. al; Applied Strategic Planning, A Comprehensive Guide, McGraw-Hill, New York, 1993, P.3.
- (10) - منظمة الصحة العالمية: جائحة فيروس كورونا (كوفيد - ١٩).

At, <https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?>

(11)- منظمة الصحة العالمية (WHO): إعادة بناء أفضل لرعاية صحية نفسية مستدامة بعد حالات الطوارئ: نظرة عامة، منظمة الصحة العالمية، جنيف، ٢٠١٣، ص ٤.

(12) - إبراهيم أنيس وآخرون: المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص ٥٧٢.

(13) - أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، مجلد (٢)، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٣٩١.

(14)-Cambridge Advanced Learner's Dictionary.

At,

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/emergency>

(15)-Sinclair, Margaret; Planning Education in and after Emergencies, IIEP, Paris, 2002, P. 22.

(16)-Nicolai, Susan & Hine, Sébastien; Investment for Education in Emergencies: A Review of Evidence, the Overseas Development Institute (ODI), London, February 2015, P. 4.

(17) - مجلس حقوق الإنسان: الحق في التعليم في ظل حالات الطوارئ، الدورة الثامنة، الجمعية العامة للأمم المتحدة، نيويورك، ٢٠ مايو ٢٠٠٨، ص ٥.

(18)-WHO; General Aspects, P. 9.

At, [https://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/hygiene/emergencies/em2002chap2.pdf](https://www.who.int/water_sanitation_health/hygiene/emergencies/em2002chap2.pdf)

(19) - المؤتمر الدولي الحادي والثلاثون للصليب الأحمر والهلال الأحمر: تقرير عن القانون الدولي الإنساني وتحديات النزاعات المسلحة المعاصرة، اللجنة الدولية للصليب الأحمر، جنيف، ٢٠١١، ص ٨.

(20) - محمد أبطوي: دراسة الوباء وسبل التحرز منه: الأوبئة في الطب العربي وفي التاريخ الثقافي والاجتماعي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، يونيو ٢٠٢٠، ص ٣.



- (21) - منظمة العفو الدولية: اللاجئون وطالبو اللجوء والمهاجرون.  
At, <https://www.amnesty.org/ar/what-we-do/refugees-asylum-seekers-and-migrants/>
- (22) - الأمم المتحدة: اتفاقية ١٩٥١ الخاصة بوضع اللاجئين، الأمم المتحدة، نيويورك، ٢٨ يوليو ١٩٥١، ص ٧٤.
- (23) - أودري أزولاي: رسالة المديرية العامة لليونسكو بمناسبة اليوم الدولي للمهاجرين، اليونسكو، باريس، ١٨ ديسمبر ٢٠٢٠، ص ١.
- (24) - ظاهر الزاوي الطرابلسي: ترتيب القاموس المحيط، الجزء (٣)، مطبعة الاستقامة، القاهرة، ١٩٥٩، ص ٤.
- (25) - الكيلاني عبد الوهاب: الموسوعة السياسية، الطبعة (٣)، الجزء (١)، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٩٠، ص ٢٤٤.
- (26) - ظاهر حسين: معجم المصطلحات السياسية والدولية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١١، ص ٤١.
- (27) - سالم برقوق: الأقليات المسلمة وآليات حمايتها، دراسات استراتيجية، العدد (١٠)، مارس ٢٠٠٩، ص ١٢.
- (28) - المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين: سياسة المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بشأن الانخراط في أوضاع النزوح الداخلي، الأمم المتحدة، نيويورك، ٢٠١٩، ص ٦.
- (29) - الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ: الحد الأدنى لمعايير التعليم: الجهوية، الاستجابة، التعافي، اليونسيف، نيويورك، ٢٠١٠، ص ١٢٠.
- (30) - International Institute for Educational Planning; Guidbook for Planning Education in Emergencies and Reconstruction, IIEP/UNESCO, Paris, 2010, P 73.
- (31) - أشرف محمود حافظ وآخرون: الحقوق القانونية للطفلة: رحلة في عالم القانون، مشروع الدعم الفني للمنظمات غير الحكومية لتنفيذ وثيقة بكين، جمعية التنمية الصحية والبيئية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٥.

(32)- مكتب اليونيسف الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا: التعليم في خط النار، مكتب اليونيسف الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا، عمان، سبتمبر ٢٠١٥، ص ص ٨ - ٩.

(33)-Nicolai, Susan & Hine, Sébastien; Investment for Education in Emergencies: A Review of Evidence, Op. Cit., PP. x - xi.

(34)-International Institute for Educational Planning; Guidbook for Planning Education in Emergencies and Reconstruction, OP. Cit., P. 67.

(35)-Ibid., PP. 68 - 69.

(36)-UNESCO; COVID-19 Educational Disruption and Response, UNESCO, Paris, 4 March 2020, P. 1.

(37)-Ibid, P. 2.

(38) - الأمم المتحدة: موجز سياساتي: التعليم أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعدها، الأمم المتحدة، نيويورك، أغسطس ٢٠٢٠، ص ٢.

(39) - المرجع السابق، ص ٣.

(40)- UNICEF; COVID-19 and School Closures: One year of Education Disruption, UNICEF, New York, February 2021, PP. 3 - 5.

(41)- UNESCO; What Price Will Education Pay for COVID-19?, 07 April 2020.

At, <http://www.iiep.unesco.org/en/what-price-will-education-pay-covid-19-13366>

(42) - الأمم المتحدة: موجز سياساتي: التعليم أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعدها، مرجع سابق، ص ٦.

(43)- UNESCO; Adverse Consequences of School Closures,

At,

<https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/consequences>

- (44)- UNESCO; What Price Will Education Pay for COVID-19?, OP. Cit.
- (45)- الأمم المتحدة: موجز سياساتي: التعليم أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعدها، مرجع سابق، ص ٦.
- (46)-Kagawa, Fumiyo; Emergency Education: A Critical Review of the Field, Comparative Education, Vol. 41, No. 4, Nov. 2005, P. 488.
- (47)-UNESCO; The Right to Education: an Emergency Strategy, UNESCO, Paris, 1999, P. 25.
- (48)-International Save the Children Alliance; Delivering Education for Children in Emergencies: A Key Building Block for the Future, International Save the Children Alliance, London, 2008, P. 5.
- (49)-UNESCO; Alternative education: Filling the Gap in Emergency and Post-Conflict Situations, Policy Brief, 2009, P. 2.
- (50)-Gomez, Sonia & et. al.; Education in Emergencies Coordination: Harnessing Humanitarian and Development Architecture for Education 2030, A report on the Global Partners Project, UNICEF, New York, August 2020, P. 7 .
- (51)-Nicolai, Susan; Education in Emergencies: A tool kit for Starting and Managing Education in Emergencies, Save the Children, London, 2003, P. 15 .
- (52)-Chan, Vijaya Sherry, Joshi, Samir & Dabhi, Ramji; 'Emergency Education': The Missing Dimension in Education Policy, Educational Research for Policy and Practice, Vol. 2, 2003, 225.
- (53)-Sinclair, M.; "Education in emergencies." In: Crisp, J.; Talbot, C.; Cipollone, D. (Eds.); Learning for a Future: Refugee Education in Developing Countries, UNHCR, Geneva, 2001, P. 5.

- (54)-Sinclair, Margaret; Planning Education in and after Emergencies, Op. Cit., PP. 28 – 29.
- (55)-Ibid., PP. 29 – 30.
- (56)-UNESCO; The Right to Education: an Emergency Strategy, Op. Cit., P. 28.
- (57) - سعاد محمد عيد: تخطيط التعليم من أجل النهوض بالدولة الهشة، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (٩٤)، يناير ٢٠١٧، ص ٦٤.
- (58) - موسى يوسف خميس: مدخل إلى التخطيط، دار الشروق، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٣.
- (59) - إبراهيم العيسوي: إشكاليات التخطيط للتنمية في زمن العولمة، الندوة العلمية الإستراتيجية لكلية الدفاع الوطني حول التخطيط الإستراتيجي ودوره في تعزيز الأمن الوطني، كلية الدفاع الوطني، دمشق، ١٣ - ١٥ نوفمبر ٢٠٠٥، ص ٣.
- (60)-Mintzberg, Henry; The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall, New York, 1994, PP.7-8.
- (61) - أحمد إسماعيل حجي: اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، التعليم، والأسرة، والإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٩٦.
- (62) - تيريز الهاشم طريه: التخطيط التربوي في ظل نظام معلومات غير مكتمل، مؤتمر الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية الخامس: الإدارة التربوية في البلدان العربية، بيروت، ٧ - ٩ ديسمبر ٢٠٠٠، ص ٢٣٢.
- (63) - محمد سيف الدين فهمي: التخطيط التعليمي، الطبعة (٧)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢٥.
- (64)- Civil Contingencies Act Enhancement Programme, Cabinet Office; Emergency Planning: Revision to Emergency Preparedness, Cabinet Office, London, Oct. 2011, P. 4.

- (65)- Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (CARE); A Guide to the Emergency Preparedness Planning Process, EPP Guid Draft, Version (2), CARE, Georgia, April 2005, P. 15.
- (66)-Global Partnership for Education, International Institute for Educational Planning; Guidelines for Transitional Education Plan Preparation, Global Partnership for Education, Washington, DC, May 2016, P. 6.
- (67)-Civil Contingencies Act Enhancement Programme, Cabinet Office; Emergency Planning, Op. Cit. P. 2.
- (68)-U.S. Department of Education, Office of Elementary and Secondary Education, Office of Safe and Healthy Students; Guide for Developing High-Quality School Emergency Operations Plans, U.S. Department of Education, Washington, DC, 2013, P. 2.

(69) - أحمد إسماعيل حجي: اقتصاديات التعليم والتخطيط التربوي، دار الفكر

العربي، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٣٠٩.

- (70)-Keller, George; Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education, The John Hopkins University Press, Baltimore, 1983, P.142.
- (71)-U.S. Department of Education, Office of Elementary and Secondary Education, Office of Safe and Healthy Students; Guide for Developing High-Quality School Emergency Operations Plans, Op. Cit. P. 4.
- (72)-Lozier, G. Gregory; What is Strategic Planning? in Alvino, Kathleen M.(ed.), Strategic Planning , A Human Resource Tool for Higher Education, College and University Personnel Association, Washington, DC, 1995, P.5.
- (73)-Allison, Michael & Jude Kaye; Strategic Planning for Nonprofit Organizations, A Practical Guide and Workbook, 2nd ed., John Wily & Sons, New Jersey, 2005, PP.1-2.

- (74) - أسامة محمد سيد علي: التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ٢٠١٠، ص ٥٤.
- (75) - سعاد محمد عيد: تخطيط التعليم من أجل النهوض بالدولة الهشة، مرجع سابق، ص ٦٥.
- (76) - المرجع السابق، ص ٦٥.
- (77)-Pigozzi, Mary Joy; Education in Emergencies and for Reconstruction: A developmental Approach, Working Paper Series, No. UNICEF/PD/ED/99-1, United Nations Children's Fund, New York, 1999, PP. 3 – 4.
- (78)-Department of Finance; Strategic Planning Guidelines, Department of Finance, California, May 1998, P. 3.
- (79)-Center on International Cooperation; Strategic Planning in Fragile and Conflict Contexts, New York University, New York, July 2011, PP. 11 – 12 .
- (80)-Chene, Marie; Fighting Corruption in Education in Fragile States, Transparency International, Berlin, 12 September 2012, P. 3.
- (81) - هدى حسن الخاجة، وأحمد نصر الدين سيد: استراتيجية تطوير الرياضة الجامعية بمملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٤، العدد ١، مارس ٢٠٠٣، ص ٢٥.
- (82)-European Integration Office; Guide to the Logical Framework Approach: A Key Tool for Project Management, 2<sup>nd</sup> ed., European Integration Office, Belgrade, 2011, P. 13.
- (83)-U.S. Department of Education, Office of Elementary and Secondary Education, Office of Safe and Healthy Students; Guide for Developing High-Quality School Emergency Operations Plans, Op. Cit. P. 6.

- (84)- صليب روفائيل: منهجية إعداد إطار التخطيط التربوي، مجلة التربية الجديدة، السنة (١٠)، العدد (٢٨)، يناير- أبريل ١٩٨٣م، ص ٢٢ - ٢٣.
- (85)-U.S. Department of Homeland Security; Threat and Hazard Identification and Risk Assessment (THIRA) and Stakeholder Preparedness Review (SPR) Guide, 3rd Edition, U.S. Department of Homeland Security, Washington, DC May 2018, P. 11.
- (86)-Ibid, P. 11.
- (87)-Ibid., P. 12.
- (88)-Office of Safe and Drug-Free Schools; Readiness and Emergency Management for Schools, Op. Cit., P. 25.
- (89)-Nicolai, Susan; Education in Emergencies: A tool kit for Starting and Managing Education in Emergencies, Op. Cit., P. 25.
- (90)-International Finance Corporation; The Disaster and Emergency Preparedness: Guidance for Schools, Op. Cit., P. 17.
- (91)-Nicolai, Susan; Education in Emergencies: A tool kit for Starting and Managing Education in Emergencies, Op. Cit., P. 26.
- (92)-International Finance Corporation; The Disaster and Emergency Preparedness: Guidance for Schools, Op. Cit., P. 18.
- (93)-Ibid., P. 19.
- (94)- أحمد إسماعيل حجي: اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي.. التعليم والأسرة والإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ٩٦.
- (95)-Killam, Deborah; Vision, Mission, Goals & Objectives ... Oh My, The University of Maine, Maine, 2002, P. 3.
- (96)-The University of North Carolina; World View: An International Program for Educators, 4<sup>th</sup> eds, The

- University of North Carolina, Chapel Hill, September 2009, P.P. 4 - 5
- (97)-Shapiro, Janet; Action Planning, CIVICUS, PP. 4-6.  
At, www.civicus.org
- (98)-Chang, Gwang-Chol; National Education Sector Development Plan:A Result-Based Planning Handbook, Division for Education Strategies and Capacity Building, UNESCO, Paris, 2006, P. 19.
- (99)- Ibid., P. 20.
- (100)-Taylor, John, Andrian Miroiu; Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education, UNESCO and European Centre for Higher Education, Bucharest, 2002, P. 65.
- (101)-Education Sector Planning; Strategic planning: Concept and rationale, Working Paper (1), IIEP, Paris, 2010, P. 38.
- (102)-Shapiro, Janet; Action Planning, CIVICUS, PP. 4-6.  
At, www.civicus.org
- (103)- بيومي محمد ضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي: التخطيط الاستراتيجي مدخل لجودة التعليم الجامعي.. رؤية مستقبلية، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، كلية التربية، جامعة طنطا، ١١ مايو ٢٠١٠، ص ٢٦٥.
- (104)- أحمد محمود محمد الزنظلي: التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي.. دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، سلسلة التربية والمستقبل العربي، العدد (٣)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٦٨.
- (105)-Taylor, John & Andrian Miroiu; Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education, , UNESCO and European Centre for Higher Education, Bucharest, 2002, P.65 & P.67.



- (106)-Katsioloudes, Marios I.; Global Strategic Planning: Cultural Perspective for Profit and Nonprofit Organizations, Op. Cit., P. 235.
- (107)-Office of Safe and Drug-Free Schools; Readiness and Emergency Management for Schools, Op. Cit., P. 28.
- (108)-Government of Yukon; Capacity Assessment Tool, Government of Yukon, Canda, 2013, P. 36.
- (109)-International Institute for Educational Planning; Guidbook for Planning Education in Emergencies and Reconstruction, OP. Cit., P. 84.
- (110)-Sinclair, Margaret; Planning Education in and after Emergencies, Op. Cit., P 33.
- (111)-Taylor, Laurence, et. al.; Logical Framework Analysis, Guidance Notes, No.4, BOND Networking for International Development, London, 2003, P. 1.
- (112)- Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones; Strategic Management, An Integrated Approach, 5th ed., Houghton Mifflin Company, Boston, 2001, P. 7.
- (113)- Göttelmann, Gabriele; Education Sector Diagnosis, UNESCO, Paris, 2001, P. 11.
- (114)-International Institute for Educational Planning; Guidbook for Planning Education in Emergencies and Reconstruction, OP. Cit., P. 86.
- (115)-Taylor, Laurence, et. al.; Logical Framework Analysis, Guidance Notes, Op. Cit., P. 3.
- (116)-International Institute for Educational Planning; Guidbook for Planning Education in Emergencies and Reconstruction, OP. Cit., P. 86.
- (117)-Ibid., P. 87.
- (118)-Sinclair, Margaret; Planning Education in and after Emergencies, Op. Cit., P.29.