



مركز أ. د. احمد المنشاوى
للتنشر العلمى والتميز البحثى
مجلة كلية التربية

=====

توجهات السياسة التعليمية في مصر إزاء نقص المعلمين :دراسة تحليلية ، ورؤية استشرافية

إعداد

د/شيماء جبر عبدالله جبر الحبشي

أستاذ أصول التربية المساعد – كلية التربية – جامعة الإسكندرية

shaimaa.g2010@hotmail.com

﴿المجلد الواحد والأربعون – العدد السادس – يونيو ٢٠٢٥ م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص:

تأتي قضية نقص المعلمين، كواحدة من أهم قضايا السياسة التعليمية، التي تواجه العديد من البلدان. كما تعد بدورها إحدى القضايا التعليمية الأكثر إلحاحًا على مواجهة صنّاع السياسات. ولعلّ من الملاحظ أن القوة التدريسية، تنمو بشكل أكثر تنوعًا، وليس على نحو متساوٍ، أو مستدام؛ حيث ما تزال الفجوة قائمة بين عدد الطلاب وعدد المعلمين؛ ومن هنا يأتي دور السياسة التعليمية في أن تُخرج النظام التعليمي من أزمتة الحالية إلى حالة من التوازن، والتكامل؛ تضمن استمراره في أداء وظيفته بصورة منتظمة، ومتوازنة، مع الوفاء بمتطلبات المجتمع المصري وتطلّعاته.

وفي ضوء ذلك، تهدف الدراسة نحو صوغ رؤية استشرافية؛ لمواجهة نقص المعلمين بمؤسسات التعليم العام في مصر؛ وذلك من خلال استخدام أداة المسح المستقبلي دلفاي؛ للتعرف على آراء الخبراء وأهل الاختصاص؛ من خلال توقع بعضها، بناء على تحليل القضية، وتعرف أسبابها، وتوجهات السياسة التعليمية وإجراءاتها حيالها. ولتحقيق هدف الدراسة، طُوِّرت استبانتيْن؛ لجمع البيانات من عينة من الخبراء قوامها (٢٥) خبيرًا، وتوصلت نتائج تحليل الثلاث جولات لأسلوب دلفاي، إلى صوغ رؤية استشرافية؛ جاءت أهم محاورها في: تطوير وتنفيذ سياسة شاملة؛ لتعيين المعلمين، مع زيادة معدلات الاحتفاظ بهم، وتقليل معدلات استنزافهم، مع تفعيل الرخصة المهنية؛ لمزاولة مهنة التعليم، وتحسين ظروف العمل، وتدشين نظام المكافآت، والترقيات، فضلًا عن إنشاء مسارات قيادية للمعلمين، وتعزيز التعاون والشراكة مع القطاع الخاص، في دعم مشروعات التعليم، وتمويلها، والتدريب عليها، مع التأكد من استدامة المبادرات التعليمية، وصحة البيانات والاستراتيجيات المقررة؛ لضمان استمرارية تدفق المعلمين الجدد بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية: السياسة التعليمية- نقص المعلمين – استنزاف المعلمين- رؤية استشرافية – أسلوب دلفاي.

Educational Policy Trends in Egypt Regarding the Teacher Shortage: An Analytical Study and a Prospective Vision

Dr. Shaimaa Jabr Abdullah Jabr Al-Habashi

Assistant Professor of Educational Foundations - Faculty of Education -
Alexandria University

shaimaa.g2010@hotmail.com

Abstract:

The issue of teacher shortages is one of the most important educational policy issues facing many countries. It is also one of the most pressing educational issues facing policymakers. It is perhaps notable that the teaching force is growing more diversely, not equally or sustainably. The gap between the number of students and the number of teachers persists. Hence, the role of educational policy is to move the education system out of its current crisis and into a state of balance and integration. This ensures its continued regular and balanced functioning, while meeting the needs and aspirations of Egyptian society.

In light of this, the study aims to formulate a forward-looking vision to address the teacher shortage in public education institutions in Egypt. This is achieved by using the Delphi Future Survey tool to identify the opinions of experts and specialists, anticipating some of them based on an analysis of the issue, identifying its causes, and identifying educational policy directions and actions in this regard. To achieve the study's objective, two questionnaires were developed. To collect data from a sample of (25) experts, the results of the three-round Delphi analysis led to the formulation of a forward-looking vision. The most important aspects of this vision were the development and implementation of a comprehensive policy for appointing and developing

teachers, increasing retention rates, and reducing attrition rates. This was followed by activating the professional license for practicing the teaching profession, improving working conditions, launching a reward and promotion system, establishing leadership paths for teachers, and enhancing cooperation and partnerships with the private sector to support, finance, and train educational projects. This was done while ensuring the sustainability of educational initiatives and the accuracy of data and established strategies to ensure the continued and effective flow of new teachers.

Keywords : Educational policy - teacher shortage - teacher attrition - forward-looking vision - Delphi method.

تمهيد:

يمثل التعليم أحد الجوانب الرئيسة؛ لتنمية المجتمعات، وتحقيق رفاهية الأفراد؛ من خلال إتاحة المعرفة، وتنمية المهارات، وتطوير الخبرات. ويتطلب ذلك تعزيز نظام التعليم بمعلمين مؤهلين، وأكفاء، ومدرّبين، ومحترفين.

وعلى مستوى العالم، يمثل المعلمون العنصر الأكثر أهمية في عملية التعليم، كما يُعدّون بدورهم إحدى أضخم مكونات القوى العاملة، والمكون المالي الأكبر في ميزانية السلطة التربوية، والعنصر الرئيس؛ لتحقيق الأهداف، والغايات المرجوة للمؤسسات التعليمية بأفضل نتائج تعليمية، وبأقل تكاليف محتملة.

كما يؤدي المعلمون دورًا أساسيًا في دعم الحق في التعليم، وهم بالإضافة إلى ذلك يمثلون عنصرًا محوريًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة الهدف الرابع منها؛ إذ يُعدّ المعلمون أهم عامل مؤثر في تعليم الطلاب خلال العملية التدريسية، ومن أجل تحقيق تعليم جيد للجميع، يجب أن يحصل كلّ طفل على معلّم مؤهل. (اليونسكو، ٢٠٢٣: ٢)

وهنا يصير أحد أهم مسؤوليات سياسة التعليم، هو ضمان التعليم لكل طفل في سن المدرسة، وللوفاء بهذا الالتزام، لابد من إيجاد توازن بين العرض، والطلب على المعلمين، وفقًا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organisation for Economic Cooperation and Development

(OECD) فإن الطلب على المعلمين في أي بلد، يعتمد على عوامل مختلف، منها: التركيبة العمرية للسكان في سن المدرسة، ومعدلات الالتحاق، وسن بدء التعليم الإلزامي ونهايته، ومتوسط حجم الفصل، والعبء التدريسي للمعلمين. ويتأثر هذا العرض بأعداد المعلمين، وفرص التوظيف، وظروف العمل، وفرص العمل البديلة . Marin; et al, (2023:128)

ولكن من الملاحظ أن القوة التدريسية تنمو بشكل أكثر تنوعًا، وليس على نحو متساو، أو مستدام؛ حيث ما تزال الفجوة قائمة بين عدد الطلاب، وعدد المعلمين لأسباب مختلفة بما في ذلك: مشكلات التوظيف، ونقص مبادرات الاحتفاظ، وزيادة معدلات الاستنزاف. وعليه، فإن توافّر المعلمين ليس مناسبًا لنمو الطلاب وتطورهم.

ويُعدّ نقص المعلمين teacher shortage ظاهرة عالمية تؤثر على البلدان ذات مستويات الدخل المختلفة على حد سواء؛ ففي إفريقيا -جنوب الصحراء الكبرى- هناك حاجة إلى 15 مليون معلم إضافي، ويُعزَّى النقص في معظمه، إلى الارتفاع السريع في عدد السكان في سن الدراسة، إلى جانب القيود المفروضة على الموارد المادية. وتواجه شمال إفريقيا، وغرب آسيا، وجنوب شرق آسيا- بدورها - تحديات في توظيف المعلمين؛ فهناك حاجة إلى 4.3 مليون و 4.5 مليون معلم إضافي على التوالي في هاتين المنطقتين ، ويُعزَّى هذا إلى ارتفاع معدلات الاستنزاف، وانعدام القدرة التنافسية لمهنة التدريس. (اليونسكو ، ٢٠٢٣ : ٧-٩)

وفي حين ترتبط المشكلة في بعض المجتمعات بتقدم هيكل العمالة في السن، والتي يتعين عليها تعويض تقاعد المعلمين؛ فهناك مناطق ما زالت تنمو في العالم من ناحية أخرى، وبما يتجاوز توقعات التوظيف. (Buchholz, 2024. <https://www.forbes.com>)

فضلاً عن أنه قد يكون توافر المعلمين المؤهلين متشابكاً مع عدم المساواة الاجتماعية ؛ حيث يتم في أحيان كثيرة توزيع المعلمين المؤهلين بشكل غير متكافئ بين البلدان وداخلها، ومن هنا تأتي قضية نقص المعلمين كواحدة من أهم قضايا السياسة التعليمية، التي تواجه العديد من البلدان (Sixbert& Onyango, 2022:89) ، كما تُعد أحد القضايا التعليمية الأكثر إلحاحاً على مواجهة صناعات السياسات، والتي حظيت بتغطية واسعة النطاق في وسائل الإعلام، وكانت هدفًا لعدد متزايد من مبادرات السياسات، والإصلاح.

وفي كثير من الأحيان تثار قضية نقص المعلمين، ويتم تأطيرها على أنها "خطيرة " severe أو "أزمة " crisis، أو عاصفة "storm" أو كابوس "night mare" أو المزيج السام "toxic mix" وفي الوقت نفسه يسيء آخرون إلى القضية باعتبارها "مبالغ فيها " over blown أو "أسطورية " mythical أزمة مصنوعة manufactured crisis ، وتبقى الحقيقة في أن العديد من المناطق لديها مخاوف خطيرة بشأن نقص المعلمين، وتأثيرها الضار على تعلم الطلاب. (Behrstock-: 1, Hayes, 2017: www.huffingtonpost.co.uk)

Sherratt, 2016

وقد أحدثت قضية نقص المعلمين مؤخرًا، جدلاً بين التربويين وصانعي السياسات؛ لما يترتب عليها من عواقب وخيمة، منها: أنها تهدد قدرة الطلاب على التعلم، وتقلل من فعالية المعلمين، وتستهلك الموارد الاقتصادية؛ من خلال تكاليف التوظيف والتدريب للمعلمين الجدد، والتي كان بالإمكان استثمارها بشكل أفضل في أماكن أخرى، كما تُعرق تلك القضية أيضاً جودة التعليم واحتراف عملية التدريس؛ مما يؤدي إلى استمرار النقص. (García; Weiss, 2019:2-3)

وفي ذلك أكدت دراسة ديمرجيان، هوفيج. (٢٠١٥)، الموسومة بعنوان: نقص المعلمين في العالم العربي: التداعيات السياسية.

Demirjian, Hovig. (2015).Teacher Shortage in the Arab World: Policy Implications

عن وجود نقص كبير في قوة عمل المعلمين في جميع أنحاء العالم، ومن المتوقع أن تؤدي ندرة هذه القوة إلى نتائج سلبية في جعل التعليم الابتدائي متاح لجميع الأطفال، وفي تحقيق الأهداف التعليمية للقرن الحادي والعشرين. ويمكن أن يدفع بالمدارس أيضاً إلى خفض معاييرها الأكاديمية عند توظيف المعلمين، في سعيها لسد الفجوات الناتجة عن دوران المعلمين وتقاعدهم. وركزت الدراسة على المنطقة العربية بشكل خاص، واقترحت إصلاحات ممكنة في السياسة التعليمية، ومبادرات؛ لمواجهة هذا التحدي المتزايد.

كما كشفت دراسة سيكسبرت، وأونيانجو. (٢٠٢٢) ، الموسومة بعنوان: تأثير نقص المعلمين على الأداء الوظيفي في المدارس الثانوية العامة في منطقة جيتا – تنزانيا .

Effect of Shortage of Teachers on Job).2022(Sixbert& Onyango. Performance in Public Secondary Schools in Geita District-Tanzania.

بأن نقص المعلمين يعيق الأداء الوظيفي، ويتسبب في ارتفاع مستوى التوتر بين المعلمين، فضلاً عن تأثيره السلبي على الأداء الأكاديمي للطلاب. وأوصت الدراسة بوجوب قيام حكومة تنزانيا من خلال وزارة التعليم والعلوم والتكنولوجيا، بتخصيص أموال كافية؛ لتوظيف العدد المطلوب من المعلمين، خاصة في المواد العلمية، وجعل بيئة العمل جاذبة؛ لتحفيز المعلمين على العمل الجاد؛ خاصة في المناطق النائية.

وكذلك دراسة كابور، رادিকা. (٢٠٢٢) ، الموسومة بعنوان: نقص المعلمين في المؤسسات التعليمية: عائق كبير أمام تحقيق الأهداف التعليمية.

Kapur, Radhika. (2022). Shortage of Teachers in Educational Institutions: Major Impediment in achievement of Educational Goals

التي أكدت أن نقص المعلمين يترتب عليه حدوث عوائق في تعزيز تعلم الطلاب؛ وصعوبات في تحقيق النمو والتطور الفعال؛ ومشاكل في تنظيم أنواع مختلفة من الأنشطة الأكاديمية؛ مع صعوبة تحقيق الأهداف التعليمية، وتعزيز إثراء النظام التعليمي الشامل، وزيادة المهارات، وتنمية القدرات.

كما أكدت دراسة مارن وآخرون. (٢٠٢٣)، الموسومة بعنوان: دراسة نقص المعلمين: وجهات نظر نظرية، وأساليب منهجية .

Marin; et al. (2023). Studying teacher shortages: Theoretical perspectives and methodological approaches.

بأن نقص المعلمين ظاهرة تثير قلقًا دوليًا متزايدًا؛ لما يترتب عليها من اضطرابات في الرأي العام، وكذلك في الخطاب العلمي، أو الأكاديمي.

في حين أكدت دراسة رحيمي، مارك وأرنولد، بن . (٢٠٢٤)، الموسومة بعنوان: فهم نقص المعلمين في أستراليا: أهمية ظروف العمل النفسية الاجتماعية لنوايا الرحيل.

Rahimi, Mark & Arnold, Ben. (2024). Understanding Australia's teacher shortage: the importance of psychosocial working conditions to turnover intentions

أن نقص المعلمين يؤدي إلى فقدان المعرفة المؤسسية، وضعف الاستقرار التنظيمي؛ حيث يؤثر سلبيًا على استقرار العملية التعليمية ، وتحصيل الطلاب، وجودة التعليم واستمرارية تجربة التعلم.

وهذا ما دعي الأمم المتحدة أن تصدر تنبيهًا عالميًا بشأن نقص المعلمين في اجتماع عقد يوم الإثنين ٢٩-٢-٢٠٢٤ لفريق العمل الدولي المعني بالمعلمين؛ من أجل التعليم في جوهانسبرغ بجنوب إفريقيا، حيث أعلنت اللجنة الرفيعة المستوى للأمين العام للأمم المتحدة المعنية بمهنة التدريس - عن مجموعة جديدة من التوصيات؛ لحماية التعلم في المستقبل للجميع.

(UN issues global alert over teacher shortage

<https://news.un.org/en/story/2024/02/1147067>)

وفي مصر يعد نقص المعلمين من التحديات الرئيسية التي تواجه نظام التعليم. ورغم محاولات السياسة التعليمية لمعالجة هذا الوضع؛ فإنّ هذا النقص ما زال يشكل عقبة كبيرة، خاصة في المناطق النائية، والمدارس الحكومية، وفي بعض التخصصات في مجالات معينة، الأمر الذي يتطلب ضرورة اتخاذ السياسة التعليمية لتوجهات مغايرة؛ إذ إنّ تعليم الطلاب صار على المحك.

مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها:

يؤدى المعلمون دوراً رئيسياً بناء المجتمعات وتقدّمها ، وتشكيل المستقبل، وإطلاق العنان لإمكانات كل متعلم؛ من خلال تنمية القيم والأخلاق، وتطوير المهارات، وتحفيز الإبداع، كما يشكلون متطلب رئيس في تحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة المتمثل في: التعليم الجيد الشامل، والمنصف للجميع.

ولعلّ أحد التحديات الرئيسية التي تواجه النظام التعليمي، هو تزويد المجتمع بالمعلمين المؤهلين القادرين على التدريس، وإعداد الأجيال القادمة. وحينما لا يتمتع المعلمون بالمؤهلات الأكاديمية اللازمة للقيام بمهامهم، يصير نقل المعرفة إلى الأجيال القادمة في محل شك وتهديد.

(Holmqvist, 2019:2)

ومن حيث عدد الطلاب؛ فإن لدى مصر أكبر نظام تعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؛ ففي الوقت الراهن يوجد أكثر من (٢٤) مليون طالب ملتحقين بمراحل التعليم قبل الجامعي، نحو (90%) منهم في المدارس الحكومية . ويوجد نصف هذا العدد تقريباً في التعليم الابتدائي، ويتكرر هذا النمط أيضاً في عدد المعلمين؛ حيث يضم قطاع التعليم ما يربو على مليون معلم، يعمل أكثر من (40%) منهم في المرحلة الابتدائية. ويُقدّر النقص في عدد المعلمين رسمياً بأكثر من (320) ألف معلم، ومن المرجح أن يزداد هذا النقص في المدارس الحكومية ما لم تُتخذ إجراءات تصحيحية عاجلة. (البنك الدولي ، سبتمبر ٢٠٢٢ : ١٢-٢٨)

ومن هنا يأتي دور السياسة التعليمية في أن يخرج النظام التعليمي من أزمته الحالية إلى حالة من التوازن والتكامل، تضمن استمراره في أداء وظيفته بصورة منتظمة، ومتوازنة، وعلى مستوى يفي بمتطلبات المجتمع المصري وتطلّعاته، ويجعل التعليم قطاعًا إنتاجيًا فعّالًا، ومتميزًا. (الهلال، ٢٠٢١: ٤)

على أنه يتعين الإقرار بأن إجراءات السياسة إزاء التعامل مع هذه القضية، قلما يكون تمرينًا منطقيًا تقنيًا، بل هو عملية سياسية بشكل متأصل؛ تتطلب إجراء المقايضات بين الأولويات، والأهداف المتنافسة. وعلى هذا فإن وضع السياسة يكون في العادة مثيرًا للجدل، ومتسمًا بالصراعات والنزاعات الاجتماعية. (اليونسكو، ٢٠١٥: ٢٦)

خاصة وأن نقص المعلمين في مصر، قضية تتشابك فيها أبعاد متعددة تتعلق بالعدل والإنصاف، والجودة في الحصول على فرص التعلم؛ لأنّ مشكلة نقص المعلمين تصير أكثر إشكالية في المناطق ذات الاحتياجات العالية؛ كالمدارس في المناطق النائية الفقيرة. وهنا لا تصبح قضية نقص المعلمين مجرد قضية تعليمية فحسب؛ بل تكون قضية مساواة.

وطالما كان المعلم في طليعة المستهدفات المنشودة بجميع خطط التعليم السابقة، ولم يتغير ذلك في الخطة الجديدة؛ فقد اشتملت مستهدفات خطة ٢٠٢٣-٢٠٢٧ على سياسات للتغلب على التحديات الخاصة بالمعلمين.

وفي ضوء ذلك سعت السياسة التعليمية في مصر في التوجه نحو التعامل مع الظاهرة؛ من خلال استراتيجيات عدة، كما اتخذت العديد من القرارات، وبذلت الكثير من الجهود في سبيل استعادة استقرار العملية التعليمية. ومع ذلك كل عام تكشف التقارير الإحصائية، والواقع الفعلي عن وجود بعض المؤشرات الدالة على نقص المعلمين، الأمر الذي يتطلب تحليل لتوجهات السياسة التعليمية في التعامل مع القضية، خاصة وأنه استمر نقص المعلمين مجّالًا متزايدًا للقلق على مستوى النظام التعليمي، الأمر الذي دفع بالبحث في هذه القضية من حيث تعرف طبيعتها، ومؤشرات الاستدلال عليها، والبحث في الأسباب المحتملة، والتأثيرات التي تخلفها على تعلم الطلاب، وإنجازاتهم، وإجراءات التصدي لها، مع النظر إلى سياسات الدول الأخرى؛ لتعرف أفضل استراتيجيات الممارسة، والتدخلات التي تزيد من دعم المعلمين؛ وذلك بهدف صوغ رؤية استشرافية تدعم التوجه نحو التعامل مع نقص المعلمين في ضوء آراء الخبراء، باستخدام أسلوب دلّافي.

ومن ثم تصير الدراسة محاولة للبحث من خلال إثارة التساؤل الرئيس التالي: كيف السبيل نحو التصدي لقضية نقص المعلمين في مصر ؟

ويتطلب ذلك الإجابة عن التساؤلات التالية :

- ما طبيعة نقص المعلمين، وما المؤشرات التي من خلالها يستدل على وجوده؟
- ما أهم النماذج النظرية، والتجريبية في تحليل نقص المعلمين؟
- ما الآثار والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين؟
- ما تجارب بعض الدول في التعامل مع قضية نقص المعلمين؟
- ما طبيعة نقص المعلمين في مصر، وما وتوجهات السياسة التعليمية حيالها ؟
- ما الرؤية الاستشرافية للتصدي لقضية نقص المعلمين في مصر من وجهة نظر الخبراء باستخدام أسلوب دلفاي ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

- الكشف عن الأسباب الرئيسة لنقص المعلمين، والسياسات التي يمكن تطبيقها؛ لإيجاد حلول ممكنة لتلافي الآثار السلبية المترتبة عليها، مع البحث عن سبل مبتكرة تمكن مؤسسات التعليم، والقادة، وصانعي القرار، من التعامل مع قضية نقص المعلمين.
- فهم القضايا التي تخص المعلمين، وتقديم مزيد من الدعم، والمبادرات التي قد تخفف من أثر العوامل التي تسهم في زيادة معدل الاستنزاف، ودوران المعلمين.
- تحليل مقارنة نقص المعلمين في ثلاث دول نموذجية"الهند – المملكة المتحدة- الولايات المتحدة الأمريكية"؛ للتعرف على استراتيجيات الممارسة ، والتدخلات الممكنة؛ للتصدي لنقص المعلمين.
- صوغ رؤية استشرافية لبعض التوجهات التي يمكنها أن تسهم في التصدي لقضية نقص المعلمين؛ من خلال توقع بعضها بناء على معطيات الحاضر من وجهة نظر الخبراء باستخدام أسلوب دلفاي.

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة في جانبها النظري ، والتطبيقي، فيما يلي:

الناحية النظرية :

يشكل هذا الموضوع أهمية؛ حيث يمثل عنصرًا مهمًا على أجندة المنظمات الدولية والداخلية، مثل: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومنظمة اليونسكو، وغيرها . لما لها من تداعيات على جودة التعليم، وقدرته على تحقيق المساواة، والإنصاف.

كما تنطلق أهمية الدراسة من أنها تتطرق إلى قضية نقص المعلمين، والتي قد يعترها فجوة معرفية تتعلق بمدى توافر معلومات بشكل منهجي ، ومنظم، تسهم في تقييم مدى التقدم المحرز في تحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة؛ الهادفة إلى تحقيق زيادة كبيرة في عدد المعلمين المؤهلين بحلول عام ٢٠٣٠.

كما تكتسب القضية أهمية في ضوء الأضرار التي يخلفها هذا النقص. وبالتالي فمن الأهمية فهم طبيعة المشكلة والعوامل المسببة لها؛ من أجل تصميم تدخلات سياسية، وتوجيه أفضل للقرارات المؤسسية .

الناحية التطبيقية :

- مساعدة السلطات التربوية المعنية بسياسات المعلمين في تطوير سياسات مستقبلية حول طبيعة نقص المعلمين. وبالتالي يمكن تطوير تدخلات أكثر استهدافًا، وتأثيرًا؛ لتصحيح نقص المعلمين حيثما وجد؛ بحيث نضمن وجود تعليم منصف ذو جودة لجميع الطلاب، وبما يحقق الأهداف، والإصلاحات التربوية .
- تفيد الدراسة كافة المشاركين في العملية التعليمية التي يمكنها أن تشارك في حوار عن سياسات نقص المعلمين مع الحكومة؛ مثل: المعلمون وممثلوهم " نقابة المعلمين " ، ووزارة التربية والتعليم ، ووزارة المالية ، والأكاديميون، ومراكز البحوث، والقادة من المديرين ونوابهم، والموجهين، وأولياء الأمور وممثلوهم، والقطاع الخاص، والوكالات الدولية، ومنظمات المجتمع المدني ... وغيرهم .
- تمكين متخذي القرار السياسي والتعليمي من استشراف التوجهات المعاصرة ، وفهم تداعياتها؛ مما يساعد على اتخاذ قرارات بشكل أكثر حرفية، وموضوعية إزاء إجراءات التعامل مع نقص المعلمين وسياساتهم.

مصطلحات الدراسة :

توجهات السياسة التعليمية :

هي مجموعة من التوجهات والمبادئ العامة التي تحكم عمل النظام التعليمي؛ لتحقيق أهدافه في إطار السياسة العامة للدولة، والتي قد يستدل عليها ؛ من خلال ما يتخذ من إجراءات تتمثل في استراتيجيات متعددة حيال قضية ما، مما يؤدي إلى تحقيق تعليم أفضل وأكثر استدامة.

نقص المعلمين :

يعبر عن نقص المعلمين بعدد الوظائف الشاغرة -تمامًا- في المؤسسات التعليمية؛ بما يعوق استقرار العملية التعليمية، ويتحدى الحفاظ على جودة التعليم، بغض النظر عن وجود معلمين مؤقتين، أو غير مؤهلين، أو غير منتظمين " الغياب المتكرر " ، أو غيرها من الظروف.

الرؤية الاستشرافية :

مجموعة من التصورات، والتوقعات - تم استخلاصها من وجهة نظر الخبراء، وأهل الاختصاص؛ باستخدام أسلوب دلفاي- لما ينبغي أن تتخذه السياسة التعليمية من توجهات إزاء التعامل مع قضية نقص المعلمين؛ بغية استقرار العملية التعليمية، وضمان إنصافها للجميع.

منهج الدراسة، وإجراءاتها:

نظرًا لطبيعة القضية محل البحث ، والدراسة ، والأهداف التي تسعى إليها، فاعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ؛ باعتباره ملائمًا لطبيعة المشكلة التي تتطلب دراستها جمع معلومات وبيانات عن معدل نقص المعلمين، وأسباب ذلك، وآثاره، وتوضيح لأهم توجهات السياسة التعليمية في التعامل مع القضية، وتفسيرها؛ وصولًا إلى رؤية استشرافية تم بناؤها باستخدام أسلوب المسح المستقبلي " دلفاي " Delphi Method، بناء على ما ينتبأ به مجموعة من الخبراء؛ وذلك بأن تعرض عليهم مجموعة من الأسئلة بصيغة مسحية متكررة ؛ حتى يتم التوصل إلى اتفاق في الآراء، والتوقعات حول أفضل السبل؛ للتعامل مع القضية مستقبلاً، ويتفق هذا النهج بالطبيعة متعددة الأوجه لنقص المعلمين، وتعقد نطاق التحسينات التعليمية ذات الصلة.

حدود الدراسة :

حدود بشرية: طبقت الدراسة على مجموعة قصدية من عينة من الخبراء مقدارها (٢٥) موزعين ما بين (١٥) أستاذ جامعي متخصص بالمجال محل الدراسة من تخصصات "أصول التربية - الإدارة التربوية وسياسات التعليم - التربية المقارنة - مناهج وطرق التدريس- تكنولوجيا التعليم" من جامعات "سوهاج - المنصورة - بنها- الزقازيق- طنطا- دمياط- دمنهور- الإسكندرية " ؛ و (٢) موجهين بالتعليم الابتدائي بمحافظة الإسكندرية، و (٢) مسؤولي تخطيط تعليمي ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة الإسكندرية، و (٦) معلمين.

حدود زمنية: استغرقت فترة تطبيق أداة الدراسة الاستبانة المفتوحة في الجولة الأولى من ٢٠٢٣-٢-٢٠ وحتى ٢٠٢٥-٣-١٠، واستمرت أداة الاستبانة المقيدة المفتوحة في الجولة الثانية من ٢٠٢٥-٣-١٣، وحتى ٢٠٢٥-٣-٢٣، بينما طبقت الجولة الثالثة في الفترة من ٢٨-٢٠٢٥-٣ وحتى ٢٠٢٥-٤-١٥ للوصول إلى نتائج مرضية .

حدود موضوعية : اقتصرَت الدراسة على موضوعها؛ وهو نقص المعلمين بمدارس التعليم العام الحكومي.

أداة الدراسة : طُوِّرت استبانتي أحدهما مفتوحة، والأخرى مقيدة مفتوحة، تم بناؤها في ضوء تحليل استجابات الخبراء، وأهل الاختصاص؛ من خلال الاستعانة بأسلوب دلفاي؛ لاستشراف محاور الرؤية الاستشرافية واستحضارها، والحلول الممكنة للتصدي لقضية نقص المعلمين .

وفي ضوء ذلك تأتي محاور الدراسة على النحو التالي:

- أولاً : نقص المعلمين : المفهوم، ومؤشرات الوصف.
- ثانياً : أهم النماذج النظرية والتجريبية في تحليل نقص المعلمين.
- ثالثاً : الآثار والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين .
- رابعاً : تجارب بعض الدول في التعامل مع قضية نقص المعلمين.
- خامساً: نقص المعلمين في مصر، وتوجهات السياسة التعليمية حيالها .
- سادساً: الرؤية الاستشرافية للتصدي لقضية نقص المعلمين في مصر من وجهة نظر الخبراء باستخدام أسلوب دلفاي .

وفيما يلي عرضٌ تفصيلي لتلك المحاور:

- أولاً: نقص المعلمين: المفهوم، ومؤشرات الوصف .

للتعامل مع مفهوم نقص المعلمين يُفترض توافر فهم مشترك، ودقيق للقضية؛ بدءاً من الكلمات المعبرة عنه، وحتى المؤشرات التي من خلالها يمكن الاستدلال على وجوده.

فنقص المعلمين- كمفهوم- قد يعتريه بعض الغموض التعريفي؛ مما يعقد من فهم القضية؛ لاختلاف المنظور حول تشخيص هذا النقص، مما ينعكس على الحلول لمواجهته؛ فمثلاً: تجد بعض الجهات الفاعلة أن هناك نقص في المعلمين في منطقة تعليمية معينة، في حين تفترض بعض الجهات الأخرى أنه لا يوجد نقص، بل توزيع غير متوازن للمعلمين عبر المناطق التعليمية. (Nguyen; et al, 2022:9)

ووفقاً "لأيوك" Ayuk يشير نقص المعلمين إلى: "ارتفاع الطلب الاستثنائي مقارنة بالعرض، أو انخفاض العرض مقارنة بالطلب. ويمكن ملاحظته في اختلال التوازن في نسبة المعلم إلى الطالب في المدارس". (Sixbert& Onyango, 2022:89)

كما يُعرف على: أنه موقف يقل فيه عرض المعلمين teacher supply عن الطلب عليه teacher demand أي يقل فيه عدد الراغبين في التدريس بالأجور والقادرين على ذلك، والظروف السائدة على عدد المعلمين الذين ترغب المناطق في توظيفهم بالأجور، والظروف السائدة. (Behrstock-Sherratt, 2016: 9)

كما يُعرف نقص المعلمين "بالمدى الذي لا يوجد فيه عدد كاف من المعلمين المعتمدين بالكامل؛ لشغل المناصب التدريسية المطلوبة". (Elliott, 2022:9)

كما يعنى نقص المعلمين " الوظائف الشاغرة التي لم يتم شغلها من قبل معلمين مؤهلين تماماً في بداية العام الدراسي، أو أن عدد الوظائف التدريسية المتاحة تتجاوز عدد المرشحين الناجحين في الامتحان التنافسي الذي أُجري في نهاية العام الدراسي السابق، في البلدان التي بها امتحانات تنافسية". (OECD, 2024:420)

ووفقاً لتعريف وزارة التعليم الأمريكية U.S Department of Education لعام ٢٠١٧، يمكن تعريف نقص المعلمين بثلاث طرق مختلفة، هم كما يلي: (Nguyen; et al, 2022:9)

- وظائف التدريس الشاغرة .
 - وظائف التدريس التي يشغلها معلمون معتمدون بشهادة غير منتظمة، أو مؤقتة، أو طارئة.
 - وظائف التدريس التي يشغلها معلمون معتمدون، لكنهم يدرسون في مجالات دراسية أكاديمية أخرى غير مجال إعدادهم.
- ورغم أن التعريفات الثلاثة لنقص المعلمين لها مزايا خاصة؛ فإن التحليل الرئيسي في أغلب الأدبيات يركز على التعريف الأول لنقص المعلمين، بغض النظر عن وجود معلمين غير معتمدين، أو غير مؤهلين، أو غير منتظمين " الغياب المتكرر " ، أو غيرها من الظروف التي تؤدي إلى تعطيل استمرارية التدريس، وتتحدى الحفاظ على جودة التعليم.
- وترتبط قضية نقص المعلمين بمفاهيم أخرى ذات صلة منها ما يلي:

(Elliott, 2022:9-14; Behrstock-Sherratt, 2016 :9)

- **طلب المعلمين : teacher demand**
العدد الإجمالي للمعلمين اللازمين لتعليم الطلاب بشكل فعال.
- **عرض المعلمين الجدد : new teacher supply**
وهو عدد الأفراد الراغبين في التدريس بالأجور والقادرين على ذلك، والظروف السائدة، والذين حصلوا على شهادات جديدة .
- **الاحتفاظ : retention**
المعلمون الذين ظلوا في نفس مناصب التدريس كما في العام الدراسي السابق.
- **ظروف العمل : working condition**
وهي المطالب الملقاة على عاتق المعلمين، والمسؤوليات، والمهام، والدعم الإداري، وثقافة المدرسة، ووقت التخطيط، والموارد الأخرى المقدمة؛ لتلبية جميع المطالب المتعلقة بالعمل بشكل فعال .
- **استنزاف المعلمين : teacher attrition**
عدد أو نسبة المعلمين الذين تركوا المهنة - لأي سبب من الأسباب، على غرار التقاعد أو أسباب صحية، أو التزامات عائلية، أو للحصول على وظيفة في مجال آخر، أو وفاتهم أو غير ذلك - في عام دراسي محدد ؛ مما يؤدي إلى تقليص عرض المعلمين.

- حراك المعلمين : teachers movers(mobility)

عدد المعلمين الذين يتركون المدارس بقطاع، أو مناطق محددة، وينتقلون إلى أماكن أخرى.

- دوران المعلمين : teacher turnover

المعلمون التاركون لمدارسهم قبل سن التقاعد حتى لو ظلوا بالمهنة (إجازة، أو إعاره، أو للبحث عن فرصة بمدرسة أخرى)، والذي يلزم استبدالهم؛ بسبب استنزافهم، أو تنقلهم وحراكهم .

- احتياطي المعلمين : reserve pool

عدد المعلمين المعتمدين الذين لا يعملون حاليًا كمعلمين .

- المعادون : re-entrants

أعضاء مجموعة الاحتياطي الذين يستعيدون اهتمامهم، أو قدرتهم على التدريس، وبالتالي يعودون إلى مجموعة المعلمين .

و يستدل على نقص المعلمين؛ من خلال مجموعة من المؤشرات لعل من أهمها ما يلي:

(Behrstock-Sherratt, 2016: 5-6)

- عدد الوظائف الشاغرة : number of vacancies

يعبر عن عدد الوظائف الشاغرة بالأماكن التي يعوزها المعلمون؛ وذلك نتيجة نقص عدد المعلمين أنفسهم أو تخفيض الميزانية. وفي ضوء ذلك قد تضطر بعض المدارس إلى زيادة الكثافة الطلابية؛ لتقليل عدد الفصول الدراسية؛ مما يقلل بشكل مصطنع من مقياس النقص.

- عدد المتقدمين لكل وظيفة شاغرة : number of applications per vacancy

عدد المتقدمين مؤشر على قدرة المدارس على ملء الوظائف الشاغرة بها؛ بحيث يكون المعلمون المتقدمون لشغل الوظيفة، مؤهلين، وأكفاء بدرجة كافية.

- نسبة التلاميذ إلى المعلمين : pupil- teacher ratios

يمكن أن يشير ارتفاع نسبة التلاميذ إلى المعلمين إلى أن هناك نقصًا، وإن كان هذا ليس مؤشرًا دقيقًا في بعض الأحيان؛ حيث يتم استخدام نسبة التلاميذ إلى المعلمين في الوضع الراهن كمعيار دون إجماع على ما إذا كان الوضع الراهن كافيًا.

- عدد الشهادات الطارئة الصادرة : **number of emergency certificates**

تضطر بعض الدول إلى تخفيف معايير التوظيف، باعتماد شهادات طارئة؛ لمواجهة نقص المعلمين؛ حيث تسمح للمعلمين غير المؤهلين بالتدريس في الفصول الدراسية. وبالتالي تسهم في ضعف فعالية التوظيف؛ حيث يتلقى الطلاب التعليم من معلمين أقل خبرةً وتأهيلاً. وعليه فإن انتشار هذه الشهادات يشير إلى نقص المعلمين.

- عدد المسجلين في برامج الإعداد: **number of preparation program enrollees**

توفر أرقام الالتحاق ببرامج إعداد المعلمين معلومات حول النقص (أو الفائض) المحتمل في أعداد المعلمين في المستقبل، ولكنها قد تعكس سياسة القبول في البرنامج بقدر ما تعكس الاهتمام بالمهنة. ولأن هذه البرامج قد تقبل عدداً كبيراً من المرشحين في المناطق الفائضة، أو تجد عدداً قليلاً جداً في المناطق التي تعاني من نقص؛ فإن هذا الرقم له أهمية محدودة، خاصة في ضوء الأدلة التي تشير إلى أن العديد من الخريجين، لم يلتحقوا بمهنة التدريس مطلقاً. وبدون معلومات مصاحبة عن استنزاف المعلمين؛ فإن هذا الرقم له قيمة محدودة؛ لوجود حاجة أقل إلى معلمين جدد إذا قرر المعلمون الحاليون التخلي عنهم.

- عدد المعلمين الجدد المعتمدين : **number of new teachers certified**

توفر أعداد المعلمين المعتمدين حديثاً تقديراً أقرب للمعروض من المعلمين الجدد مقارنة بالمسجلين في البرنامج، ولكنها لا تعكس حقيقة مفادها أن العديد من المعلمين المعتمدين لا يستطيعون أو لا يرغبون تدريس المواد؛ سواء أكان ذلك بالصفوف، أم المواقع التي تحتاج إلى معلمين؛ حيث لا يشير الرقم في حد ذاته إلى نقص المعلمين، ولكنه قد يقدم معلومات مفيدة.

- عدد المعلمين الذين يتركون المهنة : **number of teachers reaving the profession**

تمثل معدلات استنزاف المعلمين تدفق المعلمين في اتجاه واحد فقط. ولكن إذا تم استبدال معلمين جدد بالمعلمين المغادريين، فلن يكون هناك نقص في المعلمين، ولكن قد تكون هناك مشاكل أخرى.

- عدد المتقاعدين المتوقعين : number of projected retirees

وهذا المؤشر يرتبط بعمر القوى العاملة التدريسية ؛ مما يتطلب الحاجة إلى استبدال المعلمين المتقاعدين .

وفي ضوء المؤشرات السابقة يصير أحد المزالق الشائعة عند التعامل مع القضية، هو افتراض وجود إجابة واضحة وبسيطة حول ما إذا ما كان نقص المعلمين قائماً، أم محض خيال ؛ مما يوضح عدم وجود إجماع حول البيانات التي تشير حقاً إلى نقص المعلمين. كما أنه قد لا يوجد معدل، أو حد مقبول يمكن أن يُمثل نقص المعلمين عنده مشكلة.

وعليه، فلا بد من أن يكون هناك شيء من الدقة حول كيفية تحديد "النقص"، وقياسه، حتى مسألة "شغور" منصب التدريس، يمكن أن تكون غامضة؛ أنها يمكن أن تشير إلى وظيفة شاغرة ، أو وظيفة يشغلها شخص يفتقر إلى بعض المؤهلات. وعلى نحو مماثل قد يستخدم بعض الأطراف " مثل: خبراء الاقتصاد " مصطلح " نقص " للإشارة إلى موقف؛ حيث يكون عدد المعلمين المتقدمين غير كاف لشغل الوظائف الشاغرة. بينما قد يستخدم آخرون ؛ مثل: "مديري المدارس" مصطلح " النقص " للإشارة إلى المواقف التي يتمنون فيها وجود عدد أكبر أو أفضل من المتقدمين. وعلى نحو مماثل يمكن أن يخيم الغموض على المناقشات حول ما تشير إليه على نطاق واسع باسم المعلمين " غير المؤهلين بشكل كاف"، وهو مؤشر شائع آخر لنقص المعلمين؛ حيث لا تشكل الوظيفة الشاغرة مشكلة مختلفة عن توظيف معلم غير مؤهل بشكل كاف ؛ فكلهما له آثاره السلبية في الصف الدراسي . (Nguyen; et al, 2022:27)

- ثانياً : أهم النماذج النظرية، والتجريبية في تحليل نقص المعلمين.

تعد قضية نقص المعلمين ظاهرة متعددة الأبعاد، تنطوي على مجموعة واسعة من المجالات، ورغم أن التعامل مع أي عامل من العوامل؛ لا يقضي على نقص المعلمين بمفرده؛ فإن كل عامل يؤدي دوراً في هذه المشكلة الراسخة، ويستحق اهتماماً منفصلاً، وله آثاره السياسية الخاصة.

ومن السهل الانتقال مباشرة إلى حلول السياسات قبل فهم الأسباب الكامنة وراء نقص المعلمين بشكل كامل. ولعلّ إجراء تحليل السبب الجذري root – cause analysis هو إحدى الطرق؛ لضمان استهداف الحلول للسبب الحقيقي وراء المشكلة. Behrstock-Sherratt, (2016:18)

وقد تختلف وجهات النظر حول نقص المعلمين بين الجهات الفاعلة ذات الصلة بالسياسة ؛ من حيث أسباب المشكلة، والحلول الممكنة لها.

ومنهجياً تكمن الصعوبة في تمثيل العلاقات المتبادلة على المستوى الكلي، والمتوسط، والجزئي والتي تشكل بعضها البعض، بما لها من أصول تاريخية، واجتماعية، وثقافية. كما أن مهمة معالجة هذا التعقيد تتفاقم أكثر، حينما تستند إلى نهج مشكلة السياسة a policy problem approach؛ أي الفرق بين الموقف الفعلي الواقعي، والموقف المرغوب فيه" كنقطة انطلاق نظرية".

(Marin; et al, 2023:133)

وتتعدد نماذج التحليل في تفسير نقص المعلمين، وفيما يلي عرض لذلك :

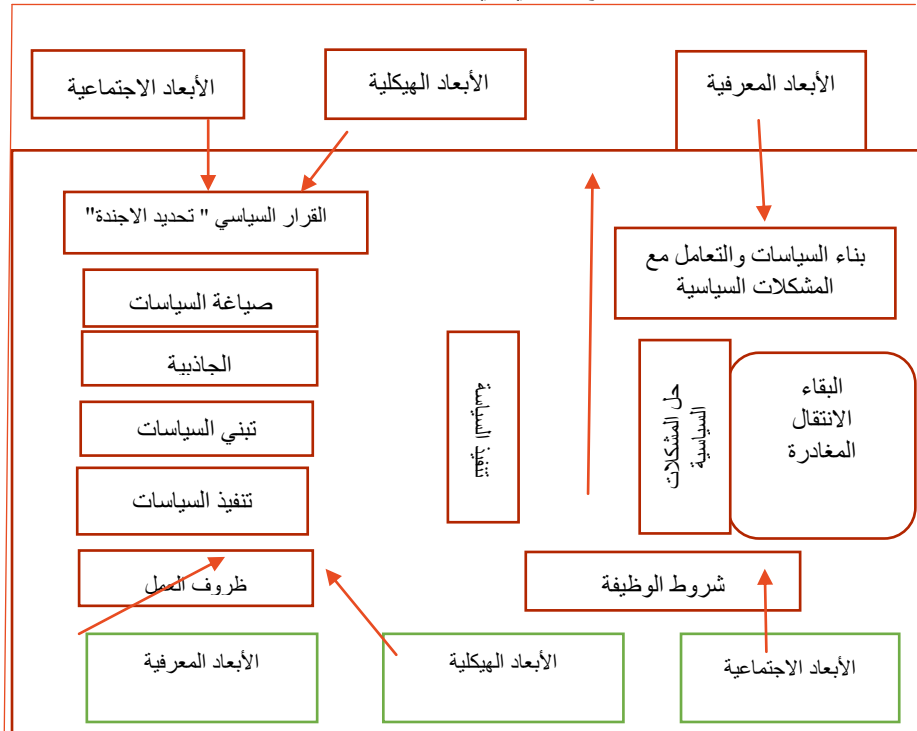
١- نموذج باتشي : Bacchi model

يساعد نموذج باتشي Bacchi 2009 على التحليل النقدي للسياسات، مركّزاً على " ما تمثله المشكلة " "WPR" What the Problem is Represented to be. وهو يعتمد على تحليل المشكلة من منظور متعدد الأبعاد، والجهات؛ حيث يتم النظر إلى المشكلة وفقاً لهذا النهج من خلال طرح الأسئلة التالية:

- ما هي المشكلة التي تمثلها الجهات الفاعلة ذات الصلة بالسياسة" أي أولئك الذين لديهم التزام بالمسكلة " ؟
 - ما الافتراضات التي تدعم هذا التمثيل، وكيف تطورت المشكلة ؟
 - ما الذي لم يتم تناوله في تمثيل هذه المشكلة ؟
 - كيف وأين يتم إنتاج هذا التمثيل، والنشر، والتحليل لتلك المشكلة ؟
- ويتضح من الشكل التالي، التفاعل بين الأبعاد المعرفية، والهيكلية، والاجتماعية في نقص المعلمين .

الشكل (١)

نموذج باتشي في تفسير نقص المعلمين



(source: Marin; et al, 2023:134.)

حيث يتطور نقص المعلمين جراء تفاعل العديد من العوامل المعقدة المجتمعية، والتعليمية ، والتي استمرت لفترات طويلة؛ ومنها: العبء الإداري، وزيادة وقت التدريس، مع عدم توظيف معلمين جدد، وضعف القدرة على الاحتفاظ بمعلمين جدد ، أو استقطابهم. وبالتالي قد تحتاج الظاهرة إلى نهج واسع النطاق؛ من أجل تحليل الموقف، مع ضرورة معالجة التحديات الداخلية والخارجية كتلك المتعلقة بالأبعاد البنيوية " إعداد المعلمين، والإصلاحات المجتمعية"، والأبعاد الاجتماعية " التدقيق الإعلامي، والتشكيك في الشرعية "، والأبعاد الإدراكية، والنفسية " ظروف العمل والرضا الوظيفي".

وفي تحليل القضية، تجد أن المعلمين بإمكانهم الاختيار بين ثلاثة خيارات مختلفة، مع تأثير قرارات السياسة على اختياراتهم، وهذه الخيارات الثلاثة هي: "البقاء، والانتقال، والمغادرة"؛ حيث يمكنهم المشاركة في بناء ظروف عمل، مع استمرارهم في عملهم، في حين يجذب معلمون آخرون للعمل في مدارس أخرى؛ حيث تكون ظروف العمل أفضل، وهذا يعتمد أيضاً على مجال التخصص "ماذا يدرس المعلم في مهنته"، والوضع الاجتماعي للوظيفة "المرونة، والأجر، وفرص العمل" وغيره . وقد يغادر آخرون الوظيفة بناء على العديد من الأسباب المختلفة؛ مثل: ضغوط العمل، والمساءلة، ونقص الدعم الإداري، وعدم الرضا عن مهنة التدريس؛ بما في ذلك نقص فرص التقدم؛ التي تجعلهم لا يستطيعون أن يستمروا في العمل كمدرسين. (Marin; et al, 2023:135)

٢- نموذج منهجي قائم على البحث الميداني :

A methodological model for empirical research

وهو نموذج يلخص العوامل المتفاعلة لنقص المعلمين من خلال (٣) فئات من العوامل المؤثرة؛ هي تشمل السياسة التعليمية، وجاذبية مهنة التدريس، والمشهد المتغير للتدريس. و(٨) معايير، و (٢٣) مؤشراً يضم الأبعاد الاجتماعية، والبنائية، والمعرفية، مع الأخذ في الاعتبار أن بعض الفئات والمعايير، والمؤشرات؛ أكثر ملائمة لبعض البلدان عن غيرها، كما أن بعضها مناسب لبعض البلدان نظراً للاختلافات فيما بينها في هياكلها التعليمية المؤسسية، والمشاكل التي تعانيها، فضلاً عن تأثير هويات المعلمين، وتوقعاتهم المهنية ؛ حيث قد تتأثر بقيم مهنة التدريس.

الشكل (٢)

عناصر النموذج التجريبي في تفسير نقص المعلمين

category الفئة	parameter المعيار	indicator المؤشر
سياسة التعليم	الإدارة العامة الجديدة	المبادئ التوجيهية للسياسة.
		إدارة التأثيرات السلبية.
	الإصلاح	التأثيرات على الإصلاحات السياسية .
جاذبية مهنة التدريس	عدم الاحترافية	الاستقلالية المنخفضة .
		المعايير.
		المساءلة وأنظمة الامتحانات.
	ظروف العمل	الراتب.
		عدد ساعات العمل.
		الموارد.
		المرونة – مناخ الفصل الدراسي.
		بيئة المدرسة.
	وضع المهنة ومكانتها	الوضع الاجتماعي.
		عدم الثقة في مهنة المعلمين.
		الدعاية الإعلامية السلبية.
		الظروف الاجتماعية .
	تدريب المعلمين	إرشادات وتوجيهات تدريب المعلمين.
		عدم كفاية التدريب الأولي للمعلمين (التدريب العملي – او المحتوى).
		عدم وجود برنامج توجيهي.
	تصورات المعلمين	التوقعات الأولية مقابل الواقع.
		إحساس المعلمين بالاستعداد للمهنة.
		الكفاءة الذاتية في التدريس.
		الرضا الوظيفي.
		لماذا يظل المعلمون مستثمرون في المهنة ؟
المشهد المتغير للتدريس	منظور جديد للمعلم	إرشادات وتوجيهات تدريب المعلمين.
		عدم كفاية التدريب الأولي للمعلمين (التدريب العملي – او المحتوى).

(source :Marin; et al, 2023 :137)

وفيما يلي عرض لتلك الفئات من العوامل :

الفئة الأولى : سياسة التعليم :

وهي تتضمن توجهات السياسة التعليمية، وما لها من تأثيرات سلبية، وكذلك التطورات، والتغيرات المستمرة، وانعكاسها على استقرار العملية التعليمية.

والتي تتضح في ضعف الاستثمار في توظيف المعلمين، والاحتفاظ بهم حيث يتم النظر إلى قطاع التعليم بوصفه قطاعاً خدمياً استهلاكياً، لا استثمارياً؛ ولذلك قد تؤثر تدابير سياسة النقش المتوقعة في بعض البلدان بشكل كبير على الإنفاق العام؛ وبما أن المعلمين يشكلون أكبر مجموعة في تكاليف أجور القطاع العام في العديد من البلدان. وغالباً ما يؤدي خفض تكاليف أجور القطاع العام، أو تجميدها إلى انخفاض أعداد المعلمين، أو انخفاض رواتبهم، مقارنة بأجور العاملين ذوي التعليم المماثل في المهن الأخرى. ورغم تمتع البلدان منخفضة الدخل بنسبة ضريبة منخفضة مقارنة بالنتائج؛ فزيادة نسبة الإنفاق بنسبة ١% من الناتج المحلي الإجمالي، يمكّنها من توظيف (٨) مليون معلم جديد. وعليه؛ فإن تعبئة التمويل المحلي الكافي أمر أساسي؛ لضمان تأمين أجور كافية، وجاذبة لجميع المعلمين، وتمويل وظائف التدريس الجديدة.

(اليونسكو ، ٢٠٢٣ : ٣٠)

وعليه فإن فئة السياسة التعليمية يمكن أن تؤثر على الحياة اليومية للمعلمين؛ فالإصلاحات المستمرة يمكن أن تؤدي إلى حالة من عدم اليقين في خطط تطوير المدرسة، فضلاً عن أنظمة التقويم الجامدة، ومتطلبات تحقيق الجودة ، و الأساس التنظيمي البيروقراطي للمدرسة، قد تضعف من احترافية المعلمين ؛ وقد تؤدي إلى عدم الاستقرار في كميّة وزمنيّة تمكّن المعلمين من تلبية توقعات الأهداف المعلنة، مع إحباط محتمل في تحقيق طموحات المعلمين وتؤثر على فرص البقاء في المهنة.

الفئة الثانية : جاذبية مهنة التدريس:

هناك عدد من العوامل التي تسهم في ضعف جاذبية مهنة التدريس؛ وتسهم في نقص المعلمين ؛ منها ما يلي:

أ-تدني الاحترافية، والقدرة على ممارسة الحكم المهني:

تعد النفوذ والاستقلالية بطبيعة الحال من السمات الرئيسة للمهن المحترفة؛ فالمدارس التي توفر لمعلميها مستوى نفوذ جماعي في اتخاذ القرارات المدرسية، ودرجة من الاستقلال التعليمي الفردي، وقدر من حرية التصرف - لديها مستويات أقل من دوران المعلمين .

(Ingersoll & May, 2011:64-66) وهنا يؤكد (Ingersoll , May & Collins , 2022:42) أنّ هناك على وجه الخصوص عاملين من العوامل التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدوران المعلمين؛ أولهما- درجة الاستقلالية والتقدير المسموح به للمعلمين بشأن القضايا والقرارات في فصولهم الدراسية، والآخر- مستوى تأثير "صوت" هيئة التدريس الجماعي على القرارات على مستوى المدرسة، ومن ثمّ تؤدي ظروف العمل، والقضايا المرتبطة بالحوكمة والقيادة، دوراً أكثر أهمية في استنزاف المعلمين ، ودورانهم عن العوامل المتعلقة بالرواتب، والمزايا الاقتصادية.

وعليه؛ فإن أنظمة المساءلة وتدابيرها، خاصة فيما يتعلق بالتدريس، والتحضير، والاختبارات؛ لها دور في التأثير على المعلمين، وقراراتهم بالرحيل من المدرسة؛ لأنهم قد يشعرون بقيود قد تقلل من قدرتهم على التدريس بالطرق التي يشعرون أنها أكثر فعالية.

(Podolsky; et al, 2016: 1)

ب-ظروف العمل:

تؤثر ظروف العمل على الوضع المتصور عن مهنة التعليم، وعلى قدرتها على جذب المرشحين ذوي الكفاءات العالية، والاحتفاظ بهم، فالإجهاد المرتبط بالعمل من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المعلمين يفكرون في ترك المهنة. وهنا تتضح العلاقة بين المناخ المدرسي، واستنزاف المعلمين.

وفي ذلك كشفت نتائج دراسة (Rahimi & Arnold, 2024) عن علاقات مهمة بين نيات المعلمين في ترك وظائفهم، وظروف العمل الصعبة وتجارب العمل السلبية، وما تنطوي عليه ، من مستويات مرتفعة من التوتر، والإرهاق، وأعراض الاكتئاب. وعلى النقيض من ذلك، ارتبط البقاء في وظائفهم بعوامل تشير إلى بيئة عمل نفسية اجتماعية داعمة؛ مثل: الثقة في الإدارة، والعدالة التنظيمية، وتجارب العمل الإيجابية.

ويقصد بعبء العمل؛ ساعات العمل، بأبعاده المختلفة، التي تضم وقت التدريس، والدعم التدريسي، والتطوير المهني المتواصل، والأنشطة الإدارية، و اللاصفية، والتفاعل مع أولياء الأمور. كما يمتد ليشمل القدرة على الموازنة بين العمل، والحياة؛ إلى جانب الاحتياجات الشخصية والأسرية، والمسؤوليات المهنية إزاء تعلم الطلاب، وضبط سلوكياتهم؛ بما يسهم في إرساء بيئة صفية يغمرها السلام، وتجرم العنف المدرسي، ومن ثم تحسين نتائج التعلم.

(اليونسكو ، ٢٠١٥ : ٢١)

وغالباً ما تساهم المهام الإدارية المفرطة في إرهاق المعلمين، وعدم رضاهم، الأمر الذي يتطلب تخفيف العبء على المعلمين، مما يسمح لهم بالتركيز بشكل أكبر على التدريس، ومشاركة الطلاب. <https://fastercapital.com/arabpreneur.html>

ج-تدني الأجور :

يلتحق المعلمون بالمهنة لأسباب متنوعة؛ لكن تؤثر الاعتبارات الاقتصادية بشكل كبير في قراراتهم؛ فالرواتب العليا والأمان الوظيفي المتصور، هما من أبرز العوامل المشجعة على دخول مهنة التدريس، و التمسك بها ، و البقاء فيها.

ورغم الأدلة التي تؤكد أن الرواتب تؤثر على جودة المعلمين الذين يجذبون إلى المهنة ، وقراراتهم بالبقاء فيها ؛ فإن رواتب المعلمين ليست قادرة على المنافسة مع رواتب المهن الأخرى في العديد من أسواق العمل، وإنما تؤثر على استنزاف المعلمين.

(Podolsky; et al, 2016: V)

د-البيئة المدرسية :

قد تكون البيئة المدرسية محبطة للمعلمين؛ حيث الغياب المتكرر للطلاب، واللامبالاة، والافتقار إلى مشاركة الوالدين، فضلاً عن ضعف الدعم المقدم، وقلة التدريب؛ مما يجعل التدريس عملية أقل جاذبية، واحترافية؛ فيضطر المعلمون إلى تخصيص وقت أكبر من عملهم لتعليم الطلاب، ووقت أقل للتطوير المهني.

(García; Weiss, 2019: 12-13) خاصة في حالة افتقار البيئة المدرسية إلى البنية الأساسية، والمرافق، ووسائل الراحة؛ حيث يفترض أن يعمل المعلمون ضمن مبان مدرسية آمنة، ووافية من حيث؛ البناء، والصيانة، والتهوية والمرافق الصحية، مع توفير موارد تعليم وتعلم جيدة، ووجود صفوف دراسية مناسبة الحجم؛ مما يسهم في مدى تمتع المعلمين بالفعالية، وتحقيق أهداف التعلم عبر نهج يتمحور حول المتعلمين، وتوفير التدريس لمجموعات صغيرة، والتركيز على المتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة حسب الاقتضاء. (اليونسكو، ٢٠١٥: ٢١)

وعليه فالمدارس التي لديها مواد تعليمية، وإمدادات كافية، ومرافق آمنة، ونظيفة، ونسب معقولة من الطلاب، والمعلمين، وموظفي دعم مناسبين يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على معدلات الاحتفاظ بالمعلمين والعكس؛ فالمدارس التي تفتقر إلى الموارد الكافية هي عامل في دوران المعلمين.

الفئة الثالثة : المشهد المتغير للتدريس :

وتشمل مجموعة من العوامل المتعلقة بتدريب المعلمين، ودعمهم، وعرض تصوراتهم عن المهنة، وهي كما يلي:

أ- نقص فرص التقدم المهني:

يطمح المعلمون إلى الترقى المهني، وعندما يتم توظيفهم في المؤسسات التعليمية ذات الأجور الأقل؛ فإنهم يهدفون إلى الحصول بعد فترة زمنية معينة على فرص للتقدم المهني، ونشرهم في المستويات الأعلى؛ للحصول على مزايا إضافية. وبهذه الطريقة سيتم تعزيز آفاقهم المهنية، وسوف يتمتعون بالتقدير والاحترام من الأعضاء الآخرين. أما عندما يكون هناك نقص في فرص الترقى، فيتطلع بعض المعلمين إلى البحث عن فرص عمل من شأنها تقود إلى تقدمهم المهني في مؤسسات، أو مناطق تعليمية أخرى؛ ونتيجة لذلك يحدث نقص المعلمين.

(Kapur, 2022:7-8)

ب- ضعف فرص الدعم والتوجيه:

يمكن للتوجيه والدعم القوي للمعلمين المبتدئين، أن يزيد من فرص الاحتفاظ بهم، ويسرع من نموهم المهني، ويحسن من عملية تعلم الطلاب، ولقد تبين أن هؤلاء المعلمين الذين يتلقون الدعم؛ مثل: التوجيه، والتدريب، والملاحظات من المعلمين ذوي الخبرة في نفس مجال الموضوع أو مستوى الصف؛ يظلون في التدريس بمعدلات تزيد عن ضعف معدلات المعلمين الذين يفتقرون إلى هذا الدعم. ورغم أن برامج التوجيه متاحة؛ فإن هناك تبايناً في جودتها حسب الموارد.

(Podolsky; et al, 2016: π)

ج-مغادرة المعلمين المهنة :

بما يعنى توقف المعلمين عن التدريس ، وتغيير مهنتهم، وإن كان هذا يرتبط بعدة عوامل متعددة؛ حيث تسهم العناصر الأربعة التالية بشكل كبير في الاحتفاظ بالمعلمين:

- ١- الهوية المهنية professional identity في التعامل مع المواقف الصعبة.
- ٢- الرعاية الذاتية self-care ؛ لتطوير القدرة على الصمود في مواجهة الإجهاد.
- ٣- ثقافة المدرسة school culture التي من شأنها الموازنة بين القيم الفردية، والمؤسسية.
- ٤- الاستقلال المهني professional autonomy.

(Marin; et al, 2023:132)

د- ضعف الرضا الوظيفي :

لا يشعر المعلمون في معظم الحالات بالرضا؛ فعندما لا يجدوا عملهم ممتعاً؛ فإنهم يشعرون بعدم الرضا، مما يضطرهم إلى ترك وظائفهم، ومن ثَمَّ إلى نقص المعلمين خاصة في التعامل مع الأطفال من صغار السن أو من ذوي الإضطرابات النمائية ؛ لأنَّ هذا يتطلب اهتماماً أكبر؛ لتلبية جميع متطلباتهم، مع وجود رواتب قليلة.

وعليه يتضح تنوع الأطر المفسرة لنقص المعلمين، وبالتالي لايمكن ببساطة البحث عن حل واحد؛ لأنها مشكلة معقدة للغاية، فلا بد من وضع العديد من الاستراتيجيات الاستباقية، واستمرارها على مدار الوقت؛ لضمان توافر تعليم عادل، و ذي جودة لجميع الطلاب؛ وقد أدت هذه العوامل مجتمعة مع الافتقار إلى الاهتمام الشامل المناسب إلى النقص الحاد في المعلمين؛ مما يتطلب استجابة سياسية فورية لمعالجة هذه الأزمة.

ثالثاً : الآثار، والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين .

تتعدد الآثار المترتبة على نقص المعلمين؛ لتتضمن تداعيات عدة؛ حيث يمتد تأثيرها؛ ليشمل العملية التعليمية، والمعلم، والطالب، وغيرهم من المستفيدين من العملية التعليمية، وكذلك إلى بقية أعضاء المجتمع ؛ حيث يثني الأجيال القادمة عن الالتحاق بالمهنة، ويعزز وجود حلقة من التعليم منخفض الجودة ، ويرسخ عدم المساواة التعليمية ويكرّسها. وفيما يلي توضيح لذلك .

١- ضعف الأداء الوظيفي للمعلم :

تمثل نسبة المعلم إلى المتعلم عامل مهم يتحدد وفقاً لها جودة التعليم، وفعالية المعلمين في أداء أدوارهم.

وقد يعترى الأداء الوظيفي للمعلمين بعض الفئور في حالة عدم كفايتهم؛ حيث لا يتمكن المعلمين من أداء واجباتهم بشكل فعال، يتجلى ذلك في ضعف القدرة على إعداد المواد التعليمية المطلوبة في التدريس، والتعلم، وزيادة العبء التدريسي، وضعف القدرة على الانتهاء من شرح المنهج المدرسي في الوقت المحدد، وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة .

(Sixbert& Onyango, 2022:92)

كما أن نقص المعلمين يزيد من العبء التدريسي للمعلم؛ فتجد أن المعلم يدرس لأعداد كبيرة من الطلاب، ولمستويات تعليمية مختلفة؛ مما ينعكس على فعايلته في أداء واجباته، فيعجز عن تدريس جميع الفترات المطلوبة خلال اليوم الدراسي، أو تصحيح كافة الواجبات ، والتقييمات الأسبوعية أو الشهرية ، بل قد تلجأ بعض المدارس إلى التوقف عن تدريس بعض المواد التي بها عدد قليل من المعلمين، أو تفتقر إلى المعلمين تمامًا ، مثل: مواد الحاسب الآلي، والاقتصاد المنزلي ، والزراعة ، وغيره .

٢- ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب :

يمكن أن ينعكس تأثير نقص المعلمين على إنجازات بعض الطلاب؛ من خلال تعطيل استقرار الدراسة، وضعف تراكم المعرفة المؤسسية. فوفقاً لدراسات تبحث في تأثير معدل دوران المعلمين حسب مستوى الصف، وجدت أن الطلاب في المستويات الدراسية ذات معدل الدوران الأعلى، سجلوا درجات أقل في كل من مقررات اللغة الإنجليزية، والرياضيات، وكان التأثير أقوى في المدارس التي تضم أعداداً أكبر من الطلاب ذوي الأداء المنخفض.

(McKenna, 2018:3)

وبالتالي لن يتلقى الطلاب تعليمًا صارمًا جادًا؛ كما أنهم سوف يفتقدون لأنواع من الدعم الأكاديمي، والعاطفي، والاجتماعي، كما أنهم لن يكون بإمكانهم الحصول على تربية تعويضية تستهدف معالجة التعلم غير المكتمل؛ مما يؤثر على استقرار العلاقة بين الطلاب، والمعلمين، ويجعل من الصعب على المدارس إنشاء تعليم متماسك، وتنفيذ مبادرات جادة.

كما أن هناك علاقة إيجابية بين خبرة التدريس، ومجموعة متنوعة من نتائج الطلاب الأخرى، مثل: انخفاض معدل غياب الطلاب، وزيادة الوقت الذي يقضيه الطلاب في القراءة من أجل المتعة، وانخفاض الاضطرابات في الفصول الدراسية؛ حيث تعني معدلات الدوران المرتفعة، أن عددًا أقل من المعلمين يطورون الخبرة التي غالبًا ما تؤدي إلى فوائد أكاديمية متراكمة لطلابهم. (Podolsky; et al, 2016: 8)

٣- ضعف الدور الإداري للمديرين :

حيث قد يؤدي نقص المعلمين إلى ضعف في أداء الأدوار الإدارية لمديري المدارس، وخاصة فيما يتعلق بالقدرة على التخطيط، وتنسيق أنشطة التدريس، وضبط العملية التعليمية، ومتابعتها، والإشراف على الطلاب، والتعامل مع العنف المدرسي، وغير ذلك من المشكلات التعليمية داخل بيئة الصف. (Sixbert& Onyango, 2022:92)

وبالتالي لن يشعر الطلاب في مثل هذه الحالات بالسعادة والرضا عن الالتحاق بالمؤسسات التعليمية؛ حيث لن يكون هناك معلمون؛ لتوجيههم، وقيادتهم في الاتجاه الصحيح.

٤- صعوبة تحقيق الأهداف التعليمية، وتنظيم الأنشطة الأكاديمية:

عندما تعاني المؤسسات التعليمية من نقص المعلمين؛ سيظل الطلاب غير مدركين للعوامل المختلفة التي قد تكون مواتية ومفيدة لهم في تحقيق الأهداف التعليمية، مما يعيق فرص تعزيز إثراء النظام التعليمي العام. ومن أجل تعزيز تعلم الطلاب وتحقيق نموهم وتطورهم الفعال، يحتاج المعلمون إلى تشجيع الطلاب للمشاركة في أنواع مختلفة من الأنشطة الأكاديمية؛ كالمناقشات الجماعية، والمسابقات، والاختبارات، ولعب الأدوار والمهام، والمشاريع والتقارير... وما إلى ذلك؛ لتنمية مهارات الاتصال، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، والتفكير النقدي، والتفاوض، والقيادة،... وغيرها. ويتعذر تحقيق ذلك عندما يكون هناك نقص في المعلمين، ومن ثم لن يحصل الطلاب على الفرص لزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم.

(Kapur, 2022:9-10)

وعليه؛ يتسبب نقص المعلمين، في مزيد من الاضطرابات؛ حيث يقلل من تماسك المعلمين، والشعور بالمجتمع المدرسي، ويؤثر على مشاركة الطلاب، وإنجازهم، ويحد من جودة الثقة والعلاقات التي يتم بناؤها، وينعكس في وجود نوع من اللاتكافؤ، وقدرة من عدم الاستقرار في انتظام العملية التعليمية.

رابعاً : تجارب بعض الدول في التعامل مع قضية نقص المعلمين

تستعرض الدراسة تجارب لبعض الدول التي شهدت نقصاً في المعلمين من حيث؛ الأسباب، والتداعيات، وأهم الإجراءات التي اتخذت.

١- تجربة الهند :

هناك تصور واسع النطاق في الهند بأن أحد الأسباب المهمة لضعف مستويات التعلم في المدارس الابتدائية، هو ندرة المعلمين، التي أفضت إلى وجود ما يسمى بـ " أزمة التعلم" learning crisis ، والتي اعترفت بها السياسة التعليمية الهندية الوطنية (NEP 2020) ، وألقت اللوم جزئياً على نسبة التلاميذ، والمعلمين المرتفعة (PTRs) Pupil Teacher Ratios (PTRs) ؛ جراء النقص الحاد في المعلمين، والذي يشترك فيه العديد من الخبراء، والمنظمات الهندية استناداً إلى البيانات التي تداولتها وزارة التعليم، والتي تم الاستشهاد بها في البرلمان الهندي. (Datta; Kingdon, 2021:3)

وتتعدد أسباب نقص المعلمين في الهند؛ مثل: عدم التوظيف المنتظم the lack of regular recruitment، وتوزيع المعلمين بشكل غير منظم، ونقص المعلمين المتخصصين في بعض المواد، وظاهرة المدارس الصغيرة. وفيما يلي عرض لهذه الأسباب:

أ-أسباب نقص المعلمين في الهند :

١-فائض المعلمين في المدارس الصغيرة :

وتعترف السياسة التعليمية الوطنية (٢٠٢٠م) بحقيقة وجود العديد من المدارس الصغيرة جداً؛ مما أسفر عنه تراجع الوضع الاقتصادي، وتعقيده من الناحية التشغيلية؛ حيث نتج عن ذلك هجرة التلاميذ للمدارس العامة. ومع ذلك استمر التوظيف الجديد للمعلمين على الرغم من انخفاض معدلات التحاق التلاميذ. وقد أدى الجمع بين هذين العاملين، إلى انخفاض نسبة التلاميذ إلى المعلمين من (٣٣.٤) في عام ٢٠١٠م إلى (٢٥.١) في عام ٢٠١٩م في (٢١) ولاية هندية رئيسية. وفي الولايات الجبلية؛ مثل: هيمالايا، وجامو، وكشمير، وأوتارانتشال، وكذلك تيلانجانا كان معدل PTR أقل من (٢٠) في أكثر من ٧٠% من المدارس.

(Datta; Kingdon, 2021:4)

وعليه؛ فهناك نسبة عالية من هذه المدارس لديها فائض من المعلمين. وينص قانون الحق في التعليم RTE " The Right to Education Act " لعام ٢٠٠٩ م بنسب قصوى للتلاميذ إلى المعلمين تبلغ (١ : ٣٠) ، كما أنه يتم تعيين معلمين في أي مدرسة يصل عدد طلابها إلى ٦٠ طفل، وبالتالي فإن المدرسة التي كانت تضم ما يصل إلى ٦٠ طالب وبها أكثر من معلمين اثنين، يقال: إنّ لديها فائض من المعلمين.

(Datta; Kingdon, 2021:4)

وعليه أدى انخفاض معدلات الالتحاق في المناطق الريفية، إلى نشوء العديد من المدارس الصغيرة متعددة الصفوف (أي المدارس المكونة من غرفة واحدة عادة؛ حيث يُدرّس المعلم عادةً لطلاب من عدة صفوف). وتشير التقديرات إلى أن ٧٥% من المدارس الابتدائية في الهند لديها ثلاثة معلمين ، أو أقل لرعاية جميع المستويات الدراسية في التعليم الابتدائي (برنامج مدته ثماني سنوات)، وهو ما يشكل تحديًا كبيرًا؛ حتى بالنسبة لأفضل المعلمين إعدادًا؛ وذلك نظرًا للتفاوت في التطور المعرفي بين الطلاب. هذا بالإضافة إلى الحقيقة التي تُشير إلى أنّ العديد من معلمي الهند غير مدربين، ولا شك أنّ لذلك تأثيره المركب على جودة الخدمات التعليمية المقدمة بالمدارس. (Stromquist2018:31)

٢- هجرة المدارس الحكومية :

هناك توجه نحو هجرة المدارس الحكومية في الهند؛ مما أدى إلى إفراغ المدارس الابتدائية العامة، والهجرة إلى المدارس الخاصة؛ وهنا يثير- هذا التقليل في عدد المدارس الحكومية- تساؤلات حول جدواها التربوية، ونطاقها في تقديم فرص التنشئة الاجتماعية الكافية للطلاب، وهذا يشير إلى الحاجة لسياسة بشأن الحد الأدنى للحجم القابل للتطبيق بالمدارس. وقد قلصت بعض الولايات عدد مدارسها، وبالتالي رفعت متوسط حجم فصولها من خلال دمج المدارس القريبة وتوحيدها، مع تقديم مساعدات للطلاب في الأماكن البعيدة؛ لتغطية تكاليف النقل. وربما كانت هذه المساعدات من خلال توفير تحويلات الإعانات المباشرة للأباء " التحويلات النقدية " للنقل إلى المدارس.(Datta; Kingdon, 2021:17)

٣-التسجيل المزيف :

لوحظ أن بعض المدارس الحكومية تقدم أرقام تسجيل مبالغ فيها، استناداً إلى بعض الأسماء المزيفة الوهمية التي سجلتها المدرسة؛ لإظهار تسجيل أعلى من التسجيل الفعلي؛ نظراً لارتباطه بحوافز اقتصادية للمدارس العامة؛ مثل: الوجبات المدرسية، والزي المدرسي، وأموال، ومنح دراسية للطلاب، ولم يقتصر الأمر على الزيادة الوهمية لعدد الطلاب فقط، بل تعداه كذلك إلى عدد المعلمين المعيّنين؛ إذ العلاقة بينهما طردية؛ فكلما ازدادت أعداد الطلاب ازداد عدد المعلمين، وكل ذلك -كما ذكرنا- مختص بالمدارس الحكومية. أما فيما يخص المدارس الخاصة فبالعكس؛ إذ لا يوجد حوافز في الإفراط عن الإبلاغ بالطلاب المسجلين؛ لأنها لا تحصل على أية إعانات حكومية، بناء على أرقام الالتحاق بها. ويقدر الهدر الناتج عن التسجيلات الوهمية المزيفة للطلاب بمقدار ٣.٨ مليار دولار أمريكي سنوياً (Datta; Kingdon, 2021:5) ، وعليه قد يعطي التسجيل المزيف انطباعاً وهمياً عن العجز في أعداد المعلمين .

٤-سياسات التوظيف الخاطئة :

في الهند يتم تعيين المعلمين في المدارس الحكومية من قبل النظام، وليس من قبل مديري المدارس. مما يقلل من مسؤولية المعلم أمام المدرسة وطلابها؛ فضلاً عن ذلك فإن المعلمين بالمدارس الريفية غالباً ما يبحثون عن فرص نقل للمدارس الحضرية؛ إذ تنعدم دوافعهم للبقاء هناك؛ فلا توجد حوافز لديهم تجعلهم يتحملوا هذا الأمر، فضلاً عن كثرة تغيب المعلمين؛ فبعضهم في إجازة ، وبعضهم في عمل إداري خارج المدرسة، وبعضهم الآخر منتدب في مدرسة أخرى، وحتى المتواجدين ليسوا مدفوعين نحو تعليم الطلاب. وفي هذا الخضم، تحدث الكثير من التأثيرات على مستويات تعلم الطلاب ، والذين يفتقرون إلى وجود أية وسائل أخرى – بخلاف المعلم – للوصول إلى امتيازات في الحصول على المعلومات بوسائل مختلفة.

(<https://www.idreameducation.org/>)

وكانت من تداعيات نقص المعلمين؛ الاستعانة بطلاب الصفوف العليا للتدريس لطلاب الصفوف الدنيا. ورغم أن هذه الممارسة ليست سيئة للغاية، ومن المقبول تماماً أن يساعد الطالب زملاءه الآخرين؛ ولكن إذا ما تم ذلك خلال ساعات الدراسة سيكون بمثابة مضيعة للوقت؛ فالوقت الذي يمكن أن يقضيه الطفل في تعلم شيء جديد يهدر في تعليم طفل آخر؛ لمجرد أن

المعلم لم يحضر الفصل الدراسي. (/ <https://www.idreameducation.org/>)

ب- إجراءات السياسة التعليمية في الهند إزاء نقص المعلمين:

١-توظيف معلمين منخفضي التكلفة على أساس تعاقدى:

وهنا لا يتم شغل الوظائف الدائمة بمهنيين مؤهلين، فقد بدأ اتجاه تقليص عدد الموظفين في تسعينيات القرن العشرين؛ عندما بلغت الإصلاحات الاقتصادية أوجها في البلاد، والمشكلة مع هؤلاء المعلمين الضيوف Guest Teachers ؛ هي أنهم غير مؤهلين تأهيلاً جيداً للتعليم؛ فهم لا يحصلون على التدريب الكافي. وفي النهاية لا يخضعون للمساءلة داخل النظام؛ يتم استضافتهم لمدة عام، وبحلول الوقت الذي يفهمون فيه احتياجات طلابهم، يكون الوقت قد حان للمغادرة، ليصل بعدهم موظفين جدد، وهكذا. ومن الواضح أنه في ظل هذا الوضع، لن يتمكن المعلم الضيف أبداً من التواصل مع الطلاب، وبالتالي فإن دوره سيكون محدوداً للغاية في مساعدتهم على تحسين تعلمهم (<https://www.idreameducation.org/>).

٢-إعادة توزيع المعلمين داخل المقاطعات :

يتم إعادة نشر المعلمين الذين يشكلون حملاً زائداً ببعض المدارس وتوزيعهم على المدارس التي تعاني من النقص. ومن حيث المبدأ يمكن استخدام العديد من الطرق؛ لترشيد المعلمين الفائضين؛ فعلى سبيل المثال: تحفيز المعلمين على قبول إعادة التوزيع إلى مدارس تعاني من عجز المعلمين، وتجميد التوظيف الجديد والذي قد يشكل عبئاً مالياً إضافياً غير مبرر، وإهداراً، وعدم كفاءة اقتصادية ، وخطط التقاعد الطوعي، مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يمكن إعادة التوزيع عبر الولايات؛ بسبب الحواجز اللغوية، والثقافية ؛ ولأن المعلمين يتم دفع رواتبهم من ميزانيات حكومة الولاية. وبالتالي فإن وحدة التحليل هي الولاية، وليست الهند بعامّة.

(Datta; Kingdon, 2021:8-10)

٣-الأخذ بنظام التعلم الفردي المعتمد على التكنولوجيا :

حيث بدأ التحول بالتفكير من التركيز على المعلم، إلى عملية تضع الطفل في المركز من خلال محو الأمية الرقمية. ويساعد على ذلك فضولية الطفل بطبعه، انتشار الهواتف الذكية، الأجهزة الإلكترونية. وبالتالي تم الاستفادة من تلك الألفة، ونُقلت التكنولوجيا من أيدي المعلم، ومُنحت للطفل؛ حيث يمكن أن يكون نظام التعلم الفردي المبني على الأجهزة اللوحية في المدارس الحكومية، فعال في حل أزمة نقص المعلمين.

(<https://www.idreameducation.org/>)

٢- تجربة المملكة المتحدة :

يواجه سوق عمل المعلمين في المملكة المتحدة "إنجلترا" تحديات حادة في التوظيف والاحتفاظ؛ ويرجع هذا جزئيًا إلى ارتفاع أعداد التلاميذ في السنوات الأخيرة بين عامي ٢٠٠٧ م و٢٠١٩م؛ حيث نما عدد التلاميذ في المدارس الابتدائية الممولة من الدولة بنسبة (١٦%)، بينما نما عدد المعلمين بنسبة (١٣%) خلال الفترة نفسها. وفي المدارس الثانوية، كانت الأمور أكثر دراماتيكية فقد انخفض أعداد المعلمين بنسبة (٥%)، في حين زاد أعداد التلاميذ بنسبة (٧%).

(Sibieta, 2020:9)

ويتم الاستدلال على نقص المعلمين في إنجلترا من خلال :

- النسبة المئوية للمعلمين الحاصلين على وضع معلم مؤهل (QTS).
- النسبة المئوية للمعلمين في المواد ذات الأولوية العالية (أو التي تعاني من نقص) والذين يحملون درجة علمية ذات صلة .
- النسبة المئوية للمعلمين في المواد الأخرى الحاصلين على درجة علمية ذات صلة.
- متوسط ساعات التدريس حسب المادة.
- متوسط أيام العمل المفقودة بسبب المرض.
- النسبة المئوية للمدارس التي بها وظائف شاغرة أو مشغولة مؤقتًا.

(Sibieta, 2020:12)

أسباب نقص المعلمين في المملكة المتحدة :

إن الخروج من المهنة مدفوع بشكل أساسي بمزيج من العوامل، ففي السنوات الأخيرة ارتفعت نسبة مغادرة المهنة من (٦٠%) في عام ٢٠١١ م إلى (٨٥%) في عام ٢٠١٨ م ، وهذا أمر مثير للقلق ؛ لأنه يعني أنها حصة أكبر بكثير من حالات الخروج المدفوعة الآن بانتقال المعلمين إلى وظائف أخرى، وليس بسبب تقاعدهم ، ولولا الانخفاض الكبير في حالات التقاعد، لكان معدل خروج المعلمين مرتفعًا بشكل أسرع. (Sibieta, 2020:11)

وفيما يلي عرض تفصيلي لتلك الأسباب :

(Hayes,2017: www.huffingtonpost.co.uk)

١- أعداد الطلاب المتزايدة :

كانت الاستجابة التقليدية للحكومة عند الرد على الأسئلة حول نقص المعلمين، هي أن هناك المزيد من المعلمين في المهنة أكثر من أي وقت مضى. وهذا صحيح بالفعل من الناحية الواقعية؛ حيث ارتفع عدد المعلمين بنسبة (١.٣ %) في عام ٢٠١٧، ومع ذلك هناك أيضًا عدد أكبر بكثير من الطلاب يمرون عبر النظام أكثر من أي وقت مضى.

٢- الخريجون يجدون وظائف في أماكن أخرى:

ربما يكون الركود مفيدًا لمهنة التدريس فلقد كان قطاع التعليم ملاذًا آمنًا للخريجين الشباب الأذكياء في وقت كانت فيه فرص العمل في القطاع الخاص قليلة، ومن ثم كان الانتقال إلى التدريس مرغوبًا فيه؛ حيث وجد أن المعلمين الذين يتم توظيفهم في فترة الركود، يميلون إلى الحصول على نتائج أفضل. ولكن الآن بدأ الاقتصاد في التعافي، وأصبح سوق العمل أكثر ملائمة بشكل متزايد، وبدأت رواتب الخريجين في الارتفاع مع زيادة الطلب على التعليم. وعليه صار بإمكان الخريجين الحصول بسهولة على وظائف ذات أجر أفضل في أماكن أخرى دون الخضوع لروتين التعليم، والتدريب.

٣- تغيير الطرق المتبعة في التدريس بشكل جذري :

خلال فترة تولي "مايكل جوف" Michael Gove منصب وزير التعليم، تعهد ببعض الإصلاحات الجذرية. وكان تدريب المعلمين أحد المجالات الرئيسية للإصلاح، فلقد شن "جوف" حربًا على مؤسسات تدريب المعلمين التقليدية في التعليم العالي، والتي اعتبرها موطنًا " للكتلة الماركسية " العازمة على تدمير المدارس، والتي تمثل " أعداء الوعد "؛ وأعاد هيكلة أهداف التمويل، والتعيين لصالح تطوير المدارس، وأغلق دورات تدريب المعلمين التقليدية؛ لأن إدارتها لم تعد مجدية ماليًا. وكانت النتيجة المترتبة على ذلك؛ هو زيادة الضغط على المدارس؛ لتوظيف الخريجين الشباب وتدريبهم على أن العديد منهم كانوا غير مجهزين للقيام بذلك، وكافحوا للتعامل مع هذه المسؤولية الإضافية إلى جانب المهمة الحاسمة المتمثلة في إدارة مدرسة ناجحة. وعليه؛ فإن اختلاف أنماط التدريب ترك تأثيرًا خطيرًا على توظيف المتدربين، والاحتفاظ بهم.

٤- انخفاض ميزانية التعليم:

إن نقص الميزانية يؤثر على أزمة التوظيف ، ويسهم في نقص المعلمين ؛ حيث تواجه المدارس إفلاسًا حقيقيًا، وتضطر إلى تحقيق وفورات كبيرة في الكفاءة؛ وميزانيات أكثر صرامة للموارد الأساسية، وأقل بكثير لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأقل للأثاث ، ومساعدى الدعم ، ... ، وغيره.

ب- إجراءات السياسة التعليمية في المملكة المتحدة إزاء نقص المعلمين :

إن أزمة نقص المعلمين ليست شيئًا يمكن التغلب عليه ببساطة من خلال سد الفجوات إلى أن تتحسن، بل إنها تتطلب اتخاذ إجراءات حاسمة في أقرب وقت ممكن. والفشل في القيام بذلك يعني ، العجز في توفير تعليم يستحقه عدد غير مسبوق من الطلاب الذين هم على وشك الالتحاق بالمدارس، وكان الاختيار الرئيس لصناع السياسات هو زيادة أجور، ومرتبات المعلمين الحاليين. ولا شك أن لهذا أثره الكبير على كلٍ من التكاليف المحتملة، والفوائد المترتبة .

وفيما يلي أهم الإجراءات التي اتخذتها الحكومة إزاء نقص المعلمين في المملكة المتحدة :

(Sibieta, 2020: 29-42)

١-زيادة الرواتب الإلزامية للمعلمين:

التزمت الحكومة بزيادة الرواتب إلزاميًا للمعلمين إلى (٣٠) ألف جنيه إسترليني بحلول سبتمبر ٢٠٢٢م. ويمثل هذا زيادة تقل قليلاً عن (٦) آلاف جنيه إسترليني ، أو (٢٣ %) مقارنة برواتب البداية الحالية التي تزيد قليلاً عن (٢٤) ألف جنيه إسترليني خارج لندن. إن الرواتب الأولية أعلى حاليًا في لندن لتعكس تكلفة معيشية أعلى ؛ فهي تبلغ حوالي (٣٠) ألف جنيه إسترليني في وسط لندن، بينما تبلغ (٢٨) ألف جنيه إسترليني في ضواحي لندن. واعتمادًا على كيفية تطور رواتب الخريجين في المهن الأخرى على مدى السنوات الثلاث المقبلة، من المرجح أن يؤدي هذا الارتفاع في الرواتب الأولية، إلى ترك المعلمين بأجور عالية نسبيًا، مقارنة بباقي المهن المهنية الكبرى، في المتوسط.

ويمكن لرواتب المعلمين الأعلى، أن تشجع المزيد من الأفراد على أن يصبحوا معلمين، كما يمكن أن يؤدي سلم الأجور الأكثر ثباتاً مع رواتب البدء الأعلى، إلى تحقيق فوائد إضافية إذا وضع الأفراد قيمة أعلى للأجور في وقت مبكر من حياتهم المهنية.

وبالانتقال إلى الاحتفاظ هناك أدلة تجريبية واضحة تُظهر أن الرواتب الأولية الأعلى والأكثر ثباتاً، من المرجح أن تُؤدّي إلى تحسينات كبيرة في الاحتفاظ بالمعلمين؛ نظراً لأن المعلمين لديهم ميل كبير لترك المهنة خلال السنوات المهنية الأولى ، والواقع أن العديد من مشاكل الاحتفاظ في إنجلترا تظهر في وقت مبكر من حياة المعلمين المهنية ؛ حيث ما يزال ٦٠٪ فقط من المعلمين في مناصبهم بعد خمس سنوات من تدريبهم.

٢- تقديم مكملات الرواتب، أو مكافآت الاحتفاظ :

ومن غير المرجح أيضاً أن تؤدي زيادات الأجور الشاملة إلى تغيير الحافز النسبي للمعلمين للتقدم إلى المدارس المحرومة. وبالتالي فكر صناع السياسات في كيفية معالجة صعوبات التوظيف والاحتفاظ على وجه التحديد في المدارس الأكثر حرماناً ، فاقترحت الحكومة تقديم مكملات الرواتب أو مكافآت الاحتفاظ .

وتتوافق مثل هذه المكملات مع الأدلة التجريبية، التي تجد أن مثل هذه المدفوعات يمكن أن تخفف بشكل كبير من مشاكل التوظيف والاحتفاظ . فدفعت الحكومة (٢٠٠٠) جنيه إسترليني سنوياً في السنوات الثانية ، والثالثة ، والرابعة من حياة المعلمين المهنية لأولئك الذين يبدأون التدريب في عام ٢٠٢٠م ، مع دفعات إضافية قدرها (١٠٠٠) جنيه إسترليني إذا قاموا بالتدريس في مجموعة من السلطات المحلية "الصعبة".

٣- إطاراً جديداً للوظائف المبكرة وحقوق التطوير المهني :

يهدف إطار العمل المهني المبكر الجديد للحكومة إلى تزويد المعلمين بمزيد من الدعم خلال السنوات القليلة الأولى من حياتهم المهنية؛ من خلال توفير فرص عمل أفضل للمعلمين؛ للمشاركة في التعلم المهني عالي الجودة، وتقديم مزيد من الدعم الإضافي؛ حتى لا يتلقى الطلاب تعليماً قديماً، مما يستدعي استمرار العمل على تحسين معارف المعلمين، ومهاراتهم المهنية.

٣- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية :

بدأت مؤخرًا مناقشة قضية نقص المعلمين، باعتبارها أزمة وطنية مع تقرير معهد سياسات التعلم لعام ٢٠١٦ م. ومنذ صدوره، كان هناك اهتمام مكثف بقضية نقص المعلمين، والمشاكل المرتبطة به في استراتيجيات توظيف المعلمين، وآليات الاحتفاظ بهم، ومنع استنزافهم.

(Nguyen; et al, 2022:5)

ولقد عانى النظام التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية من نقص المعلمين لعقود من الزمان. وقد توصلت العديد من الولايات إلى طرق فعالة لمعالجة نقص المعلمين، ولكنها سرعان ما تراجعت لأسباب سياسية، واقتصادية. ولقد أصدرت اللجنة الوطنية للتدريس ومستقبل أمريكا في تقريرها الرائد "ما هو الأكثر أهمية " what matters most الذي صدر منذ أكثر من عقدين من الزمان منذ ١٩٩٦ - نداءً واضحاً لتعزيز خط أنابيب المعلمين، والحفاظ عليهم في المهنة. ومع ذلك سحب صناع السياسات في الولايات تدريجياً دعمهم لهذه الجهود؛ مما سمح لها بالذبول. وبعد عقدين من الزمن بدأت تواجه الولايات المتحدة التحديات – نفسها- التي تم تحديدها من قبل في التقرير السابق .

(Berry؛ Shields, 2017:8-9)

واستناداً إلى البيانات التاريخية، وتوقعات الإحصاءات التعليمية، والاتجاهات الوطنية والمحلية التي تحرك العرض، والطلب في أسواق عمل المعلمين - قدر فريق معهد الأداء التعليمي نقصاً على مستوى البلاد بلغ (٦٤٠٠٠) معلم اعتباراً من العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦. وتوقع عجزاً سنوياً يبلغ (١١٢٠٠٠) معلم في جميع أنحاء البلاد بحلول عام ٢٠١٨م، و فجوة مستمرة بين العرض، والطلب عند هذا المستوى بعد ذلك.(Nguyen; et al, 2022:5)

الأمر الذي استدعى استصدار سلسلة من التقارير تبحث في حجم النقص في أعداد المعلمين، وأسبابه. وعبرت عنه بوصفه العاصفة في سوق عمل المعلمين " The Perfect Storm in the Teacher Labor Market؛ حيث إذا تم الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات جودة المعلم المؤهل، والتدريب المناسب، والخبرة، وما إلى ذلك؛ فإن النقص سوف يكون أكثر حدة مما هو مقدر حالياً . (García; Weiss, 2019:1)

ويمكن تصنيف الولايات وفقاً لنقص المعلمين إلى ما يلي :

(Nguyen; et al, 2022:15-18)

- مجموعة الولايات التي بها شواغر واضحة: حيث تحتل فلوريدا المرتبة الأعلى؛ إذ يوجد بها (٣٩١١) وظيفة شاغرة للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢ م ، تليها إلينوي، وأريزونا على التوالي حيث يوجد (١٧٠٣)، (١٦٩٩) وظيفة شاغرة في العام الدراسي نفسه.
- مجموعة الولايات التي بها عدد أقل من الوظائف الشاغرة: حيث تنتمي (٢٧) ولاية إلى هذه الفئة؛ ومنهم: ولاية ميسيسيبي، وألاباما.
- مجموعة الولايات التي بها شواغر غير معروفة: في هذه الفئة تمتلك معظم الولايات بعض المعلومات فيما يتعلق بقوتها التدريسية، ولكن لا يوجد دليل قاطع على وجود شواغر؛ فعلى سبيل المثال تشير المعلومات إلى لويزيانا في العام (٢٠١٩-٢٠٢٠)، وماساتشوستس في العام (٢٠٢٠-٢٠٢١)، وواشنطن في العام (٢٠١٩-٢٠٢٠) كانت من الولايات التي بها شواغر غير معروفة .

وبشكل عام كان نقص المعلمين أكثر حدة في المدارس ذات معدلات الفقر المرتفعة؛ كما أن نقص المعلمين المؤهلين ليس موزعاً بالتساوي بين جميع المدارس؛ حيث يميل المعلمون المؤهلون تأهيلاً عالياً إلى الحصول على مزيد من الخيارات فيما يتعلق بالمكان الذي يريدون التدريس فيه. ومن المرجح أنه يتم تعيينهم في المدارس التي توفر لهم دعماً وظروفاً أفضل للعمل، ومزيداً من الخيارات للصفوف والمواد التي يمكنهم تدريسها. وعليه؛ فإن المؤهلات الأعلى تردع الاستنزاف؛ فالارتباط بين الجودة والاحتفاظ أضعف في المدارس ذات معدلات الفقر المرتفعة، وهذا يؤدي إلى تسرب نسبي للمؤهلات؛ من خلال الاستنزاف .

(García; Weiss, 2019:5-7)

أ- أسباب نقص المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية :

تتعدد العوامل التي تؤدي دوراً في مشكلة نقص المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية ؛ مثل: التقاعد المبكر، وفقدان الاستقلالية، والإرهاق، وعدم الرضا الوظيفي، والقيود المفروضة على النمو المهني، والترقي، والمكافآت، وخروج المعلمين من المهنة؛ استجابة لظروف طارئة

على مهنة التدريس. فمع جائحة كورونا تفاقمت مشكلة نقص المعلمين وظهرت المشاكل القديمة التي كانت مستمرة لسنوات عديدة؛ حيث كان هناك نقص مزمن في مجالات معينة من التدريس تتعلق بالعلوم، والرياضيات، والتكنولوجيا، وتعليم ذوى الفئات الخاصة، واللغة الإنجليزية، وفي مواقع بعينها، ومدارس في مناطق منخفضة الدخل؛ حيث يتواجد معلمون مبتدئون، وغير معتمدين.

وفيما يلي توضيح لهذه الأسباب :

١- تقليص قوة عمل المعلمين :

أصبح نقص المعلمين مشكلة متزايدة منذ الركود الكبير؛ عندما قامت عدد من الولايات بتقليص قوة العمل من المعلمين. ومنذ ذلك الحين أدت رواتب المعلمين المنخفضة " مقارنة بالمهن الأخرى" والافتقار إلى الدعم الإداري ، وظروف العمل الصعبة، خاصة في المدارس التي تخدم أعداد كبيرة من الأسر ذات الدخل المنخفض، إلى دفع العديد من المعلمين إلى ترك المهنة، وثني الأفراد عن الانضمام إليها. وتشير الدراسات الوطنية للاحتفاظ بالمعلمين إلى أن حوالى من (٢٠-٣٠) % من المعلمين الجدد يتركون المهنة في غضون السنوات الخمس الأولى.

(McKenna , 2018:1)

٢- انخفاض معدلات التسجيل في برامج إعداد المعلمين:

تشير الإحصاءات أن هناك انخفاضاً في معدلات تسجيل الطلاب في برامج إعداد المعلمين بنسبة (٣٥) % على مستوى الولايات ما بين عامي ٢٠٠٩ م إلى ٢٠١٤ م، مع زيادة معدلات الاستنزاف؛ حيث تفقد الولايات المتحدة حوالى (٨) % من معلمها سنوياً؛ وهذا معدل استنزاف أعلى بنحو مرتين مما هو عليه في الدول ذات الأداء الأفضل؛ مثل: فنلندا، وسنغافورة.

(Berry؛ 2017: 9) Shields,

ولقد تفاقمت المشكلة، خاصة مع الطلاب الملونيين " الزنوج"، والطلاب منخفضي الدخل؛ حيث كانوا يعانون من انعدام المساواة في الوصول إلى فرص متكافئة مع غيرهم من الأقران إلى معلمين مؤهلين، وذوى خبرة. فكانت المدارس التي بها أعداد كبيرة من الطلاب الملونيين أكثر عرضة بأربع مرات لتوظيف معلمين غير معتمدين، وأكثر عرضة لوجود معلمين عديمي الخبرة، بالإضافة إلى النقص العام المستمر.

(U.S. Department of Education (.gov), Addressing the Teacher Shortage with American Rescue Plan Funds)

ويستمر الطلاب في التناقص في الالتحاق ببرامج إعداد المعلمين التقليدية، ووفقاً للرابطة الأمريكية لكليات التربية في عام ٢٠٢٢م كان هناك انخفاض بنحو الثلث بين العاملين الدراسيين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ م ، ٢٠١٨-٢٠١٩ م ، وشهدت البرامج التقليدية أكبر انخفاض (٣٥%)، لكن البرامج البديلة تأثرت بشكل كبير أيضاً، وشهدت التخصصات ذات الاحتياج العالي؛ مثل: تعليم الفئات الخاصة، وتعليم العلوم والرياضيات، وتعليم اللغات العالمية - انخفاضات كبيرة في العقد الماضي؛ وهي على التوالي: ٤٤%، ٢٧%، ٤٤% وهذه الاتجاهات لها عواقب مدمرة على برامج إعداد المعلمين في مؤسسات التعليم العالي ذات الميزانيات المدفوعة بالرسوم الدراسية؛ حيث يؤدي وجود عدد أقل من الطلاب إلى وجود موارد أقل، وعدم القدرة على توظيف أعضاء هيئة تدريس جدد. وفي بعض الحالات الاضطرار إلى إغلاق البرامج ذات الالتحاق المنخفض أو إيقافها. ومن عجيب المفارقات أن كليات إعداد المعلمين في هذا الموقف ترى قدرتها على المساعدة على معالجة المشكلة الناجمة عن انخفاض أعداد الملحقين بها-محدودة بشكل خطير، وتجد نفسها في حلقة مفرغة متناقضة. Edwin, (2023:170-172)

٣-زيادة معدل دوران، واستنزاف المعلمين :

تشير تقديرات الولايات إلى أنه ما بين ١٩ إلى ٣٠% من المعلمين الجدد يتكون المهنة في غضون السنوات الخمس الأولى، مع دوران أعلى بكثير في المدارس ذات الدخل المنخفض. وفي الوقت نفسه الذي يرتفع فيه الطلب على المعلمين ذوي الجودة، يدخل المهنة عدد أقل من المعلمين، وتواجه بعض المجالات ذات الاحتياج المرتفع "الرياضيات، والعلوم، واللغة الإنجليزية، والتعليم لذوي الهمم، فضلاً عن المدارس منخفضة الموارد. ومع تزايد تنوع الطلاب تظل الحاجة إلى وجود معلمين متنوعين لمقابلة الخلفيات العرقية، والإثنية، واللغوية للطلاب.

(Podolsky; et al, 2016: 2)

كما تختص الولايات المتحدة بوضع آخر مختلف تتمثل في استنزاف المعلمين؛ حيث تدقق أعداد كبيرة من المعلمين إلى المدارس، وتنتقل فيما بينها، وتخرج منها كل عام؛ حيث ينقسم إجمالي معدل دوران turnover بالتساوي بين عنصرين، هما: الاستنزاف attrition (وتعني أولئك الذين يتركون التدريس تماماً)، والهجرة migration وتتضمن التدريس في مدارس، وأماكن أخرى. وبالطبع ليس كل معدل دوران للمعلمين يمثل أمراً سيئاً؛ فقد يشير

انخفاض معدل دوران الموظفين في أي مؤسسة إلى الركود، كما أن بعض المؤسسات تستفيد بدرجة محدودة من دوران العمالة للتخلص من أصحاب الأداء المنخفض. ولكن في المؤسسات التعليمية قد يكون الوضع مختلفاً؛ لأنّ هذا بدوره يحدث اضطراباً في كيفية عمل المؤسسة، وإدارة شؤونها، خاصة أن المؤسسة التعليمية تتطلب تفاعلاً مكثفاً بين المشاركين، والتي تعتمد على الالتزام، والاستمرارية، والتماسك بين الموظفين. ومن هذا المنظور فإن دوران العمالة المرتفع للمعلمين في المدارس، لا ينعكس على مشاكل التوظيف، ولكنه قد يضر ببيئة المدرسة، وأداء الطلاب . (Ingersoll; Smith, 2003:2)

فضلاً عن التكاليف المادية المرتبطة بدوران المعلمين؛ حيث يستثمر المعلمون الأفراد من دافعي الضرائب من خلال الدعم الحكومي للكليات العامة، فضلاً عن المساعدات المادية في تكاليف التدريب، والتي غالباً لا يتم تعويضها أبداً. وتدفع المناطق التعليمية تكاليفاً باهظة؛ لتجنيد عددٍ من المعلمين الجدد ، وتدريبهم تدريباً مستمراً. وتتحمل المناطق الأكثر فقراً عبئاً أعظم؛ لأنها تعاني من أعلى معدلات دوران للمعلمين. في حين اقترح بعض الباحثين أن المناطق والولايات تستفيد بطرق ما من المعدلات المرتفعة لاستنزاف المعلمين؛ لأنّ المعلمين المبتدئين يتقاضون أجوراً أقل. ومن المرجح أن يتركوا المهنة قبل أن يستثمروا بالكامل في خطط معاشاتهم التقاعدية. (Podolsky; et al, 2016: 7-8)

ومن هنا فإن الصورة التي تتبادر للذهن أشبه بالدلو الذي يفقد الماء بسرعة بسبب الثقوب التي في داخله. وعليه؛ فإنّ صب مزيد من المياه في الدلو لن يجدي نفعاً إذا لم تُسد الثغرات أولاً .

(Ingersoll; Smith, 2003:4)

وهنا تثار قضية " الباب الدوار " revolving door ؛ حيث يدخل عدد كبير من المعلمين المهنة، ولكن يتم الاحتفاظ بعدد أقل بكثير. (Behrstock-Sherratt, 2016: 18)

وفي ضوء ذلك، فإن مشكلة نقص المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، لا ترجع في المقام الأول إلى نقص المعلمين بالمعنى الفني لعدم كفاية المعارض من المعلمين المؤهلين، بل ترجع إلى الطلب الزائد على ما يسمى الباب الدوار، مع وجود عوامل أخرى؛ كتلك المرتبطة بالخصائص التنظيمية، وظروف العمل، والتي تدفع نحو دوران المعلمين؛ فلن تحل برامج توظيف المعلمين وحدها مشكلة نقص المعلمين في المدارس، إذا لم تعالج أيضاً المصادر التنظيمية للاحتفاظ المنخفض .

والجدير بالذكر أن خصائص المعلمين؛ مثل: العمر، ومجال التخصص، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعدل الدوران؛ فأكدت الدراسات في هذا المجال أن ميل المعلمين إلى ترك المهنة أكثر ارتباطاً بمجال التدريس. ورغم أن البيانات قد تكون غير متسقة في بعض الأحيان؛ فإن مجالات التربية الخاصة، والرياضيات، والعلوم؛ هي مجالات ذات معدل دوران أعلى. كما أن قرارات المعلمين في ترك المهنة مرتبطة بأعمارهم " أؤخبرتهم في التدريس". وأحياناً ما يأخذ معدل الدوران شكل حرف U حيث تجد المعلمين الأصغر سناً لديهم معدل دوران أعلى، ورغبة في ترك المهنة مبكراً، ومع استمرار التدريس تنخفض معدلات الدوران خلال فترة منتصف حياتهم المهنية، ثم تعود لترتفع مرة أخرى في سنوات التقاعد. (Ingersoll, 2001:502)

وتظهر البيانات الحديثة أن معدل دوران المعلمين يقل نحو ما يصل إلى (٢٥ %) بين المعلمين الذين يتمتعون بدعم إداري. كما يترك المعلمون التدريس بمعدل أعلى بنسبة (٥٠%) في المدارس التي تضم عدد من الطلاب الملونين. ويتمتع المعلمون الملونون الذين يدرسون بشكل غير متناسب في المدارس ذات الأقليات العالية، والدخل المنخفض، والذين هم أكثر عرضة بشكل كبير للدخول في التدريس دون إكمال تدريبهم - بمعدلات دوران أعلى من المعلمين البيض بشكل عام (حوالي ١٩% مقابل حوالي ١٥%). ومعدلات الدوران الإجمالية التي تشمل كلاً من المتنقلين والمغادرين هي الأعلى في الجنوب (١٦%)، والأدنى في الشمال الشرقي (١٠%)؛ حيث تميل الولايات إلى تقديم أجور أعلى، ودعم أحجام فصول أصغر، وإجراء استثمارات أكبر في التعليم. ومع التحكم في العوامل الأخرى؛ فإن المعلمين في المناطق ذات جدول الرواتب الأعلى، هم أقل عرضة بنسبة ٣١% لترك مدارسهم، أو المهنة من المعلمين في المناطق ذات جداول الرواتب الأضعف.

(McKenna, 2018:2)

ب-إجراءات السياسة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية إزاء نقص المعلمين :

اتخذت الولايات المتحدة مجموعة من الإجراءات القصيرة، والطويلة الأجل؛ لمعالجة نقص المعلمين، ودعم الطلاب، ومنع أوجه عدم المساواة العميقة، والمستمرة.

ومن هنا أطلقت العديد من الولايات مجموعة من المبادرات منها؛ برامج تغيير المهنة المصممة التي تُعنى بجذب المهنيين إلى التحول في منتصف حياتهم المهنية إلى التدريس، وبرامج الشهادات البديلة التي تسمح لخريجي الكليات بتأجيل التدريب على التعليم الرسمي ، والبدء في التدريس على الفور، وتعيين المرشحين من المعلمين من بلدان أخرى، مع زيادة الحوافز المالية ، والمساعدة في الإسكان. وبالرغم من ذلك كله؛ فقد ظلت المشكلة قائمة.

كما استجابت بعض الولايات إلى تخفيض متطلبات التوظيف؛ فأصدرت بعض المناطق شهادات طارئة، ووظفت معلمين غير مؤهلين. كما دعت المعلمين المتقاعدين إلى العودة، واستعانت بالإداريين ، وفتحت التطوع للأباء للمساعدة في التدريس . وقد وضعت الحرس الوطني في الفصول الدراسية؛ خاصة في أعقاب النقص الشديد بسبب جائحة كوفيد -٢٠١٩. مع ترك العديد من المناصب شاغرة، أو شغلها بمرشحين أقل تأهيلاً، أو غير معتمدين.

(Nguyen; et al, 2022:2)

وفيما يلي توضيح لذلك :

١- حلول قصيرة المدى : short – term solutions

يؤثر نقص المعلمين على النجاح الأكاديمي للطلاب. ورغم أن القضية تحتاج إلى تغييرات واسعة النطاق للتغلب على العوامل المسببة في نقص المعلمين؛ فإن الطلاب في الوقت الحاضر يحتاجون إلى حلول فورية ؛ للحصول على فرص التعليم، والاهتمام الذي يستحقونه. والتي منها ما يلي :

(<https://blog.skillsuccess.com/short-and-long-term-solutions-for-the-teacher-shortage/2-9-2022>.)

- تحفيز المعلمين الحاليين والجدد :

تقديم حوافز مستهدفة للمعلمين الحاليين والجدد؛ وذلك من أجل الاحتفاظ بالمعلمين، وجلب معلمين جدد للمهنة، ولبناء قدرات الموظفين، وتوفير تعليم متسق، وعالي الجودة؛ بحيث يوجه القادة التمويل، والموارد نحو حوافز التدريس في المدارس التي تواجه تحديات طويلة الأمد ؛ فعلى سبيل المثال: تحفز ولاية " تكساس " Texas المعلمين على العمل في المدارس ذات الاحتياجات العالية؛ من خلال تخصيص حوافز المعلمين، بينما استخدمت مقاطعة "جيفرسون" Jefferson أموالها الفيدرالية؛ لتقديم مكافآت احتفاظ تصل قيمتها إلى (5000) دولار للمعلمين. (Duncan , 2022:2)

كما سعت ولاية "كونيتيكت" Connecticut ، و"كارولينا الشمالية" North Carolina إلى رفع أجور المعلمين ورواتبهم، مع الإرتقاء بهم على مستوى الإعداد؛ مما أدى إلى زيادة الجودة، والاحتفاظ بالمعلمين أيضاً. (Podolsky; et al, 2016: π)

- الاستثمار في موظفي الدعم : support staff

يمكن تخفيف العبء على المعلمين إلى حد ما؛ من خلال الاستثمار بشكل أكبر في موظفي الدعم، خاصة مساعدي الفصول الدراسية والمعلمين؛ حيث يمكن للمساعدين تخفيف بعض الضغط عن المعلمين أثناء وقت الفصول الدراسية؛ من خلال المساعدة في الإشراف على الفصول الدراسية والتعليم الأساسي. ويمكن للمعلمين تقديم خدمات تعليمية إضافية خارج الصف الدراسي لبعض الطلاب تتعلق بتوضيح الدروس، وتصحيح الواجبات، وشرح بعض الأسئلة؛ حينما يكون المعلمون مشغولين بمسؤوليات أخرى خارج المنهج الدراسي؛ كما يمكن لموظفي الدعم الحصول على أجور أقل، في مقابل تمثُّعهم بجدول زمني أكثر مرونة من المعلمين القدامى التقليديين المثبتين في المدرسة.

(<https://blog.skillsuccess.com/short-and-long-term-solutions-for-the-teacher-shortage/2-9-2022>.)

٢- الحلول على المدى الطويل : long-term solution

غالبًا ما تكون الحلول القصيرة الأجل أكثر تكلفة في الأمد البعيد من حل المشاكل الأولية، رغم أنها قد تتطلب تغييرًا أكثر من قبل المدارس، والمناطق، ونظام التعليم بعامه، وقد يكون التغيير مخيفًا، لكنه ضروري من أجل الطلاب الحاليين، والمستقبليين.

- **تطوير برامج إعداد المعلمين:** تتطلب تطوير برامج إعداد المعلمين، وجود أساليب أكثر شمولًا للإعداد، وغالبًا ما تكون أكثر تكلفة، وقد تكون بعيدة عن متناول المعلمين المرشحين من خلفيات الدخل المنخفض. وفي ذلك استخدمت الولايات، والمناطق، والمدارس أموال خطة الإنقاذ الأمريكية (ARP ESSER (American Rescue Plan Funds؛ لزيادة عدد المعلمين المجهزين جيدًا من خلال:

- تطوير، وتنفيذ برامج تدريب المعلمين الشاملة عالية الجودة التي توفر خبرة سريعة واسعة ؛ مثل: التدريبات والبرامج، كبرنامج " نمي نفسك " Grow your Own ؛ وبرنامج New York City Men Teach ؛ حيث توفر هذه البرامج فرصًا للتعلم، والنمو في المهنة. وقد تكون فعالة بشكل خاص في توظيف المعلمين الذين يعكسون التنوع، ويفهمون الاحتياجات المحددة للطلاب المحرومين . وهذا ما طبقته وزارة التعليم في ولاية " تينيسي " Tennessee بتمويل فيدرالي بما في ذلك برنامج ARP.

- توسيع نطاق الشراكات بين برامج تدريب المعلمين (EPPs) والمناطق، والمدارس.

- تقديم رواتب، ومنح دراسية، ومساعدات مالية أخرى للمعلمين المتدربين؛ مقابل الالتزام بالتدريس في مناطق الاحتياج الكبير؛ للمساعدة في تقليل تكلفة الإعداد الشامل عالي الجودة.
- تغطية تكلفة الدورات الإضافية، أو دفع رسوم الاختبار للمعلمين؛ لكسب تراخيص أو شهادات تدريس أولية، أو إضافية كما هو الحال في منطقة تعاني من نقص، أو شهادة المجلس الوطني.

(U.S. Department of Education (.gov), Addressing the Teacher Shortage with American Rescue Plan Funds)

- جمع ونشر المعلومات حول الوظائف الشاغرة : حيث يعد جمع بيانات صادقة قوية وبطريقة شفافة أمرًا أساسيًا؛ لمعالجة مجالات النقص المحددة بطريقة استراتيجية قابلة للتنفيذ؛ بحيث تتوافر أنظمة بيانات قوية؛ لجمع البيانات، والإبلاغ عنها علنًا على مستوى المنطقة؛ لمساعدة قادة الولاية، والمقاطعة على تحديد الاحتياجات الفورية، ومعالجة النقص المزمع؛ فعلى سبيل المثال: تستخدم إلينوي Illinois لوحة معلومات شاملة لتتبع النقص على مستوى المنطقة، وتساعد المناطق على استهداف الموارد؛ لمعالجة احتياجات محددة. وتتضمن هذه البيانات خصائص المدرسة، وخصائص المعلم حسب المدرسة؛ مثل: نسبة المعلمين غير الحاصلين على مؤهلات كاملة، والتركيب السكانية للمعلمين، وخبرتهم ... وغيره ؛ لتحديد أوجه عدم المساواة، ومعالجتها بطريقة مستهدفة. (Duncan ,2022:4)

ويساعد جمع البيانات صناعات السياسات، على فهم سياق نقص المعلمين في ولاياتهم بشكل أفضل، وتنفيذ برامج مستهدفة للتخفيف من النقص. وعلى نحو مماثل فإن إشراك أصحاب المصلحة، يتيح لصناع السياسات في الولايات، الحصول على مدخلات ، والنظر في أفضل الخيارات؛ للتخفيف من حدة النقص الفريد لديهم

وعليه؛ فإن جمع البيانات وعقد اجتماعات مع أصحاب المصلحة، يمكن أن يساعد على فهم ظروف العمل وتحسينه، والدعم المتاح للمعلمين، وهو أمر مهم لتعيين المعلمين المحتملين، والاحتفاظ بالمعلمين الموجودين بالفعل في هذا المجال. (McDole; Francies, 2022:4-5)

- ضمان ظروف عمل آمنة، ومستجيبة للمعلمين، والموظفين : خاصة وأن الولايات المتحدة لها ظروف خاصة فيما يتعلق بوجود معلمين ملونين، وما يواجهونه من ظروف غير مرضية، فلا بد من تحسين ظروف عملهم، وتلبية احتياجاتهم . (Duncan ,2022:4)

كما أنه يشمل أيضا توافر ظروف تضمن صحة المعلمين ورفاهيتهم؛ خاصة في المناطق التي تنتشر فيها الأمراض والأوبئة. وعليه؛ فلا بد من بذل المزيد من الجهود؛ لحماية صحة المعلمين، وزيادة التواصل من خلال تخصيص الوقت؛ لمناقشة القضايا التي تخصهم، وإعطاء الأولوية لبرامج توجيه المعلمين؛ لبناء أنظمة الدعم، ومنع الإرهاق، مع إعطاء المعلمين -الذين يعملون كموجهين- التقدير، والوقت؛ ليصبحوا مرشدين فعالين.

- **الاهتمام بالمجال Interest in the Field** : تركز بعض الولايات أيضًا جهود التوظيف الأولية على مجموعات معينة من المعلمين؛ مثل: المعلمين من ذوي البشرة الملونة، والمعلمين في المجتمعات الريفية، أو معلمي العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات. وقد لجأت العديد من الولايات إلى برامج Grow Your Own وهي: عبارة عن شراكات بين المناطق والمؤسسات التعليمية ما بعد الثانوية؛ لاستقطاب طلاب المدارس الثانوية، أو المساعدين المهنيين؛ ليصبحوا مدرسين مرخصين بالكامل في مدارس المجتمع. بالإضافة إلى ذلك، تشير الأبحاث إلى أن برامج تنمية قدراتك الخاصة، قد تؤدي إلى زيادة معدلات الاحتفاظ، ويمكن أن تساعد في تنويع القوى العاملة من المعلمين.

(McDole , 2022:6) ; Francies

- **تحسين حزم التعويضات** : وذلك لضمان جعل مهنة التدريس أكثر جاذبية، واستدامة. فتقوم الولايات المتحدة بمواصلة الجهود؛ لزيادة أجور المعلمين، فتذهب ولاية كونيتيكت Connecticut إلى أبعد من ذلك من خلال تقديم المساعدة في الرهن العقاري للمعلمين الحاليين. كما أنشأت ولايات أخرى برامجًا لتعويض أعباء الديون بقروض قابلة للإعفاء، ومنح دراسية في مقابل الالتزام بالتدريس في منطقة، أو مدرسة ذات احتياجات عالية، أو منح الخدمة؛ لجذب المزيد من المعلمين إلى المهنة، وتثبيط معدل دوران العمالة المرتفع .

(Duncan , 2022:5)

ومن ثم يتعين على المشرعين، الالتزام بتحسين تمويل المدارس، كما يتعين على مديري المدارس، تخصيص المزيد من ميزانتهام لرواتب المعلمين. وعليه؛ فإنّ تقديم تعويضات أكثر تنافسية، يمكن أن يكون فعالاً في الاحتفاظ بالمعلمين الحاليين، وتوظيف معلمين جدد.

- **تنقيح السياسات التي تحد من عملية التوظيف**: وذلك بعرض نماذج توظيف مرنة، ومستجيبة؛ ففي أبريل ٢٠٢٢ م أعلن صندوق التعليم عن دعمه لمعالجة نقص المعلمين في الأمد القريب والبعيد، ووصفت بأنها ممارسة واعدة؛ حيث عملت وزارة التعليم في تينيسي على ابتكار طريقة جديدة لتطوير إعداد المعلمين؛ من خلال برنامج تدريبي مهني مع وزارة العمل الأمريكية؛ لإنشاء برنامج دائم لتنمية المهارات الخاصة بالمعلمين. وتمثل برامج

التدريب المهني برامج ترعى المعلمين؛ من خلال مسارات تعليمية عالية الجودة، موجهة نحو الصناعة، ومبنية على العمل، وتوفر للأفراد خبرة عملية، مع كسب أجر يزداد أثناء تقدم البرنامج. كما تعهد الكونجرس بتخصيص مزيد من التمويل لبرامج تدريب المعلمين الفيدرالية؛ والتي يمكن لقادة الولايات الاستفادة منها؛ لزيادة عدد المعلمين. وهنا تقوم بعض الولايات بدعم قادة المدرسة، خاصة في المدارس ذات الاحتياجات العالية، والشواغر الأكبر؛ من خلال توفير جداول دراسية، ونماذج توظيف بطرق توسع نطاق عمل المعلمين، وتسرع تعلم الطلاب، وتطور الأدوار التعليمية المتباينة بناء على الاحتياجات، والتكيف مع الأزمات، والحد من تعطيل تعلم الطلاب. (Duncan , 2022:5)

- **الدعم المهني المبكر : Early Career Support** إن السنوات الأولى من حياة المعلم المهنية، هي وقت حيوي وهش، حيث يُقدَّر أنَّ ٣٠% إلى ٤٥% من المعلمين، يتركون المهنة خلال السنوات الخمس الأولى. كما يتحسن المعلمون بسرعة مع صقل ممارساتهم. إن جهود الدولة لتعيين معلمين متنوعين ومؤهلين تأهيلاً عالياً معرضة للخطر؛ وذلك في حالة عدم الاحتفاظ بمعلمي المهنة المبكرة. وغالباً ما ينظر قادة الدولة في برامج التوجيه والإرشاد ومجموعة متنوعة من الدعم المالي؛ بما في ذلك الراتب الأولي المستمر، وإعفاء القروض المرتبطة بسنوات الخدمة، ومكافآت التوقيع، ودعم الإسكان. وتدعم برامج التوجيه والإرشاد معلمي المهنة المبكرة؛ من خلال مطابقتهم مع معلم مرشد متمرس يقدم لهم ملاحظات حول ممارساتهم التدريسية، والدعم أثناء تكيفهم مع المهنة. ويمكن أن تتضمن البرامج أيضاً ندوات ووقتاً للتعاون مع أو مراقبة المعلمين الآخرين، والتدريب والملاحظات من مجموعة متنوعة من المعلمين ذوي الخبرة، وتقليل أعباء العمل. وترتبط برامج التوجيه والإرشاد بزيادة الاحتفاظ بالمعلمين، وتحسين فعالية المعلمين الجدد.

على سبيل المثال: توظف ألاسكا معلمين متقاعدين مختارين؛ كموجهين بدوام كامل للمعلمين في السنة الأولى والثانية - وهو برنامج يعتمد على النموذج الذي تم تطويره في مركز المعلمين الجدد. ويستخدم الموجهون أدوات التقييم التكويني؛ لتوجيه المعلمين، وقد أثبت البرنامج نجاحاً في تحسين الاحتفاظ بالمعلمين في بداية حياتهم المهنية. فقبل تنفيذ البرنامج، كان معدل الاحتفاظ بالمعلمين الجدد حوالي ٦٨٪ وفقاً لأحدث البيانات، بينما بلغ متوسط معدل الاحتفاظ بالمعلمين في بداية حياتهم المهنية بعد برنامج التوجيه والإرشاد ٧٩٪.

; Francies, 2022:9) (McDole

-إعادة النظر في التغييرات المؤقتة لسياسات الترخيص: وذلك من أجل دعم المعلمين في الحصول على الشهادة الأولية، مع دعم جهودهم في التنقل عبر عملية الترخيص؛ ليصبحوا معلمين بدوام كامل. (Duncan , 2022:2)

وهنا تقوم بعض الولايات بتيسير شروط الحصول على ترخيص لمزاولة المهنة؛ بحيث قامت بعض الولايات مؤخرًا بتغيير متطلباتها في الحصول على شهادة مزاولة المهنة ؛ إذ تسمح لأي شخص مهتم بالتدريس بالإنضمام إلى المهنة، والمساهمة في إنهاء النقص الواسع في المعلمين.

(<https://blog.skillsuccess.com/short-and-long-term-solutions-for-the-teacher-shortage/2-9-2022>.)

مع إتاحة التدريب لأعضاء المجتمع، والاستفادة من المعلمين المتقاعدين؛ حيث تتعاون بعض المناطق؛ مثل: "هيوستن" Houston مع المنظمات المجتمعية؛ لتحديد أعضاء المجتمع وتدريبهم؛ ليصبحوا بدلاء طويلي الأمد، بينما تعيد - أوكلاهوما - Oklahoma المعلمين المتقاعدين مؤخرًا إلى المدارس؛ لتقديم الدعم قصير المدى. (Duncan , 2022:2)

- تحسين استراتيجيات الاحتفاظ: ويمكن أن يتم هذا من خلال:

- الحفاظ على مجموعة من المعلمين البدلاء ذي الجودة العالية؛ لضمان الاستقرار، وتقديم الدعم الإضافي للمعلمين. مثلما فعلت مدارس منطقة باتشوج - ميدفورد في نيويورك The Patchogue –Medford school ؛ حيث قامت بتوظيف معلمين بدلاء دائمين إضافيين؛ للمساعدة في تسهيل التدريس في الفصول الراسية عندما يكون المعلمون غائبين، ولتوفير الوقت للمعلمين للتعاون أثناء اليوم الدراسي، والتطوير المهني .
- تطوير جداول مدرسية تدمج الموظفين الآخرين؛ لدعم التدريس الخصوصي، والتدخلات والمجموعات الاستشارية؛ لتسريع التعلم، وبناء علاقات قوية.
- تطوير نماذج التوظيف، والدورات؛ بناء على استطلاعات رأي المعلمين والطلاب، التي تدعم الرفاهية الاجتماعية، والنفسية، والأكاديمية للموظفين والطلاب .
- استخدام الحوافز؛ لتشجيع لتشجيع المعلمين على العمل في المدارس، والمجالات الدراسية الأكثر احتياجاً؛ مثل: التعليم الخاص، والتعليم ثنائي اللغة، والعلوم، والتكنولوجيا، والهندسة، والرياضيات، والتعليم المهني، والتقني، وتعليم الطفولة المبكرة .

وفي ذلك قدمت وزارة التعليم الابتدائي والثانوي في ولاية ميسوري "Missouri" منح للاحتفاظ بتوظيف المعلمين لجميع الوكالات التعليمية المحلية .

(U.S. Department of Education (.gov),Addressing the Teacher Shortage with American Rescue Plan Funds)

- برامج الإعداد البديلة Alternative Preparation Programs

لقد نما الالتحاق ببرامج الاعتماد البديلة بشكل كبير في العقود الأخيرة، وهي موجهة في غالب الأمر نحو الأفراد الذين يحملون بالفعل درجة البكالوريوس، وتسمح لهم بالحصول على شهادة التدريس دون إكمال درجة التدريس أو درجة متقدمة. وتستفيد البرامج من مجموعة من المرشحين لا تتوفر في برامج إعداد المعلمين التقليدية، وتُظهر بعض الأبحاث أن برامج الإعداد البديلة، تستقطب مجموعة أكثر تنوعًا من المرشحين كمعلمين. وفي حين تعمل بعض الطرق البديلة على تسريع دخول المعلمين إلى المهنة؛ فإن البعض الآخر يقلل من فوائدها في الاحتفاظ بالمعلمين وجودة تعليمهم. فرغم أن برامج الإعداد البديلة أكثر فعالية في تجنيد مجموعة متنوعة من المرشحين؛ فقد أظهرت أيضًا معدلات أعلى من الاستنزاف لجميع المرشحين، مما قد يقوض أي مكاسب في تنوع المعلمين.

; Francies, 2022:8) (McDole

- **التقدم الوظيفي Career Advancement:** غالبًا ما يستفيد صناع السياسات في الولاية من سياسات التقدم الوظيفي؛ لزيادة الاحتفاظ بالمعلمين، وهي تتضمن مجموعة متنوعة من الإجراءات؛ لدعم الاحتفاظ بالمعلمين، بما في ذلك التطوير المهني، والإرشاد، وأنظمة الترخيص المتدرجة. وشهادة المجلس الوطني "شهادة متقدمة اختيارية مشهورة بتزويد المعلمين بتنمية مهنية هادفة أثناء نموهم في حياتهم المهنية". ومثال على ذلك: توفر ولاية أركنساس مكافأة تحفيزية سنوية قدرها ٢٥٠٠ دولار لأي معلم أو موظف تعليمي حاصل على شهادة المجلس الوطني، ويعمل بدوام كامل في مدرسة عامة. بينما يتلقى المعلمون الذين يعملون بدوام كامل في مدرسة ذات معدلات فقر عالية - مكافأة تتراوح بين ٥٠٠٠ دولار، و١٠٠٠٠ دولار حسب سياق المدرسة، ويمكن للمعلمين تلقي المكافآت لمدة ١٠ سنوات دراسية.

(McDole ; Francies, 2022:10)

تعليق عام على التجارب :

- تعددت الأسباب الكامنة وراء نقص المعلمين في الثلاث دول النموذجية، وتبينت فيما بينها، ولعلّ من أبرز أسباب النقص في الهند؛ عدم التوظيف المنتظم، وسياسة التوظيف الخاطئة، وظاهرة المدارس الصغيرة، والتسجيل المزيف. بينما في المملكة المتحدة كان الأمر يتعلق بالتزايد في أعداد الطلاب، والعبء المتزايد على المعلمين، وأزمة التوظيف؛ لانخفاض ميزانية التعليم. في حين كانت أسباب نقص المعلمين بالولايات المتحدة هي تقليص قوة عمل المعلمين، وانخفاض معدلات التسجيل ببرامج إعداد المعلمين، مع زيادة معدلات الاستنزاف.
- أجبرت الأنظمة التعليمية الثلاثة السالفة على اللجوء إلى خفض المعايير الخاصة بالتوظيف؛ لملء الشواغر التدريسية، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع نسبة المعلمين غير المؤهلين؛ فتم توظيف معلمين عديمي الخبرة بالتعاقد، أو معلمين غير مؤهلين؛ للتعويض عن آثار نقص المعلمين.
- تم الاعتماد بشكل كبير على تحسين الرواتب ، والحوافز، والمكافآت، وتقدير حزم من التعويضات تخفض من معدل استنزاف المعلمين ودورانهم، وتزيد في الوقت نفسه من جاذبية المهنة، وتجعلها أكثر تنافسية مع المهن الأخرى.
- وفي حين يعد رفع الرواتب وسيلة مهمة؛ لتعزيز جاذبية مهنة التدريس؛ فإنّ من المؤكد أنّ ذلك ليس حلاً سريعاً، أو فورياً لنقص المعلمين. علاوة على ذلك قد لا تصبح تأثيرات السياسات واضحة قبل عدة عقود، وفي ذلك ينبغي أن تكون الرواتب أحد جوانب السياسات الشاملة للمعلمين، التي تشمل أيضاً إضفاء الطابع المهني على المعلمين من خلال نهج نظامي ، فقد تتجح خطط الأجور المرتبطة بالأداء في بعض البلدان المنخفضة الدخل أو المتوسطة، ولكن فعاليتها على المدى الطويل تظل غير مؤكدة، بل قد تفقد تأثيرها عند تخفيضها أو إلالتها؛ مما يسلط الضوء على الحاجة إلى ربطها بإصلاحات أوسع نطاقاً؛ ليكون تأثيرها طويل المدى، مما يعنى ضرورة دمج الحوافز في استراتيجيات أوسع نطاقاً؛ لتدريب المعلمين، وتحسين المدارس .

(اليونسكو ، ٢٠٢٣ : ٢٦)

- تم الاهتمام ببرامج الإعداد الفعالة، والتوجيه والإرشاد؛ لتحسين معدلات الاحتفاظ، وتعزيز مواقف المعلمين؛ ولزيادة الفعالية التدريسية، وتنمية المهارات التعليمية. فوجود إعداد قوى للتدريس يعزز من فعالية المعلمين، ويزيد من احتمالية بقائهم في المهنة؛ حيث تكون معدلات الاستنزاف أعلى من مرتين إلى ٣ مرات بالنسبة لأولئك الذين يدخلون المهنة دون إعداد كامل بما في ذلك، أولئك الذين لا يحملون شهادة، مقارنة بهؤلاء الذين تم إعدادهم بشكل كامل .

- تستجيب برامج إعداد المعلمين لحالة الاقتصاد؛ ففي بعض الدول كالولايات المتحدة – مثلاً- هناك توجه نحو انخفاض أعداد المقبولين بكليات إعداد المعلمين؛ بسبب الركود العظيم، وليس بسبب قضايا منهجية طويلة الأجل تتعلق بسوق عمل المعلمين. وبمعنى آخر فإن طلاب الكليات المعرضون لارتفاع معدلات البطالة أثناء فترة دراستهم" يختارون التخصصات التي تدر أجورًا عالية، والتي تتمتع بأفاق عمل أفضل؛ لذلك تميل الدول ذات الاقتصادات الفقيرة، إلى توجيه أبناءها بعيدًا عن التدريس إلى مهن أكثر ربحية .

(Aragon, 2016:3)

وهذا يتشابه مع المجتمع المصري في شيء في ظل محدودية الإنفاق، وصعوبة تحمل تكاليف إضافية تتعلق باستراتيجيات التوظيف الجديد. إذ تستمر برامج إعداد المعلمين في تجهيز أعداد كبيرة من المعلمين أكثر مما يتطلبه سوق العمل، الأمر الذي دفع بالتغيير على مستوى منظومة التعليم بعامه؛ وذلك بعد جعل بعض المواد الأساسية إضافية، وجعلها خارج المجموع؛ مما انعكس على برامج الالتحاق في إعداد المعلم، ودفع الطلاب إلى التخصصات التقنية، والعملية لا النظرية، كما دفعت المعلمين القدامى إلى تغيير المسمى الوظيفي، والالتحاق ببرامج التدريب التحويلي.

كما أنه على صعيد آخر، يتأثر نقص المعلمين بالسياسة التعليمية التي تحكم الولاية، الأمر الذي يجعل نقص المعلمين على المستوى الوطني غير ذات صلة إلى حد كبير في النظر في النقص على مستوى الولايات. وغالبًا ما يقتصر نقص المعلمين على المدارس ذات الخصائص المحددة ؛ حيث تواجه المدارس الحضرية، والريفية، والمدارس ذات معدلات الفقر المرتفع، والمدارس ذات معدلات الأقليات المرتفعة، والمدارس ذات التحصيل الدراسي المنخفض - تحديات مستمرة في التوظيف؛ حيث تؤثر ظروف العمل" مثل الرواتب المنخفضة، والفصول الدراسية الكبيرة، وخصائص الحي؛ مثل: السلامة، ووسائل الراحة - على قرارات المعلمين بشأن التدريس. وكذلك غالبًا ما يقتصر نقص المعلمين على مجالات دراسية معينة مثل: الرياضيات، والعلوم، والتربية الخاصة.(Aragon, 2016:5)

خامساً: نقص المعلمين في مصر، وتوجهات السياسة التعليمية حيالها:

١ - نقص المعلمين في مؤسسات التعليم العام بمصر، وتداعياتها على العملية التعليمية :

إن تحديد نقص المعلمين في مصر أمر معقد نسبياً؛ بسبب تضارب المعلومات والبيانات المعلنة ، ولمعالجة هذه الفجوة بشكل منهجي، يمكن فحص التقارير الإخبارية، وبيانات وزارة التربية والتعليم، والمعلومات المتاحة للرأي العام حول نقص المعلمين.

ورغم وجود العديد من التقارير السياسية، والإخبارية حول نقص المعلمين؛ فإنّ هذه التقارير غالباً ما تكون إجمالية، لا تفصيلية؛ حيث لا يوجد توزيع لإجمالي هذا النقص على مستوى كل محافظة، أو على مستوى المواد الدراسية، أو المستويات الدراسية، أو على مستوى النوع، أو أنواع معينة من المعلمين المتخصصين في التعامل مع أنواع محددة من الطلاب ؛ مما يعيق البحث في نقص المعلمين، ويعرقل الجهود السياسية المحتملة لمعالجتها.

وفي ذلك تشير خطة وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠٢٣-٢٠٢٧م إلى أن نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى غير أعضاء هيئة التدريس مثيرة للقلق. فخلال السنوات الخمس الماضية، ارتفع إجمالي عدد الموظفين الإداريين بنسبة (٢٠%) وعدد العاملين بنسبة (٢٨%)، بينما انخفض عدد المعلمين بنسبة (٨%). وقد زاد الإنفاق العام على الموظفين الإداريين والعمال الإضافيين، بينما ظلت أعداد المعلمين راكدة، كما أن زيادة معدلات الالتحاق بالمدارس ، بما لا يناسب الطاقة الاستيعابية ؛ يشكل نقطة ارتفاع في عدم الكفاءة في النظام.

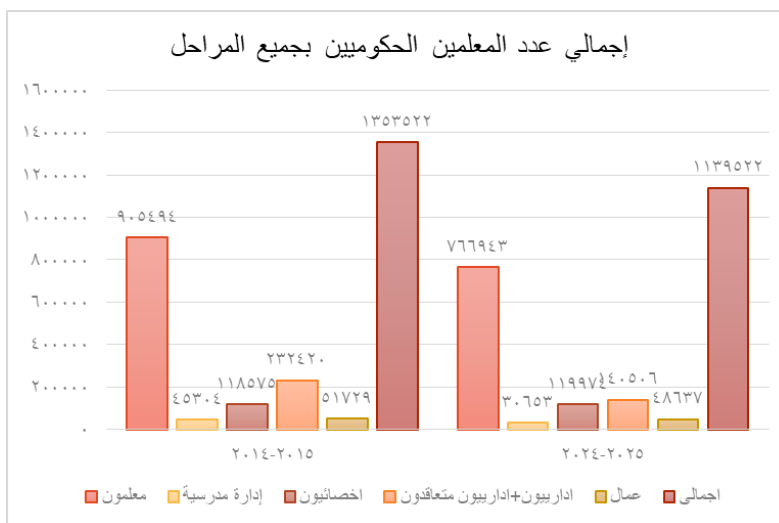
(Ministry of Education and Technical Education, 2023:45)

وعلى مدار العشر سنوات تناقص بالفعل إجمالي عدد المعلمين، كما يتضح من الشكل التالي .

شكل (٣)

التغير في قوة العمل في التعليم العام حسب نوع الموظفين للفترة من ٢٠١٤-٢٠١٥ م إلى

٢٠٢٤-٢٠٢٥م



(المصدر : جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم الفني، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، كتاب الإحصاء السنوي ٢٠١٤-٢٠١٥ ، ٢٠٢٤-٢٠٢٥)

ومن الشكل السابق؛ يتضح انخفاض قوة العمل الإجمالية من (١٣٥٣٥٢٢) في عام ٢٠١٤م إلى (١١٣٩٥٢٢) في عام ٢٠٢٤م ، بما يعادل (٢١٤٠٠٠) ، وعلى مستوى قوة عمل التدريس انخفض عدد المعلمين من ٩٠٥٤٩٤ في عام ٢٠١٤م إلى ٧٦٦٩٤٣ في عام ٢٠٢٤م ، بما يعادل (١٣٨٥٥١) رغم الاستعانة بالمعلمين المتعاقدين.

كما وصل عدد المعلمين المتعاقدين وفقاً للإحصاء السنوي الصادر عن وزارة التربية والتعليم للعام ٢٠١٨-٢٠٢٩م إلى (١١٩٤٠) معلم، في حين انخفض في العام الذي يليه مباشرة ٢٠١٩-٢٠٢٠م إلى (٧٠٦٩) لأسباب متعددة تتعلق بظروف العمل، والأجر، وضعف التدريب، وغيرها .

(جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم الفني، كتاب الإحصاء السنوي ٢٠١٨-٢٠١٩ ، ٢٠١٩-٢٠٢٠)

وتحتاج الحكومة حاليًا إلى توظيف (٣٩٨,٣) ألف معلم ؛ من أجل مواكبة الزيادة في أعداد تلاميذ المدارس، والوفاء بمستهدفات نسب الطلاب للمدرس الواحد، والتي من المفترض أن تصل إلى (٢٢.٦) تلميذ لكل أستاذ، طبقاً لخطة الدولة للارتقاء بمنظومة التعليم ٢٠٢٧م.

(حلول للسياسات البديلة ، الطلاب في فصولهم لكن أين المعلم ؟ ٣٠-٩-٢٠٢٤).

<https://aps.aucegypt.edu/ar>

٢- تداعيات نقص المعلمين في مصر على العملية التعليمية :

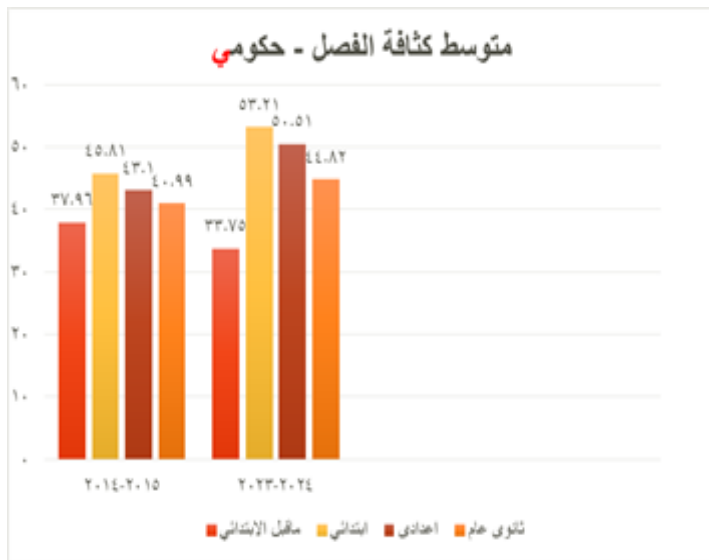
تتعدد الآثار والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين بمؤسسات التعليم العام. وفيما يلي توضيح لذلك :

أ- زيادة متوسط كثافة الفصل في المدارس الحكومية :

نظرًا للعجز في أعداد المعلمين في مقابل زيادة أعداد التلاميذ الملتحقين، اضطرت الوزارة إلى زيادة متوسط كثافة الفصل؛ بحيث زاد نصيب المعلم من التلاميذ. وفيما يلي توضيح لذلك التطور على مدار العشرة سنوات الأخيرة:

الشكل (٤)

متوسط كثافة الفصل - حكومي

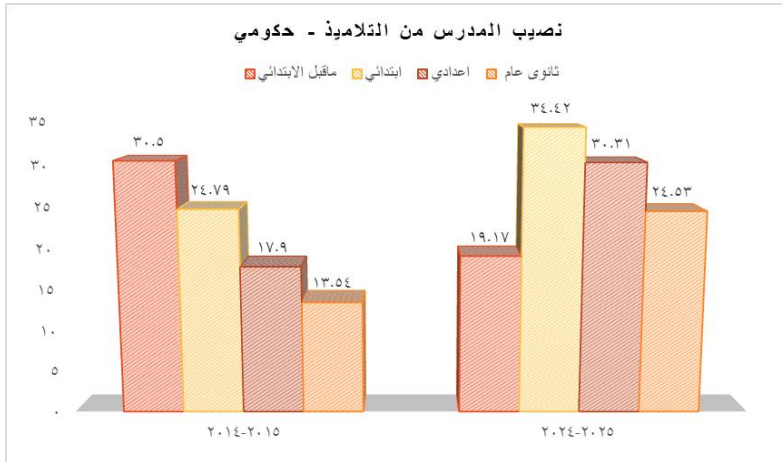


(المصدر: جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم الفني، الإدارة العامة لتنظيم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، كتاب الإحصاء السنوي ٢٠١٤-٢٠١٥ ، ٢٠٢٤-٢٠٢٥)

ويتضح من الشكل السابق؛ ارتفاع متوسط كثافة الفصل من (٤٥.٨١) في عام ٢٠١٤م إلى (٥٣.٢١) في عام ٢٠٢٤م على مستوى التعليم الابتدائي. كما ارتفعت النسبة أيضاً على مستوى التعليم الإعدادي من (٤٣.١) في عام ٢٠١٤م إلى (٥٠.٥١) في عام ٢٠٢٤م.

شكل (٥)

نصيب المدرس من التلاميذ حكومي



(المصدر :جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم الفني، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، كتاب الإحصاء السنوي ٢٠١٤-٢٠١٥ ، ٢٠٢٤-٢٠٢٥)

ومن الشكل السابق؛ يتضح أن ارتفاع متوسط كثافة الفصل، تبعه زيادة نصيب المدرس من التلاميذ على مستوى التعليم الابتدائي من (٢٤.٧٩) في عام ٢٠١٤ م إلى (٣٤.٤٢) في عام ٢٠٢٤ م . كما قفزت النسبة على مستوى التعليم الإعدادي من (١٧.٩) في عام ٢٠١٤ م إلى (٣٠.٣١) في عام ٢٠٢٤ م.

وبالتالي، فإن نقص المعلمين والفصول الدراسية المكتظة، يثقلان كاهل جودة التعليم، ويزيدان من عبء عمل المعلم، ويقللان من مستوى الاهتمام المقدم للطلاب، ويضعفان من وجود بيئة تعليمية إيجابية ، وتقديم مساعدة متخصصة للطلاب المتعثرين، ويزيدان من مشاكل التعلم.

ووفقاً لتقرير البنك الدولي لعام ٢٠٢٢م؛ فمصر بحاجة إلى بناء (١١٧) ألف فصل دراسي في الخمس سنوات المقبلة؛ لتخفيف الضغط على المدارس الحكومية، وتقليص أحجام الفصول الدراسية إلى (٤٥) طالباً، على افتراض أن متوسط النمو السنوي في عدد الطلاب من عام ٢٠١٧ م إلى عام ٢٠٢١ م سيظل ثابتاً حتى عام ٢٠٢٦ م. وللحفاظ على متوسط نسب

الطلاب في الفصول الدراسية كما هي، يجب بناء ٥٠ ألف فصل دراسي بحلول عام ٢٠٢٦ م. وإذا كان الإنفاق العام أقل من "سيناريو العمل المعتاد"، مع بناء ١٠ آلاف فصل دراسي فقط بحلول عام ٢٠٢٦ م؛ فإن متوسط كثافة الفصول الدراسية سترتفع من ٥٦ إلى ٦٥.

(<https://enterprise.press/stories/2022/10/03/world-bank-report-puts-focus-on-egypts-public-education-system-82793/>)

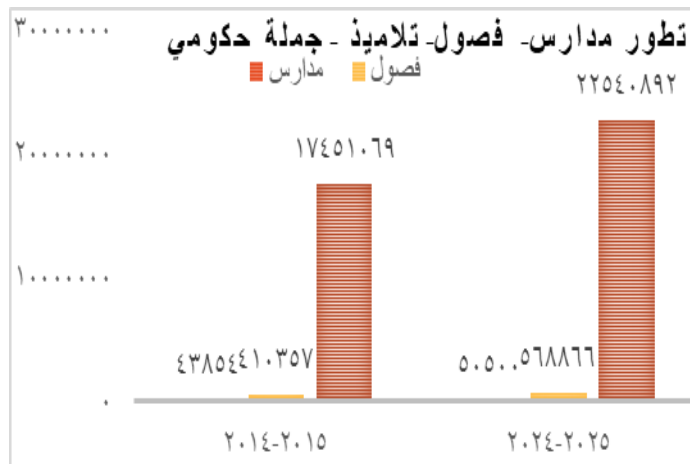
ب- اتساع الفجوة بين المدارس الحكومية والخاصة:

خلال الفترة من ٢٠١٧ إلى ٢٠٢١ سجلت نسبة كثافة الطلاب في الفصول في المرحلة الابتدائية في المدارس الخاصة - انخفاضاً طفيفاً بمقدار ٢ % لتبلغ ٣٢ ، في حين زادت النسبة في المدارس الحكومية بمقدار ١٥ % لتصل إلى ٥٦ ؛ مما جعل الفجوة بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة تتخطى ٧٠ % في عام ٢٠٢١ . وعليه فإن ٥٠ % من الأطفال التابعين للأسر ذات الوضع الاجتماعي والاقتصادي الأعلى، يلتحقون بالمدارس الخاصة؛ لتجنب الفصول المكتظة بالمدارس التي تعاني من نقص الموارد في المرحلة الابتدائية.

(البنك الدولي ، سبتمبر ٢٠٢٢ : ١٧-٢٣)

شكل (٦)

تطور مدارس - فصول - تلاميذ - جملة حكومي

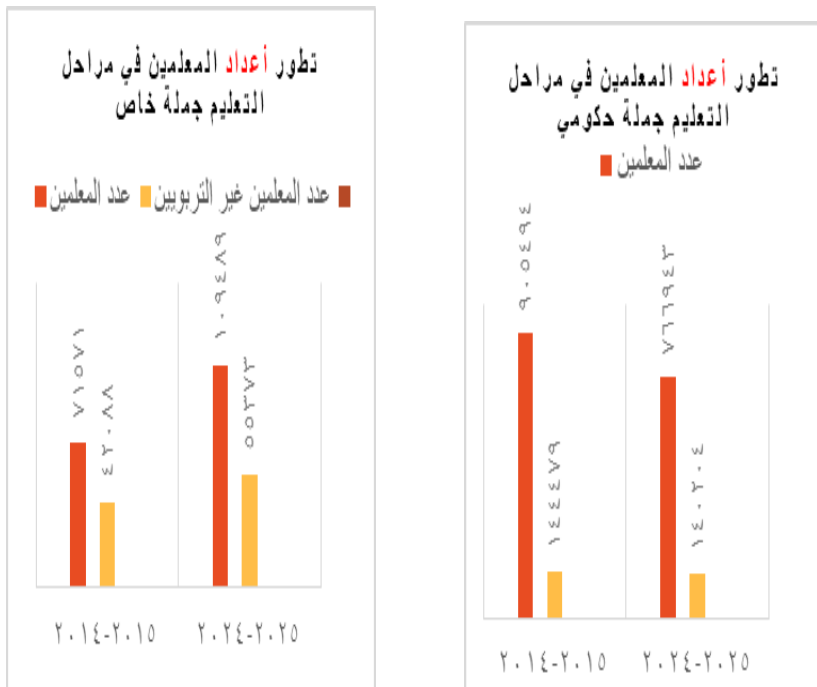


(المصدر: جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم الفني، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، كتاب الإحصاء السنوي ٢٠١٤-٢٠١٥ ، ٢٠٢٤-٢٠٢٥)

ومن الشكل السابق؛ يتضح أنه قد زاد عدد التلاميذ الملتحقين بالتعليم الحكومي، في حين لم يتبعه زيادة مناسبة لعدد المدارس . وفي حين تناقص عدد المعلمين في المدارس الحكومي، تزايد العدد في المدارس الخاصة كما يتضح بالشكل التالي:

شكل (٧)

تطور أعداد المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة



(جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم الفني، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار كتاب الإحصاء السنوي ٢٠١٤-٢٠١٥ ، ٢٠٢٤-٢٠٢٥)

كما اختلف تطور أعداد المدارس الخاصة عن الحكومي كما بالشكل التالي:

شكل (٨) تطور أعداد المدارس حكومي- خاص



(المصدر: جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم الفني، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، كتاب الإحصاء السنوي ٢٠١٤-٢٠١٥ ، ٢٠٢٤-٢٠٢٥)

ج- الإخلال بجودة التعليم، واتباع نظام الفترات:

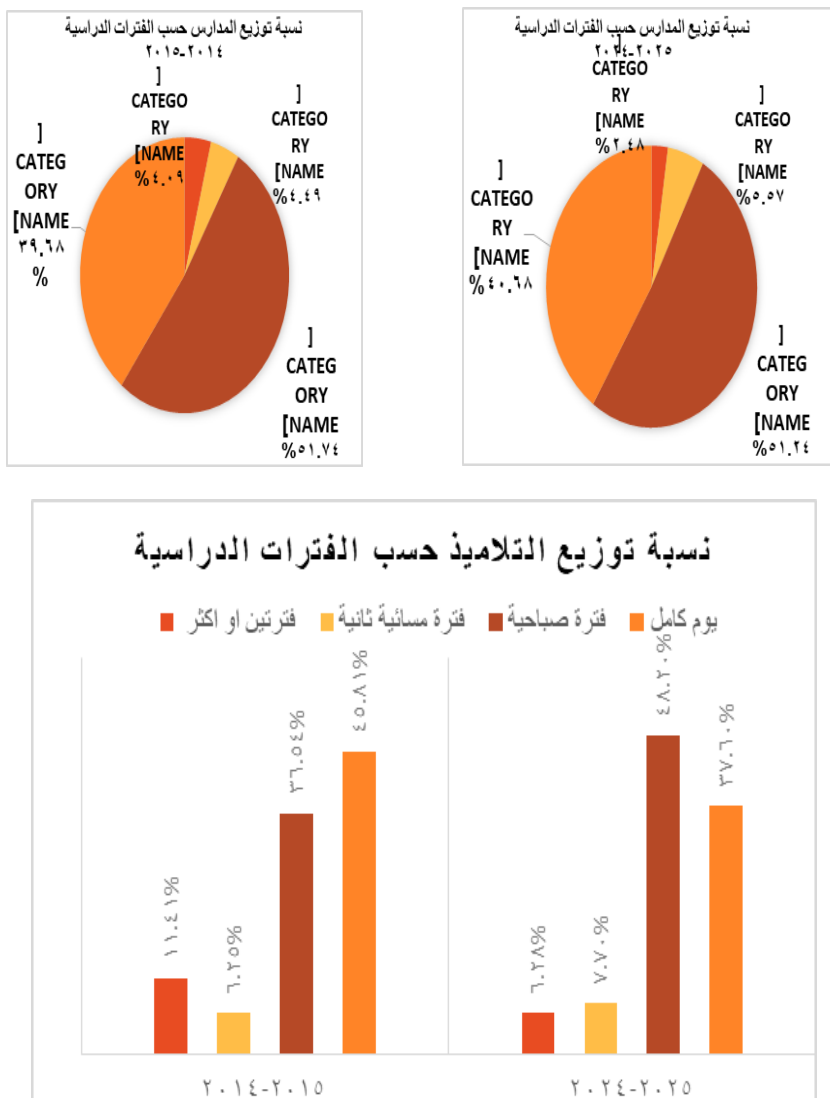
يعتمد هذا النظام على تقسيم اليوم الدراسي إلى فترتين أو ثلاث فترات؛ بحيث يتناوب الطلاب من ذات المرحلة على المدرسة؛ بهدف تقليل كثافات الفصول. ويتم تقليص ساعات اليوم الدراسي لأقصى حد بما لا يتجاوز ثلاث ساعات. ويتم على إثره إلغاء الأنشطة بجميع أشكالها والإبقاء على المواد الدراسية الأساسية فقط. وقد بلغت نسبة مدارس اليوم الدراسي الكامل ٤٠.٦٨%، ونسبة مدارس الفترة الصباحية ٥١.٢٤%، ونسبة المدارس التي بها فترة مسائية ثانية ٥.٥٧%، ونسبة المدارس التي يطبق فيها نظام الفترتين وأكثر بنحو ٢.٤٨% من إجمالي أعداد المدارس خلال العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥ (الكتاب الإحصائي السنوي لوزارة التربية والتعليم ، ٢٠٢٤)، مما يقلل من فرص التعلم، ووقت التدريس للطلاب. ويرتبط هذا الوضع بنقص البنية التحتية للمدارس والفصول الدراسية التي تقل عن المطلوب، وتتطلب استثماراً مالياً وتشغيلياً إضافياً في التعليم.

(Ministry of Education and Technical Education, 2023:40)

وعلى مدار العشر سنوات الأخيرة زادت نسبة توزيع المدارس حسب الفترات الدراسية ، كما زاد نسبة توزيع التلاميذ حسب الفترات الدراسية . وفيما يلي عرض لذلك .

شكل (٩)

نسب توزيع المدارس والتلاميذ حسب الفترات الدراسية ٢٠٢٤-٢٠١٤



(المصدر: جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم الفني، كتاب الإحصاء السنوي ٢٠١٤-٢٠١٥، ٢٠٢٤-٢٠٢٥)

د- انخفاض عدد ساعات التدريس:

إن ساعات التدريس السنوية المقصودة لكل مستوى تعليمي، هي بالفعل عند الحد الأدنى، مقارنة بساعات التدريس الدولية.

فساعات التدريس السنوية المقصودة لمصر هي ٦١٢ ساعة للمعلمين المساعدین/المعلمين و ٤٥٩ ساعة للمعلمين الخبراء في المرحلة الابتدائية، مقارنة بمتوسط منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية البالغ ٧٧٢ ساعة. فضلاً عن أنه لا توجد بيانات حول كيفية استخدام المعلمين لوقتهم في الفصل الدراسي ، أو عدد ساعات التدريس/التعلم الإنتاجية التي يقدمونها لطلابهم. وهذا يشكل فجوة كبيرة في فهم فعالية ممارسات التدريس، وكم الوقت الذي يُقضى في أداء المهام ؛ فضلاً عن وجود مصدر قلق كبير آخر في العديد من المدارس العامة الابتدائية- وفقاً لمديري المدارس- وهو غياب المعلمين و/أو وصولهم متأخرين أو مغادرتهم مبكراً، مما يتم تقليل وقت التدريس، ومن ثَمَّ التأثير على عملية التعلم. وهذا ينعكس بدوره على عدم وجود وقت كافٍ لدعم الطلاب المتعثرين، أو تغطية المنهج الدراسي.

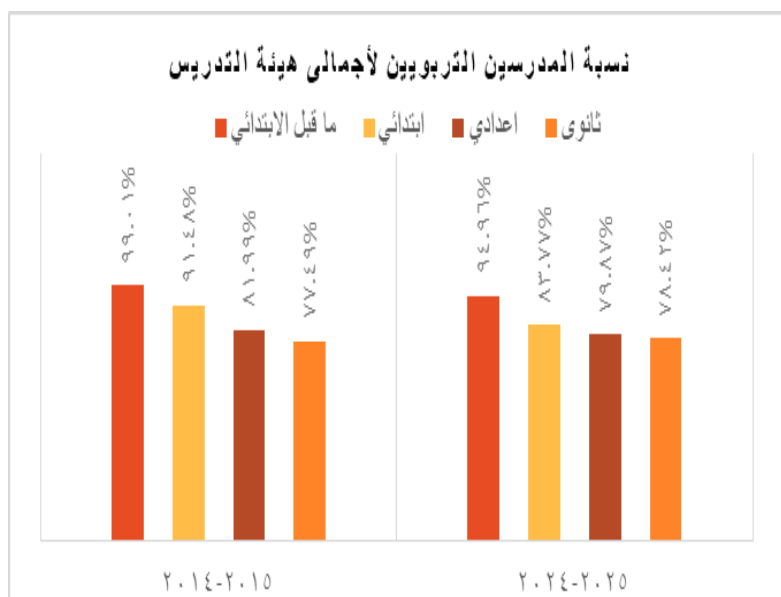
(Ministry of Education and Technical Education, 2023:40-44)

هـ- الاستعانة بمعلمين غير مؤهلين :

حيث ازدادت الاستعانة بمعلمين غير تربويين؛ وذلك حسب تطور أعداد المعلمين خلال العشر سنوات الماضية ؛ فازداد عدد المدرسين غير التربويين من (٩٥٠١٦) للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ إلى (١٤٠٢٠٤) للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥. كما يتضح بالشكل التالي:

شكل (١٠)

تطور نسبة المعلمين غير المؤهلين ٢٠١٤-٢٠٢٤



(جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم الفني، كتاب الإحصاء السنوي ٢٠١٥-٢٠١٤ ، ٢٠٢٤-٢٠٢٥)

وجدير بالذكر أن وضع معلمين غير أكفاء في الفصول الدراسية، هو في الواقع مرادف تقريباً لعدم وجود معلمين كافيين؛ وذلك لسبب واحد هو؛ أن تعيين معلمين غير أكفاء يسبب أعباء مالية غير ضرورية، وإهدار مخصصات الميزانية للحكومات والإدارات المدرسية، كما يساهم المعلمون الذين يفشلون في تنفيذ ممارسات التدريس الناجحة، في خفض الأداء الأكاديمي للطلاب؛ حيث إن مجرد ملء الفصول الدراسية بـ "هيئة تدريس" لا يضمن حصول الطلاب على تعليم جيد. (Demirjian, 2015:6)

ز-تدني نواتج التعلم:

يشير تقرير فقر التعلم إلى أن نحو ٧٠% من الطلاب لا يستطيعون في سن العاشرة قراءة نص مناسب لأعمارهم فضلاً عن فهمه، كما لا يصل معظم الطلاب في نظام التعليم العام إلى المستويات المتوقعة من التحصيل الدراسي؛ فاحتلت مصر المرتبة ٤٩ من أصل ٥٠ دولة في دراسة التقدم في القراءة الدولية لعام ٢٠١٦. (البنك الدولي ، سبتمبر ٢٠٢٢ : ١٤)

كما أن ترتيب مصر يأتي متدنياً مقارنة بالبلدان الأخرى، وفقاً للنسبة المئوية للطلاب الذين يصلون إلى الحد الأدنى في تقييم "درجات الاتجاهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم. فاحتلت المرتبة ٣٤ في الرياضيات، والمرتبة ٣٧ في العلوم من بين ٣٩ دولة في دراسة الاتجاهات الدولية في الرياضيات والعلوم (TIMSS) لعام ٢٠١٩م. ولم يكتسب الطلاب الذين تقل درجاتهم عن المعيار المنخفض، المهارات الأساسية للقراءة المقدرة لتعلم مواد أخرى؛ مما يشير بقوة إلى أن المدرسة الابتدائية لا تعد الطلاب بشكل كافٍ لدراساتهم التحضيرية اللاحقة.

(Ministry of Education and Technical Education, 2023:41-42)

وهذا كان نتاجاً طبيعياً ففي ظل العجز الشديد، زادت الأعباء التدريسية على المعلمين الحاليين الممارسين للمهنة؛ مما أثر سلباً على أدائهم، وعلى جودة العملية التعليمية. كما أن كثرة الأعباء التدريسية، والإدارية، والإشرافية للمعلمين الممارسين للمهنة، أدت إلى شعور عام بالتذمر، وعدم الرضا عن الواقع التعليمي المعاصر؛ ففقدت الكثير من المدارس القدرة على السيطرة على جوانب العجز؛ فاستعانت بغير المتخصصين لسد العجز. وهذا صدر أزمة أخرى تتعلق بجودة الممارسات التدريسية، خاصة في ظل فشل تجربة التطوير التكنولوجي، وتطوير المناهج كما حدث في أزمة الصف الخامس الابتدائي في العام ٢٠٢١-٢٠٢٢، والتي ألقت بظلالها على نوعية المعلمين القائمين بالتدريس، وعلى منظومة التدريب المتبعة لإعداد المعلمين وتأهيلهم أثناء الخدمة؛ لتدريس هذه المناهج المطورة التي أثارت الغضب المجتمعي. (جوهر؛ جمعه، ٢٠٢٣: ٧-٨)

٣- العوامل التي أدت إلى نقص المعلمين في مصر:

تتعدد العوامل، والأسباب التي ساهمت في تفاقم مشكلة نقص المعلمين، ولعل من أهمها ما يلي:

أ- التغيرات الديموغرافية :

تضمن التغيرات الديموغرافية العلاقة المعقدة بين التركيبة السكانية والتعليم؛ من خلال زيادة عدد السكان في سن الدراسة على نطاق أوسع خلال السنوات القليلة القادمة. وكذلك ارتفاع نسبة المتقاعدين من المهنة، وتطور أنماط الهجرة في سوق عمل المعلمين؛ مما يؤدي إلى سوء توزيع المعلمين على المناطق المختلفة . وفيما يلي توضيح لذلك:

- زيادة إجمالي التحاق الطلاب بالتعليم:

يمثل التغير في حجم السكان في سن المدرسة (الهيكل العمري للسكان)، ومعدلات الالتحاق، والسن المقرر لبدء مرحلة التعليم الإلزامي وإنهائها، وعدد الطلاب الباقين للإعادة في الصفوف الدراسية المختلفة، ومتوسط عدد الطلاب لكل معلم في كل فصل دراسي - عاملاً مهماً في التأثير على نقص المعلمين .

فزيادة عدد السكان في سن الدراسة على نطاق أوسع خلال السنوات القليلة القادمة، يمثل تحدياً كبيراً؛ ففي عام ٢٠٢١ بلغت نسب الالتحاق الإجمالية ١٠٣% للتعليم الأساسي، والذي يشمل مستويات التعليم الابتدائي والإعدادي، و٨٣% للتعليم الثانوي، بما في ذلك كل من المسارين العام، والتعليم الفني، والتدريب المهني. وفي حين أن المشاركة في التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي مرتفعة نسبياً؛ فإن المشاركة في رياض الأطفال منخفضة بشكل خاص، حيث بلغ إجمالي معدل الالتحاق ٢٣% فقط في ٢٠٢١/٢٠٢٢.

(Ministry of Education and Technical Education, 2023:35)

- سوء توزيع المعلمين على التخصصات المختلفة:

قد يكون هناك فائض من المعلمين في تخصصات معينة وهذا بناءً على احتياجات سوق العمل أو متطلبات النظام التعليمي، أو نظراً لارتباطها بمزايا أفضل كرواتب، وحوافز، أو مواد دراسية أساسية. في حين قد يعزف بعض المعلمين عن تخصصات أخرى؛ مما يترتب عليه سوء توزيع المعلمين على التخصصات المختلفة؛ ويضعف من تقديم تعليم متوازن وشامل، خصوصاً في التخصصات التي تساهم في تطوير مهارات الطلاب بشكل متكامل.

- تطور أنماط الهجرة :

يهجر المعلمون المناطق ذات الموارد المحدودة إلى المناطق الغنية؛ حيث يجدون فرصاً أفضل من حيث الرواتب، وظروف العمل، وتوافر الدعم والموارد، والبيئة التعليمية الأفضل؛ مثل: توفير الأدوات، والمرافق التعليمية، وفرص التدريب ، والتطوير المهني المستمر للمعلمين، كما توفر جودة حياة أفضل؛ من حيث الخدمات الصحية، والسكن، ووسائل النقل، وهذا ينعكس سلباً على المناطق النائية والفقيرة، فتشهد عجزاً متزايداً في أعداد المعلمين.

- التقاعد :

يعد متوسط عمر المعلمين ونسبة المعلمين الشباب وكبار السن، من المقاييس الرئيسية لقدرة أي دولة على تجديد قوتها العاملة في التدريس. ويشير متوسط العمر الأعلى وحصة أكبر من المعلمين الأكبر سناً، إلى موجة وشيكة من التقاعد، وفي الوقت نفسه، قد تشير النسبة المنخفضة للمعلمين الشباب الذين دخلوا المهنة إلى تحديات في جذب المواهب الجديدة، مما يؤدي إلى مخاوف بشأن ما إذا كان من الممكن استدامة قوة عاملة تدريسية كافية. OECD, (2024:422)

ويحال إلى سن التقاعد كل عام عدد كبير من المعلمين في كافة التخصصات، ولا يُعوّض عن هؤلاء بتعيين معلمين جدد (جواهر ؛ جمعه ، ٢٠٢٣: ٧-٨) ؛ مما يهدد بتفاقم مشكلة نقص المعلمين.

ب- الأسباب الاقتصادية :

- طبيعة التمويل الموجه إلى قطاع التعليم :

للحكم على طبيعة التمويل الموجه إلى التعليم يمكن رصده من خلال ٣ مؤشرات أساسية تشمل: التمويل العام للتعليم كنسبة من الناتج المحلي القومي الإجمالي، والتمويل العام للتعليم كنسبة من مجمل الإنفاق العام الحكومي، ونصيب الفرد من التمويل العام للتعليم. والواقع أن السياسة التعليمية في مصر منذ خمسينيات القرن الماضي، ظلت تنطلق من مبدأ أن الحكومة وحدها هي المصدر الرئيس لتمويل التعليم، ونظراً لعدم كفاية الموارد خاصة في ظل زيادة أعداد الطلبة الملحقين، وارتفاع كلفة التعليم، والأنشطة المرتبطة به، وسعي مؤسسات التعليم إلى التنافسية؛ ظهرت دعوات تنادي بضرورة إعادة النظر في هيكل العمالة بالمؤسسات التعليمية، والتخلص من جوانب الهدر المتمثلة في ارتفاع تكاليف مرتبات تعيين معلمين جدد، أو مرتبات ومكافآت المعلمين الحاليين، والاستغناء عن بعض أعضاء هيئة التعليم الذين لا يقدمون خدمات تعليمية، ... وغيره. (الهلالى ، ٢٠٢١: ١٢-١٣)

وتؤكد الحكومة المصرية دوماً أهمية التعليم بوصفه أولوية وطنية ، ولكن يُعد الإنفاق على التعليم أقل مما ورد في الاستحقاق الدستوري؛ كما يتجلى في الانخفاض الحقيقي في الإنفاق على التعليم قبل الجامعي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي تدريجياً من % 2,8 في عام 2016 إلى % 1,8 في عام 2020 ؛ أي أقل من نصف النسبة المنصوص عليها في الاستحقاق الدستوري التي تبلغ 4%، في حين زاد الإنفاق الاسمي بمتوسط سنوي قدره % 11 بين عامي 2016 و 2020 ، وانخفض الإنفاق الحقيقي بمتوسط سنوي قدره % 3 خلال الفترة نفسها.

(البنك الدولي، سبتمبر ٢٠٢٢: ١٩)

كما انخفضت حصة التعليم ما قبل الجامعي في إجمالي ميزانية التعليم بشكل كبير مقارنة بحصة التعليم العالي؛ حيث بلغ إجمالي مخصصات ميزانية الحكومة للتعليم (جميع المستويات بما في ذلك التعليم العالي) ١٥٨ مليار جنيه مصري في عام ٢٠٢٠/٢٠٢١، وذهب ٧٠٪ من هذا الإنفاق إلى التعليم ما قبل الجامعي في عام ٢٠٢٠/٢٠٢١. ومع ذلك، كان هذا أقل بكثير من حصته البالغة ٧٨٪ في عام ٢٠١٦/٢٠١٧. وهذا يشير إلى أن التعليم ما قبل الجامعي، يفقد الأولوية من حيث الإنفاق العام، مقارنة بالتعليم العالي.

(Ministry of Education and Technical Education, 2023:62)

وتستحوذ الأجور على جزء كبير من الإنفاق على قطاع التعليم بنسبة بلغت ٦٩% في السنة المالية ٢٠٢٠، لكن هذا الإنفاق الضخم على الأجور، لا ينعكس على رواتب المعلمين، ولطالما شكّل تدني الرواتب، تحدياً أمام اجتذاب المهارات المناسبة، والإبقاء عليها؛ مما يؤثر أيضاً على مستوى الأداء، وقد يدفع الكثيرين إلى العمل في الدروس الخصوصية كعمل إضافي (البنك الدولي، ٢٠٢٢: ٢٨)، ويسهم في عدم الاستقرار الوظيفي للمعلمين التي تفاقمت في مصر في السنوات الأخيرة (حلول للسياسات البديلة . <https://aps.aucegypt.edu/ar> ٣٠-٩-٢٠٢٤)، فضلاً عن وجود نوع من التناقضات بين بنود موازنة التعليم؛ فرواتب العاملين تستحوذ إجمالي النفقات، ومع ذلك لا يوجد عدد كافٍ من المعلمين في المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية، كما لا تواكب معدلات الإنفاق عملية بناء الفصول، وزيادة الطلب على التعليم، وتُعد نسبة الطلاب إلى المعلمين، ونسبة كثافة الطلاب في الفصول، أعلى بكثير في المرحلة الابتدائية منهما في أي مرحلة تعليمية أخرى. (البنك الدولي، ٢٠٢٢: ٤٢)

- إلغاء تكليف خريجي كليات التربية :

تسبب عدم التزام الحكومة بالنص الدستوري، بالإنفاق على التعليم قبل الجامعي بنسبة ٤% من الناتج المحلي الإجمالي في تجميد التوظيف، وتوقف وزارة التربية والتعليم عن تكليف الخريجين؛ مما تفاقم النقص، خاصة خلال فترة شهدت زيادة مستمرة في عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم.

ولقد تم إلغاء تكليف خريجي كليات التربية بداية من الدور الثاني لخريجي هذه الكليات عام ١٩٩٧ وحتى الآن. وهناك خريجون من هذه الكليات يعج بهم سوق البطالة، وترتب على ذلك مجموعة من الآثار السلبية؛ منها: إحجام عدد كبير من الطلاب المميزين عن الالتحاق بتلك الكليات، وغدت كليات منفرة غير مطلوبة؛ بل صارت متاحة حتى المرحلة الثالثة من تنسيق قبول الجامعات المصرية، وصارت هناك نظرة متدنية للمهنة، وانعكس ذلك في التوجه التنمري من وسائل الإعلام، وعبر الوسائط الالكترونية؛ مما شكل عبئاً نفسياً على الكوادر التدريسية، وصنع فجوة بين كليات التربية، ووزارة التربية والتعليم بمصر.

(جوهر ؛ جمعه ، ٢٠٢٣ : ٦-٢)

ج- أسباب مهنية :

وهي الأسباب وثيقة الصلة بطبيعة المهنة والمهام المرتبطة بها، والتي تتجلى في المكانة الاجتماعية للمهنة، وتقاس من خلال " المرونة، والأجر، وفرص العمل" وغيره . فأسباب ؛ مثل: ضغوط العمل، والمساءلة، ونقص الدعم الإداري، وعدم الرضا عن مهنة التدريس - يمكن أن يكون تأثيرها كبير على ترك المهنة خاصة للمعلمين المتعاقدين.

ويضغط العبء الثقيل على المعلم نفسياً، وجسدياً. فالمعلم يقوم بمهام إدارية، وأخرى غير إدارية بجانب التدريس، كما أنهم يواصلون العمل في المنزل؛ حتى بعد انتهاء اليوم الدراسي؛ من أجل الاستعداد لأنشطة اليوم التالي؛ حيث يقومون بإعداد الدروس، وتصحيح الواجبات، وتسجيل الدرجات ... وغيرها، مما يجعلهم يفتقرون إلى الرضا الوظيفي ؛ خاصة في ظل ضعف الحافز المادي.

فضلاً عن ذلك؛ يواجه المعلمون تحديات كثيرة في ظروف العمل، تؤدي إلى انخفاض الثقة بالنفس؛ ومن هذه التحديات: انخفاض الراتب؛ حيث يجبر العديد من المعلمين على العمل كمدرسين خصوصيين؛ من أجل إكمال دخلهم، وتغطية نفقات حياتهم. مما يقوض جودة التدريس، ويؤدي إلى اعتبار المعلمين عمالاً باحثين عن الأجر بدلاً من مهنيين مكرسين لغرض أكثر أهمية. كما أن بعض المعلمين غير مؤهلين، ويفتقرون إلى الالتزام والاحتراف الكافيين؛ مما يضعف سمعة القوة التعليمية ومعنوياتها، ويقوض ثقة وزارة التربية والتعليم؛ ويؤدي بدوره إلى نقص حرية المعلمين في ممارسة الحكم المهني، ويجعل القيادة التعليمية قاصرة على وجود شخص في أعلى المنظمة. (Eltemamy, 2019:2)

٤- إجراءات السياسة التعليمية في مصر حيال قضية نقص المعلمين :

شرعت وزارة التربية والتعليم في تنفيذ حلول عاجلة وقصيرة الأجل؛ عبر التصدي لأعراض المشكلة بدلاً من معالجة أسبابها؛ حيث عمدت إلى مضاعفة عدد الفصول الدراسية، وزيادة العبء الملقى على عاتق المعلمين، مع اتباع استراتيجيات توظيف مثيرة للجدل؛ كفتح باب التدريس بالتطوع؛ بما في ذلك اللجوء إلى المعلمين المتقاعدين بشكل متزايد، وقد اتخذت وزارة التربية والتعليم عدة إجراءات لحل هذه الأزمة ببعض الطرق غير التقليدية، وفيما يلي توضيح لذلك :

- توزيع أعضاء التعليم والإداريين، والخدمات المعاونة بالمدارس، والإدارات، والمديريات التعليمية، مع إمكانية سد العجز في الحالات القصوى؛ عن طريق السادة الموجهين. فمع بداية العام الدراسي ٢٠٢١ أصدرت الوزارة الكتاب الدوري رقم ٢٦ بشأن سد العجز في أعداد المعلمين؛ حيث فعلت الوزارة القرار الوزاري رقم ٢٠٢ بتاريخ ٢-٦-٢٠١٣.
- تفعيل موافقة وزارة المالية بجواز الاستعانة بغير العاملين بالتربية والتعليم من حملة المؤهلات التربوية؛ للقيام بالعمل بنظام الحصة، وبما لا يتجاوز ٢٠ جنيه للحصة ، مع مراعاة عدم تحميل الموازنة العامة للدولة أية أعباء مالية، والتأكيد على عدم المطالبة بالتعيين مستقبلاً.
- (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية، 2021 ، كتاب دوري رقم ٢٦)
- الترخيص للتدريس بالحصة بموجب خطاب من موجه أول المادة، مع عدم اشتراكهم في أعمال الامتحانات، أو لجان النظام والمراقبة ، كما لا يجوز أن يزيد نصاب المعلم المستعان به عن ٢٤ حصة أسبوعياً، ولا يقل النصاب الأسبوعي عن ١٦ حصة. على أن العمل بنظام الحصة بالمدرسة، لا يكون إلا في حال اكتمال النصاب القانوني لجميع المعلمين بالمدرسة.
- (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية، 2021 ، كتاب دوري رقم ٢٦)
- ندب المعلمين داخل مدارس الإدارة الواحدة؛ بحيث يقوم المعلم الواحد بسد عجز المادة في عدة مدارس، ويكون جدولته مقسماً على عدد من المدارس، خاصة معلمي الأنشطة ومعلمي المراحل الأولى، التي تعاني من عجز شديد؛ بسبب زيادة أعداد الطلاب في المدارس الابتدائية.

- عودة الموجهين للعمل في المدارس بالرغم من توقفهم عن التدريس منذ سنوات طويلة، وعملهم بالتوجيه. إلا أن الوزارة وجهت بعودتهم إلى المدارس التي تعاني من عجز في تخصصاتهم؛ حيث لديهم خبرة كبيرة في التعامل مع الميدان، وهو إجراء مؤقت لحين سد العجز.

- زيادة جداول المعلمين؛ لسد العجز الموجود بالمدارس، رغم أن هذا يرهق المعلمين، ولا يساعدهم على إعطاء الطلاب أفضل ما لديهم.

(سعد، ٢٠٢١، -<https://daily.rosaelyoussef.com/395907/5>)

وفي عام ٢٠٢٤م أصبح العجز في أعداد المعلمين أكثر من (٦٦٥) ألف معلم. وجاءت الإجراءات التنفيذية العاجلة التي تمت لحل مشكلة العجز في أعداد المعلمين، وهي:

- تطبيق المبادرة الرئاسية لتعيين ٣٠ ألف معلم سنوياً بدءاً من هذا العام، بإجمالي ١٥٠ ألف معلم جديد على مدى خمس سنوات، مع التركيز على الصفوف المبكرة.
- إتاحة الفرصة لمعلمي الفصل تدريس المواد الأساسية.
- تقنين أوضاع أخصائيي التعليم (التدريس) من حملة المؤهلات التربوية العليا.
- التعاقد مع ٥٠ ألف معلم بالحصصة ؛ للعمل طبقاً لاحتياج كل إدارة تعليمية ؛ من حيث أنصبة الحصص للمادة والمعلم.
- الاستعانة بالخريجين المكلفين بأداء الخدمة العامة؛ للعمل في المدارس بالتعاون مع وزارتي التعليم العالي، والتضامن.
- إعادة تعيين العاملين بالتربية والتعليم الحاصلين على مؤهل تربوي عالٍ أثناء الخدمة.
- تفعيل قانون مد الخدمة رقم ١٥ لسنة ٢٠٢٤ م ، والاستفادة من خبرة المعلمين الذين بلغوا سن المعاش.
- زيادة مدة الخريطة الزمنية للعام الدراسي ؛ بما لا يخل بالمحتوى المعرفي للمناهج ؛ من (٢٣) أسبوعاً إلى (٣١) أسبوعاً أثناء العام الدراسي، فضلاً عن زيادة المدة الزمنية للحصصة بمقدار (٥) دقائق، وهو ما سيرفع من قدرة التدريس بنسبة ٣٣% من القوة التدريسية، لافتاً إلى أنه تم سد العجز في أعداد المعلمين بنسبة ٩٠٪.

(منصور ، ٢٠٢٤ ، /<https://www.gomhuriaonline.com/>)

- فتحت الوزارة قنوات اتصال مباشر مع كليات التربية وأساتذتها؛ لدراسة الواقع التعليمي وتحليله، وإيجاد حلول سريعة للأزمة التعليمية القائمة؛ وتمثل ذلك في التواصل الرسمي مع لجنة قطاع التربية بالمجلس الأعلى للجامعات؛ لتطوير اللوائح الجامعية، والتوسع في منظومة تدريب المعلمين على المناهج العصرية، وآليات التدريس الحديثة، وفلسفة المناهج الجديدة؛ لتواكب رؤية مصر ٢٠٣٠. (جوهري، ٢٠٢٣: ٩)
- حصر بيانات المعلمين المساعدين المتعاقدين، طبقاً لتخصصات مؤهلاتهم الأصلية بالتنسيق بين التوجيه الفني، والتنسيق المختص؛ للعرض على السلطة المختصة؛ لإصدار قرار بإعادة تسكينهم وفقاً لتخصصات مؤهلاتهم الحاصلين عليها.
- فتح باب التقدم لتغيير المسمى الوظيفي لجميع السادة شاغلي وظائف المعلمين الذين تم تعيينهم على تخصص مخالف للمؤهل الدراسي الحاصلين عليه؛ وذلك لتدريس المادة التي تتفق مع مؤهلاتهم.
- فتح باب التقدم لمن يرغب من شاغلي وظائف المعلمين، إلى برنامج التدريب التحويلي من التخصصات التي بها زيادة؛ لتدريس المواد التي بها عجز بما يتناسب مع المؤهل الأصلي، تحت إشراف الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- (وزارة التربية والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية، الإدارة المركزية لشئون المعلمين، ٢٠٢٤)
- استصدار خطة جديدة في عام ٢٠٢٣م؛ تهدف إلى توسيع نطاق تعيين المعلمين الجدد، مع ضمان التوزيع العادل، خاصة في تخصصات ومناطق معينة، وإنشاء أطر للتطوير المهني المستمر للمعلمين. وتحقيقاً لهذه الغاية، تم تطوير نظرية تغيير (ToC)؛ تستند إلى فلسفة توسيع قوة العمل التعليمية وتعزيزها؛ من أجل زيادة الوصول إلى التعليم والمشاركة فيه، وأن أولويات السياسة لتحقيق رؤيتها، منظمة حول أربعة مجالات سياسية رئيسية، هي: الوصول، والمشاركة، والمساواة، والإدماج، وجودة التعلم والتدريس، والحوكمة، وإدارة النظام مع المعلمين كأولوية موضوعية متقاطعة.
- تطوير برامج إعداد المعلم؛ من خلال اعتماد السنة النهائية من البرنامج للتربية العملية، بما يضمن وجود طلاب معلمين سنوياً من طلبة الكليات؛ لسد العجز من دون تحمل الموازنة العامة أية تكاليف إضافية.

(Ministry of Education and Technical Education, 2023: 75-76)

ولقد وجهت عدة انتقادات لحلول السياسات إزاء التعامل مع قضية نقص المعلمين، ومنها ما يلي:

- اتباع إجراءات مؤقتة، وسياسات غير مستدامة:

حيث يلاحظ من خلال قراءة الإجراءات السالفة، أنها تقع تحت مظلة الإجراءات والسياسات غير المستدامة، التي حذرت الدراسات من آثارها السلبية على نتائج التعلم وجودة التعليم؛ نظراً لما تحدثه من حالة إنهاك للأنظمة التعليمية، وتآكل للموارد المالية المحدودة.

(صلاح، ٢٠٢٣، <https://ecss.com.eg/33479>)

تجلت تلك السياسات في اعتماد التوظيف المؤقت كسياسة لأعوام عديدة . وجدير بالذكر هنا أنّ هذا الاعتماد التوظيفي المؤقت ما زال مستمرًا حتى الآن، رغم ما وجه إلى تلك السياسة من انتقادات تتضح فيما يلي:

- هناك رأي يرى أن اللجوء إلى المعلم المؤقت أو البديل " الأجر بالحصّة " إنما هو ضمان؛ لتحقيق الاستقرار في العملية التعليمية؛ لأنّ وجود عجز في المعلمين بالمدارس، يؤدّي إلى تعطيل خطط الدروس، وما يرتبط بها من أنشطة تؤثر سلبيًا على إنجاز الطلاب، واختباراتهم المرحلية ، والنهائية، كما يعد نوعًا من تحقيق الاستقرار، والتنمية الاجتماعية؛ وذلك لأنّه يوفر عملاً ، ورواتبًا للخريجين الجدد، أو الذين تركوا وظائفهم، ويريدون تحسين أوضاعهم الاقتصادية. (إبراهيم ، ٢٠٢٣: ٤٢)

- وعلى صعيد آخر، قد يتعرض المعلم المتعاقد لجملة من التحديات، تجعله غير مستقر مهنيًا ، ولا نفسيًا؛ مما يؤثر بدوره على استقرار العملية التعليمية؛ فعقود التشغيل في ظل نظام التوظيف بالتعاقد، لا توفر الضمانات الكافية لحماية المتعاقدين، على عكس الموظفين الرسميين؛ حيث لا ينعم المعلم المتعاقد بالأمن المالي؛ لمواجهة بعض الإدارات التعليمية اختلالات في التدبير الرشيد، وازدواجيّة التعامل مع المعلمين الثابتين " الأساسيين"، وتلقّيهم أجورهم من الميزانية العامة للدولة؛ فضلًا عن هشاشة الضمانات القانونية للمعلم المتعاقد؛ مما يقوي لديه إحساس بعدم الأمان، وهو ما يتنافى مع طبيعة مهنة التدريس التي تحتاج إلى الاستقرار، وصقل التجربة في الميدان؛ مما يضع مستقبل التعليم في خطر. وهذا يفرض بنا إلى طرح تساؤل مهم؛ ألا وهو: كيف تتحقق استراتيجية إصلاحية لقطاع التعليم، في ظل تدريس ربع الأساتذة في ظروف غير مستقرة، وغير آمنة؛ مما يهدد الأمن التعليمي ؟ .

(كرواوي، ٢٠٢١: ١٥٤-١٥٥)

- تتمثل أحد القيود المفروضة على تلك الممارسة، في الاختلافات الرئيسة المحتملة بين المعلمين المتعاقدين، والمعلمين الدائمين؛ من حيث تدريبهم وظروف عملهم؛ إذ إنهم غالبًا ما يكونوا معلمين أصغر سنًا، وبدون خبرة، وغير مدربين تدريبًا كافيًا، مع تقاضيتهم أجرًا منخفضة.

(اليونسكو، ٢٠٢٣: ٢٦)

- إنَّ التوسع في الاعتماد على المعلمين المؤقتين، يرسخ للتمييز، والظلم، وانتهاك حقوقهم الدستورية في الأجر العادل، والضمانات الاجتماعية، وعدم الفصل التعسفي؛ وهو ما ينعكس على التعليم وجودته بشكل عام. وهنا تجدر الإشارة إلى أنَّ المعلمين بالحصة، يتقاضون أجرًا منخفضة لا تزيد عن ٢٠ جنية للحصة، وبعد أقصى ٢٤ حصة أسبوعيًا؛ أي ما يعادل ١٩٢٠ جنيهاً شهريًا، وهو أقل من الحد الأدنى للأجور الذي يبلغ ٦ آلاف جنية.

عجز المعلمين (https://eipr.org/press/2024/08) المبادرة المصرية تنتقد خطة وزارة التربية والتعليم لسد

مما يجعل المعلم يركز في المقام الأول على عدد الحصص وكتتها، ويحرمه من الاندماج في الأنشطة المدرسية المتنوعة داخل المدرسة وخارجها؛ لأنها لا تعد من الحصص التي يتقاضى عنها أجرًا. ولا شك في أنَّ حرمانه من أعمال الامتحانات، يؤثر سلبيًا على مستوى انتمائه وولائه التنظيمي للمدرسة، ومستوى رضاه عن المهنة، واهتزاز مكانته المهنية أمام طلابه، فضلًا عن عدم وجود حوافز، ومكافآت حال التميز والجودة في الأداء (إبراهيم ، ٢٠٢٣: ٢٧) ، فيحرم المعلمون من الحق في التشغيل العادل، ويدفعهم نحو التركيز على الدروس الخصوصية؛ في محاولة للحصول على الحد الأدنى من مقومات الحياة الكريمة. كما يجعل نظام التعاقد بالحصة مهنة التدريس مجالًا غير محبوب للخريجين، مما يدفعهم نحو العمل في وظائف أخرى.

(حلول للسياسات البديلة ، الطلاب في فصولهم لكن أين المعلم ؟ ٣٠-٩-٢٠٢٤.

<https://aps.aucegypt.edu/ar>

- إن التعاقد مع المعلمين وفقًا لهذا الأمر؛ إنما يشير إلى انخفاض جودة مؤشر التشغيل، الذي يتم قياسه وفقًا لعوامل متعددة للعمل، منها: الدخل، والوضع المهني، ومدى تغطية الضمان الاجتماعي، وساعات العمل واستقراره.

(حلول للسياسات البديلة، البطالة: لا يقلل انخفاضها من الحرمان في سوق العمل،

<https://aps.aucegypt.edu/2024-8-26>

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التوظيف بالتعاقد أجرته دول أخرى؛ مثل المغرب. ووجه بانتقادات شديدة منها؛ أنّ تعيين الأفراد بالتعاقد، يؤدي إلى عدم استقرار العملية التعليمية، وضرب مكتسبات التعليم الحكومي؛ مما يؤدي إلى إضعافه، وتغيير عموم المواطنين بمختلف شرائحهم منه، ودفعهم إلى تعليم أبنائهم في التعليم الخاص. وعليه؛ فالتوظيف بالتعاقد لا يمكن أن يكون جزءاً من الحل، ولا عنصراً مساعداً في عملية الإنقاذ.

(الراجعي ، ٢٠١٨ / <https://www.hespress.com/>)

ورغم هذه الانتقادات ، هناك توجه سياسي يتجاوز عدة عقود تعتمد على المنظور التسكيني القائم على الحل المؤقت الجزئي للمشكلة، الأمر الذي يستدعي تكاملية التصدي. وهنا تبرز فكرة الإجراءات طويلة الأجل، واستهدافها إجراء إصلاحات جذرية؛ لعلاج نقص المعلمين، وتحسين أوضاعهم، بدلاً من الإنهاك المترتب على عدم الاستقرار الوظيفي للمعلمين

- مركزية وضع السياسات، وتنفيذها، والرقابة عليها :

حيث إنّ هناك انفراداً من قبل وزارة التربية والتعليم؛ بوضع السياسات، وتنفيذها، والرقابة عليها، مع استبعاد جهات تمثيل المعلمين، والمؤسسات المجتمعية ذات الصلة؛ كما لا توجد مبادرات، أو استراتيجيات مختلطة من الاستثمار العام والخاص.

وتتجلى مركزية صنع القرار، في طول المدة المستغرقة لتنفيذ إجراءات مسابقة تعيين المعلمين؛ حيث بلغت المدة منذ فتح باب التقديم إلى المسابقة والانتهاه من الاختبارات سبعة أشهر؛ مما يترتب عليه عدم انتهاء الإجراءات قبل بدء العام الدراسي بفترة كافية. وكذلك الاعتماد على مركز القدرات والمسابقات بالقاهرة فقط؛ لتقييم المتقدمين للمسابقة، بدلاً من تخصيص أكثر من مركز؛ للتقييم في أكثر من محافظة للمتقدمين؛ وللتخفيف من مشقة السفر عليهم .

(صلاح ، ٢٠٢٣ ، 33479 / <https://ecss.com.eg/>)

وكذلك هناك قيود تتعلق بالبيانات حول نقص المعلمين، وملامحه ، وأسبابه ؛ مما يحد من مصداقية البيانات، ويضعف من موثوقيتها، وينعكس على الفهم العميق لتداعيات القضية على العملية التعليمية، ويضعف من تطوير السياسات والممارسات المناسبة التي تعالج جانب العرض والطلب على المعلمين.

فضلاً عن مركزية التدريب المهني للمعلمين أيضاً، مع غياب وجود خطوات جادة في تدريب المعلمين مهنيًا؛ لأداء متطلبات وظيفتهم، وتنمية كفاءاتهم العلمية، ومهاراتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية، والأدبية، بما يضمن جودة التعليم، وتحقيق أهدافه.

- اتباع سياسات إزاحة الأزمة :

إن القرار الذي تم اتخاذه بتعيين ٥٠ ألف على مدى ٣ سنوات يشكل هذا التوجه في البداية على أنه يحل الأزمة عبر مراحل زمنية غير متباعدة ؛ لكنه لا يرقى إلى مستوى حل الأزمة؛ فإذا كان العجز يزيد كل عام بما يعادل ١٠٠ ألف معلم مثلاً، فكيف يتم تعيين ٣٠ ألف كل عام؟!

وعليه فإن نظرية " إزاحة الأزمة " وتقنياتها، وتقسيمها على مراحل، تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك؛ أنّ هناك انعكاسات متفاقمة ستظهر خلال العقود المتبقية من القرن الحادي والعشرين؛ حيث ما زالت الظاهرة تسير في طريق الاستفحال، والانتشار؛ فالنظام التعليمي يتجه بخطوات متسارعة ، وثابتة نحو زيادة العجز في أعداد المعلمين، خاصة في ظل زيادة عدد الطلاب الملتحقين، ويعزز هذا التكهن من استمرار أزمة النقص في أعداد المعلمين لعدة أعوام، وبمعدلات متوافرة، وثابتة، خاصة وأنّ الأزمة تنشأ من قلب آليات النظام نفسه.

- اتباع سياسات من دون تحمل تكاليف إضافية للموازنة العامة للدولة :

اتباع سياسات غير مكلفة قد يكون أمراً طيباً في حالة استثمار الموارد، وحسن استغلالها، وتوظيفها، وإعادة توزيعها. لكن في حالة العجز الشديد في أعداد المعلمين، قد لاتصلح هذه السياسة على الدوام، فمن أجل التصدي لعلاج النقص؛ لابد وأن يُدفع ثمن.

فرغم استدعاء الإداريين، والاستعانة بالموجهين، ومد خدمة المتقاعدين، واتباع أسلوب التعاقد، وتفعيل الخدمة العامة بالمدارس، وزيادة العبء التدريسي على المعلمين الحاليين؛ فإنّ نقص المعلمين ما زال متفاقماً، بل وتجلت اتباع نهج السياسات غير المكلفة في الاستعانة ببرامج التربية العملية؛ من خلال الشراكة والتعاون مع كليات التربية، وتطوير برامج إعداد المعلم.

وتمثل التربية العملية للطلاب المعلمين، أحد أوجه الشراكة بين كليات التربية مع مدارس التعليم العام؛ وهي بمثابة مكون رئيس في أيّة برامج لإعداد المعلم؛ تستهدف تقديم الدعم من قبل الجامعة للطلاب المعلمين؛ من خلال عقد سلسلة من الدورات والحلقات الدراسية؛ مما يساعدهم على تحقيق التكامل بين النظرية، والتطبيق، و بما يتماشى مع المعايير المهنية للمعلمين على مستوى التخرج. (منصور، ٢٠١٨ : ٧٥)

ويعزز التعلم القائم على الخدمة Service Learning (SL) رؤية نظامية للشراكة بين المدرسة والجامعة، وأسلوب تدريس تم تقديمه لأول مرة بين عامي ١٩٦٦ و ١٩٦٧ من قبل روبرت سيجمون وويليام رامزي Robert Sigmon and William Ramsey . وقد استخدم هذا التعبير لوصف مشروع لجامعة أوك ريدج أسوشياتد (تينيسي) the Oak Ridge Associated University (Tennessee)؛ حيث تم وضع الطلاب في اتصال بالمجتمعات المحلية؛ من خلال تنفيذ أنشطة الخدمة، مصحوبة بلحظات من التأمل المشترك. وكان هدف ذلك من ناحيتين؛ أولاًهما- تطوير المهارات الأكاديمية، والأخرى- اكتساب القيم الاجتماعية.

(Mortari and Silva,2023:151)

ويشجع ببساطة التعاون العرضي بين المدرسة والجامعة، ببناء تفاعل متبادل وممتد بين الطرفين. ويعد هذا الجانب أساسى لمرحلة التخطيط لشراكة التعلم القائم على الخدمة؛ لأن الحاجة إلى تعزيز علاقة تناضحية مستمرة بين الجامعة والمدارس؛ تدعم المعلمين في فهم احتياجات المجتمع من خلال نهج استدلالي للتعلم. وهذا يؤدي إلى فرصة للإثراء المتبادل، وبشكل عام، إلى زيادة التعلم لجميع الشركاء. وعلاوة على ذلك، تعزز شراكة المدرسة والجامعة في التعلم الذاتي تبادل الخبرات بين المعلمين أثناء الخدمة، والمعلمين قبل الخدمة؛ مما يسمح ببناء مجتمعات الممارسة التي تؤدي مرة أخرى إلى إثراء مزدوج في الواقع، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى فإنّها تسمح للمعلمين قبل الخدمة بإثراء تعليمهم بفضل علاقة الإرشاد التي يقيمونها مع زملائهم الأكثر خبرة. (Mortari and Silva, 2023:152)

لكن غالبًا ما تواجه هذه الآلية بصعوبات وتحديات، منها: أنَّ توزيع طلاب التربية العملية على المدارس، يكون حسب رغبة كل طالب، بغض النظر عن وجود عجز بالمدارس. كما أنه لا يجوز توزيع الطلاب في المناطق النائية والمتطرفة حيث العجز الشديد. وإضافةً إلى ذلك؛ فإنه من غير الجائز الاعتماد على الطلاب المعلمين بشكل مطلق؛ فغالبًا ما يكونوا معلمين أصغر سنًا، وفي مراحل عمرية قريبة من عمر التلاميذ -خاصة في المرحلة الثانوية- وبدون خبرة، وغير مدربين تدريبًا كافيًا، فضلًا عن أنهم لا يتقاضون أية حوافز مالية؛ مما يقلل من دافعيتهم نحو التدريس الجاد، ويهدد في الوقت نفسه استقرار العملية التعليمية.

سادسًا : الرؤية الاستشرافية للتصدي لقضية نقص المعلمين في مصر من وجهة نظر الخبراء باستخدام أسلوب دلفاي:

١- خطوات تطبيق أداة المسح المستقبلي: (Delphi Method)

يعتبر نقص المعلمين من القضايا التعليمية الحادة التي تؤثر سلبيًا على جودة التعليم. وتم استخدام أسلوب المسح المستقبلي (Delphi Method) كأداة فعالة؛ لتوقع رؤية استشرافية للتصدي لنقص المعلمين -من وجهة نظر الخبراء- في المستقبل.

أ- تحديد القضية الرئيسية:

في البداية تم تحديد القضية التي تحتاج إلى التنبؤ؛ وهي تتعلق بتحليل مشكلة نقص المعلمين من حيث الأسباب، والتداعيات، والحاجة إلى تصورات، ورؤى من الخبراء تتعلق بالكشف عن توجهات السياسة التعليمية إزاء قضية نقص المعلمين؛ من أجل التوصل إلى حلول مستدامة لمعالجة هذه الأزمة.

ب- اختيار الخبراء:

تم اختيار مجموعة من المتخصصين الأكاديميين التربويين، وقيادات إدارية بالإدارات التعليمية؛ لفهم السياسات الحكومية وتوجهاتها، وبعض من أصحاب الخبرات العملية في مجال التربية، والتعليم من موجهين ومعلمين؛ وذلك لضمان تنوع الآراء والمعرفة المتعمقة. ووصل عددهم إلى ٢٥ خبير. موزعين ما بين (١٥) أستاذ جامعي متخصص بالمجال محل الدراسة من تخصصات "أصول التربية – الإدارة التربوية وسياسات التعليم – التربية المقارنة – مناهج وطرق التدريس- تكنولوجيا التعليم " من جامعات " المنصورة – بنها- الزقازيق- طنطا- دمياط- الإسكندرية –منهور-سوهاج" ؛ و(٢) موجهين بالتعليم الابتدائي بمحافظة الإسكندرية، و(٢) مسؤولي تخطيط تعليمي ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة الإسكندرية، و (٦) معلمين.

ج- المعاملات العلمية لاستبيان أداة المسح المستقبلي: (الثبات - الصدق) الخاص بعينة البحث .

جدول (١)

معامل الاتساق الداخلي (معامل ارتباط المحور مع المجموع الكلي للاستبيان الذي ينتمى إليه)

ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية. $n = 25$

المحاور	معامل الاتساق الداخلي للمحور مع مجموع الكلي	معامل ألفا لكرونباخ لكل	معامل التجزئة النصفية
المحور الأول (الأسباب الرئيسية التي تسهم في نقص المعلمين)	*٠.٤١٦	٠.٦٦٩	٠.٧٧٨
المحور الثاني (الآثار، والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين)	*٠.٧٢٠		
المحور الثالث (أبرز توجهات السياسة التعليمية-حاليًا- للتعامل مع نقص المعلمين)	*٠.٤٠٧		
المحور الرابع (التوجهات الاستشرافية ، والحلول الممكنة للتصدي لنقص المعلمين)	*٠.٧٥٠		

* قيمة (ر) معنوية عند مستوى $0.05 = 0.396$

يتضح من جدول (١) و الخاص بمعامل الإتساق الداخلي ، ومعامل ألفا كرونباخ الكلي ومعامل التجزئة النصفية، أن قيم معامل الإتساق الداخلي تراوحت ما بين (٠.٤٠٧ إلى ٠.٧٥٠) وهي أكبر من قيمة (ر) معنوية عند مستوى $0.05 = 0.396$ ، كما يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بلغت ٠.٦٦٩ وبلغ معامل التجزئة النصفية ٠.٧٧٨ وهذه القيم أكبر من ٠.٦٠ مما يشير إلى ثبات المقياس.

جدول رقم (٢)

الجذور الكامنة للمحاور قبل وبعد التدوير (ن=٢٥)

العوامل	قيم الشبوع	الجذور الكامنة الأولية		الجذور المستخلصة من عملية التحليل قبل التدوير		الجذور المستخلصة من عملية التحليل بعد التدوير	
		القيمة	نسبة التباين المفسر %	القيمة	نسبة التباين المفسر %	القيمة	نسبة التباين المفسر %
المحور الأول (الأسباب الرئيسة التي تسهم في نقص المعلمين)	٠.٦١٠	١.٥٤٠	٣٨.٥٠٩	١.٥٤٠	٣٨.٥٠٩	١.٤٩٣	٣٧.٣١٣
المحور الثاني (الأثار، والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين)	٠.٨٠٢	١.٠٦٨	٢٦.٦٨٨	١.٠٦٨	٢٦.٦٨٨	١.١١٥	٢٧.٨٨٣
المحور الثالث (أبرز توجهات السياسة التعليمية-حاليًا- للتعامل مع نقص المعلمين)	٠.٣٦٠	٠.٩٧٨	٢٤.٤٥٤				
المحور الرابع (التوجهات الاستشرافية ، والحلول الممكنة للتصدى لنقص المعلمين)	٠.٨٣٦	٠.٤١٤	١٠.٣٥٠				

يتضح من الجدول رقم (٢) الخاص بالجذور الكامنة للمحاور قيد البحث قبل وبعد التدوير وجود عاملين فقط يُفسر التباين الكلي، بعد إهمال العوامل الأخرى لأن جذورها الكامنة تقل عن قيمة الواحد الصحيح حيث أن قيمة الجذر الكامن الذي يمكن أن يُفسر التباين الكلي لا تقل قيمته عن واحد صحيح وبذلك يمكن القول أن التحليل العاملي قد كشف عن وجود عاملين عوامل قبل التدوير تفسر ما بين (٣٨.٥٠٩ % ، ٢٦.٦٨٨ %) ووجود عاملين بعد التدوير تفسر ما بين (٣٧.٣١٣ % ، ٢٧.٨٨٣ %) من تباين أداء أفراد العينة في المحاور قيد البحث.

جدول رقم (٣)

قيم معامل الصدق العاملي للمحاور قيد البحث (ن=٢٥)

المحاور	معامل الصدق
المحور الأول (الأسباب الرئيسة التي تسهم في نقص المعلمين)	٠.٧٨٠
المحور الثاني (الآثار ، والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين)	٠.٨٩٤
المحور الثالث (أبرز توجهات السياسة التعليمية-حاليًا- للتعامل مع نقص المعلمين)	٠.٥٦٦
المحور الرابع (التوجهات الاستشرافية ، والحلول الممكنة للتصدى لنقص المعلمين)	٠.٨٩٣

يتضح من الجدول رقم (٣) الخاص بمعامل الصدق العاملي للمحاور قيد البحث أن قيم معامل الصدق الخاصة بالمحاور قيد البحث أكبر من (٠.٣٥) ؛ مما يدل على صدق المحاور قيد البحث.

٤- المعالجات الاحصائية:

تم اجراء المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS Version 25 وذلك عند مستوى ثقة (٠.٩٥) يقابلها مستوى دلالة (احتمالية خطأ) ٠.٠٥ وهم : التحليل العاملي ، معامل الاتساق الداخلي ، معامل ألفا كرونباخ ، معامل التجزئة النصفية ، مربع كاي، معامل لوشى.

٥- خطوات السير في الدراسة الميدانية وفق أسلوب دلفاي :

- الجولة الأولى: الاستبانة المفتوحة

تم إعداد استبيان يتضمن أربعة أسئلة مفتوحة؛ تهدف إلى جمع آراء وتوقعات من الخبراء، بشأن التوجه المستقبلي للسياسة التعليمية إزاء قضية نقص المعلمين، وطلب منهم الإجابة بشكل شامل من واقع خبراتهم. وقد تحددت الأسئلة فيما يلي:

- ما الأسباب الرئيسة التي تسهم في نقص المعلمين؟
- ما الآثار والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين؟
- ما أبرز توجهات السياسة التعليمية-حاليًا- للتعامل مع نقص المعلمين؟
- ما التوجهات الاستشرافية والحلول الممكنة للتصدي لنقص المعلمين ؟

ال الجولة الثانية : الاستبانة المغلقة المفتوحة

بعد أن تم الرد على الاستبيان الأولي، تم جمع الإجابات من جميع الخبراء وتحليلها من الاستبانة المفتوحة، كما تم تلخيص الآراء والاقتراحات والتوجهات التي تم الإشارة إليها في كل سؤال من الأسئلة الأربعة السابقة في محور مستقل، مع إضافة سؤال مفتوح في نهاية كل محور؛ لإضافة أية عبارات أخرى يرونها مناسبة، وأُرسلت خلال الجولة الثانية لمجموعة الخبراء المختارين خلال الجولة الثانية للاستجابة على العبارات المغلقة ضمن تدريج ثنائي (موافق – غير موافق)

الجولة الثالثة : الاستبانة المغلقة

تم التوصل إليها في ضوء تحليل بيانات الاستجابة المغلقة المفتوحة، وأُرسلت خلال الجولة الثالثة للإجابة على العبارات المغلقة للوصول إلى نتائج مرضية ، بعد حذف المفردات التي لم تحظى بإجماع خلال الجولة الثانية ، وإعادة صياغة المفردات التي حظيت بإجماع متوسط.

و- نتائج الدراسة الميدانية، وتفسيرها :

- تحليل نتائج الجولة الأولى:

قدمت الاستبانة المفتوحة في جولتها الأولى للخبراء، وتركت لهم حرية الإجابة، وكتابة ما يرونه من عبارات، وبعد تطبيق الاستبانة ، في الجولة الأولى ثم جمعها من الخبراء وتطبيق بعض الإجراءات عليها من تصنيف وإعادة صياغة وتعديل ما طلب الخبراء وحذف ، المتكرر منها، فتم صياغة (٥٠) مفردة نتيجة الجولة الأولى، مقسمة على أربعة محاور رئيسة.

- نتائج تحليل الجولة الثانية :

بعد تطبيق الاستبانة الخاصة بالجولة الثانية على الخبراء المشاركين في الدراسة وتم تحليل هذه العبارات على النحو التالي:

مفردات نسبة الموافقة عليها 90 % فأكثر وهي عبارات لا تحتاج إلى تقويم مرة أخرى
مفردات نسبة الموافقة عليها من ٨٠ إلى أقل من 90% و تحتاج إلى تعديل وتقويم.

مفردات نسبة الموافقة عليها أقل من 80 % ، وهي عبارات تم استبعادها.

وفيما يلي تحليل لعبارات أسئلة كل محور من المحاور.

المحور الأول : ويتناول مفردات تتعلق بالأسباب الرئيسة التي تسهم في نقص المعلمين، وتتضمن ١٦ مفردة ويوضح الجدول رقم تلك المفردات ، وتكرارها ، ونسب الموافقة عليها ، ومعامل لوشر.

جدول رقم (٤)

الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشر للعبارات المحور الاول (الأسباب الرئيسة التي تسهم في نقص المعلمين) قيد البحث ن = ٢٥

م	العبارات	موافق		غير موافق		نسبة الموافقة %	معامل لوشر
		تكرار	%	تكرار	%		
1	إلغاء تكليف خريجي كليات التربية، مع ضعف الاستثمار في توظيف معلمين جدد .	21	%84.00	4	%16.00	%84.00	0.68
2	الإصلاحات المستمرة في تطوير المناهج، ونظم التقويم؛ مما يؤدي إلى حالة من عدم اليقين في سير العملية التعليمية.	16	%64.00	9	%36.00	%64.00	0.28
3	انخفاض المخصصات المالية لقطاع التعليم؛ من حيث الميزانية الوطنية، مقارنة بالمعايير الدولية.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00
4	تدني مستوى الرضا الوظيفي؛ لعدم جاذبية مهنة التدريس.	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92
5	ضغط العمل، والعبء الإداري المتزايد على المعلمين.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00
6	تدني الأجور، وضعف قدرتها على المنافسة مع الوظائف الأخرى المتاحة.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00
7	نقص فرص الدعم، والتوجيه، والتقدم المهني.	21	%84.00	4	%16.00	%84.00	0.68
8	ضعف الثقة في مهنية المعلمين.	17	%68.00	8	%32.00	%68.00	0.36
9	تدني الاحترافية، وضعف القدرة على ممارسة الحكم المهني.	18	%72.00	7	%28.00	%72.00	0.44
10	التغيرات الديموغرافية؛ التي تتضمن زيادة عدد السكان في سن الدراسة.	12	%48.00	13	%52.00	%48.00	-0.04
11	ارتفاع نسبة المتقاعدين من المهنة دون استبدالهم بأخرين.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00

م	العبارة	موافق		غير موافق		نسبة الموافقة %	معامل لوشى
		تكرار	%	تكرار	%		
12	تطور أنماط الهجرة في سوق عمل المعلمين "التوجه للمدن والحضر - أو الإعارة الخارجية"؛ مما يؤدي إلى سوء التوزيع على المناطق المختلفة.	11	44.00 %	14	56.00 %	44.00 %	-0.12
13	سوء توزيع المعلمين على التخصصات المختلفة؛ نظراً لارتباط بعضها بمزايا أفضل؛ كرواتب، أو دروس خصوصية، أو مواد دراسية أساسية.	22	88.00 %	3	12.00 %	88.00 %	0.76
14	حملات إعلامية سلبية لاحقة حول المعلمين، ومكانتهم المهنية.	21	84.00 %	4	16.00 %	84.00 %	0.68
15	نقص حزم الرعاية الاجتماعية، والخدمات الصحية المقدمة للمعلمين.	24	96.00 %	1	4.00 %	96.00 %	0.92
16	التحليل على القانون من قبل البعض، والاستفادة من بعض الثغرات القانونية، مثل: قرار ٦٦- الذي ينص على أن يظل الموظف في إجازة مرضية بالأجر ذاته، حتى يبلوغه سن الإحالة للمعاش.	15	60.00 %	10	40.00 %	60.00 %	0.20

يتضح من الجدول رقم (٤) الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى للعبارة قيد البحث أن نسبة الموافقة تراوحت لعبارة المحور الأول المتعلقة بالأسباب الرئيسة التي تسهم في نقص المعلمين ما بين (٤٤.٠٠ % ، ١٠٠ %)، كما تراوحت قيمة معامل لوشى لجميع العبارات ما بين (-٠.١٢ ، ١.٠٠) وقد أُخذت نسبة ٨٠.٠٠ % كنسبة إتفاق بين المحكمين ، وبالتالي سوف يتم حذف العبارات التي تقل نسبة موافقتها عن ٨٠.٠٠ %

يتضح من الجدول السابق لعبارة المحور الأول ، أن العبارات التي تم قبولها وحصلت على نسبة موافقة 90 % فأكثر كان عددها (6) عبارات، ولا تحتاج هذه العبارات إلى تقويم من الخبراء في الجولة الثالثة، أي بنسبة ٣٧.٥ % من مجموع عبارات المحور الأول ، أما العبارات التي كانت نسبة الموافقة عليها من 80 إلى أقل من 90 % وعددها (٤) عبارات أي نسبة 25 % من مجموع عبارات المحور الأول مما استدعى الباحثة إلى تعديل صياغتها وارسالها للخبراء في الجولة الثالثة، أما العبارات التي كانت نسبة الموافقة عليها أقل من 80 % من اتفاق الخبراء فكانت (٦) عبارات مما استدعى حذفهم.

جدول رقم (٥)

الخاص بالعبارات التي تقل نسبة موافقتها عن ٨٠.٠٠% للمحور الاول (الأسباب الرئيسية التي تسهم في نقص المعلمين)

م	العبارات	موافق		غير موافق		نسبة الموافقة%	معامل لوشي
		تكرار	%	تكرار	%		
2	الإصلاحات المستمرة في تطوير المناهج، ونظم التقويم؛ مما يؤدي إلى حالة من عدم اليقين في سير العملية التعليمية.	16	64.00%	9	36.00%	64.00%	0.28
8	ضعف الثقة في مهنية المعلمين.	17	68.00%	8	32.00%	68.00%	0.36
9	تدني الاحترافية، وضعف القدرة على ممارسة الحكم المهني.	18	72.00%	7	28.00%	72.00%	0.44
10	التغيرات الديموغرافية؛ التي تتضمن زيادة عدد السكان في سن الدراسة.	12	48.00%	13	52.00%	48.00%	-0.04
12	تطور أنماط الهجرة في سوق عمل المعلمين "التوجه للمدن والحضر - أو الإغارات الخارجية "؛ مما يؤدي إلى سوء التوزيع على المناطق المختلفة.	11	44.00%	14	56.00%	44.00%	-0.12
16	التحايل على القانون من قِبل البعض، والاستفادة من بعض الثغرات القانونية، مثل: قرار ٦٦ - الذي ينص على أن يظل الموظف في إجازة مرضية بالأجر ذاته، حتى بلوغه سن الإحالة للمعاش.	15	60.00%	10	40.00%	60.00%	0.20

المحور الثاني : ويتناول مفردات تتعلق بالآثار والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين وتتضمن (١٠) مفردات ويوضح الجدول رقم تلك العبارات ، وتكراراتها ، ونسب الموافقة عليها ، ومعامل لوشي.

جدول رقم (٦)

الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى للعبارات المحور الثانى (الآثار، والتداعيات المترتبة

على نقص المعلمين) قيد البحث ن = ٢٥

م	العبارات	موافق		غير موافق		نسبة الموافقة %	معامل لوشى
		تكرار	%	تكرار	%		
1	نقص الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي.	23	%92.00	2	%8.00	%92.00	0.84
2	ضعف الأداء الوظيفي للمعلم؛ لزيادة العبء التدريسي؛ ومن ثمّ سد العجز.	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92
3	ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب، وتدني نواتج التعلم.	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92
4	ضعف الدور الإداري للمديرين، والقدرة على ضبط العملية التعليمية، ومتابعتها، والإشراف عليها.	23	%92.00	2	%8.00	%92.00	0.84
5	صعوبة تنظيم أنواع مختلفة من الأنشطة الأكاديمية.	15	%60.00	10	%40.00	%60.00	0.20
6	عدم القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.	20	%80.00	5	%20.00	%80.00	0.60
7	الاستعانة بمعلمين غير مؤهلين "غير المتخصصين، أو أعضاء الوظائف الإشرافية، أو طلاب التربية العملية".	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92
8	اتساع الفجوة بين المدارس الحكومية، والخاصة في جودة الخدمة التعليمية.	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92
9	الإخلال بجودة التعليم؛ باتباع نظام الفترات، وانخفاض ساعات التدريس.	22	%88.00	3	%12.00	%88.00	0.76
10	زيادة متوسط كثافة الفصل.	22	%88.00	3	%12.00	%88.00	0.76

يتضح من الجدول رقم (٦) الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى للعبارات قيد البحث أن نسبة الموافقة تراوحت لعبارات المحور الثاني المتعلقة الآثار والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين ما بين (٦٠.٠٠ % ، ٩٦ %)، كما تراوحت قيمة معامل لوشى لجميع العبارات ما بين (٩6. - 2). وقد أُخذت نسبة ٨٠.٠٠ % كنسبة إتفاق بين المحكمين ، وبالتالي سوف يتم حذف العبارات التي تقل نسبة موافقتها عن ٨٠.٠٠ % كما يتضح من الجدول السابق لعبارات المحور الثاني ، أن العبارات التي تم قبولها وحصلت على نسبة موافقة % 90 فأكثر كان عددها (٦) عبارات، ولا تحتاج هذه العبارات إلى تقويم من الخبراء في الجولة الثالثة، أي بنسبة

٦٠% من مجموع عبارات المحور الثاني ، أما العبارات التي كانت نسبة الموافقة عليها من 80 إلى أقل من 90 % وعددها (٣) عبارات أي نسبة ٣٠ % من مجموع عبارات المحور الأول مما استدعى الباحثة إلى تعديل صياغتها وارسالها للخبراء في الجولة الثالثة، أما العبارات التي كانت نسبة الموافقة عليها أقل من 80 % من اتفاق الخبراء فكانت عبارة واحدة فقط مما استدعى حذفهم.

جدول رقم (٧)

الخاص بالعبارات التي تقل نسبة موافقتها عن ٨٠.٠٠% للمحور الثاني (الآثار، والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين)

م	العبارات	موافق		غير موافق		نسبة الموافقة %	معامل لوشى
		تكرار	%	تكرار	%		
5	صعوبة تنظيم أنواع مختلفة من الأنشطة الأكاديمية.	15	%60.00	10	%40.00	%60.00	0.20

المحور الثالث : ويتناول مفردات تتعلق بأبرز توجهات السياسة التعليمية-حاليًا- للتعامل مع نقص المعلمين وتتضمن (٨) مفردات ، ويوضح الجدول رقم تلك العبارات ، وتكرارها ، ونسب الموافقة عليها ، ومعامل لوشى.

جدول رقم (٨)

الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى للعبارات المحور الثالث (أبرز توجهات السياسة التعليمية-حاليًا- للتعامل مع نقص المعلمين) قيد البحث ن = ٢٥

م	العبارات	موافق		غير موافق		نسبة الموافقة %	معامل لوشى
		تكرار	%	تكرار	%		
1	اتباع سياسات غير مستدامة، و إجراءات مؤقتة؛ كاتباع استراتيجيات توظيف مثيرة للجدل؛ من مثل: فتح باب التدريس بالتطوع، واللجوء إلى المعلمين...	20	%80.00	5	%20.00	%80.00	0.60
2	اتباع سياسات من دون تحمل تكاليف إضافية للموازنة العامة للدولة؛ مثل: تفعيل الخدمة العامة بالمدارس، وزيادة العبء التدريسي على المعلمين، والاستعانة بطلاب التربية العملية، واستدعاء الموجهين.	18	%72.00	7	%28.00	%72.00	0.44

م	العبارة	موافق		غير موافق		نسبة موافقة %	معامل لوشى
		تكرار	%	تكرار	%		
3	اتباع سياسات إزاحة الأزمات بحلها عبر مراحل زمنية غير متباعدة، بتعيين ٣٠ ألف معلم سنوياً بدءاً من هذا العام، ولمدة ٥ سنوات في تخصصات محددة.	21	%84.00	4	%16.00	%84.00	0.68
4	اتباع سياسة تقنين أوضاع أخصائيي التعليم، (أخصائيي التدريس) من حملة المؤهلات التربوية العليا.	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92
5	اتباع سياسات إعادة توزيع أعضاء التعليم، والإداريين، والخدمات المعاونة بالمدارس، والإدارات، والمديرية التعليمية.	23	%92.00	2	%8.00	%92.00	0.84
6	تفعيل قانون مذ الخدمة رقم ١٥ لسنة ٢٠٢٤، والاستفادة من خبرة المعلمين الذين بلغوا سن المعاش.	21	%84.00	4	%16.00	%84.00	0.68
7	اتباع سياسات تغيير المسمى الوظيفي، والتدريب التحويلي تحت إشراف الأكاديمية المهنية للمعلمين.	21	%84.00	4	%16.00	%84.00	0.68
8	مركزية وضع السياسات، وتنفيذها، والرقابة عليها حيث لا توجد مبادرات، أو حتى استراتيجيات مختلطة من الاستثمار العام أو الخاص.	16	%64.00	9	%36.00	%64.00	0.28

يتضح من الجدول رقم (٨) الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى للعبارة قيد البحث أن نسبة الموافقة تراوحت لعبارة المحور الثالث المتعلقة بأبرز توجهات السياسة التعليمية- حالياً- للتعامل مع نقص المعلمين ما بين (٦٤.٠٠ % ، ٩٢ %)، كما تراوحت قيمة معامل لوشى لجميع العبارات ما بين (٩٢. - 28) وقد أُخذت نسبة ٨٠.٠٠ % كنسبة إتفاق بين المحكمين ؛ وبالتالي حُذفت العبارات التي تقل نسبة موافقتها عن ٨٠.٠٠ % وعليه ، فإن العبارات التي قُبلت وحصلت على نسبة موافقة ٩٠ % فأكثر كان عددها (عبارتين) ، ولا تحتاج هذه العبارات إلى تقويم من الخبراء في الجولة الثالثة، أي بنسبة ٢٥ % من مجموع عبارات المحور الثالث ، أما العبارات التي كانت نسبة الموافقة عليها من ٨٠ إلى أقل من ٩٠ % وعددها (٤) عبارات أي نسبة ٥٠ % من مجموع عبارات المحور الثالث مما استدعى تعديلها صياغتها وإرسالها للخبراء في الجولة الثالثة، أما العبارات التي كانت نسبة الموافقة عليها أقل من ٨٠ % من اتفاق الخبراء فكانت عبارتين فقط مما استدعى حذفهم.

جدول رقم (٩)

الخاص بالعبارات التي تقل نسبة موافقتها عن ٨٠.٠٠% للمحور الثالث

(أبرز توجهات السياسة التعليمية حاليًا- للتعامل مع نقص المعلمين)

م	العبارات	موافق		غير موافق		نسبة الموافقة%	معامل لوشي
		تكرار	%	تكرار	%		
2	اتباع سياسات من دون تحمل تكاليف إضافية للموازنة العامة للدولة؛ مثل: تفعيل الخدمة العامة بالمدارس، وزيادة العبء التدريسي على المعلمين، والاستعانة بطلاب التربية العملية، واستدعاء الموجهين.	18	%72.00	7	%28.00	%72.00	0.44
8	مركزية وضع السياسات، وتنفيذها، والرقابة عليها؛ حيث لا توجد مبادرات، أو حتى استراتيجيات مختلطة من الاستثمار العام أو الخاص.	16	%64.00	9	%36.00	%64.00	0.28

المحور الرابع : ويتناول مفردات تتعلق بالتوجهات الاستشرافية، والحلول الممكنة للتصدي لنقص المعلمين وتتضمن (١٦) مفردة ويوضح الجدول رقم تلك العبارات ، وتكرارها ، ونسب الموافقة عليها ، ومعامل لوشي.

جدول رقم (١٠)

الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشي للعبارات المحور الرابع (التوجهات الاستشرافية ،

والحلول الممكنة للتصدي لنقص المعلمين) قيد البحث ن = ٢٥

م	العبارات	موافق		غير موافق		نسبة الموافقة%	معامل لوشي
		تكرار	%	تكرار	%		
1	الاستثمار في التوظيف؛ من خلال توسيع فرص التعيين، واستقطاب معلمين مؤهلين.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00
2	الاستثمار في موظفي الدعم support staff، خاصة مساعدي الفصول الدراسية؛ تخفيفاً لبعض ضغوطات المعلمين أثناء موافقت الفصول الدراسية .	22	%88.00	3	%12.00	%88.00	0.76
3	إصلاح برامج إعداد المعلمين وتحديثها.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00
4	في حالة نقص المعلمين في بعض المواد الأكاديمية، يمكن زيادة التركيز على التعلم الفني والمهني؛ من خلال توظيف المعلمين ذوي الخبرة في المجالات التقنية والعملية.	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92

م	العبارة	موافق		غير موافق		نسبة الموافقة %	معامل لوشى
		تكرار	%	تكرار	%		
5	تقديم حوافز مستهدفة للمعلمين الحاليين، والمعلمين الجدد؛ فضلاً عن تقديم حوافز نوعية للعمل في المناطق النائية، أو المحرومة.	23	%92.00	2	%8.00	%92.00	0.84
6	الاستثمار في التكنولوجيا، والتوسع في برامج التعليم عن بُعد، مع تفعيل منصات تعليمية عبر الإنترنت.	21	%84.00	4	%16.00	%84.00	0.68
7	تحسين المكلة الاجتماعية لمهنة التدريس، مع إعادة صياغة التدريس؛ بوصفه مهنة تعاونية.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00
8	تحفيز مهنة التعليم وتطويرها، من خلال إعادة تعريف دور نقابات المعلمين في دعم حقوق المعلمين ومطالبهم.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00
9	تحسين بيئة العمل للمعلمين "زيادة الدعم الإداري - تحسين ظروف العمل - تحسين بيئة المدرسة".	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00
10	دعم الاختراعية، والاستقلال المهني للمعلمين.	23	%92.00	2	%8.00	%92.00	0.84
11	تفعيل الرخصة المهنية؛ لزيادة مهنة التعليم.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00
12	إنشاء مسارات قيادية للمعلمين؛ من خلال إنشاء إطار عمل جديد لمسار المهنة؛ ليشمل فرصاً لأدوار قيادية للمعلمين .	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92
13	تعزيز التعاون، والشاركة مع القطاع الخاص، في دعم مشروعات التعليم وتمويلها، والتدريب عليها.	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92
14	الاستثمار في برامج التطوير المهني ؛ بواسطة تحديث منظومة تدريب المعلمين، وفقاً لأحدث الأساليب، مع التركيز على جودة التدريب.	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92
15	تطوير وتنفيذ سياسة شاملة لإدارة المعلمين "تطوير المسار الوظيفي- تطوير ظروف العمل - تنشيط نظام المكافآت، والترقيات؛ بحسب المعايير والمساواة".	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92
16	التأكد من استدامة المبادرات التعليمية، وصحة البيانات، و استدامة البرامج، والاستراتيجيات المقررة لضمان استمرارية تنفق المعلمين الجدد بشكل فعال.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00

يتضح من الجدول رقم (١٠) الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى للعبارة قيد البحث أن تراوحت نسبة الموافقة لعبارة المحور الرابع المتعلقة التوجهات الاستشرافية ، والحلول الممكنة للتصدى لنقص المعلمين ما بين (٨٤.٠٠ % ، ١٠٠ %)، كما تراوحت قيمة معامل لوشى لجميع العبارات ما بين (1 - 68.) وقد أُخذت نسبة ٨٠.٠٠ % كنسبة إتفاق بين المحكمين، وبالتالي سوف يتم حذف العبارات التى تقل نسبة موافقتها عن ٨٠.٠٠ % ، وعليه فإن العبارات التي تم قبولها وحصلت على نسبة موافقة % 90 فأكثر كان عددها (١٤) عبارة ، ولا تحتاج هذه

العبارات إلى تقويم من الخبراء في الجولة الثالثة، أي بنسبة ٨٧,٥ % من مجموع عبارات المحور الرابع أما العبارات التي كانت نسبة الموافقة عليها من 80 إلى أقل من 90 وعددها عبارتين فقط أي نسبة ١٢,٥ % من مجموع عبارات المحور الرابع مما استدعى تعديل صياغتها، وإرسالها للخبراء في الجولة الثالثة، ولم تكن هناك أية عبارات نسبة الموافقة عليها أقل من 80 % .

تحليل نتائج الجولة الثالثة:

بعد تطبيق الاستبانة الخاصة بالجولة الثالثة على الخبراء المشاركين في الدراسة ، وحيث اشتملت استبانة الجولة الثالثة على (١٣) عبارة، تم إعادة صياغتها وهذه العبارات حصلت على موافقة الخبراء بنسبة 80 إلى أقل من 90 % بالجولة الثانية، وهي كالتالي:

جدول رقم (١١)

الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى للعبارات المحور الاول (الأسباب الرئيسة التي تسهم في نقص المعلمين) قيد البحث ن = ٢٥

م	العبارات	موافق		غير موافق		نسبة موافقة %	معامل لوشى
		تكرار	%	تكرار	%		
1	إلغاء تكليف خريجي كليات التربية	22	88.00%	3	12.00%	88.00%	0.76
2	انخفاض المخصصات المالية لقطاع التعليم؛ من حيث الميزانية الوظيفية، مقارنة بالمعايير الدولية.	25	100.00%	0	0.00%	100.00%	1.00
3	تدني مستوى الرضا الوظيفي؛ لعدم جاذبية مهنة التدريس.	24	96.00%	1	4.00%	96.00%	0.92
4	ضغوط العمل، والعبء الإداري المتزايد على المعلمين.	24	96.00%	1	4.00%	96.00%	0.92
5	تدني الأجور، وضعف قدرتها على المنافسة مع الوظائف الأخرى المتاحة.	25	100.00%	0	0.00%	100.00%	1.00
6	قلة فرص التوجيه ، والدعم المهني للمعلمين الجدد .	21	84.00%	4	16.00%	84.00%	0.68
7	ارتفاع نسبة المتقاعدين من المهنة دون استبدالهم بأخرين.	25	100.00%	0	0.00%	100.00%	1.00
8	سوء توزيع المعلمين على التخصصات المختلفة.	23	92.00%	2	8.00%	92.00%	0.84
9	التأثير السلبي للإعلام على المكانة المهنية للمعلمين.	22	88.00%	3	12.00%	88.00%	0.76
10	نقص حزم الرعاية الاجتماعية، والخدمات الصحية المقدمة للمعلمين.	23	92.00%	2	8.00%	92.00%	0.84

يتضح من الجدول رقم (١١) الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى لعبارات المحور الاول (الأسباب الرئيسة التي تسهم في نقص المعلمين) قيد البحث أن تراوحت نسبة الموافقة للعبارات ما بين (٨٤.٠٠ % ، ١٠٠ %)، كما تراوحت قيمة معامل لوشى لجميع العبارات ما بين (٠.٦٨ ، ١.٠٠) وقد أخذت نسبة ٨٠.٠٠ % كنسبة إتفاق بين المحكمين.

المحور الثاني : ويتناول (٣) عبارات تم تعديلها من قبل الخبراء بالجولة الثانية، ويوضح الجدول رقم (١٢) تلك العبارات ، وتكرارها ، ونسب الموافقة عليها ، ومعامل لوشى.

جدول رقم (١٢)

الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى للعبارات المحور الثانى (الآثار، والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين) قيد البحث ن = ٢٥

م	العبارات	موافق		غير موافق		نسبة موافقة %	معامل لوشى
		تكرار	%	تكرار	%		
1	نقص الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي.	22	88.00%	3	12.00%	88.00%	0.76
2	ضعف الأداء الوظيفي للمعلم؛ لزيادة العبء التدريسي؛ ومن ثمّ سد العجز.	24	96.00%	1	4.00%	96.00%	0.92
3	ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب، وتدني نواتج التعلم.	24	96.00%	1	4.00%	96.00%	0.92
4	ضعف الدور الإداري للمديرين، والقدرة على ضبط العملية التعليمية، ومتابعتها، والإشراف عليها.	24	96.00%	1	4.00%	96.00%	0.92
5	نقص القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.	22	88.00%	3	12.00%	88.00%	0.76
6	الاستعانة بمعلمين غير مؤهلين " غير المتخصصين، أو أعضاء الوظائف الإشرافية، أو طلاب التربية العملية ".	24	96.00%	1	4.00%	96.00%	0.92
7	اتساع الفجوة بين المدارس الحكومية، والخاصة في جودة الخدمة التعليمية.	24	96.00%	1	4.00%	96.00%	0.92
8	انخفاض ساعات التدريس ؛ باتباع نظام الفترات الدراسية.	20	80.00%	5	20.00%	80.00%	0.60
9	تقليل عدد الفصول ، وزيادة متوسط كثافة الفصل	23	92.00%	2	8.00%	92.00%	0.84

يتضح من الجدول رقم (١٢) الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى للعبارات المحور الثاني (الآثار، والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين) قيد البحث أن تراوحت نسبة الموافقة للعبارات ما بين (٨٠.٠٠ % ، ٩٦.٠٠ %)، كما تراوحت قيمة معامل لوشى لجميع العبارات ما بين (٠.٦٠ ، ٠.٩٢) وقد أرتضت الباحثة نسبة ٨٠.٠٠ % كنسبة إتفاق بين المحكمين.

المحور الثالث : ويتناول (٤) عبارات تم تعديلها من قبل الخبراء بالجولة الثانية،

ويوضح الجدول رقم تلك العبارات ، وتكرارها ، ونسب الموافقة عليها ، ومعامل لوشي.

جدول رقم (١٣)

الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى للعبارات المحور الثالث (أبرز توجهات السياسة التعليمية حاليًا- للتعامل مع نقص المعلمين) قيد البحث ن = ٢٥

م	العبارات	موافق		غير موافق		نسبة الموافقة %	معامل لوشى
		تكرار	%	تكرار	%		
1	اتخاذ اجراءات مؤقتة ، واتباع سياسات غير مستدامة.	22	%88.00	3	%12.00	%88.00	0.76
2	اتباع سياسات إزاحة الأزمة ، بحلها على فترات زمنية متباعدة	22	%88.00	3	%12.00	%88.00	0.76
3	اتباع سياسة تقنين أوضاع أخصائيي التعليم، (أخصائيي التدريس) من حملة المؤهلات التربوية العليا.	22	%88.00	3	%12.00	%88.00	0.76
4	اتباع سياسات إعادة توزيع أعضاء التعليم، والإداريين، والخدمات المعاونة بالمدارس، والإدارات، والمديريات التعليمية.	23	%92.00	2	%8.00	%92.00	0.84
5	الاستفادة من خبرة المعلمين الذين بلغوا سن المعاش. ، مع تفعيل قانون مد الخدمة رقم ١٥ لسنة ٢٠٢٤	22	%88.00	3	%12.00	%88.00	0.76
6	التوجه نحو تغيير المسمى الوظيفي، والتدريب التحريلي تحت إشراف الأكاديمية المهنية للمعلمين	22	%88.00	3	%12.00	%88.00	0.76

يتضح من الجدول رقم (١٣) الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى للعبارات المحور الثالث (أبرز توجهات السياسة التعليمية-حاليًا- للتعامل مع نقص المعلمين) قيد البحث أن تراوحت نسبة الموافقة للعبارات ما بين (٨٨.٠٠ % ، ٩٢.٠٠ %)، كما تراوحت قيمة معامل لوشى لجميع العبارات ما بين (٠.٧٦ ، ٠.٨٤) وقد أرتضت الباحثة نسبة ٨٠.٠٠ % كنسبة إتفاق بين المحكمين.

المحور الرابع : ويتناول عبارتين تم تعديلها من قبل الخبراء بالجولة الثانية، ويوضح الجدول رقم تلك العبارات ، وتكرارها ، ونسب الموافقة عليها ، ومعامل لوشى.

جدول رقم (١٤)

الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى للعبارات المحور الرابع (التوجهات الاستشرافية ،

والحلول الممكنة للتصدى لنقص المعلمين) قيد البحث ن = ٢٥

م	العبارات	موافق		غير موافق		نسبة الموافقة%	معامل لوشى
		تكرار	%	تكرار	%		
1	الاستثمار في التوظيف؛ من خلال توسيع فرص التعيين، واستقطاب معلمين مؤهلين.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00
2	الاستثمار في تعيين معلمين مساعدين ؛ تخفيفاً لبعض ضغوطات المعلمين أثناء مواقيت الفصول الدراسية .	23	%92.00	2	%8.00	%92.00	0.84
3	إصلاح برامج إعداد المعلمين وتحديثها.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00
4	في حالة نقص المعلمين في بعض المواد الأكاديمية، يمكن زيادة التركيز على التعليم الفني والمهني؛ من خلال توظيف المعلمين ذوي الخبرة في المجالات التقنية والعملية.	22	%88.00	3	%12.00	%88.00	0.76
5	تقديم حوافز مستهدفة للمعلمين الحاليين، والمعلمين الجدد؛ فضلاً عن تقديم حوافز نوعية للعمل في المناطق النائية، أو المحرومة.	23	%92.00	2	%8.00	%92.00	0.84

توجهات السياسة التعليمية في مصر إزاء نقص المعلمين د/شيماء جبر عبدالله جبر الحبشي

م	العبارات	موافق		غير موافق		نسبة موافقة %	معامل لو شى
		تكرار	%	تكرار	%		
6	التوسع في برامج التعليم عن بُعد، مع تفعيل منصات تعليمية عبر الإنترنت.	23	%92.00	2	%8.00	%92.00	0.84
7	تحسين المكانة الاجتماعية لمهنة التدريس، مع إعادة صياغة التدريس؛ بوصفه مهنة تعاونية.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00
8	تحفيز مهنة التعليم وتطويرها؛ من خلال إعادة تعريف دور نقابات المعلمين في دعم حقوق المعلمين ومطالبهم.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00
9	تحسين بيئة العمل للمعلمين "زيادة الدعم الإداري - تحسين ظروف العمل - تحسين بيئة المدرسة".	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00
10	دعم الاحترافية، والاستقلال المهني للمعلمين.	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92
11	تفعيل الرخصة المهنية؛ لمزاولة مهنة التعليم.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00
12	إنشاء مسارات قيادية للمعلمين؛ من خلال إنشاء إطار عمل جديد لمسار المهنة؛ ليشمل فرصاً لأدوار قيادية للمعلمين .	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92
13	تعزيز التعاون، والشراكة مع القطاع الخاص، في دعم مشروعات التعليم وتمويلها، والتدريب عليها.	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92
14	الاستثمار في برامج التطوير المهني؛ بواسطة تحديث منظومة تدريب المعلمين، وفقاً لأحدث الأساليب، مع التركيز على جودة التدريب.	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92
15	تطوير وتنفيذ سياسة شاملة لإدارة المعلمين "تطوير المسار الوظيفي- تطوير ظروف العمل - تدشين نظام المكافآت، والترقيات؛ بحسب المعايير والمساءلة".	24	%96.00	1	%4.00	%96.00	0.92
16	التأكد من استدامة المبادرات التعليمية، وصحة البيانات، و استدامة البرامج، والاستراتيجيات المقررة؛ لضمان استمرارية تدفق المعلمين الجدد بشكل فعال.	25	%100.00	0	%0.00	%100.00	1.00

يتضح من الجدول رقم (١٤) الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى للعبارات المحور الرابع (التوجهات الاستشرافية ، والحلول الممكنة للتصدى لنقص المعلمين) قيد البحث أن تراوحت نسبة الموافقة للعبارات ما بين (٨٨.٠٠ % ، ١٠٠ %)، كما تراوحت قيمة معامل لوشى لجميع العبارات ما بين (٠.٧٦ ، ١.٠٠) وقد أُنخذت نسبة ٨٠.٠٠ % كنسبة إتفاق بين المحكمين.

عرض نتائج المقارنة بين الجولة الثانية، والجولة الثالثة:

جدول رقم (١٥)

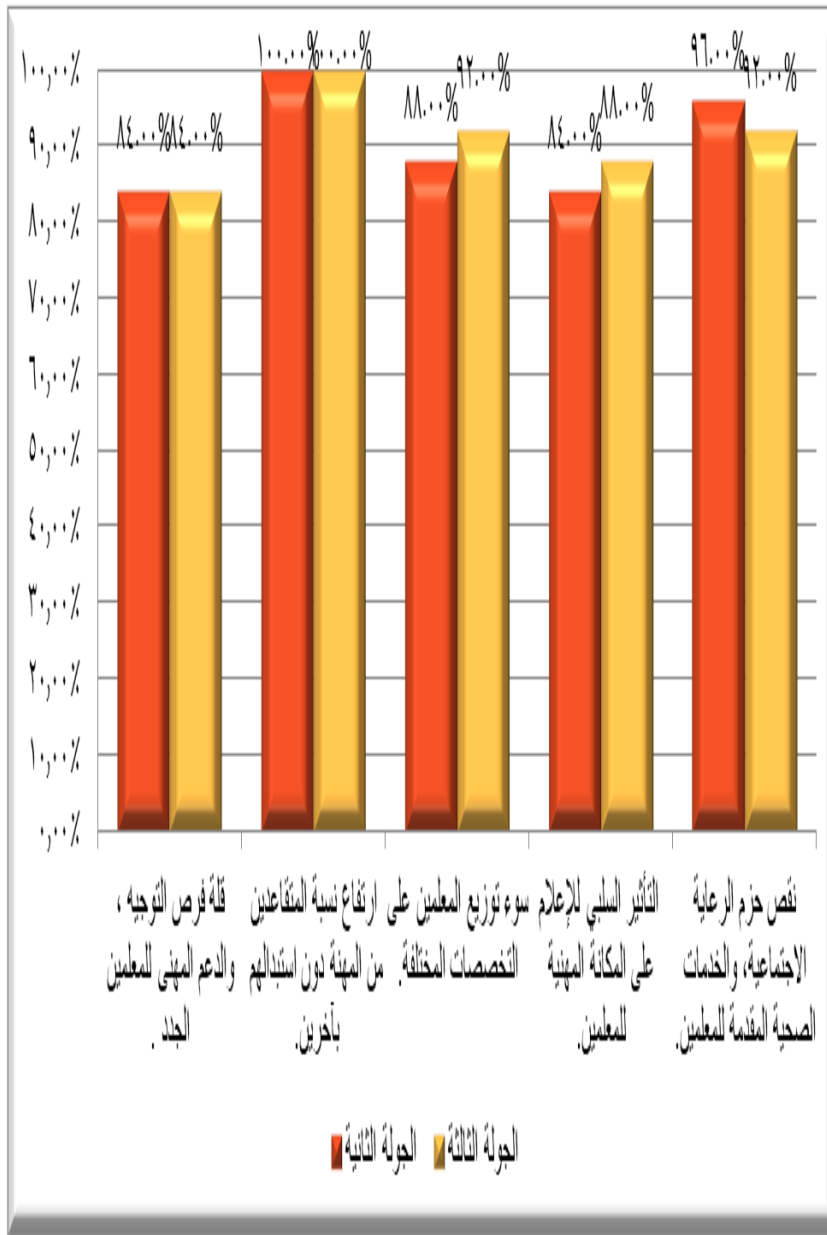
الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى ومربع كاي بين عبارات المحور الأول(الأسباب الرئيسية التي تسهم في نقص المعلمين) قيد البحث للجولة الثانية والثالثة ن = ٢٥

م	العبارات	الجولة الثانية		الجولة الثالثة		مربع كاي
		نسبة الموافقة %	معامل لوشى	نسبة الموافقة %	معامل لوشى	
1	إلغاء تكليف خريجي كليات التربية	84.00 %	0.68	88.00 %	0.76	0.09
2	انخفاض المخصصات المالية لقطاع التعليم؛ من حيث الميزانية الوظيفية، مقارنة بالمعايير الدولية.	100.00 %	1.00	100.00 %	1.00	0.00
3	تدني مستوى الرضا الوظيفي؛ لعدم جاذبية مهنة التدريس.	96.00 %	0.92	96.00 %	0.92	0.00
4	ضغوط العمل، والعبء الإداري المتزايد على المعلمين.	100.00 %	1.00	96.00 %	0.92	0.08
5	تدني الأجور، وضعف قدرتها على المنافسة مع الوظائف الأخرى المتاحة.	100.00 %	1.00	100.00 %	1.00	0.00
6	قلة فرص التوجيه ، والدعم المهني للمعلمين الجدد .	84.00 %	0.68	84.00 %	0.68	0.00
7	ارتفاع نسبة المتقاعدين من المهنة دون استبدالهم بأخرين.	100.00 %	1.00	100.00 %	1.00	0.00
8	سوء توزيع المعلمين على التخصصات المختلفة.	88.00 %	0.76	92.00 %	0.84	0.09
9	التأثير السلبي للإعلام على المكانة المهنية للمعلمين.	84.00 %	0.68	88.00 %	0.76	0.09
10	نقص حزم الرعاية الاجتماعية، والخدمات الصحية المقدمة للمعلمين.	96.00 %	0.92	92.00 %	0.84	0.09

*قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ عند درجة حرية ١ (٣.٨٤)

يتضح من الجدول رقم (١٥) الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى ومربع كاي بين عبارات المحور الأول (الأسباب الرئيسية التي تسهم في نقص المعلمين) قيد البحث للجولة الثانية والثالثة أن تراوحت قيمة مربع كاي المحسوبة ما بين (٠.٠٠ ، ٠.٠٩) بين الجولة الثانية والثالثة ، وهذه القيم أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ عند درجة حرية ١ (٣.٨٤) ؛ مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين آراء الخبراء بين الجولة الثانية والثالثة وهذا يدل الاتفاق بين الخبراء بين الجولة الثانية والثالثة وبالتالي قد تم الوصول إلى الجولة الأخيرة.





الشكل البياني رقم (١١) الخاص بالمقارنة بين نسب الموافقة لعبارات المحاور الاول :
الأسباب الرئيسية التي تسهم في نقص المعلمين قيد البحث بين الجولة الثانية والثالثة

يتضح من الشكل البياني أن من الأسباب الرئيسة التي تسهم في نقص المعلمين، وحظيت على أعلى نسبة اتفاق بين الخبراء بلغت ١٠٠% في الجولتين هي " انخفاض المخصصات المالية لقطاع التعليم؛ من حيث الميزانية الوظيفية، مقارنة بالمعايير الدولية"، وهذا يتفق ونتائج دراسة (الهالي، ٢٠٢١) التي أكدت على عدم كفاية الموارد المادية المخصصة للإنفاق على التعليم؛ خاصة في ظل زيادة أعداد الطلاب الملتحقين، وارتفاع كلفة التعليم، والأنشطة المرتبطة به. وكذلك " جاءت تدني الأجور، وضعف قدرتها على المنافسة مع الوظائف الأخرى المتاحة" بأعلى نسبة اتفاق بين الجولتين بلغت ١٠٠% وهذا يتفق ونتائج دراسة (Eltemamy, 2019) التي أكدت على أن انخفاض الراتب يجبر العديد من المعلمين على العمل كمدرسين خصوصيين؛ من أجل إكمال دخلهم، وتغطية نفقات حياتهم. مما يقوض جودة التدريس. كما حظيت " ارتفاع نسبة المتقاعدين من المهنة دون استبدالهم بأخرين " بأعلى نسبة اتفاق بين الجولتين بلغت ١٠٠% وهذا يتفق ونتائج دراسة (جوهري، جمعه، ٢٠٢٣) التي أكدت على أنه يحال إلى سن التقاعد كل عام عدد كبير من المعلمين، ولا يعوض عنهم بتعيين معلمين جدد.

في حين حظيت بأقل نسبة اتفاق " قلة فرص التوجيه والدعم المهني للمعلمين الجدد " كأحد الأسباب الرئيسة التي تسهم في نقص المعلمين.

جدول رقم (١٥)

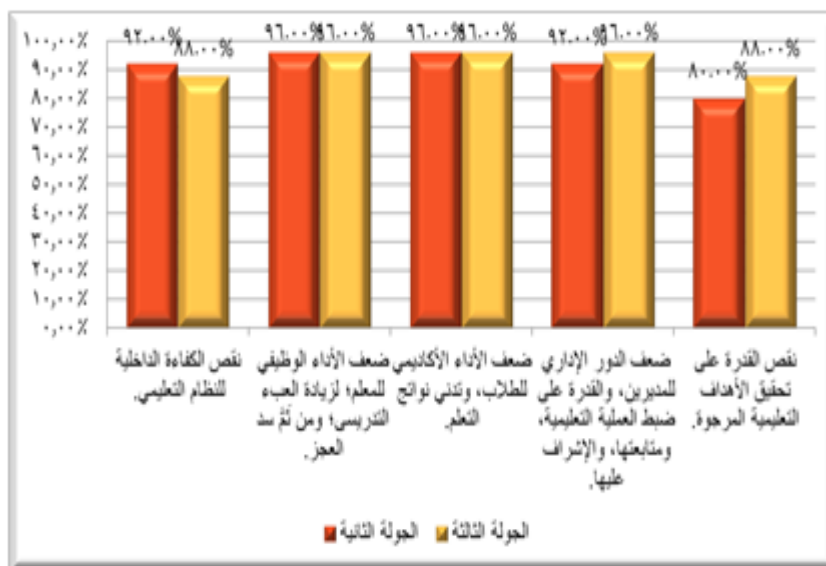
الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشرى ومربع كاي بين عبارات المحور الثاني (الآثار، والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين) قيد البحث للجولة الثانية والثالثة ن = ٢٥

م	العبارات	الجولة الثانية		الجولة الثالثة		مربع كاي
		نسبة الموافقة %	معامل لوشرى	نسبة الموافقة %	معامل لوشرى	
1	نقص الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي.	92.00%	0.84	88.00%	0.76	0.09
2	ضعف الأداء الوظيفي للمعلم؛ لزيادة العبء التدريسي؛ ومن ثمَّ سد العجز.	96.00%	0.92	96.00%	0.92	0.00
3	ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب، وتدني نواتج التعلم.	96.00%	0.92	96.00%	0.92	0.00
4	ضعف الدور الإداري للمديرين، والقدرة على ضبط العملية التعليمية، ومتابعتها، والإشراف عليها.	92.00%	0.84	96.00%	0.92	0.09
5	نقص القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.	80.00%	0.60	88.00%	0.76	0.38
6	الاستعانة بمعلمين غير مؤهلين "غير المتخصصين، أو	96.00%	0.92	96.00%	0.92	0.00

م	العبارات	ال الجولة الثانية		ال الجولة الثالثة		مربع كاي
		نسبة الموافقة%	معامل لوشى	نسبة الموافقة%	معامل لوشى	
	أعضاء الوظائف الإشرافية، أو طلاب التربية العملية "					
7	اتساع الفجوة بين المدارس الحكومية، والخاصة في جودة الخدمة التعليمية.	96.00%	0.92	96.00%	0.92	0.00
8	انخفاض ساعات التدريس ؛ باتباع نظام الفترات الدراسية.	88.00%	0.76	80.00%	0.60	0.38
9	تقليل عدد الفصول ، وزيادة متوسط كثافة الفصل	88.00%	0.76	92.00%	0.84	0.09

*قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ عند درجة حرية ١ (٣.٨٤)

يتضح من الجدول رقم (١٥) الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى ومربع كاي بين عبارات المحور الثانى(الآثار، والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين) قيد البحث للجولة الثانية والثالثة أن تراوحت قيمة مربع كاي المحسوبة ما بين (٠.٣٨ ، ٠.٠٠) بين الجولة الثانية والثالثة وهذه القيم أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ عند درجة حرية ١ (٣.٨٤) مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين آراء الخبراء بين الجولة الثانية والثالثة ، وهذا يدل على الاتفاق بين الخبراء بين الجولة الثانية والثالثة؛ وبالتالي قد تم الوصول إلى الجولة الأخيرة.





الشكل البياني رقم (١٢) الخاص بالمقارنة بين نسب الموافقة لعبارات المحور الثاني : الآثار،

والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين قيد البحث بين الجولة الثانية والثالثة

يتضح من الشكل البياني رقم (١٢) أن من الآثار، والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين وحظيت على أعلى نسبة اتفاق بين الخبراء بلغت ١٠٠% في الجولتين هي " ضعف الأداء الوظيفي للمعلم؛ لزيادة العبء التدريسي؛ ومن ثمَّ سد العجز. " وهذا يتفق ونتائج دراسة (Sixbert& Onyango, 2022) التي أكدت على أنه يعترى الأداء الوظيفي للمعلمين بعض الفتور في حالة عدم كفايتهم؛ حيث لا يتمكن المعلمين من أداء واجباتهم بشكل فعال.

كما حظيت " ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب، وتدني نواتج التعلم" بأعلى نسبة اتفاق بين الجولتين بلغت ١٠٠% وهذا يتفق ونتائج دراسة (McKenna, 2018:3)، والتي أكدت أن نقص المعلمين يؤثر على إنجازات جميع الطلاب؛

من خلال تعطيل استقرار الدراسة، وضعف تراكم المعرفة المؤسسية. وكذلك حظيت " الاستعانة بمعلمين غير مؤهلين" غير المتخصصين، أو أعضاء الوظائف الإشرافية، أو طلاب التربية العملية " بأعلى نسبة اتفاق بين الجولتين بلغت ١٠٠% وهذا يتفق ونتائج دراسة (جواهر ؛ جمعة ، ٢٠٢٣) التي أكدت أن الكثير من المدارس فقدت القدرة على السيطرة على جوانب العجز؛ فاستعانت بغير المتخصصين لسد العجز، وأثر بدوره على جودة الممارسات التدريسية، وكذلك يتفق ونتائج دراسة (Demirjian, 2015) التي أكدت أن تعيين معلمين غير أكفاء يسبب أعباء مالية غير ضرورية، وإهدار لمخصصات الميزانية للحكومات، والإدارات المدرسية، فضلاً عن إن مجرد ملء الفصول الدراسية بـ "هيئة تدريس" لا يضمن حصول الطلاب على تعليم جيد. كما حظيت " اتساع الفجوة بين المدارس الحكومية، والخاصة في جودة الخدمة التعليمية." بأعلى نسبة اتفاق بين الجولتين بلغت ١٠٠% وهذا يتفق مع ما أكدته تقرير (البنك الدولي ، ٢٠٢٢) بأن ٥٠% من الأطفال التابعين للأسر ذات الوضع الاجتماعي والاقتصادي الأعلى، يلتحقون بالمدارس الخاصة؛ لتجنب الفصول المكتظة بالمدارس التي تعاني من نقص الموارد في المرحلة الابتدائية. في حين حظيت بأقل نسبة اتفاق " انخفاض ساعات التدريس ؛ باتباع نظام الفترات الدراسية " كأحد الآثار ، والتداعيات المترتبة على نقص المعلمين .

جدول رقم (١٦)

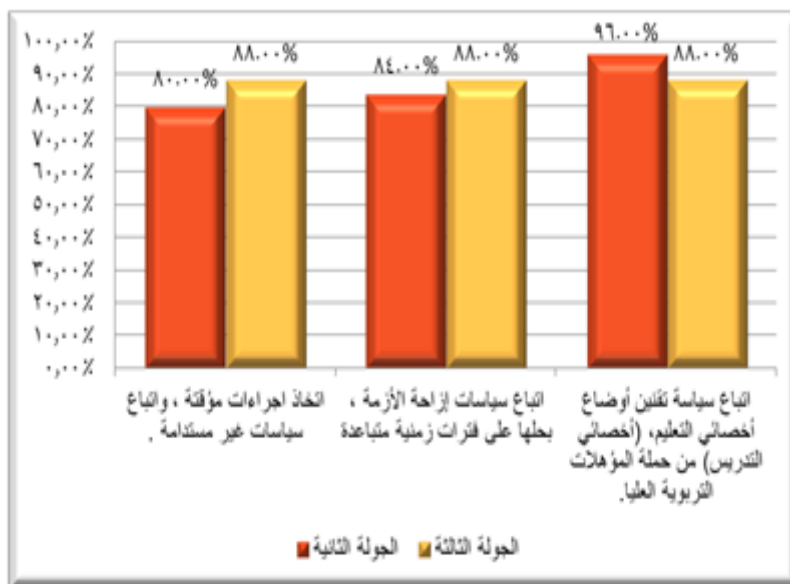
الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى ومربع كاي بين عبارات المحور الثالث(أبرز توجهات السياسة التعليمية حاليًا- للتعامل مع نقص المعلمين) قيد البحث للجولة الثانية والثالثة ن=٢٥

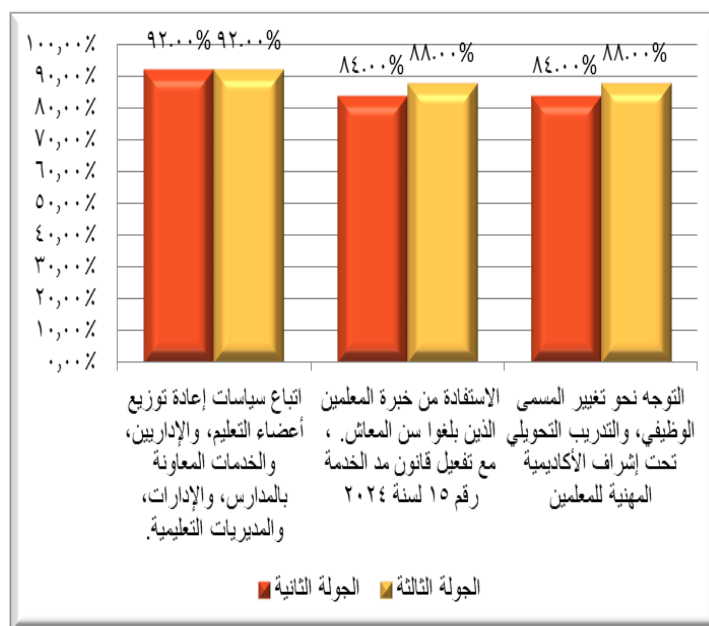
م	العبارات	الجولة الثانية		الجولة الثالثة		مربع كاي
		نسبة الموافقة%	معامل لوشى	نسبة الموافقة%	معامل لوشى	
1	اتخاذ إجراءات مؤقتة ، واتباع سياسات غير مستدامة.	80.00%	0.60	88.00%	0.76	0.38
2	اتباع سياسات إزاحة الأزمة ، بحلها على فترات زمنية متباعدة	84.00%	0.68	88.00%	0.76	0.09
3	اتباع سياسة تقنين أوضاع أخصائيي التعليم، (أخصائيي التدريس) من حملة المؤهلات التربوية العليا.	96.00%	0.92	88.00%	0.76	0.35
4	اتباع سياسات إعادة توزيع أعضاء التعليم، والإداريين، والخدمات المعاونة	92.00%	0.84	92.00%	0.84	0.00

م	العبارة	الجولة الثانية		الجولة الثالثة		مربع كاي
		نسبة الموافقة %	معامل لوشي	نسبة الموافقة %	معامل لوشي	
	بالمدراس، والإدارات، والمديريات التعليمية.					
5	الاستفادة من خبرة المعلمين الذين بلغوا سن المعاش. ، مع تفعيل قانون مد الخدمة رقم ١٥ لسنة ٢٠٢٤	%84.00	0.68	%88.00	0.76	0.09
6	التوجه نحو تغيير المسمى الوظيفي، والتدريب التحويلي تحت إشراف الأكاديمية المهنية للمعلمين	%84.00	0.68	%88.00	0.76	0.09

*قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ عند درجة حرية ١ (٣.٨٤)

يتضح من الجدول رقم (١٦) الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشي ومربع كاي بين عبارات المحور الثالث (أبرز توجهات السياسة التعليمية-حاليًا- للتعامل مع نقص المعلمين) قيد البحث للجولة الثانية والثالثة أن تراوحت قيمة مربع كاي المحسوبة ما بين (٠.٣٨ ، ٠.٠٠) بين الجولة الثانية والثالثة ، وهذه القيم أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ عند درجة حرية ١ (٣.٨٤)؛ مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين آراء الخبراء بين الجولة الثانية والثالثة ، وهذا يدل الاتفاق بين الخبراء بين الجولة الثانية والثالثة وبالتالي قد تم الوصول إلى الجولة الأخيرة.





الشكل البياني رقم (١٣) الخاص بالمقارنة بين نسب

الموافقة لعبارات المحور الثالث : أبرز توجهات السياسة التعليمية-حاليًا- للتعامل مع نقص

المعلمين قيد البحث بين الجولة الثانية والثالثة

يتضح من الشكل البياني رقم (١٣) الخاص بأبرز توجهات السياسة التعليمية-حاليًا- للتعامل مع نقص المعلمين بأن العبارات التي حظيت على أعلى نسبة اتفاق في الجولتين هي : " اتباع سياسات إعادة توزيع أعضاء التعليم، والإداريين، والخدمات المعاونة بالمدارس، والإدارات، والمديريات التعليمية " وكذلك " اتباع سياسة تقنين أوضاع أخصائي التعليم، (أخصائي التدريس) من حملة المؤهلات التربوية العليا". بينما حظيت " اتخاذ اجراءات مؤقتة ، واتباع سياسات غير مستدامة"

بأقل نسبة نسبة اتفاق ما بين الجولتين ، وهذا يتناقض ، ونتائج دراسة (صلاح ، ٢٠٢٣) التي أكدت أن الإجراءات والسياسات التي اتبعتها الوزارة مع قضية نقص المعلمين تقع تحت مظلة الإجراءات غير المستدامة التي حذرت من آثارها السلبية طويلة المدى على نتائج التعلم وجودة التعليم.

جدول رقم (١٧)

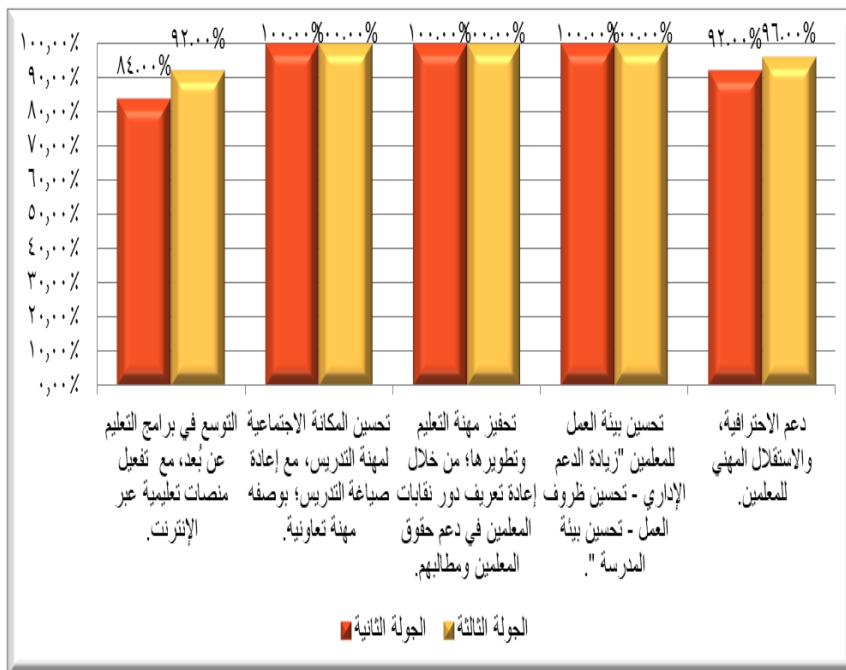
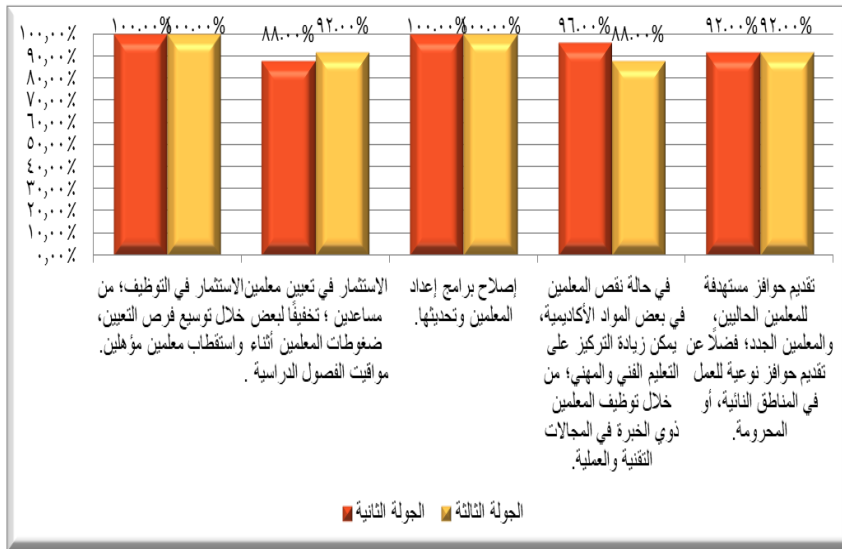
الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى ومربع كاي بين عبارات المحور الرابع
(التوجهات الاستشرافية ، والحلول الممكنة للتصدى لنقص المعلمين) قيد البحث للجولة الثانية
والثالثة ن = ٢٥

م	العبارات	الجولة الثانية		الجولة الثالثة		مربع كاي
		نسبة الموافقة %	معامل لوشى	نسبة الموافقة %	معامل لوشى	
1	الاستثمار في التوظيف؛ من خلال توسيع فرص التعيين، واستقطاب معلمين مؤهلين.	100.00 %	1.00	100.00 %	1.00	0.00
2	الاستثمار في تعيين معلمين مساعدين ؛ تخفيفاً لبعض ضغوطات المعلمين أثناء مواقيت الفصول الدراسية .	88.00 %	0.76	92.00 %	0.84	0.09
3	إصلاح برامج إعداد المعلمين وتحديثها.	100.00 %	1.00	100.00 %	1.00	0.00
4	في حالة نقص المعلمين في بعض المواد الأكاديمية، يمكن زيادة التركيز على التعليم الفني والمهني؛ من خلال توظيف المعلمين ذوي الخبرة في المجالات التقنية والعملية.	96.00 %	0.92	88.00 %	0.76	0.35
5	تقديم حوافز مستهدفة للمعلمين الحاليين، والمعلمين الجدد؛ فضلاً عن تقديم حوافز نوعية للعمل في المناطق النائية، أو المحرومة.	92.00 %	0.84	92.00 %	0.84	0.00
6	التوسع في برامج التعليم عن بُعد، مع تفعيل منصات تعليمية عبر الإنترنت.	84.00 %	0.68	92.00 %	0.84	0.36
7	تحسين المكانة الاجتماعية لمهنة التدريس، مع إعادة صياغة التدريس؛ بوصفه مهنة تعاونية.	100.00 %	1.00	100.00 %	1.00	0.00
8	تحفيز مهنة التعليم وتطويرها؛ من خلال إعادة تعريف دور نقابات المعلمين في دعم حقوق المعلمين ومطالبهم.	100.00 %	1.00	100.00 %	1.00	0.00
9	تحسين بيئة العمل للمعلمين "زيادة الدعم الإداري - تحسين ظروف العمل - تحسين بيئة المدرسة ".	100.00 %	1.00	100.00 %	1.00	0.00
10	دعم الاحترافية، والاستقلال المهني للمعلمين.	92.00 %	0.84	96.00 %	0.92	0.09

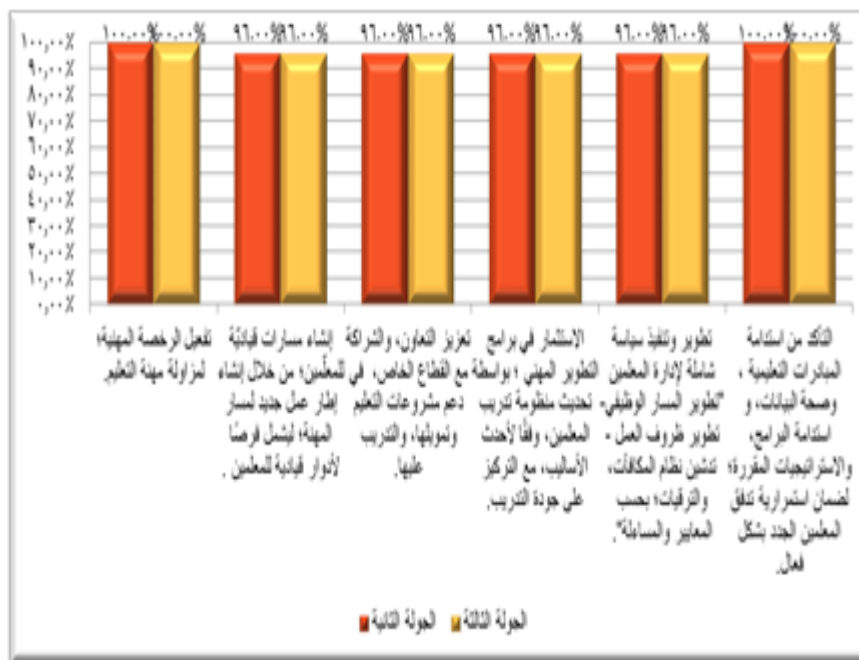
م	العبارات	الجولة الثانية		الجولة الثالثة		مربع كاى
		نسبة الموافقة%	معامل لوشى	نسبة الموافقة%	معامل لوشى	
11	تفعيل الرخصة المهنية؛ لمزاولة مهنة التعليم.	%100.00	1.00	%100.00	1.00	0.00
12	إنشاء مسارات قيادية للمعلمين؛ من خلال إنشاء إطار عمل جديد لمسار المهنة؛ ليشمل فرصاً لأدوار قيادية للمعلمين	%96.00	0.92	%96.00	0.92	0.00
13	تعزيز التعاون، والشراكة مع القطاع الخاص، في دعم مشروعات التعليم وتمويلها، والتدريب عليها.	%96.00	0.92	%96.00	0.92	0.00
14	الاستثمار في برامج التطوير المهني؛ بواسطة تحديث منظومة تدريب المعلمين، وفقاً لأحدث الأساليب، مع التركيز على جودة التدريب.	%96.00	0.92	%96.00	0.92	0.00
15	تطوير وتنفيذ سياسة شاملة لإدارة المعلمين "تطوير المسار الوظيفي- تطوير ظروف العمل - تدشين نظام المكافآت، والترقيات؛ بحسب المعايير والمساءلة".	%96.00	0.92	%96.00	0.92	0.00
16	التأكد من استدامة المبادرات التعليمية، وصحة البيانات، و استدامة البرامج، والاستراتيجيات المقررة؛ لضمان استمرارية تدفق المعلمين الجدد بشكل فعال.	%100.00	1.00	%100.00	1.00	0.00

*قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ عند درجة حرية ١ (٣.٨٤)

يتضح من الجدول رقم (١٧) الخاص بنسب الموافقة ومعامل لوشى ومربع كاي بين عبارات المحور الرابع(التوجهات الاستشرافية ، والحلول الممكنة للتصدى لنقص المعلمين) قيد البحث للجولة الثانية والثالثة أن تراوحت قيمة مربع كاي المحسوبة ما بين (٠.٠٠ ، ٠.٣٦) بين الجولة الثانية والثالثة وهذه القيم أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ عند درجة حرية ١ (٣.٨٤) مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين آراء الخبراء بين الجولة الثانية والثالثة وهذا يدل الاتفاق بين الخبراء بين الجولة الثانية والثالثة وبالتالي قد تم الوصول إلى الجولة الأخيرة.



الشكل البياني رقم (١٤) الخاص بالمقارنة بين نسب الموافقة لعبارات المحور الرابع :
التوجهات الاستشرافية ، والحلول الممكنة للتصدي لنقص المعلمين قيد البحث بين الجولة
الثانية والثالثة



تابع الشكل البياني رقم (١٤) الخاص بالمقارنة بين نسب الموافقة لعبارات المحور الرابع :
التوجهات الاستشرافية ، والحلول الممكنة للتصدي لنقص المعلمين قيد البحث بين الجولة
الثانية والثالثة

يتضح من الشكل البياني رقم (١٤) أن العبارات التي حظيت بأعلى نسبة اتفاق خلال
الجولتين الثانية والثالثة هم على النحو التالي " الاستثمار في التوظيف؛ من خلال توسيع فرص
التعيين، واستقطاب معلمين مؤهلين " ، و " إصلاح برامج إعداد المعلمين وتحديثها " ، و " تحسين
المكانة الاجتماعية لمهنة التدريس، مع إعادة صياغة التدريس؛ بوصفه مهنة تعاونية " و " تحفيز
مهنة التعليم وتطويرها؛ من خلال إعادة تعريف دور نقابات المعلمين في دعم حقوق المعلمين
ومطالبهم " ، و " تحسين بيئة العمل للمعلمين " زيادة الدعم الإداري - تحسين ظروف العمل -

تحسين بيئة المدرسة "و" تفعيل الرخصة المهنية؛ لمزاولة مهنة التعليم "، و" التأكد من استدامة المبادرات التعليمية ، وصحة البيانات، و استدامة البرامج، والاستراتيجيات المقررة؛ لضمان استمرارية تدفق المعلمين الجدد بشكل فعال" ؛ في حين حظيت عبارة " التوسع في برامج التعليم عن بُعد، مع تفعيل منصات تعليمية عبر الإنترنت" بأقل نسبة اتفاق ؛ مما يشير أنه لا يزال هناك تحديات على طريق التحول نحو التعلم الرقمي في التعليم ، وأنه لا يمكن أن يكون ذلك بديلاً عن وجود المعلم في الفصل الدراسي.

٢- الرؤية الاستراتيجية للتصدي لقضية نقص المعلمين في مصر من وجهة نظر الخبراء باستخدام أسلوب دلفاي :

تهدف الرؤية الاستراتيجية إلى التصدي لنقص المعلمين، مع تأهيل النظام التعليمي؛ لتحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة، والمتعلق بتوفير التعليم المنصف، وكذلك تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠، التي تستهدف إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز.

وهذا بناء على الفهم العميق للمشكلة في ضوء الإطار النظري التحليلي، وما تعرض له من تحليل للعوامل والأسباب، والمقارنة لدول نموذجية، وفي ضوء الإطار الميداني، وما تصوره الخبراء من حلول ممكنة باستخدام أسلوب دلفاي.

في فهم طبيعة القضية :

لا يمثل نقص المعلمين مشكلة تقنية، بقدر ما يمثل مشكلة سياسية؛ فالأمر يعتمد على الإرادة الفاعلة. ومن الواضح- أيضاً - أن معالجة نقص المعلمين حيثما وجد، يتطلب فهماً أوضح لطبيعة المشكلة، وحواراً سياسياً أكثر بناء، واستئثاراً بالبيانات الصحيحة حولها؛ فالمعلمون هم المورد الأكثر تكلفة في التعليم، وتتطلب الحكمة وجود تقدير دقيق للوظائف الشاغرة للمعلمين؛ لأن لها عواقب مالية، وتكاليف إضافية - في ظل محدودية الإنفاق - كما أن من الممكن أن تؤدي النقابات، والجمعيات المهنية، والمنظمات غير الربحية، واتحادات وروابط المعلمين المقيدة - دوراً في مناقشة مشكلات المعلمين، وغيرها.

كما أن قضية نقص المعلمين ذات طبيعة معقدة. وتعد الحلول للقضايا التي تنطوى على أنظمة متقاطعة معقدة أيضاً؛ لأنها تتطلب " استجابة جماعية ". ونظرًا إلى أنه لا يوجد حل واحد يناسب الجميع؛ فإن من المهم إقامة شراكات مع جميع أصحاب المصلحة . (Edwin, 2023:173)

وبالتالي لابد من إشراك المعلمين على نطاق واسع؛ حيثما قد يكون المعلمون في وضع أفضل؛ لتقديم التوجيه بشأن أنواع الحلول السياسية الأكثر احتمالاً للحد من نقص المعلمين. وأفضل السبل لتنفيذ هذه السياسات، وأحد الأساليب الواعدة لإشراك المعلمين؛ هو أن الجميع على الطاولة " المائدة " everyone at the table . (Behrstock-Sherratt, 2016: 17)

وعليه؛ فإن معالجة نقص المعلمين تتطلب نهجًا شاملاً قائمًا على الحوار والمشاركة. فإدراك الطبيعة المتعددة الأوجه لهذه القضية، واقتراح استراتيجيات شاملة - أمر بالغ الأهمية لإيجاد حلول دائمة؛ ويقلل من الاستنزاف، ومعالجة النقص بشكل مستدام. فبعيدًا عن التوظيف المستهدف، هناك عوامل؛ مثل: تحفيز المعلمين، ورفاهتهم، وتدريبهم، ودعمهم، وتحسين ظروف عملهم، وتعزيز ثقافة المدرسة التعاونية، ودعم الاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار ... وغيره .

مرتكزات الرؤية الاستراتيجية :

- يمثل نقص المعلمين تحديًا كبيرًا للنظام التعليمي، يؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم ومستوى تحصيل الطلاب؛ لذلك من الضروري وضع رؤية استشرافية تتضمن عدة محاور مستقبلية لتحقيق الاستدامة للتصدي للنقص.
- إن الخطوات التي اتخذتها السياسة التعليمية في مصر لرصد مشكلة نقص المعلمين وحلّها، ما زالت لا ترقى إلى مستوى التعامل مع الأزمة؛ فاستمرار النقص في العقود الأخيرة يشير إلى أن التدخلات السياسية من غير المرجح أن توفر حلولاً سريعة، ولكن الجهود المستمرة والمركزة ستساعد في ضمان حصول جميع الطلاب على تعليم منصف ، وذو جودة. فما زال هناك حاجة إلى بذل مزيد من الجهد، وتحليل للمشكلة بشكل دقيق من قبل متخصصين أكاديميين، وقادة تنفيذيين على قدر عالٍ من الكفاءة.

- ينتج نقص المعلمين عن مجموعة من العوامل، يمثل كلّ منها تحديات فريدة من نوعها ؛ مما يستدعي معالجة الجوانب الهيكلية التي تشكل النظام التعليمي، والأبعاد الفردية التي ينطوي عليها نقص المعلمين، و العوامل السياقية التي تؤثر على التفاعل بين هذين المكونين.
- إن نقص المعلمين في ظل محدودية الإنفاق، يمثل تحديًا مركبًا أمام السياسة التعليمية ، وفي ظل الظروف الحالية، لابد من الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، وتطوير نماذج جديدة لتوظيف المعلمين، لا تقتصر فقط على سياسة التعاقد المؤقت، وإن كان يمكن الأخذ بها تحت شروط محددة تعزز مهنية المعلمين، وتكفل الإنصاف في التوظيف؛ وذلك من خلال امتلاك الأشخاص الراغبين بالتعليم للمعارف، والكفاءات، والخصائص الضرورية، وكذلك التعاقد مع المعلمين في الأماكن والمدارس التي يصعب استقدام معلمين إليها (أماكن نائية ...، وغيره) .

محاور الرؤية الاستثمارية :

هناك عدة محاور يمكن أن تشكل توجهات للسياسة التعليمية في مصر؛ لمواجهة نقص المعلمين في المستقبل .

- الاستثمار في توظيف المعلمين:

استشراف المستقبل : استقطاب معلمين مؤهلين، مع جذب الكوادر الشابة، وتوسيع فرص التعيين؛ وفقًا لمعايير موضوعية تعتمد الشفافية، والعدالة، والنزاهة، والموضوعية، وتُعزّز الكفاءات، مع التوزيع العادل عبر التخصصات؛ والأخذ في الاعتبار التكاليف المالية لوظائف التدريس الجديدة والاستثمار في موظفي الدعم support staff.

آليات التنفيذ :

- توفير حوافز مالية ومعنوية للطلاب الخريجين الذين يرغبون في الانضمام لمهنة التعليم.
- استحداث برامج توظيف مرنة؛ تسمح بتوظيف معلمين بمؤهلات متعددة؛ لتغطية أكبر عدد من المواد والصفوف الدراسية، أو برامج جزئية بدوام جزئي؛ بحيث يمكن للمعلمين العمل في أكثر من مدرسة، أو استخدام أساليب تعليمية مبتكرة؛ لتوسيع قاعدة المعلمين.

- اعتماد سياسات مرنة في توزيع المعلمين على المناطق التعليمية المختلفة وفقاً لاحتياجات كل منطقة، بما في ذلك المناطق النائية أو المحرومة.
- الاحتفاظ بالمخصصات المالية لدرجات المعلمين المحالين للتقاعد، وعدم استغلالها إلا لصالح وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني؛ بجانب خطة تعيين الـ ١٥٠ ألف معلم، مما قد يسهم في نجاح خطة الدولة في سد العجز الحالي في أعداد المعلمين في المدارس، والوصول لنسب الطلاب إلى المعلمين المستهدفة مستقبلاً.
- وضع سياسة تعليمية مرنة؛ لإعادة استقطاب المعلمين المتقاعدين للعمل بشكل مؤقت، أو جزئي في المدارس، خاصة في المناطق التي تعاني من نقص حاد.
- إعادة تأهيل المعلمين الحاليين في تخصصات أخرى؛ لتغطية النقص في مواد أو مناطق معينة.
- توفير فرص تدريب للمعلمين على تدريس عدة مراحل دراسية، أو مواد مختلفة ذات صلة، مما يسهم في تقليل الضغط الناتج عن نقص المعلمين في بعض المراحل، أو التخصصات.
- دراسة نمو أعداد الطلاب في المدارس ، وتوزيعهم الجغرافي؛ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من المعلمين في مختلف المناطق.
- **تحفيز المعلمين للعمل في المناطق النائية أو المحرومة:**
استشراف المستقبل: اعتماد سياسات تقديم مكافآت مالية ، أو رواتب أعلى للمعلمين الذين يعملون في المناطق النائية ، أو المناطق التي تعاني من نقص في المعلمين ، مثل: المناطق الريفية، أو المناطق ذات الكثافة السكانية العالية.

آليات التنفيذ :

- توفير سكن مجاني أو مدعوم، وتسهيلات في النقل، وتأمين صحي،... وغيرها من الحوافز التي تشجع المعلمين على الانتقال للعمل في تلك المناطق.
- منح المعلمين في المناطق النائية إعفاءات ضريبية على الراتب، أو مزايا خاصة تجعل العمل في هذه المناطق أكثر جذباً.

- دمج المعلمين المتعاقدين -في هذه المناطق- تدريجيًا في الخدمة المدنية العامة، إلى جانب تحسين الشروط التعاقدية.

- تحسين بيئة العمل للمعلمين:

استشراف المستقبل: زيادة الدعم الإداري، مع تحسين ظروف العمل، ودعم استقلالية المعلمين.

آليات التنفيذ:

- توفير دعم إداري للمعلمين؛ من خلال تقليل الأعباء الإدارية التي قد تثقل كاهلهم، مما يتيح لهم التفرغ بشكل أكبر للتدريس.

- تحسين ظروف العمل، مع بناء مدارس ومرافق تعليمية مجهزة بشكل جيد، وتأمين بيئة عمل صحية وأمنة للمعلمين؛ مما يساهم في جذب المعلمين، والاحتفاظ بهم لفترات أطول.

- منح المعلمين دورًا أكبر في القرارات المتعلقة بتطوير المناهج، وأساليب التدريس، والتقويم؛ لتحفيزهم على الاستمرارية في العمل والابتكار.

- تجهيز المدارس بالأدوات الحديثة؛ مثل: الألواح الذكية، والتقنيات التعليمية التفاعلية التي تسمح للمعلمين بالتفاعل بشكل مباشر مع الطلاب، بالإضافة إلى تطوير منصات تفاعلية للمحتوى التعليمي.

- إصلاح وتحديث برامج إعداد المعلمين:

استشراف المستقبل : إعداد معلم ذي جودة عن طريق برامج إعداد أكثر مرونة، وقابلة للتكيف مع التغيرات المستقبلية في تقنيات التعليم .

آليات التنفيذ :

- وضع معايير، ومبادئ توجيهية واضحة لبرامج إعداد المعلمين؛ تهدف إلى تزويد المعلمين بالمهارات، والمعارف اللازمة للتدريس، وإدارة الفصول الدراسية، والكفاءة الثقافية مع صقل خبرات التربية العملية، والتوجيه وفرص التطوير المهني المستمر.

- الاهتمام بإعداد الطلاب المعلمين، وتزويدهم بنتائج البحوث التطبيقية، وتزويدهم بنتائج علمية مدعمة؛ لتوجيههم نحو تعزيز التعليم والتعلم في المدارس.

- دمج مهارات التكنولوجيا الحديثة في برامج إعداد المعلمين، والتوسع في برامج التعليم عن بُعد، مع تفعيل منصات تعليمية عبر الإنترنت في تصميم مناهج إعداد المعلمين؛ بحيث يتم تحديث المحتوى، والتقنيات بشكل دوري؛ استجابة للتطورات في مجال التعليم والتكنولوجيا.

الاستثمار في التكنولوجيا والتعليم عن بعد:

- استشراف المستقبل : اعتماد التعلم المدمج (Blended Learning) ، والتعليم عن بُعد؛ والتقنيات والمنصات التعليمية في طرائق التدريس في محاولة لسد نقص المعلمين.

آليات التنفيذ:

- يمكن تحسين وصول الطلاب إلى المعلمين؛ من خلال التعليم عن بُعد عن طريق الاعتماد على التعليم الرقمي ، ويمكن أن يشمل ذلك دروس عبر الإنترنت، و دروس مرئية مسجلة ، .. وغيره.
- دعم تقنيات التعلم المتقدمة؛ مثل : الذكاء الاصطناعي في تصنيف المحتوى التعليمي، وتقديم تجارب تعليمية مخصصة لكل طالب، وتحقيق تكامل بين التعليم عن بُعد والتعليم التقليدي.
- استغلال التقنيات؛ مثل: الأقمار الصناعية، أو الإنترنت الفضائي؛ لتوفير فرص تعليمية عالية الجودة، وهو ما يمكن أن يكون خيارًا مستدامًا في ظل نقص المعلمين.

- تحفيز مهنة التعليم وتطويرها:

- استشراف المستقبل: تطوير مهنة المعلم؛ لتصير أكثر جذبًا للأجيال الجديدة من الخريجين المتقدمين للتعيين، أو حتى المتقاعدين المؤقتين.

آليات التنفيذ:

- تعزيز مرونة مهنة التعليم، بتكوين بيئة تعليمية داعمة تحفز الابتكار، مع تقديم حوافز وامتنيازات جديدة ؛ مثل: فرص العمل عن بُعد، أو العمل الجزئي.
- استقطاب المتخصصين من مجالات أخرى في سد الفجوات التعليمية، خاصة في المواد ذات الاحتياج المرتفع ، مثل: العلوم ، والرياضيات واللغويات .
- تطوير برامج تدريبية مرنة؛ لاجتذاب الكفاءات من قطاعات مختلفة؛ مثل: الهندسة، أو التكنولوجيا؛ من خلال تقديم مسارات تعليمية سريعة تجعلهم مؤهلين للالتحاق بالتدريس في أقصر وقت؛ حيث ستشهد سوق عمل المعلمين تغييرات هيكلية، خاصة مع الاعتماد المتزايد على المهارات التقنية.

- تحفيز المعلمين؛ من خلال تثبيت جداول رواتبهم وتوحيدها، وحماية حقوقهم، وإعادة تعريف دور نقابات المعلمين في دعم مخاوف المعلمين ومطالبهم.
- تحسين الوضع والمكانة الاجتماعية لمهنة التدريس، مع إعادة صياغة التدريس كمهنة تعاونية.
- إنشاء مسارات لقيادة المعلمين؛ ليشمل فرصًا لأدوار قيادية للمعلمين، تسمح بتعزيز الحوار الاجتماعي، ومشاركة المعلمين في صنع القرارات التربوية، مع تعزيز المساواة بين الجنسين، في مختلف مستويات التعليم والتخصصات.
- تعزيز التعاون والشاركة مع القطاع الخاص:
- استشراف المستقبل: ستصبح الشراكات بين القطاعين العام والخاص ضرورية؛ لتطوير برامج تعليمية مبتكرة، و دعم مشروعات التعليم وتمويلها.
- آليات التنفيذ :**
- إنشاء صناديق دعم مشتركة بين الحكومات، والشركات الخاصة؛ لدعم تدريب المعلمين، مع استثمار الشركات في توفير تقنيات تعليمية متطورة تتناسب مع احتياجات الطلاب والمعلمين في المستقبل.
- الحصول على دعم، ومساعدات دولية من منظمات؛ مثل: اليونسكو، أو البنك الدولي؛ لتمويل برامج تدريب المعلمين، أو توفير الدعم المالي اللازم للقطاع التعليمي.
- زيادة التركيز على التعليم الفني والمهني؛ من خلال توظيف المعلمين ذوي الخبرة في المجالات التقنية والعملية، وهو ما يمكن أن يسهم في تطوير الكوادر البشرية في السوق.
- تطوير البرامج الدراسية لتشمل جوانب التعليم المهني، والتدريب على المهارات العملية، مما يساعد على تقليل اعتماد النظام التعليمي على المعلمين التقليديين.
- إشراك المجتمع المحلي في عملية التعليم؛ من خلال تطوع الأهالي، أو الطلاب الجامعيين في المدارس؛ لتقديم الدعم التعليمي للطلاب في بعض المواد.
- فتح قنوات تعاون مع المؤسسات الخاصة؛ لإطلاق مبادرات لتدريب المعلمين، خصوصًا في مجالات تخصصية لا تغطيها الجامعات الحكومية.

- الاستثمار في برامج التطوير المهني:

استشراف المستقبل: من المتوقع أن تتغير أساليب التعليم بشكل مستمر، مع ظهور أساليب تدريس جديدة، وتطبيقات تعليمية تعتمد على الواقع المعزز والافتراضي؛ لذا سيكون من الضروري، أن يظل المعلمون على اطلاع دائم على هذه الابتكارات.

آليات التنفيذ

- إنشاء "أكاديميات مهنية رقمية" ؛ لتدريب المعلمين على استخدام أدوات وتقنيات تعليمية جديدة، مع ضمان تلقّي المعلمين تدريبًا مستمرًا بشكل مرّن عبر الإنترنت.
- توفير فرص التطوير المهني؛ مثل: المشاركة في المؤتمرات، وبرامج الإرشاد، أو الحصول على درجات علمية متقدمة؛ بما تعزز الشعور بالإنجاز المهني.
- إنشاء برامج الإرشاد، وشبكات دعم الأقران؛ لتوفير توجيهات ومساعدات إضافية للمعلمين الجدد، وذوي الخبرة على حد سواء.

- استراتيجيات إدارة المعلمين وتقييم الأداء:

استشراف المستقبل : سيتم تطوير، وتنفيذ سياسة شاملة لإدارة المعلمين تتضمن التوظيف، وتطوير المسار الوظيفي، وتقييم الأداء.

آليات التنفيذ :

- تطوير نظام رقمي بالكامل؛ لإدارة مسار المعلم المهني، و دمج في نظام إدارة الموارد البشرية.
- التقييم المستمر للأداء مع تدشين نظام المكافآت، والترقيات بحسب المعايير، والمساءلة.
- وضع آليات تقيس أداء المعلمين ، وتقيّمه بشكل دوري؛ لتحديد احتياجاتهم التدريبية، ومكافآتهم.
- إجراء وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني - ممثلة في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - دراسات دقيقة حول معدلات الدوران الوظيفي غير المخطط، والاستنزاف، والغياب المزمن للمعلمين ، وقياس تكلفتها الاقتصادية.

- التأكد من استدامة المبادرات التعليمية، والبرامج والاستراتيجيات المقررة؛ لضمان استمرارية تدفق المعلمين الجدد بشكل فعال.
- إجراء مراجعة دورية للسياسات التعليمية المعتمدة؛ لضمان التكيف مع المتغيرات المستمرة في النظام التعليمي.
- **تحديات الرؤية الاستشرافية، وسبل التغلب عليها :**
 - قد تجابه المحاور السابقة بجملة من التحديات ، إلا أنه يمكن التغلب عليها؛ من خلال تدابير استباقية من جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالعملية التعليمية.
 - **صعوبة توظيف معلمين جدد في ظل محدودية الإنفاق، الأمر الذي يترتب عليه تجميد التوظيف أو تقييده في المدارس الحكومية ؛ وذلك كجزء من إجراءات التقشف، أو تقليل حجم القطاع العام.** ويمكن التغلب على هذا التحدي؛ من خلال تحسين تخصيص الموارد، واتباع سياسات التوظيف المرن؛ مثل: التوظيف الجزئي؛ لتغطية الاحتياجات في بعض المواد أو المناطق، خاصة في فترات معينة من العام الدراسي، بالإضافة إلى توسيع استخدام التكنولوجيا كحل تكميلي؛ لتقليص الحاجة إلى عدد كبير من المعلمين في الفصول الدراسية. مع زيادة الشفافية والمساءلة، على أن تقوم المدارس بالإبلاغ عن معدلات شغور المعلمين وعدد التعيينات الخاطئة، مما يضمن الشفافية في عملية التوظيف، وتوزيع المعلمين بناءً على هذه الاحتياجات الفعلية.
 - **ارتفاع نسبة التسرب من المهنة:** مع الرواتب المنخفضة، والظروف غير المواتية خاصة للمعلمين المتعاقدين، قد يرتفع نسبة مغادرة المعلمين للمهنة؛ للبحث عن فرص عمل أخرى. ويمكن التغلب على ذلك؛ من خلال الضغط من أجل زيادة التمويل من الحكومة، مع تنويع مصادر التوظيف، مع الاعتراف بأداء التدريس الاستثنائي ، ومكافأته، والجهود المبذولة؛ لتقليل عبء العمل، وتوفير الحوافز، والدعم للمعلمين للعمل في المدارس، والمجالات الدراسية ذات الاحتياجات العالية.

- **عدم كفاية فرص التطوير المهني:** قد يواجه العديد من المعلمين محدودية الوصول إلى برامج التطوير المهني؛ بسبب القيود المالية، أو ضيق الوقت، أو صعوبة الانتقال. ويمكن التغلب على ذلك؛ من خلال إعطاء الأولوية؛ لتوفير فرص التطوير المهني المنتظمة والهادفة للمعلمين التي تلبي احتياجاتهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمدارس توفير التمويل، أو الحوافز للمعلمين لمتابعة درجات علمية، أو شهادات متقدمة؛ لتعزيز مهاراتهم.
- **الافتقار إلى الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار :** في بعض الحالات، قد يشعر المعلمون بأنهم مقيدون بسبب الخطط الدراسية الصارمة ، ومتطلبات التقييمات الموحدة ، ويمكن التغلب على ذلك، من خلال إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار على مستوى المدرسة، وتعزيز شعورهم بالاستقلالية، والتمكين.
- **الضغط السكاني وزيادة أعداد الطلاب:** قد يكون نقص المعلمين نتيجة لزيادة أعداد الطلاب بشكل غير متناسب مع عدد المعلمين المتاحين. وقد يحدث هذا بسبب الزيادة السكانية المستمرة، ما يؤدي إلى ازدحام الفصول الدراسية، وارتفاع معدل النمو السكاني؛ وهذا يتطلب فتح المزيد من الفصول، وبناء العديد من المدارس.
- **التقاعد المبكر، وصعوبة استبدال المعلمين المتقاعدين:** في بعض الأحيان، قد يواجه القطاع التعليمي صعوبة في استبدال المعلمين المتقاعدين ، وقد يكون هناك بطء في عملية تعيين المعلمين الجدد؛ بسبب القيود المالية أو البيروقراطية. ويمكن التغلب على ذلك، بتعزيز دور المعلمين المتقاعدين؛ للعمل كمساعدين، أو مستشارين، أو لتدريس بعض المواد لفترات زمنية محدودة.
- وختاماً؛ يُفترض الاستجابة في وقت واحد لسياسات مواجهة نقص المعلمين؛ لأنّ سياسة واحدة، لا يمكن لها أن تعمل بمعزل عن غيرها؛ مما يعني أن كل سياسة تؤثر على السياسات الأخرى، وتعزز منها. وعليه؛ فعندما يتعامل صناع السياسات مع تحديات التوظيف والاحتفاظ، يجب النظر في سياسات شاملة؛ بحيث تتضمن الأبعاد التي تؤثر على المعلمين، وتشجع التطور المهني المتواصل، وتقدم الدعم المهني المستمر، تلبي احتياجات المعلمين المهنية، مع اتباع**

سياسات رشيدة، تستهدف زيادة الإنفاق المخصص للتعليم من الموازنة العامة للدولة؛ ليوجه إلى بناء المزيد من المدارس، وتوفير الموارد المادية والبشرية؛ تلبيةً لأعداد الطلاب المتزايدة. مع ضرورة دراسة مؤشرات العرض والطلب بمهنة التدريس كاملةً؛ لتحديد السياسات الأكثر فعالية، وتحقيق التوازن بين التوظيف، واختيار الأفضل؛ لشغل الوظيفة في ضوء المتطلبات التعليمية والمهنية المعنية بشغل وظائف التدريس؛ من أجل تجنب التأثير العكسي على جودة التعليم؛ من خلال وضع معلمين غير مؤهلين في الفصول الدراسية.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- إبراهيم ، حسام الدين السيد محمد .(٢٠٢٣). سياسات وإجراءات عمل المعلم البديل في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها بجمهورية مصر العربية .
مجلة البحث التربوي ، مج ٢٢، ع ٤٤، ١٨-١١١.
- ادواردز ، ديفيد .(٢٠٢٣). معالجة نقص المعلمين ضرورة عالمية ، ٤-١٠-٢٠٢٣
Available at: [https://www.un.org](https://www.un.org/issues/chronicle/ar/)
- البنك الدولي .(٢٠٢٢). تقريرمراجعة الإنفاق العام على قطاعات التنمية البشرية في مصر، الملخص التنفيذي.
- البنك الدولي ، جمهورية مصر العربية . (سبتمبر ٢٠٢٢). مراجعة الإنفاق العام على قطاعات التنمية البشرية في مصر، المجلد الثاني . ١-١١٨.
- الراجي ، محمد .التوظيف بالعقده في التعليم .. جزء من الحل أم تكريس للأزمة؟، ٢٧-٧-٢٠١٨.

Available at: <https://www.hespress.com/>

المبادرة المصرية تنتقد خطة وزارة التربية والتعليم لسد عجز المعلمين

Available at: <https://eipr.org/press/2024/08>

- الهلالى، الهلالى الشربيني . (2021) .مستقبل السياسة التعليمية في مصر بعد جائحة كورونا.مجلة بحوث التربية النوعية، ع 62 ، 26 - 1
- اليونسكو . (٢٠١٥). دليل إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين ، منظمة الأمم المتحدة للتربية ، والعلم والثقافة .باريس.
- اليونسكو .(٢٠٢٣). التقرير العالمي عن المعلمين . معالجة نقص المعلمين . منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ، باريس.
- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم الفني .(٢٠١٨). الإدارة العامة لنظم المعلومات ، ودعم اتخاذ القرار، الكتاب السنوي ، ١٨-٢٠١٩.

- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم الفني .(٢٠٢٤). الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية ، الملخص الاحصائي للتعليم قبل الجامعي ، ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤.

- جوهر ، على صالح ؛ جمعة ، محمد حسن .(٢٠٢٣). كليات التربية في مصر " رؤية جديدة للمشاركة " . مجلة كلية التربية ، جامعة دمياط ، مج ٣٨ ، ع ٨٦ ، ٢-٢١ .
- حلول للسياسات البديلة، البطالة: لا يقلل انخفاضها من الحرمان في سوق العمل، ٢٠٢٤-٨-٢٦.

<https://aps.aucegypt.edu/ar/articles/1420/unemployment-lowering-its-rates-doesnt-resolve-labor-deprivations>

- حلول للسياسات البديلة ، الطلاب في فصولهم لكن أين المعلم ؟ ، العدد ٨٨ ، الأثنين ٣٠-٩-٢٠٢٤.

<https://aps.aucegypt.edu/ar/articles/1429/without-teachers-there-is-no-education>

- رئاسة الجمهورية بمصر . (2016) قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 ، الجريدة الرسمية، 43 (مكرراً) ، 1 - 38

- سعد، منيرفا . (٢٠٢١) . ٥ إجراءات لحل أزمة عجز المعلمين ، روز اليوسف ، الأربعاء ٢٠٢١-١٠-٢٧

Available at: <https://daily.rosaelyoussef.com/395907/5->

- صلاح ، أمنية .(٢٠٢٣). محلية وعالمية: مشكلة العجز في أعداد المعلمين ، المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية، ٣-٤-٢٠٢٣.

/Available at: <https://ecss.com.eg/33479>

- على ، اسراء . (٢٠٢٢) . انعكاسات البنية التحتية للتعليم على منظومة الإصلاح (١): الموارد المادية، ٢٩-٨-٢٠٢٣. المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية .

/Available at: <https://marsad.ecss.com.eg/72555>

- علي ، اسراء .(٢٠٢٤).المعلم المصري بين تحديات الواقع وآمال الإصلاح: قراءة في خطة التعليم ٢٠٢٣-٢٠٢٧. المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية.

Available at: <https://ecss.com.eg/47957/5-9-2024>

- كرواوي، يوسف .(2021). الأمن التعليمي والأستاذ المتعاقد أي علاقة؟: دراسة قانونية نقدية مقارنة.مجلة القضاء الإداري، مج 9 ، ع 17,18 ، 149 - 164 .
- منصور ، لمياء عويس مجاهد .(٢٠١٨) . تفعيل الشراكة بين كليات التربية ومدارس التربية العملية في مصر على ضوء الإفادة من خبرتي استراليا والولايات المتحدة الأمريكية . مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية ، والنفسية ، مج ٤ ، ع ١٠ ، ٨٢-٤٥

- منصور، محمد .(٢٠٢٤) . تشغيل ٥٠ ألف معلم بالحصّة ، ٦ إجراءات لمواجهة عجز المعلمين ، الجمهورية اون لاين ، ٢٢-١٠-٢٠٢٤ .

Available at:

<https://www.gomhuriaonline.com/Gomhuria/1536982.html>

- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية .(2021)كتاب دوري رقم (26)

بتاريخ 20 / 9 / 2021 م بشأن سد العجز بأعضاء هيئة التدريس استعدادا للعام الدراسي

2022 / 2021م، القاهرة :مكتب وزير التربية والتعليم.

- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية، الإدارة المركزية لشئون المعلمين ، خطاب تغيير المسمى الوظيفي ، والتدريب التحويلي .١٤-٨-٢٠٢٤ .

ثانيًا : المراجع الأجنبية والإلكترونية

- Aragon, S. (2016). **Teacher Shortages: What We Know (Teacher Shortage Series)**. Education Commission of the States.
- Behrstock-Sherratt, E. (2016). **Creating coherence in the teacher shortage debate: What policy leaders should know and do**. Washington· DC: American Institutes for Research Education Policy Center.
www.air.org/sites/default/files/downloads/report/Creating-Coherence-Teacher-Shortage-Debate-June-2016.pdf.
- Berry, Barnett & Shields, Patrick. (2017). **Solving the teacher shortage: Revisiting the lessons we've learned**. Phi Delta Kappan. 98. 8-18.
10.1177/0031721717708289.
- Buchholz ,Katharina , **Where the Global Teacher Shortage Is Hitting Hardest Teacher Shortage** ,9-2-2024.
<https://www.forbes.com/sites/katharinabuchholz/2024/02/09/where-the-global-teacher-shortage-is-hitting-hardest-infographic/>
- Datta, S., & Kingdon, G. G. (2021). **Teacher Shortage in India: Myth or Reality? The Fiscal Cost of Surplus Teachers, Fake Enrolment and Absences**. IZA - Institute of Labor Economics.
<http://www.jstor.org/stable/resrep61844>

- Demirjian ,Hovig .(2015).**Teacher Shortage in the Arab World: Policy Implications** .2015 Arab Center for Research and Policy Studies.
- **Department for Education (DFE),CooperGibson Research, corp creators.** (2018) Factors affecting teacher retention: qualitative investigation.
[https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/31206/1/Factors affecting teacher retention - qualitative investigation.pdf](https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/31206/1/Factors_affecting_teacher_retention_-_qualitative_investigation.pdf)
- Duncan, Eric, **Addressing Teacher Shortages in the Short and Long Term: What States and Districts Can Do** ,Education Trust, 2022-Apr, <https://eric.ed.gov/?id=ED622837>
- Edwin M. Lamboy (2023) **Introduction: On Teacher Shortage**, The New Educator, 19:3, 169-174, DOI: 10.1080/1547688X.2023.2236383
- Elliott, J. M. (2022). **Teacher Shortages and Student Learning** [Master's thesis, Bethel University]. Spark Repository. <https://spark.bethel.edu/etd/864>
- Eltemamy , Amina .(2019).Developing a Programme of Support for Teacher Leadership in Egypt , **International Journal of Teacher Leadership** , 10(1), 1-13.

- García, Emma & Weiss, Elaine. (2019). **The teacher shortage is real, large and growing, and worse than we thought** The first report in "The Perfect Storm in the Teacher Labor Market" series Report
- Hayes, P. (2017). **Five reasons for UK's worst ever teacher shortage.** Huffpost 26 February 2017.

Available at: http://www.huffingtonpost.co.uk/patrick-hayes/teacher-shortage_b_9319692.html
- Holmqvist, M. (2019). **Lack of Qualified Teachers: A Global Challenge for Future Knowledge Development.** IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.83417
- Hulme, M. (2023). **The Supply, Recruitment, and Retention of Teachers.** In: Menter, I. (eds) The Palgrave Handbook of Teacher Education Research . Palgrave Macmillan, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-16193-3_81
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. **American Educational Research Journal**, 38(3), 499–534. <https://doi.org/10.3102/00028312038003499>

- Ingersoll, Richard M.; Smith, Thomas M.(2003). the Wrong Solution to the Teacher Shortage. **Educational Leadership**, v60 n8 p30-33
- Ingersoll, Richard & May, Henry. (2011). **The Minority Teacher Shortage: Fact or Fable?**. The Phi Delta Kappan. 93. 62-65. 10.2307/23049019.
- Ingersoll, R., May, H., & Collins, Gregory. (2022). **5 Findings on Teacher Diversity**. 80(2).
<https://jstor.org/stable/community.35080212>
- Kapur, . Radhika ,**Shortage of Teachers in Schools** ,
Available at <https://www.researchgate.net/publication/>
- Kapur, Radhika. (2022). **Shortage of Teachers in Educational Institutions: Major Impediment in achievement of Educational Goals**.
Available at:
https://www.researchgate.net/publication/366577773_Shortage_of_Teachers_in_Educational_Institutions_Major_Impediment
- Kilbride, Tara; Salem Rogers And Jennifer Moriarty .(2024) **.CollaborativeMichigan Teacher Shortage Study: 2024 Report**. - Education Policy Innovation(EPIC)

- Marin-Blanco, A., Bostedt, G., Michel-Schertges, D., & Wüllner, S. (2023). Studying teacher shortages: Theoretical perspectives and methodological approaches. **Journal of Pedagogical Research**, 7(1), 128-141. <https://doi.org/10.33902/JPR.202319067> .

- McDole, Tiffany; Francies, Cassidy. (2022) .**Education Commission of the States. State Policy Levers to Address Teacher Shortages. Policy Guide**

Available at : <https://eric.ed.gov/?id=ED620437>

- McKenna ,Barbara(2018). **U.S. Teacher Shortages—Causes and Impacts.**<https://www.learningpolicyinstitute.org>

- Ministry of Education and Technical Education, Egypt. (2023).Education sector plane for Egypt 2023-2027.**

<https://www.globalpartnership.org/node/document/download?file=document/file/2023-09-education-sector-plan-2023-2027-egypt.pdf>

- Mortari, L., Silva, R. (2023). **Service Learning in Italy: A Bridge between Academia and Society.** In: Acquaro, D., Bradbury, O.J. (eds) *International Perspectives on School-University Partnerships.* Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-99-0807-3_11.

- Nguyen, Tuan D., Chanh B. Lam, and Paul Bruno. (2022). **Is there a national teacher shortage? A systematic examination of reports of teacher shortages in the United States.** (EdWorkingPaper: 22-631). Retrieved from Annenberg Institute at Brown University: <https://doi.org/10.26300/76eq-hj32>
- OECD (2024), *Education at a Glance 2024: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>.
- Podolsky, A., Kini, T., Bishop, J., & Darling-Hammond, L. (2016). **Solving the Teacher Shortage: How to Attract and Retain Excellent Educators.** Palo Alto, CA: Learning Policy Institute
- Rahimi, Mark & Arnold, Ben. (2024). **Understanding Australia’s teacher shortage: the importance of psychosocial working conditions to turnover intentions.** The Australian Educational Researcher. 10.1007/s13384-024-00720-5.
- Raise the Bar: Eliminate the Educator Shortage
Available at :<https://www.ed.gov/about/ed-initiatives/raise-bar/raise-bar-eliminate-educator-shortage>

- Sibieta, Luke, **Education Policy Institute, corp creator.**
(2020) *Teacher shortages in England: analysis and pay options.*
- Sixbert, B. & Onyango, D. (2022). Effect of Shortage of Teachers on Job Performance in Public Secondary Schools in Geita District-Tanzania. **East African Journal of Education Studies**, 5(2), 88-96.

Available at : <https://doi.org/10.37284/eajes.5.2.666>

- Stromquist, Nelly. (2018). **Education International Research The Global Status of Teachers and the Teaching Profession The Global Status of Teachers and the Teaching Profession Education International Research Education International**

- UN issues global alert over teacher shortage.

Available at : <https://news.un.org/en/story/2024/02/1147067>

- U.S. Department of Education (.gov), **Addressing the Teacher Shortage with American Rescue Plan Funds**
- Vargas, Carlos.(2022) **The shortage of teachers is a global crisis: How can we curb it?** ,
<https://www.globalpartnership.org/blog/17-10-2022>.

- Wiggan, G., Smith, D. & Watson-Vandiver, M.J. The National Teacher Shortage, Urban Education and the Cognitive Sociology of Labor. *Urban Rev* **53**, 43–75 (2021).
<https://doi.org/10.1007/s11256-020-00565-z>
- <https://blog.skillsuccess.com/short-and-long-term-solutions-for-the-teacher-shortage/2-9-2022>.
- <https://enterprise.press/stories/2022/10/03/world-bank-report-puts-focus-on-egypts-public-education-system-82793/>
- <https://fastercapital.com/arabpreneur.html>)(
- <https://www.idreameducation.org/blog/lack-teachers-govt-schools-impacting-students-learning-outcomes/>
- <https://teachertaskforce.org/ar/blog/almlwmwn-walmlwmat-alshbab-hm-mstqbl-almhnt>
- <https://www.unesco.org/en/articles/global-report-teachers-what-you-need-know>