	Sana'a University Journal of Human Sciences	مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
	Vol. 2 | No. 1 | Page 118 – 141 | 2023 |	https://jpurnals.su.edu.ye/jhs

معوقات تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام في الجمهورية اليمنية

diagnose internal and external obstacles to the implementation of the national strategy for the development of general secondary education in the Republic of Yemen,

Mahmoud Ahmed Hameed Al-Seraji
Researcher – Sana'a University -Yemen

محمود أحمد حميد السراجي
باحث – جامعة صنعاء – اليمن

ISSN : 2958-8677

الملخص:

يهدف البحث إلى تشخيص وتحليل المعوقات الداخلية والخارجية لتطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام في الجمهورية اليمنية في ضوء ما أشارت إليه الدراسات والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات ذات العلاقة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي والمنهج الاستقرائي، كما اعتمد على المصادر والدراسات العلمية المحلية والتقارير والوثائق الصادرة عن الجهات ذات العلاقة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج، من أهمها ما يأتي:

– وجود العديد من المعوقات الداخلية التي أعاقت تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام، إذ بلغ عددها (75) معوقاً في جميع المجالات المحددة بالبحث.

– وجود العديد من المعوقات الخارجية التي أعاقت تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام، إذ بلغ عددها (26) معوقاً في جميع المجالات المحددة بالبحث.

Abstract

The paper aimed to diagnose internal and external obstacles to the implementation of the national strategy for the development of general secondary education in the Republic of Yemen, and to achieve this, the paper used the descriptive inductive approach, as it depended on local scientific sources and studies, reports and documents issued by the relevant authorities as a tool to collect the required data and information, and the paper has reached to many results, including:

- There are many internal obstacles that hindered the implementation of the national strategy for the development of general secondary education and the number (75) obstacles in all areas specified in the paper.

- There are many external obstacles that hindered the implementation of the national strategy for the development of general secondary education and the number (26) obstacles in all areas specified in the paper.

مقدمة:

منذ تحقيق الوحدة اليمنية المباركة عام (1990م) وقيام الجمهورية اليمنية، اتجهت اليمن إلى إعادة ترتيب أوضاع الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، عن طريق الاعتماد على مبدأ التخطيط الاستراتيجي والتجارب والخبرات العالمية، لذا شهدت مختلف القطاعات الخدمية والتنموية –ومنها التعليمية– وضع استراتيجيات لتطويرها؛ ولكون القطاع التعليمي المسؤول عن توفير الموارد البشرية لكافة القطاعات التنموية الأخرى أقرَّت الاستراتيجية الوطنية لمحو الأمية وتعليم الكبار عام (1998–2008م)، التي سعت للتغلب على إحدى معضلات التنمية في اليمن، وأيضاً الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي (2005–2015م)، التي سعت إلى تحقيق الأهداف الوطنية والتزامات اليمن الدولية نحو تعميم التعليم الأساسي بحلول(2015م)، وأقرت الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي عام (2006–2015م)، كما تم إقرار الاستراتيجية الوطنية للتعليم الفني والتدريب المهني

عام (2004-2015م)، وركز البرنامج التنفيذي لهذه الاستراتيجية إلى رفع استقطاب ما نسبته من (2%-15%)، من خريجي التعليم الأساسي والثانوي بحلول عام (2015م).(وزارة التربية والتعليم ،2006، 8).

كما أُعدت الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي (2006-2015م)، والتي أشارت إلى إيجاد علاقة بين نظام التعليم العالي والتعليم الثانوي، تتسم بالجودة والمشاركة الواسعة، والمسارات المتعددة رأسياً وأفقياً، وبما يكفل التنوع، ويتميز بالكفاءة والفاعلية، وتقديم البرامج النوعية، وبما يحقق الجودة في التعليم والتعلم والبحث وخدمة المجتمع، وتحسين نوعية الحياة.(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،2006 ،14).

ومن هذا المنطلق فإن إقرار تلك الاستراتيجيات التعليمية لاسيما المتعلقة بالتعليم الأساسي والتعليم العالي أضافت تحديات على التعليم الثانوي العام؛ لكونه يشكل حلقة الوصل بين التعليم الأساسي والتعليم العالي، وأن تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي يؤدي إلى تدفقات أعلى من الخريجين، حيث يتوجب على التعليم الثانوي العام استقبالهم من جهة، كما يتوجب عليه من جهة أخرى إعداد الطلبة لمواصلة التعليم العالي، حيث يتوقف مستوى جودته إلى حد كبير على نوعية وجودة خريجي التعليم الثانوي، لذلك نجد أنَّ التعليم الثانوي يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها: تقوية وتوسيع الأفكار والمعارف والمهارات والمفاهيم التي تم اكتسابها في التعليم الأساسي، وإعداد التلاميذ لمواصلة تعليمهم العالي (المتوسط والجامعي). (وزارة التربية والتعليم،2006، 22).

لذلك توجب على وزارة التربية والتعليم وقياداتها التفكير في إعداد الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي العام وبما يحقق هذا النوع من التعليم أهدافه المرسومة من جهة، والقيام بدوره في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بوجه عام من جهة أخرى، وعلى الرغم من ذلك أشارت العديد من الدراسات والتقارير الرسمية المتخصصة إلى أنه عند تطبيق الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي واجهت العديد من المعوقات الداخلية والخارجية، وبما أدى إلى عدم تطبيق جميع البرامج المحددة فيها (الإرياني، 2010، 28)، وقد ولَّدت هذه المؤشرات شعورًا لدى الباحث بضرورة إبراز تلك المعوقات وتحليلها عن طريق إجراء دراسة تحليلية لنتائج الدراسات والتقارير الرسمية وفق منهج بحثي، وبما يساعد القيادات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم معالجتها في الخطط الاستراتيجية المستقبلية، سواءً للتعليم الأساسي أو الثانوي العام.

مشكلة البحث:

أشارت نتائج الحلقات النقاشية السنوية التي عقدتها وزارة التربية والتعليم والمتعلقة بتقويم مستوى تنفيذ برامج الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي (2006_2015م)، إلى ضعف مستوى تنفيذ معظم البرامج الاستراتيجية وبحسب ما هو مخطط لها في عموم مدارس التعليم الثانوي العام بالجمهورية اليمنية، وأكدت على ضرورة القيام بإجراء الدراسات والبحوث العلمية الهادفة إلى تشخيص المعوقات التي واجهت تطبيق جميع البرامج الاستراتيجية (وزارة التربية والتعليم، 2012، 24).

كما أشارت التقارير الرسمية الصادرة عن الجهات ذات العلاقة بتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي إلى أنَّ هناك تدنيًا في مستوى تطبيقها بحسب ما هو مخطط له، بسبب وجود العديد من المعوقات التي تتطلب ضرورة القيام بدراستها وتشخيصها، وبما يساعد القيادات المسؤولة عنها على تطبيقها بكفاءة. (المركز الوطني للمعلومات، 2012، 38).

ومن خلال عمل الباحث في المجال التربوي لأكثر من (25) عاماً ومشاركته في بعض اللقاءات والاجتماعات المتخصصة في مناقشة مستوى تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي (2005-2015م)، والاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي (2006-2015م)، ومعايشته للواقع التربوي، فقد لاحظ أن هناك غيابًا في لدراسات والبحوث المحلية المتخصصة في هذا الموضوع، علاوة على أن هناك العديد من المعوقات الداخلية والخارجية التي حالت دون تطبيق الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي العام، مما يتطلب ضرورة القيام بدراستها وتشخيصها وتحليلها، وهذه تمثل مشكلة ينبغي دراستها، وبما يسهم في إبراز بعض تلك المعوقات ويساعد القيادات في مدارس التعليم العام على وضع المعالجة لها، ويضمن تطبيقها بكفاءة، وبصورة أدق تحددت مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- ما معوقات تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (2006-2015م) في الجمهورية اليمنية التي أكدتها الوثائق والتقارير الرسمية ذات العلاقة؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى معرفة وتشخيص وتحليل المعوقات الداخلية والخارجية التي واجهت عملية تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (2006-2015م) في الجمهورية اليمنية، وفق ما أشارت إليه النتائج الخاصة بالتقارير والحلقات واللقاءات التشاورية في وزارة التربية والتعليم، وذلك عن طريق معرفة الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما الإطار العام للاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (2006-2015م) في الجمهورية اليمنية؟

2- ما المعوقات الداخلية (الإدارية والتنظيمية، المالية، المادية، التربوية والتعليمية، البشرية، والفنية) التي واجهت عملية تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (2006-2015م) في الجمهورية اليمنية، وفق ما أشارت إليه نتائج التقارير الرسمية والحلقات والنقاشات التشاورية المتخصصة الصادرة عن الجهات ذات العلاقة؟

3- ما المعوقات الخارجية (الاقتصادية، السياسية والتشريعية، الاجتماعية والثقافية والبيئية، التكنولوجية والمعلوماتية) التي واجهت عملية تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (2006-2015م) في الجمهورية اليمنية، وفق ما أشارت إليه نتائج التقارير الرسمية والحلقات والنقاشات التشاورية المتخصصة الصادرة عن الجهات ذات العلاقة؟

4- ما المعالجات والتوصيات التي يمكن القيام بها للحد من المعوقات الداخلية والخارجية لتطبيق الاستراتيجيات الوطنية المستقبلية لتطوير التعليم الثانوي العام في الجمهورية اليمنية؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في العديد من الجوانب من أهمها:

1- يقدم البحث عرضاً معرفياً وتحليلياً حول تشخيص وتحليل المعوقات الداخلية والخارجية التي واجهت تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (2006-2015م) في الجمهورية اليمنية، وبما يحقق إضافة معرفية في المكتبة التربوية في اليمن، ويستفاد منها من قبل كافة المؤسسات التربوية والتعليمية عند إعداد الخطط الاستراتيجية المستقبلية لتطوير التعليم الثانوي العام.

2- إنَّ النتائج التي توصل إليها البحث قد تفيد القيادات وصانعي القرار والمخططين في وزارة التربية والتعليم ومكاتبها في المحافظات والمديريات، والإدارات المدرسية للتعليم الثانوي العام باليمن، من خلال تزويدهم بأبرز المعوقات الداخلية والخارجية التي أعاقت تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (2006-2015م) بكفاءة، وكذلك أبرز المعالجات التي يمكن الاستفادة منها وتساعدهم في مراعاتها عند القيام بإعداد الخطط الاستراتيجية المستقبلية لجميع أنواع التعليم العام بالجمهورية اليمنية ومنها التعليم الثانوي العام.

3- إنَّ النتائج التي توصل إليها البحث تفيد الباحثين والمهتمين في مجالات التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم الثانوي واستراتيجياته المستقبلية، من خلال تزويدهم بالمؤشرات العلمية حول أبرز المعوقات الداخلية والخارجية التي واجهت تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (2006-2015م)، وبما يساعدهم على إجراء مزيداً من الدراسات والبحوث التطويرية في هذا الموضوع .

4- إنَّ إجراء البحث يعد محاولة علمية تتم لأول مرة بحسب علم الباحث، تتناول تشخيص وتحليل المعوقات التي واجهت تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (2006-2015م) في الجمهورية اليمنية، وتقديم المعالجات التي يمكن مراعاتها مستقبلاً عند إعداد الاستراتيجيات لهذا النوع من التعليم العام.

حدود البحث:

يتحدد موضوع البحث في تشخيص وتحليل المعوقات الداخلية المتمثلة بالمعوقات الصادرة عن مؤسسات التعليم العام في المجالات (الإدارية والتنظيمية، المالية، المادية، التربوية التعليمية، البشرية، والفنية)، وكذلك المعوقات الخارجية الصادرة عن المؤسسات المجتمعية الحكومية وغير الحكومية في المجالات (الاقتصادية، السياسية والتشريعية، الاجتماعية والثقافية والبيئية، التكنولوجية والمعلوماتية) التي واجهت تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (2006-2015م) في الجمهورية اليمنية، من خلال تحليل واستقراء النتائج الصادرة عن التقارير والحلقات واللقاءات التشاورية التي عقدتها وزارة التربية والتعليم خلال الفترة من العام الدراسي 2009/2008م إلى العام الدراسي 2013/2012م.

مصطلحات البحث:

1- المعوقات: تعرَّف المعوقات أنها:

- "مجموعة الصعوبات والعقبات والتحديات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية مما يحول دون تحقيق أهدافها

المنشودة ويؤثر في أجندتها الداخلية والخارجية" (Elhusseini, 2014, 12).

– **معوقات تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام:** ويقصد بها إجرائياً في البحث أنها: مجموعة المؤشرات السلبية التي شكَّلت فجوات في الجهود والممارسات الإدارية والفنية لدى القيادات المسؤولة عن مؤسسات التعليم الثانوي العام بالجمهورية اليمنية، في كافة مراحل وخطوات إعداد وتنفيذ وتطبيق الاستراتيجية، وانعكست على ضعف تحقيق برامجها ومشاريعها المستقبلية بكفاءة وفاعلية.

– **المعوقات الداخلية لتطبيق الاستراتيجية:** ويقصد بها إجرائياً في البحث أنها: مجموعة المؤشرات السلبية التي شكَّلت فجوات في مستوى تنفيذ العمليات والممارسات الإدارية الناتجة من البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية وقياداتها المسؤولة عن التعليم الثانوي العام والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم ومكاتبها في المحافظات والمديريات والإدارات المدرسية، في المجالات (الإدارية والتنظيمية، المالية، المادية، التربوية التعليمية، البشرية، والفنية)، والتي نتج عنها عدم القدرة على تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام بالجمهورية اليمنية بكفاءة وفاعلية.

– **المعوقات الخارجية لتطبيق الاستراتيجية:** ويقصد بها إجرائياً في البحث أنها: مجموعة المؤشرات السلبية التي شكَّلت فجوات في مستوى تنفيذ العمليات والممارسات الإدارية والفنية الناتجة عن المؤسسات الحكومية والمتمثلة في رؤية النظام السياسي وأجهزة الدولة المختلفة الرسمية والمؤسسات الاجتماعية المتمثلة في أولياء الأمور والمنظمات والاتحادات والنقابات غير الحكومية، والتي نتج عنها عدم القدرة على تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام بالجمهورية اليمنية بكفاءة وفاعلية.

2– التطوير: يعرف التطوير أنه:

– "التغيير أو التحويل بالمستهدف المراد تطويره للوصول به إلى الغرض المرجو منه في أحسن صوره، سواءً أكان برنامجاً أو نظاماً أو مؤسسةً" (العريقي، 2013، 31).

3– الاستراتيجية: تعرف الاستراتيجية أنها:

– "الاختيار المحدد لتوجهات المؤسسة وعلاقته بما يحدث في البيئة الديناميكية، بما يجعل المنظمة أكثر استجابة للمتغيرات البيئية" (Olsen, 2007, 10).

– "الوسيلة التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدام وسائل وأساليب معينة" (علاوي، 2013، 41).

– **الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام:** ويقصد بها إجرائياً في البحث أنها: مجموعة الخطط والبرامج والمشاريع والسياسات والأنشطة المستقبلية لتطوير مدخلات وعمليات ومخرجات التعليم الثانوي بعموم محافظات الجمهورية اليمنية، خلال الفترة من(2006–2015م).

منهج البحث:

نظراً لطبيعة البحث وأهدافه النظرية اعتمد البحث على نوعين من مناهج البحث العلمي، هما:

أ– المنهج الوصفي الوثائقي: لتحليل الوثائق والتقارير الصادرة عن الحلقات والنقاشات واللقاءات التشاورية التي عقدتها وزارة التربية والتعليم خلال الفترة من (2008–2013م).

ب- المنهج الاستقرائي القائم على استقراء وتحليل المعلومات المتعلقة بالمعوقات الداخلية والخارجية التي أشارت إليها الدراسات والتوصيات الصادرة عن الحلقات النقاشية المتعلقة بمستوى تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية ذات العلاقة بالتعليم الثانوي العام بالجمهورية اليمنية.

أدوات جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة في موضوع البحث على الأدوات النظرية والوثائقية المتمثلة في الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام، والاستراتيجيات ذات العلاقة، وكذلك التقارير والنتائج الصادرة عن الحلقات واللقاءات التشاورية لمراجعة وتقويم تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام التي عقدتها وزارة التربية والتعليم، خلال الفترة من العام (2008 - 2013م) .

إجراءات تنفيذ البحث:

لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بالعديد من الإجراءات التنفيذية من أهمها ما يأتي:

- جمع الاستراتيجيات الوطنية، سواءً لتطوير التعليم الثانوي العام أو الأساسي العام، أو الاستراتيجيات ذات العلاقة في موضوع البحث.
- جمع التقارير والوثائق الرسمية الصادرة عن الحلقات واللقاءات التشاورية السنوية لمراجعة وتقويم الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام التي عقدتها وزارة التربية والتعليم خلال الفترة من العام (2008 - 2013 م).
- مراجعة المكتبات الجامعية، ومكتبة مركز البحوث والتطوير التربوي، ومكتبة المركز الوطني للمعلومات؛ بهدف جمع الدراسات والتقارير المتخصصة في موضوع البحث.
- تصفح المواقع العلمية الإلكترونية لوزارة التربية والتعليم، والجامعات اليمنية والعربية بهدف جمع الدراسات والتقارير والاستراتيجيات ذات العلاقة في موضوع البحث.
- دراسة وتحليل المعلومات المتعلقة بالمصادر التي تم الحصول عليها في الفقرات السابقة واستخلاص أبرز المعلومات حول المعوقات الداخلية والخارجية.
- اعتماد الأسس والمعايير العلمية المعتمدة في إعداد البحث العلمي في إبراز المعوقات الداخلية وتشخيص مجالاتها في الجوانب (الإدارية والتنظيمية، المالية، المادية، التربوية التعليمية، البشرية، والفنية)، وكذلك إبراز المعوقات الخارجية وتشخيص مجالاتها في الجوانب (الاقتصادية، السياسية والتشريعية، الاجتماعية والثقافية والبيئية، التكنولوجية والمعلوماتية).

ثانياً: الإطار النظري للاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام:

يحوي هذا الجزء عرضًا موجزًا لوصف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (2006 - 2015م)، والذي من خلاله تم استقراء مكامن المعوقات التي واجهت تطبيقها، وبما يحقق هدف البحث المتمثل في السؤال: **ما الإطار العام للاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (2006-2015م) في الجمهورية اليمنية؟** ولمعرفة ذلك قام الباحث بالرجوع إلى المصادر المتخصصة وتحليل الاستراتيجية، ويمكن عرضها بإيجاز كما يأتي:

قامت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع البنك الدولي في إعداد الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي العام في النصف الثاني من عام (2004 م)، والتي تمتد خلال الفترة من عام (2006 – 2015م)، حيث احتوت عملية تصميم الاستراتيجية على العديد من المراحل والخطوات، ويمكن عرضها بإيجاز كما يأتي (وزارة التربية والتعليم، 2006):

المرحلة الأولى: تشخيص الوضع الراهن 2004-2005م:

صدر القرار الوزاري رقم (229) لسنة (2004م)، بتشكيل الفريق الوطني لإعداد الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي العام، حيث عقد الفريق الوطني أول اجتماعاته في 24-8-2004م، برئاسة وزير التربية والتعليم وحضور نائبه بغرض عمل إطار الفريق والأنشطة ذات العلاقة بتشخيص الوضع الراهن، وقد تحدد إطار عمل الفريق في:

- تشخيص الوضع الراهن للتعليم الثانوي العام.
- استقصاء التوجهات الحكومية.
- الاطلاع على التجارب الدولية في إصلاح التعليم الثانوي، وعليه: فقد انقسم الفريق الوطني إلى ثلاث فرق فرعية وفق الإطار المعتمد والمقر للاستراتيجية، أما الأنشطة ذات العلاقة بتشخيص الوضع الراهن، فقد عقدت عدداً من ورش العمل بغرض استكشاف واقع التعليم الثانوي العام، حيث تم عقد خمس من ورش العمل بغرض الوقوف على جوانب القوة والضعف في نظام التعليم الثانوي العام واقتراح الحلول المناسبة لجوانب نظام التعليم الثانوي العام.

ولتحقيق ذلك عقدت ثلاث ورش محلية للقائمين على العملية التعليمية والمستفيدين في جميع محافظات الجمهورية بتاريخ 2004/10/12م وهي:

أ- الورش على المستوى اللامركزي: وتمثلت في الورش الآتية:

- ورشة في صنعاء: وشملت محافظات صنعاء، عمران، الحديدة، الجوف، حجة.
- ورشة في عدن: وشملت محافظة عدن، تعز، إب، الضالع، أبين، لحج، البيضاء.
- ورشة في المكلا: وشملت محافظات حضرموت، مأرب، شبوة، المهرة.

وقد شارك في حضور هذه الورشة (350) مشاركاً ممثلين عن الإدارات التعليمية، مديري المدارس، الموجهين، المعلمين، منظمات المجتمع المدني، السلطات المحلية، الطلبة، أولياء الأمور.

ب- الورش على المستوى المركزي: وتمثلت في الورش الآتية:

- ورشة عمل مركزية خلال الفترة 12-2004/12/13م، للقيادات التربوية حضرها (65) مشاركاً من مختلف قطاعات الوزارة في المناهج والتوجيه، والتعليم العام، والمشاريع التربوية، والمستشارين والباحثين التربويين.
- الورشة المنعقدة بتاريخ 2005/4/6م، وحضرها (87) مشاركاً والخاصة بالمستفيدين، وذلك من مؤسسات التعليم العالي (الجامعات، الكليات المتوسطة)، الغرف التجارية، والجمعيات الزراعية، وقد ركزت الورش على المستويين المركزي واللامركزي على تشخيص الوضع الراهن للتعليم الثانوي العام، وترسيخ

العلاقة وتبادل مذكرات التفاهم مع البنك الدولي، وتحديد أبرز النتائج لهذه المرحلة من خلال إصدار التقارير المتمثلة في الآتي:

- تقرير إحصائي عن مستوى تطور التعليم الثانوي العام.
- تقارير عن نتائج أعمال ورش العمل.
- تقرير عن التوجهات الحكومية.
- تقرير عن بعض التجارب الإقليمية والدولية.

المرحلة الثانية: تحديد الوضع المستقبلي:

اتسمت هذه المرحلة بالاستشارة والتشاور، من خلال قيام البنك الدولي بدعم وتمويل استشارتين علمية، قام بها مركز البحوث والتطوير التربوي، وأفرزت هذه الاستشارات عن تحديد أنشطة هذه المرحلة والتي تمثلت في الآتي (الإرياني، 2010، 35):

أ- توحيد مخرجات المرحلة الأولى من الاستراتيجية في عمل واحد يمثل مدخلاً للمرحلة التالية لها، حيث توصل هذا النشاط إلى إصدار وثيقتين، هما:

- التقرير العام للاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي العام الذي صدر في ديسمبر 2005م.
- قضايا وخيارات التعليم الثانوي العام في اليمن التي تم تحديدها في فبراير عام 2006م.

ب - صياغة مشروع الإطار العام للاستراتيجية الوطنية لتطوير للتعليم الثانوي العام والذي أشتمل على:

- المحاور العامة للاستراتيجية.
- الأهداف الاستراتيجية.
- الأنشطة ذات الصلة بكل هدف استراتيجي.
- المدى الزمني لتنفيذ كل نشاط.

ج- تقديم نموذج البدائل الاستراتيجية إلى القيادات التربوية وتدريب الفنيين على استخدامه، حيث يمثل وسيلة إحصائية يقدم خيارات لمتخذي القرار في مختلف مراتب الإدارة التعليمية.

د- عقد حلقات تشاورية حول الإطار العام للاستراتيجية، ونموذج البدائل، حيث عقدت عدد من الحلقات التشاورية للقيادات المركزية في وزارة التربية والتعليم خلال الفترة من أكتوبر 2005 - مارس 2006م.

هـ- توزيع الإطار العام للاستراتيجية على فرق العمل في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي، لضمان التناسق بين الاستراتيجيتين، وتنقيح الإطار العام وفقاً لملاحظات هذه الفرق خلال (نوفمبر 2005م).

و- عرض الإطار العام للاستراتيجية على ورشة العمل الخاصة بإعداد الإطار متوسط المدى في (ديسمبر 2005م)، لضمان التناسق والتناغم والحصول على ملاحظات نهائية من فرق العمل في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي.

المرحلة الثالثة: صياغة الرؤية والأهداف والسياسات والأنشطة الرئيسية للاستراتيجية:

احتوت هذه المرحلة على العديد من الخطوات وهي (وزارة التربية والتعليم، 2011، 27-28):

أ- تحددت الرؤية الاستراتيجية على النحو الآتي:

امتلاك تعليم ثانوي عام يتسم بالعدالة والمساواة في توفير الفرص التعليمية والجودة والنوعية، والتنوع في التخصصات، وبما يمكن الخريجين من مواصلة تعليمهم العالي بكفاءة أو الانخراط في الحياة العملية.

ب- تحددت الرسالة الاستراتيجية في الآتي:

إعادة ترتيب أوضاع التعليم الثانوي العام، ومعالجة مشكلاته الكمية والنوعية، بما يؤدي إلى توفير فرص التعليم الثانوي العام لخريجي التعليم الأساسي، بشكل متوازن وعادل، وبجودة عالية، وتنوع يمكن الخريجين من مواصلة التعليم العالي بكفاءة أو الانخراط في الحياة العملية.

جـ- الأهداف الاستراتيجية:

تحدد **الهدف الاستراتيجي العام** بتوفير فرص التعليم الثانوي العام لخريجي التعليم الأساسي، وبما يحقق العدالة والمساواة في الالتحاق، والجودة في النوعية، والتنوع في التخصصات، والكفاءة في المخرجات، والوصول إلى معدل للتخرج يقدر بـ(56%) بحلول عام 2015م.

وتحددت الأهداف الاستراتيجية وأنشطتها على النحو الآتي:

1- الهدف الاستراتيجي الأول: التوسع والانتشار، بما يحقق العدالة والمساواة في توفير فرص التعليم الثانوي العام، وذلك برفع معدلات الالتحاق إلى نسبة (66%)، وتحسين معدلات التخرج إلى نسبة (56%) عام 2015%، ويتم تحقيقه من خلال القيام بالأنشطة الآتية:

- تحديد مسح الخارطة المدرسية وضمان تغطية عموم محافظات الجمهورية.
- تنفيذ حملات توعوية عامة، وبالذات حول تعليم الفتاة وخاصة في المناطق المستهدفة التي يتم اختيارها وفق نتائج مسح الخارطة المدرسية.
- بناء مدارس جديدة، وتوسيع وصيانة القائم منها، وتوفير الأثاث والتجهيزات المناسبة.
- توفير الحوافز لزيادة وبقاء الإناث وبقائها في المدارس الثانوية، وخاصة في المناطق الريفية.
- تطوير وتنفيذ تدخلات تستهدف تخفيض معدلات الرسوب والتسرب.
- تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في التعليم الثانوي العام.

2- الهدف الاستراتيجي الثاني: تحسين مستوى نوعية التعليم الثانوي العام، وبما يحقق تحسن مستوى التحصيل الدراسي، والجودة في النوعية، والتنوع في التخصصات، ويقود إلى المواءمة مع احتياجات الطلبة أو الانخراط في الحياة العملية، ويتم تحقيقه من خلال القيام بالأنشطة الآتية:

- إعادة النظر في التنويع الحالي للتعليم الثانوي العام (التشعيب) بالاستفادة من التجارب الإقليمية والدولية وبما يقود إلى المواءمة مع احتياجات الطلبة ويمكنهم من الانخراط في الحياة العملية.
- تطوير وتجريب مناهج مدرسية جديدة تترجم المهارات والكفايات والمعارف المطلوب اكتسابها من خريجي التعليم الثانوي العام، وتستجيب للتنويع المقر للتعليم الثانوي العام ولمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اليمن.
- إعداد وتطوير الكتب المدرسية والوسائل التعليمية، بما يتفق مع المناهج الدراسية الجديدة والتنويع المقر للتعليم الثانوي العام.
- تطوير برامج لتدريب المعلمين أثناء الخدمة متفقة مع المناهج الدراسية الجديدة والتنويع المقر للتعليم الثانوي العام.

– تطوير برامج لتدريب المعلمين قبل الخدمة متفقة مع المناهج الدراسية الجديدة والتنويع المقر للتعليم الثانوي العام.

– تطوير نظام لتقييم التحصيل الدراسي متطابق مع المناهج الدراسية الجديدة، والتنويع المقر للتعليم الثانوي العام.

3– الهدف الاستراتيجي الثالث: تقوية القدرة المؤسسية وتحسين كفاءة نظام التعليم الثانوي العام على كافة المستويات (الوزارة، المحافظات، المديريات والمجتمع).

– تأسيس بيئة مدرسية تمكن من تحسين الإدارة المدرسية في جميع المستويات، من خلال:

– وضع العمليات المناسبة لاختيار العناصر القيادية للعملية التعليمية، بما في ذلك مديري المدارس والموجهين والقيادات على مستوى المديريات والمحافظات.

– تطوير برامج للتنمية المهنية للعاملين في التعليم الثانوي.

– توفير المتطلبات المادية والتجهيزات المناسبة لتشغيل المدارس.

– تنفيذ برنامج لتفويض السلطات إلى أدنى مستويات اتخاذ القرار مع ضمان عملية المحاسبة.

– تطوير وتنفيذ تدخلات لتحسين الكفاءة، من خلال: إعادة توزيع المعلمين، وتدريس المعلم للنصاب القانوني من الحصص الدراسية، ونظام لتوزيع الكتب الدراسية واستعاضتها، ووضع معايير للمبني المدرسي.

– استكمال دمج نظام المعلومات التربوية للتعليم الثانوي العام في إطار منظومة المعلومات التربوية للنظام التعليمي.

– تحديث وتفعيل معايير وأنظمة اختيار وتعيين مديري المدارس والموجهين والقيادات التربوية على مختلف المستويات.

– وضع وتنفيذ برامج للتنمية المهنية لمختلف مستويات الإدارة التعليمية بدءاً من المدرسة وانتهاءً بالقيادات الإدارية العليا في المركز والمحافظات.

– رفع معدل الطلبة للمعلم ليصل 1 : 20 .

– رفع كثافة الفصل ليصل إلى 1 : 38 .

– رفع نسبة المتخرجين إلى المقبولين في الفصل الأول إلى 92 % .

– ارتفاع معامل الكفاءة الداخلية إلى 91 % .

المرحلة الرابعة: صياغة وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي العام (2006م):

بناءً على المؤشرات المحددة في مخرجات المرحلتين السابقتين، قامت وزارة التربية والتعليم في شهر يونيو 2006م، بالصياغة النهائية للاستراتيجية، وبدعم استشاري محلي وخارجي من قبل البنك الدولي، وتحددت أنشطة هذه المرحلة في:

أ– صياغة وثيقة الاستراتيجية.

ب– تحديد الأنشطة ذات الأولوية وفقاً لنموذج العلاقة بين المكونات الموضح في الملحق (1).

جـ– التشاور النهائي حول الوثيقة.

د– المصادقة والإقرار.

المرحلة الخامسة: الأنشطة الفرعية والخطة الزمنية لتنفيذ الاستراتيجية:

وتناولت هذه المرحلة وصفًا للأنشطة الفرعية التي احتوت عليها الأهداف الاستراتيجية التي عُرضت في المرحلة الرابعة، حيث تناولت وصفاً للأنشطة التي

ينبغي القيام بها في كل نشاط يحتوي عليه كل هدف استراتيجي، وتحديد الوسائل والأدوات والفترة الزمنية للتنفيذ.

المرحلة السادسة: سياسات تنفيذ الاستراتيجية:

اعتمدت مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام على العديد من السياسات من أهمها (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، 47):

أ- يتركز التوسع الإضافي في الالتحاق بالتعليم الثانوي العام بدرجة رئيسة على المناطق الريفية لاسيما في أوساط الإناث.

ب- تحصل المعلمات على النصيب الأكبر من وظائف المعلمين، وخاصة ممن لديهن الاستعداد للعمل في المناطق الريفية.

جـ- عدم التمييز على أساس النوع في المناهج الدراسية وفقاً لدستور الجمهورية اليمنية والتشريعات الأخرى ذات الصلة.

د- إعادة توزيع المعلمين بما يحقق الاستفادة القصوى من قوة المعلمين بما يضمن قيام المعلم بتدريس النصاب القانوني من الحصص الدراسية.

هـ- تفويض مزيداً من المسؤوليات إلى المستويات الأدنى من صناع القرار وصولاً إلى مستوى المدرسة، بالإضافة إلى منح المجتمعات المحلية دوراً رقابياً وإشرافياً وفق آليات مناسبة للتنفيذ .

ثالثاً: أبرز الدراسات السابقة:

- **دراسة (kitchenham . A, 2005)**: بعنوان (عوامل نجاح التعليم المدمج وصعوبات تطبيقه): هدفت الدراسة إلى معرفة عوامل نجاح التعليم المدمج والصعوبات التي واجهها أثناء تطبيقه في المرحلة الابتدائية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، وتكوَّن مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (120) فرداً، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (32) فقرة، وقد تلخصت الصعوبات في ضعف البنية التحتية، ومعوقات متعلقة بالموارد البشرية، ومحدودية الوقت والمصادر التكنولوجية.

- **دراسة (صباح، 2013)**: بعنوان (معوقات تطبيق الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارات العليا والإدارات التنفيذية فيها): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارات العليا والإدارات التنفيذية فيها، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارات العليا (رئيس وأعضاء المجلس البلدي)، والإدارات التنفيذية العليا (المدراء العامون، المدراء، نواب المدراء، رؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة وزعت على(270) فرداً من مجتمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية، ومشاركة المنفذين في وضع الخطط، ومدى توافر الموارد والامكانات المالية والبشرية، وآليات التنفيذ والتطبيق جميعها تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية في معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.

- **دراسة (الغباري، 2014م)**: بعنوان (تقويم مستوى تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات التربوية):

والتي هدفت إلى التعرف إلى مستوى تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن من وجهة نظر القيادات التربوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع القيادات التربوية المعنية بالتنفيذ، وتألفت العينة من (120) فرداً بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحث استبانة مغلقة وقد أظهرت النتائج التحليلية أن مستوى التنفيذ كان متوسطاً لبرامج الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة فقد كانت الاستفادة منها في هذا البحث في العديد من الجوانب، منها:

- تحديد أهداف ومشكلة وأهمية البحث.
- تحديد منهجية تنفيذ البحث.
- الاسترشاد والرجوع إلى المصادر والمراجع المتخصصة في موضوع البحث.
- عرض نتائج البحث ومناقشتها.

رابعاً: معوقات تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (عرض النتائج):

يحوي هذا الجزء عرض نتائج البحث الرئيسة والمتمثلة في إبراز أهم المعوقات الداخلية والخارجية التي واجهت تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام، وبما يحقق هدف البحث الرئيس، المتمثل في السؤال الآتي:

- ما معوقات تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (2006-2015) في الجمهورية اليمنية التي أكدتها الوثائق والتقارير الرسمية ذات العلاقة؟

ولمعرفة ذلك اتخذ الباحث العديد من الإجراءات المنهجية والمتمثلة في دراسة وتحليل الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي بهدف تشخيص مكامن المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيقها، كما قام بدراسة وتحليل المصادر والدراسات والأوراق العلمية المقدمة إلى الحلقات واللقاءات التشاورية التي عقدتها وزارة التربية والتعليم، وكذلك الدراسات الأخرى ذات العلاقة، وتوصل إلى العديد من المعوقات، يمكن عرضها كما يأتي:

أ- المعوقات الداخلية:

ويقصد بها المعوقات التي أفرزتها السياسات والعمليات والممارسات الصادرة عن البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم الثانوي حيث درس الباحث وحلل الوثائق والدراسات من خلال الاعتماد على العديد من الإجراءات المنهجية، وبما يحقق هدف البحث المتمثل في السؤال:

ـ ما المعوقات الداخلية (الإدارية والتنظيمية، المالية، المادية، التربوية والتعليمية، البشرية، والفنية) التي واجهت عملية تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (2006-2015م)، وفق ما أشارت إليه نتائج التقارير الرسمية والحلقات والنقاشات التشاورية المتخصصة الصادرة عن الجهات ذات العلاقة؟ ولمعرفة ذلك رجع الباحث إلى المصادر والوثائق والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات ذات

العلاقة باستراتيجية تطوير التعليم الثانوي العام بالجمهورية اليمنية، وتم التوصل إلى أنَّ هناك العديد من المعوقات، يمكن عرضها بحسب المجالات الآتية:

1- المعوقات الإدارية والتنظيمية:

هناك العديد من المعوقات الإدارية والتنظيمية التي واجهت عملية تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي بالجمهورية اليمنية، يمكن عرضها بإيجاز كما يأتي (وزارة التربية والتعليم، 2007، 24-25):

- هيمنة التخطيط المركزي (من أعلى إلى أسفل) القائم على المركزية الشديدة التي تعتمد على إملاء الخطط والبرامج على المستويات الدنيا للتنفيذ والتمسك بالمركزية في اتخاذ القرار في جميع البرامج الاستراتيجية.
- ضعف الإمكانيات البشرية والمادية للإدارات العامة للتوجيه والتدريب ومكاتبها في المحافظات في مجال رسم وتنفيذ السياسات والخطط وتنفيذها، إضافة إلى عدم قدرتها على تغطية المهام الفنية المتمثلة في دعم المعلمين والإدارة المدرسية في الميدان بحسب ما أشارت إليه الاستراتيجية.
- غياب الثقافة الاستراتيجية وعملياتها لدى معظم قيادات الوزارة ومكاتبها في المحافظات والمديريات ومدارس التعليم الثانوي العام.
- غياب التنسيق والتشاور والحوار المسؤول مع الشركاء الأساسيين في التعليم الثانوي عن المستوى الرسمي داخل وخارج الوزارة أو على المستوى الشعبي لمختلف مستوياته وتكويناته.
- ضعف أو غياب مبدأ تفويض السلطات من مكاتب التربية في المحافظات للإدارات التعليمية والمدرسية، مما جعل الارتجال والعشوائية في قضية تنفيذ الاستراتيجية.
- تركيز الإدارة التعليمية على المستويين المركزي واللامركزي على الأهداف قصيرة المدى.
- عدم تهيئة مكاتب المحافظات والمديريات والمدارس للانتقال إلى نمط اللامركزية في جوانبها الإدارية المالية، وضعف البنية التحتية لها، وضعف تأهيل وتدريب الكوادر فيها، وقصور اللوائح والأنظمة اللازمة، وغياب التنسيق بينها وبين مكاتب الوزارات الأخرى كالمالية والخدمة المدنية.
- اتساع الفجوة بين صانعي القرارات في مؤسسات التعليم الثانوي والجامعات على القيام بالدراسات وتقديم الاستشارات القيمة والمشاركة، وتحفيز الهيئات التدريسية لتقديم خبراتهم الفنية لدعم قدرة القيادات الحكومية على بلورة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المحددة.
- غياب توفر قياده فعالة تتولى وضع الأسس والمبادئ والمعايير لتطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام في اليمن.
- عدم تغيير وتطوير أساليب إدارة تنفيذ الاستراتيجية في الجهات ذات العلاقة بالاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي.
- ندرة توفر تقارير دورية بمستوى تنفيذ برامج الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي.
- غياب استخدام المعايير الواضحة في تعيين مديري الإدارات التعليمية والمدرسية في ضوء متطلبات تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي .

– كثرة الأعمال الفنية والإدارية الروتينية التي تقوم بها الإدارات التعليمية والمدرسية، مما أدى إلى إهمال أو ضعف تنفيذ برامج الاستراتيجية.

– ضعف برامج التأهيل الشامل للهيئة الإدارية والتدريسية بمتطلبات الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

– ضعف أنظمة الاتصال الواضحة في مؤسسات التعليم الثانوي لتفعيل تنفيذ الإدارة الاستراتيجية.

– عدم الاستقرار الوظيفي للعاملين في مواقعهم الإدارية بالمؤسسات التعليمية والتي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها استكمال عمليات تطبيق خطط الاستراتيجية.

– غياب تحديد المهام لعملية الاشراف على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية، سواءً على مستوى المحافظة أو المديرية أو المدرسة.

– ضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمعات المحلية في تنفيذ برامج الاستراتيجية.

– تدني مستوى تأهيل مديري المدارس، حيث تصل نسبة منهم دون الشهادة الجامعية في مدارس التعليم الأساسي وفي مدارس التعليم الأساسي الثانوي إلى نسبة (61.5%).

– غياب فرص الترقية للعاملين في مهنة التدريس والإدارة، وتدني الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمعلم والعاملين في التعليم الثانوي.

– ضعف جهود تحسين وتطوير بيئة العمل المدرسي مادياً ومعنوياً، وبما يمكن المعلمين والعناصر المساندة في تطوير الإدارة لتحسين النوعية بحسب برامج الاستراتيجية.

– غياب استخدام وتوظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة في برامج التنفيذ العملية والتعليمية بحسب ما أشارت إليه الاستراتيجية.

– ضعف القدرة المؤسسية لقطاع التعليم على التخطيط والتنفيذ والتي أضافت أعباء جديدة على تطبيق استراتيجية التعليم الثانوي العام .

– الخوف من فكرة التغيير والتجديد لدى معظم قيادات الوزارة ومكاتبها في المحافظات والمديريات والمدارس.

– ضعف القدرات القيادية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق الاستراتيجية.

2– المعوقات المالية:

تعد من أبرز المعوقات التي واجهت تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي، ومن أبرزها ما يأتي (وزارة التربية والتعليم، 2009، 57):

– قلة توفير الميزانية المالية، والمتطلبات البشرية والمادية والتدريبية والتكنولوجية الكافية لتطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

– قلة توافر الموارد المالية الكافية لتطبيق كافة خطط وبرامج ومشاريع الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي.

– تدني الكفاءة الداخلية للإنفاق المالي على التعليم العام بشكل عام والثانوي بشكل خاص، بسبب عدم تلاؤم نفقات التعليم مع متطلبات استراتيجية تطوير التعليم الثانوي.

– تدخل وزارة المالية في تقدير اعتماد المبالغ المالية المعتمدة للمشاريع دون دراسات أو اعتماد معايير محدودة وبحسب ما هو محدد في الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي.

– عدم فصل ميزانية التعليم الأساسي عن التعليم الثانوي والتي نتج عنها العشوائية والارتجالية في التعامل مع خطط وبرامج ومشاريع الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي في الميدان.

– غياب توافر خطط موازنة لمدارس التعليم الثانوي العام، وبما يساعد على تنفيذ الاستراتيجية.

– غياب تخصيص حوافز تشجيعية للعاملين المسئولين عن تطبيق خطط وبرامج ومشاريع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

– غياب توفر مصادر التمويل الذاتية للتعليم الثانوي، وبما يساعد على تطبيق الاستراتيجية الوطنية.

– الاختلال في هيكلية الموازنة المعتمدة للتعليم العام فيما بين الأبواب والفصول والبنود والأنواع والذي انعكس على تدني تنفيذ الاستراتيجية.

3– المعوقات المادية (البنية التحتية، التجهيزات، والمعدات ... إلخ):

هناك العديد من المعوقات المادية التي واجهت عملية تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي منها (بن حبتور، 2014، 17–18):

– غياب توافر الوسائل والتقنيات المستخدمة في تنفيذ البرامج الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

– ندرة توفر البنية التحتية للعاملين داخل الفصول الدراسية التي تتناسب ومتطلبات برامج تطبيق استراتيجية تطوير التعليم الثانوي العام.

– قلة توافر الأجهزة والبرمجيات لتطبيق برامج الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

– اشتراك المباني المدرسية بين التعليم الأساسي والثانوي في معظم المحافظات.

– الندرة الشديدة في توافر المباني المدرسية الخاصة بالإناث في الريف، وبعد المسافة بين المدارس وسكن الطالبات، مما أثر على تنفيذ برامج الاستراتيجية.

– محدودية الطاقة الاستيعابية من السكان في الفئة العمرية الموازية (5–17)، مما أدى إلى تدني تطبيق برامج الاستراتيجية الوطنية.

– تدني معدلات الكفاءة الداخلية للتعليم الثانوي المتمثلة في ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب.

– العجز في المباني المدرسية، حيث بلغ إجمالي عدد المدارس في عام 2000–2001م، (12969) مدرسة عاملة، منها فقط (249) مدرسة ثانوية، والباقي إما مدارس أساسية أو مدارس أساسية ثانوية مشتركة، مما أفرز تحديات كبيرة أعاقت تطبيق الاستراتيجية.

– غياب عدالة التوزيع للمباني المدرسية نتيجة لعدم اتباع أسلوب التخطيط في اختيار مواقع المدارس.

– غياب السياسات الخاصة باعتماد تجمعات مدرسية بالتعليم الثانوي لاسيما في الريف، وبما يساعد على تطبيق الاستراتيجية.

– قلة عدد المختبرات داخل المدرسة وفق متطلبات برامج تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير الثانوي العام.

4– المعوقات التربوية والتعليمية:

تعد من أهم المعوقات التي واجهت عملية تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي، ويمكن عرضها بإيجاز كما يأتي (البنك الدولي، 2009، 36–37):

– عدم استيعاب الأهداف التربوية للتعليم الثانوي العام لكثير من الخطط والبرامج التي تضمنتها الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

– قصور الخطة الدراسية في تلبية احتياجات تنفيذ المحتوى بما في ذلك قلة عدد الساعات المعتمدة للحصص في بعض المواد، وبحسب ما أشارت إليه برامج الاستراتيجية الوطنية.

– تركيز المناهج الدراسية وطرائق التدريس على الجوانب النظرية أكثر من الاهتمام بالمهارات والخبرات ودعم القدرات العقلية للطلبة بحسب ما أشارت إليه الاستراتيجية.

– قصور محتوى المناهج وطرائق التدريس في غرس بعض المفاهيم الأساسية والاتجاهات الإيجابية عن التربية المهنية والتدريب المهني، والتربية الرياضية والفنية، بما يتناسب مع برامج الاستراتيجية في هذا الجانب.

– غياب تدريب المعلمين على المناهج وطرائق التدريس المتطورة، والأدلة المصاحبة، وبحسب متطلبات البرامج المحددة في الاستراتيجية الوطنية.

– التفاوت في توفير فرص التعليم الثانوي العام بين الريف والحضر، حيث وصل الفرق في معدلات الالتحاق بين الريف والحضر إجمالاً إلى (34%) مع تفاوت في هذا الفرق بين الذكور والإناث، حيث وصل الفرق بين الحضر والريف إلى (25%)، بينما يصل هذا الفرق إلى (41%) بين إناث الحضر والريف، مما أثر في تطبيق الاستراتيجية الوطنية في هذا المجال.

– ارتفاع حدة مشكلة التسرب من التعليم الثانوي نتيجة لتفضيل معظم الأسر أن يقوم الأولاد بالعمل بأجر أو بدون أجر لمساعدة الأسرة.

– غياب توفر التخصصات التربوية الضرورية مثل التربية الرياضية والفنية ومدارس رياض الأطفال، وبما يساعد على تطبيق برامج الاستراتيجية في هذا الجانب.

– تدني نسبة مشاركة التعليم الأهلي والخاص في التعليم الثانوي، حيث وصلت نسبة المشاركة إلى (2%)، مما أدى إلى إعاقة تطبيق الاستراتيجية الوطنية.

– ضعف مواءمة وضمان التعليم الثانوي العام وفق حاجات الطلبة وقدراتهم وميولهم، وضمان مواكبة التعليم الثانوي العام لتطوير التعليم العالي وربطه بالحياة العملية.

– غياب توافر الجودة والنوعية في التعليم الثانوي، وبما يساعد على تحقيق أهداف الاستراتيجية.

– قصور فاعلية الإشراف التربوي من قبل الإدارة التعليمية وغياب تطبيق قاعدة الثواب والعقاب من قبل الإدارات الإشرافية.

– غياب معايير عملية تقويم وقياس مستوى تنفيذ برامج الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

– غياب توافر نظام شامل للتقويم التربوي وتطوير آليات إجرائه بما يقيس مختلف جوانب عمليات التعليم والتعلم، بحسب ما أشارت إليه الاستراتيجية.

– عدم توافر مقاييس دقيقة تتصف بالموضوعية والصدق والثبات لخطط وبرامج الاستراتيجية الوطنية.

– ضعف قدرة المعلمين على إعداد وسائل تعليمية تقويمية شاملة ومتنوعة ومستمرة، والتركيز على قياس عملية الحفظ والجوانب المعرفية.

– قلة الإفادة من نتائج التقويم الختامي (التغذية الراجعة) في تصحيح مسار العملية التعليمية وتطويرها، وبحسب ما أشارت إليه الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

5– المعوقات البشرية:

مما لا شك فيه أنَّ الموارد البشرية غير المؤهلة واجهت عملية تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي، ومن أبرز المعوقات الآتي (الحوثي، 2008، 43):

– قلة وعي قيادات الإدارات المدرسية بأهمية ودور الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

– الضعف الشديد في توافر الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق جميع برامج وأهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

– قصور برامج التأهيل في كلية التربية، وتركيزها على الجوانب النظرية دون العملية وبحسب ما أشارت إليه الاستراتيجية الوطنية.

– غياب التنسيق بين وزارة التربية والتعليم ومؤسسات إعداد المعلم لقبول المتقدمين وفقاً للاحتياج بحسب المادة، والجنس، والمنطقة الجغرافية.

– غياب السياسة الواضحة والمعايير الدقيقة لاختيار وتوزيع المعلمين من بين خريجي مؤسسات إعداد المعلمين.

– ضعف ثقافة الأداء الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في مدارس التعليم العام عموماً والتعليم الثانوي على وجه الخصوص.

– غياب ترتيب أوضاع المعلمين وإعادة توزيعهم، بما يكفل من تقليل الهدر في أداء أعمالهم من جهة، ورفع مستوى الأداء من جهة أخرى.

6– المعوقات الفنية (المتعلقة بمستوى ملاءمة الاستراتيجية وإعدادها وإدارتها):

واجهت عملية تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العديد من المعوقات الفنية من أبرزها ما يأتي (الحاج والغيثي، 2010، 75):

– غياب السياسات الهادفة إلى توضيح إعلان رؤية ورسالة الاستراتيجية لدى جميع المؤسسات المسؤولة عن التعليم الثانوي العام.

– تدني وضوح أهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام لدى جميع المسؤولين عن تنفيذها.

– غياب اشتراك الأفراد العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية ككل ولا يقتصر دورها على مجرد تطبيقها وتنفيذها في مراحلها الأخيرة .

– ضعف تطوير المهارات المطلوب توافرها لتشمل المهارات التخطيطية والتمويلية بحسب ما أشارت إليه الاستراتيجية الوطنية.

– ضعف مرونة سياسة تنفيذ الاستراتيجية حتى يتمكن القائمون من تطبيقها، وبما يحد من المشكلات والصعوبات التي تطرأ، نظراً لعدم استقرار البيئة التعليمية في المرحلة الثانوية.

– غياب المنهجية العلمية والواضحة في مرحلة الإعداد والتخطيط والتنفيذ للاستراتيجية الوطنية.

ب– المعوقات الخارجية:

ويقصد بها المعوقات التي أفرزتها المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والناتجة عن ضعف العلاقة

بينها وبين مؤسسات التعليم الثانوي، وقد درس الباحث وحلل الوثائق والتقارير المتخصصة في هذا المجال، من خلال القيام بالعديد من الإجراءات المنهجية، وبما يحقق هدف البحث المتمثل في السؤال: **ما المعوقات الخارجية (الاقتصادية، السياسية والتشريعية، الاجتماعية والثقافية والبيئية، التكنولوجية والمعلوماتية) التي واجهت عملية تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام (2006-2015م) في الجمهورية اليمنية، وفق ما أشارت إليه نتائج التقارير الرسمية والحلقات والنقاشات التشاورية المتخصصة الصادرة عن الجهات ذات العلاقة؟** ولمعرفة ذلك قام الباحث بالرجوع إلى المصادر والوثائق والتقارير ذات العلاقة في الجهات الحكومية والمجتمعية والمستفيدين من الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي، وتوصل الباحث إلى العديد من المعوقات بحسب المجالات، من أهمها ما يأتي (وزارة التربية والتعليم، 2011، 68-69):

1- المعوقات الاقتصادية:

- عدم استقرار السوق اليمني والأوضاع الاقتصادية، حيث أصبح من غير الممكن السيطرة على السوق نتيجة لكم العملاء المستفيدين من التعليم الثانوي العام.
- ضعف القدرة المادية لبعض الأسر عن مواجهة النفقات الدراسية في التعليم الثانوي، بسبب انخفاض مستوى دخل المواطن.
- تدهور الحالة المعيشية لقطاع واسع من المجتمع، وهذا الأمر يؤثر بشكل مباشر في حجم المشاركة التي يمكن أن يقدمها المجتمع لدعم التعليم الثانوي، خاصة المشاركات ذات الطابع المالي.
- تزايد الاعتماد على المتطلبات النفطية في البلاد أدى إلى عدم استقرار الوضع الاقتصادي الناتج عن انخفاض أسعار النفط بشكل كبير، مما يؤثر سلباً في المخصصات المالية التي تحددها الدولة للتعليم الثانوي العام.

2- المعوقات السياسية والتشريعية:

- غياب الرؤية والقناعة والإرادة السياسية لدى النظام السياسي الحاكم والتنظيمات السياسية نحو أهمية ودور التعليم الثانوي العام واستراتيجية تطويره.
- غموض الرؤية السياسية الوطنية والإدارية لدى المستويات الإدارية في وزارة التربية والتعليم ومكاتبها في المحافظات، والمديريات، والمدارس للدور الذي يمكن أن تسهم به الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.
- غياب القناعة لدى الإدارات العليا في الاجهزة الحكومية لضرورة لأخذ بفكرة تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.
- عدم توفر منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسات التعليمية، وترشد القائمين بمسؤولية الأداء إلى أخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
- قلة الأطر القانونية والمؤسسية المنظمة لمشاركة المجتمع.
- غياب التشريعات والأنظمة واللوائح التي تؤيد وتدعم تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.
- الاضطرابات السياسية، والصراع المسلح الذي أدى إلى عدم الاستقرار وإنهاك البلاد.

3- المعوقات الاجتماعية والثقافية والبيئية:

هناك العديد من المعوقات الاجتماعية والثقافية والبيئية التي واجهت عملية تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي، من أهمها ما يأتي (الإرياني، 2010، 39):

– ارتفاع نسبة النمو السكاني إضافة إلى فتوة السكان، مما يجعل الدولة تعطي أهمية أكبر للتوسع في توفير الخدمات التعليمية في المرحلة الثانوية.

– انتشار الأمية خاصة بين الإناث وسكان الريف، مما يفرض على الدولة بذل جهود أوسع لتعميم ونشر التعليم.

– كبر حجم الأسرة اليمنية وارتفاع نسبة الإعالة أدى إلى انخفاض المستوى المعيشي، وتقليص فرص الفتيات للالتحاق بالتعليم الثانوي.

– الموقف العام السلبي من تعليم الفتيات لدى أفراد المجتمع، نتج عنه عدم رغبة معظم الأسر في تعليم الفتيات.

– التشتت السكاني الكبير الذي فرض نفسه على مسار تطوير التعليم الثانوي، حيث اضطرت الجهات المسؤولة لاعتماد ترتيبات مدرسية غير مساعدة على تحسين نوعية التعليم.

– ضعف الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية لدى جميع الأطراف الاجتماعية والتعليمية.

– انخفاض المشاركة المجتمعية وضعف الثقة، وغياب الحوار الديمقراطي المفتوح بين المؤسسة التعليمية والمجتمع.

– نظرة المجتمع السلبية لدور وأهمية التعليم لتطور المجتمع والتي انعكست على كافة عمليات وممارسات تطبيق برامج الاستراتيجية.

– زيادة دور جماعات الضغط "جماعات التقويم" وتعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بالبيئة وصحة وسلامة وأمان المجتمع.

4– المعوقات التكنولوجية والمعلوماتية:

تعد المعوقات التكنولوجية والمعلوماتية من أبرز المعوقات التي واجهت عملية تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي (البنك الدولي، 2009، 44):

– غياب استخدام وتوظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات في مجال التعليم الثانوي العام.

– صعوبة مواكبة نتائج الانفجار المعرفي في إنتاج وحجم المعرفة بكل أنواعها، في جميع مؤسسات التعليم الثانوي، مما مثل عائقًا أمام تطبيق الاستراتيجية.

– قلة توفر سياسات لمواجهة زيادة معدلات التغيير في المؤسسات التعليمية والتي أفرزت تحديات أمام مواكبة الابتكارات، وعولمة الفكر الاقتصادي والإداري، والانفتاح الثقافي في كافة جهود تطبيق الاستراتيجية.

– ارتفاع حدة المنافسة في التعليم وجودته بكافة مراحل التعليم، مما مثَّل عائقًا أمام تطبيق الاستراتيجية الوطنية.

– تغيير طبيعة قوى العمل وتوقعات العمل وآمالها، وتغير المدى العمري يمثل عائقاً مؤثراً في كافة الممارسات الإدارية في المؤسسات التعليمية في تطبيق الاستراتيجية.

– غياب توافر نظام متطور متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

خامساً: النتائج العامة والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

أ- النتائج العامة للبحث:

في ضوء النتائج التفصيلية التي تم عرضها في الجزء الرابع في هذا البحث، توصل الباحث إلى العديد من النتائج العامة للبحث، يمكن عرضها بإيجاز كما يأتي:

- ضعف المشاركة المجتمعية في كافة مراحل وإعداد وتنفيذ البرامج والمشاريع المحددة في استراتيجية تطوير التعليم الثانوي العام، حيث تم الاعتماد على بعض القيادات في وزارة التربية والتعليم.
- غياب إشراك كافة القيادات المسؤولة عن مؤسسات التعليم الثانوي العام في مكاتب التربية والتعليم في المديريات، ومديري مدارس التعليم الثانوي، وتم الاكتفاء بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المستوى المركزي.
- ارتفاع مستوى تأثير هيمنة المركزية المطلقة في الإدارة وإعداد وتنفيذ وتقويم جميع برامج ومشاريع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.
- غياب توافر الأدلة الإرشادية التي تساعد المستويات الإدارية التعليمية في المحافظات والمديريات والمدارس على فهم واستيعاب وتطبيق الاستراتيجية المحددة.
- ضعف توافر البرامج التدريبية لتنمية مهارات العاملين في مكاتب التربية والتعليم والمديريات والإدارة المدرسية في عملية تطبيق البرامج والمشاريع المحددة في الاستراتيجية.
- غياب التوجه السياسي والاجتماعي والتشريعي الرسمي الداعم لتطوير التعليم الثانوي، وفق الاستراتيجية المرسومة، حيث تم الاعتماد على الجهات المانحة في هذا المجال.
- غياب الاستقرار الأمني والاقتصادي في المجتمع اليمني والذي كان له الأثر الكبير في إعاقة تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي.

ب- الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التفصيلية والعامة التي توصل إليها البحث، يستنتج الباحث ما يأتي:

- إنَّ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي تم إعدادها دون القيام بإجراء الدراسات العلمية الميدانية الشاملة لجميع عناصر التعليم الثانوي، مما نتج عنها إعداد برامج يصعب تنفيذها، بسبب غياب اعتمادها على الأسس العلمية في تصميمها.
- إن غياب إشراك الأطراف الخارجية (المجتمعية) الحكومية وغير الحكومية، وكذلك القيادات التنفيذية الميدانية في جميع مراحل الاستراتيجية نتج عنها وجود المعوقات التي تم الإشارة إليها.
- إن قلة توافر البرامج والدورات والورش التدريبية للعاملين، وكذلك الأدلة الإرشادية التي تساعدهم على تنفيذ الاستراتيجية واقتصارها على القيادات المركزية نتج عنها المعوقات التي أُشير إليها في هذا البحث.

جـ- المعالجات والتوصيات:

بناءً على النتائج التفصيلية والعامة والاستنتاجات التي توصل إليها البحث، يوصي الباحث بضرورة القيام بالمعالجات التي يمكن القيام بها للحد من المعوقات الداخلية والخارجية لتطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام، وبما يحقق هدف البحث المتمثل في السؤال الآتي:

ما المعالجات والتوصيات التي يمكن القيام بها للحد من المعوقات الداخلية والخارجية لتطبيق

الاستراتيجيات الوطنية المستقبلية لتطوير التعليم الثانوي العام في الجمهورية اليمنية؟ ولمعرفة ذلك يوصي الباحث بضرورة القيام بالآتي:

– دعم وتأييد القيادات العليا في الدولة والمؤسسات التعليمية لتطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

– إعادة صياغة القوانين واللوائح بما يتناسب مع سياسة تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي.

– الاستفادة من تجارب بعض الدول المعاصرة في تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي.

– إعداد سياسات واضحة لتعيين قيادات من ذوي الكفاءة والخبرة في التعليم الثانوي وإدارته، وتدريب العاملين على مهارات تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

– إعداد وتنفيذ برامج توعوية وتثقيفية للعمل الاستراتيجي لدى القيادات والعاملين في مؤسسات التعليم الثانوي العام.

– توفير التقنيات اللازمة من معدات وأجهزة تساعد على تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

– إعداد الآليات والأدلة لنشر ثقافة العمل الاستراتيجي بين العاملين في المؤسسات المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

– إنشاء موقع إلكتروني خاص بالاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي عبر الشبكة العنكبوتية.

ـ تشكيل فريق استشاري محلي وخارجي يعمل على تقديم الاستشارات في كيفية تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

– تخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لتطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

– إيجاد أساليب حديثة في إدارة تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام.

د– المقترحات:

بناءً على النتائج والمعالجات والتوصيات، يقترح الباحث إجراء الدراسات العلمية التكميلية للبحث، منها:

1– إجراء دراسة تهدف إلى بناء تصور مقترح لخطة استراتيجية جديدة لتطوير التعليم الثانوي العام بالجمهورية اليمنية، تراعي معالجة المعوقات التي أشار إليها البحث الحالي.

2– إجراء دراسة تقويمية للاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات التربوية والاجتماعية.

3– إجراء دراسة لمعرفة الأسباب التي أفرزت المعوقات الداخلية والخارجية لتطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي في الجمهورية اليمنية.

قائمة المصادر والمراجع:

[1] البنك الدولي، (2009)، تقارير اللقاءات التشاورية لدعم استراتيجيات التعليم العام في اليمن. صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[2] الإرياني، رمزية .(2010). قراءة في استراتيجية التعليم الثانوي العام باليمن. ورقة مقدمة للمؤتمر الاقليمي حول الزامية التعليم المنعقد في اليمن للفترة من (7–9) سبتمبر. صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[3] الحاج، أحمد علي، والغيثي، عبدالله مبارك .(2010). التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية

ـ الفكر والتطبيق. المتفوق للطباعة والنشر، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[4] الحوثي، إبراهيم .(2008). التعليم الثانوي في اليمن ـ رؤية تحليلية. وزارة التربية والتعليم، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[5] العريقي، منصور محمد .(2013). الإدارة الاستراتيجية. ط(3)، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[6] الغباري، سيف علي .(2014). تقويم مستوى تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات التربوية. رسالة ماجستير غبر منشورة، كلية التربية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.

[7] المجلس الأعلى لتخطيط التعليم .(2012). مؤشرات التعليم في اليمن. صنعاء، اليمن.

[8] المركز الوطني للمعلومات .(2012). التعليم العام خلال مسيرة الوحدة المباركة. صنعاء، اليمن.

[9] بن حبتور، عبد العزيز صالح .(2014). مؤشرات استراتيجية تطوير التعليم الثانوي في اليمن ـ ورقة مقدمة إلى المؤتمر الوطني الأول حول تطوير التعليم العام المنعقد في وزارة التربية والتعليم للفترة من (11–14) مارس. صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[10] صباح، ريم سهيل .(2013). معوقات تطبيق الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارات العليا والإدارات التنفيذية فيها. مجلة كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية، غزة.

[11] علاوي, خليفة حسن .(2013). النظرية الاستراتيجية المعاصرة. ط (1)، دار الحكمة للنشر, بغداد، العراق.

[12] وزارة التربية والتعليم .(2003). الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي. صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[13] وزارة التربية والتعليم .(2006). الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي. صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[14] وزارة التربية والتعليم .(2007). استراتيجية التعليم الثانوي ومعالجة الاختلالات فيها. صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[15] وزارة التربية والتعليم .(2009). المشكلات التي تواجه تطوير التعليم الثانوي في اليمن. صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[16] وزارة التربية والتعليم. التقارير الختامية السنوية للأعوام من 2010 _ 2015 م. صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[17] وزارة التربية والتعليم .(2011). الجهود التي احرزتها اليمن في تطوير التعليم العام، تقرير مقدم إلى منظمة اليونسكو.

[18] وزارة التربية والتعليم .(2012). التقرير الختامي السنوي للعام الدراسي 2012/2011م. صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[19] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.(2006). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي. صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[20] وزرة التعليم الفني والتدريب المهني .(2004). الاستراتيجية الوطنية للتعليم الفني والتدريب المهني. صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[21] Elhusseini, F .(2014)> Post Arab Spring Thoughts: The Middle East between External and Internal Mechanisms (Political Economic & Social Forces). Hemispheres, 29(2): 5-28.

[22] Kitchenham .A, (2005). Adult _learning principles technology and elementary teachers and their students the perfect blend "Education, communication & Information" , 3(5) .285-302.

[23] Olsen, E. (2007). "Strategic Planning for Dummies, Wiley Publishing, Inc. Indianapolis, Indiana. USA.

[24] World bank .(2000) .Republic of Yemen :Higher Education Rationalization study.

ملحق رقم (1)

ملحق رقم (1)