

## تحسين المستوى الاقتصادي للمعلم كمدخل لمواجهة الأزمات التعليمية

أ / مروى محمد السيد سخوسخ

باحثة ماجستير في أصول التربية

أ. د / السيد سلامة الخميسي      أ. د / مها عبد الباقي جويلي  
أستاذ أصول التربية المتفرغ      أستاذ بقسم أصول التربية  
بكلية التربية جامعة دمياط      كلية التربية جامعة دمياط

### • المستخلص:

يقوم المعلم بدوراً هاماً في العملية التعليمية و يبرز دوره في المجتمع من خلال عملية التنشئة الاجتماعية ، لذلك هدف البحث إلى التعرف علي الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمعلم ، وأليات تحقيق المستوى اللائق لمهنة المعلم و تمكينه من أساليب علمية حديثة للتعرف علي الأزمات التعليمية ومواجهتها ، ولتحقيق ذلك يجب تطوير العملية التعليمية كمنظومة كاملة سواء إداريا أو اقتصاديا . استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلي النتائج التالية : ١ - يهدف المعلم لتحقيق مطالب اقتصادية ومعنوية لتحسين الوضع الحالي. ٢ - يحتاج المعلم إلي الحق في المشاركة والحوار في اتخاذ معظم القرارات. ٣ - يحتاج المعلم للتدريب علي إدارة الأزمات التعليمية. ٤ - يحتاج المعلم لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية.

الكلمات المفتاحية : ( عمل جماعي - إدارة الوقت - تنمية مهنية )

### *Improving the Economic Level for Teacher as an Input to the Educational Crises*

*Dr\ marwa Mohamed elsayed sakhoskh*

#### Abstract:

*The teacher plays an important role in the educational process and highlighting its role in the community through the socialization process, therefore, the aim of the research to identify the social and economic situation of teachers and mechanisms for achieving the appropriate level of the profession teacher and enabled the modern scientific methods to identify the educational crisis preparedness and response, and to achieve the development of the educational process as a system either administratively or economically. The research deals with descriptive analytical method and reached the following conclusions: 1. The teacher aims to achieve economic and moral demands to improve the current situation. 2. The teacher needs to have the right to participation and dialog in most of the decisions taken. 3. The teacher needs for training in the management of educational crises. 4. The teacher needs to improve economic and social conditions.*

**Keywords:** (collective action - Time Management - Professional Development)

• المقدمة:

يلعب المعلم دوراً بالغ الأهمية في العملية التعليمية، ويتعدى دوره ذلك إلى العملية التربوية كلها، وبالتالي إلى عمليات التنشئة الاجتماعية، ومن هنا تأتي أهمية المعلم في المجتمع، وتبرز العناية به وتقديره كإنسان وكمواطن وكمهني، بالدرجة الأولى. والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن بسرعة، هل يحظى المعلم بالتقدير والاحترام والرعاية والإعداد والنوعية التي يفرضها دوره المهم في عمليات التعلم والتعليم والتربية والتنشئة الاجتماعية؟ هل يتمتع المعلم بامتيازات معينة مادية ومعنوية مكافأة على عمله العظيم في بناء المجتمع وتقدمه؟

أن الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمعلم العربي بوجه عام والمصري بوجه خاص دون المستوى اللائق الذي يحفضه لأداء مسئولياته ومهام عمله وبإخلاص وأمانة يفرضها عليه أخلاقيات المهنة، ونظراً لهذه الظروف الاقتصادية الصعبة من ضيق الحال، وكثرة مطالب الحياة وارتفاع الأسعار مع انخفاض المرتبات نجد بعض المعلمين في جميع المراحل التعليمية على حد سواء قد وجدوا في الدروس الخصوصية وسيلة لزيادة الدخل وتخطي ظروف الفقر والحرمان، وليست الدروس الخصوصية عيباً أو محرمة إذا كان الطالب بالفعل في حاجة لمن يعيد معه الدرس ويزيد له في الشرح، وإذا كانت ظروف المهنة تثقل كاهل المعلم وتقلل من مكانته الاجتماعية والاقتصادية فإن سلوكه الشخصي مسئول إلى حد كبير عن نظرة المجتمع المتدنية للمعلمين.(١)

تعد الإدارة الناجحة هي المواءمة في اتخاذ قرارات تتعلق باستخدام المتاح من الموارد حتى يتسنى لنا تحقيق ما تم تحديده من أهداف، وتعددت نظم الإدارة حيث وجدت نفسها سواء على مستوى المؤسسات التعليمية أو غيرها من المؤسسات الحكومية مرغمة على تطوير وتحديث أسلوبها ومناهجها حتى تواكب متغيرات العصر وتواجه المواقف المتجددة. التي شملت المجتمع ككل، مما أدعى ذلك لضرورة وجود آليات جديدة في نظم التخطيط والتنبؤ وأدوات التنظيم وأدوات الرقابة وصنع القرار، أي أن عملية التطوير تشمل كل مراحل العملية الإدارية للوصول لإدارة ناجحة.(٢)

فأصبحت الإدارة بمفهومها الحديث لم تعد تعتمد على الخبرة السابقة فقط، بل أصبحت عالماً له قواعده ومبادئه التي يسترشد بها خلال مراحل التطبيق، كما ارتبط معيار الحكم على الفاعلية الإدارية بمدى تكيفها مع المواقف والأحداث المحيطة بها. كما أصبحت الإدارة هامة لمواجهة الأزمات حيث أن الأزمات ليست وليدة العصر الحديث ولكنها قديمة بقدم البشرية، لكن ما يميزها في عصرنا أنها ناتج للعصر الحديث بحكم طبيعته السريعة وكثرة التغيير والتبديل فيه.

الأمر الذي جعل من الضروري تكثيف الجهد العلمي العربي في مجال دراسة الأزمات وأساليب إدارتها والتعامل معها، فيتطلب ذلك توافر الخبرات والقيادات

المدرية على إدارة هذه الأزمات. فتحتاج نظم التعليم في ظل متغيرات العصر إلى إعداد العدة لمواجهة الأزمات التي تقع في ميدانها، حيث يتسارع التغيير ويتزايد ظهور المشكلات الجديدة والأزمات التي تعجز المنظمات الإدارية بفكرها النمطي القديم عن حلها أو التغلب عليها. فتعددت المؤسسات وتعددت الأزمات بكل مؤسسة، فمثلاً بالمؤسسات التعليمية هناك أزمات خاصة بالطالب وخاصة بالمعلم وأخرى خاصة بإدارة المؤسسة ذاتها.

#### • مشكلة البحث:

تتعدد المشكلات وتتفاقم ونحن في صراع مستمر من أجل الوصول دائماً لحلها، ونظراً لظهور أزمة جديدة وذلك بسبب تدهور الأحوال الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالمعلم.

فقد أراد المعلم تحسين وضعه المادي من خلال لجوؤه لبعض المهن الإضافية بعد ساعات العمل الرسمية وأغلبهم يقوم بإعطاء الدروس الخصوصية التي تعد جريمة يعاقب عليها المعلمين لتحسين دخله المادي والبعض الآخر لا يملك غير راتبه الشهري الذي لا يعينه على تحمل تكاليف الحياة الباهظة التي نعيشها اليوم.

وفي ضوء ذلك تحددت مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

ما آليات تحسين المستوى الاقتصادي للمعلم لمواجهة الأزمات التعليمية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ◀ ما مفهوم المستوى الاقتصادي للمعلم؟
- ◀ ما آليات تحسين المستوى الاقتصادي للمعلم؟
- ◀ ما مفهوم إدارة الأزمات التعليمية؟
- ◀ ما المتطلبات الرئيسة لإدارة الأزمات التعليمية في مصر؟
- ◀ ما التصور المقترح لإدارة الأزمات التعليمية الخاصة بالمعلمين في إطار مصلحة المؤسسات التعليمية؟

#### • أهداف البحث:

- تهدف الدراسة إلى:
- ◀ تحديد مفهوم المستوى الاقتصادي للمعلم.
- ◀ الوقوف على آليات تحسين المستوى الاقتصادي للمعلم.
- ◀ التعرف على مفهوم إدارة الأزمة التعليمية.
- ◀ الوقوف على أهم المتطلبات الرئيسة لإدارة الأزمات التعليمية في مصر.
- ◀ التوصل لتصور مقترح لإدارة الأزمات التعليمية الخاصة بالمعلمين في إطار المصلحة العامة للمؤسسات التعليمية.

#### • أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث فيما يلي:

فتتضح أهمية البحث في ضرورة الاتجاه نحو إصلاح أحوال المعلمين الاقتصادية والاجتماعية حتى يتم إنهاء الأزمة، هذا بالإضافة إلى تعدد المستفيدين من نتائج البحث حيث يستفيد منها القيادات التعليمية بالمديرية ومديري المدارس والمعلمين والطلاب ومجالس الأمناء مما يساعد على رقى وتطوير العملية التعليمية.

#### • منهج البحث:

استخدم في البحث الحالي منهج البحث الوصفي التحليلي للملائمته لطبيعة الدراسة، فهذا المنهج سيقوم بوصف وتحليل آليات تحسين المستوى الاقتصادي للمعلم ورصد لأهم أسباب حدوث هذه الأزمة التعليمية.

#### • مصطلحات البحث:

##### • المستوى الاقتصادي للمعلم:

يؤثر دخل الفرد على المستوى المعاشي، فإذا ارتفع معدل دخل الفرد ارتفع معه المستوى المعاشي، ومستوى المعيشة هي ذلك المعيار الذي يقدر به مستوى حياة الإنسان في النواحي الاجتماعية، ويقاس هذا المستوى بالدخل النقدي الذي يحصل عليه الفرد، كما يقاس بالإشباع النفسي للفرد وفي قناعاته بدخله وإمكانية استغلاله، فيما يعود عليه وعلى أسرته بالخير، لذا ترتبط مكانة الفرد بمستواه المعاشي، فزيادة حجم الاستهلاك من السلع تعتمد على القوة الشرائية أو الدخل الحقيقي للفرد. (٣)

##### • إدارة الأزمات:

هي ممارسة لنشاط إنساني، وجهود منسقة ومستمرة قبل، وأثناء، وبعد الأزمة، لتحقيق الأهداف وأفضل النتائج عن طريق استخدام الأساليب العلمية، وممارسة الوظائف، والعمليات الإدارية، من تحديد أولويات الأهداف والتخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد، مع التنسيق والرقابة وتقييم، واتخاذ القرارات، والحوافز والدوافع وتحليل الحاجات الإنسانية، والتجديد والابتكار، والمسئولية الاجتماعية والعلاقات مع المجتمع والبيئة وغيرها. (٤)

وانطلاقاً مما ذكر من تعريفات سابقة لإدارة الأزمات توصلت الباحثة للتعريف الآتي: عملية إدارية ممنهجة تعمل على التنبؤ بالأزمات وتستشعر حدوثها، والتخطيط لمواجهةها ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المسببة للأزمة والوقوف على أهم الأسباب لمنع حدوثها مرة أخرى مستقبلاً.

#### • الإطار النظري والمفاهيمي:

##### • واقع المعلم في مصر:

يذكر (محمود كامل الناقه ٢٠٠٧) أن ميدان التعليم بل الرأي العام ينشغل الآن بقضية المعلم باعتباره العمود الفقري للتعليم، ومن ثم التنمية البشرية، ولعل هذا الانشغال يدور حول ثلاثة محاور تتمثل في:  
 ◀ مكانة المعلم المهنية وأنه صاحب رسالة في صناعة التنمية البشرية.  
 ◀ كما تتمثل في تطوير إعداده وتمكينه من الكفاءات المهنية.

« وأيضاً فيما يتصل بتقديره مادياً والارتفاع بمستوى دخله بما يتواءم مع متطلبات إنسان لا بد أن يوفر له حياة كريمة، وذلك بوضع كادر جديد لزيادة راتبه تطلعاً لأن يتفرغ لأداء مهامه وإنجازها بالشكل الأكمل. (٥)

فرتب المعلم لا يتلاءم ومتطلبات الحياة الأساسية مما يضطره إلى البحث عن عمل إضافي لسد الحاجات أو الاتجاه نحو الدروس الخصوصية، وبالتالي لا يؤدي المعلم دوره المأمول منه داخل الفصل. (٦)

• **الجدوى من عملية التعلم:**

من أهم الأمور التي ترفع من مكانة المعلم الجدوى الحقيقية لعملية التعلم فإذا كانت جدوى عملية التعلم مثمرة ومقبولة ارتفعت قيمة المعلم ويكون ذلك بما يلي:

• **انتقال أثر التعلم:**

المجتمع ينظر إلى المدرسة والمعلمين بقدر ما يتجاوب الطلبة معهم ومدى الاستفادة في الحياة العملية القيمة الحقيقية للمعلومات التي يدرسها المتعلمون والمهارات التي يكتسبونها تتوقف على استخدامهم لها في المواقف الحياتية وشروط انتقال أثر التعليم.

« وجود أوجه الشبه بين المواقف التعليمية في المدرسة ومواقف حياتية خارج المدرسة.

« أن يدرك التلميذ نفسه أوجه الشبه هذه.

« أن يكون الجو التعليمي سمحاً لطيفاً. (٧)

• **رفع رواتب الخريجين واستقرار الحياة المعيشية لأسرهم:**

كثير من الدول المتقدمة ترتفع فيها رواتب المعلمين وذلك لإعطائهم مزيداً من الثقة أنفسهم والاستقرار المعيشي لأسرهم وذلك من المعايير الصحيحة لتتبين الفرق الواضح بين رواتب معلمي وكالة الغوث الدولية ورواتب السلطة الوطنية الفلسطينية، ومما يشير إلى المكانة المتدنية اقتصادياً لمهنة التعليم انخفاض المرتبات والدخول للأغلبية الساحقة من المعلمين، ومن المعروف أن انخفاض الأجور والرواتب يعبر عن انخفاض مستوى التقدير المادي من المجتمع والقائمين عليها وتوضح هذه الصورة بمقارنة رواتب المعلمين بغيرهم من العاملين في المهن المرموقة الأخرى. (٨)

• **خصائص المعلم:**

أشارت دراسات تربوية كثيرة إلى وجود علاقة إيجابية بين امتلاك المعلم من الصفات الشخصية والوظيفية ومدى فاعليته التعليمية، ويمكن تصنيف هذه الخصائص إلى فئتين رئيسيتين، خصائص شخصية عامة، وقدرات تنفيذية على هيئة واجبات وظيفية، ومن الأهمية التأكيد على أنه كلما استطاع المعلم تحصيل هذه الصفات ودمجها في شخصيته، كلما تمكن من امتلاك أساليب تعليمية مؤثرة وممارسة قدرة توجيهية في العملية التعليمية داخل الفصل

وخارجه، ومن ثم أحداث اثربالغ في شخصيات الطلبة، أما المعلم فان سعيه لامتلاك هذه الصفات ومثابرتة لاكتسابها واحدة تلوي الأخرى خلال إعدادة النظري والعلمي داخل الكلية يعد مؤشرا إيجابيا كافيا على رغبته في صياغة شخصيته التعليمية وتطوير ذاتيته الإنسانية ومن ثم على العطاء والتأثير التعليمي الفعال.

**فالمعلم هو الذي يستطيع أن يقوم بوظائف متعددة لذا ينبغي أن يتصف بعدة خصائص وهي كالتالي:**

• **أولاً: الجانب العقلي والمعرفي:**

لما كان الهدف الاسمى للتعليم هو زيادة الفاعلية العقلية للطلبة، ورفع مستوى كفايتهم الاجتماعية، فان المعلم يجب أن يكون لديه قدرة عقلية تمكنه من معاونة طلابه على النمو العقلي، والسبيل إلى ذلك هو أن يتمتع المعلم بغزارة المادة العلمية أي أن يعرف ما يعلمه أتم المعرفة، وأن يكون مستوعبا لمادة تخصصه أفضل استيعاب، ويكون متمكنا من فهم المادة التي ألقبت على عاتقه تمكنا تاما، وأن يكون شديد الرغبة في توسيع معارفه وتجديدها، مرن التفكير يداوم على الدراسة والبحث في فروع المعرفة التي يقوم بتدريسها وملما بالطرق الحديثة في التربية. (٩)

كذلك يحتاج المعلم إلى المعرفة وطرق ووسائل التعليم وتشمل هذه المعرفة المعلومات النظرية الخاصة بتخطيط التعليم، وتحفيز الطلبة وتشويقهم للتعليم وكيفية توصيل المحتوى الدراسي باستعمال طرق فعالة ووسائل معينة تيسر تعلم الطلبة، وكذلك إلمامه بالمعرفة الخاصة بإدارة الصف، وتقويم تعلم طلبته، وتوجيههم لمزيد من التعلم. (١٠)

• **ثانيا: الرغبة الطبيعية في التعليم:**

فالمعلم الذي تتوافر لديه هذه الرغبة سوف يقبل على طلابه بحب ودافعية، وكما سوف ينهمك في التعليم فكرا وسلوكا وشعورا، وشجعه على تكريس جل جهده للتعليم مهنة اختارها عن رغبة ذاتية يشبع من خلالها حاجات إنسانية واجتماعية لديه، ويحقق من خلاله ذاته الاجتماعية والمهنية فيسعى للتعاون والابتكار لصالح المهنة. (١١)

• **ثالثا: الجانب التكويني:**

مهنة التعليم مهنة شاقة تقتضي بذل جهد كبير، فالصحة المناسبة والحيوية الجسمية تمثل شروطا هامة لتحقيق نجاح ومفيد، كذلك يتطلب من المعلم أن يكون واضح الصوت وان يغير في نبراته ودرجة صوته حتى يوفر الانتباه الدائم من المتعلمين وحتى يتجنب الرتابة التي تؤدي الى الملل وتشثيت الانتباه، كما يجب على المعلم أن يحافظ على مظهره الخارجي لما له من دور كبير في تقليد الطلبة له واحترامهم له. (١٢)

• **الجانب النفسي والاجتماعي:**

أن المعلم الكفاء هو الذي يتمتع بمجموعة من السمات الانفعالية والاجتماعية، ومن ابرز هذه السمات أن يكون متزنا في انفعالاته وفي أحاسيسه ذا

شخصية بارزة، محباً لطلبته ملتزماً بأداب المهنة، وأن يكون واثقاً بنفسه، وأن يحترم شخصية طلبته، حازماً معهم، وأن يتصف بالمهارات الاجتماعية لأن المجتمع المدرسي مجتمع إنساني يقوم على التفاعل الاجتماعي بين أعضائه من طلابه ومعلمين وإداريين وموجهين وأولياء الأمور ويفرض هذا الواقع على المعلم التعاون معهم جميعاً والمحافظة على علاقات إيجابية فعالة. (١٣) كذلك أن يتميز بالموضوعية والعدل في الحكم ومعاملة الطلبة والبعد عن الانحياز والنظرة الشخصية سواء في تعامله اليومي مع الطلبة، أو في حكمه على نتائج تعلمهم وعلى إنجازاتهم أو إخفاقاتهم، حتى يشعر الطلبة أنه في يد أمينة، كذلك أن يتميز بالموضوعية في تعامله مع موجهه الفني، وأن يتقبل توجيهاته وإرشاداته بصدر رحب، وعقل مفتوح ولا ينظر إليها على أنها إيهانة موجهة لشخصه أو فيها انتقاص من قدره، لأن هذه النظرة تحول بينه وبين نموه المهني وتحد من درجة تقدمه وفعالته في مهنته. (١٤)

#### • أدوار المعلم:

الأدوار التي يقوم بها المعلم كثيرة ومنها وضع الخطة الدراسية، وصياغة الأهداف التعليمية والسلوكية بمستوياتها، وتحديد قدرات ومستويات التلاميذ، كما يرى قنديل أن أدوار المعلم تشتمل أيضاً على " تحديد ووصف طرق تنفيذ الأهداف التدريسية وتقويمها، وكذلك تقديم المعلومات، وتعزيز التعليم وتقويمه، ومتابعة أعمال التلاميذ وتصحيحها ومتابعة الأعمال الروتينية كالغياب وغير ذلك، والمحافظة على انتباه التلاميذ، وحل المشكلات الصفية، ونقل القيم والمثل والعادات الحسنة، وإدارة النشاطات والتعاون مع الإدارة والزملاء وأولياء الأمور والإرشاد والتوجيه، والبحث العلمي، والنمو المهني وغير ذلك. (١٥)

#### • الظروف المهنية للمعلم:

أن وجود المعلم في ظروف ملائمة وتواجده في حجرة صالحة وأدوات تجهيز وأدوات التعلم كلها تعيق أو تيسر عمل المعلم إلى جانب آتعا به التي تدخل ضمن ظروف عمله كعدد ساعات العمل واكتظاظ الأقسام وغيرها .

#### • ساعات العمل:

يصل مجموع ساعات العمل التي يعملها المعلم الابتدائي ٢٧ ساعة أسبوعياً، بالإضافة إلى الساعات الإضافية التي تسند على المعلمين زيادة على نصابهم القانوني، وعليه يصل إلى أن أغلبية المعلمين يقضون أكثر مما يتوجب عليهم فإذا أضفنا الوقت غير الرسمي الذي يقضيه المعلم في مراقبة أعمال التلاميذ وتصحيح الفروض والاختبارات، وتخصيص كل ليلة لتحضير الدروس التي يقدمها في الأعمال الإدارية الأخرى الخاصة بالقسم، كل هذه الأعمال يقوم بها المعلم يومياً حتى أنها لا تتوقف عند حدود المؤسسة التي يعمل فيها بل قد تتبعه في بعض المرات إلى البيت، لذلك فإن هذه الأعمال تتطلب من المعلم قدرة كبيرة على مقاومة الجهد الذي يبذله وهذا التعب يصعب أن يتخيله الذين لم يمارسوا مهنة التعليم.

• **اكتظاظ الأقسام:**

إن المعلم الذي يعمل عدة ساعات يومياً في أقسام مكتظة بالتلاميذ يتعب ويفقد نشاطه ويؤدي الى شعوره بالملل والإحباط والفضل، فإذا أردنا تربية سليمة للتلاميذ لابد من تقليص عدد التلاميذ، ذلك إن مهنة التعليم في الأصل مهنة شاقة وممارستها تتطلب زيادة على المؤهلات التربوية زيادة قناعة وحب المهنة، فالكثير من المعلمين التحقوا بمهنة التعليم صدفة دون حبا فيها.

لذلك لابد من إعادة النظر في كيفية اختيار وتكوين المعلمين، وتقليص ساعات العمل في اليوم فكثرة ساعات العمل لا يسمح للقاء المعلم مع زملائه بالمهنة والتلاميذ والأولياء، وهذا يسبب للمعلم التعب والإرهاق. (١٦)

• **صفات المعلم الناجح:**

من المعلوم أنه ليس بإمكان أي شخص أن يتولى مهنة التعليم ما لم تتوافر فيه جملة من الصفات منها ما هو جسمي ومنها ما هو مظهري والعض الآخر سلوكي والعض الآخر اجتماعي، وفي ما يلي نستعرض هذه الصفات ولو بصورة موجزة.

• **الصفات الجسمية:**

هذه الصفات نوجزها فيما يلي:

◀◀ لابد لمن يلتحق بمهنة التعليم أن يكون معافى بدنياً من العاهات أو التشوهات التي تعيقه عن تأدية مهنته على أكمل وجه وتجعله ولو ضمنياً عرضة لسخرية التلاميذ، فننقص استفادتهم منه وتنعدم كلية في بعض الأحيان. (١٧)

◀◀ على الملتحق بمهنة التعليم أن يكون نطقه للحروف والكلمات سليماً لئلا يكون عرضه لسخرية التلاميذ وبذلك يفقد جزءاً من مكانته وهيئته.

◀◀ على المعلم أن تكون قوة بصره مقبولة تمكنه من متابعة تحركات ومراقبة تصرفات تلاميذه.

◀◀ يجب أن يكون المعلم متمتعاً بمسمع مقبول يمكنه من سماع أسئلة وتعليقات وإجابات التلاميذ وحتى حركاتهم مما يمكنه من التحكم في القسم وتسييره بشكل أفضل.

• **مظهر المعلم:**

ويقصد به ما يلي:

◀◀ حسن المظهر: وخاصة الهندام حيث ظان هذا الأخير يزيد المعلم مهابة، وهذا لا يعنى اللباس الراقي والنوعية الجيدة بل يكون لباسه جميلاً ومتناسقاً، حيث أن المعلم الذي يكون لباسه كذلك يكبر في عين التلاميذ ويزداد احتراماً وعلى العكس من ذلك فإن المعلم الذي لا يعتنى بهندامه يكون دائماً عرضة للسخرية والانتقاد.

◀◀ نظافة المعلم: حيث تزيد المعلم احتراماً وتقديراً خاصة كونه يوجه نصائحاً للتلاميذ أثناء الحصص التربوية، فكيف يوجه نصيحة لا يعلم بها، وفي هذه



الحالة يصدق عليه قول الشاعر: لا تنهى عن خلق وتأتى مثله ❖ ❖ ❖ عار عليك إذا فعلت عظيم

• الصفات المهنية:

- « أن يكون منضبطاً وجدي في عمله.
- « أن يكون محترماً للوقت.
- « أن يكون مساهماً في أنشطة المدرسة التي ينتمي إليها.
- « أن يحافظ نظام الصف أثناء عملية التعلم.
- « أن يكون خازماً في التحكم في صفه.
- « أن يجعل سلطته مقبولة ومفهومة على أساس الرحمة.
- « أن يراعى الفروق الفردية بين الطلاب.
- « أن يخلق جواً يساعد على التعليم ويمنع السلوك غير الاجتماعي.

• الصفات الشخصية:

- « أن يظهر حيوية بدنية كافية.
  - « أن يكون منتظماً ومحترماً لمواعيده وحضوره.
  - « أن يتسم بتحكم انفعالي مناسب.
  - « أن يكون لبقاً في حديثه.
  - « مرح.
  - « متعاون مع الآخرين.
  - « واثقاً في نفسه.
  - « موضوعياً في تكوين ذاته.
  - « قادر على مواجهة الآخرين باحترام متبادل.
- صفات أكاديمية:
- « أن يكون متمكناً من تخصصه الذي اختاره.
  - « أن يكون دائم البحث والاطلاع وشغوف بهما.
  - « أن يكون على معرفة بعلم النفس التربوي وعلى اطلاع بالاتجاهات الحديثة في المجال.
  - « أن يكون كثير ومتعدد القراءات وخاصة في مجال تخصصه وطرق التدريس وعلم النفس والاجتماع. (١٨)

• إدارة الأزمة التعليمية:

تعتبر إدارة الأزمة التعليمية أيضاً من أهم المتطلبات الحديثة والمتجددة للمجتمع المدرسي، وذلك لما تمتد به المدرسة من القدرة على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها والتعامل معها حال حدوثها، من حيث إن إدارة الأزمة المدرسية تتم عن طريق وضع خطط محكمة متواصلة ولا تقف عند حد معين ومرحلة محددة، ويتم في ذلك الخطة مراجعة وتحليل مراحل إدارة الأزمة، ويجب أن يتم العمل على تطوير وتحديث تلك الخطة باستمرار من حيث البحث عن كيفية

الاستفادة من الخبرات التي تكتسبها الإدارة المدرسية من التعرض للمواقف المشابهة للأزمة قبل وقوعها، والانطلاق من الأزمة الحالية نحو وضع خطة جديدة للاستعداد لمراحل ما قبل حدوث الأزمة .

ولهذا فإن خطة إدارة الأزمة المدرسية من أهم العوامل التي تساعد الإدارة المدرسية على امتلاك الآليات والأدوات التي تمكنها من توفير المناخ المدرسي الخالي من الأزمات، وتزيد المدرسة بالاستعداد للتعامل الهادئ والعقلاني مع الأزمات وقت حدوثها، والتعقل في ردود الفعل والاستجابات لمواقف الأزمة والذي يعتبر عاملاً مهماً من عوامل إدارة الأزمات والمخاطر المدرسية. (١٩)

يعرف قاموس وبستر Webster Dictionary الأزمة بأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ وهي لحظة حاسمة، أو وقت عصيب، أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة (٢٠).

وإدارة الأزمات تعنى أن توجد خطة لإدارة الأزمة في المدرسة Crisis Management Plan وهذه الخطة ليست وصفة جاهزة يمكن لنا شراؤها من أية مكتبة أو صيدلية وليست خطة من طابع خاص يتم الاستفادة منها في كل الأزمات وإنما لكل أزمة خطة مختلفة لأن لكل أزمة ظروفها وشكلها المختلف عن الأخرى، وبالطبع لا يستطيع المديرون المسؤولون عن ذلك وضع خطط لكل شيء وإنما يجب التفكير في أسوأ الاحتمالات التي يمكن أن تحدث في مدرستهم وكيفية التعامل معها حتى ولو كانت فرصة حدوث ذلك صغيرة فيجب أن يفترضوا أنها سوف تسبب الكثير من الأضرار وعليهم الشروع في وضع خطة لإدارة هذه الأزمة، فالخطط تأتي من التفكير في الأزمات المحتمل حدوثها في المدرسة أو في الإدارة التعليمية" (٢١).

#### • أزمة المعلمين:

ترجع هذه الأزمة إلى ضعف مستوى المعلمين في المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية وعدم إتقان المعلمين للمهارات الأساسية واللغات الأجنبية وعدم اهتمامهم بتاريخ الوطن العربي. وتعد الكارثة الكبرى التي تواجه التعليم في مصر تتمثل في وجود آلاف المدارس التي لا تصلح للتدريس أو حماية من يترددون عليها من تلاميذ ومدرسين، فضلاً عن وجود مناخ عام يسود المؤسسة التعليمية لا يعكس الديمقراطية المرجوة على نحو سليم بعد تركيز السلطة من القمة إلى أدنى القاعدة (٢٢).

وفيما يتعلق بأزمة المعلمين فترى الباحثة أنه من أهم الأزمات العصبية التي تعيق العملية التعليمية هي الحالة الاقتصادية والاجتماعية للمعلم مما يدعو إلى محاولة الوقوف على أهم الأسباب التي تجعل المعلمين يلجئون لإعطاء الدروس الخصوصية وانتشار هذه الظاهرة بطريقة أشبه بفيروس لا يمكن القضاء عليه، هذا بالإضافة إلى اللجوء للأعمال الحرة بعد ساعات العمل الرسمية بالمدرسة لزيادة الدخل.

• أزمة الحفاظ على معنويات عالية طوال وقت العمل المدرسي:

يؤكد غالبية العاملين في مجال التربية والتعليم أن هذه المهنة تعد من أشق وأصعب المهن جميعها حيث تتعامل مع مشاعر وأحاسيس البشر التي تتغير في كل لحظة، ولا يمكن بأي حال من الأحوال إيجاد طريقة ميكانيكية أو غير ذلك لتثبيت السلوك، ولذلك تعتبر الإدارة المدرسية دائماً مسئولة مسئولية كاملة عن تحقيق مستوى لائق من الحالة النفسية التي تحقق التفاعل المثمر بين الطلاب (٢٣).

• أزمة تسمم الطلاب بالمدرسة:

انتشار هذه الأزمة في المدارس جعل منها أزمة حقيقية يتعين على إدارة المدرسة امتلاك الآليات التي تتمكن من خلالها ليس فقط من مواجهة تلك الأزمة إنما أيضاً محاولة منع حدوث تلك الأزمة في المستقبل، ويجب أن نعرف جميعاً أن أزمة تسمم تلاميذ المدارس تعتبر من أكثر الأزمات التي يمكن منع حدوثها في المدارس فقط بشيء يسير من التنظيم والانضباط، حيث أنها تختلف عن أزمة العنف مثلاً والتي لا يمكن منعه لأنها أزمة تتوقف على الحالة النفسية للأفراد، بمعنى أنه لا يتوافر لدى المدرسة القدرة على إرضاء كافة مطالب الطلاب نتيجة لاختلافها وتنوعها الأمر الذي يكون فوق طاقة بعض المدارس، ولكن أزمة تسمم التلاميذ أزمة جد خطيرة لأنها تهدد حياة الطلاب، وبالرغم من ذلك فإنها أزمة يمكن منع حدوثها داخل المدارس. (٢٤)

• أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة تنشأ في المنظمة سبب أو مجموعة من الأسباب ( Reasons Causes)، ولا يمكن أن تنجح المنظمة في إدارة أي أزمة والتعامل معها بفاعلية إذا لم تنجح في معرفة سبب أو أسباب نشوء هذه الأزمة، ورغم عدم الاتفاق الواضح بين العلماء والباحثين حول مفهوم الأزمة إلا أن هناك قدر من الاتفاق فيما بينهم حول الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات فهناك من حددها على أنها ترجع إلى:

◀ أسباب طبيعية: Nature Causes وهي أسباب خارجة عن إرادة الإنسان.

◀ أسباب من صنع الإنسان: هي أسباب نابعة من تصرفات الجنس البشري.

ومن الأسباب المفترضة لنشوء الأزمة في المنظمة ما يلي:

• إدارة المنظمة بصورة عشوائية:

إذا أخفقت إدارة المنظمة في إدارتها بصورة تتماشى مع المبادئ العلمية السليمة للإدارة، فإن هذا الإخفاق سيكون من أسباب تدمير المنظمة وتدهورها، وسيرافق هذا الإخفاق أزمات كثيرة تعصف بالمنظمة وتجرحها نحو الانهيار الإداري والفشل يرافقها مظاهر متعددة مثل:

◀ التخطيط الرديء أو عدم وجود منظومة تخطيط إطلاقياً.

◀ التنظيم الرديء أو عدم وجود منظومة لتنظيم هيكل المنظمة أو أعمالها.

◀ الفساد الإداري والمالي.

◀ وأهم الأزمات التي تواجهها المنظمة عند إدارة المنظمة بصورة عشوائية:

- ◀ أزمة انخفاض الإنتاجية.
- ◀ أزمة السيولة المالية.
- اليأس:
  - وينشأ اليأس عن تعمق حالة الإحباط لدى العاملين في المنظمة، وفقدان هؤلاء العاملين للرغبة في العمل، وانعدام الدوافع نحو تطوير المنظمة.
  - ومن أشكال الأزمات التي تحدث في المنظمة ونشأ نتيجة حالة اليأس:
    - ◀ قيام العاملين بالمظاهرات والاحتجاجات من أجل تحقيق مطالبهم، وفي هذه الحالة فإن إدارة المنظمة تكون قادرة على تحديد أسباب المنظمة.
    - ◀ اللجوء لاستخدام أساليب سلبية انعكاسا لحالة الإحباط واليأس مثل السرقة والاختلاس.
  - ابتزاز إدارة المنظمة:
    - هناك بعض أطراف المنظمة تسعى لتحقيق بعض مصالحها الشخصية.
  - الإشاعات:
    - يتم استخدام بعض البيانات الصادقة والحقائق بصورة غير أخلاقية لدعم الإشاعات.
  - التعارض بين الأطراف المختلفة في المنظمة:
    - وقوع التعارض بين صانعي القرار يؤدي إلى عدم تنفيذ القرارات وفق ما هو مخطط لها (٢٥)
    - وهناك من قسم أسباب الأزمة إلى:
      - ◀ تجاهل إشارات الإنذار المبكر.
      - ◀ عدم وضوح أهداف المنظمة.
      - ◀ الخوف الوظيفي.
      - ◀ صراع المصالح بين العاملين.
      - ◀ ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرار.
      - ◀ القيادة الإدارية غير الملائمة.
      - ◀ وجود عيوب في نظم المراقبة.
      - ◀ عدم الاهتمام بالتنمية الفردية (٢٦)
    - وهناك من يرى أن الأزمات تحدث لسببين أساسيين هما:
      - ◀ عدم إعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات والكوارث.
      - ◀ استغلال نقاط الضعف والأخطاء التي ترتكبها المؤسسة. (٢٧)
    - كما يوجد تقسيمات أخرى لأسباب الأزمات تتضح فيما يلي:
      - ◀ أسباب تتعلق بالقيادة المديرين.
      - ◀ أسباب تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة.
      - ◀ أسباب تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة.
    - أسباب تتعلق بالقيادة المديرين:

- ◀ أهواء شخصية.
  - ◀ استعراض قوة.
  - ◀ عدم الرضا الوظيفي.
  - ◀ حب الظهور.
  - ◀ عدم وجود ملكة استشعار مستقبلي.
  - ◀ ضعف القدرات.
  - ◀ عدم الرؤية الشاملة.
  - ◀ ضعف الخبرة.
  - ◀ سوء التقدير.
  - ◀ العقلية المتحجرة.
  - أسباب تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة:
  - وظائف خاصة بالإدارة من:
    - ◀ سوء التخطيط.
    - ◀ سوء التنظيم وطرق العمل.
    - ◀ سوء الاتصالات.
    - ◀ نقص معلومات.
    - ◀ سوء تنسيق.
    - ◀ سوء متابعة ورقابة.
    - ◀ سوء تقييم وسوء اتخاذ قرار.
  - مجالات خاصة بالإدارة من:
    - ◀ ضعف الإنتاج.
    - ◀ عدم توفر المعلومات.
    - ◀ تخلف تكنولوجي.
    - ◀ ضعف التمويل.
  - أسباب تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة:
    - ◀ عدم استقرار التشريعات والقوانين.
    - ◀ عدم الاستقرار الاقتصادي.
    - ◀ عدم الاستقرار السياسي.
    - ◀ عدم الاستقرار الطبيعي والجغرافي.
    - ◀ الاتجاهات الجديدة والعولمة.
    - ◀ عدم الاستقرار الاجتماعي (٢٨)
- وهناك أيضاً من حدد أسباب الأزمة كما يلي:
- ◀ ضعف فعالية الاتصالات مما يؤدي إلى ضعف القدرة على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف الأنشطة، والحصول على المعلومات الدقيقة في التوقيت المناسب وصعوبة التفاهم بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية.

◀◀ جمود الأنظمة الإدارية وعدم الاستفادة من التغذية الراجعة واستنفاد الوقت في العمل والتقليل من التفكير. (٢٩)

• مراحل الأزمة:

بما أننا نعيش عالم من الأزمات فالأمر يتطلب وجود إدراك شامل عن مختلف مراحل الأزمات التي نتعرض لها، وتتم الأزمة بثلاث مراحل هي كما يلي:

• مرحلة ما قبل الأزمة:

إن تتابع متغيرات العصر السريع يستدعي الاستشعار بالأزمات والتنبؤ بها Predicating crisis قبل وقوعها ورصدها ومعرفة عناصر لإعداد سيناريو التعامل معها، وهذا الاستشعار والتنبؤ مهم جدا للتعامل مع الأزمات المستقبلية بشكل هادئ ويضع أمام الإداري بدائل وخيارات عديدة لقراراته. (٣٠)

إن التنبؤ في هذه المرحلة يعد العنصر الرئيس وذلك للتمكن من التحكم وتجنب أحداث الضرر بالعاملين جميعا في المنظمة، كما تهدف هذه المرحلة على توفير نوع من التدخل لتقليل أو منع حدوث الأزمة والطريق إلى إدارة ناجحة للأزمة. تشمل هذه المرحلة وضع الخطط لأزمات محتملة وتحديد نوع الأزمة ونوع الأشخاص الذين يتم استدعائهم للمساعدة وتحديد الخطوات التي سيتم إتباعها خلال أو بعد الأزمة.

• مرحلة وقوع الأزمة:

وتعنى هذه المرحلة أن الأزمة قد وقعت ويجب الإسراع في التصرف إيداء هذا الأمر والتدخل. ويتم هذا التدخل وفق خطوات متتالية منطقيا مع مراعاة السلامة النفسية والبدنية للعاملين جميعا والمدير وفرق المساندة، ومن استراتيجيات التدخل للتعامل مع الأزمة ما يأتي:

◀◀ تقدير الأزمة Assessment.

◀◀ ازدياد التفسير والتوضيح الانفعالي وفهم الأزمة.

◀◀ إيجاد حلول ممكنة.

◀◀ تقرير التدخل وتقديم الإسعافات النفسية الأولية.

◀◀ إجراء التدخل والإرشاد في المدرسة وفي الأسرة. (٣١)

• مرحلة ما بعد الأزمة:

في هذه المرحلة تنحسر الأزمة وت تلاشى، وذلك بفقدانها القوى الدافعة، والسعي إلى إحداث توازن طبيعي واستعادة نشاط المنظمة.

وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج تستهدف استعادة الصورة الإيجابية عن المنظمة ومحاولة ترميم ما حدث، مع الاستمرار بمزاولة الأنشطة الاتصالية المساعدة على تحقيق سلامة المنظمة. (٣٢)

ويمكن للأزمة أن تتكون من أربع مراحل مختلفة ومتميزة وإن كانت أسماء هذه المراحل ذات جذور طبية، فذلك يمكن النظر إليها باعتبارها مرض، وهذه المراحل

### ٣. مرحلة الأزمة المزمنة

### ٢. مرحلة الأزمة الحادة

#### ٤. مرحلة تسوية الأزمة

في كثير من الأمراض تكون مدة وشدة الأعراض دالة لمتغيرات عديدة مثل نوع الفيروس -وسن المريض -وحالته الطبية - وفاعلية الدواء المعطى أو العلاج وفي بعض الأحيان قد تحدث المراحل الأربعة جميعها خلال فترة زمنية قصيرة، مثل الأنفلونزا التي تصيب الإنسان خلال ٢٤ ساعة، ولكن في أحيان أخرى يكون نذير المرض أو مقدمته ممتدا زمنيا، ويصدق الشيء ذاته على الأزمات. (٣٣)

**تتمثل مراحل الأزمة أيضاً فيما يلي:**

#### • مرحلة ميلاد الأزمة:

هي مرحلة التحذير والإنذار المبكر للأزمة، وتبدأ في شكل إحساس مبهم ينذر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات عن أسبابها.

#### • مرحلة نمو الأزمة:

تنمو الأزمة من خلال سوء فهم متخذ القرار في مرحلة ميلاد الأزمة، أو نتيجة الإخفاق في التعامل معها واحتوائها، وتتطور شيئاً فشيئاً نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها.

#### • مرحلة نضج الأزمة:

هي المرحلة التي تتبلور فيها أبعاد الأزمة من حيث الحدة والشدة كنتيجة لسوء التخطيط، وفساده، وعشوائيته، وما تتسم به خطط المواجهة من قصور، وعندما يكون متخذ القرار في حالة من الاستبداد بالرأي قد تصل الأزمة إلى مراحل متقدمة من النضج.

#### • مرحلة انحسار الأزمة:

بعد وصول الأزمة إلى مرحلة النضج تبدأ بعد ذلك في الاختفاء والانحسار التدريجي شيئاً فشيئاً نتيجة لفقدان الأزمة جزءاً هاماً من عوامل وقوة الدفع وخاصة بعد تحقيقها هدفها في مرحلة النضج، وقد تستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً حتى تنحسر الأزمة وتنتج نحو الاختفاء.

#### • مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة:

تبدأ في هذه المرحلة تلاشي العوامل المسببة للأزمة، بحيث تعود المنظمات أو المؤسسات إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وذلك لأن أية أزمة مهما بلغت قوتها وشدتها فسوف تنتهي حتى ولو لفترة وجيزة حيث تفقد وتتلاشى العوامل المهيأة والدافعة لها (٣٤)

#### • خصائص الأزمة:

ينبغي أن تتوافر في الموقف مجموعة من الخصائص لكي يمكن أن يطلق عليه أزمة، ومن أهم هذه الخصائص ما يأتي:

◀ ظهور قوى ضاغطة على الفرد جسمية أو نفسية أو اجتماعية.

◀ يشعر الإنسان بأن هذه القوى تشكل له تهديدات لحياته.

« يتحمل من يتعرضون للأزمة مسؤوليات تخرج عن نطاق امكانياتهم الاعتيادية أو من يساعدهم وتخرج عن السلوك المألوف لهم.  
« ضعف الحيل الدفاعية للذات ويصبح الفرد أكثر قابلية للاستهواء والتأثر بالآخرين وأكثر تعاوناً مع العلاج.  
« ظهور أعراض سلوكية قد تؤدي إلى الإصابة بالقلق وفقدان العلاقات الاجتماعية والاكتئاب (٣٥).  
وقد حصرت (العبيدي) خصائص الأزمة بمجموعتين:

« خصائص تتعلق بالأفراد (الضغط . القلق . التوتر . التهيج النفسي - الرعب . اللامبالاة)  
« خصائص تتعلق بالمنظمات (التهديد الخطير لبقاء المنظمة . ضيق الوقت الخاص بالاستجابة . غياب الحل الجذري السريع) (٣٦)

وبما أنه تم تعريف الأزمة من قبل على أنها خلل يؤثر تأثيراً حيوياً يعرض المتعرض لها سواء كان فرداً أو كياناً أو حتى دولة لحالة من الشتات والضياع تهدد الثوابت التي تقوم عليها،  
فقد صنفت خصائص الأزمة بناءً على هذا التعريف كما يلي:

« المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل اهتمام من جانب جميع المتصلين بها.  
« التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.  
« نقص المعلومات الشديد وعدم وضوح الرؤيا الذي يؤدي إلى حالة من الارتباك والضياع وعدم القدرة على اتخاذ موقف أو قرار.  
« الحاجة الماسة للتدخل السريع الصائب الذي لا يحتمل أي خطأ يؤدي إلى أزمة جديدة أشد وأصعب.  
« الأزمة وإن كانت تعبر عن فشل نتيجة لخلل مفاجئ في معالجة الأمر إلا أنها تكشف عن تراكم مجموعة من التأثيرات السابقة التي يتم تقديرها جيداً والتعامل معها كخطر محتمل يوشك على الوقوع (٣٧).

#### • استخلاصات البحث:

تبين من البحث أن الوضع الحالي للمعلم يحتاج إلى نظرة ثاقبة من قبل المسؤولين بوزارة التربية والتعليم، كما تتطلب نميته وتطويره مهنياً الكثير من الجهود ليصل بالمستوي اللائق بمجهوداته العلمية والعملية لتطوير العملية التعليمية ويتضح ذلك من خلال النتائج التالية التي أجمع عليها المعلمون:  
« احتياج المعلمين للتدريب من خلال العمل الجماعي على إدارة الأزمات التعليمية.  
« افتقار المعلمين للبرامج التدريبية للتعرف على الأزمات الخاصة بالمنظمة.  
« يحتاج المعلم إلى الحق في المشاركة والحوار في اتخاذ معظم القرارات الخاصة به من قبل النقابة التعليمية.



- ◀ يهدف المعلم لتحقيق مطالب اقتصادية ومعنوية.
- ◀ يحتاج المعلم لتحسين الأحوال الاقتصادية.
- ◀ يحتاج المعلم لتحسين الأحوال الاجتماعية.
- ◀ يشعر المعلم دائماً بعدم مصداقية المسؤولين بالوزارة.

#### • توصيات البحث:

- ◀ أن يتوافر للمعلم فرصة اكتساب مكانة خاصة وتحقيق هوية ذاتية متميزة بين فئات العمل الأخرى بمصر.
- ◀ رفع مكانة مهنة التعليم.
- ◀ العمل على زيادة دافعية المعلمين وانتاجيتهم.
- ◀ جعل مهنة المعلم مهنة جاذبة للشباب وأكثر احتراماً.
- ◀ تفعيل دور النقابات التعليمية فيما يخص المعلم مادياً ومعنوياً.
- ◀ يمنح المعلمين الاستقلالية في العمل ويزيد من واقعيتهم للإنماء الذاتي والتعليم المستمر.
- ◀ إتاحة الفرصة للمعلم للتعليم المستمر والتقدم في المهنة.
- ◀ وضع سياسة مهنية من خلالها يتم ممارسة المساءلة والمحاسبية.
- ◀ تنمية الكفاءة والقدرة لدى المعلمين على مواجهة الأزمات التعليمية والتنبؤ بها.
- ◀ نشر المعرفة المهنية وتحسينها وضمان تطويرها باستمرار.
- ◀ العمل على إيجاد كادر خاص لأجور المعلمين أسوة بالعديد من فئات المجتمع.
- ◀ ضرورة وجود حافز مادي ومعنوي للترقي إلى الوظائف الأعلى حتى نضمن إقبال المعلمين على دوام الترقى.
- ◀ ضرورة التواصل المستمر والجاد من قبل وزارة التربية والتعليم بالمعلم من أجل تحسين أحواله الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي ينتج عنه تطوير العملية التعليمية

#### • المراجع:

- ١ - أمينة أحمد حسن: رسالة المعلم في الإسلام ومدى فهم المعلمين لها في العصر الحديث، أبحاث مؤتمر المناهج التربوية والتعليمية في ظل الفلسفة الإسلامية والفلسفة الحديثة، القاهرة، 29 - ٣١ يوليو ١٩٩٠م، ص ٥٥.
- ٢ - عبد العزيز الشرييني، علي السلمي: مشاكل مصر المعاصرة، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص
- ٣ - حسين احمد حسن: الانعكاسات الاجتماعية لارتفاع المستوى المعاشي في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بغداد ١٩٩٥، ص ٧٧
- ٤ - فرج عبد العزيز، عماد صالح أحمد: "إدارة الأزمات في بورصات الأوراق المالية العربية"، المؤتمر السنوي الثالث (لإدارة الأزمات والكوارث)، وحدة بحوث الأزمات -كلية التجارة -جامعة عين شمس، ٣ - ٤ أكتوبر ١٩٩٨، ص ٧-٨.
- ٥ - محمود كامل الناقية: رعاية المعلم مسئولية حضارية، صحيفة الأهرام، العدد(٤٣٥٧٤)، ٢٠ يناير ٢٠٠٧م،

- ٦ - أحوال المعلمين وتمويل التعليم، مجلة الأهرام الاقتصادي، العدد (١٦٥٦)، ١٣/١٠/٢٠٠٠م، ص ١١.
- ٧ - عزو إسماعيل عفانة ونائلة نجيب الخزندار: التدريس الصفي الذكاوات المتعددة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط ٢١، عمان، ٢٠٠٩م، ص ١٧٤.
- ٨ - رضوان أبو الفتوح ومصطفى بدران: المدرس والمدرسة والمجتمع، مكتبة الأنجلو، د. ط، القاهرة، ١٩٧٨م، ص ٦٤.
- ٩ - شوق محمود وسعيد محمد مالكي: معلم القرن الحادي والعشرين (اختياره، وإعداده، تنميته) في ضوء التوجهات الإسلامية، دار الفكر العربي، ٢٠٠١م، ص ٨٥.
- ١٠ - السيد سلامة الخميسي: التربية والمدرسة والمعلم، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٠م، ص ١٣٠.
- ١١ - السيد سلامة الخميسي: مرجع سابق، ص ١٣٦.
- ١٢ - مصطفى عبد السلام: أساسيات التدريس والتطوير المهني للمعلم، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ١٩٦.
- ١٣ - عفاف سراي: المكانة الاجتماعية للمعلم في المجتمع المحلي، " دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية"، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٦م، ص ٤٠ - ٤٢.
- ١٤ - طعيمة رشدي أحمد: الدليل المرجعي لتدريب المعلمين بالمدارس ذات الفصل الواحد، المنظمة العربية للتربية، تونس، ٢٠٠٤م، ص ٢٣٥.
- ١٥ - قنديل : ٢٠٠٠، مرجع سابق، ص ٢٢٠.
- ١٦ - عفاف سراي: المكانة الاجتماعية للمعلم في المجتمع المحلي، " دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية"، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٦م، ص ٤٠ - ٤٢.
- ١٧ - محمد عبد الرحيم عدس: مع المعلم في صفه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط ١، ١٩٩٩م، ص ١١.
- ١٨ - عبد الرحمن صالح الأزرق: علم النفس التربوي للمعلمين، دار الفكر العربي، مكتبة طرابلس العلمية والعالمية، لبنان، ٢٠٠٠م، ص ١٠٤ - ١٠٥.
- ١٩ - Adams , et al , An analysis of secondary school's crisis Management Preparedness: National Implications , Doctoral Forum National Journal For Publishing And Mentoring Doctoral Students Research, 2006, Vol, 1 No,1, P,2.
- ٢٠ - Webster New Twentieth century : Dictionary of the English Language, New York , Collins world publishing .coinc, P :32.
- ٢١ - Lie berth, J (1999):Outlook 2000 , OP.Cit , P.16.
- ٢٢ - أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس - الأسباب والعلاج، مرجع سابق، ص ١١٨.
- ٢٣ - أحمد كامل الرشيدى: المشكلات العصرية للإدارة المدرسية في عصر العولمة، مرجع سابق، ص ٢١١.

- ٢٤- Michelle ,C,et al,: National Crisis :Recognizing the Culture of Eating Disorders in School Settings, Doctoral Student Research, 2006, Vol. 3, No .1, P.2.
- ٢٥- يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات مدخل متكامل، فلسطين، دار الإثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- ٢٦- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق
- 27- Mike Moore: Effective Crisis : Worldwide Principles and Practice, London, continuum, 2000, p 10. Seymour Simon
- ٢٨- محمد أحمد الطيب هيكل: مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٦.
- ٢٩- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣، ص ٣٠٣.
- ٣٠- محسن أحمد الخضيري: إدارة الأزمات (منهج إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولي، بلا، ص ٧٨.
- ٣١- أميمة الدهان: إدارة الأزمات في المنظمات، مجلة أبحاث اليرموك، مجلة (٥)، عدد(٤)، ١٩٨٥.
- ٣٢- حسن البزاز: إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٩٣- ٩٤.
- ٣٣- مختارات بميك: إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، عدد(٣٧)، ط٣، ٢٠٠٩.
- ٣٤- السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث حلول عملية - أساليب وقائية، القاهرة، مركز القرار للاستشارات، ١٩٩٧، ص ١٩، نقلا عن : هاني رزق عبد الجواد محمد الألفي: إدارة الأزمات الجامعية : دراسة مقارنة مع بعض الدول المتقدمة، رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة، كلية التربية، قسم أصول تربية، ٢٠٠٨.
- ٣٥- قدرى عبد المجيد: إدارة الأزمات والجمهور، التأثير المتبادل، مجلة الدراسات العليا، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٥٦.
- ٣٦- إنماء العبيدي: الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة، دراسة ميدانية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير، ٢٠٠٢، ص ٣٥.
- ٣٧- محمد محمد الشافعي: فن إدارة الأزمات، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، ط ١، ١٩٩٩، ص ٥- ٦.